



# impactify

training

## Business Plan

T. Tasch  
Merianstrasse 93  
50765 Köln

Idee, Vision, Werte<sup>1</sup>  
Angebot<sup>4</sup>  
Es lohnt sich<sup>8</sup>  
Gründer<sup>10</sup>  
Exkurs: Forschungslage<sup>12</sup>  
Kontakt<sup>27</sup>



Timothy Tasch  
Impactify Training  
Merianstrasse 93  
50765 Köln

[timothy@impactifytraining.com](mailto:timothy@impactifytraining.com)  
[www.impactifytraining.com](http://www.impactifytraining.com)

**i.**  
change on all levels



# IMPACT + DIVERSIFY = IMPACTIFY

## **Vision**

Vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Welt ist Veränderung unausweichlich. Unternehmen und Organisationen sind Spiegelbilder der Gesellschaft in der wir leben. Sie unterliegen einem ständigen Wandel. Impactify strebt danach, ein Katalysator für transformative Veränderungen auf individueller und organisatorischer Ebene zu sein. Unser Ziel ist es, eine Zukunft zu gestalten, in der Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern gefeiert und als Bereicherung genutzt wird – auch im Berufsalltag. Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass soziale Gerechtigkeit in jeder Entscheidung verankert ist und Inklusion zu einem Grundpfeiler jeder Organisationskultur wird.

## **Change on all levels.**

Bei Impactify sind wir davon überzeugt, dass Veränderung nur dann nachhaltig ist, wenn alle Ebenen einer Organisation einbezogen werden. Dazu gehört eine inklusive Führungskultur und eine effektive Kommunikation. Daher bieten wir maßgeschneiderte Trainingsmodule und Beratung zu den Themen Diversity, Equity & Inclusion, Leadership, Allyship, Kommunikation, Strategieentwicklung & Change-Management an – sowohl für kleine als auch große Teams, Entscheidungsträger:innen oder Einzelpersonen.

Unsere Lösungen sind flexibel anpassbar und stets auf dem neuesten Stand der Forschung. Wir laden Sie ein, mit Impactify gemeinsam den Weg zu einer inklusiven, gerechten und zukunftsorientierten Unternehmenskultur zu gehen.

# WAS WIR ANDERS MACHEN

Die von uns häufig beobachteten Fehler im Trainingsbereich lauten: Oberflächlichkeit und Tokenism\*, Einheitsansatz, mangelnde Verbindung zur Unternehmenskultur/ fehlende Verantwortungsübernahme von Management, Fehlende Einbindung der Führungsebene, unklare oder fehlende Ziele und Evaluation, Fokussierung auf Schuldzuweisungen.

Folgende Antworten bieten wir:

- Förderung von offenen Dialogen und Verständnis, um Schuldzuweisungen zu vermeiden und stattdessen eine positive und kooperative Umgebung zu schaffen
- Enge Begleitung der Organisationen bei der Zielsetzung und Strategieentwicklung, um die Effektivität der Trainings zu gewährleisten und ggf. anzupassen.
- Implementierung von tiefgehenden Maßnahmen, die strukturelle Probleme adressieren und nicht nur oberflächliche Imagepflege betreiben.
- Individualisierte Maßnahmen, die Vielfalt innerhalb der Organisation berücksichtigen und verschiedene Bedürfnisse und Herausforderungen ansprechen.
- Integration von Diversity-Training in die Gesamtkultur und strategischen Geschäftspläne, um langfristige Veränderungen und eine nachhaltige Wirkung zu gewährleisten.
- Sicherstellung der Unterstützung und aktiven Beteiligung der Führungsebene, um Transformation zu ermöglichen.

\*Tokenism ist die oberflächliche Einbindung von Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen, um den Anschein von Diversität zu wahren, ohne ihnen substantielle Macht oder Einfluss zu gewähren.



# WER WIR SIND



## **GROW.**

Wir erkennen an, dass Wachstum eine lebenslange Reise ist. Wir verpflichten uns, an vorderster Front der DEI Forschung zu bleiben und unsere Kund:innen mit den neuesten Erkenntnissen und Strategien auszustatten.



## **IMPACT.**

Wir messen unseren Erfolg an der konkreten Wirkung, die wir auf Einzelpersonen und Organisationen haben. Unser Ziel ist es nicht nur, Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, sondern nachhaltige und bedeutende Veränderungen zu inspirieren.



## **TEACH, DON'T PREACH.**

Wir glauben daran, Führungskräfte und Entscheider:innen mithilfe von Expert:innenwissen, Fähigkeiten und Werkzeugen zu befähigen, nachhaltige Veränderungen voranzutreiben.



## **BE REAL.**

Wir schätzen Authentizität in der Führung und ermutigen Einzelpersonen, ihre Identität am Arbeitsplatz einzubringen und eine Kultur echter Verbindung zu fördern.



## **RESPECT.**

Wir wissen, wann wir reden können und wann wir zuhören müssen. Wir glauben, dass jede Person Expert:in in der eigenen Biografie ist. Deshalb achten wir darauf, eine Sprache und Ansprache zu finden, die Selbstbezeichnungen beinhaltet und Fremdzuschreibungen meidet.

**UNSER ANGEBOT**

# TRAINING & BERATUNG

## **Teamtraining**

Erfolgreiche Teams basieren auf Respekt und streben nach Exzellenz. Impactify liefert maßgeschneiderte Teamtrainings um eine starke Teamdynamik zu fördern. Unsere Angebote integrieren Erkenntnisse aus zahlreichen Studien, spannende Methoden um innovative Lösungen zu entwickeln.

## **Training für Entscheidungsträger:innen**

Eine Organisation kann nur dann wachsen, wenn alle Ebenen mitwachsen. Speziell für Führungskräfte und Upper-Management haben wir Module entwickelt, die inklusive Führung ermöglichen. Unsere "top-down" ausgerichteten Schulungen sollen sicherstellen, dass Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen erwerben, um eine inklusive Organisationskultur zu fördern.

## **Beratung und Coaching für Einzelpersonen**

Unsere Beratungs- und Coaching-Angebote sind auf Einzelpersonen zugeschnitten, die persönliches Wachstum und berufliche Entwicklung suchen, oder Leadership Skills ganz in Ruhe trainieren möchten. Basierend auf fundierten Erkenntnissen bieten wir individuell angepasste Lösungen an, um spezifische Bedürfnisse zu adressieren.

## **Audits & Strategieentwicklung**

Steigern Sie die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens durch unsere maßgeschneiderten Diversity Audits und die Entwicklung strategischer Lösungen für eine inklusive Organisationskultur.



## **DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION TRAINING**

Unterstützung von Organisationen bei der Integration von DEI-Prinzipien in ihr Unternehmen und ihre Organisationsstruktur durch umfassende Diversity Audits, Strategien und Check-Ups.



## **LEADERSHIP TRAINING**

Bereitstellung von Tools für Entscheidungsträger:innen, um komplexe Führungsherausforderungen zu bewältigen, inklusive Führung zu fördern und problematische Verhaltensweisen zu hinterfragen und anzugehen.



## **ALLYSHIP TRAINING**

Stärkung der Verbündeten Profile durch die Auseinandersetzung mit Vorurteilen, Förderung von Verständnis und Schaffung von kooperativen Umgebungen (z. Bsp.: Anti-Bias & Nicht-Diskriminierung).



## **KOMMUNIKATIONSTRAINING**

Argumentations- und Kommunikationstraining, Präsentationstechniken und Skills, aktives Zuhören, zielgruppengerechte Ansprache.



## **ORGANISATIONSENTWICKLUNG & CHANGE MANAGEMENT**

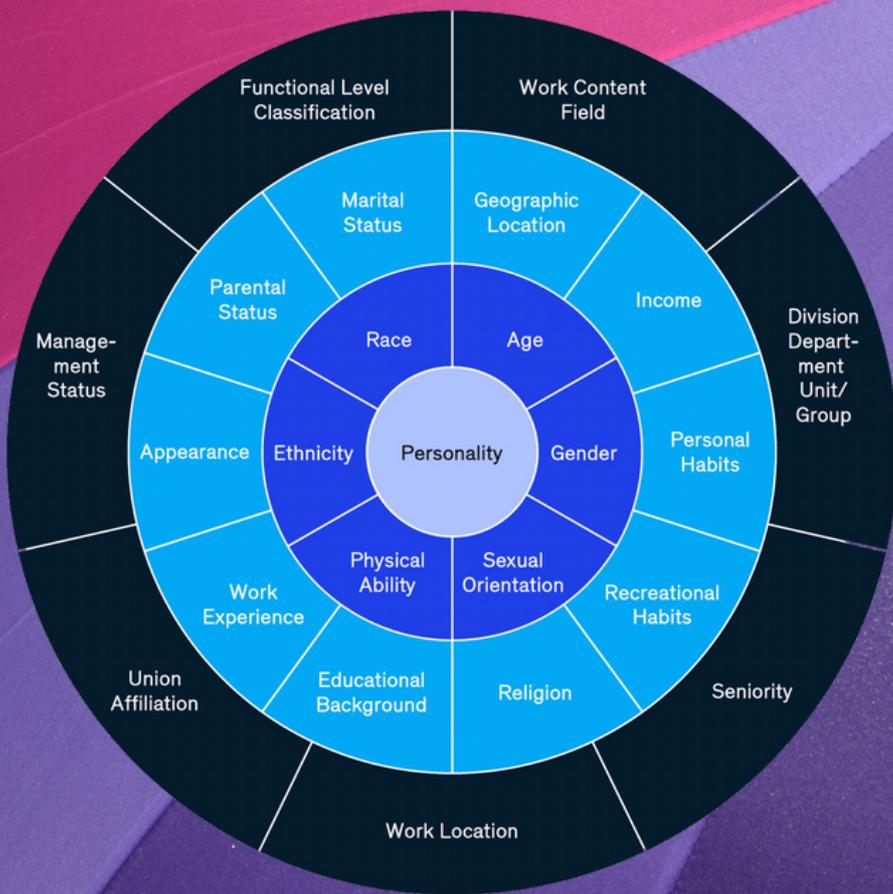
Begleitung von Organisationen durch systematische Veränderungen, um sicherzustellen, dass DEI nicht nur ein Kontrollkästchen ist, sondern ein intrinsischer Bestandteil ihrer Kultur.

