

# Begriff und Dimensionen von Diversity

*Swetlana Franken*

## **2.1 Begriff Diversity – 18**

- 2.1.1 Diversity als Vielfalt von Identitäten – 18
- 2.1.2 Diversity – Unterschiede und Gemeinsamkeiten – 20
- 2.1.3 Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversität – 21

## **2.2 Modelle der Diversität – 22**

- 2.2.1 Sichtbare und unsichtbare Diversity-Merkmale – 22
- 2.2.2 Vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe – 23
- 2.2.3 Abgeleitete Fragestellungen zu den Dimensionen – 25

## **2.3 Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis – 26**

- 2.3.1 Dimension Alter – 26
- 2.3.2 Dimension Geschlecht – 28
- 2.3.3 Dimension kulturelle Herkunft – 29
- 2.3.4 Dimension Religionszugehörigkeit – 30
- 2.3.5 Dimension Behinderung – 31
- 2.3.6 Dimension sexuelle Orientierung – 31

## **2.4 Lern-Kontrolle – 33**

### **Literatur – 34**

### Lern-Agenda

Was wird unter „Diversity“ verstanden? Welche Merkmale der Diversität sind im Alltag und in Unternehmen relevant? In diesem Kapitel werden Sie theoretische Definitionen und Modelle der Diversität kennenlernen und einen ersten Eindruck über die Verbreitung von Diversity-Dimensionen in der Unternehmenspraxis bekommen. Die Struktur des Kapitels ist in der Tabelle visualisiert.

#### Theoretische Grundlagen zu Diversity

– Diversity als Vielfalt von Identitäten, als Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen. Gefahr von Stereotypen und Vorurteilen. Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversity.

Begriff Diversity

► [Abschn. 2.1](#)

– Sichtbare und unsichtbare Dimensionen von Diversity. Vier-Ebenen-Modell der Diversität.

Modelle der Diversität

► [Abschn. 2.2](#)

– Gängige Diversity-Dimensionen in Unternehmen: Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung.

Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis

► [Abschn. 2.3](#)

## 2.1 Begriff Diversity

### 2.1.1 Diversity als Vielfalt von Identitäten

Der Begriff „Diversity“ (synonym „Diversität“, „Heterogenität“, „Vielfalt“) beschreibt grundsätzlich Unterschiedlichkeit oder Vielfältigkeit, kann jedoch allgemein oder pragmatisch interpretiert werden.

Allgemein wird mit „Diversity“ das Vorhandensein von vielfältigen Identitäten und Lebensstilen gemeint. Hierbei stehen weniger die Kategorien wie Alter, Geschlecht oder Religion im Mittelpunkt, die zu einem „Schubladendenken“ verleiten, sondern die Feststellung und Anerkennung der Vielfalt. Menschen sind verschieden, und jeder Mensch ist einmalig.

Die pragmatische Definition von Diversity beschreibt sie als einen Sammelbegriff für relevante Unterscheidungsmerkmale von Menschen und versucht die Vielfalt zu operationalisieren. Die unendliche Vielfalt von Persönlichkeiten und Eigenschaften wird durch die Verwendung bestimmter Dimensionen auf eine überschaubare Menge reduziert, Menschen werden nach einigen festdefinierten Merkmalen klassifiziert.

Auch wir werden im Weiteren einen pragmatischen Diversity-Begriff verwenden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, mit der Diversität zu arbeiten, zum Beispiel, um

die Vielfalt einer Unternehmensbelegschaft abzubilden, zu analysieren und praktische Maßnahmen für einen angemessenen Umgang mit einzelnen Gruppen abzuleiten.

➤ **Auf den Punkt gebracht: Diversity ist ein Begriff für relevante Unterscheidungsmerkmale von Menschen.**

Allerdings sollte man bei der Anwendung der pragmatischen Definition der Diversität stets bedenken, dass die Kategorisierungen und Pauschalisierungen gefährlich sein können. Der Versuch, die ganze Vielfalt von Individuen auf eine begrenzte Anzahl von Diversity-Merkmalen zurückzuführen, kann Stereotypisierung und Schablonendenken begünstigen sowie Entwicklung und Verfestigung von Vorurteilen verursachen.

**Stereotype** sind vereinfachende Vorstellungen von Menschen und Ereignissen, die unsere Wahrnehmung bestimmen. Sie spiegeln Meinungen und Denkmuster von sozialen Gruppen wider und sind grundsätzlich neutral (weder positiv noch negativ).

**Merkel!**

**Stereotype** sind Vorstellungen und Zuschreibungen, die geteiltes Wissen einer Gesellschaft über charakteristische Merkmale bestimmter Gruppen enthalten.

Der Erwerb stereotypen Wissens beginnt bereits sehr früh in der Kindheit, deswegen sind uns die Stereotypen nicht bewusst. Stereotype zeugen von Unterschieden zwischen Menschen, dienen einer Kategorisierung (Typisierung) und beinhalten ein spezifisches (kulturabhängiges) Wissen über typische Verhaltensweisen von Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren, Vertretern verschiedener Nationalkulturen usw. Damit erfüllen sie eine Orientierungsfunktion.

Verbreitet sind beispielsweise die Stereotype wie „ältere Menschen sind weniger kreativ“, „junge Generation ist technisch affin“ oder „Frauen haben hohe Sozialkompetenz“. Es gibt keine eindeutigen Forschungsergebnisse, die diese Meinungen belegen oder widerlegen. Wir alle wissen aus Erfahrung, dass es unter älteren Menschen sehr kreative und innovative sein können, dass nicht jeder Jugendliche ein Computerspezialist ist und nicht jede Chefin Empathie und Taktgefühl besitzt. Und trotzdem verwenden wir diese Stereotype, weil sie meistens realistische Tendenzen wiedergeben.

**Beispiel: Anekdote eines Stereotyps**

Wie unsere Stereotype im Alltag widerlegt werden können, belegt folgende Anekdote aus der Praxis interkultureller Kommunikation.

Ein deutscher Mann fragt auf der Straße einen türkisch aussehenden Passanten:

Wie komme ich nach Aldi?

„Zu“ Aldi, – korrigiert ihn der gebildete Türke.

Was, schon zu?

