



Vielfalt – hier und jetzt.

Mit dem Diversity-Guide Chancen nutzen und Vielfalt im ASB stärken

Wir helfen
hier und jetzt.

Fakten zum Thema Diversity

4,6 Mio.

Durch Diversity-Management können laut Schätzungen 2,2 bis 4,6 Millionen zusätzliche Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt aktiviert werden.¹

50 %

50 Prozent des für Deutschland prognostizierten Fachkräftemangels könnten laut der Unternehmensberatung McKinsey durch personelle Vielfalt in den Unternehmen abgedeckt werden.²

55 %

55 Prozent der befragten Personen sehen Vielfalt als Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit in Organisationen.¹

61 %

Im Jahr 2020 lag die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen, also derer, die kurz vor der Rente stehen, bei 61 Prozent.¹

57 %

Jeder achte Mensch in Deutschland lebte im Jahr 2019 mit einer Behinderung. Das sind 10,4 Millionen Menschen, von denen rund 7,6 Millionen eine Schwerbehinderung haben. Im Jahr 2019 waren 57 Prozent der Menschen mit Behinderung erwerbstätig.¹

< 1/3

In Nichtregierungsorganisationen waren 2020 zwar mehr als zwei Drittel der Beschäftigten Frauen, doch an der Organisationsspitze lag der Frauenanteil nicht einmal bei einem Drittel.³

47 %

47 Prozent der Inter*- und Trans*-Personen erlebten 2021 Diskriminierungen bei der Jobsuche oder auf der Arbeit. Bei der LGBT*IQ-Community waren es 24 Prozent.¹

27 %

Von Kindern mit Hochschulreife aus nichtakademischen Haushalten beginnen 27 Prozent ein Studium.¹

77 %

77 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte geben an, sich eher bei einem Unternehmen bewerben zu wollen, das Vielfalt lebt.¹

¹ Quelle: Charta der Vielfalt (2022): [Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente \(Seiten 9-21\)](#). Online erhältlich auf der Website der Charta unter Über uns > Mediathek > Publikationen.

² Quelle: Charta der Vielfalt (2022): [Factsheet 2022](#). Online erhältlich auf der Website der Charta der Vielfalt unter Über uns > Mediathek > Publikationen.

³ Quelle: <https://www.sozial.de/frauen-in-fuehrungspositionen-bis-2030-gleiche-verteilung-in-ngos.html>

Inhalt

1. Diversity hat viele Dimensionen	4
2. Das Potenzial von Diversity-Management	8
3. Vielfalt im ASB fördern – Schritt für Schritt	9
3.1 Ziele definieren.....	10
3.2 Den Status quo analysieren: der Vielfalts-Check	11
3.3 Strategie planen	13
3.4 Maßnahmen umsetzen – mit der Toolbox für Vielfalt	13
4. Quellen und weiterführende Links	20
Kontakt / Impressum	22

Vorwort

Liebe Samariterinnen und Samariter,

die Anerkennung der gesellschaftlichen Vielfalt mit all ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten hat beim ASB eine lange Tradition. Seit seiner Gründung prägen Solidarität, Weltoffenheit, Respekt, Vielfalt und die Gleichheit aller Menschen die DNA des Verbandes. Doch Vielfalt zu leben ist auch eine Herausforderung und ein kontinuierlicher Prozess, der Offenheit und Mut erfordert.

Mit dieser Arbeitshilfe möchten wir Ihnen die Umsetzung von Diversity-Management erleichtern. Das Handbuch besteht aus folgenden Teilen: Hintergrundwissen, um Ihnen einen kurzen Einblick in das Thema Vielfalt und die Planung einer Diversity-Management-Strategie zu geben, einem Vielfalts-Check zur Überprüfung Ihres Handlungsbedarfs sowie einer Toolbox für Vielfalt mit vielen praxisnahen Handlungsempfehlungen.

Der Diversity-Guide wurde als Arbeitshilfe von der Projektgruppe Diversity in Zusammenarbeit mit dem Verein Migration und Arbeitswelt e. V. entwickelt. Er richtet sich an haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte sowie Fachkräfte und Diversity-Beauftragte innerhalb des ASB. Darüber hinaus bietet er allen, die sich für Vielfalt interessieren und sich dem Thema im ASB widmen wollen, nützliche und wertvolle Impulse.

An dieser Stelle einen herzlichen Dank für die engagierte Arbeit der Projektgruppe, die das Schwerpunktthema Diversity im Rahmen des Potsdamer Dialogprozesses für den ASB erfolgreich weiterentwickelt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg für unser gemeinsames Ziel, noch mehr Vielfalt im ASB zu erreichen!

Ihr



Dr. Uwe Martin Fichtmüller
Hauptgeschäftsführer des ASB

1. Diversity hat viele Dimensionen

Wenn wir von Diversity (deutsch: Vielfalt) sprechen, dann geht es darum, Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zwischen Menschen herauszustellen und die individuelle Vielfalt als Bereicherung für unsere Gesellschaft anzuerkennen. Mit anderen Worten meint Vielfalt im alltäglichen Miteinander

den Respekt und die Akzeptanz von unterschiedlichem Denken, individuellen Lebensentwürfen und die Anerkennung und Wertschätzung unserer pluralisierten Gesellschaft. Hinweis: Die Begriffe Vielfalt und Diversity werden im Folgenden abwechselnd und synonym verwendet.

Die Dimensionen von Vielfalt

Vielfalt ist vielschichtig und umfasst sehr unterschiedliche Aspekte, wie diese Grafik zeigt:



Das Modell bildet die Grundlage für die Diversity-Management-Strategie im ASB, da es ermöglicht, Vielfalt in Organisationen greifbarer zu machen. Im Zentrum dieses mehrschichtigen Modells steht die Persönlichkeit. Je weiter eine Eigenschaft von der Persönlichkeit entfernt ist, desto flexibler und wandelbarer ist sie. Dies spielt jedoch für den Wert der Dimension keine Rolle, da alle Dimensionen gleichwertig sind.

Die beiden äußeren Ringe bilden die organisatorische sowie die äußere Kreisebene. Unmittelbar um die Persönlichkeit herum sind die nahezu unveränderbaren Eigenschaften einer Person angeordnet. Diese nennen wir die Kerndimensionen, da sie den größten Einfluss auf eine Ein- oder Ausgrenzung in unserer Gesellschaft haben. Zu den sieben Kerndimensionen zählen:

Quelle: Charta der Vielfalt (frei überarbeitet nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“). Online über die Website der Charta der Vielfalt.

Alter

Die Dimension Alter spielt aufgrund des demografischen Wandels und des mangelnden Fachkräftenachwuchses eine besondere Rolle. Laut einer Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos AG werden 2025 etwa 2,9 Millionen Fachkräfte am deutschen Arbeitsmarkt fehlen.⁴ In vielen sozialen und Pflegeeinrichtungen ist dieser Mangel schon jetzt deutlich spürbar. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, bedarf es spezieller Maßnahmen, um Sozial- und Pflegeberufe für jüngere Generationen attraktiver zu machen. Generell sollten Teams möglichst altersgemischt aufgestellt werden, um einem Wissensverlust von Jung zu Alt (und umgekehrt) entgegenzuwirken und einen systematischen Wissenstransfer zu gewährleisten. In altersgemischten Teams treffen unterschiedliche Werte, Einstellungen und Erfahrungen in Bezug auf ihre Einstellung zu Arbeit und Work-Life-Balance oder der zunehmenden Digitalisierung aufeinander. Ein wertschätzender Umgang im Team kann hier einen möglichen Lösungsansatz bieten, um von den Stärken der jeweiligen Generationen profitieren zu können.

Ethnische Herkunft & Nationalität

Deutschland ist ein Einwanderungsland: 2020 hatten laut Mikrozensus 21,9 Millionen Menschen in der Bundesrepublik einen Migrationshintergrund, also 26,7 Prozent.⁵ Die Tendenz wird zukünftig weiter ansteigen, einmal durch die Anwerbung ausländischer Fachkräfte, aber auch aufgrund der Menschen, die als Geflüchtete nach Deutschland gekommen sind und hier auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt Fuß gefasst haben. So sind längst multikulturelle Arbeitswelten entstanden, die viel Potenzial für den Verband und dessen Belegschaft in sich bergen. Auch der ASB wird aufgrund des demografischen Wandels zunehmend auf Beschäftigte mit Migrationshintergrund oder Personal aus dem Ausland angewiesen sein. Um Konflikte aufgrund der kulturellen Unterschiede zu vermeiden,

bedarf es jedoch einer Sensibilisierung und Reflexion der Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer eigenen kulturellen Prägung und der darin enthaltenen Stereotypen und Vorurteile.

