

A photograph of two women of different ethnicities sitting on a wooden staircase. They are both wearing light green aprons over their clothing. The woman on the left is a Black woman with short hair, smiling and looking at a smartphone held by the woman on the right. The woman on the right is a white woman with glasses, looking at a laptop on her lap. The background shows a white wall and a window with a grid pattern.

## **Basics of Diversity** Mit Herz und Verstand zu einem bunten Unternehmen

# Vorwort

Dieses eBook wurde verfasst, um über Diversity und Inklusion aufzuklären und für die Thematik im Allgemeinen zu sensibilisieren.

Dabei werden unterschiedliche Facetten von Diversity beleuchtet, gesellschaftliche Problematiken aufgearbeitet und Lösungsansätze für einen diversen und inklusiven Betrieb in- oder außerhalb des Tourismus geliefert.

Diversity ist ein brandaktuelles Thema, welches auch in der Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt. Eine nachhaltige Unternehmensführung bedeutet, die drei Säulen People, Planet und Prosperity (auch bekannt als Soziales, Ökologie und Ökonomie) gleichermaßen in der Unternehmensphilosophie verankert zu haben und tagtäglich für eine bessere Welt zu kämpfen.

Die soziale Säule der Nachhaltigkeit umfasst die Verantwortung und den Umgang gegenüber Mitarbeitenden, Gästen und Mitmenschen im Allgemeinen. Ein sozial vorbildlich agierender Betrieb praktiziert Gleichberechtigung, faire Geschäftspraktiken sowie einen offenen und respektvollen Dialog mit allen Angestellten und Stakeholdern des Unternehmens.

Diversity ist nicht nur Bestandteil der eigenen Corporate Social Responsibility als wesentliche Säule eines sozialverträglichen Betriebes, sondern kann auch im Kampf gegen den Personalmangel viele Vorteile bieten. Diversity-gerechte Betriebe sind attraktive Arbeitgeber und verschaffen sich somit einen Wettbewerbsvorteil in der Akquise von Fach- und Führungskräften.

„Diversity ist in meinen Augen ein ganz wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Betriebsausrichtung.

Einerseits sichert sie einen fairen, diskriminierungs-freien und respektvollen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Andererseits ist sie ein kostbares Instrument, um sich der Vielfalt unserer Gesellschaft und unseres direkten Umfeldes zu Nutzen zu machen.

Wir alle sollten alte Denkmuster durchbrechen, unbewusste Vorurteile realisieren und zu einem positiven Shift in der Gesellschaft beitragen.“

Darlene Schwabroch,  
Business Development Managerin  
GreenSign Institut

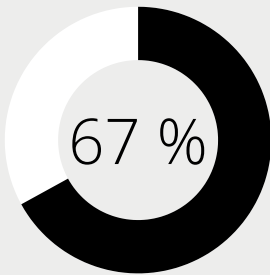


# Inhaltsverzeichnis

- Seite 5      Diversity in Deutschland -  
Trends & Status Quo
- Deshalb lohnt sich Diversity in deinem Betrieb
- Seite 7      Diversity - Definition und Hintergrund
- Ziele von Diversity
  - Warum wir unbewusst Vorurteile haben
- Seite 11     Facetten von Diversity - Fokussseiten
- Geschlecht und Geschlechterrollen
  - Alter und Generationen
  - Kultur, Weltanschauung und Religionen
  - Körperliche und geistige Fähigkeiten
  - Sexuelle Orientierung
  - Nationale Herkunft
- Seite 30     Diversity und Unternehmenskultur
- Mit Diversity gegen den Personalmangel
  - Diversity Management, interkulturelle Kompetenz und unconscious bias
  - Der Mensch im Mittelpunkt - New Work, Diversity und Inklusion
  - New Leadership
- Seite 36     Best Principles -  
Diversity & Inklusion in deinem Betrieb
- Für Führungskräfte
  - Für Fachkräfte
  - 5 Schritte zum erfolgreichen Diversity Management
- Seite 40     Best Practices aus Hotellerie & beyond

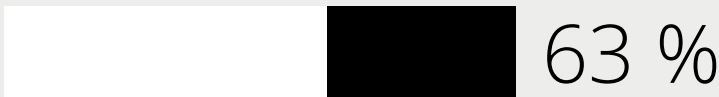
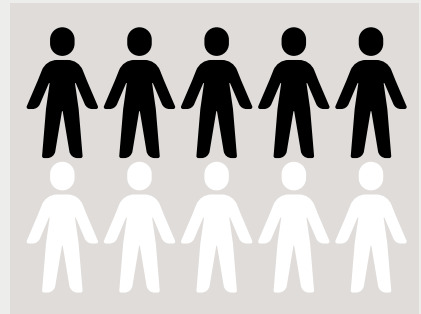
# Diversity in Deutschland - Trends und Status Quo

Diversity-Studie 2020 der Charta der Vielfalt,  
510 befragte Führungskräfte und  
Personalmanager, deutschlandweit



sehen mit Diversity konkrete  
Vorteile für ihr Unternehmen

47% konnten im beruflichen  
Umfeld schon einmal soziale  
Diskriminierung beobachten



erwarten, dass Diversity künftig an Relevanz gewinnt

# Deshalb lohnt sich Diversity Management in deinem Betrieb

---

## Attraktive Arbeitgebermarke für erfolgreiches Recruiting

Auch wenn Diversity niemals eine „PR-getriebene“ Unternehmensentscheidung sein sollte, darf ein authentisch umgesetzter, diverser Führungs- und Arbeitsstil gerne an die Öffentlichkeit getragen werden. So verstärkt sie das positive Image für das Unternehmen und schafft einen Wettbewerbsvorteil bei der Suche nach Fach- und Führungskräften. Kandidaten, die zuvor ausgeschlossen, beziehungsweise nicht aktiv angesprochen wurden, werden nun auf das Unternehmen aufmerksam.

## Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen

Wir alle wünschen uns ein integratives Arbeitsfeld, in dem wir uns wohlfühlen, wertgeschätzt werden und Akzeptanz finden. Diverse Unternehmenskulturen und ein gesundes, offenes Arbeitsklima binden Mitarbeiter und sorgen für mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz und innerhalb des Teams.

## Erhöhte Innovations- und Leistungsfähigkeit

Flexible Projektarbeiten, neue Denk- und Handlungsweisen und ein kunterbuntes Kaleidoskop an Erfahrungsgraden, demographischen Hintergründen und Weltanschauungen - all das fördert Inspiration, Kreativität und Innovation im Betrieb.