# DIVERSITY MANAGEMENT

Analysen zur Verbreitung von Diversity Management in deutschen Unternehmen verdeutlichen, dass das Konzept zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Die vorliegenden Studien betonen, dass Diversity Management nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch in Organisationen unterschiedlicher Größenordnungen implementiert wird. Hervorgehoben wird dabei, dass die Intensität und Art der Maßnahmen je nach Organisation variieren. Diese Vielfalt unterstreicht die Notwendigkeit maßgeschneiderter Ansätze, die den individuellen Bedürfnissen und Strukturen von Unternehmen gerecht werden, um Zusammenarbeit zu stärken und Entscheidungsfindungsprozesse zu gestalten.

Erkenntnisse über die verschiedenen Handlungsfelder des Diversity Managements – wie Alter und Lebensphasen, Behinderung und Gesundheit, Geschlecht und Familie, Migration und Integration, religiöse und weltanschauliche Vielfalt sowie sexuelle Orientierung & Gender-Identität – betonen die Vielschichtigkeit dieses Konzepts. Dies verdeutlicht, dass es gesamtgesellschaftlich längst nicht nur um geschlechtsspezifische Aspekte geht, sondern um die Berücksichtigung aller Formen von Vielfalt. Unternehmen, die Diversity Management in ihre Unternehmenspraxis integrieren, reagieren nicht nur auf gesetzliche Anforderungen, sondern streben auch positive Veränderungen in der Organisationskultur an. Diverse Unternehmen und Organisationen werden durch weitere Studien als innovativer, effektiver, produktiver und wettbewerbsfähiger bestätigt\*.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Fachkräftemangelkrise gewinnt Diversity Management zusätzlich an Bedeutung. Der demografische Wandel führt zu einer alternden Bevölkerung und einem schrumpfenden Arbeitsmarkt, was Unternehmen vor die Herausforderung stellt, talentierte und qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Diversity Management wird somit zu einem strategischen Instrument, um die Vielfalt der Belegschaft zu nutzen, innovative Lösungen zu fördern und eine attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen.



### Diversitätsdimensionen nach Rowe

(vom äußeren Kreis nach innen): organizational dimension, external, internal & personal dimension

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird die gezielte Integration verschiedener Talente und Potenziale zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Organisationen. Im Kontext dieser Herausforderungen bietet Impactify eine breite Palette von maßgeschneiderten Lösungen für ein vielfältiges Kundenspektrum.

**WARUM ES SICH LOHNT**

# ES LOHNT SICH

## **ANPASSUNGSFÄHIGKEIT**

Teams, die in Training investieren, sind oft flexibler und besser in der Lage, sich an ändernde Kunden:innenanforderungen und Marktbedingungen anzupassen.

## **KULTURELLES VERSTÄNDNIS**

Training fördert ein besseres Verständnis verschiedener Kulturen, was zu einer verbesserten Kommunikation mit Kund:innen aus unterschiedlichen Hintergründen führt.

## **INNOVATION**

Vielfältige Teams bringen unterschiedliche Perspektiven und Ideen ein, was die Innovationsfähigkeit erhöht. Dies kann dazu beitragen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die die Bedürfnisse verschiedener Kund:innen besser erfüllen.

## **REPRÄSENTATION**

Ein diverses Team kann dazu beitragen, dass sich Kund:innen besser repräsentiert fühlen. Dies kann die Kund:innenbindung stärken, da Kund:innen sich mit einem Unternehmen identifizieren, das ihre Vielfalt anerkennt und respektiert.

## **IMAGE UND REPUTATION**

Unternehmen, die sich für Diversität engagieren, können ein positives Image aufbauen und eine bessere Reputation in der Öffentlichkeit genießen. Dies kann sich auch positiv auf die Wahrnehmung der Auftraggeber:innen auswirken.

## **ZUFRIEDENHEIT**

Ein diverses Team ist besser in der Lage, die Vielfalt der Kunden:innenbedürfnisse zu verstehen und zu erfüllen, was zu einer höheren Kund:innenzufriedenheit führen kann.

## **Globale Perspektive**

In einer globalisierten Welt ist es entscheidend, eine globale Perspektive zu haben. Diversity-Training kann dazu beitragen, dass Teams besser auf die Anforderungen und Erwartungen von Kund:innen in verschiedenen Teilen der Welt eingestellt sind.

## **Konfliktlösung**

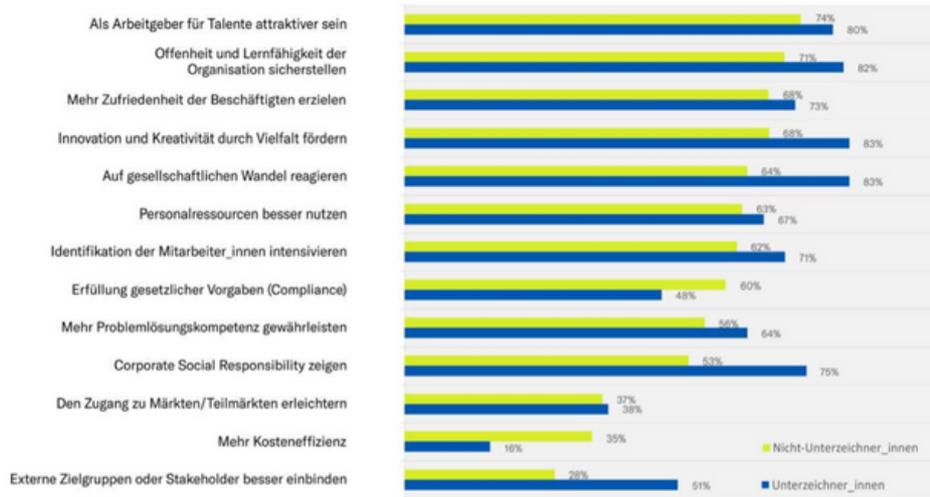
Durch Diversity-Training können Mitarbeiter:innen effektivere Konfliktlösungsstrategien entwickeln, was sich positiv auf das Kund:innenbeziehungsmanagement auswirken kann.

## **Kommunikation**

Diversity-Training fördert effektive Kommunikation in Teams, was sich wiederum auf die Kommunikation mit Kund:innen auswirken kann. Ein besseres Verständnis von Kommunikationsstilen verschiedener Kund:innen kann zu klaren und präzisen Kund:inneninteraktionen führen.

# Der Nutzen von Diversity

Wie wichtig sind für Ihr Unternehmen/Ihre Institution die folgenden Vorteile, die sich aus Diversity-Maßnahmen ergeben können? (Nennungen in % der Befragten)



# Zukünftige Relevanz von Diversity

Wird Diversity als Ansatz in der strategischen Führung von Unternehmen bzw. Institutionen künftig eher an Relevanz gewinnen?

