



Charlotte Anabelle De Brabandt · Burkard Schemmel

Chefsache Hyper-diverse Teams

Talente gewinnen, inspirieren und
entwickeln

 Springer Gabler

Chefsache

Reihe herausgegeben von

Peter Buchenau, The Right Way GmbH, Oberterzen, Schweiz

Die Management-Reihe „Chefsache“ beschäftigt sich mit Führungsthemen und Aufgabengebieten, die für die Führungskräfte von Morgen wichtig sind. Neben klassischen Themen wie Organisation, Führung, Human Resource Management oder Vertrieb nehmen Gender-, Diversity- und Gesundheitsthemen oder Soft Skills eine besondere Stellung ein – laut dem Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter sind dies jene wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Agieren am Markt. Das Führungsverhalten wird sich demnach in den nächsten Jahren massiv verändern. Künftige Chefs, die sich deren Relevanz bewusst sind, sie verstehen und berücksichtigen, werden zu den Gewinnern von Morgen gehören. Die Chefsache-Reihe besteht aus Autoren- und Herausgeberwerken. Erfolgreiche Manager bringen ihre Erfahrungen ein und bieten den Leserinnen und Lesern die Möglichkeit, sich Fachwissen anzueignen und im eigenen beruflichen Kontext umzusetzen. Peter Buchenau als Initiator der Chefsache-Serie lädt regelmäßig Führungskräfte aus unterschiedlichsten Institutionen ein, ihre Expertise in der Buchreihe auf verständliche und anschauliche Weise umsetzungsorientiert einzubringen. Die Fachbücher sind Werke von Profis für Profis, aus der Praxis für die Praxis. Zur Zielgruppe zählen Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene in Konzernen, Unternehmer im klein- und mittelständischen Bereich sowie Selbstständige.

Charlotte Anabelle De Brabandt •
Burkard Schemmel

Chefsache Hyper-diverse Teams

Talente gewinnen, inspirieren und
entwickeln

Charlotte Anabelle De Brabandt
Boston, USA

Burkard Schemmel
Berlin, Deutschland

ISSN 2730-6887

ISSN 2730-6895 (electronic)

Chefsache

ISBN 978-3-658-45342-8

ISBN 978-3-658-45343-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45343-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Claudia Rosenbaum

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

In einer sich rasant verändernden Welt sind Unternehmen mehr denn je gefordert, sich kontinuierlich anzupassen und zu erneuern. Die Globalisierung, der technologische Fortschritt und der demografische Wandel stellen Organisationen vor immer neue Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie ihre Strukturen, Prozesse und Denkweisen überdenken und innovative Lösungen finden.

Eine der wichtigsten Ressourcen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Talentierte und engagierte Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Erfahrungen sind der Schlüssel zu Kreativität, Innovation und nachhaltiger Leistungsfähigkeit. Diverse Teams bringen eine Vielfalt an Ideen und Lösungsansätzen mit sich, die es Unternehmen ermöglichen, komplexe Probleme effektiv anzugehen und neue Märkte zu erschließen.

Dieses Buch beleuchtet die Bedeutung von Talentgewinnung, Inspiration und Entwicklung in hyperdiversen Teams. Es zeigt auf, wie Organisationen durch eine offene, inklusive Unternehmenskultur, innovative Rekrutierungsstrategien und gezielte Fördermaßnahmen die besten Talente anziehen und an sich binden können. Darüber hinaus werden Wege aufgezeigt, wie Mitarbeitende unterschiedlicher Herkunft, Fähigkeiten und Perspektiven bestmöglich inspiriert und in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt werden können.

