

Ramzi Fatfouta

IST DAS

**DIV
ERS
ITY**

ODER KANN DAS WEG?

Wie Menschen und Organisationen
von gelebter Vielfalt profitieren

GABAL

Ramzi Fatfouta

IST DAS

DIV ERS ITY

ODER KANN DAS WEG?

Wie Menschen und Organisationen
von gelebter Vielfalt profitieren

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form
alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-223-4

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Illustrationen: Vanessa Wälzer

Autorenfoto: Ivo Wilhelm

Layout und Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH & Co. KG, Löbnitzer Weg 10,
D-39418 Staßfurt, vertrieb@salzland-druck.de

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155,
D-63069 Offenbach, info@gabal-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach
§ 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.x.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC/04-31-2251

PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

Inhalt

Vorwort: Was Diversity mit mir zu tun hat	9
Über dieses Buch oder: Vielfalt ist vielfältig	15
Hintergrund und Motivation für dieses Buch	18
Schwarz, weiß, be_hindert: Ein Disclaimer für Leser:innen	20
Zielsetzung des Buches	22
An wen sich dieses Buch richtet	24
Struktur des Buches	24

Teil 1: Deep Dive Diversity

Was bedeutet »Diversity«?	31
Sichtbare und unsichtbare Merkmale von Diversity	33
Diversity Faultlines	35
Dimensionen von Diversity	38
Diversity Now! Warum Vielfalt keine Option, sondern Realität ist	42
Diversity als gesellschaftliche Realität	45
Diversity als organisationale Realität	48
Diversity als individuelle Realität	52
Diversity-Killer: Warum niemand vor (Unconscious) Bias gefeit ist	54
Gefährliche Schubladen: Wie Bias unsere Sicht auf Vielfalt trüben	58
Warum unser Gehirn für Bias vorprogrammiert ist	61
Auswirkungen von Stereotypen, Vorurteilen und Bias	64
Own your privilege! Warum es vielen schwerfällt, ihre Privilegien anzunehmen	70
Checken Sie nicht nur Ihre Privilegien, sondern nutzen Sie sie auch	72
Warum alte, weiße Männer nicht immer das Problem sind	73
Diversity Backlash: Warum Widerstand nachvollziehbar, aber zwecklos ist	76

Diversity als Business Case: Vielfalt oder Fassade?	79
Der Business Case für Diversity	82
Warum Diversity nicht immer gut für das Business ist	85
Warum der Business Case für Diversity problematisch ist	88

Teil 2: Diversity Debunked

Mythos #1: Diversity ist nur ein weiterer Trend	97
Mythos #2: Diversity brauchen wir nicht – wir sind divers genug	102
Mythos #3: Diversity dreht sich nur um Personen mit Migrationsgeschichte, Frauen und queere Menschen	106
Mythos #4: Diversity bedeutet, in die Generation Z zu investieren	111
Mythos #5: Diversity bedeutet Exklusivität für marginalisierte Gruppen	115
Mythos #6: Diversity ist eine Quotenfrage	120
Mythos #7: Diversity heißt, Standards herabzusetzen	125
Mythos #8: Diversity beinhaltet die Abschaffung des Leistungsprinzips	129
Mythos #9: Diversity führt zu einem Anstieg von Klagen und rechtlichen Auseinandersetzungen	134
Mythos #10: Diversity ist keine Führungsaufgabe	139
Mythos #11: Diversity ist ein Problem der Talent-Pipeline	144
Mythos #12: Diversity ist ein softes Spaßthema mit bunten Kampagnen	149
Mythos #13: Diversity, Inklusion & Co – ist doch irgendwie alles dasselbe	154

Teil 3:

Diversity, Equity, Inclusion, & Belonging – was zuerst?