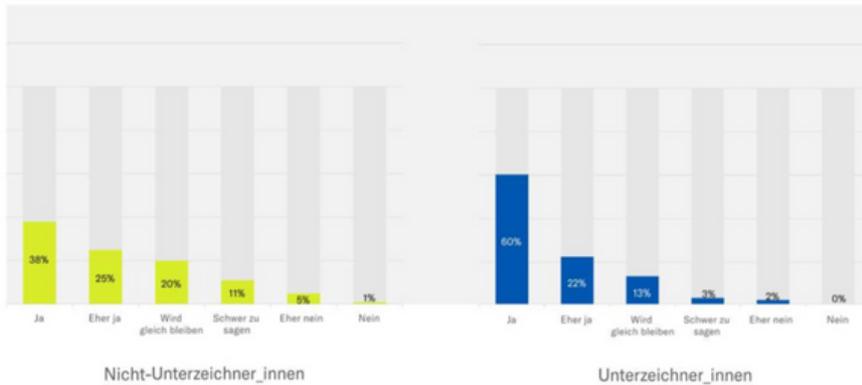
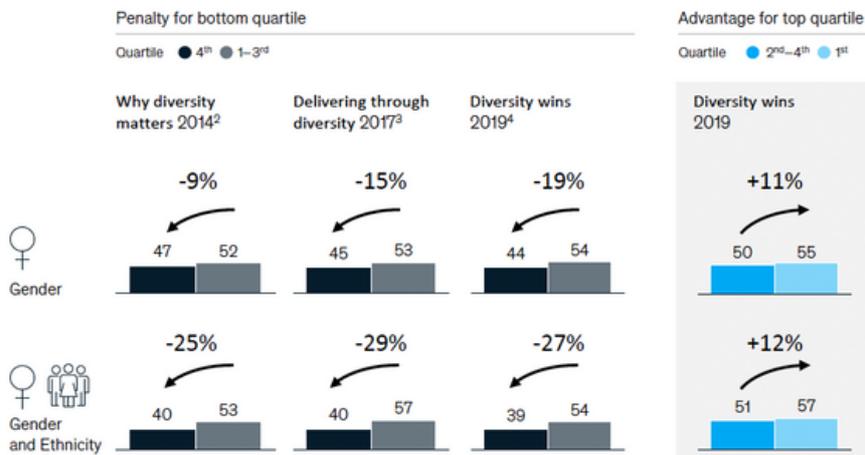


Exhibit 8

The penalty for lagging on diversity is growing, while top-quartile companies are more likely to outperform all their peers

Likelihood of financial outperformance<sup>1</sup>, %



1. Likelihood of financial outperformance vs the national industry median. p-value <0.05, except 2014 data where p-value <0.1.  
 2. n = 363 for Gender; n = 364 for Gender and Ethnicity; US, UK, Brazil, and Mexico; EBIT 2010-13.  
 3. n = 991 for Gender; n = 589 for Gender and Ethnicity; US, UK, Brazil, Mexico, Australia, India, Japan, Singapore, France, Germany, Nigeria, and South Africa; EBIT 2011-2015.  
 4. n = 1039 for Gender; n = 533 for Gender and Ethnicity; US, UK, Brazil, Mexico, Australia, India, Japan, Singapore, France, Germany, Nigeria, South Africa, Denmark, Norway, and Sweden; EBIT 2014-18.  
 Source: Diversity Matters data set

**GRÜNDER**

Aus Leidenschaft für Veränderung und weil er Vielfalt als positive Notwendigkeit betrachtet, gründete Timothy Impactify als Plattform für transformative Bildung und Beratung. Geprägt durch eine Militärkindheit als Sohn einer deutschen Krankenschwester und einem kanadischen Soldaten, entwickelte sich in Timothy eine intellektuelle Neugierde und ein Streben nach einem tieferen Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Früh wurde ihm klar, dass sein eigenes Weltbild im starken Kontrast zum militärischen Männlichkeitskonzept seines Vaters stand. Dies motivierte ihn, seine Heimat Kanada zu verlassen und in Deutschland neu anzufangen. Die Migration nach Deutschland im Alter von sechzehn Jahren, ohne Orts- und Sprachkenntnissen, führte ihn zu einer Ausbildung und dem Einstieg ins Berufsleben bei IKEA Deutschland. Dort wurde er 2001 von der Personalabteilung gebeten, einer Diversity-Projektgruppe beizutreten. Ein entscheidendes Ereignis, dass seine Leidenschaft für DEI entfachte.

Mit Praxiswissen ausgestattet überwand Timothy persönliche, sprachliche und kulturelle Hürden und begann, seinen Traum von einem Studium zu verwirklichen. Abitur, einen Bachelor-Abschluss in Gender & Diversity Studies (englisch) an der Hochschule Rhein-Waal und einen Master-Abschluss in Gender und Queer Studies (deutsch) an der Universität zu Köln, folgten. Der Fokus auf Migration Studies prägte seine Abschlussarbeiten, die sich mit dem Bundesteilhabegesetz und den Erfahrungen queerer Menschen mit Fluchtbiografien in Deutschland beschäftigten. Nach dem Studium folgten verschiedene Positionen, darunter die wissenschaftliche Mitarbeit für Abgeordnete im Bundestag und im Landtag NRW, eine langjährige Tätigkeit als HR- & Organisationsentwicklungsleitung bei DOMiD (Das Dokumentationszentrum und Museum über die Migration in Deutschland).

Trotz Herausforderungen in seiner Migrationsbiografie betrachtet Timothy seine Migrationserfahrung als privilegiert, da er sie als weiße, cis-männliche Person erlebte, frei von Erfahrungen in Rassismus oder Sexismus. Seine Leidenschaft für Allyship wird von der Überzeugung genährt, dass es entscheidend ist, sich für diejenigen einzusetzen, die in unserer Gesellschaft zu "Anderen" gemacht werden.



# TIMOTHY TASCH

- MA Gender & Queer Studies, 1,2
- BA Diversity & Gender Studies, 1,2
- 10+ Jahre Erfahrung als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Migrationsforschung, Politik und Hochschulbetrieb
- AIHR zertifizierter Diversity Specialist
- Trainer im Umgang mit dem Filmmaterial Blue Eyed: Antidiskriminierungskonzept von Jane Elliot
- 5 Jahre Erfahrung als HR-Leitung bei DOMiD (Dokumentationszentrum und Museum über die Migration in Deutschland)
- 5 Jahre Erfahrung als Diversity Spezialist bei IKEA GmbH & Co-KG
- diverse Fortbildungen und Hospitationen im Bereich Training und Entwicklung
- 10+ Jahre Erfahrung als Trainer und Speaker

## ZEUGNIS

**Technology first Science in Köln**

**TIMOTHY TASCH**  
geboren am 10. Januar 1982 in Köln

**GENDER & QUEER STUDIES**

Im Sommer 2012 wurde Timothy Tasch als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Gender & Queer Studies der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln und als Leiter für angewandte Geschlechterforschung der Transgender- und Queer-Community (T&Q-Community) an der Universität zu Köln ernannt.

**GESAMTNOTE**  
**MASSKALEIT**

Prof. Dr. Grottel  
Prof. Dr. Grottel  
Prof. Dr. Grottel

**Y INNOVATIVE**  
**RIEHN-WAAL**

Herr Timothy Ake Smith  
geboren am 10.01.1982 in Köln  
wurde am 10.01.2013  
zur Befähigung befähigt  
in der Fachrichtung  
in der Fachrichtung  
am 10.01.2013  
am 10.01.2013  
am 10.01.2013

**AIHR** | ACADEMY TO INNOVATE HR

Certified DEIB Specialist

**BLUE EYED**  
ein Film von / a film by  
BERTRAM VERHAAG

Director of Photography: ...  
Music: ...  
Production: ...

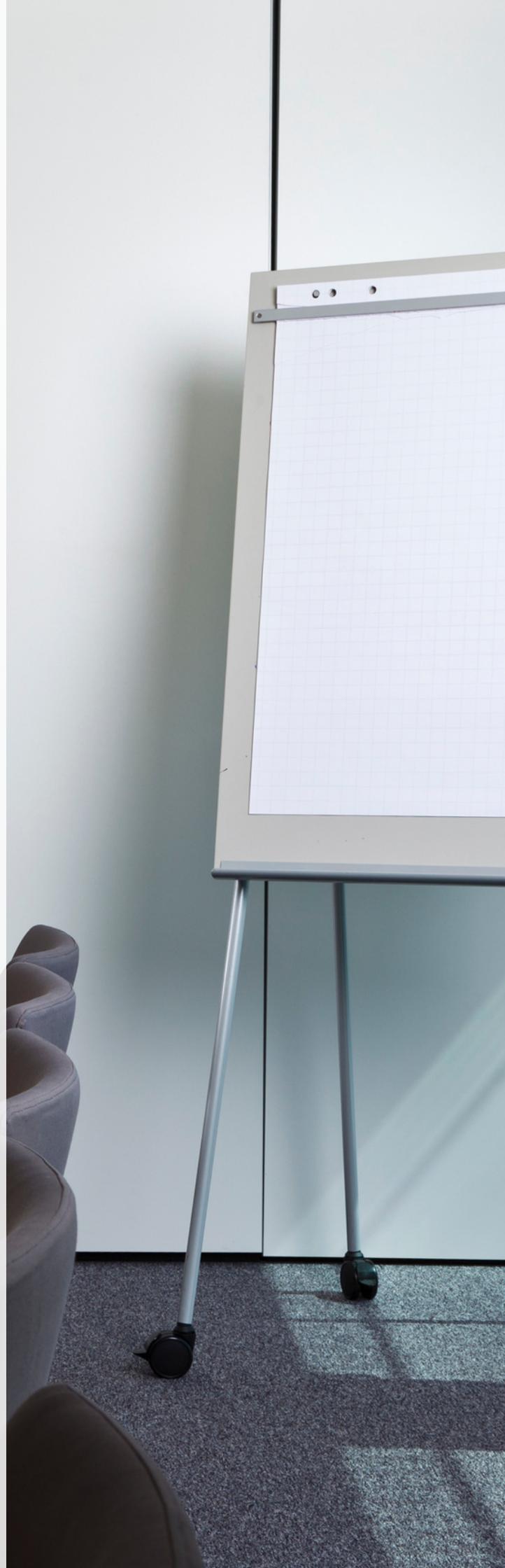
# **SKIZZE DER FORSCHUNGSLANDSCHAFT**

## EIN KLEINER EXKURS...

Die potenzielle Zielgruppe für Impactify lässt sich nicht einfach definieren, da sie komplex, vielschichtig und facettenreich ist. Unternehmensformen jeglicher Art können potenziell von Diversity & Leadership Training profitieren. Die Komplexität der Trainingsangebote umfasst zahlreiche Dimensionen, wie klassisches Diversitäts- und Managementtraining entlang der Achsen von Race, Geschlecht, Alter, sexueller Orientierung, Gender-Identität, sozioökonomischen Hintergrund und mehr. Leadership Training legt zudem den Fokus auf Change-Management, Organisationsentwicklung, Führungsverhalten und Persönlichkeitsbildung.

