



Modul 2 (Teil 3)

Inklusive Führungsqualitäten

Teil 3: Messung der Auswirkungen
von integrativer Führung und Aufbau
von D&I-Resilienz



[www. projectdare.eu](http://www.projectdare.eu)

This resource is licensed under CC BY 4.0



This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the
Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the
information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060

Diese Ressource ist lizenziert unter CC BY 4.0





Entdecken Sie den DARE Module Learning Pathway:

Nutzen Sie unsere Lernblöcke, die KMU dabei helfen sollen, vielfältige, gerechte und integrative Arbeitsplätze zu schaffen. Nutzen Sie die Möglichkeiten der DEI, um den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens zu fördern. Unsere praktischen und interaktiven Module bieten Einblicke in die Praxis und Fallstudien aus einer europäischen Perspektive - helfen Sie mit, Arbeitsplätze und Gemeinschaften zu schaffen, in denen sich alle wohlfühlen!

MODUL 1

Einleitung: Diversitäten beleben europäische Unternehmen

Hauptmerkmale: Überblick und Definitionen von D&I in KMU. 12 Dimensionen der Diversität. Erlernen von Schlüsselkompetenzen für die Umsetzung von Business Cases.

- Teil 1:** Warum D&I für KMU wichtig ist.
Teil 2: Aufbau von D&I-Kompetenzen für KMU.

MODUL 2

Inklusive Führungsqualitäten

Hauptmerkmale: Entwickeln Sie integrative Führungskompetenzen (z. B. Bewusstsein für Vorurteile und deren Beseitigung). Nutzen Sie die Kraft der Neurodiversität. Messung der Auswirkungen und Aufbau von Resilienz.

- Teil 1:** Vorbereitung auf einen integrativen Wandel durch Führung.
Teil 2: Inklusive Führung & Neurodiversität freischalten.
Teil 3: Messung des Einflusses von Führungskräften und Aufbau von Resilienz.

MODUL 3

Integratives Talentmanagement für KMU

Hauptmerkmale: Inklusive Werbung, Einstellung und Bindung. Leistungsmanagement und Nachfolgeplanung für Führungskräfte.

- Teil 1:** Vielfältige Talente anziehen, entwickeln und binden.
Teil 2: Erstellung inklusiver Stellenbeschreibungen und -anzeigen.
Teil 3: Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien.
Teil 4: Talententwicklung und Mitarbeiterbindung.
Teil 5: Leistungsmanagement und Feedback.
Teil 6: Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften.

MODUL 6

Integratives gesellschaftliches Engagement für KMU

Hauptmerkmale: Lernen Sie die sechs Grundprinzipien des integrativen Engagements in der Gemeinde kennen. Verstehen Sie die vier Ebenen des Gemeinschaftskontextes und erstellen Sie einen effektiven Engagementrahmen und Aktionsplan.

- Teil 1:** Grundlagen des inklusiven Engagements in der Gemeinschaft.
Teil 2: Verstehen Sie Ihre Gemeinschaft und binden Sie sie ein.
Teil 3: Sicherstellung eines inklusiven Engagements durch Shared Value.
Teil 4: Vorbereitung eines wirksamen Rahmens für das Engagement der Gemeinschaft.
Teil 5: Erstellen Sie einen Rahmen für das Engagement der Gemeinschaft und einen Aktionsplan.

MODUL 5

Integratives Marketing für KMU

Hauptmerkmale: Einbindung von Inklusivität in das Branding. Verstehen Sie die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen. Strategische Marketing-Kampagnen für Inklusion entwerfen.

- Teil 1:** Die Macht des integrativen Marketings für KMU-Marken.
Teil 2: Verstehen Sie Ihre Kunden und überwinden Sie Marketing-Barrieren.
Teil 3: Gestaltung inklusiver Marketing-Kampagnen.

MODUL 4

Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU

Hauptmerkmale: Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur. Entwicklung und Durchführung eines strategischen Audits zum Kulturwandel, Überprüfung von Richtlinien und Praktiken sowie Stärkung der Teams durch Belohnung und Anerkennung.

- Teil 1:** Verstehen und Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur.
Teil 2: Entwurf und Durchführung einer strategischen Prüfung des kulturellen Wandels.
Teil 3: Unterstützung des Managements bei der Schaffung eines Arbeitsplatzes der Zugehörigkeit.
Teil 4: Von der Politik zur Praxis: Pflege einer Kultur der Integration.
Teil 5: Befähigung von Teams durch DEI-Zusammenarbeit, ERGs und Anerkennungen.

SIE SIND HIER

Einführung DARE zu Modul 2

Diese fünf Schlüsselabschnitte zeigen Führungskräften, wie sie D&I in ihre Managementpraktiken einbinden können.

ABSCHNITT 1 beleuchtet die Rolle der obersten Führungsebene bei der Schaffung eines Wettbewerbsvorteils durch D&I. Nutzen Sie das DARE-Assessment als Grundlage für Ihre D&I-Strategie.

ABSCHNITT 2 konzentriert sich auf die Schaffung einer proaktiven, zweckorientierten D&I-Strategie durch die Festlegung messbarer Ziele und die Sicherstellung der unternehmensweiten Akzeptanz.

ABSCHNITT 3 vermittelt Führungskräften die Fähigkeit, integrative Teams aufzubauen, indem sie mit Vorurteilen umgehen und die neurodiversen Aspekte einbeziehen, um den Teamerfolg zu fördern.

In **ABSCHNITT 4** erfahren Sie, wie Sie den Einfluss von Führungskräften auf D&I mithilfe des SMART-Rahmens messen und Strategien für das Krisenmanagement entwickeln können.

ABSCHNITT 5 befasst sich erneut mit der Messung der Auswirkungen von D&I-Führungskräften und bietet Lösungen für das Krisenmanagement, um die Widerstandsfähigkeit von KMU durch integrative Führung zu stärken.

Abschnitt 1

Vorbereitung auf einen echten integrativen Wandel durch Führung auf höchster Ebene (Modul 1: Teil 1)

Abschnitt 2

Entwicklung einer zielgerichteten, wirkungsvollen D&I-Strategie (Modul 1: Teil 1)

Abschnitt 3

Entfesseln Sie Ihr inklusives Führungsverhalten und nutzen Sie die Kraft der Neurodiversität. (Modul 1: Teil 2)

Abschnitt 4

Messung des Einflusses von Führungskräften auf D&I (Modul 1: Teil 3)

Abschnitt 5

D&I Krisenmanagement & Resilienzstrategien (Modul 2: Teil 3)

Inklusive Führungsqualitäten

Teil 1

Teil 2

Teil 3

SIE SIND HIER

M2: Teil 3 Abschnitt 4

ABSCHNITT 4 ermöglicht es Führungskräften, die Auswirkungen ihrer Führung auf D&I zu messen. Dies ist wichtig, damit sie ihre Fortschritte verfolgen, verbesserungswürdige Bereiche identifizieren und die Verantwortlichkeit sicherstellen können. Dieses Modul untersucht wirksame Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die Auswirkungen der Führung auf D&I, entwickelt Systeme zur Anerkennung von integrativer Führung und verwendet das SMART-Framework zur Erfolgsmessung. Darüber hinaus bietet es einen tiefen Einblick in Krisenmanagement- und Resilienzstrategien, die D&I-Prinzipien einbeziehen. Dieses Modul gibt den Führungskräften Instrumente für ein integratives Krisenmanagement an die Hand, mit denen sie schwierige Situationen meistern und gleichzeitig ihr Engagement für Vielfalt, Integration und organisatorische Widerstandsfähigkeit aufrechterhalten können.

