

truffls

Vielfalt 2020

Die truffls Studie zur Wahrnehmung von Diversity in deutschen Unternehmen

Was ist Diversity

Diversity steht für eine Repräsentation von Personen unterschiedlicher Gruppenidentitäten im selben organisationalen Sozialsystem. Das umfasst zum Beispiel Verschiedenartigkeiten von menschlichen Individuen hinsichtlich Geschlecht, Alter, Ethnizität, Nationalität, Religion usw.. Echte Diversity geht für uns noch einen Schritt weiter. Es gibt nicht nur eine Repräsentation, sondern eine gelebte Vielfalt. Eine Vielfalt, in der die Verschiedenartigkeit in den Hintergrund tritt und Diversity einfach existiert.

Kurzum:

Echte Diversity ist gelebte Diversity, bei der die Verschiedenartigkeit egal ist.

Inhalt

I. Editorial

II. Das Studiendesign

1. Zwischen Attraktivitätsmerkmal und Tabuthema

Diversity im Bewerbungsprozess

2. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Diversity im Arbeitsalltag

3. Zwischen Effizienz und Innovation

Diversity in heterogenen Teams

4. Zwischen Benachteiligung und Karriereentwicklung

*Diversity im Karriere-Kontext und im Vergleich zu anderen
Lebensbereichen*

5. Die Studie – Kernergebnisse auf einen Blick

Diversity im Überblick

Editorial

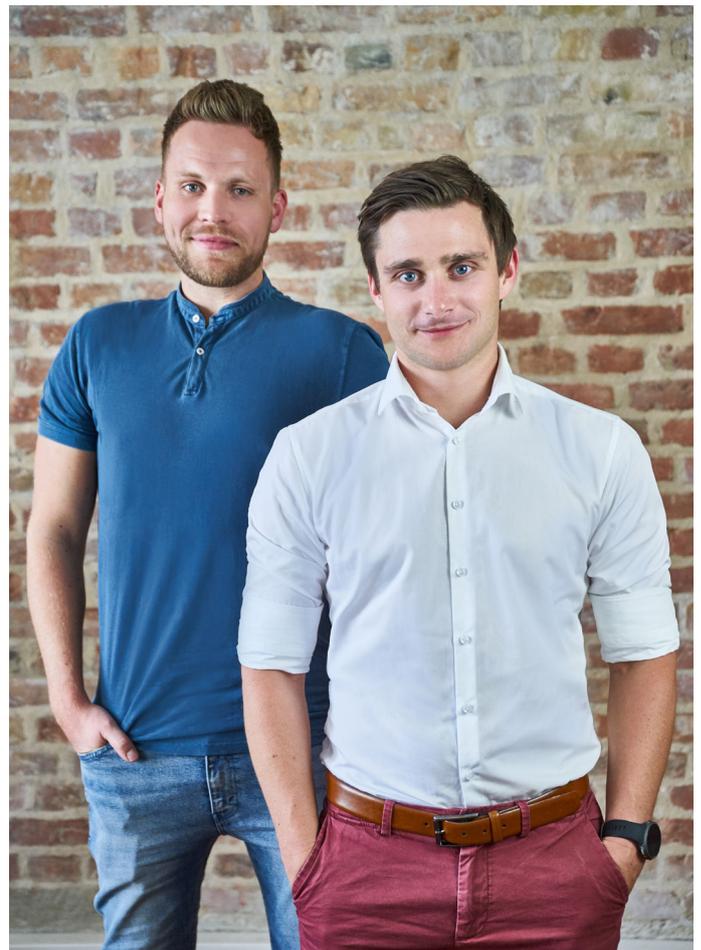
Liebe truffls Freund*innen,

Diversity ist für uns seit der Gründung unseres Unternehmens ein echtes Herzenthema. Wir glauben an eine (Arbeits-)welt, in der alle ihren Talenten und ihrer Berufung nachgehen können – und zwar unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, Sexualität, Haar- oder Hautfarbe, Einstellung oder was auch immer.

Unsere Kampagne #mussegalsein im letzten Jahr war der Auftakt für ein konsequentes und leidenschaftliches truffls-Eintreten gegen Vorurteile und Diskriminierung im beruflichen Kontext. Es war und ist unserem gesamten Team ein echtes Anliegen, Unternehmen zu zeigen, dass gelebte Diversity nicht nur ein nettes Employer Branding Produkt ist, sondern zwingend notwendig. Zwingend notwendig für ein vorurteilsfreies Miteinander in sämtlichen Büros, Fabrikhallen und anderen Arbeitsstätten des Landes, aber eben auch dringend erforderlich für optimale Wettbewerbsfähigkeit und den höchstmöglichen Unternehmenserfolg. Mit dieser Studie zünden wir nun die zweite Stufe unseres Engagements. Wir wollen genau wissen, wie es um die Vielfalt auf dem deutschen Arbeitsmarkt bestellt ist. Dafür haben wir gemeinsam mit dem Kölner Marktforschungsinstitut respondi 1.000 Arbeitnehmer*innen dazu befragt, wie wichtig ihnen das Thema bei der Wahl des arbeitgebenden Unternehmens ist, wie aktuell in ihrem Unternehmen damit umgegangen und wie es aus ihrer Sicht

derzeit im Karriere-Kontext, aber auch in anderen Lebensbereichen gelebt wird.

Herausgekommen ist ein umfangreiches Bild des Status quo rund um das Thema. Viele Aspekte machen Mut, andere zeigen Herausforderungen auf, die wir alle miteinander angehen sollten, um eine Arbeitswelt zu schaffen, in der für alle persönlichen Merkmale unserer Mitarbeiter*innen vor allem eines zählt: #mussegalsein



Matthes Dohmeyer & Clemens Dittrich
Gründer und Geschäftsführer truffls

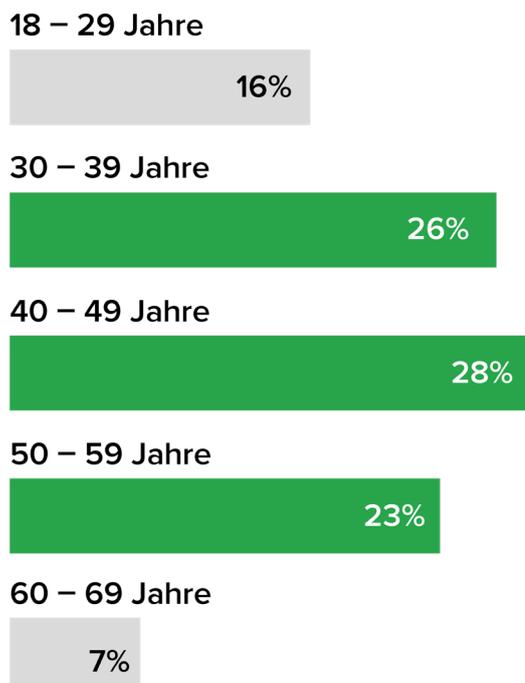
Die Studie

Die vorliegende Studie wurde im Februar 2020 erhoben. Das Marktforschungsunternehmen respondi befragte deutschlandweit im Auftrag von truffls 1.000 Teilnehmer*innen zu ihrer Sichtweise und ihren Erfahrungen rund um Diversity in der Arbeitswelt. Dazu wurde ein umfangreicher Online-Fragebogen mit 26 Fragen zu diesem Themenkomplex ausgewertet. 55 % der Befragten waren männlich, 45 % weiblich, alle Teilnehmer*innen zum

Zeitpunkt der Befragung erwerbstätig. 11,6 % der Teilnehmer*innen haben eigenen Angaben zufolge einen Migrationshintergrund. Weitere 6 % gaben an, eine gleichgeschlechtliche sexuelle Ausrichtung zu haben. Diese Merkmale wurden abgefragt, um Rückschlüsse auf die jeweilige Perspektive der jeweiligen Personengruppe und deren Wahrnehmung zum Thema Diversity ziehen zu können.

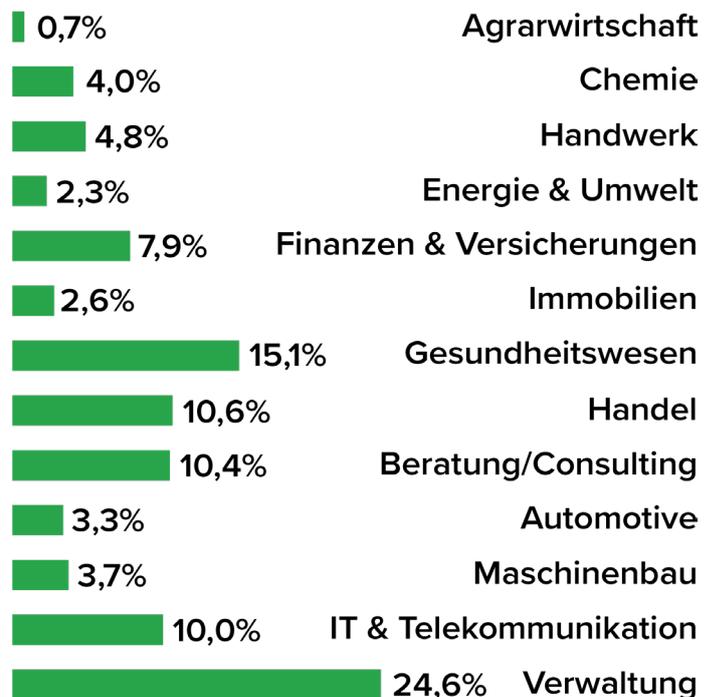
Altersverteilung

Die Altersaufteilung der Befragten gestaltete sich wie folgt:



Branchenverteilung

Die Klassifikation nach beruflichen Branchen im Teilnehmer*innenfeld war breit gefächert und verteilt sich folgendermaßen:



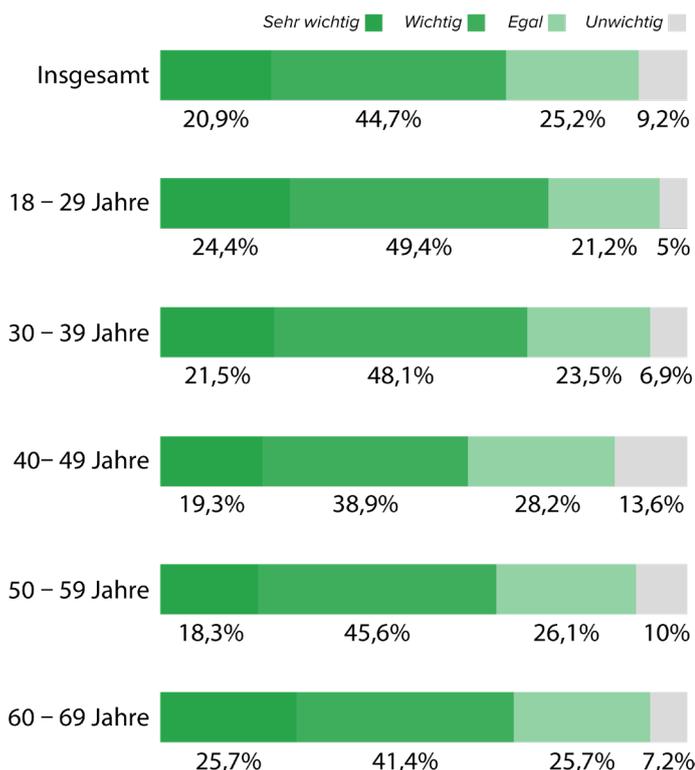
Zwischen Attraktivitätsmerkmal und Tabuthema

Diversity im Bewerbungsprozess

Zunächst: Das Thema Diversity und wie Arbeitgeber*innen damit umgehen, ist der überwiegenden Mehrheit der Bewerber*innen wichtig. Fast zwei Drittel von ihnen (65,6 %) ist die Haltung eines Unternehmens dazu sehr wichtig oder wichtig. Vor allem jungen Menschen liegt das Thema am Herzen. 73,8 %, also 8,2 % mehr als dem allgemeinen Durchschnitt, ist es sehr wichtig oder wichtig. Mit steigendem Alter nimmt die Wichtigkeit kontinuierlich ab, bis sie dann bei den ältesten Teilnehmer*innen zwischen 60 und 69 Jahren wieder zunimmt.

HR-Abteilungen reihen sich ein, stechen aber nicht heraus

Auch in den Personalabteilungen wird Vielfalt geschätzt, aber interessanterweise nicht auffallend höher als in der Belegschaft.



Insgesamt halten 63,8 % der befragten Personalverantwortlichen das Thema für sehr wichtig (19,4 %) oder zumindest für wichtig (44,4 %). Diese Zahlen sind deshalb bemerkenswert, weil das Thema Diversity ja gerade aus der HR-Abteilung initiiert und von dort aus in die Organisation getragen werden sollte. Der Enthusiasmus dafür ist allerdings nicht größer als bei Kandidat*innen oder Mitarbeiter*innen, sondern gerade einmal gleich groß – leider keine gute Voraussetzung dafür, dass HR zur Diversity-Lokomotive werden kann.

Vielfalt als Anreiz und überzeugendes Attraktivitätsmerkmal

Entsprechend der genannten Ergebnisse stellt das Thema Vielfalt für die meisten Teilnehmer*innen unserer Studie auch einen besonderen Anreiz dar, sich bei einem Unternehmen zu bewerben beziehungsweise sich überhaupt erst für eine Bewerbung bei einem Unternehmen zu entscheiden. Deutlich mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen unserer Befragung (56,1 %) sagen, dass Hinweise auf eine besondere Akzentuierung von Vielfalt bei einem Unternehmen sie besonders überzeugen, wenn sie sich auf Jobsuche befinden. Geht man hier etwas mehr ins Detail und fragt diesen spezifischen Anteil der an Diversity interessierten Menschen, wie wichtig ihnen das Thema ist, fällt auf: Es steht auf deren Prioritätenliste sehr weit oben. Für 10,7 % ist es sogar das Top-Attraktivitätsmerkmal im Rahmen ihrer Jobsuche. Für weitere 38 % ist Diversity immerhin noch einer der drei wichtigsten Anreize, und etwas mehr als die Hälfte, nämlich 51,3 %, nennt Diversity immerhin

noch als einen von vielen Anreizen in diesem Kontext.

Für viele Frauen ist Diversity nur ein Anreiz unter vielen. Das jedenfalls antworten 60 % von ihnen. Allerdings zeigt sich auch hier erneut, dass das Thema vor allem bei jungen Menschen eine überdurchschnittliche Bedeutung besitzt. Das Thema Diversity ist bei Mitgliedern der Generationen Y und Z fest verwurzelt und ist entsprechend hoch auf der persönlichen Prioritätenliste angesiedelt. 60 % der jungen Teilnehmer*innen sehen in Diversity einen der Top-Anreize.

Ungewolltes Tabuthema:

Vielfalt im Vorstellungsgespräch

Obwohl Vielfalt und die Haltung des Unternehmens dazu für viele Bewerber*innen eine so große Rolle spielen, werden sie nur in wenigen Bewerbungsprozessen zum Thema zwischen Kandidat*in und Personaler*in. Nur 22,6 % der Bewerber*innen würden es in einem Vorstellungsgespräch konkret ansprechen. Das zieht sich übrigens durch alle Altersklassen. Auch bei den jungen Kandidat*innen würde es nur etwas mehr als jede*r Vierte (25,6 %) im Interview thematisieren. Die Tabu-Haltung zum Thema im Bewerbungs-

prozess setzt sich auch dann fort, wenn man diesen geringen Anteil der Teilnehmer*innen konkret fragt, ob sie es denn auch in der Praxis tatsächlich zum Gesprächsthema in einem Job-Interview gemacht haben. Satt 41,6 % von ihnen haben das nämlich trotz grundsätzlicher Bereitschaft dazu in der Praxis noch nicht getan. Vor allem ältere Bewerber*innen haben während ihrer beruflichen Laufbahn überwiegend darauf verzichtet. So geben beispielsweise 56,4 % der 50- bis 59-Jährigen an, dies noch nie getan zu haben. Insgesamt ist also auch hier das Interesse der Berufsstartenden deutlich ausgeprägter als das der berufserfahrenen Arbeitnehmer*innen.

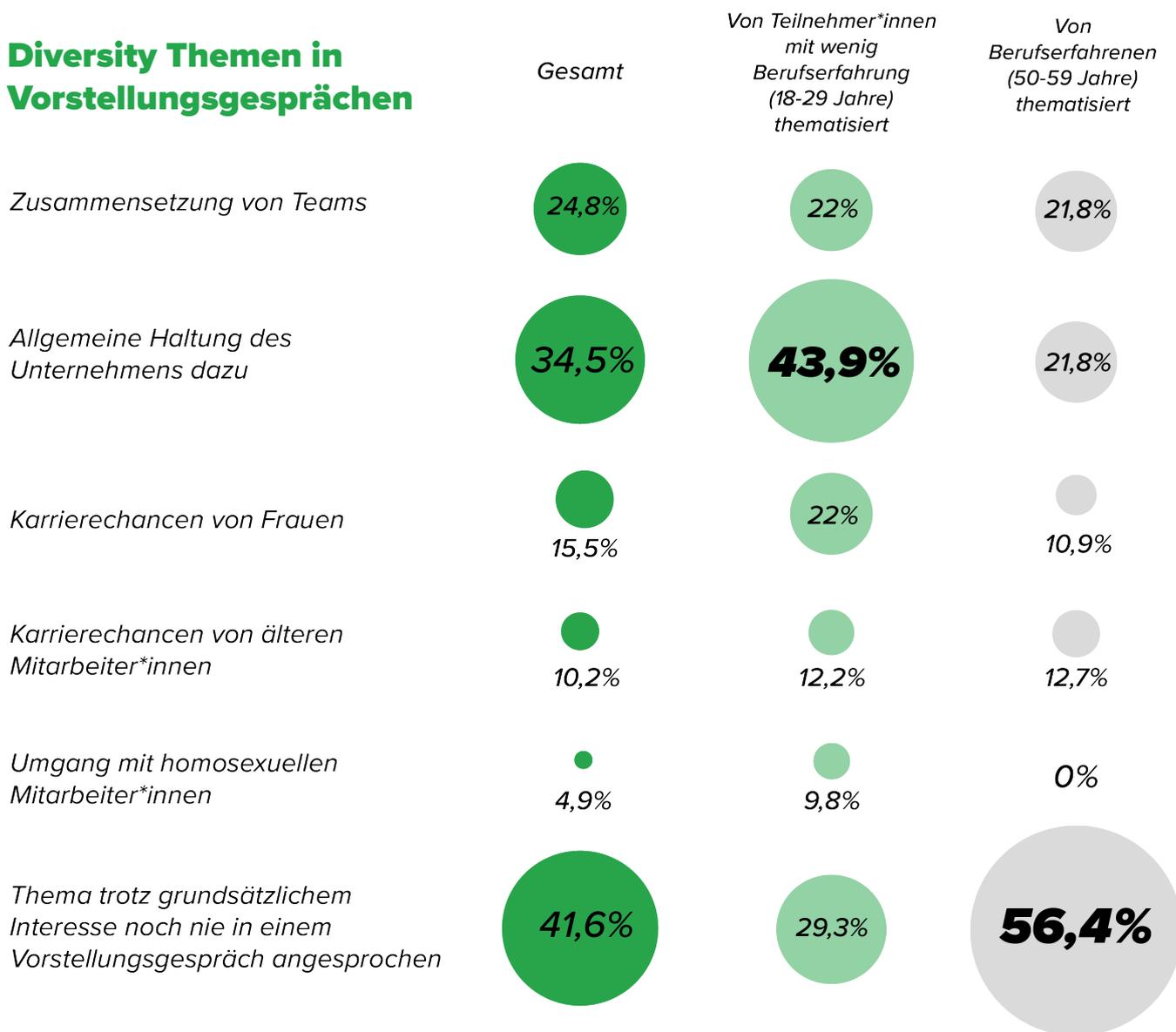
Inhaltlich setzen junge Menschen vor allem die Frage nach dem Umgang mit konkreten Personengruppen deutlich mehr auf die Agenda als ältere. Ein Beispiel: Währendwenigstens jede*r zehnte Bewerber*in zwischen 18 und 29 Jahren nach dem Umgang mit homosexuellen Mitarbeiter*innen im Karriere-Kontext fragt, ist das bei älteren Bewerber*innen – bei den 50- bis 59-Jährigen genauso wie bei den Studienteilnehmer*innen im Alter von 60 bis 69 Jahren – ein komplettes Tabu.

