

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen

Sarah Berger, Annette Dietz

### Autorinnen und Autoren vorheriger Versionen

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,  
Melanie Schröder, Dirk Werner

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

August 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Auf einen Blick</b>	4
2	<b>So profitiert Ihr Unternehmen</b>	4
3	<b>So gehen Sie vor</b>	4
	3.1 Commitment der Geschäftsführung	4
	3.2 Schlüsselrolle der Führungskräfte	6
	3.3 Diversity-Verantwortliche benennen	6
	3.4 Personalarbeit auf Vielfalt ausrichten	6
	3.5 Mit Unternehmenskommunikation zum Ziel	8
4	<b>So messen Sie Ihren Erfolg</b>	10
5	<b>Arbeitshilfen und weitere Informationen</b>	10
	<b>Zusätzliche Informationen</b>	11



## 1 Auf einen Blick

Diversity Management beschreibt ein ganzheitliches Konzept zum gewinnbringenden Umgang mit personeller und kultureller Vielfalt in Unternehmen. Vielfalt (Diversity) umfasst Unterschiede sowohl in äußerlich erkennbaren Merkmalen sowie in Merkmalen, die nicht direkt sichtbar sind. In der Praxis bedeutet dies, dass sich in einer vielfältigen Belegschaft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf Alter, Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Behinderungen, Gesundheitszustand, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, Erfahrungen und zahlreiche andere Merkmale unterscheiden können.

Diversity Management geht über eine reine Gleichberechtigungs- und Antidiskriminierungspolitik hinaus: Für Ihr Unternehmen liegt in einer vielfältigen Belegschaft ein Potenzial, das Sie gewinnbringend einsetzen können. Mit dem Einsatz von Diversity Management können Sie interne Prozesse optimieren, Ihre Innovationskraft steigern und die Attraktivität Ihres Unternehmens für verschiedene Interessengruppen erhöhen, etwa Ihre Attraktivität als Arbeitgeber oder Ihr Image bei (potenziellen) Kunden. Bei der Umsetzung von Diversity Management werden sowohl die aktuelle Belegschaft sowie 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 für Ihr Unternehmen passende Strategie zu entwickeln. Neben der Frage nach der strategischen Ansiedlung von Diversity Management im Unternehmen wird die Bedeutung der Personalrekrutierung und Personalentwicklung erläutert und wie Sie diese auf Vielfalt ausrichten können. Wie Sie dabei vorgehen können, zeigt Ihnen unsere Handlungsempfehlung Schritt für Schritt auf.

Bei der Implementierung von Diversity Management sollten Sie stets die Besonderheiten Ihres Unternehmens im Auge behalten.

## 2 So profitiert Ihr Unternehmen

Ein umfassendes Diversity Management kann für Ihre Organisation viele Vorteile mit sich bringen.

- **Arbeitgeberattraktivität steigern:** Die Offenheit gegenüber unterschiedlichsten Talenten in Ihrer Belegschaft wirkt sich auch positiv in der Außenwahrnehmung aus.
- **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 bisher noch nicht in den Blick genommen wurden.

- **Erhöhte Mitarbeiterbindung:** Ein wertschätzender Umgang fördert die Zufriedenheit der Belegschaft und stärkt deren Bindung an die Organisation. Das schafft Stabilität und sichert das Know-how in Ihrem Unternehmen. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treten nicht selten als Werbeträger bei der Personalrekrutierung und als Unternehmensbotschafter auf.
- **Kundenorientierung verbessern:** Mit einer vielfältigen Belegschaft können Sie auch der Vielfalt Ihrer Kundenschaft besser gerecht werden und neue Kundengruppen ansprechen. Mit einer internationalen Belegschaft können Sie beispielsweise neue Kundengruppen und Märkte im Ausland für Ihr Unternehmen erschließen.
- **Innovationskraft steigern:** Mit vielfältigen Teams können Sie die kreativen Prozesse in Ihrer Organisation fördern. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen demografischen und kulturellen Hintergründen bringen andere Perspektiven und Ideen ein.

