

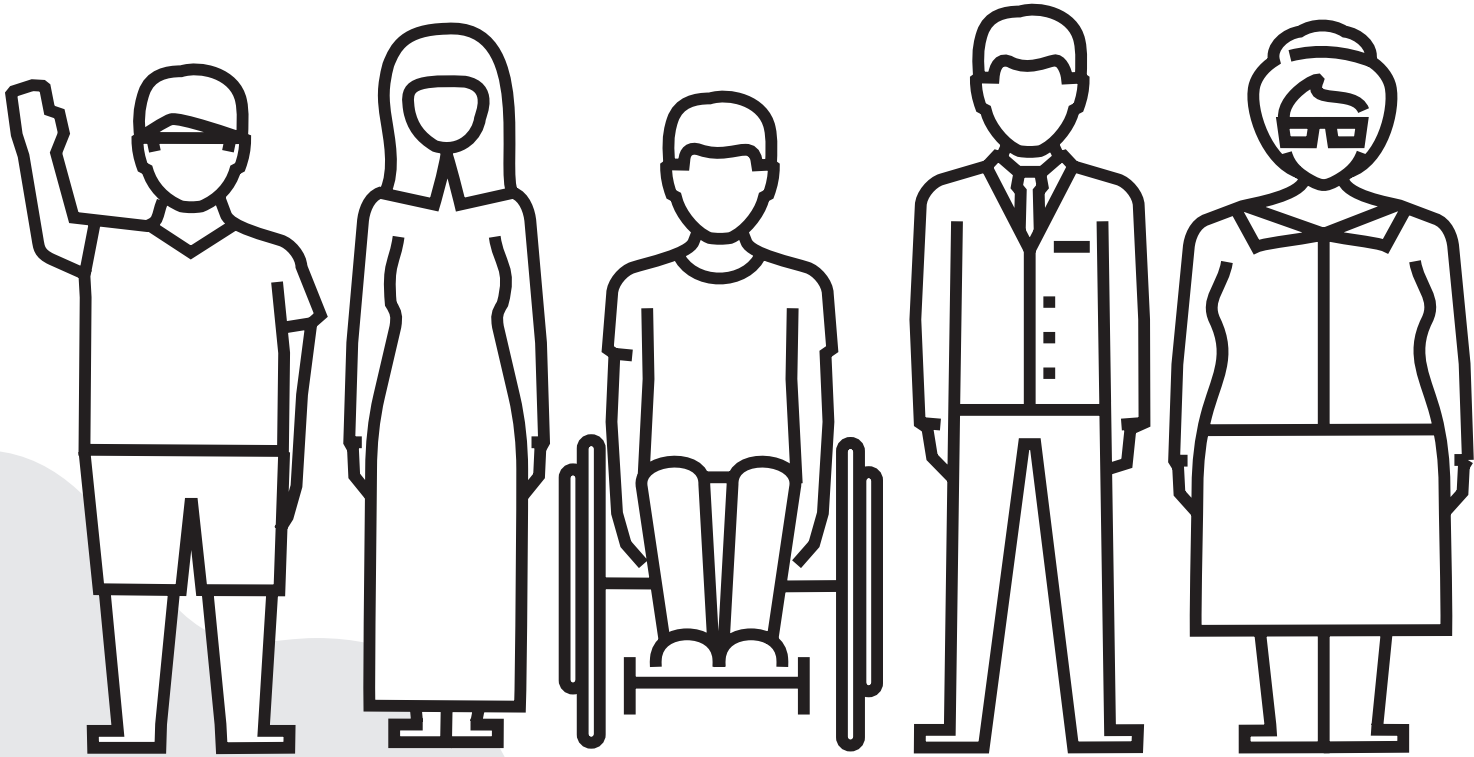
charta der vielfalt

Für Diversity in der Arbeitswelt



Vielfalt fair gestalten.

Diversity Management für
betriebliche Interessenvertretungen





Diversity Management
für betriebliche
Interessenvertretungen

Liebe Leser_innen,



Diversity Management ist so aktuell und notwendig wie niemals zuvor. Global agierende Unternehmen, Fachkräftemangel und ein offener Arbeitsmarkt führen zu weltweiter Mobilität von

Arbeitnehmer_innen, Bürgerkriege,

politische Konflikte und Vertreibungen zum Zuzug Geflüchteter und Migration.

Aktuell arbeiten in Deutschland fünf Generationen mit eigenen unterschiedlichen Werten und Vorstellungen zusammen und der demographische Wandel führt zu einer zunehmenden Überalterung der Bevölkerung. Die Gesellschaft ist vielfältiger denn je. Genau das spiegelt sich auch in den Betrieben und Institutionen wider. Diese Vielfalt sieht der Charta der Vielfalt e.V. als Chance, die wir nutzen müssen. 2006 als Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von aktivem Diversity Management in Unternehmen und Institutionen gegründet, haben sich inzwischen mehr als 3.300 Unternehmen und Institutionen bundesweit zu Diversity bekannt und die Charta der Vielfalt als freiwillige Selbstverpflichtung unterzeichnet.

Vielfalt kann entscheidend sein für den Erfolg eines Unternehmens, für die Wirkungskraft einer Institution. Wir leben heute in einer Zeit starker Individualisierung, in der es umso notwendiger ist, dieser Vielfalt mit Wertschätzung und Offenheit zu begegnen – um eine Arbeitswelt zu schaffen, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer_innen von heute gerecht wird. Denn genau darin liegt das Potenzial und der Reichtum unseres Wirtschaftsstandorts. Betriebliche Interessenvertretungen agieren exakt in diesem Feld. Sie setzen sich für die Interessen einer

spezifischen, festgelegten Gruppe ein. Und zwar für jede_n einzelne_n. Damit sind sie Diversity Manager_innen per se – mit Erfahrung, die bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückreicht, als erste Interessenvertretungen gegründet wurden. Sie sind es, die auf Augenhöhe mit den Führungsebenen eines Unternehmens oder einer Institution kommunizieren und wichtige Impulse senden können, die Vielfalt innerhalb ihrer zu vertretenden Gruppe wahrzunehmen und zu nutzen.

Ziel ist es, ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Diese Broschüre soll Sie bei dieser Arbeit unterstützen. Wir hoffen, dass Sie einige wertvolle Impulse finden und freuen uns sehr über einen Austausch mit Ihnen.

Ihre

[Aletta Gräfin von Hardenberg](#)
[Geschäftsführerin Charta der Vielfalt e.V.](#)



Inhaltsverzeichnis

Der Charta der Vielfalt e.V.: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland	6
Demografie – Digitalisierung – Diversity: Arbeitswelt und Gesellschaft im Wandel zu mehr Vielfalt	8
Vorteil Vielfalt: Wie Diversity Management ein Gewinn für alle Beteiligte wird – wenn man es richtig macht	17
Mit Recht und Tat Vielfalt fördern und schützen	22
Mitbestimmte Vielfalt: Ein sozialpartnerschaftliches Implementierungs- und Umsetzungsmodell	28
Ausgewählte Diversity-Maßnahmen	34
Mit gutem Beispiel voran: Wie betriebliche Interessenvertretungen und Unternehmensleitungen Vielfalt in der Praxis erfolgreich gemeinsam gestalten	40
Unser Angebot: Wie der Charta der Vielfalt e.V. Sie unterstützt	44
Ausgewählte Literatur	47

1 Der Charta der Vielfalt e.V.: Das größte Netzwerk für Diversity Management in Deutschland

Seit 2006 gibt es die Charta der Vielfalt. Mit ihrer Unterzeichnung verpflichten sich Unternehmen und Institutionen, ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Talente optimal entwickeln und entfalten können. Über 3.300 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 13,1 Mio. Beschäftigten haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet und kontinuierlich kommen neue Unterzeichner_innen hinzu.

Alle Informationen zum größten deutschen Netzwerk für Diversity Management lesen Sie unter www.charta-der-vielfalt.de

Diversity Management – was ist das?

Der Charta der Vielfalt e.V. steht für einen ganzheitlichen Ansatz und Umgang mit Vielfalt. Der Verein konzentriert sich auf sechs Diversity-Dimensionen, die Identität und Verhalten von Menschen bestimmen: Geschlecht & geschlechtliche Identität, ethnische Herkunft & Nationalität, Religion & Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung & Identität.

Die Charta der Vielfalt im Wortlaut

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir:

1. eine **Organisationskultur** pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den **Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.**

2. unsere **Personalprozesse überprüfen** und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.

3. die Vielfalt der Gesellschaft **innerhalb und außerhalb der Organisation** anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.

4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen **Dialogs** machen.

5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung **jährlich öffentlich Auskunft** geben.

6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **über Diversity informieren** und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Leitlinie: Der Vielfaltsgedanke ist Teil der Organisationsstrategie und prägt die Kultur sowie alle Prozesse. Mehr auf Seite 23.

Zielgruppen: Erfolgreiches Diversity Management setzt voraus, dass von der Leitungsebene bis zur Belegschaft jede_r diese Kultur lebt.

Strukturen: Viele Prozesse führen unbewusst und ungewollt zu homogenen Belegschaften. Diversity Management bedeutet auch, diese Strukturen und Prozesse zu überprüfen. Mehr ab Seite 30.

Unternehmerisches Handeln: Diversity ist ein Querschnittsthema, das sich auf alle Bereiche der Organisation bezieht. Es wirkt sowohl nach innen (Leitlinien, Belegschaft) als auch nach außen (Auftreten am Markt, Kund_innen-Gruppen, Produkte). Mehr ab Seite 28.

Transparenz: Information darüber, wie die Organisation mit der Förderung von Vielfalt vorankommt. Auf welchem Weg die Information verbreitet wird, entscheidet die Organisation selbst: Bericht im Personal-, Geschäfts- oder CSR-Bericht. Kommunikation über einen Newsletter oder im Intranet. Die Herausgabe von Pressemitteilungen zählen ebenfalls dazu. Die Kommunikation via Unterzeichner_innenprofil auf unserer Seite ist ebenfalls eine Option.

Dialog: Information der Mitarbeitenden über interne Kanäle wie Mailings, Intranet, Mitarbeiter_innen-Zeitungen etc. oder auch im Rahmen von Veranstaltungen wie Workshops oder einer Aktion zum Deutschen Diversity-Tag über aktuelle Projekte und Maßnahmen im Bereich Diversity. Kommunikation nach innen und außen, was Vielfalt für die Organisation bedeutet, warum Vielfalt in der Organisation gefördert wird. Mehr ab Seite 36.

Betriebliche Interessenvertretungen kennen die Belegschaft meist sehr gut und sind häufig im aktiven Austausch mit Mitarbeiter_innen-Netzwerken. Mehr ab Seite 16.

Demografie – Digitalisierung – Diversity: Arbeitswelt und Gesellschaft im Wandel zu mehr Vielfalt

Arbeitnehmende waren schon immer unterschiedlich. Wie verschieden die Mitarbeitenden „ticken“, wissen Leitungen und betriebliche Interessenvertretungen nur zu gut. Wenn es beispielsweise um das Essen in der Kantine geht, kann man es nur schwer allen Recht machen.

Diese Vielfalt hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Tiefgreifende gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Veränderungen haben dazu geführt, dass der Wunsch danach, es allen im Betrieb Recht zu machen, noch schwerer zu erfüllen scheint. Um im Kantinenbeispiel zu bleiben: Wie will man bei der großen internationalen Auswahl an Speisen, den vielen möglichen Allergien und Unverträglichkeiten und den differenzierten Essgewohnheiten passende und erschwingliche Verpflegung für alle anbieten?

Die zunehmende Verbreitung von Diversity Management in Deutschland ist insbesondere vor diesem Hintergrund zu sehen. Unternehmen und ihre betrieblichen Interessenvertretungen sehen sich durch die gewachsene Vielfalt und die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) gewandelten Herausforderungen gegenüber, die einen kompetenten Umgang mit Unterschiedlichkeit und Komplexität erfordern.

"Die Menschen sehen die Sonne verschieden."

Maxim Gorki

Diversity Management – was ist das?

Diversity Management – in seiner ursprünglichen Bedeutung – hat insbesondere zum Ziel, ein vorurteilsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen, mehr Vielfalt in der Belegschaft und einen guten Umgang mit der Vielfalt in der Belegschaft gezielt zu fördern. Alles, was bewusst dazu führt, dass Vielfalt gezielt genutzt, positiv gestaltet und bewusst gefördert wird, kann darunter gefasst werden. Dazu gehört der Blick nach innen (Organisationskultur und Personal) und außen (Informationen, Angebote, Produkte, Dienstleistungen und Projekte für vielfältige Kund_innen sowie unterschiedliche externe Partner_innen). Das Verständnis von Vielfalt bezieht sich dabei auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen hinsichtlich ihrer Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedlichen Identitätsmerkmalen bzw. Diversity-Dimensionen. Manchmal wird vom gleichen Phänomen auch von Managing Diversity gesprochen.

Strukturwandel von Arbeit und Wirtschaft

Die zunehmende Globalisierung, Internationalisierung und europäische Integration von Absatz- und Arbeitsmärkten, von Produkten und Dienstleistungen sowie Produktionsabläufen haben zu einer erhöhten globalen Verflechtung und gestiegenem Konkurrenzdruck geführt.

Die Anzahl interkultureller und internationaler Kontakte hat sich stark vergrößert. Das liegt u.a. an dem immer vielfältigeren inländischen Arbeitsmarkt und der starken Exportorientierung der deutschen Wirtschaft.

Der Trend in den Unternehmen geht zudem weg von einer rein nach Funktion und Hierarchie verfassten Arbeitsaufteilung. Es sind immer mehr stark flexibilisierte Arbeitsformen mit hoher Arbeitsverdichtung entstanden. Die Mitarbeitenden sollen diese Flexibilität auch persönlich leisten, indem sie offen, effizient, zielorientiert und partizipativ arbeiten und kommunizieren. Dies erfordert eine hohe persönliche Kompetenz, die über das reine "Produzieren" hinausgeht.

Aber auch die Angebote, Produkte und Dienstleistungen sind vielfältiger geworden. Das Auto „von der Stange“ kauft heute keine_r mehr: individuell soll es sein, den anderen Produkten aus aller Welt überlegen. Für diese Diversifizierungen der Waren sind ständige Innovation sowie kreative Problemlösungen nötig – also auch neue Berufsbilder und Qualifikationsprofile, in denen „Problemlöser_innen“ und „Innovator_innen“ einen immer wichtigeren Stellenwert bekommen. Auch die Anforderungen an die Kompetenzen und Kenntnisse der Mitarbeitenden und die Bereitschaft, sich an neuen Lösungswegen zu beteiligen, sind stark gestiegen.

Die Arbeit von betrieblichen Interessenvertretungen ist somit komplexer und von größerer Vielfalt im Handeln nach innen und außen geprägt als jemals zuvor. Sie sehen sich vor die Herausforderung gestellt, den Druck auf die Beschäftigten zu mehr Flexibilität, Wissen und Offenheit zu gestalten – und im Idealfall dabei Rechte und Interessen von Mitarbeitenden mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu verbinden.

Diversity 4.0 – Chancen und Herausforderungen

Schon heute zeigt sich, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt zu einem weiteren bedeutsamen Strukturwandel der Arbeit führt und und auch weiter führen wird. Dieser Wandel geht zum einen mit neuen Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte einher, bietet zugleich aber auch eine Vielzahl neuer Chancen¹. Sicher ist, dass die Digitalisierung an unterschiedliche Beschäftigtengruppen auch unterschiedliche Anforderungen stellt. Das klug zu gestalten, ist nicht nur Aufgabe des Diversity Managements, sondern vielmehr eine gesamtbetriebliche Aufgabe, die es erfordert, mögliche Folgen der Digitalisierung durch eine Diversity-Brille zu betrachten. Es braucht sozusagen ein Diversity Management 4.0.

Betriebliche Interessenvertretungen stehen vor der Aufgabe, die unterschiedlichen Auswirkungen auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen diversity-sensibel zu erkennen und entsprechend mitzugestalten. Welche Auswirkungen könnte z.B. die Einführung von Tablets zur Steuerung einer Anlage auf Menschen haben, die bisher nie schriftlich kommunizieren mussten?

Diversity-Checks für die Auswirkungen von 4.0-Software und Cloudsystemen, die Entwicklung von Diversity-Kriterien für die Anschaffung von 4.0-Produkten und -Software oder die regelmäßige Partizipation einer vielfältig zusammengesetzten Referenzgruppe bei der Einführung sowie dem Controlling und Monitoring von 4.0-Anwendungen im Betrieb können wertvolle Ansätze sein, die Digitalisierungsprozesse diversity-gerecht und möglichst inklusiv zu gestalten.

