DIVERSITY #05

EIN SCHLÜSSEL ZUM NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

- **Einführung in Diversity & Inklusion**
- **Warum Förderung von Vielfalt und Inklusion für Organisationen von Vorteil ist**
- **Was Organisationen tun können, um Vielfalt zu fördern**

Queb Bundesverband
Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

DIVERSITY + INKLUSION

INHALT

Ein Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

Was ist Diversity? **Seite 4 – 8**

Was ist Inklusion? **Seite 9**

Warum Förderung von Vielfalt und Inklusion für Organisationen von Vorteil ist **Seite 10 – 13**

Was können Organisationen tun, um Vielfalt zu fördern? **Seite 14 – 27**

- Mitarbeiter*innen Diversity Check & Personalstatistik
  - Personalstatistik
  - Frag Deine Mitarbeiter*innen und hör ihnen gut zu
  - Sprich mit Deinen Mitarbeiter*innen
- Trainings, Schulungen, Workshops und Hilfe von außen
- Sitzen alle Mitarbeiter*innen am richtigen Platz?
- Biases (er)kennen, Monokultur vermeiden
- Communitys
- Events
- Arbeitgebersiegel

5 Budgetplanung & Erfolgsmessung **Seite 28 – 29**

6 Jede*r Einzelne **Seite 30**

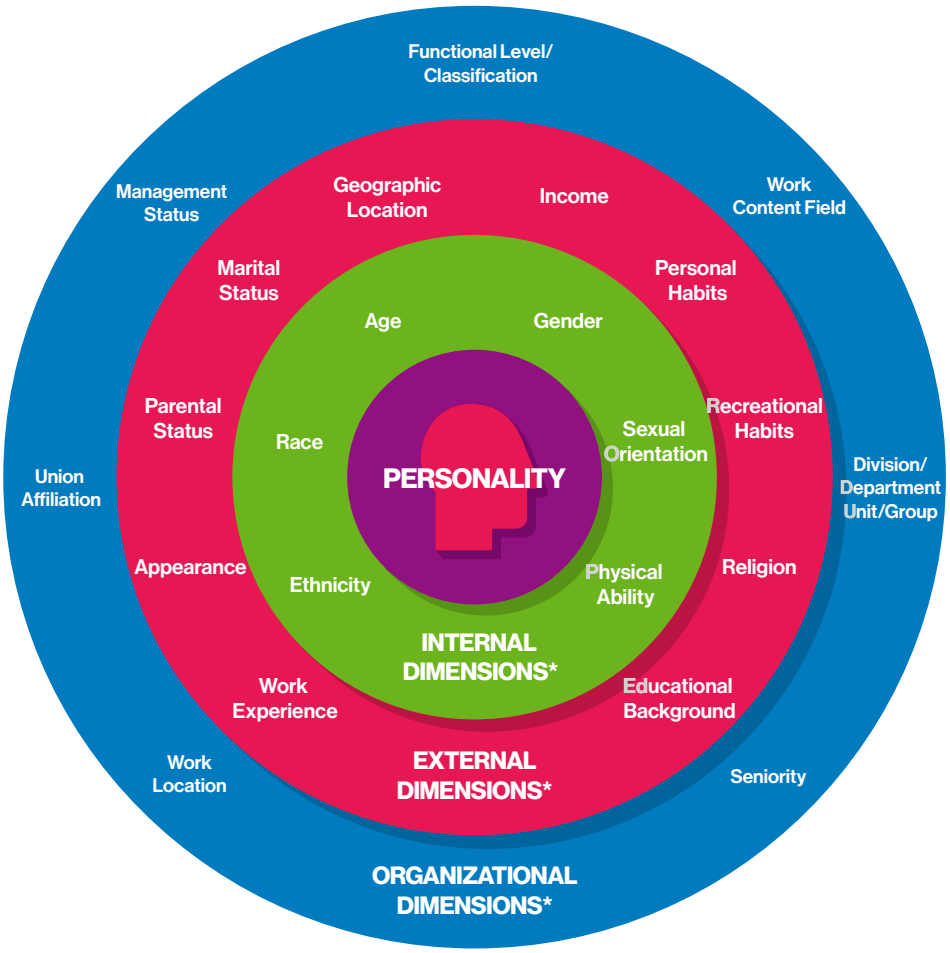
Die barrierefreie Ausgabe des White Paper ist, insbesondere in ihrer Sprachqualität, limitiert durch die aktuellen Standards. Der Queb e.V. arbeitet hier nach bestem Wissen und Gewissen und wird Barrierefreiheit auch in Zukunft mit aller Kraft unterstützen.

Vorwort

Diversity ist in aller Munde. Doch konsequent gelebt wird Diversity längst nicht überall. Dabei ist sie so viel mehr als nur Vielfalt, wie die einfache Übersetzung ins Deutsche nahelegt.

Es geht um so viel mehr, als das bisschen Gendern, über das manche*r nicht hinwegkommt. Viel zu oft sind unsere Diskussionen auf das Geschlecht und die Hautfarbe reduziert und lassen damit das vollumfängliche Spektrum von Vielfalt sowie etliche Formen von Diskriminierung und Ausgrenzung außen vor. Den aufmerksamen Betrachter*innen aktuellen Zeitgeschehens ist nicht entgangen, dass Vielfalt um ein Vielfaches vielfältiger ist als es uns häufig gesellschaftlich bewusst ist.

Folgende Abbildung von Lee Gardenswartz und Anita Rowe, die auf früheren Ideen von Marilyn Loden und Judy Rosener aufbaut und bereits Jahrzehnte alt ist, hat sich über die Jahre etabliert und zeigt die vier Ebenen und vielen Dimensionen, in denen sich Diversität abspielt. Über die ursprüngliche Kerndimension hinaus, definierten Lee Gardenswartz und Anita Rowe zwei weitere Dimensionen, die äußere sowie die organisationale Dimension. Letztere bezieht sich auf Organisationen als Arbeitgeber.



Quelle: https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r

Diversity ist meiner Ansicht nach...

75,46 %
Noch deutlich zu wenig beachtet, wir haben noch einen weiten Weg vor uns

13,89 %
Insgesamt ausreichend genug beachtet

10,65 %
„overhyped", das geht bald wieder vorbei

Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Eine Befragung des Queb Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V. unter Mitarbeiter*innen in Deutschland zum Thema Diversity & Inklusion (D&I), an der **231 Personen aus Unternehmen aller Branchen** teilnahmen, ergab, dass **75 Prozent der Befragten sich ihrer Ansicht nach noch deutlich mehr Beachtung des Themas Diversity wünschen.**

Alter, Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Behinderungen, Beeinträchtigungen, Gesundheitszustand, sexuelle Orientierung, Erfahrungen, Neurodiversität und zahlreiche andere Merkmale gehören mindestens ebenso dazu.