## 3 So gehen Sie vor

Diversity Management umfasst mehrere Teilbereiche eines Unternehmens. Es ist nicht auf das Personalmanagement reduziert, sondern betrifft vor allem auch die Unternehmensstrategie, Führungskultur und Kommunikation 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 und sich darauf verstehen, ihre Kommunikation auf die heterogenen Zielgruppen einzustellen und angemessen zu gestalten. Für die Planung Ihrer Diversity-Management-Strategie sollen Ihnen die nachfolgenden Punkte Orientierung geben:

### 3.1 Commitment der Geschäftsführung

Es bedarf seitens der Geschäftsführung nicht nur der Zustimmung, sondern vor allem der Überzeugung, dass Unterschiede in der Belegschaft gewollt sind und für das Unternehmen einen Mehrwert haben. Die Toleranz und Wertschätzung von Unterschieden in der Belegschaft ist die wichtigste Voraussetzung für eine produktive Nutzung von Vielfalt in Ihrem Unternehmen. Die Befürwortung und die Strategie von Diversity Management sollte daher von der Geschäftsführung an die Führungskräfte und die

gesamte Belegschaft vermittelt und im Unternehmen offen diskutiert werden.

### Einbettung in Strategie und Ziele

Vielfalt braucht eine Verankerung in Strategien und Zielen des Unternehmens. Anhand einer Analyse zur Ist-Situation sollte zunächst festgelegt werden, in welchen Dimensionen Vielfalt bereits in Ihrem Unternehmen besteht und wie diese weiterentwickelt werden soll. Zur Einbettung in die Strategie und die Zieldefinition ist die Erstellung einer Personalstatistik zu empfehlen, mit der Sie sich einen Überblick über den aktuellen Status quo der Vielfalt Ihrer Belegschaft verschaffen können. Auf diese Weise können Potenziale und Handlungsfelder aufgedeckt werden. 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)
- Bisherige berufliche Entwicklung und Förderung (Weiterbildung)
- Hierarchische Funktion, Entgeltstufe

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 zur Verbesserung der Kundenorientierung und Erschließung neuer Auslandsmärkte?
- **Prozessperspektive:** Welchen Beitrag kann Diversity zur Verringerung von Ineffizienz aufgrund mangelnder Ausschöpfung von Ressourcen und Potenzialen leisten? Wie nutzt das Unternehmen beispielsweise die unterschiedlichen Potenziale von jungen und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie kann z. B. das Know-how von erfahrenen, älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sichergestellt und weiter gefördert werden?

- **Mitarbeiterperspektive, Lern- und Innovationsperspektive:** Welchen Beitrag leistet Diversity, beispielsweise über das Angebot verschiedener Anstellungsarten und Arbeitszeitmodelle, zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie können über Vielfalt in Teams Ideen und Innovationen für das Unternehmen gefördert werden? Welchen Beitrag kann die Einstellung eines Menschen mit Behinderung zur Verbesserung des Teamklimas leisten?
- **Finanzperspektive:** Welche Ergebnisverbesserung lässt sich durch die Wertschätzung von Vielfalt erreichen? Wie viel soll in Diversity-Maßnahmen investiert werden? Welche Steigerung des Unternehmenswertes ist durch ein erfolgreiches Diversity Management zu erwarten?

### Formulieren Sie eine Selbstverpflichtung

Abgeleitet aus der Beantwortung der Leitfragen zur Ist-Situation können Sie geeignete Ziele für Ihre künftige Diversity-Strategie ableiten. Es sollte mit der Belegschaft gemeinsam die Frage beantwortet werden, welchen Beitrag zu den Zielen die einzelnen Arbeitsbereiche leisten können und sollen. Ziele sollten jeweils eine klar formulierte Selbstverpflichtung zur Anerkennung der Vielfalt als Gewinn für das Unternehmen beinhalten und später anhand geeigneter Indikatoren überprüft werden können. Ziele könnten etwa wie folgt formuliert werden:

- Unser Unternehmen berücksichtigt Bewerber mit Migrationshintergrund bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen und bei der Suche nach Fachkräften, um ausländische Kundengruppen besser bedienen und neue Märkte erschließen zu können.
- Wir wollen den Anteil unserer älteren Beschäftigten steigern, die an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen. Wir wollen zudem die Zahl der altersgemischten Teams steigern, um das Know-how im Unternehmen zu halten.
- Wir wollen in den kommenden zwei Jahren einen Menschen mit Behinderung neu im Unternehmen einstellen. Dafür werden wir mit externen Partnern zusammenarbeiten.
- Wir wollen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf über unterschiedliche Anstellungsarten und Arbeitszeitmodelle fördern, um Mitarbeiter an uns zu binden und uns als Arbeitgeber attraktiver zu positionieren

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](http://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 auch in Ihrem Unternehmensleitbild wiederfinden.

