

ANNA ENGERS

# Komplexität von Diversity meistern

Wie Du das »Popcorn im Kopf« sortierst und  
Lust auf Vielfalt im Unternehmen bekommst

2. Auflage





**Anna Engers**

# **Komplexität von Diversity meistern**

**Wie Du das »Popcorn im Kopf« sortierst und  
Lust auf Vielfalt im Unternehmen bekommst**

2., überarbeitete Auflage

Mentoren-Media-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2. Auflage

© 2022 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Die Erstauflage erschien 2020 im sorriso-Verlag.

Lektorat: Sarah Küper, Mainz

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Umschlagsfoto: iStockphoto #92100986 ©DeanProductions;  
iStockphoto #506878160 ©Martyna87

Grafiken: Susanne Bauermann, München (S. 14, 40, 54, 65, 83,  
106, 117, 135); Gina Gadewoltz, Hamburg (S. 28)

Autorenfoto: Markus Bohl, Lahnau

Satz und Layout: Sarah Küper, Mainz

Druck und Bindung: MCP, Marki, Polen

ISBN: 978-3-98641-055-1

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

**»Im Grunde sind es doch die  
Verbindungen mit Menschen, die dem  
Leben seinen Wert geben.«**

**(Wilhelm von Humboldt)**



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... 11

**ABSCHNITT A: DIVERSITY BEGREIFEN ..... 21**

**Kapitel 1: Was bedeutet Diversity überhaupt? . 23**

**1. Wie wird der Begriff »Diversity« gebraucht? ....24**

1.1 Gängige Diversity-Dimensionen ..... 25

1.2 Es braucht mehr ..... 29

**2. Geht es auch anders? .....32**

2.1 Personenimmanente Diversity ..... 33

2.2 Verhaltensimmanente Diversity ..... 33

**3. Wie Organisationen momentan »Diversity«  
verstehen .....36**

**Kapitel 2: Warum ist Diversity so komplex? ... 41**

**1. Was heißt komplex? .....42**

**2. Wie gehen wir um mit der Komplexität? .....46**

2.1 Ohne Vielfalt geht es nicht mehr ..... 47

2.2 Aushalten von Ambiguität. .... 49

<b>Kapitel 3: Wie mache ich Diversity einfacher bzw. handhabbarer? .....</b>	<b>51</b>
<b>1. Was für ein Menschenbild habe ich? .....</b>	<b>56</b>
<b>2. Wie entsteht Haltung (gegenüber Menschen)? ..</b>	<b>61</b>
2.1 Eigene Erfahrung .....	64
2.2 Erziehung .....	64
2.3 Einflussnahme durch andere .....	66
2.4 Unterbewusstsein .....	66
<b>3. Welche Haltung brauchen wir für gelebte Diversity? .....</b>	<b>67</b>
<b>4. Was können wir von Kindern über Haltung lernen? .....</b>	<b>73</b>
4.1 Neugierig sein .....	74
4.2 Offen sein .....	76
4.3 Positiv sein .....	78
<b>5. Zwischenfazit: Diversity geht einfach .....</b>	<b>79</b>

## **Kapitel 4: Meine Diversity-These .....** 81

## **ABSCHNITT B: DIVERSITY MEISTERN .....** 85

### **Kapitel 1: Wie kannst du meine Diversity-These leben und ins Unternehmen integrieren? .....** 87

<b>1. Voraussetzungen bei dir selbst schaffen .....</b>	<b>88</b>
1.1 Welche Haltung hast du? .....	88
1.2 Warum hast du den Diversity-Hut auf? Was treibt dich an? .....	94
1.3 Wie motivierst du dich? .....	96



1.4 Sei begeistert! .....	97
<b>2. Voraussetzungen in deinem Umfeld schaffen. . . . .</b>	<b>99</b>
2.1 Bestandsaufnahme .....	99
2.2 Kräfte bündeln / Bedeutung der Haltung dem Team klarmachen. ....	102
2.3 Langen Atem haben. ....	103
2.4 Gemeinsamkeit betonen. ....	104
<b>3. Management überzeugen .....</b>	<b>105</b>
<b>4. Stolpersteine überwinden .....</b>	<b>109</b>
4.1 Ambiguität aushalten .....	109
4.2 Nicht in die »Wir-/Sie-Sicht« abgleiten .....	111
<b>5. Voraussetzungen in der Organisation schaffen. .118</b>	
5.1 Struktur ändern .....	120
5.2 Chance sehen .....	121
<b>6. Zusammenfassung .....</b>	<b>122</b>

## **Kapitel 2: Mein Idealbild einer Organisation . 125**

<b>1. Arbeitsräume und mehr .....</b>	<b>127</b>
<b>2. Mitarbeitende .....</b>	<b>133</b>
<b>3. Struktur und Werte. ....</b>	<b>136</b>
3.1 Vertrauen ersetzt Struktur .....	136
3.2 Werte .....	141

## **Kapitel 3: Diversity ist der Booster .....** 145

<b>Die Autorin .....</b>	<b>153</b>
--------------------------	------------

<b>Danke .....</b>	<b>157</b>
--------------------	------------

**Anhang. .... 159**

**Literaturempfehlungen. .... 161**

# Vorwort

## Diversity ist meine Passion!

Ich hatte schon immer Freude an und mit Menschen. Die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit von Menschen machen unser Leben spannend und bereichernd. Das reizt mich. Diversity heißt für mich, den Blick auf die vielfältigen Menschen zu richten. Das kann in unserer Umgebung, in der Familie, unter Freunden oder in der ganzen Welt sein.

In diesem Buch lege ich den Fokus auf die vielfältige Belegschaft in Organisationen. Das Buch richtet sich in erster Linie also an alle Verantwortlichen, die in Unternehmen oder Organisationen arbeiten und sich in irgendeiner Art mit Diversity beschäftigen. Gleichzeitig möchte ich diejenigen, die sich neu mit dem Thema auseinandersetzen, für Vielfalt begeistern und sie ermutigen, erste Schritte zu gehen.

## Warum dieses Buch?

Meines Erachtens bekommt Diversity in unserer Geschäftswelt zunehmend eine Art Makel. Makel im Sinne von etwas, das als herabsetzend gilt. Etwas, das weniger wert ist. Diversity wird nicht ernst genommen, sondern gilt als ein Thema, das unangenehm ist, Mühe und Zeit kostet und infolgedessen immer negativer

besetzt ist. Weil ich nicht will, dass das so ist, habe ich dieses Buch geschrieben. Zunehmend stelle ich fest, dass die Verantwortlichen das Gesicht verziehen, wenn sie Diversity hören. »Das auch noch!«, »Oh nein, Diversity müssen wir erst einmal hinten anstellen, Digitalisierung geht vor«, »Das bringt doch eh nichts«. Insbesondere die Männer verbinden Diversity schnell mit Frauenförderung und beeilen sich, mir im Gespräch aufzuzählen, wie viele Frauen sie im Team haben. Als ob das reichen würde. Viele haben immer noch keine richtige Vorstellung, was Diversity alles bedeuten kann. Und es schwingen sehr oft Emotionen mit.

