



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Diversity Management

Vielfaltspotenziale gestalten und nutzen

Autorin

Annette Dietz

Kontakt Daten

Annette Dietz

Telefon: 0221 4981-796

E-Mail: dietz@iwkoeln.de

Mehr Informationen auf

www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de

Telefon: 0221 4981-543

twitter.com/KOFA_de

facebook.com/Personalarbeit

linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung

Inhalt

1 Auf einen Blick	
Worum es bei Diversity Management geht	4
2 So profitiert Ihr Unternehmen	
Welchen Nutzen Ihr Betrieb von Diversity Management hat	5
3 So gehen Sie vor	
Wie Sie Diversity Management in Ihrem Betrieb umsetzen können	8
Schritt 1: Commitment der Geschäftsführung	9
Schritt 2: Analyse	10
Schritt 3: Zielsetzung	10
Schritt 4: Maßnahmen entwickeln und umsetzen	11
4 So messen Sie Ihren Erfolg	
Anhand welcher Indikatoren Sie die Erreichung Ihrer Ziele überprüfen können	18
Anhang: Checkliste	20

1 AUF EINEN BLICK

Worum es bei Diversity Management geht

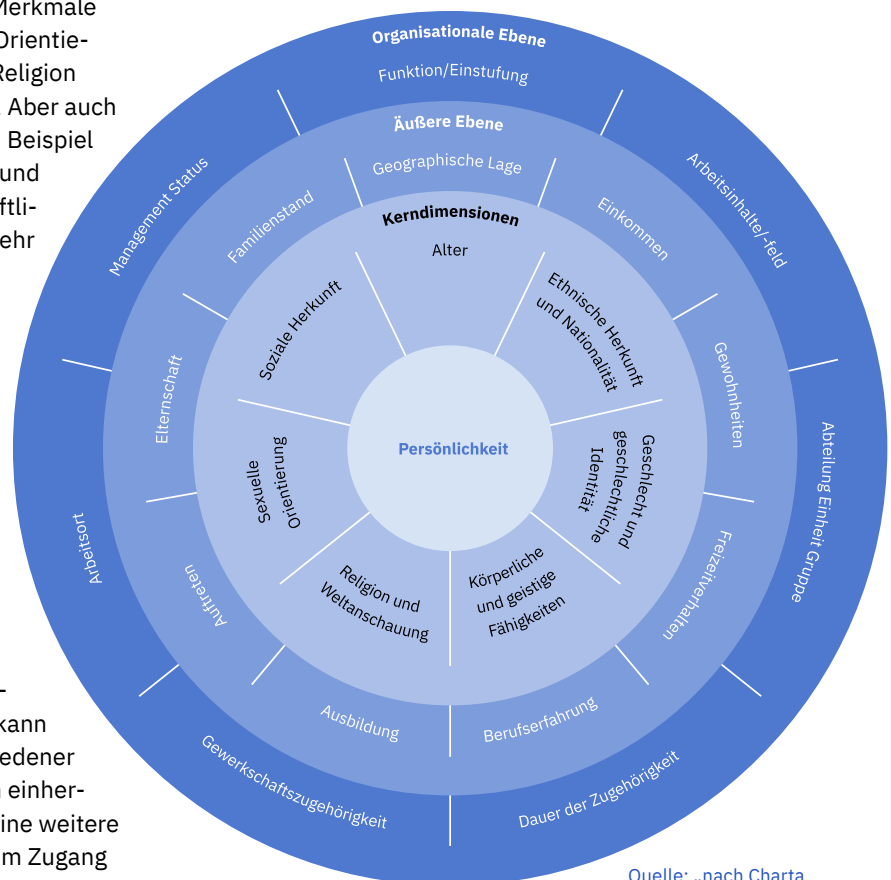
Unsere Gesellschaft ist vielfältig: Wir unterscheiden uns beispielsweise hinsichtlich nicht änderbarer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität, sexueller Orientierung, körperlicher und geistiger Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung sowie sozialer Herkunft. Aber auch hinsichtlich veränderbarer Merkmale wie zum Beispiel Familienstand, Kompetenzen, Gewohnheiten und Freizeitverhalten. Zudem führt der gesellschaftliche Megatrend, die Digitalisierung, zu noch mehr Vielfalt. So vergrößert die Digitalisierung den Talentpool, zum Beispiel über digitale Assistenzsysteme für Menschen mit Behinderung, und fördert eine objektive Personalentscheidung über künstliche Intelligenz. Übersetzungssoftware kann die internationale Zusammenarbeit erleichtern, und digitale Konferenzsysteme ermöglichen eine orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit.

Die Digitalisierung bringt gleichzeitig auch Herausforderungen mit sich. Beispielsweise begünstigen digitale Konferenzsysteme durch die physische Distanz Missverständnisse in diversen Teams. Die Flexibilisierung der Arbeit kann mit neuen Ungleichheiten hinsichtlich verschiedener Vertragsverhältnisse und Arbeitsbedingungen einhergehen. Zudem kann der Digital-Gender-Gap eine weitere Herausforderung sein. Das bedeutet, dass beim Zugang zur Digitalisierung, dem Nutzungsverhalten, der Kompetenz und der Offenheit Unterschiede zwischen Frauen und Männern bestehen.

Diese Vielfalt hat Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt. Vielfalt führt automatisch dazu, dass Menschen zusammenarbeiten, die sich in ihrem Denken, Fühlen und Handeln unterscheiden. Das kann sowohl ungenutzte Potenziale als auch mögliche Konflikte mit sich bringen. Der Nutzen von Vielfalt ist daher kein Selbstläufer, sondern braucht eine gezielte Gestaltung. Wenn Sie die Vielfalt in Ihrem Betrieb strategisch und gezielt gestalten, spricht man von Diversity Management.

Diversity Management beschreibt ein ganzheitliches Konzept zum gewinnbringenden Umgang mit personeller und kultureller Vielfalt in Unternehmen und kann einen hervorragenden Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Diversity Management geht über eine reine Gleichberech-

Vielfaltsdimensionen



Quelle: „nach Charta der Vielfalt e. V.“

tigungs- und Antidiskriminierungspolitik hinaus: Für Ihr Unternehmen liegt in einer vielfältigen Belegschaft ein Potenzial, das Sie gewinnbringend einsetzen können. Bei der Umsetzung von Diversity Management werden sowohl die aktuelle Belegschaft als auch mögliche neue Potenzialgruppen in die Personalarbeit einbezogen. In vielen kleinen und mittleren Unternehmen findet bereits ein Umgang mit Vielfalt statt, ohne dass dies direkt mit dem Begriff Diversity Management in Verbindung gebracht wird. Es empfiehlt sich daher zunächst, die aktuelle Ist-Situation im Unternehmen zu beleuchten, um auf dieser Basis eine passende Strategie zu entwickeln. Wie Sie dabei vorgehen können, zeigt Ihnen unsere Handlungsempfehlung Schritt für Schritt auf. Bei der Implementierung von Diversity Management sollten Sie die individuellen Besonderheiten Ihres Unternehmens im Auge behalten.

2 SO PROFITIERT IHR UNTERNEHMEN

Welchen Nutzen Ihr Betrieb von Diversity Management hat



Diversity Management kann für Ihr Unternehmen viele Vorteile mit sich bringen. Sie können damit

Ihre Arbeitgeberattraktivität steigern:

Die Offenheit und Wertschätzung von Unterschieden in Ihrer Belegschaft wirkt sich positiv in der Außenwahrnehmung aus. Zudem geht Vielfalt oftmals mit einem Angebot an flexiblen und ortsunabhängigen Arbeitszeitmodellen einher, was ebenfalls positiv auf die Arbeitgeberattraktivität einzahlt.