# Diversity - Definition & Hintergrund

Wer „Diversity“ online recherchiert, findet vielerlei Definitionen und Erklärungen. Das Wort leitet sich aus dem Lateinischen Wort *diversitas* ab und bedeutet so viel wie Vielfalt oder Unterschiedlichkeit. In der Soziologie beschreibt Diversity das Unterscheiden und Anerkennen aller Menschen und Lebensformen, unabhängig ihrer sozialen, ethnischen oder geographischen Herkunft, ihrer sexuellen, religiösen oder kulturellen Orientierung, ihrem Geschlecht, Lebensalter oder ihres psychischen oder physischen Zustandes. Bei der Diversity geht es aber nicht nur um die Unterscheidung und Wertschätzung dieser Attribute, sondern auch um das Entdecken von Gemeinsamkeiten verschiedener Menschen trotz ihrer vermeintlichen Unterschiede.

Die Vielfalt von Lebensformen, auch in Deutschland, nimmt stetig zu - beispielsweise das Praktizieren verschiedener Religionen, das Ausleben unterschiedlicher sexueller Orientierungen und Geschlechtsidentifikationen, oder die Teilhabe von Menschen mit oder ohne Behinderung am öffentlichen Leben. Diese Vielfalt macht eine moderne Gesellschaft aus und bereichert sie ungemein. Wenn Menschen den Freiraum haben, ihr Potenzial zu entfalten und so zu sein, wie sie sein möchten, tragen sie zur Mitgestaltung unserer Gesellschaft bei.

## Ziele von Diversity

---

Das Hauptziel von Diversity ist es, Gleichbehandlung für alle Menschen zu erreichen. Diese ist zwar in der Deutschen Verfassung und seit 2006 auch im Deutschen Gleichbehandlungsgesetz fest verankert - findet aber in der Realität leider noch nicht flächendeckend statt. Ungleichbehandlungen und Diskriminierung stehen für viele Menschen beziehungsweise Menschen-gruppierungen aufgrund vermeintlicher oder tatsächlicher Zugehörigkeiten noch immer an der Tagesordnung. Was muss also geschehen, um dieses Ziel zu erreichen?

- Gesellschaftliche Barrieren auflösen
- Institutionelle Diskriminierung durchbrechen
- Identitätsmerkmale gleich bewerten
- Hierarchische Beziehungen zwischen einzelnen Identitätsmerkmalen eliminieren
- Vorurteile und Ideologien überwinden
- Diversity - Kultur in Unternehmen fördern



### **Wann findet Diskriminierung statt?**

Immer dann, wenn eine Person Diskriminierung durch etwas Gesagtes, eine Handlung, eine Reglementierung oder ein Verhalten ihrer Mitmenschen empfindet. *Die diskriminierte Person selbst* bestimmt dabei in freien Zügen, ob sie Diskriminierung erfahren hat, oder nicht.

(Fadenscheinige) Entschuldigungen wie „Das habe ich doch nicht so gemeint“, „So ist halt mein Humor - damit muss man klarkommen“, oder „Du bist aber heute auch empfindlich“ haben in solchen Situationen keinen Platz und sind keine Wiedergutmachung. In den meisten Fällen erzielen sie sogar die gegenteilige Wirkung und verstärken die Verletzung auf Seiten der diskriminierten Person.

„Our ability to  
reach unity in  
diversity will be  
the beauty and the  
test of our  
civilization.“

Mahatma Gandhi



## Warum wir unbewusst Vorurteile haben

---

Von Natur aus teilen wir die Menschen, die uns begegnen, in Kategorien ein. Das ist ein unvermeidbarer Prozess, damit unser Gehirn alle aufgenommenen Informationen sauber verarbeiten und strukturieren kann. Allerdings sind (natürliche) Vorurteile und Diskriminierung nicht das Gleiche.

Um uns einen ersten Eindruck von anderen Menschen zu bilden, brauchen wir meist nur wenige Sekunden, und dieser erste Eindruck bleibt stärker in unserer Erinnerung, als später entdeckte Gemeinsamkeiten (sogenannter *Primäreffekt*).

### **Vor-Informationen und eigene Erfahrungen**

Unser Leben lang sammeln wir Erfahrungen und erleben teils wiederkehrende Ereignisse, die unser Unterbewusstsein typischerweise als universelle Realität verbucht. Auch die Erfahrungswerte, die andere Menschen an uns herantragen, beeinflussen unsere „Realität“. Sie verändern unsere Wahrnehmung in Bezug auf Menschen oder Situationen und fügen diesen unbewusst Wertungen hinzu.

### **Stereotypendenken**

Der Mensch ist ein Herdentier und schließt sich den Denkweisen seiner Mitmenschen häufig unbewusst an. Gesellschaftlich vorherrschende Meinungen und gängige Klischees werden Teil unserer „Realität“.

# Facetten von Diversity - Fokussseiten

„Diversity“ - das Wort trägt sich selbst im Namen;  
es beschreibt ein umfangreiches und komplexes  
Themenfeld, das sich in eine Vielzahl von Unterkategorien  
und Perspektiven unterteilen lässt.

Jede Facette von Diversity fokussiert sich auf die Stärkung  
und Verbesserung ihres Anliegens, beziehungsweise auf die  
Bekämpfung und Verminderung von Problemen ihres  
jeweiligen Handlungsfelds.

Im Rahmen dieses „deep dive“ betrachten wir die folgenden  
Bestandteile von Diversity und gehen näher auf diese ein:

- **Geschlecht und Geschlechterrollen**
- **Alter und Generationen**
- **Kultur, Weltanschauung und Religion**
- **Körperliche und geistige Fähigkeiten**
- **Sexuelle Orientierung**
- **Nationale Herkunft**

Diese Themen decken die häufigsten Diskussions- und  
Handlungsfelder ab, die uns im Zusammenhang mit  
Diversity begegnen - sie sind jedoch kein Garant für den  
vollständigen Umfang von Diversity.

Wichtig: Die Anordnung der unterschiedlichen Facetten  
unterliegt keinerlei Priorisierung oder logischer  
Reihenfolge. Vielmehr sollte jeder Kernbereich von Diversity  
die gleiche Menge an Aufmerksamkeit und Relevanz  
erfahren.

# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Female Empowerment

Der Kampf für Emanzipation in Deutschland war lang und hart. Hier einmal die wichtigsten Meilensteine der Frauenbewegung in Kurzfassung:

### **1919:**

Frauen in Deutschland dürfen reichsweit wählen und gewählt werden

### **1933:**

Die Frauenbewegung wird verboten, Frauen werden aus ihren Berufen verdrängt, das passive Wahlrecht wird entzogen

### **1949:**

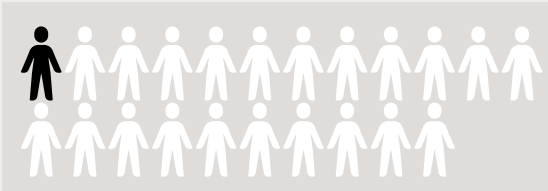
„Männer und Frauen sind gleichberechtigt“ steht nun im Grundgesetz

Mit der offiziellen, verschriftlichten Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Jahr 1949 war zwar der Grundstein für gleiche Behandlung, gleiche Chancen und gleiche Löhne der Geschlechter gelegt - in der Realität sieht es aber heute an vielen Stellen noch ganz anders aus.