Diversity-Management: das D.E.I.B.-Modell	165
Ziele des D.E.I.B.-Modells	169
Potenzielle Fallstricke und Erfolgsfaktoren des D.E.I.B.-Modells	170
Phase 1: Design your strategy	174
Diversity Maturity Model	175
Diversity Canvas	179
Diversity Scorecard	182
Phase 2: Embrace your emotions	184
Diversity Resistance	185
Diversity-Typologien	187
Diversity-Personas	190
Phase 3: Implement your changes	193
Diversity-Recruiting	194
Diversity-Training	198
Diversity Culture	202
Phase 4: Benchmark and evaluate your efforts	206
Diversity-Controlling	208
Diversity-KPIs	211
Diversity-Survey	214
(K)ein Fazit: Ist das Diversity oder kann das weg?	218
Danke	220
Endnoten und Literaturverzeichnis	221
Der Autor	238

TEIL 1

Deep Dive Diversity

»Sich verwirrt zu fühlen, ist der Anfang des Wissens.«

KHALIL GIBRAN

Zunächst möchte ich Ihnen eine Frage beantworten, die Sie womöglich seit Beginn der Lektüre beschäftigt oder zumindest Ihr Aufsehen erregt hat: Was hat es mit dem gewählten Buchtitel auf sich? Die Grundidee dahinter ist denkbar einfach: dass für viele Außenstehende nicht immer eindeutig zu erkennen ist, was Diversity ist (oder eben nicht). Der aufwendig verzierte Wagen auf dem Christopher Street Day, der Leitfaden für geschlechtersensible Sprache oder aber ein halbtägiger Workshop zum Thema »Privilegien« – ist das bereits Vielfalt? In Analogie zu der meist neckischen Redewendung »Ist das Kunst oder kann das weg?« hinterfragt der Titel somit die aktuelle Existenzberechtigung und zugleich Würdigung von Diversity und damit verbundener Maßnahmen.

Darüber hinaus handelt es sich bei dem Titel um eine rhetorische Frage, die keiner definitiven Antwort Ihrerseits bedarf, auch wenn Sie dieses Buch ausgelesen haben. Vielmehr kann diese Frage bis zum Schluss als humoristische Aussage für sich stehen und Sie immer wieder zur Reflexion anregen. Es handelt sich dabei um eine Aussage, die nicht notwendigerweise meine eigene Meinung oder Haltung zu Diversity widerspiegelt, sondern lediglich das ausdrückt, was viele (nicht alle!) im Zusammenhang mit dem Thema Vielfalt zwar denken, aber nicht laut aussprechen: Brauchen wir Diversity, so wie Kunst, überhaupt? Ist nicht »alles« irgendwie Diversity – so wie alles Kunst ist, wie Joseph Beuys einst bereits feststellte? Sind wir in der heutigen Gesellschaft nicht schon divers genug?

Der Titel dient schließlich auch als metaphorischer Prüfstein für unterschiedliche Ansichten und Perspektiven, die zum Thema Vielfalt existieren. Denn was für jemanden Diversity ist (oder nicht), ob ein

bestimmtes Diversitätsmerkmal wie beispielsweise Alter, Geschlecht oder geschlechtliche Identität einem wichtig oder unwichtig erscheint, hat auch sehr viel damit zu tun, wer man selbst ist. Ein Beispiel soll dies veranschaulichen: Eine erfolgreiche Frau, die es aufgrund ihres Geschlechts schwierig hatte, da zu sein, wo sie heute steht, wird Themen rund um Chancengleichheit vermutlich anders bewerten als ein Mann. Hatte die Frau in Ihren Gedanken gerade eine körperliche oder geistige Be_hinderung? War sie Schwarz? Vermutlich nicht, und wie wir später sehen werden, hat dies einen einfachen Grund (Spoiler: Es sind die guten alten Unconscious Bias). Diversity ist also nicht nur etwas, das man in einem Vakuum in Organisationen schafft, sondern auch etwas, das individuell erlebt und bewertet wird.

Ganz im Sinne des oben zitierten libanesisch-US-amerikanischen Philosophen, Malers und Dichters Gibran fordert der Titel auf, konventionelle Denkweisen rund um Diversity zu durchbrechen und bisherige Herangehensweisen herauszufordern. Erst die Anerkennung und das Spielen mit der Widersprüchlichkeit von Diversity ermöglicht es uns – wie Sie im weiteren Verlauf des Buches feststellen werden –, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Beginnen wir daher mit dem scheinbar widersprüchlichsten Aspekt von Diversity: dem Begriff »Diversity« selbst.

Was bedeutet »Diversity«?