1 Vgl. Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2018): www.offensive-mittelstand.de

Chancen und Herausforderungen von Diversity Management oder von Diversity 4.0

Chancen	Herausforderungen
Mehr Flexibilität von Arbeitszeiten und -orten durch orts- und zeitunabhängige mobile Daten und Anwendungen.	Erhöhte Komplexität, Verdichtung und Geschwindigkeit von Arbeits- und Produktionsprozessen. Auflösung des klassischen Betriebsgeländes.
Erweiterte Möglichkeiten für eine verbesserte Work-Life-Balance.	Verdichtete Kommunikation und erhöhter Druck auf Mobilität und ständige Erreichbar- und Verfügbarkeit. Dadurch z.T. entgrenzte Arbeitszeiten verbunden mit oft unklaren Erwartungen.
Verbesserte Inklusion durch den Einsatz smarter Assistenzsysteme, von 4.0-Software und Cloudsystemen z.B.: → Bei Fürsorgepflichten für Kinder → Bei der Pflege Angehöriger → Bei Mitarbeiter_innen mit Handycaps (etwa durch digitale Barrierefreiheit oder Spracherkennungs-Tools) → Mitarbeiter_innen in anderen Regionen oder aus dem Ausland (z.B. durch Übersetzungs-Tools).	Zunehmende Exklusion z.B. von älteren Mitarbeiter_innen, die sich gegenüber den jüngeren „Digital Natives“ abgehängt fühlen und z.T. von der Komplexität der digitalen Innovation überfordert sein können.
Vermehrte Einstellung zuvor benachteiligter Beschäftigtengruppen wie z.B. Menschen mit Handycaps oder aus dem Ausland durch smarte Unterstützungs-Tools. Entstehen neuer Berufe und Tätigkeiten im Unternehmen.	Automatisierungsrisiko und dadurch Abbau bestimmter Tätigkeiten im Unternehmen und Verschwinden von Berufen.
Bessere Personalauswahl durch diskriminierungsarme elektronisch unterstützte Auswahlverfahren.	Undurchschaubare Algorithmen, die über Einstellung, Aufstieg und Entlassung (mit) -entscheiden.
Höhere Transparenz für alle Hierarchieebenen im Unternehmen durch digitale Dokumentationssysteme, Monitoring und neue Kommunikations-Tools.	Überwachung, Missbrauch der Daten – auch für diskriminierende Verfahren.

Gleichbehandlung, Antidiskriminierung und Partizipation im Betrieb verbessern

Für Diversity Management gibt es nicht **die** eine, direkt verbindliche rechtliche Grundlage. Eine wichtige Grundlage ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Es war und ist ein wichtiger Treiber für die Verbreitung von Diversity-Ansätzen in Deutschland seit seinem Inkrafttreten 2006. Aber nicht erst seit dem AGG setzen sich betriebliche Interessenvertretungen für Gleichbehandlung, Gleichstellung und gegen Diskriminierung ein. Viele Kämpfe von Gewerkschaften für mehr Gerechtigkeit und Gleichheit wurden im Sinne aller Beschäftigten geführt. Bekannte Beispiele unter vielen sind der gleichberechtigte Einbezug von Frauen in die Arbeitswelt oder die Er kämpfung demokratischer Rechte für migrantische Beschäftigte auf betrieblicher Ebene. Auch im Betriebsverfassungsgesetz und dem Bundespersonalvertretungsgesetz finden sich diese Ziele in wichtigen Absätzen wieder. Dabei stehen oft die zentralen Diversity-Dimensionen Geschlecht & geschlechtliche Identität, Alter, sexuelle Orientierung & Identität, Behinderung, ethnische Herkunft & Nationalität und Religion & Weltanschauung im Mittelpunkt. Eine zunehmende Bedeutung in Diversity-Konzepten findet auch eine gezielte Beachtung der Dimension sozioökonomischer Status. Damit einher geht ein Zugehen auf Arbeitnehmer_innen aus sozial

Dimensionen des Diversity-Konzepts

Quellen: Loden/Rosener (1991) und Gardenswartz/Rowe (2003)

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



Diversity nimmt Unterschiede und Gemeinsamkeiten gleichzeitig in den Blick. Die Vielfalt der Dimensionen des ganzheitlichen Diversity-Konzepts kann auch als Brille im Blick auf Individuen und auf Unternehmensstrukturen gesehen werden.

benachteiligten Milieus u.a. mit entsprechenden Angeboten. Das AGG ist eine wichtige Grundlage für die Schaffung eines vorurteilsfreien und wertschätzenden Arbeitsumfeldes. Gleichzeitig bietet Diversity Management eine Vielzahl geeigneter Instrumente, den Schutz vor Diskriminierungen präventiv zu gestalten und positiv zu wenden. In der Praxis fehlen allerdings oft noch die engeren Verbindungen zwischen den gesetzlichen

Grundlagen und der konkreten betrieblichen Praxis. Viele Arbeitgeber_innen haben infolge einer kontroversen Diskussion um das Gesetz Umgehungs- oder Ausweichstrategien in der Umsetzung des AGG angewandt oder sehen es eher als notwendige Pflicht. Viel zu selten war es Anlass für einen offensiven und positiven Umgang mit dem Gesetz, das in der Umsetzung und vor allem auch in der Kommunikation eng mit ihrem Diversity Management ver-

bunden ist. Aber auch viele betriebliche Interessenvertretungen nutzen ihre neuen Optionen durch das AGG noch zu wenig. Viel stärker als bisher könnten sie z.B. aktiv in das Diversity Management des Betriebs eingreifen und damit den Bogen von rechtlichen Anforderungen zur Förderung von Vielfalt schlagen.

Diversity – nur ein weiteres neoliberales Managementkonzept aus den USA?

Vielen betrieblichen Interessenvertretungen erscheint die Praxis von Diversity Management in Deutschland als ein rein profitorientierter US-Import oder bestenfalls als PR-Instrument der Personalabteilung, um Hochqualifizierte zu gewinnen. Dabei liegen die Wurzeln von Diversity Management in der US-amerikanischen Bürgerrechts-Bewegung. Sie stammen somit originär aus einer sozialen und politischen Bewegung, einer breiten (Diversity-)Koalition aus Schwarzen-, Frauenrechts- sowie sozial-liberalen und demokratischen Bewegungen, bei der auch Gewerkschafter_innen und betriebliche Interessenvertretungen eine wichtige unterstützende Rolle spielten. Sie alle einte zunächst der Kampf gegen Rassismus, aber auch gegen viele andere Formen der Diskriminierung. Im Austausch der Erfahrungen merkte man schnell,

dass Diskriminierungen oftmals mehrfach miteinander verschränkt sind, sich überlappen und wechselseitig verstärken können. Das letztendliche gesellschaftspolitische Ziel müsse daher in einer gesamtgesellschaftlichen Anerkennung und Wertschätzung von Menschen in all ihrer Vielfalt liegen. In Reaktion auf den demographischen Wandel auf dem US-Arbeitsmarkt und die strikte US-Antidiskriminierungsgesetzgebung haben dann US-Großunternehmen in den 1990er Jahren ein Managementkonzept zur gezielten Förderung von Vielfalt entwickelt. Dieses wurde bereits Mitte der 1990er Jahren vor allem von öffentlichen Verwaltungen und Hochschulen aufgegriffen und als „Diversity Politics“ oder „Diversity Education“ für ihre Bedarfe modifiziert. Stärker gesellschaftspolitisch ausgerichtete Zielformulierungen und Konzepte in enger Verbindung mit Antidiskriminierung sind also durchaus möglich, z.B. im Social Justice Diversity-Ansatz. Auch hierzulande

formulieren etwa kommunale Verwaltungen, Wohlfahrtsverbände oder Hochschulen seit vielen Jahren und zunehmend ihre je eigenen Diversity-Konzepte, z.B. als „Diversitätspolitik“ oder „Aktionsplan Chancengleichheit und Vielfalt“, und zielen beispielsweise vor allem auf mehr sozialen Zusammenhalt oder die verbesserte Teilhabe benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen ab. An diese Traditionen und Ansätze kann man auch in den Unternehmen anknüpfen. Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen können gute Ansätze, Diversity zu managen, unterstützen und einfordern. Einige tun das bereits erfolgreich, auch die „Großen“, wie IG Metall, IG BCE und ver.di knüpfen damit an die US-amerikanische, soziale Entstehungsgeschichte des „Diversity“ an und passen es an die deutschen Mitbestimmungsstrukturen an.

Demographischer Wandel und zunehmender Arbeits- und Fachkräftebedarf

„Weniger, älter, weiblicher, bunter“: So lassen sich die wichtigsten Tendenzen des demographischen Wandels in Bezug auf den Arbeitsmarkt schlagwortartig umschreiben. Der Arbeits- und Fachkräftebedarf stellt immer mehr Unternehmen in immer mehr Branchen und Regionen vor große personalpolitische Herausforderungen. Schon heute gibt es in Berufsgruppen wie Ingenieurwesen, MINT-Berufen, im Gesundheits- und Sozialbereich sowie vor allem auch im Handwerk immer mehr Engpässe. Viele dieser Engpässe ließen sich kurz- und mittelfristig sicherlich noch durch verbesserte und attraktivere Arbeitsbedingungen und mehr Aus- und Weiterbildung lösen.

Langfristig sieht diese Situation allerdings anders aus:

- Das Erwerbspersonenpotenzial der 15-64-jährigen Personen wird ohne Zuwanderung bis 2060 um rund 16 Mio. Personen absinken von derzeit 47 Mio. auf rund 31 Mio. Bei einer jährlichen Nettozuwanderung von 200.000 Personen sinkt diese Zahl um etwa 10 Mio.
- Bis 2030 scheidet mehr als die Hälfte der qualifizierten Arbeitskräfte mit erlerntem Ausbildungsberuf altersbedingt aus.
- Schon bis 2030 sinkt das Erwerbspersonenpotenzial ohne Zuwanderung um 3,9 Mio.
- 2030 wird der Anteil der über 50-Jährigen an allen Beschäftigten bei rund 40% liegen. Viele Betriebe sind überrascht, wenn sie systematisch analysieren, wer den Betrieb altersbedingt in den nächsten Jahren verlassen wird und ersetzt werden muss.

Aus Diversity-Sicht sind neben dem Lebensalter (Stichwort „Rente bis 67“ sowie gezieltes Werben um und Zugehen auf die Generationen Y & Z) insbesondere folgende Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung des demographischen Wandels entscheidend: die gesteuerte Einwanderung von Arbeits- und Fachkräften, der Abbau von Barrieren für den Zugang zu Ausbildung, Beschäftigung und Beruf von Menschen aus Einwandererfamilien sowie eine Verbesserung der

Beschäftigungspositionen und bessere Nutzung der Potenziale von Frauen und Menschen aus Einwandererfamilien:

- Wenn das heutige Erwerbspersonenpotenzial erhalten werden soll, müssten im Jahressaldo 420.000 Personen zuwandern. Um eine minimal erforderliche Deckung des Arbeitskräftebedarfs zu sichern, wäre ein jährliches Wanderungssaldo von 260.000 Personen notwendig.
- Menschen aus Einwandererfamilien sind weiterhin etwa doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen wie die Vergleichsgruppe ohne Migrationshintergrund. In vielen Unternehmen und vor allem auf den oberen Hierarchieebenen sind sie deutlich unterrepräsentiert. Oft arbeiten sie auch deutlich unterhalb ihres Qualifikationsniveaus. Zugleich haben in einigen Städten und Regionen schon heute mehr als 60% aller Schulabgänger_innen einen Migrationshintergrund.
- Frauen möchten zum Teil mit einem höheren Stellenanteil und früher nach der Mutterschaft wieder arbeiten. Eine gerechtere Aufteilung der Familienarbeit ermöglicht es, das Potenzial aller besser zu nutzen. Dafür braucht es Vorbilder und eine offene Organisationskultur.
- Männer und Frauen sowie Eltern in unterschiedlichen Beziehungsmodellen möchten heutzutage eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf leben können.²

Nutzt man diese Potenziale und erweitert zugleich die Möglichkeiten für Arbeitsmigration, wird es zu einer deutlichen Veränderung der Alters- und Geschlechterstruktur sowie einer vielfältigeren Zusammensetzung der Belegschaften in Betrieben kommen. Das muss im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden.

Dass sich die Betriebe damit beschäftigen, zeigt eine Auswahl an aktuell wichtigen Themen aus Personalfachzeitschriften: lebenslanges Lernen, altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung, Wissenstransfer, lebensphasenorientiertes Personalmanagement, interkulturelle Kommunikation und Kompetenz, Nachfolge, spezifische Bedarfe und Erwartungen der Generationen Y & Z und Frauen in Führungspositionen. Betriebliche Interessenvertretungen sind wichtige

2 Zahlen, Daten, Fakten aus Fuchs/Kubis/Schneider (2019): Zuwanderung und Digitalisierung. Studie für die Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

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

Quellen: Loden/Rosener (1991) und Gardenswartz/Rowe (2003)

	Traditionals 1922–1955 1946–1955	Baby-Boomer 1956–1965	Generation X 1966–1980	Generation Y ab 1981	Generation Z ab 2000
Motto	Work first!	Live to work!	Work to live!	live@work!	YOLO!
Kommunikation	persönlich	Telefon	E-Mail, Handy	Web 2.0	Digital Native
Motivation	→ Position zählt → Respekt für ihren Einsatz → Anerkennung ihrer Erfahrung	→ Wertschätzung ihrer Erfahrung → Gefühl, gebraucht zu werden	→ Freiheitsgrad in der Arbeitsgestaltung → Entwicklungsmöglichkeiten → Work-Life-Balance	→ Spaß an der Arbeit → Beitrag leisten → Kolleg_innen haben die gleiche Wellenlänge → Vernetzt sein	→ ernsthaft → fleißig → getrieben von traditionellen Erfolgskriterien (Geld, Ausbildung, Karriere)
Arbeitszeit	9 to 5	Lange Arbeitszeit = Erfolg	Gehen, wenn Arbeit erledigt ist	Keine kategorische Trennung von Leben und Arbeiten	Kein Work-Life-Blending
Eine gute Führungskraft	gibt klar und konsequent die Richtung vor	ist immer für das Team da	ist vertrauenswürdig und kompetent	unterstützt als Ratgeber_in und Mentor_in	schenkt Vertrauen in Kompetenz und Eigenverantwortung

Akteure bei der Bewältigung dieser personalpolitischen Herausforderungen. Sie haben oft eine besonders gute Kenntnis der Arbeitsmarktpositionen, beruflichen Kompetenzen sowie erfolgreichen Zugangswegen zu bisher weniger im Betrieb repräsentierten gesellschaftlichen Gruppen.

Individualisierung, Wertewandel und Ausdifferenzierung der Interessenlagen

Menschen sehen sich immer weniger eindeutig einer einzigen gesellschaftlichen Gruppe zugehörig – sei es als „Arbeiter_in“, als „Frau“, „Mann“, „Migrant_in“, „Deutsche“

etc. Sie betonen immer mehr ihre Zugehörigkeit zu vielen – oft kaum klar abgrenzbaren – gesellschaftlichen Gruppen zugleich. Die Individualität und Persönlichkeit soll im Mittelpunkt stehen, nicht eine Gruppenidentität, z.B. als „Arbeiter_in“. Hat man sich früher regelmäßig zum gemeinsamen Singen von Arbeiterliedern getroffen, gehen heute nach der Arbeit fast alle ihren eigenen Weg – zum Ballett, zum Fußball, vor den Fernseher, in die Kita, zum Mittelalterfestival, in den Mandarin-Kurs. Heute klingt eine typische Selbstbeschreibung z.B. so: Ich bin eine jüngere, türkischstämmige, in Deutschland geborene und aufgewachsene, nicht-religiöse-Frau mit einem Abschluss in Betriebswirtschaft, Berlinerin, die in

"Arbeiter, organisiert euch! Vereinzelt seid ihr nichts, vereinigt seid ihr alles!"

August Bebel

einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft mit zwei Kindern lebt und auf der mittleren Managementebene in einem deutschen Metallbetrieb arbeitet, gern kocht und Bungee springt.

In dieser hoch individualisierten Gesellschaft greifen eindimensionale Ansätze zu kurz. Selbst innerhalb der Diversity-Dimensionen³ gibt es eine enorme Heterogenität, z.B. in Bezug auf Faktoren wie soziale Lebenslagen, Bildungsgrad, Lebensalter, Geschlecht, Aufenthaltsstatus, familiäre Situationen, sexuelle Orientierungen oder religiöse Zugehörigkeiten. Dies ergibt sehr unterschiedliche individuelle Lebenslagen, Arbeitssituationen, Interessen und Bedarfe – mit dem Wunsch auch nach vielen Freiräumen für die Einzelnen.

Diversity Management – richtig gemacht – verfolgt in einem ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz das Ziel, möglichst individuelle und auch innovative Lösungen für diese Herausforderung zu finden.

Gut im Sinne eines Diversity-Blicks wäre es, sich immer mehr von Programmen für genau eine benachteiligte gesellschaftliche „Gruppe“ zu verabschieden, z.B. „den Frauen“, „den ausländischen Kolleg_innen“, „unseren behinderten Mitarbeiter_innen“, „allen Frauen nach der Kinderpause“.

