

Teil 1



Modul 3: Integratives Talentmanagement für KMU

Teil 1: Vielfältige Talente anziehen, entwickeln und binden



[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.

SIE SIND HIER

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.

Einführung DARE zu Modul 3



In der sich wandelnden Unternehmenslandschaft von heute sind Vielfalt und Integration mehr als nur Werte - sie sind die entscheidenden Faktoren für Innovation, Produktivität und langfristigen Erfolg. Dieses Modul stattet europäische KMU mit dem notwendigen Wissen und den Werkzeugen aus, um einen wirklich integrativen Arbeitsplatz zu schaffen.

Von der Durchführung inklusiver Audits und der Ausarbeitung gerechter Rekrutierungsstrategien bis hin zur Verfeinerung von Auswahl-, Interview- und Onboarding-Praktiken werden Sie lernen, wie Sie vielfältige Talente anziehen, unterstützen und halten können.

Darüber hinaus befasst sich dieses Modul mit der Mitarbeiterentwicklung, dem Leistungsmanagement und der Nachfolgeplanung für Führungskräfte, um sicherzustellen, dass Inklusion ein nachhaltiger und integraler Bestandteil des Wachstums Ihrer Organisation wird.

Abschnitt 1

Abschnitt 2

Abschnitt 3

Abschnitt 4

Abschnitt 5

Abschnitt 6

Integratives Talentmanagement für KMU

Ein integrativer europäischer Arbeitgeber für KMU werden

Erstellung von inklusiven Stellenbeschreibungen und -inseraten

Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

Leistungsmanagement und Feedback

Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften

Teil 1
Teil 2
Teil 3
Teil 4
Teil 5
Teil 6

Teil 1

Ein integrativer europäischer Arbeitgeber für KMU werden

- ☐ Entdecken Sie, wie europäische KMU zu vielfältigen und integrativen Arbeitsplätzen werden können.
- ☐ Lernen Sie, wie man integrative Audits durchführt, um integrative Einstellungsstrategien zu entwickeln.
- ☐ Lernen Sie, die Vorteile interner und externer Rekrutierungsansätze zu nutzen, um vielfältige Talente zu gewinnen und zu halten.

01

Lernen Sie die **Definition** von Diversity & Inclusion in KMU

02

Navigieren durch **europäische HR-Verordnungen**

03

Gesetzgebung zur Inklusion **am Arbeitsplatz** in Irland

04

Ein **inklusives KMU** zu werden, **bringt Vorteile** für das Unternehmen und seine Mitarbeiter!

05

Schritt 1: Beginnen Sie mit einem Audit
Ermitteln Sie, welche Änderungen Sie für die Schaffung eines D&I-Arbeitsplatzes benötigen.

05

Schritt 2: Entwicklung einer integrativen Einstellungsstrategie

Fallstudie: CD-Projekt Red, Polen

Lernziele

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

- Verstehen Sie, wie europäische **KMU eine** vielfältige und integrative Arbeitsumgebung **schaffen können**.
- Lernen Sie, wie man **Audits** zur Bewertung und Verbesserung von Einstellungsstrategien **durchführt**.
- Erkundung der **Vorteile und Herausforderungen** interner und externer Rekrutierungsansätze zur Gewinnung und Bindung vielfältiger Talente.
- Entwickeln Sie praktisches Wissen über die Entwicklung **integrativer Einstellungsstrategien**, die die Vielfalt am Arbeitsplatz fördern.
- Gewinnen Sie einen Einblick in **bewährte Praktiken** zur Förderung einer integrativen Unternehmenskultur, die eine langfristige Bindung von Talenten unterstützt.



01

Definition von Vielfalt und Einbeziehung von KMU



Definition von Vielfalt und Eingliederung

Vielfalt bezieht sich auf das Vorhandensein von Unterschieden in einem bestimmten Umfeld. Dazu können Ethnie, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung, sozioökonomischer Status usw. gehören.

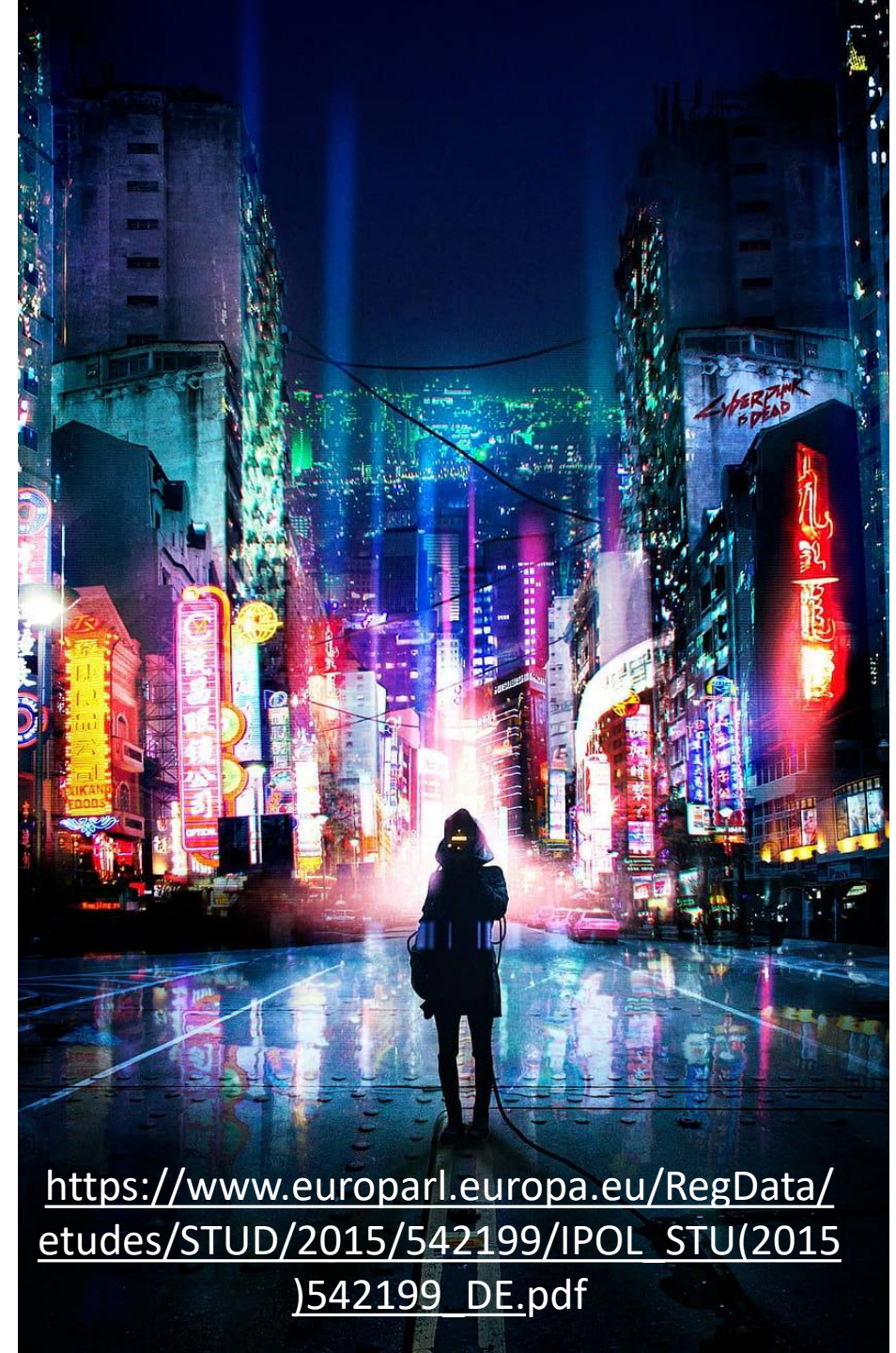
Eingliederung bedeutet, dass Menschen am Arbeitsplatz ein Gefühl der Zugehörigkeit und Unterstützung erfahren. Es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder Einzelne wertgeschätzt und respektiert fühlt und seinen vollen Beitrag leisten kann.