Meine Feststellung nach unzähligen Diskussionen zum Thema Vielfalt ist: Was Vielfalt wirklich ist, wird selten konkret benannt. Was Vielfalt leisten muss, wird dagegen oftmals genauer beschrieben. Aus der Einleitung geht bereits hervor, dass die Begriffsbestimmung von Diversity alles andere als trivial ist. Entsprechend vielfältig – im wahrsten Sinne des Wortes – sind auch die Versuche, Diversity zu definieren und zu systematisieren. Wenn Sie zehn Personen in Ihrem Unternehmen nach ihrem jeweiligen Verständnis von Vielfalt fragen, werden Sie vermutlich zehn verschiedene Antworten erhalten. Sehr wahrscheinlich werden sich diese Antworten auch unterscheiden, je nachdem, ob Sie Mitarbeiter:innen, Führungskräfte oder Kund:innen fragen. Das mag daran liegen, dass derzeit keine einheitliche, allumfassende Definition von Diversity existiert.

Nähern wir uns daher gemeinsam Stück für Stück diesem Begriff an. Laut Duden ist Diversity die »(als positiv wahrgenommene) Vielfältigkeit, Individualität innerhalb einer Gruppe oder der Gesellschaft«¹¹. Aus dieser Populärdefinition lassen sich bereits zwei spannende Beobachtungen ableiten: Zum einen beinhaltet der Vielfaltsbegriff eine konstruktive Konnotation. Er vermittelt Anerkennung und Wertschätzung gegenüber der Heterogenität von Menschen mitsamt ihren Lebensentwürfen. Das ist interessant, denn das Vorhandensein von Unterschiedlichkeit kann per se als neutral betrachtet werden. Unterscheidungsmerkmale sind grundsätzlich weder gut noch schlecht, sie existieren einfach.

Zum anderen impliziert der Vielfaltsbegriff, dass er sich sowohl auf Unterschiede als auch auf die Einzigartigkeit in der Zusammensetzung von Personen innerhalb einer Gruppe bezieht. Aus einer psychologischen Perspektive ist dieser Fokus zunächst einmal nichts Neues. Die

Persönlichkeitspsychologie beschäftigt sich seit Jahrhunderten mit individuellen Besonderheiten und Unterschieden. Hierbei geht es meist um verschiedene Motive, Einstellungen, Werte etc. – Aspekte, die das Verhalten und Erleben einer Person prägen können. Auffällig ist, dass die Populärdefinition keinen Bezug zu demografischen Merkmalen wie beispielsweise Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft nimmt. Inwiefern ist das problematisch?

Das Diversity-Narrativ hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt.¹² Bei genauer Betrachtung der verschiedenen Strömungen lassen sich zwei klar unterscheidbare Perspektiven abgrenzen: Einerseits gibt es die *relationale Ausrichtung*, die sich darauf konzentriert, marginalisierte Gruppen in den Fokus zu nehmen und diese vor Stereotypisierung, Diskriminierung und/oder Benachteiligung zu schützen (z. B. Frauen, queere Personen, Menschen mit Behinderung etc.). Andererseits gibt es die *funktionale Ausrichtung*, die ungeachtet dieser demografischen Merkmale eher Persönlichkeitsmerkmale, individuelle Erfahrungen und Kompetenzen umfasst. Genau diese Ausrichtung ist jedoch mit Vorsicht zu genießen, weil sie den Diversity-Begriff »verwässert« und das eigentliche Ziel von Diversity – der Schutz (mehrfach) marginalisierter Personen bzw. Personengruppen – in den Hintergrund rücken kann.

Bei all dem Begriffswirrwarr kann ich mich nur den Worten von Dr. Katharina Schiederig, Head of Global Diversity, Equity & Inclusion Strategy bei der Merck Gruppe und Autorin des Buches »Mythos Diversity« anschließen: »Es lässt sich festhalten, dass Diversity zunächst nur die Anerkennung und positive Wertschätzung von Vielfalt postuliert. Welche Grundannahmen und politische Strategien im nächsten Schritt damit verknüpft werden, ist prinzipiell offen und muss zwischen den beteiligten Akteuren ausgehandelt werden.«¹³

Wer Diversity definiert, hat somit Macht. Die Definition sollte sorgfältig überlegt sein, denn sie dient als Spiegel dafür, was im Unternehmen als Vielfalt wahrgenommen und gewürdigt wird. Ist sie zu breit gefasst, verkennt sie womöglich die spezifischen Herausforderungen und Bedürfnisse diskriminierungsgefährdeter Gruppen, die nicht die gleichen Chancen haben wie privilegierte Menschen in unserer Gesellschaft.