Geschlecht & geschlechtliche Identität

In dieser Dimension geht es um die gesamte Bandbreite geschlechtlicher Identitäten und deren (unbewusste) Ausgrenzung, insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen. Beispielsweise war im Jahr 2019 nur knapp jede dritte Führungskraft weiblich (29,4 Prozent).⁶ Die Gründe hierfür reichen von mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie über nur wenige weibliche Rollenvorbilder bis hin zu dem Phänomen, dass Männer oftmals vorzugsweise ihresgleichen rekrutieren. Darüber hinaus ist Führung teils noch eng mit eher als männlich verstandenen Eigenschaften wie Härte und Durchsetzungsstärke verbunden. Um die sogenannte „gläserne Decke“ zu durchbrechen, muss das Bewusstsein gestärkt werden, dass von Frauen geführte Firmen mindestens genauso erfolgreich sind wie jene mit männlicher Führung.⁷

Neben den Kategorien männlich und weiblich existiert aber noch eine größere Bandbreite an geschlechtlichen Identitäten wie trans-, intersexuelle oder nicht-binäre Menschen.⁸ Ihre Repräsentation auf dem Arbeitsmarkt ist jedoch schwer zu ermitteln, weil die geschlechtliche Identität zum Schutz sensibler personenbezogener Daten nicht erfasst wird.

Körperliche & geistige Fähigkeiten

In Deutschland lebten 2019 etwa 12,8 Millionen Menschen mit einer Behinderung oder Beeinträchtigung. Davon gelten 7,8 Millionen als schwerbehindert, also knapp 10 Prozent der Gesamtbevölkerung.⁹ Für sie ist der Arbeitsmarkt insgesamt schwieriger zugänglich als für Menschen ohne Behinderung. 2019 waren lediglich 57 Prozent der erwerbsfähigen Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt integriert. Denn weiterhin sind nur wenige Arbeitsplätze barrierefrei.¹⁰ Das Poten-

⁴ Quelle: Handelsblatt (2019): [Demografischer Wandel. Deutschland fehlen bald 2,9 Millionen Arbeitskräfte](#). Online über die Handelsblatt-Website unter der Rubrik „Politik“.

⁵ Quelle: BAMF (2022): [Migrationsbericht 2020](#). Online auf der Website des BAMF unter Themen > Forschung > Veröffentlichungen > Migrationsbericht 2020.

⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt: [Frauen in Führungspositionen](#). Online über die Destatis-Website unter Themen > Arbeit > Arbeitsmarkt > Erwerbstätigkeit > Qualität der Arbeit.

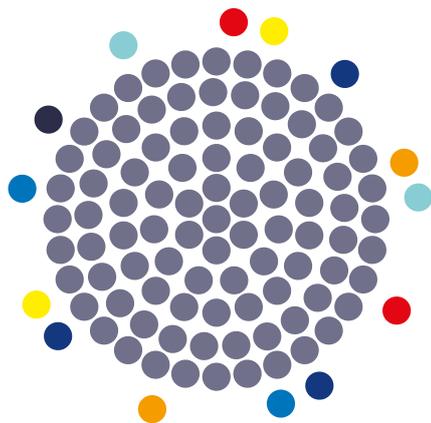
⁷ Quelle: Institut für Diversity-Management (2019): [Diversity-Monitor](#) mit allem Wissenswerten rund um Vielfalt. Online erhältlich über die Instituts-Website.

⁸ Transsexuelle Menschen definieren sich nicht oder nur teilweise über das ihnen bei der Geburt zugeschriebene Geschlecht, während interse-

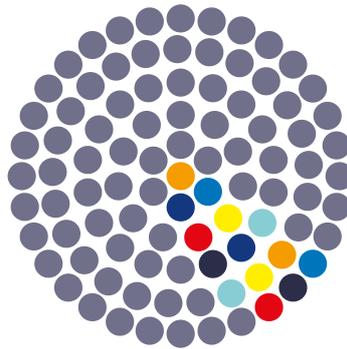
xuelle Menschen im Hinblick auf ihre körperlichen Geschlechtsmerkmale nicht den gängigen medizinischen und gesellschaftlichen Vorstellungen von männlich und weiblich entsprechen. Nicht-binäre Menschen definieren sich wiederum weder über eine männliche noch über eine weibliche Geschlechtsidentität (vgl.: Trans*Inter*Beratungsstelle: [Begriffserklärungen](#). Online über die Website).

⁹ Ebd.

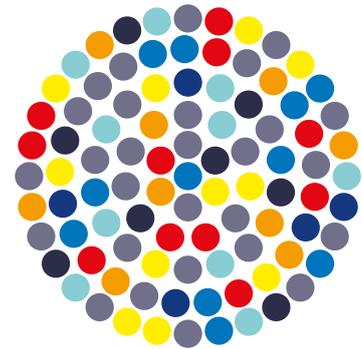
¹⁰ Barrierefreiheit bedeutet, „dass Gebäude und öffentliche Plätze, Arbeitsstätten und Wohnungen, Verkehrsmittel und Gebrauchsgegenstände, Dienstleistungen und Freizeitangebote so gestaltet werden, dass sie für alle ohne fremde Hilfe zugänglich sind“ ([Aktion Mensch: Barrierefreiheit – was heißt das?](#) Online erhältlich auf der Website der [Aktion Mensch unter Home > Dafür stehen wir > Was ist Inklusion? > Barrierefreiheit – was heißt das?](#)).



Exklusion



Integration



Inklusion

zial hoch motivierter und kompetenter Menschen bleibt dadurch oftmals ungenutzt. Die UN-Behinderertenrechtskonvention hat Inklusion im Jahr 2008 zum Menschenrecht für jeden Menschen mit Behinderung erklärt. Inklusion bedeutet, dass alle Menschen selbstbestimmt am gesellschaftlichen Leben teilnehmen können. Das heißt: Menschen mit Behinderung müssen sich nicht mehr integrieren und an die Umwelt anpassen, sondern diese muss von vornherein barrierefrei sein. Erst wenn jeder Mensch akzeptiert wird, wie er ist, und die Abweichung vom Standard nicht mehr als Schwäche, sondern als potenzielle Stärke verstanden wird, können wir von Inklusion sprechen – von einer bunten Gesellschaft, in der wir verschieden sein dürfen. Wie Inklusion verstanden und auch von den Begriffen Exklusion und Integration abgesetzt wird, zeigt die oben stehende Grafik.

Um Menschen mit Behinderung individuell in die Arbeitsprozesse des ASB mit einzubinden und ihre Fähigkeiten zu nutzen, ist also ein barrierefreier Zugang zum Arbeitsplatz erforderlich. Darüber hinaus sollen die Jobprofile des Verbandes an die jeweiligen Fähigkeiten angepasst werden, nicht umgekehrt. Durch den Einsatz von Schwerbehindertenbeauftragten erhalten Menschen mit Behinderung zudem eine Anlaufstelle, die sie bei Bedarf bei ihren Anliegen unterstützt. Aber auch die Vorgesetzten sollten für die spezifischen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung sensibilisiert sein.

Religion & Weltanschauung

In Deutschland gehörten Ende 2019 noch 52,1 Prozent der Gesamtbevölkerung einer der beiden großen christlichen Kirchen an.¹¹ Die andere Hälfte bekennt sich zu anderen Religionsgemeinschaften oder ist konfessionslos. Auch in Organisationen wie dem ASB arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Religionen und Überzeugungen zusammen. Um die religiöse Vielfalt in unserer Gesellschaft anzuerkennen, sollte jeder Glaube (oder auch Nicht-Glaube) respektiert werden. Dazu gehört, dass nicht nur christliche Feiertage, sondern auch die der anderen Religionen bei der Erstellung von Dienstplänen berücksichtigt werden. Ein Raum der Stille kann den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich für Gebete zurückzuziehen. Auch Speiseangebote in den Kantinen sollten im Sinne einer Anerkennung verschiedener Religionen entsprechend angepasst werden.