3 Vgl. Themenseite Charta der Vielfalt e.V.: „Diversity-Dimensionen“ www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/diversity-dimensionen

Diversity- und Antidiskriminierungs-Workshops

Ein gutes Mittel, um im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung eindimensionale Sichtweisen abzubauen und die Diversity-Kompetenz von Führungskräften, Mitarbeitenden und wichtigen Prozess-Multiplikator_innen zu fördern, sind Workshops und Trainings. Sie schärfen das Bewusstsein für die Vielfalt in der Belegschaft, bei den Kund_innen, im Umfeld und bei den Trainingsteilnehmenden selbst. Weiterhin verdeutlichen die Workshops die hier liegenden gesellschafts- und personalpolitischen und wirtschaftlichen Potenziale. Ein wichtiges Ziel der Workshops ist auch, individuelle und strukturelle Barrieren für Vielfalt zu erkennen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und sie längerfristig abbauen zu können. In einem weiteren Schritt werden Wissen und Tools vermittelt, die zu einem angemessenen, produktiven und erfolgreichen Umgang mit Vielfalt nach innen und außen befähigen.

Es gibt inzwischen ein breites Angebot an Diversity- und Antidiskriminierungs-Workshops und -Trainings, u.a. von gewerkschaftlichen Bildungswerken wie dem DGB Bildungswerk sowie zahlreichen der im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) vertretenen Organisationen in den 16 Landesnetzwerken. Viele Unternehmen führen mittlerweile Workshops zu „unbewussten Vorurteilen“ (Unconscious Bias) durch, um das Vorurteilsbewusstsein zu stärken und Widerstände in Diversity-Prozessen besser erkennen zu können.⁴

4 Vgl. zu letzterem: Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2014): Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang

Ausgehend von der Norm des männlich, weißen, „deutschstämmigen“, heterosexuellen, mittelalten, nicht-behinderten und christlich geprägten Mitarbeitenden wurden oftmals stark zielgruppenorientierte Maßnahmen entwickelt und eindimensional für diese Gruppen angeboten und umgesetzt. Hier besteht immer die Gefahr, zu sehr auf (zuge-schriebene) Defizite zu schauen.

Betriebliche Interessenvertretungen kennen die Belegschaft meist sehr gut und können individuelle Potenziale und Probleme erkennen. Sie führen den Dialog mit allen Interessengruppen auf Augenhöhe. Sie kümmern sich um wichtige Diversity-Themen wie etwa Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Weiterbildung, Aufstieg, Arbeitszeiten und Urlaubsplanung. Sie sind quasi natürliche Diversity-Expert_innen und haben diese Rolle seit Jahrzehnten (oftmals unbewusst) inne.

Gewachsene Differenzierung der Beschäftigungsverhältnisse

Der Strukturwandel der Arbeit und Wirtschaft, die EU-Binnenintegration und EU-Osterweiterung sowie die Deregulierungen von Arbeitsrecht und Flexibilisierung des Arbeitsmarkts im Zuge der Reformen der Sozialsysteme und des Arbeitsmarkts („Agenda 2010“) haben zu einer größeren Differenzierung von Beschäftigungsverhältnissen geführt.

Trotz einer insgesamt guten Arbeitsmarktlage ist der Arbeitsmarkt stark gespalten. Zwar ist die Mehrheit der abhängig Beschäftigten in Deutschland unbefristet in Vollzeit und sozialversichert beschäftigt. Der Anteil ist allerdings insgesamt von zwei Dritteln Anfang der 1990er Jahre auf heute rund die Hälfte gesunken. Zugenommen haben hingegen atypische Beschäftigungsverhältnisse.

Ein Viertel der Beschäftigten arbeitet in prekären Verhältnissen, d.h. unfreiwillig in Teilzeit, in Minijobs, Leiharbeit oder befristet. Weiterhin hat Deutschland eine auch im Vergleich zu anderen OECD-Ländern sehr große Niedriglohnbeschäftigung.

Aus Diversity-Sicht sind davon vor allem Frauen, jüngere Arbeitnehmer_innen, Geringqualifizierte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund und mobile Arbeitnehmer_innen aus der EU betroffen. In den Betrieben haben diese Verände-

rungen zu einem deutlichen Wandel in der Zusammensetzung der Belegschaften geführt. Auf einem Betriebsgelände versammeln sich bei gleicher Arbeit Arbeitnehmer_innen mit z.T. deutlich unterschiedlichen Rechten, Löhnen und Arbeitsplatzsicherheiten. Diese gewachsene Differenzierung der Beschäftigungsverhältnisse und ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in einer Belegschaft stellen zusammen mit der zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt betriebliche Interessenvertretungen und die Sozialpartnerschaft vor große Herausforderungen.

Vorteil Vielfalt: Wie Diversity Management ein Gewinn für alle Beteiligten wird – wenn man es richtig macht

Diversity Management kann für Unternehmensleitungen, betriebliche Interessenvertretungen und alle Beschäftigten zugleich mit einer Reihe konkreter Vorteile verbunden sein. Vorausgesetzt, die verschiedenen Bedarfe aller Beteiligten werden in einem inklusiven Ansatz berücksichtigt, der Maßnahmen zur Förderung von Gleichbehandlung, Antidiskriminierung und Vielfalt, von Arbeitnehmenden-Interessen und wirtschaftlichem Erfolg zusammendenkt. In einer strategischen Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und betrieblicher Interessenvertretung können wichtige Diversity-Themen frühzeitig erkannt, gemeinsam besprochen und angegangen werden. Die verschiedenen Interessen und Ziele können – zumindest teilweise – zusammen gedacht und bearbeitet werden.

"Wir brauchen einen Umgang miteinander, wo sich der einzelne der persönlichen Zuwendung durch den anderen sicher sein kann."

Rita Süßmuth

Mehr Arbeitsplatzzufriedenheit durch ein kollegiales Betriebsklima und gute Arbeitsbedingungen

Gutes Diversity Management zielt auf ein Betriebsklima ab, welches von wechselseitigem Respekt, Wertschätzung

und Anerkennung geprägt ist. Durch den Abbau von Diskriminierungen und der Verbesserung der Chancengleichheit sollen alle Beschäftigten ihre individuellen Fähigkeiten, beruflichen Erfahrungen und Potenziale voll einbringen und entfalten können. Gute Arbeitsbedingungen sowie ein fairer Umgang, wie sie etwa im gewerkschaftlichen Konzept „Gute Arbeit“⁵ definiert oder in zahlreichen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu „partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz“ zwischen Unternehmensleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen festgehalten sind, sollten dafür eine wichtige Basis bilden.

Individuelle Wertschätzung fördert die Inklusion aller Mitarbeitenden. So können Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit in der Belegschaft erhöht werden und die Personalbindung verbessert sich. Ein schlechtes Betriebsklima kann Kosten und Reibungsverluste erzeugen. Durch mangelnde Wertschätzung, Mobbing, Vorurteile und Diskriminierung wird die Arbeitsmotivation negativ beeinflusst. Das kann zur Verschlechterung der Teamleistung, einem erhöhten Krankenstand, hohen Fluktuationsraten oder Diskriminierungsklagen führen. Durch ein kollegiales und Vielfalt wertschätzendes Betriebsklima kann sowohl die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als auch die Motivation aller Beschäftigten längerfristig besser erhalten und gefördert werden.

⁵ Vgl. hierzu: DGB-Index Gute Arbeit www.index-gute-arbeit.dgb.de

68%

68% der befragten Mittelständler konnten durch Diversity Management die Zufriedenheit ihrer Belegschaft erhöhen.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2015)

Erhöhung der Nutzung der vorhandenen Mitarbeiter_innen-Kompetenzen

Viele Befragungen zeigen, dass vorhandene Ressourcen und Potenziale in der Belegschaft z.T. nur unzureichend erkannt werden – so z.B. das ver.di-Innovationsbarometer⁶, das 2011 einen Schwerpunkt auf den Zusammenhang von Innovation, Partizipation und Diversity legte.

Studien zeigen, dass Führungskräften die vielfältigen Fähigkeiten und Erfahrungen der Beschäftigten oft nicht ausreichend bekannt sind. Wissen, die Eigeninitiative (wie z.B. zu Ideen für die Verbesserung von Produktionsabläufen) und die Begabungen der Beschäftigten werden oft nicht richtig erkannt. Mit einem gezielt eingesetzten Diversity-Blick können Rahmenbedingungen für Aufstiege verbessert werden. Gelingt dies, dann kann man zum einen dieses Potenzial direkt gewinnbringend nutzen und zum anderen auch indirekt profitieren: vielfältigere Teams finden oftmals innovativere Lösungen für Probleme.

Optimierte Betriebsabläufe und Kommunikation durch erhöhte Flexibilität und Offenheit

Diversity-Ansätze können vor dem Hintergrund des Strukturwandels von Arbeit und Wirtschaft durch die Vermittlung einer qualifizierten Diversity-Kompetenz an alle Mitarbeiter_innen dabei unterstützen, die gestiegenen Anforderungen zu mehr Flexibilität und Offenheit besser zu bewältigen. Vielschichtige und fließende Betriebsabläufe und Kommunikationswege im Betrieb können zielführender gestaltet und verbessert werden.

Diversity-kompetente Belegschaften und Unternehmen können auf immer neue Herausforderungen und von Vielfalt und Komplexität gekennzeichnetes Umfeld oft flexibler und besser reagieren als homogene und starre Organisationsformen und sind damit zukunftsfähiger.

72%

72% der befragten Unternehmen gaben an, dass Vielfalt in der Belegschaft die Produktivität positiv beeinflusst hat.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2015)

⁶ ver.di-Innovationsbarometer www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer

Diversity-Kompetenz: Verschiedene Bausteine aus Wissen, Haltungen und sozialen Fähigkeiten



Mit neuen Märkten, Kunden, Produkten, Dienstleistungen und Angeboten Arbeitsplätze sichern und ausbauen

Globalisierung, demographischer Wandel sowie auch die starke Exportorientierung der deutschen Wirtschaft haben zu immer diversifizierteren Absatzmärkten und einer vielfältigeren Kundenstruktur geführt. Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft mit einer Vielzahl an Erfahrungen, Kenntnissen, Sichtweisen und Arbeitsstilen in gemischten Teams kann oft passgenauere, innovativere und zielgruppengerechtere Produkte und Angebote gestalten und neue Märkte und Zulieferer erschließen. Durch den Einsatz bisher ggf. noch weniger genutzten Vielfaltskompetenzen wie etwa Sprach-, Kultur- und Community-Kenntnisse, dem Wissen um genderspezifische Bedarfe und Vorlieben oder der Kenntnis besonderer Bedarfe von Menschen mit Behinderungen können neue Märkte und Kund_innen erreicht und somit wirtschaftlicher Erfolg und Arbeitsplätze gesichert und ausgebaut werden.

Vorteil Vielfalt in Studien

Eine Vielzahl an Studien kann inzwischen die wirtschaftlichen Vorteile von Vielfalt für Unternehmen, die Volkswirtschaft und Standorte in Deutschland gut belegen. Auf der Webseite des Charta der Vielfalt e.V. wird immer aktuell über neueste Studien und Veröffentlichungen zum Thema informiert: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/chancen-und-vorteile/ Die Broschüre „Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten“ der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung versammelt rund 40 Studien mit Kurzzusammenfassungen der jeweiligen Kernergebnisse: www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/publikationen.html

Proaktive und positive Gestaltung rechtlicher Anforderungen

Einige Unternehmen sehen ihr Diversity Management auch als eine proaktive Möglichkeit, den gesetzlichen Antidiskriminierungsauftrag positiv zu gestalten. Dies kann kein Ersatz für die im AGG geforderten Arbeitgeber_innenpflichten sein. Jedoch können Diversity-Konzepte, die stark auf den Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen (z.B. durch Workshops zum „Unconscious Bias“) setzen, gezielt positive (Förder-)Maßnahmen für bisher unterrepräsentierte Zielgruppen umsetzen. Mit einem Diversity-Check lassen sich beispielsweise mögliche

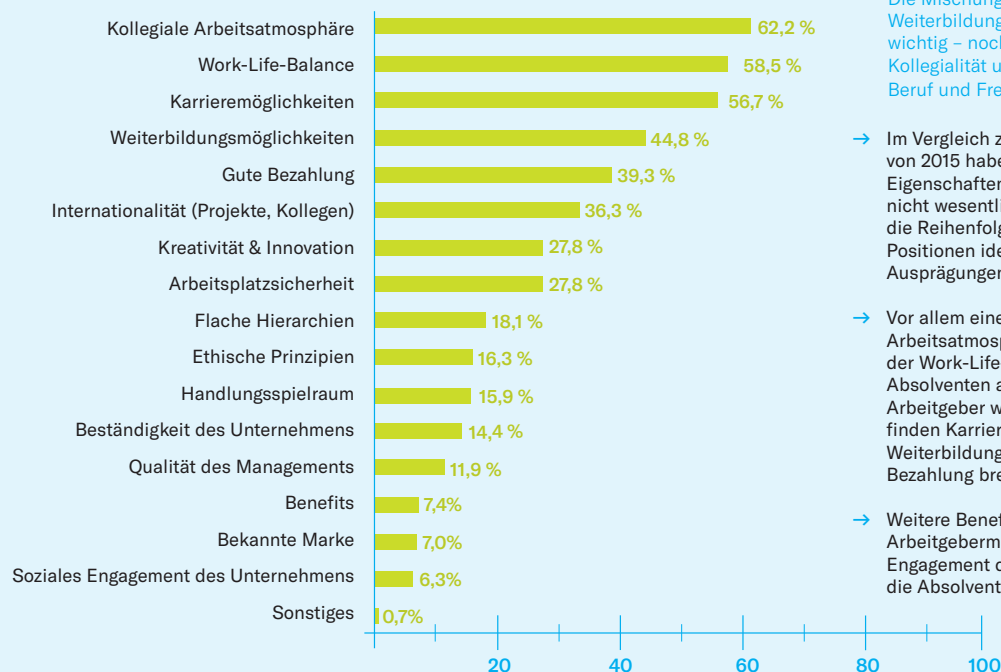
Barrieren und Potenziale für mehr Vielfalt im Betrieb analysieren. Durch den proaktiven und positiven Charakter von Diversity-Konzepten können z.T. größere Effekte für mehr Chancengleichheit und Vielfalt erzielt werden, als durch eine reine Pflichtumsetzung der eher reaktiv ausgerichteten gesetzlichen Anforderungen.

Hier bieten sich für betriebliche Interessenvertretungen zahlreiche Anknüpfungspunkte zur aktiven Mitgestaltung des Diversity Managements in Verbindung mit Recht und Pflichten aus dem AGG sowie ihrer traditionellen Rolle als Streiter_innen für mehr Gleichheit und den Abbau von Diskriminierungen. Diese gilt es viel stärker zu nutzen als bisher.

Welche Kriterien sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber?

(Mehrfachnennung möglich, angegeben sind die Häufigkeiten und Nennungen in Prozent)

Quelle: Kienbaum Institut 2017



Die Mischung macht's: Karriere, Weiterbildung und Gehalt sind wichtig – noch wichtiger aber sind Kollegialität und die Balance von Beruf und Freizeit

→ Im Vergleich zur Absolventenstudie von 2015 haben sich die präferierten Eigenschaften potentieller Arbeitgeber nicht wesentlich verändert: So ist die Reihenfolge der ersten sechs Positionen identisch; auch die Höhe der Ausprägungen ist sehr ähnlich.

→ Vor allem eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und die Förderung der Work-Life-Balance sind den Absolventen an ihrem zukünftigen Arbeitgeber wichtig; darüber hinaus finden Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und gute Bezahlung breite Zustimmung.

→ Weitere Benefits, eine bekannte Arbeitgebermarke sowie das soziale Engagement des Unternehmens sind für die Absolventen weniger entscheidend.

Verbesserte Attraktivität des Unternehmens durch die Übernahme sozialer Verantwortung

Kund_innen achten zunehmend auf sogenannte „weiche“ Faktoren wie soziales, ethisches und ökologisches Verhalten von Unternehmen. Gleichzeitig werden für Bewerber_innen Faktoren wie eine kollegiale Arbeitsatmosphäre oder gute Work-Life-Balance-Angebote bei der Entscheidung für eine_n Arbeitgeber_in immer wichtiger, als etwa nur auf das Gehalt und die Position zu achten.

Ein glaubwürdiges Bekenntnis von Unternehmensleitung und betrieblicher Interessenvertretung zu Vielfalt,

Chancengleichheit und Inklusion sowie eine gelebte offene Unternehmenskultur tragen stark zum Imagegewinn als attraktives, faires und vielfältiges Unternehmen bei.