Inhalt Abschnitt 4

04

Messung des Einflusses inklusiver Führung auf D&I

Schritt für Schritt zum Management der Auswirkungen inklusiver Führung

10 Beispiele für die Messung des Einflusses von Führungskräften durch Anwendung des SMART-Rahmens

M2: Teil 3 Abschnitt 5

ABSCHNITT 5: ermöglicht es Führungskräften, die Auswirkungen ihrer Führung auf D&I zu messen. Dies ist wichtig, damit sie ihre Fortschritte verfolgen, verbesserungswürdige Bereiche identifizieren und die Rechenschaftspflicht sicherstellen können. In diesem Modul werden wirksame Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die Auswirkungen der Führung auf D&I untersucht, Systeme zur Anerkennung von integrativer Führung entwickelt und das SMART-Framework zur Erfolgsmessung verwendet. Darüber hinaus bietet es einen tiefen Einblick in Krisenmanagement- und Resilienzstrategien, die D&I-Prinzipien einbeziehen. Dieses Modul gibt den Führungskräften Instrumente für ein integratives Krisenmanagement an die Hand, mit denen sie schwierige Situationen meistern und gleichzeitig ihr Engagement für Vielfalt, Inklusion und die Widerstandsfähigkeit der Organisation aufrechterhalten können.

05

Inhalt Abschnitt 5

D&I-Krisenmanagement und Widerstandsfähigkeitsstrategien

Entwicklung eines D&I-Krisenmanagementrahmens

Resilienz durch integrative Führung aufbauen

7 Beispiele für KMU-Krisenmanagementstrategien mit Lösungen

Lernziele

Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- Verstehen Sie die wichtigsten **Kennzahlen und Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die** Auswirkungen von Führungskräften auf Vielfalt und Integration (D&I).
- Entwicklung von Systemen zur Überwachung der **Wirksamkeit der integrativen Führung** und Einrichtung von Rechenschaftsmechanismen.
- Schaffung von **Anerkennungs- und Belohnungsstrategien** für integrative Führungspraktiken.
- Anwendung des **SMART-Frameworks** zur Messung des Einflusses von Führungskräften auf D&I.
- Lernen Sie Krisenmanagement- und **Resilienzstrategien** mit Schwerpunkt auf D&I.
- Entwicklung eines umfassenden **Rahmens für das D&I-Krisenmanagement** für KMU.
- Identifizieren Sie integrative Führungspraktiken, die die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens in Krisenzeiten stärken.

M2: Teil 3 Abschnitt 4

Dieses Modul ermöglicht es Führungskräften, die Auswirkungen ihrer Führung auf D&I zu messen. Dies ist wichtig, damit sie ihre Fortschritte verfolgen, verbesserungswürdige Bereiche identifizieren und die Verantwortlichkeit sicherstellen können. In diesem Modul werden wirksame Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die Auswirkungen der Führung auf D&I untersucht, Systeme zur Anerkennung von integrativer Führung entwickelt und das SMART-Framework zur Erfolgsmessung verwendet. Darüber hinaus bietet es einen tiefen Einblick in Krisenmanagement- und Resilienzstrategien, die D&I-Prinzipien einbeziehen. Dieses Modul gibt den Führungskräften Instrumente für ein integratives Krisenmanagement an die Hand, mit denen sie schwierige Situationen meistern und gleichzeitig ihr Engagement für Vielfalt, Integration und organisatorische Widerstandsfähigkeit aufrechterhalten können.

Inhalt Abschnitt 4

04

Messung des Einflusses von Führungskräften auf D&I

Schritt für Schritt zum Management der Auswirkungen inklusiver Führung

10 Beispiele für die Messung des Einflusses von Führungskräften durch Anwendung des SMART-Rahmens

Schritt 1



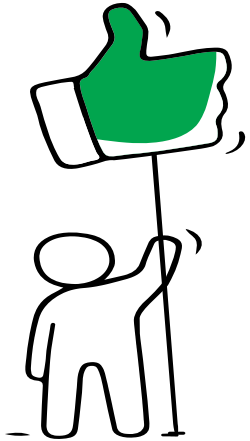
Klare D&I-Ziele und KPIs definieren

Um den Einfluss von Führungskräften auf Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion, D&I) zu messen, ist es wichtig, einen strukturierten, umsetzbaren Ansatz anzubieten. Im Folgenden finden Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die Führungskräften hilft zu verstehen, wie sie ihren Einfluss auf D&I überwachen, messen und verbessern können

Legen Sie D&I-Ziele fest Legen Sie zunächst spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitgebundene (SMART) Ziele für D&I fest. Ein Ziel könnte zum Beispiel sein, den Anteil unterrepräsentierter Gruppen in Führungspositionen innerhalb von drei Jahren um 15 % zu erhöhen.

Bestimmen Sie wichtige Leistungsindikatoren (KPIs), um den Fortschritt zu verfolgen. Beispiele hierfür sind:

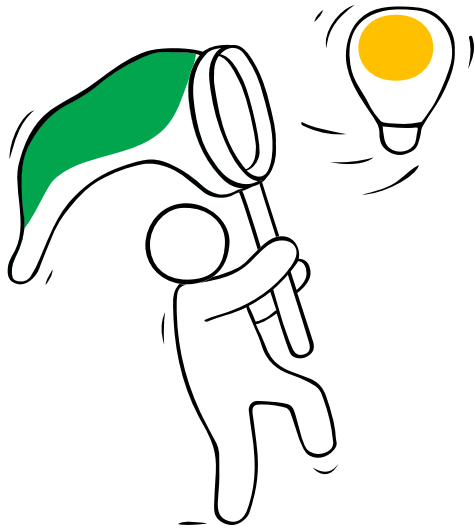
1. **Metriken zur Vielfalt in der Belegschaft** Prozentsatz der Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund auf verschiedenen Ebenen.
2. **Metriken zur Eingliederung** Ergebnisse der Umfrage zum Mitarbeiterengagement in Bezug auf Fragen zur Eingliederung.
3. **Verbleibsquoten** Verbleibsquoten von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft im Vergleich zur Gesamtverbleibsquote.



Schritt 2



Erfassung von D&I-Basisdaten



Prüfung der Vielfalt Führen Sie eine erste Prüfung durch, um den aktuellen Stand der Vielfalt und Integration im Unternehmen zu ermitteln. Sammeln Sie Daten zu Demografie, Lohnungleichheit, Vertretung in Führungspositionen usw.

Umfragen zur Eingliederung Verwenden Sie Umfragen, um das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter, ihre Wahrnehmung der Unterstützung von D&I durch die Führungskräfte und Erfahrungen mit Voreingenommenheit oder Ausgrenzung zu bewerten.

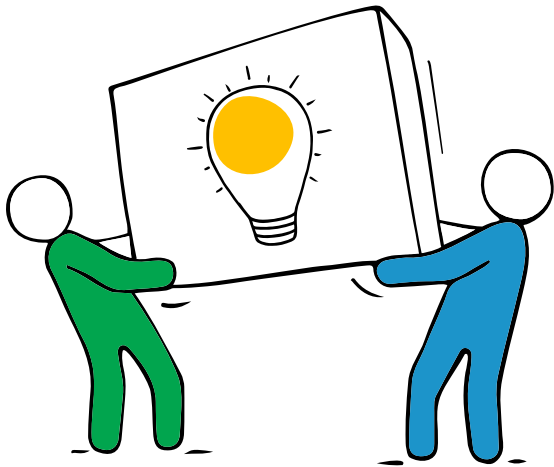
Qualitative und quantitative Daten Führen Sie Fokusgruppen oder Interviews durch, um tiefere Einblicke in die Erfahrungen der verschiedenen Mitarbeitergruppen zu gewinnen.

Ein Technologieunternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen innerhalb von zwei Jahren von 20 % auf 30 % zu erhöhen. Sie verfolgten die Einstellungsquoten, die Beförderungsquoten und die Teilnahme von Frauen an der Führungsentwicklung. Durch die Einführung von Mentorenprogrammen und integrativen Einstellungspraktiken wurde innerhalb eines Jahres eine Steigerung von 12 % erreicht.

Schritt 3



Einführung von Überwachungs- und Berichterstattungssystemen



Dashboards Entwickeln Sie D&I-Dashboards in Echtzeit, die KPIs verfolgen und es Führungskräften ermöglichen, Trends und Muster im Laufe der Zeit zu erkennen. Dazu können demografische Aufschlüsselungen, Einstellungs-, Beförderungs- und Fluktuationsraten gehören.