Frauen in Führungspositionen sind noch immer eine Ausnahme, werdende Mütter erleben Diskriminierung im Job und Benachteiligung im Einstiegs- oder Beförderungsverfahren, und das Gehaltsniveau zwischen Mann und Frau ist in vielen Berufsgruppen noch nicht identisch.

# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Female Empowerment



Nur eine von 22 General Manager Positionen im deutschen Tourismus ist weiblich besetzt

In Deutschlands 100 umsatzstärksten Familienunternehmen sind nur 8,3% Frauen in den Geschäftsführungen



In 68 von Deutschlands 100 umsatzstärksten Familienunternehmen gibt es keine einzige Frau in den Geschäftsführungen

Die Zahlen sprechen für sich - Frauen sind deutschlandweit im beruflichen Kontext unterrepräsentiert und erfahren noch keine Gleichbehandlung, trotz Verankerung derer im Grundgesetz.

Die kürzlich verabschiedete EU-weite verpflichtende Frauenquote soll hier Abhilfe schaffen.

Hier gibt's mehr zur Frauenquote



# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Female Empowerment - Frauenquote

Vor kurzem wurde die EU-weite Frauenquote ab Juni 2026 vom Europäischen Parlament, der Europäischen Kommission und dem Rat der Europäischen Union verabschiedet. Sie soll für mehr Diversity und Geschlechtergleichbehandlung und für weniger Diskriminierung und Ungerechtigkeit in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Unternehmen sorgen:

- **Mindestens 40% der Aufsichtsratsmitglieder** müssen Frauen sein (geschäftsführende Funktionen ausgeschlossen)

ODER

- Der durchschnittliche **Frauenanteil in Vorstand und Aufsichtsrat zusammen muss mindestens 33%** sein

### **Diskriminierendes Verhalten gegen Frauen in Beruf und Gesellschaft:**

- Die altmodische Erwartung an Frauen, in einigen Berufsgruppen (sehr) kurze Röcke oder Kleider zu tragen, um mehr Kunden anzuziehen oder höhere Verkaufsumsätze zu generieren
- Benachteiligung von Frauen in Bewerbungsgesprächen oder Beförderungsverhandlungen aufgrund von möglicher Schwangerschaft
- Vorhandensein von Wickeltischen für Babys und Kleinkinder überwiegend in Damentoiletten, und kaum in Herrentoiletten. Dies bestätigt das Rollenbild, dass alleine Frauen sich um die Erziehung ihrer Kinder kümmern müssen



# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Gender-gerechte Sprache

Es ist ein Thema, das die Gesellschaft spaltet:  
Gender-gerechte Sprache, besser bekannt als *Gendern*.  
Geschlechtergerechte Sprache meint, alle Menschen - so wie sie sind - auch in der Sprache sichtbar zu machen.

Fürsprecher des Genderns argumentieren damit, dass Frauen, Männer und alle weiteren Geschlechtsgruppen gleichwertig sind und entsprechend auch über das Instrument Sprache zu gleichen Teilen erwähnt werden sollen. Die Annahme, Frauen und andere Geschlechtergruppen seien in der hierzulande üblichen männlichen Ansprache, dem sogenannten *generischen Maskulinum*, mit gemeint, gilt als nicht geschlechtergerecht; wer mit einer Nachricht auf dem verbalen oder schriftlichen Weg eine Botschaft an diverse Geschlechter übermitteln wolle, solle die Nachricht auch explizit an alle Adressaten richten und diese genau benennen.

Kritiker des Genderns hingegen sind der Meinung, dass echte Gleichberechtigung, wie beispielsweise die gleiche Bezahlung von Frauen und Männern, nicht über eine Veränderung von Sprache bewirkt wird. Außerdem erachten viele Menschen die durch das Gendern veränderte Schreibweise und Aussprache deutscher Worte als Verschlechtern oder gar Verunstalten unserer Sprache.

Letztendlich sollte jeder Mensch und jedes Unternehmen selbst die Wahl für oder gegen das eigene Gendern treffen.

# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Gender-gerechte Sprache - Ein kleines Lexikon

### **Gender =**

auf deutsch das „soziale Geschlecht“. Unterscheidet sich vom biologischen Geschlecht, welches durch Chromosomenstruktur und unterschiedliche Hormonhaushalte bestimmt wird.

Gender bezieht sich nicht auf äußerliche, körperliche Geschlechtsmerkmale, sondern auf soziale, politische oder kulturelle Assoziationen mit einem bestimmten Geschlecht. Alle Dinge, die gesellschaftlich als „typisch“ für beispielsweise eine Frau oder einen Mann gesehen werden, sind hier mit einbezogen (dazu zählen der Kleidungsstil, Berufe, Aufgaben oder Lebensentwürfe)

### **Generisches Maskulinum =**

grammatikalisch männliche, verallgemeinernde Bezeichnung von Personen oder Personengruppen, wie „Der Hotelier des Jahres“ oder „Unsere Mitarbeiter“, wobei in Wirklichkeit auch weibliche oder andersgeschlechtliche Personen mit gemeint sein könnten

### **Doing Gender =**

bedient sich der Annahme, dass wir unser Geschlecht nicht nur biologisch bedingt von Geburt an haben, sondern dass wir unser Geschlecht durch Sozialisation, Erziehung und Gesellschaft *tun*. Es umschreibt den Prozess, in dem geschlechter-stereotypische Identitäten, Verhaltensweisen oder Rollenbilder mit unserem Geschlecht interagieren.

## **Geschlecht und Geschlechterrollen**

### **Gender-gerechte Sprache - Die Schreibweisen**

#### **Vollständige Paarform**

„Wir suchen nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für unser modernes Hotel in Berlin.“

#### **Vollständige Paarform mit Schrägstrich**

„Wir suchen nach Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen für unser modernes Hotel in Berlin.“

#### **Verkürzte Paarform mit Schrägstrich**

„Wir suchen Mitarbeiter/innen für unser modernes Hotel in Berlin.“

#### **Kurzform mit Binnen-I**

„Wir suchen MitarbeiterInnen für unser modernes Hotel in Berlin.“

#### **Geschlechter-Zwischenraum**

„Wir suchen Mitarbeiter\_innen/ Mitarbeiter\*innen/  
Mitarbeiter:innen für unser modernes Hotel in Berlin.“

