



Vielfalt scheitert nicht an Bewerbenden – sondern am System

Strategien für eine vielfältige, inklusive und zukunftsfähige Personalgewinnung.

stellenanzeigen.de

info@stellenanzeigen.de
Telefon: +49 89 651076-300
Telefax: +49 89 651076-999

Welfenstraße 22,
81541 München
www.stellenanzeigen.de

Executive Summary

Vielfalt scheitert nicht an Bewerbenden – sondern am System.

Dieses Whitepaper beleuchtet, warum Vielfalt & Inklusion (D&I) in der Personalgewinnung längst kein optionales Thema mehr sind, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. In Zusammenarbeit mit **Sebastian Wächter**, Speaker und Experte für Veränderung und Inklusion, zeigt die Publikation praxisnah, wie Unternehmen den Wandel von symbolischen Maßnahmen hin zu einer **gelebten, inklusiven Unternehmenskultur** gestalten können.

Die Inhalte richten sich an HR-Verantwortliche, Recruiter und Führungskräfte, die D&I nicht nur als Haltung, sondern als wirtschaftliche und kulturelle Notwendigkeit verstehen. Anhand aktueller Studien, rechtlicher Entwicklungen und konkreter Praxisbeispiele wird deutlich:

Wer Vielfalt gestaltet, gewinnt – an Innovation, Arbeitgeberattraktivität, Loyalität und Zukunftsfähigkeit.

Das Whitepaper enthält:

- Eine persönliche Perspektive auf Inklusion im Arbeitsleben (Sebastian Wächter)
- Aktuelle Daten und Fakten zur Realität von D&I in deutschen Unternehmen
- Rechtliche Grundlagen und gesellschaftlicher Druck als Treiber
- Ein praxisorientierter Leitfaden zur inklusiven Personalgewinnung
- Strategien zur Verankerung von D&I in Unternehmenskultur und Führung
- Checklisten, Tools und Anlaufstellen für konkrete Umsetzungsschritte

Ziel des Whitepapers ist es, Bewusstsein zu schaffen, Barrieren sichtbar zu machen und Unternehmen konkrete Wege aufzuzeigen, wie Vielfalt zu einem echten Erfolgsfaktor werden kann.

Inhalte

Einleitung: Die Story von Sebastian Wächter– Ein Perspektivwechsel | 4

Zwischen Anspruch und Realität: Zahlen, Daten, Fakten zu D&I | 6

Herausforderungen des modernen Arbeitsmarkts | 8

1. Demografischer Wandel
2. Fachkräftemangel & Arbeitskräftelücke
3. Wertewandel der Generationen
4. Digitalisierung & Automatisierung
5. Gesetzliche Entwicklungen & gesellschaftlicher Druck

Diversity Management: Grundlagen und Nutzen | 14

Was bedeutet Diversity Management?

Diversity ist wichtig – aber ohne Inklusion bleibt sie wirkungslos

Altersdiversität – eine unterschätzte Dimension mit zwei Blickrichtungen

Diversity Management vs. Gender-Mainstreaming

Die Wirkung von Diversity Management: Mehr als ein Wertebekenntnis

Strategien für Inclusive Hiring | 20

Barrierefreie Stellenanzeigen gestalten

Prozessgestaltung: Fair, zugänglich, wirksam

Tools, Plattformen und Förderstellen

Kreative Wege gehen

Checkliste: Inklusives Recruiting

Inklusive Unternehmenskultur gestalten | 26

1. Status Quo erheben: Wie inklusiv ist das Unternehmen heute?
2. Ziele, Zeit und Ressourcen: D&I braucht Struktur
3. Schulung, Sensibilisierung und gelebtes Vorbild
4. Fördern, nicht nur fordern: Räume für Teilhabe schaffen
5. Strukturen anpassen: Inklusion im Alltag verankern

Fazit & Ausblick | 29

Über die Autoren

Einleitung

Die Story von Sebastian Wächter – Ein Perspektivwechsel



Sebastian Wächter war 18 Jahre alt, als sich sein Leben radikal veränderte. Ein Wanderunfall. Ein Genickbruch. Die Diagnose: Querschnittslähmung. Von einem Moment auf den anderen verlor er die Fähigkeit, seine Beine, seine Finger und große Teile seiner Armmuskulatur zu bewegen.

Was für viele das Ende eines selbstbestimmten Lebens bedeutet hätte, wurde für Sebastian der Ausgangspunkt eines neuen Weges – geprägt von innerer Stärke, Willenskraft und der Entscheidung, Verantwortung für die eigene Zukunft zu übernehmen.

In den Jahren nach dem Unfall kämpfte er sich zurück in ein Leben mit Unabhängigkeit und Perspektive. Er absolvierte ein Studium – trotz der körperlichen Einschränkungen, trotz zahlreicher Hürden im Alltag, trotz gesellschaftlicher Vorurteile. **Neun Jahre später, 2016, hielt er seinen Masterabschluss in den Händen.** Und doch war da diese Unsicherheit, die viele Menschen mit Einschränkungen kennen:

”

Ich habe mich fünf Jahre durch das Studium gekämpft, trotz Rollstuhl habe ich nun meinen Master in der Tasche. Dennoch stellen sich mir die Fragen: Will mich mit meinem Handicap jemand einstellen? Wie werden die Reaktionen bei meinen Bewerbungen ausfallen? Was, wenn es nicht klappt?

Sebastian Wächter

2016 war Diversität und Inklusion in der Arbeitswelt noch kein selbstverständlicher Teil von Recruiting-Strategien. Menschen mit Behinderung blieben – und bleiben heute noch – oft unsichtbar auf dem Arbeitsmarkt. Nicht, weil sie weniger leisten könnten. Sondern weil Systeme, Prozesse und Denkweisen noch nicht auf Vielfalt ausgerichtet sind.

Sebastian hat sich nicht von Ablehnung entmutigen lassen. Er hat Wege gesucht – und gefunden. Heute steht er auf Bühnen im gesamten deutschsprachigen Raum. **Als Keynote Speaker inspiriert er Unternehmen, Veränderung nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv zu gestalten.** Inzwischen unterstützt er u.a. Dax-Konzerne bei ihren Herausforderungen.

Seit 2016 hat sich vieles bewegt. Vielfalt und Inklusion sind heute sichtbarer, präsenter und häufiger Teil von Unternehmensstrategien. Doch der Blick in aktuelle Studien zeigt: Anspruch und Wirklichkeit klaffen oft noch auseinander. Potenziale bleiben oft noch ungenutzt, weil Vorurteile, Unsicherheiten oder fehlendes Wissen den Wandel bremsen.