***Das Thema Diversity
ist bei Mitgliedern der
Generationen Y und Z
fest verwurzelt.***

Bei denjenigen, die Diversity doch im Vorstellungsgespräch thematisiert haben, geht es inhaltlich vor allem darum, wie vielfältig Teams aufgestellt sind (von 24,8 % thematisiert) und wie die allgemeine Haltung des Unternehmens zu Diversity-Themen ist (34,5 %).

Schauen wir uns die Themen an, die bezogen auf die Diversity-Handhabung von potenziellen Arbeitgeber*innen in Job-Interviews auf den Tisch kommen.

Diversity Themen in Vorstellungsgesprächen



Beim Blick auf die betroffenen Zielgruppen fällt auf, dass 23,4 % der weiblichen Studienteilnehmerinnen in ihren Interviews die Karrierechancen von Frauen thematisiert haben. Damit liegt der Wert zwar deutlich höher als bei älteren Mitarbeiter*innen, die ihre eigenen Karrierechancen nur zu einem Anteil von 12,7 % in Vorstellungsgesprächen thematisieren, jedoch erscheinen uns beide Zahlen recht gering. Hier ist für uns die Frage: Ist die

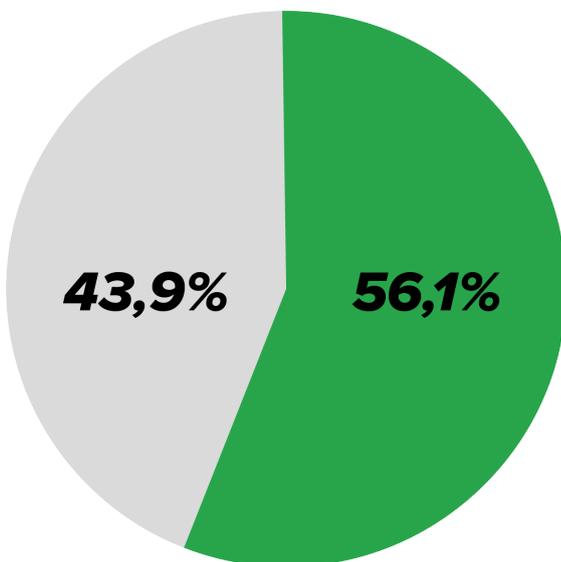
Gleichberechtigung in ihren Augen schon so selbstverständlich, dass sie das Thema nicht mehr adressieren müssen oder gibt es andere Gründe? Zudem auffallend: Berufstarter*innen, die Gruppe, die Diversity allgemein als am Wichtigsten ansieht, liegen die Karrierechancen von älteren und berufserfahrenen Mitarbeiter*innen fast genauso sehr am Herzen, wie der älteren Zielgruppe selbst.

Ursache und Wirkung:

Kandidat*innen ziehen Konsequenzen

Auffallend hoch ist indes der Anteil der Kandidat*innen, die tatsächlich Konsequenzen aus den Antworten von Personaler*innen im Vorstellungsgespräch ziehen würden. Denn deutlich mehr als die Hälfte aller Teilnehmer*innen (56,1 %), die Diversity in Job-Interviews zum Thema machen, würde ein Jobangebot des Unternehmens ablehnen, würde sie eine ablehnende Haltung aus den Antworten heraushören.

Konsequenzen aus ablehnender Haltung zum Thema Diversity, die sich im Vorstellungsgespräch offenbart

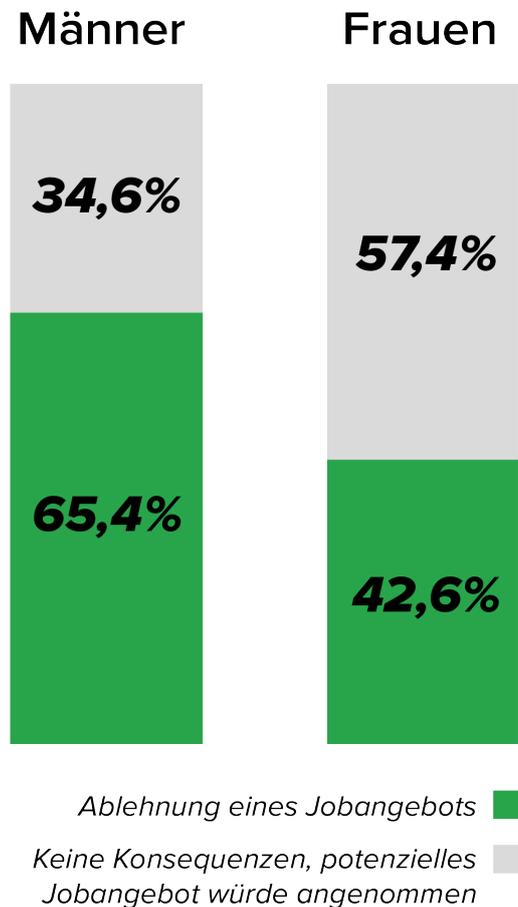


Ablehnung eines Jobangebots ■
Keine Konsequenzen, potenzielles Jobangebot würde angenommen ■

Interessanterweise erkennen wir hier eine große Diskrepanz zwischen den Geschlechtern. Denn Männer ziehen eher Konsequenzen als ihre weiblichen Kolleginnen. Während nämlich fast zwei Drittel der männlichen Bewerber ein Jobangebot ablehnen würden, wenn ihnen die im Interview entgegengebrachte Haltung des Unternehmens nicht gefällt, liegt der entsprechende Anteil der Frauen dagegen bei etwas mehr als 40 %. Berufsstarter*innen weisen mit 58,6 % für eine Ablehnung einen Anteil auf, der etwas

über dem gesamten Mittelwert angesiedelt ist.

Konsequenzen aus ablehnender Haltung nach Geschlechtern



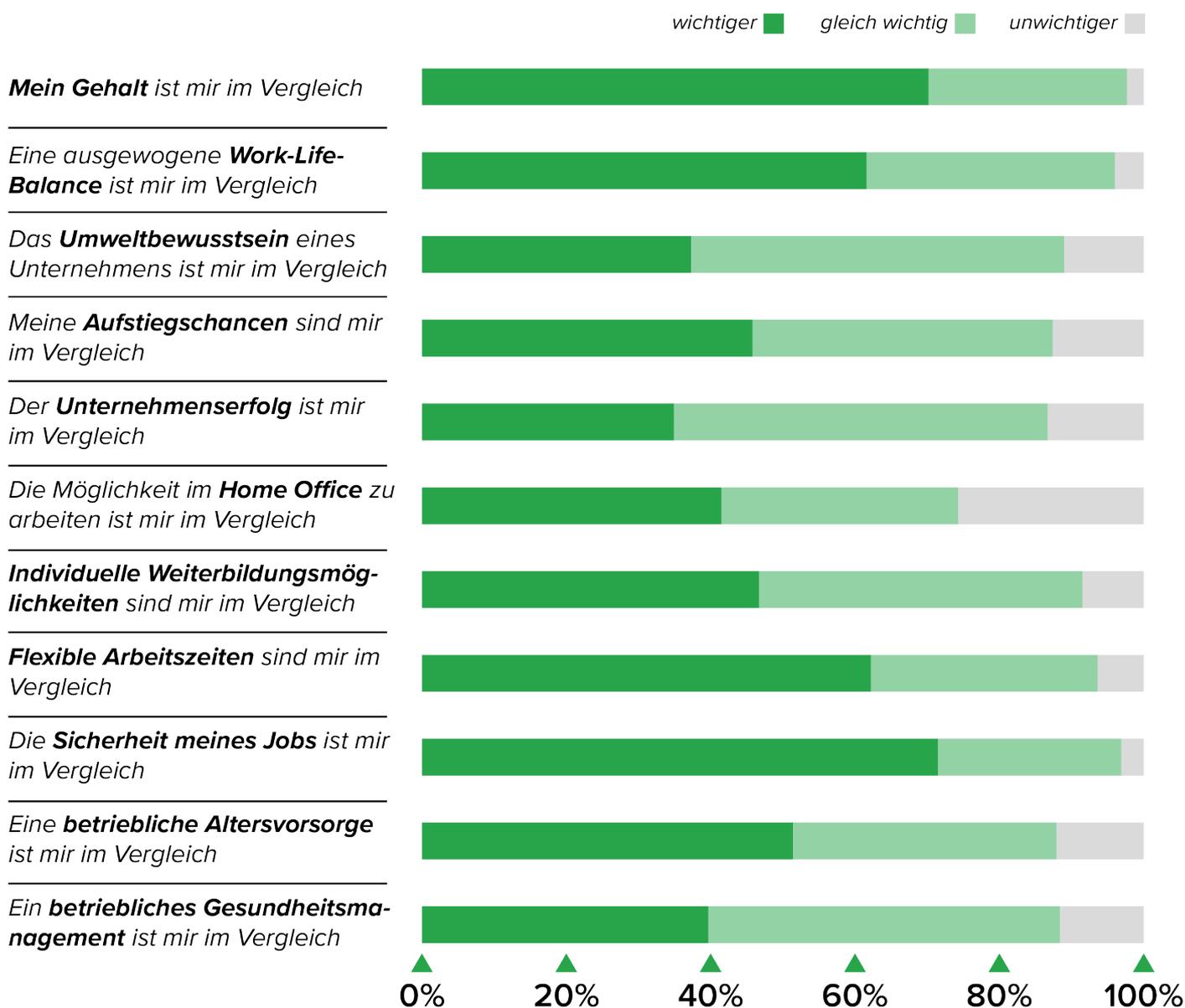
Der Vergleich zu anderen Attraktivitätsmerkmalen im Bewerbungsprozess