Aktuelle Studien zeigen beispielsweise, dass breite Definitionen von Diversität, die eher individuelle Unterscheidungsmerkmale umfassen (z. B. Vielfalt von Perspektiven, Meinungen und Fähigkeiten), unbeabsichtigte negative Auswirkungen haben.¹⁴ Speziell People of Color (PoC; von Rassismus betroffene Personengruppen) und sexuelle Minderheiten können sich dadurch weniger wahrgenommen und repräsentiert fühlen. Wer also die »sichtbaren« Unterschiede vernachlässigt, riskiert das Schaffen einer Scheinvielfalt.

Impuls für die Praxis

Wie definieren Sie persönlich »Diversity«? Wie wird Diversity in Ihrem Unternehmen definiert? Welche Unterschiede nehmen Sie diesbezüglich wahr?

Sichtbare und unsichtbare Merkmale von Diversity

Unterschiede mögen streng genommen neutral sein, aber sie sind häufig sichtbar. Wenn zwei Personen – der Einfachheit halber ein Mann und eine Frau – vor uns nebeneinanderstehen, können wir ihre jeweiligen Einstellungen, Motive und Werte nur bedingt erahnen (*unsichtbare Merkmale*). Allerdings können wir als Außenstehende häufig (nicht immer!) wahrnehmen, dass sich diese beiden Personen in einer bestimmten Anzahl von Merkmalen unähnlich sind (z. B. Größe, Körperbau oder Kleidungsstil; *sichtbare Merkmale*).

An dieser Stelle setzen typologische Ansätze an, die Vielfalt dementsprechend in beobachtbare und nicht-beobachtbare Merkmale einteilen.¹⁵ Zu den beobachtbaren Merkmalen gehören beispielsweise Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft, während Bildungsstand, Betriebszugehörigkeit oder beruflicher Status nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind, genauso wenig wie die Persönlichkeit. In unserem Beispiel bedeutet dies Folgendes: Dass Person A eine Frau ist, mag aufgrund ihres Aussehens augenfällig (beobachtbar) sein, aber dass sie die Führungskraft von Person B ist, vermutlich weniger (nicht-beobachtbar).

Statt von beobachtbaren und nicht-beobachtbaren Merkmalen zu sprechen, ist häufig auch von verschiedenen Ebenen der Vielfalt die Rede.¹⁶ Der Psychologe David A. Harrison von der University of Texas (USA) unterscheidet beispielsweise zwischen Surface-level Diversity (Oberflächendiversität) und Deep-level Diversity (Tiefendiversität). Surface-level Diversity bezieht sich auf angeborene und nicht bzw. nur schwer veränderbare (demografische) Unterschiede zwischen Menschen, die sich in ihren physischen Merkmalen widerspiegeln und/oder leicht wahrzunehmen sind (z.B. Alter, Geschlecht oder Migrationsgeschichte). Deep-level Diversity hingegen bezieht sich auf erworbene (psychologische) Attribute, die eine Person ausmachen und die nur mit der Zeit und der gemeinsamen Interaktion mit ihr ersichtlich werden (z.B. Berufserfahrung, Einstellung, Meinungen oder Werte; vgl. Abbildung 1).

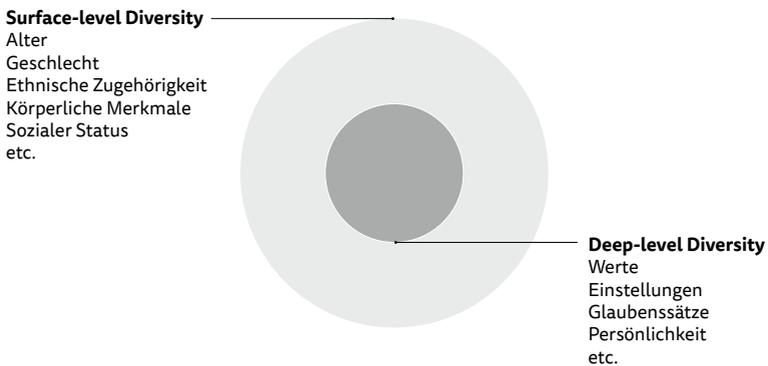


Abbildung 1: Deep-level Diversity und Surface-level Diversity im Vergleich (eigene Darstellung nach Harrison)