### 3.2 Schlüsselrolle der Führungskräfte

Führungskräften kommt für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management als Multiplikatoren und Vorbildern eine Schlüsselrolle zu. Ist die Unternehmensführung entschlossen, Diversity Management zu nutzen, gilt es, die Führungskräfte zu mobilisieren. Denn die Führungskräfte sollen die Wertschätzung kultureller Vielfalt und individueller Fähigkeiten in die verschiedenen Bereiche des Unternehmens tragen und glaubhaft umsetzen. Führungskräfte sollten ein Bewusstsein und eine grundlegende Sensibilität für die Konsequenzen unterschiedlicher Denk- und Handlungsweisen ihrer Mitarbeiter vermittelt bekommen. Eine erfolgreiche Gestaltung von Diversity Management wird daher insbesondere gefördert, wenn Führungskräfte über Workshops und Weiterbildungen für das Zusammenwirken verschiedener Menschen und Arbeitsstile spezifische Führungs- und Kommunikationskompetenzen erwerben können.

### 3.3 Diversity-Verantwortliche benennen

Neben dem Engagement der Führungskräfte ist es wichtig, dass Sie für die Gestaltung von Diversity im Unternehmen eine klare Verantwortlichkeit festlegen. Es braucht eine verantwortliche Person, die erforderliche Maßnahmen hinsichtlich Diversity proaktiv einleitet, die Umsetzung überwacht und begleitet. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist eine Ausstattung der Person mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen und einem Budget zur Umsetzung verschiedener diversity-orientierter Maßnahmen.

### 3.4 Personalarbeit auf Vielfalt ausrichten

Die Personalarbeit nimmt im Rahmen von Diversity Management einen zentralen Platz ein. Dabei sind alle Bereiche der Personalarbeit auf Vielfalt auszurichten. Angefangen beim Erstellen einer Personalstatistik für die Ableitung von Zielen über das Überführen dieser Ziele in konkrete Maßnahmen bis hin zu einer auf Diversity ausgerichteten Rekrutierung und Personalentwicklung für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Alle Konzepte und Inst-

umente müssen diskriminierungs- und vorurteilsfrei ausgerichtet sein.

### Personale Rekrutierung

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 kulturellen Hintergrund haben und mit denen wir uns schnell auf einer Wellenlänge verständigen können. Aus diesem Grund kommen Bewerber und Bewerberinnen nicht in die engere Auswahl, obwohl sie für die Tätigkeit grundsätzlich geeignet wären.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es, bei der Bewerbung den Fokus nicht allein auf die formalen Qualifikationen zu legen. 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. Viele Unternehmen tragen dem bereits Rechnung, beispielsweise in den folgenden beiden Bereichen:

- Unter dem Motto „Die Besten müssen nicht die Passenden sein“ setzen immer mehr Unternehmen Auswahlinstrumente bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen ein, die statt Schulzeugnissen, Schulnoten und Wissenstests auch soziale und persönliche Kompetenzen erfassen. So sollen Talente identifiziert werden, die eine besondere Eignung für den Beruf, ein höheres Engagement und eine größere Loyalität zum Unternehmen aufweisen. Meist steigt durch eine solche Strategie die Vielfalt der Ausbildungsanfänger im Unternehmen.
- Unternehmen mit Erfahrung bei der Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigen, dass diese aufgrund ihrer Einwanderungsgeschichte häufig nicht über in Deutschland anerkannte Abschlüsse verfügen, dafür aber intensive Lebenserfahrungen mitbringen. Sie bewegen sich häufig sou-

verän zwischen verschiedenen Kulturen und sprechen mindestens zwei Sprachen. Die Fähigkeit, sich auf neue Situationen flexibel einzustellen, die kulturellen Erfahrungen und die 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:

- Beschreiben Sie in Stellenausschreibungen die gewünschten Fähigkeiten und Erfahrungen und keine formalen Abschlüsse. So erhalten 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 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.
- 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 lokalen oder überregionalen Zeitungen, sondern eventuell auch in Spartenpublikationen zu schalten, die sich gezielt an bestimmte Zielgruppen wenden. Neben den üblichen Stellenanzeigen können Sie auch Rekrutierungs-Events oder informelle Wege wie etwa Mitarbeiterempfehlungen einsetzen.