Warum Vielfalt kein Selbstzweck ist und Kosten und Nutzen abzuwägen sind

Der potenzialorientierte Diversity-Ansatz kann leicht dazu verleiten, alles nur sehr positiv und bunt auszumalen. Aber Vielfalt ist zum einen kein Selbstzweck und zum anderen kein Selbstläufer. Diversity kann nur funktionieren, wenn sie gut gemanagt ist. Vielfalt allein macht nicht erfolgreich – sie braucht immer auch die Überzeugung der Menschen, die sie tragen sollen, und die Übernahme klarer Führungsverantwortung – am besten mit Einbezug der betrieblichen Interessenvertretungen von Anfang an. Es gilt auch immer Kosten und Nutzen gegenüberzustellen. Ein Zuviel an Vielfalt oder zu viel Vielfalt zu schnell kann auch zu Irritationen, Konflikten und Überlastungen im Betrieb und in der Belegschaft führen.

Konflikte auszublenden oder Grenzen nicht zu ziehen, kann sogar zu neuen Formen der tolerierten Diskriminierung führen – beispielsweise, wenn verletzendes oder übergreifendes Verhalten als „kulturell“ oder „individuell“ gewertet oder gerechtfertigt werden. Wenn beispielsweise rechtsextreme Positionen als Teil einer vielfältigen Belegschaft mit vielfältigen Meinungen toleriert werden, wird die Zielsetzung geradezu ad absurdum geführt. Arbeitgeber_innen sollten klare Leitlinien haben, an denen sich

die Belegschaft orientiert, so dass eindeutig wird, welche Dinge toleriert werden und welche nicht.

Vielfalt muss gesteuert werden, um die möglichen Vorteile erzielen zu können. Dabei müssen sich die Betriebe verändern. Organisationaler Wandel muss dabei an bestehende Strukturen anschließen können. Dabei sollte man sich z.B. die Führungsgrundsätze, Beurteilungsverfahren und Mitbestimmungsregeln genau ansehen. Diversity-orientierte Mitarbeitendenbefragungen können dabei ein wertvolles Instrument sein.

Diversity braucht Zeit! Es sind letztendlich Menschen, die den Wandel zu mehr Heterogenität tragen. Sie müssen von den Vorteilen überzeugt sein oder werden. Dabei muss der Auseinandersetzung mit Verunsicherungen, Schwierigkeiten und Rückschlägen Raum und Zeit eingeräumt werden. Und sie muss von der Führung auch gewollt sein.

Betriebliche Interessenvertretungen können hier wichtige Akteur_innen sein, um ein richtiges Maß und eine passende Geschwindigkeit in der Veränderung zu mehr Vielfalt zu finden, einzufordern und aktiv mit zu gestalten.

4

Mit Recht und Tat Vielfalt fördern und schützen

Damit die möglichen Vorteile eines Diversity-Prozesses auch realisiert werden können, muss die betriebliche Interessenvertretung ihr Handwerkszeug kennen. Da gilt es, den Werkzeugkasten der rechtlichen Möglichkeiten richtig einzusetzen, so dass die eigenen Ziele erreicht werden. Natürlich ist es nötig, diese rechtlichen Grundlagen auch gut zu verkaufen und die eigenen Schritte gut zu kommunizieren – rechtliche Grundlagen sind immer nur ein Element, die Ziele auch zu erreichen.

Will eine betriebliche Interessenvertretung z.B. gemeinsam mit der Leitung im Rahmen eines Diversity Managements gegen Diskriminierung im Betrieb vorgehen, so nutzt sie zunächst meist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Es ist hier sehr gut möglich, sich eine Übersicht zu verschaffen, welche Diskriminierungstatbestände es (rein rechtlich) gibt, welche Merkmale definiert werden (vor allem: rassistische Gründe, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität). Außerdem gibt es eine gute Übersicht, welche Aufgaben für Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmendenvertretungen definiert werden.

Im AGG sind beispielhaft folgende Paragrafen wichtig für Interessenvertretungen:

§ 7 Absatz 1 regelt den Schutz vor Benachteiligung.

§ 13 gibt den Beschäftigten das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren und dem Betrieb die Pflicht, eine Beschwerdestelle einzurichten und bekannt zu machen (§ 12).

§ 17 nennt in Abs. 1 explizit „Beschäftigte und deren Vertretungen“ und stellt in Abs. 2 die Klagemöglichkeiten der Betriebsräte bei groben Verstößen dar.

Positive Maßnahmen – positiv für Unternehmen und Arbeitnehmer_innen

Eine gute Verbindung zwischen Antidiskriminierung, rechtlichen Handlungsmöglichkeiten nach dem AGG und Diversity Management sind die freiwillig durchführbaren positiven Maßnahmen. Sie sind ein geeignetes Instrument zum Abbau struktureller Barrieren, zur Förderung von mehr tatsächlicher Gleichbehandlung und zur Gestaltung von Vielfalt in Unternehmen. Sie zielen nach dem AGG darauf ab, durch „geeignete und angemessene Maßnahmen (...) bestehende Nachteile zu verhindern oder auszugleichen“ (§ 5 AGG). Das gilt in Bezug auf die Diversity-Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder der sexuellen Orientierung und geschlechtlichen Identität. Sind also beispielsweise Frauen oder Arbeitnehmer_innen aus Einwandererfamilien in einem Unternehmen oder auf höheren Ebenen deutlich unterrepräsentiert, können sie bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt oder gefördert werden. Gleiches wäre auch z.B. für Männer in sozialen Berufen oder ältere Arbeitnehmer_innen in Start Ups möglich.

Die positiven Maßnahmen sind im AGG nicht näher definiert, insofern beinhalten sie ein breites Spektrum rechtlich zulässiger Instrumente und Strategien. Diese zielen nicht nur auf Zielgruppen, sondern auch mit Blick auf die Unternehmenskultur oder

Entscheidungsträger_innen ab. Dazu zählen u.a.:

- Gezielte positive Ansprache in Stellenanzeigen mit Diversity-Zusatz („Wir freuen uns über Bewerbungen von Bewerber_innen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität“)
- Gezielte Anwerbekampagnen für Arbeitnehmer_innen mit Migrationshintergrund, Frauen in IT-Berufen, ältere Arbeitnehmer_innen etc.
- Mentoring-Programme für Frauen oder Migrant_innen in Führungspositionen etc.
- Durchführung von Diversity-Trainings für Personalverantwortliche mit Fokus auf unbewusste Beobachtungsfehler in Personalprozessen
- Diversity-Check von Personal- und Organisationsprozessen
- Bevorzugte Einstellungen unterrepräsentierter Beschäftigtengruppen bei gleicher Qualifikation
- Flexible Quotenregelungen, z.B. Zielquoten zur Erreichung eines Anteils von 20% Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund in der Belegschaft in drei Jahren auf Basis freiwilliger und anonymer Beschäftigtenbefragungen

Wie das AGG durch Diversity-Maßnahmen positiv gewendet werden kann

Die positiven Maßnahmen sind ein gutes Beispiel für proaktives und positives Handeln für mehr Vielfalt auf Grundlage des AGG. Es bieten sich aber auch weitere Möglichkeiten an, die Pflichten des AGG positiv zu wenden und mit erweiterten Ansätzen und Maßnahmen Gleichbehandlung und Vielfalt gezielt zu fördern.

Pflichten der Arbeitgeber_innen nach dem AGG	Positive Wendung durch Diversity-Maßnahmen
Arbeitgeber_innenseitige Pflicht zu einer „merkmalsneutralen“ Stellenausschreibung nach § 11 AGG.	Förderung der personalen Vielfalt durch zielgerichtete Stellenausschreibungen an unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen als wichtiges Instrument von Diversity Management.
§ 12 Abs. 1 AGG verpflichtet Arbeitgeber_innen zu präventiven und reaktiven Organisationspflichten.	Durchführung eines Diversity-Checks zur Unterstützung der präventiven Ausrichtung von § 12 Abs. 1 AGG.
Die Arbeitgeber_innen hat nach § 12 Abs. 2 AGG die Pflicht, im Rahmen von Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen auf die Verhinderung von Diskriminierungen hinzuwirken sowie eine Bekanntmachungs- und Informationspflicht (§ 12 Abs. 5 AGG).	Deutliche Unterstützung der Unternehmensleitung und betrieblichen Interessenvertretung für Gleichbehandlung & Diversity Management, z.B. durch Leitbild, Betriebsvereinbarung „Vielfalt & Chancengleichheit“ oder gemeinsame Auftaktveranstaltung als Start eines Diversity-Prozesses. Diversity-Trainings, die eine Diversity-Kompetenz durch Bewusstmachung der vorhandenen Vielfalt und Befähigung zum positiven Umgang mit Vielfalt vermitteln, können eine Umsetzungsmöglichkeit der Schutzpflicht der Arbeitgeber_innen sein.
Auf Basis des Beschwerderechts der Beschäftigten muss nach § 13 Abs. 1 AGG eine innerbetriebliche Beschwerdestelle eingerichtet werden.	Einrichtung einer Stelle „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung im Betrieb“, die versucht Diskriminierungen im Betrieb möglichst präventiv zu verhindern, Rechte von Arbeitnehmenden durchzusetzen und Vielfalt gezielt zu fördern. So können Kosten verringert und auch wirtschaftliche Vorteile geschaffen werden.

Wenn betriebliche Interessenvertretungen sich den Themen rund um Diversity annähern, greifen sie zu den gewohnten rechtlichen Grundlagen: Betriebsverfassungsgesetz, Personalvertretungsgesetze oder die jeweilige Innungs- und Kammerordnung. Denn dort sind die Rechte und Pflichten des Gremiums definiert. Es finden sich auch Argumente, warum sich das Gremium überhaupt mit Diversity oder bestimmten Diversity-Merkmalen beschäftigt. Die Gesetze bieten eine Art Rückendeckung, wenn Kritik vorgetragen wird. Dabei gibt es nicht den einen Diversity-Paragrafen, da es hier um ein Querschnittsthema – oder besser um viele Querschnittsthemen geht. Diversity für Interessenvertretungen heißt auch, das ganze rechtliche Instrumentarium zu kennen und es mit einer „Vielfaltsbrille“ einzusetzen.

Wollen betriebliche Interessenvertretungen diese rechtlichen Grundlagen nutzen, können sie sich aktiv am Diversity-Prozess beteiligen oder zumindest die Grundlage kennen, mit der es möglich ist, bei Diskriminierung zu intervenieren oder dieser vorzubeugen. Die wenigsten Betriebs- und Personalräte nutzen dieses Instrumentarium in Gänze aus – verständlich bei all den Veränderungen und

scheinbar „harten“ Themen, die die Zeit der engagierten Kolleg_innen stark in Anspruch nehmen. Dennoch berichten Interessenvertretungen immer wieder, wie wichtig es ist, sich gut vorzubereiten, um Diversity nicht allein den Leitungen zu überlassen. Die wichtige Aufgabe, die Interessen der Beschäftigten in den Prozess einzubringen, sollten die Vertretungen ernst nehmen.

Neben den allgemeinen Grundlagen muss man auch die Rechtslage in konkreten Handlungsfeldern des Diversity kennen. In dem nächsten Kapitel wird es darum gehen, welche wichtigen konkreten Ziele Interessenvertretungen erreichen können und wie genau. In konkreten Themenfeldern sind die Mitbestimmungsrechte oftmals sehr stark und gehen weit über die allgemein gehaltenen Formulierungen in den „allgemeinen Aufgaben“ oder dem AGG hinaus. Die Rechte, die ein Betriebsrat bei Einstellungen und Kündigungen beispielsweise hat (z.B. § 102 BetrVG) gelten auch, wenn es dabei nicht fair zugeht, also jemand z.B. ungerechtfertigt benachteiligt wird. Unternehmen, in denen Migrant_innen zuerst gekündigt werden, da ihre Verträge am kürzesten liefen oder ihre Abschlüsse formell nicht anerkannt waren, sind da nur ein Beispiel. Hier könnte gegebenenfalls auf die speziellen Kriterien für

Gesetzliche Grundlagen der Mitbestimmung

Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) legen beispielsweise §§ 75, 80 und 70 (für Jugendauszubildendenvertretungen) die Aufgaben fest und stellen den Bezug zu einzelnen Diversity-Dimensionen her, wie z.B. „ausländische Arbeitnehmer_innen“ oder „Gleichstellung von Männern und Frauen“.

Im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) § 67 Abs. 1 wird der Diskriminierungsschutz und die damit verbundene Überwachungsaufgabe des

Personalrats beschrieben. In § 68 wird zu den Aufgaben des Personalrats auch die Unterstützung einzelner von Diskriminierung betroffener Gruppen gezählt.

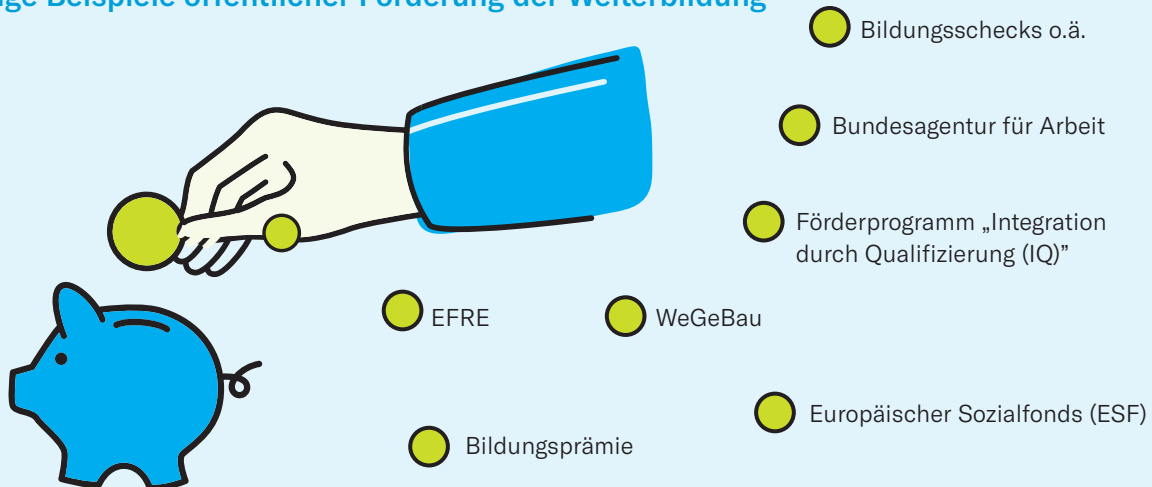
Auch in den meisten Landespersonalvertretungsgesetzen gibt es entsprechende Regelungen. In einigen Bundesländern (z.B. Nordrhein-Westfalen und Berlin) können sich Personalräte zudem auf die Landesintegrationsgesetze beziehen. In denen wird z.B. explizit auf die „Interkulturelle Öffnung“ oder die Gleichstellung verwiesen. (Siehe z.B. § 6 Teilhabe- und Integrationsgesetz NRW.)

einen Sozialplan (§ 1 Kündigungsschutzgesetz (KSchG)) verwiesen werden und Beratung eingeholt werden, wie man ungerechtfertigte Benachteiligungen Einzelner oder einzelner „Gruppen“ verhindern oder abmildern kann. Auch bei der Rekrutierung und der Einstellung von neuen Mitarbeiter_innen gibt es rechtliche Grundlagen, die auch im Sinne der Diversität genutzt werden können. So gibt es die – gerade im öffentlichen Dienst gut bekannten – Vorschriften zur Bevorzugung von Frauen bei gleicher Qualifikation (abgeleitet aus den positiven Maßnahmen des AGG), um die strukturelle Benachteiligung zu verhindern. Aber auch die Auswahlkriterien unterliegen der Mitbestimmung. Hier sollten die Interessenvertretungen mit darauf achten, dass diese Kriterien rein an der ausgeschriebenen Stelle ausgerichtet sind und beispielsweise § 95 BetrVG (Auswahlrichtlinien im Personalauswahlprozess) genau kennen. So können sie beispielsweise darauf hinwirken, dass Diversity-Kompetenzen eine angemessene Rolle spielen oder dass Deutschkenntnisse genau im benötigten Umfang vorausgesetzt werden (und nicht Erstsprache bei einer

Stelle, in der ein mittleres Sprachniveau zunächst reicht). Ein Handlungsfeld, welches immer wichtiger wird, ist die Weiterbildung und deren strategische und individuelle Planung. In § 96ff BetrVG beispielsweise wird die aktive Rolle im Bereich der Weiterbildungsplanung des Betriebsrats beschrieben. Hierüber kann er einfordern, dass die Leitung eine Analyse anfertigt und Angebote entwickelt. Gerade wenn neue Prozesse (z.B. durch die Digitalisierung) eingeführt werden, ist dies wichtig: Wer benötigt welche Schulung? Wen kann man perspektivisch zu einer Führungskraft entwickeln innerhalb der neuen Struktur? Welche Menschen könnten negativ betroffen sein und stecken da auch Vielfalts-Themen dahinter? Eine strukturierte Weiterbildungsplanung hilft allen – auch wenn es kurzfristig Geld kostet. Hier kann es helfen, als Betriebsrat die möglichen Quellen öffentlicher Förderung an der Hand zu haben und die Klauseln im Tarifvertrag zu kennen.

Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein klassisches Diversity-Thema und wird nicht zuletzt wegen der fortschreitenden Entgrenzung zwischen Privatleben

Einige Beispiele öffentlicher Förderung der Weiterbildung



Eine gute Übersicht findet sich z.B. hier: www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/foerderrecherche.html

und Arbeit ein immer wichtigerer Einflussbereich der betrieblichen Interessenvertretungen. Rechtlich denkbar wäre z.B. eine Betriebsvereinbarung zur Familienzeit. Da es inzwischen einige Tarifverträge zu diesem Thema gibt, ist es wichtig, den Tarifvorbehalt aus § 77 Abs. 3 BetrVG zu beachten.

Im Bereich der Gleichstellung von Menschen mit Behinderung gibt es eigene rechtliche Grundlagen, u.a. § 178 Sozialgesetzbuch (SGB) IX (Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen). Die Schwerbehindertenvertreter_innen sorgen dafür, dass Probleme gelöst werden oder gar nicht erst entstehen. Sie beraten Beschäftigte beispielsweise bei der Anerkennung einer Behinderung oder Gleichstellung, bei der Ausgestaltung eines barrierefreien Arbeitsplatzes und weiterer notwendiger Hilfen. Sie sorgen im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements auch dafür, dass erkrankte Beschäftigte nach der Reha auf einen passenden Arbeitsplatz im Unternehmen zurückkehren können.

Ein zentrales Gebiet im Bereich Diversity, in dem betriebliche Interessenvertretungen und die Gewerkschaften seit vielen Jahrzehnten aktiv sind, ist die Gleichstellung von Frauen und Männern. Die rechtlichen Hintergründe hier

sind vielfältig. Das Bundes- (oder Landes-)Gleichstellungsgesetz bietet die Grundlage und ist vor allem im öffentlichen Dienst wichtig, wenn es z.B. um die Einrichtung der Gleichstellungsbeauftragten geht (Abschnitt 5 im Bundesgleichstellungsgesetz). Zu den verschiedenen Rechtsgrundlagen der Gleichstellung gibt es gute Sammlungen. Ein Großteil ist auf der Seite „Was verdient die Frau?“ (www.was-verdient-die-frau.de/toolbox) speziell für Interessenvertretungen zusammengefasst.

Es gibt also einen riesigen Fundus an rechtlichen Möglichkeiten, aus denen betriebliche Interessenvertretungen schöpfen können. Für viele Diversity-Themen lassen sich in einer Beratung passende Rechtsgrundlagen finden. Um das Beispiel vom Anfang der Broschüre wieder aufzugreifen: Selbst für vielfältiges Essen in der Kantine gibt es eine Rechtsgrundlage. Für Betriebsräte ist dies z.B. der § 87 Abs. 1 Satz 8 im BetrVG. Der Betriebsrat hat bei den betrieblichen Sozialeinrichtungen ein Mitbestimmungsrecht. Hierüber kann er dafür sorgen, dass auch in der Kantine den verschiedenen Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung getragen wird.



Mitbestimmte Vielfalt: Ein sozialpartnerschaftliches Implementierungs- und Umsetzungsmodell

Arbeitnehmende mussten ihre Rechte hart erkämpfen. Bis man von Sozialpartnerschaft gesprochen hat, war es ein langer Weg. Die Traditionen von mehr als 100 Jahren Mitbestimmung in Deutschland legen hierfür die Spielregeln fest, haben aber auch immer wieder Räume aufgemacht, in denen Kompromisse ausgehandelt oder sogar gemeinsame Interessen mit der Arbeitgeber_innenseite offensichtlich wurden. Im Bereich der Vielfalt oder des Diversity Managements werden sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten der Sozialpartnerinteressen deutlich. Man erkennt das sozialpartnerschaftliche Potenzial in diesem Thema z.B. an dem gemeinsamen Interesse, dass

alle Beschäftigten in all ihrer Vielfalt ein gutes Team bilden – zum Wohle der Beschäftigten, aber auch der Arbeitgeber_innen.

An einem fiktiven Beispiel kann man sowohl den Gegensatz der Interessen als auch mögliche Gemeinsamkeiten im Bereich Diversity erkennen und nutzen: Das Unternehmen G-Systems ist ein fiktiver Gabelstaplerproduktionsbetrieb. Hier hat die Geschäftsleitung den Impuls des Charta der Vielfalt e.V. aufgenommen und sich dafür entschieden, die Vielfalt im Betrieb besser zu managen.

Bei G-Systems läuft alles perfekt vielfältig

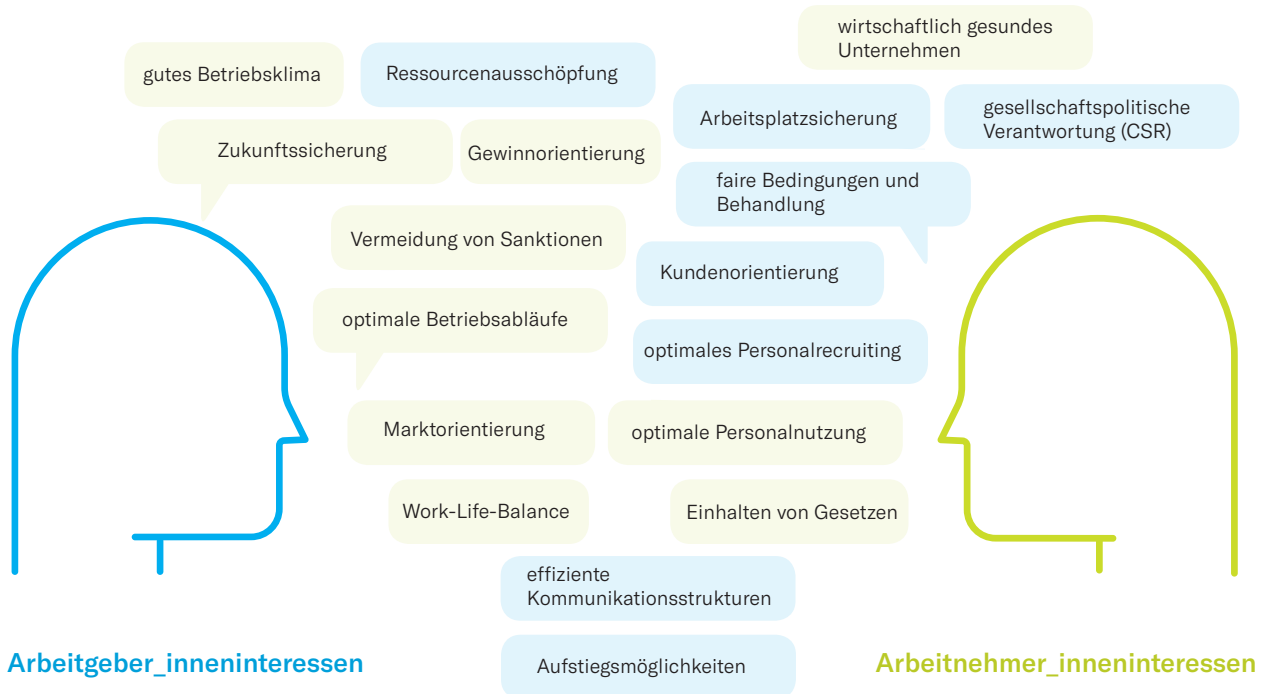


Sie trifft sich dazu mit dem Betriebsrat und erörtert mögliche Handlungsfelder. Vorher hat die Leitung für sich klar festgelegt, was ihre Ziele sind: Sie wollen Fachkräfte besser rekrutieren und halten, ein produktiveres Miteinander im Betrieb haben, neue Vertriebsstrukturen ins Ausland und zu neuen Kund_innengruppen erschließen und mit möglichst effizientem Ressourceneinsatz entsprechende Weiterqualifizierungen anbieten. Der Betriebsrat hat im Vorfeld festgelegt, dass er Diskriminierungen konsequent angehen will, die Führung kompetenter mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten umgehen können soll, alle Beschäftigten mehr Zeit und Möglichkeiten für Weiterbildungen bekommen, dass Zeitverträge entfristet und Leiharbeiter_innen und Auszubildende übernommen werden. Während des Treffens

werden neben den Unterschieden, z.B. die Leiharbeit betreffend, auch die Gemeinsamkeiten deutlich: das bessere Miteinander, das Vergrößern der Diversity-Kompetenzen sowie die optimale Förderung aller Arbeitnehmer_innen und der Abbau von Barrieren bei bestimmten Vielfaltsmerkmalen. Im (fiktiven) Unternehmen G-Systems einigt man sich schnell darauf, dass man diese Gemeinsamkeiten nutzen will. Die Unterschiede werden allerdings auch deutlich betont. Im Sinne eines sozialpartnerschaftlichen Modells gibt es nun mehrere Möglichkeiten:

Man verhandelt und einigt sich auf einen Kompromiss, man testet eventuell mehrere Optionen in Modellprojekten oder man nutzt seine Rechte und lässt einzelne Fragen tarifvertraglich oder gerichtlich klären. Bei G-Systems hat

Schnittstellen von Arbeitgeber_innen- und Arbeitnehmer_inneninteressen.



man einen Kompromiss gefunden: Es gibt mehr Geld für Weiterbildung für alle, es gibt spezielle Diversity-Trainings für Führungskräfte und ein Übernahmeprogramm für Azubis und Leiharbeiter_innen wird entwickelt, was unter bestimmten Kriterien Übernahmemöglichkeiten eröffnet. Auch die Rekrutierung von Fachkräften und Spezialist_innen aus dem außereuropäischen Ausland wird generell vereinbart, wenn keine internen Bewerber_innen zur Verfügung stehen. Hilfreich für diesen Kompromiss war, dass sich beide Seiten darauf verständigt haben, eine Querschnittsarbeitsgruppe im Unternehmen zu etablieren, die das Diversity Management beteiligungsorientiert begleitet. Die AG besteht aus Menschen aller Unternehmensbereiche, aller Hierarchieebenen und den offiziellen Vertretungsgremien, wie z.B. der/dem Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, der Jugendauszubildendenvertretung und der Mitarbeitendenvertretung.

Die Akzeptanz für diesen sozialpartnerschaftlichen Prozess ist unter den Beschäftigten groß – es bildet sich sogar eine Initiative, die sich um neue Kolleg_innen kümmern will und ein Stammtisch, der Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen diskutieren möchte. Dieser wird von der Leitung unterstützt. Dieses, wenn auch fiktive Beispiel zeigt, wie man Beteiligungsmöglichkeiten nutzen, so sozialpartnerschaftlich wie möglich Diversity gestalten kann und welche Herausforderungen sich daraus ergeben können. Verändert man das Beispiel um einige Rahmenbedingungen, wird aber auch deutlich, dass es das eine, richtige Modell nicht gibt: In kleineren Betrieben wird man keine Querschnitts-AG gründen können; in Betrieben, in denen gerade gespart wird, wird man oftmals ganz andere Debatten führen müssen. Ganz gleich, wie die Interessenlage ist, aus Sicht der Beschäftigten in all ihrer Vielfalt muss am Ende stehen: Alle sollten nach ihren Fähigkeiten und Potenzialen gefördert werden, Diversity darf nicht nur etwas für die Fachkräfte oder die PR-Abteilung sein und es müssen konkrete Verabredungen getroffen und festgehalten werden. Das schafft man am besten durch eine Analyse der Interessenlagen.

Vielfalt analysieren – eine Diversity-Checkliste

In manchen Betrieben und Verwaltungen tun sich durch den Diversity-Blick auf die Interessenlagen neue Gemeinsamkeiten auf: Wenn Fachkräfte händeringend gesucht werden und es viele un- und angelernte Mitarbeitende im Betrieb gibt, ergibt es Sinn, gemeinsam zu schauen, wie interne Ressourcen besser genutzt werden können, z.B. über Weiterbildung. Vielfaltssensibel auf die Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten zu blicken, kann helfen, beide Interessen miteinander zu verbinden. Eine solche vielfaltssensible Herangehensweise ist z.B. in Seminaren und Workshops erlernbar, durch externe Beratungen einzuholen oder auch mit Hilfe von Analysetools (zunächst) selbst anzugehen.

Als erstes Analysetool bietet sich eine kurze Checkliste an. Hier kann man testen, wie weit der Betrieb schon ist, aber auch was man als Interessenvertretung (noch) nicht über das Unternehmen weiß. Die Checkliste ist beispielhaft und bietet generelle Anhaltspunkte, sollte aber nochmal auf die konkrete Branche hin abgestimmt werden.

Diversity-Checkliste

- Gibt es im Betrieb ein Leitbild, in dem die Wertschätzung für Vielfalt festgeschrieben wird?
- Gibt es verbindliche Regelungen für Diskriminierungsfälle im Betrieb?
- Gibt es klare Verantwortlichkeiten, wer sich um Fragen rund um Vielfalt und Diskriminierung kümmert?
- Gibt es eine Leitungsebene, die z.B. in Rundbriefen regelmäßig deutlich macht, dass sie eine vielfältige Belegschaft schätzt?
- Gibt es vielfaltssensible Qualifizierungsbedarfsanalysen für alle Mitarbeitenden?
- Sind die Schicht-/Arbeitszeitsysteme, Pausenregelungen und Urlaubsregelungen so flexibel, dass genug Freiräume bestehen?
- Gibt es vielfaltssensible Dienstleistungen, z.B. in der Kantine?
- Sind die sprachlichen Anforderungen an den Notwendigkeiten des Arbeitsplatzes ausgerichtet?
- Werden Weiterbildungen in Sprach-/Kommunikationskompetenz und Diversity-Kompetenz für alle Mitarbeitenden angeboten?
- Gibt es Begegnungsmöglichkeiten, z.B. bei gemeinsamen Festen?
- Sind die Personalverantwortlichen und Führungskräfte interkulturell oder vielfaltssensibel geschult?
- Gibt es Statistiken, die aufschlüsseln, wie viele Menschen mit bestimmten Vielfaltsmerkmalen (z.B. Geschlecht, Migrationshintergrund, Alter) in welchen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen arbeiten?
- Gibt es konkrete Zielsetzungen, wie Vielfalt in der Personalplanung hergestellt werden soll?
- Gibt es Kontakte außerhalb der Betriebsstätten, z.B. zu Vereinen, Beratungsstellen, -organisationen?

Diversity-Einführung Schritt für Schritt – ein Phasenmodell für die Implementierung

Folgt man dieser Analyse weiter, muss man alle in den Prozess einbinden. Z.B., indem man auf einer Betriebsversammlung auf die Absicht aufmerksam macht und Menschen für Diversity gewinnt. Aber auch die Anforderungen der Beschäftigten an einen solchen Prozess muss man genauer kennenlernen. Hier ist es möglich, eine Betriebsbefragung oder Workshops als

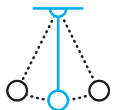
Instrumente anzuwenden. Verfolgt man den Prozess weiter, so sollte man schnell Strukturen festlegen, z.B. Verantwortlichkeiten, bevor die Umsetzung beginnt. In der Grafik sind die verschiedenen Phasen von Diversity Management noch einmal idealtypisch dargestellt.

Phasenmodell für die Implementierung von Diversity

Quelle: DGB Bildungswerk BUND (2014)

1 **Impulsphase**

Impuls für Diversity (kann von allen Seiten kommen, z.B. von der Personalabteilung oder von extern)

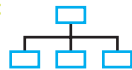


2 **Überzeugungsphase**

Impuls wird von einer Seite aufgenommen und andere Akteur_innen werden davon überzeugt, Diversity anzugehen

3 **Analyse und Beteiligung**

Mit (ersten) gemeinsamen Analysen werden alle in den Prozess geholt

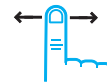


4 **Struktur**

Ein Prozess wird festgelegt mit Zuständigkeiten und Strukturen (z.B. Beauftragte, AG, Steuerungsgruppe)

5 **Aushandlung**

Interessen werden transparent gemacht und gemeinsame Handlungsfelder und Zielrichtungen festgelegt



6 **Umsetzung**

Ein Aktionsplan wird erarbeitet und in den Handlungsfeldern umgesetzt, ggf. zunächst durch Pilotprojekte und durch Kooperationen mit Externen

7 **Auswertung**

Bisherige Aktionen werden gemeinsam ausgewertet und ggf. vorherige Phasen wiederholt



8 **Verstetigung**

Gutes wird festgeschrieben, z.B. in einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung

Drei zentrale Erfolgsfaktoren

Wichtig in dem ganzen Prozess sind drei Faktoren: Kommunikation, Partizipation und Verantwortlichkeiten.