Fach- und Nachwuchskräfte gewinnen:

Durch eine höhere Arbeitgeberattraktivität stärken Sie auch Ihre Position im Wettbewerb um die Fach- und Führungskräfte von morgen. Zudem trägt Diversity Management dazu bei, Zielgruppen zu fördern, die Sie bisher noch nicht in den Blick genommen haben.

erhöhte Mitarbeitendenbindung erzielen:

Ein wertschätzender Umgang fördert die Zufriedenheit der Belegschaft und stärkt deren Bindung an das Unternehmen. Das schafft Stabilität und sichert das Know-how in Ihrem Betrieb. Zufriedene Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter treten nicht selten als Werbeträger bei der Personalrekrutierung und als Unternehmensbotschafterinnen und -botschafter auf.

Kundengewinnung und -bindung schaffen:

Mit einer vielfältigen Belegschaft können Sie auch der Vielfalt Ihrer Kundschaft besser gerecht werden und neue Kundengruppen ansprechen. Mit einer internationalen Belegschaft und digitalen Konferenzsystemen können Sie beispielsweise neue Kundengruppen und Märkte im Ausland für Ihr Unternehmen leichter erschließen.

Ihre Innovationskraft steigern:

Mit vielfältigen Teams können Sie die kreativen Prozesse in Ihrer Organisation fördern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen demografischen und kulturellen Hintergründen sowie digitalen Kompetenzen bringen andere, innovative Perspektiven und Ideen ein.



„ Gerade kleinere Betriebe setzen Maßnahmen des Diversity Managements schon um, ohne dass sie als solches bezeichnet werden. Aufgrund ihrer Größe und begrenzter Ressourcen sind diese Betriebe oft besonders kreativ darin, für sich passende Maßnahmen zu finden.

Corina Christen, Charta der Vielfalt



EXPERTEN-INTERVIEW

Die Vorteile von Diversity Management aus Sicht der Charta der Vielfalt

Corina Christen ist Co-Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt, eine der größten Initiativen für Diversity Management in der Arbeitswelt in Deutschland. Sie erklärt, welche Vorteile es für kleine und mittlere Unternehmen hat, strategisch auf Diversität zu setzen. Und sie gibt Tipps, wie man ganz einfach damit starten kann.

KOFA: Kleine Unternehmen haben oft den Eindruck, dass sich nur große Unternehmen Diversity Management leisten können. Denn dafür braucht man Zeit und Geld. Was würden Sie entgegen?

Corina Christen: Die Frage sollte nicht sein, ob man es sich leisten will oder nicht. Diversity Management ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen wirtschaftlich notwendig. Immer mehr Lehrstellen bleiben unbesetzt, ab 2025 wechselt die Generation der Babyboomer in den Ruhestand, die internationale Konkurrenz um Fachkräfte nimmt zu. Um ausreichend Nachwuchs zu finden, müssen die Unternehmen also offen für ganz unterschiedliche Beschäftigte sein. Durch Technik wie digitale Assistenzsysteme zum Beispiel können Menschen, die viele Betriebe bislang nicht im Blick hatten, als Fachkräfte arbeiten. Je flexibler Unternehmen dem digitalen Wandel folgen können, desto größer ist ihre Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg. Die gute Nachricht ist: Gerade kleinere Betriebe setzen Maßnahmen des Diversity Managements schon um, ohne dass sie als solches bezeichnet werden. Aufgrund ihrer Größe und begrenzter Ressourcen sind diese Betriebe oft besonders kreativ darin, für sich passende Maßnahmen zu finden.



KOFA: Wie können kleine Unternehmen leicht mit Diversity Management beginnen?

Corina Christen: Wichtig ist, sich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Belegschaft bewusst zu werden und darauf aufbauend aktiv zu werden. Gerade am Anfang ist es wichtig, dass sich die Maßnahmen leicht in den Betriebsalltag integrieren. Zum Einstieg können Unternehmen etwa gemeinsame Weiterbildungen zu Vielfaltsthemen anbieten, zum Beispiel zum Thema „unbewusste Vorurteile“. Sie können auch bewusst altersgemischte Teams bilden und so den Wissenstransfer stärken. Oder einen Vielfaltskalender aufhängen, der religiöse Feste oder kulturelle Aktionstage enthält, die unterschiedlichen Beschäftigten wichtig sind. Im Tagesgeschäft fällt es Führungskräften bisweilen schwer, Diversity Management die nötige Priorität einzuräumen. Betriebe können sie mit klaren Zielvorgaben und attraktiven Anreizen motivieren. Denn: Geschäftsleitung und Führungskräfte sind in ihrer Vorbildfunktion entscheidend. Das Gelingen von gutem Diversity Management setzt voraus, dass sie fest hinter dem Thema stehen. Wie sie auftreten, was ihnen wichtig ist, wofür sie sich einsetzen – all das wirkt sich unmittelbar auf die Organisationskultur und das Miteinander im Berufsalltag aus. Mehr konkrete Maßnahmen und einen Fünf-Schritte-Plan für den Einstieg ins Diversity Management für kleine und mittlere Unternehmen finden Sie auf unserer Internetseite: www.charta-der-vielfalt.de.

KOFA: Was ist aus Ihrer Erfahrung am wichtigsten für kleine Unternehmen, um die Vorteile von Diversity Management zu erkennen und nachhaltig erfolgreich damit zu sein?

Corina Christen: Der wirtschaftliche und soziale Mehrwert von Diversity Management für kleine Unternehmen ist eine entscheidende Erkenntnis. Schwieriger ist die Umsetzung. Hilfreich ist hier, dass gerade kleine Unternehmen von kurzen Entscheidungswegen, flexiblen Strukturen und persönlichen Beziehungen geprägt sind. Wenn die Zahl der Mitarbeitenden überschaubar ist, haben Führungskräfte es leichter, die Bedürfnisse der Belegschaft zu erkennen und auf sie reagieren zu können. Um nachhaltig erfolgreich Diversity Management umzusetzen, sollte dieser Kontakt gut gepflegt werden. Wichtig ist außerdem, Diversity Management in der Unternehmensstrategie zu verankern, auf klare Ziele hinzuarbeiten und sich regelmäßig über Fortschritte und Herausforderungen auszutauschen.

KOFA: Welche konkreten Vorteile bringt Diversity Management kleinen Unternehmen im Alltag?

Corina Christen: Das Arbeitsklima verbessert sich. Die Beschäftigten begegnen sich mit mehr Wertschätzung und weniger Vorurteilen. Sie sind motivierter und fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden. Das steigert die Produktivität und die Innovationskraft, und die Kosten für Fehlzeiten und Fluktuation von Beschäftigten sinken. Betriebe sammeln auch Pluspunkte im Wettbewerb um Fachkräfte: Denn auch Bewerberinnen und Bewerber achten zunehmend auf eine offene Unternehmenskultur. In Zeiten von Arbeitskräftemangel kann dies den entscheidenden Unterschied bei der Personalgewinnung machen.

3 SO GEHEN SIE VOR

Wie Sie Diversity Management in Ihrem Betrieb umsetzen können



Diversity Management umfasst mehrere Teilbereiche eines Unternehmens. Es ist nicht auf das Personalmanagement reduziert, sondern betrifft vor allem auch die Unternehmensstrategie, Unternehmens- und Führungskultur sowie die Dialoggestaltung im Unternehmen. Diversity Management bedeutet, Unterschiede und Andersartigkeiten innerhalb der Teams als Potenzial zu verstehen, zu nutzen und managen zu können. Es braucht daher Führungskräfte, die sich dieser Unterschiede innerhalb von Teams im Denken, Handeln und Fühlen bewusst sind. Sie sollten eine Kommunikations-