Man bedenke alleine die Anzahl der verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten, die Vielfalt an sich geradezu endlos erscheinen lässt. Gewissermaßen handelt es sich hier bereits um eine Form der Superdiversität.

Schließlich braucht es jedoch deutlich mehr, als das bloße Bewusstsein dieser Tatsache, um Gleichberechtigung zwischen Menschen zu schaffen. Es braucht mehr Überlegung, Anstrengung und Willen zur Umsetzung, **damit alle Menschen – unabhängig davon wie sie sind – in Zukunft mit Begeisterung und ohne Hürden gerne ihre Arbeit tun.**

Ein Job, der Menschen ausfüllt sowie Organisationen, die Menschen solche Jobs bieten, sind auf lange Sicht untrennbar miteinander verknüpft. Denn auch wenn es zeitweise den Eindruck macht, wir müssten aufgrund künstlicher Intelligenz bald nicht mehr arbeiten, dürfte es bis dahin noch ein langer Weg sein. Falls wir das überhaupt wollen?

Bis dahin geht es um ganz reale Herausforderungen. Der andauernd beschworene Fachkräftemangel, der sich inzwischen auf immer mehr Bereiche ausweitet, ist nur eine dieser Herausforderungen. Die Digitalisierung und zuletzt die Corona-Pandemie stellt infrage, ob Arbeit heute noch so aussehen muss, wie in vergangenen Jahrhunderten. Gerade die Pandemie hat vielen Menschen gezeigt, dass dem nicht so ist.

Und so ist es für Organisationen jeglicher Art unerlässlich, Konzepte besserer Arbeit für Menschen zu entwickeln.

Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit mögen bei der Transformation von Arbeit nicht die einzigen wichtigen Aspekte sein. Eine stärkere Mitarbeiterbindung sowie zufriedene Mitarbeiter*innen führen zu nachhaltig erfolgreicheren Organisationen mit positivem Einfluss auf eine prosperierende Gesellschaft. Vielfalt ist in diesem Sinne alternativlos.

Wir sind gemeinsam dafür verantwortlich, wie die Welt miteinander umgeht. Doch statt gemeinsam an einer besseren Zukunft für alle zu arbeiten, sind Ausgrenzung und Diskriminierung alltäglich.

Umfrage: „Ich bin der Meinung, Unternehmen sollten allgemein mehr für Vielfältigkeit aller Art am Arbeitsplatz tun.“

93,07 %
Ja, ich bin der Meinung

6,93 %
Nein, ich bin nicht der Meinung

Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Betrachtet man etwa die Faktoren zur Entstehung des Klimawandels, wissen wir längst, um die Nachteile von Monokulturen. Sie sind zwar bequem und lassen sich schnell skalieren. Gleichzeitig verursacht die abnehmende Vielfalt eine Schwächung des Ökosystems. Das System wird anfälliger für Schädlinge und leidet unter Nährstoffverarmung. Diese umweltbezogenen Beobachtungen lassen sich leicht auf beliebige andere Systeme übertragen. Und obwohl wir als Menschen längst um die Schädlichkeit von Einfältigkeit wissen, fällt es uns schwer, gezielt dagegen anzugehen.

Auch 2022 grenzen wir immer noch Menschen aus, nur weil sie anders sind als wir. Doch was bedeutet anders? Schließlich sind wir unter dem Strich alle Menschen. Unsere DNA ist zu großen Teilen identisch. Welche Rolle spielt es da, ob sich die Herkunft, die Sprache oder das Alter unterscheiden?

Angst spielt im Zusammenhang mit Andersartigkeit natürlicherweise eine große Rolle. Angst wiederum entsteht zumeist aus Unwissenheit. Die daraus entstehende Unsicherheit führt zur Auslösung von uralten menschlichen Programmen: Angriff oder Flucht. Oder unbekanntes ausgrenzen, falls die ursprünglichen Programme nicht greifen.

Was als Teil der Evolution sicherlich eine wichtige Rolle spielt, ist im gesellschaftlichen Kontext und bei der Zusammenarbeit mit anderen Menschen allerdings ein Störfaktor. Ausgrenzung hindert uns daran, diesen Planeten zu einer besseren Welt zu machen.

Wie können wir also einen Zustand von gegenseitiger Toleranz und Anerkennung erreichen? ***Wie können wir erreichen, dass Menschen sich zugehörig und mit ihrer Arbeit wohlfühlen?***

Was können und sollten Organisationen tun, um den Grad ihrer Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit zu prüfen und zu optimieren? Was kann jeder Einzelne in einer Organisation tun, um die bisherigen Begrenzungen zu reduzieren?

⟶ *Diesen Fragen möchten wir in diesem Whitepaper nachgehen. Wir wollen Bewusstsein dafür schaffen, wie viele unbemerkte Ab- und Ausgrenzungen alltäglich sind, zum Nachdenken anregen und schließlich Handlungsempfehlungen geben.*

Wir möchten mit diesem Papier dazu beitragen, Ausgrenzung durch oberflächliche Merkmale abzutragen und die Welt für uns alle ein Stück lebenswerter zu machen.

Was ist Diversity ?

Diversity, im Deutschen meist mit Vielfalt übersetzt, ist ein Konzept der Soziologie beziehungsweise der Sozialpsychologie und dient der Unterscheidung sowie **Anerkennung von Menschen und Lebensformen vor dem Hintergrund individueller oder gruppenbezogener Merkmale.**

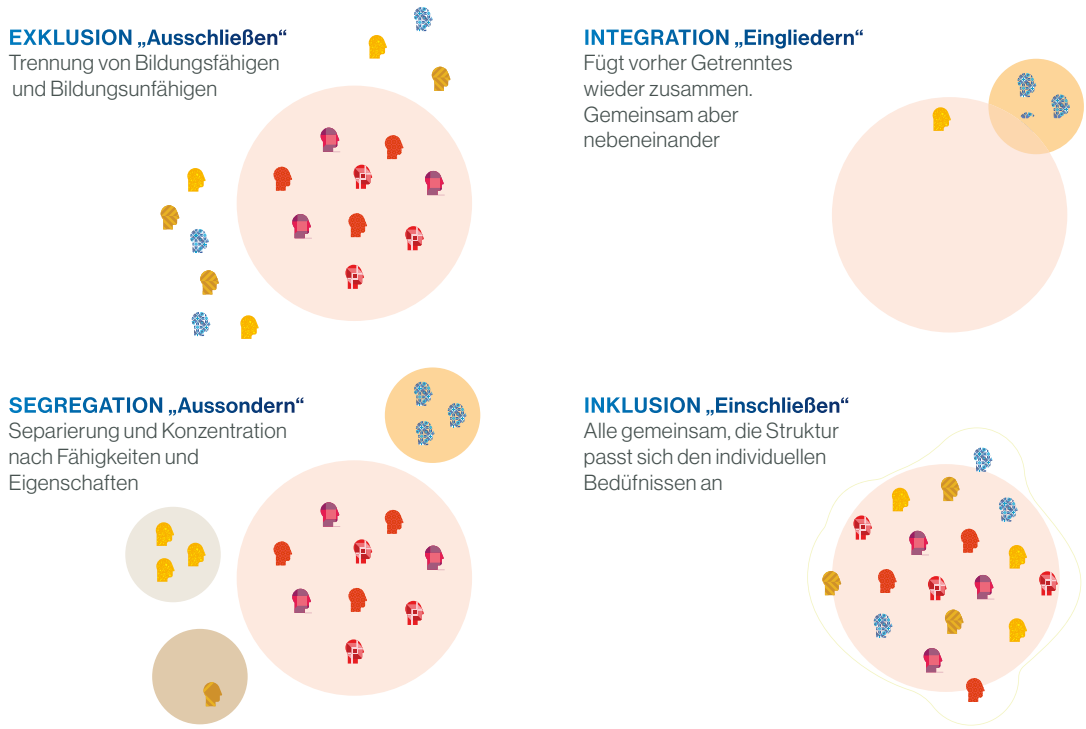
Die innere Dimension der Vielfalt beginnt um die eigene Persönlichkeit herum. Es handelt sich um **Alter, ethnische Herkunft, das Geschlecht, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie die soziale Herkunft.** Die Kerndimension bezieht also gewissermaßen auch den Gesundheitszustand, Behinderungen und den bislang zu wenig beachteten Bereich der Neurodiversität mit ein.

