

# *Handlungs- empfehlung*

*Antidiskriminierung  
in der betrieblichen Praxis*



# Inhalt

Vorwort (Ferda Ataman, Unabhängige Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung)	4
Vorwort (Cawa Younosi, Charta der Vielfalt e. V.)	5
Kurzbeschreibung Projekt	6
Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews	8
<b>Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)</b>	<b>10</b>
<b>A) Prozessgestaltung zu Antidiskriminierung in Unternehmen</b>	<b>12</b>
Anlass für den Prozessstart	12
Antidiskriminierung als Teil der DEI-Arbeit	13
Aktive Förderung von Teilhabe	13
Führung und Verantwortlichkeit	14
Kampagnenarbeit	14
Widerstände und der Umgang damit	15
<b>B) Strukturelle Verankerung des Themas</b>	<b>16</b>
Schaffung von Stellen und Verantwortlichkeiten	16
Betriebsvereinbarungen und DEI-Initiativen	17
Unternehmenswerte und Code of Conduct	18
Innerbetriebliche Beschwerdestellen	19
Weitere Anlaufstellen zur Meldung von Diskriminierung	22
Datenerhebungen und Erfolgskontrollen	23
<b>C) Fortbildungen und Trainings</b>	<b>25</b>
Inhalte der Trainings und Seminare	26
Methoden und Formate	26
Freiwillig oder verpflichtend?	27
<b>D) Netzwerke</b>	<b>29</b>
Netzwerke für Diversität	29
Netzwerkbildung und Veranstaltungen	30
<b>E) Kommunikation und Darstellung</b>	<b>32</b>
Bewusstseinsstärkung und Kommunikationskampagnen	32
Handlungsempfehlungen für klare Kommunikation	32
Ansprachen und Videos	33
Informationsangebote: Diversity-Portal	33
Externe Kommunikation	34

<b>Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen</b>	<b>35</b>
<b>A) Prozessgestaltung zu Antidiskriminierung in Unternehmen</b>	<b>37</b>
Entwicklung einer klaren Antidiskriminierungsstrategie	37
Anpassung der Unternehmenskultur und Kommunikation	38
Förderung von Netzwerken und Weiterbildung	39
Berücksichtigung internationaler Perspektiven	40
<b>B) Strukturelle Verankerungen des Themas Diversität und Antidiskriminierung</b>	<b>41</b>
Verhaltenskodex und Vertrauenspersonen	41
Antidiskriminierungs-/AGG-Beauftragte	42
Beschwerdestellen und Whistleblowing	44
Führungskräfte und Verantwortung	47
Ethik und Kommunikation	48
Anpassung der Organisation und Ressourcen	49
Dienstvereinbarungen	49
Merkmale der Diskriminierung	49
<b>C) Fortbildungen und Trainings</b>	<b>51</b>
<b>D) Netzwerke</b>	<b>53</b>
<b>E) Kommunikation und Darstellung von Antidiskriminierungsthemen</b>	<b>55</b>
Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe	57
Strukturmatrix zur Analyse	58
Impressum	61

## Vorwort

### Liebe Leser:innen,

der Arbeitsplatz ist der Ort, an dem viele Menschen die meiste Zeit ihres Tages verbringen und mit anderen zusammenkommen. Aber er ist auch der Ort, an dem sie am häufigsten Diskriminierung erleben. Das zeigen die Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Wenn eine Frau nicht befördert wird, weil sie schwanger werden könnte, oder ein junger Mensch wegen einer Behinderung keinen Ausbildungsplatz findet, wenn Menschen Rassismus oder Antisemitismus im Job erleben – dann sprechen wir von Diskriminierung.

Diskriminierung verletzt nicht nur die Würde der Menschen, sie verursacht auch hohe Kosten für Unternehmen. Eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur hingegen fördert Chancengerechtigkeit und sorgt dafür, dass sich Mitarbeitende ihrem Unternehmen verbunden fühlen. Sie schafft ein Umfeld, in dem alle ihr Bestes geben können.

Die Charta der Vielfalt hat mehr als dreißig Unternehmen gefragt, was sie tun, um Menschen effektiv vor Diskriminierung zu schützen. Dafür hat sie Unternehmen besucht, Werkstattgespräche geführt, Maßnahmen gegen Diskriminierung in Betrieben aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und Erfahrungen und Best Practices festgehalten.

Das Ergebnis dieses Austauschs ist ein bisher einzigartiger Wegweiser für Betriebe – praxisnah, vielschichtig und inspirierend. Er stellt eine Sammlung von Maßnahmen vor, die Unternehmen bereits erfolgreich eingeführt haben, um diskriminierungssensible Strukturen zu schaffen und Diskriminierung entgegenzuwirken. Sie reichen vom Code of Conduct über Kampagnen und Sensibilisierungsworkshops für Mitarbeitende bis hin zu dezentralen Beschwerdestellen mit entsprechenden Verantwortlichen in allen Abteilungen.

Dieses Praxishandbuch bietet Orientierung für Unternehmen, die sich auf den Weg zu einer inklusiven, respektvollen Arbeitsumgebung machen möchten, in der sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und sicher fühlen. Die Sammlung zeigt, wie sich Antidiskriminierung unkompliziert und nachhaltig in den Betriebsalltag integrieren lässt.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!



Ihre Ferda Ataman  
Unabhängige Bundesbeauftragte  
für Antidiskriminierung



## Vorwort

### *Liebe Leser:innen,*

die vorliegende Publikation zur Antidiskriminierung in der betrieblichen Praxis ist ein Meilenstein für die Wirtschaft und zeigt, wie Organisationen – vom Kleinstunternehmen bis hin zur Großorganisation – Verantwortung im Umgang mit Vielfalt und gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz übernehmen können.

Antidiskriminierung ist kein „Nice-to-have“ – sie ist Teil unseres Grundgesetzes und damit ein Fundament für demokratische Werte in der Gesellschaft wie am Arbeitsplatz. Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass wir einander mit Respekt und Offenheit begegnen. Dass wir Menschen für ihre Potenziale sehen und ihnen entsprechende Chancen in der Arbeitswelt ermöglichen – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.

In einer Welt, in der Ausgrenzung und Polarisierung zunehmen, braucht es jetzt erst recht Organisationen, die durch ihr Handeln klare Zeichen setzen: für Vielfalt, für Teilhabe und gegen jede Form von Diskriminierung. Denn Organisationen bieten nicht nur Arbeitsplätze, sondern sind auch gestaltende Kräfte in unserer Gesellschaft.

In gemeinsamer Arbeit mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, möchten wir Ihnen für diesen Prozess die vorliegende Handlungsempfehlung als Hilfestellung geben. Die Handlungsempfehlung wurde auch mit Trainer:innen des ARIC-NRW e.V. entwickelt und ist speziell für die Anwendung im Arbeitskontext konzipiert. Sie finden darin konkrete, praxisnahe Impulse, wie betriebliche Strukturen und Prozesse nachhaltig diskriminierungssensibel gestaltet werden können.

Lassen Sie uns Verantwortung übernehmen und ins Handeln kommen – für unsere Mitarbeitenden, unsere Organisationen und unsere Gesellschaft.

Herzliche Grüße

Cawa Younosi  
*Geschäftsführer Charta der Vielfalt e. V.*

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts**
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

# Kurzbeschreibung des Projekts

## Hintergrund und Ausgangslage

Diskriminierung am Arbeitsplatz ist in Deutschland nach wie vor weit verbreitet. Laut einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes erlebten im Jahr 2021 10 % der Arbeitnehmer:innen Diskriminierung am Arbeitsplatz – Frauen (12 %) noch häufiger als Männer (9 %).<sup>1</sup> Besonders besorgniserregend ist, dass jede:r fünfte Deutsche bereits rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz erfahren hat. Gleichzeitig stehen Unternehmen vor Herausforderungen wie sich wandelnden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, geprägt von zunehmender Vielfalt, globalen politischen Entwicklungen und veränderten Arbeitsformen.

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes versteht unter Diskriminierung die Benachteiligung von Menschen im Arbeitsleben oder bei Alltagsgeschäften aufgrund von den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmalen ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität.<sup>2</sup>

Der oben erwähnte Wandel erfordert von Unternehmen, sich intensiver mit Antidiskriminierung und Diversität auseinanderzusetzen. Obwohl gesetzliche Vorgaben wie das AGG klare Mindeststandards setzen, fehlen vielen Organisationen praktische Handlungsanleitungen, um diskriminierungssensible Strukturen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus zu etablieren. Dies betrifft insbesondere Maßnahmen zur Prozessgestaltung, die eine nachhaltige Verankerung von Diversität und Diskriminierungssensibilität im betrieblichen Alltag fördern.<sup>3</sup>

Im Dialog mit Charta-Mitgliedsunternehmen oder Unterzeichner:innen wurde deutlich, dass eine umfassende Handlungsempfehlung notwendig ist, um sowohl unternehmensinterne Prozesse diskriminierungssensibel zu gestalten als auch antidiskriminierende betriebliche Fördermaßnahmen zu ergreifen. Diese Handlungsempfehlung zeigt sowohl rechtliche Vorgaben als auch freiwillige Maßnahmen und skalierbare Best Practices auf, mit dem Ziel, Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen eine praxisnahe Orientierung zu bieten.

### Zielsetzung des Projekts

Im Rahmen des Projekts „Antidiskriminierung im betrieblichen Alltag“ wurde eine fundierte Bestandsaufnahme mit den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen durchgeführt, mit der Zielsetzung, verfügbare Ressourcen, Herausforderungen und spezifische Bedarfe zu identifizieren. Diese Handlungsempfehlung ist ein Ergebnis aus dem Projekt und beinhaltet zentrale Ergebnisse daraus. Sie bietet Inspirationen und Empfehlungen für die vielfältige Gestaltung diskriminierungssensibler Unternehmensprozesse. Diese Erkenntnisse sollen dazu beitragen, Diversität und Antidiskriminierung als festen Bestandteil unternehmerischer Verantwortung zu etablieren.

*Danksagung:* Wir bedanken uns bei allen teilnehmenden Unternehmen für ihr Engagement und den wertvollen Einblick in ihre Antidiskriminierungsarbeit.

1 Statistisches Bundesamt (2024): <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/diskriminierung-arbeitsplatzl.html>

2 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024): <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/was-ist-diskriminierung-node.html>

3 In Anlehnung an Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Studie aus 2021 „Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben“

## Methodik des Projekts

Die zentrale Zielgruppe des Projekts waren die DEI-Beauftragten (Diversity, Equity & Inclusion<sup>4</sup>), Beauftragten, Officers und Personalverantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen und Organisationen, da sie Schlüsselrollen bei der Förderung von Antidiskriminierungsmaßnahmen in betrieblichen Strukturen einnehmen.

Das Projekt setzte auf eine Kombination aus qualitativen und partizipativen Methoden, um eine möglichst breite und fundierte Datenbasis zu schaffen. Ein zentrales Element waren die Werkstattgespräche, die in zwei unterschiedlichen Veranstaltungsformaten organisiert wurden und sich an DEI-Beauftragte, Vertreter:innen von Kammern und Arbeitgeberverbänden, Personalverantwortliche sowie politische Akteur:innen aus Unternehmen verschiedener Größenordnungen richteten.

Das erste Werkstattgespräch fand im Oktober 2024 mit Vertreter:innen aus 15 Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten statt. Das zweite Werkstattgespräch fand im November 2024 mit Vertreter:innen aus 14 mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten statt.

In einem geschützten Rahmen hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, spezifische Bedarfe zu erheben und bestehende Maßnahmen gemeinsam zu analysieren. Das entwickelte, dialogorientierte Format förderte den praxisnahen Austausch und schaffte die Grundlage für eine breite Bestandsaufnahme.

Diese Trennung der Werkstattgespräche und Tiefeninterviews nach der Größenordnung der Unternehmen erwies sich als zentral, da sich zwar beide Gruppen – große und mittelgroße Unternehmen – mit ähnlichen Themen rund um Antidiskriminierung beschäftigten, jedoch aufgrund ihrer Organisationsgröße deutliche Unterschiede in Themenschwerpunkten, Umsetzungsspielräumen sowie Ressourcen und Strukturen bestehen. Um diesen Unterschieden gerecht zu werden, werden die Ergebnisse der Werkstattgespräche entsprechend den Unternehmensgrößen dargestellt, auch wenn sich inhaltliche Überschneidungen ergeben können.

Ergänzt wurden die Werkstattgespräche durch Einzelinterviews mit Branchenvertretungen, um die gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen. Pro Unternehmensgruppe wurden sechs Tiefeninterviews durchgeführt, um erfolgreiche Praktiken zu identifizieren und detailliert zu dokumentieren.

---

<sup>4</sup> Diversity, Equity & Inclusion bezeichnet ein ganzheitliches Konzept, das drei Komponenten in den Blick nimmt: Die erste ist „Diversity“, also die Vielfalt von Mitarbeitenden im Unternehmen, gemessen an den sieben Vielfaltsdimensionen der Charta der Vielfalt. „Equity“ ist die Chancengleichheit und Gleichberechtigung von Mitarbeitenden gemeint. „Inclusion“ fokussiert sich auf die aktive Teilnahme und das Einbeziehen aller Menschen in Prozesse. Davon abzugrenzen ist der deutsche Begriff der „Inklusion“. Er setzt sich vor allem mit der Dimension „Behinderung“ auseinander. (Charta der Vielfalt: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-organisationen/vielfaltsdimensionen/>)

# Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews

Die Ergebnisse zeigen: Unternehmen sind unterschiedlich weit auf ihrem Weg, Antidiskriminierung in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Es gibt keine einheitliche Lösung – stattdessen ist die Vielfalt der Ansätze eine Stärke, die den individuellen Anforderungen und Strukturen der Unternehmen gerecht wird.

## Individuelle Wege zur Antidiskriminierung

Unternehmen entwickeln ihre eigenen Strategien, um das Thema Antidiskriminierung in die Organisation zu integrieren. Die Ansätze reichen von der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen bis hin zu freiwilligen, darüber hinausgehenden Maßnahmen. Besonders hervorzuheben ist, dass es keine universelle „One size fits all“-Lösung gibt. Stattdessen spiegeln die Strategien die spezifischen Gegebenheiten der Branche, der Unternehmenskultur und der Stakeholder wider.

## Flexible Prozessgestaltung:

Wie Unternehmen ihren Weg gestalten, hängt stark von internen und wie externen Faktoren ab. Zentrale Fragestellungen zur Abwägung von Initiativen, die Antidiskriminierungsmaßnahmen im Betrieb etablieren, waren die folgenden:

→ *Welche Abteilungen und Personen sind involviert?* Einige Unternehmen setzen auf eine zentrale Steuerung durch die Personalabteilung, während andere dezentrale Ansätze verfolgen.

→ *Für wen und in welchem Umfang werden Maßnahmen etabliert?* Unternehmen haben entschieden, ob Antidiskriminierungsmaßnahmen flächendeckend für alle Mitarbeitenden oder gezielt für bestimmte Gruppen etabliert werden, die Schlüsselrollen innehaben, beispielsweise Führungskräfte, Personalverantwortliche oder besonders betroffene Abteilungen.

→ *Wie transparent werden Maßnahmen intern und extern kommuniziert?* Transparenz ist ein Schlüssel; viele Unternehmen berichten von der Bedeutung von Transparenz und klarer Kommunikation, um Vertrauen und Akzeptanz für die Maßnahmen zu schaffen.

→ *Wie kann die Nachhaltigkeit funktionierender Maßnahmen gewährleistet werden?* Ein gutes Wissensmanagement und die Nachhaltigkeit etablierter Maßnahmen zu gewährleisten, war vielen Unternehmen ein Anliegen. Besonders wertvoll war die Erkenntnis, dass Unternehmen voneinander lernen können. Erfolgreiche Maßnahmen (Best Practices) bieten Inspiration, während gescheiterte Ansätze (Failed Practices) wichtige Hinweise liefern, welche Aspekte bedacht werden könnten. Diese Erfahrungen zeigen, dass es nicht um Perfektion, sondern um kontinuierliche Entwicklung geht.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- [\\_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews](#)
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## ***Was diese Handlungsempfehlung bietet – und was nicht:***

Eine Handlungsempfehlung als Standard mit vorgefertigten Konzepten und Tools würde der Komplexität und Vielfalt betrieblicher Realität nicht gerecht. Stattdessen soll diese Handlungsempfehlung als Inspiration und Überblick dienen. Sie zeigt Beispiele auf, wie andere Unternehmen ihre Strategien entwickelt haben, welche Maßnahmen erfolgreich waren und wo Herausforderungen lagen. Die Handlungsempfehlung ermutigt Unternehmen und Organisationen, einige praxisnahe Maßnahmen unkompliziert in ihren Unternehmen zu etablieren oder sogar ihre eigene, auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmte Strategie zu entwickeln. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Voraussetzungen – sei es aufgrund der Branche, der Unternehmenskultur oder der internen Strukturen. Die Handlungsempfehlung dient als Werkzeug und Impuls, um Antidiskriminierung realistisch, praxisnah und nachhaltig in die eigenen Unternehmensstrukturen zu übersetzen.

Wir haben diese Handlungsempfehlung wie bereits erwähnt in zwei große Kapitel aufgeteilt, orientiert an der Unternehmensgröße. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, die unterschiedlichen Herausforderungen aufgrund der Größe eines Unternehmens in der Vorderrund zu stellen. Gleichsam gibt es in beiden Kapiteln Überschneidungen in manchen Erkenntnissen und Ergebnissen, die darstellen, dass unabhängig von der Beschäftigtenzahl in Unternehmen auch ähnliche bis gleiche Maßnahmen umgesetzt werden.



# *Ergebnisse aus den großen Unternehmen*

*über 1.000 Mitarbeitende*

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)**
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## **Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)**

In den an der Maßnahmen teilnehmenden Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden ist Antidiskriminierung bereits tief in den betrieblichen Strukturen verankert. Die Diskussion konzentrierte sich weniger auf die grundsätzliche Relevanz des Themas, sondern vielmehr auf die Frage der konkreten Umsetzung. Dank umfassender personeller und finanzieller Ressourcen sowie der Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen können große Organisationen das Thema systematisch und breit in Angriff nehmen. Internationale Unternehmen berücksichtigen zudem nicht nur nationale Vorgaben, sondern auch globale Standards und Abkommen, was die Bedeutung von Antidiskriminierung als Teil eines umfassenden Diversity-Managements hervorhebt.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

# A)

## Prozessgestaltung zu Antidiskriminierung in Unternehmen

### Prozessgestaltung im Kontext von Antidiskriminierung

Unter Prozessgestaltung verstehen wir die systematische Entwicklung und Implementierung von Strukturen und Maßnahmen, die darauf abzielen, Diskriminierung am Arbeitsplatz zu verhindern und eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern. Dieser Prozess beinhaltet mehrere Schlüsselkomponenten wie die Bedarfsanalyse, eine zentrale Zielsetzung, die Maßnahmenentwicklung, die Implementierung der Maßnahme und ihre anschließende Evaluation. Dieser Prozess gestaltet sich zirkulär.