Ich habe mich gefragt, warum das so ist. Warum spüre ich ein Unbehagen, vielleicht sogar eine Angst, wenn ich mit dem Thema um die Ecke komme? Das möchte ich nicht. Meiner Meinung nach ist Diversity ein so fantastisches Thema, um Arbeit in Organisationen positiv zu beflügeln. Ich will, dass die Menschen morgens aufstehen und auf dem Weg zur Arbeit denken: »Geil, heute ist wieder Montag!« Sie sollen Spaß an ihrem Job haben, sie sollen sinnerfüllt und selbstverantwortlich arbeiten. Dafür ist die Diversity-Bereitschaft, also das Zulassen und Unterstützen von vielfältigen Menschen in Organisationen, ein wichtiger Schlüssel.

In meiner langjährigen Beratung habe ich festgestellt, dass Diversity in Unternehmen oft »abgearbeitet« wird. Das bedeutet: Das Management eines Unternehmens hat beschlossen, mehr in dieses Thema zu investieren,

weil es hofft, bessere Talente zu bekommen und weil es heutzutage auch zum guten Ton gehört. Sich mit Diversity zu beschäftigen, heißt gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Also wird meist intern eine Gruppe zusammengestellt, der Bedarf analysiert, Maßnahmen ausgearbeitet und anschließend umgesetzt. Das wird dann Diversity-Management genannt. Die Verantwortlichen haben ihre Aufgabe erledigt und glauben, damit die Belegschaft beglückt zu haben. Oft sind viele – auch gute – Maßnahmen nie richtig umgesetzt worden und verliefen im Sand. Warum? Weil es immer Wichtigeres am Tag gibt! Na klar, es kommt immer einmal etwas dazwischen. Es müssen ganz schnell Brände gelöscht werden. Das braucht aber nur kurzfristige Aufmerksamkeit.

Ich bin viel in Kanzleien tätig gewesen. Da wurde ich oft mit der Begründung getröstet, dass die Mandatsarbeit vorgehe. Der Mandant ist wichtiger als alles andere, jedoch darf das nicht bedeuten, Diversity immer hinten anzustellen. Eine solche »Abarbeitung« heißt für mich, die Organisation hat sich nicht richtig mit Diversity auseinandergesetzt. Das Thema kommt nicht von den Mitarbeitenden oder Führungskräften selbst. Es wurde bestimmt, von wem auch immer, etwas in diesem Thema zu tun. Aber eine richtige Reflexion »Was bedeutet Diversity für uns und unser Unternehmen?« hat nicht wirklich stattgefunden. Denn diese fängt bei uns selbst, uns als individuelle Person, an. Nur dann kann Diversity funktionieren. Oft drückt der Schuh

noch nicht genug. Organisationen glauben immer noch, genügend talentierten Nachwuchs zu bekommen, und der Geschäftserfolg aus dem letzten Jahr zeigt, dass der Handlungsbedarf noch nicht so groß ist. Warum soll etwas verändert werden? Es läuft doch noch alles. Aber ich glaube: So funktioniert es nicht mehr lange!

Wahrscheinlich hast auch du dies längst erkannt. Als Diversity-Manager\*in, Personal-Verantwortliche\*r, als Führungskraft oder Diversity-Interessent\*in weißt du, wie schwierig es sein kann, das Thema Diversity im Unternehmen voranzubringen. Du weißt um die Mühe und Nerven, die es kostet, tagtäglich dafür zu begeistern, wenn viele das Thema schon nicht mehr hören können. Du kommst mit deinen – wahrscheinlich fantastischen – Ideen nicht weiter, weil das Management nicht überzeugt ist. Du scheiterst an Mitarbeitenden, die nicht richtig mitziehen. Und du verzweifelst vielleicht auch an der Komplexität von Diversity. Dieses Thema ist so weit, umfasst so viele Bereiche und ist enorm facettenreich, doch wie sollen wir das alles händeln? Wie sollen wir ein Thema angehen und im Unternehmen voranbringen, wenn wir selbst nur Popcorn dazu im Kopf haben?



### **Eigene Schwierigkeiten mit der Komplexität**

Mir ging es genauso. Ich kam mir vor, als hätte ich eine Popcorn-Maschine im Kopf, die zu Diversity sprudelte und sprudelte und letztlich alles völlig durcheinander auf einen Haufen warf.

Als Diversity-Coach werde ich von meiner Kundenschaft zu den verschiedensten Bereichen von Diversity gefragt. Aus dem Stegreif muss ich reagieren und mir eine passende Antwort aus dem Popcorn-Chaos im Kopf holen. Ich habe in meiner Beratung viel gesehen und erlebt, meist habe ich für die entsprechende Frage

oder Situation die richtige Antwort. Aber passt die wirklich? Ist nicht jedes Unternehmen anders, weil in jedem Unternehmen verschiedene Menschen arbeiten? Selbst in der Anwaltsszene, wo an sich eine sehr homogene Mitarbeiterschaft agiert (alle sind juristisch ausgebildet, haben ähnliche Denkweisen, sind eher konservativ, leben meist tradierte Rollenbilder etc.), habe ich erfahren, dass eine Maßnahme, die wunderbar in einer Kanzlei funktioniert hat, nicht die Lösung in einer anderen Kanzlei sein konnte. Also, was mache ich mit meinem ganzen ungeordneten Diversity-Popcorn?

Es gibt so viele Ideen zu Workshops und Trainings, zu bestimmten Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, zu Veränderungen von Prozessen, zu verschiedensten Maßnahmen usw., die in meinem Kopf nur so sprudeln oder ungeordnet im Haufen liegen. Wie verkaufe ich dieses vermeintliche Chaos Manager\*innen, Personal-Verantwortlichen oder Führungskräften, die alle genügend Aufgaben auf dem Schreibtisch haben und ohnehin Veränderungen nicht unbedingt mögen? Wie erkläre ich ein sehr komplexes Thema und finde für meine Kundenschaft die passende Lösung, wenn ich auf einen großen Haufen Popcorn im Kopf blicke?