In Zeiten des Wandels sind Agilität, Offenheit für Neues und die Fähigkeit, aus Vielfalt Stärke zu schöpfen, entscheidende Erfolgsfaktoren. Dieses Buch soll Führungskräften und Mitarbeitenden Anregungen geben, wie sie die Potenziale hyperdiverser Teams bestmöglich nutzen und so ihre Organisation zukunftsfähig machen können.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Oberterzen, Schweiz

Peter Buchenau

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zunehmende Bedeutung von Diversity in Unternehmungen	1
1.2	Buchgliederung	4
	Literatur	5
2	Status quo: Erwartungen und Anforderungen	7
2.1	Demografie	7
2.2	Grundlegende Entwicklungstendenzen	9
2.2.1	Automatisierung	9
2.2.2	Wissensgesellschaft	11
2.2.3	Technologie, Outsourcing und Partnering	13
2.3	Veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden	15
2.3.1	Werte und Unternehmenszweck	15
2.3.2	Arbeitsverständnis	17
2.3.3	Qualifikationsprofil	19
	Literatur	22
3	Die Organisation	25
3.1	Warum brauchen wir eine neue Organisationsform?	25
3.2	Kundenorientierung	28
3.3	Mitarbeitendenorientierung	30
3.4	Unternehmensorganisation	32
3.4.1	Unternehmensleitung	32
3.4.2	Automatisierung bei Routinetätigkeiten	34
3.4.3	Wissensarbeit	36
3.5	Unternehmenszweck	38
3.5.1	Werte	38
3.5.2	Unternehmensethik	42
3.5.3	Nachhaltigkeit	44
	Literatur	46

4 Die Mitarbeitenden im Mittelpunkt	49
4.1 Die Facetten von Diversity	49
4.2 Warum diverse Teams von Vorteil sind	53
4.2.1 Erschließung breiterer Märkte	53
4.2.2 Höhere Qualität	56
4.2.3 Wachstum durch Vielfalt	58
Literatur	60
5 Gewinnung von Talenten	63
5.1 Rekrutierungsstrategien für die Gewinnung diverser Talente	63
5.1.1 Gezielte Anzeigen und Jobbörsen	63
5.1.2 Netzwerke und Beziehungen	66
5.1.3 Diversitätsfördernde Personalbeschaffungspolitik	70
5.2 Auswahlprozesse für diverse Talente	73
5.2.1 Vermeidung von Vorurteilen und Stereotypen	73
5.2.2 Beurteilung der Fähigkeiten und Potenziale	77
Literatur	80
6 Inspiration von Talenten	83
6.1 Schaffung einer inklusiven Unternehmenskultur	83
6.1.1 Förderung eines offenen und respektvollen Arbeitsumfeldes	83
6.1.2 Wertschätzung von Vielfalt und Individualität	85
6.1.3 Aufbau einer Kultur des Vertrauens und der Zusammenarbeit	86
6.2 Führungskräfte als Inspirationsquelle	88
6.2.1 Authentische und empathische Führung	88
6.2.2 Förderung von Innovation und Kreativität	90
6.2.3 Karriereentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten	92
6.3 Mentoring und Coaching für individuelle Entwicklung	94
6.3.1 Bedeutung von Mentoring-Programmen	94
6.3.2 Coaching zur Förderung der beruflichen Entwicklung	95
6.3.3 Unterstützung bei der Selbstreflexion und Zielsetzung	97
Literatur	99
7 Entwicklung von Talenten	101
7.1 Individuelle Entwicklungspläne	101
7.1.1 Bedarfsermittlung und Identifikation von Entwicklungsbereichen	101
7.1.2 Zielsetzung und Messbarkeit der Entwicklung	103
7.1.3 Unterstützung durch Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen	105
7.2 Förderung von Diversity in der Personalentwicklung	107
7.2.1 Berücksichtigung von individuellen Hintergründen und Bedürfnissen	107