Zwischen Anspruch und Realität: Zahlen, Daten, Fakten zu D&I

Vielfalt ist gesetzlich verankert. Zwar bestehen in Deutschland gesetzliche Vorgaben zur Förderung von Inklusion, etwa durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder die Beschäftigungspflicht für Menschen mit Schwerbehinderung gemäß § 154 SGB IX. Doch der tatsächliche Stand zeigt: Zwischen Anspruch und Umsetzung liegt eine deutliche Lücke – und das nicht nur bei einer Dimension von Vielfalt.



Wie ist der Stand der Dinge aber wirklich?

der befragten deutschen Unternehmen geben im Jahr 2021 an, dass Diversity in den letzten zwei Jahren ein relevantes Thema war und aktiv in die Unternehmenskultur integriert wurde – (eine deutliche Steigerung von 45 % im Jahr 2015)



der Arbeitsplätze müssen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden (in Unternehmen mit 20+ Mitarbeitenden)



ABER nur 39 % der Arbeitgeber erfüllen die Beschäftigungspflicht von schwerbehinderten Menschen im Jahr 2022

Zum Vergleich: Im Jahr 2016 waren es 39,9 % aller Arbeitgeber in Deutschland und somit ist kein Anstieg zu verzeichnen



177.280 Menschen mit Schwerbehinderung waren in Deutschland im Oktober 2023 arbeitslos, das ist ein **Anstieg von 7 %** im Vergleich zum Vorjahr



Dabei hatten **53 % der arbeitslosen schwerbehinderten Personen** sogar eine abgeschlossene Berufs- oder Hochschulausbildung im Vergleich zu 42 % bei anderen Arbeitslosen.



Über **47.000 schwerbehinderte Personen** suchten im Jahr 2023 nach einer **Tätigkeit im Fachbereich**, etwa 15.000 sogar nach hochqualifizierten Aufgaben auf Spezialisten- oder Expertenniveau.



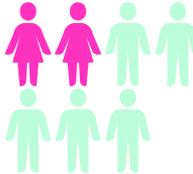
der Bevölkerung in Deutschland hat einen Migrationshintergrund: Diese Quote spiegelt sich nicht in gleichem Maß in Führungspositionen oder Entscheidungsebenen wider



Nur 12 % der **Angestellten im öffentlichen Dienst** hat einen **Migrationshintergrund**

Diskriminierung bei Bewerbungen:

50 % mehr Bewerbungen sind für Bewerbende mit ausländisch klingendem Namen notwendig, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.



Nur 28,7 % der Führungskräfte sind weiblich und der **Frauenanteil in den Vorständen** der DAX-40-Unternehmen im März 2023 lag bei 17,1 %.



der Menschen in Deutschland **haben bereits Altersdiskriminierung erlebt**; am häufigsten betroffen sind 16- bis 44-Jährige (52 %).

39 % der Betroffenen berichten von **Altersdiskriminierung** im Arbeitsumfeld – etwa bei Bewerbungen, Beförderungen oder Weiterbildungen.

Ein Blick auf die Datenlage macht deutlich: Trotz zunehmender öffentlicher Aufmerksamkeit und politischer Maßnahmen geht der Fortschritt beim Thema Vielfalt und Inklusion auf dem Arbeitsmarkt **nur schleppend voran**.

Quellen:

- Page Group – Diversity Management Studie (2021)
- Statistisches Bundesamt – Migrationshintergrund (2023)
- Bundesagentur für Arbeit (2023)
- Statistisches Bundesamt – Frauen in Führungspositionen (2023)
- FundResearch / Aktion Mensch (2024)
- AllBright Stiftung – Frauenanteil DAX-Vorstände (2023)
- McKinsey & Egon Zehnder Whitepaper (2023)
- WDR / GMS-Umfrage zur Altersdiskriminierung (2025)
- Bundesagentur für Arbeit (2024)



Herausforderungen des modernen Arbeitsmarkts – und warum D&I zur Notwendigkeit wird

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Technologische, gesellschaftliche und demografische Entwicklungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen und eröffnen gleichzeitig neue Chancen.

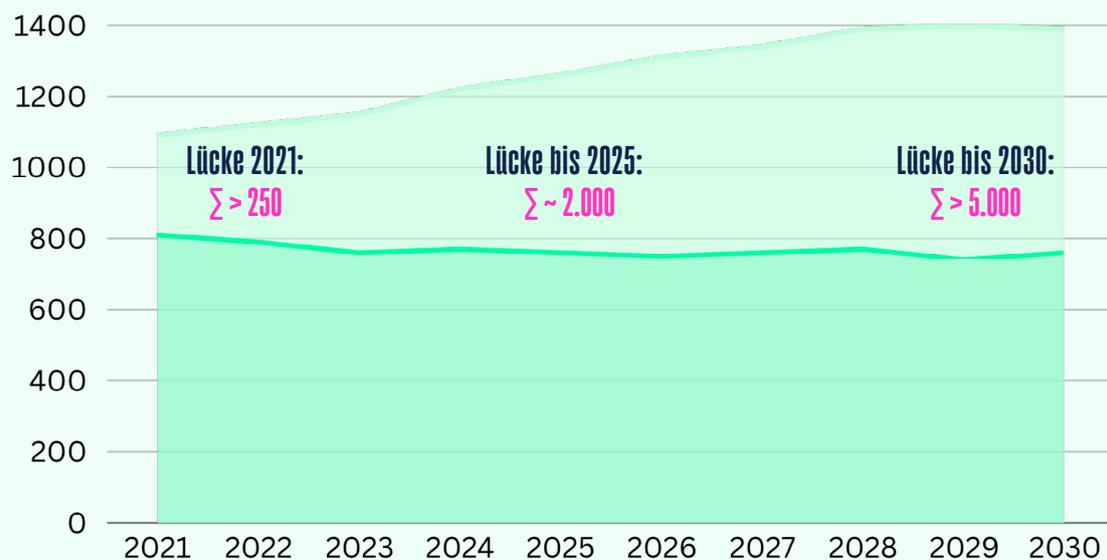
In diesem Umfeld wird **Vielfalt & Inklusion (D&I)** nicht nur zur moralischen Verpflichtung, sondern zur **strategischen Notwendigkeit**, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

1. Demografischer Wandel

Die Gesellschaft altert und mit ihr der Arbeitsmarkt. Die geburtenstarken Jahrgänge („Babyboomer“) gehen zunehmend in den Ruhestand, während weniger junge Menschen nachrücken.