Um potenzielle Kund:innen zu identifizieren, haben wir sechs umfassende Studien und weitere Berichte berücksichtigt, die die komplexen Strukturen von Vielfalt in verschiedenen Branchen und organisatorischen Strukturen betrachten. Diese Studien erforschen nicht nur die vielfältige Zusammensetzung der potenziellen Kundschaft, sondern berücksichtigen auch die spezifischen Trainingsanforderungen, die erforderlich sind, um den jeweiligen Herausforderungen und Chancen in jedem Kontext gerecht zu werden. Unter der Annahme eines differenzierten Ansatzes, der auf empirischer Forschung basiert, können wir unsere Angebote maßgeschneidert an die spezifischen Bedürfnisse von Organisationen anpassen, die eine inklusive und gerechte Arbeitsplatzkultur fördern möchten. Gleich, aus welcher Branche diese stammen.

Nachfolgend werden die Erkenntnisse der jeweiligen Studien verkürzt dargestellt.



# Mc Kinsey: Diversity Management im öffentlichen Dienst: Katalysator für eine erfolgreiche Verwaltung\*

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland strebt eine vielfältigere Belegschaft an und plant die Einführung einer Diversity-Strategie. Im Rahmen der McKinsey Studie wird bestätigt: Erfolgreiche Teams bilden die Vielfalt der Gesellschaft ab.

## Handlungsbedarf im öffentlichen Dienst

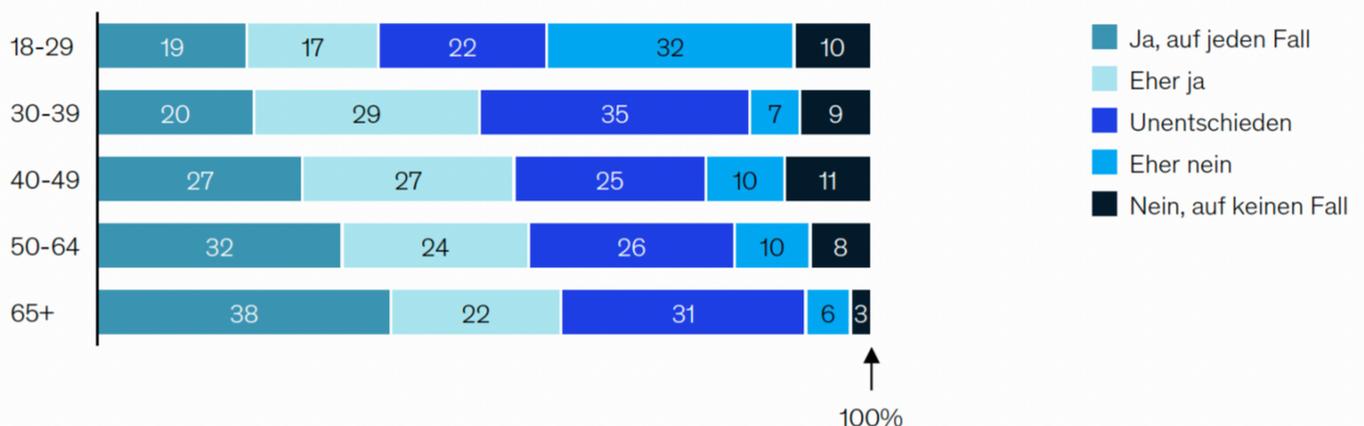
Eine Umfrage unter Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes zeigt einen klaren Bedarf für Maßnahmen. Trotz existierender gesetzlicher Instrumente ist der öffentliche Dienst, besonders auf Bundesebene, noch nicht ausreichend divers. Die Bundesregierung plant daher die Einführung einer umfassenden Diversity & Inclusion Strategie mit konkreten Maßnahmen. Die Umsetzung erfordert eine strukturierte Planung, beginnend mit einer gründlichen Diagnose. Erfolgreiche internationale Organisationen setzen auf einen "3x3"-Ansatz, der neun Maßnahmen umfasst, von der Ausgangsmotivation bis zur Erfolgsmessung. Die Einführung von D&I auf dieser Ebene wird als entscheidend für die gesellschaftliche Teilhabe und die Vorbildfunktion der Verwaltung betrachtet. Eine zielgerichtete D&I-Strategie spielt eine wichtige Rolle bei der Talentgewinnung. Dies zeigt auf, dass DEI-Training im öffentlichen Sektor akut notwendig ist. Der öffentliche Sektor und die Landesverwaltung in NRW und anderswo sind als potenzielle Kunden nicht zu vernachlässigen.

\*Hieronimus, S., Scharf, S., & Islam, R. D. (2022). Diversity & Inclusion im öffentlichen Dienst: Katalysator für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Verwaltung. In "Diversity & Inclusion im öffentlichen Dienst", McKinsey, 1-17.

Abbildung 10

### Fühlen sich Mitarbeitende unterrepräsentierter Gruppen Ihrer Einschätzung nach an Ihrem Arbeitsplatz als gleichwertig und akzeptiert?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, ausgewertet nach Alter, in Prozent



# Diversity Management in deutschen multinationalen Unternehmen: Eine Benchmark-Studie von Quach und Frey\*

## **Studienhintergrund**

Diese Studie von Sophie Quach und Dieter Frey untersucht Diversity Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Interviews mit Diversity-Management-Expert:innen bieten Einblicke in bewährte Praktiken und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt.

## **Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Die Bedeutung von Top-Management-Unterstützung, Bewusstseinsbildung und interner Kommunikation wird im Rahmen der Studie mehrfach betont. Ein Fünf-Phasen-Modell zur Implementierung von Diversity Management wird vorgestellt, einschließlich der Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitsweise. Die Studie hebt hervor, dass eine erfolgreiche Implementierungen von Diversity Management auf der Ebene deutscher multinationaler Unternehmen auf einer starken Führungsebene und einer ganzheitlichen Integrationsstrategie basieren. Top-Management-Unterstützung ist von entscheidender Bedeutung, um den kulturellen Wandel zu fördern und eine breite Akzeptanz für Vielfalt zu schaffen. Die Autor:innen betonen auch die Rolle der internen Kommunikation, um das Bewusstsein zu schärfen und die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einzubinden.

Das entwickelte Fünf-Phasen-Modell zur Implementierung von Diversity Management berücksichtigt die spezifischen Herausforderungen und Chancen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Die Phasen umfassen die Analyse der Unternehmenskultur, die Entwicklung einer maß-geschneiderten Strategie, die Implementierung von Maßnahmen, die Überwachung der Fortschritte und die Anpassung der Strategie, basierend auf den Ergebnissen. Das Modell bildet eine Grundlage für Impactify, wenn es darum geht, für den Corporate-Sektor Trainingsangebote zu entwerfen.

\*Quach, S., & Frey, D. (2020). Diversity Management in Multinational Companies in Germany. *The International Journal of Organizational Diversity*, 20\*(2). <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP>

# Chang et. al.: Diversity-Training- Funktioniert es, wie es soll?\*

## **Studienhintergrund und überraschende Ergebnisse**

Diese Studie über die Auswirkungen von Diversity-Training in Fortune-500-Unternehmen zeigt überraschende Ergebnisse. Positive Auswirkungen auf Einstellungen von Mitarbeitenden durch die Implementierung von Training werden dargestellt. Dabei werden sog. "begrenzte Verhaltensänderungen" und unerwartete positive Effekte bei Junior-Frauen im Rahmen der Studie festgestellt. Diese Erkenntnisse stellen wichtige Ausgangspunkte für die Entwicklung von Angeboten für Impactify dar.

Die Ergebnisse zeigen, dass gezielte Schulungen positive Auswirkungen auf die Einstellungen der Mitarbeitenden haben. Insbesondere Mitarbeiter:innen, die zuvor wenig Verständnis für klassische Anti-Bias und Anti-Diskriminierungstrainings zeigten, haben nach der Schulung eine gesteigerte Bereitschaft gezeigt, Diskriminierung zu erkennen und Maßnahmen zur Unterstützung von Betroffenen zu befürworten. Dies ist neben Anti-Bias und Anti-Diskriminierungstrainings auch im Kontext von Allyship-Training ein bedeutsames Ergebnis, da auf diese Weise eine besondere Solidarität unter Kolleg:innen erreicht werden kann. Trotz dieser positiven Ergebnisse waren die Verhaltensänderungen insgesamt begrenzt, insbesondere bei männlichen und weißen Mitarbeitenden, den Gruppen, die oft im Fokus solcher Interventionen stehen. Dies weist auf ein Potenzialfeld hin, welches mit Allyship Training erschlossen werden kann.