Welchen Einfluss haben sichtbare und unsichtbare Merkmale nun auf uns? Die Psychologie liefert auch hierauf eine Antwort: Menschen tendieren dazu, sich anhand von beobachtbaren Unterscheidungsmerkmalen wie Alter, Geschlecht und anderen sozialen Kategorien in Gruppen einzuteilen und sich so voneinander abzugrenzen.¹⁷

Um dies zu veranschaulichen, nehmen wir ein Team bestehend aus zwei Männern und zwei Frauen. Allein aufgrund der sichtbaren Ge-

schlechtsunterschiede könnten spontan zwei Subgruppen entstehen (Männer vs. Frauen). Diese Unterschiede haben jedoch nicht nur einen kategorisierenden Effekt, sondern beeinflussen auch die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team. Aufgrund des Bestrebens, die eigene soziale Identität zu wahren und zu stärken, neigen Menschen dazu, Personen, die ihnen in bestimmten Merkmalen ähneln, positiver zu bewerten und sich eher mit ihnen zu identifizieren (das ist der Affinity Bias, mehr dazu im Kapitel »Diversity-Killer«).

In unserem Beispiel bedeutet dies: Im Verlauf der Zusammenarbeit werden die Männer vermutlich eher miteinander interagieren, gemeinsame Interessen entdecken und einen stärkeren Draht zueinander entwickeln, während die Frauen selbiger für sich feststellen können.

Impuls für die Praxis

Wenn Sie sich Ihre Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen oder Ihr Team vor Augen führen: Welche Diversitätsmerkmale sind für andere nicht direkt ersichtlich, welche hingegen schon?

Diversity Faultlines

Obwohl Vielfalt eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur aufweist, konzentrieren sich die meisten Unternehmen in ihren Diversity-Bemühungen auf die Oberflächenstruktur, also die sichtbaren Merkmale. »Bei uns arbeiten Menschen aus 87 Nationen«, heißt es auf der Webseite eines bekannten Schweizer Start-ups. Daneben wird das nahezu ausgeglichene Männer-Frauen-Verhältnis dargestellt, gefolgt von der Anzahl nicht-binärer Mitarbeiter:innen. Sichtbare Diversitätsmerkmale lassen sich häufig nicht nur leichter quantifizieren, sie haben auch einen hohen Symbolcharakter. Sie vermitteln: »Seht her – wir sind mehr als bestrebt, uns für eine diverse Arbeitsumgebung einzusetzen!«

Eine zentrale Herausforderung bei der Förderung von Vielfalt besteht jedoch darin, dass trotz guter Absichten sog. Diversity Faultlines

(Diversitäts-Trennlinien oder auch Gruppenbruchlinien) entstehen können: imaginäre bzw. hypothetische Trennlinien, die eine Gruppe basierend auf einer oder mehreren Kategorien in Subgruppen aufteilen.¹⁸ Wie im vorigen Kapitel bereits angedeutet, können sich auch in vermeintlich diversen Teams ähnlich gestrickte Mitarbeiter:innen zusammenschließen und innerhalb des Teams ein eigenes (informelles) Unterteam bilden. Ein »buntes Team«, wie es häufig so schön heißt, kann bei unüberlegter Zusammenstellung demnach auch Risiken mit sich bringen.

Lassen Sie mich das Konzept der Diversity Faultlines an dem Beispiel von oben erklären: Angenommen, in einem Start-up gibt es eine offenkundige Vielfalt bezüglich des Alters, des Geschlechts und der Nationalitäten der Mitarbeiter:innen. Auf den ersten Blick scheint es, als ob das Jungunternehmen erfolgreich in Bezug auf die Förderung von Diversität ist, da es sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter:innen, Menschen unterschiedlichen Geschlechts sowie Beschäftigte aus verschiedenen Nationen beschäftigt. So weit, so gut.

Nichtsdestoweniger kann selbst in einem diversen Team wie diesem eine Subgruppenbildung stattfinden. Beispielsweise könnten Mitarbeiter:innen aufgrund ähnlicher kultureller Hintergründe enger miteinander verbunden sein, während ältere Mitarbeiter:innen aufgrund ihrer Sozialisierungserfahrung und Prägung viele Gemeinsamkeiten teilen und sich ebenfalls zusammenschließen.