Sexuelle Orientierung

In Deutschland gab es 2019 schätzungsweise drei Millionen lesbische, schwule oder bisexuelle Erwerbstätige.¹² Obwohl die Akzeptanz einer nicht-heterosexuellen Orientierung stetig wächst, besteht seitens der homo- und bisexuellen Arbeitskräfte noch immer die Angst vor Benachteiligung, Ausgrenzung oder Ungleichbehandlung, wenn ihre sexuelle Orientierung bekannt werden würde. Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) erfährt jede dritte homosexuelle Person noch immer Diskriminierung am Arbeitsplatz. Da die Normvorstellung einer heterose-

¹¹ Quelle: Bundesamt für politische Bildung (2020): Kurz & knapp. Soziale Situation in Deutschland. Katholische und evangelische Kirche. Online erhältlich über www.bpb.de/kurz-knapp.

¹² Quelle: Institut für Diversity Management (2019): Diversophia. Der Diversity Monitor mit allem Wissenswerten rund um Vielfalt. Online erhältlich über die Instituts-Website.



xuellen Partnerschaft häufig noch vorherrscht, halten homo- oder bisexuelle Menschen ihre geschlechtliche Identität nicht selten geheim.¹³ Um dem entgegenzuwirken, sollten Führungs- und Personalverantwortliche für ein offenes Arbeitsumfeld und eine vorurteilsfreie Organisationskultur sorgen, in der jeder Mensch seine Talente und sein Wesen ausleben kann und Akzeptanz für seine sexuelle Orientierung erfährt.

Soziale Herkunft

Noch immer hat die soziale Herkunft einen starken Einfluss auf Bildungs- und Arbeitsmarktchancen.

Kinder und Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien haben oftmals keine oder weniger Chancen auf Bildung oder gesellschaftliche Teilhabe. Im Jahr 2020 waren in Deutschland 20,4 Prozent der Menschen von Armut oder sozialer Ausgrenzung betroffen.¹⁴ Diese werden in der Regel auf allen gesellschaftlichen Ebenen systematisch benachteiligt und sind nicht selten stigmatisiert. Spezielle Mentoring-Programme im Verband können hier helfen, sozial benachteiligten Menschen den Zugang zum ASB zu erleichtern.

Ganzheitlich und ressourcenorientiert: Wir alle sind Vielfalt

Da Menschen meist mehrere Zugehörigkeiten zu gesellschaftlichen Dimensionen haben, stehen die einzelnen Kategorien selten für sich alleine, sondern sind miteinander verwoben und überschneiden sich (z. B. eine 63-jährige Frau mit Rassismuserfahrung und körperlicher Behinderung). Diese Gleichzeitigkeit verschiedener Diskriminierungskategorien gegenüber einer Person beschreibt der Begriff der Intersektionalität. Sinnvoll ist es also, Vielfalt ganzheitlich und nicht in voneinander abgegrenzten Dimensionen zu betrachten. Ganzheitlich bedeutet aber auch, dass nicht nur sogenannte Minderheiten in den Blick genommen werden,

sondern auch jene, die zur vermeintlich dominanten Mehrheitsgesellschaft gehören. Denn in einer pluralisierten Gesellschaft wie dieser in Deutschland sollte auch jeder Mensch als Teil der Vielfalt betrachtet werden. Um das Potenzial und die Chancen der gesellschaftlichen Vielfalt anzuerkennen und nutzen zu können, ist es zudem ratsam, den herkömmlichen, von Defiziten und Problemen geprägten Ansatz auf Vielfalt zu überwinden und den Fokus auf die Ressourcen und Kompetenzen zu lenken, die in der gesellschaftlichen Diversität zu finden sind.¹⁵

¹³ Quelle: Tagesschau (2020): Studie zum Arbeitsleben: Jeder dritte Homosexuelle im Job diskriminiert. Online über die Tagesschau-Seite abrufbar.

¹⁴ Quelle: Statista (2022): Anteil der von Armut oder sozialer Ausgrenzung betroffenen Bevölkerung in Deutschland nach Alter und Geschlecht im Jahr

2020. Online über die Statista-Website unter Gesellschaft > Soziales.

¹⁵ Vgl.: Charta der Vielfalt (2017): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Online über die Mediathek der Charta erhältlich.

2. Das Potenzial von Diversity-Management

Die Vielfalt unserer Gesellschaft, beeinflusst durch demografischen Wandel und Globalisierung, prägt unsere Arbeitswelt. Der Erfolg von Organisationen hängt zunehmend davon ab, wie sie sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal behaupten können.

Diversity-Management hilft, auf diese Trends zu reagieren. Mehr noch: Es zeigt Wege auf, sie zu nutzen. Als ganzheitliches Management-Konzept umfasst es alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente, um die Vielfalt in der Organisation zu fördern, zu gestalten und zu verstetigen und Arbeitsumfelder zu schaffen, die inklusiv und vorurteilsfrei sind.

Im Allgemeinen sprechen mitunter folgende **Argumente** für Diversity-Management:¹⁶

- Der Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, die Personalpolitik gegenüber vielfältigeren Beschäftigungsgruppen so auszurichten, dass diese gezielt angesprochen werden (ungenutzte Potenziale, alternde Gesellschaft)
- Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden durch ein vielfaltsoffenes Organisationsimage
- Besseres Eingehen auf vielfältige Kundenbedürfnisse durch vielfältige Belegschaft
- Höhere Zufriedenheit und Loyalität durch ein Arbeitsumfeld, das die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt
- Mehr Kreativitäts- und Innovationspotenzial in heterogenen Teams aufgrund vielfältiger Perspektiven
- Erschließung neuer Fördergelder im Kontext von Chancengleichheit, Inklusion und Demokratieförderung
- Rechtliche Anforderungen im Kontext des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)
- Diversity-Management als Ausdruck sozialer Verantwortung



Für den ASB gilt neben den genannten Gründen auch sein Selbstverständnis als zentrales Argument für Diversity-Management. Denn seit seiner Gründung gehört die humanistische Anerkennung der Verschiedenheit und Gleichheit aller Menschen zum Leitbild und damit zum Wertekanon des Verbandes. Doch auch über das Selbstverständnis hinaus hat der ASB das Potential von Diversity-Management für eine zukunftsfähige Verbandsentwicklung erkannt.

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Jahr 2010 und dem Beschluss zur Durchführung eines Diversity-Management-Prozesses im Jahr 2018 hat sich der Verband klar zur Förderung einer diversitätsorientierten Organisationskultur bekannt und dazu verpflichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das inklusiv und sensibel für Vorurteile ist.

Wie sich diese Haltung nun in der Alltagspraxis der einzelnen Gliederungen abbilden lässt, wird in den folgenden Kapiteln erläutert. Dabei werden die einzelnen Schritte für eine systematische Umsetzung von Diversity-Management skizziert. Anhand des Vielfalts-Checks erhalten Gliederungen die Möglichkeit, ihren eigenen Handlungsbedarf im Zusammenhang mit Diversity-Management zu überprüfen. Im Anschluss bietet ein „Werkzeugkasten“ für Vielfalt konkrete Hilfestellung für die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt.

¹⁶ Vgl.: Dreas, Susanne A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.

3. Vielfalt im ASB fördern – Schritt für Schritt

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt als Selbstverpflichtung ist der erste Schritt für den Umsetzungsprozess genommen.¹⁷ Die zweite Voraussetzung bildet die Entwicklung einer Vision und eines Grundverständnisses von Vielfalt für Ihre Gliederung.¹⁸

Sind diese Grundbedingungen erfüllt, haben sich laut Charta der Vielfalt fünf konkrete Schritte für die systematische Umsetzung von Diversity-Management bewährt:



¹⁷ Haben auch Sie schon die Charta der Vielfalt unterschrieben? Über www.charta-der-vielfalt.de können Sie sich mit Ihrer Einrichtung oder Gliederung registrieren und erhalten viele weitere Informationen zur Förderung von Vielfalt.

¹⁸ Eine gute Vorlage für eine **Vision und ein Grundverständnis von Vielfalt im ASB** finden Sie auf Rita unter Bundesverband > Potsdamer Dialogprozess > Die Schwerpunkthemen > Diversity.