Die Ergebnisse aus den Werkstattgesprächen mit Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden zeigen, dass die Integration von Antidiskriminierung ein komplexer Prozess ist. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Prozessgestaltungen dargestellt.

### Anlass für den Prozessstart

In allen Unternehmen gab es einen Anlass oder Auslöser für die Auseinandersetzung mit Antidiskriminierung. Die Gründe, weshalb Unternehmen diesen Prozess begonnen haben, sind vielfältig und oft eng mit den spezifischen Herausforderungen oder Anforderungen ihres Umfeldes verbunden:

#### Wichtige Erkenntnisse

**AGG:** Manche Unternehmen starteten den Prozess aufgrund gesetzlicher Vorgaben etwa des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), um sicherzustellen, dass sie rechtliche Anforderungen erfüllen, und um Sanktionen zu vermeiden. In anderen Fällen gaben konkrete Diskriminierungsvorfälle im Unternehmen den Ausschlag, Maßnahmen einzuleiten. Diese Vorfälle machten die Dringlichkeit des Themas intern sichtbar.

**Globale Standards:** Bei international agierenden Unternehmen spielt häufig die Erfüllung von Diversity- und Antidiskriminierungsrichtlinien der Muttergesellschaft eine Rolle, um globale Standards zu wahren.

**Politische Entwicklungen:** Ein wachsendes Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung und die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit, von Stakeholdern und Kund:innen wurden ebenfalls als wichtige Beweggründe genannt.

**Unternehmenskultur und Leitlinien:** Viele Unternehmen haben bereits Unternehmenswerte formuliert, die ohne das Thema Antidiskriminierung nicht erfüllt werden können. Durch Antidiskriminierung können diese Werte auch authentisch gelebt werden.

## Antidiskriminierung als Teil der DEI-Arbeit

Antidiskriminierung sollte nicht als isoliertes Thema behandelt werden, sondern als integraler Bestandteil der gesamten DEI-Strategie innerhalb der Prozessgestaltung. Unternehmen, die in den Werkstattgesprächen erfolgreich vorangekommen sind, betonen die Notwendigkeit, die Antidiskriminierungsarbeit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus zu gestalten und zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Kontinuität*: Antidiskriminierung muss eine kontinuierliche, strategische Aufgabe sein, die Teil der DEI-Strategie ist. Regelmäßige Überprüfung und Anpassungen sind wichtig.

→ *AGG-Vorgaben*: Gesetzliche Vorgaben zur Antidiskriminierung können ein erster Schritt sein, wie z. B. die Einrichtung von Beschwerdestellen. Darüber hinaus kann das Thema in weitere Strukturen des Unternehmens, sowohl in Arbeitsprozesse als, als auch in Abteilungen, transferiert werden, um es nachhaltig und gesamtgesellschaftlich zu verankern.

→ *Best Practice*: DEI Fairness and Work: Dieses von einem befragten Unternehmen benannte und entwickelte Programm setzt konkrete Ziele für die Förderung von Vielfalt und Fairness und fördert die Umsetzung von DEI-Initiativen in allen Unternehmensbereichen.

## Aktive Förderung von Teilhabe<sup>5</sup>

Im Werkstattgespräch wurde die Bedeutung einer aktiven Förderung von Teilhabe innerhalb der gesamten Prozessgestaltung hervorgehoben. Eine offene Prozessgestaltung zeichnet sich dadurch aus, dass diverse Mitarbeitende in die Entwicklung und Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen einbezogen werden.

Durch diese Ansätze wird sichergestellt, dass die Prozessgestaltung nicht nur auf die Vermeidung von Diskriminierung abzielt, sondern aktiv eine Kultur der Teilhabe fördert, in der sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und eingebunden fühlen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Förderung von Netzwerken*: Förderlich zeigte sich, wenn Unternehmen Netzwerke und Plattformen für unterrepräsentierte Gruppen geschaffen haben, um den Austausch anzuregen und Empowerment zu ermöglichen. Häufig entstehen diese Netzwerke auch selbstständig auf Initiative der Mitarbeitenden. Hier haben Unternehmen gute Erfahrungen gemacht, diese Eigeninitiativen zu fördern und zu unterstützen.

→ *Einbindung unterrepräsentierter Gruppen*: Die Miteinbeziehung von Frauen und unterrepräsentierten Gruppen erwies sich als erfolgversprechende Unternehmensstrategie, um Teilhabe aktiv im Prozess umzusetzen.

### Fazit

Die Integration von Antidiskriminierung und Teilhabe in der Prozessgestaltung ist ein wichtiger Aspekt, der durch die Einbeziehung der diversen Belegschaft und strategische Maßnahmen unterstützt werden muss. Die Werkstattgespräche verdeutlichen, dass der Erfolg dieser Integration von einer ganzheitlichen Struktur und einer arbeitsbereichsübergreifenden Strategie abhängt. Große Unternehmen agieren oft international und haben differenzierte Bereiche etabliert, in denen Antidiskriminierung mit entsprechenden Kapazitäten angedockt werden kann. Trotzdem braucht es einen klaren Fahrplan, der alle Arbeitsbereiche einbezieht, Werte konsequent umsetzt und Antidiskriminierung durch konkrete, messbare Maßnahmen für alle Mitarbeitenden greifbar macht.

<sup>5</sup> Mit Teilhabe ist in dieser Handlungsempfehlung die Beteiligung und Miteinbeziehung marginalisierter Gruppen gemeint.

## Führung und Verantwortlichkeit

Die Rolle von Führungskräften in der Bearbeitung/Handhabung von Diskriminierung scheint für eine erfolgreiche Prozessgestaltung unerlässlich. Durch ihre Einbindung in den gesamten Prozess, von der Bedarfsanalyse über die Maßnahmenentwicklung bis hin zur Evaluierung, können Führungskräfte sicherstellen, dass Antidiskriminierungsmaßnahmen effektiv gestaltet und nachhaltig verankert werden. So betonten Teilnehmende in den Werkstattgesprächen, dass Führungskräfte eine klare Haltung einnehmen und sich entlang des gesamten Prozesses aktiv für ein diskriminierungsarmes Arbeitsumfeld einsetzen können.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Klare Haltung*: Führungskräfte sollten nicht nur durch Worte, sondern auch durch Taten zeigen, dass sie Diskriminierung nicht dulden.

→ *Ermutigung der Mitarbeitenden*: Sie tragen dabei eine Schlüsselrolle, das „Speak Up“ zu fördern, d.h. Mitarbeitende zu ermutigen, sich bei Diskriminierung zu melden und Verantwortung zu übernehmen.

→ *Offene Führungskompetenz*: Die Entwicklung offener Führungskompetenzen ist eine Schlüsselmaßnahme, um das Thema im gesamten Unternehmen anzustoßen.

### Best Practice und Beispiele

Aussagen von CEOs, dass Diskriminierung unter keinen Umständen akzeptiert wird, können eine Null-Toleranz-Politik fördern, die die Entschlossenheit einer inklusiven Prozessgestaltung zugunsten eines diskriminierungs-sensiblen Arbeitsumfeldes demonstriert. „Jeder Fall ist ein Fall zu viel“ war beispielsweise ein Statement eines Vorstandes.

## Kampagnenarbeit

Kampagnen stellen eine direkte Möglichkeit dar, die Prinzipien der Prozessgestaltung – wie die Förderung von Teilhabe und die Bewusstseinsbildung – konkret und sichtbar umzusetzen. Sie helfen dabei, den Prozess von Antidiskriminierung greifbar und nachvollziehbar zu machen. Kampagnenarbeit hat eine zentrale Funktion in der Prozessgestaltung, da sie einen initialen Anstoß für individuelles Umdenken liefert. Sie fordert Mitarbeitende auf, eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen und Missstände, die häufig als „immer schon so gewesene“ Normen akzeptiert wurden, problematisierend zu reflektieren. Hierbei können unterschiedliche Formate zum Einsatz kommen:

### Beispiele

→ *Respekt-Kampagnen*: Diese haben sich in einem Unternehmen als effektiv erwiesen, um klare Botschaften zu transportieren, etwa „Respekt beginnt im Alltag“ oder „Vielfalt stärkt uns“ um die Mitarbeitenden durch Plakate, digitale Medien und Workshops zu erreichen.

→ *Awareness-Kampagnen*: Diese binden als interaktive Formate wie Dialogrunden, Storytelling oder virtuelle Realität, Mitarbeitende aktiv in den Prozess mit ein, indem sie einladen, sich in die Perspektive anderer hineinzuversetzen und Vorurteile abzubauen.

### Best Practice

Die Lufthansa Group hat zum internationalen Zero Discrimination Day der Vereinten Nationen am 1. März 2024 eine interne Awareness-Kampagne gestartet: #Respect – Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung“ Ziel der Kampagne: das Bewusstsein für die verschiedenen Dimensionen von Diskriminierung und die internen Meldekanäle zu stärken sowie Allyship für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion zu fördern. Die Konzeption der Kampagne war Teamwork: Betroffene und für die Thematik sensibilisierte Kolleg:innen haben sich beteiligt und auch die Umsetzung begleitet.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

Auf diese Weise konnten Botschafter:innen gewonnen werden, die sich mit der Kampagne identifizieren und als Multiplikator:innen agieren. Die Multi-Channel-Kampagne setzt auf einen kreativen Mix analoger und digitaler Assets. Die Kernaussage der Kampagne „Unsere wichtigste Verbindung ist #Respect“ spielt mit dem Streckennetz der Lufthansa Group, deren Flugzeuge hunderte Ziele weltweit verbinden. Sieben Claims beziehen sich auf unterschiedliche Dimensionen der Diskriminierung, verbunden mit klaren Haltungsaussagen:

#### #Respect ...

- ... stellt sich gegen Rassismus
- ... akzeptiert, wer wen liebt
- ... baut Barrieren ab
- ... behandelt alle Geschlechter gleich
- ... feiert jedes Alter
- ... ist keine Glaubensfrage
- ... hält Grenzen ein

Indem Mitarbeitende ihre persönlichen Geschichten erzählen und warum sie sich engagieren, werden diese Dimensionen greifbar und bekommen ein Gesicht. Das offizielle Ende der Kampagne setzte ein emotionaler Aufruf zum Allyship für Vielfalt und gegen Diskriminierung am internationalen Tag der Menschenrechte (10. Dezember 2024).

## Widerstände und der Umgang damit

Widerstände treten häufig besonders zu Beginn des Prozesses auf, da in dieser Phase aktiv der Status quo hinterfragt und verändert wird. So gab es in allen Unternehmen, die häufig Teil von Veränderungsprozessen in Organisationen waren, Widerstände bei der Einführung von Antidiskriminierungsmaßnahmen. In Bezug auf Antidiskriminierung zeigten sich diese Widerstände auf verschiedenen Hierarchieebenen z. B. durch die Scheu davor, Probleme anzusprechen, die Angst vor Missbrauch der Meldestellen, eine Infragestellung der Relevanz der Thematik, die Angst, etwas falsch zu machen, oder den Vorwurf der Bevormundung. Für all diese Widerstände wählten Unternehmen verschiedene Handlungsstrategien.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Fundierte Sachverhaltsklärungen*: Eine klare und sachliche Klärung von Vorhaben, Fallzahlen und Hintergründen zur Umsetzung der Maßnahmen konnten in einigen Situationen Unsicherheiten und Missverständnisse minimieren.

→ *Transparenz der Zuständigkeiten*: Klare Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten konnten in einigen Unternehmen Vertrauen schaffen und die Angst vor Missbrauch von Meldestellen.

→ *Kontinuierliche Kommunikation*: Regelmäßige Berichte, z. B. über Fallzahlen und Maßnahmen, sowie eine konstante Übermittlung der Unternehmens- und Erwartungshaltung zeigen Hartnäckigkeit und Engagement. Einige Unternehmen setzen hier gerade zu Anfang auf eine Überkommunikation zur Thematik.

→ *Gezielte Schulungen*: Zum Beispiel konnte die Schulung von Vertrauenspersonen (siehe Abschnitt innerbetrieblichen Beschwerdestellen im nächsten Kapitel) deren Kompetenzen und Glaubwürdigkeit stärken, was sich positiv auf die Wahrnehmung der gesamten Thematik im Unternehmen auswirkt.

## B) Strukturelle Verankerung des Themas

Die strukturelle Verankerung von Antidiskriminierung ist ein entscheidender Schritt, um diese Themen langfristig und nachhaltig in der Unternehmenskultur zu etablieren. Aus den Werkstattgesprächen mit Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitenden wird deutlich, dass es nicht nur um isolierte Initiativen geht, sondern um eine tiefgreifende Integration in die Unternehmensstrukturen. Dies ist notwendig, um Diskriminierung aktiv zu bearbeiten und ein offenes Arbeitsumfeld zu fördern. Dabei haben Unternehmen verschiedene Wege gefunden, dieses Thema in ihre Struktur zu integrieren. Entscheidend ist jedoch, dass Strukturen und Verantwortlichkeiten klar definiert und systematisch in die Unternehmensprozesse eingebaut werden.

### **Schaffung von Stellen und Verantwortlichkeiten**

Ein zentraler Punkt ist die Notwendigkeit, explizite Stellen für Antidiskriminierung zu schaffen. Es reicht nicht aus, nur allgemeine Maßnahmen zu ergreifen, sondern es müssen auch klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmensstruktur definiert werden. Dies umfasst die Ernennung von Fachverantwortlichen für Antidiskriminierung, die in Zusammenarbeit mit Personalabteilungen und DEI-Teams arbeiten. Auch Betriebsräte können hierbei eine Schlüsselrolle spielen, indem sie sicherstellen, dass Diskriminierungen aktiv bearbeitet werden und die Rechte der Mitarbeitenden gewahrt bleiben.

### **Wichtige Erkenntnisse**

→ *Schaffung spezieller Stellen:* Einige der befragten Unternehmen konnten erfolgreich explizit Stellen schaffen, die für die Umsetzung und Überwachung von Antidiskriminierungsstrategien verantwortlich sind. Hier entwickelten Unternehmen verschiedene Modelle, etwa das Zusammenfließen von Antidiskriminierung und DEI-Beauftragung in einer Stelle oder die alleinige Beauftragung „Antidiskriminierung“, die in Personal- oder anderen Abteilungen angedockt sein kann. Manche Unternehmen schafften neue Abteilungen wie zum Beispiel ein „Human Rights Office“.

→ *Verantwortlichkeit in Abteilungen:* Durch die Benennung von Verantwortlichen in jeder Abteilung wird sichergestellt, dass diese Prinzipien nicht nur zentral gesteuert, sondern direkt in den spezifischen Kontext jedes Arbeitsbereichs übersetzt und aktiv umgesetzt werden. Dies ermöglicht eine praxisnahe Implementierung von Antidiskriminierung auf allen Unternehmensebenen.

→ *Verantwortliche Gremien:* Betriebsräte und Human Resources (HR) können eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Antidiskriminierungsmaßnahmen übernehmen. Sie können dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden sowohl die vorhandenen Möglichkeiten erfahren als auch die nötige Unterstützung erhalten, die alle Fälle von Diskriminierung gemäß den Unternehmensrichtlinien behandelt.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

Andrea Große Onnebrink  
 Expert Diversity, Equity & Inclusion  
 E.ON SE

### Best Practice

„Bei E.ON sind Vielfalt, Chancengleichheit und Zugehörigkeit konzernweit tief in der DNA verankert. Wir sind in 14 Ländern Europas vertreten und haben eine Belegschaft von 75.000 Mitarbeitenden aus 115 Nationen. Diese beeindruckende Vielfalt erfordert ein dezentrales Diversity-Konzept, das das Beste aus zentraler Steuerung und regionaler Anpassung vereint: Unser engagiertes zentrales Diversity-Team arbeitet Hand in Hand mit den Verantwortlichen aus unseren Regionalgesellschaften und Tochterunternehmen zusammen. Alle sechs Wochen kommen wir im ‚Expert Circle‘ zusammen, um voneinander zu lernen, uns auszutauschen und gemeinsam innovative Ideen zu entwickeln. Dieses dezentrale Konzept ermöglicht es uns, passgenaue Kampagnen und Maßnahmen zu gestalten, die optimal auf die spezifischen Herausforderungen der einzelnen Regionen und Länder abgestimmt sind. Gleichzeitig setzen wir kraftvolle gemeinsame Kampagnen um, die unsere Vielfalt feiern und unsere Belegschaft über alle Standorte hinweg verbinden.“

## Betriebsvereinbarungen und DEI-Initiativen

Eine verbindliche Grundlage für die DEI-Arbeit im Unternehmen können Betriebsvereinbarungen sein, die Antidiskriminierung und Gleichbehandlung rechtsverbindlich regeln können. Eine Betriebsvereinbarung ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber:in und Betriebsrat, die bestimmte betriebliche Regelungen festlegt und für beide Parteien rechtlich bindend ist. Sie muss von beiden Seiten unterzeichnet werden, gilt für alle Mitarbeitenden und kann durchgesetzt werden. Diese Vereinbarungen sollen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Rechte und den gleichen Schutz genießen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Standardisierung der Antidiskriminierungsmaßnahmen* Betriebsvereinbarungen bieten eine standardisierte Grundlage für Antidiskriminierungsmaßnahmen und schaffen klare, einheitliche Richtlinien für das gesamte Unternehmen. Dies erleichtert die Prozessgestaltung, da alle Abteilungen auf dieselben Regeln und Vorgehensweisen zurückgreifen können.

→ *Sicherstellung der Verbindlichkeit*: Durch die rechtsverbindliche Natur von Betriebsvereinbarungen wird sichergestellt, dass die vereinbarten Antidiskriminierungsmaßnahmen nicht nur Empfehlungen bleiben, sondern verbindlich umgesetzt werden. Dies schafft Verlässlichkeit in der Prozessgestaltung und stärkt das Engagement des Unternehmens.