Bis 2030 werden 5 Mio. mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt aus- als eintreten

Ausscheidende Babyboomer hinterlassen eine wachsende Lücke in der deutschen Erwerbsbevölkerung, in Tsd.



□ Renteneintritt

■ Eintritt in den Arbeitsmarkt

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Folge: Unternehmen stehen vor einem wachsenden **Fachkräftemangel**, der nur durch eine stärkere Einbindung bislang unterrepräsentierter Gruppen ausgeglichen werden kann, wie Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationsgeschichte oder beruflich Wiedereinsteigende.

2. Fachkräftemangel & Arbeitskräftelücke

Schon heute fehlen laut Schätzungen mehrere Hunderttausend qualifizierte Arbeitskräfte – Tendenz steigend. Besonders betroffen sind Branchen wie Gesundheit, Pflege, IT, Handwerk, Bildung und Technik.

D&I als Antwort: Organisationen, die gezielt auf inklusive Personalgewinnung setzen, erreichen Bewerbende, die sonst oft übersehen oder abgeschreckt werden – etwa Menschen mit Behinderung, Migrationsgeschichte oder atypischen Lebensläufen – und schaffen gleichzeitig eine Unternehmenskultur, in der Talente gehalten und entwickelt werden können.

3. Wertewandel der Generationen

Die Generation Z und die nachfolgenden Generationen fordern mehr als ein gutes Gehalt. Sie erwarten Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und ein diversitätsfreundliches Umfeld. Inklusivität, Chancengleichheit und soziale Verantwortung zählen heute zu den wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl.



der befragten Unternehmen bestätigen ein positiveres Employer Branding durch ihre Diversity-Initiativen.

Unternehmen, die gezielt auf Vielfalt und Chancengleichheit achten, gewinnen nicht nur intern an Stärke, sondern wirken auch nach außen deutlich attraktiver. Besonders bei jüngeren Bewerbenden wird dieser Aspekt zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Quelle: total-e-quality.de

Unternehmen, die D&I glaubwürdig leben, stärken nicht nur ihre Arbeitgebermarke, sondern **sichern sich den Zugang zu jungen Talenten.**

4. Digitalisierung & Automatisierung

Der digitale Wandel verändert nicht nur Tätigkeiten, sondern auch Anforderungen an Kompetenzen und Lernfähigkeit. Gleichzeitig ermöglicht Technologie neue Wege der **barrierearmen Arbeitsgestaltung** – etwa durch digitale Assistenzsysteme, Remote Work oder barrierefreie Software.

Chancen durch Inklusion: Menschen mit Behinderung oder Mobilitätseinschränkungen können durch digitale Tools gleichberechtigt teilhaben – wenn der Arbeitgeber hierfür offen und lösungsorientiert ist.

5. Gesetzliche Entwicklungen & gesellschaftlicher Druck

Unternehmen, die Diversität ignorieren oder lediglich symbolisch adressieren, geraten verstärkt unter Beobachtung – von Politik, Medien, Stakeholdern, Kunden und nicht zuletzt den eigenen Mitarbeitenden.

Ein besonders deutliches Signal kam 2024 mit dem Inkrafttreten des „**Gesetzes zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts**“. Die darin enthaltene Erhöhung der **Ausgleichsabgabe** für Arbeitgeber, die keine schwerbehinderten Menschen beschäftigen, ist ein klares Statement. Seit dem 1. Januar 2025 gelten gestaffelte Sätze, die – je nach Unternehmensgröße – bis zu **720 Euro pro unbesetzten Pflichtarbeitsplatz im Monat** betragen können.

Deutschland hat sich außerdem mit der Ratifizierung der **UN-Behindertenrechtskonvention** zu einer inklusiven Gesellschaft verpflichtet. Mit der im April 2024 verabschiedeten „**Stuttgarter Erklärung**“ haben Bund und Länder angekündigt, die Umsetzung der Konvention insbesondere in Bildung, Arbeitswelt und öffentlichem Raum stärker zu forcieren. Parallel dazu wird auch das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** neu gedacht. Die Bundesregierung plant eine Reform, um den Diskriminierungsschutz zu erweitern.

Zwischen Rückschritt und Leuchtturm: Die aktuelle D&I-Stimmungslage in Deutschland

Die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland und weltweit zeigt: Diversity und Inklusion sind weiterhin keine Selbstläufer. Laut einer aktuellen NWX-Erhebung warnen mehr als die Hälfte der Führungskräfte vor Rückschritten bei Gleichstellung und Inklusion – insbesondere durch politische und gesellschaftliche Polarisierungen, wie sie aktuell auch in den USA sichtbar werden. Die D&I-Kultur befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen Fortschritt und Gegenbewegung.

In diesem Kontext mahnt Sebastian Wächter, Speaker und Gründer von „Barrierefrei im Kopf“:

”

Gerade in der heutigen Zeit und mit den gesellschaftlichen Entwicklungen, die (gerade in den USA) entgegengesetzt oder rückwärtsgewandt zu Diversität & Inklusion stehen, zeigt sich, welche Unternehmen wirklich hinter dem Thema stehen. Wird echtes Diversity Management betrieben oder sprechen eher bunte Fahnen statt Taten – oder wird geschwiegen?

Sebastian Wächter

Diese Beobachtung ist ein Weckruf an Unternehmen, D&I nicht nur als Imagefaktor zu nutzen, sondern als echten Wertetreiber zu verankern. Denn es gibt sie: Organisationen, die unbeirrt, glaubwürdig und erfolgreich vorangehen – sie sind Leuchttürme einer inklusiveren Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Haltung braucht es mehr denn je.

Quelle: Verband für Fach- und Führungskräfte e.V.

Das bedeutet, ...

Unternehmen, die bereits heute aktiv auf Vielfalt und Inklusion setzen, verzeichnen klare Vorteile. Sie sind innovativer, haben eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, profitieren von einem positiven Arbeitgeberimage und weisen eine geringere Fluktuation auf.



der deutschen Unternehmen haben bewusst Maßnahmen zur Inklusion und fairen Teilhabe kulturell diverser Talente eingeleitet; die Mitarbeitenden in diesen Unternehmen zeigen eine höhere Zufriedenheit als in weniger inklusiven Organisationen.

Quelle: McKinsey & Egon Zehnder (2023): Whitepaper „Kulturelle Diversität und faire Teilhabe“

Interessant ist allerdings, wie unterschiedlich die Wahrnehmung von Diversity-Bemühungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist:

- **43 % der Führungskräfte** geben an, dass Vielfalt und Inklusion in ihrem Unternehmen etabliert sind.
- Nur **31 % der Mitarbeitenden** derselben Unternehmen stimmen dieser Aussage zu.