## Personalentwicklung

Die Etablierung einer systematischen Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen stellt bei der Gestaltung von Diversity Management eine wichtige Basis dar. Sie sollten Diversity zum einen als Kompetenz im Rahmen von Entwicklungsplänen und -gesprächen verankern. Zum anderen sollten Sie zur systematischen Förderung von Kompetenzen zu Diversity Weiterbildungen anbieten. Im Folgenden sind ein paar Beispiele dargestellt, wie Diversity in der Personalentwicklung Berücksichtigung finden kann:

## Mitarbeitergespräche

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 Mitarbeitergespräche aufgenommen und in vorhandene Leitfäden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen integriert werden. Das schafft Transparenz und fördert gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Verständnis für das Thema Diversity Management. Zudem unterstreicht die Einbettung in Mitarbeitergespräche 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

Zur Einführung von Diversity Management sind idealerweise Trainings für die gesamte Belegschaft zu empfehlen. Über Trainings zur Schaffung von Bewusstsein können alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür sensibilisiert werden, dass es in „ihrer“ Organisation sowohl Vielfalt als auch eine dominante Gruppe geben kann. Zu behandelnde Themen und Fragestellungen können sein:

- Welche Konsequenzen hat es, einer oder sogar mehreren dominierten Gruppen anzugehören?
- Was bedeutet Gleichbehandlung?  
Wie viel Unterschiedlichkeit ist gerecht?
- Welche Vorteile sind mit Diversity verbunden?

Darüber hinaus sind Trainings zur Kommunikation mit den unterschiedlichen Gruppen sehr wichtig, um auf diese Weise auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Umgang mit Konflikten zu befähigen.

## Mentorenkonzepte

Ein Mentorenkonzept stellt eine erfolgreiche Gestaltung von Vielfalt leichter sicher. Mentoren und Mentorinnen 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 der Mentor oder die Mentorin der Fachkraft mit ausländischen Wurzeln bei Sprachproblemen im Job, bei der Vermittlung informeller Regeln und der sozialen Integration. Als Mentoren sind oftmals erfahrene Mitarbeiter

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

### Netzwerke und externe Unterstützung

Vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt Zeit und Geld für die systematische Weiterbildung und Karriereförderung. Um diesem Problem wirkungsvoll zu begegnen, schließen sich immer mehr Unternehmen ohne eigene Personalentwicklungsabteilung zusammen oder nutzen vorhandene Netzwerke und Förderprogramme. Auf diese Weise reduziert sich der Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen und steigt die Qualität der Angebote.

Anknüpfungspunkte bieten beispielsweise die Charta der Vielfalt und das IQ-Netzwerk speziell für das Thema Vielfalt. 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. Weitere Informationen zu den hier genannten Förderprogrammen finden Sie unter den Arbeitshilfen (Kapitel 5).

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

### 3.5 Mit Unternehmenskommunikation zum Ziel

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 Kommunikation.

#### 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 nachfolgende Kommunikationswege zu empfehlen:

**Abteilungsübergreifendes Meeting:** Der Auftakt der Kommunikation zu Diversity sollte über ein abteilungsübergreifendes Meeting stattfinden, in dem die Geschäfts-

führung die Zielsetzung und die geplante Umsetzung vermittelt. Damit die Belegschaft das Vorhaben positiv aufnimmt ist es entscheidend, dass der Nutzen aus der Einführung des Diversity Managements für alle Beteiligten deutlich wird. Zudem sollte der Belegschaft signalisiert werden, dass sie sich bei der Umsetzung einbringen kann und dass es dabei Kommunikationswege gibt, über die die Belegschaft ihre Sorgen und Ängste platzieren kann.

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

**Durchführung von Abteilungs- und Teammeetings:** In den Abteilungs- und Teammeetings sollten diversity-relevante Themen regelmäßig als Agendapunkte aufgenommen werden. Tagesordnungspunkte sollten generell rechtzeitig vorher kommuniziert werden, damit eine faire und gleichberechtigte Diskussion möglich ist.

**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 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 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 Bewerbern und Bewerberinnen, 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 positionie-



ren. Es gibt verschiedene Anbieter, die Arbeitgebersiegel vergeben. Zu nennen sind hier beispielsweise Great Place to Work®, Top Job und Top Employer. 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 Xing, um Ihre Aktivitäten zu Diversity zu platzieren und mit externen Stakeholdern 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. Ihrer Fantasie sind dabei keine Grenzen gesetzt. 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 Mitarbeiter durch den Einbezug wertgeschätzt. Weitere Informationen erhalten Sie in unseren Arbeitshilfen (Kapitel 5).