Mit dem Schreiben dieses Buches habe ich versucht, die Popcorn-Maschine zu stoppen und angefangen, den Haufen aufzuräumen und in Tüten zu sortieren. Ich habe Ordnung geschafft und dabei wurde mir klar, was für mich wichtig ist. Was gehört wirklich zu Diversity? Was ist wichtig für Unternehmen bei diesem Thema? Worauf



muss ich achten und was darf ich auch erst einmal getrost zur Seite legen? Wie gehe ich ein so komplexes Thema an und wie verliere ich dabei nicht den Spaß an der Sache? Das soll Aufgabe dieses Buches sein. Ich wünsche mir, dass du dieses Buch nach dem Lesen zur Seite legst und dir sagst: »Jetzt habe ich (wieder) richtig Lust auf Diversity und ich weiß, wie ich beginnen muss.« Und diejenigen, die das Thema Diversity bisher noch gemieden haben, denken: »Jetzt gehe ich dieses Thema endlich an, so schwer ist es doch gar nicht!«

### **Einstieg oder neue Sichtweise?**

Mein Buch hat die Aufgabe, einerseits einen Einstieg in das Thema Diversity zu bieten oder andererseits einen ganz neuen Blick auf das Thema zu werfen. Dass Diversity einen immensen Einfluss auf den Geschäftserfolg hat, davon gehe ich aus. Du wirst in diesem Buch keine Besprechung oder Analyse der zahlreichen und weitreichenden Studien zu Diversity finden. Diese wissenschaftlichen Bücher gibt es schon zuhauf. Mein Buch ist diesen allen »vorgesaltet« und holt dich beim Lesen da ab, wo du vor dem großen Berg voll Popcorn stehst und nicht weißt, wie du das alles in die Tüten packen sollst. Du weißt um die Komplexität des Themas, aber weißt nicht wirklich damit umzugehen? Was braucht es und was braucht es vielleicht nicht? Wie gehe ich das Thema an, was muss ich beachten, welche Fehler kann ich vermeiden?

Gemeinsam sortieren wir das Popcorn im Kopf und ich verspreche dir, nach dem Lesen ist die Komplexität keine Schwierigkeit mehr für dich. Sie ist einfach und du weißt sie zu nehmen. Diversity ist ein ganz fantastisches Thema, dass Unternehmen viel erfolgreicher machen kann. Diversity ist der Motivations-Booster für deine Belegschaft. Wenn die Mitarbeitenden sich wohlfühlen und für ihre Arbeit geschätzt werden, wirkt sich das auf den Unternehmenserfolg aus. Das ist nicht neu und dir längst bekannt. Zudem haben sich bereits viele Studien damit beschäftigt und sind zu dem gleichen Schluss gekommen.<sup>1</sup> Aber wie genau kann gelebte Diversity den Geschäftserfolg unterstützen und bewirken? Wie kommt man überhaupt zu gelebter Diversity? Und wie gehst du als Diversity-Verantwortliche\*r dieses Thema an? Das ist Inhalt dieses Buches.

Nur um es gleich klarzustellen: Ich biete dir keine »Erfolgsschritte von 1 bis 10 zu mehr Diversity«. Es gibt keinen direkten Maßnahmenkatalog, den du anschließend in deinem Job abarbeiten kannst. So etwas »pauschal« anzubieten, wäre grob fahrlässig, denn jede Organisation ist anders. Divers also. Mein Buch ist mehr eine Art Impuls und Tippgeber. Ich erhebe

---

1 Dazu zählen u.a. die McKinsey Studie »Diversity wins« von 2020 mit 1007 untersuchten Unternehmen weltweit, wovon 65 Unternehmen ihren Sitz in Deutschland haben, die Studie »Faktor Vielfalt« Bertelsmann Stiftung von 2018 sowie die Studie »Triebwerk des Erfolgs – der deutsche Mittelstand im Fokus« von Friederike Welter, Teita Bijedić und Marina Hoffmann, die sich mit der Auswertung der aktuellen Befragung aus dem Jahr 2015 im Auftrag von GE Capital Deutschland beschäftigt.

natürlich auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das ist bei diesem Thema nur schwer möglich. Nein, ich möchte, dass du dieses Buch einfach nur liest und dich von meiner Diversity-These inspirieren lässt. Lasse die These auf dich wirken und denke darüber nach. Denn im Grunde ist sie eine ganz schlichte und einfache Idee, wie wir zu mehr gelebter Diversity kommen können. Ich wünsche mir, dass alle, die mit Diversity in Unternehmen zu tun haben, dieses Buch als eine Art »Reset« sehen und noch einmal mit einem anderen Blick auf das Thema schauen. Das Buch soll Spaß machen und nicht anstrengend zu lesen sein. Ich hoffe, es gelingt!

#### Zwei letzte Dinge noch:

Ich habe mich sehr um eine genderinklusive Sprache bemüht. Das verlangt das Thema und diesen Anspruch habe ich. An manchen Stellen findest du das Gendersternchen, weil dieses Genderzeichen für mich am ehesten barrierefrei ist und ALLE anspricht. In Hochachtung vor der deutschen Sprache versuche ich allerdings, ein Genderzeichen so gut es geht zu vermeiden. Denn meines Erachtens bietet unsere Sprache so viele Möglichkeiten, auch anders genderinklusiv zu schreiben. Einiges mag hier vielleicht ungewohnt klingen, vieles fällt aber oft gar nicht auf. Sollte mir dennoch an der einen oder anderen Stelle einmal das generische Maskulinum »durchgerutscht« sein, möchte ich explizit darauf hinweisen, dass ich hier ALLE anspreche.

Ich habe in meinem Buch das »Arbeits-Du« eingeführt. Mir hat es das Schreiben erleichtert und du fühlst dich vielleicht mehr angesprochen. Wenn wir uns eines Tages einmal persönlich treffen sollten, können wir ja entscheiden, ob es beim »Du« bleibt.

## ABSCHNITT A: DIVERSITY BEGREIFEN

Steigen wir ein: Der erste Abschnitt beschäftigt sich damit, was Diversity ist. Ich lege dir dar, wie Diversity im Allgemeinen verstanden wird und wie ich dieses Thema sehe. Ich versuche, es dir begreifbar zu machen.

Im ersten Kapitel setze ich mich mit dem Begriff Diversity als solchen auseinander und beschreibe, was in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt unter diesem Begriff verstanden wird. Gleichzeitig biete ich in diesem Kapitel eine Definition an, die meines Erachtens ebenso berücksichtigt werden sollte. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der Komplexität von Diversity. Ich erkläre, was Komplexität bedeutet und warum Diversity komplex ist. Zudem beschreibe ich einen Weg, wie wir mit der Komplexität umgehen können. Wie Diversity nicht mehr als so komplex, sondern als handhabbar und leicht empfunden werden kann, erläutere ich im dritten Kapitel. Hier gehe ich darauf ein, was für ein Menschenbild und welche Haltung wir gegenüber Menschen haben sollten, um Diversity auch zu leben. Das vierte Kapitel beendet den ersten Abschnitt mit meiner persönlichen Diversity-These,

die meines Erachtens zu mehr Vielfalt sowohl in Unternehmen als auch in unserer Gesellschaft führt, wenn wir sie alle bei uns selbst beherzigen.