3.1 Ziele definieren

Um möglichst konkrete Ziele zu formulieren, ist es sinnvoll, diese an strategischen Handlungsfeldern auszurichten. Für die Umsetzung von Diversity-Management im ASB sind fünf Handlungsfelder

relevant, die gemeinsam dem übergeordneten Handlungsfeld „Unternehmenskultur & ökonomische Stabilität“ zugeordnet sind, wie die folgende Grafik zeigt:



Je Handlungsfeld kann nun ein strategisches Ziel zugeordnet werden, dem dann operative Ziele und konkrete Maßnahmen zugeordnet werden können. Wie dies konkret aussehen kann, zeigen folgende Beispiele:¹⁹

- Das Handlungsfeld „**Personal und Führung in Haupt- und Ehrenamt**“ umfasst die Themen Personalmanagement, -entwicklung, -gewinnung und -bindung sowie Führung.
Ziel: Der ASB hat bei der Ämterbesetzung, der Personalauswahl und -förderung, insbesondere bei Führungskräften, eine vielfaltssensible Praxis etabliert.
- Das Handlungsfeld „**Sichtbarkeit, Image und PR**“ umfasst die Themen Employer Branding, Außenkommunikation sowie Marketingkampagnen und -aktionen.
Ziel: Die Kommunikationsstrategie des ASB bildet seine vielfaltsoffene Haltung und die Diversität seiner Mitarbeitenden ab.
- Das Handlungsfeld „**Bedarfsgerechte Projekte und Dienstleistungen**“ umfasst die Themen Wettbewerb, Marktcompetenz und innovative Projekte und Dienstleistungen.
Ziel: Der ASB entwickelt fortlaufend passgerechte Angebote für vielfältige Adressat:innen.

- Das Handlungsfeld „**Interne Vernetzung und Kulturentwicklung**“ umfasst die interne Kommunikation, Partizipation, Mitarbeitendennetzwerke sowie Arbeitsorganisation und -gestaltung.
Ziel: Im ASB gilt Diversity und Inklusion als Grundsatz für interne Prozesse und zur Förderung einer fairen und inklusiven Arbeitsgestaltung.
- Das Handlungsfeld „**Sozialethische Verantwortung, Compliance und Partnerschaften**“ umfasst die Themen Kooperationen, Geschäftsbeziehungen, politische Haltung sowie Ethik und Gesetzestreue.
Ziel: Der ASB verfügt über einen vielfaltssensiblen Ethik-Kodex sowie qualifizierte Anlaufstellen gegen Diskriminierung und agiert so als demokratiestärkende Solidargemeinschaft und Anwalt für Benachteiligte.

Sind die strategischen Handlungsfelder und Ziele definiert, können im Anschluss Teilziele, also operative Ziele, Erfolgsfaktoren und konkrete Maßnahmen, formuliert werden. Diese sollten auf den individuellen Bedarf der Gliederung ausgerichtet werden. Um diesen Bedarf decken zu können, hilft der folgende Diversity-Check.

¹⁹ Eine ausführliche Darstellung der Handlungsfelder, der zugeordneten Anspruchsgruppen, der Ziele und Erfolgsfaktoren finden Sie im [Strategie-](#)

[dokument](#) zur Diversity im ASB auf Rita unter Bundesverband > Potsdamer Dialogprozess > Die Schwerpunktthemen > Diversity.



3.2 Den Status quo analysieren: der Vielfalts-Check

Mit dem Vielfalts-Check können Gliederungen im ASB Basiswerte erheben, ihren Handlungsbedarf an Diversity-Maßnahmen besser einschätzen und Vielfalt auf diese Weise gezielter fördern. Der Check ist an den zuvor genannten Handlungsfeldern orientiert und dauert etwa fünf Minuten. Je mehr Fragen (eher) nicht zutreffen, desto höher ist der Handlungsbedarf. Um Erfolge zu überprüfen und zu evaluieren, kann der Check regelmäßig wiederholt werden.

Handlungsfeld „Personal und Führung in Haupt- und Ehrenamt“

1. Unsere Organisation hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich damit verpflichtet, eine diversitätsoffene Organisationsentwicklung umzusetzen.

trifft zu trifft nicht zu

2. Unsere Organisation erhebt regelmäßig, inwiefern gesellschaftliche Minderheiten auf allen Hierarchieebenen repräsentiert sind.

trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

3. Es gibt Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl, z. B. anonymisierte Bewerbungsverfahren, kultursensible Stellenausschreibungen oder Quoten (zum Nachteilsausgleich).

trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

4. Unsere Organisation stellt sicher, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche über Diversitätskompetenz verfügen, z. B. durch Führungskräfteentwicklung, Beförderungskriterien.

trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

5. Unsere Organisation bietet allen Mitarbeitenden eine berufliche Perspektive. Für die Einarbeitung und Kompetenzentwicklung unserer Mitarbeitenden nutzen wir klare Konzepte und führen regelmäßig Mitarbeitenden-Gespräche durch.

trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

Handlungsfeld „Sichtbarkeit, Image und PR“

6. Unsere Organisation bezieht in ihrer Kommunikation nach innen und außen unterschiedliche Lebensrealitäten ein, z. B. durch vielfaltsgerechte Sprache, Bilder, unterschiedliche Kommunikationskanäle.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

.....

7. Unsere Organisation fördert einen offenen Diskurs über die Repräsentanz von und den Umgang mit Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

Handlungsfeld „Bedarfsgerechte Projekte und Dienstleistungen“

8. Produkte und Dienstleistungen sind so entworfen, dass sie diversen, insbesondere auch benachteiligten Zielgruppen gerecht werden.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

.....

9. Informationen werden mehrsprachig und barrierearm angeboten.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

Handlungsfeld „Interne Vernetzung und Kultur-entwicklung“

10. Unsere Organisation stellt sicher, dass Mitarbeitende für Diversität sensibilisiert sind, z. B. durch Informationsangebote, Betriebsleitlinien im Qualitätsmanagement etc.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

11. Es gibt qualifizierte Ansprechpersonen/Beschwerdestellen, die bei Diskriminierung innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen und entsprechende Maßnahmen einleiten, z. B. Beschwerdeprüfung, Mediation

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

.....

12. Wir arbeiten stets daran, Arbeitsumfeld und Arbeitszeiten an die Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft anzupassen, z. B. durch flexible Arbeitszeiten, ressourcengerechte Arbeitsplatzgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Privatsphäre wahrende Umkleieräume oder barrierearme Arbeitswege und -dokumente.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

.....

13. Entscheidungsprozesse zu Arbeitsabläufen erfolgen bei uns transparent und unter Beteiligung aller Mitarbeitenden.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

Handlungsfeld „Sozialethische Verantwortung, Compliance und Partnerschaften“

14. Es bestehen Kooperationen und Vernetzungen mit Interessenvertretungen zur Stärkung bisher unterrepräsentierter Perspektiven, z. B. mit Migrant:innenorganisationen.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

.....

15. Wir achten darauf, den gesetzlichen Richtlinien im Kontext des AGG und des Bundesteilhabegesetzes nachzukommen.

- trifft zu trifft eher zu
 trifft eher nicht zu trifft nicht zu

3.3 Strategie planen

Der von Ihnen ermittelte Status quo bietet gemeinsam mit den in 3.1 formulierten Zielen eine gute Grundlage für die strategische Planung. Um Diversity-Management nachhaltig in Ihrer Organisation zu implementieren, empfiehlt es sich, ein langfristiges umfassendes Gesamtkonzept anzulegen und ausreichende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen einzuplanen.

Damit Partizipation von Anfang an gelingt, beziehen Sie am besten möglichst viele Akteur:innen in die Maßnahmenplanung mit ein. Um Ihnen die strategische Planung zu erleichtern, haben wir Ihnen einen Werkzeugkasten mit konkreten Maßnahmen erstellt, die Sie in Ihrer Organisation einsetzen können.

3.4 Maßnahmen umsetzen – mit der Toolbox für Vielfalt

Der folgende Werkzeugkasten besteht aus ausgewählten Instrumenten, um Ihre Organisation vielfaltsge-rechter zu gestalten. Sie orientiert sich an den fünf Handlungsfeldern sowie den Fragen aus dem Vielfalts-Check und soll Ihnen die ersten Schritte auf dem Weg in Richtung Diversity-Management erleichtern.

In der Werkzeug-Matrix sind zunächst alle ausgewählten Maßnahmen zusammengefasst und mit ihrem jeweiligen zeitlichen und ressourcentechnischen Aufwand dargestellt. Im Anschluss folgt eine ausführliche Beschreibung der Maßnahmen mit vielen praktischen Beispielen zur Umsetzung.