→ *Erhöhung der Transparenz*: Betriebsvereinbarungen tragen zur Transparenz bei, indem sie klar definieren, welche Maßnahmen bei Diskriminierung ergriffen werden und welche Konsequenzen drohen. Dies unterstützt die Prozessgestaltung, da klare Prozeduren für alle Beteiligten verständlich und nachvollziehbar sind.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Best Practice

### Betriebsvereinbarung „Faires Verhalten am Arbeitsplatz“:

Diese Betriebsvereinbarung wurde von einigen der teilnehmenden Unternehmen etabliert und legt fest, dass Diskriminierung, Mobbing und Belästigung nicht toleriert werden. Sie definiert klar die Konsequenzen für Verstöße und soll für ein sicheres und respektvolles Arbeitsumfeld sorgen.

## Unternehmenswerte und Code of Conduct

Aus den Werkstattgesprächen geht hervor, dass ein klar definierter Code of Conduct die Grundlage für eine respektvolle und faire Arbeitsumgebung bilden kann. Ein Code of Conduct ist eine schriftliche Richtlinie, die die grundlegenden Werte, Prinzipien und Verhaltensregeln eines Unternehmens oder einer Organisation festlegt, um ethisches, rechtmäßiges und respektvolles Handeln sicherzustellen.

Ein Code of Conduct ist ein formelles Dokument, in dem Verhaltensrichtlinien und ethische Standards für Mitarbeitende eines Unternehmens festgehalten sind. Es definiert Werte wie Respekt, Integrität, Transparenz Antidiskriminierung und bietet Orientierung für den Umgang miteinander sowie mit externen Partnern und Kunden.

Die Unternehmen, die an den Gesprächen teilgenommen haben, betonten, dass ein solcher Kodex nicht nur als schriftliches Dokument existieren, sondern aktiv in der täglichen Arbeit umgesetzt werden sollte. Jede:r Mitarbeitende ist gefordert, Werte wie Respekt, Gleichberechtigung und Fairness zu leben. Dabei kann sich der Code of Conduct entlang der Unternehmenswerte gestalten und ein klarer Referenzpunkt sein.

## Wichtige Erkenntnisse

→ *Klare Standards*: Der Code of Conduct sollte klare und messbare Standards für den Umgang miteinander festlegen und auch explizit eine Haltung zu Antidiskriminierung und Diversity beinhalten.

→ *Unternehmenswerte*: Unternehmenswerte wie Vielfalt, Innovation oder Nachhaltigkeit können Referenzpunkte für den Code of Conduct in Bezug auf Antidiskriminierung sein.

→ *Ermutigung der Mitarbeitenden*: Mitarbeitende sollten ermutigt werden, Diskriminierung oder respektloses Verhalten offen anzusprechen und aktiv zu handeln, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu fördern.

## Innerbetriebliche Beschwerdestellen

Die innerbetrieblichen Beschwerdestellen sind ein Thema, das viele Teilnehmende besonders beschäftigt hat. Hier gibt zwar die Gesetzesgrundlage die Existenz einer innerbetrieblichen Beschwerdestelle vor (§ 13 AGG Beschwerdestelle)<sup>6</sup>, allerdings nicht die konkrete Ausgestaltung. Dies ermöglicht es Unternehmen, ihre eigenen Wege zu finden, um die Beschwerdestellen zu installieren, personell zu besetzen und Beschwerdewege zu definieren.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Andockung der Beschwerdestelle*: Unternehmen haben ihre eigenen Konstellationen gefunden, wo die Beschwerdestelle angedockt ist. Beispiele dafür sind: HR, im Tochterunternehmen, Human Rights Office, Betriebsrat, eine externe internationale Stelle als Dienstleistende oder eine Schnittstellenabteilung (z. B. Human Rights Office, Compliance und HR). Die alleinige Andockung der Beschwerdestelle an HR haben viele Unternehmen als nicht sinnvoll bewertet, da hier die Hemmschwelle für Betroffene zu hoch ist und von keiner Unbefangenheit per se auszugehen ist.

→ *Vertrauensleute*: Einige Unternehmen haben als erste Instanz Vertrauensleute installiert. Diese können von Betroffenen niederschwellig angesprochen werden, um sich ihnen anzuvertrauen und eine erste Orientierung zu erhalten. Der Vorteil besteht darin, zunächst in einem vertraulichen Rahmen sprechen zu können und dann zu entscheiden, ob man sich an die interne Beschwerdestelle wenden möchte. Denn die Beschwerdestelle ist gesetzlich verpflichtet, der Diskriminierung nachzugehen, und dies kann Betroffene einen Nachteil befürchten lassen und für sie ein großes Hemmnis bedeuten, Diskriminierung zu melden.

→ *Beschwerdewege*: Die Unternehmen haben hier verschiedene Beschwerdewege installiert, sowohl persönlich als auch anonym (siehe dazu nächster Abschnitt).

<sup>6</sup> „Gemäß §§ 13 Abs. 1 iVm 12 Abs. 5 AGG muss in jedem Betrieb oder Unternehmen und in jeder Dienststelle eine Beschwerdestelle bestimmt und bekanntgemacht werden“, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_beschwerdestelle\\_und\\_beschwerdeverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_beschwerdestelle_und_beschwerdeverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Beschwerdewege sichtbar machen*: In den Unternehmen wurde erkannt, dass die Meldewege zur Beschwerde über Diskriminierung bekannt gemacht werden müssen. Dies geschieht durch regelmäßige Kommunikation wie z. B. Teamansprachen, die Veröffentlichung von Informationen in internen Newslettern, im Intranet oder durch spezielle Meldeplattformen, aber auch in Form von Plakaten in z. B. Abteilungen wie etwa der Produktion. Unternehmen setzen auch auf Aktionen wie Informationsveranstaltungen und Schulungen, um den Mitarbeitenden zu vermitteln, wie sie Diskriminierung melden und an wen sie sich wenden können. Bei allen Formen der Meldewege fanden Unternehmen Möglichkeiten, die Vertraulichkeit zu gewährleisten, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.

Dazu gehört es auch anonyme Meldewege zur Verfügung stellen. Die betroffene Person entscheidet im weiteren Verlauf, ob die Meldung als Beschwerde weiterbearbeitet wird. Mit der Bearbeitung als Beschwerde ist leider die Anonymität nicht zu halten.

→ *Ablauf eines Beschwerdeverfahrens*: Bei einem Beschwerdeverfahren wird die Beschwerde von einer zuständigen Stelle entgegengenommen, die den weiteren Ablauf koordiniert. Vorab sollte geregelt werden, ob alle AGG-bezogenen Beschwerden zentral bei der Beschwerdestelle eingehen, um Doppelbefassungen zu vermeiden (AGG § 12). Nach der Entgegennahme erfolgt eine Sachverhaltsermittlung durch Befragung des Beschwerdeführers, des Beschwerdeführers/ der Beschwerdeführerin, des Beschwerdegegners/ der Beschwerdegegnerin und möglicher Zeug:innen.

Die Beschwerdestelle prüft, ob ein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot (§ 7 AGG) vorliegt. Wird ein Verstoß festgestellt, müssen Interventionsmaßnahmen wie Abmahnungen oder Versetzungen (§ 12 AGG) durch den Arbeitgeber eingeleitet werden. Liegt kein Verstoß vor, aber ein Konflikt, sollte der Arbeitgeber ebenfalls eingreifen. Alle Schritte sind zu dokumentieren und getrennt von der Personalakte aufzubewahren (AGG § 16).

Hinweis: Es wird eine weitere Publikation der ADS (Antidiskriminierungsstelle des Bundes) geben, die sich explizit mit dem Thema der Beschwerdestellen beschäftigt.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Best Practice UFA GmbH

### *Implementierung von Vertrauensleuten*

Ein erfolgreiches Beispiel für einen vertraulichen Umgang mit Diskriminierung in der betrieblichen Praxis ist die Etablierung eines Netzwerks von Vertrauenspersonen bei der UFA GmbH. In diesem Unternehmen nehmen die Vertrauenspersonen eine zentrale Rolle ein, indem sie als erste Anlaufstelle für Betroffene fungieren. Ihre Aufgabe besteht darin, die Erstmeldung aufzunehmen, zuzuhören und gemeinsam mit der betroffenen Person zu klären, welche weiteren Schritte gewünscht sind.

Dabei wird individuell auf die Bedürfnisse eingegangen: Manche möchten einfach nur in einem geschützten Raum über ihre Erfahrungen sprechen, andere wünschen eine Beratung oder überlegen, weitere Maßnahmen wie den offiziellen Weg zur Beschwerdestelle zu ergreifen. Im Falle einer Weitergabe der Meldung an die Beschwerdestelle zur offiziellen Fallbearbeitung können die Betroffenen anonym bleiben, wenn sie es wünschen und die Situation dies zulässt.

Die Vertrauenspersonen stammen aus allen Unternehmensbereichen und -ebenen. Es sind Führungskräfte, Sachbearbeiter:innen, Betriebsräte und Mitarbeitende aus der Personalabteilung vertreten, die zum Teil auch Mitglieder des Diversity Circle sind und in verschiedenen Diversitätsdimensionen positioniert sind. Alle Mitglieder des Netzwerks engagieren sich ehrenamtlich und bringen ihre Expertise und ihr persönliches Engagement ein. Diese breite Aufstellung fördert nicht nur die Erreichbarkeit, sondern es schafft auch Vertrauen bei den Mitarbeitenden, eine breite Auswahl an Ansprechpartner:innen zu haben.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Weitere Anlaufstellen zur Meldung von Diskriminierung

Ein wichtiger Bestandteil der strukturellen Verankerung von Antidiskriminierung ist ein klarer Prozess zur Bearbeitung von Beschwerden, größtenteils nach § 13 AGG, aber auch außerhalb der gesetzlichen Vorgaben und Beschwerdeverfahren, und zur Unterstützung von Mitarbeitenden, die Diskriminierung erfahren haben. Darüber hinaus haben einige Unternehmen weitere Stellen hinzugezogen, bei denen Diskriminierung anonym gemeldet werden kann und die bei der Bearbeitung eines Diskriminierungsfalls unterstützen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Beschwerdeverfahren*: Bei den innerbetrieblichen Beschwerdewegen handelt es sich nicht immer um die Möglichkeit, im Rahmen des AGG eine Beschwerde vorzubringen bzw. eine gemeldete Diskriminierung oder Beschwerde im Rahmen des AGG standardisiert zu bearbeiten.

→ *Human Rights Office*: Diese von einigen Unternehmen etablierte Abteilung kann als Anlaufstelle für alle Fragen zu Menschenrechten und Diskriminierung fungieren und mit Sorge tragen, dass alle Fälle ernst genommen und korrekt bearbeitet werden. Human Rights Offices sind oft eine Schnittstelle zwischen verschiedenen Abteilungen wie HR, Compliance und der Geschäftsführung.

→ *Externe Ombudsperson/Externe Antidiskriminierungsberatungsstellen*: Einige Unternehmen kooperieren mit externen Stellen zur Mediation und Fallbearbeitung und geben damit den Mitarbeitenden die Möglichkeit, Beschwerden anonym und unabhängig von der internen Unternehmensstruktur zu melden.

→ *Whistleblowing-Anlaufstellen*: Unternehmen nutzen Whistleblowing-Anlaufstellen, um Missstände, Rechtsverstöße oder unethisches Verhalten zu melden. Darunter fällt auch Diskriminierung und kann anonym oder offen gemeldet werden.

→ *Ethik-Hotline*: Ähnlich wie die Whistleblowing-Anlaufstellen kann auch eine Ethik-Hotline genutzt werden, um Verstöße gegen Unternehmensrichtlinien oder ethische Standards, etwa Diskriminierung, zu melden. Diese Hotline wird häufig als Teil eines umfassenden Compliance- und Beschwerdeverfahrens integriert und bietet eine wichtige Anlaufstelle, wenn andere interne Kommunikationskanäle nicht verfügbar sind oder nicht ausreichen. Sie kann nicht nur der Meldung von Vorfällen dienen, sondern auch als präventives Instrument, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, proaktiv ethische Fragestellungen anzusprechen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Datenerhebungen und Erfolgskontrollen

Um sicherzustellen, dass die strukturellen Maßnahmen zur Bearbeitung von Diskriminierung und zur Förderung von Teilhabe effektiv sind, wurde es als hilfreich erachtet, sich interne Bestandsaufnahmen einzuholen als auch die Wirksamkeit der Initiativen zu überprüfen. Dieser strategische Prozess kann dazu beitragen, die Relevanz der Thematik für die Führungsetagen, den Budgetentscheidungen, aber auch für die Belegschaft sichtbar zu machen.

### Beispiele

→ *Mitarbeiterumfragen*: Diese internen anonymisierten Umfragen könnten Aufschluss darüber geben, wie oft Mitarbeitende selbst Diskriminierung erlebt oder beobachtet haben, aber auch welche Diskriminierungsmerkmale im Vordergrund stehen. Viele Unternehmen waren hier überrascht, wie viele Fälle von Diskriminierung es doch gab. Eine Erkenntnis daraus ist, dass sich Mitarbeitende eher bei anonymisierten Umfragen trauen, erlebte oder beobachtete Diskriminierung zu benennen.

→ *Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen*: Diese Umfragen könnten Aufschluss darüber geben, wie gut die Mitarbeitenden die DEI-Maßnahmen wahrnehmen und ob es noch Verbesserungsbedarf gibt. Auch nutzen Unternehmen dieses Format, um die Perspektive von Betroffenen verschiedener Diskriminierungsdimensionen einzubeziehen.

→ *Erhebung der Anzahl der Beschwerdefälle / oder der Beratungsanfragen*: Die Erhebung der Anzahl von Beratungsanfragen kann ein sehr wichtiger Indikator sein, um zu erheben, inwieweit die etablierten Strukturen greifen. Hier ist es wichtig, nicht in einen Trugschluss zu verfallen: Keine bis nur wenige Beschwerdefälle oder Beratungsanfragen deuten nicht etwa darauf hin, dass es keine Diskriminierung gibt. Die meisten Unternehmen schließen daraus, dass es eher daran liegt, dass Meldewege noch nicht klar und sichtbar genug sind, aber auch dass Mitarbeitende noch nicht genügend Vertrauen in die Struktur haben, um Diskriminierung tatsächlich zu melden.

Denn das ist ein Prozess. Steigende Fallzahlen/Berateranfragen ab Prozessstart deuten eher daraufhin, dass die Struktur zu greifen beginnt und Mitarbeitende mehr und mehr Vertrauen aufbauen.

→ *Index für Inklusion*: Der Index für Inklusion ist ein Messwert, mit dessen Hilfe sich der Inklusionsgrad im Unternehmen analysieren und regelmäßig überprüfen lässt. Dies ermöglicht eine datengestützte Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Inklusionsmaßnahmen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Die strukturelle Verankerung von Antidiskriminierung und Teilhabe im Unternehmen erfordert eine klare und kontinuierliche Strategie, die sowohl ausreichend Ressourcen als auch den politischen Willen der Führungsebene voraussetzt. Diese Maßnahmen müssen übergreifend und eng mit den rechtlichen Vorgaben (AGG) verknüpft werden, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Ein entscheidender Faktor ist die Rolle der Führungskräfte, die als Vorbilder agieren und aktiv die Belegschaft einbinden müssen, um den DEI-Ansatz in der Unternehmenskultur zu fördern.

Die in den Werkstattgesprächen identifizierten Maßnahmen wie die Sensibilisierung von Führungskräften, die Implementierung von Betriebsvereinbarungen und die Einrichtung von Anlaufstellen bieten einen praxisorientierten Rahmen, um ein inklusives und diskriminierungsarmes Arbeitsumfeld zu schaffen. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, ein systematisches Monitoring zu etablieren, um die Fortschritte der betrieblichen Antidiskriminierungsmaßnahmen sowohl qualitativ als auch quantitativ nachzuhalten und auf dieser Basis kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen. Viele große Unternehmen können ihr Monitoring entsprechend umsetzen, um Schwachstellen zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zu etablieren.

## C) Fortbildungen und Trainings

In den Gesprächen haben alle Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden das Format der Fortbildungen und Prozess genutzt, wie auch für die strukturelle Verankerung des Themas.

In diesem Kapitel werden verschiedene Schulungsformate und Trainingsmaßnahmen vorgestellt, die Unternehmen in der Praxis einsetzen, um das Bewusstsein für Diskriminierung zu schärfen, den Umgang mit Betroffenen zu verbessern und eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern.

### *Inhalte der Trainings und Seminare*

Die Herangehensweisen von Unternehmen an Trainings und Fortbildungen im Bereich Antidiskriminierung sind sehr unterschiedlich. Während einige Organisationen auf kompakte Einzelschulungen setzen, die grundlegende Informationen zu Diskriminierung und deren rechtlichen und praktischen Auswirkungen vermitteln, gibt es in anderen ein breiteres und intensiveres Angebot. beispielsweise vertiefende Module, in denen auf einzelne Diskriminierungsdimensionen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, Religion, sexuelle Orientierung oder Behinderung gezielt eingegangen wird. Zudem kann es in den Schulungen auch darum gehen, konkrete Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln, wie im jeweiligen Arbeitskontext mit Diskriminierung umgegangen werden kann.

### Beispiele aus den Werkstattgesprächen

→ *AGG-Schulungen*: Einige Unternehmen setzen hier auf eine verpflichtende Schulung für alle. Diese Schulungen thematisieren die gesetzlichen Grundlagen des AGG, die relevanten Diskriminierungsmerkmale und die möglichen Konsequenzen bei Verstößen. Mitarbeitende lernen ihre Rechte kennen und wissen, welche Schritte sie unternehmen können, wenn sie Diskriminierung oder Belästigung am Arbeitsplatz erfahren. Für Führungskräfte sollte eine AGG-Schulung gezielt auf ihre spezielle Rolle zugeschnitten sein. Denn sie haben eine Schlüsselfunktion inne, nicht nur bei der Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen, sondern auch bei der Prävention von Diskriminierung im Arbeitsalltag.

→ *Unconscious-Bias-Schulungen*: Ein zentrales Thema in vielen Unternehmen ist die Schulung von Mitarbeitende und Führungskräften zum Thema „Unconscious Bias“ (unbewusste Vorurteile). Diese Schulungen sind präventiv angelegt und sollen helfen, versteckte Vorurteile zu erkennen und zu hinterfragen. Denn diese sind oft unbewusst und beeinflussen das individuelle Verhalten und die Wahrnehmung.

→ *Schulung zu Diskriminierung und zum Umgang damit*: In diesen Schulungen kann Mitarbeitenden nahegelegt werden, sie Diskriminierung erkennen und darauf reagieren können. Auch präventive Maßnahmen und Kommunikation über das Thema selbst kann Thema sein, wobei Einblicke in die Arbeitsweise und Funktion der Beschwerdestellen gewährt werden.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ *Deeskalationstrainings*: Deeskalationstrainings im Kontext von Antidiskriminierung können ein weiteres Mittel sein, um Diskriminierungssituationen frühzeitig zu erkennen und respektvoll zu entschärfen, um eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern.