Regelmäßige Berichterstattung Legen Sie einen Zeitplan für die Berichterstattung fest, z. B. vierteljährliche oder halbjährliche Berichte, um die Fortschritte im Hinblick auf die D&I-Ziele zu überprüfen. Diese Berichte sollten mit der Führungsebene und den relevanten Stakeholdern geteilt werden.

Pulsumfragen Führen Sie Pulsumfragen durch, um das Eingliederungsklima regelmäßig zu messen und Bereiche, die Aufmerksamkeit erfordern, schnell zu identifizieren. Pulsumfragen ermöglichen es Ihnen, die Stärken und Schwächen Ihrer DEI-Initiativen zu ermitteln. Sie können herausfinden, welche Aspekte von Vielfalt und Integration gut funktionieren und gefeiert werden sollten, und gleichzeitig Bereiche aufdecken, in denen Verbesserungen oder zusätzliche Unterstützung notwendig sind.

[13 Puls-Check-Fragen zur Messung des DEI für Ihr Unternehmen](#)

Schritt 4



Bewertung der Effektivität von Führungskräften im Bereich D&I

360-Grad-Feedback Integrieren Sie D&I in den 360-Grad-Feedback-Prozess für Führungskräfte. Bitten Sie Kollegen, direkte Mitarbeiter und andere Stakeholder, die Führungskräfte nach ihrem Engagement und ihrer Effektivität bei der Förderung von D&I zu beurteilen.

Beurteilungen für integrative Führung Verwenden Sie Instrumente oder Rahmen, um zu beurteilen, wie gut Sie oder andere Führungskräfte integrative Verhaltensweisen zeigen, z. B. aktives Zuhören, Einfühlungsvermögen, Fairness bei der Entscheidungsfindung und Eintreten für unterschiedliche Talente.

Schritt 5

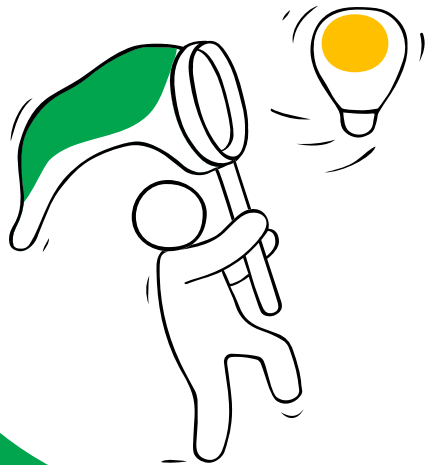


Entwicklung und Umsetzung von Anerkennungs- und Belohnungssystemen

Anerkennungsprogramme Führen Sie Anerkennungsprogramme ein, die Führungskräfte auszeichnen, die sich stark für D&I engagieren. Verleihen Sie beispielsweise einen Preis für den "Inclusive Leader of the Year", um außergewöhnliche Bemühungen hervorzuheben.

Binden Sie D&I in die Leistungsbeurteilung Integrieren Sie D&I-Ziele in den Leistungsbeurteilungsprozess. Stellen Sie sicher, dass Führungskräfte für die Erreichung von D&I-Ergebnissen verantwortlich gemacht werden und ihr Erfolg in ihrer Gesamtleistungsbewertung anerkannt wird.

Anreize Ziehen Sie finanzielle Anreize oder Prämien in Betracht, die an D&I-Erfolge gebunden sind. Dazu könnte das Erreichen bestimmter Repräsentationsziele oder das erfolgreiche Mentoring diverser Talente gehören.



Schritt 6



Kontinuierliche Verbesserung und Anpassung



Feedback-Schleifen Nutzen Sie die aus Umfragen, Audits und Berichten gewonnenen Daten, um Ihre D&I-Strategien kontinuierlich zu verfeinern. Führen Sie kontinuierliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern, um zu verstehen, was funktioniert und was nicht.

Benchmarking Vergleichen Sie die D&I-Bemühungen Ihres Unternehmens regelmäßig mit Branchenstandards oder der Konkurrenz. Dies kann helfen, verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren und bewährte Praktiken aufzuzeigen, die übernommen werden sollten.

Entwicklung von Führungskräften Bieten Sie allen Führungskräften kontinuierliche Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, um ihre integrativen Führungsfähigkeiten zu verbessern. Dies sollte Workshops, Coaching und Zugang zu D&I-Ressourcen umfassen.

Ein Finanzunternehmen wollte seine Eingliederungsquote bei Mitarbeiterbefragungen verbessern. Es führte Schulungen zum Thema unbewusste Voreingenommenheit ein, gründete Mitarbeiter-Ressourcengruppen (ERGs) und kommunizierte regelmäßig über seine D&I-Initiativen. Im Laufe der Zeit verbesserten sich die Eingliederungswerte um 15 %, und das Engagement der Mitarbeiter nahm insgesamt zu.



10 Beispiele für die Messung des Einflusses von Führungskräften

Verwendung des SMART-Rahmens

Eine klare und umsetzbare Strategie für Vielfalt und Integration (Diversity & Inclusion, D&I) mit auf das Unternehmen abgestimmten Zielen ist eine wesentliche Voraussetzung, um sinnvolle D&I-Veränderungen in einem Unternehmen voranzutreiben. Diese Ziele sollten sich an den allgemeinen Geschäftszielen des Unternehmens orientieren. Für eine erfolgreiche D&I-Integration sollten sie messbar sein und regelmäßig mit Fortschrittsberichten überprüft werden. Der nächste Abschnitt zeigt, wie die Wirkung von Führungskräften anhand des SMART-Rahmens gemessen werden kann. Es werden beliebte D&I-Strategieziele für KMU vorgestellt.





1. Vielfalt am Arbeitsplatz erhöhen

Ziel Erhöhung des Anteils der unterrepräsentierten Gruppen (z. B. Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Behinderung) an der Belegschaft.

Ziel Erhöhung des Anteils von Frauen in technischen Berufen von 20 % auf 35 % innerhalb von drei Jahren.

Ziel Erreichen eines Anteils von 30 % ethnischer Minderheiten in Führungspositionen innerhalb von fünf Jahren.

Spezifisch Erhöhung des Anteils von Frauen in technischen Funktionen innerhalb des Unternehmens.

Messbar Anhebung des Prozentsatzes von 20 % auf 35 %.

Erreichbar Gezielte Rekrutierungsstrategien umsetzen, Partnerschaften mit weiblichen Tech-Ausbildungseinrichtungen und -Organisationen eingehen und Stellenbeschreibungen überarbeiten, um sie stärker einzubeziehen.

Relevant Das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern muss so angegangen werden, dass es D&I- und Innovationsstrategien unterstützt und mit den Unternehmenswerten in Einklang steht.

Zeitgebunden Erreichen Sie diesen Anstieg von Frauen in technischen Berufen innerhalb der nächsten 3 Jahre.



2. Förderung einer integrativen Kultur

Zielsetzung Förderung einer integrativen Arbeitsplatzkultur, in der sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt und respektiert fühlen.

Ziel Steigerung der Werte für das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Inklusivität um 15 % in den nächsten 18 Monaten.

Zielsetzung Durchführung von mindestens vier unternehmensweiten Veranstaltungen oder Programmen zur kulturellen Sensibilisierung pro Jahr.

Spezifisch Vearbesserung der integrativen Arbeitsplatzkultur.

Messbar Verbesserung der Werte für das Mitarbeiterengagement in Bezug auf Inklusion um 15 %.

Erreichbar Führen Sie Programme zur Sensibilisierung für kulturelle Belange ein, bieten Sie regelmäßig Schulungen zum Thema Inklusion an und veranstalten Sie vierteljährliche Events oder Programme.

Relevant Eine integrativere Kultur steigert die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter.

Zeitgebunden Erreichen Sie diese Verbesserung innerhalb der nächsten 18 Monate.



3. Verbesserung der Einstellungspraktiken

Zielsetzung Anwerbung und Einstellung einer größeren Vielfalt von Bewerbern.

Ziel Sicherstellen, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre 50 % der Bewerberlisten für alle Positionen Kandidaten aus verschiedenen Ländern enthalten.