**Pressearbeit:** Nutzen Sie Ihre Pressekanäle, um Ihre Diversity-Aktivitäten in der Öffentlichkeit zu platzieren. Der Erfolg Ihrer Pressearbeit kann durch einen hohen Neuigkeitswert Ihrer Aktivitäten, einen regionalen Bezug oder eine persönliche Geschichte einer Ihrer Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen begünstigt werden.

**Veranstaltungen:** Es gibt zahlreiche Veranstaltungen zum Thema Diversity, wie beispielsweise Best-Practice-Foren oder Austauschkreise, die Ihnen zum einen eine Plattform bieten, um Ihre Aktivitäten zu präsentieren sowie Ihnen

zum anderen den Austausch mit anderen Unternehmen ermöglichen.

Eine Checkliste zur Umsetzung von Diversity Management finden Sie auf [Seite 11](#).

## 4 So messen Sie Ihren Erfolg

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

## 5 Arbeitshilfen und weitere Informationen

### KOFA-Handlungsempfehlungen

**Umfeldanalyse:** Mit einer Umfeldanalyse erkennen Sie rechtzeitig Trends in Ihrem wirtschaftlichen Umfeld. Dafür sind Daten, die Sie über die regionale demografische Entwicklung, die Verfügbarkeit des Fachkräfteangebots und die regionale Bildungsinfrastruktur informieren, zu beurteilen. Die Handlungsempfehlung hilft dabei wie auch bei der Ableitung personalpolitischer Maßnahmen.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/umfeldanalyse>

**Rekrutierung:** Unternehmenserfolg steht und fällt mit dem Finden der passenden Fachkräfte. Damit Sie diese auch erreichen, empfiehlt sich eine strukturierte und zielgruppen-gerechte Rekrutierungsstrategie: <http://www.kofa.de/themen-von-a-z/rekrutierung>

**Personalkennzahlen:** Personalkennzahlen bieten eine objektive Basis zur Bewertung Ihrer Personalpolitik. Sie sind ein Instrument, um Ihre derzeitige Personalarbeit zu überprüfen. In der Handlungsempfehlung lernen Sie unterschiedliche Kennzahlen kennen und erhalten Tipps zu deren Anwendung. <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen>

**Personalbedarfsplanung:** Die Ergebnisse einer Personalbedarfsplanung bilden die Grundlage für eine strategische Optimierung Ihrer Personalarbeit. Sie ist damit ein Scharnier zwischen Personal- und Unternehmensplanung. Nähere Informationen erhalten Sie in der entsprechenden KOFA-Handlungsempfehlung. <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalbedarfsplanung>

### Zusätzliche Informationen

#### Links

#### Personalentwicklung (Kapitel 3.4)

<http://www.netzwerk-iq.de/>

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.

<http://www.charta-der-vielfalt.de>

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.

<http://www.kofa.de/themen-von-a-z/fluechtlinge/willkommenslotsen>

Die Willkommenslotsen beraten KMU bei der betrieblichen Integration von Flüchtlingen. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt auf der Anbahnung von Ausbildungsverträgen und der Vermittlung von Kontakten.

[http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/passgenaue\\_besetzung/](http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/passgenaue_besetzung/)

Förderprogramm „Passgenaue Besetzung“. Das Förderprogramm unterstützt KMU hinsichtlich der passgenauen Besetzung von Ausbildungsplätzen mit Jugendlichen aus dem Inland sowie bei der Integration von ausländischen Auszubildenden und Fachkräften.

#### Mit Unternehmenskommunikation zum Ziel (Kapitel 3.5)

[http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Diversity-Tag\\_2016/Charta\\_der\\_Vielfalt\\_Tipps\\_Social\\_Media\\_DDT16.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Diversity-Tag_2016/Charta_der_Vielfalt_Tipps_Social_Media_DDT16.pdf)

Die Charta der Vielfalt stellt eine Übersicht mit Tipps und Hinweisen zur Außendarstellung der Diversity-Aktivitäten in den sozialen Medien bereit.