# 1

**Was bedeutet  
Diversity  
überhaupt?**

# Die Bedeutung von Diversity

Werde ich auf einer Netzwerk-Veranstaltung gefragt, was ich beruflich mache, und ich darauf antworte: »Ich bin Diversity-Coach für Unternehmen«, schaue ich immer noch sehr oft in fragende Gesichter. Die meisten reagieren mit »Ah, interessant«. Der Begriff Diversity ist längst noch nicht allen geläufig. Viele haben den Begriff zwar schon gehört, können damit aber nicht wirklich etwas anfangen. Nur die wenigsten trauen sich dann zu fragen, was genau ich mit Diversity meine. Aber wenn sie es doch tun, sind wir genau im Thema: Ich kann von meiner Vision und Leidenschaft, Vielfalt in Unternehmen zu bringen, erzählen und mein Gegenüber für die Idee begeistern.

## 1. Wie wird der Begriff »Diversity« gebraucht?

Wir kommen nicht umhin, uns kurz noch einmal mit dem Begriff »Diversity« selbst zu beschäftigen. Ich möchte dir später in diesem Buch meine Idee von echter gelebter Diversity vorstellen. Diese vielleicht neue Begriffsdefinition ist völlig losgelöst von den Definitionen, mit denen wir es in der Arbeitswelt zu tun haben. Aber



um diese Idee nachvollziehen zu können, brauchen wir dieses Hintergrundwissen. Wir müssen wissen, wo wir herkommen. Deswegen ist es wichtig, dass wir uns mit den gängigen Definitionen und deren Bedeutungen auseinandersetzen.

Also: Was heißt Diversity eigentlich? Was verstehen wir darunter? Was gehört alles dazu und was davon ist relevant für dein Unternehmen? Verstehe ich vielleicht etwas anderes unter Diversity als du und du wiederum etwas anderes als deine Kolleg\*innen oder Vorgesetzten? Was ist wichtig, was nicht? Allein diese Fragen sind schon so vielfältig, dass die Popcorn-Maschine bei uns im Kopf auf Hochtouren läuft. Sie sprudelt und sprudelt und sorgt für reichlich Chaos. Die Folge dessen ist, dass wir nicht umhinkommen, uns mit dem Begriff Diversity noch einmal auseinanderzusetzen. Also gehen wir es an: Wir schaffen ein wenig Ordnung.

### 1.1 Gängige Diversity-Dimensionen

Diversität bedeutet Vielfalt oder Vielfältigkeit. Nach Wikipedia ist Diversität »ein Konzept der Soziologie und Sozialpsychologie, das im deutschsprachigen Raum, analog zur Bezeichnung ›Diversity‹ im englischen Sprachraum, für die Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen benutzt wird.«<sup>2</sup> Vielfalt setzt also eine Unterscheidbarkeit und

---

2 Diversität (Soziologie). Online abrufbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Diversit%C3%A4t> – abgerufen am 30.09.2022.

Kategorisierung in verschiedene Gruppen voraus. Beschäftigen wir uns erstmalig mit Diversity, stoßen wir in der Arbeitswelt auf die folgenden sechs gängigen Dimensionen:

- Alter
- Geschlecht
- ethnische Herkunft und Nationalität
- Behinderung
- sexuelle Orientierung und Identität
- Religion und Weltanschauung

Seit 2021 hat die Charta der Vielfalt eine siebte Dimension hinzugenommen: die soziale Herkunft. Sie wirft damit auch den Blick darauf, welche verschiedenen sozialen Hintergründe wir in Deutschland haben. Wo und wie sind wir aufgewachsen? Welcher sozialen Schicht gehören wir an und welchen Zugang haben oder hatten wir zu Bildung? Aus Sicht der Charta der Vielfalt spiegelt sich diese Dimension noch nicht ausreichend in unserer Arbeitswelt wider und bedarf der Aufmerksamkeit. Allerdings ist die soziale Herkunft als neue Diversitätskategorie vielen noch nicht sehr geläufig und oft noch nicht akzeptiert.

In der Mitte aller dieser Dimensionen steht der Mensch als solcher mit seiner Persönlichkeit. Warum erfolgt diese Einteilung? Meines Erachtens ist dies der Versuch, Menschen erst einmal zu kategorisieren, um Benachteiligungen und Diskriminierungen im Arbeitsleben aufzudecken und im zweiten Schritt dann zu

vermeiden. Die Einteilung in die sieben Dimensionen hilft in erster Linie darauf aufmerksam zu machen, dass es diese Benachteiligungen bestimmter Menschengruppen überhaupt gibt. So sehen die Unternehmen, wo genau denn ihre Defizite liegen und sie können versuchen, sie zu beheben. Sie können in der eigenen Belegschaft schauen, wo bestimmte Mitarbeitende aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer dieser Dimensionen gehindert werden, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. So kann es sein, dass ich zu einer der Gruppen gehöre und nur allein aufgrund der Zugehörigkeit diskriminiert werde. Dies geschieht sehr oft auch einfach nur unbewusst oder aus Nichtwissen der Kolleg\*innen. Habe ich eine körperliche Behinderung, werde ich im Unternehmen vielleicht anders behandelt, obwohl die Behinderung für meine zu tätige Arbeit überhaupt keine Rolle spielt. Das muss nicht vorkommen, kann aber.

### Was ist das Problem an dieser Kategorisierung?

Es fällt auf den ersten Blick auf, dass wir ja nicht nur in eine dieser Gruppen fallen. Ich als Frau habe eine bestimmte sexuelle Orientierung, ich komme aus einem bestimmten Land, bin religiös oder nicht, habe ein bestimmtes Alter etc. und könnte mehrfach von Diskriminierung betroffen sein (intersektionale Verwobenheit). Schon wird es verwirrend. Damit entstehen Verästelungen, die es schwieriger für dich als Diversity-Verantwortliche\*r machen, das Thema

umfassend zu bearbeiten. Das heißt aber nicht, dass wir in allen diesen Gruppen benachteiligt werden.

Bei Diversity geht es darum, genau zu schauen, wo Menschen aufgrund einer Kategorisierung in eine bestimmte Gruppe nicht die gleichen Chancen haben als andere. Kommt es hier zu Benachteiligungen aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit, die den jeweiligen Menschen darin hindert, sein volles Potenzial zu entfalten? Dieser Fall führt dann zu weniger Leistungseinsatz für das Unternehmen.