Um die besten Talente anzuziehen und lebendige, kreative, funktionierende und widerstandsfähige Belegschaften zu schaffen, müssen Europas KMU Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, geschlechtlichen und sexuellen Identitäten und Fähigkeiten einbeziehen.

Untersuchungen zeigen, dass viele KMU immer noch D & I benötigen und Hilfe brauchen, um eine vielfältige Belegschaft anzuziehen und zu halten.

Ein ausreichendes Arbeitskräfteangebot mit MINT-Fähigkeiten ist für die Umsetzung der Europäischen Agenda für Wachstum und Beschäftigung unerlässlich. Es wird erwartet, dass die Nachfrage nach MINT-Fachkräften und assoziierten Fachkräften zwischen 2013 und 2025 um 8 % steigen wird. Die europäischen Hochschulabsolventen im MINT-Bereich repräsentieren eine reiche Vielfalt an Kulturen, Ethnien und Sprachen: 53 % sprechen eine andere Sprache als Englisch, mehr als 80 % verfügen über hohe Qualifikationen, und die Wahrscheinlichkeit, dass MINT-Frauen arbeitslos sind, ist fast doppelt so hoch wie bei Männern, so dass ein großer Teil dieses außergewöhnlichen Potenzials ungenutzt bleibt.



[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542199/IPOL_STU\(2015\)542199_DE.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542199/IPOL_STU(2015)542199_DE.pdf)



02

Navigieren durch europäische HR- Verordnungen



KMUs navigieren durch Europas komplizierte HR-

- **Die vielfältigen kulturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten in Europa stellen für KMU sowohl Herausforderungen als auch Chancen dar, wenn es um D&I geht.** Die Politik der Europäischen Union unterstützt Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung nachdrücklich, aber die Umsetzung von D&I-Praktiken variiert aufgrund der Unterschiede in den lokalen Kulturen, Vorschriften und Marktbedingungen von Region zu Region erheblich.
- **KMU müssen sich in diesem komplexen rechtlichen Umfeld zurechtfinden, das EU-weite Vorschriften** (wie die Gleichbehandlungsrichtlinie) und länderspezifische Gesetze **umfasst.** Das Verständnis dieser Rahmenbedingungen ist entscheidend für die Entwicklung konformer und effektiver D&I-Strategien. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa stehen bei der Umsetzung von Diversity & Inclusion (D&I)-Praktiken vor besonderen Herausforderungen, insbesondere wenn es um das Talentmanagement geht.
- **Im Gegensatz zu großen Unternehmen verfügen KMU nicht unbedingt über spezielle D&I-Abteilungen oder umfangreiche Budgets für groß angelegte Initiativen.** Sie verfügen jedoch über die nötige Agilität und Flexibilität, um innovative, maßgeschneiderte Strategien umzusetzen, die eine integrative Kultur fördern, vielfältige Talente anziehen und das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter verbessern können. Wirksame D&I-Praktiken können Kreativität, Innovation und Widerstandsfähigkeit fördern und KMU in die Lage versetzen, einen breiteren Talentpool zu erschließen, die vielfältigen Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und ihre Marktposition zu verbessern.

Diskriminierung ist immer noch ein Problem für Europa

16 % der **Europäer** gaben an, Diskriminierung (aufgrund von Ethnie, Religion, Alter, Behinderung oder sexueller Ausrichtung) erlebt zu haben.

Watson, Kenny und McGinnity (2017): Nur 11 % der **Traveller** im erwerbsfähigen Alter waren 2011 erwerbstätig, gegenüber 66 % in der Allgemeinbevölkerung.

Die Daten der Volkszählung 2017) zeigen, dass die Erwerbsquote von **Menschen mit Behinderungen** nur 30,2 % beträgt, während sie bei der Allgemeinbevölkerung 61,4 % beträgt.

TENI (2017), eine von vier **Transgender-Personen** ist arbeitslos und das geschlechtsspezifische Lohngefälle zwischen Männern und Frauen beträgt derzeit 11,3 % (Eurostat, 2022).

Der Anteil der Studenten, die sich für MINT-Fächer entscheiden, nimmt auf europäischer Ebene nicht zu, und **Frauen** sind in **MINT-Fächern** nach wie vor unterrepräsentiert. (Quelle)

McGinnity et al. (2018) **Schwarze** haben eine geringere Wahrscheinlichkeit, erwerbstätig zu sein, als Weiße und bekleiden seltener leitende/professionelle Positionen.

Quelle Europa



Reduce
inequality
within and
among countries

UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung

Inklusive Beschäftigung ist der Schlüssel zum Abbau von Ungleichheiten

Im Einklang mit den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (2015) ist integrative Beschäftigung ein Schlüsselfaktor für die Verringerung der Ungleichheit. Dennoch sind einige Gruppen in Europa nach wie vor unterrepräsentiert, was ihr Recht auf gleichberechtigte Teilhabe an der Gesellschaft untergräbt. Ein Mangel an Beschäftigung hat langfristige Auswirkungen auf das Wohlergehen dieser Menschen und ihrer Familien und wirkt sich beispielsweise auf die Gesundheit (McKee-Ryan et al., 2005) und das Armutsniveau (Watson et al., 2012) aus.

Ungleichheit und Ausgrenzung wirken sich auf das gesamte soziale Gefüge aus und führen zu einem geringeren sozialen Zusammenhalt, Misstrauen gegenüber Institutionen und einer zunehmenden Spaltung zwischen Gruppen (De Vroome et al., 2014).

In Europa und auf internationaler Ebene stoßen Schwarze und Farbige, Menschen mit ethnischem und religiösem Minderheitenhintergrund, Menschen mit Behinderungen, Frauen, Alleinerziehende sowie ältere und jüngere Menschen auf Hindernisse beim Zugang zur Beschäftigung (McGinnity et al. 2017).





03

Gesetzgebung zur Inklusion am Arbeitsplatz in Irland



Gesetzgebung zur Inklusion am Arbeitsplatz in Irland



Das irische Arbeitsrecht schreibt vor, dass **Menschen** in verschiedenen Aspekten der Beschäftigung **nicht schlechter behandelt werden dürfen**, z. B. beim Zugang, bei der Werbung, beim Entgelt, bei den Arbeitsbedingungen und bei der Beförderung.

Darüber hinaus sind öffentliche Einrichtungen gemäß der irischen Gleichstellungs- und Menschenrechtspflicht für den öffentlichen Sektor gesetzlich verpflichtet, alle Mitarbeiter und Nutzer vor Diskriminierung zu schützen und die Gleichstellung zu fördern (IHREC 2019).

Die irischen Gesetze zur Gleichstellung in der Beschäftigung zielen darauf ab, die **Gleichstellung am Arbeitsplatz zu fördern** und sicherzustellen, dass geeignete Einrichtungen vorhanden sind, die einen gleichberechtigten Zugang zur Beschäftigung ermöglichen (IHREC 2020).

