



Vielfalt+ Check

Vorsprung mit Vielfalt

Begleitender Leitfaden | Entwickelt von der Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt

Inhalte

- 3 Einleitung
- 6 Vielfaltsorientierte Strategie
- 7 Vielfaltsorientierte Kultur
- 8 Beschäftigtengruppenorientierung
- 10 Vielfaltsorientierte Führung
- 11 Vielfaltsorientierte Personalmaßnahmen
- 12 Vielfalt als Katalysator von Innovationen
- 13 Vielfalt als Treiber der digitalen Transformation
- 14 Quellen und weiterführende Informationen

Einleitung

Vielfalt als Katalysator für die Digitalisierung

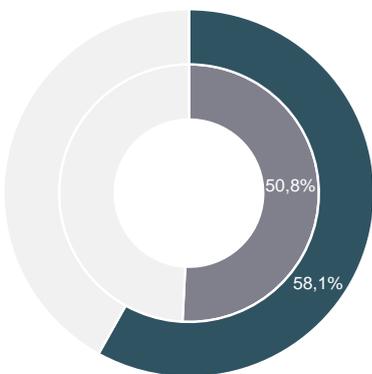
Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Neue Technologien, allen voran die Künstliche Intelligenz, dringen in immer mehr Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft vor und verändern bisherige Strukturen. Daten werden zum wichtigsten Rohstoff, Märkte werden zu Plattformen, Konkurrenten zu Partnern in Wertschöpfungsnetzwerken. Unternehmen müssen nicht nur ihre Prozesse digitalisieren, sondern vor allem digitale Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle für neue Plattformmärkte entwickeln. Hierfür sind vor allem die Innovationskraft und das kreative Potenzial einer vielfältigen Belegschaft entscheidend. Diverse Studien zeigen, dass Vielfalt ein Erfolgsfaktor für Unternehmen ist und mit einer gesteigerten Innovationsfähigkeit, überdurchschnittlicher Profitabilität und Digitalisierung einhergeht (Lorenzo, Voigt, Tsusaka, Krenzt & Abouzahr, 2018; McKinsey, 2020; Franken, Ihl & Prädikow, 2020).

Diversity (Vielfalt)

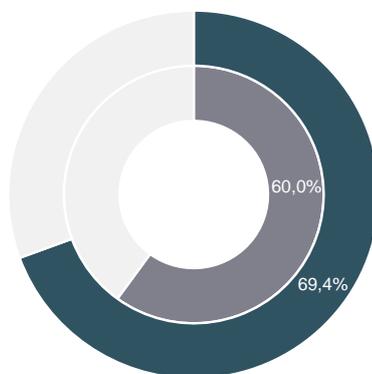
Unser Verständnis von Vielfalt im Kontext der Arbeitswelt entspricht den Formulierungen der Charta der Vielfalt:

Vielfalt umfasst das gesamte Spektrum an Gemeinsamkeiten und Unterschieden innerhalb der Belegschaft aufgrund individueller Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften. Die Vielfalt an Perspektiven, Fähigkeiten und Einstellungen entsteht durch eine Kombination einer Vielzahl an sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen und Dimensionen. Dazu zählen beispielsweise Alter, Geschlecht, Herkunft oder Weltanschauung als innere Dimensionen, aber auch Familienstand, Berufserfahrung oder auch Abteilungszugehörigkeit als äußere Dimension (Charta der Vielfalt e.V., 2020a).

Vielfalt in Unternehmensstrategie verankert



Vielfalt in Unternehmenskultur verankert



■ Digitale Vorreiter
■ Durchschnitt

Die Verankerung von Vielfalt in Strategie und Kultur ist bei digitalen Vorreiter-Unternehmen, also Unternehmen die sowohl ihre Prozesse digitalisieren als auch digitale Geschäftsmodelle und Produkte entwickeln, überdurchschnittlich hoch (Franken, Ihl & Prädikow, 2020).

Diversity Management

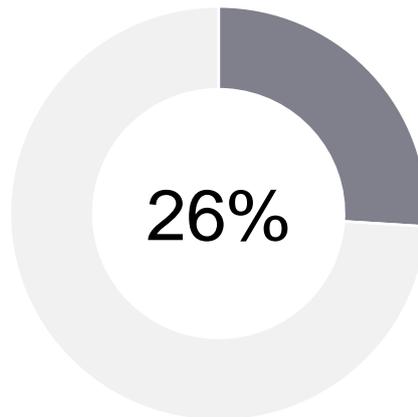
Die Charta der Vielfalt e.V. definiert Diversity Management folgendermaßen:

„Der Begriff Diversity Management umschreibt ein ganzheitliches Managementkonzept, welches auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeitenden, unabhängig individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe, ausgerichtet ist. Es umfasst alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente für die Förderung von und den Umgang mit der Vielfalt im Betrieb. Das grundlegende Ziel ist es, Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeit der Belegschaft zu erfassen, organisationsrelevante Aspekte dieser Vielfalt zu identifizieren und Arbeitsumfelder zu schaffen, die inklusiv und frei von Vorurteilen sind.“ (Charta der Vielfalt e.V., 2020b, S. 6).

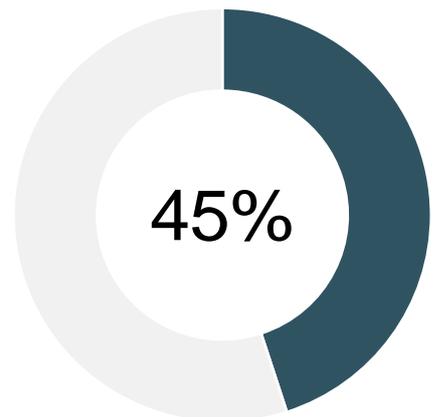
An wen richtet sich der Vielfalt+ Check?