1. Selbstverpflichtung zur Implementierung einer diversitätsoffenen Organisationsentwicklung unterzeichnen
2. Erhebungen zur Personalstruktur regelmäßig durchführen und evaluieren
3. Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalgewinnung entwickeln
4. Diversitätskompetenz von Führungskräften und Personalverantwortlichen sicherstellen
5. Diversitätsgerechte Konzepte zur Einarbeitung und Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende erarbeiten
6. Vielfaltssensible Bild- und Schriftsprache in der internen und externen Kommunikation nutzen
7. Sich öffentlich für Vielfalt starkmachen
8. Produkte und Dienstleistungen für vielfältige Zielgruppen entwickeln
9. Barrierearme und mehrsprachige Informationen anbieten
10. Mitarbeitende sensibilisieren
11. Anlaufstelle gegen Diskriminierung einrichten
12. Arbeitsumfeld und -zeit an die Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft anpassen
13. Transparenz und Partizipation aller Mitarbeitenden schaffen
14. Kooperationen und Netzwerke mit Interessengruppen bilden
15. Gesetzliche Richtlinien im Kontext von Diversity im QM verankern

Handlungsfeld „Personal und Führung in Haupt- und Ehrenamt“

1. Selbstverpflichtung zur Implementierung einer diversitätsoffenen Organisationsentwicklung unterzeichnen

Unterzeichnen Sie die Charta der Vielfalt.²⁰ Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt bildet den

ersten Schritt im Rahmen Ihrer Diversity-Strategie. Damit verpflichten Sie sich zur Förderung von Vielfalt in Ihrer Organisation. Die Unterzeichnung selbst dauert nur wenige Minuten und ist für gemeinnützige Organisationen kostenfrei. Im Anschluss können Sie ein Unternehmensprofil erstellen, auf dem Sie Ihre Aktivitäten zur Förderung von Vielfalt darstellen können. Neben dem ASB-Bundesverband haben sich schon einige andere Gliederungen der Charta angeschlossen. Werden auch Sie Teil des Charta-Netzwerkes.

²⁰ Zur Unterzeichnung gelangen Sie über die Website der Charta der Vielfalt unter der Rubrik „Für Arbeitgebende“.

2. Erhebungen von Daten zur Personalstruktur regelmäßig durchführen und evaluieren

Erheben Sie die Vielfalt in Ihrer Einrichtung. Eine regelmäßige Erhebung von Daten zur Personalstruktur bietet die Möglichkeit, die personelle Besetzung hinsichtlich unterrepräsentierter Gruppen zu überprüfen. Selbstverständlich lassen sich nicht alle Kategorien analog den Dimensionen von Vielfalt messen. Denn beispielsweise bei Angaben zur sexuellen Orientierung handelt es sich um sensible Daten. Kategorien wie die soziale Herkunft oder der Migrationshintergrund sind wiederum nicht immer eindeutig messbar. Dennoch bieten diese Daten gemeinsam mit Daten zur Alters- und Geschlechterstruktur eine wichtige Grundlage zur Überprüfung, inwieweit sich die personelle Struktur durch vielfaltsfördernde Maßnahmen verändert hat. Der Fragebogen sollte so angelegt sein, dass alle Organisationsebenen abgedeckt sind.²¹

²¹ Gerne sind wir Ihnen auf Anfrage bei der Erstellung eines solchen Fragebogens behilflich.

3. Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalgewinnung entwickeln

Um die Reichweite der Bewerbungen zu erweitern und bisher unterrepräsentierte Zielgruppen für eine Bewerbung zu motivieren, gibt es viele Wege. Gezielte, vielfaltsorientierte Anwerbekampagnen erweisen sich hier als besonders Erfolg versprechend. Dazu gehören folgende Maßnahmen:

- Formulieren Sie vielfaltssensible und inklusive Stellenausschreibungen: Eine inklusive (Bild-) Sprache in Stellenprofilen verhindert die (oftmals unbeabsichtigte) Benachteiligung bestimmter Diversitätsgruppen. Insbesondere die Stellenbezeichnung im Titel und Fließtext sollte vielfalts-sensibel formuliert sein (beispielsweise durch die Ergänzung m/w/d) und so auch unterrepräsentierte Zielgruppen gezielt ansprechen. Dies lässt sich durch Diversity-Zusätze mühelos realisieren, wie z. B. „Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund/mit Behinderung/von Frauen sind besonders erwünscht“ oder „Wir begrüßen Bewerbungen unabhängig von Geschlecht, Nationalität,



ethnischer und sozialer Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität“. Sie können Ihre Ausschreibung aber auch individueller gestalten und sich so von anderen Stellenausschreibungen abheben. Wie können Sie beispielsweise eine Person mit versteckter Behinderung und Rassismuserfahrung ansprechen? Von welchen Informationen fühlt sich eine nicht-binäre Person²² mit Migrationshintergrund angesprochen?

Und wie erreichen Sie explizit Personen, die von sozialer Benachteiligung betroffen sind, wie beispielsweise eine alleinerziehende Mutter ohne unterstützendes familiäres Umfeld? Tauschen Sie sich hierzu im Team aus oder lassen Sie sich von den jeweiligen Interessengruppen beraten.

Alternativ können Sie die Bewerbungen auch merkmalsneutral formulieren und beispielsweise im Text darauf hinweisen, dass auf ein Lichtbild oder die Angabe persönlicher Daten verzichtet wird. Auf diese Weise signalisieren Sie den Bewerbenden, dass Sie Diskriminierung aufgrund von Alter oder Aussehen innerhalb des Bewerbungsverfahrens aktiv ausschließen. Darüber hinaus können Sie in der Ausschreibung auch ein Vorabgespräch anbieten, damit die Bewerbenden ihre individuellen Bedarfe zuvor klären können.

- Nutzen Sie alternative Anwerbewege und -methoden: Nicht alle Jobsuchenden finden Stellenausschreibungen über herkömmliche Wege wie die Website oder die großen Jobportale.²³ Lohnenswert ist es, Ihr Inserat auch in lokalen und muttersprachlichen Medien oder auf Dimensions-spezifischen Websites, in Fachforen und Magazinen sowie über Interessenvertretungen zu streuen. Auch über Diversity-orientierte Jobportale wie CSR-Jobs oder Diversity-Jobs können Sie 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. Gerade für die Anwerbung jüngerer Zielgruppen erweisen sich Anwerbewege über Social-Media-Plattformen als Erfolg versprechend. Dazu zählen sowohl Business-Plattformen wie LinkedIn oder Xing als auch TikTok, Facebook und Instagram. Statt eines schriftlichen Inserats können Sie hier auch auf andere Formate wie ansprechend gestaltete Grafiken oder Videos zurückgreifen.²⁴

- Gestalten Sie Ihr Auswahlverfahren vielfalts-sensibel: Sorgen Sie beispielsweise für eine einladende Atmosphäre bei Bewerbungsgesprächen und stellen Sie ein möglichst vielfältiges Auswahlgremium zusammen. Senden Sie den Bewerbenden im Vorfeld des Bewerbungsgesprächs Informationen zum genauen Ablauf zu, damit jene sich gut auf das Gespräch vorbereiten können. Nutzen Sie vielfalts-sensible Sprache und schaffen Sie eine positive Fehlerkultur, die den Bewerbenden den Druck nimmt, etwas Falsches zu sagen. Berücksichtigen Sie besondere Bedarfe und fragen Sie vorab nach Hilfsmitteln, die die Bewerbenden benötigen.²⁵

Beispiel für gute Praxis im ASB:

Projekt ZUG des ASB Rheinland-Pfalz

Neben den hier genannten Maßnahmen gibt es im ASB bereits einige Projekte, die zeigen, wie vielfaltsorientierte Personalgewinnung gelingen kann. Hervorheben wollen wir hier das Beispiel des Landesverbandes Rheinland-Pfalz, der sich mit seinem Projekt ZUG gezielt an Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund ab 16 Jahren richtet, die Interesse an einer Ausbildung bzw. Tätigkeit in Gesundheitsberufen haben.

Das Projekt unterstützt Ratsuchende dabei, einen Ausbildungs- oder Praktikumsplatz in einem Gesundheitsberuf zu finden, und bietet ihnen weitere Bausteine an, wie u. a. einen Sanitätshelferlehrgang oder die Lerngruppe „Kommunikation Pflege“ zur Erweiterung ihrer Deutschkenntnisse.²⁶

²² Nicht-binäre Menschen definieren sich weder über eine männliche noch über eine weibliche Geschlechtsidentität (vgl. www.queer-lexikon.net).

²³ Zu diesen Portalen zählen beispielsweise die Plattformen [CSR-Jobs](#) oder [Diversity-Jobs](#).

²⁴ Ein gutes Beispiel, wie Personalmarketing über kurze TikTok-Videos funktionieren kann, zeigt das Klinikum Dortmund über den Kanal [@klinikumdo](#). Ein weiteres Beispiel, wie der Pflegeberuf für jüngere Generationen attraktiver gemacht werden kann, finden Sie auf dem

TikTok-Kanal [@krassaltenheim](#).