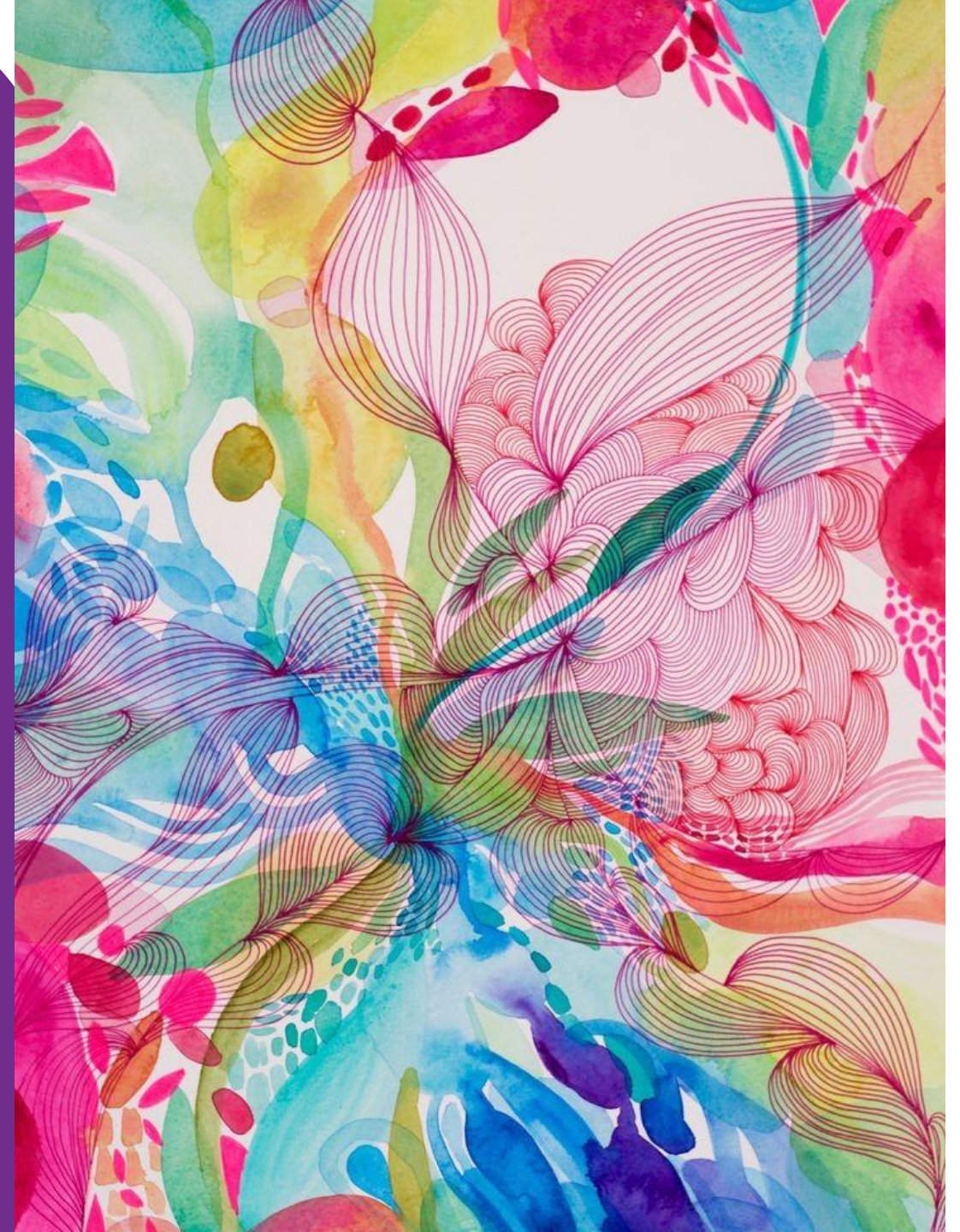
Die irischen Gesetze beziehen sich derzeit nicht ausdrücklich auf Transgender-Personen, sie wurden jedoch 2011 in einem bahnbrechenden Fall erfolgreich angewandt, bei dem es um die Arbeitsrechte einer Transgender-Frau ging (TENI, 2017:10).

Quelle: Inclusive Recruitment Toolkit

Irische Beschäftigungsverordnung

Inklusive Praktiken am Arbeitsplatz sind in Irland gesetzlich verankert. Diskriminierung bei Einstellungsverfahren und am Arbeitsplatz ist nach den Employment Equality Acts 1998-2015 aus folgenden Gründen verboten:

- ❖ Geschlecht
- ❖ Familienstand
- ❖ Familienstand
- ❖ Alter
- ❖ Arbeitsunfähigkeit
- ❖ Sexuelle Orientierung
- ❖ Religion
- ❖ Ethnie
- ❖ Ethnizität der Reisenden



Gesetzgebung zur Inklusion am Arbeitsplatz in Irland



Mehrere neuere Strategien der irischen Regierung zielen darauf ab, Antirassismus und Gleichstellung in der irischen Gesellschaft zu fördern, beispielsweise auch auf dem Arbeitsmarkt,

Nationale Strategie zur Eingliederung von Travellern und Roma 2017-2021 (Ministerium für Justiz und Gleichstellung, 2017), und die

Unabhängiger Ausschuss für Rassismusbekämpfung, der 2020 eingesetzt wurde, um auf einen neuen nationalen Aktionsplan gegen Rassismus hinzuwirken (siehe Zwischenbericht, 2021).

Weitere Strategien zur Bekämpfung von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt werden von McGinnity et al. (2021) vorgeschlagen

Vielfalt ist eine Realität. Inklusion ist eine Entscheidung (Frost, 2014)

Quelle: [Inclusive Recruitment Toolkit](#)

FALLSTUDIE

CD-Projekt Red, Polen

"Unsere Mission ist es, revolutionäre Spiele für Gamer auf der ganzen Welt zu entwickeln, und genau deshalb müssen wir das Potenzial unserer Teams stärken. Die Vielfalt der Perspektiven setzt Kreativität frei und steigert die Innovation." **Adam Kiciński, CEO**

"Außerdem wurden wir von den Arbeitgebern in Polen als einer der besten in Sachen Diversity Management und Inklusion eingestuft".

Das Unternehmen hat eine sehr innovative Regelung für den freien Tag unter polnischen Bedingungen eingeführt. Jede menstruierende Person kann einen zusätzlichen freien Tag pro Monat nehmen, wenn Menstruationsschmerzen und allgemeines Wohlbefinden sie daran hindern, zu arbeiten

<https://www.cdprojektred.com/pl/diversity>



FALLSTUDIE

CD-Projekt Red, Polen

Vielfältige Teams: Es ist das Potenzial, das in vielfältigen Teams freigesetzt werden kann, das unsere Spiele bereichert und die Gemeinschaft stärkt. Offenheit für Unterschiede und unterschiedliche Erfahrungen ist der Schlüssel zu großartiger Zusammenarbeit und innovativen Ideen

Integrative Führung: ermöglicht die Bildung gesunder Teams und Beziehungen, die auf Vertrauen und Verständnis basieren. Vielfalt inspiriert dazu, ein offenes Umfeld zu schaffen, in dem Führungskräfte die Fähigkeit haben, jeder Person zuzuhören und sich bei Entscheidungsprozessen nicht von Vorurteilen leiten zu lassen. Inklusion fördert das Wachstum und stärkt die Widerstandsfähigkeit von Teams und des gesamten Unternehmens.



<https://www.cdprojektred.com/pl/diversity>



04

Ein inklusives KMU zu werden, bringt Vorteile für das Unternehmen und seine Mitarbeiter!



Ein integrativer KMU-Arbeitgeber werden

Kleine und mittlere Unternehmen in Europa haben im Durchschnitt 5 bis 20 Mitarbeiter, was bedeutet, dass die Bemühungen um Vielfalt und Integration in jeder Phase des Einstellungsverfahrens berücksichtigt werden müssen, um einen vielfältigen Arbeitsplatz zu erhalten.