Quelle: Internationale Vergleichsstudie von Indeed (2024)

Wer D&I nicht nur diskutiert, sondern gezielt umsetzt, **schafft Verbindungen zwischen gesellschaftlichem Anspruch und unternehmerischem Erfolg** – und schließt gleichzeitig eine Lücke, die sich der Arbeitsmarkt längst nicht mehr leisten kann.

“

Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, wie gut diese Anpassung gelingt und Diversity Management hilft, auf aktuelle Gegebenheiten zu reagieren.

Sebastian Wächter

Diversity Management: Grundlagen und Nutzen

Vielfalt ist längst Realität – in der Gesellschaft wie in der Arbeitswelt. Menschen unterschiedlicher Herkunft, mit verschiedenen Fähigkeiten, Altersgruppen, Geschlechtsidentitäten oder religiösen Überzeugungen arbeiten heute gemeinsam in Organisationen. Doch erst, wenn Unterschiede **bewusst wertgeschätzt und gezielt gefördert** werden, entsteht ein echter Mehrwert: für Unternehmen, für Teams und für Einzelpersonen.

Was bedeutet Diversity Management?

Diversity Management bedeutet nicht, Vielfalt einfach entstehen zu lassen – es verlangt aktives, strategisches Handeln.

Der Begriff „Management“ steht für **bewusstes Gestalten**, nicht für Zufall. Es geht darum, Vielfalt nicht nur zu tolerieren, sondern sie **systematisch zu erkennen, zu integrieren und zu nutzen** – wie jede andere erfolgskritische Ressource im Unternehmen.

Der Ursprung des Konzepts liegt in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. In Deutschland ist Diversity Management Teil moderner Personal- und Organisationsentwicklung, allerdings ist es noch längst nicht überall angekommen – weder strukturell noch strategisch:



Nur 30 % der Unternehmen verorten Diversity auf Senior Management Level

Quelle: [Page Group – Diversity Management Studie \(2021\)](#)

36 % der Mitarbeitenden nehmen ihren Arbeitgeber als inklusiv in der Personalpolitik wahr.

Quelle: [mckinsey.de](#)

Diversity Management umfasst sowohl sichtbare Unterschiede (z. B. Alter, Geschlecht, körperliche Einschränkungen) als auch nicht offensichtliche Dimensionen (z. B. Bildungshintergrund, soziale Herkunft, Weltanschauung).

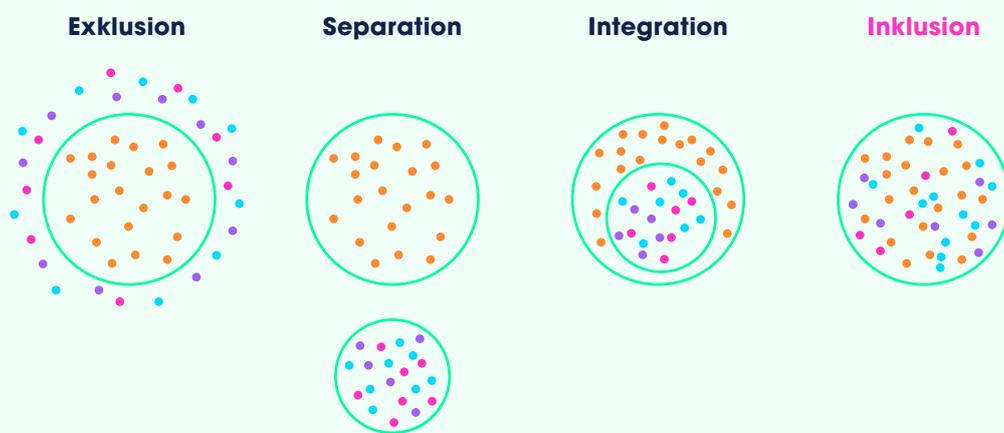
Der Fokus liegt jedoch nicht auf dem Trennenden, sondern auf dem Verbindenden: Wer Vielfalt aktiv lebt, fördert das Erkennen von Gemeinsamkeiten und schafft damit ein starkes Fundament für Zusammenarbeit, Respekt und Vertrauen. Das sind Unternehmenswerte, die vielerorts proklamiert, aber nur selten gelebt werden.

Diversity ist wichtig – aber ohne Inklusion bleibt sie wirkungslos

”

Vielfalt funktioniert nicht ohne Inklusion – und Inklusion funktioniert nicht ohne bewusst gestaltete Rahmenbedingungen.

Sebastian Wächter



barrierefrei-im-kopf.de

 Barrierefrei
im Kopf

Inklusion bedeutet, Räume zu schaffen, in denen Unterschiedlichkeit **nicht nur akzeptiert, sondern aktiv eingebunden** wird. Das beginnt bei der barrierefreien Gestaltung von Arbeitsplätzen, geht über individualisierte Arbeitsbedingungen bis hin zur gezielten Förderung von Talenten – unabhängig von Normvorstellungen.

Ziel ist nicht nur Chancengleichheit, sondern **faire Teilhabe**: Alle Mitarbeitenden sollen sich **zugehörig, respektiert und wertgeschätzt** fühlen – unabhängig von individuellen Unterschieden.

Weitere Ziele von Diversity Management sind:

- **Gleiche Chancen im Bewerbungs- und Beförderungsprozess**
innerhalb des Unternehmens
- **Der Abbau von Vorurteilen und strukturellen Barrieren**
- **Und das Fördern von Zugehörigkeit auf allen Ebenen**

Altersdiversität – eine unterschätzte Dimension mit zwei Blickrichtungen

Altersdiversität wird in vielen D&I-Diskussionen übersehen – zu Unrecht. In Zeiten des demografischen Wandels, steigenden Renteneintrittsalters und eines sich wandelnden Arbeitsmarkts ist die **altersübergreifende Zusammenarbeit längst ein zentraler Erfolgsfaktor**. Dennoch zeigen aktuelle Erhebungen: **Altersdiskriminierung betrifft Menschen aller Altersgruppen**.

Denn wie die bereits genannten Zahlen im Abschnitt "Zwischen Anspruch und Realität: Zahlen, Daten, Fakten zu D&I" zeigen, sind **Menschen aller Altersgruppen von Altersdiskriminierung betroffen**: Jüngere, die als „noch nicht erfahren genug“ abgewertet werden, ebenso wie ältere, denen man Lernfähigkeit oder Veränderungsbereitschaft abspricht.