Eine unerwartete positive Verhaltensänderung wurde bei Junior-Frauen in US-Büros beobachtet. Diese Frauen, die an auf Vorurteile ausgerichteten Schulungen teilnahmen, waren proaktiver bei der Suche nach Mentoring von erfahrenen Kolleg:innen, unabhängig vom Geschlecht. Die Schulung sensibilisierte diese Frauen stärker für Vorurteile und Barrieren am Arbeitsplatz und motivierte sie zu eigeninitiativem Handeln. Ein weiteres überraschendes Ergebnis zeigte sich bei der auf Geschlecht fokussierten Trainings, die positive Auswirkungen auf Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber ethnischen Minderheiten bei US-Mitarbeiter:innen hatte. Die Schulung machte Mitarbeiter:innen bereitwilliger, ihre eigenen rassistische Vorurteile anzuerkennen und ethnische Minderheiten zu unterstützen. Studien von der Charta der Vielfalt zeigen, dass diese Impulse aktuell und künftig ebenso im deutschen Kontext wichtig sind und sein werden.

## **Empfehlungen für Organisationen**

Die Studie betont die Notwendigkeit, die Herangehensweise an Diversity & Leadership Training zu überdenken und eine breitere, experimentelle und datengesteuerte Strategie zu verfolgen. Die Forscher:innen empfehlen Organisationen, Diversity-Training nicht als alleinige Lösung zu betrachten. Stattdessen muss in umfassendere Programme zur Förderung von Vielfalt und Integration investiert werden. Zielgruppenspezifische Schulungen, Neu-gestaltung von Einstellungspraktiken, Normalisierung flexibler Arbeitszeiten und die Nutzung von Technologie und Verhaltenswissenschaften zur Reduzierung von Vorurteilen in Bewertungen sind Schlüsselemente für eine erfolgreiche Diversifizierung der Belegschaft. Impactify bietet in all diesen Bereichen Unterstützung und Begleitung.

\*Chang, E., Milkman, K. L., Zarrow, L. J., Brabaw, K., Gromet, D. M., Rebele, R., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. (2019, July 09). Does Diversity Training Work the Way It's Supposed To? Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/does-diversity-training-work-the-way-its-supposed-to>

Ein weiterer wichtiger Aspekt, so die Studie, ist die regelmäßige Sammlung und Überprüfung von Daten zu Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, die im Fokus von Diversity-Trainings stehen. Organisationen sollten Einblicke in die Auswirkungen von Interventionen gewinnen und informierte Anpassungen vornehmen. Die Autor:innen schlagen vor, Diversity & Leadership-Training als Experiment zu betrachten, indem Trainings mithilfe einer Kontrollgruppe getestet werden. Dies ermöglicht es, Erkenntnisse über die Wirksamkeit und mögliche „Spillover-Effekte“ zu gewinnen. Die Studie unterstreicht, dass es an der Zeit ist, die Art und Weise, wie Diversity-Training konzipiert und durchgeführt wird, zu überdenken. Eine breitere, experimentelle und datengesteuerte Strategie ist notwendig, um eine chancengerechte und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen. Impactify setzt genau hier an.

## PwC DE&I Benchmarking Survey: Schlüsselerkenntnisse\*

Die im Rahmen dieser Studie bereitgestellten Informationen heben wichtige Aspekte in Bezug auf die Verantwortlichkeit für Ergebnisse in Bezug auf Leadership, Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in europäischen Organisationen hervor. Kernerkenntnisse sind:

### **Führungsebene**

Nur 30% der europäischen Organisationen legen ihren Führungskräften spezifische DEI-Ziele fest und lediglich 18% verfolgen den Fortschritt der Führungskräfte bei der Erreichung dieser DEI-Ziele.

### **Einfluss auf Leistungsbeurteilung und Vergütung**

12% der Organisationen verknüpfen DEI-Ziele mit der Leistungsbeurteilung und Vergütung von Führungskräften. Ein etwas höherer Prozentsatz, 14%, bindet DEI-Ziele an Leistungsbeurteilung und Vergütungsergebnisse für alle Mitarbeiter:innen.

### **Verantwortlichkeit**

Überraschenderweise gaben 32% der Organisationen an, keine der genannten Verantwortlichkeitsmaßnahmen für DEI- Ergebnisse zu haben.

### **Trainingsprogramme**

Während das Training gegen unbewusste Vorurteile beliebt ist, gehen nur 26% der Organisationen einen Schritt weiter und bieten Führungskräften Schulungen zur Verwaltung vielfältiger Bevölkerungsgruppen an.

### **Ressourcengruppen**

Affinitätsgruppen sind in 72% der befragten europäischen Organisationen verbreitet. Diese Gruppen werden jedoch hauptsächlich genutzt, um Netzwerke zu fördern und Programme umzusetzen, anstatt Entscheidungsfindung zu informieren oder Geschäftsprioritäten voranzutreiben.

### **Nutzung von Daten**

Über die Hälfte der befragten Organisationen erfasst demografische Daten der Mitarbeiter:innen. Weniger Organisationen messen jedoch Unterschiede in Vergütung, Leistung oder Beförderungen basierend auf diesen demografischen Merkmalen.

Zusammenfassend legen die Ergebnisse dieser Studie nahe, dass ein verstärkter Fokus auf Verantwortlichkeitsmaßnahmen erforderlich ist, wie z. B. die Festlegung spezifischer DEI-Ziele für Führungskräfte, sowie eine Verstärkung inklusiver Führungsskills.

Die Verknüpfung dieser Ziele mit Leistungsbeurteilungen ist ratsam. Darüber hinaus gibt es Raum für Verbesserungen bei der Nutzung von Daten zur Überwachung und Behebung von Disparitäten in verschiedenen Aspekten des Arbeitsplatzes. Daraus abgeleitet sind folgende Faktoren für die Entwicklung von Training & Consulting Angebote für Impactify zentral:

### **Führungsebene**

Die Setzung klarer, messbarer DEI-Ziele für Führungskräfte und die Integration dieser in die Unternehmensstrategie. Die Implementierung regelmäßiger Kontrollen und Rückmeldungen, um den Fortschritt bei der Zielerreichung zu messen. Die Stärkung inklusiver Leadership Skills.

### **Leistungsbeurteilung und Vergütung**

Die Verknüpfung der DEI-Ziele mit Leistungsbeurteilungen & Vergütungsstrukturen für alle Mitarbeitende.

Die Sicherstellung, dass die Auswirkungen auf die Vergütung transparent kommuniziert werden.

### **Verantwortlichkeit**

Die Etablierung klarer Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und Überwachung der DEI-Initiativen innerhalb des Unternehmens.

### **Belohnung für Erfolg**

Die Implementierung bestimmter Anreize oder Belohnungen für Führungskräfte und Teams, die DEI-Ziele erfolgreich umsetzen. Das Feiern von Erfolgen und Best Practices öffentlich gestalten, um die Motivation hierfür zu steigern.

Diese Maßnahmen können dazu beitragen, die genannten Herausforderungen anzugehen und eine inklusivere und vielfältigere Arbeitsumgebung zu schaffen. Es ist wichtig, dass diese Maßnahmen kontinuierlich überwacht und angepasst werden, um langfristige positive Veränderungen zu fördern. Hier bietet Impactify eine konstante Begleitung.

### **Training und Sensibilisierung**

Die Erweiterung der bestehenden Schulungsprogramme, um nicht nur unbewusste Vorurteile, sondern auch Führungskompetenzen im Umgang mit Vielfalt zu fördern. Die Implementierung obligatorischer Schulungen für alle Mitarbeitenden, um das Bewusstsein für DEI zu schärfen.

### **Affinitätsgruppen**

Die Einführung von Schulungen und die Bereitstellung von Ressourcen für Affinitätsgruppen, um ihre Rolle bei der Förderung von DEI-Zielen zu stärken. Die Integration von Vertreter:innen aus Affinitätsgruppen in strategische Entscheidungsprozesse.

### **Nutzung von Daten**

Die Erweiterung der Datenerfassung, um Disparitäten in Bereichen wie Vergütung, Beförderungen und Leistung zu identifizieren. Die Implementierung von Maßnahmen, die zur Beseitigung nachgewiesener Ungleichheiten führen.

### **Kommunikation und Transparenz**

Die Kommunikation aller DEI-Ziele und Fortschritte in regelmäßiger und transparenter Form, an alle Mitarbeitenden. Die Ermutigung, eine offene Kommunikation über DEI-Themen im gesamten Unternehmen zu installieren und zu pflegen.

# Diversity Management als Wettbewerbsvorteil: Bačík & Turáková\*

Die Forschungsarbeit "Diversity Management als Wettbewerbsvorteil - Quelle des erfolgreichen Unternehmens" von Radovan Bačík, PhD und Alexandra Turáková von der University of Presov hebt die zentrale Bedeutung von Vielfalt als essenziellen Bestandteil der Unternehmenskultur hervor. Die Autor:innen argumentieren, dass Vielfalt nicht nur ein Bewusstseinsaspekt ist, sondern authentisch innerhalb eines Unternehmens behandelt werden muss, um einen Wettbewerbsvorteil in der globalen Geschäftsumgebung zu erlangen.