²⁵ Eine [Checkliste](#) dafür, wie Sie ein vielfalts-sensibles Auswahlverfahren in Ihrer Organisation umsetzen können, finden Sie auf der Seite des Instituts BQN Berlin unter Publikationen > Arbeitspapiere.

²⁶ Weitere Infos zum Projekt finden Sie auf der [Website des ASB Rheinland-Pfalz](#) unter Unsere Angebote > Bildungsangebote. Gerne stellen wir auch den Kontakt zur Projektleiterin Tülay Arslan her.

4. Diversitätskompetenz von Führungskräften und Personalverantwortlichen sicherstellen

Um Diversity-Management erfolgreich in Ihrer Einrichtung oder Gliederung umsetzen zu können, spielen Führungskräfte und Personalverantwortliche eine Schlüsselrolle. Führungskräfte sollten daher kontinuierlich für Vielfaltsbewusstsein geschult und sensibilisiert werden. Diese Sensibilisierung sollte auch in Ihren Führungsleitlinien verankert sein. Durch eine vielfaltsorientierte Sensibilisierung nehmen Führungskräfte eine wichtige Rolle als Diversity-Botschafter:innen ein, indem sie ihr Wissen an Mitarbeitende weitergeben und bestimmte Maßnahmen und Prozesse anstoßen und umsetzen.

Das ASB-Bildungswerk bietet ab 2023 viele Möglichkeiten, Führungskräfte für mehr Vielfaltskompetenz zu schulen. Dazu zählen die Seminare „Managing Diversity“ sowie das Seminar „Keine Angst vor Inklusion“. Darüber hinaus wird das Thema Vielfaltsbewusstsein ab 2023 auch in den bestehenden Management-Seminaren des Bildungswerks thematisiert.²⁷ Neben dem Besuch von Bildungsangeboten ist der kollegiale Austausch untereinander wichtig, um Erfahrungswerte auszutauschen und Vorbehalte zu mindern. Auch hier hat das Bildungswerk ein Angebot geschaffen, in dem auch Diversity-spezifische Themen adressiert werden können.²⁸

5. Diversitätsgerechte Konzepte zur Einarbeitung und Kompetenzentwicklung für Mitarbeitende erarbeiten

Gestalten Sie Ihre Personalentwicklung diversitätsgerecht. Um die Ressourcen Ihrer Belegschaft optimal zu nutzen und allen Mitarbeiter:innen zu ermöglichen, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten, sollte Ihre Personalentwicklung vielfaltsgerecht ausgestaltet sein. Dabei sollten die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse jeder Person sowie die sich im beruflichen Verlauf wandelnde Lebenssituation berücksichtigt werden. Durch offene Kommunikation, eine gute Vertrauensbasis sowie ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Partizipation ermutigen und unterstützen Sie auch Mitarbeitende mit Diskriminierungserfahrung auf ihrem

individuellen Karriereweg. Nützliche Instrumente für diversitätsgerechte Personalentwicklung sind beispielsweise Coaching- oder Mentoring-Angebote.

- Mentoring beschreibt eine Art Patenschaft zwischen einem neuen Mitarbeitenden (Mentee) und einem erfahrenen Mitarbeitenden (Mentor:in). Mit ihren Erfahrungen fungieren die erfahrenen Kolleg:innen als Vorbilder und Ratgebende, die die Mentees bei der Erreichung ihrer beruflichen Ziele unterstützen und konstruktiv beraten.²⁹
- Coaching ist eine weitverbreitete Methode zur individuellen Laufbahnförderung und Begleitung von Entwicklungsprozessen. Durch gezielte Trainingsmethoden und die Weitergabe von Know-how können die fachlichen und sozialen Kompetenzen von Mitarbeitenden erhöht werden.

Handlungsfeld „Sichtbarkeit, Image und PR“

6. Vielfaltssensible Bild- und Schriftsprache in der Kommunikation nutzen

Achten Sie bei Bildern in den internen und externen Medien auf eine ausgewogene Darstellung von Vielfalt im Hinblick auf sichtbare Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft und körperliche Einschränkungen. Mit der ausgewogenen Darstellung von soziokultureller Vielfalt im Betrieb signalisieren Sie, dass Mitarbeitende mit unterschiedlichsten Merkmalen willkommen und wertgeschätzt sind und sich das Unternehmen als weltoffen und zukunftsorientiert versteht. Mittelfristig führt dies zu einer höheren Arbeitszufriedenheit in einer heterogenen Belegschaft, erhöht die Mitarbeitenden-Bindung und trägt zu einem inklusiven Betriebsklima bei.³⁰

- Verwenden Sie diskriminierungssensible Sprache, denn Sprache schafft Wirklichkeit, sie prägt unser Denken und unser Bewusstsein. Wenn wir uns unseres Sprachgebrauchs nicht bewusst sind, können wir leicht Menschen ausschließen oder verletzen. Als sozial verantwortlicher Akteur legt auch der ASB Wert darauf, seinen Sprachgebrauch stetig zu reflektieren.

²⁷ Weitere Informationen zu den Seminarangeboten rund um das Thema Diversity finden Sie auf der [Website des ASB-Bildungswerks](#).

²⁸ Eine weitere niedrigschwellige Möglichkeit der Sensibilisierung bietet der YouTube-Kanal „Initiative Chefsache“. Hier werden in kurzen Videos viele verschiedene Aspekte von Vielfalt im Kontext von Führung thematisiert.

²⁹ Quelle: Website von [Diversity in Innovation](#), unter der Rubrik „Instru-

mente“. Hier finden Sie auch viele weitere nützliche Tipps und Werkzeuge zur Implementierung von Diversity-Management in Ihrer Organisation.

³⁰ Weitere Tipps für eine vielfaltssensible interne und externe Kommunikation finden Sie auf der [Plattform Diversity in Innovation](#) unter Toolkit > Kommunikation & Marketing.



Der ASB-Bundesverband hat als Ausdruck von Gleichberechtigung und Vielfalt einen Leitfaden für gendergerechte Sprache erstellt. Dieser bietet auch Ihrer Gliederung eine gute Grundlage, wie Sie Ihre Kommunikation gendergerecht gestalten können.³¹

- Erstellen Sie eine Seite für Vielfalt auf Ihrer Homepage. Damit demonstrieren Sie zum einen, dass Ihnen das Thema am Herzen liegt. Zum anderen können Sie hier alle Aktivitäten Ihrer Einrichtung im Kontext von Vielfalt darstellen.³²

7. Sich öffentlich für Vielfalt starkmachen

Zeigen Sie Flagge für Vielfalt und beteiligen Sie sich am Diskurs über die Repräsentation von vielfältigen oder benachteiligten Bevölkerungsgruppen.

- Als Anlässe eignen sich öffentliche Veranstaltungen und Vernetzungstreffen von Interessenvertretungen sowie Aktionstage wie der Christopher Street Day (CSD), der Deutsche Diversity-Tag oder der Internationale Aktionstag von Menschen mit Behinderungen, zu denen Sie öffentlich auf Ihren Kommunikationskanälen und auf Social Media Stellung beziehen können.³³
- Zeigen Sie auch, dass Sie wichtige religiöse Feste wahrnehmen, z. B. das Zuckerfest zum Ende des Ramadan oder das Chanukka-Fest der jüdischen Gemeinde.

³¹ Den Leitfaden finden Sie im Helpdesk von Rita.

³² Wie eine solche Seite aussehen könnte, zeigt sich auf der Website des ASB NRW sowie auf der Website des ASB Bremen.

³³ Ein Beispiel, wie Sie über Social Media Flagge für Vielfalt zeigen können, finden Sie auf dem Instagram-Kanal des ASB.

³⁴ Als queer bezeichnen sich Menschen, die nicht der heterosexuellen Geschlechternorm entsprechen, sich aber auch nicht in den Kategorien

Handlungsfeld „Bedarfsgerechte Projekte und Dienstleistungen“

8. Produkte und Dienstleistungen für vielfältige Zielgruppen entwickeln

Entwickeln Sie passgenaue Angebote für bislang unterrepräsentierte Personengruppen. Überlegen Sie, welche bestimmten Bedarfe beispielsweise Kinder mit Migrationshintergrund in der Kita haben oder wie Sie die Altenpflege gerechter für queere³⁴ Menschen gestalten können. Auf diese Weise erweitern Sie nicht nur Ihr Angebotsportfolio durch neue Dienstleistungen, sondern erschließen auch neue Zielgruppen und demonstrieren, dass Ihnen ihre Belange wichtig sind.