Trotz dieser Erfahrungen wird Altersdiversität in vielen Unternehmen noch immer stiefmütterlich behandelt. Dabei liegt genau hier ein oft ungenutztes Potenzial: **Erfahrung trifft Innovationskraft, Verlässlichkeit trifft Veränderungsdrang**. Altersgemischte Teams bringen unterschiedliche Perspektiven ein – und fördern so Kreativität, Stabilität und eine gesunde Balance im Arbeitsalltag.

Diversity Management muss deshalb auch Altersvielfalt aktiv mitdenken: durch **altersneutrale Entwicklungsprogramme, generationenübergreifende Teams, flexible Arbeitszeitmodelle und gezielte Sensibilisierung** für stereotype Denkmuster.

Diversity Management vs. Gender-Mainstreaming – zwei verwandte, aber unterschiedliche Ansätze

Diversity Management und Gender-Mainstreaming verfolgen **unterschiedliche Zielsetzungen und Anwendungsbereiche** – und sollten deshalb bewusst voneinander abgegrenzt werden.

Gender-Mainstreaming ist ein politisch-strategisches Instrument, das darauf abzielt, die **Gleichstellung der Geschlechter** systematisch in **alle Entscheidungsprozesse** zu integrieren – sei es in Verwaltung, Gesetzgebung, Bildung oder Wirtschaft. Der Fokus liegt auf der Frage:

Wie wirken sich Maßnahmen, Strukturen oder Regelungen auf Frauen, Männer und auf nicht-binäre Personen aus?

Es geht darum, bestehende Strukturen auf **geschlechterspezifische Ungleichheiten** zu prüfen und zu verändern.

Diversity Management hingegen verfolgt einen **ganzheitlicheren Ansatz**. Es bezieht sich auf **alle Dimensionen menschlicher Vielfalt**: Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion, soziale Herkunft, Lebensstile – und mehr. Ziel ist nicht nur Gleichstellung, sondern die **aktive Nutzung und Integration von Vielfalt** in der Organisation.

Die Wirkung von Diversity Management: Mehr als ein Wertebekenntnis

Unternehmen, die Vielfalt und Inklusion aktiv leben, profitieren auf mehreren Ebenen – **organisational, kulturell und wirtschaftlich**.

01. Ein inklusives Umfeld wirkt sich unmittelbar auf die Teamdynamik und das Betriebsklima aus:

- Mitarbeitende fühlen sich **stärker eingebunden**, erleben Zugehörigkeit und Vertrauen – was nachweislich die **Mitarbeiterzufriedenheit** erhöht.
- Der Perspektivwechsel durch gelebte Vielfalt schafft ein tieferes **Verständnis für andere Lebensentwürfe**, senkt unbewusste Vorurteile und fördert eine **offene Kommunikationskultur**.
- Unternehmen mit inklusivem Arbeitsklima haben **geringere Fehlzeiten, niedrigere Fluktuationsraten und bessere Teamleistung**.

02. Vielfältige Teams denken breiter und kreativer – weil unterschiedliche Erfahrungen neue Lösungswege eröffnen:

- Unterschiedliche Perspektiven fördern kreative Ideen, verbessern Entscheidungsprozesse und machen Organisationen anpassungsfähiger.
- Besonders Menschen mit Diversitätsmerkmalen bringen häufig eine hohe Resilienz und Lösungsorientierung mit, da sie gelernt haben, mit Hürden und Widerständen umzugehen.
- In diversen Teams zählt die beste Idee – nicht die lauteste Stimme. Das fördert eine konstruktive Fehlerkultur und öffnet Raum für Innovation.

03. Vielfalt & Inklusion wirkt sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus:

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel liefert die Studie von Accenture in Zusammenarbeit mit Disability:IN. Der Bericht zeigt, wie sich die Inklusion von Menschen mit Behinderung auf Unternehmenserfolg auswirkt. Organisationen, die in diesem Bereich Vorreiter sind, erzielen im Vergleich zu anderen:

1,6X mehr Umsatz

2,6X mehr Nettoeinkommen

2X mehr wirtschaftlichen Gewinn

übertreffen ihre Branchenkolleginnen und -kollegen bei der Produktivität im Schnitt um 25 %

Quelle: [ESG NEWS \(2023\)](#)

04. Diversity wirkt auch nach außen und erleichtert Stellenbesetzungen:

Eine Vielzahl international tätiger Unternehmen erkennt die Bedeutung vielfältiger Perspektiven für Innovationskraft, Entscheidungsqualität und Marktzugang. Entsprechend hoch ist der strategische Stellenwert, den Diversity Management heute einnimmt:

94 % der befragten Unternehmen stufen es als (sehr) wichtig oder sogar als entscheidend für ihren globalen Unternehmenserfolg ein.

Quelle: total-e-quality.de

Doch nicht nur intern, auch extern wirkt sich ein ernsthaft verankertes Diversity Management aus.

Über die Hälfte der Unternehmen (52 %) berichtet von einem spürbar verbesserten Unternehmensimage infolge ihrer Diversity-Maßnahmen. Die gezielte Förderung von Vielfalt zahlt somit nicht nur auf die Unternehmenskultur, sondern auch auf die Positionierung am Markt und die Attraktivität für neue Talente ein.

Eine sichtbare D&I-Kultur verbessert nicht nur das **Employer Branding**, sondern wird zunehmend auch im **Kundenmarketing** eingesetzt – als Beweis für Zukunftsorientierung und gesellschaftliche Verantwortung.

Strategien für Inclusive Hiring

Vielfalt & Inklusion beginnt nicht erst im Arbeitsalltag, sondern bereits im Recruiting. Wer vielfältige Teams aufbauen will, braucht inklusiv gedachte Prozesse: zugänglich, wertschätzend, vorurteilsbewusst.

Inclusive Hiring stellt sicher, dass alle, die mit ihren Fähigkeiten und Perspektiven einen Mehrwert leisten können.

Bereits die Formulierung einer Stellenanzeige entscheidet darüber, wer sich angesprochen oder ausgeschlossen fühlt. Besonders Menschen mit Diversitätsmerkmalen stellen sich häufig Fragen wie:

„Bin ich mit meiner Einschränkung überhaupt erwünscht?“

„Werden meine Stärken gesehen – oder nur meine Abweichung von der Norm?“

Inklusives Recruiting nimmt diese Unsicherheiten ernst und begegnet ihnen mit aktiver Einladung, klaren Signalen und barrierearmen Prozessen.

