

## 1. Motivation und Bedarf

Bei der Stadt Aachen ist eine Meldung von Vorfällen des Mobbing, der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz und von Compliance-Verstößen auf Grund der gewachsenen organisatorischen Struktur aktuell nicht an einer zentralen Stelle möglich.

Vielmehr bestehen eine Vielzahl von potenziellen Ansprechpartnern in Form von fünf Dienststellenpersonalräten, dem Gesamtpersonalrat, des Gleichstellungsbüros, der vier Schwerbehindertenvertretungen, der Rechnungsprüfung und weiteren Stellen bei der Stadt Aachen.

Alle diese Stellen haben bislang keine zentral-organisierte und einheitliche Vorgehensweise, wenn es dazu kommt, dass entsprechende Meldung in den zuvor genannten Bereichen eingehen. Hierdurch kann sowohl für die meldende als auch für die meldungsempfangende Person eine Ungewissheit im Umgang mit solchen Meldung entstehen.

Der meldenden Person ist möglicherweise nicht bekannt, welche der Stellen für das konkrete Anliegen die richtige ist und ob es sich überhaupt um einen Vorfall handelt, der gemeldet werden sollte.

Bei der meldungsempfangenden Person kann es sein, dass ein Problem an sie herangetragen wird, mit dem sie bislang noch keinerlei Kontakt und Erfahrung hat und daher auch kein bekanntes Verhaltens- und Beratungsmuster vorweisen kann.

Ein zusätzliches Risiko besteht, wenn eine Vertretung der meldungsempfangenden Person gar nicht oder nicht erkennbar bekanntgegeben ist. Dies würde zu einer signifikanten Verzögerung bei der Betrachtung einer Meldung führen.

Des Weiteren besteht aktuell keine Möglichkeit, eine anonyme Meldung über o.g. Vorfälle an einer Stelle einzureichen oder sich anonym zum weiteren möglichen Vorgehen bei einem Vorfall beraten zu lassen. Hierdurch kann das Risiko entstehen, dass ein Vorfall nicht gemeldet wird, da die meldende Person befürchten könnte, durch diese Meldung negative Konsequenzen zu erfahren, da die meldungsempfangende Person die verursachende Person der Vorfälle aus dienstlichen und/oder privaten anderen Zusammenhang kennt. Dieses Risiko kann insb. bei Meldungen von Vorfällen, die von vorgesetzten Personen ausgelöst werden eine maßgebliche Rolle spielen.

Die gemeldeten Vorfälle von Mobbing, sexueller Belästigung oder Compliance-Verstößen werden bei der Stadt Aachen nicht statistisch aufgezeichnet. Allgemein wurde allerdings festgestellt, dass solche und ähnliche Vorfälle (Diskriminierung, Mobbing und Belästigung) statistisch in circa 56% der Fälle aus Angst und Unsicherheit vor negativen Konsequenzen nicht gemeldet werden<sup>(1,2)</sup>.

Zu beachten ist auch, dass derartige Vorfälle immer auch Konsequenzen für betroffenen Mitarbeitende und die gesamte Organisation haben können. Hierzu zählen:

### Leistungs- und Produktivitätsrückgang:

- Mitarbeitende, die unter Mobbing leiden, weisen eine doppelt so hohe Krankheitsrate auf.<sup>(3)</sup>
- Mitarbeitende, die psychischem Stress am Arbeitsplatz ausgesetzt sind, geben an, 35% unproduktiver zu sein.<sup>(4)</sup>
- 15 % der täglichen Arbeitszeit in Deutschland werden durch Konflikte beeinträchtigt.<sup>(5)</sup>

### Personalfuktuation:

- Frauen die belästigt wurden, wechseln mit 6,5-mal höherer Wahrscheinlichkeit den Job als Frauen, die nicht belästigt wurden.<sup>(6)</sup>
- Mobbing erhöht die Personalfuktuation um das 1,7-fache.<sup>(3)</sup>

- 80% der Arbeitnehmerinnen würden den Arbeitgeber wechseln, sofern ein anderes Unternehmen eine bessere Gender-Equality bietet.<sup>(7)</sup>

Innovationskraft (auch dieser Bereich wird in öffentlichen Verwaltungen immer wichtiger):