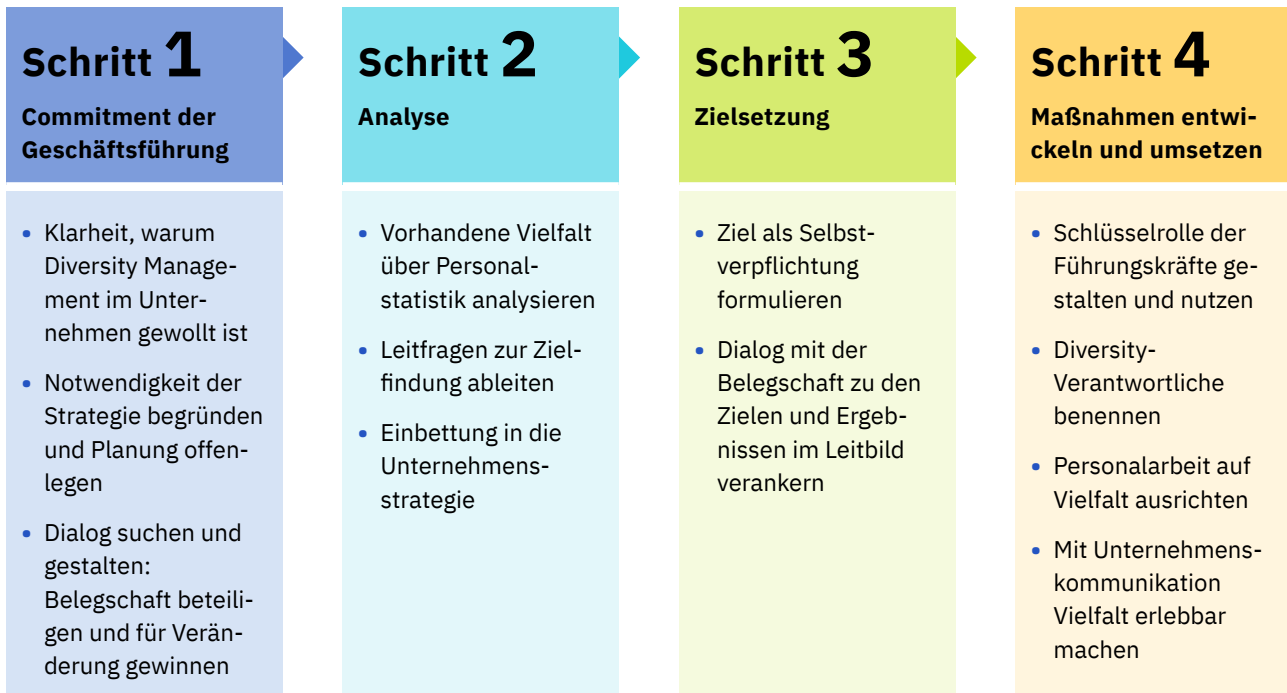
kompetenz mitbringen oder entwickeln, die dazu beiträgt, sich auf heterogene Zielgruppen einzustellen und die Kommunikation angemessen zu gestalten. Für die Planung Ihrer Diversity-Management-Strategie können Ihnen die nachfolgenden Punkte Orientierung geben:

Schritt 1: Commitment der Geschäftsführung

Schritt 2: Analyse

Schritt 3: Zielsetzung

Schritt 4: Maßnahmen entwickeln und umsetzen



SCHRITT 1: COMMITMENT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Klärung des Ziels

Für eine erfolgreiche Gestaltung von Vielfalt ist die Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine Vielfalt-Strategie braucht für ihren Erfolg vor allem ein authentisches (Vor-)Leben der Geschäftsführung und Führungskräfte. Es bedarf vor allem seitens der Geschäftsführung und Führungskräfte nicht nur der Zustimmung, sondern der Überzeugung, dass Vielfalt in der Belegschaft gewollt ist und für das Unternehmen einen Mehrwert hat. Um das zu erreichen, können zwei Wege hilfreich sein:

1. Im besten Fall sollte sich die Ebene der Geschäftsführung mit der Frage „Warum möchten wir uns auf eine Diversity-Management-Strategie einlassen und Vielfalt aktiv gestalten?“ auseinandersetzen.

Folgende Denkanstöße können hilfreich sein:

- Inwiefern kann uns ein strategisches Diversity Management helfen, neue Fachkräftepotenziale zu finden und ans Unternehmen zu binden?
- Ist es für uns notwendig, sich auf Veränderungen im Arbeitsmarkt einzustellen, den Absatzmarkt zu erhöhen, eine höhere Innovationskraft durch heterogenere Teams zu entwickeln oder neue gesetzliche Vorgaben zu erfüllen?
- Ist es unser Ziel, Märkte international zu erschließen, unsere Effektivität zu steigern, unser Image zu verändern oder neue Kunden zu gewinnen?

Strategie begründen und Planung offenlegen

Sobald Sie diese Fragen geklärt haben, sollten Sie Führungskräften und Belegschaft vermitteln, warum Sie eine Diversity-Strategie befürworten und wie Sie diese unter Beteiligung der Mitarbeitenden umsetzen wollen. Sie sollten offen dafür sein, Feedback einzuholen, die Zielsetzung zu diskutieren und ggf. anzupassen. Denn oftmals gehen mit Diversity Management Veränderungen einher, für die Mitarbeitende erst überzeugt werden müssen. Hilfreich ist hier, den Nutzen sowie Chancen und Risiken deutlich und transparent zu machen. Es ist vor allem auch wichtig, Sorgen, die mit den Veränderungen einhergehen, ernst zu nehmen. Fragen, wie zum Beispiel „Was brauchen Sie oder was müsste gegeben sein, damit Sie der Vielfalt-Strategie gegenüber aufgeschlossen sind?“ können helfen, Bedürfnisse herauszuarbeiten, gemeinsam zu lösen und so Veränderungsbereitschaft zu schaffen. Das bedeutet nicht, alle Bedürfnisse erfüllen zu müssen. Oftmals reicht es, wenn Mitarbeitende sich gehört fühlen und die Erfahrung machen, dass sich Vorgesetzte ernsthaft mit ihren Bedürfnissen auseinandersetzen.

2. Alternativ kann die Entwicklung einer Vielfalt-Strategie auch aus Mitarbeiterschaft entstehen, die dann die Geschäftsführung überzeugt.

Folgende Punkte können dazu beitragen, die Geschäftsführung zu überzeugen und ein Commitment für eine Vielfalt-Strategie zu erreichen:

- Je mehr Mitarbeitende in der Belegschaft eine Vielfalt-Strategie befürworten und sich an der Entwicklung beteiligen, desto mehr Überzeugungskraft kann entstehen.

- Die Gründe, Ziele und vor allem der Nutzen einer Vielfalt-Strategie sollte für die Geschäftsführung übersichtlich, klar und deutlich erkennbar dargestellt sein.
- Ein erstes Konzept mit Ideen zur Umsetzung im Arbeitsalltag und auch benötigter Ressourcen machen die Vielfalt-Strategie greifbar, konkret und kann die Entscheidung für eine Vielfalt-Strategie weiterhin erleichtern. Vorausgesetzt, der Nutzen ist nach wie vor deutlich.

SCHRITT 2: ANALYSE

IST-Situation analysieren

Verankern Sie Vielfalt in der Strategie und den Zielen des Unternehmens. Anhand einer Analyse der Ist-Situation sollten Sie zunächst festlegen, in welchen Dimensionen Vielfalt bereits in Ihrem Unternehmen besteht und wie diese weiterentwickelt werden soll. Erstellen Sie eine Personalstatistik, um die Strategie einzubetten und Ziele zu definieren. So können Sie sich einen Überblick über den aktuellen Status quo der Vielfalt Ihrer Belegschaft verschaffen. Auf diese Weise können Sie Potenziale aufdecken:

Beispielsweise erkennen Sie, dass Sie kaum Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, die Ihren ausländischen Markt erfolgreich bedienen könnten. Oder, dass Sie sehr viele junge Mitarbeitende beschäftigen, aber keine oder nur sehr wenig ältere Mitarbeitenden, die wichtiges Erfahrungswissen einbringen können. Insbesondere folgende Aspekte innerhalb der Belegschaft sind bei der Erstellung der Personalstatistik von Bedeutung:

- Qualifikation
- Beruf und Tätigkeit
- Alter
- Nationalität und Herkunft
- Dauer von Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung
- Art der Anstellung (Vollzeit/Teilzeit/Zeitarbeit/geringfügige Beschäftigung)
- Mitarbeitende in Eltern-/Pflegezeit
- bisherige berufliche Entwicklung und Förderung (Weiterbildung)
- hierarchische Funktion
- Entgeltstufe

Leitfragen ableiten

Aus der Personalstatistik können Sie Leitfragen ableiten, die Ihnen dabei helfen, Ziele für das Diversity Management zu formulieren. Es ist dabei auch hilfreich, die verschiedenen Perspektiven Ihrer Interessensgruppen einzubeziehen.