Barrierefreie Stellenanzeigen gestalten

Inklusive Stellenanzeigen vermeiden nicht nur diskriminierende Formulierungen, sie machen Vielfalt ausdrücklich erwünscht. Das stärkt das Vertrauen potenzieller Bewerber und senkt unnötige Hemmschwellen.

Tipps für inklusive Anzeigentexte:

- **Einfache, klare Sprache:** Verzicht auf unnötige Fachbegriffe oder komplexe Satzkonstruktionen
- **Keine überzogenen Anforderungen:** Fokus auf das Wesentliche, kein „Superheldenprofil“
- **Explizite Einladung:** Hinweis, dass Bewerbungen von Menschen mit Behinderung, Migrationshintergrund, unterschiedlicher Geschlechtsidentität etc. ausdrücklich erwünscht sind
- **Signalwörter vermeiden, die (unbewusst) ausschließen können:** z. B. „junges, dynamisches Team“
- **Barrierefreiheit benennen:** Wenn der Bewerbungsprozess oder Arbeitsplatz barrierefrei ist – aktiv erwähnen!
- **Kooperationsbereitschaft betonen:** Aktiv erwähnen, dass man Lösungen für die Zusammenarbeit findet, wenn der „Rest“ passt



Selbstzweifel auf Bewerbenden-Seite sind nicht zu unterschätzen. Wer sich in der Anzeige nicht repräsentiert oder willkommen fühlt, wird sich wahrscheinlich nicht bewerben, auch wenn die Person die richtigen Qualifikationen mitbringt.

Sebastian Wächter

Prozessgestaltung: Fair, zugänglich, wirksam

Neben der Ansprache ist der Ablauf entscheidend. Inklusive Recruitingprozesse sollten so gestaltet sein, dass sie möglichst diskriminierungsarm, transparent und strukturiert ablaufen.

Empfohlene Maßnahmen:

- Anonymisierte Bewerbungsverfahren zur Reduzierung unbewusster Vorurteile
- Divers besetzte Interview-Teams mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven und Rollen
- Standardisierte Bewertungsbögen zur Vergleichbarkeit und Objektivität
- Möglichkeit für Bewerbende, ihren Bedarf im Vorfeld zu kommunizieren (z. B. technische Hilfsmittel, barrierefreie Zugänge)

Tools, Plattformen und Förderstellen – konkrete Unterstützung für inklusives Recruiting

Es gibt eine Vielzahl an Hilfsmitteln, die Unternehmen dabei unterstützen, Vielfalt messbar zu machen, diskriminierungsarme Prozesse zu etablieren und Zugang zu diversen Bewerbenden zu schaffen.

- Um diskriminierende oder ausschließende **Sprache in Stellenanzeigen** zu vermeiden, eignen sich Tools wie **Gender Decoder** oder **Witty Works**. Sie helfen dabei, geschlechtsneutrale und einladende Formulierungen zu finden.
- Zur Steuerung und **Analyse der internen Vielfalt** bieten sich sogenannte **Diversity Dashboards** an. Sie ermöglichen es, Kennzahlen zu Alter, Geschlecht, Behinderung oder Herkunft strukturiert zu erfassen und Fortschritte sichtbar zu machen.
- Auch im **Zugang zu diversen Talenten** gibt es spezialisierte Plattformen: **myAbility.jobs** unterstützt gezielt Menschen mit Behinderung bei der Jobsuche und bietet Unternehmen einen Kanal für barrierefreies Recruiting. Andere Plattformen wiederum bringen Arbeitgeber mit Menschen zusammen, die aufgrund ihrer Herkunft, ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität häufig unterrepräsentiert sind.
- Für die gezielte **Schulung von HR-Teams und Führungskräften** in Themen wie **Unconscious Bias** oder **Inclusive Leadership** stehen spezialisierte Anbieter sowie Programme zur Verfügung. Diese Formate helfen dabei, die eigene Haltung zu reflektieren und Bewerbungsverfahren fairer zu gestalten.
- Unterstützung bei **rechtlichen und technischen Fragen** bieten Institutionen wie die **Integrationsämter**, die **Agentur für Arbeit** oder die **Antidiskriminierungsstelle des Bundes**. Sie beraten zur barrierefreien Arbeitsplatzgestaltung, vermitteln Fördermittel oder finanzielle Zuschüsse bei der Einstellung von Menschen mit Behinderung - und das oftmals überraschend unbürokratisch.

Inclusive Hiring muss nicht kompliziert sein – aber es braucht bewusst gewählte Tools, gezielte Plattformen und verlässliche Partner.

Kreative Wege gehen

Neben strukturellen Maßnahmen und gezielter Prozessgestaltung setzen viele Unternehmen inzwischen auch auf kreative Ansätze, um ihre Haltung zur Vielfalt & Inklusion **sichtbar und erlebbar zu machen** – mit spürbarem Erfolg.

So wird etwa das **Sponsoring von Inklusions- und Diversitätsveranstaltungen** genutzt, um Haltung nach außen zu zeigen und gezielt in den Austausch mit unterrepräsentierten Zielgruppen zu treten. Veranstaltungen wie **Behindertensport-Wettbewerbe**, **LGBTQIA+ Events** oder **Netzwerke für Frauen in Führung** bieten authentische Plattformen, um Präsenz zu zeigen, Vertrauen aufzubauen und Barrieren abzubauen.



Checkliste:

Inklusives Recruiting

1. Vor der Ausschreibung: Bewusstsein schaffen

- Gibt es ein klares Verständnis von Inklusion und Vielfalt im Recruiting-Team?
- Wurden mögliche unbewusste Vorurteile (Unconscious Bias) reflektiert?
- Ist Diversity ein messbares Ziel in der Personalstrategie?
- Gibt es Schulungen oder Leitfäden zum Thema inklusives Recruiting?

2. Inklusive Stellenausschreibungen gestalten

- Sind Sprache und Tonalität verständlich, neutral und einladend formuliert?
- Wird aktiv zur Bewerbung von Menschen mit Behinderung, Migrationsgeschichte etc. ermutigt?
- Werden Anforderungen realistisch und nicht unnötig abschreckend formuliert?
- Wurde ein Textanalyse-Tool (z. B. Gender Decoder, Witty Works) eingesetzt?

3. Passende Kanäle wählen

- Werden inklusive Jobplattformen (z. B. myAbility.jobs, MigrantHire) genutzt?
- Wurden spezifische Netzwerke oder Communities angesprochen?
- Ist die Karriereseite barrierefrei (z. B. für Screenreader geeignet)?