Kommunikation: Interessenvertretungen müssen sich eine genaue Kommunikationsstrategie überlegen, warum es wichtig ist, einen Diversity-Prozess einzuleiten und aktiv zu begleiten. Dabei hilft es oft, ein paar konkrete Kernziele, die eng an den Interessen aller Beschäftigten sind, offen zu kommunizieren. Das könnte z.B. sein, dass man erreichen möchte, dass eine strategischere Personalplanung möglich wird oder, dass mehr Geld für Weiterbildung zur Verfügung gestellt wird. Auch der Kampf gegen Ungerechtigkeiten oder die Sicherung der Fachkräftebasis könnten genannt werden, wenn eines davon im konkreten Fall zutrifft. Gemeinsame Auftritte mit der Leitung oder dem/der Diversity-Beauftragten können helfen, um dem Prozess Gewicht zu verleihen.

Partizipation: Kommunikation ist nie einseitig. In der Implementierung von Diversity-Prozessen ist besonders darauf zu achten, welche Signale, Wünsche und Herausforderungen auch aus der Belegschaft heraus kommuniziert werden. Diversity-Prozesse bieten oft die Gelegenheit, solche Impulse aufzunehmen – neue Ideen aber auch Widerstände direkt zu bearbeiten. Versteht man diese Kommunikationskanäle als Chance, so kann man im Betrieb mit echter Partizipation der Mitarbeitenden nachhaltig etwas für das Miteinander und den wirtschaftlichen Betrieb erreichen.

Verantwortlichkeiten: Alle tragen ihren Anteil an einem für alle erfolgreichen Diversity-Prozess. Gleichzeitig sollte es klare Verantwortlichkeiten für den Gesamtprozess und einzelne Unterprozesse geben – z.B. in Form von einzelnen verantwortlichen Personen oder ganzen Gremien. Auch die Interessenvertretung tut gut daran, diesen Prozess intern zu managen, indem sie Zuständigkeiten definiert und klar sagt, wer was macht. Über diesen Weg ist es einigen Gremien gelungen, neue Leute mit einzubeziehen und Beschäftigte zu aktivieren, die sich bislang nie angesprochen fühlten, wenn die betriebliche Interessenvertretung eingeladen hat.

Herausforderungen offen ansprechen

Manche Interessenvertretungen sagen, Diversity wäre nichts für sie, da es in ihrem Betrieb gerade „kracht“ oder die Zusammenarbeit schwierig ist. Aber auch hier gibt es gute Gründe, sich mit dem „Diversity-Blick“ zu beschäftigen oder die rechtlichen Grundlagen von Diversity zu kennen, um sie in schwierigen Situationen zur Hand zu nehmen. Oftmals gehen eine belastete Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Leitung auch mit anderen Problemen einher, sei es ein schlechtes Betriebsklima, Diskriminierungen, belastende Arbeitssituationen, Probleme mit Zulieferern, Blockaden von Entscheidungen oder schlechte Presse. Sprechen Sie diese Probleme an und hören Sie einander zu! Diversity Management – richtig verstanden – kann dabei helfen, eine gute Basis wiederherzustellen.

Sei es durch gezielte Ansprache der Menschen, die unter den Problemen leiden, oder eine Analyse der betroffenen Gruppen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass manche Probleme im Betrieb gelöst werden können, wenn man sie noch einmal neu betrachtet. Wenn man sich beispielsweise verständigt, dass die Mitarbeitenden zu einer höheren Flexibilität auch Kommunikationskompetenzen erlernen, dann gilt dies genauso für Führungskräfte und deren Kompetenz, vielfältige Teams zu führen und positiv zu entwickeln. Wenn man sich im Sinne einer offenen, diversity-sensiblen Organisationskultur darauf einigt, Diskriminierung vorzubeugen und aktiv zu bekämpfen, kann man nur schwer alle einfachen Arbeiten durch Migrant_innen eines Subunternehmens erledigen lassen, ohne unglaublich zu werden. Am Ende sollte wieder versucht werden, einen Konsens über sozialpartnerschaftliches Verhalten herzustellen – zwischen den Mitarbeitenden, zwischen den Gremien aber auch zwischen der Leitung und den Organen der Mitbestimmung.

Ausgewählte Diversity-Maßnahmen

Zeitraum Aufwand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6-12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2	3	
Mittel	4 5 6	7 8 9 10	11 12
Groß		13 14	15 16 17 18

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Betriebe eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – in der betrieblichen Realität können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

- 1 Vielfaltorientierte Stellenanzeigen
- 2 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 3 Partizipation der Beschäftigten sichern
- 4 Diversity-orientierte Belegschafts-Umfragen
- 5 Interne Kommunikation – einfaches Deutsch
- 6 Diversity-Kommunikation in Betriebsversammlungen und Publikationen der betrieblichen Interessenvertretung
- 7 Mentoring
- 8 Diversity-faire Bewerbungsverfahren
- 9 Zielquoten
- 10 Diversity-Kompetenz als Kriterium für Ausbildung, Ein- und Aufstieg
- 11 Diversity-Potenziale der Mitarbeitenden breiter erfassen
- 12 Vielfältige Teams betrieblicher Interessenvertretungen
- 13 Betriebliche Stelle „Für Gleichbehandlung und Vielfalt“
- 14 Diversity-Analyse
- 15 Kompetenzanalyse
- 16 Vielfaltsorientierte Arbeitsorganisation
- 17 Betriebs- und Dienstvereinbarungen
- 18 Betriebliches Diversity-Monitoring

In der praktischen Umsetzung im Unternehmen gilt es, in Abhängigkeit von Zielen, Ressourcen, lokalen sowie branchen- und betriebsspezifischen Rahmenbedingungen, einen passgenauen Mix an Diversity-Maßnahmen auszuwählen. Es gibt nicht den allgemeingültigen Diversity-Maßnahmenplan! Oft gibt es bereits viele Maßnahmen, die unter dem Dach Diversity neu zusammengedacht und vernetzt werden. Einige Unternehmen empfinden ein umfassendes Diversity Management oft zu sperrig als ersten Einstieg und suchen nach einfach umzusetzenden Maßnahmen, mit denen sie akute Handlungsbedarfe beispielsweise aufgrund ihres Nachwuchs- und Fachkräftebedarfs angehen können. Daher finden Sie hier zum einen eine Auswahl an möglichen Aktivitäten, die relativ schnell und mit wenig Ressourcen umgesetzt werden und dennoch wichtige Verbesserungen erzielen können, bis hin zu eher mittel- oder langfristig zu entwickelnden Maßnahmen, die einen höheren Ressourcenaufwand benötigen und so positive strukturelle Veränderungen erwirken können.

Kurzfristige Maßnahmen

1 Vielfaltsorientierte Stellenausschreibungen

Stellenanzeigen sollten niemanden ausgrenzen. Indirekte Barrieren für verschiedene Bewerber_innen gilt es abzubauen. Wird beispielsweise eine einfache Sprache verwendet oder gibt es mehrsprachige Anzeigen, können internationale Bewerber_innen besser erreicht werden. Das AGG verlangt von Arbeitgeber_innen merkmalsneutrale Stellenanzeigen. Eine positive Wendung dieser Aufforderung kann durch Maßnahmen nach § 5 AGG erfolgen. Diese ermöglichen eine gezielte Bewerbungsaufforderung an bisher unterrepräsentierte Zielgruppen (wie z.B. „Bewerbungen von Menschen aus Einwandererfamilien sind besonders erwünscht“) oder einen breiten Diversity-Zusatz („Das Unternehmen fördert aktiv gesellschaftliche Vielfalt und begrüßt daher Bewerbungen von Frauen und Männern unabhängig von deren ethnischer und sozialer

Herkunft, Religion, Weltanschauung, Alter, Behinderung oder sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität“). Die Diversity-Zusätze können von betrieblichen Interessenvertretungen und der Leitung/Personalabteilung in den Regelungen zu Stellenausschreibungen oder einer gemeinsam entwickelten Arbeitgeber_innenmarke „Vielfalt und Chancengerechtigkeit“ festgeschrieben werden.

2 Alternative Anwerbungswege nutzen

Um dem wachsenden Fachkräftebedarf erfolgreich zu begegnen und zugleich bestehende Unterrepräsentationen abzubauen gilt es, den Bewerber_innen-Pool zu erweitern und bisher zu wenig genutzte Potenziale mit alternativen und ergänzenden Personalgewinnungsstrategien besser zu erreichen. Dazu zählen etwa mehrsprachige und überregionale Stellenanzeigen auch auf der eigenen Firmenhomepage oder das Nutzen von Social Media-Kanälen (z.B. LinkedIn oder XING) und spezifischen Online-Jobbörsen (z.B. EURES), um gezielt jüngere oder migrantische Nachwuchs- und Fachkräfte zu erreichen. Betriebliche Interessenvertretungen verfügen oft über gute Netzwerke und Zugang zu Verbänden und Organisationen, die die Interessen verschiedener Communities vertreten (wie z.B. Migrantenorganisationen, LGBTIQ-Verbände oder Inklusions-Netzwerke) und können hier die gezielte Zusammenarbeit unterstützen. Gemeinsam mit der Leitung/Personalabteilung können auch vielfaltsorientierte „Beschäftigte-werben-Beschäftigte“-Kampagnen entwickelt werden.

4 Diversity-orientierte Belegschafts-Umfragen

Belegschafts-Umfragen können ein wichtiges Instrument sein, um möglichst viel Unterstützung für die angestrebten Maßnahmen zu erzielen, unterschiedliche Wünsche und Ziele im Personal besser kennenzulernen und einen entsprechend passgenauen Maßnahmen-Mix auswählen zu können. Welche Ziele verbindet die Belegschaft mit dem Diversity Management und welches Wissen ist vorhanden? Wo werden die dringendsten Handlungsbedarfe von wem gesehen? Werden alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen in die Kommunikation eingebunden und fühlen sich ausreichend repräsentiert? Welche Veränderungen wären aus Sicht der Belegschaft wünschenswert? Betriebliche Interessenvertretungen und die Leitung/ Personalabteilung können mit einem gemeinsam entwickelten Befragungskatalog für mehr Qualität und Passgenauigkeit der Maßnahmen sorgen, auch da sie so eine Datengrundlage schaffen, die man gut nutzen kann.

5 Interne Kommunikation – einfaches Deutsch

Will man alle Beschäftigten in all ihrer Vielfalt in den betrieblichen Diskussionsprozess einbeziehen, so sollte man sich bemühen, in möglichst einfacher und inklusiver/wertschätzender Sprache zu kommunizieren, die möglichst alle verstehen. Gerade, wenn es um Broschüren, Aushänge, Betriebszeitungen, Internetseiten oder Reden geht, gilt die Regel: Einfach ist besser! Es gibt einige leichte Regeln, wie einem das gelingt, z.B.: kurze Sätze, kurze Wörter, aktive Formulierungen, Vermeiden des Konjunktivs.

6 Diversity-Kommunikation in Betriebsversammlungen und Publikationen der betrieblichen Interessenvertretung

Eine möglichst breite Partizipation wichtiger Zielgruppen und Akteur_innen, die Vermittlung möglicher Vorteile und Kosten auf verschiedenen Ebenen sowie vor allem eine klare Kommunikation der Ziele und Maßnahmen sind zentrale Erfolgsfaktoren für ein gutes Diversity Management.

Betriebliche Interessenvertretungen sollten sich daher von Anfang an der Diversity-Kommunikation beteiligen. In den regelmäßigen Betriebsversammlungen, über entsprechende Intranetforen oder E-Mail-Services, Mitarbeiter_innen-Zeitschriften oder ihre eigenen Publikationen bestehen vielfältige Möglichkeiten, die Ausrichtung des Diversity Managements im Betrieb mitzugestalten.

Mittelfristige Maßnahmen

3 Partizipation der Beschäftigten sichern

Veränderungsprozesse brauchen das richtige Maß an Beteiligung der Menschen, die den Wandel tragen und mit Leben füllen sollen. Betriebliche Interessenvertretungen sollten darauf achten, dass die Einbindung verschiedener Beschäftigtengruppen und relevanter Akteur_innen bei der Implementierung von Diversity-Maßnahmen möglichst von Anfang an gewährleistet ist, um alle Bedarfe und Interessen zu berücksichtigen. Bei der Zusammenstellung von Fokusgruppen oder Querschnitts-AGs zur Begleitung des Diversity-Prozesses können sie sich entsprechend einbringen.

7 Mentoring

Viele wollen ihre Erfahrungen weitergeben – auf Augenhöhe. Das klappt am Besten in einem begleiteten und unterstützten Mentoringverfahren. Ein_e Kolleg_in mit Erfahrung unterstützt direkt und persönlich ein_e andere_n. Viele Betriebe organisieren für verschiedene Aspekte der Vielfalt ein solches Mentoringssystem – oftmals auf Initiative oder unterstützt von der betrieblichen Interessenvertretung. Beispiele gibt es viele, z.B. das DGB-Projekt „Mento“ für Menschen mit erhöhtem Grundbildungsbedarf oder betriebliche Mentor_innen speziell für Frauen, für Geflüchtete, für Arbeiter_innenkinder und vieles mehr. Wichtig dabei ist, den Mentoringprozess auch immer beidseitig zu verstehen: Was können wir voneinander lernen? Die Begleitung, Schulung, Unterstützung und Freistellung, der zueinander passenden Kolleg_innen sind dabei Schlüssel zum Erfolg.

8 Diversity-faire Bewerbungsverfahren

Bei der Ausschreibung von Stellen hat die Interessenvertretung oftmals gute Ideen, wie die Stelle beschrieben werden kann, dass sie auch genau auf das Stellenprofil passt und niemand ausgeschlossen ist. Zusätzlich sollten Interessenvertretungen darauf achten, dass Kompetenzen, die für die Stelle aus Diversity-Sicht wichtig sind, auch aufgeführt werden, wie z.B.: Diversity-Kompetenz, Kommunikationskompetenz, Einfühlungsvermögen oder internationale Erfahrungen. Im Verfahren selbst sollten sie dann verstärkt darauf achten, dass in Tests, Gesprächen oder Assessment Centern ebenso sensibel mit (unbewussten) Vorurteilen und Diskriminierungen umgegangen wird und diesen mit Diversity-Kompetenz begegnen.

9 Zielquoten

Zwischen Leitung und betrieblicher Interessenvertretung ausgehandelte selbstverpflichtende Zielquoten, z.B. zur Förderung des Anteils von Auszubildenden oder Führungskräften mit Migrationshintergrund, können durch ihr hohes Maß an nach außen und innen kommunizierter Verbindlichkeit sehr wirksam dazu beitragen, Unterrepräsentationen abzubauen und eine Öffnung und Erweiterung der Personalstruktur voranzubringen. Dabei sollten Sie stets das Leitmotiv „Qualifikation vor Merkmal“ beachten, um eine neuerliche Stereotypenbildung (Stichworte „Quotenfrau“, „Quotenmigrant_in“) zu vermeiden. Betriebliche Interessenvertretungen sollten eher allgemeine Zielfestlegungen (z.B. „strukturelle Erhöhung des Frauenanteils auf allen Ebenen“) hinterfragen und entsprechende Maßnahmenvorschläge einbringen. Oder besser gleich auf die Nennung konkreter Zahlen (z.B. „Anteil der Führungskräfte mit Migrationshintergrund von derzeit 4,7% auf 10% erhöhen“) und Zeitspannen (z.B. „in den nächsten drei Jahren“ oder „bis 2025“) hinwirken.

10 Diversity-Kompetenz als Kriterium für Ausbildung, Ein- und Aufstieg (s. Schaubild S. 19)

Der Erwerb von Diversity-Kompetenzen in Leitungsebenen, von Personalverantwortlichen, betrieblichen Interessenvertretungen und möglichst vielen Mitarbeiter_innen fördert eine offene und vorurteilsfreie Organisationskultur und unterstützt eine nachhaltige Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Um die Diversity-Kompetenz gezielt in den Mainstream der Personal- und Organisationsprozesse zu bringen, können betriebliche Interessenvertretungen darauf hinwirken, dass diese ein wichtiges Entscheidungskriterium in Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen, in der Ausbildung sowie bei Aufstieg und Weiterbildung ist. Daraus kann ein nachhaltiger, positiver Kulturwandel entstehen.

13 Betriebliche Stelle „Für Gleichbehandlung und Vielfalt“

An die nach § 13 Abs. 1 AGG einzurichtende innerbetriebliche Beschwerdestelle können sich alle Belegschaftsmitglieder und auch Auszubildende, arbeitnehmerähnliche Personen, Leiharbeiter_innen, Bewerber_innen und ehemalige Beschäftigte wenden. Betriebliche Interessenvertretungen sollten daher vor allem darauf achten, dass diese auf Vertrauen bei allen Beschäftigtengruppen stößt. Bei mehreren Personen ist auf eine vielfältige Zusammensetzung zu achten. Leitungen sollten motiviert werden, deren Einrichtung zur „Chefsache“ zu machen oder sie gemeinsam einzurichten, um mit einer Stelle „Für Gleichbehandlung und Vielfalt“ nach innen und außen deutlich zu machen, dass diese zum Selbstverständnis als faire und attraktive Arbeitgeber_innen mit guten Arbeitsbedingungen gehört. Die Arbeit der Stelle sollte von betrieblichen Interessenvertretungen hinsichtlich transparenter Verfahrensweisen kritisch begleitet werden,

und es sollten von ihr in regelmäßigen Abständen entsprechende Tätigkeitsberichte oder Fallstatistiken eingefordert werden. Sie soll dafür sorgen, dass Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandelt wird und so zur gleichberechtigten Teilhabe für alle dienen.