Um das zu veranschaulichen, picken wir uns aus der gesamten Belegschaft nun exemplarisch zwei verschiedene Vierer-Teams heraus (s. Abbildung 2).¹⁹

Wenn wir uns Abbildung 2 genauer anschauen, lässt sich Folgendes feststellen: Beide Teams sind in Bezug auf einzelne Diversitätsmerkmale – Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft/Nationalität – gleichermaßen vielfältig aufgestellt. In beiden Teams arbeiten jeweils zwei Männer und zwei Frauen, es gibt sowohl zwei deutsche als auch zwei nicht-deutsche Personen und sowohl ältere als auch jüngere Personen sind in beiden Teams vertreten.

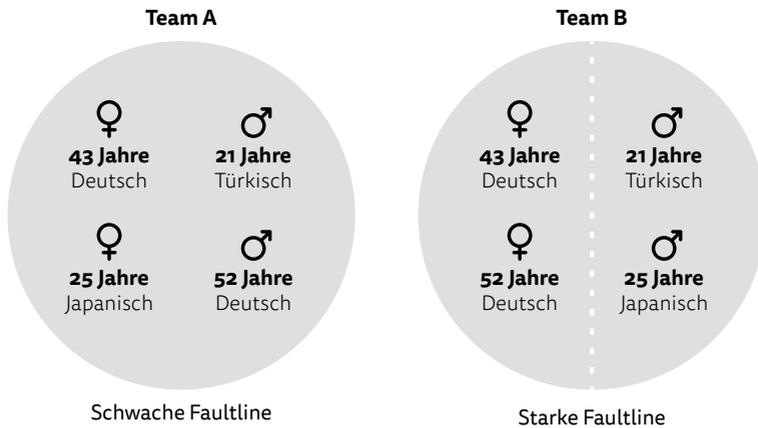


Abbildung 2: Wirkung von Faultlines (eigene Darstellung, adaptiert nach Fritzsche et al., 2017)

Allerdings unterscheiden sich beide Teams in der sog. Faultline-Stärke, also der hypothetischen Trennlinie:

- In Team A sind die verschiedenen Diversitätsmerkmale unsystematisch auf die einzelnen Teammitglieder verteilt (schwache Faultline). Die beiden älteren Personen (43 Jahre und 52 Jahre) haben beispielsweise nicht auch dasselbe Geschlecht. Die Wahrscheinlichkeit einer Grüppchenbildung ist hier geringer.
- In Team B hingegen besteht das Risiko, dass die beiden älteren deutschen Frauen eine informelle Subgruppe innerhalb des Teams bilden, genauso wie die beiden jüngeren nicht-deutschen Männer (starke Faultline).

Der Faultline-Ansatz verdeutlicht, dass es nicht ausreicht, verschiedene (sichtbare) Einzelmerkmale isoliert zu betrachten. Stattdessen ist eine mehrdimensionale Perspektive erforderlich, die verschiedene Merkmale gemeinsam unter die Lupe nimmt. Andernfalls kann die positive Absicht, eine diverse Arbeitsumgebung zu schaffen, schnell ins Leere laufen – und das Gegenteil bewirken. Aus der Forschung wissen wir nämlich bereits: Je größer die Übereinstimmung von sichtbaren Merkmalen bei einzelnen Mitgliedern einer Gruppe (und damit

die Stärke der der hypothetischen Trennlinie), desto höher ist die Tendenz zur Bildung von Subgruppen innerhalb einer Organisation (vgl. Fritzsche et al., 2017, die das Faultline-Konzept anhand von Teams aus der Automobilproduktion aufzeigen).

Impuls für die Praxis

Bestehen in Ihrem Team oder Ihrer Arbeitsgruppe möglicherweise Diversity Faultlines? Falls ja, wie können Sie diese adressieren?

Dimensionen von Diversity

Ein weiteres weitverbreitetes Modell zur Differenzierung von Diversity bietet das Four Layers of Diversity Model (Vier-Schichten-Modell der Diversität, oder auch »Dimensionen der Diversität«) von Gardenswartz und Rowe²⁰, das auch von der Charta der Vielfalt e.V. genutzt wird.