Ziel Partnerschaften mit mindestens drei auf Vielfalt ausgerichteten Personalvermittlungsagenturen oder Stellenbörsen bis Ende des Jahres.

Spezifisch Sicherstellung eines vielfältigen Bewerberpools für alle offenen Stellen.

Messbar In 50 % aller Auswahllisten sind Bewerber mit unterschiedlichen Hintergründen vertreten.

Erreichbar Partnerschaften mit auf Vielfalt ausgerichteten Personalvermittlungsagenturen und Nutzung diverser Stellenbörsen und Netzwerke.

Relevant Engagieren Sie sich für einen vielfältigen Einstellungsprozess, der D&I und Unternehmensinnovationen fördert und die Unternehmenswerte widerspiegelt.

Zeitgebunden Umsetzung dieser Praxis innerhalb der nächsten 2 Jahre.



4. Entwicklung und Bindung vielfältiger Talente

Zielsetzung Förderung der Entwicklung und Bindung von Talenten unterschiedlicher Herkunft an das Unternehmen.

Ziel Implementierung eines Mentorenprogramms für unterrepräsentierte Gruppen mit einer Teilnahmequote von 75 % innerhalb des ersten Jahres.

Ziel Erhöhung der Verbleibquote von unterrepräsentierten Mitarbeitern um 10 % innerhalb von drei Jahren.

Spezifische Unterstützung der Entwicklung und Bindung von unterrepräsentierten Mitarbeitern, z. B. farbige Menschen, LGBTQ+, Menschen mit Behinderungen, Menschen aus anderen Ländern, Neurodiversität usw.

Messbar Implementierung eines Mentorenprogramms mit mindestens 75 % Beteiligung dieser unterrepräsentierten Gruppen.

Erreichbar Entwickeln Sie ein strukturiertes Mentorenprogramm und fördern Sie es regelmäßig über interne Kanäle.

Relevant Die Bindung vielfältiger Talente ist für die Erhaltung eines wettbewerbsfähigen, vielfältigen und integrativen Arbeitsplatzes von entscheidender Bedeutung.

Zeitgebundene Einführung und Erreichung dieser Teilnahmequote innerhalb des ersten Jahres.



5. Vermeidung von Vorurteilen und Sensibilisierung

Zielsetzung Verringerung der unbewussten Voreingenommenheit bei Entscheidungsprozessen.

Ziel Durchführung von Schulungen zu unbewussten Vorurteilen für 100 % der Manager und Führungskräfte innerhalb der nächsten 12 Monate.

Ziel Innerhalb von zwei Jahren sollen Instrumente und Techniken zur Verringerung von Vorurteilen in alle Einstellungs-, Beförderungs- und Leistungsbewertungsverfahren integriert werden.

Spezifische Verringerung unbewusster Voreingenommenheit bei Einstellungen und Leistungsbewertungen.

Messbar Durchführung von Schulungen zu unbewusster Voreingenommenheit für 100 % der Manager und Führungskräfte.

Erreichbar Partnerschaft mit externen D&I-Beratern zur Durchführung von Schulungen und zur Integration von Instrumenten zur Eindämmung von Vorurteilen.

Relevant Die Beseitigung von Vorurteilen ist entscheidend für eine faire und integrative Entscheidungsfindung.

Zeitgebunden Abschluss der Ausbildung innerhalb der nächsten 12 Monate.



6. Stärkung der Verantwortlichkeit von Führungskräften

Zielsetzung Führungskräfte für D&I-Ergebnisse innerhalb ihrer Teams verantwortlich machen.

Ziel Aufnahme von D&I-Zielen in die Leistungs- und Teambeurteilungen aller Führungskräfte bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahrs.

Ziel Einrichtung eines D&I-Ausschusses unter der Leitung von Führungskräften, der vierteljährlich die Fortschritte überprüft und Empfehlungen ausspricht und entsprechend vergibt.

Ermutigen Sie die Führungskräfte zu D&I-Ergebnissen in ihren Teams und nehmen Sie sie in die Pflicht, wenn sie die Ergebnisse nicht erreichen.

Messbar Aufnahme von D&I-Zielen in 100 % der Leistungsbeurteilungen von Führungskräften und Teambewertungen.

Erreichbar Integrieren Sie D&I-Kennzahlen in den bestehenden Leistungsbewertungs- und Teambewertungsprozess.

Eine entsprechende Verantwortlichkeit der Führungskräfte gewährleistet eine nachhaltige Ausrichtung auf D&I-Ziele.

Zeitgebunden Umsetzung dieser Änderung bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres.



7. Verbesserung der Zugänglichkeit und Unterbringung

Ziel Sicherstellen, dass der Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter, einschließlich derer mit Behinderungen, zugänglich ist und ihnen entgegenkommt.

Ziel Führen Sie innerhalb der nächsten 12 Monate eine umfassende Prüfung der Zugänglichkeit aller Unternehmenseinrichtungen durch und setzen Sie die erforderlichen Verbesserungen innerhalb von 24 Monaten um.

Ziel Ein spezielles Budget für die Unterbringung am Arbeitsplatz einrichten und sicherstellen, dass es jedes Jahr voll ausgeschöpft wird.

Spezifisch Gewährleistung der Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes für Mitarbeiter mit Behinderungen.

Messbar Führen Sie ein Audit der Zugänglichkeit durch und nehmen Sie alle notwendigen Verbesserungen vor.

Erreichbar Zuteilung von Ressourcen für den Audit- und Verbesserungsprozess.

Relevante Barrierefreiheit ist für ein integratives Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung.

Zeitgebunden Abschluss des Audits innerhalb von 12 Monaten und Verbesserungen innerhalb von 24 Monaten.



8. Mitarbeiterengagement und Feedback

Zielsetzung Regelmäßige Einbeziehung der Mitarbeiter in D&I-Initiativen und Einholung ihres Feedbacks.

Ziel Einführung einer D&I Employee Resource Group (ERG) mit einer Beteiligung von mindestens 25 % der Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres.

Ziel Jährliche D&I-Umfragen mit einer Rücklaufquote von 80 % durchführen und die Ergebnisse als Grundlage für strategische Anpassungen nutzen.

Spezifische Einbindung der Mitarbeiter in D&I-Initiativen und Einholung von Feedback.

Messbar Erreichen einer Rücklaufquote von 80 % bei den jährlichen D&I-Umfragen.

Erreichbar Bekanntmachung der Umfrage und Schaffung von Anreizen für die Teilnahme.

Relevantes Regelmäßiges Feedback kann oft hilfreiche Erkenntnisse und Lösungen liefern und dazu beitragen, D&I-Strategien zu verfeinern und zu verbessern.

Zeitgebunden Führen Sie die Umfrage jährlich durch und setzen Sie Änderungen innerhalb von 6 Monaten nach Erhalt des Feedbacks um.



9. Lieferantenvielfalt

Zielsetzung Erhöhung der Vielfalt der Lieferanten und Verkäufer.

Ziel Sicherstellen, dass innerhalb von drei Jahren 20 % des jährlichen Beschaffungsbudgets des Unternehmens bei Lieferanten ausgegeben werden, die von Minderheiten, Frauen oder anderen unterschiedlichen Gruppen gehalten werden.

Spezifisch Mehr Vielfalt bei den Lieferanten des Unternehmens.

Messbar 20 % des Beschaffungsbudgets werden an Lieferanten vergeben, die Minderheiten angehören, von Frauen geführt werden oder eine andere Vielfalt aufweisen.

Erreichbar Identifizierung und Zusammenarbeit mit verschiedenen Lieferanten und Überwachung der Ausgaben.

Relevante Lieferantenvielfalt unterstützt die umfassenderen D&I-Ziele des Unternehmens.

Zeitgebunden Dieses Ziel soll innerhalb der nächsten 3 Jahre erreicht werden.



10. Gemeinschaftliche und soziale Auswirkungen

Ziel Verstärkung des Einflusses des Unternehmens auf die breitere Gemeinschaft durch D&I-Initiativen.

Ziel Partnerschaften mit mindestens fünf lokalen Organisationen, die sich auf Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Integration konzentrieren, bis zum Ende des nächsten Steuerjahres.