Eine Person, die sich in der Firma nicht wohlfühlt, weil sie aufgrund eines äußeren Merkmals diskriminiert wird, wird gehindert und ist nicht voll einsatzbereit. Damit wir sehen, wo denn überhaupt Benachteiligungen entstehen, wurde diese Einteilung geschaffen. Denn der Mensch als solcher ist absolut divers. Jeder ist anders und hat viele Facetten, das ist alles nicht neu. Die Einteilung in die verschiedenen Dimensionen Geschlecht, Alter, Religion etc. ist der erste Schritt, Diversität begreifbarer zu machen, und hilft dabei genauer hinzuschauen. Aber das reicht nicht.

So kommt es, dass Unternehmen manchmal mit absolut guter Absicht Maßnahmen zu Diversity ergreifen, die nicht auf jedes Individuum der Kategorie passen. Hinterher wundert sich das Management, warum diese nicht zum Erfolg geführt haben und die jeweiligen Mitarbeitenden sogar noch unzufriedener sind. Solche Maßnahmen sollten unbedingt gemeinsam entwickelt werden. Eine »Verordnung von ganz oben«

ist hier der völlig falsche Weg. Das hat etwas mit der »Wir-/Sie-Sicht« zu tun. Darauf kommen wir später noch zu sprechen.

## 1.2 Es braucht mehr

Ist eine Einteilung in diese sechs oder sieben Dimensionen genug, um Diversität zu begreifen? Natürlich nicht. Alle, die sich diesem Thema widmen, wissen: So einfach ist es nicht!

Bei den sieben oben beschriebenen Kategorien handelt es sich um die sogenannten »inneren Dimensionen«. Dazu kommen die »äußeren Dimensionen«. Darunter verstehen wir Kategorien wie

- Einkommen
- Gewohnheiten
- Hobbys
- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Auftreten
- Elternschaft
- Familienstand

Auch diese Dimensionen vereinen wir alle in unserer Persönlichkeit und sie machen uns einzigartig. Gleichzeitig schaffen wir mit unserer Einzigartigkeit in einer Gruppe eine Diversität. Durch alle diese unterschiedlichen Faktoren, die wir als Persönlichkeit

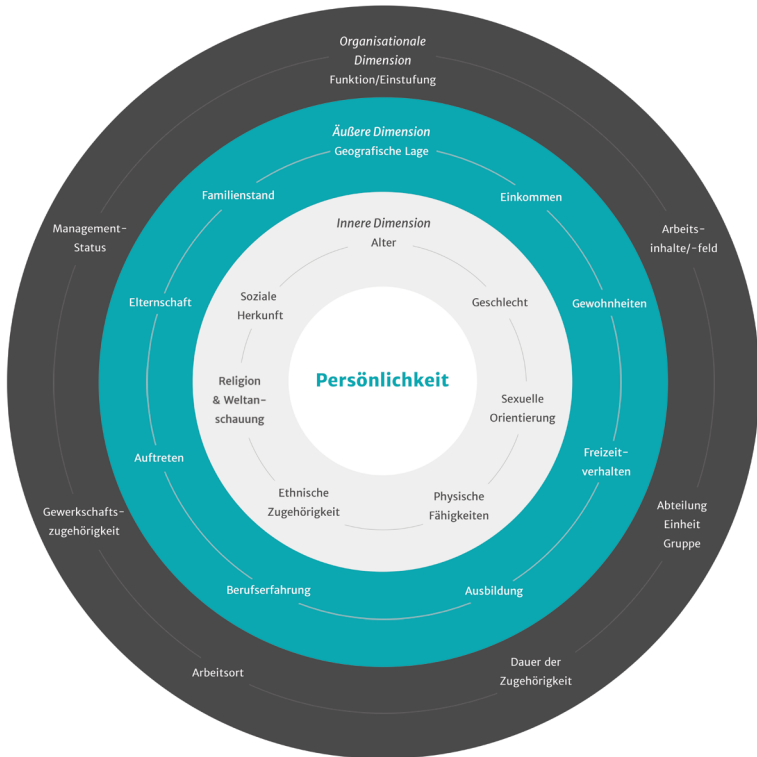
entsprechend unserer Existenz schon mitbringen, bringen wir Diversität ins Geschäftsleben ein.

Und wer glaubt, das sei es jetzt mit den Dimensionen, irrt: Neben der inneren und der äußeren Dimension existiert noch die »organisationale Dimension«, die durch

- Funktion
- Arbeitsinhalte und Arbeitsfelder
- Abteilung/Gruppe
- Dauer der Zugehörigkeit
- Arbeitsort
- Gewerkschaftszugehörigkeit
- Managementstatus

bestimmt wird. Wir als Mitarbeitende in einer Organisation bringen nicht nur die innere Dimension per se schon in unser Arbeitsumfeld mit, sondern wir sind auch divers aufgrund unserer äußeren Dimension. Denn entsprechend unserer Ausbildung, unserer Eltern, unseres Familienstandes usw. handeln wir anders als andere. Hinzu kommt noch die organisationale Dimension, also unser Arbeitsumfeld, das uns als Persönlichkeit beeinflusst und uns zusätzlich noch diverser sein lässt.

Folgendes Schaubild zeigt es noch einmal schön, was uns ausmacht:



(Angelehnt an das Modell der »4 Layers of Diversity«: L. Gardenswartz und A. Rowe: *Diverse Teams at Work*; Society for Human Resource Management, 2002)

Jetzt wird es schon kompliziert und zeigt, wie vielfältig Diversity ist. Du als Diversity-Expert\*in kennst diese Einteilung sicher und diese vielen Facetten sind es, die Diversity so schwer begreifbar und so schwierig im Unternehmen umsetzbar machen. Diversity ist komplex. Das Wort Komplexität löst bei mir immer Popcorn im Kopf aus. Aber keine Angst, das lösen wir später sehr schön auf.