Die Unternehmenskultur wird als einzigartig und entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens betrachtet. Jeder Mitarbeiter:in trägt durch Vielfalt, einschließlich Verhalten, Gedanken, Überzeugungen und Kernwerte, dazu bei, die Kultur eines Unternehmens zu formen. Die Autor:innen betonen die Notwendigkeit für Führungskräfte, Vielfalt aktiv zu managen und die damit verbundenen Unterschiede zu fördern, zu akzeptieren und gleichberechtigt zu behandeln.

Obwohl die Studie nicht explizit auf Diversity-Training eingeht, können ihre Ergebnisse als Grundlage für die Entwicklung von Diversity-Trainingsprogrammen dienen. Die Betonung der Notwendigkeit, Vielfalt authentisch zu behandeln, und die Anerkennung der Vielfalt als Katalysator für Innovation und den Erfolg

des Unternehmens spiegeln die Kernziele von Diversity-Training wider. Dieses Training könnte darauf abzielen, die Sensibilität der Mitarbeiter:innen und Entscheidungsträger:innen für Vielfalt zu erhöhen, Vorurteile abzubauen und eine inklusive Arbeitsumgebung zu fördern.

## McKinsey: "Diversity wins: How inclusion matters"\*\*\*

Laut McKinsey bleibt trotz überzeugender Ergebnisse im Bereich DEI - Training der Fortschritt träge. Die weibliche Vertretung in Führungsteams hat sich nur geringfügig erhöht, und mehr als ein Drittel der Unternehmen hat immer noch keine Frauen in ihren Führungsteams. Die Vertretung ethnischer Minderheiten hat sich zwar punktuell verbessert, ist jedoch weltweit immer noch bescheiden, mit nur 14 Prozent im Jahr 2019.

Die Abbildungen auf der folgenden Seite zeigen im Bereich Akzeptanz und „Belonging“ deutliche Verbesserungsmöglichkeiten auf. Ebenso werden Potenzialbereiche im Bezug auf die Bekanntmachung von DEI-Themen innerhalb von Organisationen aufgezeigt. Hier setzt Impactify sowohl bei der Vermittlung von Basiswissen für Teams an, aber auch verstärkt auf einen „top-down“ Ansatz, dass sich an Upper-Management & Führungskräfte (Entscheidungsträger:innen) richtet.

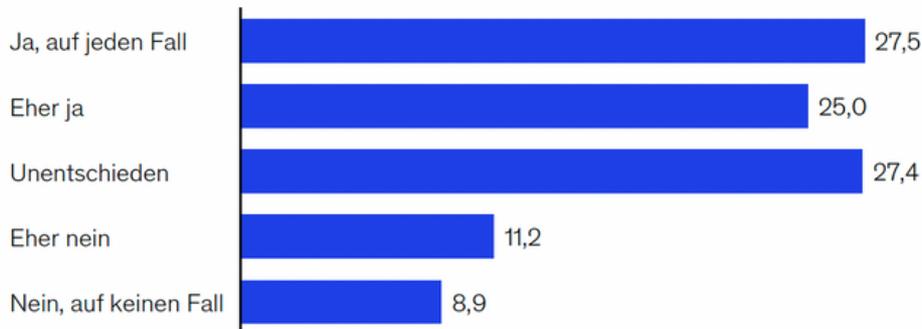
\*Bačík, R., & Turáková, A. (2018). Diversity Management as a Competitive Advantage Source of the Successful Company Journal of Global Science.

\*\* Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Prince, S., & Dolan, K. (2020, May). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Abbildung 1

## Fühlen sich Mitarbeitende unterrepräsentierter Gruppen Ihrer Einschätzung nach an Ihrem Arbeitsplatz als gleichwertig und akzeptiert?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

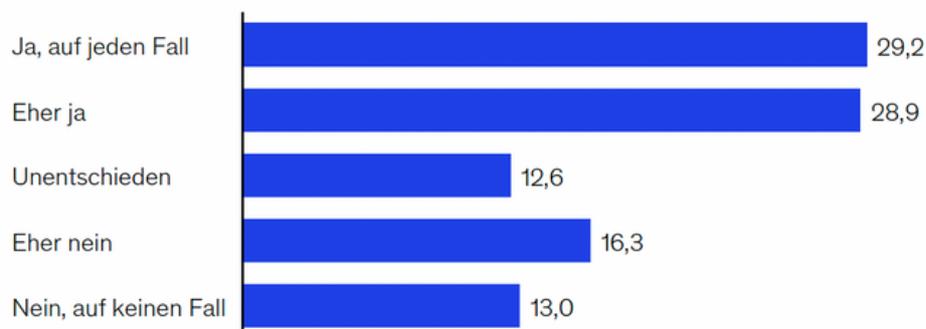


Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 2

## Ist Ihr Arbeitsplatz von Respekt, Fairness und Anerkennung gegenüber allen Mitarbeitenden geprägt?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

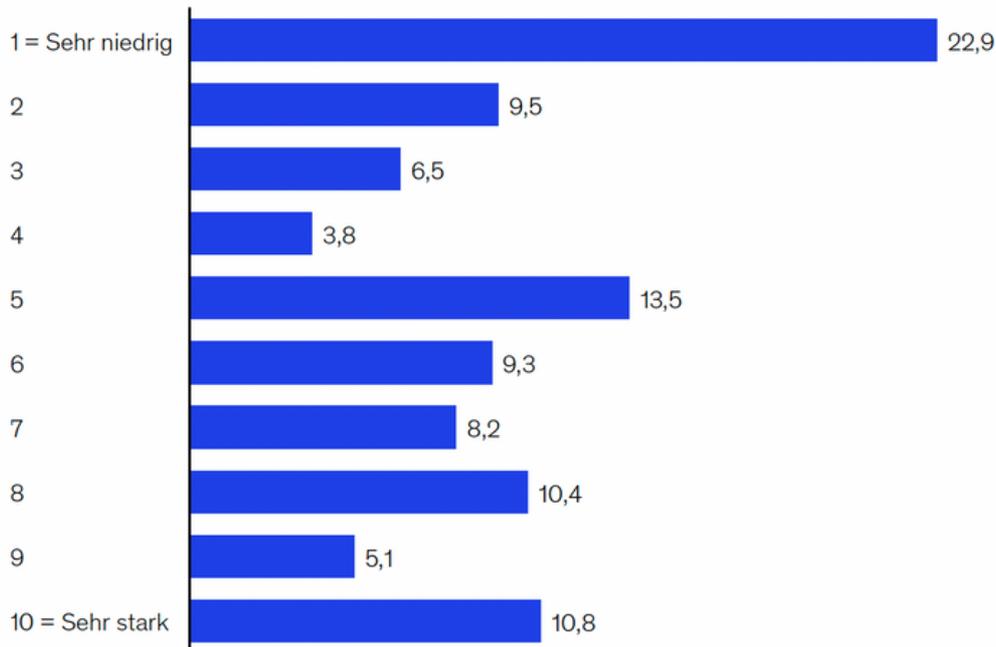


Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 3

### Auf einer Skala von 1 bis 10, wie stark wird das Thema Diversity & Inclusion an Ihrem Arbeitsplatz berücksichtigt?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

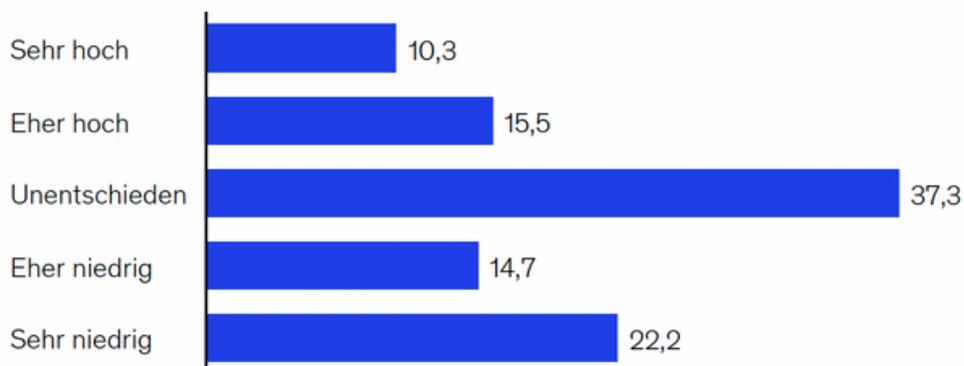


Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 6

### Welchen Stellenwert hat Ihrer Einschätzung nach die Inclusion (Einbindung) von unterrepräsentierten Gruppen in Ihr Kollegium für die Führungsebene?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent



Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

Abbildung 7

## Was wird an Ihrem Arbeitsplatz bereits getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

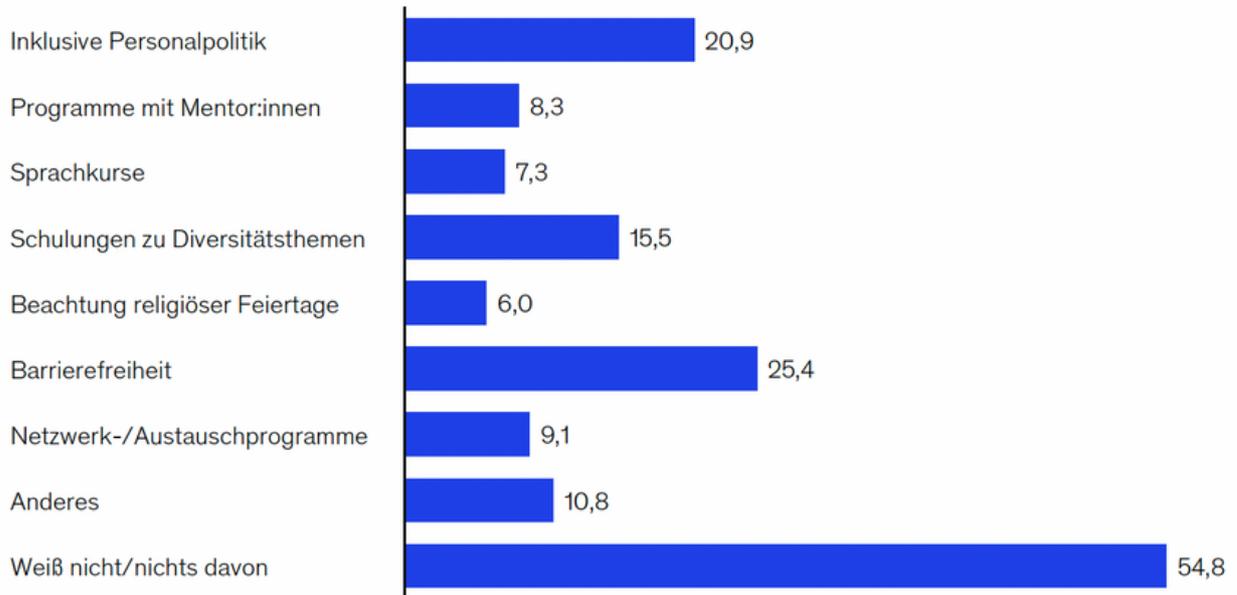


Exhibit 12

### Employee reviews provide companies with additional insight into workplace experiences of inclusion



	Positive comment examples	Negative comment examples
Diversity	"Great place to work because of all the walks of life coming through the doors... from different cultures/ethnic backgrounds."	"Full of white male privilege...No diversity, the company churns out all these positive phrases but doesn't abide by them."
Leadership	"Management makes a strong effort to create an outstanding work environment, the culture is inclusive and encouraging."	"Management does not foster an inclusive culture for all levels of employees."
Equality	"Fair promotion process... and if you perform well then [you will get] amazing pay."	"Heavy on favoritism. How you are promoted depends on which supervisor you get."
Openness	"Everybody treats you with Humility, Respect, and Trust."	"This toxic environment is not built to develop or care for minorities or people with disabilities."
Belonging	"Best company to work for, they really make you feel like family!"	"I don't feel valued or a sense of belonging, I feel like a number who's opinion is not valued."

Abbildung 8

### In welchem dieser Bereiche wird Ihrer Meinung nach an Ihrem Arbeitsplatz zu wenig getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, in Prozent

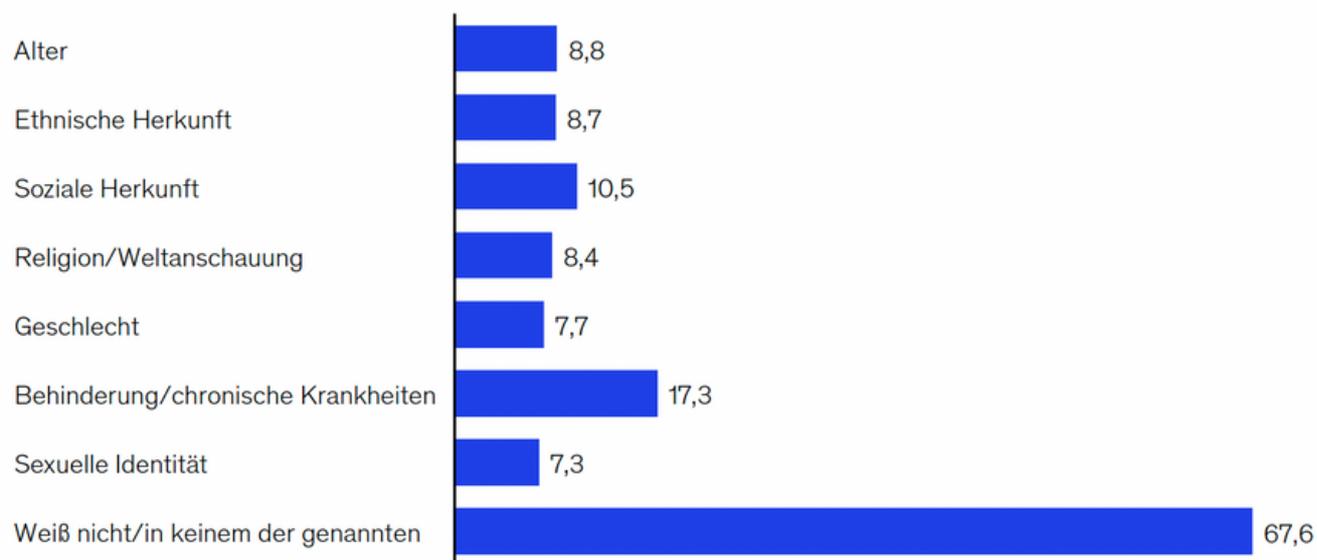
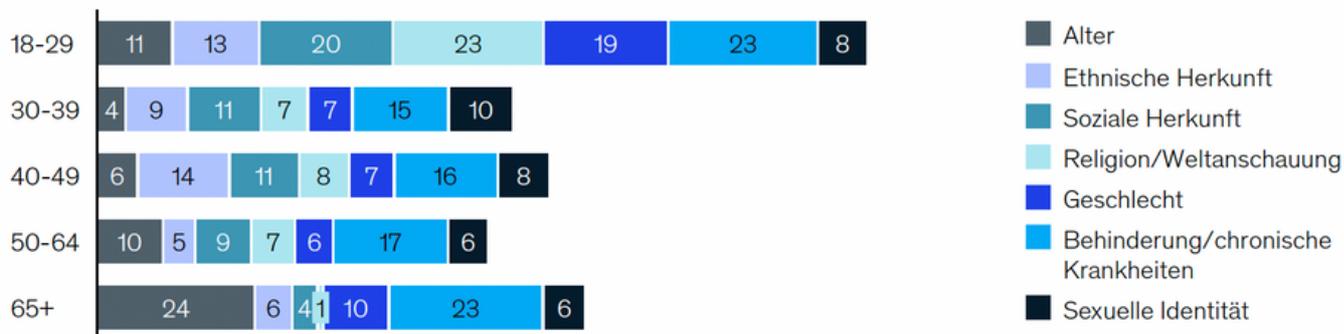


Abbildung 9

### In welchen dieser Bereiche wird Ihrer Meinung nach an Ihrem Arbeitsplatz zu wenig getan, um die Themen Diversity & Inclusion zu fördern?

Erwerbstätige im öffentlichen Dienst/in staatlichen Institutionen, ausgewertet nach Alter, in Prozent<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist der Anteil der Befragten, die „Weiß nicht/in keinem der genannten“ geantwortet haben, nicht dargestellt worden  
Quelle: McKinsey-Civey-Umfrage April/Mai 2022

## INKLUSION: OFT EIN NACHGEDANKE

Der langsame Fortschritt im Bereich Diversity Management zeigt eine wachsende Kluft zwischen führenden Praktiker:innen im Bereich Diversity & Leadership Training und Unternehmen auf, die Vielfalt noch nicht umfassend angenommen haben. Ein Drittel der von McKinsey untersuchten Unternehmen erzielten in den letzten fünf Jahren beachtliche Fortschritte bei der Vielfalt im Top-Management, während die meisten Unternehmen nur geringe Fortschritte zeigten oder sogar Rückschritte verzeichneten. Es ergeben sich fünf Kategorien, basierend auf der Geschwindigkeit des Fortschritts bei der geschlechtsspezifischen und ethnischen Minderheitenvertretung im Top-Management: die sogenannte „Diversity Leaders“ und „Fast Movers“ zeigten erhebliche Verbesserungen, mit signifikanten Zunahmen bei Geschlechts- und ethnischer Vielfalt. Sog. „Laggards“, am anderen Ende des Spektrums, sahen sich mit schlechten Zahlen konfrontiert (S. Grafik auf dieser Seite).

Bei der Untersuchung von Aspekten der Inklusion durch externe Mitarbeiter:innenbewertungen identifizierten die Autor:innen zentrale Problemfelder. Während die Stimmung gegenüber Vielfalt 52 Prozent positiv und 31 Prozent negativ war, gestaltete sich die Stimmung gegenüber Inklusion mit nur 29 Prozent positiv und 61 Prozent negativ herausfordernd. Der Umgang der Führungskräfte mit ihrer Verantwortung für Vielfalt und Inklusion wurde überwiegend negativ bewertet. Besonders hoch war die negative Stimmung in Bezug auf Chancengleichheit. Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung nicht nur von Vielfalt, sondern auch von nuancierten Aspekten der Inklusion.