#### **Neutralisierungen**

„Wir suchen Mitarbeitende für unser schönes Hotel in Berlin.“

#### **Umformulierungen**

„Wir suchen Menschen, die das Team unseres schönen Hotels in Berlin bereichern.“

# Geschlecht und Geschlechterrollen

## Gender-gerechte Sprache - PROs & CONS

### Gründe für das Gendern

- Sprache ist ein wichtiger Aspekt, um Gleichbehandlung der Geschlechter zu fördern
- Neutrale Sprache kann dafür sorgen, dass Menschen offener über Geschlechterrollen denken
- Die kindliche Wahrnehmung von Berufen wird durch Sprache beeinflusst (z.B. ist die Krankenschwester ein „typisch“ weiblicher Beruf)
- Sprache verändert sich immer weiter, warum nicht auch im Thema Gendern?
- Gendern ist auch eine politische Positionierung und eine Solidarisierung mit unterrepräsentierten Geschlechtergruppen

### Gründe gegen das Gendern

- Das generische Maskulinum hat per Definition nichts mit dem biologischen Geschlecht zu tun (z.B. ist ein Lehrer eine Person, die einen Beruf ausübt - geschlechtsunabhängig)
- Eine gerechte Sprache schafft (leider) keine gerechte Welt
- Gendern übertönt Geschlechter auch dort, wo sie gar keine Rolle spielen, wodurch Unterschiede mehr in den Vordergrund treten
- Texte werden länger und leserunfreundlicher; das kann im Thema Barrierefreiheit für Blinde oder Sehbehinderte zu Schwierigkeiten führen

## Geschlecht und Geschlechterrollen

### Gender-gerecht Sprache - Stimmen aus dem Tourismus



#### CONTRA-Gendern

*„Grundsätzlich bin ich gegen jede Form von Ideologien, die weder zielführend sind, noch von einem Großteil der Menschen nicht akzeptiert oder sogar vollkommen abgelehnt werden. Mehrfach belegt wohlgemerkt. Das widerspricht auch einer demokratischen Denkweise. Darüber hinaus möchte ich persönlich eine wundervolle Sprache nicht durch merkwürdige Wortkombinationen sichtlich sowie spürbar entstellen. Damit meine ich das Gendersternchen, den Doppelpunkt oder auch „Neukreationen“ wie „Gästin“. Den Ansatz der stärker zu etablierenden Gleichstellung und der damit verbundenen Akzeptanz empfinde ich jedoch wichtig, richtig und mehr als überfällig. Nun stellt sich jedoch die Frage, inwiefern hier gerade Frauen wirklich geholfen wird? Ich denke wir sollten an ganz anderen Stellen deutliche Änderungen vornehmen. Wobei ich hinzufügen muss, dass ich bereits seit vielen Jahren grundsätzlich die weibliche und die männliche Form bei dem Verfassen von Texten verwende. Das war immer eine Selbstverständlichkeit für mich. Sicher könnte man über diese Thematik Stunden diskutieren. Und das ist auch gut so.“*

Wolf-Thomas Karl  
Journalist, Autor und Wirtschaftspsychologe

#### PRO-Gendern



*„In meinem täglichen Sprachgebrauch und bei TUTAKA gendern wir konsequent. Sprache ist für uns ein Werkzeug. Sie prägt und formt unser Leben und Denken. Für uns reicht es nicht aus, dass Frauen womöglich mitgemeint seien, wenn wir zum Beispiel von "Gastgeber" oder "Geschäftsführer" sprechen. Sie werden gedanklich weniger einbezogen. Wir wollen weniger ausgrenzen und auch in unserer Sprache inklusiv und gerecht sein.“*

Alexandra Herget  
Co-Founder und  
Geschäftsführerin TUTAKA

**Was ist deine  
Meinung zum Thema  
Gendern?**



„Strength lies in  
differences, not in  
similarities“

Stephen R. Covey

# Alter und Generationen

## Baby Boomer und Best Ager

Die durch den demographischen Wandel bedingte und vermehrt auftretende Generationenvielfalt in der Belegschaft bringt Chancen und Herausforderungen zugleich. Aufgabe von Führungskräften oder Diversity Managern hierbei sollte stets sein, ein wertschätzendes und motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen zu schaffen, welches die Werte und Einstellung von Baby Boomern, Best Agern und allen dazwischen liegenden Altersgruppen vereinbart.

### Chancen der Generationenvielfalt

- Dem Team stehen durchgehend unterschiedliche Wissens- und Erfahrungsgrade zur Verfügung
- Altersgemischte Teams können einem Wissensverlust innerhalb des Unternehmens entgegenwirken
- Ältere Mitarbeiter können neue Talente effektiv anlernen und ihr Wissen weitergeben

### Herausforderungen der Generationenvielfalt

- Gewohnheiten, Sichtweisen und Werte der Generationen unterscheiden sich teils sehr stark
- Die Kompatibilität von digitalen Arbeitsprozessen und älteren Mitarbeitern kann zu Herausforderungen führen

### To-Dos für Unternehmen

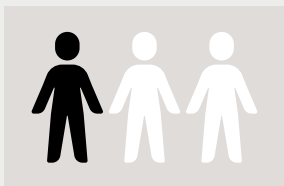
- Generationsgemischte Teams fördern
- Lebensphasen-gerechtes Arbeiten ermöglichen

## Alter und Generationen

---

### Diversity und der demographische Wandel

Die deutsche Bevölkerungszahl geht zurück und das Alter der Bevölkerung nimmt zu - dieser Trend ist schon seit über 40 Jahren zu beobachten. Das liegt zum einen daran, dass in den letzten vier Jahrzehnten in jedem Jahr mehr Menschen gestorben sind als geboren wurden, und zum anderen daran, dass seit den 1970ern weniger Kinder zur Welt kommen, als für den Ersatz der Elterngeneration notwendig wäre. Dass dies langfristig Einflüsse auf deutsche Erwerbsstrukturen haben wird und sich erste Auswirkungen auch schon bemerkbar machen, ist nicht mehr von der Hand zu weisen.



Hochrechnungen zufolge wird in Deutschland in 25 Jahren jeder dritte Mensch über 60 Jahre alt sein

### Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter

Gute Arbeitsplatzbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten entscheiden unter anderem darüber, ob Betriebe Beschäftigte bis zur Pensionierung halten können, oder nicht. Hier ein paar weitere wichtige Faktoren:

- Möglichkeiten von lebenslangem Lernen und Weiterbilden
- Flexibilisierung von Arbeitsmodellen
- Gesundheitsprogramme

## Kultur, Weltanschauung und Religion

### Vielfalt am Arbeitsplatz

Diversity in Kontext von Kultur, Weltanschauung und Religion bedeutet, unterschiedliche Überzeugungen und Praktiken zu respektieren und eine Vereinbarkeit dieser im Betriebsalltag so zu ermöglichen, dass sich alle Beteiligten frei, wohl und akzeptiert fühlen.