## 2. Geht es auch anders?

In meiner täglichen Arbeit werde ich häufig gefragt, was Diversity für mich bedeutet und wie ich Diversity verstehe. Wenn mir das Schaubild des Rades in den Kopf kommt, muss ich aufpassen, dass es nicht zu kompliziert für mein Gegenüber wird. Ich finde das Schaubild fantastisch und sehr hilfreich. Es eignet sich für alle, die sich mit Diversität eingehend beschäftigen wollen. Leider ist es nicht ganz einfach zu verstehen. Mein Anspruch ist es aber, dass wir Diversity viel gesellschaftsgängiger machen und damit erleichtern. Wir müssen den Menschen Vielfalt so erklären, dass sie es verstehen und viel wichtiger: Sie sollen den Gedanken in ihr Unternehmen tragen. Wenn Menschen in einem wohlwollenden und energiereichen Umfeld ihr Potenzial voll ausschöpfen können, und zwar unabhängig davon, welcher Dimension sie gerade angehören, sind sie in



der Gruppe zu ganz Großem fähig. Daher gefällt mir persönlich sehr gut die eingängigere Einteilung von R. Roosevelt Thomas. Er unterscheidet zwischen personenimmanenter und verhaltensimmanenter Diversity.<sup>3</sup>

### 2.1 Personenimmanente Diversity

Bei der personenimmanenten Diversity handelt es sich genau um die Einteilung in die oben aufgeführten sieben inneren Dimensionen. Dazu zählen Kriterien wie Alter, Geschlecht, Religion etc., die in unserer Person selbst liegen und die wir qua Existenz mitbringen.

### 2.2 Verhaltensimmanente Diversity

Verhaltensimmanente Diversity zielt auf die Vielfalt bezüglich verschiedener Verhaltensweisen, Vorstellungen, Meinungen, Arbeitsweisen, Herangehensweisen an Probleme usw. Für mich vereint die verhaltensimmanente Diversity die äußere und organisationale Dimension aus dem obigen Schaubild. Durch eine bestimmte Ausbildung, die ich erfahren habe, und bestimmte Gewohnheiten, die ich pflege, verhalte ich mich in einer bestimmten Situation entsprechend. Oder mein Einkommen und mein Arbeitsfeld lassen mich in gewissen Situationen auf eine bestimmte Art und Weise entscheiden. Möglicherweise habe ich aber auch aufgrund meines Familienstandes eine ganz

---

3 Vgl. Thomas, R. Roosevelt (2001). *Management of Diversity*. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 40.

persönliche Meinung zu einer bestimmten Aufgabe. Oder, oder, oder ...

Alle diese Dimensionen bestimmen mein Verhalten und zusätzlich bin ich in dieser einen Situation Frau, heterosexuell, mittleren Alters, mit einer gewissen Weltanschauung oder religiös, aus Deutschland kommend und körperlich unversehrt (= personenimmanent). Als Persönlichkeit bringe ich also zwei Dimensionen von Vielfalt mit: Diversität liegt in meiner Person und in meinem Verhalten.

Gehen wir noch einen Schritt tiefer in die verhaltensimmanente Diversity: Sie erweitert die Vielfalt, die in uns Menschen an sich liegt. Das heißt, oft findet im Arbeitsleben schon Diversity statt. So kann es in einer homogenen personenimmanenten Gruppe (zum Beispiel nur weiße Männer in einer bestimmten Berufsgruppe) dennoch Diversity geben. Denn diese Personen gehen vielleicht alle unterschiedlich an das zu lösende Problem heran oder sie haben zu einem bestimmten Thema ganz verschiedene Meinungen, die sie diskutieren. Und das, obwohl sie zum Beispiel alle weiß, männlich und westlich geprägt sind. Trotzdem könnte allein in ihrem unterschiedlichen Verhalten und der unterschiedlichen Art, wie sie das Problem lösen oder das Projekt leiten, Diversität stecken. Die Frage ist, ob das für ein diverses Miteinander reicht.

Ich finde die Idee spannend, den Fokus auch auf das Verhalten von uns zu legen. Welche Qualifikation und

welches Talent bringen wir ins Unternehmen mit, das nicht in unserer Person, sondern in unserem Verhalten liegt? So gibt es Menschen, die gut führen können, die gerne und erfolgreich kommunizieren, die Projekte leiten, die sich auf Probleme stürzen und lösen, die sich akribisch in Dinge einarbeiten, die sehr flexibel sind usw. Die Voraussetzung ist natürlich, dass die verschiedenen Herangehensweisen oder Meinungen vom Unternehmen auch zugelassen werden, sprich, dass ein Unternehmen erkennt, dass unterschiedliches Arbeitsverhalten auch Diversität darstellen kann. Denn zunächst ist es für ein Unternehmen entspannt und leicht, wenn es mit einer in alle Sicht homogenen Belegschaft agiert. Alle ticken gleich, es gibt keine Spannungen und Probleme werden schnell auf die gleiche Art und Weise gelöst. Aber selbst wenn die unterschiedlichen Herangehensweisen einer homogenen Gruppe zunächst auch divers erscheinen, wird das zukünftig nicht reichen. Homogenität in der Person führt vielleicht zunächst zu einem schnelleren Ergebnis, doch diese Lösungen werden nicht lange standhalten, weil sich die Arbeitswelt mitten in einem Veränderungsprozess befindet.

Eine diverse Belegschaft wird in Zukunft immer wichtiger. Der Blick auf die verhaltensimmanente Diversity führt dazu, dass wir mehr auf die Qualifikation der Person achten, die wir einstellen. Wir wollen eine Person, die die ausgeschriebene Position erfüllt. Das muss sie uns durch ihre Kommunikation, ihr Verhalten

und ihre Arbeitsweise darlegen können. Wenn wir den Fokus mehr darauf legen, lenkt das vielleicht von den Umständen ab, ob es sich bei der Person um eine Frau oder einen Mann, ob alt oder jung, schwarz oder weiß, groß oder klein, aus Deutschland stammend oder nicht usw. handelt. Diese Aspekte werden unwichtig, denn wir wollen eine Person, die für die jeweilige Stelle geeignet ist. Also könnten wir zukünftig nicht nur auf die personenimmanente, sondern auch auf die verhaltensimmanente Diversity einen schärferen Blick werfen.