Leitfragen können folgendermaßen lauten:

- Kundenperspektive: Inwieweit kann Diversity einen Beitrag zur Erschließung neuer Kundengruppen leisten? Beispielsweise durch multinationale Teams, um Kundenorientierung zu verbessern und neue Auslandsmärkte zu erschließen? Inwiefern kann über digitale Lösungen eine leichtere Ansprache und bessere Betreuung von ausländischen Märkten stattfinden?
- Prozessperspektive: Welchen Beitrag kann Diversity zur Verringerung von Ineffizienz aufgrund mangelnder Ausschöpfung von Ressourcen und Potenzialen leisten? Wie nutzt das Unternehmen die unterschiedlichen Potenziale von jungen und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie kann zum Beispiel das Know-how von erfahrenen, älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichergestellt und weiter gefördert werden? Inwiefern können digitale Chancen Produktionsprozesse vereinfachen und technische Kundenprobleme online lösen?
- Mitarbeitendenperspektive, Lern- und Innovationsperspektive: Welchen Beitrag leistet Diversity zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie können Ideen und Innovationen für das Unternehmen über Vielfalt in Teams gefördert werden? Inwiefern kann das Schaffen von digitalen Lehrräumen und Lernmöglichkeiten für intergenerative Teams Innovationskraft stärken?
- Finanzperspektive: Welche Ergebnisverbesserung lässt sich erreichen, indem Vielfalt im Unternehmen Wertschätzung erfährt? Wie viel kann/will das Unternehmen in Diversity-Maßnahmen investieren? Welche Steigerung des Unternehmenswerts ist durch ein erfolgreiches Diversity Management zu erwarten?

SCHRITT 3: ZIELSETZUNG

Formulieren Sie eine Selbstverpflichtung

Haben Sie die Leitfragen beantwortet, können Sie Ihre individuellen, geeigneten Ziele für Ihre künftige Diversity-Strategie ableiten. Beantworten Sie gemeinsam mit der Belegschaft die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Arbeitsbereiche zu den Zielen leisten können und sollen. Ziele sollten jeweils eine klar formulierte Selbstverpflichtung beinhalten, die Vielfalt als Gewinn für das Unternehmen anerkennt. Später kann sie anhand geeigneter Indikatoren überprüft werden. Beispiele hierfür finden Sie in Kapitel 4 „So messen Sie Ihren Erfolg“. Ziele könnten beispielsweise wie folgt lauten:

- Wir möchten über Quereinsteigerinnen bzw. Quereinsteiger neue Fachkräfte gewinnen. Hierfür entwickeln wir ein Programm, das gezielt diese Zielgruppe rekrutiert und ins Unternehmen integriert. Zudem entwickeln wir Maßnahmen, die ein wertschätzendes Miteinander fördern und zur Bindung von Mitarbeiten-

den beitragen.

- Wir wollen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf über unterschiedliche Anstellungsarten und Arbeitszeitmodelle fördern, um Mitarbeitende leichter zu finden, an uns zu binden und uns als Arbeitgeber attraktiver zu positionieren.
- Wir wollen in den kommenden zwei Jahren einen Menschen mit Behinderung im Unternehmen einstellen, um neue Fachkräfte zu rekrutieren, eine soziale, wertschätzende Unternehmenskultur zu fördern und unsere Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Dafür nutzen wir digitale Assistenzsysteme und arbeiten mit externen Partnern zusammen.
- Unser Unternehmen berücksichtigt Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und bei der Suche nach Fachkräften. Neue digitale Lösungen tragen zudem dazu bei, dass die Ansprache und Betreuung der Kunden leichter und schneller erfolgen. So können wir ausländische Kundengruppen besser bedienen und neue Märkte erschließen.
- Wir wollen den Anteil unserer älteren Beschäftigten um X-Prozent steigern, die an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Wir wollen zudem die Zahl der altersgemischten Teams steigern, um das Know-how im Unternehmen zu halten und unsere Innovationskraft zu erhöhen.

Das KOFA deckt mit seinen Informationen und Handlungsempfehlungen zu den unterschiedlichen Potenzialgruppen und personalstrategischen Fragestellungen die verschiedenen Dimensionen von Diversity ab. Je nach Zielsetzung und Handlungsbedarf empfiehlt es sich, auf www.kofa.de einen Blick in die jeweiligen Handlungsempfehlungen zu werfen. Sie sollten darauf achten, dass Ihre Strategie und die Vorgehensweise individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Die Antworten auf die Leitfragen und die Ergebnisse des Dialogs mit der Belegschaft sollten sich dann auch in Ihrem Unternehmensleitbild wiederfinden.

SCHRITT 4: MASSNAHMEN ENTWICKELN UND UMSETZEN

Schlüsselrolle der Führungskräfte gestalten und nutzen

Führungskräften kommt für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management als Multiplikatoren und Vorbilder eine Schlüsselrolle zu. Ist die Unternehmensführung entschlossen, Diversity Management zu nutzen, gilt es, die Führungskräfte zu mobilisieren. Denn Führungskräfte sollen die Wertschätzung kultureller Vielfalt und individueller Fähigkeiten in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens tragen und glaubhaft umsetzen. Vermitteln Sie Ihren Führungskräften daher in Diversity

Trainings ein Bewusstsein und eine grundlegende Sensibilität für die Konsequenzen unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen ihrer Mitarbeitenden. Eine erfolgreiche Gestaltung von Diversity Management fördern Sie zudem besonders, wenn Führungskräfte über Weiterbildungen für das Zusammenwirken verschiedener Menschen und Arbeitsstile spezifische Führungs- und Kommunikationskompetenzen erwerben können.

Diversity-Verantwortliche benennen

Neben dem Engagement der Führungskräfte ist es wichtig, dass Sie für die Gestaltung von Diversity im Unternehmen eine klare Verantwortlichkeit festlegen. Eine verantwortliche Person sollte die erforderlichen Maßnahmen hinsichtlich Diversity proaktiv einleiten, die Umsetzung überwachen und begleiten. Diese Person sollte über entsprechende Entscheidungsbefugnisse und möglichst einem Budget zur Umsetzung verschiedener diversity-orientierter Maßnahmen verfügen.

Personalarbeit auf Vielfalt ausrichten

Die Personalarbeit nimmt im Rahmen von Diversity Management einen zentralen Platz ein. Richten Sie alle Bereiche der Personalarbeit auf Vielfalt aus. Erstellen Sie zunächst eine Personalstatistik für die Ableitung von Zielen. Überführen Sie diese Ziele in konkrete Maßnahmen und richten Sie Ihre Rekrutierung und Personalentwicklung für alle Mitarbeitenden auf Diversity aus. Alle Konzepte und Instrumente sollten diskriminierungs- und vorurteilsfrei ausgerichtet sein.

PERSONALREKRUTIERUNG

Unter dem Motto „Die Besten müssen nicht die Passenden sein“ setzen immer mehr Unternehmen Auswahlinstrumente ein, die statt Schulzeugnissen, Schulnoten und Wissenstests auch soziale und persönliche Kompetenzen erfassen. So sollen Talente identifiziert werden, die sich besonders für den Beruf eignen und ein hohes Engagement mitbringen. Unternehmen mit Erfahrung bei der Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigen beispielsweise, dass diese aufgrund ihrer Einwanderungsgeschichte häufig nicht über in Deutschland anerkannte Abschlüsse verfügen, dafür aber intensive Lebenserfahrungen mitbringen. Die Fähigkeit, sich auf neue Situationen flexibel einzustellen, kulturelle Erfahrungen und Mehrsprachigkeit sind Kompetenzen, von denen Ihr Unternehmen profitieren kann.