7.2.2	Entwicklung von interkultureller Kompetenz	109
7.2.3	Aufbau von Netzwerken und Austauschmöglichkeiten	111
7.3	Inklusion in der Talententwicklung	112
7.3.1	Barrieren abbauen und Chancengleichheit schaffen	112
7.3.2	Schaffung eines unterstützenden Umfelds für die individuelle Entwicklung	115
7.3.3	Förderung von Selbstvertrauen und Selbstreflexion	117
	Literatur	119
8	Praktische Herausforderungen und Lösungen	121
8.1	Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen	121
8.1.1	Bewusstseinsbildung	121
8.1.2	Diversity-Schulungen	124
8.2	Schaffung einer inklusiven Arbeitskultur	125
8.2.1	Führungskräfte als Vorbilder	125
8.2.2	Förderung des Austauschs und der Zusammenarbeit	127
8.2.3	Konfliktlösungsstrategien für diverse Teams	128
8.3	Performance Management	130
8.3.1	Zielvereinbarungen	130
8.3.2	Bewertungen	132
8.3.3	Recognition	133
	Literatur	135
9	Zusammenfassung und Fazit	137
9.1	Bedeutung der Entwicklung von diversen Teams	137
9.2	Die wichtigsten Erkenntnisse	138
10	Gesetzliche Grundlagen	143
	Literatur	144
	Über den Initiator der Chefsache-Reihe	145



1.1 Zunehmende Bedeutung von Diversity in Unternehmungen

In Deutschland vollzieht sich ein Prozess, der Unternehmungen auf Jahre, wenn nicht Jahrzehnte hinaus vor große Herausforderungen stellt und stellen wird. Doch damit ist die Bundesrepublik nicht allein. In den meisten Ländern Europas ist dieselbe Entwicklung zu verzeichnen. Die Rede ist vom demografischen Wandel. Die Lebenserwartung der Menschen steigt, während die Geburtenrate sinkt. Das hat Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft, von der Sozialversicherung über das Gesundheitssystem bis zum Bildungswesen. Vor allem ist eins der wichtigsten Basiselemente der Gesellschaft, das Wirtschaftssystem, betroffen. Denn die Unternehmungen haben immer mehr Schwierigkeiten, hinreichendes und geeignetes Personal zu finden.

Die demografische Entwicklung Europas bereitet auch der Europäischen Kommission Sorgen. Nicht zuletzt verringert das Schrumpfen der Einwohnerschaft den Anteil des Kontinents an der Weltbevölkerung. Doch vor allem einer drohenden sinkenden Wirtschaftsleistung will die Kommission entgegenwirken. Deshalb entwarf sie ein Konzept mit vier Säulen, das sie 2023 vorlegte. Benannt werden: die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Unterstützung der jüngeren Generation beim Zugang zu Arbeitsmarkt und Wohnraum sowie politische Maßnahmen für den Einsatz bzw. Verbleib der älteren Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Die vierte Säule ist mit dem Zusatz „bei Bedarf“ versehen. Sie sieht gesteuerte legale Migration zur Mobilisierung von Talenten vor (Commission.europa 2023).

Demgegenüber stehen zahlreiche Erkenntnisse, die einen großen Bedarf über diese vier Säulen hinaus deutlich machen. Dringend nötig ist zusätzlich eine weitaus bessere Inklusion von diversen Menschen in Unternehmen, neben der deutlich verbesserten Beteiligung von Frauen. Denn der demografische Wandel ist nicht das alleinige Problem. Hinzu kommt eine gravierende Beschleunigung der Entwicklung von technischen Errungenschaften und

deren Anwendung, denen sich keine Unternehmung entziehen kann. So sehen sich Unternehmen vor zwei gravierende Entwicklungslinien gestellt, bei denen eine qualitativ und quantitativ unzureichende Belegschaft droht, wenn nicht eine grundlegende Umstellung der Unternehmensmodelle erfolgt.

Allein die Strukturveränderung durch demografische Prozesse erfordert, dass Unternehmungen auf die individuelle Disposition ihrer Mitarbeitenden eingehen müssen, um weiterhin auf dem Markt erfolgreich zu sein. Sie müssen Talente finden, fördern und an sich binden. Schon die Rekrutierung geeigneter Personen wird ohne das Einbeziehen diverser Menschen grundsätzlich nicht mehr möglich sein.