⟼ Innerhalb von Organisationen werden zunehmend häufig Diversity Manager oder gleich ganze Abteilungen dafür bestimmt, um Diversität gezielt zu fördern. Denn immer mehr Organisationen erkennen die Chancen, die Vielfalt für ihre Arbeit mit sich bringt. Über die Vorteile und Gründe der Förderung von Vielfalt liest Du mehr im Kapitel 3 „Warum Förderung von Vielfalt für Unternehmen von Vorteil ist“.

Was ist Inklusion ?

„Der Begriff Inklusion beschreibt in der Soziologie den Einschluss beziehungsweise die Einbeziehung von Menschen in die Gesellschaft.“
(Quelle: Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Inklusion_(Soziologie), letzter Abruf: 15.10.2021).

Mit Gesellschaft sind dabei auch jedwede Organisationen gemeint, also beispielsweise Arbeitgeber. Der Begriff ist ferner eng verknüpft mit den weiteren Begriffen Exklusion, Segregation und Integration. Ein Blick auf folgende Abbildung erklärt ohne viele Worte deutlich, worum es bei diesen Begriffen geht und warum der Inklusion eine besondere Bedeutung zukommt.



Quelle: Eigene Darstellung nach Aehnelt, R. Schritte zur Inklusion, http://www.robertaehnelt.de/index.php/infodesign/infografiken, letzter Abruf 26.02.2022

Inklusion ist weiterhin eins der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, kurz SDG) *https://17ziele.de/index.html* und wird dort in fünf der 17 SDG postuliert.

Warum Förderung von Vielfalt und Inklusion für Organisatonen von Vorteil ist

Weil Diversität und Inklusion glücklicherweise schon seit Jahrzehnten erforscht werden, ist auch die Studienlage zum Thema recht gut. In einem Satz ließe sich sagen: Organisationen, die sich nicht für die Förderung von Vielfalt und Inklusion einsetzen, sind selber Schuld. Letztlich betrifft das sogar die Frage nach dem Fortbestand der jeweiligen Organisation selbst. Bei der internen Studie des Queb Bundesverbands geben 71 Prozent der befragten Teilnehmer*innen an, dass Diversity ihrer Meinung nach für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sehr wichtig ist.

Langjährige Studienlage belegt Vorteile für Organisationen

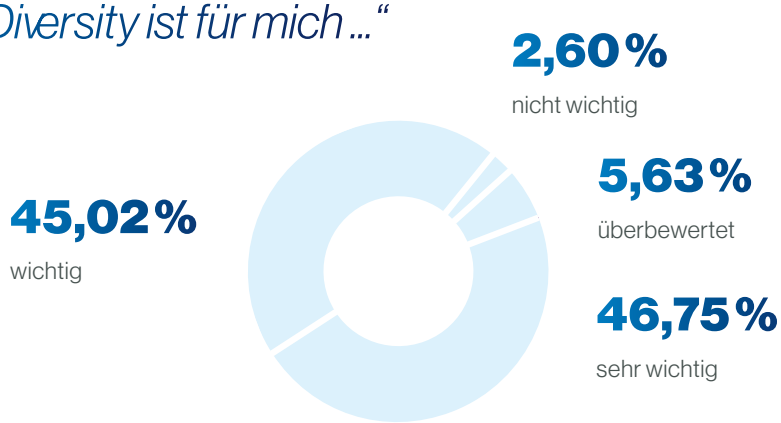
Weiterhin sagten 2016 in der Studie „Diversity in Deutschland" zum 10-jährigen Bestehen der „Charta der Vielfalt", **77 Prozent der Befragten, sie seien davon überzeugt, dass Diversität und Inklusion für ihre Organisation mit konkreten Vorteilen verbunden seien.** *https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf*

Auch zahlreiche weitere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So zum Beispiel die Studie **„Diversity Wins – How Inclusion Matters"** aus 2020. McKinsey erhob und analysierte hierfür Daten von mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern weltweit. *Quelle: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters*

Die wohl wichtigste Aussage der Studie: Je diverser die Unternehmen aufgestellt waren, desto erfolgreicher waren sie auch. Organisationen mit einer hohen Gender-Diversität, haben demnach eine um 25 Prozent, und damit signifikant größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein.

Weitere Studien sagen, dass vor allem jungen Mitarbeiter*innen wichtig ist, welche Haltung ihr Arbeitgeber zum Thema Diversity an den Tag legt, so beispielsweise in einer Studie von *truffls: https://truffls.de/de/whitepaper* Auch in unserer eigenen Befragung, des Queb Bundesverbandes, sagen mehr als **90 Prozent der Befragten, das Thema Diversity sei für sie wichtig bis sehr wichtig.**

Umfrage: „Diversity ist für mich ..."



Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Umfrage: „Ich denke Diversity …“

15,22 %

ist gesellschaftlich wichtig, hat aber keinen großen Einfluß auf wirtschaftlichen Erfolg und verursacht große Kosten

73,04 %

ist für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sehr wichtig

9,57 %

Sonstiges

2,17 %

hat keinen großen Einfluß auf wirtschaftlichen Erfolg, verursacht große Kosten und ist überflüssig

Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Belonging Uncertainity verhindert Vertrauenskultur

In der Studie „Women in Business and Management: The business case for change“, der internationalen Arbeitsorganisation ILO, bestätigen **57 Prozent der mehr als 12.000 Unternehmen aus 70 Ländern, dass Gender Diversity die Business Performance verbessert.** *Quelle: https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_703609/lang--de/index.htm, letzter Abruf 26.2.202*

Etwa Zweidrittel der Unternehmen, mit aktiven Monitoringsystemen für Geschlechtervielfalt in Führungspositionen, konnten ihre **Gewinne um fünf bis 20 Prozent steigern.**

Die Mehrheit der Unternehmen konnte ein **Wachstum von zehn bis 15 Prozent** erreichen. Frauen in Führungspositionen verbesserten auch weitere Kennzahlen wie etwa Akquise, Unternehmensbindung von Fachkräften sowie Performancesteigerungen in den Bereichen Kreativität, Innovation, unternehmerischer Offenheit und der Außenwirkung des Unternehmens.