Ziel Einführung eines Freiwilligenprogramms, bei dem die Mitarbeiter innerhalb von 12 Monaten insgesamt 1.000 Stunden für D&I-bezogene gemeinnützige Projekte leisten.

Spezifisch Verbessern Sie die soziale Wirkung des Unternehmens durch D&I-Initiativen.

Messbar Partnerschaften mit 5 lokalen Organisationen, die sich auf D&I konzentrieren.

Erreichbar Aufbau von Partnerschaften und Einbindung der Mitarbeiter in ehrenamtliche Tätigkeiten.

Relevant Die Stärkung der Beziehungen zur Gemeinschaft verbessert den Ruf des Unternehmens und fördert die soziale Gerechtigkeit.

Zeitgebundene Form dieser Partnerschaften bis zum Ende des nächsten Haushaltsjahres.

M2: Teil 3 Abschnitt 5

Dieses Modul ermöglicht es Führungskräften, die Auswirkungen ihrer Führung auf D&I zu messen. Dies ist wichtig, damit sie ihre Fortschritte verfolgen, verbesserungswürdige Bereiche identifizieren und die Verantwortlichkeit sicherstellen können. In diesem Modul werden wirksame Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die Auswirkungen der Führung auf D&I untersucht, Systeme zur Anerkennung von integrativer Führung entwickelt und das SMART-Framework zur Erfolgsmessung verwendet. Darüber hinaus bietet es einen tiefen Einblick in Krisenmanagement- und Resilienzstrategien, die D&I-Prinzipien einbeziehen. Dieses Modul gibt den Führungskräften Instrumente für ein integratives Krisenmanagement an die Hand, mit denen sie schwierige Situationen meistern und gleichzeitig ihr Engagement für Vielfalt, Integration und organisatorische Widerstandsfähigkeit aufrechterhalten können.

05

Inhalt Abschnitt 5

D&I-Krisenmanagement und Widerstandsfähigkeitsstrategien

Entwicklung eines D&I-Krisenmanagementrahmens

Resilienz durch integrative Führung aufbauen

7 Beispiele für KMU-Krisenmanagementstrategien mit Lösungen

D&I-Krisenmanagement und Widerstandsfähigkeitsstrategien

D&I macht KMU widerstandsfähiger. Ein vielfältiger und integrativer Arbeitsplatz ist widerstandsfähiger und besser für die Bewältigung von Krisen gerüstet. Vielfalt bringt eine Vielzahl von Perspektiven mit sich, was für innovative Problemlösungen entscheidend ist, während Inklusion sicherstellt, dass in kritischen Momenten der Entscheidungsfindung alle Stimmen gehört werden.

D&I bietet einen Wettbewerbsvorteil. Studien zeigen, dass diversifizierte Teams unter Druck besser arbeiten und sich schneller von Krisen erholen können. Für KMU kann dies ein bedeutender Wettbewerbsvorteil sein.

Der Aufbau von D&I-Resilienz ist unerlässlich. Für KMU ist der Aufbau von Widerstandsfähigkeit durch ein auf D&I ausgerichtetes Krisenmanagement nicht nur ein strategischer, sondern auch ein moralischer Imperativ. Indem sie die Führungskräfte mit den richtigen Strategien, Instrumenten und Ansätzen ausstatten, können KMU Krisen bewältigen und abmildern und gleichzeitig ihr Engagement für Vielfalt und Integration aufrechterhalten. Dieser Ansatz hilft nicht nur bei der Krisenbewältigung, sondern stärkt auch die gesamte Unternehmenskultur und macht sie widerstandsfähiger gegenüber künftigen Herausforderungen.

Braucht einen umfassenden Ansatz. Um Krisenmanagement- und Resilienzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Bereich Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion, D&I) effektiv anzugehen, müssen Führungskräfte einen umfassenden Ansatz verfolgen, der die Planung, Durchführung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung umfasst. Dieser Abschnitt bietet eine Anleitung mit Schritten, Ansätzen, Taktiken, Strategien, Beispielen und Methoden, die auf europäische KMU zugeschnitten sind.

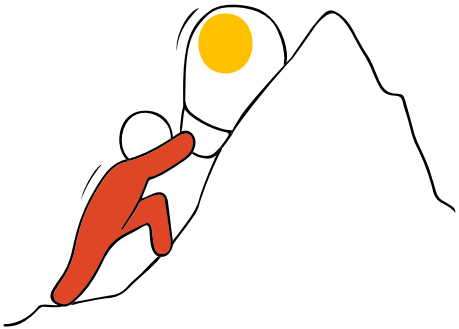
Schritt 1



Entwicklung eines D&I-Krisenmanagementrahmens

Bereiten Sie sich auf die Krise vor, indem Sie einen auf D&I ausgerichteten Krisenmanagementrahmen einrichten, der D&I-Grundsätze in jede Phase der Krisenplanung integriert. Ein D&I (Diversity and Inclusion) Crisis Management Framework integriert typischerweise verschiedene Aspekte der Krisenkommunikation, -vorbereitung und -reaktion, um sicherzustellen, dass das Engagement einer Organisation für Vielfalt und Inklusion auch während einer Krise stark bleibt. Dies sollte umfassen:

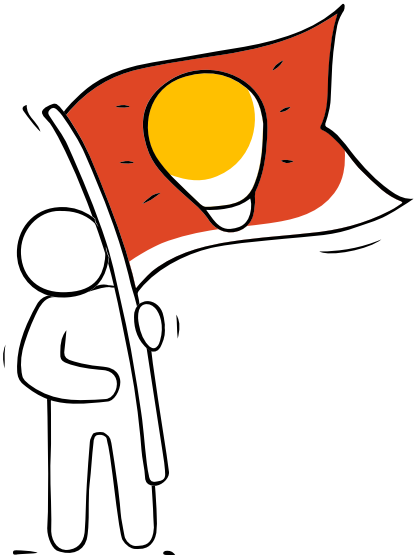
1. **Risikobewertung** zur Ermittlung potenzieller Krisen, die sich sowohl auf das Unternehmen als auch auf sein Engagement für D&I auswirken könnten, z. B. Probleme in der Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang mit der Vielfalt oder interne Konflikte.
2. **Szenarienplanung** Entwickeln Sie Szenarien, in denen D&I-Herausforderungen während einer Krise auftreten könnten (z.B. ein Vorfall von Diskriminierung innerhalb des Unternehmens) und planen Sie Reaktionen. Führen Sie regelmäßig Übungen durch, die D&I-bezogene Krisen simulieren. Dies hilft dem Team, seine Reaktion zu üben und eventuelle Lücken im Krisenmanagementplan zu erkennen. Führen Sie regelmäßig Workshops zur Szenarioanalyse durch, die sich auf potenzielle D&I-bezogene Krisen konzentrieren. Dies hilft dem Krisenmanagementteam, sich auf verschiedene Möglichkeiten vorzubereiten.



Schritt 1



Entwicklung eines D&I-Krisenmanagementrahmens

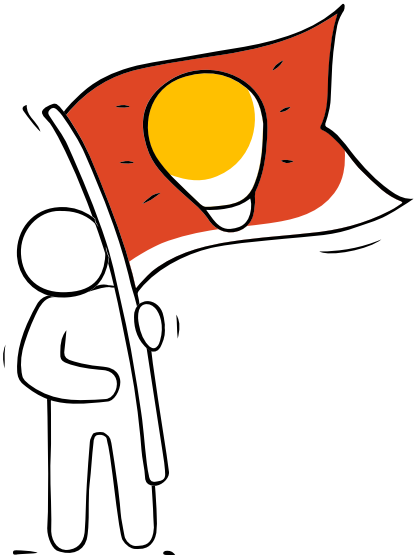


3. **D&I-Krisenreaktionsteam** Bilden Sie ein Krisenreaktionsteam, dem verschiedene Mitglieder aus unterschiedlichen Ebenen und Abteilungen des Unternehmens angehören. Dieses Team sollte sowohl in Krisenmanagement als auch in D&I-Grundsätzen geschult sein.
4. **Krisenkommunikationsplan** Sie benötigen diesen Plan, um spezifische Maßnahmen zu skizzieren, die während einer Krise zu ergreifen sind. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Kommunikation integrativ und sensibel für alle ist, insbesondere für unterrepräsentierte Gruppen.
5. **Auf Vielfalt ausgerichteter Sprecher** Bestimmen und schulen Sie einen Sprecher, der in D&I-Grundsätzen geschult und versiert ist und die Haltung und die Maßnahmen des Unternehmens in einer Krise wirksam vermitteln kann. Diese Person sollte sicherstellen, dass die Botschaften konsistent, integrativ und kultursensibel sind.
6. **Ein integratives Messaging** in der gesamten Kommunikation, ob intern oder extern, spiegelt das Engagement des Unternehmens für Vielfalt und Integration wider. Dazu gehört eine respektvolle Sprache und die Sicherstellung, dass die Bedürfnisse der verschiedenen Gemeinschaften bei Krisenreaktionen berücksichtigt werden.