Beispiele für gute Praxis im ASB: zukunftsorientierte Integrationsarbeit des ASB Münsterland

Der ASB-Regionalverband Münsterland e. V. setzt sich aktiv für die (Arbeitsmarkt-)Integration von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund oder Fluchterfahrung ein. Als anerkannter Bildungsträger mit zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem unterstützt er Arbeitnehmer:innen und Arbeitssuchende mit vielfältigen Angeboten aktiv dabei, sich eine sichere berufliche Zukunft zu erschließen. Bildung, Qualifizierung und Teilhabe sind zentrale Aspekte dieser Arbeit.³⁵

Das Mehrgenerationenhaus des ASB Neustadt/Sachsen

Das Mehrgenerationenhaus ist als Ort gedacht, an dem sich Menschen aller Generationen und Kulturen in einem offenen Haus begegnen und gegenseitig helfen. Als Begegnungsort fördert es das nachbarschaftliche Miteinander.³⁶

9. Barrierearme und mehrsprachige Informationen anbieten

Ermöglichen Sie vielfältigen Interessierten, sich über die Angebote des ASB zu informieren. Ein wichtiger Schritt ist es, Ihre Website barrierearm zu gestalten. Bieten Sie Informationen auf Ihrer Website in verschiedenen Sprachen und in leichter Sprache an. So können sich auch Menschen mit Sprachbarriere

homosexuell, bisexuell oder transgener wiederfinden (vgl.: Institut für Diversity Management (2019): Diversophia).

³⁵ Wollen Sie mehr darüber erfahren? Dann informieren Sie sich auf der Website des ASB RV Münsterland unter Angebote > Flüchtlingshilfe, Integration und Beschäftigung. Gerne stellen wir auch den Kontakt zu den Ansprechpersonen Karsten Berndt und Carolin Feß her.



oder geistiger Beeinträchtigung über den ASB und seine Angebote informieren. Eine Vorlesefunktion bietet zudem Menschen mit Sehbehinderung die Möglichkeit, mehr über den ASB zu erfahren.³⁷

Handlungsfeld „Interne Vernetzung und Kultur-entwicklung“

10. Mitarbeitende sensibilisieren

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden für mehr Vielfaltsbewusstsein und nehmen Sie sie mit auf dem Weg in eine vielfaltsbewusste Organisationsentwicklung. Hierfür gibt es viele verschiedene Instrumente, die besonders in Kombination miteinander Erfolg versprechend sind und mit teils nur geringem Aufwand umgesetzt werden können.

- Formulieren Sie Leitlinien mit Selbstverpflichtung für einen vielfaltsbewussten Umgang unter allen Mitarbeitenden.
- Entsenden Sie Ihre Mitarbeitenden zu regelmäßigen Seminaren, um ihren eigenen Umgang mit Vorurteilen zu reflektieren. Hier kann die Auseinandersetzung mit dem Anti-Bias-Ansatz hilfreich sein, da er davon ausgeht, dass alle Menschen einen bewussten Umgang mit Vorurteilen entwickeln und so ihr Verhalten verändern können.³⁸
- Fördern Sie eine vielfaltssensible Teamkultur durch Supervision und Team-Workshops und stärken Sie

den Teamgeist durch regelmäßige Teamaktionen zu verschiedenen Vielfaltsthemen.

- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden über aktuelle Themen im Kontext von Vielfalt, zum Beispiel in einem Newsletter oder Rundbrief.
- Verteilen Sie unter den Mitarbeitenden einen Diversity-Kalender. Ein solcher Kalender ist ein praktisches Symbol für eine offene Organisationskultur. Er 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 Internationalen Tag der Menschen mit Behinderung oder den Internationalen Tag gegen Homophobie.³⁹

11. Anlaufstelle gegen Diskriminierung einrichten

Jeder Arbeitgeber ist gesetzlich dazu angehalten, eine Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) einzurichten und zu benennen.⁴⁰

- Stellen Sie daher sicher, dass Ihre Einrichtung über eine qualifizierte AGG-Anlaufstelle verfügt, die bei diskriminierendem Verhalten zur Verfügung steht und entsprechende Maßnahmen einleitet. Die Beschwerdestelle sollte möglichst niedrigschwellig erreichbar sein und von einer vertrauensvollen Person mit Erfahrung im Beschwerdemanagement bekleidet werden.

³⁶Weitere Informationen zum Mehrgenerationenhaus finden Sie auf der Website des ASB OV Neustadt/Sachsen.

³⁷Weitere Infos zu Barrierefreiheit und den Vorteilen finden Sie auf der Website der Aktion Mensch unter Inklusion > Barrierefreiheit.

³⁸Schulungen dazu finden Sie beispielsweise über das [Anti-Bias-Forum Freiburg](#) sowie über das [Anti-Bias-Netz](#).

³⁹Einen [Diversity-Kalender](#) erhalten Sie kostenfrei über die Website der Charta der Vielfalt unter der Rubrik „Publikationen“.

⁴⁰Weiterführende Infos sowie Beratung zu Themen rund um das AGG finden Sie auf der Seite des [Beratungsteams der Antidiskriminierungsstelle des Bundes](#).

- Erarbeiten Sie gemeinsam einen Leitfaden, wie mit Diskriminierung am Arbeitsplatz umgegangen werden soll.

12. Arbeitsumfeld und -zeit an die Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft anpassen

Um die Bindung der Mitarbeitenden in den Teams zu stärken, sollten Sie die Arbeitsgestaltung und -zeiten nach Möglichkeit an die individuellen Bedürfnisse Ihrer Belegschaft anpassen. Je nach Arbeitsbereich ist der Aufwand hier unterschiedlich. Neben den bekannten Instrumenten wie Teilzeit, Homeoffice oder Hilfsmittel für mehr Barrierefreiheit lassen sich folgende Maßnahmen mehr oder weniger einfach realisieren:

- Setzen Sie beispielsweise vielfaltssensible Kleidungsstandards: Sollte es in bestimmten Bereichen Ihrer Einrichtung einen Kleidungsstandard geben, ist es wichtig, dass die vielfältigen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden auch hier berücksichtigt werden. Die Kleidungsstandards sollten deshalb so gestaltet sein, dass sie genderneutral sind, aber auch das Tragen eines Hijab (Kopftuch) oder anderer religiöser Kopfbedeckungen erlauben.
- Schaffen Sie geschützte Räume für Ruhe und Netzwerke für einen sicheren Austausch: Austausch, gegenseitige Unterstützung und Räume, in denen Kraft geschöpft werden kann, sind vor allem für Menschen wichtig, die aufgrund bestimmter Merkmale Diskriminierung erfahren und in Entscheidungspositionen unterrepräsentiert sind. Außerdem signalisieren Sie als Arbeitgeber, dass Ihnen die Bedürfnisse und Erfahrungen der Mitarbeitenden wichtig sind. Solche geschützten Räume geben Mitarbeitenden die Chance, sich auszutauschen, Ideen und Erfahrungen zu sammeln und gehört zu werden. Austauschräume können auch in Form von Netzwerken angeboten werden, z. B. als Netzwerk für Frauen in Führungspositionen, Räume für Menschen mit Rassismuserfahrung oder für Personen der LSBTI-Community.⁴¹
- Ermöglichen Sie Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung einen barrierearmen Zugang zum Arbeitsplatz.

- Richten Sie ein anonymes Vorschlagswesen ein: Ein kleiner Briefkasten genügt, um Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, Vorschläge zu Arbeitszeit und -gestaltung oder anderen Fragen mit einzubringen.

13. Transparenz und Partizipation aller Mitarbeitenden schaffen

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden an internen Entscheidungsprozessen und beziehen Sie sie bei der Verteilung von Aufgaben mit ein. Ein solcher kooperativer Führungsstil wird von Mitarbeitenden leichter akzeptiert und sorgt dafür, dass sie sich mit ihren Kompetenzen stärker wertgeschätzt fühlen. Zugleich können Sie die Vielfalt an Wissen und Expertise für Ihre Organisation nutzen und erkennen so leichter die einzelnen Talente und Potenziale Ihrer Mitarbeitenden, die Sie für Ihre Personalentwicklung nutzen können.

Handlungsfeld „Sozialethische Verantwortung, Compliance und Partnerschaften“

14. Kooperationen und Netzwerke mit Interessengruppen bilden

Diversity-Management lebt stark von der Zusammenarbeit und dem Austausch mit Institutionen und gesellschaftlichen Vertretungen für verschiedene Diversity-Dimensionen wie Migrant*innenorganisationen, Frauen-, Behinderten- und LGBTI-Verbände, Religionsgemeinschaften, Bündnisse für die Interessen älterer Menschen oder auch aus Wirtschaft, Arbeitsmarktinstitutionen, Sport oder Kultur. Tauschen Sie sich aus, nutzen Sie deren Expertise und binden Sie diese in Ihre Diversity-Aktivitäten ein.

15. Gesetzliche Richtlinien im Kontext von Diversity im QM verankern

Neben der Einrichtung einer AGG-Beschwerdestelle für Mitarbeitende ist es wichtig, dass Sie die gesetzlichen Anforderungen im Kontext des AGG und des Bundesteilhabegesetzes zum festen Bestandteil Ihres Qualitätsmanagements machen. Neben dem Umgang mit Diskriminierung am Arbeitsplatz sollten Sie hier auch ethisch-moralische Gesichtspunkte für die Bildung von Partnerschaften und Kooperationen berücksichtigen.⁴²

⁴¹ Ein Beispiel für solch einen Austauschraum bietet das bundesweite LSBTI-Netzwerk „Vielfalt im ASB“. Auf der [Website des ASB NRW](#) finden Sie weitere Informationen zu diesem Netzwerk.

⁴² Da diese Maßnahme auch viele Überschneidungen mit dem Thema Compliance aufweist, lohnt sich hier der Besuch des Seminars „Compliance für NPOs und Vereine“, das vom ASB-Bildungswerk angeboten wird.

4. Quellen und weiterführende Links

Print:

Dreas, Susanne A. (2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer.

Institut für Diversity Management (2019): Diversophia. Der Diversity Monitor mit allem Wissenswerten rund um Vielfalt.

Joksimovic, David et al. (2011): Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern. Stuttgart: Kohlhammer.

Krell et al. (2018): Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zu Chancengerechtigkeit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer.

Online

[letzte Aufrufe am 15. September 2022]:

Aktion Mensch (n. n.): [Barrierefreiheit – was heißt das? Online über die Website unter Home > Dafür stehen wir > Was ist Inklusion? > Barrierefreiheit – was heißt das?](#)

BAMF (2022): [Migrationsbericht 2020. Online auf der Website unter Forschung > Veröffentlichungen > Migrationsbericht 2020.](#)

BQN Berlin (n. n.): [Checkliste Diversity-sensibles Auswahlverfahren. Online über die Website unter Publikationen > Arbeitspapiere.](#)

Bundesamt für politische Bildung (2020): [Kurz & knapp. Soziale Situation in Deutschland. Katholische und evangelische Kirche. Online über die Website des BPB.](#)

Charta der Vielfalt (2022): [Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente \(Seiten 9-21\). Online über die Website unter Über uns > Mediathek > Publikationen.](#)

Charta der Vielfalt (2022): [Factsheet 2022. Online über die Website unter Über uns > Mediathek > Publikationen.](#)

Charta der Vielfalt (2022): [Unterzeichnen Sie. Online über die Website unter Für Arbeitgebende > Das Charta-Netzwerk > Unterzeichnen Sie jetzt.](#)

Charta der Vielfalt (2017): [Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Online über die Website unter Mediathek > Publikationen.](#)

Charta der Vielfalt (2022): [Vielfalts-Kalender 2022. Online über die Website unter Mediathek.](#)

Diversity in Innovation (n. n.): [Instrumente. Online über die Website von Diversity in Innovation unter Toolkit > Instrumente.](#)

Handelsblatt (2019): [Demografischer Wandel. Deutschland fehlen bald 2,9 Millionen Arbeitskräfte. Online über die Handelsblatt-Website unter der Rubrik „Politik“.](#)

Queer-Lexikon: [Über uns. Online über die Website.](#)

Statista (2022): [Anteil der von Armut oder sozialer Ausgrenzung betroffenen Bevölkerung in Deutschland nach Alter und Geschlecht im Jahr 2020. Online über die Website unter Gesellschaft > Soziales.](#)

Statistisches Bundesamt (2020): [Frauen in Führungspositionen. Online über die Destatis-Website unter Themen > Arbeit > Arbeitsmarkt > Erwerbstätigkeit > Qualität der Arbeit.](#)

Tagesschau (2020): [Studie zum Arbeitsleben: Jeder dritte Homosexuelle im Job diskriminiert. Online über die Website abrufbar unter der Rubrik Inland.](#)

Trans*Inter*Beratungsstelle: [Begriffserklärungen. Online über die Website.](#)

ASB-interne Links:

[ASB-Bildungswerk](#)

ASB LV Bremen: [Pride & Vielfalt im ASB. Online über die Website unter Über uns > Pride.](#)

ASB LV NRW: [Vielfalt ist bei uns gelebte Realität. Online über die Website unter Über uns > Initiativen und Kampagnen > ASB-Queer.](#)

ASB LV Rheinland-Pfalz: [Neues Projekt: Zugang zu Gesundheitsberufen für Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund. Online über die Website unter Unsere Angebote > Bildungsangebote.](#)

ASB OV Sachsen/Neustadt: [Mehrgenerationenhaus \(MGH\). Online über die Website.](#)

ASB RV Münsterland: [Flüchtlingshilfe, Integration und Beschäftigung. Online über Angebote.](#)

[Instagram-Kanal des ASB Deutschland e. V.](#)

[Leitfaden für gendergerechte Sprache im ASB. Online erhältlich im Helpdesk auf Rita.](#)

[LSBTI-Netzwerk „Vielfalt im ASB“. Online über die Website des ASB NRW unter Über uns > Initiativen und Kampagnen > ASB-Queer.](#)

[Strategiedokument zu Diversity im ASB: Online über Rita unter Bundesverband > Potsdamer Dialogprozess > Die Schwerpunktthemen > Diversity.](#)

[Vision und Grundverständnis von Diversity im ASB.](#)

[Online über Rita unter Bundesverband > Potsdamer Dialogprozess > Die Schwerpunktthemen > Diversity.](#)

Weiterführende Links:

[Anti-Bias-Forum Freiburg](#)

[Anti-Bias-Netz](#)

[Antidiskriminierungsstelle des Bundes](#)

[BQN Berlin e. V.](#)

[CSR-Jobs](#)

[DeutschPlus](#)

[Diversity in Innovation](#)

[Diversity Jobs](#)

[Initiative Chefsache und der YouTube-Kanal der Initiative](#)

[IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung](#)

[Kompetenznetzwerk Selbst.verständlich Vielfalt](#)

[Lesben- und Schwulenverband \(LSVD\)](#)

[Migration und Arbeitswelt e. V.](#)

[TikTok-Kanal des Klinikum Dortmund](#)

[TikTok-Kanal von Krass Altenheim](#)

[Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership](#)

Die vorliegende Liste der weiterführenden Links hegt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wird stetig überarbeitet sowie aktualisiert.

Kontakt

Haben Sie Fragen oder Anregungen zum Diversity-Guide oder wünschen Sie eine individuelle Beratung zur Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Ihrer Einrichtung? Gerne sind wir Ihnen bei der Implementierung einzelner Maßnahmen behilflich.

Auch freuen wir uns, wenn Sie Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Diversity-Guide mit uns teilen.

ASB-Bundesverband | Fachbereich Grundsatzfragen und Bundesmodellprojekte

Telefon: +49 (0)221 47605-489
E-Mail: k.lang@asb.de

Besuchen Sie auch die Diversity-Plattform auf Rita mit vielen weiterführenden Materialien.

Impressum

Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e. V.
Sülzburgstr. 140
50937 Köln

Telefon: +49 (0)221 47605-0
Telefax: +49 (0)221 47605-288
E-Mail: info@asb.de
www.asb.de

Redaktion:

Katharina Lang (ASB-Bundesverband)
Tülay Arslan (ASB-Landesverband Rheinland-Pfalz)
Lisa González-Pérez (ASB-Landesverband Hessen)
Frank Hoyer (ASB-Landesverband NRW)
Dr. Jarno Lang (ASB-Landesverband Bayern)

Der Diversity-Guide wurde von der Projektgruppe Diversity im Kontext des Verbandsentwicklungsprozesses, des sogenannten Potsdamer Dialogprozesses, entworfen. Die Inhalte wurden in Zusammenarbeit mit dem Verein Migration und Arbeitswelt e. V. erstellt.



Layout und Satz:

Fachbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
ASB-Bundesverband

Bilder:

ASB NRW (S. 5, 9)
ASB / Smilla Dankert (S. 7, 12, 16)

© Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e. V.,
Oktober 2022



Wir helfen
hier und jetzt.