Als Gründe dafür, warum Diversity sich lohnt, gibt die Studie „Vielfalt wagen – Diversity als Erfolgsrezept" von Michael Page aus 2017, zufriedene und motivierte Mitarbeiter*innen, weniger Stress sowie ein gesteigertes Zugehörigkeitsgefühl an. *Quellle: https://www.michaelpage.de/sites/michaelpage.de/files/legacy/PageGroup_Diversity_Studie_2017.pdf letzter Abruf 26.2.2022*

Der Zugehörigkeit, neudeutsch auch **Belonging** genannt, kommt dabei eine besondere Rolle zu. Zugehörigkeit zu schaffen und damit Akzeptanz gegenüber jeglicher Andersartigkeit, ist einer der wichtigsten Bausteine für die Vertrauenskultur eines Wunscharbeitgebers. Sind Mitarbeitende sich ihrer Zugehörigkeit nicht sicher und empfinden eine sogenannte „Belonging Uncertainity", verhindert das den Aufbau von Beziehungen, die für Vielfalt und Inklusion entscheidend sind.

Vorteile fördern durch Diversität & Inklusion auf einen Blick :

Unternehmen mit hoher Diversität sind wahrscheinlich signifikant profitabler
Zugehörigkeitsgefühl
Wohlbefinden
Reduktion von Krankentagen
Mitarbeiterzufriedenheit
Stärkere Mitarbeiterbindung
Kreativere Teams
Verbesserte Kundenorientierung, damit höhere Kundenzufriedenheit
Mehr Motivation und Innovation
Höhere Attraktivität als Arbeitgeber

Was können Organisationen tun, um Vielfalt zu fördern?

Nicht jede der folgenden Maßnahmen eignet sich für jede Organisation. Dennoch sind sie eine Inspirationsquelle für mögliche Lösungen und Ansätze. Während manche relativ einfach umsetzbar sind, brauchen andere Zeit für Vorbereitung. Bei einigen sind Erfolge bald sichtbar, andere Maßnahmen lassen sich nur schwierig oder gar nicht mit harten Kennzahlen messen. Diversity und Inklusion bedeutet auf gesellschaftlicher sowie organisationaler Ebene einen Kulturwandel, der selten von jetzt auf gleich stattfindet.

⟶ Mitarbeiter*innen Diversity Check & Personalstatistik

Als Erstes kannst Du in Deiner Organisation drei Dinge gleichzeitig in Angriff nehmen, um herauszufinden wie es um das Thema D & I in Deiner Organisation bestellt ist und welche Methoden zu einer Optimierung führen können.

⟶ Personalstatistik

Die erste Maßnahme besteht darin, eine möglichst umfangreiche und übersichtliche Personalstatistik zu erstellen. Diese ist nicht nur hilfreich, um zu wissen, wer alles in Deiner Organisation arbeitet, sondern vor allem, um aus der Vogelperspektive zu sehen, welche Herausforderungen die Struktur Deiner Organisation mit sich bringt.

Häufig sind es offensichtliche Dinge, direkt vor unseren Füßen liegend, die wir aber am schlechtesten sehen können.

Beispielsweise ergibt es nur dann Sinn, Trainings für Menschen mit schwieriger sozialer Herkunft anzubieten, wenn solche Menschen auch tatsächlich in Deiner Organisation arbeiten. Sinnvolle Optimierungen kannst Du für Deine Organisation, nur finden, wenn Du alle (rechtlich zulässigen) Informationen Deiner Mitarbeiter betrachtest. Oft lassen sich schon allein durch die Betrachtung der Statistik Ziele zur Optimierung erkennen und in konkrete Maßnahmen überführen.

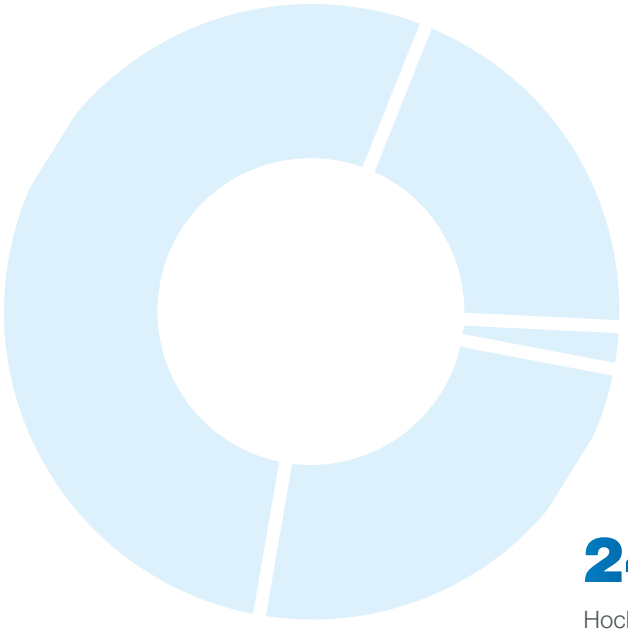
⟼ Frag Deine Mitarbeiter*innen und hör ihnen gut zu

Die zweite Maßnahme heißt „Frag Deine Mitarbeiter*innen". Niemand weiß mehr darüber zu berichten, wie es um D&I in Deiner Organisation steht, als Deine Mitarbeiter*innen. Es liegt also auf der Hand sie danach zu fragen. Wie Du das machst, ist beinahe zweitrangig. Du könntest sie zum Beispiel danach fragen, ob sie sich in der Organisation wohlfühlen. Ob es bestimmte Situationen gibt, die sie als unangenehm empfinden und die vielleicht immer wieder auftauchen. Frag sie danach, ob sie sich ihrer Abteilung oder ihrem Projekt Team zugehörig fühlen oder ob es möglicherweise zu Ausgrenzungen kommt. Muster für Mitarbeiterbefragungen gibt es zuhauf. Dieses Rad muss nicht neu erfunden werden. Entscheidend ist, dass Du die Antworten ernst nimmst, entsprechende Maßnahmen daraus ableitest, diese transparent umsetzt und ihre Wirksamkeit regelmäßig prüfst. Die Frage danach, ob Mitarbeiter*innen persönlich oder in ihrem Umfeld bereits Zeuge einer Diskriminierung wurden, bringt teilweise schockierende Einsichten.