Schritt 1

»»» Entwicklung eines D&I-Krisenmanagementrahmens



7. **Einbindung der Stakeholder** Kontinuierlicher Austausch mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen, einschließlich Mitarbeitern, Kunden und Gemeinden, um Feedback einzuholen und die Krisenreaktion entsprechend anzupassen.
8. **Überwachung und Feedback** Verwenden Sie Instrumente zur Überwachung der Wirksamkeit Ihrer Kommunikation und sammeln Sie Echtzeit-Feedback. Dies hilft bei der Anpassung von Strategien, um besser auf die Anliegen verschiedener Gruppen eingehen zu können. Nutzen Sie Tools und Plattformen, um soziale Medien und andere Kanäle auf Probleme zu überwachen, die zu einer Krise eskalieren könnten. Dies ist besonders für KMU wichtig, da sie oft nur über begrenzte Ressourcen verfügen, um größere Krisen zu bewältigen.



Überwachen, Feedback einholen und anpassen

Überwachen und verfolgen, Feedback einholen, messen, anpassen. Der einzige Weg, um herauszufinden, ob sich D&I verbessert oder ob es in Ihrem Unternehmen Probleme oder Herausforderungen gibt, ist, sie zu messen und zu verfolgen. Eine jährliche Umfrage reicht nicht aus. Sie müssen kontinuierlich zuhören und in Echtzeit Erkenntnisse darüber sammeln, was Ihre Mitarbeiter denken und fühlen.

Geben Sie den Mitarbeitern immer wieder die Möglichkeit, D&I-Bedenken zu äußern, da sie einen besseren Einblick in mögliche Konflikte haben als die Manager. Nutzen Sie dieses Feedback, um neue Wege zu finden, mitarbeiterorientierte Initiativen zu integrieren und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen, um eine bessere Gesamtleistung zu fördern.

Stellen Sie sicher, dass Sie vor und nach der Umsetzung jeder neuen D&I-Initiative die für Vielfalt und Integration relevanten Kennzahlen messen. Achten Sie auf die Veränderung (oder das Ausbleiben einer Veränderung) der Kennzahlen. Es ist relativ einfach, KPIs für die Vielfalt zu ermitteln, wenn Sie Ihre Belegschaft nach Geschlecht, Ethnie, geografischer Herkunft usw. aufschlüsseln.

Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz: Vorteile und ...



Überwachen, Feedback einholen und anpassen

Eingliederung ist schwieriger zu messen, aber es gibt zwei wichtige Möglichkeiten, dies zu tun.

Betrachten Sie zunächst das Klima der Inklusion - gerechte Beschäftigungspraktiken, Integration von Unterschieden und Einbeziehung in die Entscheidungsfindung.

Zweitens: Messung der Skala zur wahrgenommenen Gruppeneinbindung. Diese misst das Zugehörigkeitsgefühl und die Authentizität der Mitarbeiter.

Denken Sie daran: Das Sammeln von Daten ist nur ein Teil des Puzzles. Sie müssen nachfassen und Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass Sie die Erkenntnisse nutzen, um Ihren Ansatz und Ihre Wirkung zu verstärken.

Monitoring-Tools wie Diversio oder Culture Amp können helfen, die Auswirkungen von D&I in Krisenzeiten zu überwachen.

Krisenmanagement-Tools Plattformen wie Everbridge oder OnSolve können D&I-Überlegungen in die allgemeinen Krisenmanagement-Bemühungen integrieren.

Finden Sie heraus, wie Sie Ihr HR-Team mit Daten versorgen und richtig messen können

Schritt 2



Resilienz durch integrative Führung aufbauen

Ermächtigung, Förderung und Unterstützung einer vielfältigen Führung, insbesondere beim Krisenmanagement, um sicherzustellen, dass eine Reihe von Perspektiven und Erfahrungen berücksichtigt werden.

Schulung und Entwicklung Bieten Sie Führungskräften eine Schulung an, wie sie in Krisenzeiten inklusiv führen können. Führungskräfte benötigen Schulungen zu D&I-Zielen, warum sie wichtig sind und was von ihnen erwartet wird. Führungsteams müssen mit gutem Beispiel vorangehen und D&I in alle Geschäftsaspekte und Mitarbeiter integrieren.

Resilienz wird von Führungskräften aufgebaut, die ein integratives Teamumfeld schaffen, ihre eigenen Vorurteile erkennen, kulturell kompetent sind, ihren Mitarbeitern zuhören und sie für ihre täglichen Bemühungen anerkennen. Auch die Mitarbeiter sollten eine D&I-Schulung erhalten, damit auch sie Probleme wie Vorurteile verstehen, anerkennen und verbessern und dazu beitragen, sie zu vermeiden und zu überwinden. Beispiele für Schulungen sind;

- **Kulturelle Kompetenz** Verstehen und Managen der Dynamik von vielfältigen Teams.
- **Kommunikationsfähigkeiten** Sicherstellung einer klaren, transparenten und umfassenden Kommunikation in Krisenzeiten.

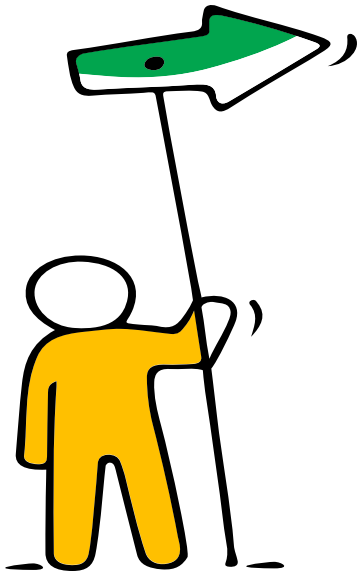


Quelle: Achievers

Schritt 3



Unterstützung für integratives Krisenmanagement einführen



Eine integrative Kommunikation sollte bereits vor einer Krise eingerichtet werden, damit im Krisenfall automatisch eine integrative Kommunikation stattfindet, die auf die Belange der verschiedenen Mitarbeitergruppen und Interessengruppen eingeht.

Regelmäßige Updates Informieren Sie die Mitarbeiter regelmäßig und achten Sie darauf, dass die Botschaften den kulturellen Unterschieden und unterschiedlichen Perspektiven Rechnung tragen. Führen Sie nach einer Krise eine gründliche Überprüfung und Aktualisierung durch, damit jeder versteht, was funktioniert hat, was nicht, und wie sich die Reaktion auf die D&I des Unternehmens ausgewirkt hat.

Unterstützungssysteme Richten Sie Unterstützungssysteme ein, z. B. Employee Resource Groups (ERGs) oder Netzwerke, um während einer Krise Einblicke und Feedback zu geben. Diese Gruppen sind eine fantastische Möglichkeit, um Menschen am Arbeitsplatz zusammenzubringen, vor allem, wenn sich die Mitarbeiter nicht verbunden fühlen. Erwägen Sie beispielsweise die Gründung eines Frauennetzwerks, eines LGBTQ+-Netzwerks oder eines Netzwerks für neue Mitarbeiter, das in die ERG oder einen D&I-Ausschuss einfließt.

Profi-Tipp: Jeff Cates, CEO und Präsident von Achievers, nennt 11 Mitarbeiternetzwerke, die Sie für Ihr Unternehmen in Betracht ziehen sollten, um eine integrative Kultur aufzubauen.