Wenn Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen steigern wollen, bieten Ihnen die folgenden Punkte Anregungen für Ihre Personalrekrutierung:

Den Blick für andere Qualifikationen weiten

Legen Sie bei der Bewerbung den Fokus nicht allein auf die formalen Qualifikationen. Gerade in Deutschland wird sehr viel Wert auf formale und zertifizierte Qualifikationen gelegt. Zeugnisse spielen hierbei eine wichtige

Rolle. Lassen Sie sich von anderen Ländern inspirieren: Dort ist man meist offener für Erfahrungen und persönliche Einstellungen von Bewerbern und Bewerberinnen. Erfahrungen, wie beispielsweise ein Auslandsaufenthalt oder besondere Soft Skills, können für Ihr Unternehmen gewinnbringend sein. Ein Kerngedanke von Diversity Management ist es, auch solche Qualitäten und Kompetenzen in den Blick zu nehmen, die nicht aus Schulzeugnissen oder anderen schriftlichen Dokumenten direkt abzulesen sind.

Stellenanzeigen anders und offener gestalten

Beschreiben Sie in Stellenausschreibungen die gewünschten Fähigkeiten sowie Erfahrungen und keine formalen Abschlüsse. So erfahren auch Qualitäten, die nicht aus Zeugnissen ersichtlich sind, ihre Wertschätzung. Klären Sie dazu im Vorfeld intern, welche (formalen) Qualifikationen für die Stellen tatsächlich benötigt werden, welche nachträglich erworben werden können, welche sozialen Kompetenzen und welche Persönlichkeitseigenschaften hilfreich sind. Denken Sie auch an Eigenschaften, die den Zusammenhalt und die Motivation im Team steigern können, wie ein hoher Gemeinschaftssinn, Humor und eine wertschätzende Haltung.

Beachten Sie, dass in Ausschreibungen entsprechend des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)

grundsätzlich keine Person einer bestimmten Gruppe (Kulturkreis, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung etc.) ausgeschlossen werden darf.

Personalauswahl objektiv gestalten

Versuchen Sie bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so objektiv wie möglich zu sein. Ein psychologisches Phänomen kann die „betriebliche Monokultur“ befördern: Aus zahlreichen Untersuchungen ist bekannt, dass Menschen dazu neigen, Ähnlichkeiten bei anderen zu suchen. Spontan gelten unsere Sympathien Menschen, die uns ähnlich sind, die einen ähnlichen Bildungs- und Kulturhintergrund haben und mit denen wir uns schnell auf einer Wellenlänge verständigen können. Aus diesem Grund kommen einige Bewerber und Bewerberinnen nicht in die engere Auswahl, obwohl sie für die Tätigkeit grundsätzlich geeignet wären. Trainings zu Diversity für Personalverantwortliche können helfen, unconscious Bias – das sind unbewusste Denkmuster – zu überwinden und offener für Andersartigkeit zu werden. Für eine objektive Personalentscheidung können Sie zudem die Benefits des digitalen Fortschritts und damit verbunden die künstliche Intelligenz nutzen.

Rekrutierungswege vielfältig und zielgruppenspezifisch gestalten

Nutzen Sie unterschiedliche Wege der Rekrutierung, je nachdem welche Zielgruppe Sie besonders ansprechen wollen. Beispielsweise empfiehlt es sich, Stellenanzeigen nicht nur in den üblichen Medien, wie in Online-Jobbörsen zu platzieren, sondern auch in den sozialen Netzwerken zu teilen, die sich an bestimmte Zielgruppen wenden. Die Rekrutierung über die sozialen Medien kann dazu beitragen, dass Sie leichter Ihre Zielgruppe finden und ihr ein genaueres Bild von Ihrer Branche / Ihrem Jobprofil zu vermitteln. Hier können Sie sehr gut auch Active Sourcing zur Rekrutierung nutzen. Das bedeutet, dass Sie Ihre Zielgruppen über eine persönliche, direkte Ansprache auf Ihre Suche aufmerksam machen. Ihr Interesse zu wecken und mit ihnen in einen Dialog zu treten, ist ebenfalls zu empfehlen. Neben den üblichen Stellenanzeigen können Sie auch Rekrutierungs-Events oder informelle Wege, wie etwa Mitarbeitendenempfehlungen, einsetzen.

Auf [kofa.de](https://www.kofa.de) finden Sie zur Gestaltung von Stellenanzeigen und der Nutzung der sozialen Medien weitere Tipps unter der Rubrik „Mitarbeiter finden“.

Über ein Erwartungsmanagement gegenseitig die Passung fördern

Zudem sollten Sie ein Erwartungsmanagement gestalten und möglichst sicherstellen, dass sich der Bewerber, die Bewerberin eine realistische Vorstellung von dem Job, den neuen Kolleginnen und Kollegen sowie insgesamt der neuen Umgebung machen konnte. Im Jobinterview sollten auch Fragen zur kulturellen Passung miteinbezo-



TIPP: Tipps zur gezielten Ansprache in Stellenanzeigen im Überblick:

- Zusatz "Bewerbungen von Menschen mit Merkmal XY sind besonders erwünscht"
- klare, einfache und verständliche Sprache
- mehrsprachige Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite
- Stellenanzeigen in überregionalen, mehrsprachigen und internationalen Medien
- Schnuppertage und Praktika
- Teilnahme an internationalen Bewerbenden-, Job- und Karriere-Messen
- Anwerbung auf spezifischen Websites und Online-Jobbörsen (z. B. MONSTER, Diversity-Jobs)
- Werbung und Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken (z. B. XING, LinkedIn)
- Informationen in Schulen, Universitäten, Weiterbildungsträgern



gen werden, wie zum Beispiel:

- Beschreiben Sie die Arbeitsumgebung, in der Sie aufblühen.
- Welcher Führungsstil bringt das Beste in Ihnen hervor?
- Was schätzen Sie besonders an Ihrem engsten Freund, ihrer engsten Freundin?
- Beschreiben Sie Ihren idealen Arbeitstag.
- Wenn Sie in einem Team arbeiten, was ist Ihre bevorzugte Rolle?

Weiterhin kann es sinnvoll sein, dass Sie die Kolleginnen und Kollegen in den Bewerbungsprozess einbeziehen. Informelle Gespräche, zum Beispiel über Interessen und Vorlieben können helfen, um gegenseitig herauszufinden, ob die „Chemie stimmt“ und trotz Unterschieden Gemeinsamkeiten vorhanden sind, sodass Verbindung und eine erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen können. Zu empfehlen sind zudem je nach Branche und Jobprofil Praktika und/oder Probearbeitstage, die sicherstellen können, dass die Bewerberin bzw. der Bewerber eine realistische Vorstellung vom zukünftigen Aufgabenprofil erhalten kann.

PERSONALENTWICKLUNG

Wollen Sie Diversity Management in Ihrem Unternehmen gestalten, ist es sinnvoll, als Basis eine systematische Personalentwicklung zu etablieren. Sie sollten Diversity zum einen als Kompetenz im Rahmen von Entwicklungsplänen und -gesprächen verankern. Zum anderen sollten Sie Weiterbildungen anbieten, um systematisch Kompetenzen zu Diversity zu fördern. Im Folgenden sind ein paar Beispiele dargestellt, wie Sie Diversity in der Personalentwicklung berücksichtigen können:

Mitarbeitendengespräche

Um diversity-relevante Themen und Fragestellungen im Unternehmen präsent zu halten und weitere Schritte im Hinblick auf die Gestaltung von Diversity zu vereinbaren, sollten diese als feste Agendapunkte in Mitarbeitendengesprächen aufgenommen werden. Integrieren Sie sie außerdem in vorhandene Leitfäden zur Durchführung von Mitarbeitendengesprächen. Das schafft Transparenz und fördert gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verständnis und Bewusstsein für das Thema Diversity Management. Zudem unterstreicht die Einbettung in Mitarbeitendengespräche die Selbstverpflichtung und betont die hohe Bedeutung des Themas für Ihr Unternehmen. Des Weiteren empfiehlt es sich, in einem Kriterienkatalog für Beförderungen von Führungskräften die Kompetenz in Diversity Management zu verankern und abzufragen. Dadurch gewährleisten Sie, dass das Engagement zur Vielfalt auch bei Ihren Führungskräften präsent ist.