14 Diversity-Analyse

Betriebliche Interessenvertretungen können einen betrieblichen Gleichstellungs- oder Diversity-Bericht anregen. In diesem kann die Leitung/Personalabteilung Daten zu einzelnen Vielfaltsmerkmalen mittels Recherche oder einer freiwilligen und anonymen, mit der Interessenvertretung abgestimmten Abfrage zusammenstellen. So kann man beispielweise genau dokumentieren, wie viele Migrant_innen im Betrieb beschäftigt sind, wie viele Frauen in Führungspositionen zu finden sind oder wie viele Menschen als Un- und Angelernte an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. So kann auch eine Basis für Zielquoten oder ein Monitoring gelegt werden (s.u.).

Langfristige Maßnahmen

11 Diversity-Potenziale der Mitarbeitenden breiter erfassen

In der Belegschaft schlummern oft Kenntnisse und Qualifikationen, die beim Einstieg nicht erfasst wurden, nach längerer Betriebszugehörigkeit in Vergessenheit geraten sind oder bisher einfach noch keine Rolle gespielt haben. Spricht ein_e Kolleg_in etwa gut Französisch oder Türkisch, kann sie_er gut als Ansprechperson für neue Kolleg_innen oder Geschäftspartner_innen aus diesen Sprachräumen dienen. Eine Möglichkeit, solche ungenutzten Ressourcen besser zu nutzen, ist diese auf Basis einer freiwilligen und anonymen Beschäftigtenbefragung breiter zu erfassen als bisher. Dazu können z.B. Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit, interkulturelle Kommunikation oder Gender-Sensibilität, länderspezifisches Wissen oder Kenntnisse von besonderen Bedarfen potentieller Kund_innen und/oder Mitarbeiter_innen zählen. Diese können dann strukturiert aufbereitet und gezielt für neue Projekte, Netzwerke, Produkte und

Dienstleistungen eingesetzt werden.

12 Vielfältige Teams betrieblicher Interessenvertretungen

Die Vielfalt im Betrieb zu gestalten ist am besten möglich, wenn auch das eigene Gremium vielfältig besetzt ist. Um diese zu erhöhen, müssen alle aktiv werden: Beim Aufstellen der Listen sollte aktiv um Menschen geworben werden, die die Belegschaft auch widerspiegeln. Wichtig ist z.B. aktiv zu kommunizieren, dass man sich zur Wahl stellen kann, auch wenn man nicht den deutschen Pass besitzt oder dass man kein großes Vorwissen benötigt und passende Weiterbildungen bekommt, um den Auftrag dann auch ausfüllen zu können. Meist ist es trotz aller Bemühungen nicht möglich, alle relevanten Vielfaltsmkmale auch wirklich im Gremium vertreten zu haben. Dann sollten sich die gewählten Vertreter_innen aktiv darum bemühen, bei Fragen auch die direkt Betroffenen einzubeziehen, also z.B. wenn es um die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeit geht, auf Mütter und Väter zugehen oder bei interkulturellen Fragen Migrant_innen einbeziehen. Das geht durch thematische Betriebsversammlungen, Arbeitsgruppen oder auch direkte Gespräche.

15 Kompetenzanalyse

Genau zu wissen, was die Mitarbeitenden können, ist Grundlage für eine echte Weiterbildungskultur, die das Potenzial aller Mitarbeitenden heben kann. Es gibt verschiedene Instrumente und Ansätze, wie eine solche Analyse aussieht. Manchmal ist es direkte Aufgabe der Personalabteilungen, andere überlassen das den jeweiligen Vorgesetzten und wieder andere beauftragten Externe mit einer Analyse. Egal wie: wichtig ist zum einen, dass diese Analyse systematisch erfolgt, also mit allen Mitarbeitenden und mit einer systematischen Frage- und Auswertungshilfe. Zum anderen ist wichtig, dass neben den direkt für den Arbeitsplatz wichtigen Kompetenzen auch informelle Kompetenzen und sogar arbeitsplatzferne Kompetenzen abgefragt werden. Das Ziel dabei sollte sein, gemeinsam Potenziale zu entdecken und strukturierte Weiterbildungsplanungen für alle Mitarbeitenden

zu erstellen. Ein Beispiel für eine Kompetenzanalyse ist der kostenlose und frei zugänglich AIKompass (www.aikompass.de) für Metallberufe oder das Projekt Greta (www.die-bonn.de/institut/forschung/professionalitaet/greta.aspx) für pädagogische Berufe.

16 Vielfaltsorientierte Arbeitsorganisation

Betriebliche Interessenvertretungen sind besonders nah an den Bedarfen und Wünschen verschiedener Beschäftigtengruppen. Sie können sich daher gut in die Gestaltung einer vielfaltsorientierten Arbeitsorganisation einbringen und diese mitgestalten. Dazu gehören z.B. Auswirkungenanalysen von Umstrukturierungen oder die Einführung neuer Arbeitsformen wie Digitalisierung oder Agiles Management auf verschiedene Beschäftigtengruppen, die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und Pausenregelungen für schwerbehinderte oder ältere Arbeitnehmer_innen, flexible Arbeitszeitregelungen bei familiären oder Pflegepflichten, die Beachtung religiöser Bedarfe nicht-christlicher Kolleg_innen (z.B. Fasten im Ramadan) bei der Schichtenteilung, flexible Regelungen für Pendler_innen bei Feiertagen oder Brückentagen, die Gewährung längerer Urlaube für migrantische Kolleg_innen bzw. Familien (im Tausch mit deren längerer Anwesenheit in anderen Arbeitswochen) oder auch die Anwendung von in Manteltarifverträgen bestimmten Urlaubsregelungen auch für gleichgeschlechtliche Partnerschaften.

17 Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Zu einem nachhaltigen und verlässlichen Diversity-Prozess gehören klare Regeln und Vereinbarungen. Viele Betriebe greifen dabei zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Diese gibt es z.B. zu „partnerschaftlichem Verhalten“, „Weiterbildung“, „Gleichstellung“ oder auch „Diversity“ insgesamt. Eine wichtige Hilfe für die Entwicklung sind Musterbetriebsvereinbarungen oder Betriebsvereinbarungen aus anderen Betrieben. Eine Zusammenstellung gibt es z.B. auf der Website der Hans-Böckler-Stiftung unter dem Stichwort „Managing Diversity“ und in der Broschüre „Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Analyse und Handlungsempfehlungen“ von Michaela

Dälken, herausgegeben ebenfalls von der Hans-Böckler-Stiftung. Auch bestehende Vereinbarungen sollten unter Diversity-Gesichtspunkten angesehen werden.

18 Betriebliches Diversity-Monitoring

Um zu erfassen, ob die ausgewählten Diversity-Maßnahmen zu den zuvor festgelegten Zielen passen und die erhofften Effekte erzielen, braucht es ein umfassendes Diversity-Monitoring. Erfolgskriterien, Zeitkorridore und Zielwerte sollten in einem Kennzahlensystem vor der Umsetzung der Maßnahmen definiert und zugeordnet werden. Mittels Erfassung des Ist-Personalstands entlang von Diversity-Dimensionen und in Verbindung mit Faktoren wie Fluktuationsraten, Teilnahme an Weiterbildung, Krankenstand/Fehlzeiten oder interner Aufstieg können Erfolge und Barrieren für bestimmte Beschäftigtengruppen im zeitlichen Verlauf der Durchführung des Diversity Managements analysiert werden und der Maßnahmenkatalog immer wieder entsprechend justiert werden.

Mit gutem Beispiel voran: Wie betriebliche Interessenvertretungen und Unternehmensleitungen Vielfalt in der Praxis erfolgreich gemeinsam gestalten

Diversity Management kann vor allem dann erfolgreich gestaltet werden, wenn es von Anfang an als Querschnitts- und Vernetzungsstrategie mit einem ganzheitlichen Diversity-Verständnis unter Einbezug der relevanten Akteur_innen gesehen wird. Einige ausgewählte gute Praxisbeispiele beleuchten, wie betriebliche Interessenvertretungen gemeinsam mit Unternehmensleitungen verschiedene wichtige Handlungsfelder des Diversity Managements gemeinsam so gestalten, dass Bedarfe und Interessen von Arbeitnehmer_innen berücksichtigt und zugleich die Vorteile der Vielfalt für das Unternehmen erschlossen werden können.

A) Vielfalt vielfältig darstellen

Die Vielfalt unter den Beschäftigten nach innen und außen gut darzustellen ist eine Herausforderung. Macht man es richtig, kann für alle ein positives Bild entstehen: für Kolleg_innen, potentielle Bewerber_innen und Kund_innen. Eine gute Darstellung kann auch eine Vorbildfunktion für andere Betriebe in der Region oder Branche übernehmen. Es gibt viele Varianten, die Vielfalt sichtbar zu machen. Das gängigste ist sicherlich das gemeinsame Team-Foto oder Einzelfotos der Mitarbeitenden auf der Website oder in Broschüren und Flyern. Hier kann man zumindest die sichtbaren Teile von Vielfalt transportieren. Einen Schritt weiter gehen Plakatkampagnen oder durch Text oder

Symbolik begleitete Darstellungen der Beschäftigten. Hier kann der Betrieb auch Eigenschaften, Hobbies, Erfahrungen und Erlebnisse transportieren. Wichtig ist, dass betriebliche Interessenvertretungen eng einbezogen werden. Gilt es doch, bei allen Maßnahmen auch die berechtigten Interessen der Beschäftigten am Schutz ihrer Persönlichkeitsrechte zu berücksichtigen.



Jennifer Thieskes,
Betriebsratsvertreterin
bei der MAHLE GmbH

„Für die Arbeitnehmervertretung bei MAHLE ist Vielfalt einer der wesentlichen Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Miteinander. Als Betriebsrätin bei MAHLE arbeite ich sehr gerne in solchen Initiativen mit, da ich hier von Anfang an die Maßnahmen im Interesse unserer Beschäftigten mitgestalten und begleiten kann. Die hohe Transparenz, der offene und internationale Austausch in dieser Projektarbeit sind dabei sehr wichtig. Dieser ermöglicht es, noch mehr Einblicke in andere Themenbereiche und Herausforderungen zu bekommen, um dadurch an der Zukunftsfähigkeit unseres Konzerns mitzuwirken.“



Kira Schmitt,
Diversity-Managerin bei der
MAHLE International GmbH

„Wir bei MAHLE fördern Vielfalt! An erster Stelle steht der Respekt gegenüber und unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Bedürfnissen. Diesen stärken wir bei MAHLE mit vielen unterschiedlichen Initiativen: z.B. in den Bereichen der Personalauswahl, der Personalentwicklung, der Förderung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie durch der trainingsbasierten Sensibilisierung von unbewussten Vorannahmen im täglichen Umgang miteinander. Um die unterschiedlichen Maßnahmen konzernweit bedarfs- und zielorientiert umsetzen zu können, wurde vor zwei Jahren eine globale Projektinitiative zum Thema „Diversity“ ins Leben gerufen. In dieser arbeiten Vertreter aller Interessensgruppen von MAHLE zusammen, berücksichtigen aktuelle Trends und Bedarfe und reagieren schnell mit konkreten Ideen. Mittlerweile sind Diversity & Inclusion feste Bestandteile unserer Arbeit und organisatorisch etabliert.“

B) Vielfalt in der Ausbildung fördern

Bei der dualen Berufsausbildung gilt häufig das Prinzip der „Bestenauslese“. Gewünscht sind oftmals Abiturient_innen mit geraden Lebensläufen, Bezug zur Stelle und hoher Eigenmotivation. Eine diskriminierungsarme Auswahl kann dabei helfen, dieses Prinzip grundsätzlich zu verwirklichen. Was aber ist, wenn Bewerber_innen fehlen oder die Ausbildungsreife fehlt oder wenn der Betrieb sozialverantwortlich auch etwas für „benachteiligte“ Jugendliche unternehmen möchte? Viele Betriebe bieten u.a. aus diesen genannten Gründen Einstiegsqualifizierungen und ausbildungsbegleitende Hilfen an. Wendet man diese

Instrumente an, so schöpft man aus einem noch vielfältigerem Bewerber_innen-Pool. Mit guten Unterstützungsinstrumenten gelingt es Unternehmen gute und motivierte Auszubildende zu gewinnen, die eigene Vielfalt zu erhöhen und soziale Verantwortung zu übernehmen. Viele gute Beispiele aus der Praxis zeigen immer wieder welche wichtige Rolle dabei auch die betrieblichen Interessenvertretungen haben. Sie organisieren beispielsweise kollegiale Unterstützung.



Jörg Junkermann,
Betriebsrat
Straßenbahnfahrer
Rheinbahn AG

Gute Zusammenarbeit in Vielfalt und gegen Diskriminierung von Anfang an

„Wir aus dem Betriebsrat der Rheinbahn AG setzen uns seit vielen Jahren dafür ein, dass alle gut zusammenarbeiten. Dazu gehört es, auf die Bedürfnisse aller einzugehen und sich aktiv dagegen einzusetzen, dass Kolleg_innen diskriminiert werden. So haben beispielsweise unsere Rheinbahn-Azubis im Jahr 2018 einen Preis für ihr Engagement gegen Rassismus gewonnen. Auch bei der Personalauswahl und Personalentwicklung achten wir darauf, Vielfalt auch wirklich zu leben. Mit Kampagnen machen wir als Unternehmen deutlich, dass wir die Vielfalt in der Belegschaft von ca. 3.100 Mitarbeitenden schätzen und nehmen das als Anspruch mit, wenn es z.B. um innerbetriebliche Aufstiege geht.“

C) Ganzheitlicher Vielfaltsansatz mit Schwerpunktsetzungen verbinden

Viele Betriebe haben Gleichstellungsstrategien für einzelne Diversity-Merkmale in ihre ganzheitlichen Diversity-Konzepte integriert. Im Idealfall werden dabei Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Zielgruppen beachtet und wechselseitige Verflechtungen und Mehrfachzugehörigkeiten gesehen.

So ist beispielsweise die Gleichstellung von Männern und Frauen in all ihrer Vielfalt Aufgabe und Anliegen der

betrieblichen Interessenvertretungen seit vielen Jahrzehnten. Die Instrumente sind vielfältig und die Ansätze zum Teil mittlerweile sogar gesetzlich, tarifvertraglich oder betrieblich verankert. Gute Beispiele auf der betrieblichen Ebene rücken oftmals das Empowerment zukünftiger weiblicher Führungskräfte in den Mittelpunkt. Durch das Etablieren von Netzwerken und Mentoringansätzen kann der Betrieb einiges tun, um Aufstiege zu ermöglichen. Das Ganze sozialpartnerschaftlich zu organisieren hat den meisten Erfolg, da so der Rückhalt auf allen Seiten am Größten ist.

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG



Olaf Guttzeit,
Inklusionsbeauftragter



Maria Anna Gasser,
Vertrauensfrau für Menschen
mit Behinderung

Seit 2010 arbeitet man bei Boehringer Ingelheim standortübergreifend in einem paritätisch besetzten Inklusionsteam, um die Einstellung, Ausbildung und Weiterbeschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu fördern. Inklusionsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen und Betriebsräte steuern gemeinsam die Umsetzung eines gemeinsamen Aktionsplans. Die vom Inklusionsteam organisierten jährlich stattfindenden Inklusionstage tragen wesentlich zur Bewusstseinsbildung im Unternehmen bei. Informationsveranstaltungen, Einzelberatungen und Projekte zur Barrierefreiheit stehen ebenfalls auf der Agenda.

Die Motivation? „Inklusion fördert Innovation“, sagt Olaf Guttzeit (Inklusionsbeauftragter des Arbeitgebers). „Die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung erweist



Denise Hottmann,
Leitung Diversity & Inclusion
in Deutschland



Doris Müller,
Betriebsrätin und
Vertrauensperson für
Menschen mit Behinderung

sich hier zunehmend als Erfolgsfaktor, denn sie bietet gute Chancen, die Innovationskraft zu steigern und den Fachkräftebedarf zu sichern“. Maria Anna Gasser (Vertrauensfrau für Menschen mit Behinderung) ergänzt: „Uns ist es wichtig, für die Belange der Menschen mit Behinderung zu sensibilisieren – und wir freuen uns, dass wir bereits eine ganze Reihe an Erfolgen feiern konnten.“ Das Inklusionsteam unterstützt als eines der Diversity-Netzwerke von Boehringer Ingelheim die Förderung einer Kultur der Inclusion. „Unser Inklusionsteam ist ein gutes Vorbild, wie in einem Diversity-Netzwerk sozialpartnerschaftlich sowohl unsere Unternehmenskultur als auch die Rahmenbedingungen für Menschen mit Behinderungen aktiv verbessert werden können“, sagt Denise Hottmann (Leitung Diversity & Inclusion in Deutschland).