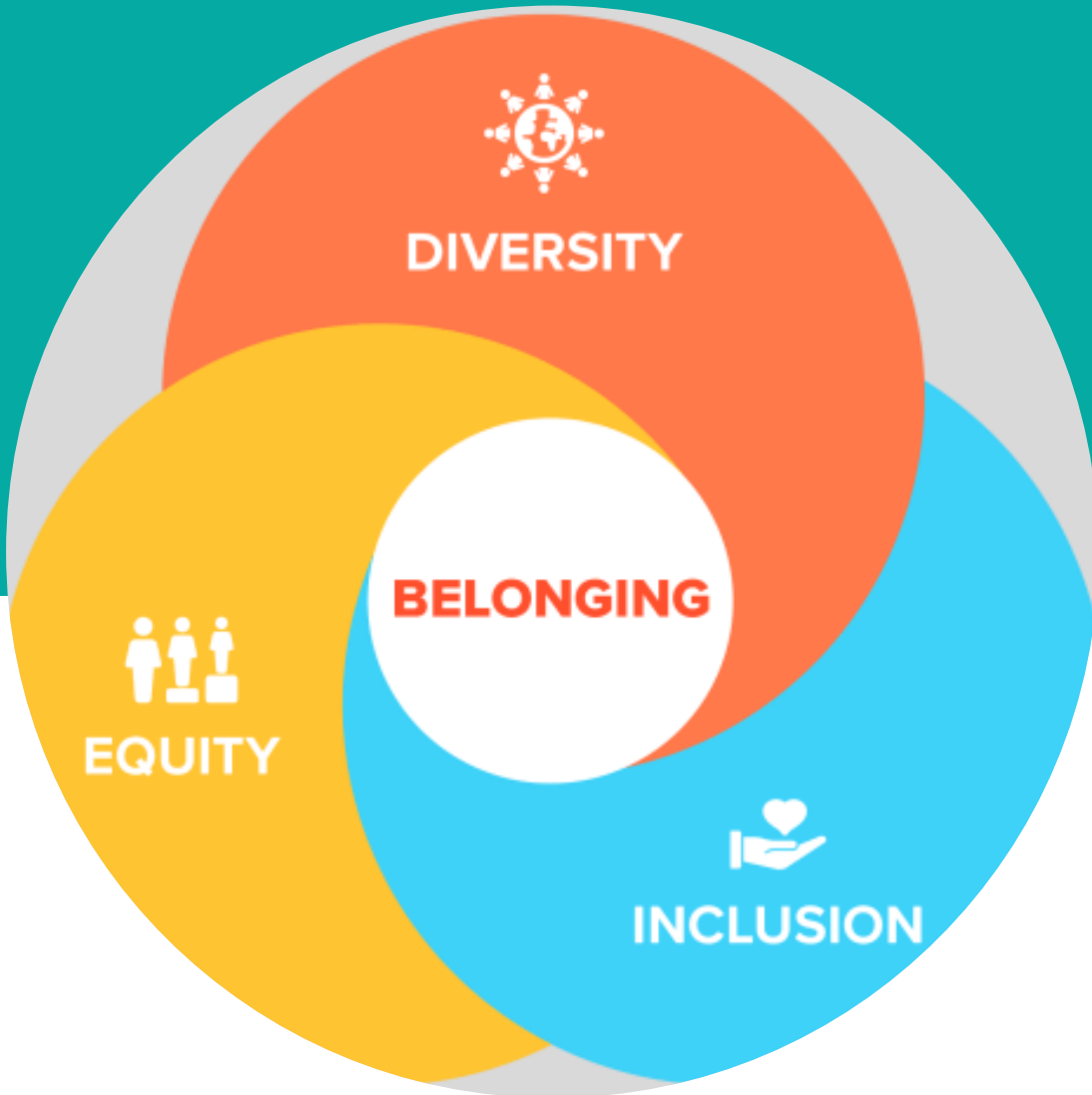
Die Verpflichtung, ein integrativer Arbeitgeber zu werden, ist wirtschaftlich sehr sinnvoll und trägt zu einer gerechteren Gesellschaft bei. Um integrative Werte in die Praxis umzusetzen, muss man die Einstellungsverfahren überdenken und Änderungen vornehmen. Kleine Anpassungen können einen großen Unterschied machen, wenn es darum geht, zugängliche und faire Einstellungsverfahren anzubieten und vielfältige, respektvolle und glückliche Arbeitsplätze zu schaffen. In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund für sich gewinnen können, und erhalten Einblicke in Erkenntnisse, Praktiken, Strategien und Herausforderungen bei der Personalbeschaffung sowie Vorschläge für eine integrativere und gerechtere Personalbeschaffung.

Untersuchungen haben gezeigt, dass vielfältige Arbeitsplätze mit einer höheren Rentabilität und einer besseren Gesamtleistung verbunden sind (Dixon Fyle et al. 2020).

Integrativere Arbeitsplätze zeichnen sich auch durch engagierte Mitarbeiter und Kunden, ein hohes Produktivitätsniveau, effektive Entscheidungsprozesse und eine bessere Mitarbeiterbindung aus (Frost, 2014). Höhere Arbeitszufriedenheit und innovative Praktiken sind wahrscheinlicher, wenn Teammitglieder respektiert und unterstützt werden.

Ein inklusiver Arbeitsplatz kommt Arbeitgebern und Arbeitnehmern zugute

Faire und gleiche Arbeitsplätze und Chancen für alle Arbeitnehmer zu schaffen, ist das Richtige!



Wir alle wissen, dass integrative Arbeitsplätze die besten Arbeitsorte sind. Sie sind sicher, fair und frei von Vorurteilen und Diskriminierung. Wir haben das Gefühl, dazuzugehören! Wir können wir selbst sein, einzigartig sein und unsere vielfältigen Fähigkeiten, Talente und Erfahrungen einbringen. Integrative Arbeitsplätze bedeuten oft, dass die Mitarbeiter zufriedener, sicherer und produktiver sind, was sowohl den Arbeitnehmern als auch den Arbeitgebern zugute kommt.

Vielfältige Arbeitsplätze

Ein vielfältiger Arbeitsplatz versteht, dass jeder Mensch einzigartig ist und erkennt individuelle Unterschiede an.

Die Beachtung der Vielfalt bringt die Anerkennung des Spektrums kultureller, ethnischer und geschlechtlicher Identitäten, die dazu beitragen, unsere Gesellschaften und Arbeitsplätze zu dem zu machen, was sie sind.

Die Anerkennung der Vielfalt unter den Mitarbeiterteams und potenziellen Mitarbeitern ermöglicht es uns, ihre vielfältigen Erfahrungen und Möglichkeiten zu nutzen, die mit sich überschneidenden sozialen Gegebenheiten wie Alter, Behinderung, Neurodiversität, Ethnie, Religion, sozialer Klasse, Sexualität, Geschlechtsidentität, Migrantensstatus und Familienstand verbunden sind. Sie berücksichtigt auch Unterschiede in Bereichen wie Persönlichkeit oder Arbeitsstil.

Inklusive Arbeitsplätze

Ein integrativer Arbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz, an dem alle Menschen fair und respektvoll behandelt werden und gleichen Zugang zu Chancen und Ressourcen haben.

Bei einer integrativen Kultur geht es darum, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen, bei dem sich jeder Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt.

Die Verankerung integrativer Werte in der Einstellungspraxis gewährleistet, dass am Arbeitsplatz Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven, Fähigkeiten und Kommunikationsstilen vertreten sind. An einem integrativen Arbeitsplatz werden alle gleich behandelt, so dass sich jeder Mitarbeiter wertgeschätzt und unterstützt fühlt und sein volles Potenzial am Arbeitsplatz einbringen kann.