Trainings

Für ein erfolgreiches Diversity Management sind Trainings für die gesamte Belegschaft zu empfehlen. So können Sie Vielfalt erfahrbar machen und Mitarbeitende dafür sensibilisieren, was Vielfalt für ihren Alltag bedeutet. Trainings zu Gesprächskompetenzen für die Kommunikation mit unterschiedlichen Persönlichkeiten sind sehr wichtig, um auf diese Weise auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Umgang mit Unterschieden und Konflikten zu befähigen.

Zudem können folgende Themen und Fragestellungen relevant sein:

- Welche Konsequenzen hat es, einer oder sogar mehreren dominierten Gruppen anzugehören?
- Was bedeutet Gleichbehandlung?
- Woran zeigen sich die Unterschiede?
- Wie können wir mit den Unterschieden sinnvoll umgehen?
- Wo finden wir Gemeinsamkeiten?
- Was brauchen wir für eine erfolgreiche Verständigung und Zusammenarbeit?
- Welche Vorteile sind mit Diversity verbunden?

Mentorenkonzepte

Ein Mentorenkonzept trägt sehr dazu bei, Vielfalt erfolgreich zu gestalten. Mentorinnen und Mentoren für einzelne Gruppen und Personen leisten über eine persönliche Begleitung einen wichtigen Beitrag, damit die Integration von bestimmten Gruppen und die Umsetzung diversity-orientierter Maßnahmen besser gelingen. Beispielsweise hilft die Mentorin oder der Mentor der Fachkraft mit ausländischen Wurzeln bei Sprachproblemen im Job, bei der Vermittlung informeller Regeln und der sozialen Integration. Als Mentorinnen und Mentoren sind oftmals

erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet, die das Unternehmen lange kennen, in der Belegschaft einen guten Stand haben und eine hohe soziale Kompetenz mitbringen.

Netzwerke und externe Unterstützung

Interne Netzwerke sind sinnvoll, um intern gemeinsam gezielt Maßnahmen zu erarbeiten, die Vielfalt fördern sollen, und für ihre Umsetzung werben. Vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt jedoch Zeit und Geld für die systematische Weiterbildung und Karriereförderung. Um diesem Problem wirkungsvoll zu begegnen, schließen sich Unternehmen ohne eigene Personalentwicklungsabteilung zusammen oder nutzen vorhandene Netzwerke und Förderprogramme. Auf diese Weise reduziert sich der Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen und die Qualität der Angebote steigt. Anknüpfungspunkte bieten beispielsweise die Charta der Vielfalt und das IQ-Netzwerk, speziell für Trainings und Praxisbeispiele rund um das Thema Vielfalt:

IQ-Netzwerk

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ-Netzwerk) verfolgt das Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Für Sie als Unternehmen können insbesondere die Schulungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz und der Willkommenskultur interessant sein.

www.netzwerk-iq.de

Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Großunternehmen, KMU und der öffentliche Sektor bekommen hier Vorteile und Best-Practice-Beispiele zur Einführung eines Diversity-Konzepts aufgezeigt.

www.charta-der-vielfalt.de

Unternehmen können auch öffentliche Förderprogramme wie die „Passgenaue Besetzung“ bei der Suche nach Auszubildenden oder „Willkommenslotsen“ für die Zielgruppe Geflüchtete nutzen, um sich persönlich beraten zu lassen.

Ein neutraler Blick von außen durch eine Trainerin, einen Trainer, Coach oder Organisationsentwicklerin, Organisationsentwickler kann bei Bedarf zu folgenden Punkten sinnvoll sein: Implementierung im Unternehmen, Prozessbegleitung und die zielgruppenadäquate Vermittlung der Bedeutung von Vielfalt im Unternehmen sowie Gesprächskompetenzen.

Mit Unternehmenskommunikation Vielfalt erlebbar machen

Im Rahmen eines Veränderungsprozesses und somit auch bei der Gestaltung von Diversity Management im Unternehmen kommt der Unternehmenskommunikation für eine erfolgreiche Umsetzung eine Schlüsselrolle zu. Zu unterscheiden ist hier die interne und externe Kom-

munikation.

Interne Kommunikation

Insbesondere die interne Kommunikation zwischen der Geschäftsführung, den Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern braucht im Rahmen von Diversity Management eine besondere Aufmerksamkeit. Es gilt vor allem, unbewussten Vorurteilen und Sorgen der Belegschaft angemessen zu begegnen. Dafür sind folgende Kommunikationswege zu empfehlen:

Abteilungsübergreifendes Meeting:

Der Auftakt der Kommunikation zu Diversity sollte über ein abteilungsübergreifendes Meeting stattfinden, in dem die Geschäftsführung die Zielsetzung und die geplante Umsetzung vermittelt. Damit die Belegschaft das Vorhaben positiv aufnimmt, ist es entscheidend, dass Sie die Zielsetzung und den Nutzen aus der Einführung des Diversity Managements für alle Beteiligten deutlich machen. Zudem sollten Sie der Belegschaft signalisieren, dass sie sich bei der Umsetzung einbringen kann und dass es dabei Kommunikationswege gibt, über die sie ihre Sorgen und Ängste platzieren kann.

Workshops zu Diversity:

Damit Diversity Management in den Köpfen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präsent wird und ein einheitliches Verständnis entsteht, sollten Sie interne Workshops pro Abteilung und Team durchführen. Dabei sollten Sie miteinander klären, was Diversity für die tägliche Arbeit im eigenen Team bedeutet, welche Ideen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umsetzung haben und welche Sorgen und Ängste eventuell bestehen. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Sorgen oder Ängste offen äußert. Von daher kann es wichtig sein, einen anonymen Kommunikationsweg zur Rückmeldung bereitzustellen. Des Weiteren sind die unter dem Punkt Personalentwicklung aufgeführten Trainings zu empfehlen.

Durchführung von Abteilungs- und Teammeetings:

Als Auftakt sollten Sie zu Beginn ein Erwartungsmanagement initiieren, in dem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Erwartungen, Wünsche zu bestimmten diversity-relevanten Themen formulieren und für unterschiedliche Bedürfnisse gemeinsam Lösungsansätze entwickeln können. Zu empfehlen ist auch, gemeinsam Kommunikationsregeln festzulegen, zum Beispiel welche Kommunikationskanäle je nach Anlass genutzt werden sollten und in welchen Situationen in welcher Form Feedback stattfinden soll. Integrieren Sie zudem diversity-relevante Themen regelmäßig und als fixe Agendapunkte im Meeting.

Schwarzes Brett und Ideenbox:

Ein Schwarzes Brett oder eine „Ideen- und Sorgenbox“, jeweils physisch oder virtuell, können zu einer Offenlegung von Problemfeldern beitragen. Insbesondere wenn

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, ein anonymes Feedback abzugeben, erhöht sich die Zahl der Rückmeldungen.

