

## B) Diversity Management und vielfältige Mitarbeiter/-innen

### Sichtweisen ändern

In Deutschland wird weiterhin im Gegensatz zu Ländern wie etwa dem Vereinigten Königreich sehr viel Wert auf formale und zertifizierte Qualifikationen gelegt. Auch die Sprache („Amtssprache Deutsch“) wird hierzulande viel stärker als Entscheidungskriterium gesehen. Die aufgrund der demografischen Herausforderungen dringend notwendigen Veränderungen im Personalmanagement anzustoßen, erfordert vor dem Hintergrund von oft noch recht homogenen Organisationskulturen vor allem viel Mut, neue Sichtweisen zu entwickeln und umzusetzen. Ein anderer Blick auf Qualifikationen, der eher kompetenzbasiert als nur auf formale Nachweise ausgerichtet ist, eine stärkere Gewichtung von Mehrsprachigkeit



**DR. PETER KURZ,**  
**OBERBÜRGERMEISTER**  
Stadt Mannheim

„Mannheim ist eine bunte Stadt, die die Vielfalt der Menschen, die hier leben, bewusst wahrnimmt und als besonderen Reichtum wertschätzt. Wir möchten die Vielfalt der Menschen, die in Mannheim leben, auch in der Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung auf allen Ebenen repräsentieren.“

Die erfolgreiche Gestaltung des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit in dieser Vielfalt ist wesentlich für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt und daher ein wichtiges Thema für die Führungskräfte und das Personalmanagement unserer Verwaltung. Es geht uns darum, ein Klima der Offenheit und der respektvollen Toleranz zu fördern, um die Potentiale und Möglichkeiten, die in der Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen, zu erschließen und sie zum Vorteil der Beschäftigten, der Stadtverwaltung und der Stadtgesellschaft einzusetzen.“

und interkulturellen Kompetenzen oder das Infragestellen, ob für jede Stelle tatsächlich perfekte Deutschkenntnisse oder uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit erforderlich sind, können diesen Perspektivwechsel einleiten. Weitere Aktivitäten für eine veränderte Personalgewinnung und -entwicklung finden Sie ab Seite 30.

### Differenzierte Angebote

Menschen haben in ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung sehr unterschiedliche Voraussetzungen, Bedingungen und Bedürfnisse, die sich je nach Lebensphasen und -situationen auch immer wieder verändern. Diversity Management versucht, auf die jeweiligen Bedarfe unterschiedlicher Mitarbeiter/-innen mit einer entsprechend flexiblen, dynamischen und differenzierten Angebotspalette einzugehen. Überlegen Sie, wie ein entsprechendes Gesamtkonzept für Ihre Institution aussehen könnte. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 35.

## C) Diversity Management und Kundenorientierung für vielfältige Bürger/-innen

In vielen Studien oder Befragungen von öffentlichen Verwaltungen/ Einrichtungen und Unternehmen zu den positiven Effekten ihres Diversity Managements steht die konkrete Verbesserung der Servicequalität und der Kundenzufriedenheit vielfältiger Bürger/-innen weit oben bei den erreichten Zielen.<sup>15</sup> Die verbesserte Kundenorientierung und ein diversity-orientiertes Dienstleistungsverständnis sorgen nicht zuletzt vor dem Hintergrund oft knapper Kassen für einen effizienteren Ressourceneinsatz. Um die Erwartungen und Bedürfnisse vielfältiger Bürger/-innen noch besser einschätzen und bedienen zu können, verhalfen entsprechende Kundinnen- bzw. Kundenbefragungen sowie die Einbeziehung von Milieustudien und Bevölkerungsstrukturanalysen (im Hinblick etwa auf Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft/Nationalitäten, soziale Schichtung, Sprachen und weitere Faktoren) oft zu hilfreichen Informationen. Der Austausch und die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, die die Interessen verschiedener Diversity-Dimensionen vertreten ist auch hier sehr wertvoll. Weitere Möglichkeiten sind etwa, eine an den Diversity-Dimensionen orientierte Struktur auf den Serviceseiten der eigenen Website anzulegen und dazugehörige Feedback-Boxen einzurichten, um die Kommentare, Kritik und vor allem guten Ideen vielfältiger Bürger/-innen besser einbeziehen zu können.

<sup>15</sup> Vgl.: So gaben dies etwa 64 % der befragten Organisationen einer EU-Studie (Archibong 2009) an.



**DR. BEATRIX BEHRENS,  
LEITERIN PERSONALPOLITIK**

Bundesagentur für Arbeit

„Eine vielfältige und bunte Belegschaft hilft uns den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. So versuchen wir z.B. Frauen, Migranten/-innen und ältere Mitarbeiter/-innen besser auf dem Arbeitsmarkt zu integrieren und nutzen dazu als Arbeitgeber die Verschiedenheit und die vielfältigen Kompetenzen unserer gesamten Belegschaft. Im Rahmen unseres Diversity Managements kümmern wir uns z.B. verstärkt um die Förderung der Sensitivität im Umgang mit Vielfalt bei Führungskräften und Beschäftigten. In der Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund zu Fragen der Sprachförderung, der Anerkennung von Bildungsabschlüssen und der Integration in Ausbildung und Beschäftigung, kommen interkulturelle Kompetenz bzw. eigene Erfahrungen der Beschäftigten besonders zum Tragen. Arbeitgeber profitieren in der Umsetzung des Inklusionsgedanken, wenn es um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung geht, von einer umfassend und zielgerichteten Beratung und Information.“