Der Check richtet sich an alle Unternehmen, die sowohl mehr Chancengerechtigkeit im Unternehmen etablieren als auch von dieser profitieren möchten. Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist es empfehlenswert, der Geschäftsführung die Beantwortung der Fragen zu überlassen. Bei mittleren, größeren und großen Unternehmen ist die Beantwortung durch eine Diversity-beauftragte Person auszuführen. Um auch ein Bewusstsein in Abteilungen und Teams zu entwickeln und Maßnahmen in kleineren Kreisen abzuleiten, ist es ratsam, die Abteilungsleiter*innen und Führungskräfte den Check durchführen zu lassen.

Unternehmen mit **unterdurchschnittlich** divers besetzten Management-Teams generieren durchschnittlich 26% ihres Umsatzes aus Innovationen



Unternehmen mit **überdurchschnittlich** divers besetzten Management-Teams generieren durchschnittlich 45% ihres Umsatzes aus Innovationen

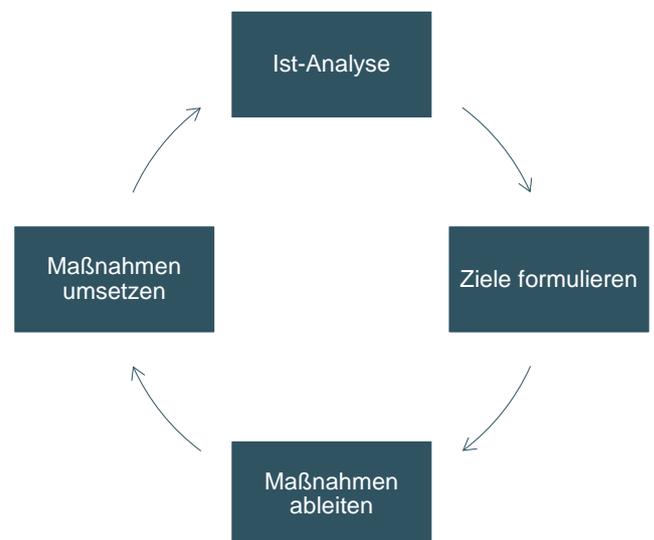


Unternehmen mit überdurchschnittlich vielfältig besetzten Management-Teams haben einen 19% höheren Innovationsumsatz als Unternehmen mit einer unterdurchschnittlichen Führungsvielfalt (Lorenzo, Voigt, Tsusaka, Krenzt & Abouzahr, 2018).

Was kann der Vielfalt+ Check?

Ganzheitliche Betrachtung und systematisches Vorgehen

Der Vielfalt+ Check ist ein Selbstcheck. Es ist ein Instrument, das Sie nutzen können, um Vielfalt und Inklusion in Ihrem Unternehmen zu verankern und erfolgreich für die Gestaltung der digitalen Transformation zu nutzen. Das Haus symbolisiert den ganzheitlichen Ansatz, der zur Erreichung dieses Ziels notwendig ist. Der Vielfalt+ Check ermöglicht ein systematisches Vorgehen. So können Sie prüfen, inwiefern Sie Kompetenzen, Sichtweisen und Wissen Ihrer Beschäftigten berücksichtigen und wo Handlungsbedarfe bestehen. Der Check ist nicht zur einmaligen Ist-Analyse konzipiert, sondern ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung, um Fortschritte zu erkennen und weitere Ziele und Maßnahmen abzuleiten.



25%

Unternehmen mit hoher Gender-Diversität besitzen eine um 25% größere Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich profitabel zu sein (McKinsey, 2020).

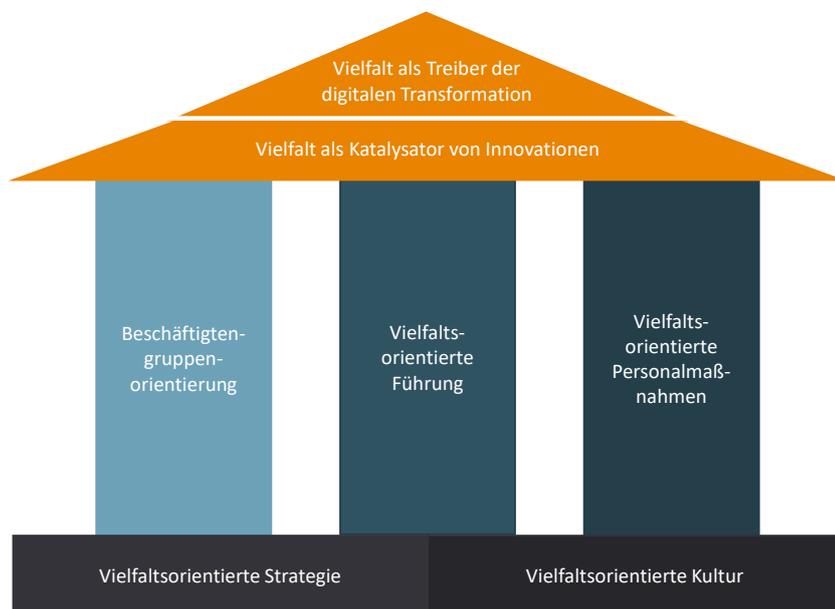
Inklusion

Unser Verständnis von Inklusion folgt der Definition der gemeinnützigen Organisationen The Centre for Global Inclusion:

Inklusion beschreibt einen Zustand, in dem Vielfalt genutzt wird, um eine chancengerechte und leistungsstarke Organisation zu schaffen. Ein inklusives Umfeld gewährleistet einen gleichberechtigten Zugang zu Ressourcen und Chancen für alle. Es ermöglicht allen Beschäftigten, sich sicher, respektiert, engagiert, motiviert und geschätzt zu fühlen – für das was sie sind, und für ihren Beitrag zu organisatorischen Zielen (O'Mara & Richter, 2017).

Das Diversity-Haus

Um die unterschiedlichen Bausteine und Zusammenhänge greifbar zu machen, wurde ein Modell entwickelt, welches ein vielfaltsorientiertes Unternehmen als ganzheitliches Haus begreift. Das Haus setzt sich aus den Bausteinen Fundament, tragende Säulen und einem Dach zusammen.