4. Bewerbung und Auswahl

- Gibt es die Möglichkeit zur anonymisierten Bewerbung?
- Wurden Interview-Teams divers zusammengesetzt?
- Gibt es standardisierte Bewertungsbögen zur Objektivierung der Auswahl?
- Wird der Zugang zum Bewerbungsgespräch (z. B. Räumlichkeiten, Technik) inklusiv gestaltet?

5. Kommunikation und Interviewführung

- Wird auf individuelle Bedarfe im Gespräch aktiv und offen eingegangen?
- Wird vermieden, dass sich Bewerbende mit Behinderung erklären oder rechtfertigen müssen?
- Gibt es einen sensiblen Umgang mit Sprache und Fragen zu persönlichen Lebenssituationen?

6. Onboarding und langfristige Integration

- Gibt es individuelle Einarbeitungspläne bei Bedarf?
- Wurden ggf. Förderstellen (z. B. Integrationsamt) einbezogen?
- Ist der Arbeitsplatz barrierefrei oder anpassbar gestaltet?
- Wird die Zugehörigkeit im Team aktiv gefördert?
- Wurde die zuständige Führungskraft mit einbezogen und geschult?

7. Nachverfolgung & Feedback

- Werden Diversity-Ziele im Recruiting regelmäßig ausgewertet?
- Gibt es Feedback-Prozesse für Bewerbende und neue Mitarbeitende?
- Werden Learnings dokumentiert und ins Team zurückgespielt?

Inklusive Unternehmenskultur gestalten

Vielfalt & Inklusion beginnt nicht bei Employer Branding und endet nicht bei der Stellenanzeige. Eine wirklich inklusive Organisation entsteht dort, wo Vielfalt nicht als Kampagne, sondern als Kulturprinzip verstanden wird.

„Walk the Talk“ statt Regenbogenfarbenaktionen ohne Substanz.

01. Status Quo erheben: Wie inklusiv ist das Unternehmen heute?

Bevor Ziele formuliert werden, lohnt sich ein ehrlicher Blick in den Spiegel:

- Wie divers ist unser Unternehmen wirklich – über alle Ebenen hinweg?
- Welche Gruppen sind unterrepräsentiert?
- Wo gibt es strukturelle Barrieren?
- Werden Diversity Management-Maßnahmen bereits durchgeführt?

Eine Bestandsaufnahme kann über interne Befragungen, anonymisierte Diversity-Kennzahlen oder digitale Dashboards erfolgen. Wichtig ist: Nicht nur zählen, sondern verstehen und das Ergebnis zum Ausgangspunkt konkreter Veränderungen machen.

02. Ziele, Zeit und Ressourcen: D&I braucht Struktur

Ein inklusiver Kulturwandel braucht nicht nur Haltung, sondern auch eine belastbare Struktur. Dazu gehören drei zentrale Grundlagen:

Erstens: ein klar definiertes Budget

Wie jede andere strategische Business-Initiative muss D&I finanziell abgesichert werden – sei es für Schulungen, externe Beratung, barrierefreie Arbeitsplätze oder gezielte Förderprogramme. Ohne ein festes Budget bleibt D&I schnell gut gemeint, aber wirkungslos.

Zweitens: ein realistischer Zeitplan mit messbaren Meilensteinen.

Der Wandel hin zu mehr Inklusion erfolgt nicht über Nacht und auch nicht durch hochgesteckte Ziele. Entscheidend ist eine klare Etappenplanung: kurzfristige Maßnahmen, die sofort Wirkung zeigen („Quick Wins“), und langfristige Strukturveränderungen, die nachhaltig greifen. Nur so wird D&I kontinuierlich erlebbar – und verliert nicht an Schwung.

Um realistische Ziele zu definieren, hilft es, folgende Fragestellungen zu beantworten:

- ➔ Welche Chancen ergeben sich durch die Einführung eines Diversity Managements?
- ➔ Inwiefern kann es zum Beispiel hilfreich für Kundenbeziehungen, Geschäftspartnerschaften und Arbeitsorganisation sein?
- ➔ Wie kann durch Diversität der Erfolg Ihres Unternehmens gesteigert werden?
- ➔ Inwiefern können Unternehmenskultur und die Attraktivität des Betriebes optimiert werden?

Drittens: definierte Verantwortlichkeiten.

Damit Vielfalt im Unternehmen kein Randthema bleibt, braucht es klare Zuständigkeiten. Idealerweise werden dafür **D&I-Beauftragte oder interdisziplinäre Teams** benannt, die Maßnahmen koordinieren, Fortschritte begleiten und Ansprechperson für Mitarbeitende und Führungskräfte sind – und diese Aufgaben hauptberuflich oder zumindest mit festem Zeitbudget übernehmen, nicht lediglich nebenbei oder auf freiwilliger Basis.

03. Schulung, Sensibilisierung und gelebtes Vorbild

Kultur entsteht durch Menschen und sie verändert sich durch Bewusstsein. Vorurteile sind menschlich, aber sie dürfen nicht unreflektiert bleiben. Deshalb braucht es Schulungen, in denen Mitarbeitende, insbesondere Führungskräfte, eigene Denkmuster hinterfragen, neue Handlungsmöglichkeiten entdecken und den eigenen Horizont erweitern.

Unconscious Bias Trainings sind dabei ein guter Einstieg. Sie schaffen Bewusstsein für unbewusste Mechanismen und helfen, fairere Entscheidungen zu treffen. Entscheidend ist jedoch nicht die Schulung allein, sondern wie danach gehandelt wird: **Führungskräfte müssen Vorbilder sein.** Sie prägen durch Sprache, Verhalten und Entscheidungen die Kultur stärker als jede Initiative.

04. Fördern, nicht nur fordern: Räume für Teilhabe schaffen

Inklusion gelingt dann, wenn Menschen nicht nur mitberücksichtigt, sondern konkret gefördert werden. Das bedeutet, gezielt Programme zu schaffen, die unterrepräsentierte Gruppen sichtbar machen, stärken und weiterentwickeln.

Beispielsweise durch:

- Mentoring-Programme für Frauen, Menschen mit Behinderung oder queere Talente
- gezielte Nachwuchsförderung für Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte
- Storytelling-Formate, die Erfahrungswissen teilen und Identifikation ermöglichen

Zudem braucht es Aufklärung – etwa zu Krankheitsbildern oder Behinderungen – um Berührungspunkte abzubauen. Austausch, echte Begegnung und Erfahrungsberichte fördern Offenheit und Verständnis.