Auch **Vorurteile** sind vorab wertende Urteile, ohne eigene Reflektion und Erfahrung, allerdings sind Vorurteile meistens negativ. Häufig geht es dabei um generalisierende Einstellungen anderen Personen oder gesellschaftlichen Gruppen gegenüber, die negative Gefühle (Feindseligkeit) oder negative Handlungen (Diskriminierung, Gewalt) nach sich ziehen können.

### Beispiel: Vorurteile gegenüber Zugewanderten

Ein typisches Vorurteil der Mehrheitsgesellschaft gegenüber den Zuwanderern aus ärmeren Ländern wie Bulgarien und Rumänien ist, dass sie „deutsche Sozialsysteme belasten“. Daten und Fakten widerlegen diese Meinung.

Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Bildungsforschung (IAB) belegt: „Zwar sind die bulgarischen und rumänischen Neuzuwanderer im Durchschnitt geringer qualifiziert als andere, aber die Arbeitslosenquoten und die Anteile der Bezieher von Transferleistungen sind unter den hier lebenden Bulgaren und Rumänen deutlich geringer als bei anderen Migrantengruppen – und insgesamt profitiert Deutschland von dieser Zuwanderung.“ (vgl. Brücker et al. 2013).

Da Stereotype und Vorurteile unreflektierte Meinungen sind, sind sie den urteilenden Personen kaum bewusst. Man vertritt sie, ohne sie in Frage zu stellen. Es ist wichtig, dass wir uns der Gefahr der Stereotypisierung bewusst sind, um voreiligen Meinungen und unbegründeten negativen Urteilen im Arbeits- und Privatleben vorzubeugen.

## 2.1.2 Diversity – Unterschiede und Gemeinsamkeiten

---

Meistens werden als Gruppen- und individuelle Unterscheidungsmerkmale Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Kultur- und Religionszugehörigkeit verwendet. Allerdings beschreiben diese Merkmale nicht nur die Unterschiede, sondern auch die Gemeinsamkeiten zwischen Menschen.

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist ein wichtiger Faktor für jeden Menschen. Immer wieder hört man Ausdrücke wie „wir Frauen“, „wir Azubis“, „wir Ausländer“. Diese Zusammengehörigkeit bedeutet Solidarität, Verständnis, gegenseitige Unterstützung.

Haben sich die Beschäftigten in einem Unternehmen aufgrund eines Merkmals zusammengefunden, eine Gruppe oder ein Netzwerk gebildet, so können sie ihre Interessen besser kommunizieren und durchsetzen. Das passiert auch im Rahmen der Diversity-Arbeit in vielen Unternehmen und Organisationen. Oft entstehen auf Initiative „von unten“ Frauen- und Migrantennetzwerke, die einem Erfahrungsaustausch und gegenseitiger Unterstützung der Mitglieder dienen.

Die Differenzierung von Menschen aufgrund einzelner Merkmale – egal ob es um die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten geht – begünstigt kontraproduktives Kli-

scheiden und kann zur Abschottung von Gruppen sowie zur Ausgrenzung und Stigmatisierung Anderer führen.

Diversity-Arbeit in Unternehmen erfordert ein Fingerspitzengefühl und eine gelebte Wertschätzung jedes einzelnen Individuums.

### 2.1.3 Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversität

Der Begriff „Diversity“ kann aus sozialer und wirtschaftlicher Sicht betrachtet werden:

- Die soziale Sichtweise legt den Schwerpunkt auf die Gleichberechtigung und **Chancengleichheit** für verschiedene Personen.
- Die wirtschaftliche Sicht argumentiert mit den Vorteilen – **Business Case** – der Diversität.

Gleiche Chancen und Gleichstellung von Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren, Deutschen und Ausländern in der Gesellschaft und in Unternehmen werden gesetzlich geregelt (Grundgesetz, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG ► [Abschn. 1.3](#)), sollen jedoch in der Praxis konkret umgesetzt werden.

Die wirtschaftliche Sicht auf Diversität kommt in der Definition von Thomas und Ely (1996, S. 80) zum Tragen:

- » Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring.

Die Autoren verstehen unter Diversität in erster Linie verschiedene Perspektiven und Ansätze, die von Mitgliedern unterschiedlicher Gruppenidentitäten in Arbeitsprozesse eingebracht werden können, und betonen die positiven Auswirkungen der Vielfalt auf Arbeitsprozess und Problemlösung. Business Case von Diversity wird später ausführlich erläutert (► [Kap. 6](#)).

Meistens werden diese Sichtweisen auf die Vielfalt kombiniert, wie zum Beispiel in der bekannten Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ (► [Kap. 3](#)). Diese Initiative zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen und Institutionen basiert auf einer Selbstverpflichtung von Unternehmen, jegliche Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu verhindern und die Chancengleichheit der Beschäftigten zu verwirklichen. Andererseits beziehen sich die Formulierungen der Charta auf die Vorteile der Vielfalt für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

#### Beispiel: Soziale und wirtschaftliche Perspektive in der „Charta der Vielfalt“

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 „Charta der Vielfalt“ hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen (vgl. Charta der Vielfalt 2014).

## 2.2 Modelle der Diversität

### 2.2.1 Sichtbare und unsichtbare Diversity-Merkmale

Die Vielfalt von Menschen lässt sich in Form von bestimmten Dimensionen klassifizieren. Krell et al. (2007, S. 9) definieren die so genannten „Big 8“ der Diversität als Dimensionen, die am häufigsten thematisiert werden, um den Diversity-Begriff zu veranschaulichen:

- » race, gender, ethnicity/nationality, organisational role/function, age, sexual orientation, mental/physical ability, religion.

Diese Unterscheidungsmerkmale können nach sichtbaren und unsichtbaren unterteilt werden (■ Tab. 2.1).

Das ist eine recht einfache und nachvollziehbare Klassifikation. Allerdings ist die Zuordnung zu den sichtbaren oder unsichtbaren Merkmalen nicht immer offensichtlich. Der Bildungsstand einer Person ist beispielsweise nicht auf den ersten Blick erkennbar, sondern eher nach der Analyse von Bewerbungsunterlagen oder nach einem Fachgespräch. Andererseits kann die Religionszugehörigkeit durch das Tragen von religiösen Symbolen (z. B. ein Kopftuch bei muslimischen Frauen, ein Kreuz bei den Christen) sofort sichtbar sein.