Gerade bei dieser Frage gab es in der Befragung des Queb Bundesverbandes frappierende Antworten. Von vorsätzlicher Benachteiligung von Frauen durch männliche Führungskräfte war dort ebenso die Rede wie von Hatespeech, diskriminierenden Witzen, konkreter sexueller Belästigung, blöden Sprüchen wegen Behinderungen und vielem mehr.

Die Antworten stammen aus der oben bereits erwähnten Befragung des Queb Bundesverbandes mit insgesamt 231 Teilnehmer*innen unterschiedlicher Unternehmen und Branchen und beziehen sich auf die Frage: Welche Art von Diskriminierung sie am Arbeitsplatz bereits persönlich erlebt / miterlebt haben.

Umfrage: »Wie schätzt Du die Vielfalt der Belegschaft Deines Arbeitgebers ein?«



19,57 %
Niedrig

53,48 %
Mittel

2,17 %
Keine Vielfalt – wir haben noch viel Aufholbedarf

24,78 %
Hoch – wir sind bunt und divers

Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Die Infobox auf der folgenden Seite enthält Zitate aus den Beantwortungen der Umfrage, die aufgrund ihrer Erscheinung in wiederholt ähnlicher Form ausgewählt wurden. Sie zeigen, dass es sich nicht um vereinzelte Fälle in einigen Unternehmen handelt, sondern um ein gesellschaftliches und strukturelles Problem. **Insgesamt gab es auf diese offene Frage mehr als 130 Antworten mit teils mehreren Beispielen je Antwort.**

Zitate aus Queb Survey auf die Frage: Folgende Art von Diskriminierung am Arbeitsplatz habe ich bereits persönlich erlebt / miterlebt:

- „Nein, diese Person kommt aus diesem Land, darum nehmen wir sie nicht."
- Ausländische Mitarbeitende werden bei vergleichbarer Qualifikation niedriger eingestuft als Deutsche.
- Kleinhalten von Frauen, Infragestellen ihrer Kompetenzen aufgrund ihres Geschlechts
- Schlimmster Vorfall war, dass man mich nach einem Fehler (der sich schnell beheben ließ) wissen ließ, dass ich wohl mal „was Ordentliches zwischen die Beine" bräuchte, dann würden meine Hormone wieder im Einklang sein und ich wieder vernünftige Arbeit leisten können.
- Abwertung einer Transfrau als „hättest du noch Eier, könntest du das."
- Unbegründet befristete Verträge, Gender Pay Gap, nicht nachvollziehbare Beförderungsstrategien
- abwertende Sprache („die Püppchen vom HR")
- Entscheidung gegen ältere Mitarbeiter*innen
- Feindseligkeit gegenüber meiner Sexualität
- ungleiche Bezahlung
- Aussetzen besprochener Förderungen/Beförderungen für Frauen, sobald Schwangerschaft vorliegt.
- Ausgrenzung & letztlich sogar Kündigung wegen vermuteter (psychischer) Krankheit
- Deutscher Kollege zu indischer Kollegin (die super qualifiziert ist): Weiter als Gehaltslevel XY wirst du es eh nicht schaffen, dafür müsstest du Deutsch lernen (Anmerkung: Sie kann sehr gutes Deutsch, spricht aber lieber Englisch, weil sie sich mit Englisch wohler fühlt...; wir sind ein internationaler Großkonzern.)

Umfrage: „Ich habe die Diskrimminierung am Arbeitsplatz bereits persönlich erlebt/war Zeuge einer Diskriminierung.“

JA 53 %

NEIN 47 %

Quelle: QUEB BUNDESVERBAND 2021

Sprich mit Deinen Mitarbeiter*innen

Die dritte Maßnahme heißt „Sprich mit Deinen Mitarbeiter*innen”. In so gut wie jeder Organisation sind regelmäßige Mitarbeitergespräche Standard. Diese Gelegenheit solltest Du nutzen und das Thema D&I dort zu einem festen Gesprächspunkt machen.

Im persönlichen Gespräch ergeben sich häufig noch ganz andere Perspektiven. Weiterhin fällt es im Gespräch oft einfacher, Zwischentöne wahrzunehmen, die bei der Auswertung einer Umfrage mit allen Mitarbeitenden untergehen könnten. Solltest Du Bedenken haben, dass eine Führungskraft das Thema ausspart oder von vornherein boykottiert beziehungsweise nicht ernst nimmt, solltest Du rechtzeitig über eine alternative Lösung für diese Abteilung oder den Bereich nachdenken.

Das Credo lautet also zuhören, reflektieren, Ziele ableiten transparent umsetzen und deren Wirksamkeit regelmäßig prüfen.

Entsprechend der Ergebnisse aus den vorherigen drei Maßnahmen (Personalstatistik, Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergespräche) solltest Du die Herausforderungen Deiner Organisation jetzt bereits gut im Blick haben. Als Nächstes geht es darum, Maßnahmen zu entwickeln, um Wissenslücken, bislang unbewusste Vorbehalte und Hürden abzubauen. Trainings, Schulungen und Workshops sind hierfür großartige Methoden.

Um etwa Vorbehalte abzubauen, haben auch etliche Mitgliedsunternehmen des Queb Bundesverbandes gute Wege gefunden. So setzt Bosch auf ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte, die straffällig gewordene Jugendliche in einem gemeinnützigen Projekt mit einem Bewerbertraining unterstützen. Sinnvoll und häufig genutzt werden Trainings, die den Umgang mit entstehenden Konflikten vermitteln oder Sprachbarrieren abbauen. Weiterhin sind Gesprächsangebote durch Trainer, Coaches oder die beauftragten Diversity Manager wichtig, um Mitarbeitenden zur Seite zu stehen. Mögliche Problemstellungen könnten wie folgt aussehen:

- **Eine Mitarbeiterin benötigt eine spezielle Lesehilfe aufgrund ihrer Sehschwäche.**
- **Ein Mitarbeiter ist neu und Deutsch nicht seine Muttersprache. Er benötigt Hilfe, weiß aber nicht, an wen er sich wenden soll.**
- **Eine Mitarbeiterin ist die einzige Frau im Team, an wen kann sie sich für einen Austausch wenden?**
- **Ein Mitarbeiter ist die einzige LGBTQ Person in der Abteilung und fühlt sich unwohl.**

Die Liste lässt sich gewissermaßen endlos fortsetzen.

Stehen für solche Fragen keine vertrauensvollen Ansprechpartner zur Verfügung, entscheidet eine betroffene Person vielleicht eher den Arbeitgeber zu wechseln, als sich im Rahmen einer wenig vertrauensvollen Umgebung zu outen.

Weil die Entwicklung inhaltlich adäquater Formate nicht einfach ist, solltest Du professionelle Hilfe von außen in Erwägung ziehen. Der neutrale Blick und die Erfahrung, die externe Berater und Trainer mitbringen, helfen dabei, Deine Prozesse zu professionalisieren und zu beschleunigen.