→ „*Wie führe ich emotionale Gespräche?*“ Dieser Aspekt wird häufig in den Führungskräfte trainings behandelt. Es wird darauf hingewiesen, dass Führungskräfte bei Gesprächen, die emotionale Reaktionen hervorrufen, besonders einfühlsam und respektvoll vorgehen sollen. Das ist bei der Thematisierung von Diskriminierung häufig der Fall. Das Schulungskonzept soll die Entwicklung von Kommunikationskompetenzen fördern, die eine respektvolle und wertschätzende Gesprächskultur ermöglichen.

## Methoden und Formate

Die Fortbildungsmöglichkeiten sind vielseitig und reichen von klassischen Präsenzseminaren bis hin zu digitalen Lernplattformen. Unternehmen haben hierbei die individuellen Kapazitäten der Mitarbeitenden und Führungskräfte berücksichtigt und flexible Lösungen entwickelt. Je nach betrieblichem Kontext können kurze, praxisnahe Einheiten oder umfassendere Schulungsprogramme sinnvoll sein. Wichtig ist es, Formate zu wählen, die den Lernbedarf abdecken und gleichzeitig in den Arbeitsalltag integriert werden können, ohne die Ressourcen der Beteiligten zu überfordern. Auch die Nutzung von interaktiven Formaten und Medien wird zunehmend bevorzugt.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *LinkedIn Learning Paths und Lernplattformen*: Einige Unternehmen setzen auf digitale Plattformen wie LinkedIn Learning, um den Mitarbeitenden eine flexible Möglichkeit zur Weiterbildung zu bieten. Diese Plattformen bieten Kurse zu Themen wie Diversität, Teilhabe, Inklusion und Antidiskriminierung, die jederzeit abrufbar sind.

→ *Selbstlernmedien und interne Moderator:innen*: Neben den digitalen Lernplattformen bieten Unternehmen auch Selbstlernmaterialien an, die in Form von Artikeln, Videos oder Podcasts zur Verfügung gestellt werden. Interne Moderator:innen übernehmen die Leitung von Diskussionen und Trainings, um das Bewusstsein in den Unternehmen weiter zu schärfen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ *Learning Management Systems (LMS)*: Viele Unternehmen setzen auf LMS, die Kurse, Lernpfade und Schulungsformate zu Themen wie Unconscious Bias, Diskriminierung und Diversity bereitstellen. Diese Systeme ermöglichen es, die Mitarbeitenden kontinuierlich zu schulen und ihr Wissen zu vertiefen. LMS bieten eine benutzerfreundliche Oberfläche, auf der Mitarbeitende individuelle Lerninhalte auswählen und absolvieren können.

→ *Employee App*: Die Verwendung einer firmeneigenen App, die es Mitarbeitenden ermöglicht, auf Ressourcen und Schulungen zuzugreifen, hat sich als sehr effektiv erwiesen. Durch eine Employee App können Mitarbeitende jederzeit Informationen zu DEI-Initiativen abrufen, an Schulungen teilnehmen und sich über neue Entwicklungen im Unternehmen informieren. Besonders hilfreich ist die Möglichkeit, direkt über die App Fragen zu stellen oder Anliegen zu melden.

→ *Diversity Podcast und Diversity Talks*: In einigen Unternehmen gibt es regelmäßige „Diversity Talks“ oder Podcasts, die aktuelle Themen rund um Diversität und Teilhabe aufgreifen und sowohl Mitarbeitenden als auch Führungskräften wertvolle Impulse liefern.

→ *Sessions auf Anfrage und Diskussionsrunden*: Auch interaktive Formate wie Diskussionsrunden und Vortragsveranstaltungen zu spezifischen Themen werden angeboten. Diese Sessions können individuell nach Bedarf angefordert werden, um gezielt auf die Interessen und Fragen der Mitarbeitenden einzugehen.

## Freiwillig oder verpflichtend?

Die Frage, ob Antidiskriminierungsschulungen freiwillig oder verpflichtend sein sollten, wurde in den Werkstattgesprächen kontrovers diskutiert. Befürwortende freiwilliger Schulungen sehen den Vorteil in der Eigenmotivation der Teilnehmenden und in weniger Widerstand und Ablehnung des Themas. Im Gegensatz dazu wird die verpflichtende Teilnahme als notwendig erachtet, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden das nötige Bewusstsein für Diskriminierung entwickeln und die Unternehmenskultur nachhaltig verändert wird. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, je nach Unternehmenszielen und -kultur.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Verpflichtende Schulungen im Onboarding*: Einige Unternehmen setzen verpflichtende Schulungen zum AGG und zur Sensibilisierung im Onboarding-Prozess als Mindeststandard. Diese Schulungen sollen ein einheitliches Verständnis von Antidiskriminierung im Unternehmen sicherstellen.

→ *E-Learning und Assessments*: Andere Unternehmen integrieren AGG-Schulungen bereits ins Assessment Center oder verlangen die Teilnahme an einem E-Learning-Modul vor der Vertragsunterschrift. Dies stellt sicher, dass Mitarbeitende bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit über die rechtlichen Grundlagen und Unternehmenswerte informiert sind.

→ *Verpflichtung für Führungskräfte*: Die Verpflichtung für alle Führungskräfte, AGG-Schulungen als Kernkompetenz zu durchlaufen, wird in vielen Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Dies stellt sicher, dass Führungskräfte aktiv Verantwortung für die Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes übernehmen.

→ *Freiwillige Angebote*: Einige Unternehmen setzen auf niederschwellige, freiwillige Angebote wie kleine E-Learning-Module oder Nudges (z. B. kurze Impulse beim Mittagessen), um Mitarbeitende auf das Thema aufmerksam zu machen, ohne Druck auszuüben.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

Die Vielfalt der Fortbildungs- und Trainingsformate, die in den Werkstattgesprächen der großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden diskutiert wurde, zeigt, wie wichtig es ist, Antidiskriminierung und Teilhabe kontinuierlich zu thematisieren und zu integrieren. Mit einer Mischung aus verpflichtenden Schulungen, interaktiven Workshops, digitalen Lernangeboten und Sensibilisierungsseminaren kann ein Umfeld geschaffen werden, das Diskriminierung vorbeugt und die Unternehmenskultur nachhaltig prägt. So berichtete ein Unternehmen, dass durch kontinuierliche Fortbildung und Bewusstseinsstärkung die Zahl der Beratungsanfragen und Beschwerden gesenkt werden konnte, was auf eine zunehmende Prävention und ein wachsendes Bewusstsein hinweist. Es stellt sich heraus, dass sowohl die befragten Unternehmen mit über 1.000 als auch diejenigen mit bis zu 500 Mitarbeitenden eine regelmäßige und kontinuierliche Strategie für sinnvoll halten.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## D) Netzwerke

Ein wichtiger Bestandteil einer inklusiven Unternehmenskultur sind Netzwerke, die Mitarbeitenden sowohl innerhalb des Unternehmens als auch darüber hinaus Unterstützung bieten. Die Ergebnisse aus den Werkstattgesprächen mit großen Unternehmen haben gezeigt, wie essenziell solche Netzwerke für den Erfolg von DEI-Initiativen und Antidiskriminierungsstrategien sind. Sie schaffen Räume für Austausch, Empowerment und die Unterstützung von Mitarbeitenden, die Diskriminierung oder Benachteiligung erfahren haben. In diesem Kapitel werden verschiedene Netzwerke und deren Rolle in der unternehmerischen Praxis beleuchtet.

### Netzwerke für Diversität

Neben den formellen Meldewegen sind Netzwerke innerhalb des Unternehmens von zentraler Bedeutung, um den Austausch und die Unterstützung zu fördern. Diese Netzwerke sind Anlaufstellen für Mitarbeitende, die sich zu Themen wie Diversität, Antidiskriminierung und Gleichberechtigung engagieren oder davon betroffen sind. Die benannten Netzwerke sind konkrete Beispiele aus den befragten Unternehmen. Darüber hinaus gibt es weitere innerbetriebliche Netzwerke, aber auch Netzwerke und Austauschforen außerhalb der Unternehmensgrenzen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Queere Netzwerke*: Viele Unternehmen fördern spezifische Netzwerke für lesbische, schwule, bisexuelle, trans- und intergeschlechtliche Mitarbeitende (LSBTI). Diese Netzwerke bieten einen Raum für Austausch und gegenseitige Unterstützung. Sie setzen sich auch aktiv dafür ein, dass das Unternehmen ein inklusives Umfeld für queere Mitarbeitende bietet, sei es durch Sensibilisierung, spezielle Schulungen oder durch die Unterstützung von Richtlinien, die Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung oder geschlechtlichen Identität verhindern.

→ *Frauennetzwerke*: In zahlreichen Unternehmen gibt es Netzwerke für Frauen, die sich mit den spezifischen Herausforderungen auseinandersetzen, denen Frauen im Berufsleben häufig gegenüberstehen. Diese Netzwerke bieten Unterstützung und fördern den Austausch, sei es durch Mentoring, Coaching oder Veranstaltungen, die sich mit Themen wie Frauen in Führungspositionen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen.

→ *Of-Color-Mitarbeiternetzwerke* (Diversity of Color): In Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft, besonders in global agierenden Unternehmen, gibt es zunehmend Netzwerke, die sich mit den Herausforderungen von Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft und/oder mit Rassismuserfahrungen befassen. Diese Netzwerke tragen zur Verhinderung von Rassismus und Diskriminierung bei und bieten einen Raum, um Erfahrungen auszutauschen und Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt zu entwickeln.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ *Empowerment und Sichtbarkeit*: Netzwerke dienen nicht nur als Plattform zur Unterstützung von Betroffenen, sondern auch als Empowerment-Instrumente. Sie schaffen Sichtbarkeit für unterrepräsentierte Gruppen im Unternehmen und bieten eine Plattform, um die Anliegen und Herausforderungen dieser Gruppen in die Unternehmenspolitik und -kultur zu integrieren. Diese Netzwerke fördern die Selbstvertretung und stärken das Selbstbewusstsein der Mitglieder, sodass diese aktiver an Entscheidungen und Veränderungen innerhalb des Unternehmens teilnehmen können.

→ *Safer Spaces*: In merkmalspezifischen Netzwerken (z. B. LGBTQI) kann ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen und ihre Sorgen und Erfahrungen ohne Angst vor Repressalien äußern können. Safer Spaces können nicht nur emotionale Unterstützung bieten, sondern sie fördern auch eine stärkere Integration von Diversität und Teilhabe in die Unternehmenskultur. Mitarbeitende können in diesen Bereichen offen ihre Identität und Erfahrungen ausdrücken.

→ *Brave Spaces*: Während Safer Spaces vor allem darauf abzielen, ein möglichst sicheres merkmalspezifisches Umfeld zu schaffen, in dem wenig negative Konsequenzen zu erwarten sind, fördern Brave Spaces einen merkmalsübergreifenden Austausch mit dem Mut, schwierige, manchmal auch kontroverse Gespräche zu führen. Hier soll für Mitarbeitende ein Raum geschaffen werden, in dem sie schwierige Themen miteinander besprechen können, auch wenn Themen wie Diskriminierung und Benachteiligung emotional und herausfordernd sind. Zentral sind dabei das Zuhören, das Nichtabsprechen von Erfahrungen etc. sowie eine sensibilisierte Moderation.

Sowohl Austauschforen unter Betroffenen als auch das Zusammenkommen von Nichtbetroffenen und Betroffenen der einzelnen Communitys können Empathie und Zusammenhalt fördern. In den befragten großen Unternehmen können diese Netzwerke sowohl national als auch länderübergreifend stattfinden. Viele Unternehmen haben diese dialogischen Formate in ihren Unternehmensstrukturen verankert. Diese Maßnahmen zeigen Erfolge: eine stärkere Zusammenarbeit und Solidarität und eine insgesamt positive Veränderung in der Unternehmenskultur, was zu mehr Akzeptanz von Vielfalt und einer Reduktion von Diskriminierung geführt hat.

## Netzwerkbildung und Veranstaltungen

Zur Förderung einer nachhaltigen und offenen Unternehmenskultur ist es wichtig, dass regelmäßig Netzwerke und Veranstaltungen stattfinden, die den Austausch über DEI-Themen fördern.

### Maßnahmen

→ *Diversity Councils und Aktionstage*: Diese in den Werkstattgesprächen benannten Gremien und Veranstaltungsformate bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich aktiv mit DEI-Themen auseinanderzusetzen und von Best Practices aus anderen Bereichen zu lernen.

→ *Welcome Days für neue Mitarbeitende*: Solche Veranstaltungen fördern die Integration neuer Mitarbeitender und bieten ihnen die Möglichkeit, sich über die Werte und Richtlinien des Unternehmens zu informieren. Hier können auch die Inhalte und Strukturen von Antidiskriminierung platziert werden.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Netzwerke sind ein wesentlicher Bestandteil einer inklusiven Unternehmenskultur und entscheidend für die Umsetzung von DEI- und Antidiskriminierungsstrategien. Sie bieten nicht nur einen sicheren Raum für den Austausch und die Unterstützung von Betroffenen, sondern fördern auch das Empowerment unterrepräsentierter Gruppen und stärken das Selbstbewusstsein.

Die befragten Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden verfügen oft über personelle Ressourcen, die es ermöglichen, auf die Belegschaft zugeschnittene Netzwerke umzusetzen und anzubieten. Durch die Schaffung von „Safer Spaces“ und „Brave Spaces“ wird ein offener Dialog ermöglicht, was zu einer positiven Veränderung der Unternehmenskultur beiträgt. Regelmäßige Netzwerkveranstaltungen und Dialogformate wie Diversity Councils oder Welcome Days fördern den Austausch und unterstützen die langfristige Integration des DEI-Ansatzes und von Antidiskriminierung in die Unternehmenskultur.

## E) Kommunikation und Darstellung

### **Bewusstseinsstärkung und Kommunikationskampagnen**

Ein weiteres Schlüsselement für die strukturelle Verankerung von Teilhabe und Antidiskriminierung ist die Kommunikation über die Thematik zur Bewusstseinsstärkung im Unternehmen. Hierfür werden verschiedene Kommunikationskanäle genutzt, von internen Informationskampagnen bis hin zu Kommunikationsplattformen, die eher nach außen gerichtet sind, wie z. B. LinkedIn, um die Unternehmenswerte und -verpflichtungen zu fördern.

#### **Wichtige Erkenntnisse**

→ *Kommunikationskampagnen*: Unternehmen entwickelten Kampagnen, die Mitarbeitende regelmäßig über die Themen Respekt, Teilhabe und die Auswirkungen von Diskriminierung am Arbeitsplatz informieren.

### **Handlungsempfehlung für klare Kommunikation**

Eine strukturierte und gut durchdachte Handlungsempfehlung zur Kommunikation von Diversity- und Antidiskriminierungsthemen hilft, die Botschaften des Unternehmens klar und konsistent zu vermitteln. Die Handlungsempfehlung kann ein wichtiges Instrument sein, um alle Mitarbeitenden auf die Unternehmenswerte in Bezug auf Antidiskriminierung, Respekt und Gleichberechtigung einzustimmen. Sie definiert, wie und welche Themen kommuniziert werden, wer als Ansprechpartner fungiert und wie sich Mitarbeitende aktiv einbringen können.

#### **Erkenntnisse aus den Werkstattgesprächen**

→ *Erstellung eines Diversity-Leitfadens*: Unternehmen setzen verstärkt auf die Entwicklung umfassender Leitfäden, die klare Handlungsanweisungen für die Kommunikation von Diversity-Themen enthalten. Diese Leitfäden sind allen Hierarchieebenen zugänglich und werden regelmäßig aktualisiert, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen gerecht werden. Sie beinhalten unter anderem Empfehlungen zu einem respektvollen und inklusiven Sprachgebrauch, zur korrekten Ansprache von Diskriminierung sowie zur Kommunikation in schwierigen Gesprächssituationen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Ansprachen und Videos

Ansprachen durch Führungskräfte sowie Videos sind wirkungsvolle Instrumente, um die Wichtigkeit von Diversity und Antidiskriminierung klar und direkt zu kommunizieren. Insbesondere Videos und persönliche Botschaften von Führungspersonen tragen dazu bei, dass diese Themen eine hohe Sichtbarkeit erhalten und die Botschaft auf emotionaler Ebene bei den Mitarbeitenden ankommt. Auch kann dies eine Außenwirkung bei Stakeholdern fördern.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *CEO-Statements*: In vielen Unternehmen halten der:die CEO oder andere Führungskräfte regelmäßig Ansprachen zu Diversity und Antidiskriminierung. Diese werden sowohl in persönlichen Gesprächen als auch in Form von Videos verbreitet. Sie senden ein klares Signal an die gesamte Organisation, dass diese Themen auf höchster Ebene Priorität haben.

→ *Multimediale Kampagnen*: Unternehmen setzen zunehmend auf multimediale Kampagnen, die sowohl Videos als auch Social-Media-Posts und Webinare beinhalten, um die Mitarbeitenden kontinuierlich zu sensibilisieren. Diese Kampagnen betonen die Werte des Unternehmens und zeigen konkrete Schritte auf, die Mitarbeitende unternehmen können, um eine inklusivere Kultur zu fördern.

### Best Practice

Diversity-Beauftragte der Deutschen Bahn haben eine Kampagne ins Leben gerufen, die „Du hast das Wort!“ heißt. Bei dieser Kampagne handelt es sich um eine Plattform, auf der Personen, die von Diskriminierung betroffen sind, die erlebte oder beobachtete Diskriminierung ohne Kommentarmöglichkeit anonym berichten können.