Externe Kommunikation

Sie profitieren umso mehr von Diversity Management, wenn Sie Ihre Aktivitäten hierzu gezielt in die Öffentlichkeit tragen. Auf diese Weise können Sie Ihre Reputation bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern, Ihrer Kundschaft und anderen externen Stakeholdern erhöhen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um Ihre Aktivitäten zu Diversity Management nach außen sichtbar zu machen:

Qualitäts-Siegel:

Die bekannteste Initiative im Themenfeld ist die Charta der Vielfalt. Hierzu können Sie sich auf der Homepage registrieren. Dafür ist eine Verwaltungspauschale zu entrichten und Sie müssen eine Selbstverpflichtung zu sechs Aspekten des Diversity Managements abgeben. Sie haben zudem die Möglichkeit, über den Erhalt eines Arbeitgebersiegels Ihr Engagement zu Diversity nach außen zu tragen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Es gibt verschiedene Anbieter, die Arbeitgebersiegel vergeben. Zu nennen sind hier beispielsweise Great Place to Work®, TOP JOB und Top Employers Institute. Die Vergabe des Arbeitgebersiegels ist je nach Anbieter an unterschiedliche Voraussetzungen und Untersuchungsmethoden gebunden.

Social Media:

Nutzen Sie auch Social-Media-Kanäle wie Twitter, Facebook oder LinkedIn, um Ihre Aktivitäten zu Diversity zu platzieren, Ihre Zielgruppen direkt anzusprechen und mit ihnen in den Austausch zu treten. Die Charta der Vielfalt hat für die Darstellung des Engagements für Vielfalt auf Social-Media-Kanälen Tipps und Beispiele zusammengestellt. Dort finden Sie eine Reihe von Möglichkeiten, wie Sie Ihr Diversity Management nach außen sichtbar machen können. Es empfiehlt sich, bei der Außendarstellung Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden. Das ist einerseits authentisch und zeigt, dass Sie Ihre Belegschaft einbeziehen, andererseits fühlen sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch wertgeschätzt.

Pressearbeit:

Nutzen Sie Ihre Pressekanäle, um Ihre Diversity-Aktivitäten in der Öffentlichkeit zu platzieren. Sie können Ihre Pressearbeit durch einen hohen Neuigkeitswert Ihrer Aktivitäten, einen regionalen Bezug oder eine persönliche Geschichte einer Ihrer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter maßgeblich fördern.

Veranstaltungen:

Es gibt zahlreiche Veranstaltungen zum Thema Diversity, wie beispielsweise Best-Practice-Foren oder Austauschkreise. Nutzen Sie sie als Plattform, um Ihre Aktivitäten zu präsentieren und als Gelegenheit zum Austausch mit anderen Unternehmen. Eine Checkliste zur Umsetzung von Diversity Management und einen Maßnahmenkatalog mit möglichen Umsetzungsbeispielen finden Sie im Anhang.





PRAXISBEISPIEL

Diversity: „Allen Menschen eine Chance geben“

„Diversity Management“ würde Sabine Newrzella das, was ihr Unternehmen macht, selbst nicht nennen. „Das klingt so kompliziert. Wir geben einfach allen Menschen eine Chance“, sagt die Verkaufsleiterin der Bäckerei Konditorei Magnus Newrzella. Mit diesem Motto und den Maßnahmen, die daraus entstehen, kommt sie allerdings sehr nah an das heran, was mit dem Fachwort gemeint ist.



Das Praxisbeispiel der Bäckerei Newrzella finden Sie unter [kofa.de](#) → [personalarbeit](#) → [unternehmenskultur](#) → [praxisbeispiele-und-interviews](#) → [diversity-management-bei-der-baeckerei-newrzella](#)

In dem mittelständischen Unternehmen mit sechs Fachgeschäften in Köln und Umgebung beschäftigt das Ehepaar Sabine und Magnus Newrzella – der Nachname schreibt sich im Gegensatz zur Bäckerei mit einem „r“ – aktuell 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit teils sehr unterschiedlichem Hintergrund. Hier arbeiten Menschen verschiedener Kulturen, Religionen und sexueller Orientierung zusammen. Menschen mit mehr oder weniger Berufserfahrung, mit guter oder geringer Schulbildung und einer großen Altersspanne von 16 bis 71 Jahren.

LEBENS LAUF UND ANSCHREIBEN SIND NICHT NÖTIG

Zeugnisnoten und Lebensläufe sind Nebensache. „Wir müssen unsere Erwartungen an potenzielle Beschäftigte sehr begrenzen“, sagt Newrzella. Schriftliche Bewerbungen bekommt sie fast gar nicht,

Job-Interessierte melden sich meist per Telefon. Wenn diese danach persönlich im Unternehmen vorbeikommen, bittet Newrzella sie, ihren Werdegang zumindest grob aufzuschreiben. „Dann weiß ich, wo ich die Leute fördern kann“, sagt sie. Grundsätzlich gehe sie so bei allen potenziellen Beschäftigten vor – egal ob Reinigungskraft, Bäckerin oder Bäcker, Verkäuferin oder Verkäufer.

FÖRDERANGEBOTE ZUR WEITERENTWICKLUNG NUTZEN

Damit das Miteinander funktioniert, fördert die Unternehmensleitung die Beschäftigten fachlich und persönlich je nach Bedarf. Dazu gehören Kurse zur Persönlichkeits- und Führungsentwicklung genauso wie Kurse für den respektvollen Umgang miteinander. Nicht nur für Migrantinnen und Migranten gibt es Nachqualifizierungskurse zum Fachverkäufer, auch



Das Praxisbeispiel der Bäckerei Newzella finden Sie unter kofa.de → [personalarbeit](#) → [unternehmenskultur](#) → [praxisbeispiele-und-interviews](#) → [diversity-management-bei-der-baeckerei-newzella](#)

weitere Kurse externer Anbieter nutzt die Bäckerei, um ihre Beschäftigten weiterzubilden. Sabine Newzella folgt dabei der Devise: „Das Angebot bei der Arbeitsagentur, Handwerkskammer, IHK und den Bäckerfachschulen ist sehr breit, und es unterstützt alle. Man muss nur wissen, wo man schaut.“

PREISE FÜR MITARBEITERVERIHALT

Vieles, was sie angestoßen hat, hat sich ausgezahlt. Mehrere Mitarbeiterinnen zum Beispiel kehren nach der Geburt ihrer Kinder schnell auf Minijobbasis oder Teilzeit ins Unternehmen zurück. „Regelmäßige Telefonate sind ganz wichtig. Dabei sollte die menschliche, nicht die berufliche Ebene im Fokus stehen. Also die Frage: Wie geht es den Beschäftigten in der Elternzeit“, sagt Newzella. Und nach der Elternzeit gilt: „Wir versuchen, Beschäftigten mit Kindern Arbeitszeiten zu ermöglichen, die sich so gut wie möglich mit ihrem Privatleben vereinbaren lassen.“ Das steigere die Bindung an das Unternehmen enorm.

Für ihr Engagement für Mitarbeitervielfalt hat die Bäckerei bereits mehrere Auszeichnungen erhalten. So ist die Bäckerei Preisträger des CSR Jobs Awards 2015 mit dem Titel „Vielfalt gewinnt“. Die Stadt Köln hat dem Unternehmen im selben Jahr und bereits im Jahr 2010 einen Preis für die bunte Durchmischung und das gut funktionierende Miteinander verliehen. Der Schlüssel zum Erfolg? „Einfach offen sein für alles und in der Belegschaft Werbung dafür machen“, sagt Newzella.