Als Beispiel sei hier der **Diversity Parcour vom Institut für Diversity Management** genannt. Ferner existieren zahlreiche weitere Anlaufstellen mit Tools, Methoden oder Informationen rund um das Thema. Etwa der **INQA Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“** der Offensive Mittelstand, die ehrenamtliche Initiative Diversify Now und nicht zuletzt der Verein **„Charta der Vielfalt”**. Letzterer bietet, neben vielen weiteren tollen Ideen, auch ein kurzes Wissensspiel zum Thema Diversity an, das unkompliziert im Webbrowser gespielt werden kann. Das Spiel eignet sich dazu, einzeln oder mit der gesamten Belegschaft gespielt zu werden, um anschließend die Ergebnisse und Erkenntnisse miteinander zu vergleichen.

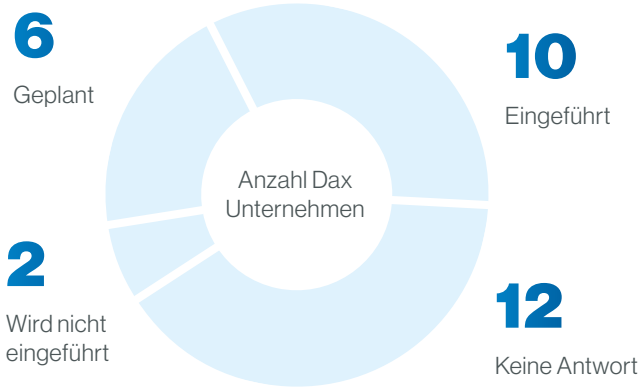
Weiterhin schlägt die Charta der Vielfalt einige Fragen zur Reflexion im Anschluss an das Spiel vor: *https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscherdiversity-tag/diversity-das-online-wissensspiel/*

Du wirst erstaunt sein, was Du alles noch nicht über das Thema Diversity wusstest.

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“: https://www.inqa-check vielfalt.de/check diversity/daten/mittelstand/index.htm
DIVERSITY PARCOURS des Diversity Instituts: https://diversity-institut.de/produkte/diversityparcours/
Charta der Vielfalt e.V.: https://www.charta-der vielfalt.de/
DiversifyNow: https://www.diversify-now.de/
Netzwerk – Integration durch Qualifizierung
Bosch Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte: https://www.queb.org/blog/bosch-gemeinnuetzige-projekte fuehrungskraefte-integration/

Kommunikation: Gendersensible Sprache in Organisationen

Umfrage: „Wie stehen Sie als Unternehmen derzeit zum Einsatz geschlechtergerechter Sprache?“



Quelle: F.A.Z zusammen mit dem Institut für Kommunikation und Medien der Hochschule Mainz

Dax-Mehrheit setzt auf Gendersprache

Wie eine Umfrage der F.A.Z. zusammen mit dem Institut für Kommunikation und Medien der Hochschule Darmstadt im März 2021 ergab, haben bereits immerhin zehn der damals noch 30 DAX Unternehmen eine gendergerechte Sprache eingeführt, während sechs weitere Unternehmen dies in Planung haben. Auch bei kleineren und mittelständischen Betrieben ist dieser Trend zu beobachten. Laut einer Studie des Münchner Ifo-Instituts und dem Personaldienstleister Randstad unter Personalleitern setzt knapp jedes dritte deutsche Unternehmen genderneutrale Sprache ein. *Quelle: https://www.ifo.de/node/64019, letzter Abruf: 27.02.2022*

Dass gendergerechte Sprache sowohl auf Befürworter als auch Gegner auf den Plan ruft, zeigt das viel besprochene Beispiel Audi (Twitter Hashtag: #Gender-gaga). Das Unternehmen hatte im März 2021 eine Vorgabe für gendersensible Sprache erlassen und dafür sogar eine eigene Intranet-Seite zur Unterstützung seiner Mitarbeitenden eingerichtet. Ein Mitarbeiter klagt

nun gegen diese Vorgabe, da er sich hierdurch wiederum diskriminiert fühlt. Der Ausgang ist bislang unklar, handelt es sich doch bislang um die erste zivilrechtliche Klage dieser Art in Deutschland (Stand: Dezember 2021). Dabei ist der Wille zur gendergerechten Sprache zunächst schlicht ein Ausdruck von Wertschätzung. Das gilt insbesondere für das Recruiting in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels.

Mit einer konkreten Empfehlung, wie gendersensible Sprache optimalerweise aussehen sollte, ist das nicht so einfach. **Bei den meisten gängigen Formen, vom Gendersternchen über den Doppelpunkt bis hin zum Binnen-I und weiteren Sonderzeichen wie dem Unterstrich, hat jeder so seine eigenen Vorlieben.** Abgesehen von der Tatsache, dass die meisten dieser Lösungen wiederum Probleme für Menschen mit Sehschwäche oder gar -behinderung mit sich bringen (Stichwort: Software zum Vorlesen). So sind die heute zumeist eingesetzten Lösungen eher als Übergangsphase, hin zu einer wirklich barrierefreien Kommunikation, zu sehen.

HR & Recruiting: Maßnahmen und Stolperfallen

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz AGG gilt seit 2006 und sollte mittlerweile überall Standard sein. Die im April 2021 veröffentlichte **ISO Norm 30415 für Diversitätsmanagement** ist indes noch in den wenigsten Unternehmen fest verankert. Die Norm unterstützt Organisationen bei der Umsetzung von Diversität und Inklusion in Bezug auf den gesamten betrieblichen Lebenszyklus der Mitarbeitenden, einschließlich des Umgangs mit dritten Organisationen sowie allen Stakeholdern.

Dieser ganzheitliche Ansatz ist selbstverständlich auch für Recruiting und HR als solches empfehlenswert. Vom oberen Teil des Recruiting-Funnels bis über das Ausscheiden aus der Organisation hinaus müssen Diversität und Inklusion für alle (zukünftigen) Mitarbeitenden selbstverständlich sein. Die Barrierefreiheit aller eingesetzten Maßnahmen im Employer Branding und Recruiting sowie HR ist ein passender Schlüssel zur Zielerreichung.

Den gesamten betrieblichen Lebenszyklus einzubeziehen bedeutet, auch den biosozialen sowie familiären Lebenszyklus der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Es gibt in allen diesen Bereichen ständig neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die wiederum hilfreiche Werkzeuge im Kampf um den **Fachkräftemangel** sind. Als Beispiel seien hier nur die Forschungsbereiche **Neurodiversität sowie Altersdiversität** genannt. Insgesamt ist das Thema Familienfreundlichkeit in vielen Unternehmen noch deutlich unterrepräsentiert. Abhilfe schaffen mittlerweile B2B Plattformen wie voiio, um diese Lücke zu schließen.
Quelle: https://www.queb.org/blog/voiio-familienfreundlichkeit/, letzter Abruf: 27.02.2022)

Barrierefrei sollten dabei natürlich auch die Arbeitsplätze sein. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Nachfrage für Home-Office Jobs. Diese Form des Arbeitsplatzes wird in Zukunft über Erfolg oder Misserfolg von Organisationen mitentscheiden.