## Informationsangebote: Diversity-Portal

Ein gut strukturiertes Diversity-Portal kann ein wichtiges Informationsangebot sein, das Mitarbeitenden zentrale Informationen, Ressourcen und Tools zur Verfügung stellt. Hier können sie sich über aktuelle DEI-Initiativen informieren, Schulungsangebote einsehen und Zugang zu weiteren Unterstützungsangeboten erhalten.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Zentraler Zugriffspunkt*: Einige Unternehmen haben ein zentralisiertes Diversity-Portal eingeführt, das als Informationsdrehscheibe fungiert. Auf diesem Portal finden Mitarbeitende Informationen zu DEI-Initiativen, aktuellen Kampagnen und Veranstaltungen. Zudem gibt es Hinweise zu Schulungsangeboten und Meldewegen bei Diskriminierung. Ein solches Portal bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich sowohl selbst zu informieren als sich aktiv an der Gestaltung einer inklusiven Unternehmenskultur zu beteiligen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Externe Kommunikation

Einige Unternehmen legen großen Wert darauf, die Thematik aktiv und breit nach außen zu kommunizieren, um ihr Engagement für Vielfalt und gegen Diskriminierung auch öffentlich zu zeigen. Dies kann durch PR-Kampagnen, Veröffentlichungen in Social Media, Pressemitteilungen oder durch die Teilnahme an branchenübergreifenden oder internationalen Initiativen erfolgen. Ziel ist es, ein klares Signal an die Öffentlichkeit, Partner und potenzielle Mitarbeitende zu senden, dass das Unternehmen in diesen Bereichen Verantwortung übernimmt.

Andere Unternehmen hingegen konzentrieren sich stärker auf die interne Kommunikation und betonen den Dialog innerhalb des Unternehmens. Hier liegt der Fokus darauf, die Mitarbeitenden für das Thema zu sensibilisieren und durch Workshops, interne Netzwerke oder Meetings eine Kultur der Offenheit und Achtsamkeit zu fördern. Diese Unternehmen setzen auf eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Thematik auf Mitarbeiterebene, bevor ihr Umgang damit nach außen hin sichtbar wird.

### Fazit

Die Kommunikation und Darstellung der DEI-Strategie und antidiskriminierenden innerbetrieblichen Maßnahmen ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Implementierung einer inklusiven Unternehmenskultur. Durch den gezielten Einsatz von Leitfäden, multimedialen Ansprachen, Informationsportalen, können Unternehmen eine transparente und zugängliche Kommunikation gewährleisten, die sowohl Mitarbeitende sensibilisiert als auch konkrete Handlungsoptionen aufzeigt.

Eine klare und konsequente Kommunikation unterstützt nicht nur die Sensibilisierung für diese Themen, sondern sorgt auch dafür, dass Mitarbeitende das notwendige Vertrauen entwickeln, um sich aktiv für eine respektvolle und inklusive Unternehmenskultur einzusetzen.

*Erkenntnisse aus  
den kleinen und  
mittelgroßen Unternehmen*



- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen

Organisationen mit weniger als 249 Mitarbeitenden sowie mittelgroße Organisationen mit über 249 bis 1.000 Mitarbeitenden stehen vor spezifischen Herausforderungen, insbesondere wenn es um die Integration von Antidiskriminierung geht. Um diese Differenz unter den Unternehmen in der Bearbeitung der Thematik ausreichend bearbeiten zu können, war eine Unterteilung unvermeidbar und sehr wertvoll in den Ergebnissen.

Gleichzeitig sind in den Ergebnissen und Erkenntnissen auch Überschneidungen mit den großen Unternehmen zu beobachten.

Im Vergleich zu größeren Unternehmen, die über umfangreichere Ressourcen und etablierte Strukturen verfügen, müssen DEI-Verantwortliche in kleineren Unternehmen oft zusätzliche Hürden überwinden. Eine der Aufgaben der DEI-Beauftragten in diesen Unternehmen ist es, das Thema Antidiskriminierung verstärkt zu vertreten und die Unternehmensführung wie auch die Mitarbeitenden von der Wichtigkeit dieses Themas zu überzeugen – ein Prozess, der nicht selten Widerstände hervorruft.

Begrenzte Ressourcen und Kapazitäten in Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden verschärfen die Situation. Es sind kleinere Strukturen, was bedeutet, dass die Verantwortung für das Thema oft auf wenigen Schultern lastet. Finanzielle Mittel sind begrenzt und eine Freistellung von DEI-Beauftragten, um ihre Aufgaben zu erfüllen, kann nicht immer gewährleistet werden. In vielen Fällen besteht der Wunsch nach stärkerer Unterstützung durch übergeordnete Netzwerke (wie z. B. die Charta der Vielfalt) und von gesetzlich Verantwortlichen, etwa die gesetzliche Auflage der Einrichtung einer Diskriminierungsbeschwerdestelle, und einer besseren finanziellen sowie strukturellen Förderung. Zudem wären DEI-Verantwortliche für klarere und stringente Vorgaben aus gesetzlichen Grundlagen dankbar, die ihnen dabei helfen, das Thema Antidiskriminierung noch effektiver zu bearbeiten.

# A)

## Prozessgestaltung zu Antidiskriminierung in Unternehmen

In den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews wurde deutlich, dass die Integration von Teilhabe und Antidiskriminierung in Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden eine erhebliche Herausforderung darstellt, jedoch auch zahlreiche Chancen für positive Veränderungen innerhalb der Unternehmensstruktur bietet. Es wurde klar, dass der Erfolg der Integration von Antidiskriminierung im Unternehmen eine durchdachte, kontinuierliche Herangehensweise erfordert, die in ihrer Umsetzung sowohl lokale als auch globale Entwicklungen zum Thema Antidiskriminierung berücksichtigt (#metoo, #niewiederistjetzt etc.). Ein entscheidender Faktor für den Erfolg ist, dass die Unternehmensführung das Thema Antidiskriminierung aktiv priorisiert; dies erleichtert die Umsetzung der entsprechenden Prozesse erheblich.

In den Werkstattgesprächen wurde deutlich, dass teilweise die Erfahrung von Betroffenen oder die Meldung eines Diskriminierungsfalls Unternehmen bewegen, sich des Themas Antidiskriminierung strukturell anzunehmen. Gesellschaftliche Konflikte und politische Spannungen können die interne Dynamik eines Unternehmens beeinflussen und den Umgang mit dem Thema Diskriminierung stärker einfordern oder erschweren. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Haltung zu gesellschaftlichen Entwicklungen aktiv einzunehmen.

Durch den Einfluss und die Übertragung gesellschaftlicher Konflikte sind Unternehmen gezwungen, auf diese zu reagieren.

### Entwicklung einer klaren Antidiskriminierungsstrategie

Es stellt sich heraus, dass es für die erfolgreiche Integration von Antidiskriminierung in Unternehmen entscheidend ist, eine klare Strategie zu entwickeln, die nicht nur mit den unternehmerischen Zielen in Einklang steht, sondern auch gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen berücksichtigt. In diesem Zusammenhang haben die Unternehmen ihre Erfahrungen geteilt, dass es förderlich ist, Leitbilder zu formulieren, die klar gegen Diskriminierung Stellung beziehen und für Teilhabe werben.

→ *Gesellschaftspolitische Veränderung:* Den Unternehmen war es ein Anliegen, gesellschaftliche und politische Veränderungen zu berücksichtigen und ihre Strategien zu Antidiskriminierung entsprechend anzupassen bzw. gegen politische Entwicklungen Haltung zu beziehen.

→ *Betroffene berücksichtigen:* Die Antidiskriminierungsstrategie der Unternehmen orientiert sich an der Betroffenheit der Mitarbeitenden. Erfahrungen mit Diskriminierung von Betroffenen sind die Hinweise, nach denen die Strategien angepasst werden.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die erfolgreiche Integration von Antidiskriminierung in Unternehmen eine gut durchdachte Strategie erfordert, die sowohl mit den unternehmerischen Zielen als auch mit gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen in Einklang steht. Unternehmen haben erkannt, dass es entscheidend ist, klare Leitbilder zu formulieren, die sich eindeutig gegen Diskriminierung positionieren, und Diversität zu fördern. Zudem ist es essenziell, die Erfahrungen und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen, um wirksame und zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln. Dieses wichtige Ergebnis zeigt sich bei den mittelgroßen Unternehmen, wie unten in dem Beispiel, und in den Großunternehmen gleichermaßen.

Lina Guevara  
*Talent Manager*  
 Analytica Alimentaria GmbH

## Best Practice

In der strukturellen Verankerung von Diversität und Antidiskriminierung in Unternehmen ist es von großer Bedeutung zu überprüfen, ob die entwickelten Maßnahmen am Bedarf der betroffenen Personen orientiert sind und ob sie für sie im Unternehmensalltag nutzbar sind.

## Anpassung der Unternehmenskultur und Kommunikation

**Jede einzelne Maßnahme kann dazu beitragen, dass sich die Unternehmenskultur verändert.**

Wichtig wäre, dass sich die Unternehmenskultur nicht nur punktuell, beeinflusst durch die Maßnahmen, zeitlich anpasst, sondern nachhaltig verändert. Ein Beispiel dafür wäre die dauerhafte Verknüpfung und Kommunikation der Themen Teilhabe und Antidiskriminierung als Unternehmenswerte. Ein wichtiges Ergebnis ist, dass Unternehmen bereit sind, weitere Diskriminierungsmerkmale mit einzubeziehen und ihre Unternehmenskultur um diese Diskriminierungsmerkmale zu erweitern.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Antidiskriminierung als DEI-Strategie*: Als einen wesentlichen Punkt nannten die befragten Unternehmen, Antidiskriminierung als festen Bestandteil der DEI-Strategie zu integrieren, um Teilhabe und Antidiskriminierung als Konzepte gemeinsam und kohärent zu denken.

→ *Unternehmenswerte und Richtlinien*: Die Integration des Themas Antidiskriminierung als fester Bestandteil in den Werten des Unternehmens war in den Werkstattgesprächen ein großes Anliegen. Außerdem wurde die Entwicklung von Verhaltenskodizes und Richtlinien gegen Diskriminierung als wertvoll eingeschätzt.

→ *Integrativer Ansatz*: Auch die Integration des Themas Antidiskriminierung in das allgemeine Leitbild des Unternehmen wurde als wichtig erachtet.

→ *Eigenes Leitbild*: Die Entwicklung eines eigenen Leitbildes zur Teilhabe und Diskriminierung war für viele Unternehmen wichtig. Dies ermöglicht außerdem eine fundierte Begründung für Bemühungen innerhalb der Betriebe, die Teilhabe zu stärken und gegen Diskriminierung vorzugehen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Wie bei den großen Unternehmen darf auch bei den kleinen und mittelgroßen die Integration von Antidiskriminierung in die Unternehmenskultur nicht nur punktuell, sondern sie muss nachhaltig erfolgen. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die dauerhafte Verankerung von Teilhabe und Antidiskriminierung als Unternehmenswerte sowie die klare Kommunikation dieser Werte. Unternehmen, die Antidiskriminierung als festen Bestandteil ihrer DEI-Strategie begreifen, denken diese Konzepte kohärent zusammen. Die Entwicklung von Verhaltensrichtlinien und einem eigenen Leitbild zu Teilhabe und Antidiskriminierung, auch Code of Conduct genannt, unterstützt diese Veränderung und fördert eine fundierte Grundlage für langfristige und integrative Unternehmensstrategien. Genaue Beispiele zu deren praktischer Umsetzung im Unternehmen sind weiter unten aufgeführt.

## Förderung von Netzwerken und Weiterbildung

In den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews zeigte sich, dass in vielen Unternehmen die Förderung interner Netzwerke ein wichtiger Bestandteil der DEI-Strategie ist. Berichte der Unternehmen betonen, dass Netzwerke aus engagierten Mitarbeitenden als Botschafter:innen für Teilhabe und Antidiskriminierung wirken und helfen können. Dies macht das Thema unternehmensweit sichtbar.

### Erkenntnisse zur Förderung von Netzwerken

→ *Interne Netzwerke sind essenziell:* Netzwerke aus engagierten Mitarbeitenden als Botschafter:innen für Diversität und gegen Diskriminierung können die Beschäftigten stark machen. Diese Netzwerke helfen, das Thema Antidiskriminierung im Unternehmen sichtbar zu machen und unterstützen eine breitere Akzeptanz innerhalb der Belegschaft.

→ *Aktive Rolle der Mitarbeitenden:* Mitarbeitende, die sich für Antidiskriminierung engagieren, können eine Schlüsselrolle bei der Förderung einer diversen und diskriminierungsbewussten Unternehmenskultur spielen. Sie können als Multiplikator:innen wirken, die die Bedeutung von Antidiskriminierung im Arbeitsumfeld verstärken.

→ *Kapazitäten der Mitarbeitenden:* In den Unternehmen mit unter 1.000 Mitarbeitenden fehlt es oftmals an zeitlichen Ressourcen, damit sich Beschäftigte gut in Netzwerke einbringen können. Engagements im Bereich Antidiskriminierung müssen oft zusätzlich zur Arbeitszeit erbracht werden, entsprechend groß ist die Hemmschwelle/Hürde. Antidiskriminierung darf die Kapazitäten der Mitarbeitenden nicht überlasten.

### Fazit

Interne Netzwerke, die von engagierten Mitarbeitenden getragen werden, spielen bei der Sichtbarmachung des Themas und bei der Förderung einer breiten Akzeptanz innerhalb der Belegschaft eine zentrale Rolle, genauso wie bei den großen Unternehmen. Jedoch zeigt sich, dass in kleineren Unternehmen, insbesondere in solchen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden, oft die notwendigen Ressourcen fehlen, um ein solches Engagement effektiv umzusetzen. Hier gilt es, die Kapazitäten der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, um eine Überlastung zu vermeiden.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Berücksichtigung internationaler Perspektiven

Internationale Unternehmen, die Mitarbeitende aus verschiedenen Nationen beschäftigen, berichten, dass es besonders wichtig ist, die Perspektiven und Erfahrungen dieser Mitarbeitenden in Antidiskriminierungsprozessen zu berücksichtigen. Insbesondere die Unternehmen, die global tätig sind, nehmen es als Chance wahr, ihre Antidiskriminierungsmaßnahmen international zu vergleichen bzw. Strategien aus anderen Ländern nach Deutschland zu übertragen. Insbesondere Mitarbeitende aus dem Ausland oder Stipendiat:innen werden in den Werkstattgesprächen als Expert:innen benannt, weil sie offensichtlich verschiedene vom deutschen Verständnis abweichende Vorstellungen von DEI und Antidiskriminierung haben, die in die Unternehmensstrategie integriert werden.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Integration von internationalen Perspektiven in die Antidiskriminierungsmaßnahmen des Unternehmens:*

Unternehmen können die Erfahrungen und Erwartungen internationaler Mitarbeitender in die Entwicklung und die kontinuierliche Anpassung ihres Antidiskriminierungsvorhaben einfließen lassen. Dies könnte durch regelmäßige Umfragen, Fokusgruppen oder Interviews mit internationalen Mitarbeitenden erfolgen, um deren Perspektiven aktiv zu berücksichtigen.

→ *Schaffung eines partizipativen und diskriminierungssensiblen DEI-Prozesses:*

Um die Gefahr eines rein Top-down-gesteuerten Ansatzes zu vermeiden, können Unternehmen sicherstellen, dass eine diskriminierungssensible DEI-Strategie sowohl von Entscheidungsträger:innen und der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitenden getragen wird. Eine partizipative Herangehensweise, die regelmäßige Feedbackrunden und die Einbeziehung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen fördert, kann helfen, ein Bewusstsein für eine DEI-Strategie zu entwickeln, die die Bedürfnisse und Perspektiven aller Mitarbeitenden spiegelt.

## B) Strukturelle Verankerungen des Themas Diversität und Antidiskriminierung

Ein weiteres Ergebnis aus den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews ist, dass die strukturelle Verankerung von Teilhabe und Antidiskriminierung in Unternehmen verschiedene Maßnahmen und Einrichtungen erfordert, um diese für alle Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Hierzu wurden sowohl präventive Maßnahmen als auch Lösungen zur Unterstützung und Förderung von Mitarbeitenden, die von Diskriminierung betroffen sein könnten, benannt. Zur Überprüfung der Strategien setzen verschiedene Unternehmen regelmäßige Evaluationen zur Optimierung um.

### Verhaltenskodex und Vertrauenspersonen

Fast alle Unternehmen benannten als zentralen Bestandteil der strukturellen Verankerung die Einführung von Verhaltenskodizes, Complains und klaren EAP-Hotlines (Employee Assistance Program), sowohl intern als auch extern. Aus Erfahrung berichten die Teilnehmenden, dass diese nicht nur der Prävention von Diskriminierung dienen, sondern auch als Anlaufstellen für Mitarbeitende, die Unterstützung benötigen, genutzt werden. Ebenso werden Vertrauenspersonen für die Unternehmen als äußerst wichtig benannt. Aus den Werkstattgesprächen wird deutlich, dass diese Vertrauenspersonen in den Unternehmen in verschiedenen Bereichen wie der Führungsebene, der Personalabteilung oder auch in speziellen Mitarbeiterressourcengruppen (z. B. Together, Pride, Embrace) für Fragen rund um Diversität und Diskriminierung zur Verfügung stehen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Verhaltenskodizes und EAP-Hotlines als präventive Maßnahmen* Die Einführung klar definierter Verhaltenskodizes, Complains und die Bereitstellung von EAP-Hotlines sind zentrale Elemente der Implementierung von Antidiskriminierung im Unternehmen. Sie bieten nicht nur eine präventive Funktion, indem sie klar festlegen, welche Verhaltensweisen inakzeptabel sind, sondern auch eine direkte Anlaufstelle für Mitarbeitende, die Unterstützung oder Beratung gegen Diskriminierung benötigen.

→ *Einführung und regelmäßige Kommunikation von Verhaltenskodizes:* Unternehmen können einen klaren, gut kommunizierten Verhaltenskodex einführen, der Erwartungen bezüglich eines respektvollen Umgangs, ein Diskriminierungsverbot und Teilhabe festlegt. Dieser Kodex kann regelmäßig aktualisiert und aktiv in die Unternehmenskultur integriert werden, beispielsweise durch regelmäßige Erinnerungen.

→ *Vertrauenspersonen als wichtige Anlaufstellen:* Vertrauenspersonen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens wie der Führungsebene, unterschiedlichen Abteilungen oder in Mitarbeiterressourcengruppen spielen eine Schlüsselrolle, um Mitarbeitenden bei Fragen oder Bedenken zu Diskriminierung oder Teilhabe zur Seite zu stehen. Sie sorgen dafür, dass Mitarbeitende sich sicher fühlen, wenn sie Diskriminierung melden oder nach Unterstützung suchen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Es wird deutlich, dass von Verhaltenskodizes, Com- plains und EAP-Hotlines zentrale Bausteine für die strukturelle Verankerung von Antidiskriminierungsmaß- nahmen in Unternehmen sind. Diese Instrumente dienen nicht nur der Prävention, indem sie klare Verhaltensnor- men festlegen, sondern auch als wichtige Anlaufstellen für Mitarbeitende in kleinen und mittelgroßen Unterneh- men, die Unterstützung im Umgang mit Diskriminierung benötigen. Vertrauenspersonen in verschiedenen Un- ternehmensbereichen spielen ebenfalls eine entschei- dende Rolle, um eine offene und inklusive Kultur zu för- dern. Durch die regelmäßige Kommunikation und Aktua- lisierung von Verhaltenskodizes kann eine nachhaltige Integration von Teilhabe und Antidiskriminierung in die Unternehmenskultur gewährleistet werden.