Feedback-Mechanismen: Schaffen Sie Kanäle, über die Mitarbeiter während und nach einer Krise Feedback geben können. Dieses Feedback sollte analysiert werden, um die Auswirkungen der Krise auf verschiedene Mitarbeitergruppen zu verstehen.



Externes Beispiel Kundenkrisen management

Internes Beispiel Kundenkrisen management

Online-Kunde beschuldigt Einzelhandels-KMU der Diskriminierung

Ein KMU des Einzelhandelssektors sah sich mit einem Problem der Online-Diskriminierung von Kunden konfrontiert. Das in D&I geschulte Führungsteam verstand den Vorfall und reagierte mit geschulten Lösungen, indem es sich öffentlich entschuldigte und die Hintergründe erläuterte. Das Unternehmen schulte seine Mitarbeiter anhand möglicher Szenarien mit Lösungen und führte neue Richtlinien ein, um künftige Vorfälle zu verhindern. Die rasche und umfassende Reaktion half dem Unternehmen, seinen Ruf zu wahren.

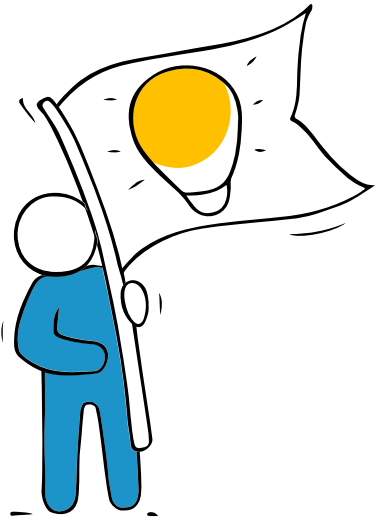
Mitarbeiter kritisiert Unternehmen wegen mangelnder Diversität

Ein kleines Tech-Startup sah sich mit dem Widerstand der Mitarbeiter und Gegenreaktionen konfrontiert, nachdem ein Mitarbeiter den Mangel an Vielfalt im Unternehmen kritisiert hatte. Das Unternehmen stellte rasch ein vielfältiges Krisenreaktionsteam zusammen, hörte dem Mitarbeiter in einer sicheren Umgebung zu, um sein Problem respektvoll zu lösen, und lernte so aus seiner Perspektive. Das KMU veranstaltete offene Foren mit anderen Mitarbeitern, um das Problem zu diskutieren, eröffnete Sitzungen mit der ESG und führte einen transparenten D&I-Aktionsplan ein. Dieser transparente und integrative Ansatz half, das Vertrauen wiederherzustellen und das Engagement des Unternehmens für Vielfalt zu stärken.

Schritt 4



Einige Strategien zur Bewältigung und Abschwächung von Krisen



Folgenabschätzungen Nutzen Sie Folgenabschätzungen, um zu bewerten, wie sich eine Krise auf verschiedene demografische Gruppen innerhalb des Unternehmens auswirken könnte. Dadurch wird sichergestellt, dass die Maßnahmen auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter zugeschnitten sind.

Balanced Scorecard Integrieren Sie D&I-Kennzahlen in Ihre Krisenmanagement-Scorecard, damit Sie die Auswirkungen Ihrer Krisenreaktion auf die Bemühungen um Vielfalt und Integration verfolgen können.

Integration von D&I in die Geschäftskontinuitätsplanung (BCP) Stellen Sie sicher, dass D&I-Überlegungen in den Gesamtplan zur Geschäftskontinuität integriert werden. Dies könnte die Aktualisierung der BCP-Dokumentation beinhalten, um die Prioritäten von D&I während einer Krise zu berücksichtigen.

Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung D&I-

Krisenmanagementstrategien sollten regelmäßig überprüft und auf der Grundlage neuer Risiken, Veränderungen im Geschäftsumfeld und Rückmeldungen aus vergangenen Krisen aktualisiert werden.

7 Beispiele für Krisenmanagement- Strategien von KMU



Jedes dieser Beispiele verdeutlicht, wie wichtig ein maßgeschneiderter Ansatz für das Krisenmanagement in KMU ist, wo die Ressourcen oft begrenzt sind, die Auswirkungen einer Krise aber tiefgreifend sein können. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in schnellem, transparentem Handeln, einer integrativen Führung und dem Engagement, aus jeder Erfahrung zu lernen, um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

D&I-Krise 1



Vorfall von Rassendiskriminierung am Arbeitsplatz

Kontext Ein Mitarbeiter berichtet, dass er von einem Kollegen rassistisch diskriminiert wurde. Der Vorfall wird unter den Mitarbeitern bekannt, was zu Spannungen innerhalb des Teams führt.

Taktik Sofortige Reaktion durch Einleitung einer Untersuchung unter Leitung eines externen, unparteiischen D&I-Personalberaters. Offene Kommunikation mit allen Mitarbeitern über den Prozess.

1. Durchführung einer gründlichen Untersuchung unter Einbeziehung des betroffenen Mitarbeiters und von Zeugen durch einen externen HR-D&I-Berater
2. Unterstützung der Mitarbeiter (z. B. Beratung) und Feedback, Kommunikationskanäle (z. B. Umfrage, Betriebsversammlung oder ERG).
3. Einführung einer obligatorischen Schulung zum Thema Rassensensibilität für alle Mitarbeiter.
4. Entwicklung einer klaren Antidiskriminierungspolitik und eines Verfahrens für den künftigen Umgang mit solchen Vorfällen.

Ergebnis Die Situation konnte ohne weitere Eskalation gelöst werden. Die Schulung und die neue Richtlinie trugen dazu bei, ähnliche Vorfälle zu vermeiden.

Was funktionierte Transparenz bei der Untersuchung und Kommunikation; Einbeziehung externer Experten.

Was nicht funktioniert Das Herunterspielen des Vorfalls oder das Hinauszögern der Reaktion kann zum Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit führen.

D&I-Krise 2



Geschlechtsspezifisches Lohngefälle im KMU-Finanzbericht aufgedeckt

Kontext Bei einem internen Audit wird ein erhebliches geschlechtsspezifisches Lohngefälle festgestellt, das bei den Beschäftigten Besorgnis erregt.

Die taktische Führung erkennt das Problem öffentlich an und verpflichtet sich, einen Zeitplan für die Beseitigung des Lohngefälles aufzustellen. Es wird eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die die Lohnunterschiede analysiert und beseitigt.

1. Einrichtung von Instrumenten zur Analyse von Vergütungsdaten, von HR-Spezialisten, Rechtsberatern und eines speziellen Kommunikationsplans für das Problem.
2. Durchführung einer detaillierten Analyse, um die Ursache für das Lohngefälle zu ermitteln.
3. Erforderlichenfalls wurden die Gehälter angepasst, um Gerechtigkeit zu gewährleisten.
4. Einführung einer transparenten Gehaltsstruktur und regelmäßiger Gehaltsaudits.

Ergebnis Das Lohngefälle wurde innerhalb eines Jahres deutlich verringert. Das Vertrauen und die Moral der Mitarbeiter haben sich aufgrund der Transparenz und der konkreten Maßnahmen verbessert.

Was funktioniert Unternehmensweite Anerkennung und Engagement für Veränderungen; datengestützte Ansätze.

Was nicht funktioniert Das Problem ignorieren oder vage Versprechungen ohne konkrete Aktionspläne machen.

D&I-Krise 3



Rückschlag wegen mangelnder Vielfalt in Führungspositionen

Kontext Unternehmensweite Kritik entsteht aufgrund der mangelnden Vielfalt in der Führung der Teams des Unternehmens.

Taktik Das Unternehmen initiiert ein Programm zur Entwicklung von Führungskräften für unterrepräsentierte Gruppen im Unternehmen.

1. Einführung von Programmen zur Entwicklung von Führungskräften, Mentoring/Coaching-Ressourcen und D&I-Beratern.
2. Identifizierung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial aus unterrepräsentierten Gruppen.
3. Bereitstellung von gezielten Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Führungstraining, Mentoring).
4. Setzen Sie spezifische Ziele für die Vielfalt in Führungspositionen.