### **3. Wie Organisationen momentan »Diversity« verstehen**

Viele Unternehmen beschäftigen sich momentan meist nur mit der personenimmanenten Diversity, also das Einteilen von Menschen in die oben genannten Dimensionen. Auf diese Weise versuchen sie, der Komplexität von Diversity zu begegnen. Das ist erst einmal in Ordnung, denn so lange sie sich überhaupt mit Diversity beschäftigen, ist ein Anfang gemacht. In einem Unternehmen, das sich mit Diversity auseinandersetzt, finden automatisch immer auch kleine Veränderungen statt. Das Unternehmen geht mit der Zeit, es stellt sich auf die veränderte Welt da draußen ein und ganz wichtig: Es behält seine wichtigste Ressource, seine Mitarbeitenden, im Blick. Also bin ich froh, wenn in einem

Unternehmensprofil irgendwo das Wort Diversity auftaucht und sie nach einer diversen Belegschaft suchen. Aber natürlich reicht das nicht, um auch in Zukunft ein erfolgreiches Unternehmen zu sein. Außerdem ist es nicht ausreichend, sich nur die einzelnen Personen-Kategorien anzuschauen. Das ist viel zu kurz gedacht. Gerade wenn sie mehr und mehr nach »unterschiedlichen« Menschen für ihre Organisation suchen, unterschätzen sie die Verhaltensunterschiedlichkeit, die automatisch mit dazukommt. Es ist enorm wichtig, dass die verhaltensimmanente Diversity mitbedacht wird. Nur diverse Menschen aufgrund ihrer Person ins Unternehmen zu holen, reicht nicht aus. Der Fokus muss nun auf der verhaltensimmanenten Diversity der Belegschaft liegen. Zwar birgt sie Risiken, aber auch enorme Chancen:

Es gilt also herauszufinden, ob und wie die Mitarbeitenden in Unternehmen unterschiedlich arbeiten, unterschiedlich denken, unterschiedlich an Probleme herangehen oder unterschiedlich im Umgang mit sich und dem Umfeld sind. Allein dadurch kann bereits eine Abteilung an sich kreativer und damit erfolgreicher werden, indem allein deren Verhaltensweisen etwas genauer untersucht und das Potenzial gesehen wird. Wichtig hierbei ist, sich zu fragen, was für eine generelle Atmosphäre in dem Unternehmen herrscht. Ist Unterschiedlichkeit im Denken und Handeln überhaupt erwünscht oder herrscht eher Assimilierung? In einem Unternehmen, das darauf bedacht ist, möglichst wenig

zu hinterfragen und nach dem Modus arbeitet »Das haben wir immer schon so gemacht und sind sehr gut damit gefahren« (Assimilierung), wird verhaltensimmanente Diversity außer Acht gelassen und damit eine wichtige Ressource nicht genutzt. Genau das passiert aber gerade in vielen Unternehmen. Deswegen sind viele der ergriffenen Diversity-Maßnahmen auch nicht erfolgreich. Sind dagegen aber Unterschiede in der Denk- und Arbeitsweise akzeptiert oder gar erwünscht, können schon an sich sehr homogene Gruppen enorm divers sein, weil sie zum Beispiel unterschiedliche Herangehensweisen an Probleme zulassen und so zu einer besseren Lösung finden. Infolgedessen kommen wir gelebter Diversity schon einen Schritt näher.

Meines Erachtens tun Organisationen gut daran, zukünftig nicht nur darauf zu achten, dass die Belegschaft an sich möglichst divers wird, sondern dass sie Arbeitsbedingungen schaffen, bei denen auch diverse Verhaltensweisen berücksichtigt werden. Das ist leichter gesagt als getan. Denn die Kombination von beidem macht die Sache komplex. Wie sollst du als die für Diversity verantwortliche Person beide Dimensionen (Person und Verhalten) von allen Mitarbeitenden berücksichtigen, um echte gelebte Diversity in dein Unternehmen zu integrieren? Es ist unglaublich schwierig, Maßnahmen zu entwickeln, die alle diese Facetten abdecken. Ein Blick auf das Rad reicht doch, um vor einer gefühlt unlösbaren Aufgabe zu stehen.

Damit wird Diversity wieder so komplex und für uns zu einem so schwer greifbaren und handhabbaren Thema.

Übrigens sage ich nicht mehr: »Ich berate Unternehmen in Fragen zu Diversity«, sondern je nach Lust und Laune und mit Blick auf den Rahmen der Veranstaltung: »Ich bin eine Arbeitsplatzverbesserin« oder: »Ich ver helfe Unternehmen zu mehr Geschäftserfolg«, »Ich kümmere mich um die verschiedenen Talente in Unternehmen«, »Ich unterstütze Organisationen dabei, die vielfältige Belegschaft zu sehen« usw. Erst im zweiten Satz sage ich: »Und das mithilfe von Diversity!«





# 2

**Warum ist  
Diversity so  
komplex?**

# Die Komplexität von Diversity

Ich will mit diesem Buch erreichen, dass Diversity leichter verständlich ist und insbesondere in Organisationen viel mehr gelebt wird. Aber wie es immer so ist: Erst ist es schwer, bevor es leicht wird. So ist es auch hier. Um die Reichweite und die vielen Facetten von Diversität zu verstehen, müssen wir uns bewusst machen, was Komplexität heißt. Womit haben wir es zu tun und ist Diversity denn wirklich komplex?

## 1. Was heißt komplex?

Meiner Beobachtung zufolge benutzen wir das Wort »komplex« wie folgt: Eine Sache, ein Thema oder eine Situation ist komplex, wenn viele Details, die wiederum in sich ganz unterschiedlich sind, zusammenkommen. Dinge werden komplex, wenn sie unüberschaubar werden. Vielleicht stellen wir es uns zunächst wie ein Schachspiel vor: Anfänger können ein oder zwei Züge überblicken, geübte Spieler dann bis zu fünf Züge im Voraus durchdenken, absolute Könner noch mehr. Welt-klassenspieler lasse ich jetzt einmal außen vor. Aber was passiert, wenn ich ab einem bestimmten Punkt diesen

————— Ende der Leseprobe —————

*»Jeder Mensch ist einzigartig und hat einen einzigartigen Blick auf die Dinge, auf das Geschehen, auf die Welt, auf die Menschen.«*

Gabi Lück  
**Mann, fürchte dich nicht.**  
Gemeinsam mit mehr weiblichem  
Bewusstsein die Welt verändern.  
236 Seiten  
Mentoren-Media-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-011-7  
€ 24,95 [DE]



Unsere Welt denkt und handelt weitgehend männlich. Konkurrenzdenken, Wettbewerb und Ellbogenmentalität stehen dadurch ganz oben in der Agenda. Das betrifft die Wirtschaft ebenso, wie Politik und unser gesellschaftliches Miteinander. Diese Haltung führt unweigerlich zu einem Kollaps, der bereits jetzt beginnt, wenn wir einen Blick auf die Krisenherde dieser Welt werfen.

Was wir jetzt benötigen, ist ein Mindshift, um uns stärker dem weiblichen Denken zuzuwenden und ein notwendiges Umdenken einzuleiten. Besser spät als nie. Dabei geht es nicht um ein Dominanzsystem von Frau und Mann, sondern um die weiblichen und männlichen Anteile, die jeder in uns trägt. Gabi Lück zeigt auf, wie sich die Polarisierung stoppen lässt und stattdessen diese Kräfte miteinander verbunden werden können.