## There is a widening gap between leaders and laggards

One-third of the firms we tracked since 2014 have achieved real gains in executive team diversity. However about 50% have made little or no progress and, within that, many have seen gender and ethnic minority representation even go backwards.

Representation in US and UK, %



## Promoting diversity does not ensure a culture of inclusion

We used a social listening approach to analyze employer reviews posted online<sup>3</sup>

Overall sentiment on diversity is positive

52%

positive

31%

negative

But sentiment on inclusion is the opposite

29%

positive

61%

negative

## Bold actions are needed to strengthen both inclusion and diversity

A systematic, business-led approach to I&D

- 1 Increase diverse representation, particularly in leadership and critical roles
- 2 Strengthen leadership and accountability for delivering on I&D goals

Bold steps to strengthen inclusion

- 3 Enable equality of opportunity through fairness and transparency
- 4 Promote openness, tackling bias and discrimination
- 5 Foster belonging through support for multivariate diversity



Trotz ihrer Vielfalt haben also einige Unternehmen Schwierigkeiten, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die inklusive Führung, Gleichheit, Offenheit und Freiheit von Vorurteilen und Diskriminierung wirksam fördern. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist entscheidend für nachhaltigen Fortschritt im Bereich Vielfalt und Inklusion und ein zentraler Aspekt der Strategie zur Akquise von Kundschaft für Impactify. Die nachfolgenden Empfehlungen bieten dabei Orientierung.

## **Gewinnen durch mutige Maßnahmen: Handlungsempfehlungen von McKinsey**

### **Vertretung vielfältiger Talente**

Unternehmen sollten diverse Talente in Führungsrollen fördern, ein starkes Geschäftsargument für DEI entwickeln und datengesteuerte Ziele setzen.

### **Stärkung der Führungsverantwortung**

Kerngeschäftsleitungen müssen aktiv in Bemühungen eingebunden werden. Inklusive Führungsfähigkeiten sollten gestärkt und alle Führungskräfte müssen für den Fortschritt verantwortlich gemacht werden (Siehe Abbildungen 6 & 7).

### **Gleichstellung der Chancen durch Fairness und Transparenz**

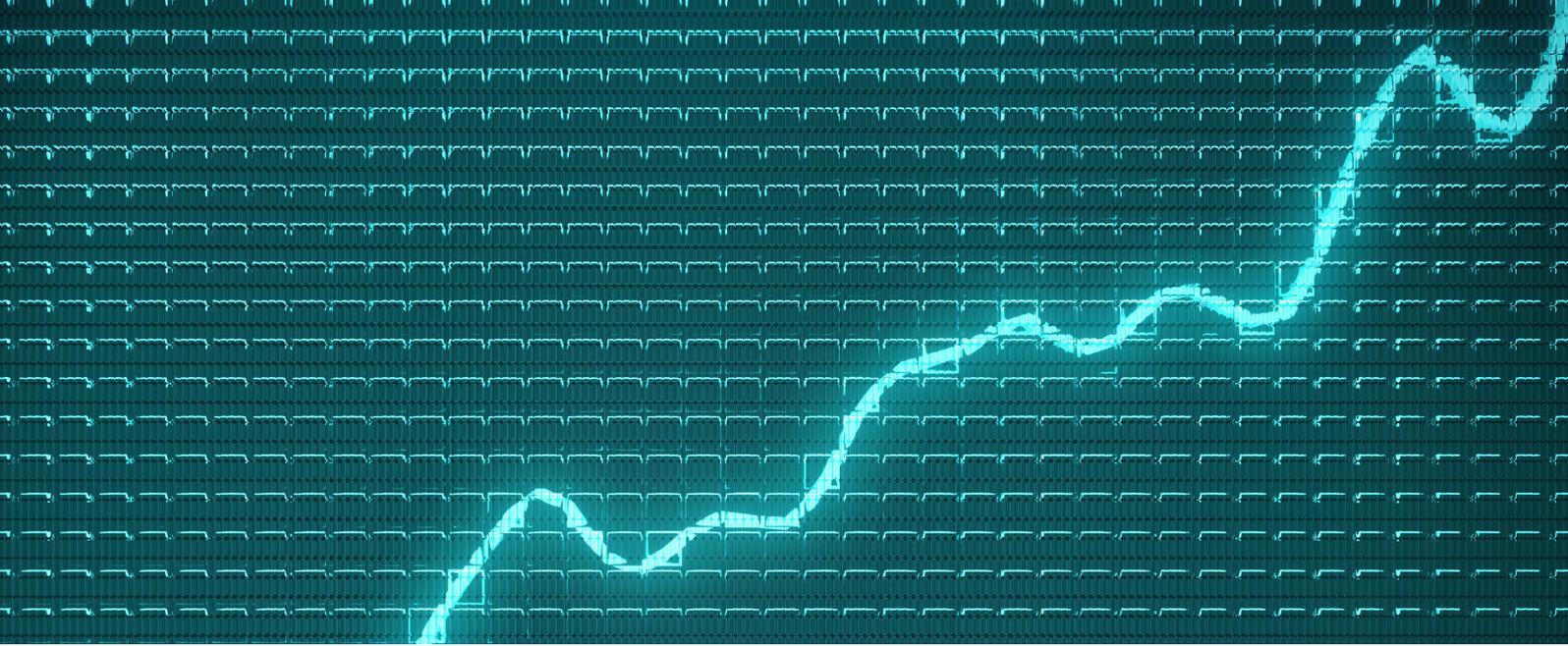
Ein fairer Aufstiegsprozess und klare Kriterien für Beförderungen sind entscheidend. Analytics-Tools können Transparenz und Fairness fördern.

### **Förderung von Offenheit und Umgang mit Mikroaggressionen**

Null-Toleranz für diskriminierendes Verhalten, Schulung von Manager:innen zur Erkennung und Ansprache von Mikroaggressionen sowie die Festlegung von Verhaltensnormen sind wichtig.

### **Förderung der Zugehörigkeit durch uneingeschränkte Unterstützung multivariater Vielfalt**

Eine Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeiter:innen ihre Vielfalt einbringen können, soll geschaffen werden. Dies erfordert das aktive Engagement von Manager:innen und die Unterstützung von Mitarbeiter:innenressourcengruppen.



## Deloitte 2023 Global Human Capital Trends\*

Die Studie mit dem Titel "Neue Grundlagen für eine grenzenlose Welt: Deloitte Global Human Capital Trends 2023" untersucht die sich verändernden Dynamiken von Arbeit und Organisationen im Kontext einer grenzenlosen Welt. Sie betont die Notwendigkeit eines Wandels der Grundlagen von Organisationen, um Herausforderungen und Unterbrechungen traditioneller Arbeitsmodelle zu bewältigen. Die Schlüsselthemen umfassen den Übergang von arbeitsplatzorientierter Arbeit zu fähigkeitszentrierten Ansätzen, die sich entwickelnde Rolle der Technologie bei der Verbesserung des menschlichen Einflusses und eine Transformation des Arbeitsplatzkonzepts. Das Dokument unterstreicht auch die Bedeutung der gemeinsamen Schaffung von Beziehungen zwischen Organisationen und Arbeitnehmer:innen, was neue Regeln und Grenzen erfordert. Die Priorisierung menschlicher Ergebnisse wird als entscheidender Aspekt identifiziert, der sich auf gerechte Ergebnisse, Nachhaltigkeit und eine gesteigerte Sensibilität für humane Risiken in Entscheidungsfindungsprozessen konzentriert. Der Text schließt mit der Forderung nach einer neuen Form von Führung ab, die Experimente schätzt, Lernen fördert und Entscheidungsperspektiven mit Fokus auf menschlichen Einfluss erweitert.

Obwohl die Studie Diversity-Training nicht ausdrücklich erwähnt, steht sie im Einklang mit dem breiteren Thema von Vielfalt und Inklusion im Kontext sich verändernder Arbeitsumgebungen. Die Betonung der gemeinsamen Schaffung von Beziehungen, die Priorisierung menschlicher Ergebnisse und die Berücksichtigung gerechter Ergebnisse stimmen mit den Prinzipien von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz überein. Diversity-Training beinhaltet oft die Förderung einer Denkweise der Inklusion, des Verständnisses verschiedener Perspektiven und der Schaffung einer Umgebung, in der sich Personen aus vielfältigen Hintergründen wertgeschätzt fühlen. Der Aufruf zu einem neuen Führungsansatz, der den menschlichen Einfluss berücksichtigt und Entscheidungsperspektiven erweitert, steht im Einklang mit der Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion in Organisationen.

# LET'S TALK.

Impactify Training  
Timothy Tasch  
Merianstrasse 93  
50765 Köln



[timothy@impactifytraining.com](mailto:timothy@impactifytraining.com)



[www.impactifytraining.com](http://www.impactifytraining.com)