Exkurs: Die Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine 2006 gegründete Initiative zur Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland. Unterstützt von Staatsministerin Reem Alabali-Radovan, setzt sie sich für Diversität in Unternehmen und Institutionen ein. Dazu gehört ein Arbeitsumfeld, in dem alle Mitarbeiter:innen – unabhängig von beispielsweise Alter, Herkunft oder Geschlecht – wertgeschätzt, anerkannt und einbezogen werden. Kern der Initiative ist eine Urkunde, die die Unterzeichner:innen zur aktiven Förderung von Vielfalt verpflichtet. Über 5000 Unternehmen und Institutionen mit mehr als 14,7 Millionen Mitarbeiter:innen haben die Charta mittlerweile unterzeichnet. Seit 2010 wird die Initiative vom gemeinnützigen Verein Charta der Vielfalt e.V. getragen, mit Bundeskanzler Olaf Scholz als Schirmherrn.²¹

Das Modell unterscheidet drei verschiedene Diversitätsebenen, die einer simplen Grundlogik folgen: Je weiter eine Ebene vom Zentrum des Modells entfernt ist, desto stärker lässt sich diese durch bewusste Gestaltung verändern (s. Abbildung 3):

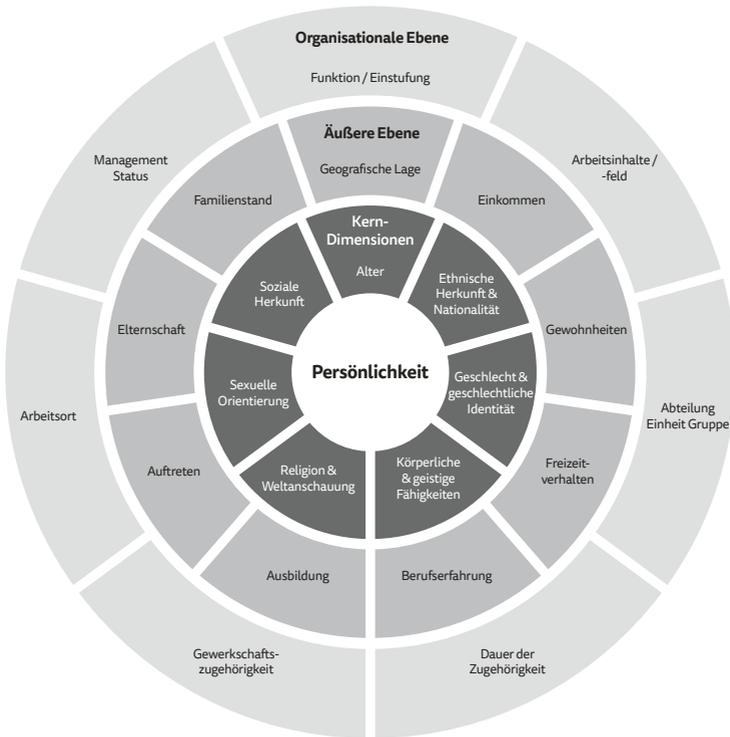


Abbildung 3: Diversitätsebenen (eigene Adaptation in Anlehnung an Charta der Vielfalt e.V.)

1. Das Zentrum, die Persönlichkeit

Persönlichkeitsunterschiede sind, wie eingangs beschrieben, ein wichtiger Bestandteil von Vielfalt. Diese Unterschiede beziehen sich auf sämtliche individuellen Besonderheiten des Menschen in Verhalten und Erleben einschließlich bestimmter Eigenschaften, Überzeugungen, Interessen, Motive und Werte. In ihrer Komplexität können sich diese verschiedenen Merkmale auf die Art und Weise auswirken, wie wir uns selbst sehen und mit anderen Menschen interagieren. Aufgrund ihrer entscheidenden Rolle für die Einzigartigkeit eines jeden Individuums steht die Persönlichkeit im Zentrum des Modells.

MITARBEITENDE FÖRDERN, UNTERNEHMEN VORANBRINGEN!

GLEICH WEITERLESEN?

In unseren **Businessbüchern** teilen Expertinnen und Experten aus der Praxis ihr Wissen rund um die Themen Unternehmertum, strategisches Management und Mitarbeiterführung.



Scannen Sie den QR-Code und finden Sie in den **Leseproben unserer Businessbücher** Impulse, die Sie und Ihr Unternehmen voranbringen. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!