Die generelle Bedeutung von Diversity kann man nicht überschätzen. Für den Kundenkreis gilt es, die natürliche Verschiedenheit von Menschen immer stärker und konsequent einzubeziehen. Menschen verschiedenen Alters haben verschiedene Denkansätze und Bedürfnisse, ebenso wie Menschen mit Behinderungen. Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft haben unterschiedliche Vorstellungen, Erfahrungen und Anforderungen an Waren und Dienstleistungen. Das gleiche gilt für unterschiedliche Geschlechter. Oft führen solche und weitere Unterschiedlichkeiten in Kernbereichen der Persönlichkeit zu Vernachlässigung und unberechtigten Beurteilungen und diese wiederum zu Diskriminierung. Sowohl im Umgang mit der Kundschaft wie auch mit der Mitarbeiterschaft stehen die Zeichen der Zeit darauf, für Gleichbehandlung zu sorgen und jede individuelle Disposition ernst zu nehmen und zu achten.

Zugleich sorgt eine rasante technologische Entwicklung, an deren Ende zurzeit die Künstliche Intelligenz steht, für weitreichende und tiefgreifende Veränderungen. Ohne Automatisierung und den Einsatz technologischer Instrumente bis hin zu Robotern kann sich dauerhaft kein Betrieb mehr halten. Zudem muss die Entwicklung von Produkten sich immer stärker auf differenzierte Bedürfnisse innerhalb der Kundschaft einstellen, wenn Kundenkreise erhalten und erweitert werden sollen. Auch hierbei spielt Diversity eine entscheidende Rolle, denn diverse Menschen sind ein großer Teil der Kundschaft.

Von Familienbetrieben über den Mittelstand bis zu den Großbetrieben braucht es einen unternehmerischen Geist, der sich neu auszurichten weiß. Wo früher starre Ebenen herrschten, die Anweisungen – wenn nicht Befehle – von oben nach unten kommunizierten, braucht man nun flache Hierarchien. Sie korrespondieren am besten mit Diversität. Demnach sind neue Geschäftsmodelle gefragt.

Allein die heute etablierte Wissensgesellschaft erfordert eine Neuorientierung in Unternehmungen. Schnelligkeit und Effizienz sind Anforderungen, die sie mit sich bringt. Sie bilden die Basis für eine ökonomische Durchsetzungsfähigkeit auf umkämpften Marktpositionierungen. Wissen darf sich nicht mehr auf die Unternehmensleitung beschränken, sondern ist ein essenzieller Faktor im gesamten Betrieb. Eine differenzierte Mitarbeiterschaft ist erforderlich, um breites und tiefes Wissen zu gewährleisten und in konkrete Handlungen umzusetzen. Das ist neben konsequenter Fort- und Weiterbildung nur unter Einbeziehung von diversen Menschen realisierbar.

In deutschen – wie auch in europäischen – Unternehmungen herrscht seit Jahren ein Mangel an Talenten. Kompetente Mitarbeitende sind jedoch erforderlich, um dem

Wettbewerb standzuhalten, geschweige denn, um sich einen durchschlagenden Wettbewerbsvorteil zu sichern. Die Führungsebene sollte erkennen, dass sie Vielfalt einbeziehen muss, wenn sie eine moderne Unternehmensstruktur und -kultur aufbauen will, mit der sie an die Anforderungen der Zeit anpassungsfähig bleibt. Diversity ist nicht nur eine Resource, sie ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Dabei gilt es selbstverständlich, diverse Menschen optimal zu inkludieren. Vorurteile und Diskriminierung haben keinen Platz in einem innovativen Unternehmen. Vielmehr gilt es, ein Betriebsklima zu etablieren bzw. zu erhalten, in dem gegenseitiger Respekt selbstverständlich ist. Insofern trägt innovatives unternehmerisches Handeln zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von demokratischem Denken und demokratischen Prozessen bei.