#### D) Diversity Management und Öffentlichkeitsarbeit

Die aktive Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren ist bei der Öffentlichkeitsarbeit – beispielsweise bei Kampagnen – aus vielerlei Hinsichten Erfolg versprechend. Ein Vorstoß einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung wird den verschiedenen Zielgruppen so schon in der Planungsphase bekannt gemacht, durch Partizipationsmöglichkeiten entsteht Vertrauen, es fließen mehrere Perspektiven ein und es ist eine externe Unterstützung zu erwarten (Ownership). In Anbetracht der meist ehrenamtlichen Strukturen der Zivilgesellschaft empfiehlt sich, Kampagnen von bereits bestehenden Gremien/Netzwerken fachlich begleiten zu lassen und/oder den Akteurinnen und Akteuren für die Kooperation bei Möglichkeit finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Erfolgsfaktoren  26

#### E) Diversity Management und Vernetzung

Diversity Management könnte auch als Vernetzungsstrategie umschrieben werden. Intern geht es insbesondere um mehr zielgruppenübergreifende Ansätze, Maßnahmen und Instrumente sowie eine stärkere Vernetzung und Bündelung der bereits vorhandenen Gleichbehandlungs- und Vielfalt fördernden Strategien in einem bereichsübergreifenden Konzept. Nach außen liegt ein Schwerpunkt von Diversity-Strategien in einer dimensionsübergreifenden Vernetzung und Beteiligung der Bürger/-innen und relevanter zivilgesellschaftlicher Organisationen. Partizipation, Inklusion und Netzwerkcharakter sind entscheidende Erfolgsgaranten von Diversity-Ansätzen öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen. Dies kann z.B. bei der institutionellen Verankerung des Diversity Managements oder bei der Einrichtung eines Runden Tisches Vielfalt systematisch umgesetzt werden. Mehr dazu finden Sie auf den Seiten 27 und 35.

#### F) Diversity Management und Rechtsgrundlagen

Die öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen sind durch das Grundgesetz (Art. 3 Absatz 3), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und viele andere gleichstellungsorientierte Gesetzgebungen aufgefordert, Diskriminierungen entgegenzutreten und die Teilhabe von strukturell benachteiligten Gruppen in verschiedenen Lebensbereichen zu fördern. Das AGG weist dabei die meisten Schnittmengen mit Diversity Management auf. Die Merkmale, die es nach dem AGG zu schützen gilt, decken sich mit den Kerndimensionen von Diversity Management und der Aspekt der Mehrfachzugehörigkeit von Menschen findet sich zudem im § 4 AGG wieder. Neben dem Diskriminierungsschutz hat das Gesetz zahlreiche weitere Anknüpfungspunkte mit Diversity Management – darunter Positive Maßnahmen (§ 5 AGG), die Regelung „wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung“ (§ 8 AGG) und die Organisationspflichten der Arbeitgeber/-innen (§§ 11,12 AGG). Wenn eine Verwaltung den Handlungsspielraum des AGG optimal nutzt, bedeutet dies gleichzeitig, dass sie wesentliche Bestandteile des Diversity-Konzepts umsetzt und auf einer guten Basis weitere diversity-orientierte Maßnahmen und Prozesse anstoßen kann.





**SVENJA SCHULZE,**  
**MINISTERIN FÜR INNO-**  
**VATION, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG**  
Land Nordrhein-Westfalen

„Vielfalt ist eine Chance, die wir nicht ungenutzt lassen dürfen: Es wird immer wichtiger, unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in Arbeitsteams einzubinden, um den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen. Im Rahmen der nordrhein-westfälischen Landesinitiative „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“ sprechen wir gezielt Menschen mit Migrationshintergrund an. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein weiterer wichtiger Aspekt unserer Personalstrategie: Als erstes Ministerium der Landesregierung hat das NRW-Wissenschaftsministerium eine Auditierung als familiengerechtes Unternehmen umgesetzt. Die familienfreundlichen Maßnahmen werden stetig weiterentwickelt, insbesondere haben wir die Bedürfnisse der Beschäftigten in den Blick genommen, die Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige übernehmen. Damit steigern wir die Motivation der Beschäftigten und machen das Ministerium zu einem attraktiven Arbeitgeber.“

### G) Diversity Management und institutionelle Verankerung

Diversity Management und Antidiskriminierung sind zwei Seiten einer Medaille. Es ist daher zu empfehlen, eine fachlich eigenständige Stelle einzurichten, die verwaltungs- und ressortübergreifend sowohl federführend für Diversity als auch für Antidiskriminierungsprozesse zuständig ist. Dabei sollten (mindestens) alle AGG- bzw. Diversity-Dimensionen mit ausgeglichener Schwerpunktsetzung ohne Hierarchisierung im Fokus aller Aktivitäten stehen. Diese Stelle sollte zum Ziel haben, eine Brückenfunktion zwischen Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft einzunehmen und eng mit zielgruppenspezifischen Beauftragten zusammenarbeiten.

Für die weitgehende Sensibilisierung der Verwaltung und Gesellschaft sollte diese Stelle unabhängig davon, welchem Referat/Resort/Ministerium sie angehört und in welcher Form sie angesiedelt ist, eine selbstständige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben können und Befugnisse für Auskünfte und Akteneinsicht haben. Eine gesetzliche Verankerung mit dem Verweis auf die Handlungsfelder, Befugnisse und die Personal- und Sachausstattung könnte die Nachhaltigkeit dieser Institution gewährleisten.