D&I Arbeitgeber konzentrieren sich auf 3 Hauptbereiche Rekrutieren, Binden und Erreichen

Recruit versteht die Hindernisse und Chancen, die sich bei der Gewinnung und Einstellung von Talenten unterschiedlicher Herkunft ergeben, und geht diese an. D&I-Rekrutierungsprozesse sind inklusiv und zugänglich, mit verbesserter Vielfalt bei Bewerbern und Kandidaten in der engeren Auswahl.

Retain umfasst verschiedene Ansätze, um den Arbeitsplatz integrativer und zugänglicher zu machen und sicherzustellen, dass KMU eine vielfältige Belegschaft behalten. Am effektivsten ist es, wenn die KMU bei der Einstellung geeignete Maßnahmen ergriffen haben.

Reach stellt sicher, dass die Werbemaßnahmen von KMU integrativ sind. Wie KMUs Best-Practice-Maßnahmen zur Förderung und beruflichen Entwicklung für alle Mitarbeiter übernehmen können. Am effektivsten ist es, wenn die KMU die entsprechenden Schritte zur Einstellung und Bindung von Mitarbeitern durchgeführt haben.



Fragen der KMU zum Thema Einstellung und Karriere!



Angemessene Vorkehrungen treffen

Vielfalt und Integration sollten in jeder Phase des Talentlebenszyklus berücksichtigt werden. Zunächst müssen Sie den Arbeitsplatz vorbereiten, indem Sie angemessene Vorkehrungen treffen.

Nach den Gesetzen zur Gleichbehandlung im Bereich der Beschäftigung sind Arbeitgeber verpflichtet, "angemessene Vorkehrungen" für Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter mit Behinderungen zu treffen, um Hindernisse oder Nachteile am Arbeitsplatz zu minimieren.

Dies erfordert Anpassungen des Umfelds oder der Arbeitspraktiken, damit Arbeitnehmer mit Behinderungen ihre Arbeit effektiv verrichten können. Die Unternehmen können auch mit Unternehmen zusammenarbeiten, die darauf spezialisiert sind, Menschen mit Behinderungen bei der Aufnahme einer Beschäftigung zu unterstützen.

Angemessene Vorkehrungen können sein...

- ☐ Bereitstellung von unterstützenden Technologien
- ☐ Bereitstellung von Informationen in zugänglichen Formaten wie große Schrift, Audio
- ☐ Bereitstellung von geeignetem Mobiliar wie Stühlen, Schreibtischen
- ☐ Bereitstellung geeigneter Arbeitsumgebungen in Bezug auf Beleuchtung, Lärmpegel usw.
- ☐ Ändern von Arbeitsaufgaben
- ☐ Flexibilität in Bezug auf Anfangs- und Endzeiten
Ermöglichung von Zeit für die Verarbeitung großer Mengen an Informationen



05

Schritt 1

Beginnen Sie mit einem Audit

Ermitteln Sie, welche Änderungen Sie für die Schaffung eines D&I-Arbeitsplatzes benötigen.



Inklusive Personalbeschaffung und -einstellung für KMU

»» Schritt 1 Prüfung

Beginnen Sie mit der Durchführung eines umfassenden Audits, um bestehende Praktiken, Richtlinien und Verfahren zu ermitteln, die einer vielfältigen und integrativen Arbeitsumgebung im Wege stehen könnten. Diese Prüfung wird Ihnen helfen zu verstehen, welche Änderungen erforderlich sind, um ein Umfeld zu schaffen, das Vielfalt und Integration unterstützt und fördert.



SCHRITT 1

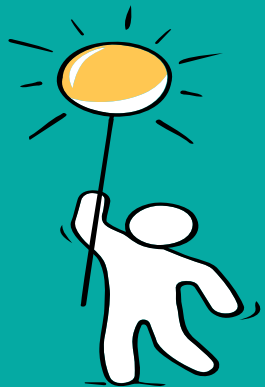
»» Beginnen Sie mit einem Audit: Wo stehen wir jetzt?

33 % der

Arbeitnehmer sind immer noch der Meinung, dass Vielfalt ein Hindernis für den beruflichen Aufstieg ist ([pwc](#))

Was kann Ihr Unternehmen tun, um integrativer zu werden? Es könnte nützlich sein, die Checkliste auf der nächsten Folie zu betrachten und über Bereiche wie D&I-Einrichtungen, Richtlinien, Schulungen, physische/sensorische Zugänglichkeit und Arbeitsplatzkultur nachzudenken.

Das Engagement für den Aufbau einer integrativen Kultur am Arbeitsplatz erfordert Offenheit für Lernen und Veränderung. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich unternehmensweit mit Themen wie Antirassismus, Bewusstsein für Behinderungen (einschließlich Sinnesbehinderungen und Neurodiversität) und Bewusstsein für Transgender beschäftigen und geschult werden.



Machen Sie Ihr Unternehmen für alle zugänglich. Physische Zugänglichkeit wie Rampen, barrierefreie Türen, Toiletten, Schalter usw. sind für viele Menschen, die Ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen, von Nutzen. Zum Beispiel für Eltern mit Kinderwagen oder Buggys sowie für Menschen, die einen Rollstuhl benutzen oder andere Mobilitätsbedürfnisse haben. Die National Disability Authority's Building for Everyone (2012) fördert den Ansatz des Universellen Designs und bietet detaillierte Gestaltungshinweise zur Gebäudegestaltung und Beschilderung.



SCHRITT 1

»» Prüfung der aktuellen Systeme, Richtlinien, Infrastrukturen und der Einhaltung der organisatorischen Vorschriften im Zusammenhang mit der Eingliederung.

Abschnitt 1: Unternehmensstruktur

- ☐ Verfügt Ihr Unternehmen über eine formelle Strategie für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (DEI)?
- ☐ Gibt es ein spezielles Team oder eine Person, die für DEI-Initiativen verantwortlich ist?

Abschnitt 2: Richtlinien und Verfahren

- ☐ Verfügen Sie über eine klare Antidiskriminierungs- und Anti-Belästigungspolitik?
- ☐ Werden Ihre Richtlinien regelmäßig auf Gerechtigkeit und Fairness überprüft?
- ☐ Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strukturiertes Beschwerdeverfahren für die Meldung von Diskriminierung oder Ausgrenzung?



SCHRITT 1

»» Prüfung der aktuellen Systeme, Richtlinien, Infrastrukturen und der Einhaltung der organisatorischen Vorschriften im Zusammenhang mit der Eingliederung.

Abschnitt 3: Vertretung der Belegschaft

- ☐ Wie viel Prozent der Führungspositionen sind von unterrepräsentierten Gruppen besetzt?
- ☐ Verfolgt Ihr Unternehmen die Repräsentationskennzahlen nach Geschlecht, Ethnie, Behinderung usw.?

Abschnitt 4: Anwerbung, Bindung und Beförderung

- ☐ Werden Stellenbeschreibungen überprüft, um eine voreingenommene Sprache zu vermeiden?
- ☐ Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentoren- oder Sponsoring-Programme, die unterrepräsentierte Gruppen beim beruflichen Aufstieg unterstützen?
- ☐ Wie hoch ist die Fluktuationsrate bei Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund im Vergleich zu anderen?



SCHRITT 1

»» Prüfung der aktuellen Systeme, Richtlinien, Infrastrukturen und der Einhaltung der organisatorischen Vorschriften im Zusammenhang mit der Eingliederung.

Abschnitt 5: Zugänglichkeit

- ☐ Bietet Ihr Unternehmen physische und digitale Zugänglichkeit für Mitarbeiter mit Behinderungen?
- ☐ Werden auf Anfrage angemessene Vorkehrungen getroffen?