Man sollte bedenken, dass auch die auf den ersten Blick klaren, offensichtlichen Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Rasse keine objektiven Gegebenheiten, sondern bloß kulturelle Konstrukte sind.

#### Beispiel: Alter als kulturelles Konstrukt

Am Beispiel des Alters lässt es sich besonders gut nachvollziehen: Eine fünfzigjährige Frau in Deutschland zu Beginn des 20. Jahrhunderts galt schon als alt und krank, was meistens aufgrund schwerer Lebensumstände und schlechter medizinischen Versorgung objektiv zutraf. Heute fühlen sich viele Frauen mit Fünfzig noch jung und fit, sind im Arbeitsleben besonders produktiv, treiben Sport und

**Tab. 2.1** Merkmale der Diversität

Sichtbare Merkmale	Unsichtbare Merkmale
Alter, Geschlecht, Sprache, Rasse, ethnische Herkunft, Bildungsstand, Status, Funktion	Religion, sexuelle Orientierung, Werte, Einstellungen, Erfahrungen, Prinzipien

sehen wesentlich jünger aus, als gleichaltrige Frauen vor 100 Jahren. Die objektiven Lebensumstände und die subjektive Wahrnehmung des Alters in der Gesellschaft haben sich verändert.

Man sollte auch bedenken, dass die Reduzierung von Menschen auf nur eine Diversity-Dimension sehr einseitig ist. Jedes Individuum besitzt eine ganze Palette an Eigenschaften und Merkmalen, so genannte „multiple Identität“. Frauen können sich beispielsweise in ihrem Alter, ihrer kulturellen Herkunft, ihrem Bildungsstand und ihrem Beruf unterscheiden.

Neben dem Modell mit sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen gibt es weitere Modelle der Diversität, die eine komplexere Differenzierung von Dimensionen vornehmen. Das bekannteste Modell stammt von Gardenswartz und Rowe.

## 2.2.2 Vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe

Das bekannte Modell von Gardenswartz und Rowe (1995) beinhaltet vier Ebenen:

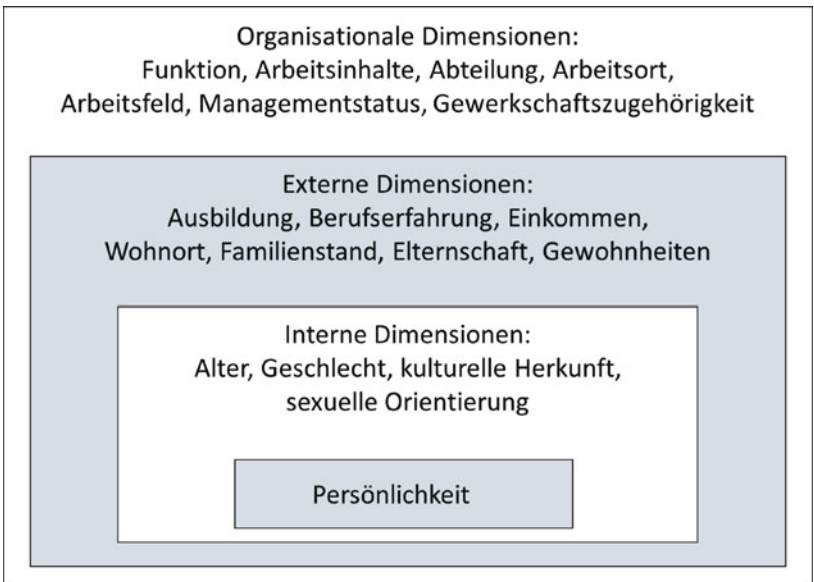
- » 1. Ebene: hier findet sich die individuelle Persönlichkeit eines Menschen.
- 2. Ebene: interne Dimensionen, die nicht oder kaum änderbar sind. Dazu gehören Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Nationalität und ethnische Zugehörigkeit sowie der soziale Hintergrund.
- 3. Ebene: externe Dimensionen, zu denen Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand, geographische Lage bzw. Stand- oder Wohnort, Einkommen, Auftreten, Freizeitgewohnheiten, Religion oder Weltanschauung, Elternschaft etc. zählen; Dimensionen also, die eine Person stark bestimmen, die sich aber ändern können.
- 4. Ebene: organisationale Dimensionen bzw. Dimensionen, die durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder einem Unternehmen determiniert werden, wie z. B. die Funktion und Einstufung, Arbeitsinhalte und -interessen, Abteilung, Dauer der Firmenzugehörigkeit, Arbeitsort etc.

Diese einzelnen Dimensionen führen zu unterschiedlichen Lebens- und Arbeitserfahrungen und im Endeffekt zu unterschiedlichen Sichtweisen und Fähigkeiten der Individuen im Unternehmen und im privaten Bereich. Sie beeinflussen sich gegenseitig und bilden eine Einheit (■ Abb. 2.1).

Im Zentrum des Modells steht die **Persönlichkeit** mit ihrer einzigartigen Kombination individueller Charakteristika. Mit der Positionierung im Zentrum soll der Tendenz zur verallgemeinernden Pauschalisierung entgegengewirkt werden. Jeder Mensch ist einzigartig, auch wenn er mit vielen anderen Menschen bestimmte Merkmale gemeinsam hat.

Die **internen Dimensionen** werden als Kerndimensionen bezeichnet, sie umfassen die bereits oben angeführten „unveränderbaren“ Kategorien wie Geschlecht (Gender), Alter (Generation), Ethnie (kulturelle Herkunft), Hautfarbe, sexuelle Orientierung sowie physische oder psychische Beeinträchtigung (Behinderung).

Die **externen Dimensionen** sind stark durch die Sozialisation einer Person geprägt, können jedoch durch bewusste Entscheidungen verändert werden. Hier sind Ausbildung, Berufserfahrung, Wohn- und Arbeitsort, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion und Weltanschauung, Familienstand und Elternschaft zu finden.