Um Vielfalt nachhaltig verankern zu können, braucht es ein stabiles Fundament, welches die Bereiche vielfaltsorientierte Strategie und Kultur umfasst. Darauf bauen tragende Säulen auf, welche im Rahmen des Diversity Managements wichtige Handlungsfelder bilden. Darunter sind eine vielfaltsorientierte Führung, Beschäftigtengruppenorientierung und auf Vielfalt ausgerichtete Personalmaßnahmen zu verstehen. Auf einem stabilen Fundament und tragenden Säulen baut ein Dach auf, welches die Brücke zur digitalen Transformation schlägt: Ist ein vielfaltsorientiertes und inklusives Umfeld geschaffen, kann Vielfalt als Katalysator von Innovationen und Treiber der digitalen Transformation erschlossen werden.

Jedes Unternehmen ist einzigartig und entsprechend individuell zu betrachten. Deshalb können Maßnahmen und Ansätze nicht pauschal auf jedes Unternehmen übertragen werden. Wir wissen aber, wie schwierig es sein kann, sich zurecht zu finden und möchten Ihnen eine Hilfe an die Hand geben: In zwei Jahren Forschungstätigkeit haben wir Ergebnisse erarbeitet, Good Practices aus Interviews abgeleitet und zu einem interaktiven Check-Tool zusammengetragen. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie einen Überblick über alle Handlungsfelder mit Impulsen, um die Themen zu selbst zu gestalten – so wie es zu Ihrem Unternehmen passt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Ausprobieren auf Ihrem Weg zu einem vielfältigeren Unternehmen!

„Vielfalt und digitale Transformation gestalten sich nicht von selbst, nehmen Sie Ihren Unternehmenserfolg in die Hand und gehen Sie in kleinen Schritten den Weg zu einer vielfältigen Belegschaft, um so Ihre Potenziale für die digitale Transformation erschließen zu können.“

Prof. Dr. Swetlana Franken, Projektleiterin

Vielfaltsorientierte Strategie

Um Vielfalt systematisch im Unternehmen zu fördern, ist an der Basis anzusetzen. Dazu gehört die Überzeugung und ausdrückliche Bekenntnis der Unternehmensleitung, Vielfalt als Erfolgsfaktor im Unternehmen zu fördern, die Formulierung eines Leitbildes oder Strategie, das breit nach innen und außen kommuniziert wird und die organisatorische Verankerung eines Diversity Managements zur Planung, Steuerung und Überwachung von Aktivitäten.



Unsere Geschäftsführung bekennt sich zu Vielfalt und der Förderung von Vielfalt im Unternehmen.

- Unsere Geschäftsführung unterstützt Maßnahmen und Initiativen zur Förderung von Vielfalt.
- Unsere Geschäftsführung hat eine Selbstverpflichtung zur Förderung von Vielfalt formuliert.
- Unsere Geschäftsführung kommuniziert nach innen und nach außen, dass sie überzeugt von der Relevanz und dem Wert von Vielfalt ist.
- Unsere Geschäftsführung hat die Charta der Vielfalt unterschrieben.



Vielfalt ist in unserer Vision, dem Unternehmensleitbild, der Unternehmenspolitik oder in unserer Unternehmensstrategie verankert.

- Die Beschäftigten kennen die vielfaltsorientierten Ziele, z.B. durch die Kommunikation in Unternehmensleitbildern oder Vereinbarungen im Betrieb.
- Wir informieren unsere Belegschaft und die Öffentlichkeit über Aktivitäten und Fortschritte der Förderung von Vielfalt (z.B. in Betriebs- oder Personalversammlungen, Personalbericht, Geschäftsbericht, CSR-Bericht, Herausgabe von Pressemitteilungen).
- Wir erhöhen die Sichtbarkeit von diversen Beschäftigtengruppen, um Stereotype zu beseitigen und diese Beschäftigten zu stärken, z.B. interne Informationsmedien (Plakate, Intranet-Beiträge zu Erfolgsgeschichten und Vorbildern von Frauen, Älteren, Personen mit Zuwanderungsgeschichte, Rundmails).
- Beschäftigte werden bei uns zu Beteiligten bei der Gestaltung von Maßnahmen gemacht (z.B. Einbindung der Beschäftigten in die Gestaltung von Arbeitsplätzen, selbständige Gründung von Netzwerken).
- Wir haben Beispiele gelebter Vielfalt, die wir innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren.



Wir haben Diversity Management organisatorisch in unsere Unternehmensstruktur verankert.

- Diversity Management ist als Stelle, Abteilung oder Kompetenzzentrum mit beratender und unterstützender Funktion verankert.
- Wir haben Ziele für mehr Vielfalt im Unternehmen formuliert und setzen diese durch Maßnahmen um.
- Wir klären die Beschäftigten über Ziele und den Nutzen von Diversity Management auf.
- Diversity Management ist ein Querschnittsthema und spielt in alle Bereiche und Prozesse hinein.
- Wir haben Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit Vielfalt und Diskriminierung und setzen diese um.



Als Geschäftsführer von Teckentrup hat Kai Teckentrup schon vor vielen Jahren die Bedeutung von Vielfalt erkannt und ist größter Treiber im eigenen Unternehmen. So hat Herr Teckentrup bereits im Jahr 2002 die Charta der Vielfalt unterschrieben. Das Unternehmen kommuniziert dies auch nach außen, zum Beispiel in Bewerbungsgesprächen. „Wir nehmen die Charta der Vielfalt sehr ernst und erwarten das auch von unseren Bewerbern und damit unseren künftigen Mitarbeitern.“, so Teckentrup.