Abschnitt 6: Rechenschaftspflicht und Berichterstattung

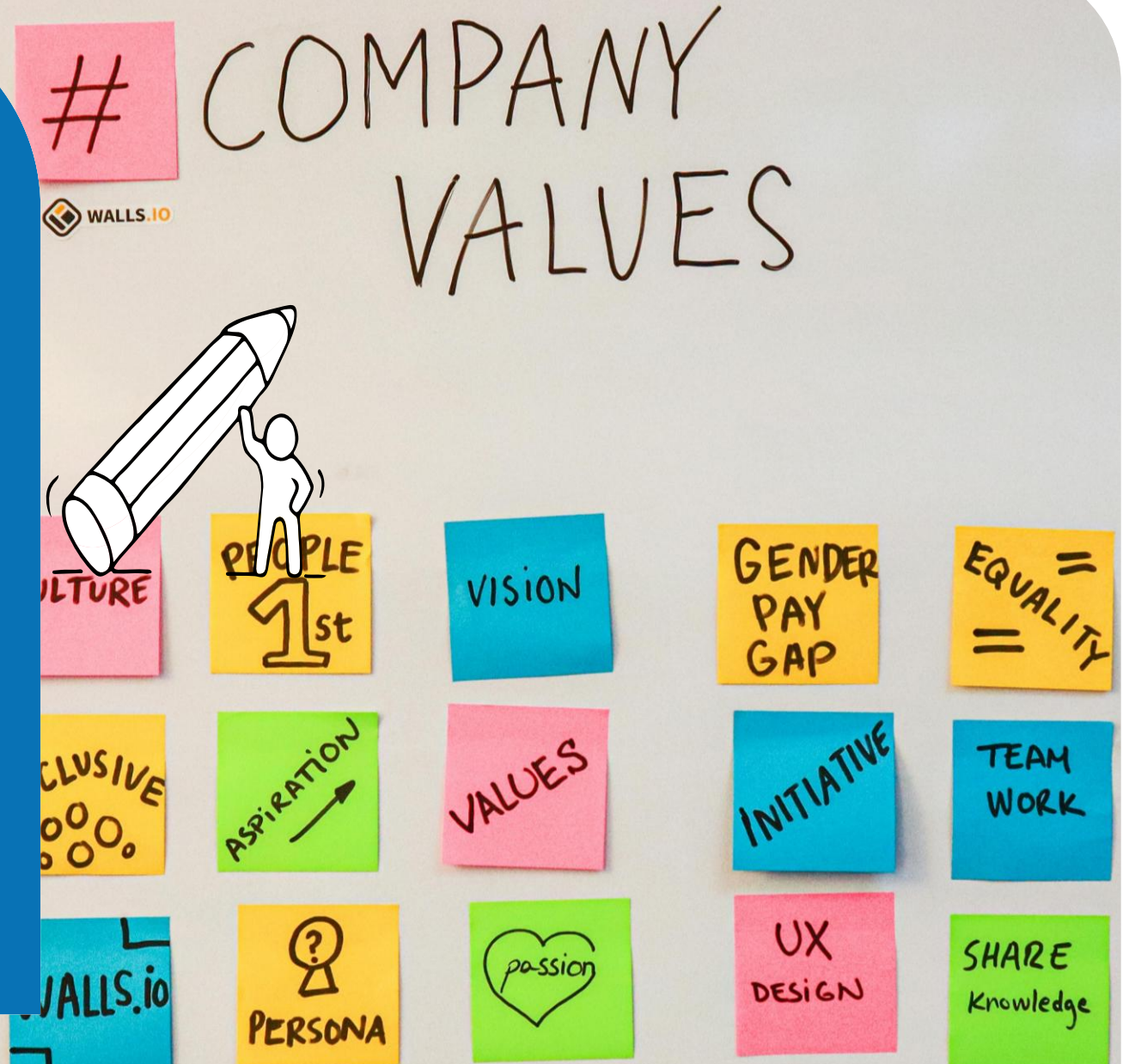
- ☐ Werden die DEI-Ziele und -Kennzahlen den Mitarbeitern und Interessengruppen auf transparente Weise mitgeteilt?
- ☐ Werden die Fortschritte Ihres Unternehmens in Bezug auf Inklusion regelmäßig verfolgt und berichtet?



Audit

- ☐ Verfügen Sie über eine Politik der Integration und Vielfalt?
- ☐ Haben Sie eine angemessene Unterkunft und eine entsprechende Politik?
- ☐ Hatten die Geschäftsleitung, die für die Einstellung Verantwortlichen und alle anderen Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in integrativen Beschäftigungspraktiken zu schulen?
- ☐ Beschäftigen Sie derzeit Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Fähigkeiten?
- ☐ Wie zugänglich sind das Gebäude/die Website/die Arbeitsabläufe?
- ☐ Haben Sie Informationen über die spezifischen Anforderungen verschiedener potenzieller Kandidaten?
- ☐ Beobachten Sie die Gleichstellung und/oder befragen Sie die Mitarbeiter zu ihrer Wahrnehmung der Unternehmenskultur?

Quelle: [Employers for Change](#)





06 Schritt 2

Erstellen Sie eine integrative Einstellungsstrategie

Ziel ist es, einen vielfältigen Pool von
Bewerbern anzuziehen und zu halten.

»» Schritt 2: Entwicklung einer integrativen Einstellungsstrategie

Eine integrative Einstellungsstrategie zieht vielfältige Talente an, indem sie Vorurteile beseitigt und faire, transparente Verfahren bei Stellenanzeigen, Vorstellungsgesprächen und der Auswahl fördert.



Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz - es geht darum, jeden Einzelnen mit Respekt zu behandeln; jeder gewinnt, und Sie holen das Beste aus Ihren Mitarbeitern heraus.

Sieh es doch mal anders!

Warum sollten Sie oder irgendjemand für ein Unternehmen arbeiten wollen, das seine Einzigartigkeit nicht zu schätzen weiß? (Quelle)

SCHRITT 2



Erstellen Sie eine integrative Einstellungsstrategie *Planung für eine integrative Rekrutierung*

Nur 7 % der europäischen Unternehmen bauen eine wirklich integrative Kultur auf (EY)

Finanzielle Hindernisse. Es gibt finanzielle Hürden für KMU, die ihnen den vollen Zugang zum nationalen und internationalen Talentpool verwehren; KMU konkurrieren mit viel größeren Unternehmen in einer Zeit, in der eine hohe Nachfrage nach Nischen- oder interdisziplinären Fähigkeiten besteht, und es gibt einen zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Sie brauchen eine D&I-Strategie, um Inklusivität zu demonstrieren. Um sicherzustellen, dass Ihre Rekrutierungspraktiken inklusiv sind und den besten Zugang zu Talenten bieten, sollten kleine Unternehmen eine Rekrutierungsstrategie entwickeln, die einen klaren und definierten Rekrutierungsprozess skizziert, der einige oder alle der folgenden Schritte umfasst, die in diesem Abschnitt beschrieben werden.

Mehrere Einstellungsansätze. Kleine Unternehmen gehen bei der Personalbeschaffung unterschiedlich vor, je nach den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens. Viele nutzen die interne Rekrutierung, andere wiederum beauftragen einen Personalvermittler mit der Durchführung verschiedener Rekrutierungsaufgaben wie der Vorauswahl von Bewerbern. Kleine Unternehmen sollten die Vorteile jedes einzelnen Ansatzes abwägen, aber auch Unternehmen und Experten für unterschiedliche Talente einbeziehen, um zu entscheiden, welche Art der Rekrutierung von unterschiedlichen Talenten am besten geeignet ist.