**EREN ÜNSAL,**  
**LEITERIN DER BERLINER**  
**LANDESSTELLE FÜR GLEICHBEHANDLUNG –**  
**GEGEN DISKRIMINIERUNG (LADS)**

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

„Aus unserer Sicht stellt Vielfalt eine zentrale Ressource für unsere Stadt dar. Ein wertschätzender Umgang mit Vielfalt setzt diskriminierungsarme Strukturen und Interaktionen voraus. Vielfalt sollte sich zum einen innerhalb der Verwaltung abbilden: konkret bemühen wir uns darum, dass sich – soweit der Einstellungskorridor es zulässt – die Vielfalt der Bevölkerung auch in der Verwaltung widerspiegelt. Zum anderen geht es uns darum, die Qualität von Verwaltungsleistungen zu verbessern: in jedem Handlungsfeld der Verwaltung sollte geprüft werden, inwiefern vielfältige Lebens- und Bedarfslagen der Bürger\_innen berücksichtigt werden. Berlin hat als eines der ersten Bundesländer 2007 eine Antidiskriminierungsstelle auf Landesebene eingerichtet. Das ist ein deutliches Signal für die Bedeutung dieser Thematik.“

# Schritt um Schritt zum Erfolg: Diversity Management mit Konzept systematisch umsetzen



## A) Diversity Management als Prozess

Für öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen haben sich fünf konkrete Schritte bewährt, die eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Diversity Management in einem qualitativen Prozess ermöglichen.

Jede öffentliche Verwaltung und Einrichtung wählt ihren individuellen Weg bei der Einführung von Diversity Management: je nach bereits bestehenden Strategien zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt, vorhandenen Ressourcen sowie personal- und gesellschaftspolitischen Zielen. Bevor ein Umsetzungsprozess gestartet wird, ist es immer wichtig, dass zunächst zwei wichtige Voraussetzungen und damit verbundene Fragen geklärt sind:

### Klare Selbstverpflichtung und Bekenntnis der Leitung zur Förderung von Vielfalt

- Woran ist der Wille der Leitung, sich für Vielfalt einzusetzen, erkennbar?
- Gibt es dazu Absichtserklärungen, Beschlüsse, Gesetze oder Selbstverpflichtungen wie etwa die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt?

### Entwicklung eines Leitbilds und einer Vision Vielfalt:

- Gibt es ein (schriftliches) Leitbild zur Förderung von Vielfalt, z.B. in Form einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“?
- Werden die mit Diversity verbundenen personalpolitischen und wirtschaftlichen Ziele und Vorteile sowie eine gesellschaftspolitische Vision im Leitbild deutlich sichtbar?

### 1. Schritt: Ziele definieren

Sind die grundlegenden Weichen mit dem Bekenntnis der Leitung und einem Leitbild gestellt, geht es in einem ersten Schritt um die Festlegung spezifischer, messbarer, akzeptierter/attraktiver, realistischer und (zeitlich) terminierter Ziele (SMART-Methode). Dabei können folgende Leitfragen eine wichtige erste Orientierung bieten:

- Welche personal- und gesellschaftspolitischen sowie wirtschaftlichen Ziele sollen mit Diversity Management erreicht werden?
- Für welche Handlungsfelder und strategischen Schwerpunkte bzw. Diversity-Dimensionen werden Ziele formuliert?
- Welche Indikatoren werden bei der Zielformulierung zur Erfolgskontrolle festgelegt?
- Welche mitarbeitenden-, bürger/-innen-, und gesellschaftsbezogenen Erkenntnisse z.B. aus diversity-orientierten Befragungen werden in die Zielformulierung einbezogen?

### 2. Schritt: Status Quo analysieren

In einem zweiten Schritt analysieren Sie Ihre Ausgangssituation sowie die Chancen und Risiken der Einführung von Diversity Management. Mit der Durchführung eines Diversity-Checks können Sie z.B. sämtliche Personal- und Organisationsprozesse auf möglicherweise benachteiligende Effekte sowie Potenziale zur Förderung von Vielfalt überprüfen. Lesen Sie dazu mehr auf S. 34.

### Für die interne Analyse beantworten Sie insbesondere folgende Leitfragen:

- Welche Bereiche und Personen befassen sich bereits mit Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt?

- Gibt es bereits einen zielgruppenübergreifenden Austausch zwischen den relevanten Bereichen, Akteurinnen/Akteuren und Verantwortlichen für einzelne Diversity-Dimensionen?
- Welche zielgruppenspezifischen und welche zielgruppenübergreifenden Maßnahmen werden bereits umgesetzt?
- Wie ist die Verteilung bzw. Repräsentation der sechs zentralen Diversity-Dimensionen (Geschlecht, Nationalität/ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Orientierung und Identität.) z.B. in Bezug auf verschiedene Verwaltungen/Ämter, Hierarchieebenen, Arbeitsbereiche, den Bewerber/-innen-Pool, Krankenstand, internen Aufstieg, die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen?
- Liegen entsprechende Daten vor? Wenn nicht, wie können Sie diese ermitteln?
- Gibt es eine Ursachenanalyse für evtl. Unterrepräsentationen einzelner Diversity-Dimensionen in verschiedenen Bereichen, Ebenen und Prozessen?
- Was muss sich ändern, um Vielfalt zukünftig besser zu fördern und zu nutzen?

**Im Blick auf die Bürger/-innen, Kundinnen und Kunden sowie externe Partner/-innen können folgende Leitfragen eine gute Orientierung bieten:**

- Wer sind Ihre zukünftigen Zielgruppen und wie können Sie diese zielgerecht erreichen?
- Ist Ihre Belegschaft bereits vielfältig genug, um die zunehmende Vielfalt der Bürger/-innen und Kundinnen und Kunden mit zielgerichteten Angeboten, Informationen, Produkten und Dienstleistungen gut erreichen zu können?
- Kennt Ihre Belegschaft die zunehmende gesellschaftliche Vielfalt und deren Zusammensetzung, Erwartungen und Bedürfnisse bereits ausreichend, um auch weiterhin mit wichtigen externen Partnerinnen und Partnern gut zusammenarbeiten zu können?
- Was muss sich ändern, um mit der zunehmenden externen Vielfalt weiterhin zukunftsfähig und erfolgreich umgehen zu können?