■ Abb. 2.1 Dimensionen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe



Die **organisationalen Dimensionen** gelten als Differenzierungskriterien innerhalb eines Unternehmens (einer Organisationen) und sind im Vergleich zu den anderen Dimensionen am stärksten veränderbar. Diese Unterschiede umfassen Merkmale wie Funktion und Hierarchiestufe, Führungsposition, Arbeitsinhalt, Abteilung, Arbeitsgruppe, Seniorität, Gewerkschafts- und Netzwerkzugehörigkeit.

Die Summe aller Merkmale macht uns als einzelartiges Individuum aus, wobei einige Teile unserer Identität angeboren oder anerzogen und nur schwer veränderbar sind, andere Teile durch die bewusste Selbstgestaltung und -entwicklung sowie durch die Einflüsse aus der Umwelt entstehen und sich lebenslang verändern.

Das Modell von Gardenswartz und Rowe hat eine komplexe Struktur und kann in der Praxis der Diversity-Arbeit nur begrenzt zum Einsatz kommen. In der Unternehmenspraxis werden meistens die internen, nicht veränderbaren Dimensionen der zweiten Ebene betrachtet – Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung und sexuelle Orientierung.

- **Auf den Punkt gebracht: Als zentrale Dimensionen der Diversität werden in der Unternehmenspraxis Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung und sexuelle Orientierung betrachtet.**

### 2.2.3 Abgeleitete Fragestellungen zu den Dimensionen

---

In Anlehnung an das Modell von Gardenswartz und Rowe können die wichtigsten Fragestellungen für die Zusammenarbeit in Gruppen und Betrieben, basierend auf der Analyse von unveränderbaren Dimensionen der Beschäftigten, abgeleitet werden.

**Alter:** Wie sieht die Altersstruktur unseres Unternehmens aus? Welche Generationen sind in unserem Unternehmen vertreten? Wie arbeiten die Teammitglieder unterschiedlichen Alters miteinander? Wie können Barrieren zwischen den Generationen in der Zusammenarbeit überwunden werden? Welche Vorteile ergeben sich aus dieser Altersverteilung?

**Geschlecht:** Welche Frauenanteile haben wir in der Belegschaft und welche im Management? Werden die Chancen von Frauen und Männern in unserem Unternehmen als gleichwertig angesehen? Was brauchen wir, um die Chancengleichheit in unserem Team (Unternehmen) zu sichern? Wie arbeiten Frauen und Männer in Arbeitsgruppen und Gremien zusammen?

**Kulturelle Herkunft:** Welche ethnische Hintergründe haben unsere Beschäftigten? Was wissen wir über ihre unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen und Vorgehensweisen? Wie kann Sprachenvielfalt effizient genutzt werden? Was können wir von einander lernen? Wie können wir von dem multikulturellen Wissen der Mitarbeitenden profitieren?

**Religionszugehörigkeit:** Welchen Religionen gehören die Beschäftigten unseres Unternehmens an? Wie gehen wir mit verschiedenen Religionen um – Akzeptanz und Bekanntgabe verschiedener Feiertage, Essensangebot in der Kantine, Tolerierung von religiösen Symbolen im Alltag? Was können wir von den Anhängern anderer Religionen lernen?

**Behinderung:** Wie viele Schwerbehinderte sind in unserem Unternehmen beschäftigt? Welche Maßnahmen ergreifen wir, um die Behinderten einzustellen und zu unterstützen? Wie integriert fühlen sich Mitarbeitende mit körperlichen und psychischen Beeinträchtigungen? Wie können wir die Integration/Inklusion dieser Menschen fördern?

**Sexuelle Orientierung:** Wie offen wird in unserem Unternehmen mit sexueller Orientierung umgegangen? Gibt es Störungen in der Zusammenarbeit von Beschäftigten mit unterschiedlicher sexueller Orientierung? Was brauchen wir, um die Toleranz gegenüber einer anderen sexuellen Orientierung zu erhöhen?

Die aufgeführten Fragestellungen zeigen, wie wichtig die Dimensionen der Diversität in der Zusammenarbeit in Gruppen und Unternehmen sind.

## 2.3 Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis

### 2.3.1 Dimension Alter

Es stellt sich zunächst die Frage, ab wann ein Mensch alt ist. Auf diese Frage gibt es keine Antwort ohne spezifischen Kontext. Nach Bendl et al. (2012, S. 83) ist Alter als relationale Kategorie zu verstehen, d.h. ein Mensch kann mit 50 als jung eingestuft werden in Relation zu 70- oder 80-jährigen Menschen. Darüber hinaus bedeutet diese Relationalität auch, dass mit jedem chronologischen Alter bestimmte Bedeutungen und Bewertungen transportiert werden. In der Arbeitswelt gilt für Personalverantwortliche häufig das 50. Lebensjahr als „kritische Grenze“ bei Neueinstellungen.

Durch den zunehmenden demografischen Wandel hat die Dimension „Alter“ in Unternehmen an Bedeutung gewonnen und gehört zu den gängigsten Merkmalen, die im Fokus der Diversity-Arbeit stehen.

Um verschiedene Altersgruppen der Beschäftigten zu charakterisieren, wird zunächst die **Altersstruktur der Belegschaft** analysiert. Auf dieser Basis werden die relevanten Altersgruppen (oder Generationen) von Mitarbeitenden definiert, das Durchschnittsalter der Belegschaft berechnet, eine Prognose der Altersstruktur erstellt, um rechtzeitig Nachwuchskräfte zu rekrutieren und die Wissensübergabe an die nächste Generation vorzubereiten.

Tendenziell werden die Belegschaften von Unternehmen immer älter, und die Problematik der **Beschäftigungsfähigkeit** Älterer gewinnt an Bedeutung. Für eine altersgerechte Beschäftigung von älteren Menschen in Unternehmen sind zum Beispiel

eine adäquate Gestaltung von Arbeitsplätzen, Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements notwendig.

Allerdings stehen nicht nur die Älteren im Mittelpunkt der Personalarbeit, sondern ebenfalls die Jüngeren, ihre Beschäftigungs- und Aufstiegschancen.

### **Beispiel: Ganzheitliches Generationenmanagement bei Bayer**

Der Bayer-Konzern betreibt ein ganzheitliches Generationenmanagement und berücksichtigt die Interessen der älteren und jüngeren Beschäftigten, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Zu diesem Zweck wurden im gesamten Bayer-Konzern Entwicklungsprognosen zur Altersstruktur erstellt, die bis ins Jahr 2020 reichen.