Ein friedliches Miteinander trotz unterschiedlicher kultureller oder religiöser Unterschiede zu ermöglichen, gilt als Herausforderung unserer modernen Gesellschaft, bietet aber auch Chancen im Hinblick auf eine diskriminierungsfreie, vielfältige Lebenswirklichkeit.

Im beruflichen Kontext empfiehlt es sich als Führungskraft, die im Team vertretenden Weltanschauungen, Konfessionen und Traditionen zu kennen, zu verstehen und mögliche Konfliktfelder zu analysieren.

**Typische Beispiele für ein diversity-gerechtes und inklusives Verhalten von Unternehmen mit Blick auf Religionszugehörigkeiten und kultureller Vorlieben sind...**

...Berücksichtigung und Gewährleistung von Feiertagen unterschiedlicher Religionen (beispielsweise der Ramadan oder Chanukka)

...Einrichtung eines Stillerraums als Rückzugsort für Gebetsrituale

...Speiseangebote mit Rücksicht auf religiöse und kulturelle Sitten

## Körperliche und geistige Fähigkeiten

### Für ein selbstbestimmtes Leben

Jeder Mensch sollte unabhängig von seinen geistigen oder körperlichen Fähigkeiten ein selbstbestimmtes Leben führen dürfen und auch im Beruf keinen zusätzlichen Herausforderungen, Benachteiligungen oder Diskriminierung ausgesetzt werden.

Die Dimension der „Inklusion“ verfolgt genau dieses Ziel und kämpft dafür, dass Menschen mit und ohne Behinderung gleichwertige Mitglieder unserer Gesellschaft sind.

Essentiell dabei ist, dass Menschen mit diversen Beeinträchtigung ihr Leben nicht an die bestehenden Strukturen anpassen müssen, sondern dass Politik, Gesellschaft und Unternehmen die Strukturen so schaffen und verbessern, dass eine Beteiligung am „normalen Leben“ ohne große zusätzlichen Hürden zu meistern ist.

„Inklusion ist kein Luxus.

Inklusion ist ein Menschenrecht.“

Gudrun Kellermann

# Körperliche und geistige Fähigkeiten

## Schritte zu einem inklusiven Betrieb

Das können Unternehmer tun, um ihren eigenen Betrieb möglichst inklusiv zu gestalten:

- Schaffung barrierefreier Arbeitsplätze
- Anpassung von Jobprofilen
- Bewerben von Jobangeboten auf barrierefreien Plattformen (z.B. *myAbility.jobs*)
- Barrierefreie Gestaltung der eigenen Website
- Erkennen von Bedürfnissen der beeinträchtigten Mitarbeiter
- Einstellen qualifizierter Disability Manager für einen erfolgreichen Inklusionsprozess
- Einhalten gesetzlicher Vorschriften (beispielsweise zur Quote von Schwerbehinderten im Unternehmen)
- Unterstützung einer Behindertenanstalt oder -werkstatt als soziales Förderprojekt
- Gestalten einer offenen, toleranten und verständnisvollen Unternehmenskultur

### **Unsichtbare Krankheiten**

Einige Krankheiten und Behinderungen sind für die Außenwelt nicht sichtbar, da keine klaren körperlichen Merkmale erkennbar sind. Das gilt beispielsweise für Diabetes, Epilepsie oder psychische Erkrankungen, aber auch für Lese-Rechtschreib- oder Konzentrationsschwächen. Eine Person mag also äußerlich gesund erscheinen - innerlich kann es ihr aber gerade gar nicht gut gehen. Grundsätzlich gilt daher: Freundlichkeit, Vertrauen und Verständnis entgegenbringen.



# Sexuelle Orientierung

## Love is Love

Sexuelle Orientierung als Kerndimension von Diversity ist Bestandteil der sexuellen Identität jedes Menschen. Sie bestimmt über die emotionale und sexuelle Anziehung gegenüber unseren Mitmenschen.

Üblicherweise lassen sich die unterschiedlichen sexuellen Orientierungen in heterosexuell, homosexuell und bisexuell aufteilen. Heterosexualität, also die Liebe zwischen einem Mann und einer Frau, wird dabei von der Gesellschaft noch immer als „Norm“ betrachtet (*Heteronormativität*).

Viele Menschen erachten die sexuelle Orientierung als Privatsache und sehen daher keinen direkten Handlungsbedarf im betrieblichen Kontext. Inzwischen haben diverse Studien allerdings überraschende Fakten aufgedeckt, die das Bedürfnis zur Priorisierung von sexueller Orientierung im diversity-gerechten Arbeitsumfeld unterstreichen:



58% der homosexuellen Arbeitnehmer würden sich gerne am Arbeitsplatz outen, trauen sich aber nicht



eine Schlechterbehandlung am Arbeitsplatz ist bei Homo- oder Bisexuellen dreimal wahrscheinlicher

Die Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit dem Unternehmen wird höher, je selbstverständlicher Beschäftigte am Arbeitsplatz mit ihrer sexuellen Identität umgehen können

# Sexuelle Orientierung

---

## LGBTQIA+

Um die verschiedenen sexuellen Orientierungen zu umschreiben, wird oftmals der Begriff **LGBTQIA+** verwendet. Wofür die einzelnen Buchstaben stehen und was sie bedeuten, erklären wir dir hier:

### **L und G =**

Lesbian und Gay (Lesbisch/Schwul); homosexuelle, also gleichgeschlechtliche Liebe.

### **B =**

Bisexuell; Menschen, die sowohl Frauen als auch Männer lieben

### **T =**

Transgender/transsexuell; die äußerlichen Geschlechtsmerkmale stimmen nicht mit der Geschlechtsidentität überein, „im falschen Körper geboren“

### **Q =**

Queer; Sammelbegriff für alle Menschen, die anders lieben oder fühlen als heterosexuelle Menschen

### **I =**

Intersexuell; Menschen, deren Geschlecht medizinisch gesehen nicht klar zuzuordnen ist

### **A =**

Asexuell; Menschen, die sich von keinem Geschlecht sexuell hingezogen fühlen, beziehungsweise die kein oder nur selten das Bedürfnis danach haben, mit anderen Menschen intim zu werden

**+** = Das "+" schließt alle weiteren Formen der Liebe mit ein. Dazu zählt zum Beispiel die Pansexualität, bei der Menschen geschlechts- und geschlechtsidentitätsunabhängig Liebe, Anziehung und Intimität spüren

# Sexuelle Orientierung

---

## PRIDE

Menschen, die der LGBTQIA+ Community angehören, haben häufig das Gefühl, ihre sexuelle Identität verstecken oder klein halten zu müssen. Obwohl sich schon viel getan hat, ist Homosexualität in manchen Ländern noch immer strafbar, und auch in Deutschland erfahren LGBTQIA+ Angehörige Diskriminierung und Gewalt.

Der alljährliche Pride Month (pride = Stolz), in Deutschland auch als Christopher Street Day bekannt, kämpft gegen diesen Zustand an:

Er gilt als Protest gegen Kriminalisierung, Stigmatisierung, Ausgrenzung und Ungerechtigkeiten gegenüber queeren Mitmenschen. Darüber hinaus steht der Pride Month mit all seinen Paraden, Veranstaltungen und Feiern für Stolz, Selbstbewusstsein, Anerkennung und Toleranz.

Der Pride Month findet jedes Jahr mit Menschen der LGBTQIA+ Gemeinde und sogenannten Allies (Verbündete außerhalb der LGBTQIA+ Community) statt. Er erinnert an diejenigen, die ihr Leben im Kampf für Rechte von queeren Menschen verloren haben, er zelebriert Vielfalt in der Gesellschaft, und er möchte ein friedliches Miteinander vorleben.

Der PRIDE Month findet jedes Jahr im Juni statt.

## Nationale Herkunft

### Migration und Integration

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und der Zunahme an Geflüchteten beobachten wir einen starken Anstieg an kultureller Heterogenität in unserer Gesellschaft. Auch im Arbeitsumfeld haben wir vermehrt Kontakt mit Menschen anderer nationaler oder ethnischer Herkunft und diversen kulturellen Werten und Normen.

Um kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu fördern, braucht es interkulturelle Kompetenz ebenso wie einen professionellen und wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern aller Nationalitäten, Ethnizitäten und Hautfarben.

Für die Führung internationaler Teams braucht es neben entsprechendem Fachwissen auch Werkzeuge und Handlungsempfehlungen, um eine bestmögliche Potenzialentfaltung aller Teammitglieder zu erzielen.

Interkulturelle Teams fordern einen an ihre Bedürfnisse angepassten Führungsstil, können aber laut Studien bei erfolgreichem Management auch um ein Vielfaches innovativer, kreativer und zufriedener sein, als kulturell homogene Teams.

Personal aus dem Ausland zu rekrutieren und ausländische Mitarbeiter einzustellen, kann eine gute Lösung für den Personalmangel darstellen. Auch hierbei ist es entscheidend, die entsprechenden interkulturellen Kompetenzen vorzuweisen.

# Diversity und Unternehmenskultur

„Diversity – noch ein Thema, um das ich mich kümmern muss“ oder „Ein Trendwort nach dem nächsten – früher hat das doch auch ohne den ganzen Quatsch geklappt“.  
Hast du dich dabei ertappt, schon einmal einen dieser Sätze gesagt oder zumindest gedacht zu haben?

Diversity ist kein „Nice to have“, sondern ein „Must have“. Es ist essentieller Bestandteil einer gesunden und zukunftsorientierten Unternehmenskultur, bei der sich Arbeitnehmer wohl und sicher fühlen, gesehen und akzeptiert werden und ihr volles Potenzial ausbreiten können, ohne Sorge um Diskriminierung, (systematischer) Benachteiligung oder Ungleichbehandlung gegenüber anderen Kollegen.

## Was bedeutet systematische Benachteiligung?

Systematische Benachteiligung findet dann statt, wenn wir Menschen aufgrund ihrer Eigenschaften und Merkmale anderen sozialen Gruppen zuteilen, als der eigenen (zum Beispiel aufgrund von Herkunft, Geschlecht oder Religionszugehörigkeit).



## Purpose, Potential, Perspektive

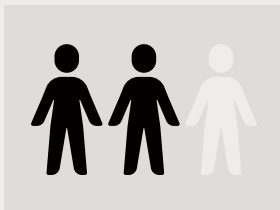
Arbeitnehmer wünschen sich...

- Purpose: Individuelle Wahrnehmung trotz Team-Zugehörigkeit
- Potential: Immer wieder Neu-Erfindung trotz Grund-sicherheit
- Perspektive: Mutige Entscheidung trotz Ungewissheit

## Mit Diversity gegen den Personalmangel

---


Job-Kündigungen nehmen zu und qualifizierte Mitarbeiter sind immer schwieriger für den eigenen Betrieb zu gewinnen.



2 von 3 befragten Führungskräften in Deutschland erwarten, dass ihr Unternehmen im Jahr 2022 von einem Fachkräfteengpass betroffen sein wird

Dieser Fachkräfteengpass findet auf jedem Anspruchsniveau (ungelernt, Ausbildungsberuf, Akademiker) statt.

Im immer intensiver werdenden Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte bietet eine Unternehmenskultur, die den Bedürfnissen insbesondere der jungen Generationen gerecht wird, einen klaren Vorteil auf dem Arbeitsmarkt. Die Pandemie als weltweiter Ausnahmezustand hat einen Wertewandel und neue Prioritäten bei Arbeitnehmern hervorgerufen - besonders wichtig sind flexible Arbeitsmodelle, Selbstbestimmtheit, die Wahrung der eigenen Gesundheit und ein respektvoller und offener Umgang unter Kollegen und Führungskräften.

A close-up portrait of a woman with her eyes closed, wearing vibrant pink eye makeup and a delicate pink tulle veil. She is adorned with a pearl necklace and large, ornate earrings. She wears a light purple or lavender spaghetti-strap top. The background is a soft, light blue.

„The beauty of the  
world lies in the  
diversity of its  
people“

Unknown

## Diversity Management, interkulturelle Kompetenz und unconscious bias

Jeder einzelne von uns ist in der Verantwortung, zu einer gerechten Gesellschaft beizutragen. Was genau können Unternehmen also hierfür tun?

Das Stichwort lautet Diversity Management. Es bedeutet, die Vielfalt aller im Unternehmen angestellten Menschen zu erkennen, und dieser mit Wertschätzung und Förderung zu begegnen. Dafür müssen Prozesse und Strukturen so gestaltet werden, dass alle Beschäftigten Wohlbefinden erfahren und ihre Kompetenz bestmöglich zum Nutzen des Betriebs einbringen.

Der Schlüssel für erfolgreiches Diversity Management ist **interkulturelle Kompetenz**. Führungskräften, denen selbst noch keine Form von persönlicher Diskriminierung unterlaufen ist, fällt es oft schwer, die Notwendigkeit einer inklusiven Unternehmenskultur zu erkennen. Ein Grund dafür könnte mangelnde interkulturelle Kompetenz sein, also das Verständnis der unterschiedlichen Diversity-Dimensionen und nur lückenhaftes Vorhandensein von wertschätzendem, situationsadäquatem Verhalten.

Viele Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ihre Entscheidung bei der Auswahl von Personal, sowie der Umgang mit Teammitgliedern vorurteilsfrei und rational stattfindet. Aktuelle Studien zeigen allerdings, dass das sogenannten **unconscious bias**, also die unbewusste Voreingenommenheit, unsere Wahrnehmung und unser Verhalten durch stereotypische Denkmuster beeinflusst. Die Kunst liegt darin, Vorurteile zu erkennen und abzubauen.