Kai Teckentrup, Geschäftsführer, Teckentrup GmbH & Co. KG

Vielfaltsorientierte Kultur

Eine vielfaltsorientierte Kultur wird von einem Bewusstsein getragen, dass Vielfalt als Erfolgsfaktor schätzt. Ziel muss es sein, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem Chancengerechtigkeit herrscht und sich jede Person, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung, Identität, körperlichen oder geistigen Fähigkeiten oder Lebensumständen zugehörig fühlen kann, wertgeschätzt wird und sich weiterentwickeln kann.



Wir haben eine Unternehmenskultur, die gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Gleichbehandlung ohne Vorurteile und Diskriminierung fordert und fördert.

- Es existiert ein Verhaltenskodex, der definiert, welche Verhaltensweisen befürwortet bzw. sanktioniert werden (z.B. Verhalten bei Meetings).
- Wir respektieren uns im alltäglichen Miteinander, in Gesprächen und Meetings und wertschätzen die Individualität jeder einzelnen Person.
- Wir sensibilisieren für die Auseinandersetzung mit Stereotypen und Vorurteilen, z.B. über Antidiskriminierungsworkshops, Workshops zur Auseinandersetzung mit bewussten und unbewussten Stereotypen.
- Konflikte werden offen thematisiert, Schilderungen werden von Betroffenen angehört und es wird versucht, gemeinsam eine Lösung zu finden.
- Chancengleichheit wird regelmäßig zwischen Führungskräften und Beschäftigten besprochen, um mögliche Ungleichheiten zu identifizieren.
- Wir entlohnen gleichwertige und vergleichbare Arbeit fair und transparent.



Alle Beschäftigten haben eine klare Vorstellung über die Bedeutung von Vielfalt im Unternehmen. Ihnen sind die Vorteile bekannt, die Vielfalt für Einzelne Personen, Teams und die gesamte Organisation mit sich bringt.

- Wir haben vielfaltsbewusste Werte (Wertschätzung, Respekt, Gleichbehandlung, Chancengerechtigkeit) für uns definiert und in einem Leitbild verankert. Dieses kommunizieren wir intern und extern (z.B. über Intranet, Website, Social Media).
- Die Bedeutung von Vielfalt und der vielfaltsbewussten Unternehmenswerte wird im Rahmen von Diversity-Tagen thematisiert.
- Jedem neuen Beschäftigten werden vielfaltsbewusste Werte als Teil des Onboarding-Prozesses vermittelt.



Bei uns haben alle Beschäftigten und Führungskräfte die gleichen Chancen auf Entwicklung und Aufstieg.

- Es werden Kriterien zur Besetzung von Positionen transparent kommuniziert.
- Führungskräfte führen regelmäßige Entwicklungsgespräche mit ihren Beschäftigten zur Gestaltung ihrer individuellen Karrieren durch.
- Es gibt Angebote verschiedener Laufbahnmodelle (Fach- oder Führungskarriere).



Dass Vielfalt als normal betrachtet werden sollte, sieht auch der Geschäftsführer eines KMU aus Bielefeld. Um Vielfalt als normal betrachten zu können, „ist die Sichtbarkeit von Diversität notwendig. Das kann man erreichen, indem man Leute mit verschiedenen Angeboten ermutigt, dazu zu stehen, anders zu sein. Unsere eigene Plattform hilft, verschiedenste Menschen miteinander zu verbinden, die können zum Beispiel Jung und Alt sein und das gleiche Interesse teilen [...], wodurch das Augenmerk nicht auf die Unterschiede, sondern auf die Gemeinsamkeiten gelegt wird.“

Geschäftsführer eines KMU aus Bielefeld

Beschäftigtengruppenorientierung

Die Orientierung auf Beschäftigtengruppen fokussiert die Gestaltung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen. Diese tragen dazu bei, den unterschiedlichen Bedürfnissen einer vielfältigen Belegschaft gerecht zu werden und alle Beschäftigten bestmöglich zu unterstützen. Eine vorangegangene Ist-Analyse deckt kulturelle und systematische Ungleichgewichte auf, die durch verschiedene Maßnahmen beseitigt werden können.



Wir fördern aktiv die Karrieren von Frauen.

- Wir nehmen am Frauen-Karriere-Index Benchmark teil.
- Wir bieten Trainings und Coaching (intern oder über externe Kooperationen) zur Vermittlung von Führungskompetenzen, Selbstmarketing, Selbstbewusstsein, Schlagfertigkeit, Verhandlungstechniken an.
- Wir ermuntern und fördern die Bildung von Frauennetzwerken und Mentorings (z.B. über Arbeitgeberverbände), damit Frauen sich gegenseitig unterstützen können.
- Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen aller Hierarchiestufen zu erreichen.
- Wir fördern Frauen und Schülerinnen in MINT über Aktivitäten (z.B. Girls Days, regionale Verbände) oder über die Unterstützung zur zielgerichteten Weiterbildung/Neuorientierung in MINT-Bereichen.

Wir unterstützen Eltern nach der Familienphase zur Wiedereingliederung in den Alltag.

- Wir berücksichtigen Kinderbetreuungsbedarf und ermöglichen durch Maßnahmen (z.B. über Kostenbeteiligung, Kita-Plätze, Eltern-Kind-Zimmer, Fahrdienst für Kinder) die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Wir haben Ansprechpersonen (Vertrauenspersonen im Unternehmen oder außerhalb durch Beratungsstellen), die bei Fragen oder Problemen unterstützen.
- Wir bieten Unterstützung bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag durch Offenheit und Wertschätzung (z.B. Termine elternfreundlich legen, Netzwerke für Eltern, Informationsangebote).

Frauenförderprogramme gehören seit 2016 zur Unternehmensstrategie von Miele. „Dementsprechend bildet die Förderung von Frauen einen besonderen Schwerpunkt der Diversity-Maßnahmen. Bereits seit mehreren Jahren fördert das Unternehmen Frauenkarrieren mit verschiedenen Konzepten wie dem deutschlandweiten Projekt „Diversity: Fokus Frauen“. Darüber hinaus existieren bei Miele zahlreiche weitere Angebote, wie das Frauennetzwerk „Miele Ingenieurinnen Treff“ oder die Vortragsreihe „Frauen in Führung – so geht’s“, die im Rahmen der offenen Weiterbildung stattfindet.