Das Unternehmen ist für den Fachkräftemangel gut gerüstet – bildet auf hohem Niveau aus und ist als Arbeitgeber für externe Fachkräfte attraktiv. Gleichzeitig setzt Bayer darauf, die Potenziale der älteren Mitarbeiter noch besser zu nutzen und zu fördern. Das Wissen der Älteren an Jüngere im Unternehmen weiterzugeben, ist eine Aufgabe des Bayer Senior Experts Network, kurz „BaySEN“. Diese Maßnahme wird durch den kontinuierlichen Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements ergänzt. Die Gesamtbetriebsvereinbarung „Lebensarbeitszeit und Demografie“, die in Deutschland seit 2010 wirksam ist, zeigt eine weitere Facette des Demografie-Managements bei Bayer. Hier geht es um eine Belastungsreduzierung für Schichtmitarbeiter ab dem vollendeten 55. Lebensjahr. Dadurch wird die Beschäftigungsfähigkeit Älterer aufrechterhalten und die Einstiegschancen von Jüngeren verbessert (Bayer Konzern 2013, S. 53).

Die junge Generation, die zurzeit in den Arbeitsmarkt eintritt und zu der die meisten von den Lesern dieses Buches gehören, stellt neue Anforderungen an die Arbeitswelt, Organisation und Führung in Unternehmen. Diese „**Generation Y**“ („**Digital Natives**“) ist mit der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgewachsen, fühlt sich im Internet und Socialmedia zu Hause, arbeitet gerne in Gruppen. In Unternehmen wünschen sich die Jüngeren einen Ausgleich von Beruf und Freizeit, einen offenen Führungsstil und eine transparente Kommunikation (vgl. Dürhager und Heuer 2009). Um den Anforderungen dieser Generation gerecht zu werden, sind spezielle Maßnahmen zur **Work-Life-Balance** wie flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte, umfassende Vernetzung und Digitalisierung, mehr Freiräume und Autonomie in Unternehmen notwendig.

Auch die Problematik der Zusammenarbeit in **altersgemischten Arbeitsteams** ist eine der Facetten der Diversity-Dimension „Alter“. Eine reibungslose Zusammenarbeit ist nur auf der Basis des gegenseitigen Respekts und der intensiven Kommunikation möglich. Um das Erfahrungswissen der Älteren an die Jüngere weiterzugeben, sind spezielle Mentoring- und Wissenstransferprogramme geeignet.

- **Auf den Punkt gebracht: Die Dimension „Alter“ beschäftigt sich mit den Schwerpunkten Altersstruktur, Alters- und Generationengruppen, altersgerechte Beschäftigung, Anforderungen der Generation Y, Zusammenarbeit in altersgemischten Arbeitsteams.**

### 2.3.2 Dimension Geschlecht

2

Die Dimension „Geschlecht“ (oder Gender) ist insbesondere durch die politische Debatte über Frauenquoten im Management aktuell geworden. Junge Frauen in Deutschland sind überdurchschnittlich gut qualifiziert, selbstbewusst und karriereorientiert, allerdings haben sie immer noch immense Schwierigkeiten, eine Führungskarriere zu machen, und sind im Top-Management unterrepräsentiert.

#### Beispiel: Frauen im Management

Trotz der anhaltenden Diskussion um Frauenquoten zeigt sich kaum Bewegung im Top-Management der deutschen Großunternehmen. Der Anteil weiblicher Führungskräfte im Top- und Mittelmanagement beträgt zusammen gerade einmal 21 Prozent und nur 11 Prozent auf der obersten Chefetage. Das ist ein Ergebnis der Studie „Frauen im Management 2013“ (FIM 2013), die der Wirtschaftsinformationsdienstleister Bisnode in einer Kooperation mit der Hochschule Osnabrück veröffentlicht hat. Den größten Zugewinn an weiblichen Führungskräften zwischen 2006 und 2013 verzeichnen kleine und mittlere Unternehmen, wo der Anteil von Frauen im Management 23 Prozent erreicht hat. Für die Studie „Frauen im Management“ wurden die Daten zur beruflichen Position der Frauen in 260.000 Unternehmen in Deutschland ausgewertet (vgl. Bisnode 2014).

Um die reale Chancengleichheit beider Geschlechter zu erreichen und die wertvollen Potenziale von Frauen für Unternehmen und Organisationen zu erschließen, sind spezielle Maßnahmen für die Förderung von karriereorientierten Frauen notwendig. Dabei können Frauennetzwerke, Weiterbildung und **Mentoring** für Frauen, Maßnahmen für bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie **Kinderbetreuung** eine sinnvolle Unterstützung leisten.

Allerdings geht es bei der Dimension „Gender“ nicht nur um die Frauen, sondern genauso um die Männer. Für eine erfolgreiche Frauenkarriere ist die Akzeptanz seitens der Männer (und speziell seitens des Partners) unentbehrlich. Die Kinderbetreuung ist nicht nur Frauen-, sondern auch Männersache. Mit dem neu eingeführten Elterngeld für Väter und der Elternzeit mit den speziell für Väter reservierten Monaten gibt die derzeitige Familienpolitik den jungen Männern die Möglichkeit, sich an der Kinderbetreuung zu beteiligen. Immer mehr Väter nehmen diese Zeit in Anspruch.

#### Beispiel: Elterngeld – Väterbeteiligung mit 27,3 % auf neuem Höchststand

Der Anteil der Väter, die Elterngeld in Anspruch nehmen, hat einen neuen Höchststand erreicht. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, haben Väter von 181.000 der insgesamt rund 663.000 im Jahr 2011 geborenen Kinder Elterngeld bezogen. Dies entspricht einer Väterbeteiligung von 27,3 %. Damit ist die Väterbeteiligung gegenüber dem Vorjahr noch einmal deutlich um 2 Prozentpunkte angestiegen. Mütter bezogen in durchschnittlich 95 % der Fälle Elterngeld (vgl. Statistisches Bundesamt 2013a).