#### Literatur

Europäische Kommission (Hrsg.), Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=de&featuresId=25>

Krislin, Carolin und Petra Köppel, 2008, Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potenzial kultureller Vielfalt im Mittelstand, [http://www.synergyconsult.de/pdf/Diversity\\_Management\\_durch\\_die\\_Hintertuer.pdf](http://www.synergyconsult.de/pdf/Diversity_Management_durch_die_Hintertuer.pdf)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Vielfalt bereichert Unternehmen, <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/vielfalt-bereichert-unternehmen-4224>

MCKinsey & Company: Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten, [https://www.mckinsey.de/files/Vielfalt\\_siegt\\_deutsch.pdf](https://www.mckinsey.de/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf)

RKW Berlin GmbH (Hrsg.), 2010, Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, Berlin, [http://rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/projekte/dip/GPA\\_Diversity\\_Management\\_in\\_KMU.pdf](http://rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/projekte/dip/GPA_Diversity_Management_in_KMU.pdf)

International Society for Diversity Management e.V., Diversity Management & Balanced Scorecard, [http://www.idm-diversity.org/eng/infothek\\_schmidt\\_scorecard.html](http://www.idm-diversity.org/eng/infothek_schmidt_scorecard.html)

<b>Checkliste zur Umsetzung von Diversity Management</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
<b>Analyse der Ist-Situation</b>		
Haben Sie eine Personalstatistik erstellt, um sich einen Überblick über die Vielfalt Ihrer Belegschaft zu verschaffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie aus der Personalstatistik Leitfragen für die verschiedenen Perspektiven (Kunden, Prozess, Mitarbeiter- und Finanzperspektive) abgeleitet und auf Basis der Ergebnisse eine klare Zielformulierung vorgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es gelungene Beispiele einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Ist dies innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vorbereitung zur Einführung von Diversity Management</b>		
Hat die Geschäftsführung ein Commitment zur Förderung von Vielfalt formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie klare Zielsetzungen hinsichtlich Diversity Management formuliert und dabei Ihre Führungskräfte beteiligt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die gesamte Belegschaft darüber aufgeklärt, weshalb Sie Diversity Management einführen wollen und mit welchem Nutzen das verbunden ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Raum für Austausch und Feedback geschaffen, damit die Bedeutung von Diversity für jedes Team und seinen Arbeitsalltag diskutiert werden konnte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie die formulierte Zielsetzung in Ihr Unternehmensleitbild integriert und diese sowohl nach innen als auch nach außen hin für (potenzielle) Kunden und Mitarbeiter sichtbar gemacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie eine(n) Diversity-Verantwortliche(n) benannt, der die Umsetzung von Diversity Management in Ihrem Unternehmen proaktiv begleitet, umsetzt und überwacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind sich Ihre Führungskräfte ihrer Rolle als Vorbilder und Multiplikatoren bewusst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Weiterbildungen und Trainings zu Führungs- und Kommunikationskompetenzen angeboten werden, damit die Potenziale der mit Diversity einhergehenden Unterschiede besser genutzt werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Umsetzung im Bereich Personalrekrutierung</b>		
Überprüfen Sie Ihre Stellenausschreibung im Hinblick auf den Diversitätsgedanken: Sprechen Sie damit Bewerberinnen und Bewerber mit unterschiedlichsten Eigenschaften an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzen Sie Auswahlinstrumente ein, die nicht nur Schulzeugnisse, Schulnoten und Wissenstests erfassen, sondern auch soziale und persönliche Kompetenzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entsprechen Ihre Ausschreibungen dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie unterschiedliche Rekrutierungskanäle bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Umsetzung im Bereich Personalentwicklung</b>		
Berücksichtigen Sie Diversity auch im Rahmen Ihrer Personalentwicklung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie diversity-relevante Themen und Fragestellungen in Mitarbeitergespräche integriert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können kontinuierlich Weiterbildungen zum Thema Diversity Management angeboten werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie Mentoren und Mentorinnen benennen, die die Umsetzung von diversity-orientierten Maßnahmen aktiv unterstützen und begleiten können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es externe Partner oder Netzwerke, die Sie bei der Umsetzung von Diversity Management unterstützen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unternehmenskommunikation</b>		
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie im Rahmen von Workshops diskutiert, was genau Diversity für die tägliche Arbeit bedeutet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind diversity-relevante Themen regelmäßig als Agendapunkt in Abteilungs- und Teammeetings integriert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steht eine Plattform zur Verfügung, über die Mitarbeiter anonym Probleme und Sorgen äußern können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machen Sie Ihre Diversity-Aktivitäten über entsprechende Siegel (z. B. Charta der Vielfalt) sichtbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie diverse Veranstaltungsformate und Ihre Pressekanäle, um Ihre Diversity-Aktivitäten nach außen zu tragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