4 SO MESSEN SIE IHREN ERFOLG

Anhand welcher Indikatoren Sie die Erreichung Ihrer Ziele überprüfen können



Die Einführung und Umsetzung einer Diversity-Management-Strategie benötigt Zeit und Ressourcen. Sie sollten darauf achten, dass Ihre Strategie und die Vorgehensweise individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind. Denn die Ansätze des Diversity Managements sind ebenso vielfältig wie die Menschen und Themen, denen es sich widmet. Es empfiehlt sich, den Erfolg von Diversity Management regelmäßig zu überprüfen. So können Sie herausfinden, ob Sie die für Ihr Unternehmen passenden Komponenten ausgewählt haben und ob Sie gegebenenfalls noch etwas anpassen sollten. Zudem schaffen Sie durch eine Erfolgsmessung Transparenz

gegenüber Ihrer Belegschaft und fördern das Verständnis für die Bedeutung von Diversity Management. Die Erfolgsmessung sollte sich an Ihren Zielen für das Diversity Management orientieren. Bei vielen Indikatoren ist es jedoch schwierig, direkt messbare oder monetäre Größen gegenüberzustellen. Folgende Aspekte können dazu dienen, den Erfolg der von Ihnen eingesetzten Maßnahmen abzuschätzen und qualitativ zu beurteilen – Ergebnisse und Ziele sollten dabei regelmäßig (jährlich) überprüft werden. Der Einführungsprozess ist auch ein Lernprozess.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Beitrag zur Fachkräftesicherung durch Vermeidung von Vakanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung neuer Fachkräftepotenziale: Der Anteil der passend besetzten Stellen ist gestiegen. • Kürzere Vakanzenzeiten: Die Zeit zwischen Stellenausschreibung und Besetzung konnte verringert werden. • Mitarbeiterbindung: Die Zahl der unfreiwilligen Fluktuationen ist gesunken.
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerbungen: Die Zahl der Bewerbungen pro Stelle, insbesondere von bisher wenig vertretenen Gruppen, ist gestiegen. • Entwicklung der Fluktuation im Unternehmen: s. o. • Es gibt zahlreiche positive Rückmeldungen aus der Belegschaft, etwa in Mitarbeiterbefragungen. • Das Unternehmen konnte sich mit dem Thema positiv in der Öffentlichkeit positionieren.
Verbesserte Kundenorientierung und Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Auslandbeziehungen: Es konnten neue Geschäftskontakte im Ausland geknüpft werden. • Neue Kundengruppen: Es wurden neue Kunden durch eine vielfältigere Ansprache gewonnen. • Es gab positives Kundenfeedback zur Vielfalt, etwa in Kundenbefragungen.
Innovationsfähigkeit und Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende äußern sich positiv zum Thema, etwa in Mitarbeitergesprächen. • Die Innovationskraft wird in Mitarbeiterbefragungen besser bewertet. • Verbesserte Leistungen konnten als Produktivitätsfortschritte festgestellt werden. • Die Zahl der von Mitarbeitenden eingebrachten Ideen ist gestiegen.
Stärkung des Unternehmenserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskennzahlen wie Umsatz und Gewinn sind gestiegen und es kann ein Beitrag der Vielfalt festgestellt werden. • Prozesse konnten durch neue, digitale Lösungen vereinfacht und effektiver werden. Die Zahl der Kunden hat sich mit der Einführung digitaler Lösungen erhöht. • Die Zahl der Konflikte in der Belegschaft konnte durch ein offeneres Miteinander reduziert werden.
Ziel XY	...

Anhang

CHECKLISTE: Umsetzung von Diversity Management

Analyse der Ist-Situation

Haben Sie eine Personalstatistik erstellt, um sich einen Überblick über die Vielfalt Ihrer Belegschaft zu verschaffen?

Haben Sie aus der Personalstatistik Leitfragen für die verschiedenen Perspektiven (Kunden-, Prozess-, Mitarbeitenden- und Finanzperspektive) abgeleitet und auf Basis der Ergebnisse eine klare Zielformulierung vorgenommen?

Gibt es gelungene Beispiele einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Ist dies innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens bekannt?

Vorbereitung zur Einführung von Diversity Management

Hat die Geschäftsführung ein Commitment zur Förderung von Vielfalt formuliert?

Haben Sie klare Zielsetzungen hinsichtlich Diversity Management formuliert und dabei Ihre Führungskräfte beteiligt?

Haben Sie die gesamte Belegschaft darüber aufgeklärt, weshalb Sie Diversity Management einführen wollen und mit welchem Nutzen das verbunden ist?

Haben Sie Raum für Sorgen, Austausch und Feedback geschaffen, damit die Bedeutung von Diversity für jedes Team und damit einhergehende Bedürfnisse im Arbeitsalltag diskutiert werden konnten?

Haben Sie die formulierte Zielsetzung in Ihr Unternehmensleitbild integriert und diese sowohl nach innen als auch nach außen für (potenzielle) Kunden sowie Mitarbeitenden sichtbar gemacht?

Haben Sie eine(n) Diversity-Verantwortliche(n) benannt, die oder der die Umsetzung von Diversity Management in Ihrem Unternehmen proaktiv begleitet, umsetzt und überwacht?

Sind sich Ihre Führungskräfte ihrer Rolle als Vorbilder sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren bewusst?

Sind sich Ihre Führungskräfte der Bedeutung von Unterschieden in den Teams bewusst und in der Lage, ihre Kommunikation auf die heterogenen Zielgruppen einzustellen und angemessen zu gestalten?

Können Sie Weiterbildungen und Trainings zu Führungs- und Kommunikationskompetenzen anbieten, damit Ihre Mitarbeitenden ihre unterschiedlichen Potenziale besser nutzen können?

Umsetzung im Bereich Personalrekrutierung

Überprüfen Sie Ihre Stellenausschreibung im Hinblick auf den Diversitätsgedanken:
Sprechen Sie damit Bewerberinnen und Bewerber mit unterschiedlichen Eigenschaften an?

Nutzen Sie künstliche Intelligenz für eine objektivere Personalauswahl?

Setzen Sie Auswahlinstrumente ein, die nicht nur Schulzeugnisse, Schulnoten und Wissenstests erfassen,
sondern auch soziale und persönliche Kompetenzen?

Entsprechen Ihre Ausschreibungen dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)?

Nutzen Sie unterschiedliche Rekrutierungskanäle bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern?

Haben Sie über ein Erwartungsmanagement sichergestellt, dass sich die Bewerberin bzw. der Bewerber
eine realistische Vorstellung von dem Job, den neuen Kolleginnen und Kollegen sowie insgesamt der neuen
Umgebung machen konnte?

Umsetzung im Bereich Personalentwicklung

Berücksichtigen Sie Diversity auch im Rahmen Ihrer Personalentwicklung?

Haben Sie diversity-relevante Themen und Fragestellungen in Mitarbeitendengespräche integriert?

Können Sie kontinuierlich Weiterbildungen zum Thema Diversity Management anbieten?

Können Sie Mentorinnen und Mentoren benennen, die die Umsetzung von diversity-orientierten Maßnah-
men aktiv unterstützen und begleiten können?

Gibt es externe Partner oder Netzwerke, die Sie bei der Umsetzung von Diversity Management unterstützen
können?

Unternehmenskommunikation

Ist Ihre Belegschaft umfassend über die Einführung von Diversity Management informiert und/oder kann sich auch aktiv selbst mit Ideen für die Umsetzung bei der Gestaltung einbringen?

Haben Sie im Rahmen von Workshops diskutiert, was genau Diversity für die tägliche Arbeit bedeutet?

Konnten die Mitarbeitende ihre Erwartungen und Wünsche zu bestimmten diversity-relevanten Themen in Meetings formulieren und für unterschiedliche Bedürfnisse gemeinsam Lösungsansätze entwickeln?

Sind diversity-relevante Themen regelmäßig als Agendapunkt in Abteilungs- und Teammeetings integriert?

Steht eine Plattform zur Verfügung, über die Mitarbeitende anonym Probleme und Sorgen äußern können?

Machen Sie Ihre Diversity-Aktivitäten über entsprechende Siegel (zum Beispiel Charta der Vielfalt) sichtbar?

Nutzen Sie diverse Veranstaltungsformate und Ihre Pressekanäle, um Ihre Diversity-Aktivitäten nach außen zu tragen?

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

Bildnachweise

S. 5 © Authentic Images/iStock.com, S. 6 © Charta der Vielfalt,
S. 8 © Vesnaandjic/iStock.com, S. 13 © Mindful Media/iStock.com,
S.15 © FG Trade/iStock.com, S. 16/17 © Newzella,
S. 18 © jacoblund/iStock.com

Stand

Januar 2023