05. Strukturen anpassen: Inklusion im Alltag verankern

Ob barrierefreie Arbeitsplätze, Toiletten für alle Geschlechter, der kulturoffene Essensplan in der Kantine oder flexible Arbeitszeiten für pflegende Angehörige: Inklusion ist nicht abstrakt – sie muss konkret im Arbeitsumfeld erlebbar sein.

Maßnahmen wie die technische Ausstattung für barrierefreies Arbeiten, Ruhezeiten für neurodivergente Mitarbeitende oder die Berücksichtigung religiöser Essgewohnheiten und Feiertage sind kein „Extra“, sondern Ausdruck gelebter Wertschätzung.

Ebenso wichtig: Vertrauensvolle Anlaufstellen bei Diskriminierung, klare Prozesse im Beschwerdemanagement und interne Kommunikationsräume, in denen Fragen gestellt und Erfahrungen geteilt werden können.

Fazit & Ausblick

Dieses Whitepaper hat gezeigt: Vielfalt & Inklusion sind kein Trend, sondern ein strategisches Erfordernis. Unternehmen, die es schaffen, **Vielfalt nicht nur zuzulassen, sondern gezielt zu gestalten**, sichern sich heute die Talente, Innovationskraft und Resilienz von morgen.

Was dafür notwendig ist, liegt auf der Hand: eine klare Haltung, sichtbare Strukturen, gezielte Förderung und die Bereitschaft, sich selbst und das eigene Handeln immer wieder zu hinterfragen.

Inklusion beginnt bei der Sprache, zeigt sich in der Gestaltung von Arbeitsplätzen, wird spürbar in Rekrutierungsprozessen und wächst zu einer Kultur, in der sich Menschen mit ihren Fähigkeiten, Bedürfnissen und Perspektiven wirklich einbringen können.

Wie diese Veränderung gelingen kann, wurde in diesem Whitepaper anhand konkreter Strategien, Praxisbeispiele und Werkzeuge gezeigt – vom Verfassen inklusiver Stellenanzeigen bis zur langfristigen Verankerung von D&I in der Unternehmenskultur.

Dabei gilt: Nicht jede Maßnahme muss groß sein. Aber jeder Schritt zählt.

”

Ich habe letztlich sehr schnell einen Arbeitgeber gefunden und bis zu meiner Selbstständigkeit vier Jahre später war es ein Arbeitsverhältnis, von dem beide Seiten profitiert haben.

Sebastian Wächter

Dies zeigt, was möglich ist, wenn Unternehmen den Mut haben, über die gewohnten Auswahlkriterien hinauszudenken – und Potenzial statt vermeintlicher Abweichung sehen.

Denn eine inklusive Arbeitswelt ist kein Ziel von wenigen – sondern eine Chance für alle.

Über die Autoren



stellenanzeigen.de – nah am Bewerber

Mit mehr als 3,5 Mio. Besuchen pro Monat und über 190.000 Followern in den sozialen Netzwerken gehört stellenanzeigen.de zu den führenden Online-Stellenbörsen in Deutschland. Die hohe Reichweite und Auffindbarkeit der Online-Stellenanzeigen auf stellenanzeigen.de wird unterstützt durch aktives Reichweitenmanagement mit SmartReach 2.0. Es beinhaltet unter anderem die intelligente Ausspielung der Anzeigen im Mediennetzwerk mit mehr als 400 Partner-Webseiten sowie bei wirkungsvollen Reichweitenpartnern.

Mehr unter: <https://www.stellenanzeigen.de/>



Sebastian Wächter

Wirtschaftsmathematiker, zertifizierter Mentalcoach und einer der gefragtesten Keynote Speaker in Deutschland, wenn es um die Themen Veränderung, Inklusion und Mindset geht. Mit seinem Beratungsunternehmen **Barrierefrei im Kopf** begleitet Sebastian Organisationen im Bereich **Change Management, Leadership-Entwicklung und Diversity Culture**. Ob als Impulsgeber auf der Bühne, in strategischen Workshops oder in der Prozessbegleitung – sein Ansatz ist stets praxisnah, inspirierend und lösungsorientiert.

Barrierefrei im Kopf steht heute für professionelles Change Management mit Haltung. Das Team hinter BiK arbeitet mit Unternehmen, die nicht nur auf Veränderung reagieren, sondern sie aktiv und inklusiv gestalten möchten – mit mehr Klarheit, Mut und Menschlichkeit.

Mehr unter: www.barrierefrei-im-kopf.de

Ressourcen

- Accenture & Disability:IN (2023): [Die Inklusion von Menschen mit Behinderungen steigert Umsatz und Rentabilität](#)
- Aktion Mensch / FundResearch (2024): [Menschen mit Behinderung haben es schwer am Arbeitsmarkt](#)
- AllBright Stiftung (2023): [Zwischenstand März 2023 – Frauenanteil in DAX-Vorständen](#)
- Arbeitsagentur (2023): [39 Prozent der Betriebe erfüllen Pflicht zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen](#)
- Bundesagentur für Arbeit (2024): [Statistik zur Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen \(PDF\)](#)
- Barrierefrei im Kopf: [Diversity Management – Grundlagen, Ziele, Nutzen](#)
- Barrierefrei im Kopf: [Was bedeutet Inklusion?](#)
- Destatis (2023): [Bevölkerung mit Migrationshintergrund](#)
- Destatis (2023): [Frauen in Führungspositionen](#)
- ESG News (2023): [Accenture-Studie zur Inklusion und Unternehmensrentabilität](#)
- Haufe (2024): [Pflichtquote und Meldepflicht zur Schwerbehindertenanzeige](#)
- Haufe (2023): [Deutschland liegt beim Thema Diversität weit zurück](#)
- PageGroup (2021): [Diversity Management Studie 2021 – Wie Unternehmen den Einsatz und Erfolg von Diversity bewerten.](#)
- McKinsey & Egon Zehnder (2023): [Whitepaper „Kulturelle Diversität und faire Teilhabe“](#)
- McKinsey (2020): [Diversity Wins – How inclusion matters](#)
- WDR / GMS (2025): [Umfrage zu Altersdiskriminierung in Deutschland](#)



stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG

Welfenstraße 22, 81541 München

info@stellenanzeigen.de

Telefon: +49 89 651076-300

Telefax: +49 89 651076-999

www.stellenanzeigen.de

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Form (generisches Maskulinum), z. B. 'der Recruiter'. Wir meinen immer alle Geschlechter im Sinne der Gleichbehandlung. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und ist wertfrei.