Marie Ritter, HR Development Managerin, Miele & Cie. KG



Wir setzen Maßnahmen um, welche die Beschäftigungsfähigkeit unserer älteren und alternden Beschäftigten fördern.

- Wir haben ein Gesundheitsmanagement, welches dabei unterstützt, alter(n)stypische Krankheiten und Einschränkungen vorzubeugen (z.B. mehr Urlaubstage ab 55 Jahre, Vorbereitung auf den Ruhestand).
- Unsere Arbeitsplätze und Aufgaben gestalten wir alter(n)sgerecht und beziehen unsere älteren Beschäftigten in die Gestaltung ein (z.B. Einsatz von Assistenzsystemen in der Produktion, die unsere (körperlich eingeschränkten) Beschäftigten bei mühsamen Aufgaben unterstützen).
- Bei uns gibt es Netzwerke, in denen sich ältere Beschäftigte austauschen und voneinander lernen können.
- Wir schätzen die Stärken von älteren Bewerber*innen und stellen diese für Vakanzen ein.

- Wir unterstützen unsere Beschäftigten vor dem Ruhestand beim Karriererückbau (z.B. durch die Bildung von Tandems oder Altersteilzeit).

Wir haben erkannt, dass ältere Beschäftigte anders weiterzubilden sind als jüngere Beschäftigte und setzen dies mit entsprechenden Maßnahmen um.

- Wir haben altersgerechte Lernkonzepte (z.B. für die Schulung von digitalen und Medienkompetenzen), um auf die Bedürfnisse älterer Beschäftigte beim Lernen einzugehen, sodass sie in einem für sie entsprechenden Tempo und vorurteilsfreien Raum diese Kompetenzen erwerben und verbessern können.
- Ältere Beschäftigte können durch Reverse Mentoring (Lerntandems) digitale und Medienkompetenzen in einem wertschätzenden Umfeld erlernen.
- Wir fördern altersgemischte Teamarbeit, bei der alle von den Erfahrungen anderer profitieren können.

Das Thema altersgerechte Arbeitsplätze ist aufgrund einer alternden Belegschaft bei WAGO von besonderer Bedeutung. Deshalb hat das Unternehmen einen Arbeitskreis ins Leben gerufen, welcher sich mit Fragestellungen zur Leistungsfähigkeit im Alter und altersgerechten Arbeitsplätzen beschäftigt. „Die Mitarbeiter, die Arbeitsplätze planen, sollen sich dann zum Beispiel mit einem Altersanzug in diese älteren Mitarbeiter hineinversetzen. Der wird ihnen angezogen und dabei müssen sie bestimmte typische Aufgaben durchführen, um zu erleben, wie herausfordernd verschiedene Aufgaben sein können. Dies hilft zu verstehen, dass die Situation, in der sich ein 28-Jähriger befindet, nicht für alle normal ist,“ erklärt Astrid Burschel.

Astrid Burschel, Environment, Health & Safety Managerin International, WAGO GmbH & Co. KG



Wir haben ein Modell zur systematischen Integration von Personen mit Zuwanderungsgeschichte und fördern deren Karrieren durch spezifische Maßnahmen.

- Wir bieten Trainings, Lerntandems oder Patenmodelle an, bei denen Sprachkenntnisse und das kulturelle Verständnis verbessert werden.
- Wir bieten Sprachkurse (intern oder extern) an, bei denen Personen mit Zuwanderungsgeschichte ihre Deutschkenntnisse verbessern können.
- Wir haben Netzwerke, bei denen sich Personen mit Zuwanderungsgeschichte austauschen und gegenseitig unterstützen können.
- Interkulturell aufgestellte Teams achten bewusst auf eine verständliche Sprache.
- Wir sind Mitglied bei Verbänden und holen uns Unterstützung für die Integration von Personen mit Zuwanderungsgeschichte (z.B. Initiative für Beschäftigung OWL).

Wir schätzen alle Kulturen wert.

- Wir sind offen gegenüber Personen mit unterschiedlichen Kulturen und schätzen die Vielfalt wert (z.B. durch Feiern, bei denen die Beschäftigten mehr über kulturelle Hintergründe erfahren).
- Wir berücksichtigen religiöse und kulturelle Bräuche und Bedürfnisse (z.B. durch Essensangebote, Berücksichtigung von Feiertagen unterschiedlicher Glaubensrichtungen in Kalendern).

Als Unternehmen mit einem hohen Migrationsanteil werden bei Teckentrup verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung angeboten. Als eine der wichtigsten Maßnahmen nennt Herr Teckentrup Deutschkurse. Für Personen mit Zuwanderungsgeschichte und Deutschproblemen „bieten wir [...] Sprachkurse an, um eine Kommunikationsbasis für alle Mitarbeiter zu ermöglichen, da Zusammenarbeit ohne Kommunikation nicht funktionieren kann. Dazu haben wir Tests durchgeführt und festgestellt, dass auch bei Menschen mit längerem Aufenthalt in Deutschland das Sprachniveau immer noch verbesserungswürdig ist. Wir hatten zum Beispiel viele Mitarbeiter dessen Sprachniveau immer noch auf A1 war, obwohl sie bereits 10-15 Jahre hier leben.“

Kai Teckentrup, Geschäftsführer, Teckentrup GmbH & Co. KG



Vielfaltsorientierte Führung

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Vielfalt und Inklusion im Unternehmen. Nur, wenn sie das Thema ernst nehmen, kann Vielfalt gelebt und akzeptiert werden. Wichtige Aspekte in diesem Gestaltungsbereich sind die Definition von Führungsleitlinien und die Verinnerlichung von vielfaltsbewusstem Führungsverhalten, die Führungskräfteentwicklung zum Umgang mit Vielfalt sowie eine vielfaltsorientierte Besetzung von Führungspositionen.