D) Vielfalt vernetzt verankern

Diversity Management erfindet nicht alle Räder neu. Als Organisationsentwicklungsansatz bündelt es vorhandene Gleichstellungsstrategien und -maßnahmen. Diversity Management kann daher auch als Vernetzungspolitik bezeichnet werden. Die relevanten Akteur_innen müssen zusammengebracht werden, z.B. in einer Querschnitts-AG Diversity oder Diversity-Netzwerken. So wird das Konzept mit Leben gefüllt, breit akzeptiert und besser verankert. Nützlich ist dabei eine gute interne Kommunikation, etwa eine eigene Webpräsenz oder Intranet-Plattform zum Thema Diversity.

Betriebliche Interessenvertretungen sind in jeder Phase wichtig. Sie kennen die relevanten Akteur_innen und wissen wer wann beteiligt werden sollte. Sie achten darauf, dass alle wichtigen Leitlinien und Managementfelder des Unternehmens im Sinne des Vielfaltsgedankens angepasst werden. So kann Diversity Management nachhaltig zu einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur führen und weit über einen reinen Personalrekrutierungsansatz hinausgehen.



Sabine Pöggel,
Diversity-Beauftragte der
Berliner Stadtreinigung

„Vorab: Ich habe mehrere Hüte auf bei der BSR – ich bin die Diversity Beauftragte, gehöre zum erweiterten Führungskreis, bin die Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers und Mitglied im Gesamtpersonalrat. Was ist der Vorteil: Ich kann die Themen überall direkt mit einbringen und habe je nach Schwerpunktthema die verschiedenen Mitstreiter_innen der BSR an einem Tisch. Im Arbeitskreis Diversity und in der AGG-Beschwerdekommision sowie im Steuerkreis Beruf und Familie sitzen Mitglieder der Arbeitnehmervertretungen ebenso am Tisch wie Vorstandsmitglieder und Führungskräfte, um Strategien und Vorhaben zu diskutieren. Wir haben eine Dienstvereinbarung zum partnerschaftlichen Umgang. Die Gleichstellungskonferenzen und das Crossmentoring-Programm werden von der Gesamtfrauenvertreterin und mir organisiert. In den Verhandlungen um den Frauenförderplan treffen sich der Personalvorstand, die Personalcontrollerin, die Frauenvertretungen und ich. Bei der Jugendauszubildendenvertretung/Gesamt-Jugendauszubildendenvertretung-Versammlung hatte ich im letzten Jahr einen Beitrag zu unseren Diversity-Aktivitäten – generationsübergreifend – gehalten. Mit den Schwerbehindertenvertretungen habe ich einen gemeinsamen Arbeitskreis Schwerbehinderte mit den Arbeitgebervertretern und dem Beauftragten für Betriebliches Eingliederungs-Management. Zusammen haben wir schon erfolgreich Preisbewerbungen, Ausstellungen und Aktivitäten zum Thema Inklusion gestemmt. Auch auf der Schwerbehindertenversammlung treten wir gemeinsam auf. Diversity auf kurzem Weg gemeinsam gestalten, so funktioniert es in der BSR Praxis.“



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

Mehr als 3.300 Unternehmen und Institutionen mit 13,1 Mio. Beschäftigten finden Sie im größten deutschen Netzwerk für Diversity Management. Im Folgenden möchten wir Ihnen den Charta der Vielfalt e.V. näher vorstellen und Ihnen erläutern, wie wir Sie auf Ihrem Weg zu einer offenen, wertschätzenden Organisationskultur unterstützen:

Internetseite der Charta der Vielfalt

www.charta-der-vielfalt.de

Neben Informationen zum Verein und seiner Arbeit finden Sie auch eine Einführung in die Themen Diversity und Diversity Management in verschiedenen Rubriken:

- Diversity verstehen und leben: Informationen zu Diversity Dimensionen, Diversity Management und der Umsetzung von Diversity Management.
- Diversity News: Wir geben kurz und knapp weiter, was uns selber voranbringt. Finden wir eine Studie oder einen Diversity-Index interessant, teilen wir das mit Ihnen. Auch Artikel über innovative Diversity-Ansätze oder Berichte über relevante Konferenzen fassen wir für Sie zusammen. Alle Inhalte sind nach den Diversity Dimensionen sortiert, damit Sie auf einen Blick finden, was Sie interessiert. Die Diversity News aktualisieren wir mehrmals in der Woche.
- Charta News: Neuigkeiten rund um den Charta der Vielfalt e.V.

- Alle Publikationen des Charta der Vielfalt e.V. stehen auf der Internetseite zum Download bereit. www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/mediathek/publikationen
- Kalender mit verschiedenen Veranstaltungen rund um das Thema Vielfalt in der Arbeitswelt: www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/veranstaltungskalender/
- Sammlung weiterführende Links: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/mediathek/weiterfuehrende-links/

Newsletter

Der Newsletter erscheint zweimal im Monat und informiert über Projekte des Charta der Vielfalt e.V., Unterzeichner_innen mit interessanten Profilen, neue Studien, Veranstaltungen zum Thema Vielfalt in der Arbeitswelt und vieles mehr.

Social Media

Der Charta der Vielfalt e.V. ist aktiv auf Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn und Xing. Dort informieren wir über externe und eigene Projekte, spannende Artikel, Studien und News sowie interessante Veranstaltungen. Wir freuen uns, wenn Sie kommentieren und mitdiskutieren. Nutzen Sie folgende Hashtags:

[#flaggefürvielfalt](#) [#welovediversity](#) [#diversitymatters](#)

Veranstaltungskalender

Nicht nur unsere eigenen Workshops, Vorträge und Aktionen kündigen wir auf unserer Internetseite an. In unserer Geschäftsstelle laufen viele Informationen zu Aktionen und Veranstaltungen der Diversity-Community in ganz Europa zusammen. Was unsere Unterzeichner_innen interessieren könnte, tragen wir in unseren Veranstaltungskalender ein. Nutzen Sie unseren Kalender, um Ihre (eigenen) öffentlichen Diversity-Veranstaltungen anzukündigen.

Publikationen

Der Charta der Vielfalt e.V. gibt eine Reihe von Publikationen heraus, um die Unterzeichner_innen in der täglichen Diversity-Arbeit zu unterstützen. Dazu gehören nicht nur dieser Leitfaden und der Newsletter, sondern auch Informationsbroschüren und Dossiers zu Fragen rund um das Thema Diversity Management. Alle Publikationen können auf unserer Seite heruntergeladen werden und die meisten der Publikationen sind kostenlos als Printversion erhältlich.

→ Thematische Dossiers

Die thematischen Dossiers haben einen wissenschaftlichen Anspruch und sind dennoch so prägnant und verständlich aufbereitet, dass auch Laien sie sofort verstehen. Online stehen Dossiers zu folgenden Themen zur Verfügung: „Auswirkungen des demografischen Wandels“, „Unbewusste Vorurteile“ und „Internationalität“. Wissenschaftler_innen, Top-Politiker_innen sowie zahlreiche Expert_innen aus Wirtschaft und Gesellschaft haben an den Dossiers mitgewirkt.

→ Broschüren

Unsere Broschüren versorgen Interessierte aus der Praxis kurz und bündig mit wichtigen Informationen, Tipps und Best Practices.

→ Weitere Publikationen

Studie zum Status Quo von Diversity Management in Deutschland: „Diversity in Deutschland“; Studie zu Konzepten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: „Kaleidoscope“; Jahreskalender mit wichtigen Terminen rund um Vielfalt: „Vielfalts-Kalender“; Zahlen, Daten, Fakten zu Diversity Management: „Factbook Diversity“



Konferenz DIVERSITY

Expert_innen aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung aus ganz Europa schätzen die 2-tägige Fachkonferenz DIVERSITY in Berlin, die der Charta der Vielfalt e. V. zusammen mit dem Verlagshaus des Tagesspiegels bereits seit 2013 veranstaltet. Rund 400 Teilnehmende kommen in diesem Rahmen zusammen. Ziel ist es nicht nur, den aktuellen Stand der Diversity-Forschung zusammenzutragen, sondern auch durch einen intensiven Erfahrungsaustausch weitere (Forschungs-) Projekte anzustoßen. Die Konferenz kann über einen Livestream mitverfolgt werden. Reden und Diskussionen werden im Anschluss zu Verfügung gestellt. Erfragen Sie bei uns den aktuellen Termin – die Teilnahme ist gegen eine Konferenzgebühr möglich. Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.diversity-konferenz.de



Deutscher Diversity-Tag

Der Deutsche Diversity-Tag bietet den Unterzeichner_innen eine Plattform, ihrem Umfeld zu präsentieren,

was Vielfalt für sie bedeutet. Der Verein unterstützt die Mitwirkenden bei der Ideenfindung und beim Marketing. Lassen Sie sich inspirieren und tauschen Sie sich mit den Teilnehmenden der vergangenen Jahre aus. Hinweis: Durch die Teilnahme am Deutschen Diversity-Tag können Sie die Punkte 3-6 der Charta der Vielfalt erfüllen. Die Aktionen, die zum Deutschen Diversity-Tag durchgeführt werden, könnten selbst nicht vielfältiger sein: Mailings an alle Beschäftigten mit Informationen zur Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, internationales Essen in der Kantine, Stände für die Beschäftigten mit Informationen rund um das Diversity Management in der Organisation, Workshops zu unbewussten Vorurteilen und ganze Diversity-Wochen mit verschiedensten Veranstaltungen. Ihrer Kreativität, Vielfalt in der Arbeitswelt zum Thema zu machen, sind keine Grenzen gesetzt. Planen Sie Ihre Aktion und werden Sie auf der Aktionslandkarte sichtbar:

www.deutscher-diversity-tag.de



Diversity Challenge

Die Diversity Challenge ist ein bundesweiter Teamwettbewerb für junge Beschäftigte im Alter zwischen 16 und 27 Jahren. Ziel ist es, junge Menschen für Vielfalt zu begeistern und sie in ihrem Engagement für eine vorurteilsfreie und wertschätzende Arbeitswelt zu stärken, in der jede_r mit den eigenen Fähigkeiten zur Geltung kommen kann.

Die Teams entwickeln kreative Ideen, wie sie mindestens eine Dimension von Vielfalt in der Organisation mit Leben füllen und stärken, und setzen diese um.

www.diversity-challenge.de

Workshops

Immer wieder veranstaltet der Charta der Vielfalt e. V. deutschlandweit Workshops zur konkreten Umsetzung von Diversity-Maßnahmen. Im Mittelpunkt steht hier der Austausch von praktischem Wissen und Erfahrungen. Termine und nähere Informationen können Sie unserer Internetseite und unseren Auftritten in den sozialen Netzwerken entnehmen.

Netzwerken

Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt sind Teil des größten Diversity-Netzwerks in Deutschland. Die ersten Schritte in Richtung Diversity Management sind eine Herausforderung. Wie lässt sich die Belegschaft überzeugen? Wie bleibt Vielfalt neben all den wichtigen tagesaktuellen Themen dauerhaft auf der Agenda? In diesen Fragen kann Ihnen niemand besser weiterhelfen als Unternehmen und Institutionen, die ihre ersten Schritte schon gegangen sind. Scheuen Sie sich nicht, Kontakt zu ihnen aufzunehmen – und profitieren Sie von all den Ansprechpartner_innen, die Sie in der Unterzeichner_innendatenbank unter www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen-sie/unsere-unterzeichner-innen/ finden.

Neben den Veranstaltungen der Charta der Vielfalt, die Sie ebenfalls zum Aufbau Ihres Netzwerks nutzen können, besteht selbstverständlich auch die Möglichkeit, sich regional mit anderen Unterzeichner_innen zu **vernetzen**. Nehmen Sie hierzu sehr gern Kontakt zu uns auf. Wir unterstützen mit Informationen, Materialien und Tipps beim Aufbau eines regionalen Unterzeichner_innen-Netzwerks.

Ausgewählte Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2015):

Strategien gegen rassistisches Mobbing und Diskriminierung im Betrieb. Handreichung für Betriebsräte und Gewerkschaften.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2016):

Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz. Praxisbeispiele aus Unternehmen und Verwaltung.

Charta der Vielfalt e.V. (2013): Diversity Management.

Mehrwert für den Mittelstand.

Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2014): Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen.

Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.) (2018) : Factbook Diversity. Positionen – Zahlen – Argumente.

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (Hrsg.) (2015):

Kulturelle Vielfalt in der chemischen Industrie. Diversity-Management in der sozialpartnerschaftlichen Praxis.

Dälken, Michaela (2012): Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen.

DGB Bildungswerk BUND (Hrsg.) (2014): Ausbildung zur betrieblichen Fachkraft Kulturelle Vielfalt: Erfahrungen, Perspektiven, Module.

Diversity-Netzwerk der Kommunal- und

Landesverwaltungen (Hrsg.) (2017): Vielfalt fördern – Diskriminierung bekämpfen.

Fuchs, Johann/Kubis, Alexander/Schneider, Lutz (2019):

Zuwanderung und Digitalisierung. Wie viel Migration aus

Drittstaaten benötigt der deutsche Arbeitsmarkt künftig? Studie für die Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).

Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity

Hans-Böckler-Stiftung/ver.di (Hrsg.) (2017): Vielfalt im Betrieb und Verwaltung.

IG Metall (Hrsg.) (2015): Vielfalt in der IG Metall. Bunt und lebendig, in: IG Migration Nr. 29/2015.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2015): Triebwerke des Erfolgs.

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hrsg.) (2015): Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten.

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Hrsg.) (2017): KMU-Toolbox „Interkultur und Vielfalt im Betrieb“.

Kienbaum Institut (2017): Absolventenstudie 2017.

Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes .

Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource.

Merx, Andreas/Vassilopoulou, Joana (2007): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven, in: Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (Hrsg.): Diversity Outlooks, S. 354-383.

Ausgewählte Links

Nutzenberger, Stefanie/Welskop-Deffaa (Hrsg.) (2014): Aufregend bunt, vielfältig normal! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung.

Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2018): Umsetzungshilfe Arbeit 4.0 „1.6.7 Diversity in 4.0-Prozessen“.

Vanderheiden, Elisabeth/Claude-Hélène Mayer (Hrsg.) (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung - Grundlagen, Best Practice, Tools.

Weber, Daniel/Dälken, Michaela (2013): Mitbestimmte Vielfalt. Managing Diversity als Ansatz in der Mitbestimmung, in: BBE-Newsletter 12/2013.

Charta der Vielfalt e.V.: www.charta-der-vielfalt.de

DGB BILDUNGSWERK BUND – Bereich Migration und Gleichberechtigung: www.migration-online.de

DGB-Index Gute Arbeit: www.index-gute-arbeit.dgb.de

DGB-Projekt „Mento“: www.dgb-mento.de

DGB-Projekt „Was verdient die Frau?“:
www.was-verdient-die-frau.de

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ):
www.netzwerk-iq.de

Hans Böckler Stiftung: www.boeckler.de

Initiative „Fachkräfte sichern“:
www.initiative-fachkraefte-sichern.de

Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.:
www.idm-diversity.org

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung: www.vielfalt-gestalten.de

Regiestelle weiter bilden. Initiative für berufsbegleitende Bildung : www.regiestelle-weiterbildung.de

ver.di-Innovationsbarometer:
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer



Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e.V.

accenture

adidas

Allianz 



BMW
GROUP



COMMERZBANK 

DAIMLER



Deutsche Post DHL
Group



Menschsein
stärken 

METRO

 NOVARTIS

OSRAM

OTTO

SANOFI 



SCHAEFFLER

SIEMENS
Ingenuity for life

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT





Bildnachweise

Seite 40: Jennifer Thieskes privat

Seite 41 : Kira Schmitt privat

Seite 41 : Rheinbahn AG

Seite 42: Boehringer Ingelheim

Seite 43: Berliner Stadtreinigung

Kontakt

Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e.V.

Albrechtstraße 22

10117 Berlin

Telefon: 030/84 71 20 84

Fax: 030/84 71 20 86

E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de

www.charta-der-vielfalt.de

www.deutscher-diversity-tag.de

www.facebook.com/chartadervielfalt

www.twitter.com/ChartaVielfalt

www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v

Impressum

Herausgeber: Charta der Vielfalt e.V.

Konzept und Texterstellung: Andreas Merx (pro diversity)
und Daniel Weber (DGB Bildungswerk BUND)

Redaktionelle Mitarbeit und Lektorat:

Sibel Kara (Internationale Gesellschaft für Diversity
Management – idm e.V.)

Redaktion Charta der Vielfalt e.V.

Corina Christen/Nicole Knaack

Design und Layout: Tack Design GmbH

Druck: Druckerei Gläser, Berlin

Stand: Oktober 2019