## **Antidiskriminierungs-/ AGG-Beauftragte**

Als wichtiger Punkt, stellte sich heraus, dass die Anti- diskriminierungsbeauftragten (AD-Beauftragten) eine zentrale Rolle in den Unternehmen spielen, indem sie das Thema Gleichbehandlung im Unternehmen integ- rieren und gleichzeitig Prozesse im Unternehmen be- gleiten. Die AD-Beauftragten sind Ansprechpersonen für die schon vorhandene Belegschaft. Verschiedene Unternehmen führen auf, dass ihre AD-Beauftragten bereits beim Onboarding-Prozess das Thema Antidis- kriminierung ansprechen und somit frühzeitig ein Be- wusstsein für Teilhabe und gegen Diskriminierung schaffen.

In den Unternehmen sind die AD-Beauftragten Teil die- ser Prozesse. Obwohl das Thema Antidiskriminierung und Diversität bereits im Onboarding eine große Rolle spielt und trotz zahlreicher Angebote, beobachten die AD-Beauftragten, dass sich betroffene Mitarbeitende nicht immer aktiv bei dem:der AD-Beauftragten melden.

Teilweise haben die Unternehmen noch keine direkten AD- oder AGG-Beauftragten. In diesen Unternehmen wurde Fälle bisher über Frauenbeauftragte, den Be- tribsrat oder die Personalabteilung bekannt. Die Er- kenntnisse und Maßnahmen in den Unternehmen, die sich aus der Arbeit eines:einer AD-Beauftragten ablei- ten lassen, umfassen sowohl strukturelle Aspekte bzgl. der Organisationskultur also auch die individuelle Fall- ebene. Auf der Fallebene sind nach Berichten aus den Unternehmen AD-Beauftragte für die Bearbeitung von Beschwerden, die Beratung der Mitarbeitenden und die Sicherstellung, dass die gesetzlichen Anforderungen des AGG erfüllt sind, zuständig.

Hier überschneiden sich die Aufgaben der AD-Beauf- tragten und der AGG-Beauftragten. Trotz der vorhande- nen Unterstützungsangebote melden sich betroffene Mitarbeitende nicht immer aktiv. Als Grund sehen die AD-Beauftragten hier ähnlich wie bei den großen Unter- nehmen, als Grund, dass die Beschwerdewege und Pro- zesse transparenter sein könnten, um das Vertrauen zu stärken.

Die AD-Beauftragten spielen eine entscheidende Rolle in den Unternehmen und ein wichtiges Ergebnis aus den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews ist, dass sie vielfältig mit unterschiedlichen Aufgaben und Verant- wortlichkeiten beauftragt sein können. Eine Vielzahl da- von ist in den Erkenntnissen aufgezählt. In der Rolle der AD-Beauftragten gibt es Überschneidungen zu den großen Unternehmen. In manchen Unternehmen wer- den die AD-Beauftragten als AGG-Beauftragte bezeich- net und haben ein viel breites Arbeitsspektrum als die ausschließliche Bearbeitung der Beschwerden und An- forderungen des AGG. In der Aufzählung sind die Auf- gaben gemäß der Gesetzgebung des AGG in solche für AGG-Beauftragte und für AD-Beauftragte aufgeteilt, auch wenn es sich in der Praxis mischt.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Wichtige Erkenntnisse

→ *Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen:* Die Aufgabe der des:der AGG-Beauftragten umfasst auch die Überwachung der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Das dass alle relevanten Antidiskriminierungsbestimmungen im Unternehmen beachtet werden – von der Einstellung über die berufliche Entwicklung bis hin zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

→ *Schutz der Rechte der Mitarbeitenden:* Durch die Bereitstellung einer Anlaufstelle für Beschwerden wird das Recht auf Gleichbehandlung und der Schutz vor Diskriminierung gefördert. Mitarbeitende fühlen sich sicherer, wenn sie wissen, dass ihr Anliegen vertraulich einem:einer AGG-Beauftragten behandelt wird, ohne dass sie negative Konsequenzen befürchten müssen.

→ *Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur:* Der:Die AD-Beauftragte trägt dazu bei, eine Kultur der Teilhabe und Gleichbehandlung zu fördern. Indem Diskriminierung aktiv bekämpft wird, kann eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, in der alle Mitarbeitenden unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft gleich behandelt werden.

→ *Vertraulichkeit und Schutz vor Repressalien:* Es muss sichergestellt werden, dass Vertraulichkeit gewahrt wird, um den Schutz der betroffenen Person zu garantieren. Zudem sollte der:die AGG-Beauftragte ein Verfahren vorschlagen, das sicherstellt, dass es zu keinen Repressalien gegen die Person kommt, die eine Diskriminierung meldet. Zur Umsetzung des Maßregelungsverbots in § 16 AGG ist eine innerbetriebliche Einigung vonnöten, die nicht nur durch den:die AGG-Beauftragte umgesetzt werden kann.

→ *Evaluation und kontinuierliche Verbesserung der AGG-Compliance:* Der:Die AGG-Beauftragte sollte regelmäßig die Compliance des Unternehmens mit den Vorgaben des AGG überwachen und evaluieren. Dazu gehört auch, dass bestehende Verfahren und Regelungen regelmäßig überprüft und angepasst werden, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen gesetzlichen Anforderungen und Best Practices entsprechen.

→ *Integration von DEI-Strategien:* Die AD-Beauftragte Person sollte eng mit der:die DIE-Beauftragten und den AGG-Beauftragten zusammenarbeiten, um Teilhabestrategien im gesamten Unternehmen aus der Antidiskriminierungsperspektive mitzuentwickeln. Dies kann Initiativen umfassen, die die Vielfalt am Arbeitsplatz fördern und Diskriminierung entgegenwirken, etwa durch Mentoring-Programme, Sensibilisierungstrainings gegen Diskriminierung oder die Förderung von Mitarbeitenden mit diverser Positionierung.

→ *Regelmäßige Berichterstattung an die Geschäftsführung:* AD- und AGG-Beauftragte sollten regelmäßig der Geschäftsführung oder dem Vorstand über den Stand der Diskriminierungsprävention und über alle wichtigen Beschwerden (anonymisiert) und Maßnahmen berichten. Dies ermöglicht es der Unternehmensführung, Kenntnis zu Vorfällen und Entwicklungen im Unternehmen zu erlangen. Zur Freigabe zusätzlicher Ressourcen und für die Bekämpfung von Diskriminierung ist diese Kenntnis unweigerlich.

→ *Stärkung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens:* Der:Die AD-Beauftragte sollte ein System der antidiskriminierenden und empowernden Kommunikation fördern, in dem Mitarbeitende ihre Anliegen und Bedenken äußern können. Regelmäßige Feedbackumfragen oder die Einrichtung eines direkten Dialogs zwischen dem:der AD-Beauftragten und den Mitarbeitenden können dazu beitragen, Probleme frühzeitig zu erkennen und in einem frühen Stadium anzugehen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ **Sanktionierung bei festgestellten Diskriminierungsfällen:** Wenn Diskriminierung festgestellt wird, müssen entsprechende Sanktionen folgen, die im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien und dem AGG stehen. Der:Die AGG-Beauftragte kann dazu Maßnahmen empfehlen, jedoch müssen diese von allen betroffenen Entscheidungsträger:innen gemeinsam getragen werden. Sie sollten auf alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Position, angewendet werden, um eine faire und gleichberechtigte Behandlung sicherzustellen.

→ **Die Rolle von Betriebsrat, Frauenvertretung und weiteren Gremien:** In Unternehmen übernehmen häufig Betriebsräte und Frauenvertretungen bei Meldungen von Diskriminierungsfällen eine wichtige Rolle. Sie können erste Anlaufstelle sein, auch wenn es vor Ort AGG-Beauftragte gibt, und an Letztere weitervermitteln. Aufgrund ihrer breiten Aufgabenstellung ist eine Fokussierung auf Antidiskriminierung jedoch oft eingeschränkt.

→ **Integration von DEI-Themen im Onboarding-Prozess:** Die Benennung von AGG-Beauftragten ist entscheidend für die dauerhafte Integration von Gleichbehandlung in Unternehmensprozesse, da sie nachhaltig und kontinuierlich die Verantwortung für die Verankerung der Thematik in jedem unternehmerischen Prozess tragen. Sie sollten aktiv ins Onboarding eingebunden werden, um durch Schulungen und Gespräche frühzeitig auf Diskriminierung und Teilhabe hinzuweisen und Mitarbeitenden Anlaufstellen für Unterstützung zu bieten.

## Beschwerdestellen und Whistleblowing

Aus den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews geht hervor, dass in vielen Unternehmen die Beschwerdestellen organisatorisch eng an die Geschäftsführung angebunden sind, was oft eine Priorisierung des Themas darstellt, gleichzeitig aber zu einem Interessenkonflikt führen kann.

Die Modelle der Beschwerdestellen innerhalb der befragten Unternehmen variieren:

Mitarbeitende können sich bei Diskriminierungs- oder Belästigungsmeldungen an unterschiedliche Beschwerdestellen wenden. In einigen Unternehmen sind in verschiedenen Abteilungen verantwortliche Personen, die als Beschwerdestelle fungieren, oder es gibt Beschwerdestellen, die an die Personalabteilung angeschlossen ist. Einige haben ein klares Mandat zur unabhängigen Bearbeitung, während Entscheidungen oft in den Personalabteilungen oder bei der Geschäftsführung liegen. Einige Teilnehmende präferieren, unterschiedliche Anlauf- und Unterstützungsangebote, um die Unabhängigkeit und Objektivität der Bearbeitung zu gewährleisten. Viele Unternehmen haben auch Whistleblowing-Hotlines eingeführt, die eine anonyme und vertrauliche Meldung ermöglichen.

## Wichtige Erkenntnisse

→ *Förderung des Zugangs zu Whistleblowing-Hotlines:* Whistleblowing-Hotlines sollten regelmäßig kommuniziert und den Mitarbeitenden als vertrauliches und sicheres Instrument zugänglich gemacht werden. Um das Vertrauen in diese Tools zu stärken, ist es wichtig, ihre Unabhängigkeit hervorzuheben und die Einhaltung von Anonymität und Vertraulichkeit regelmäßig zu überprüfen. Gleichzeitig sollte transparent gemacht werden, welche Maßnahmen auf Basis der Meldungen zur Prävention von Diskriminierung und Belästigung ergriffen werden. Dabei müssen die datenschutzrechtlichen Vorgaben strikt eingehalten werden, um die Anonymität der meldenden Personen zu schützen.

→ *Notwendigkeit der Unabhängigkeit und Objektivität bei der Bearbeitung von Beschwerden:* Die Möglichkeit, Diskriminierung oder Belästigung am Arbeitsplatz unabhängig und objektiv zu untersuchen, ist entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Unternehmen und in den Beschwerdeprozess zu gewährleisten.

→ *Vertrauen in den Meldeprozess stärken:* Die Einrichtung interner Meldestellen mit einem klaren Mandat und von Whistleblowing-Hotlines trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich sicher fühlen, Missstände zu melden, ohne Angst vor Repressalien oder Stigmatisierung. Vertraulichkeit und Anonymität sind hierbei von zentraler Bedeutung.

→ *Einrichtung einer externen Beschwerdestelle:* In Fällen, in denen interne Stellen möglicherweise nicht ausreichend als neutral wahrgenommen werden, könnte eine externe, unabhängige Beschwerdestelle eingerichtet werden. Dies könnte entweder durch die Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Beratungsfirma oder durch die Gründung einer externen Anlaufstelle erfolgen, die speziell auf die Bearbeitung von Diskriminierungs- und Belästigungsfällen ausgerichtet ist. Es sind unterschiedliche Dienstleistende, die mit einer spezialisierten Expertise und im Auftrag des Arbeitgebenden arbeiten. Oftmals handelt es sich um Rechtsanwälte,

Kanzleien, zivilgesellschaftliche Organisationen etc. mit einem Schwerpunkt im Bereich Antidiskriminierung.

→ *Einrichtung eines regelmäßigen Evaluationsmechanismus:* Das Unternehmen könnte einen Mechanismus einführen, um regelmäßig zu evaluieren, wie effektiv die internen Beschwerdestellen und Whistleblowing-Systeme sind. Auf dieser Grundlage könnten Anpassungen vorgenommen werden, um den Prozess kontinuierlich zu verbessern und sicherzustellen, dass Mitarbeitende sich jederzeit unterstützt und geschützt fühlen.

Ein jährlicher Bericht an den Arbeitgebenden kann dazu dienen, die Effizienz der Beschwerdestruktur zu überprüfen.

→ *Effektivität der Zusammenarbeit zwischen internen und externen Stellen:* Auch wenn eine externe Beschwerdestelle vorgeschlagen wird, bleibt die Zusammenarbeit mit der internen Beschwerdestelle von großer Bedeutung. Der Dialog zwischen internen und externen Stellen kann sicherstellen, dass Beschwerden nicht nur rechtzeitig und professionell bearbeitet werden, sondern auch die notwendigen Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung und anderem Fehlverhalten im Unternehmen ergriffen werden.

→ *Sicherstellung der Unabhängigkeit der externen Stelle:* Die Unabhängigkeit der externen Beschwerdestelle ist in vielen Unternehmen rechtlich und organisatorisch abgesichert. Die externe Stelle sollte keinen Interessenkonflikten ausgesetzt sein und vollständig autonom agieren können, auch im Hinblick auf die Entscheidung, ob eine Beschwerde gerechtfertigt ist oder welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Dennoch ist es den Unternehmen bewusst, dass auch eine externe Beschwerdestelle bei der psychosozialen Beratung im Rahmen einer Diskriminierung autonom agieren könnte. Aus juristischer Perspektive können im Rahmen der Interventionen auch externe Beschwerdestellen in den seltensten Fällen gegen den eigenen Auftraggeber agieren.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ *Klare Prozesse und Zuständigkeiten definieren:* In eigenen Unternehmen konnten bestimmte Zuständigkeiten zwischen der internen und der externen Beschwerdestelle präzise definiert werden, um Doppelarbeit zu vermeiden und sicherzustellen, dass jede Beschwerde auf die effektivste Weise bearbeitet wird.

Externe Stellen sollten die Möglichkeit haben, Beschwerden direkt zu bearbeiten, aber auch eng mit der internen Stelle zusammenarbeiten, wenn es um die Implementierung von Lösungen oder die Einleitung von Disziplinarmaßnahmen geht.

## Fazit

Die Schaffung von klaren und unabhängigen Beschwerdestellen spielt eine zentrale Rolle im Umgang mit Diskriminierung und Belästigung in Unternehmen. Die Einführung von Whistleblowing-Hotlines, die Anonymität und Vertraulichkeit gewährleisten, sowie die regelmäßige Kommunikation dieser Tools stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Beschwerdeprozess. Zudem könnte die Einrichtung einer externen, unabhängigen Beschwerdestelle auch in mittelgroßen Unternehmen helfen, die Objektivität und Unabhängigkeit der Bearbeitung zu sichern, insbesondere wenn interne Stellen als nicht neutral wahrgenommen werden. Ein regelmäßiger Evaluationsmechanismus ist notwendig, um die Effektivität dieser Systeme kontinuierlich zu überprüfen und sicherzustellen, dass Mitarbeitende sich jederzeit sicher und unterstützt fühlen.

## Best Practice

### *Your Voice*

In den Werkstattgesprächen wird hervorgehoben, dass anonyme Meldestellen für Betroffene unabdingbar sind. Ein Beispiel für ein anonymes Meldesystem ist die Online-Beschwerdestelle „Your Voice“, die es Mitarbeitenden ermöglicht, Vorfälle von Diskriminierung anonym zu melden, ohne Angst vor Repressalien haben zu müssen. Unternehmen haben mittlerweile die Praxis etabliert, externe Institute und Organisationen als anonyme Meldestellen zu beauftragen. Die Einführung anonymer Meldemöglichkeiten bietet erstens den Betroffenen größeren Schutz bei der Meldung und zweitens ermöglicht dies als Resümee aus den Fällen, Diskriminierung in der Organisation frühzeitig zu erkennen und effektiv dagegen vorzugehen.

### *Recruiting*

**Diversität im Recruiting und bei Firmenveranstaltungen**  
Im Bereich Recruiting achten die Unternehmen immer mehr darauf, dass Prozesse wie das Assessment Center so diskriminierungsfrei wie nur möglich gestaltet werden. Einige Unternehmen berichten, dass sie hierfür ein Diversity Recruiting Handbook nutzen, um Richtlinien und Best Practices zu formulieren, die einen diskriminierungsfreien Auswahlprozess sicherstellen.

### *Firmenveranstaltungen*

Vereinzelt stellen Unternehmen dar, dass sie Awareness-Teams bei Firmenveranstaltungen eingeführt haben, womit sie Teilhabe aktiv leben und Konflikte offen angesprochen und gelöst werden können.

## Wichtige Erkenntnisse

→ *Optimierung des Recruiting-Prozesses zur Vermeidung von Diskriminierung:* Die bewusste Optimierung von Auswahlprozessen wie dem Assessment Center zeigt das Bestreben des Unternehmens, Diskriminierung zu vermeiden und die Objektivität der Auswahl zu erhöhen.

→ *Verwendung von Best Practices im Diversity Recruiting:* Das Diversity Recruiting Handbook bietet eine strukturierte Grundlage, um diskriminierungsfreie Auswahlprozesse sicherzustellen. Es zeigt, dass sich das Unternehmen bewusst mit den besten Vorgehensweisen auseinandersetzt, um die Vielfalt zu fördern und gleichzeitig eine faire Auswahl zu gewährleisten.

→ *Aktive Förderung von Diversität bei Veranstaltungen:* Die Rolle von Awareness-Teams bei Firmenfeiern und Veranstaltungen verdeutlicht die Bedeutung der praktischen Umsetzung von Teilhabe im Unternehmensalltag.

→ *Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden im Recruiting:* Um einen diskriminierungsarmen Auswahlprozess in die Praxis umzusetzen, könnten regelmäßig Schulungen für alle, die in den Rekrutierungsprozess involviert sind (z. B. HR-Mitarbeitende, Führungskräfte), angeboten werden.