Ergebnis Im Laufe der Zeit konnte das Unternehmen eine deutliche Zunahme der Vielfalt innerhalb seines Führungsteams feststellen, was zu einer besseren Entscheidungsfindung und einer integrativeren Kultur führte.

Was funktioniert Investitionen in die Entwicklung interner Talente; Festlegung messbarer Ziele.

Was nicht funktioniert Die Einstellung diverser Führungskräfte von außen, ohne sich um die interne Entwicklung zu kümmern, kann zu Unmut bei den bestehenden Mitarbeitern führen.

D&I-Krise 4



Empörung der Mitarbeiter über unzureichende Reaktion auf Fragen der sozialen Gerechtigkeit

Kontext Das Unternehmen schweigt während einer großen Bewegung für soziale Gerechtigkeit, was zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter und öffentlicher Kritik führt.

Taktik Das KMU bezog öffentlich Stellung, verpflichtete sich zur Unterstützung der Sache und führte interne Programme zur Förderung eines integrativeren Umfelds ein.

1. Das Unternehmen engagiert sich in der Öffentlichkeitsarbeit, richtet eine interne D&I-Taskforce ein und stellt ein Budget für Initiativen zur sozialen Gerechtigkeit zur Verfügung.
2. Veröffentlichung einer öffentlichen Erklärung zur Unterstützung der Sache mit Einzelheiten zu den Maßnahmen.
3. Einführung interner Initiativen, wie z. B. Programme zum Abgleich von Spenden oder Partnerschaften mit einschlägigen gemeinnützigen Organisationen.
4. Einbindung der Mitarbeiter in Diskussionen und Bereitstellung von Plattformen, auf denen sie ihre Gedanken mitteilen können.

Ergebnis Die Maßnahmen des KMU verbesserten die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und wirkten sich positiv auf das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit aus, aber einige Mitarbeiter empfanden die Reaktion als verspätet.

Was funktioniert Eine klare und authentische Haltung einnehmen; die Mitarbeiter in die Reaktion einbeziehen.

Was nicht funktioniert Reaktive oder symbolische Reaktionen können als unaufrichtig empfunden werden und mehr schaden als nutzen.

D&I-Krise 5



Gegenreaktion auf eine als kulturell unsensibel empfundene Marketingkampagne

Kontext Eine Marketingkampagne enthält unbeabsichtigt Elemente, die für eine bestimmte kulturelle Gruppe beleidigend sind, was zu öffentlichen Gegenreaktionen führt.

Taktik Die Kampagne wird sofort zurückgezogen, und es wird eine Entschuldigung ausgesprochen. Das Unternehmen arbeitet dann mit Kulturexperten zusammen, um künftige Kampagnen zu überprüfen.

1. Zusammenarbeit mit Kulturberatern, dem Marketingteam und dem Krisenkommunikationsteam.
2. Ziehen Sie die Kampagne umgehend zurück und entschuldigen Sie sich öffentlich.
3. Überprüfung und Überarbeitung der internen Prozesse für die Genehmigung von Kampagnen, um D&I-Checks einzubeziehen.
4. Setzen Sie sich mit der betroffenen Gemeinschaft auseinander, um ihre Perspektive zu verstehen und sicherzustellen, dass künftige Kampagnen integrativ sind.

Ergebnis Die anfänglichen Rückschläge waren zwar beträchtlich, aber die prompte und aufrichtige Reaktion des Unternehmens trug dazu bei, den langfristigen Schaden zu begrenzen.

Was funktioniert Schnelles Handeln und Eingeständnis des Fehlers; Einbindung von Experten und der betroffenen Gemeinschaft.

Was nicht funktioniert Eine verzögerte Reaktion oder der Versuch, die Kampagne zu verteidigen, kann das Problem noch verschärfen.



Vergeltungsmaßnahmen gegen Whistleblower in einer Diversitätsfrage

Kontext Ein Angestellter, der diskriminierende Praktiken meldet, sieht sich mit Vergeltungsmaßnahmen konfrontiert, die zu einem Gerichtsverfahren und öffentlicher Kritik führen können.

Taktik Das Unternehmen ergreift sofortige Maßnahmen, indem es die beschuldigten Manager suspendiert und eine interne Untersuchung einleitet.

1. Das Unternehmen sucht Rechtsbeistand, externe Ermittler und Unterstützungsdienste für Mitarbeiter.
2. Sie führte eine unabhängige Untersuchung der Repressalienvorwürfe durch.
3. Unterstützung des Whistleblowers, einschließlich rechtlicher Unterstützung und Beratung.
4. Einführung strengerer Maßnahmen zum Schutz von Hinweisgebern.

Ergebnis Das Unternehmen hat den Rechtsstreit erfolgreich beigelegt und Reformen durchgeführt, die die D&I-Kultur insgesamt verbessert haben.

Was funktioniert Proaktive Unterstützung des Whistleblowers; Gewährleistung einer gründlichen und unparteiischen Untersuchung.

Was nicht funktioniert Wenn Whistleblower nicht geschützt werden oder voreingenommene Untersuchungen durchgeführt werden, kann dies zu weiteren rechtlichen und rufschädigenden Folgen führen.

D&I-Krise 6



Unfähigkeit, unterschiedliche Talente zu halten, weil sie als nicht integriert wahrgenommen werden

Kontext Hohe Fluktuation bei Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft aufgrund eines wahrgenommenen Mangels an Integration und Wachstumschancen.

Taktik Durchführung einer Eingliederungsprüfung und Entwicklung maßgeschneiderter Strategien zur Mitarbeiterbindung, z. B. Mentorenprogramme und integrative Führungsschulungen.

1. Einsatz von D&I-Beratern, HR-Analysetools und Mentoring/Coaching-Ressourcen.
2. Befragung von derzeitigen und ausscheidenden Mitarbeitern, um die Gründe für die Fluktuation zu ermitteln.
3. Einführung von Mentorenprogrammen für unterrepräsentierte Mitarbeiter.
4. Schulung von Managern in integrativen Führungspraktiken.

Ergebnis Die Fluktuation unter den verschiedenen Mitarbeitern ging zurück, und die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit verbesserte sich. Die anfänglichen Bemühungen erforderten jedoch eine Feinabstimmung, um spezifische, im Feedback hervorgehobene Probleme anzugehen.

Was funktioniert Hören Sie sich das Feedback Ihrer Mitarbeiter an und passen Sie Ihre Strategien zur Mitarbeiterbindung entsprechend an; investieren Sie in Mentoring.

Was nicht funktioniert Die Anwendung allgemeiner Strategien zur Mitarbeiterbindung ohne Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Mitarbeiter kann unwirksam sein.

Lernergebnisse

Am Ende dieses Moduls werden die Teilnehmer in der Lage sein:

- **Entwicklung von Methoden zur Überwachung und Berichterstattung über die Auswirkungen von D&I-Initiativen auf die Führungskräfte.**
- **Einrichtung von Systemen zur Bewertung der Wirksamkeit** der Führung bei der Förderung der Inklusivität und zur Rechenschaftslegung der Führungskräfte.
- Entwicklung von Rahmenbedingungen **für die Anerkennung und Belohnung integrativen** Führungsverhaltens.
- Verwenden Sie den **SMART-Rahmen**, um den Einfluss der Führung auf D&I-Initiativen zu messen.
- **Anwendung von Krisenmanagement-Strategien**, die Inklusivität und Widerstandsfähigkeit bei Organisationskrisen fördern.
- **Erstellung eines maßgeschneiderten Rahmens für das D&I-Krisenmanagement**, der auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten ist.
- **Entwicklung umsetzbarer Strategien**, die integrative Führung in die Resilienzplanung des Unternehmens integrieren.



Gut gemacht!

Wechseln Sie jetzt zu Modul 3:
Integratives Talentmanagement
für KMU

www.projectdare.eu



This resource is licensed under CC BY 4.0



This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use, which may be made of the information contained therein 2022-2-IE01-KA220-VET-000099060



Diese Ressource ist lizenziert unter CC BY 4.0