Ebenfalls entscheidend ist das zukünftige Recruiting Deiner Organisation.

Sitzen alle Mitarbeiter*innen am richtigen Platz?

Ein **offenes Ohr für die Belegschaft** ist Grundvoraussetzung zur Beantwortung dieser Frage. Räume für vertrauliche Gespräche mit Mitarbeiter*innen tragen ebenfalls zur Beantwortung der Frage bei, ob jede*r Einzelne in der Organisation mit ihrem aktuellen Job zufrieden ist – oder nicht.

Aufgrund der Daten Deiner Personalstatistik, der Mitarbeiterbefragung und den Mitarbeitergesprächen (siehe oben), solltest Du einen Eindruck davon gewonnen haben, ob in Deiner Organisation alle Menschen am richtigen Platz sitzen. Allzu oft wird verzweifelt nach externen Fachkräften gesucht, die im Unternehmen bereits vorhanden wären. Je vollständiger die Daten aus den obigen Maßnahmen sind, desto mehr helfen sie Dir, solche Missstände zu beheben.

Weil es leider häufig Menschen mit Behinderungen sind, die nicht auf dem für sie geeignetsten Platz sitzen, sollte Deine Organisation sich mit dem Thema **Job-Carving** beschäftigen. Beim Job-Carving geht es darum, verschiedene Aufgaben in der Organisation so zusammenzufassen, dass sie einen neuen Job ergeben. Durch diese andere Art Aufgaben zusammenzufassen, kann **ein Job auf eine bestimmte Person oder Personengruppe zugeschnitten werden.**

Diese Individualisierung von Jobs schafft eine Win-win-Situation in mehrfacher Hinsicht. Mitarbeiter*innen, die bislang mit ihrem Aufgabenprofil unglücklich waren, bekommen eine neue Chance. Andere Mitarbeiter*innen können möglicherweise gleichzeitig entlastet werden, weil sie Aufgaben hatten, die nicht zu ihrem Profil passten oder zusätzlich erledigt werden mussten. Im besten Fall führt das Job-Carving zu einer zufriedeneren Belegschaft, von der wiederum die Organisation als Ganzes unter anderem durch gesteigerte Produktivität, stärkere Mitarbeiterbindung, niedrigere Fluktuation und einem besseren Employer Branding profitiert.

Biases (er)kennen, Monokultur vermeiden

Wie Eingangs bereits erwähnt sind Monokulturen zwar bequem und leicht skalierbar, führen über kurz oder lang aber meist zu einer Destabilisierung der Organisation. Es gibt viele Gründe, warum Monokulturen unbewusst entstehen.

Der Glaube daran, selbst stets unvoreingenommen zu sein, leistet dieser unbewussten Entstehung ungewollt Vorschub. Weil Menschen ihre Entscheidungen immer auch aufgrund früherer Erfahrungen treffen, sind diese immer auch vom Unbewussten geprägt und damit tendenziell verzerrt. Diese **Befangenheit, im Englischen der Bias,** ist nicht kleinzureden. Sie führt zu schlechten Entscheidungen, wenn diese nicht beispielsweise durch Maßnahmen der Eignungsdiagnostik ergänzt und bestenfalls neutralisiert werden.

Es existiert eine ganze Reihe solcher kognitiver Verzerrungen im HR. Das Wissen darum kann zumindest teilweise vorbeugen, um nicht versehentlich in die Falle der Verzerrung zu tappen. Beispiele für Biase im Recruiting sind der Confirmation

Bias, Conformity Bias, der Status-Quo Bias oder Gender- beziehungsweise Racial-Bias, um nur einige zu nennen. Selbstverständlich gilt es nicht nur im Recruiting Biase zu vermeiden, sondern für die gesamte Personalpolitik. Organisationen können es sich im Sinne der Diversität ihrer Belegschaft heute und in Zukunft nicht mehr leisten, die eigenen blinden Flecken nicht aufzudecken und sie stattdessen bestmöglich auszuschließen. Der erste Schritt in diese Richtung ist die Kenntnis über Biase. Anschließend muss die gesamte Personalpolitik auf mögliche Unzulänglichkeiten geprüft werden.

Gefährlich für die Entstehung von Monokulturen ist nicht (nur) das, was Du siehst, sondern vor allem das, was Du nicht siehst.

Communitys

Nach und nach etablieren sich in Unternehmen immer häufiger Communitys zu bestimmten Themen wie LGBTQ, Behinderungen oder Alter. Ob durch Mitarbeitende oder die Organisation selbst gegründet, schaffen die Communitys Räume und Akzeptanz für Menschen, die diesen Gruppen angehören.

Sie bauen Hürden ab und fördern die Kulturentwicklung im Unternehmen. Im Sinne der Vielfalt sind solche Communitys eine **Chance zur Förderung des Zugehörigkeitsgefühls, einer vertrauensvollen Kultur sowie einer langfristigen Mitarbeiterbindung.**

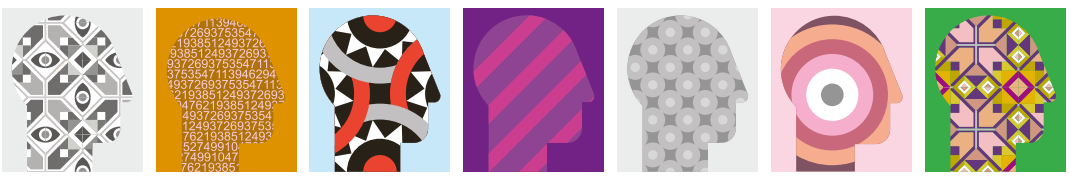
Events

Schon seit Jahren gibt es den Trend, dass Unternehmen sich an bestimmten Events zum Thema Vielfalt beteiligen. Sei es der europäische **Diversity-Tag** beziehungsweise -Monat, der **Christopher Street Day** oder ähnliche Veranstaltungen.

Ohne Frage ist es gut, dass es diese Veranstaltungen sowie Organisationen, die das Thema ernst nehmen und sich beteiligen, gibt. Wenngleich es besser wäre, es bräuchte solche Maßnahmen nicht, weil unsere Welt wie selbstverständlich vielfältig ist. Leider sehen sich Organisationen diesbezüglich allzu oft dem Vorwurf des **Pinkwashing** ausgesetzt. In einigen Fällen mag das tatsächlich zutreffen. Pinkwashing beschreibt bezüglich Vielfalt und Inklusion, was Greenwashing in Bezug auf Umweltthemen und „Corporate Social Responsibility" beschreibt.