## **Der Mensch im Mittelpunkt - New Work, Diversity und Inklusion**

---

In rasantem Tempo ändert sich unsere Arbeitswelt dank Digitalisierung, Globalisierung und demographischen Wandel. Diese Veränderungen bedingen die „New World of Work“ und verlangen Unternehmen eine Transformation ihrer Strukturen und Prozesse ab, bei denen die Nachhaltigkeit und insbesondere die soziale Säule im Mittelpunkt stehen.

Besonders die Hotellerie und der Tourismus sind vom Fachkräftemangel betroffen. Aber auch in anderen Branchen ist die Not nach Personal groß: bis 2030 werden wir in Deutschland 3,5 Millionen Arbeitskräfte weniger haben, als bislang. Diese Plätze müssen qualifiziert besetzt werden. Hier können attraktive Angebote für diverse Zielgruppen eine Hilfe sein, denn sowohl Frauen, als auch Menschen aus dem Ausland, als auch ältere Mitarbeiter werden stärker benötigt als je zuvor.

### **New Leadership Skills**

In einer neuen Arbeitswelt werden neue Leadership Skills benötigt. Getreu dem Motto „Out with the old, in with the new“ sollten bisherige Führungsstile überdacht und an die Erwartungen der aktuellen und zukünftigen Arbeitnehmer angepasst werden. Besonders die Generationen X und Y bringen einen völlig neuen Koffer an Weltanschauungen und Wertvorstellungen mit sich, die sie in ihrer Arbeit wiedererkennen und wertgeschätzt wissen möchten.

## New Leadership Skills

Was genau erwarten unsere künftigen Arbeitnehmer von ihrem Job? Wir haben die wichtigsten Punkte zusammengefasst:

- Lebenslanges Lernen - Weiterbildungsangebote, Lernformate und innovative Konzepte für Bildung und Qualifizierungen
- Sinn und Bedeutung in ihren Aufgaben - relevante, abwechslungsreiche Tätigkeiten, langfristig zu einem Ziel beitragen, etwas nachhaltig bewegen
- Erfolg hat eine neue Bedeutung - nicht nur die lineare Karriereleiter hoch zu klettern, sondern Erfahrungen zu sammeln und sich persönlich weiterzuentwickeln
- Vertrauen und Wertschätzung - Räumliche und zeitliche Flexibilität, nicht die Anwesenheit zählt, sondern die Arbeitsergebnisse
- Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung
- Ressourcen, um die Arbeit gut zu erledigen - intensive Kommunikation, klares Erwartungsmanagement, nachvollziehbare Strukturen

### **3 Schritte zum Wettbewerbsvorteil durch Diversity:**

Erfolgreich und wahrhaftig auf die Bedürfnisse der neuen Generation eingehen

Arbeitskraft von erfahrenen Kollegen mit dem Training neuer Talente effektiv verbinden

Diverses Arbeitsumfeld und inklusive Kultur mit flexiblen Arbeitsformen und Generations- und Kulturenmix ermöglichen



# Best Principles - Diversity & Inklusion in deinem Betrieb

Für Führungskräfte

## Was du tun kannst, um Diversity und Inklusion in deinem Betrieb zu fördern

---

- Mache den Kampf gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz in deinem Betrieb zur Priorität
- Suche dir externe Hilfe (zum Beispiel von gelernten Coaches, Unternehmensberatern oder Vertrauenspersonen), um personal-bezogenen Herausforderungen in deinem Betrieb kompetent und unparteiisch zu begegnen
- Lebe deinen Mitarbeitern Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Individualismus und Offenheit jeden Tag vor
- Hinterfrage dein Verständnis von „Führung“ im Allgemeinen: New Leadership beruht auf und profitiert von Vertrauen und Wertschätzung gegenüber (allen) Mitarbeitern
- Stelle eine authentische, mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur sicher (zum Beispiel durch ein faires Gehaltsniveau, überzeugende Sozialleistungen, selbstbestimmte Arbeitszeiten, das Angebot des Arbeitens im Home Office)

Mehr Tipps gibt's auf  
der nächsten Seite



# Best Principles - Diversity & Inklusion in deinem Betrieb

Für Führungskräfte

## Was du tun kannst, um Diversity und Inklusion in deinem Betrieb zu fördern

---

- Realisiere räumliche Flexibilität als Schritt, um dein Team inklusiver zu gestalten und berufliche Chancengleichheit zu fördern (zum Beispiel durch individuelle Teilzeitleösungen oder das Angebot von Sabbaticals)
- Ermögliche deinen Mitarbeitenden eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie (zum Beispiel mit Ferien- und Notfallbetreuung von Mitarbeiterkindern oder einem Eltern-Kind-Büro)
- Gestalte die Tätigkeiten und den Arbeitsort deiner Mitarbeitern so, dass sie größtmögliches Wohlbefinden erleben (zum Beispiel durch Well-being-Programme) – Von Work-Life-Balance hin zu Work-Life-Blending
- Fördere die Motivation deiner Mitarbeitenden durch Upskilling und lebenslangem Lernen (zum Beispiel durch Seminare, Workshops oder eigene Schulungsräume)
- Profitiere vom Generationen- und Kulturenmix deiner Belegschaft (zum Beispiel durch das Verbinden der Arbeitskraft von erfahrenen Kollegen mit dem Training neuer Talente)
- Gehe bewusst und pro-aktiv auf die Bedürfnisse deines Teams ein

# Best Principles - Diversity & Inklusion in deinem Betrieb

Für Fachkräfte

## Was du tun kannst, um Diversity und Inklusion in deinem Betrieb zu fördern

---

- Kommuniziere frühzeitig und intensiv, wenn du Diskriminierung oder Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz erfahren hast (zum Beispiel mit Hilfe einer Vertrauensperson im Unternehmen oder einem externen Ansprechpartner)
- Bringe deine Ideen oder Vorschläge für mehr Diversität in Team-Meetings oder Mitarbeitergesprächen ein, um den von dir gewünschten Kulturwandel aktiv mitzugestalten
- Hinterfrage Entscheidungsprozesse der Führungsebene kritisch und mache deine Haltung respektvoll und rational deutlich
- Habe Geduld und Nachsicht mit dem Kollegium und der Führungsebene – Veränderungen von bestehenden Strukturen und ein Umdenken im kollaborativen Arbeitsumfeld sind anspruchsvoll und brauchen ihre Zeit
- Pflege einen offenen und partizipativen Umgang mit deinem Team, jenseits von Rollen und Hierarchien, Herkunft, Sexualität o.Ä.. – Sei ein Vorbild!
- Befreie dich von Vorurteilen oder Gewohnheiten, die unsensibel oder unangebracht gegenüber deinen Kollegen sein könnten

## 5 Schritte zum erfolgreichen Diversity Management

---

Um Diversity Management erfolgreich im eigenen Betrieb einzuführen oder weiterzuentwickeln gibt es fünf essentielle Schritte zu beachten. Denn nachdem alle Stakeholder des Unternehmens informiert und sensibilisiert sind und stereotypische Denken- und Verhaltensmuster weitgehend analysiert und bekämpft werden, braucht es Struktur, Planung und Organisation, um Diversity nachhaltig und über alle Unternehmensebenen erfolgreich umzusetzen. Ein Wandel der Unternehmenskultur braucht Zeit und gute Vorbereitung, und findet leider nicht durch guten Willen und Veränderungsbereitschaft allein statt.