### 3. Schritt: Strategie planen

Kennen Sie Ihre Ziele und haben eine umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt, dann geht es im dritten Schritt um die strategische Planung. Es empfiehlt sich ein langfristig angelegtes, verbindliches und umfassendes Gesamtkonzept zu erstellen und die für die Umsetzung verantwortliche(n) Person(en) oder Organisationseinheit klar

zu benennen. Um viel Unterstützung und möglichst viele Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Implementierung und Umsetzung zu gewinnen, sollten Sie bei der Konzeptplanung eine möglichst breite Einbindung der Zielgruppen, relevanter interner Akteurinnen und Akteure (wie z.B. Beauftragte für einzelne Diversity-Dimensionen, Personal, Personalrat, Organisation, Leitungsbereich, Finanzen), der Belegschaft sowie Vertreter/-innen von Organisationen, welche die Interessen einzelner Diversity-Dimensionen vertreten, anstreben. Planen Sie für die Umsetzung ausreichende finanzielle, personale und zeitliche Ressourcen ein.

### 4. Schritt: Maßnahmen umsetzen

Im vierten Schritt ist es vor allem wichtig,

- eine Auswahl geeigneter Instrumente zu treffen, mit einer Kombination aus zielgruppenorientierten und -übergreifenden sowie auf den Wandel von Organisationsstrukturen zielenden Maßnahmen,
- alle Mitarbeitenden im Veränderungsprozess mitzunehmen und Unsicherheiten und mögliche Widerstände konstruktiv aufzugreifen und zu begegnen und daher
- durch eine systematische und kontinuierliche Kommunikation das Vorhaben und das Vorgehen sowie vor allem die damit verbundenen personal- und gesellschaftspolitischen sowie wirtschaftlichen Ziele und Vorteile (win-win-Kommunikation) deutlich zu machen.

Bei der Umsetzung sollten Meilensteine und Arbeitspakete definiert werden, um Arbeitsabläufe klar zu verdeutlichen. Diversity Management sollte kein loses Einzelprojekt sein, sondern als Querschnittsthema mit den zentralen Steuerungsprozessen der Gesamtorganisation verbunden sein.

### 5. Schritt: Erfolge messen

Die Überprüfung der formulierten und vereinbarten Ziele anhand der festgelegten Indikatoren in einem systematischen Controlling ist ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Bestand und Erfolg Ihres Diversity Managements, gerade vor dem Hintergrund von politischen Wechsellagen. Die Erfolgskontrolle ermöglicht auch Fehlentwicklungen zu erkennen, entsprechende Veränderungen in der Strategie vorzunehmen und somit den Umsetzungsprozess kontinuierlich zu verbessern. Eine Diversity Balanced Scorecard<sup>16</sup> kann hierbei ein hilfreiches Instrument sein.

<sup>16</sup> Vgl.: Schmidt 2010

## B) Maßnahmen im Überblick

Es gibt in der Praxis immer recht unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenderen Veränderungsprozess einsteigen. Daher finden Sie hier eine entsprechende Auswahl an erfolgsversprechenden Aktivitäten, die zum einen relativ schnell und ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden können sowie mittelfristig anzugehende Möglichkeiten bis hin zu langfristig zu entwickelnden Instrumenten.

Aufwand \ Zeitraum	Zeitraum		Langfristig > 12 Monate
	Kurzfristig < 6 Monate	Mittelfristig 6–12 Monate	
Gering	1 2		
Mittel	3 4 5	6 7 8 9 10 11	12 13 14 15
Groß		16	17 18 19

- 1 Diversity-Kalender
- 2 Stellenanzeigen ergänzen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen
- 5 Diversity-Kommunikation starten
- 6 Mentoring-Programme
- 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- 8 Teambesetzung
- 9 Diversity-Workshops und Trainings
- 10 Diversity im Leitbild
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Spezifische Weiterbildungsangebote
- 13 Gezielte Anwerbekampagnen
- 14 Diversity-Check
- 15 Zielquoten
- 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“
- 17 Diversity im Marketing
- 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- 19 Runder Tisch Vielfalt

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

## Kurzfristige Maßnahmen

### 1 Diversity-Kalender

Ein Diversity-Kalender enthält neben wichtigen religiösen Feiertagen und kulturellen bzw. weltanschaulichen Festen einen Überblick über die wichtigsten Gedenk- und Feiertage mit Bezug zu verschiedenen Diversity-Dimensionen, wie etwa den Weltfrauentag, den Int. Tag der Menschen mit Behinderung oder den Int. Tag gegen Homophobie. Ein unter den Mitarbeitenden verteilter Diversity-Kalender ist ein praktisches Symbol für eine offene Organisationskultur und hilft Ihnen zudem, bei der Arbeitsplanung soweit als möglich die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer vielfältigen Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

### 2 Stellenanzeigen ergänzen

In Zeitungen, Zeitschriften oder Online-Portalen geschaltete Stellenanzeigen sind weiterhin ein zentrales Instrument, um potenzielle Nachwuchs- und Fachkräfte zu erreichen. Das AGG erfordert merkmalsneutrale Formulierungen, zugleich ermöglichen die positiven Maßnahmen nach § 5 AGG aber auch die gezielte Ansprache von bisher unterrepräsentierten Zielgruppen. Eine solche gezielte positive Ansprache kann schlanker (z.B. „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind besonders erwünscht“) oder auch in einem umfassenden Diversity-Zusatz erfolgen: „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität.“