- Unternehmen mit hoher Vielfalt im Managementteam erzielen einen 1,7x so hohen Innovationserlös als solche mit niedriger Vielfalt.<sup>(8)</sup>
- Fehlendes Diversity & Inclusion Management kostet Unternehmen 10.000€ je Mitarbeitenden.<sup>(9)</sup>
- 67% der deutschen Unternehmen geben an, dass mit zielgerichteten Diversity-Maßnahmen konkrete Vorteile verbunden sind.<sup>(10)</sup>

## 2. Ziel und geplantes Ergebnis, ausgehend vom Stand der Forschung und Technik

### 2.1. Ziele und geplante Ergebnisse des Vorhabens

Die Meldung von Vorfällen des Mobbings, der sexuellen Belästigung oder von Compliance-Verstößen soll eine standardisierte Vorgehensweise aufweisen und anonym erfolgen können. Zusätzlich soll es möglich sein, vor einer konkreten Meldung eines Vorfalles Informationen einzuholen, wie mit einem solchen Vorfall umgegangen wird. Dies gilt sowohl für Betroffene, als auch für Dritte die einen möglichen Vorfall beobachtet haben oder beobachten.

Ziele sollen hierbei sein:

- Einheitliche Vorgehensweise von meldungsempfangenden Personen bei Meldungen der Kategorien Mobbing, sexuelle Belästigung und Compliance-Verstößen
- Bekanntmachen der Meldemöglichkeit bei allen Mitarbeitenden der Stadt Aachen
- Sensibilisierung für die o.g. Meldungskategorien ohne eine Übersensibilisierung zu erzeugen
- Kontinuierliche Rücksprache und Schulung der meldungsempfangenden Personen durch eine zentrale Stelle
- Minimierung der Rückmeldezeiten

Insgesamt ist der Aufbau eines Netzwerkes von Vertrauenspersonen zu realisieren, welches es erlaubt, dass meldende Personen sich jederzeit über einen geeigneten, anonymisierten Zugang an die Vertrauenspersonen wenden können. In Zeiten außerhalb der üblichen Dienstzeiten ist eine automatisierte Erfassung der Meldung zu gewährleisten inkl. einer Meldung an die meldende Person, bis wann spätestens eine persönliche Rückmeldung einer Vertrauensperson erfolgt.

Das Netzwerk der Vertrauenspersonen besteht dabei aus den bereits existierenden sowie neuen Ansprechpersonen, die im Rahmen des Projektes zu identifizieren sind.

Zur technischen Unterstützung des Vertrauenspersonennetzwerkes ist ein System einzuführen, welches folgende Voraussetzungen erfüllt:

- Möglichkeit der anonymen Meldung von Vorfällen der bereits genannten Kategorien ohne Anmeldung
- Barrierefreier Zugang zum Meldesystem über möglichst viele Endgeräte (iOS, Android, Windows, Mac, Linux), idealerweise über eine Großzahl von Browsern (Progressive Web App)
- Standardisierte Durchleitung bei Meldungen um Hürden der Meldung zu minimieren
- Nachhalten der eingegangenen Meldungen
- Möglichkeit der Nachverfolgung der Meldung durch die meldende Person (bspw. durch einen Link und ein Passwort)
- Möglichkeit des bilateralen Chats zwischen Vertrauensperson und meldender Person
- Höchstmögliche Datensicherheit

- Gegenseitige Unterstützung von Stadt Aachen und Dienstleister des System bei der Einbindung des Vertrauenspersonennetzwerkes in das System
- Datenschutzkonforme Übersicht und Auswertung der Meldungen über ein Dashboard

In einer Vorbetrachtung des Marktes und umfangreichen Recherche wurde als Lösung die Plattform „Lytt“ ausgemacht.

Lytt ist nach durchgeführter Marktrecherche die einzige Kommunikationslösung, die eine anonyme und digitale Meldung von Themen wie bspw. sexuelle Belästigung, Mobbing oder Compliance-Verstößen ermöglicht und selbstständig Handlungsempfehlungen geben kann.

Darüber hinaus bietet Lytt, im Ergebnis der durchgeführten Marktrecherche, als einziger Anbieter die Möglichkeit, anonyme Meldungen über eine sog. Progressive Web App zu senden. So ist sichergestellt, dass Meldende von jedem browserfähigen Endgerät auf Lytt zugreifen können. Da die

Installation einer nativen App nicht notwendig ist und Lytt keine IP-Adressen speichert, kann die Anonymität der meldenden Personen sichergestellt werden.