Unsere Führungskräfte aller Ebenen sind in die Umsetzung von Diversity Management eingebunden.

- Unsere Führungskräfte setzen Maßnahmen und Leitlinien als Gestalter, Verantwortliche und Vorbilder um.
- Die Förderung einer vielfaltsbewussten Unternehmenskultur ist bei uns Führungsaufgabe.
- Unsere Führungskräfte gehen auf individuelle Bedürfnisse ihrer Beschäftigten ein und unterstützen diese.
- Unsere Führungskräfte unterstützen und ermutigen ihre Beschäftigten, sich für Vielfalt im Unternehmen zu engagieren (z.B. im Rahmen der Mitarbeit oder Gründung von Arbeitsgruppen oder Netzwerken für einzelne Gruppen oder im Allgemeinen für Vielfalt).
- Es werden Führungskräftebewertungen durchgeführt, bei denen auch vielfaltsbewusstes Verhalten Gegenstand der Bewertung ist.



Unsere Führungskräfte bekennen sich zu Vielfalt und achten bewusst darauf, sich vielfaltsbewusst zu verhalten und die Unternehmenswerte vorzuleben. Sie erwarten dies auch von den Beschäftigten und sorgen damit für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander.

- Unsere Führungskräfte fragen aktiv nach den Meinungen ihrer Beschäftigten und beziehen sie in ihre Entscheidungen ein.
- Unsere Führungskräfte wählen gemeinsam mit ihren Beschäftigten Aufgaben so aus, dass die verschiedenen Erfahrungen, Sichtweisen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten sinnvoll eingesetzt werden.
- Unsere Führungskräfte erkennen diskriminierendes Verhalten und sprechen dieses an.
- Führungskräfte unterstützen Beschäftigte, eigene Vorurteile und Stereotype zu erkennen und abzubauen.



Wir bilden unsere Führungskräfte zum Bewusstsein von Vielfalt, unbewusste Denkmuster und Vorteile von Vielfalt weiter und befähigen sie, die unterschiedlichen Denkweisen und Handlungen zu fördern sowie die vielfältigen Sichtweisen der Beschäftigten wertzuschätzen und sie in Entscheidungen einzubeziehen.

- Führungskräfte entwickeln wir (z.B. anhand von Workshops und Rollenspielen) zu Stereotypen, unbewussten und bewussten Vorurteilen, um Diskriminierung bei sich und anderen zu erkennen und vorzubeugen.
- Führungskräfte entwickeln wir zum Aufbau interkultureller Kompetenzen.
- Führungskräfte entwickeln wir zu den Themen Führung und Kommunikation von und in diversen Teams (z.B. wertschätzende Kommunikation, Konfliktlösung, Reflexion).



Bei der Besetzung von Führungspositionen wird darauf geachtet, dass alle zur Auswahl stehenden Beschäftigten vorurteilsfrei und chancengerecht beurteilt werden.

- Bei der Entscheidung für die Besetzung einer Führungsposition werden Assessment Center durchgeführt.
- Bei der Besetzung von Führungspositionen werden Auswahlkriterien transparent kommuniziert.
- Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bestimmte Quoten bei der Besetzung von Führungskräften in einem festgelegten Zeitraum zu erreichen.

Vielfaltsorientierte Personalmaßnahmen

Ein auf Vielfalt ausgerichtetes Personalmanagement ist maßgeblich für die Schaffung diskriminierungsfreier und chancengerechter Prozesse und Systeme der Personalauswahl, -einstellung, -entwicklung und -beförderung. Auch die Bereitstellung von Angeboten, wie zielgruppenspezifische Arbeitszeitmodelle oder Weiterbildungen sind wichtige Gestaltungselemente dieses Handlungsfelds.



Wir überprüfen die Organisation auf Diskriminierungsfreiheit.

- Wir analysieren regelmäßig unsere Prinzipien, Systeme, Prozesse (z.B. Personalprozesse: Auswahl, Rekrutierung, Entwicklung, Besetzung von Führungspositionen) in Bezug auf Diskriminierung.
- Wir führen regelmäßig Evaluationen anhand festgelegter Prüfkriterien durch, die Diskriminierung verhindern sollen (z.B. geschlechterneutrale Sprache, Zugang und Ausstattung an arbeitsrelevanten Mitteln, Software und Dokumenten, Möglichkeit zur Teilnahme an Meetings sowie der Mitarbeit an Projekten, Arbeitsgruppen oder Gremien).
- Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen oder -gespräche zur Zufriedenheit mit zielgruppenorientierter Auswertung durch.



Wir achten bei der Rekrutierung neuer Beschäftigte auf eine diskriminierungsfreie und vielfaltsorientierte Ansprache, Auswahl und Einstellung.

- Wir erweitern die Zielgruppen für unsere Personalauswahl und berücksichtigen damit auch unterschiedliche Blickwinkel und Fähigkeiten (z.B. bewusste Rekrutierung von alternativen Zielgruppen, wie Frauen, Menschen mit Zuwanderungsgeschichte oder ältere Personen, internationale Personalsuche, diskriminierungssensible Stellenausschreibung, Anpassung von bewerbungs- und eignungsdiagnostischer Verfahren für unterschiedliche Bewerbergruppen wie Menschen mit Handicap).
- Entscheidungskriterien für Personaleinstellungen und Besetzungen von Fach- und Führungspositionen werden transparent kommuniziert.
- Wir anonymisieren unseren Bewerbungsprozess, z.B. durch Robot Recruiting (Nutzung von Algorithmen zur Bewerberselektion), Recruiting Games (Online-Spiele zur Identifikation von kompetenten Bewerbern statt Stellenbeschreibungen), anonymisierte Bewerbungen.



Wir haben unsere Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeit an die Bedürfnisse unterschiedlicher Beschäftigtengruppen angepasst.