### 3 Alternative Anwerbungswege nutzen

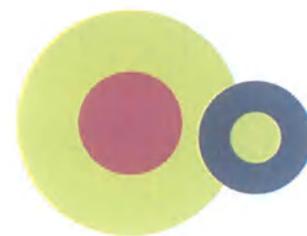
Um neue Zielgruppen zu erreichen und z.B. auch gezielt jüngere Menschen anzusprechen, lohnt es sich, die gewohnten Pfade zu erweitern und neue, alternative Anwerbungswege zu gehen. Dazu zählen etwa Inserate in lokalen und muttersprachlichen Medien oder auf dimensions-spezifischen Websites, Fachforen und Magazinen sowie die Streuung über Interessenvertretungen. Über Social Media-Formate wie Facebook können Sie gezielt vor allem jüngere Menschen ansprechen, über diversity-orientierte Jobportale wie CSR Jobs oder Diversity Jobs Ihr Engagement in Sachen Vielfalt und Inklusion zusammen mit der Stellenausschreibung kommunizieren. Elternabende zu besuchen, in Jugendzentren Infoveranstaltungen durchzuführen oder Praktika für Schüler/-innen anzubieten sind weitere Möglichkeiten, den potenziellen Bewerbenden-Pool breiter und vielfältiger zu machen.

### 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen

Eine umfassende Veränderung der Organisationskultur ist oft ein langwieriger und aufwendiger Prozess. Es gibt aber eine Vielzahl niedrigschwelliger und weniger kostenintensiver Instrumente und Maßnahmen, mit denen Sie einen Aufbruch und ersten Wandel initiieren können. Dazu können u.a. die Kennzeichnung von Speisen oder kultursensible Angebote in Kantinen, ein flexibler Umgang mit Kleidungsvorschriften (lockern oder ergänzen) oder auch das Verfassen von Regeln für einen vorurteilsfreien und wertschätzenden internen Sprachgebrauch sowie die barrierefreie Gestaltung zentraler interner Schriften zählen. Kurze Diversity-Inputs und Übungen vor Team-sitzungen oder die Benennung von Diversity-Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind weitere gute Ansätze, um den Veränderungsprozess auch mit wenigen Ressourcen anzustoßen.

### 5 Diversity-Kommunikation starten

Machen Sie die Ziele, Wege und vor allem die Vorteile Ihres Diversity Managements von Anfang an allen Beschäftigten klar. Über die interne Kommunikation bieten sich hier vielfältige, auch weniger aufwendige Möglichkeiten. Eine Diversity-Ideenbox oder Pinnwand im Intranet, ein E-Mail-Service „Diversity“ mit wichtigen und interessanten Kurzinfos oder ein interner Diversity-Newsletter sind leicht zu gestaltende Instrumente, um Ihr Vorhaben, aktuelle Maßnahmen oder Erfolgsgeschichten in der Belegschaft bekannt zu machen.





## Mittelfristige Maßnahmen

### 6 Mentoring-Programme

Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Beschäftigte weniger erfahrene Personen bei der beruflichen Entwicklung unterstützen, eignen sich sehr gut als Instrumente einer diversity-orientierten Personalgewinnung und -entwicklung. Sie werden z.B. gerne für Schüler/-innen oder Auszubildende aus sozial benachteiligten Milieus, für Jugendliche mit Migrationshintergrund oder Frauen unterschiedlichen Alters und ethnischer Herkunft/Nationalität auf dem Weg zur Führungskraft angeboten. Die Mentorinnen und Mentoren geben dabei formales und informelles Wissen weiter, unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung und eröffnen Zugänge zu internen Netzwerken.

### 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke

Mit dem Aufbau und der Förderung von Mitarbeiter/-innen-Netzwerken wie bspw. einem „Forum sexuelle Orientierung und Identität“ oder von Migrantinnen in Führungspositionen können Sie in Ihrer Verwaltung oder Einrichtung aktiv die Offenheit und Wertschätzung für verschiedene Diversity-Dimensionen unterstützen und so auch nach außen an potenzielle Bewerber/-innen ein inklusives Arbeitsumfeld signalisieren. Die Netzwerkgruppen sind oft wichtige Ansprechpersonen für die Leitung, da sie wertvolle Hinweise und Ideen z.B. für das Personalmanagement oder bei der zielgruppengerechten Gestaltung von Informationen, Angeboten und Dienstleistungen geben können.

### 8 Teambesetzung

Gemischte Teams verfügen oft über eine breite Palette an beruflichen Erfahrungen, Betrachtungsperspektiven, Wissen und Arbeitsstilen. Sie können so häufig zu innovativeren und kreativeren Lösungen kommen als homogene Teams. Um die möglichen Vorteile gemischter Teams zum Tragen zu bringen, braucht es gute Teamführungs-kompetenzen sowie klare Teamstrukturen und -regeln. Das Know-how dazu können Führungskräfte und Teammitglieder in spezifischen Coachings, Workshops und Trainings erlernen.

### 9 Diversity-Workshops und Trainings

Workshops und Trainings stehen oft am Anfang umfassenderer Diversity-Aktivitäten. Sie sind ein zentrales Instrument, um im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung die Diversity-Kompetenz von Führungskräften, Mitarbeitenden und wichtigen Prozess-Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu stärken bzw. zu entwickeln. Sie schärfen das Bewusstsein für die in der Belegschaft, bei den Bürgerinnen und Bürgern, im Umfeld und bei den Trainingsteilnehmenden selbst bereits vorhandene Vielfalt und verdeutlichen die hier liegenden gesellschafts- und personalpolitischen sowie 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-Workshops und Trainings, u.a. von der Fachstelle Diversity Management im Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) sowie zahlreichen der im IQ-Netzwerk vertretenen Organisationen in den 16 Landesnetzwerken.



#### 10 Diversity im Leitbild

Die Verankerung von Diversity im Leitbild einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung stellt ein klares und sichtbares Zeichen dar, dass die Leitung den Wandel der Verwaltungskultur zu mehr Vielfalt verbindlich umsetzen möchte und bietet einen wichtigen Orientierungsrahmen. Das Leitbild sollte insbesondere Ihre mit dem Perspektivwechsel zu Diversity verbundenen gesellschafts- und personalpolitischen, ethisch-moralischen und wirtschaftlichen Motivationen, Visionen und Ziele beinhalten. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt war schon in vielen Verwaltungen und Einrichtungen der erste Schritt auf dem Weg zu einem eigenen und spezifischen Diversity-Leitbild.

#### 11 Externe Unterstützung

Bei der Implementierung und Umsetzung Ihres Diversity Managements kann externe Unterstützung sehr hilfreich sein, vor allem wenn es um die Entwicklung passgenauer und spezifisch auf Ihre Bedarfe, Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele zugeschnittene Strategien, Maßnahmen und Konzepte geht. Einige Beratungsunternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen haben sich inzwischen auf den öffentlichen Dienst spezialisiert, z.T. bieten auch Landesverwaltungen im Rahmen von Projekten oder Verwaltungsnetzwerken Unterstützungs- und Austauschangebote an. Wie Sie der Charta der Vielfalt e.V. und seine Kooperationspartner unterstützen können, lesen Sie ab Seite 36.

#### 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“

Die schriftliche Festlegung von verbindlichen Zielen z.B. in einer Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“ führt oft zu besseren Ergebnissen bei der gezielten Förderung von Vielfalt. Inhalte einer solchen etwa vom Personal- und Organisationsamt/-referat mit dem (Gesamt)Personalrat beschlossenen Zielvereinbarung oder eines Aktionsplans können grundlegende Leitlinien, Ziele und Nutzen Ihres Diversity Managements sowie Zielquoten, Schwerpunkte und eine Auswahl konkret umzusetzender Maßnahmen sein. Wichtig ist dabei auch, die Federführung sowie die organisatorische Struktur für die Umsetzung klar zu benennen.





## Langfristige Maßnahmen

### 12 Spezifische Weiterbildungsangebote

Bewerber/-innen und Mitarbeiter/-innen öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen können aufgrund ihrer individuellen Bildungsbiografie oder aber auch aufgrund von gesellschaftlichen und institutionellen Barrieren wie z.B. dem sehr selektiven deutschen Bildungssystem spezifische Qualifikationsdefizite haben, die ihren Ein- und Aufstieg erschweren. Hier können zielgerichtete Weiterbildungsangebote wie bspw. berufsbezogene Sprachkurse für Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Nationalität, Führungskräftebildungen für Frauen mit und ohne Migrationshintergrund oder passende Angebote für ältere Mitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter/-innen mit Behinderung einen sinnvollen Ausgleich schaffen.

### 13 Gezielte Anwerbekampagnen

Zur Erweiterung des Bewerbenden-Pools und um neue oder bisher unterrepräsentierte Zielgruppen ausdrücklich anzusprechen und für eine Bewerbung zu motivieren, eignen sich gezielte Anwerbekampagnen besonders gut. Viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind hier in den letzten Jahren vor allem in ihrem Ausbildungsmarketing mit diversity-orientierten Azubi-Kampagnen sehr erfolgreich gewesen. Begleitet werden die konkreten Angebote von einer lokalen, regionalen, landesweiten oder bundesweiten Öffentlichkeitsarbeit, in der über Anzeigen, Plakate, Websites, Medien, Social Media-Formate und vielfältige Veranstaltungen breit über die Möglichkeiten der Mitarbeit informiert und geworben wird.

### 14 Diversity-Check

Einige Personalprozesse und Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich sind z.T. lange Zeit wenig hinterfragt worden und können so indirekte und oft unbewusste Barrieren für mehr Vielfalt beinhalten. Um diese Hindernisse mittelfristig gezielt abbauen zu können, ist die Durchführung eines Diversity-Checks ein sinnvoller erster Schritt. Wichtige Personalprozesse wie etwa Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Aus- und Weiterbildung und beruflicher Aufstieg und die vorhandenen Personalstatistiken werden dabei mit Fokus auf die zentralen Diversity-Dimensionen überprüft. Die Sozialforschungsstelle der TU Dortmund stellt unter [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de) kostenlos einen praxiserprobten Online-Check zur Verfügung, mit dem Sie eine gute erste Reflexion und Bestandsaufnahme durchführen können.

### 15 Zielquoten

Viele öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen sind über Vorgaben aus Gleichstellungsgesetzen, Gleichstellungs- und Frauenförderplänen und die Beschäftigungspflicht (und mögliche Ausgleichsabgabe) in Bezug auf schwerbehinderte Menschen schon lange mit dem Instrument der Zielquoten vertraut. Das AGG ermöglicht, dieses Instrument unter bestimmten Voraussetzungen auch auf die weiteren vom AGG geschützten Merkmale bzw. Diversity-Dimensionen zu übertragen.<sup>17</sup>

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 Verbreiterung der Personalstruktur voranzubringen. Dabei sollten Sie stets den Leitgedanken „Qualifikation vor Merkmal“ verfolgen, um eine neuerliche Stereotypenbildung (Stichworte „Quotenfrau“, „Quotenmigrant“) zu vermeiden.

### 17 Diversity im Marketing

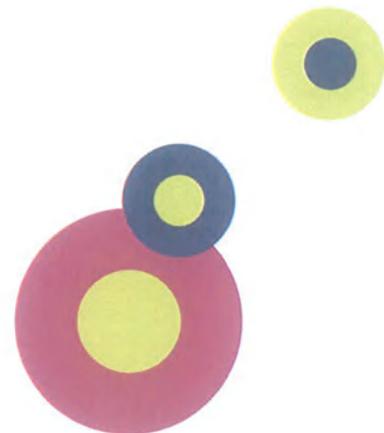
Das Bekenntnis einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung, sich für mehr Vielfalt stark zu machen, ist eine sehr positive Botschaft. Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, Vielfalt gezielt zu fördern und zu nutzen, stehen Ihnen neben dem Leitbild, dem Intranet und Anwerbekampagnen viele weitere Möglichkeiten zur Verfügung, Diversity als Ihr Markenzeichen bekannt zu machen. Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke „Vielfalt“ für das Ausbildungs- und Personalmarketing oder eine werte- und/oder wirtschaftsorientierte Diversity-Kampagne im Rahmen des lokalen, regionalen oder bundesweiten Marketings eignen sich bspw. gut, um die Ziele, Visionen und Vorteile Ihres Diversity Managements einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

### 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation

Für eine diversity-orientierte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation steht Ihnen – meist unter den Schlagworten „Work-Life-Balance“ und/oder „Lebensphasenorientiertes Personalmanagement“ zusammengefasst – ein breites Spektrum unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung. Dazu zählen etwa flexible Arbeitszeiten, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Arbeitsplatzteilung, Telearbeit, Sabbaticals, Gesundheits- und Sportangebote, Kinderbetreuung, barrierefreie oder ergonomische Arbeitsplätze oder flexible Modelle bei Pflegepflichtigen gegenüber Familienmitgliedern. Mitarbeiter/-innen, die sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, sind produktiver und motivierter!

### 19 Runder Tisch Vielfalt

Ein gutes Diversity Management lebt stark von der Offenheit und gelungener Inklusion gegenüber externer Vielfalt. Wenn Sie Vorhaben, Ziele, Maßnahmen und Eckpunkte Ihres Diversity Managements definiert haben, sollten Sie sich mit wichtigen gesellschaftlichen Vertretungen für verschiedene Diversity-Dimensionen und Diversity-Aspekte wie bspw. Migrantenorganisationen, Frauen-, Behinderten- und LGBTI<sup>18</sup>-Verbänden, Religionsgemeinschaften, Bündnisse für die Interessen älterer Menschen oder auch aus der Wirtschaft, Arbeitsmarktinstitutionen, Sport oder Kultur austauschen und deren Expertise einbinden. Ein weitergehender Schritt wäre die institutionelle Verankerung der externen Vernetzung durch regelmäßige Treffen ausgewählter externer Vertretungen mit relevanten internen Akteuren/Akteuren z.B. an einem Runden Tisch Vielfalt.



18 Die Abkürzung steht für Lesben, Schwule, Bisexuelle, trans- und intersexuelle Menschen.

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



Mehr als 1.750 Unternehmen und Institutionen mit über 6,7 Millionen Beschäftigten finden Sie im größten deutschen Netzwerk für Diversity Management. Im Folgenden möchten wir Ihnen den Charta der Vielfalt e.V. näher vorstellen und Ihnen erläutern, wie wir Sie auf Ihrem Weg zu einer offenen, wertschätzenden Verwaltungskultur unterstützen.

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

Die inhaltliche und finanzielle Verantwortung für die Charta der Vielfalt trägt ein gemeinnütziger Verein. Er hat derzeit 19 Mitglieder, die aus ihrer Mitte einen Vorstand wählen. Dort hat auch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration einen festen Sitz. Die Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V. ist von Montag bis Freitag, 9 bis 17 Uhr, gern für Sie da. Sie erreichen uns persönlich:

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

Der Charta der Vielfalt e.V. ist Teil eines deutschland- und europaweiten Netzwerks, in dem wir Erfahrungen, Anregungen und gute Beispiele austauschen. In bislang elf EU-Ländern gibt es ähnliche Selbstverpflichtungen. Mit ihren Vertreterinnen und Vertretern treffen wir uns regelmäßig und diskutieren die internationale Bandbreite an Maßnahmen.

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

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

— dem Demographie Netzwerk e.V. (ddn)

» [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

— der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

» [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

— der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management e.V. (idm)

» [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

— der Jobbörse CSR JOBS

» [www.csr-jobs.eu](http://www.csr-jobs.eu)

— Online Diversity, dem Online-Tool zum Diversity-Selbsttest

» [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)

Die Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt profitieren von dieser Netzwerkarbeit, aber auch von allen anderen Angeboten, die unsere Geschäftsstelle plant und umsetzt. Sie können das „UNTERZEICHNET“-Logo nutzen, unsere Workshops besuchen und erhalten Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit. Ein turnusmäßiger Beitrag wird dafür bislang noch nicht fällig.

## B) Agenda-Setting für Diversity Management

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

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

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

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

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

Allein oder mit unseren Partnerinnen und Partnern publizieren wir Schriften zum Thema Diversity Management. Regelmäßig geben wir Dossiers heraus, in denen namhafte Autorinnen und Autoren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft wichtige Forschungsergebnisse zu ausgewählten Diversity-Themen diskutieren. Bisher sind die Titel „JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demographische Wandel.“ sowie „Weltoffen = Zukunftsfähig?! Diversity Management und Internationalität“ erschienen.