- **Auf den Punkt gebracht:** Bei der Dimension „Geschlecht“ geht es um die Chancengleichheit beider Geschlechter, Förderung von Frauen in Führungspositionen, Work-Life-Balance im Arbeitsleben und familienfreundliche Unternehmenskultur.

### 2.3.3 Dimension kulturelle Herkunft

Deutsche Gesellschaft zeichnet sich durch eine ausgeprägte kulturelle Vielfalt aus. Wie bereits in aufgezeigt wurde (► [Kap. 1](#)), hat jeder fünfte Mensch in Deutschland einen **Migrationshintergrund**.

#### Beispiel: Kulturelle Vielfalt in Deutschland

Im Jahre 2012 betrug der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland 20 Prozent. Die meisten Personen mit Migrationshintergrund stammen aus der Türkei (18,3 %), gefolgt von Polen (9,4 %), der Russischen Föderation (7,4 %) und Italien (4,6 %). Kasachstan ist mit 5,6 % das einzige wichtige nicht-europäische Herkunftsland. Mit 1,4 Mio. kommen die meisten (Spät-) Aussiedler aus den Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion – vor allem aus der Russischen Föderation (601.000) und aus Kasachstan (567.000); daneben sind Polen (598.000) und Rumänien (231.000) wichtige Herkunftsländer (vgl. Statistisches Bundesamt [2013d](#), S. 7).

Viele Unternehmen und Organisationen haben längst erkannt, dass sie von der Beschäftigung der Menschen mit anderskultureller Herkunft profitieren können. Die Kundschaften und Märkte für die Produkte und Dienstleistungen deutscher Unternehmen sind zunehmend vielfältig und international. Die Sprach- und Kulturkenntnisse der interkulturellen Beschäftigten können ein Schlüssel zu neuen Kundengruppen und Märkten werden.

In vielen Unternehmen und Organisationen bilden sich **interkulturelle Netzwerke**, in denen sich die Mitglieder zum Erfahrungsaustausch finden. So werden die spezifischen Belange und Interessen dieser Gruppen identifiziert und kommuniziert. Aus diesen Netzwerken können darüber hinaus hilfreiche Vorschläge für Unternehmen und seine künftige Entwicklungen kommen, z. B. Ideen zu Marktstrategien, Produktinnovationen, Kundenansprache oder Rekrutierungsmöglichkeiten für die Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen als zukünftige Beschäftigte oder Kundenzielgruppen.

Allerdings bedarf es dafür einer in der Unternehmenskultur verankerten **Wertschätzung der Vielfalt**. Kulturelle Diversität muss offengelegt und breit kommuniziert werden. Oft sind dafür spezielle **Sensibilisierungstrainings**, **interkulturelle Workshops** erforderlich. Diese Maßnahmen richten sich in erster Linie an die Führungskräfte als Vorbilder und Träger der Unternehmenskultur. Auch eine kulturelle Vielfalt in den Führungsetagen trägt dazu bei, dass verschiedene Kulturen miteinander erfolgreich arbeiten und **Synergieeffekte** erzielen.

- **Auf den Punkt gebracht:** Die Dimension „kulturelle Herkunft“ beschäftigt sich mit der Vielfalt von Herkunftskulturen und Hintergründen der Beschäftigten, setzt den Schwerpunkt auf die gegenseitige Wertschätzung und Sensibilisierungsmaßnahmen.

### 2.3.4 Dimension Religionszugehörigkeit

Durch das Praktizieren von religiösen Ritualen fühlen sich Gläubige einer religiösen Glaubensgemeinschaft zugehörig. Strukturell gesehen, bildet Religion einen Rahmen, der Individuen Handlungsanleitungen bietet, indem bestimmte Normen und Werte des Verhaltens vorgegeben werden. Deswegen haben religiöse Praktiken eine machtvoll und stabile Stellung in der Gesellschaft.

Bedingt durch die zunehmende kulturelle Vielfalt steigt in Deutschland die Anzahl von verschiedenen Glaubensrichtungen und Weltanschauungen, denen die Beschäftigten in Unternehmen angehören. Neben der katholischen und evangelischen Kirche sind in der deutschen Gesellschaft muslimische und jüdische Gemeinden, Buddhisten, Hindus und Atheisten vertreten.

#### Beispiel: Deutsche Bevölkerung nach Religionszugehörigkeit

Laut Angaben des statistischen Bundesamtes Deutschland setzt sich die deutsche Bevölkerung aus 30,8 Prozent Katholiken, 30,2 Prozent evangelischen Christen und 38,8 Prozent Vertreter anderer Religionen oder Menschen ohne Konfession zusammen (vgl. Statistisches Bundesamt 2013b).

In Deutschland leben zwischen 3,8 und 4,3 Millionen Muslime mit Migrationshintergrund. Sie stammen aus 50 Ländern der Welt, darunter 2,5 Millionen aus der Türkei. Die Muslime in Deutschland sind keine homogene Gruppe – die überwiegende Mehrheit der Muslime (fast 75 Prozent) ist sunnitisch, danach folgt die Gruppe der Aleviten und der hauptsächlich aus Iran stammenden Schiiten (vgl. Deutsche Islam Konferenz 2014).

Treffen in einem Arbeitsteam oder Unternehmen Vertreter verschiedener Religionen aufeinander, so kann es zu verschiedenen Meinungen, Missverständnissen und Konflikten kommen. Werden religiöse Feiertage und Gepflogenheiten bei der Einsatzplanung, bei Entscheidungen über den Urlaub oder im Essensangebot in der Betriebskantine nicht berücksichtigt, so kann es zu **Unzufriedenheit** oder **Demotivation** der Beschäftigten führen.

Die Aktivitäten zu dieser Dimension in Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Typische Beispiele sind die Berücksichtigung der Feiertage von unterschiedlichen Religionen im Betriebskalender, die Einrichtung von **Gebetsräumen** für verschiedene Religionen sowie vielfältige **Speisenangebote** entsprechend der religiösen Gepflogenheiten (vegetarische und vegane Gerichte, schweinefreie und koschere Speisen).

Die Berücksichtigung der Religionszugehörigkeit der Belegschaftsmitglieder erleichtert die Kommunikation zwischen den Anhängern verschiedener Religionen im Alltag und dient als Zeichen für gegenseitige Wertschätzung und Respekt.

- **Auf den Punkt gebracht:** Bei der Diversity-Dimension „Religionszugehörigkeit“ handelt es sich um die Anerkennung, Wertschätzung und Berücksichtigung verschiedener Religionen der Beschäftigten in Unternehmen.

### 2.3.5 Dimension Behinderung

---

Schwerbehinderte Personen haben es nicht leicht, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, und werden oft mit Vorurteilen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten behaftet. Allerdings können sie bei einer adäquaten Beschäftigung hohe Arbeitsleistung und Motivation an den Tag legen. Dafür sind bestimmte Voraussetzungen notwendig, z. B. **Barrierefreiheit** beim Zugang zum Arbeitsplatz und eine individuelle Anpassung des Arbeitsplatzes.

#### Beispiel: Integration von Schwerbehinderten im Bayer-Konzern

Die Einbeziehung und Stärkung von Schwerbehinderten ist weltweit ein Anliegen des Unternehmens. Bayer beschäftigt in 25 Ländern behinderte Menschen. Die meisten Schwerbehinderten sind in den Konzerngesellschaften in Deutschland angestellt. Die Schwerbehindertenquote beträgt hier im Berichtsjahr 4,4 Prozent (Bayer Konzern 2013, S. 52).

Parallel zu diesen Maßnahmen ist eine **Toleranz** und **Wertschätzung** der physisch und psychisch behinderten Menschen notwendig. Nur wenn sich die Schwerbehinderten in Unternehmen willkommen fühlen, nicht ausgegrenzt oder stigmatisiert werden, können sie ihre Leistungen im Arbeitsalltag erbringen.

#### Merke!

Unter der **Dimension „Behinderung“** wird die Verbesserung der Chancen von Schwerbehinderten verstanden, einen adäquaten Arbeitsplatz in Unternehmen zu bekommen.

### 2.3.6 Dimension sexuelle Orientierung

---

Die Individualisierung der Gesellschaft in Bezug auf Werte und Lebenskonzepte erfordert Sensibilisierung und Toleranz gegenüber verschiedenen sexuellen Orientierungen. Menschen, die sich als Schwule, Lesben, Bisexuelle oder Transgender bezeichnen,

sind Teil unserer Gesellschaft. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gab es in Deutschland im Jahr 2012 73 Tsd. gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften (Statistisches Bundesamt 2013c, S. 56).

Schwule, lesbische, bisexuelle und Transgender Mitarbeiter in Unternehmen dürfen aufgrund ihrer sexuellen Orientierung nicht diskriminiert werden, sollen gleiche Chancen haben und Wertschätzung erleben. In einem Unternehmen, wo man mit den Menschen verschiedener sexueller Orientierung aufgeschlossen umgeht, werden Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden gefördert. Zusätzlich können dadurch neue Kundengruppen und Marktsegmente gewonnen werden.

Die Dimension „sexuelle Orientierung“ ist in der Regel unsichtbar und wird in vielen Unternehmen als Privatsache der Beschäftigten betrachtet. Allerdings entstehen in einigen aufgeschlossenen Unternehmen Schwulen/Lesben-Netzwerke, die Erfahrungsaustausch und Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander und nach außen anstreben.

### Beispiel: GLOBE-Netzwerk bei Ford Werken in Köln

GLOBE, der Zusammenschluss schwuler, lesbischer und bisexueller Mitarbeiter/-innen, macht sich erfolgreich für deren Gleichstellung stark. Das Netzwerk will erreichen, dass lesbische, schwule und bisexuelle Beschäftigte im Unternehmen ein offenes und respektvolles Arbeitsklima vorfinden und setzt sich für die vorurteilsfreie Gleichberechtigung ein. GLOBE engagiert sich extern in einer Vielzahl von Aktivitäten, wie Teilnahme am Christopher-Street-Day in Köln und Saarbrücken. Der so genannte „11-Punkte-Plan“ regelt die gänzliche Gleichstellung von eingetragenen, gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften und verheirateten Paaren bei Ford (vgl. Ford 2014).

Gegenüber den Menschen mit homosexueller Orientierung gibt es in der Gesellschaft immer noch Vorbehalte. Auch wenn sie in Deutschland viel mehr Freiheit und Toleranz erleben, als in einigen osteuropäischen oder gar muslimischen Ländern, gibt es auch hier oft Abneigung und Vorurteile, insbesondere seitens der älteren Generationen. Jüngere Menschen sind eher aufgeschlossen und bereit, verschiedene Lebenskonzepte und sexuelle Neigungen zu akzeptieren.

#### Merke!

Bei der **Dimension „sexuelle Orientierung“** geht es um die vorurteilsfreie Gleichberechtigung und Aufgeschlossenheit gegenüber den Schwulen, lesbischen, bisexuellen und Transgender Beschäftigten in Unternehmen und Organisationen.



## 2.4 Lern-Kontrolle

---

### Kurz und bündig

**Begriff und Dimensionen von Diversity.** Allgemein beschreibt Diversity die Vielfalt der Menschen, die Individualität jedes Einzelnen. Dabei geht es sowohl um Unterschiede, als auch um die Gemeinsamkeiten der Menschen.

Praktische Anwendung findet die pragmatische Definition von Diversity, die die Vielfalt der Menschen auf einige wesentliche Dimensionen zurückführt. So kann man die Diversität in einem Unternehmen operationalisieren und mit den einzelnen Belegschaftsgruppen arbeiten. Allerdings sind solche Kategorisierungen gefährlich, da sie Bildung von Stereotypen und Vorurteilen fördern und zur Abschottung einzelner Gruppen führen können.

Gängige Modelle unterscheiden zwischen sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen der Diversität oder definieren mehrere Ebenen der Vielfalt, wie das Vier-Ebenen-Modell nach Gardenswartz und Rowe. Demnach befindet sich im Zentrum die Persönlichkeit, umrahmt von internen (eher unveränderbaren) Dimensionen wie Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund, Religion, Behinderung. Weiterhin folgen externe (Bildungsstand, Erfahrung, Familie, Gewohnheiten etc.) und organisationale Dimensionen (Funktion, Arbeitsinhalte und -bereiche, Managementstatus etc.), die eher veränderbar sind. Die Gesamtheit aller Merkmale macht ein Individuum aus. In der Unternehmenspraxis finden meistens die internen Dimensionen von Diversity eine breitere Anwendung – Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung und sexuelle Orientierung. Alle Mitarbeitenden sollen Chancengleichheit und Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung der Vielfalt verspricht Unternehmen und Organisationen wirtschaftliche Vorteile bei Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen oder bei Rekrutierung und Bildung von Fachkräften.

### Let's check

1. Was versteht man unter Diversity?
2. Worin besteht der Unterschied zwischen Stereotypen und Vorurteilen?
3. Welche Diversity-Dimensionen sind sichtbar? Welche unsichtbar?
4. Welche Ebenen hat das Modell der Diversität nach Gardenswartz und Rowe?
5. Welche Dimensionen werden meistens in der Unternehmenspraxis angewendet?
6. Mit welchen Fragestellungen befasst sich die Dimension Alter?
7. Welche Schwerpunkte hat die Dimension Gender?
8. Welche Fragestellungen sind bei der Betrachtung der Dimension kulturelle Herkunft relevant?
9. Welche Fragestellungen sind für die Dimension Religionszugehörigkeit typisch?
10. Womit befasst sich die Dimension Behinderung?
11. Worum geht es bei der Dimension sexuelle Orientierung?

**? Vernetzende Aufgaben**

Was kann man gegen die Entstehung von Vorurteilen unternehmen?

2

**i Lesen und Vertiefen**

- Charta der Vielfalt (Hrsg.). (2014). Über die Charta. ► <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html>. Zugriffen: 12. Juli 2014.  
Hier bekommen Sie ausführliche Informationen über die Entstehungsgeschichte der Initiative Charta der Vielfalt, ihre rasante Verbreitung und die aktuellen Aktivitäten.
- Charta der Vielfalt (Hrsg.). (2014). Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen. Online-Dossier der Charta der Vielfalt. ► [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_erkennen\\_WEBDRUCK.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_erkennen_WEBDRUCK.pdf) Zugriffen: 12. Juli 2014.  
In diesem Dossier werden die gängigen Stereotypen im Umgang mit der Vielfalt, ihre Ursachen aus Sicht verschiedener Fachdisziplinen sowie die Methoden der Sensibilisierung anhand von vielen Beispielen aufgezeigt.

**Literatur**

- 
- Bayer Konzern (2013). *Nachhaltigkeitsbericht 2012*. <http://www.nachhaltigkeit2012.bayer.de/>. Zugriffen: 10. Mai 2014
- Bendl, R., Eberherr, H., & Mensi-Klarbach, H. (2012). Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann (Hrsg.), *Diversität und Diversitätsmanagement* (S. 79–135). Wien: Facultas.
- Bisnode (2014). *Frauen im Management: Ja, wo stecken Sie denn?* Pressemitteilung. [http://www.bisnode.de/press\\_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/](http://www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/). Zugriffen: 2. Mai 2014
- Brücker, H., Hauptmann, A., & Vallizadeh, E. (2013). *Arbeitsmigration oder Armutsmigration? IAB-Kurzbericht Nr. 16/2013*. <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1613.pdf>. Zugriffen: 10. Mai 2014
- Charta der Vielfalt (2014). *Über die Charta*. <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/ueber-die-charta.html>. Zugriffen: 2. Mai 2014
- Deutsche Islam Konferenz (2014). *Etwa 4 Millionen Muslime in Deutschland*. [http://www.deutsche-islam-konferenz.de/DIK/DE/Magazin/Lebenswelten/ZahlMLD/daten-und-fakten1-hidden-node.html?sessionid=BF7A76551EFF634CBE626ACEBC6F9DFF1\\_cid361](http://www.deutsche-islam-konferenz.de/DIK/DE/Magazin/Lebenswelten/ZahlMLD/daten-und-fakten1-hidden-node.html?sessionid=BF7A76551EFF634CBE626ACEBC6F9DFF1_cid361). Zugriffen: 16. Mai 2014
- Dürhager, R., & Heuer, T. (2009). *Eingeborene der digitalen Netze. Das Manifest der Digital Natives*. [http://www.changex.de/Article/manifest\\_digital\\_natives](http://www.changex.de/Article/manifest_digital_natives). Zugriffen: 28. April 2014
- Ford (2014). *Menschen bei Ford, Diversity*. <http://www.ford.de/UeberFord/FordinDeutschland/MenschenbeiFord>. Zugriffen: 11. Mai 2014
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work*. Burr Ridge - Illinois: Irwin Professional.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B., & Vinz, D. (Hrsg.). (2007). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt a.M.: Campus.

## Literatur

- Statistisches Bundesamt (2013a). *Elterngeld. Väterbeteiligung mit 27,3 % auf neuem Höchststand. Pressemitteilung Nr. 176 vom 27.05.2013*. [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/05/PD13\\_176\\_22922.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/05/PD13_176_22922.html). Zugriffen: 28.04.2014
- Statistisches Bundesamt (2013b). *Zensus 2011. Bevölkerung nach Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, Familienstand und Religionszugehörigkeit*. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Zensus/ZensusBuLa5121101119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Zensus/ZensusBuLa5121101119004.pdf?__blob=publicationFile). Zugriffen: 2. Mai 2014
- Statistisches Bundesamt (2013c). *Statistisches Buch 2013, Kapitel 2: Bevölkerung, Familien, Lebensformen*. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Bevoelkerung.pdf;jsessionid=BC129C44D97FD2BA217A56FB4774E669.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Bevoelkerung.pdf;jsessionid=BC129C44D97FD2BA217A56FB4774E669.cae3?__blob=publicationFile). Zugriffen: 11. Mai 2014
- Statistisches Bundesamt (2013d). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Ergebnisse des Mikrozensus 2012*. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?__blob=publicationFile). Zugriffen: 16 Mai 2014
- Thomas, D. C., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 9(7996), 79–89.



<http://www.springer.com/978-3-658-06797-7>

Personal: Diversity Management

Franken, S.

2015, XI, 132 S. 5 Abb.,

ISBN: 978-3-658-06797-7