»Niemand in der Agenturwelt hat den »Female Shift« früher erkannt als Gabi Lück.« (Zeitschrift Werben & Verkaufen, 2020)

*»Im täglichen Hamsterrad des Tuns verlieren wir uns. Die Zeit für Einkehr und Innenschau nehmen wir uns nicht. Jeden Tag schauen wir auf unsere To-Do-Listen und haben das Gefühl, das Leben ist eine unendliche Anstrengung.«*

Michael Biedenbach  
**Hilfe, ich kann nicht mehr abschalten!**  
Die acht Schlüssel zum Erfolg mit Herz  
228 Seiten  
Telemach-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-015-5  
€ 17,95 [DE]

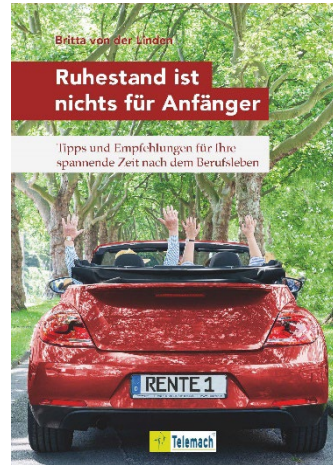


Dieses Buch hilft dem Gesundheitsrisiko Nr.1 des 21. Jahrhunderts (nach Ansicht der WHO) zu begegnen: Stress. Es liefert Techniken und Tipps gegen Stress und schafft das nötige Bewusstsein, wie du künftig wieder abschalten kannst. Michael Biedenbach stellt dir acht Erfolgsschlüssel vor, die dir zu einem glücklichen und erfüllten Leben verhelfen, trotz eines intensiven und aufreibenden Jobs.

Die Erkenntnisse zu den acht Schlüsseln werden ergänzt durch Erfolgsinterviews, die der Autor mit der Golflegende Frank Adamowicz, der PR-Expertin und Promi-Coach Jane Uhlig, dem Promi-Personaltrainer Ralf Ohrmann, dem Project Manager bei younity Yann Weibel und dem Ex-Fußball- und Bundesliga-Profi Thomas Sobotzik führte.

*»Wir bereiten uns auf alles vor, doch wenn wir über jenen Abschnitt unseres Lebens sprechen, der – im besten Fall – der längste unseres Lebens ist, lassen wir uns in der Regel treiben.«*

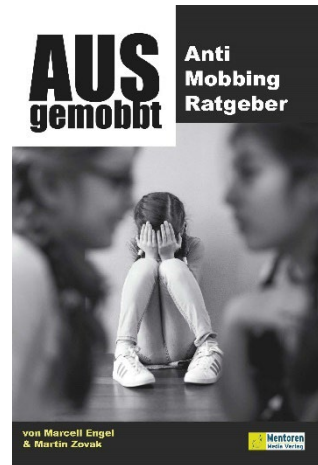
Britta von der Linden  
**Ruhestand ist nichts für Anfänger**  
Tipps und Empfehlungen für  
Ihre spannende Zeit nach dem  
Berufsleben  
236 Seiten  
Telemach-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-012-4  
€ 24,95 [DE]



Mit dem Ruhestand beginnt der dritte große Lebensabschnitt und damit auch die vermutlich spannendste Lebensphase. Sämtliche Erfahrungen, die wir während unserer Kindheit und Jugendjahre sowie in unserem Berufsleben sammeln konnten, können wir nun in diesem Lebensabschnitt integrieren.

Wenn Sie alles richtig anstellen, dann beginnt nun Ihre vermutlich beste Zeit Ihres Lebens. Doch das ist einfacher gesagt, als es sich umsetzen lässt. Britta von der Linden unterstützt Sie Schritt für Schritt dabei, Ihren Ruhestand zu planen, die neu gewonnene Zeit sinnvoll und erfüllend zu nutzen und hilft Ihnen, eine Struktur für diesen neuen Lebensabschnitt zu schaffen.

*»Die Anzeichen von Mobbing bleiben vor allem zu Beginn häufig im Verborgenen und werden selbst vom späteren Opfer oftmals nicht frühzeitig erkannt.«*



Marcell Engel & Martin Zovak  
**AUSgemobbt**  
Anti Mobbing Ratgeber  
104 Seiten  
Mentoren-Media-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-018-6  
€ 9,95 [DE]

Mobbing findet überall statt: in der Schule, am Arbeitsplatz, innerhalb der Familie und im Internet. Erfahren Sie in diesem Kompaktbuch, wie Sie sich gegen Mobbing wehren und künftig vermeiden, zum Mobbingopfer zu werden. Außerdem erfahren Sie als Elternteil, Lehrkraft oder auch Zeuge von Mobbing, wie Sie derartige Angriffe künftig möglichst schnell erkennen und was Sie dagegen unternehmen können.

In diesem Ratgeber erfahren Sie,

- wie Mobbing entsteht
- wie Sie Mobbing erkennen
- welche Maßnahmen Sie ergreifen sollten
- wie Sie sich insbesondere bei Cybermobbing verhalten sollten
- wo Sie bei Mobbing Hilfe finden

Der Begriff Diversity macht schnell »Popcorn im Kopf«, weil es ein so weitverzweigtes, unüberschaubares und facettenreiches Thema ist. Anna Engers aber ist überzeugt: Diversity ist der Booster für jedes Unternehmen! Dennoch tun sich die Organisationen in Deutschland immer noch schwer, echte Vielfalt zu integrieren und zu leben. Warum das so ist und was sich hinter dem Begriff »Diversity« eigentlich verbirgt, dem hat sich die Autorin in diesem Buch gewidmet. Sie trennt sich von der Einteilung in die gängigen sechs Dimensionen und zeigt auf, dass Diversität ganz viel mit der eigenen Haltung gegenüber Menschen zu tun hat. Die eigens von ihr entwickelte Diversity-These gibt dem Thema seine Leichtigkeit zurück.

Ziel ist es, dass die Leser und Leserinnen dieses Buches einen anderen Blick auf das Thema bekommen und mit Lust und Laune Diversity noch einmal neu denken oder endlich damit beginnen. Denn für Unternehmen ist eine vielfältige Belegschaft der Schlüssel für den Umgang mit komplexen Märkten und zukünftig der einzige Weg zum Erfolg. Nur vielfältige Teams lösen komplexe Probleme. Diversität sehen und leben ist gar nicht schwer.



**Anna Engers** ist die so gar nicht typische Volljuristin, aber eine humorvolle Optimistin, Organisationskünstlerin und überzeugte Diversity-Expertin. In unzähligen Vorträgen und Trainings hat sie ihr Publikum nicht nur für das Thema Diversity sensibilisiert, sondern auch echtes Umdenken bewirkt. Als ausgebildete Rednerin und Business Coach begeistert sie Menschen über viele Branchen hinweg.