→ *Erweiterung der Diversitätsziele und -metriken:* Das Unternehmen könnte klare, messbare Ziele im Bereich der Teilhabe und Antidiskriminierung setzen und diese regelmäßig evaluieren.

Basierend auf den Best Practices des Diversity Recruiting Handbook könnten im Recruiting-Prozess weitere spezifische Maßnahmen ergriffen werden wie z. B. die Standardisierung von Bewertungsrichtlinien und die Verwendung von anonymisierter Bewerbungsverfahren. Die Sicherstellung der Unvoreingenommenheit in Assessment Centers durch objektive und standardisierte Testmethoden ist ein wichtiger Schritt.

## Führungskräfte und Verantwortung

In den Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews wurde oft angesprochen, dass alle Führungskräfte als Ansprechpersonen für Antidiskriminierung fungieren bzw. in einigen Unternehmen dafür geschult werden, eine transparente Kommunikation und einen offenen Austausch zu gewährleisten. Eine klare Forderung aus den Werkstattgesprächen ist, dass Führungskräfte klare Verantwortung übernehmen, auch wenn das Thema manchmal auf mehrere Schultern verteilt wird.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Verantwortung der Führungskräfte in Bezug auf Antidiskriminierung:* Indem Führungskräfte als Ansprechpersonen für Antidiskriminierung fungieren, wird das Thema auf eine höhere Ebene gehoben.

→ *Verteilung von Verantwortung bei Antidiskriminierungsmaßnahmen:* Die Tatsache, dass Antidiskriminierungsverantwortung erfordert, die auf mehrere Schultern verteilt werden kann, deutet darauf hin, dass es nicht nur „Einzelkämpfer:innen“ im Unternehmen geben sollte. Für eine gerechte Verteilung der Aufgaben bedarf es Stundenkontingenten, wodurch mehrere Mitarbeitende honoriert werden könnten.

→ *Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften:* Führungskräfte sollten regelmäßig in Themen wie Antidiskriminierung, Konfliktlösung und Teilhabe geschult werden. Diese Schulungen könnten darauf abzielen, ihre Rolle als Ansprechpersonen für Antidiskriminierung zu stärken. Die weiteren erlernten Inhalte können in das Unternehmen kommuniziert werden.

→ *Einführung klarer Protokolle und Reporting-Mechanismen:* Um Diskriminierung und Belästigung vorzubeugen, sollten detaillierte und leicht zugängliche Protokolle für den Umgang mit Beschwerden und Vorfällen erstellt werden. Diese Protokolle sollten den Mitarbeitenden klare Schritte an die Hand geben, wie sie Diskriminierung melden können.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

→ *Schaffung von Kommunikationsräumen*: Um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen, könnten regelmäßige Kommunikationsräume wie Feedbackrunden, anonyme Umfragen oder interaktive Workshops eingeführt werden.

### Fazit

Ähnlich wie bei den großen Unternehmen zeigt sich auch bei den mittelgroßen, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen spielen und als Ansprechpersonen fungieren sollten. Ihre Verantwortung sollte klar definiert und gegebenenfalls auf mehrere Schultern verteilt werden, um eine gerechte Lastenverteilung zu gewährleisten. Eine regelmäßige Schulung und Sensibilisierung der Führungskräfte in den Bereichen Antidiskriminierung, Konfliktlösung und Diversität ist entscheidend, um ihre Rolle zu stärken und die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern. Zusätzlich sollten klare Protokolle und Reporting-Mechanismen geschaffen werden, die den Mitarbeitenden helfen, Diskriminierung frühzeitig zu melden. Kommunikationsräume wie Feedbackrunden und Workshops fördern den offenen Austausch und ermöglichen es, Konflikte rechtzeitig zu identifizieren und zu lösen.

## Ethik und Kommunikation

In einigen Unternehmen gibt es Ethik-Komitees oder Respect-Komitees. Diese haben die Aufgabe, ethische Standards zu entwickeln und deren Einhaltung zu überwachen. Sie stehen nicht nur als Anlaufstelle für ethische und diskriminierungsbezogene Themen zur Verfügung, sondern sie geben gleichzeitig Empfehlungen für die Unternehmensführung zur Weiterentwicklung der DEI-Strategie und von Antidiskriminierungsmaßnahmen.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Einrichtung und Förderung eines Ethik- oder Respect-Komitees*: Das Unternehmen sollte ein Ethik- oder Respect-Komitee ins Leben rufen, das mit klar definierten Aufgaben und Zuständigkeiten ausgestattet ist. Es sollte diverse Mitglieder aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens umfassen, um eine breite Perspektive zu gewährleisten und sicherzustellen, dass das Komitee unabhängig und ausgewogen arbeitet.

→ *Zentrale Anlaufstelle für ethische und diskriminierungsbezogene Themen*: Das Komitee dient als zentrale Anlaufstelle für Mitarbeitende, die ethische Bedenken oder Diskriminierungsfälle ansprechen möchten, und ist größtenteils installiert, um die Aufgabe von AGG-Beauftragten auszuüben.

→ *Kontinuierliche Weiterentwicklung von Strategien*: Ein Ethik- oder Respect-Komitee hat die Möglichkeit, aktiv Empfehlungen zur Weiterentwicklung der DEI-Strategie und zur Antidiskriminierung zu geben.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Fazit

Es zeigt sich, dass die Einführung eines Ethik- oder Respect-Komitees ein wichtiger Schritt zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur ist. Solche Komitees sind nicht nur zentrale Anlaufstellen für ethische und diskriminierungsbezogene Anliegen, sondern tragen auch aktiv zur Weiterentwicklung der DEI-Strategie und der Antidiskriminierungsmaßnahmen bei. Durch ihre kontinuierliche Überwachung und ihre Empfehlungen wird sichergestellt, dass ethische Standards im Unternehmen umgesetzt und weiterentwickelt werden. Die Vielfalt der Mitglieder im Komitee gewährleistet eine ausgewogene Perspektive und stärkt die Unabhängigkeit des Gremiums. Ein solches Komitee ist somit ein essenzieller Bestandteil eines respektvollen und diskriminierungssensiblen Arbeitsumfeldes.

## Anpassung der Organisation und Ressourcen

Je nach Interesse der Unternehmensspitze können zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um das Thema noch stärker zu verankern und den entsprechenden Handlungsspielraum zu erweitern. Dabei bieten gesetzliche Vorgaben eine Orientierung, um verpflichtende Schritte einzuführen. Durch klare Standards und konkrete Vorgaben kann gewährleistet werden, dass die gesetzlichen Vorgaben umgesetzt werden.

### Wichtige Erkenntnisse

→ *Zuweisung zusätzlicher Ressourcen für Antidiskriminierung:* Das Unternehmen sollte finanzielle Mittel und Personalressourcen speziell für die Entwicklung und Implementierung von Antidiskriminierungsvorhaben bereitstellen.

→ *Einführung verpflichtender Schritte und Initiativen:* Basierend auf den gesetzlichen Vorgaben könnten verpflichtende Schritte eingeführt werden, etwa die regelmäßige Erstellung von Berichten über den Stand zur Antidiskriminierung im Unternehmen. Dies dient der Optimierung.

## Dienstvereinbarungen

Einige Unternehmen berichten von bestehenden Dienstvereinbarungen in ihren Tochtergesellschaften. Diese werden von Diversity Manager:innen als wertvolle Ressource wahrgenommen und könnten als Vorbild dienen, um ähnliche Vereinbarungen auf das gesamte Unternehmen auszuweiten.

### Wichtige Erkenntnis

→ *Teilhabe als integraler Bestandteil der Unternehmensstruktur:* Die Tatsache, dass Dienstvereinbarungen zu Antidiskriminierung in Tochtergesellschaften vorhanden sind, zeigt, dass Teilhabe nicht nur auf einer übergeordneten Unternehmensebene, sondern auch in spezifischen Bereichen und Tochtergesellschaften berücksichtigt wird.

## Merkmale der Diskriminierung

Aus den Unternehmen wird berichtet, dass prinzipiell alle AGG-Merkmale bekannt sind. Jedoch sind folgende Merkmale stärker im Bewusstsein bzw. werden in folgenden Dimensionen vermehrt Fälle gemeldet.

- **Geschlecht und Geschlechtsidentität**
- **körperliche und geistige Fähigkeiten**
- **ethnische Herkunft und Nationalität**
- **sexuelle Orientierung**

Bei vielen Unternehmen werden alle sieben Merkmale der Charta der Vielfalt (Geschlecht und Geschlechtsidentität, ethnische Herkunft und Nationalität, Religion oder Weltanschauung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Alter, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft) berücksichtigt. Der Fokus liegt dennoch bei den oben genannten vier Merkmalen.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Wichtige Erkenntnisse

Die Erkenntnisse aus der Praxis zeigen, dass Diskriminierung häufig in bestimmten Merkmalen des AGG stärker wahrgenommen und gemeldet wird als in anderen. Dies bedeutet, dass die Aufmerksamkeit und die Schwerpunkte der AGG-Beauftragten und der Unternehmen in der Praxis oft auf bestimmten Diskriminierungsmerkmalen liegen, die in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz besonders relevant oder sichtbarer sind.

Dorian Auer  
*CSR & Diversity Manager*  
Ubisoft Blue Byte GmbH

### Best Practice

„In unserem Unternehmen betrachten wir die Vielfalt neurodiverser Ausprägungen als selbstverständliches Normativ. Wir versuchen, die Arbeitsplätze individuell zu gestalten, orientiert an den Bedürfnissen der neurodiversen Community. Gleichzeitig haben wir ein Bewusstsein für die Bedeutung von Neurodiversität geschaffen, was die Bedürfnisse aller fördert. Besonders in der Games- und IT-Branche, in der Neurodiversität weit verbreitet ist, muss dieses Merkmal stärker in den Fokus rücken und sollte explizit im AGG berücksichtigt werden.“

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## C)

# Fortbildungen und Trainings

Viele Unternehmen erkennen, dass eine vielfältige, diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung entscheidend für den Erfolg und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist. Daher ist die Fortbildung zu Antidiskriminierung und zum AGG ein wesentlicher Bestandteil ihrer Strategie. Viele Unternehmen setzen umfassende Fortbildungsprogramme um, die verpflichtende AGG-Trainings und freiwillige Maßnahmen wie Unconscious-Bias-Schulungen beinhalten, die auf verschiedene Zielgruppen und Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Weiterbildungsreferate spielen eine entscheidende Rolle. Diese Referate können gezielt Schulungen, Workshops oder Seminare zu DEI-Themen anbieten und so das Wissen und die Sensibilität der Mitarbeitenden in Bezug auf Antidiskriminierung, Teilhabe und Gleichberechtigung fördern. Weiterbildungsreferate sollten regelmäßige Fortbildungsangebote schaffen, sowohl verpflichtende als auch freiwillige, um den Mitarbeitenden zu helfen, ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Sie unterstützen zudem Führungskräfte dabei, ihre Rolle als Vorbilder im Bereich der Teilhabe und Antidiskriminierung zu stärken.

Um sicherzustellen, dass das Wissen über das AGG stets aktuell bleibt und den rechtlichen Entwicklungen und Veränderungen im Arbeitsrecht entspricht, bieten eine Vielzahl von Unternehmen regelmäßige Auffrisch-Trainings an. Diese finden mindestens alle zwei Jahre statt und gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden stets auf dem aktuellen Stand sind, was die neuesten Vorgaben und Entwicklungen im Bereich des Antidiskriminierungsrechts betrifft.

Die Fortbildungsstrategie im Bereich AGG und Antidiskriminierung umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf abzielen, ein tiefes Verständnis für Diskriminierungsschutz und eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern. Die wichtigsten Maßnahmen, die aus der beschriebenen Strategie hervorgehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Wichtige Erkenntnisse

### → *Pflichttraining AGG für alle Beschäftigten:*

Ein zentrales Element ist das verpflichtende AGG-Training für alle Mitarbeitenden, das die Grundprinzipien des AGG vermittelt und für Gleichbehandlung und Antidiskriminierung auch im rechtlichen Sinne sensibilisiert.

### → *„Know Bias“-Training (freiwillig):*

Das „Know Bias“-Training ist eine freiwillige Fortbildungsmaßnahme, die sich mit dem Thema der unbewussten Vorurteile (Unconscious Bias) auseinandersetzt. Unbewusste Vorurteile können unwillkürlich in Entscheidungsprozesse einfließen, etwa bei der Auswahl von Mitarbeitenden oder der Beurteilung von Leistung. Das Training hilft den Teilnehmenden, sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst zu werden und zu lernen, wie sie diese in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen reflektieren und reduzieren können. Dieses Training trägt dazu bei, die Sensibilität für Diskriminierung in subtilen und unbewussten Formen zu schärfen und somit eine inklusivere Unternehmenskultur zu schaffen.

### → *Arbeitsrechtstrainings für Führungskräfte (freiwillig oder im Nachgang gefordert):*

Einige Unternehmen bieten spezielle Arbeitsrechtstrainings an, die das AGG und andere relevante arbeitsrechtliche Themen behandeln. Diese Trainings können freiwillig besucht werden oder nach Bedarf und in besonderen Fällen angefordert werden, etwa wenn ein spezifisches Problem oder eine Beschwerde auftritt. Die Schulungen helfen Führungskräften, das AGG korrekt anzuwenden, Diskriminierung zu erkennen und eine faire, und inklusive Führungskultur zu entwickeln.

### → *Training für Hiring Managers (Personalführung):*

Diese speziellen Trainings für Hiring Managers stellen sicher, dass der Auswahlprozess für neue Mitarbeitende fair und diskriminierungsfrei erfolgt. Sie helfen den Verantwortlichen, die Bedeutung von Teilhabe und Gleichbehandlung im Rekrutierungsprozess zu verstehen und zu lernen, wie sie objektive Entscheidungen zur Verhinderung von Diskriminierung treffen können. Durch diese Schulungen wird gewährleistet, dass unsere Personalentscheidungen auf Kompetenz und Eignung basieren, nicht auf Vorurteilen oder Unconscious Bias.

### → *Workshops für Bereichsleitungen:*

Um eine nachhaltige und tiefgehende Veränderung zu erreichen, bieten eine Vielzahl von Unternehmen gezielte Workshops für Bereichsleitungen an. Diese Workshops unterstützen Führungskräfte in ihrer Verantwortung, eine diskriminierungsfreie Kultur innerhalb ihrer Abteilungen zu fördern. Sie erhalten praxisnahe Unterstützung, wie sie das AGG in ihren Führungsaufgaben anwenden können, und lernen, wie sie eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung aktiv gestalten und fördern. Die Workshops bieten Raum für den Austausch über Best Practices und helfen dabei, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, um Diskriminierung zu verhindern und die Integration von Vielfalt und Teilhabe zu fördern.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## D)

# Netzwerke

### Interne Netzwerke

Unternehmen erkennen, dass die Förderung von DEI mehr als nur strategische Maßnahmen erfordert – sie benötigt eine kontinuierliche, aktive Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit diesen Themen. Viele Unternehmen haben Netzwerke zu verschiedenen Diversitätsmerkmalen etabliert, in denen sich Mitarbeitende austauschen können. Diese Netzwerke fördern den Dialog und stärken die Zusammenarbeit im Unternehmen. Sie bieten Raum für Austausch und gemeinsame Initiativen und ermöglichen es Mitarbeitenden, ihre jeweiligen Erfahrungen und Kenntnisse zu Diskriminierung einzubringen und DEI-Strategien in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Andere Unternehmen bieten auch Stammtische und Vernetzungsgruppen für Mitarbeitende an, um den Austausch zwischen Mitarbeitenden mit verschiedener und gemeinsamer Perspektiven, unabhängig von einer Dimension zu fördern. Diese Formate stärken das Gemeinschaftsgefühl und ermöglichen es den Mitarbeitenden, voneinander zu lernen und die Vielfalt innerhalb des Unternehmens zu schätzen.

Zudem sind Unternehmen in externen Netzwerken und Kooperationen verbunden, was den Austausch von Best Practices und die Teilnahme an Antidiskriminierungskampagnen ermöglicht. Dies erweitert den Horizont des Unternehmens und bietet einen unternehmensübergreifenden Raum für Empowerment und Unterstützung von Betroffenen.

Diese Maßnahmen stärken nicht nur die Kommunikation und Vernetzung innerhalb des Unternehmens, sondern fördern auch eine diskriminierungssensible Unternehmenskultur, die darüber hinausgeht.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Wichtige Erkenntnisse

→ *DEI-Netzwerk aus internen Mitarbeitenden*: Ein wichtiger Baustein zur Förderung von Antidiskriminierung in Unternehmen ist die Etablierung von Netzwerken mit Schwerpunkten auf den unterschiedlichen Diskriminierungsmerkmalen. Ein solches Netzwerk schafft einen Raum für den Austausch und die Vernetzung von Mitarbeitenden, die sich aktiv mit dem Thema Antidiskriminierung auseinandersetzen möchten. Es ermöglicht die Entwicklung und Umsetzung von Initiativen, die das Arbeitsumfeld diskriminierungssensibler gestalten und das Bewusstsein für Diversität innerhalb des Unternehmens stärken. Das Netzwerk fungiert zudem als Bindeglied zwischen verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen, um Antidiskriminierung effektiv zu kommunizieren und in die Unternehmenskultur zu integrieren.

→ *Stammtische für Mitarbeitende zu spezifischen Diversity-Merkmalen*: Ein weiterer Ansatz zur Förderung von Diversität und Teilhabe kann die Einrichtung von Mitarbeiterstammtischen zu spezifischen Diversitätsmerkmalen sein. In lockerer Runde können sich Mitarbeitende zu Themen wie Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung oder anderen relevanten Aspekten austauschen. Solche informellen Formate fördern den Dialog und stärken das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Unternehmens. Sie schaffen einen Raum, in dem unterschiedliche Perspektiven geteilt und voneinander gelernt werden kann.