Organisationen täuschen eine Solidarisierung mit bestimmten Gruppen oder Themen vor. Schönfärberei wäre in etwa die Übersetzung ins Deutsche. Es handelt sich also nicht um ernst gemeinte Maßnahmen, sondern eine Werbe- und PR-Strategie, um im Licht der Öffentlichkeit besser dazustehen.

Fliegt der Bluff auf, ist der Schaden in der Regel größer als der Nutzen. Es spricht alles dafür, sich an solchen Gelegenheiten zu beteiligen, solange es sich um ein ehrliches Engagement handelt. Von allem anderen sollten Organisationen tunlichst die Finger lassen.

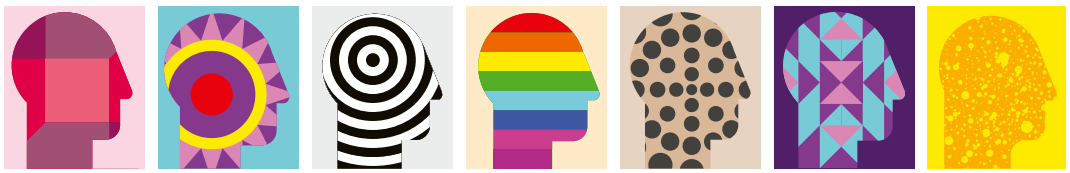


Arbeitgebersiegel

Die Frage, ob Organisationen sich ihre Diversität per Arbeitgebersiegel attestieren lassen sollten, taucht immer wieder auf. Die Intention, die den Siegeln zugrunde liegt, ist gut. Sie geben **Orientierung auf dem unübersichtlichen Arbeitsmarkt**, der vielfältiger kaum sein könnte. Welchen Einfluss sie darauf haben, dass Arbeitnehmer*innen sich für oder gegen einen Arbeitgeber entscheiden, ist allerdings nicht belegt.

Art und Anzahl der verfügbaren Siegel sind ebenfalls kaum überschaubar. Hinter fast jedem Siegel steht auch ein Anbieter, der damit Geld verdient. Nur wenige Anbieter verleihen ihre Siegel kostenlos. Den meisten Siegeln ist also gemein, dass sie ein Geschäftsmodell sind. Das ist nicht grundsätzlich schlecht. Dass eine Organisation nicht alle Siegel erwerben kann, aber logisch. An dieser Stelle einen grundsätzlichen Rat für alle Organisationen zu geben, ist schlicht unmöglich.

Bevor Deine Organisation sich für die Verwendung eines Arbeitgebersiegels entscheidet, sollte sie sich zunächst einmal darüber im Klaren sein, welches Ziel damit erreicht werden soll. Anschließend gilt es das unübersichtliche Angebot an Siegeln zu prüfen. In vielen Fällen geht die Arbeit nach der Auswahl anschließend mit weiterem Aufwand für eine Zertifizierung einher.



Budget-planung & Erfolgsmessung

Bei einigen der vorgeschlagenen Maßnahmen entstehen nur geringe Kosten. Andere Maßnahmen hingegen können, je nach Größe der Organisation, erheblich sein. Umsonst ist die Feststellung und Umsetzung der nötigen Maßnahmen auf dem Weg zur diversen und inklusiven Organisation in keinem Fall.

Je nachdem, welche Maßnahmen in Deiner Organisation nötig sind oder für welche Du Dich entscheidest, sind die entsprechenden Kosten unbedingt einzuplanen.

Je mehr Unterstützung von außen, desto größer fällt das benötigte Budget in der Regel aus.

Ausschließlich interne Maßnahmen führen selten zur notwendigen Zielerreichung. Völlig kostenlos sind auch sie selbstverständlich nicht.

Kontinuierliche Verbesserungen des Status quo sind nur über die Erfolgsmessung und Nachsteuerung möglich. Insofern ist die Erfolgsmessung ein wichtiger Baustein für die fortlaufende Transformation der Organisation auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Inklusion.

Weil Zielsetzungen je nach Organisation höchst individuell sind, gilt das auch für die Art der Erfolgsmessung. Die meisten Möglichkeiten zur Erfolgsmessung funktionieren insbesondere dann gut, wenn sie im Vergleich zu Vorjahreszeiträumen betrachtet werden.

Die folgende Liste gibt einige Anregungen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Sie ist vielmehr Inspirationsquelle für Deine Organisation. Für die Umsetzung, Begleitung und Erfassung der Ziele ist im besten Fall das Diversity Management des Unternehmens verantwortlich.

Auf einen Blick :

Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen
Persönliches Wohlbefinden (Mitarbeitergespräch)
Mitarbeiterziele
Veränderungen von Fehlzeiten
Fluktuationsrate
Teilnahme an Trainings und ähnlichen Maßnahmen
Quotenziele (Beförderungen, Rückkehrer-Quoten nach der Elternzeit, etc.)
Recruiting-Ziele
Team- und Bereichs-Performance-Indikatoren

Fazit

6. Jede*r Einzelne

Wie im Vorwort bereits erwähnt, liegt es an jeder und jedem Einzelnen von uns, achtsam mit unseren Mitmenschen umzugehen. **Es liegt in unserer Verantwortung, wie wir in Zukunft leben und arbeiten wollen.** Jede und jeder Einzelne kann jeden Tag einen Unterschied machen.

„Wer die Welt verbessern will, kann gleich bei sich selber anfangen“, soll Astrid Lindgren einmal gesagt haben. Und wer das im Sinne von Diversität und Inklusion gern tun möchte, dem sei unbedingt das Diversity Online-Wissensspiel der Charta der Vielfalt empfohlen: *https://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/deutscher-diversity-tag/diversity-das-online-wissensspiel/*

Queb | Bundesverband

Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

Queb | Bundesverband

Queb bildet ein **Kompetenznetzwerk für innovatives Employer Branding. Mit dem Zusammenschluss namhafter Unternehmen bündelt der Berufsverband** das relevante Wissen für ein langfristig erfolgreiches Personalmarketing und bietet Unternehmen eine zentrale Plattform zum Erfahrungsaustausch.

Der 2001 gegründete Verein arbeitete bis zum Jahr 2010 unter dem Namen dapm – Der Arbeitskreis Personalmarketing. Employer Branding gewinnt in Zeiten eines stetig ansteigenden Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. ***Queb setzt sich als ausgewiesener Experte aktiv und konsequent für ein entsprechend qualitativ hochwertiges Personalmarketing und -recruiting ein.***

Queb Bundesverband
Employer Branding
Personalmarketing
Recruiting e.V.

Postfach 41, 61131 Schöneck
Telefon 06187 902066
info@queb.org
www.queb.org

Blog & Podcast: https://www.queb.org/blog
LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/queb-bundesverband
Twitter: https://twitter.com/Queb_eV
Instagram: https://www.instagram.com/queb.bundesverband/