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

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

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

Auf Facebook und Twitter diskutieren wir mit Interessierten

» [www.facebook.com/chartadervielfalt](http://www.facebook.com/chartadervielfalt)

» [www.twitter.com/ChartaVielfalt](http://www.twitter.com/ChartaVielfalt)

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

### C) Vielfältige Veranstaltungen in ganz Deutschland

Das Netzwerk der Charta der Vielfalt lebt von dem regen Austausch, den Vereinsmitglieder und Unterzeichner/-innen untereinander pflegen. Dafür haben wir eine Reihe von Veranstaltungen ins Leben gerufen. Besonders wichtig ist uns der Deutsche Diversity-Tag. Dort zeigen jedes Jahr bundesweit Hunderte Unternehmen und Institutionen mit ganz unterschiedlichen Aktionen ihre Vision einer vorurteilsfreien, wertschätzenden Unternehmenskultur. Der Verein unterstützt alle Mitwirkenden mit Aktionsideen, bundesweiter Medienarbeit und Materialien. Termin für den **2. Deutschen Diversity-Tag** ist der **3. Juni 2014**.

» [www.deutscher-diversity-tag.de](http://www.deutscher-diversity-tag.de)

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

» [www.diversity-konferenz.de](http://www.diversity-konferenz.de)

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

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

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

→ Wir würden uns freuen, auch Sie im größten Netzwerk Deutschlands für Diversity Management begrüßen zu dürfen. In drei Schritten werden Sie Unterzeichner/-in der Charta der Vielfalt. Erstens: Fordern Sie auf der Internetseite des Charta der Vielfalt e.V. oder in der Geschäftsstelle das Unterzeichnerpaket an. Zweitens: Unterzeichnen Sie Urkunde und Einverständniserklärung und schicken beides an uns zurück. Drittens: Sie bekommen automatisch die fertige Urkunde zugeschickt. Sie können dann selbst eine feierliche Übergabe organisieren und die Presse dazu einladen.

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

→ Mehr Informationen dazu lesen Sie auch in unserer Broschüre „Vielfalt zeigen. Leitfaden für Unterzeichner/-innen der Charta der Vielfalt“.

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

# Ausgewählte Literatur

**Alicke, Tina (2013):** Inklusion – Hintergründe eines neuen Blickwinkels, in: Migration und Soziale Arbeit 3/2013: Integration, Diversity, Inklusion, S. 243-248.

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012):** Workshopreihe „Chancengleichheit. The Making of – Schritte zur Zielerreichung in Verwaltungen“.

**Archibong, Uduak (2009):** Internationale Sichtweisen zu positiven Maßnahmen: eine vergleichende Analyse in der Europäischen Union, in Kanada, in den USA und in Südafrika.

**Behrens, Beatrix herausgegeben von der Bundesagentur für Arbeit (2012):** Leitfaden Diversity Management. Handlungsempfehlung zum Aufbau eines Diversity Managements in der Bundesverwaltung.

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

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012):** Personalmarketingstudie 2012.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012):** Familienreport. Leistungen, Wirkungen, Trends.

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

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

**Charta der Vielfalt e.V. (2013):** Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand.

**Cox, Taylor H. Jr. (1993):** Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.

**dbb beamtenbund und tarifunion (2013):** Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen.

**dbb beamtenbund und tarifunion (2014):** Zahlen Daten Fakten 2014.

**Frohn, Dominique (2007):** Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz.

**Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003, 2. Edition):** From Diverse Team at work.

**Kienbaum (2010):** Absolventenstudie 2009/2010.

**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.

**Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011):** Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 155-174.

**Loden, Marilyn/Rosener, Judy (1991):** Workforce America.

**Schmidt, Bettina (2010):** Diversity Management & Balanced Scorecard. Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation, in: Diversity-Infothek der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management.

**Schmidt, Bettina/Merx, Andreas (2012):** Leitfaden zur idealtypischen Umsetzung von Diversity Mainstreaming, in: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.): Chancengleichheit als Qualitätsaspekt in der Arbeit öffentlicher Verwaltungen, S. 35-39.

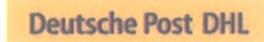
**Statistisches Bundesamt (2013):** Bevölkerungsstatistik 2012.

**Steinhardt, Max/Stiller, Silvia/Damelang, Andreas (2008):** Bunt in die Zukunft – kulturelle Vielfalt als Standortfaktor deutscher Metropolen.

**Thomas, R. Roosevelt (2001):** Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?

**Vedder, Günther (2006):** Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, S. 1-23.

Die Mitglieder des Charta der Vielfalt e.V.



### **Bildnachweise**

Seite 4: Bundesregierung/Knoll  
Seite 24: BMAS/Knoll  
Seite 25: Stadt Mannheim  
Seite 26: Bundesagentur für Arbeit  
Seite 27: Ministerium für Innovation, Wissenschaft  
und Forschung des Landes Nordrhein-  
Westfalen/Wadewitz  
Seite 27: Privat

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

[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)  
[www.deutscher-diversity-tag.de](http://www.deutscher-diversity-tag.de)  
[www.facebook.com/chartadervielfalt](https://www.facebook.com/chartadervielfalt)  
[www.twitter.com/ChartaVielfalt](https://www.twitter.com/ChartaVielfalt)  
[www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v](https://www.xing.com/companies/chartadervielfalte.v)

### **Impressum**

Herausgeber: Charta der Vielfalt e.V.  
Konzept und Texterstellung: Andreas Merx (pro diversity) und  
Serdar Yazar (Berater/Trainer für Diversity und Antidiskriminierung)  
Redaktionelle Mitarbeit und Textkorrektur: Sibel Kara (pro diversity)  
Gestaltung: Tack Design GmbH, Berlin  
Druck: Druckerei Humburg, Berlin  
Stand: April 2014

Mit freundlicher Unterstützung durch



Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Migration, Flüchtlinge und  
Integration