Nach der Abgabe einer Meldung können die Meldenden mithilfe einer individuellen Fallnummer und einer PIN auch im Nachhinein auf ihre jeweilige Meldung zugreifen, die Bearbeitung nachverfolgen und weiterhin anonym mit einer Vertrauensperson chatten.

Hierbei legt Lytt besonderen Wert auf die Anonymität der Meldenden und den Datenschutz sowie die Datensicherheit während aller Prozesse. Alle Daten werden ausschließlich in deutschen ISO 27001 zertifizierten

Hochsicherheitszentren verarbeitet sowie gespeichert. Des Weiteren werden alle Verfahren regelmäßig von externen Juristen und IT-Experten geprüft.

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal stellt die Expertise der Lytt GmbH im Bereich der Gleichstellung, Diversity und Inklusion dar. So ist Frau Christine Lüders als ehemalige Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes als Senior Partnerin maßgeblich an den Handlungsempfehlungen beteiligt, die Lytt automatisch aus den vorhandenen Daten generiert. In diesem Zusammenhang prägt Frau Lüders die inhaltliche Ausgestaltung der Dialoge mit Lytt. Darüber hinaus besteht das Advisory Board aus renommierten Partnern aus Wirtschaft, Recht und Forschung, so dass ergänzend zu der digitalen Kommunikationsschnittstelle auch persönliche Beratungsleistungen (z.B. Screening, Mediation oder Workshops) angeboten werden können. Besonders ist

hier die Unterstützung durch Dr. Martin Nebeling, Partner von Bird & Bird, zu erwähnen, der bei arbeitsrechtlichen Fragen beratend zur Verfügung steht.

Bei Einführung findet mit den Vertrauenspersonen ein Onboarding-Workshop statt, um den Funktionsumfang von Lytt kennenzulernen. Parallel wird die Awareness-Kampagne für Mitarbeitende besprochen und die Vertrauenspersonen erhalten Schulungen zum Umgang mit kritischem Feedback oder Meldungen von Fehlverhalten.

Der gesamte Projektablauf bedarf der engen Abstimmung mit dem Personalrat, der Gleichstellungsbeauftragten, dem Datenschutzbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung.

Zum Start der Plattform erfolgt eine umfangreiche Kommunikationskampagne, in der sichergestellt wird, dass die neue Meldemöglichkeit und die dahinterliegende Organisation allen Mitarbeitenden bekannt werden.

Im Anschluss finden 3-monatliche digitale oder Vor-Ort-Termine mit einem Success Manager von Lytt statt, um im Austausch mit den Vertrauenspersonen über aufgetretene Problemstellungen zu sprechen und eventuellen Bedarf für weitere Schulungen zu identifizieren. Im Fokus dieser Termine liegt das Feedback der Vertrauenspersonen, um die Effektivität und die bedürfnisorientierte Weiterentwicklung der Organisation des Vertrauenspersonennetzwerkes sowie des eine daraus resultierende Anpassung des digitalen Assistenten zu gewährleisten.

Die Lösung Lytt ermöglicht demnach, die Dunkelziffer an Konflikt- und Krisenherden (in den Bereichen Mobbing, sexuelle Belästigung und Compliance-Verstöße) in der Verwaltung zu senken und somit die genannten Risiken und negativen Folgen zu minimieren. Die Stadt Aachen wird bei der effektiven Bearbeitung von diesen Meldungen unterstützt und bündelt alle Meldungen an vormals verschiedene Anlaufstellen in einem zentral verwalteten System.

## **2.2. Innovationen gegenüber dem Stand der Technik**

Aktuell ist kein System zur zentralen Organisation von Meldungen von Vorfällen des Mobbings, der sexuellen Belästigung sowie bei Compliance-Verstößen bei der Stadt Aachen vorhanden. Dies gilt nach Recherchen auch für andere kommunale Verwaltungen.

Eine Meldung per dienstlicher eMail ist nicht allen Mitarbeitenden bei der Stadt Aachen möglich, außerdem erfüllt diese Meldung nicht das Kriterium der Anonymität in der Erstberatung.

Des Weiteren würde eine Meldung über ein dienstliches digitales System einen Großteil der Mitarbeitenden von einer potenziellen Meldung ausschließen, da bei der Stadt Aachen lediglich circa 2.500 von über 5.200 Beschäftigten einen PC-Arbeitsplatz haben.

Eine organisatorische Umsetzung sowie die technische Einbindung in ein Meldesystem wie oben beschrieben, würde eine bislang nicht vorhandene Möglichkeit einer zentralen, standardisierten, für alle Mitarbeitenden zugängliche und niederschwellige Meldemöglichkeit eröffnen

Mit Blick auf die dezentrale Standortstruktur der Stadt Aachen und der damit einhergehenden Verteilung der über 5.200 Mitarbeitenden auf rund 100 Standorte im Stadtgebiet Aachen sowie zusätzlichen Außendienstaufgaben (z.B. Ordnungs- und Sicherheitsdienst, Überwachungskräfte und Müllader) existiert eine innerorganisatorisch gewachsene, jedoch nicht organisierte, nicht gesteuerte und insbesondere nicht-standardisierte Struktur hinsichtlich der Meldung von zuvor benannten Verstößen der drei Kategorien. In Ergänzung hierzu stellen die Qualifikationsniveaus, die ausgeübten Tätigkeiten sowie die ethnischen Herkunft der Mitarbeitenden ein Alleinstellungsmerkmal der Stadt Aachen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen dar.

Für Organisationen wie der Stadt Aachen erstellt Lytt detaillierte Analysen und Statistiken in einem Dashboard und liefert so ein genaues Bild der eingegangenen Meldungen, die als Grundlage für zielgerichtete Maßnahmen dienen sollen.

So können auf Basis von Daten sehr schnell fundierte und zielgenaue Maßnahmen eingeleitet werden, welche das Miteinander, die Motivation und Unternehmenskultur nachhaltig verbessern. Im Zuge der Anwendung von Lytt erfolgt die Etablierung eines „Vertrauensleute-Netzwerks“, in dem Vertrauensleute regelmäßig professionell geschult werden sowie anhand von praktischen Beispielen auf den Umgang mit bevorstehenden Problemstellungen und Situationen vorbereitet werden. Das Netzwerk dient außerdem der kontinuierlichen Abstimmung von standardisierten Vorgehensweisen.

## **3. Möglichkeiten zur breiten Nutzung, Verwertung der Ergebnisse**

Es ist davon auszugehen, dass weitere Kommunen und Kreise in Nordrhein-Westfalen ähnliche, wenn nicht sogar gleiche organisatorische Strukturen aufweisen wie die Stadt Aachen. Dies gilt sowohl für Heterogenität der Mitarbeitenden bei Qualifikationsart und –niveau, ethnischer Herkunft und Affinität bzw. Aversion zu digitalen Inhalten als auch für die dezentrale Verortung der verschiedenen Verwaltungsteile.

Auf Grund der Größe der Stadt Aachen ist dabei anzunehmen, dass ein sehr großer Teil der möglichen Hemmnisse bei der Neuorganisation, insb. die Vielzahl der möglichen Ansprechpartner, bereits in diesem Projekt behandelt werden und Lösungen bereits hier zu erarbeiten sind.

Zur Veranschaulichung der für die Einführung eines solchen Systems und weiterer Nutzung in anderen Verwaltungen notwendigen Schritte, wird im Zuge des Projektes eine nachvollziehbare und übertragungsfähige Dokumentation erstellt, die

vor allem die organisatorischen Maßnahmen umfasst. Auch im Laufe der ersten Monate im Betrieb der Plattform wird die Dokumentation fortgeschrieben, um eventuell notwendige weitere Organisationsanpassungen zu dokumentieren. In dieser Dokumentation werden auch aufgetretene Problemstellung und deren Lösungswege beschrieben. Die Stadt Aachen stellt interessierten Kommunen und anderen Gebietskörperschaften die Dokumentation zur Verfügung und wird auf Veranstaltungen über die gemachten Erfahrungen berichten.

#### 4. Beschreibung des Lösungsweges und der Arbeitspakete

##### 4.1. Technische Realisierbarkeit

Die technische Realisierbarkeit ist auf Grund der zur Verfügung stehenden Plattform gegeben. Die Hauptherausforderung in diesem Projekt liegt in der Umsetzung der notwendigen Organisationsanpassungen.

##### 4.2. Arbeitsplan

AP 1	Projektmanagement	Leitung: Stadt Aachen
Personenstunden	Projektleiter: 200 Administrator: 10	
Ziele	AP 1 dient der Koordination des Gesamtprojektes sowie der inhaltlichen und administrativen Abstimmung der Arbeitspakete.	
Methodik	Es wird ein detaillierter Projektplan ausgearbeitet, der fortlaufend aktualisiert wird. Neben den organisatorischen und zeitlichen Planungen werden die Key-User und Beteiligten Einrichtungen/Fachbereiche zur Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete genannt und festgeschrieben. In einer ersten Phase wird in Abstimmung aller in der Skizze genannten Beteiligten ein Anforderungsprofil erstellt in dem festgelegt wird welche Vorfälle abgedeckt werden sollen. In diesem Arbeitspaket wird auch abschließend aufbauend auf dem fortlaufend aktualisierten Vorgangskonzept die Blaupause erstellt.	
Ergebnis	Detaillierter Projektplan; Aufbau Vorgangskonzept (fortlaufend aktualisiert); Anforderungsprofil, Blaupause	

AP 2	Konzeption und Umsetzung der Organisationsänderungen	Leitung: Stadt Aachen
Personenstunden	Projektleiter: 493	
Ziele	AP 2 dient zur Konzeption der notwendigen Organisationsänderungen, damit Mitarbeitende, die das Portal nutzen in einem spezifischen Zeitrahmen auch Rat und Hilfe erhalten. Zusätzlich werden die Rollen für die „Administration“ incl. Vertretung geschaffen	
Methodik	Unter Einbeziehung aller relevanten Bereiche und Personen, die in der Stadt Aachen Rat und Hilfe für Mitarbeitende anbieten, werden die Strukturen für die Vertrauenspersonen definiert und aufgebaut. Die Rolle des Administrators wird definiert und in die Organisation eingegliedert. Hierbei werden in enger Abstimmung die Erfahrungen von Lytt genutzt.	
Ergebnis	Umsetzungsdokumentation	

<b>AP 3</b>	<b>Schulung der Vertrauenspersonen und des Administrators</b>	Leitung: Stadt Aachen
Personenstunden	Projektleiter: 40	
Ziele	AP 3 dient zur Schulung der Vertrauensleute und des Administrators	
Methodik	Die Schulungen werden von Lytt durchgeführt, jedoch intern vom Projektleiter geplant. Die angesetzten Stunden des Projektleiters sind dabei für die Organisation und Begleitung der Veranstaltungen!	
Ergebnis	Abschluss der Schulung aller Vertrauenspersonen und des Administrators	
<b>AP 4</b>	<b>Konzept und Umsetzung Awareness-Kampagne</b>	Leitung: Stadt Aachen
Personenstunden	Projektleiter: 220 Administrator: 100	
Ziele	AP 4 dient der Konzeptionierung und der anschließenden Durchführung der Awareness-Kampagne. Ziel ist hierbei eine größtmögliche, nahezu 100%ige, Bekanntheit des neuen Angebotes bei den Mitarbeitenden der Stadt Aachen	
Methodik	Gemeinsam mit Lytt und dort vorhandenen Materialien wird die Awareness-Kampagne konzeptioniert und anschließend durchgeführt. Durch stichprobenartige Befragung von Mitarbeitenden wird überprüft, ob das Ziel des AP 4 erreicht wurde oder ob entsprechend nachgesteuert werden muss.	
Ergebnisse	Konzept Awareness-Kampagne und Dokumentation der Überprüfung der Ergebnisse	

<b>AP 5</b>	<b>Inbetriebnahme Portal</b>	Leitung: Stadt Aachen
Personenstunden	Projektleiter: 272 Administrator: 290	
Ziele	AP 5 beinhaltet die Einführungsphase des Portals.	
Methodik	Das Portal wird in zwei Stufen freigeschaltet. In der ersten Stufe können die Mitarbeitenden das Portal ausprobieren. Meldungen werden mit einer Standardreaktion beantwortet, aber nicht weiterverfolgt. In der zweiten Phase wird der Prozess scharf geschaltet.	
Ergebnis	Dokumentation der Zugriffszahlen	

#### 4.3. Management technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Risiken

- Fehlendes Interesse → stärkere Bewerbung des Systems, Erörterung der Hintergründe
- Fehlende Ressourcen bei den vorgesehenen Vertrauenspersonen zur Umsetzung des Projekts → Akquise weiterer Vertrauenspersonen
- Hohe Projektdichte innerhalb eines engen Zeitplans → Benennung von Vertretungen

## 5. Zeitplanung

Das Projekt „Hilfe!“ ist auf eine Laufzeit von 18 Monaten ausgelegt.

Bei unterjährigem Projektbeginn wird die Projektlaufzeit entsprechend angepasst.

### 5.1. Zeitplanung

Arbeitspaket (AP)		Quartal					
		1	2	3	4	5	6
AP1	Projektmanagement	X	X	X	X	X	X
AP2	Konzeption und Umsetzung der Organisationänderungen	X	X	X	X		
AP3	Schulung der Vertrauenspersonen und des Administrators				X	X	
AP4	Konzept und Umsetzung Awareness-Kampagne		X	X	X	X	X
AP5	Inbetriebnahme Portal			X	X	X	X

Tabelle 1 Verteilung der „Hilfe!“-Arbeitskomplexe in der Projektlaufzeit

### 5.2. Meilensteine

Die Meilensteine spiegeln die wesentlichen Ergebnisse des Arbeitsplans aus Kapitel 4.2 wider.

AP	Meilenstein	Projektmonat	Beschreibung
1	M1	1	Anforderungsprofil
2	M2	6	Umsetzungsdokumentation
4	M3	6	Konzept Awareness-Kampagne und Dokumentation des Erfolges
5	M4	12+18	Dokumentation der Zugriffszahlen
1	M5	18	Blaupause

Tabelle 2 „Hilfe!“-Meilensteinplanung

## 6. Darstellung der Projektpartner

Die **Stadt Aachen** ist mit mehr als 250.000 Einwohnern Deutschlands westlichste Großstadt und Leitkommune für die Digitale Modellregion im Regierungsbezirk Köln. Schon früh hat die Stadt Aachen das digitale Potential eines Serviceportals erkannt und bereits seit mehreren Jahren im Einsatz. Neben der Entwicklung von Onlinedienstleistungen und digitalisierten Prozessen wurde sich frühzeitig im Bereich eGovernment das Ziel einer nahezu papierlosen Stadtverwaltung gesetzt. Zur Erreichung dieses Ziels sollen die bisher eher fachbereichsinternen Dokumentenmanagement-

systeme einiger Fachbereiche auf eine gemeinsame Plattform mit der Anbindung weiterer Dienststellen aufgebaut werden, sodass Kopien, Zweitschriften und das Ausdrucken von Arbeitsunterlagen nicht mehr zustande kommen. Die öffentliche Verwaltung der Stadt Aachen hat über 5.200 Mitarbeitenden verteilt auf 6 Dezernate mit insgesamt 30 Fachbereichen bzw. Eigenbetrieben. Die Mitarbeitenden verteilen sich auf rund 100 Standorte. Lediglich 40% der Mitarbeitenden hat am Arbeitsplatz direkten Zugriff auf Intra- oder Internet.

#### Literaturverzeichnis:

---

- (1) **Forsa Institut, 2018: Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“**
- (2) **Badura et al., 2017: Fehlzeiten-Report**
- (3) **Sheehan et al., 2001: A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying**
- (4) **Executive Secretary Magazine, 2017: Administrative Professionals Workplace Bullying Survey Worldwide Results**
- (5) **Hernstein-Institut, 2002: Konflikte am Arbeitsplatz**
- (6) **Gender & Society, 2018: The Cost of Sexual Harassment**
- (7) **Randstad, 2018: A need for top-down commitment to gender equality and inclusion in today's workplace**
- (8) **The Boston Consulting Group 2018: The Mix that Matters: Innovation through Diversity**
- (9) **Roland Berger, 2011: Diversity & Inclusion: Eine betriebswirtschaftliche Investition**
- (10) **Charta der Vielfalt, 2016: Diversity in Deutschland**