→ *Vernetzung durch Clubs oder Gruppen*: Die Vernetzung von Mitarbeitenden mit ähnlichen Interessen oder Hintergründen kann auch durch die Bildung von Clubs oder Gruppen innerhalb des Unternehmens unterstützt werden. Diese Gruppen bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich regelmäßig zu treffen und ihre Erfahrungen zu teilen. Durch diese Vernetzung wird eine inklusive Unternehmenskultur gefördert, in der sich jede:r Mitarbeitende in ihrer:seiner Identität respektiert und unterstützt fühlt. Diese Gruppen können als wertvolle Ressourcen für das Unternehmen dienen, indem sie Einblicke in die Bedürfnisse und Herausforderungen unterschiedlicher Mitarbeiter- oder Interessengruppen bieten.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## E) Kommunikation und Darstellung von Antidiskriminierungsthemen

Ein weiterer wichtiger Punkt, der durch die Werkstattgespräche und Tiefeninterviews deutlich wurde, ist, dass Kommunikation und Darstellung von Antidiskriminierung eine zentrale Rolle bei der Förderung einer diskriminierungssensiblen Unternehmenskultur spielen. Die Öffentlichkeitsarbeit dazu ist ein wesentlicher Faktor, um das Bewusstsein für Diversität und Antidiskriminierung zu schärfen und Haltung nach außen zu präsentieren. Durch gezielte Kommunikation verdeutlichen die Unternehmen die Relevanz von Antidiskriminierung und stellen sicher, dass dieses Thema nicht nur auf der Agenda im Unternehmen steht, sondern auch gelebter Arbeitsalltag ist.

Wenn diese Kanäle langfristig und bedarfsorientiert etabliert werden, kann der kontinuierliche Dialog nicht nur die Aufmerksamkeit für Antidiskriminierung in der Kommunikation stärken, sondern auch individuelle Veränderungen anstoßen, die zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur beitragen. Dies ist ein zentraler Schritt hin zu einer nachhaltigen, offenen und diskriminierungssensiblen Arbeitswelt.

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen**
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- \_Strukturmatrix zur Analyse

## Wichtige Erkenntnisse

→ *Zentrale Rolle der Kommunikation:* Die Kommunikation und Darstellung von Antidiskriminierungsthemen spielt eine Schlüsselrolle bei der Sensibilisierung und Integration von Diversität in die Unternehmenskultur. Eine gezielte Kommunikation ist notwendig, um die Relevanz von Diversität und Antidiskriminierung im Arbeitsumfeld zu verdeutlichen und die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.

→ *Nutzung interner Kommunikationskanäle:* Die Kommunikation dieser Angebote erfolgt häufig über das Intranet oder andere interne Kommunikationskanäle. Dies stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden regelmäßig informiert werden und Zugang zu aktuellen Informationen haben. Solche Kanäle bieten eine effektive Möglichkeit, kontinuierlich über Antidiskriminierung zu berichten. Dies ermöglicht es, sich regelmäßig und breit über Antidiskriminierung zu informieren, sich zu sensibilisieren und sich auszutauschen.

→ *Zugänglichkeit und breites Streuen von Informationen:* Durch die Nutzung verschiedener Kanäle – digitale Formate, Newsletter, interne Meetings und persönliche Netzwerke – wird sichergestellt, dass Informationen über Antidiskriminierung breit gestreut und leicht zugänglich sind. Mitarbeitende können so die für sie passenden Informationsquellen und Formate wählen. Teilweise sind barrierearme Formate installiert. Diese Kanäle bieten die Möglichkeit, aktuelle Informationen zugänglich zu machen. Gleichzeitig sorgt die Vielfalt der Kommunikationswege dafür, dass Mitarbeitende verschiedene Formate wählen können, die ihren Bedürfnissen und Vorlieben entsprechen.

→ *Einen Raum für Betroffene schaffen:* Von Diskriminierung betroffene Mitarbeitende haben durch die unterschiedlichen Kanäle die Möglichkeit, die erfahrene Diskriminierung anonym oder erkennbar zu problematisieren.

→ *Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas:* Die anonymen Mitarbeitendenbefragungen können wertvolle Einblicke in das Arbeitsklima und mögliche Diskriminierungserfahrungen geben, ohne dass sich Mitarbeitende „outen“ müssen.

Daraus könnten Maßnahmen zur Verbesserung des interpersonellen Umgangs, der Kommunikation und der Zusammenarbeit abgeleitet werden, um ein inklusiveres Arbeitsumfeld zu schaffen.

→ *Einführung von Feedback- und Reporting-Systemen auf Führungsebene:* Es könnte ein strukturiertes System zur anonymen Meldung von Diskriminierung und Belästigung eingeführt werden, das speziell auf Vorfälle mit Führungskräften ausgerichtet ist. Diese Meldesysteme sollten sicherstellen, dass Mitarbeitende auch bei Diskriminierung durch Vorgesetzte einen vertrauenswürdigen und sicheren Kanal haben, um Vorfälle zu melden.

# **Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe**

In der Zukunft könnten die Schaffung klarer Handlungsleitfäden und ein verbindlicher Rahmen durch Gesetzgebung entscheidend sein, um die Umsetzung von Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe in Unternehmen weiter voranzutreiben. Unternehmen könnten verpflichtet werden, spezifische Standards zu etablieren und ihre Fortschritte regelmäßig zu dokumentieren. Eine gesetzliche Verpflichtung zur Integration von Diversity-Strategien in die Unternehmensstruktur könnte sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden eine gleichberechtigte und respektvolle Arbeitsumgebung erleben.

## **1. Konsequenzen bei Nichtumsetzung**

Es sollten klare Konsequenzen bei der Nichtumsetzung dieser Maßnahmen definiert werden. Unternehmen, die keine adäquaten Schritte unternehmen oder sich nicht an gesetzliche Vorgaben halten, könnten mit Strafzahlungen oder anderen Sanktionen rechnen. Diese Maßnahmen würden die Dringlichkeit und Wichtigkeit unterstreichen, das Thema Diversity und Antidiskriminierung ernsthaft anzugehen und als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren.

## **2. Ressourcenempfehlung und Unterstützung**

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Zukunft ist die Ressourcenempfehlung. Unternehmen sollten nicht nur gesetzlich verpflichtet werden, bestimmte Maßnahmen umzusetzen, sondern auch klare Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen. Dies könnte durch finanzielle Mittel, Weiterbildungsangebote oder den Zugang zu externen Berater:innen und Expert:innen geschehen, die Unternehmen bei der Implementierung und Überprüfung ihrer Diversity- und Antidiskriminierungsstrategien unterstützen. Indem Ressourcen gezielt empfohlen und zur Verfügung gestellt werden, können Unternehmen ihre Verantwortung effektiv wahrnehmen und kontinuierlich an einer besseren und inklusiveren Arbeitswelt arbeiten.

# Strukturmatrix zur Analyse

(in Anlehnung an Kühl und Muster, 2016)<sup>7</sup>

Die Strukturmatrix nach Kühl und Muster ist ein Instrument zur Analyse und Darstellung von Organisationen. Sie ermöglicht eine strukturierte Betrachtung der verschiedenen Organisationsdimensionen und deren Interaktionen und fördert ein besseres Verständnis der komplexen Strukturen und Prozesse innerhalb von Unternehmen.

Das *Anti-Rassismus Informations-Centrum/ARIC-NRW* e. V. hat diese Strukturmatrix in Bezug auf Antidiskriminierung in Unternehmen übersetzt, um diesen Prozess strukturiert und umfassend anzugehen. Die Strukturmatrix soll dafür als Analyseinstrument dienen. Denn wie in diesem Projekt deutlich wurde, gibt es keine „One size fits all“-Lösungen in Bezug auf Antidiskriminierung in der betrieblichen Praxis. Antidiskriminierung bedarf einer breiten Verankerung im Unternehmen und dafür finden Organisationen eigene Wege und Lösungen.

Dabei kann die Strukturmatrix Unternehmen unterstützen, ihre Antidiskriminierungsmaßnahmen zu verstehen und zu organisieren. Sie hilft dabei, sowohl die sichtbaren, formalen Strukturen als auch die unsichtbaren, informellen Praktiken zu analysieren und evtl. zu optimieren. Auf diese Weise können Unternehmen nicht nur gesetzliche Anforderungen erfüllen, sondern auch eine diskriminierungssensible und diversitätsorientierte Kultur schaffen, die sowohl intern als auch extern wahrgenommen wird. Die Strukturmatrix unterscheidet zwischen der formalen und der informalen Seite einer Organisation wie als auch der Schauseite.

Für eine nachhaltige und tiefgreifende Verankerung von Antidiskriminierung in der betrieblichen Praxis sollten alle Dimensionen der Matrix mit einbezogen werden:

## Die formale Seite

Diese betrifft die sichtbaren, offiziellen Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Förderung von Antidiskriminierung und Diversität trifft.

Dazu gehören:

→ *Richtlinien und Programme*: zum Beispiel Antidiskriminierungspolicies, HR-Vorgaben/-Vereinbarungen, Diversitätsstrategien oder -Schulungen

## Die informale Seite

Hier geht es um die tägliche Praxis und die Unternehmenskultur, die oft unsichtbar, aber genauso wichtig wie formale Maßnahmen sind.

Dazu gehören:

→ *Unternehmenskultur und Führung*: Wie Führungskräfte und Mitarbeitende tatsächlich im Alltag mit Themen wie Diskriminierung und Diversität umgehen – ob etwa auf Diskriminierung reagiert wird oder ob es eine offene Kommunikationskultur zu diesen Themen gibt.

## Die Schauseite

Die Schauseite beschreibt, wie ein Unternehmen seine Antidiskriminierungsmaßnahmen nach außen (zum Teil auch nach innen) darstellt. Sie umfasst die sichtbaren, formalen und informellen Elemente, die die Öffentlichkeit und interne Mitarbeitende über das Engagement des Unternehmens für Diversität und Antidiskriminierung informieren.

Die Schauseite sorgt dafür, dass Antidiskriminierung nicht nur als interne Maßnahme existiert, sondern auch öffentlich wahrgenommen wird. Sie hilft dabei, Vertrauen bei Mitarbeitenden und in der Gesellschaft aufzubauen. Wenn formale Richtlinien und informale Verhaltensweisen zusammenwirken, kann ein Unternehmen nachhaltig etwas gegen Diskriminierung bewirken und eine diskriminierungssensible Unternehmenskultur schaffen.

<sup>7</sup> Kühl; S., & Muster, J. (2016): *Organisationen gestalten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*, Springer VS

- [\\_Vorwort](#)
- [\\_Kurzbeschreibung des Projekts](#)
- [\\_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews](#)
- [\\_Ergebnisse aus den großen Unternehmen \(über 1.000 Mitarbeitende\)](#)
- [\\_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen](#)
- [\\_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe](#)
- [\\_Strukturmatrix zur Analyse](#)

## Strukturmatrix Antidiskriminierung

**Hinweis:** Die Einteilung verschiedener Maßnahmen in die Matrix lässt sich nicht vollständig trennscharf umsetzen. Einige Maßnahmen lassen sich in mehreren Kategorien zuordnen. Hier berücksichtigen wir jeweils den Aspekt, der aus unserer Perspektive überwiegt.

In der folgenden Matrix sind Beispiele für die Zuordnung der einzelnen Maßnahmen zu finden. Es handelt sich nicht um eine vollständige Abbildung aller möglichen Maßnahmen, sondern dient als Orientierung.

Dimensionen	Kommunikationswege (Strukturen und Kanäle für die Informationen innerhalb der Organisation)	Programme (Strukturen, die klären, nach welchen Vorgaben entschieden wird)	Personal (Strukturierung, die durch Personal geschieht)
<b>Formale Seite</b> (umfasst offiziell festgelegte Regeln, Normen, Prozesse und Strukturen, die durch Organisationen dokumentiert und kontrolliert werden)	Beschreiben die offiziell festgelegten Strukturen und Kanäle, durch die Informationen innerhalb der Organisation fließen. <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organigramm (Wer spricht wann mit wem?)</li> <li>→ Mitarbeiternetzwerke (z. B. LGBTQI; Diversity Circle etc.)</li> <li>→ Wege zur Meldung von Diskriminierung</li> <li>→ Whistleblowing-Stellen</li> <li>→ Mitarbeiterumfragen</li> </ul>	Bestehen aus geplanten und dokumentierten Handlungsabläufen, Standards und Zielen, die die Arbeit in einer Organisation strukturieren sollen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Umsetzung der Vorgaben des AGG</li> <li>→ Beschwerdestellen</li> <li>→ Compliance-Stellen</li> <li>→ DEI-Strategie inkl. Antidiskriminierung</li> <li>→ Betriebsvereinbarungen</li> <li>→ Trainings und Schulungen</li> </ul>	Bezieht sich auf die offiziell zugewiesenen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Organisationsmitglieder) <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Rollenbeschreibung, z. B. „DEI-Beauftragte:“</li> <li>→ Personal der AGG-Beschwerdestelle</li> <li>→ inoffizielle Vertrauenspersonen</li> </ul>
<b>Informale Seite</b> (Organisationskultur, bezieht sich auf informelle Netzwerke, ungeschriebene Regeln, persönliche Beziehungen und soziale Dynamiken, die in der Organisation entstehen und oft parallel zur formalen Struktur wirken)	Beziehen sich auf die tatsächlichen, oft inoffiziellen Interaktionen und Netzwerke zwischen Organisationsmitgliedern <ul style="list-style-type: none"> <li>→ informelle Mitarbeiternetzwerke (z. B. inoffizielle Chatgruppen etc.)</li> <li>→ informelle Wege zur Meldung von Diskriminierung (z. B. in einem Nebengespräch)</li> </ul>	Umfassen Handlungsweisen, die sich aus der Praxis heraus entwickeln und nicht offiziell festgeschrieben sind, aber trotzdem als Leitlinie für das Handeln dienen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wie wird mit Diskriminierung tatsächlich umgegangen?</li> <li>→ Unternehmenssprache in informellen Kontexten</li> <li>→ tatsächliche Einstellungspraxis</li> </ul>	Beschreibt die tatsächlichen Einflusststrukturen, die durch persönliche Beziehungen, Kompetenzen oder Status innerhalb der Organisation entstehen, unabhängig von formellen Rollen. <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Engagement von Personal im Bereich DEI ohne formales Mandat</li> <li>→ Inoffizielle Vertrauenspersonen</li> </ul>
<b>Schauseite</b> (nach außen gerichtete Darstellung einer Organisation, also das, was eine Organisation der Öffentlichkeit, Kund:innen, Partnern oder anderen Stakeholdern präsentiert)	Umfasst alle bewusst gestalteten und offiziell kommunizierten Inhalte, die das Selbstbild der Organisation nach außen repräsentieren sollen. <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Leitbild</li> <li>→ Code of Conduct</li> <li>→ Unterzeichnung der Charta der Vielfalt</li> <li>→ Diversity Reports</li> </ul>	Maßnahmen und Initiativen (Programme), die gezielt kommuniziert werden, um das Bild der Organisation nach außen zu prägen <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kampagnen</li> <li>→ Veranstaltungen wie Diversity-Tage</li> </ul>	Bezieht sich auf die nach außen gerichtete Darstellung von Personal) <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Abbildung der Diversität im Personal</li> <li>→ Darstellung von DEI-Beauftragten</li> </ul>

- \_Vorwort
- \_Kurzbeschreibung des Projekts
- \_Kernergebnisse aus Werkstattgesprächen und Tiefeninterviews
- \_Ergebnisse aus den großen Unternehmen (über 1.000 Mitarbeitende)
- \_Erkenntnisse aus den kleinen und mittelgroßen Unternehmen
- \_Zukunftsperspektiven für Diversity, Antidiskriminierung und Teilhabe
- [\\_Strukturmatrix zur Analyse](#)

## Strukturmatrix zur Eigenanalyse<sup>8</sup>

In dieser Strukturmatrix können Sie die Maßnahmen Ihres Unternehmens eintragen und eine erste Analyse vornehmen. In dieser Analyse geht es um eine erste Bestandsaufnahme: Welche Dimensionen sind besonders stark vertreten? Welche Dimensionen gar nicht? Welche Dimensionen könnten stärker bedacht werden?

Dimensionen	Kommunikationswege (Strukturen und Kanäle für die Informationen innerhalb der Organisation)	Programme (Strukturen, die klären, nach welchen Vorgaben entschieden wird)	Personal (Strukturierung, die durch Personal geschieht)
<b>Formale Seite</b> (umfasst offiziell festgelegte Regeln, Normen, Prozesse und Strukturen, die durch Organisationen dokumentiert und kontrolliert werden)	Beschreiben die offiziell festgelegten Strukturen und Kanäle, durch die Informationen innerhalb der Organisation fließen.	Bestehen aus geplanten und dokumentierten Handlungsabläufen, Standards und Zielen, die die Arbeit in einer Organisation strukturieren sollen	Bezieht sich auf die offiziell zugewiesenen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Organisationsmitglieder)
<b>Informale Seite</b> (Organisationskultur, bezieht sich auf informelle Netzwerke, ungeschriebene Regeln, persönliche Beziehungen und soziale Dynamiken, die in der Organisation entstehen und oft parallel zur formalen Struktur wirken)	Beziehen sich auf die tatsächlichen, oft inoffiziellen Interaktionen und Netzwerke zwischen Organisationsmitgliedern	Umfassen Handlungsweisen, die sich aus der Praxis heraus entwickeln und nicht offiziell festgeschrieben sind, aber trotzdem als Leitlinie für das Handeln dienen	Beschreibt die tatsächlichen Einflusststrukturen, die durch persönliche Beziehungen, Kompetenzen oder Status innerhalb der Organisation entstehen, unabhängig von formellen Rollen.
<b>Schauseite</b> (nach außen gerichtete Darstellung einer Organisation, also das, was eine Organisation der Öffentlichkeit, Kund:innen, Partnern oder anderen Stakeholdern präsentiert)	Umfasst alle bewusst gestalteten und offiziell kommunizierten Inhalte, die das Selbstbild der Organisation nach außen repräsentieren sollen. Sie entsteht durch gezielte Maßnahmen und entspricht häufig einem idealisierten Bild der Organisation	Maßnahmen und Initiativen (Programme), die gezielt kommuniziert werden, um das Bild der Organisation nach außen zu prägen	Bezieht sich auf die nach außen gerichtete Darstellung von Personal

<sup>8</sup> Die hier aufgeführten Punkte sind als Vorschläge zu betrachten und können individualisiert werden

# Impressum

Herausgeber und ViSdP: Charta der Vielfalt e. V.  
Projektleitung: Inga Giest

Konzeption Ausarbeitung der  
Handlungsempfehlung: ARIC-NRW e. V.  
Projektleitung: Gülgün Teyhani und Lisa Rüter  
Redaktion: Johanna Charmaine Silindile Küppers  
Lektorat: Jutta Cram  
Grafik: Daniel Schnatterer  
Stand: Januar 2025

## Kontakt

Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e. V.  
Albrechtstraße 22  
10117 Berlin  
Telefon: 030 2 88 77 39 90  
E-Mail: [info@charta-der-vielfalt.de](mailto:info@charta-der-vielfalt.de)



Gefördert durch:



*Vielen Dank.*