Beim Blick auf eine weite Range an Attraktivitätsmerkmalen arbeitgebender Unternehmen fällt zunächst auf: Diversity wird von den Kandidat*innen als Haltung einer Organisation gesehen und als solche nicht in einer Liga mit den "harten Fakten" der Jobwahl einsortiert. Unter "harten Fakten" verstehen wir hier Kriterien, die den täglichen Arbeitsalltag in Sachen Arbeitszeit oder Vergütung unmittelbar beeinflussen. Zu diesen Grundbedürfnissen gehören Kriterien wie Jobsicherheit, Gehalt, flexible Arbeitszeiten oder Work-Life-Balance. Sie sind den meisten Bewerber*innen deutlich wichtiger als die zunächst wohl eher als abstrakt empfundene Haltung eines Unternehmens, die wir als "weichen Faktor" einstufen.

Eine weitere Erkenntnis unserer Studie: Immer dann, wenn es um den persönlichen Vorteil der Bewerber*innen geht, der sich bei Arbeitskriterien wie Weiterbildung, Altersvorsorge oder individuellen Aufstiegschancen zeigt, tritt das Werte-Thema Diversity offensichtlich in den Hintergrund. Zum Beispiel sind die persönlichen Aufstiegschancen 53,1 % der Berufsstarter*innen zwischen 18 und 29 Jahren wichtiger als die Haltung zum Thema Vielfalt – also ein Anteil, der um 7,3 % höher liegt als der Gesamtdurchschnitt. Im Gegensatz dazu steht der Unternehmenserfolg, der von vielen Bewerber*innen nur indirekt mit dem eigenen Mitarbeiter*innen-Dasein verbunden wird. Im Vergleich zu diesem steht das

Wertesystem deutlich höher im Kurs – ebenso wie im Vergleich mit anderen “weicheren Faktoren” wie dem Umweltbewusstsein oder dem Gesundheitsmanagement. Bei letzterem ist allerdings zu beachten, dass diese Befragung vor der Corona-Krise durchgeführt wurde. Es ist daher davon auszugehen, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie weiterführend das Infektionsmanagement von Unternehmen auch zunehmend Eingang in Stellenanzeigen, Karrierewebsites sowie Vorstellungsgespräche findet. Im umgekehrten Sinne bemerkenswert: Mehr als der Hälfte aller Befragten ist Diversity genauso wichtig wie der Unternehmenserfolg. Weiteren 13,3 % ist Diversity sogar noch wichtiger.

Diversity im Vergleich mit anderen Arbeitskriterien im Bewerbungsprozess



Exkurs Umweltbewusstsein vs. Diversity

Klimaschutz und Umweltbewusstsein sind nicht zuletzt seit der „Fridays for Future“-Bewegung viel diskutierte Themen, die vor allem von jüngeren Generationen immer wieder auch durch kreative Aktionen in das Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt werden. Gemäß einer aktuellen KÖNIGSTEINER-Studie zum Thema „Umweltbewusstsein bei der Wahl des Unternehmens“ ist die Haltung eines Arbeitgebenden zum Klimawandel 62 % aller Kandidat*innen bei der Berufswahl wichtig – ähnlich hohe Zahlen also, wie wir sie zu Beginn dieses Whitepapers auch für Diversity erkannt haben. Zudem gilt für beide Themen: Gerade der jungen Generation sind Werte eines Unternehmens bei ihrem Start ins Berufsleben zunehmend wichtig. Folge: Werte sind ein wichtiger Bestandteil des Bewerbungsprozesses – und das auf beiden Seiten.

Die Haltung von Unternehmen zum Umgang mit Minderheiten oder eben zur Klimaproblematik gewinnt rasant an Bedeutung. Junge Kandidat*innen möchten wissen, ob sich die Unternehmenshaltung mit der eigenen deckt und entscheiden sich darauf basierend für das eine oder das andere Unternehmen. In einer Recruiting-Welt, in der Differenzierung in der Ansprache von Kandidat*innen oft ein Fremdwort ist und stattdessen austauschbare Floskeln in Stellenanzeigen und auf Kar-

rierewebsites regieren, kann die Haltung eines Unternehmens zu diesem oder jenem Thema den Unterschied machen. Es lohnt sich also ein Blick auf den Vergleich beider Werte – nicht, um eine etwaige Konkurrenz zwischen beiden Wertebegriffen herzustellen (denn natürlich schließen sie sich nicht gegeneinander aus), sondern um die Wertedimension bei der Berufswahl insgesamt zu unterstreichen. So sehen wir: Mehr als der Hälfte aller Teilnehmer*innen sind beide Themen gleich wichtig. Etwas niedriger ist dieser Wert bei den Kandidat*innen zwischen 18 und 29 Jahren – hier liegt er bei 46,3 %.

Immerhin 39,4 % ist das Thema Umweltbewusstsein wichtiger, während es 14,4 % im Vergleich zur Diversity-Haltung als unwichtiger einschätzen. Die höhere Zustimmung für das Klima-Thema hat sicherlich mit der höheren Aufmerksamkeit für dieses zu tun, die sich aus den genannten Demonstrationen und der damit einhergehenden Publicity speist. Dies ist eine Aufmerksamkeit, die das Thema Diversity aufgrund aktueller Ereignisse und der #blacklivesmatter-Bewegung im Moment verstärkt bekommt. Auch die truffles-Kampagne #mussegalsein war ein Anfang. Wir sind aber überzeugt, dass weitere Initiativen notwendig sind, um der Vielfalt in deutschen Büros, Fabrikhallen oder anderweitigen Arbeitsplätzen die Aufmerksamkeit zu geben, die sie (noch) benötigt.

**Werte sind ein
wichtiger Bestandteil des
Bewerbungsprozesses.**

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

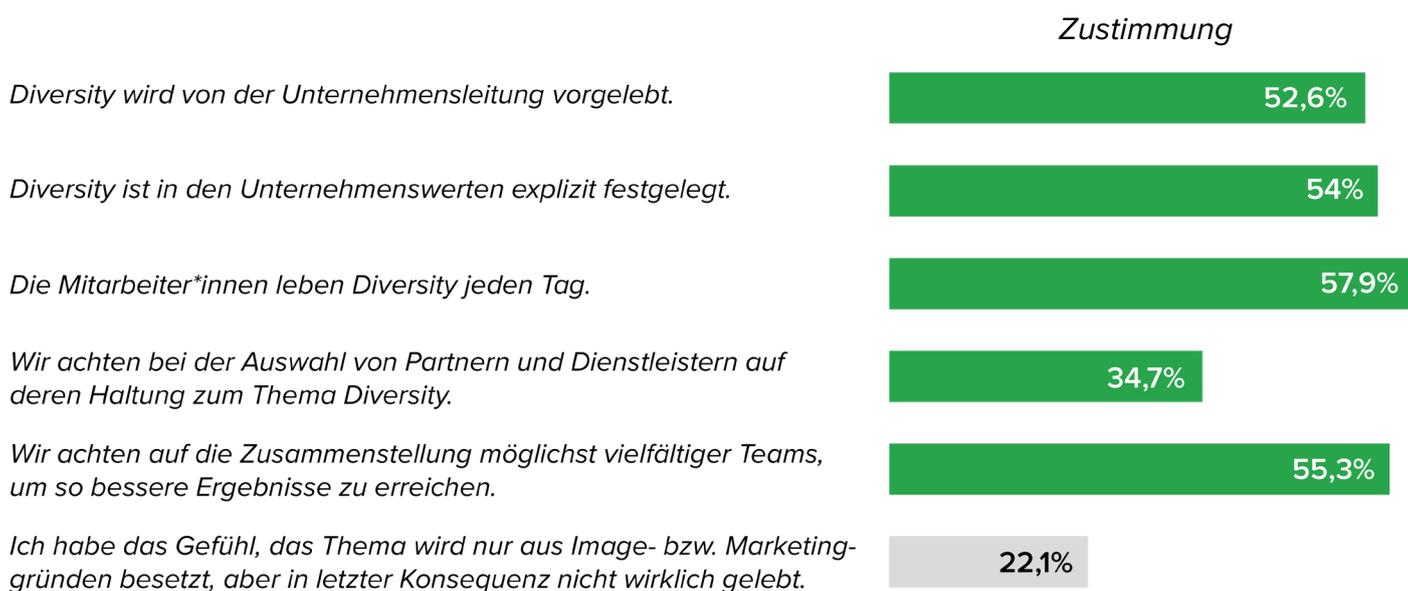
Diversity im Arbeitsalltag

Wir haben im ersten Kapitel gesehen: Für fast zwei Drittel unserer Studienteilnehmer*innen ist Diversity sowie die Haltung eines Unternehmens dazu ein wichtiges Attraktivitätsmerkmal während der Jobsuche. Dem steht gegenüber, dass laut unseren Befragten in gerade einmal 13,5 % der Unternehmen das Thema tatsächlich auch eine sehr wichtige Rolle spielt – in weiteren 39,5 % eine immerhin noch wichtige. 34 % der befragten Teilnehmer*innen registrieren bei ihrem arbeitgebenden Unternehmen eine eher un-

wichtige Bedeutung des Themas, während 13 % sogar angeben, dass sich gar nicht um Diversity gekümmert wird.

Trotzdem: In zusammengerechnet immerhin 53 % der Unternehmen spielt das Thema aus Sicht der Mitarbeiter*innen eine wichtige Rolle. Es lohnt sich also einmal einen Blick darauf zu werfen, wer bei diesen spezifischen Unternehmen das Thema denn nun konkret lebt und wie es innerhalb der Organisation festgelegt ist.

Dimensionen, in denen Diversity und Vielfalt gelebt werden – in Unternehmen, die das Thema auf ihrer Agenda haben



Niedergeschrieben oder nicht? Geteilte Wahrnehmung bei den Unternehmenswerten

Bei der Bewertung der einzelnen Kriterien müssen wir zwischen den Punkten unterscheiden, die Mitarbeiter*innen eher emotional wahrnehmen und solchen, die klar nachvollziehbar sind. So ist zum Beispiel klar nachvollziehbar, ob ein*e Arbeitgeber*in den Umgang mit Vielfalt in die Unternehmenswerte aufnimmt oder nicht. Das leisten derzeit laut Mitarbeiter*innen-Votum nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen, die Diversity ja eigentlich als wichtiges Thema deklariert haben. Denn wir erinnern uns: Hier werden nur solche Unternehmen hinterfragt, bei denen das Thema aus Sicht ihrer Angestellten wichtig oder sehr wichtig ist. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass es 46 % dieser Unternehmen gemäß ihrer Mitarbeiter*innen versäumen, ihre Haltung sichtbar nach außen zu Kandidat*innen sowie nach innen zu den eigenen Mitarbeiter*innen zu tragen. Dem entgegen steht allerdings eine Aussage der Studienteilnehmer*innen aus den HR-Abteilungen. Denn von diesen behaupten deutlich mehr (71,7 %), dass die Haltung des Unternehmens zu Diversity in den Werten festgehalten sei. Gehen wir also davon aus, dass gerade Personaler*innen das genau wissen sollten, existiert ein Kommunikationsproblem zwischen Unternehmen und Mitarbeiter*innen. Denn es nutzt nichts, wenn ein Thema, das

beiden Seiten wichtig ist, irgendwo notiert ist, aber am Ende nicht alle, die das honorieren würden, davon auch wissen.

Zudem haben derzeit nur etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter*innen auch das Gefühl, dass ihre Geschäftsführung Vielfalt vorlebt – bei den jungen Mitarbeiter*innen (18-29-jährige) liegt der Wert bei genau 50 %, also noch einmal 2,6 % unter dem Schnitt. Es liegt also der Schluss nahe, dass auch in der internen Kommunikation Chancen vertan werden, um das Thema zur Bindung von Mitarbeiter*innen zu nutzen. Auch in den Personalabteilungen gibt nur die Hälfte aller befragten HR-Expert*innen an, dass Vielfalt von der Unternehmensführung vorgelebt würde.

Gleiche Chancen für alle?

Im Rahmen von Diversity-Projekten geht es letztlich oft um Personengruppen, die als Minderheiten mit ungerechtfertigten Benachteiligungen zu kämpfen haben. Wir haben uns beispielhaft einmal mit den Karriereperspektiven von älteren Mitarbeiter*innen, Frauen, sowie von Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund oder homosexueller Ausrichtung befasst. Ihre Perspektiven haben wir aus zwei verschiedenen Blickwinkeln abgeglichen: Wie schätzen sie selbst ihre Karrierechancen ein? Wie schätzt die Allgemeinheit ihre Chancen ein?

Die Ergebnisse:

Aussage: Frauen haben die gleichen Karrierechancen wie alle anderen auch

Einschätzung von Frauen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

58,7%

Einschätzung von Frauen, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

19,3%

*Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen*

63,5%

*Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen*

28,6%

Aussage: Ältere Mitarbeiter*innen haben die gleichen Karrierechancen wie alle anderen auch

Einschätzung von älteren Mitarbeiter*innen (60+), bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

52,9%

Einschätzung von älteren Mitarbeiter*innen (60+), bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

18,6%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

48,4%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

19,6%

Aussage: Menschen mit Migrationshintergrund haben die gleichen Karrierechancen wie alle anderen auch

Einschätzung von Menschen mit Migrationshintergrund, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

68,1%

Einschätzung von Menschen mit Migrationshintergrund, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

42,2%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

62,1%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

25,4%

Aussage: Menschen gleichgeschlechtlicher sexueller Ausrichtung haben die gleichen Karrierechancen wie alle anderen auch

Einschätzung von Menschen mit gleichgeschlechtlicher sexueller Ausrichtung, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

70%

Einschätzung von Menschen mit gleichgeschlechtlicher sexueller Ausrichtung, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

46,7%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen

68,3%

Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, bezogen auf die Gesamtheit deutscher Unternehmen

39,1%

Beim Blick auf die Prozentzahlen fällt durch alle Zielgruppen hinweg vor allem eines auf: Bei der Bewertung der Karrierechancen, bezogen auf ihr aktuelles Unternehmen behauptet jeweils die Mehrheit der einzelnen „betroffenen“ Personengruppen, genauso gute Perspektiven für ihre Karriere zu besitzen wie alle anderen Mitarbeiter*innen auch. Besonders hoch ist hier die Zustimmung bei Menschen mit Migrationshintergrund (68,1 %) sowie bei Personen mit gleichgeschlechtlicher sexueller Ausrichtung (70,0 %). Aber auch bei älteren Mitarbeiter*innen und bei Frauen erreichen die Zustimmungswerte einen Anteil von deutlich über 50 %. Das spricht dafür, dass sich die meisten der Studienteilnehmer*innen bei Ihrer Arbeitgeberwahl im Sinne von Diversity offensichtlich richtig entschieden haben und entsprechend gemäß ihrer hohen Interessenlage zum Thema handelten.

Individuelle Situation scheint besser als die allgemein angenommene

Interessanterweise erkennen wir bei der Bewertung der Karrierechancen im allgemeinen Kontext – also auf die Gesamtheit aller Unter-

nehmen bezogen – den genau gegenteiligen Trend, sowohl, was die Einschätzung aller Studienteilnehmer*innen, aber auch, was die spezifische Beurteilung der „betroffenen“ Personengruppe angeht. So glaubt nicht einmal mehr jede fünfte Frau, dass sie auf dem gesamten Arbeitsmarkt die gleichen Möglichkeiten besitzt wie alle anderen – ähnlich skeptisch sind ältere Mitarbeiter*innen. Nicht ganz so deutlich fällt indes die Einschätzung von Studienteilnehmer*innen mit homosexueller Ausrichtung aus. Zwar fällt auch hier der Prozentsatz um mehr als 24 %, liegt mit 46,7 % im Vergleich zu den anderen Personengruppen aber am höchsten. Bemerkenswert sind die Zahlen diesbezüglich bei Menschen mit Migrationshintergrund. Denn hier nehmen vor allem die Menschen ohne Migrationshintergrund verstärkt an, dass Kollegen*innen mit nichtdeutschen Wurzeln schlechte Karriereperspektiven besitzen, während diese selbst es nicht ganz so negativ bewerten. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass es eine Kluft zwischen angenommener und tatsächlich erfahrener Benachteiligung gibt – zumindest in den Unternehmen, die das Thema Diversity ernst nehmen.



Zwischen Effizienz und Innovation

Diversity in heterogenen Teams

Diverse Teams betrachten Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven und gelten vor allem dann, wenn Innovation die Zielstellung ist – so die These – als erfolversprechende Zusammensetzung. Auf der anderen Seite bergen sie aber auch eine höhere Gefahr für Konflikte, weil sie sich bisweilen auch in ihren Werten voneinander unterscheiden können. Wir haben die Menschen gefragt, die es wissen müssen – nämlich Mitarbeitende in Unternehmen, die sowohl in heterogenen als auch in homogenen Teams arbeiten oder gearbeitet haben.

Mitarbeiter*innen-Votum: Heterogene Teams arbeiten besser zusammen und sind erfolgreicher

Erstes Ergebnis: Mehr als die Hälfte (53,1 %) unserer Studienteilnehmer*innen erkennt eine bessere Zusammenarbeit in vielfältig zusammengesetzten Teams. Nur 12,3 % würden dem nicht zustimmen. Vor allem junge Mitarbeiter*innen sehen das so (60 %). Zudem ist auch der Anteil der Studienteilnehmerinnen, die dieser Meinung sind, mit 56,2 % deutlich höher als der der teilnehmenden Männer (50,5 %). Darüber hinaus sind 58,3 % aller Teilnehmer*innen davon überzeugt, dass diverse Teams für innovativere Ergebnisse stehen und 62,4 % finden, dass sie kreativer arbeiten. All das führt aus ihrer Sicht zu insgesamt besseren Ergebnissen – das jedenfalls sehen 54,0 % der Befragten so. Auch hier ist der Anteil der jungen Studienteilnehmer*innen in nahezu allen Bereichen höher als bei der Allgemeinheit aller Befragten. 60 % der

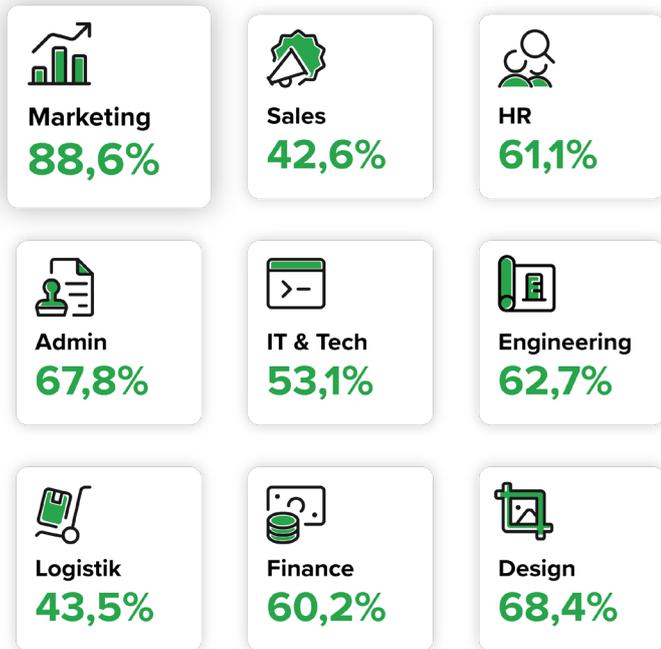
18- bis 29-Jährigen sehen eine bessere Zusammenarbeit in diversen Teams, 65,6 % bewerten die Ergebnisse als innovativer, 68,8 % erkennen mehr Kreativität, 61,3 % bessere Ergebnisse und 55,0 % resümieren schließlich, dass vielfältige Teams am Ende auch erfolgreicher sind.

Interessant ist in diesem Kontext natürlich der Blick auf die verschiedenen Berufsfelder. Auch hierzu haben wir die Antworten aller Befragten ausgewertet. Dabei ist anzumerken, dass ein kleiner Teil der Befragten, der hier nicht dargestellt ist, geantwortet hat, nicht zu wissen, ob diverse Teams besser zusammenarbeiten.

Diverse Teams arbeiten besser zusammen – Zustimmung nach Berufsfeldern



Diverse Teams kommen zu innovativeren Ergebnissen – Zustimmung nach Berufsfeldern



Diverse Teams kommen zu besseren Ergebnissen – Zustimmung nach Berufsfeldern



Zunächst ist festzuhalten, dass – mit Ausnahme der Vertriebsmitarbeiter*innen – überwiegend eine grundsätzliche Akzeptanz von diversen Teams in allen Berufsfeldern gegeben ist. Besonders positiv eingestellt sind diesbezüglich Marketingkräfte, die vor allem hinsichtlich der innovativen Ergebnisse einen sehr hohen Zustimmungswert aufweisen. Zudem bemerkenswert: die vergleichsweise hohen Zustimmungswerte bei IT-Fachkräften, die vor allem mehrheitlich eine bessere Zusammenarbeit registrieren und darüber hinaus zu über 60 % davon ausgehen, dass diverse Teams zu besseren Ergebnissen kommen.

Vielfältigen Teams werden also insgesamt höhere Erfolgsaussichten zugeschrieben. Vor allem die hohen Zustimmungswerte bei den Fragen zu den Ergebnissen eines vielfältigen Teams sind auffällig und zeigen: Diversity ist deutlich mehr als ein werteorientierter Ansatz; vielmehr ist Vielfalt ergebnisorientiert im Sinne von mehr Innovation, Kreativität und Unternehmenserfolg. Interessant: Bei den 18- bis 29-Jährigen liegen die Zustimmungswerte zugunsten der vielfältigen Teams zwischen 6-10 Prozentpunkte pro Frage höher als bei der Allgemeinheit. Das zeigt, wie wichtig viel-

fältige Teams auch als Attraktivitätsmerkmal im Bewerbungsprozess sind. Denn: Junge Menschen wollen vielfältige Teams. Sie wissen sie als Erfolgsgaranten für gute Arbeit zu schätzen.

HR-Votum: Diverse Teams überzeugen mit Ergebnissen, Innovation und Kreativität

Vielfältig aufgestellte Teams stehen nicht nur bei den Mitarbeiter*innen selbst hoch im Kurs, auch Personalverantwortliche wissen ihren Wert zu schätzen. 67,4 % der von uns befragten HR- Mitarbeiter*innen geben an, dass sie in ihrem Unternehmen auf die Zusammenstellung diverser Teams achten. 61,1 % schreiben ihnen eine bessere Zusammenarbeit zu, 55,1 % sehen durch sie den Kolleg*innenzusammenhalt gestärkt, 51,4 % sehen eine höhere Motivation in vielfältigen Teams und immerhin noch 47,2 % sind überzeugt, dass sie verstärkt zur Mitarbeiter*innenbindung beitragen. Mehr aber noch als diese Kriterien schätzen Mitarbeiter*innen in der HR-Abteilung die Ergebnisorientierung. So schreiben 68,1 % ihnen kreativere, 61,1 % innovativere und 55,6 % schlicht bessere Ergebnisse zu als homogenen Teams. Mehr als die Hälfte (51,4 %) sehen sie entsprechend als erfolgversprechender.

Führungskräfte: Mitarbeiter*innen sind ohne Vorbehalte

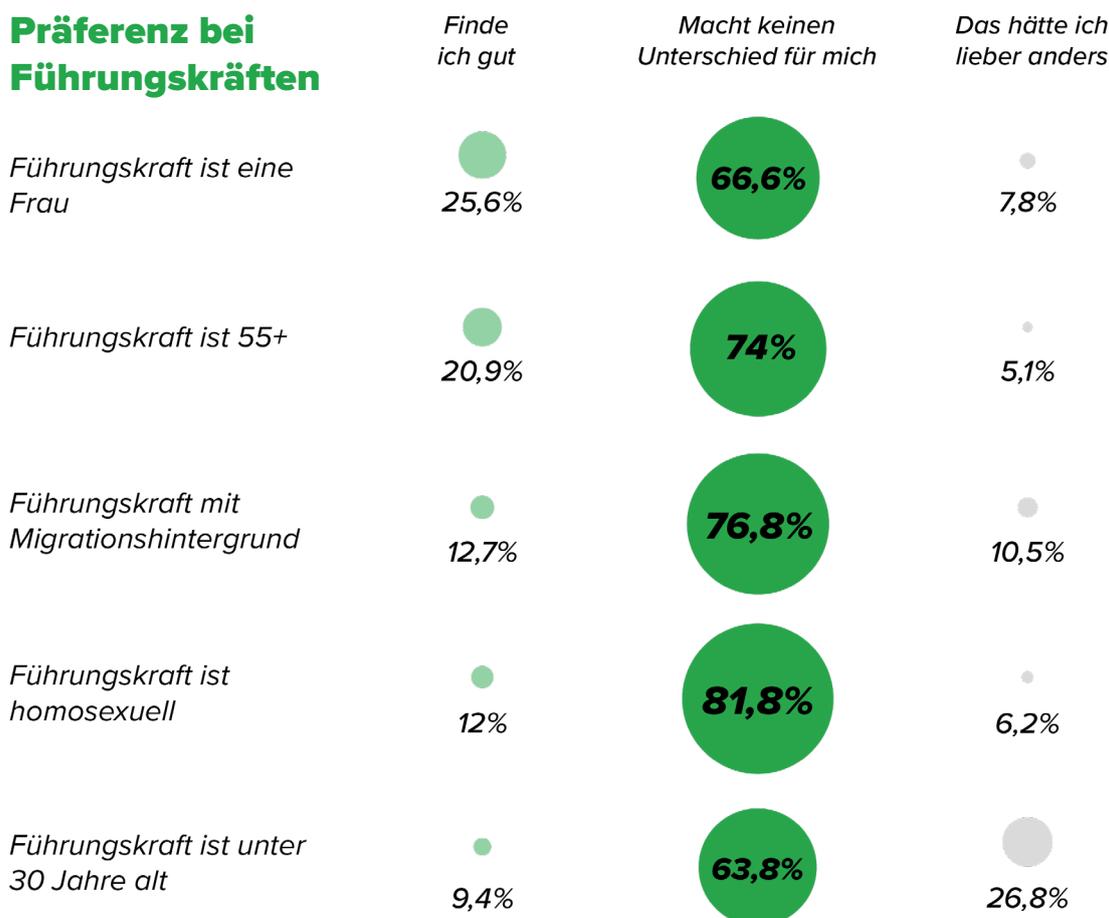
Auch diverse Teams werden angeleitet. Wie unsere Studie – neben vielen anderen – zeigt, sind Führungskräfte aber leider nur selten weiblich. 31,5 % unserer Studienteilnehmer*innen geben an, dass ihre Führungskraft eine Frau ist. Noch viel geringer ist der Anteil anderer Personengruppen: Denn nur 6,7 % berichten von einer Führungskraft mit Mig-

rationshintergrund und nur 6,8 % von einem Teamlead, der oder die unter 30 Jahre alt sei.

Dieser geringe Anteil geht an den Präferenzen der Mitarbeiter*innen vorbei. Denn der weit überwiegende Anteil der Belegschaft hat überhaupt kein Problem damit, sollte seine oder ihre Führungskraft aus einem der genannten Personenkreise kommen.

Im Detail sieht das so aus:

Präferenz bei Führungskräften



Insgesamt sind 92,2 % aller Befragten damit einverstanden, wenn ihre Führungskraft eine Frau ist. Besonders jungen Mitarbeiter*innen ist das Geschlecht ihrer Führungskraft egal. 33,8 % fänden eine weibliche Führungskraft gut und für zusätzliche 60,0 % würde das Geschlecht keinen Unterschied machen. Auch berufserfahrenere Studienteilnehmer*innen zwischen 30 und 39 Jahren geben mit überdurchschnittlicher Zustimmung (91,5 %) an, dass sie kein Problem mit weibliche Vorgesetzten haben. Diese positive Haltung nimmt hier

mit steigendem Alter allerdings leicht ab. Vergleichsweise niedrig ist indes die Zustimmung für junge Teamleads. Zwar findet dies jede*r fünfte Studienteilnehmer*in von 18 bis 29 Jahren explizit gut – diese Zustimmung sinkt aber bei den 30- bis 39-Jährigen schon auf jede*n Zehnte*n. Trotzdem ist an dieser Stelle auch anzumerken, dass es für fast zwei Drittel aller Befragten keinen Unterschied macht, ob ihre Führungsperson unter 30 ist oder nicht.

Gibt es einen Erfolg in Ihrer beruflichen Laufbahn, der aus Ihrer Sicht vor allem durch ein vielfältig zusammengesetztes Team erreicht wurde?

„Wir arbeiten mit allen möglichen Nationalitäten zusammen und das macht Spaß, man lernt voneinander. Wir haben ein gutes Wir-Gefühl.“

„Mein Team besteht aus sehr unterschiedlichen Altersgruppen, was sehr wertvoll ist. Die älteren haben mehr Erfahrung und die jüngeren verlassen sich oft eher auf objektive Quellen. Gemeinsame Besprechungen helfen allen immer weiter.“

„Bei uns führt es zu mehr Austausch, mehr Meinungen, mehreren Sichtweisen und offenerer Kommunikation.“

„Die Firma war kurz davor geschlossen zu werden, aber aufgrund unserer Vielfalt gelang es uns, neue Kunden (auch aus dem Ausland) zu gewinnen und neu durchzustarten.“

„Wären meine Teams nicht international gemischt, hätten sich die Geschäftsbeziehungen zu unseren ausländischen Partnern niemals so gut entwickelt. Ähnliches gilt für Frauen im Team, die durch ihre meist empathischere Herangehensweise sehr zu besseren Arbeitsergebnissen des Teams beitragen.“

„Unsere Marketingkampagne war vielfältiger und kreativer aufgrund der vielen verschiedenen Meinungen, kulturellen Hintergründen und Geschmäckern.“

„Ich arbeite in einem Team, in dem jedes Mitglied eine Besonderheit hat. Gerade deshalb gehen wir sehr respektvoll miteinander um und nutzen gegenseitig unsere besonderen Fähigkeiten.“

Zwischen Benachteiligung und Karriereentwicklung

Diversity im Karriere-Kontext und im Vergleich zu anderen Lebensbereichen

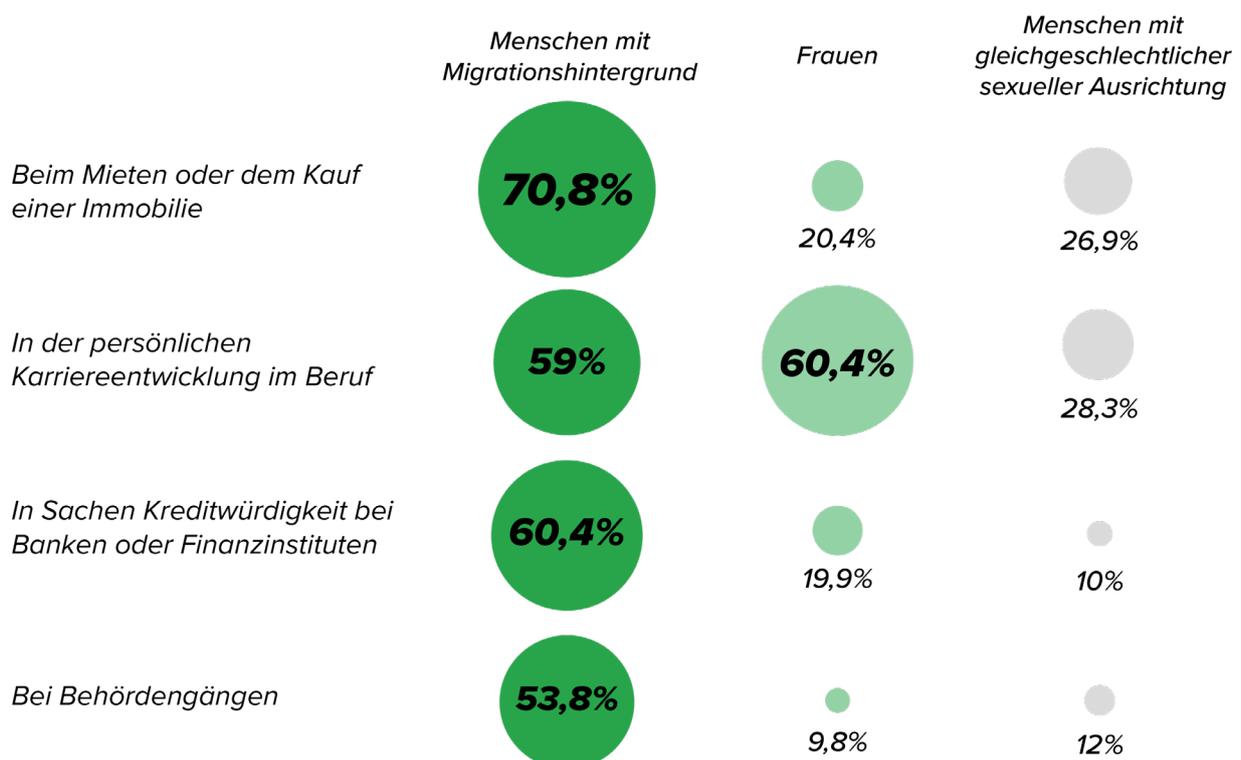
Grundsätzlich halten unsere Studienteilnehmer*innen die deutsche Gesellschaft für überwiegend tolerant und vielfältig. Zwar finden nur 7,6 %, dass Deutschland in dieser Hinsicht vorbildlich ist, aber 55,1 % denken, dass dies tendenziell schon der Fall ist. Trotzdem: Immerhin 37,3 % finden, dass das nicht so sei, 10,2 % davon bescheinigen der Gesellschaft diesbezüglich sogar echten Nachholbedarf. Etwas besser schneiden indes deutsche Unternehmen in diesem Kontext ab. Auf die Frage, ob deutsche Unternehmen als Arbeitgeber*in insgesamt tolerant und vielfältig aufgestellt seien, antworteten unsere Studienteilnehmer*innen tendenziell etwas positiver. 8,4 % halten sie in diesem Kontext für vorbildlich, weitere 64,5 % bescheinigen ihnen grundsätzlich in diesem Sinne zu agieren. Dennoch: Ganze

27,1 % verneinen das tendenziell, davon glauben 7,7 %, dass Nachholbedarf in deutschen Unternehmen herrscht, was das Thema betrifft.

Karriereentwicklung trifft Immobilienkauf

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Studienteilnehmer*innen gefragt, wie sie die Situation verschiedener Personengruppen in unterschiedlichen Lebensbereichen im Vergleich zu ihren beruflichen Perspektiven einschätzen. Dazu wollten wir wissen, wie sie dies für den Kauf oder die Miete einer Immobilie, für die Kreditwürdigkeit sowie bei allgemeinen Behördengängen einschätzen. Das haben wir mit den konkreten Antworten der jeweils abgefragten Personengruppe abgeglichen. Die Ergebnisse:

Zustimmungswerte – welche Personengruppen haben es in welchem Lebensbereich schwerer als andere



Wir sehen: Menschen mit Migrationshintergrund wird in jeder Hinsicht mehrheitlich zugeschrieben, benachteiligt zu werden. Vor allem beim Kauf einer Immobilie gehen sieben von zehn Studienteilnehmer*innen davon aus, dass diese es hier schwerer haben als andere. Etwas weniger drastisch sehen es die Betroffenen selbst, wenngleich auch sie zu hohen Prozentsätzen angeben, es schwerer zu haben als andere – etwa im Karriere-Kontext zu 55,2 %. Auch den beiden anderen Personengruppen wird zugeschrieben, in einigen Aspekten des alltäglichen Lebens benachteiligt zu werden – wenngleich auch die Werte nicht ganz so hoch sind wie bei den Menschen mit Migrationshintergrund. So gehen fast ein Drittel der Befragten davon aus, dass homosexuelle Menschen im Job benachteiligt werden. Zudem: Sechs von zehn der Befragten sind der Meinung, dass Frauen es im beruflichen Kontext schwerer haben als ihre männlichen Kollegen. Noch deutlicher der betreffende Wert der Studienteilnehmerinnen selbst: Von ihnen sagen gar 75,3 %, dass sie es schwerer haben als Männer.

Zustimmungswerte „Hier haben wir es schwerer als andere“ – Menschen mit Migrationshintergrund

Beim Mieten oder dem Kauf einer Immobilie

63,8%

In der persönlichen Karriereentwicklung im Beruf

55,2%

In Sachen Kreditwürdigkeit bei Banken oder Finanzinstituten

44%

Bei Behördengängen

49,1%

34,8 % finden, deutsche Unternehmen sind nicht tolerant und vielfältig aufgestellt.

Gibt es einen Moment in Ihrer beruflichen Laufbahn, in dem Sie aufgrund eines persönlichen Merkmals besonders benachteiligt wurden?

„Ich kleide mich eher wie meine männlichen Kollegen, das hat unseren Chef schon das ein oder andere Mal gestört, sodass er mir distanzierter gegenübertritt als anderen Kolleginnen, die seinem Frauenbild entsprechen.“

„Ich bekomme für die gleiche Arbeit weniger Geld als der männliche Kollege.“

„Ich mag nicht darüber reden. Ich werde ständig diskriminiert.“

„Als junge, kleine, blonde Frau wurde ich von einem ehemaligen Chef als „Kaffeeschubse“ bezeichnet und auch so über Jahre hinweg behandelt, obwohl ich die Abteilungsleiterin war.“

„Der prüfende Professor war der Meinung, dass meine Homosexualität nicht die Einstellung eines Naturwissenschaftlers wäre.“

„Als alleinerziehende Mutter von vier Kindern hatte ich große Probleme eine Arbeitsstelle zu finden.“

„Man wird als körperlich Behinderter stets mit Vorurteilen konfrontiert.“

„Ich bin eigentlich gelernte Erzieherin. Aufgrund von chronischen Depressionen arbeite ich jetzt im Niedriglohnsektor.“

„Bei einem Vorstellungsgespräch hörte ich einmal den Chef im Nebenzimmer zu einer anderen Mitarbeiterin sagen: So eine Dicke können wir doch nicht einstellen.“

Die Studie – Kernergebnisse auf einen Blick

Diversity im Überblick

Mehr Egalität

Unsere Studie zeigt: Diversity ist längst Realität im Selbstverständnis zahlreicher Menschen. 58 % der Mitarbeiter*innen leben es jeden Tag. Mehr als die Hälfte aller Geschäftsführer*innen tut es ihnen gleich. Noch viel deutlicher: Mehr als 90 % aller Studienteilnehmer*innen ist es egal, ob Ihr*e Vorgesetzte*r eine Frau oder ein Mann ist. Ähnlich hohe Werte sehen wir, wenn es um homosexuelle Führungskräfte oder solche mit Migrationshintergrund geht. Um dieses Selbstverständnis flächendeckend zur Realität zu machen, können wir uns an den “Vier Phasen des Lernens” orientieren: Unbewusste Inkompetenz, bewusste Inkompetenz, bewusste Kompetenz, unbewusste Kompetenz. Viele Menschen und auch Unternehmen befinden sich

in Phase 2 oder 3. Das Ziel ist jedoch Phase 4: Vielfalt im Unternehmen muss weder diskutiert noch infrage gestellt oder ausdrücklich betont werden. Sie wird als eine Tatsache verstanden. Denn die Lösung ist simpel: Wer frei von Vorurteilen rekrutiert und Stellen besetzt – Führungspositionen genauso wie alle anderen – setzt automatisch auf vielfältige Teams und damit auf Erfolg. Denn in vielfältigen Teams ist nicht deren Zusammensetzung das wichtige Thema, sondern Erfolg, Karrierechancen und das Erreichen von individuellen Zielen. Angekommen sind wir dann, wenn wir nicht mehr #mussegalsein propagieren, sondern wenn wir aus dem Unternehmenserfolg heraus wissen: #esistegal.

Mehr Werteorientierung

Das Thema Diversity ist den Deutschen mit steigender Tendenz wichtig, denn es sind gerade die jungen Menschen, die es zunehmend auf die Agenda der Unternehmen setzen. Fast zwei Drittel der Befragten ist es wichtig oder sehr wichtig. Für sie ist Vielfalt ein klares Differenzierungsmerkmal von arbeitgebenden Unternehmen, an dem sie sich bei der Berufswahl orientieren – und

viel wichtiger: nicht vorhandene Vielfalt ist für mehr als die Hälfte von ihnen ein Ausschlusskriterium. Darauf sollten sich Organisationen also einstellen und es inhaltlich wie kommunikativ als festen Bestandteil ihrer Employer Brand installieren. Kurz: Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur müssen werteorientierter werden und dazu gehört eine klare Positionierung „pro Diversity“.

Mehr Enttabuisierung

Viele Bewerber*innen trauen sich offenbar noch nicht, Diversity und die Haltung eines Unternehmens, bei dem sie sich bewerben, im Job-Interview anzusprechen. Dieses Tabu gilt es arbeitgeber*innenseitig zu brechen und das Thema Diversity selbst auf die Agenda solcher Gespräche zu setzen. Der Anstoß muss von den Personalverantwortlichen kommen, nicht von den Kandidat*innen, denn genau das ist der Schlüsselpunkt: Erst kürzlich fand die Bertelsmann-Stiftung in der Studie "Das Optimismus-Paradox" heraus, dass Menschen in die eigene Kraft mehr Vertrauen setzen als in die der Gesellschaft. Auch in unserer Studie konnten wir in Kapitel zwei belegen, dass die individuelle Situation den

meisten besser scheint als die allgemein angenommene. Das kann dazu führen, dass ein*e Bewerber*in in ein Vorstellungsgespräch kommt und zum Thema Diversity in Unternehmen erstmal Zweifel hegt. Da Recruiter*innen aber am besten wissen, wie gut das Thema in ihrer Organisation gelebt wird, sollten sie genau das ansprechen und so die Skepsis einfach aus dem Weg räumen. So kann bereits im Bewerbungsgespräch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens untermauert und demonstriert werden: Diversity gehört zu unserer natürlichen Unternehmenskultur und wird auch deswegen ganz selbstverständlich thematisiert.

Mehr interne Kommunikation

Es besteht derzeit eine Kluft, was die tatsächliche Besetzung des Themas Vielfalt betrifft und wie das bei den Mitarbeiter*innen ankommt. Während nur etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter*innen davon berichtet, dass das Thema in den Unternehmenswerten niedergeschrieben sei, geben gleichzeitig mehr als 70 % der HR-Mitarbeiter*innen zu Protokoll, dass dies sehr wohl der Fall sei. Es bedarf also verstärkter interner Kommunikati-

onsarbeit, um Diversity in den Köpfen der Mitarbeiter*innen zu verankern. Schließlich sind gerade sie die besten Markenbotschafter*innen von Unternehmen, die das Thema am Ende auch auf den Arbeitsmarkt tragen. Dazu gehört aber auch, dass Vorstände und Geschäftsführer*innen es deutlicher vorleben. Derzeit registriert das nur die Hälfte der Belegschaft. Deshalb: Da geht noch mehr!

Mehr Leistung

Diversity wird oft ausschließlich als reine Werteorientierung missverstanden. Natürlich verfügt ein werteorientiertes Unternehmen schon alleine durch seine Haltung, so diese denn offensiv und selbstbewusst vertreten wird, über ein differenzierendes Attraktivitätsmerkmal. Allerdings beweist Diversity, dass Werteorientierung und Unternehmenserfolg direkt miteinander verknüpft sind. Vielfalt ist ergebnisorientiert im Sinne von mehr Innovation, mehr Kreativität und messbar besseren Ergebnissen. Deshalb ist sie deutlich mehr

als nur ein werteorientierter Ansatz, den sich Unternehmen leisten. Im Gegenteil: Vielfältig aufgestellte Unternehmen leisten sich keine Haltung. Sie leisten ganz einfach mehr als andere. Das bedeutet auch: Gerade weil junge Menschen sich dessen bewusst sind und in heterogenen Teams einen Erfolgsgaranten für ihre Arbeit sehen, erhöht dies auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen – und dient zudem als Attraktivitätsmerkmal im Bewerbungsprozess.

Mehr Krisensicherheit

Zum Schluss der Studie wollen wir eine Frage beantworten, die sich sicher viele stellen: Beeinflusst die aktuelle Corona-Krise die Ergebnisse unserer Studie im Nachhinein? Die Daten wurden zwar kurz vor der aktuellen Situation erhoben und stellen so ein Bild der Wirtschaft außerhalb von Krisenzeiten dar, das es, wenn auch verändert, wieder geben

wird, jedoch werden sie gerade jetzt relevanter als je zuvor: In Krisenzeiten bringen Erfahrungswerte nur bedingten Mehrwert. Es ist jetzt wichtiger als je zuvor, innovativ zu sein, kreative Lösungswege zu finden und effektiv zu Ergebnissen zu kommen – und wie Ihnen diese Studie gezeigt hat, können diverse Teams genau das am besten.

muss
egal
sein!

Kontakt

So erreichen Sie uns

030 - 9700 50 10

Einfach anrufen und informieren

kunden@truffls.com

*Schreiben Sie uns eine kurze Mail
und wir melden uns bei Ihnen*

www.truffls.de

*Informieren oder unsere
Produkte ansehen*

www.mussegalsein.de

*Setzen Sie selbst ein Statement
für Diversity*