Hausinterne Rekrutierung

Arbeitgeber, die interne Einstellungen vornehmen, sind gesetzlich verpflichtet, ein faires Verfahren zu gewährleisten. Sie können haftbar gemacht werden, wenn es Beweise für eine Diskriminierung während des Einstellungsverfahrens gibt. Die Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtung zur Nichtdiskriminierung ist jedoch eine Mindestanforderung und reicht allein nicht aus, um sicherzustellen, dass Ihr Einstellungsverfahren ein reiches und vielfältiges Bewerberfeld anzieht. Wenn Sie eine neue Stelle besetzen, informieren Sie Ihre derzeitigen Mitarbeiter, einschließlich derjenigen, die sich in Elternzeit, im Krankenstand oder im Langzeiturlaub befinden, damit sich die vorhandenen Mitarbeiter auf die neuen Stellen bewerben können.

Personalvermittler

Personalvermittler spielen eine wichtige Rolle bei der Verhinderung von Diskriminierung bei der Einstellung. Sie dürfen nicht auf diskriminierende Anfragen von Arbeitgebern reagieren, die sich auf das Alter, die ethnische Herkunft, das Geschlecht, die Sexualität oder eine Behinderung einer Person beziehen.

Personalvermittler können die Vielfalt der Bewerber verbessern, indem sie mit Ihrem Unternehmen zusammenarbeiten, um nur relevante und integrative Auswahlkriterien für die Stelle festzulegen, und indem sie dem Arbeitgeber einen vielfältigen Bewerberpool zur Verfügung stellen.

Durch die Aufnahme von Arbeitsvermittlern für Flüchtlinge und Diversity-Personalvermittlern in die Liste der von Ihnen beauftragten Personalvermittlungsunternehmen erhalten Sie Zugang zu Bewerbern, die bei herkömmlichen Einstellungsverfahren möglicherweise übersehen werden.

Ziehen Sie in Erwägung, über Ihren Personalvermittler anonymisierte Bewerbungen anzufordern. Auf diese Weise können Sie verhindern, dass Bewerber aufgrund ihres Geschlechts, ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihres kulturellen Hintergrunds während des Einstellungsverfahrens benachteiligt werden.

Wenn Sie diesen Ansatz mit Ihrem Personalvermittler besprechen, sollten Sie darauf hinweisen, dass die Vielfalt und die Ausgewogenheit der Geschlechter unter den Bewerbern für Ihr Unternehmen wichtig sind.

SCHRITT 2

»» Erstellen Sie eine integrative Einstellungsstrategie *Planung für eine integrative Rekrutierung*

91 % der Bewerber
sagen, dass ein
kooperativer und
ethischer Arbeitsplatz
wichtig ist (RW)

Flexibel sein: Ihre Einstellungsstrategie muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Konsistenz im gesamten Unternehmen und Flexibilität im Hinblick auf sich ändernde geschäftliche und wirtschaftliche Bedingungen bieten.

Effizient sein: Eine wirksame Einstellungsstrategie sollte ein Gleichgewicht zwischen Zeiteffizienz und Strenge herstellen, um sicherzustellen, dass Sie jemanden finden, der zu Ihrem Unternehmen passt, vor allem wenn Sie mit größeren Unternehmen konkurrieren, in denen ein langwieriger Einstellungsprozess zur Norm geworden ist. Die Zeitspanne zwischen der Bewerbung auf eine Stelle und dem Arbeitsantritt kann bei Auftragnehmern mehrere Wochen und bei Festangestellten manchmal sogar Monate betragen.

Verkürzen Sie den Prozess: Kleinere Unternehmen können einen Vorteil gegenüber großen Unternehmen haben, wenn sie einen kurzen Einstellungsprozess haben. Dies ist bei Fachkräften sehr beliebt. Sichern Sie sich Spitzentalente, indem Sie schnell handeln und bei der Einstellung flexibel sind, damit Sie die besten Fachkräfte gegenüber weniger agilen Konkurrenten einstellen können.

SCHRITT 2



Sorgen Sie für einen konsistenten Ansatz (aber seien Sie flexibel)

Fokus auf Konsistenz: Es ist wichtig, dass die Kernelemente Ihres Einstellungsverfahrens im gesamten Unternehmen einheitlich sind, vor allem, wenn Ihr Unternehmen wächst. Eine größere Anzahl von Personen ist für Einstellungsentscheidungen verantwortlich.

Entwickeln Sie feste Richtlinien dafür, wie Ihr Einstellungsprozess ablaufen sollte, um sicherzustellen:

- dass Sie bei der Rekrutierung die einschlägigen Rechtsvorschriften einhalten
- Das Unternehmen kann seine Einstellungspolitik intern transparent machen.
- Die Bewerberinnen und Bewerber verfügen über eine durchgängige Erfahrung in diesem Bereich.

Diese Leitlinien sollten jedoch so gestaltet sein, dass Ihr Verfahren flexibel bleibt. Insbesondere sollte es möglich sein, die internen Zeitpläne für die Einstellung anzupassen, wobei die Einstellungsleiter bei Bedarf unkompliziert die Genehmigung von höherrangigen Mitarbeitern einholen können.

Nur 40 % der Führungskräfte gehören unterrepräsentierten Gruppen an, 31 % ausschließlich Frauen (EY)

Muster für eine integrative Einstellungsstrategie



1. Schreiben Sie vorurteilsfreie Stellenbeschreibungen

Strategie: Verwenden Sie eine geschlechtsneutrale Sprache und konzentrieren Sie sich auf Fähigkeiten und nicht auf Eigenschaften. Tools wie **Textio** können helfen, verzerrte Sprache zu erkennen. <https://textio.com/>

Strategie: Regelmäßige Überprüfung der Stellenbeschreibungen, um unnötige Anforderungen zu streichen, die vielfältige Bewerber abschrecken könnten.

Beispiel Anstelle von "aggressiver Verkäufer" verwenden Sie "nachweisliche Verkaufserfolge".

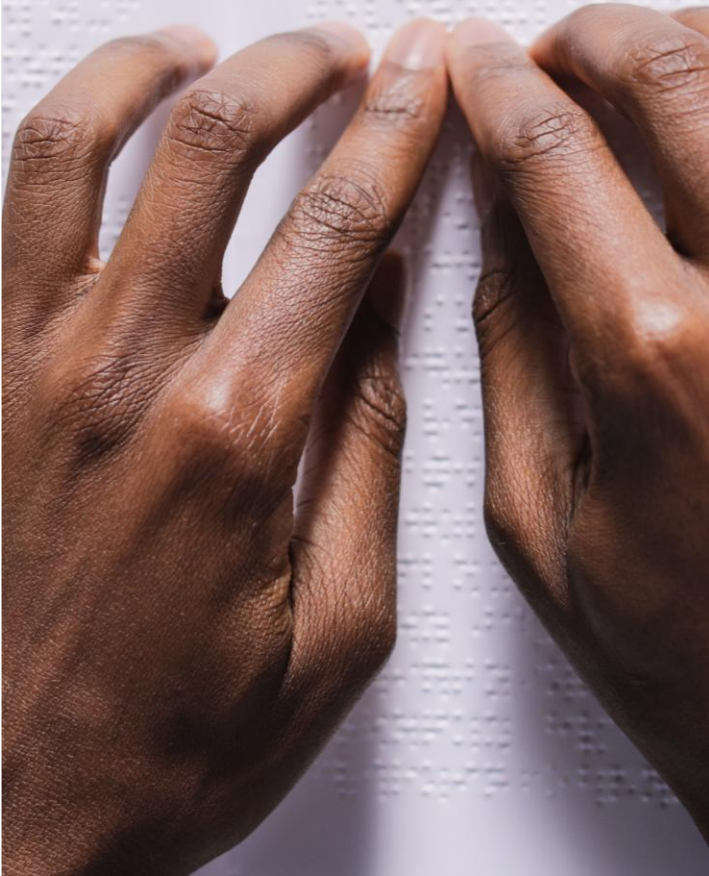
2. Implementierung von Blind Recruitment

Strategie Entfernen Sie persönliche Angaben (z. B. Namen, Fotos) aus Bewerbungen, um unbewusste Vorurteile zu vermeiden.

Strategie Verwenden Sie anonymisierte Lebensläufe, um Bewerber ausschließlich nach ihren Erfahrungen und Fähigkeiten zu beurteilen.

Ein Beispiel: Honeypot (eine europäische Plattform für Talente aus dem Technologiebereich) nutzt die blinde Rekrutierung, um sich auf Fähigkeiten und nicht auf demografische Merkmale zu konzentrieren. <https://www.honeypot.io/>

Muster für eine integrative Einstellungsstrategie



3. Vielfältige Interview-Panels

Strategie: Rotation des Personals in den Gremien, um Vielfalt zu gewährleisten, selbst bei einem kleinen Team.

Strategie Setzen Sie Gesprächsrunden mit unterschiedlichen Mitgliedern ein, um Gruppendenken zu vermeiden und die Eignung der Bewerber aus verschiedenen Blickwinkeln zu beurteilen. Wenn Sie nicht über die nötige Vielfalt verfügen, sollten Sie in die Unterstützung von Experten investieren.

Beispiel: **Buffer** stellt sicher, dass die Gesprächsrunden eine Mischung aus verschiedenen Geschlechtern und ethnischen Hintergründen enthalten.

<https://buffer.com/resources/technical-interviews/>

4. Strukturierte Interviews

Strategie Schulung der Interviewer über unbewusste Voreingenommenheit und Bereitstellung klarer, strukturierter Leitlinien.

Strategie Standardisierung der Interviewfragen, um den Einfluss von Voreingenommenheit zu verringern und Konsistenz zu gewährleisten.

Beispiel Anstelle von unstrukturierten Interviews verwenden Sie eine Liste von Fragen und Bewertungskriterien.

Muster für eine integrative Einstellungsstrategie



5. Proaktives Aufsuchen

Strategie Nehmen Sie an Jobmessen teil, die auf Vielfalt ausgerichtet sind, oder arbeiten Sie mit lokalen Universitäten und Gemeindegruppen zusammen.

Strategie: Aktive Suche nach Kandidaten aus unterrepräsentierten Gruppen im Bildungswesen oder in der Gesellschaft, um die Vielfalt zu erhöhen.

Beispiel: Arbeiten Sie mit Unternehmen wie **DiversityJobs** oder **The Female Hub** zusammen, um Zugang zu verschiedenen Talentpools zu erhalten.

<https://www.diversityjobs.com/> <https://thefemalehub.com/home/>

6. Onboarding-Programme

Strategie Entwickeln Sie eine einfache Checkliste für das Onboarding, die den Schwerpunkt auf Unternehmenskultur und Integration legt.

Strategie Ein integratives Onboarding, z. B. durch Buddy-Systeme oder Mentorenprogramme, hilft neuen Mitarbeitern, sich willkommen zu fühlen.

Beispiel **SAP** betreibt ein erfolgreiches "Buddy-Programm", das neue Mitarbeiter mit erfahrenen Mitarbeitern zusammenbringt.

Muster für eine integrative Einstellungsstrategie



7. Kontinuierliches Feedback und Verbesserung

Strategie Verwenden Sie anonyme Umfragen oder Vorschlagskästen, um Feedback einzuholen.

Strategie Regelmäßig Rückmeldungen von Mitarbeitern und Bewerbern über den Einstellungsprozess einholen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.

Beispiel Nutzen Sie Mitarbeiterbefragungen, um Ihre Einstellungspraktiken kontinuierlich zu verbessern.

8. Erfolg messen

Strategie Setzen Sie klare Diversitätsziele und überprüfen Sie die Fortschritte regelmäßig.

Strategie Verfolgung von Diversitätskennzahlen, wie z. B. die Vielfalt der Bewerber im Vergleich zu den eingestellten Mitarbeitern, um den Erfolg und das Erreichen von Zielen zu messen

Beispiel Verfolgen Sie, wie viele Frauen oder Minderheiten sich für bestimmte Positionen bewerben und eingestellt werden.

Flexibilität bei der Arbeit ist eine Priorität für Arbeitnehmer

50 % der Arbeitnehmer sind bereit, auf eine Gehaltserhöhung zu verzichten, wenn sie dadurch die von ihnen gewünschte Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung erhalten.

Männer (50 %) und Frauen (60 %) legen bei der Suche nach einer neuen Stelle Wert auf flexible Arbeitsmöglichkeiten, wobei dies für Frauen eindeutig wichtiger ist.

Quelle: Morgan McKinley



"Nur 31 % der Arbeitgeber oder Personalverantwortlichen achten auf die Verwendung einer integrativen Sprache in Stellenbeschreibungen".

Globale Studie: Inklusive Einstellungspraktiken müssen heute beginnen' von Remote

Wie ein Mangel an allgemeiner Vielfalt unter den Bewerbern aussieht....

- » Dies führt zu einer geringeren Vielfalt in der Auswahlliste und in der Phase der Vorstellungsgespräche
- » Erwarten Sie einen sehr homogenen Pool von Bewerbern, aus dem Sie auswählen können.
- » Das Ergebnis ist ein inhärenter Mangel an Vielfalt am Arbeitsplatz, weniger Innovation, Kreativität, Produktivität usw.

Aufbau einer vielfältigen, qualifizierten Belegschaft

Neben den ethischen Gründen, die für die Einbeziehung von Vielfalt in Ihre Einstellungsstrategie sprechen, gibt es auch ein starkes wirtschaftliches Argument für eine solche Strategie.

Die Einstellung von Fachkräften mit unterschiedlichem Hintergrund trägt dazu bei, dass Ihr Unternehmen verschiedene Perspektiven, Meinungen, Einsichten und Ideen aus einem möglichst breiten Spektrum erhält, was zur Entwicklung einer Innovationskultur in Ihrem Unternehmen beiträgt.

Es kann eine Herausforderung sein, Bewerber mit unterschiedlichem Hintergrund zu erreichen, wenn eine Stelle ausgeschrieben wird.

Die Einbindung in eine Personalberatung oder ein Netzwerk ist eine wirksame Strategie, um Zugang zu einem breiten Netz von Talenten mit unterschiedlichem Hintergrund zu erhalten.



Lernergebnisse

- ☐ **Sie wissen, welche Vorteile es hat, ein integratives KMU zu werden:** Sie haben erkannt, wie sich Vielfalt und Integration positiv auf die Arbeitsplatzkultur, das Engagement der Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg auswirken können.
- ☐ **Kann integrative Audits durchführen:** Sie haben gelernt, wie man aktuelle Praktiken bewertet, Lücken aufdeckt und notwendige Änderungen vornimmt, um einen vielfältigen und integrativen Arbeitsplatz zu schaffen.
- ☐ **In der Lage sein, eine umfassende, integrative Einstellungsstrategie zu entwickeln:** Erlangung von Fähigkeiten zur Entwicklung interner Einstellungsstrategien.
- ☐ **Sie können mit internen und externen Rekrutierungsmethoden umgehen:** Sie wissen, wie man beide Methoden effektiv einsetzt, um einen breiteren Talentpool zu erreichen und die Vielfalt innerhalb des Unternehmens zu erhöhen.



Gut gemacht!

Jetzt Modul 3 Teil 2 abschließen

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