**I**

### **Genauere Ziele definieren - Was wollen wir erreichen?**

Mögliche Ziele: Mehr Gleichberechtigung und Zufriedenheit des Personals, höhere Mitarbeiterbindung, Innovationskraft

**II**

### **Ermittlung des IST-Zustands - Wo stehen wir heute?**

Relevante Indikatoren: Zusammensetzung des Teams und der Kunden, bereits vorhandene Diversity Maßnahmen, Meinung der Arbeitnehmer

**III**

### **Planung und Organisation der nächsten Schritte**

Wichtige Themenfelder: Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten, Maßnahmen, Deadlines, Training/Sensibilisierung, Kommunikation

**IV**

### **Umsetzung der Maßnahmen für Diversity Management**

Mögliche To-Dos: Vorträge, Workshops, neue Teamzusammensetzung, neue Recruiting-Prozesse, digitale Netzwerke, New Work Praktiken

**V**

### **Messung der Erfolge und Korrekturen von Maßnahmen**

Messbare Indikatoren: Recruitment, Mitarbeiterzufriedenheit, Teamleistung, Innovationsgrad, Unternehmenswahrnehmung am Markt

# Best Practices aus Hotellerie & beyond

## Hotel am Wasserturm

---

### Barrierefreies Inklusionshotel



## „Hotel mit Herz.“

So bunt und vielfältig, wie das Leben selbst.“

Das Alexianer Hotel am Wasserturm in Münster hat sich Inklusion und Diversity auf die Fahne geschrieben. Alle 47 Zimmer sind barrierefrei, vier davon rollstuhlgerecht.

Das Team besteht aus Menschen mit und ohne Behinderung. Das Hotel steht für Menschlichkeit, Offenheit, Herzlichkeit und Persönlichkeit und möchte die Hotelwelt ein bisschen bunter machen.

Die Auszeichnung mit der GreenSign Level 4 Zertifizierung bestätigt die soziale Verantwortung des Betriebes.

# Best Practices aus Hotellerie & beyond

## GreenSign

---



## „Gemeinsam. Einzigartig. Grün.“

Das Team GreenSign verkörpert Diversity und Multikulturalität durch und durch.

Neben vier Ur-Berlinern verzeichnet das 10-köpfige Team mit Sitz in der Hauptstadt Mitglieder aus Südtirol, Litauen, Aserbaidschan und Montenegro.

Verschiedene Altersklassen, Kulturen und sexuelle Orientierungen finden hier Platz und Akzeptanz.

Außerdem ist Suzann Heinemann als „female founder“ seit über 20 Jahren erfolgreiche Unternehmerin in der Hotellerie und setzt sich in einer immer noch männer-dominierten Branche mit ungeahnter Leichtigkeit durch.

# Quellen

---

Alexianer Hotel am Wasserturm  
[www.hotel-am-wasserturm.alexianer.de/](http://www.hotel-am-wasserturm.alexianer.de/)

Allbriht Stiftung, Bericht Mai 2022  
[www.allbriht-stiftung.de/allbriht-berichte](http://www.allbriht-stiftung.de/allbriht-berichte)

Beyond Gender Advice  
[www.beyondgenderadvice.com](http://www.beyondgenderadvice.com)

brainworker - Vielfalt kommunizieren  
<https://www.vielfalt-managen.at/sexuelle-orientierungen>

Büro für nachhaltige Kompetenz  
[www.vielefacetten.at/technik-ingenieurwissenschaften/themenfelder/geschlechtergerecht-formulieren/](http://www.vielefacetten.at/technik-ingenieurwissenschaften/themenfelder/geschlechtergerecht-formulieren/)

Charta der Vielfalt  
[www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/studie-diversity-trends/](http://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/studie-diversity-trends/)  
[www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/alter/](http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/alter/)  
[www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Jung\\_Alt\\_Bunt.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Jung_Alt_Bunt.pdf)

Der lange Weg der Emanzipation  
[www.daserste.de/unterhaltung/film/sternstunde-ihres-lebens/specials/chronik-emanzipation](http://www.daserste.de/unterhaltung/film/sternstunde-ihres-lebens/specials/chronik-emanzipation)

Eine Welt der Vielfalt  
[www.ewdv-diversity.de/diversity/diversity-was-ist-das/](http://www.ewdv-diversity.de/diversity/diversity-was-ist-das/)

Institut für Diversity und Antidiskriminierungsforschung  
[www.diversity-institut.info/downloads/IDA\\_Out-im-Office\\_Web\\_180811.pdf](http://www.diversity-institut.info/downloads/IDA_Out-im-Office_Web_180811.pdf)

Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien  
[www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie\\_Arbeitsituation\\_von\\_LSBTI-Personen\\_in\\_O\\_sterreich.pdf](http://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie_Arbeitsituation_von_LSBTI-Personen_in_O_sterreich.pdf)

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg  
[www.lpb-bw.de/gendern](http://www.lpb-bw.de/gendern)

Progress Professionals  
[www.boriskasper.de/progress-professionals/blog/diversity-management](http://www.boriskasper.de/progress-professionals/blog/diversity-management)

Quarks  
[www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/darum-haben-wir-alle-vorurteile/](http://www.quarks.de/gesellschaft/psychologie/darum-haben-wir-alle-vorurteile/)

Zeitschrift für Tourismuswissenschaft  
[www.degruyter.com/journal/key/tw/html?lang=de](http://www.degruyter.com/journal/key/tw/html?lang=de)

**Bist du bereit für die GreenSign  
Nachhaltigkeitszertifizierung?**



**GREENSIGN**

**Kontaktiere uns für ein  
persönliches  
Beratungsgespräch!**

**[www.greensign.de](http://www.greensign.de)**



**InfraCert GmbH**

Institut für Nachhaltige Entwicklung  
in der Hotellerie

Katharinenstrasse 12  
10711 Berlin

T + 49 30 318 62 84 21  
F + 49 30 318 62 84 58

[www.greensign.de](http://www.greensign.de)  
[info@greensign.de](mailto:info@greensign.de)