- Wir ermöglichen unseren Beschäftigten ihre Arbeitszeit (z.B. durch Home-Office, Remote Work, Lebensarbeitszeitkonten, Teilzeitmodelle) auf ihre Bedürfnisse anzupassen (z.B. für die Pflege von Angehörigen oder Familie, Bildungsreisen, Sabbaticals).
- Für die ortsunabhängige Zusammenarbeit nutzen wir digitale Plattformen und Chatmöglichkeiten.



Wir setzen Maßnahmen um, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten langfristig zu erhalten.

- Wir haben ein Gesundheitsmanagement.
- Wir bieten alternsgerechte Arbeitsplätze an.



Wir bieten Möglichkeiten zur Weiterbildung an, die auf die Bedürfnisse von unterschiedlichen Beschäftigten zugeschnitten sind.

- Alle Beschäftigten haben bei uns Zugang und Zeit zu Weiterbildungen (z.B. MOOCs, Seminare).
- Wir haben ein Learning Management System eingeführt, das allen Beschäftigten zu jeder Zeit Zugang zum Lernen ermöglicht und deren unterschiedliche Erfahrungen, Interessen und Ziele berücksichtigt.

Vielfalt als **Katalysator von Innovationen**

Um von Vielfalt für die digitale Transformation zu profitieren, muss Vielfalt als innovationsförderliches Element verstanden werden. Es geht darum, Vielfalt sowohl als Teil der Innovationskultur als auch des Innovationsmanagements zu verankern und neben der Primärorganisation flexible Projektstrukturen zu etablieren.



Neben der primären Organisationsstruktur gibt es eine Projektorganisation.

- Innovationen werden bei uns in abteilungsübergreifenden Projekten organisiert.
- Projekte werden ausgeschrieben (z.B. Veröffentlichung in einem Ideenmanagement-Tool, im Intranet oder per E-Mail), auf die sich jede*r Beschäftigte bewerben kann.
- Wir haben Innovationseinheiten oder -bereiche gegründet, die außerhalb bestehender Strukturen agieren (z.B. Innovation Labs, digitale Geschäftseinheiten, Acceleratoren, Inkubatoren).
- Beschäftigte erhalten im Rahmen ihrer Arbeitszeit zeitliche Freiräume, um an eigenen Projekten zu arbeiten (z.B. 80% Arbeitszeit für Kernarbeit und 20% für Innovationen, ein Tag in der Woche wird genutzt, um Wissen auszutauschen, Ideen zu entwickeln und Experimente durchzuführen).



Bei uns ist Vielfalt tief in der Innovationskultur verankert.

- Vielfalt ist Teil der Innovationskultur und wird von unserer Geschäftsführung anerkannt.
- Unsere Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen, bei denen alle Teammitglieder ihre Meinungen und Ideen einbringen können.
- Unsere Führungskräfte wandeln sich von der Rolle einer entscheidenden Person zu der Rolle eines befähigenden Motivators, welcher allen Teammitgliedern auf Augenhöhe begegnet und ihnen Eigenverantwortung überlässt.
- Agile Prinzipien, Offenheit für Veränderungen und Zusammenarbeit in heterogenen Teams sind Bestandteil unseres Innovationsverständnisses.
- Vielfalt als Erfolgsfaktor für Teamarbeit wird von allen Team-Mitgliedern anerkannt.



Vielfalt ist bei uns integraler Bestandteil des Innovationsmanagements und wird bei Innovationen immer mitgedacht.

- Einzelne oder alle Abteilungen oder Geschäftsbereiche nutzen gezielt die Vielfalt der Beschäftigten bei der Generierung von Informationen zu aktuellen Trends.
- Einzelne oder alle Abteilungen oder Geschäftsbereiche unterstützen und fördern den Ideenreichtum ihrer Beschäftigten auf vielfältige Art und Weise (z.B. Wissensmanagementsysteme, informelle Austauschmöglichkeiten, Ideenmanagement, Vorschlagswesen).
- Wir öffnen unsere Innovationsprozesse, um möglichst viele Perspektiven auch von externen Stakeholdern, wie Kunden und Lieferanten zu nutzen.



Im Ideenmanagement spielt Diversität eine wichtige Rolle. Andrea Franke, Qualitätsmanagerin bei Piening Personal dazu: „Wir haben beispielsweise ein Ideenmanagement, in dem jeder Mitarbeitende Ideen einreichen kann. Jede dieser Ideen wird anschließend bearbeitet und erhält Feedback, da uns Respekt sehr wichtig ist. Es werden stetig Ideen eingereicht, die alle durch teamfremde Mitarbeitende bewertet werden, da sie einen anderen Blickwinkel auf die angesprochenen Themen haben. [...] Wenn man Vielfalt gezielt einsetzt, treibt dies die Schaffung und Umsetzung von Ideen und fördert damit die Innovationsfähigkeit im Unternehmen.“

Andrea Franke, Qualitätsmanagerin, Piening GmbH

Vielfalt als Treiber der digitalen Transformation

Vielfalt ist ein Potenzial, welches als Treiber für die digitale Transformation genutzt werden kann. Um dies zu schaffen, sind die vielfältigen Beschäftigten aktiv in die Entwicklung von Ideen einzubeziehen, z.B. durch die Einführung von innovativen Formaten oder Innovationsnetzwerken.



Für die Gestaltung der Digitalisierung setzen wir in unseren divers zusammengestellten Teams auf agile Teamarbeit.

- Wir stellen Teams bewusst divers und hierarchie- und abteilungsübergreifend zusammen, sodass sie entsprechend der Aufgabenstellungen effektiv und effizient arbeiten können.
- Wir nutzen Methoden zur agilen Projektarbeit (z.B. OKR, Lean Start-up-Methode, Scrum-Elemente wie Arbeiten in Sprints, Daily Standup-Meetings, Nutzung von Backlogs).
- Wir nutzen Tools zur Gestaltung effektiver Teamarbeit und Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit (z.B. Team Canvas, Trello-Board, Slack, Stack Overflow Teams).
- Wir nutzen Tools zur Entwicklung von Innovationen (z.B. Business Model Canvas, Multitools für Plattform-Geschäftsmodelle zur Darstellung von Plattformökosystemen, Netzwerkeffekte und User Journeys).
- Unsere Teams werden in agilen Methoden und Denken geschult, um effizient und agil miteinander arbeiten zu können.