Ebenso ergänzt sich Diversität mit Nachhaltigkeit und Erhalt der Umwelt. Eine Unternehmenskultur, in der gegenseitige Anerkennung herrscht, stellt sich auch der hochaktuellen Problematik, ökologisch verantwortbar zu handeln. Die Wertschöpfungskette erfolgreich auf Nachhaltigkeit einzustellen, gelingt dann am erfolgreichsten, wenn die Unternehmung Inklusion auf allen Ebenen realisiert.

Selbstverständlich beanspruchen solche Prozesse Zeit, und die Balance zwischen wirtschaftlich notwendigen Entscheidungen und Herausforderungen durch den Anspruch an Nachhaltigkeit ist immer wieder neu auszurichten. Doch nicht nur ethische Verantwortung führt zur Vermeidung von Umweltsünden. Recycling und Eliminierung von Plastik als allgemeine soziale Aufgabe hat mittlerweile in das Denken der Bevölkerung Einzug gehalten. Ebenso fragen viele Menschen nach den Produktionsbedingungen eines Artikels und der Art der verwendeten Ressourcen. Daher wird es für Unternehmungen immer wichtiger, diese Faktoren von vorneherein einzubeziehen, um die Anforderungen einer modernen Kundschaft zu erfüllen. Hinzu kommen zunehmend differenziertere gesetzliche Bestimmungen, die es einzuhalten gilt.

Unternehmen brauchen schon deshalb innerbetrieblich diverse Menschen, weil sich im Kundenkreis diverse Menschen befinden. Viele Unternehmungen sind international vernetzt. Auch deswegen benötigt man Menschen mit Kenntnissen aus den unterschiedlichsten Gebieten der Erde. Das große Plus einer diversen Belegschaft besteht zudem in dem unschlagbaren Vorteil, dass diverse Teams die besten Ergebnisse erzielen. Sie zeichnen sich durch Innovationskraft, Inspiration, einen hohen Level an Wissen sowie ideale gegenseitige Ergänzung aus. Ihre Ergebnisse bedienen die Erfüllung von Bedürfnissen, steigern die Effizienz und gewährleisten betriebliches Wachstum. Dies ist mittlerweile durch zahlreiche Studien belegt.

Eine unternehmerisch sinnvolle Unternehmensstruktur beinhaltet deshalb eine gute Pflege der Mitarbeiterschaft. Sie reicht von verschiedenen betrieblichen Angeboten bis zum Abgeben von Verantwortung an Teams. Mitarbeitende müssen nicht nur wissen, sondern auch spüren, dass sie willkommen sind und wertgeschätzt werden. Diverse Talente harren oft noch darauf, entdeckt zu werden, nicht zuletzt deshalb, weil sie aufgrund ihrer Diversität immer noch chronisch unterschätzt werden. Es ist an der Zeit, dass Unternehmen die Steine zur Seite räumen, die ihnen noch in den Weg gelegt werden, und die Hürden abbauen, die ihnen einen angemessenen Platz im Arbeitsleben verwehren. Das ist die

große unternehmerische, soziale und Erfolg versprechende Aufgabe des Unternehmertums in einer globalisierten Welt. Sie ist nur in mehreren Schritten zu bewältigen. Doch „der Mensch, der den Berg abbaute, war der gleiche, der anfang, kleine Steine zur Seite zu räumen“ (Konfuzius).

1.2 Buchgliederung

Dieses Buch widmet sich zunächst der Darstellung der aktuellen Situation, in der Unternehmen sich befinden. Sie ist durch eine globalisierte Welt geprägt, in der die Anforderungen an alle Arten von Unternehmungen einem grundlegenden Wandel unterliegen. In Deutschland ist der Mittelstand stark vertreten, und gerade diese kleinen und mittleren Betriebe müssen sich umstellen, wenn sie einem Prozess standhalten wollen, der immer schnellere und effektivere Vorgehensweisen und Ergebnisse erfordert.

Deshalb erörtert Kap. 2 die Erwartungen und Anforderungen an Unternehmungen in unserer Zeit. Grundlegende Faktoren, an die es sich anzupassen gilt, sind der demografische Wandel, die nunmehr etablierte Wissensgesellschaft und die fortschreitende Technologie. Daraus ergibt sich, dass Unternehmen ihre Mitarbeiterschaft heute mit anderen Augen sehen müssen. Sie müssen ihren Unternehmenszweck und ihre Wertvorstellungen gut kommunizieren. Zudem müssen sie einbeziehen, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnstiftend erleben wollen. Darüber hinaus braucht eine innovative Unternehmung neue Definitionen über die notwendigen Qualifikationen. Alle diese Punkte können nur erfüllt werden, wenn die Mitarbeit diverser Menschen in einer Unternehmung zur Selbstverständlichkeit wird.

Kap. 3 widmet sich der Frage, wie eine innovative Organisationsform aussehen kann. Das betrifft eine neue Einstellung sowohl gegenüber dem Kundenkreis wie auch der Mitarbeiterschaft. Die in Kapitel II dargestellten Faktoren müssen in der neuen Form konkret umgesetzt werden. Dabei spielt Diversity eine entscheidende Rolle.

Kap. 4 zeigt auf, inwiefern diverse Talente in modernen und erfolgreichen Unternehmen unverzichtbar sind. Insbesondere Diversity in Teams innerhalb von flachen Hierarchien wird zum Kernpunkt einer zukunftsorientierten Struktur.

Kap. 5 widmet sich der Frage, wie das Personalmanagement das Gewinnen von diversen Talenten realisieren kann. Das betrifft nicht nur organisatorische Faktoren und die Anwendung neuer Methoden, sondern auch Überlegungen zu unternehmensinterner Offenheit gegenüber Diversity.

Im Kap. 6 wird erörtert, wie eine Unternehmung eine Kultur aufbauen kann, die Diversity als Selbstverständlichkeit ansieht. Dazu werden Führungskräfte benötigt, die mit gutem Beispiel vorangehen. Wertschätzung von diversen Mitarbeitenden soll sich als roter Faden durch alle Ebenen der Unternehmung ziehen. Doch auch externe Unterstützung ist eine wichtige Säule.

Kap. 7 geht darauf ein, wie einzelne diverse Talente entdeckt und gefördert werden können. Zudem zeigt es auf, dass Unternehmen ihre Personalplanung durchleuchten und

anpassen sowie den Fortschritt von Diversity messen sollten. Unternehmensintern muss interkulturelle Kompetenz gefördert und ein Arbeitsklima von gegenseitiger Akzeptanz geschaffen werden. Nach außen sollte kommuniziert werden, dass die Unternehmung Diversity wertschätzt und realisiert.

Kap. 8 geht darauf ein, wie ein Unternehmen Diversity konkret in der Praxis umsetzen kann. Dabei kommt zur Sprache, wie nicht-diverse Mitarbeitende in den Prozess einbezogen werden können, sowohl durch Schulungen wie durch Teamwork. Mögliche Konfliktsituationen werden beleuchtet. Zudem werden Hinweise zum Stellenwert von Zielvereinbarungen, Bewertungen und Wertschätzung gegeben.

Kap. 9 erstellt eine Zusammenfassung und ein Fazit. Diversity ist ein Prozess, eine wirtschaftliche Notwendigkeit, und bringt klare Wettbewerbsvorteile mit sich.

Kap. 10 informiert über die gesetzlichen Grundlagen, basierend auf der Frage von Gleichstellung.

Literatur

Commission.europa 2023, Demografie-Instrumentarium, abgerufen 06.04.2024, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_de