Wir gestalten Formate, um innovative Ideen zu generieren, bei denen wir von den vielfältigen Potenzialen unserer Beschäftigten profitieren.

- Wir nutzen innovative Formate wie Hackathons, FedEx-Days, Design Thinking oder Zukunftsgarage.



Wir haben und fördern Innovationsnetzwerke, um den interdisziplinären Austausch innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen zu fördern.

- Wir bilden und unterstützen Communities und Arbeitskreise.
- Wir haben verschiedene Kooperationen (z.B. mit Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Start-ups, Technologiecluster, Besuche von innovativen Unternehmen, um von diesen zu lernen).
- Wir nutzen (digitale) Innovationsplattformen zum unternehmensinternen/-übergreifenden Austausch.
- Wir organisieren Netzwerkveranstaltungen (z.B. Innovation Days, jährliches Innovationssymposium).
- Wir nutzen Termine mit Geschäftsführung und Beschäftigten, um übergreifende Themen zu diskutieren.

“

„Wenn viele Mitarbeiter die Chancen der Digitalisierung verstehen, ist die Chance größer, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies funktioniert nicht hinter verschlossenen Türen, sondern wenn Menschen Ideen haben, in Kontakt kommen und den Raum haben, Dinge auszuprobieren. Daraus kann dann etwas Großes erwachsen.“

Dr. Maren Vaßholz, Head of Digital Transformation Office, WAGO GmbH & Co. KG

Quellen

Charta der Vielfalt e.V. (2020a): Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente. Als Download verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/mediathek/publikationen/> (Zugriff am 12.11.2020)

Charta der Vielfalt e.V.(2020b): Zukunftsfaktor Vielfalt. Diversity Management für den Mittelstand. Als Download verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/mediathek/publikationen/> (Zugriff am 12.11.2020)

Franken, S., Ihl, R. & Prädikow, L. (2020): Digitalisierung braucht Vielfalt. Vorteile, Best Practices und Status quo – Ergebnisse einer OWL-Studie. Als Download verfügbar unter: <https://blog.its-owl.de/digitalisierung-braucht-vielfalt/> (Zugriff am 16.11.2020)

Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krenzt, M. & Abouzahr, K. (2018): How diverse Leadership Teams boost Innovation. <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (Zugriff am 16.11.2020)

McKinsey (2020): Diversity Wins – How Inclusion Matters. Als Download verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (Zugriff am 16.11.2020)

O'Mara, J. & Richter, A. (2017): Global Diversity & Inclusion Benchmarks. Standards for Organisations around the world. Als Download verfügbar unter: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/benchmark-diversity-messen/> (Zugriff am 12.11.2020)

Weiterführende Informationen

INQA: INQA ist eine Praxisplattform für Arbeitsqualität und den Wandel der Arbeit, die Ihnen Antworten auf viele Fragen der Veränderung der Arbeitswelt gibt. Aufzurufen unter: www.inqa.de

Initiative Chefsache: Diese Initiative ist ein Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft und weiteren Institutionen. Es wird vor allem auf den Führungsebenen angesetzt, um ein Bewusstsein für Rollenstereotype zu schärfen, welche die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt immer noch verhindern. Aufzurufen unter: www.initiative-chefsache.de

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung: Diese IQ Fachstelle informiert zu den Themen interkulturelle Kompetenzentwicklung, Inklusion, Grundsensibilisierung, Antidiskriminierung, Diversity Management und vielen weiteren vielfaltsorientierten Themen. Aufzurufen unter: www.netzwerk-iq.de

Charta der Vielfalt: Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgebenden-Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Das Ziel ist es, Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt voranzutreiben. Es soll Organisationen dabei unterstützen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Aufzurufen unter: www.charta-der-vielfalt.de

Vielfalt+ Check – Vorsprung mit Vielfalt

Ein Selbstcheck für Unternehmen

Herausgeber

Denkfabrik Digitalisierte Arbeitswelt

FH Bielefeld

Interaktion 1

33619 Bielefeld

www.fh-bielefeld.de/wirtschaft/forschung/denkfabrik-digitalisierte-arbeitswelt

Konzept und Entwicklung

Prof. Dr. Swetlana Franken

Regina Ihl, M.A.

Lotte Prädikow, B.Sc.

Fotos

Startseite: Debby Hudson auf Unsplash; S. 6: fancycrave1 auf Pixabay; S. 7: Fauxels auf Pexels; S. 8: Anna Shvets, Andrea Piacquadio, Gustavo Fring auf Pexels; S. 10: Fauxels auf Pexels; S. 11: August de Richelieu auf Pexels; S. 12: Ulrich Wechselberger auf Pixabay; S. 13: Rawpixel auf Unsplash

Technische Umsetzung

Malte Wattenberg, M.A.

Dezember 2020

Das Projekt „Digitalisierung und Diversity in OWL - Förderung einer breiteren Teilhabe von Frauen, Älteren und Zugewanderten an der Gestaltung der Digitalisierung in OWL-Unternehmen“ wurde als ein Teilprojekt des it's OWL-Verbundprojekts AWARE vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert:

it's OWL Clustermanagement GmbH

Zukunftsmeile 1 | 33102 Paderborn

Telefon: 05251 5465275

E-Mail: info@its-owl.de

www.its-owl.de

Sie können den Vielfalt+ Check über www.vielfaltplus-check.de durchführen.

Wenn Sie Fragen, Anregungen oder weiteres Interesse an unseren Angeboten und unserer Forschung haben, melden Sie sich gerne per E-Mail unter diversity40@fh-bielefeld.de.

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen

