

Teil 4



Modul 3: Integratives Talentmanagement für KMU

Teil 4: Talententwicklung und Bindung von Mitarbeitern



[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:** Anwerbung, Entwicklung und Bindung von Talenten unterschiedlicher Herkunft.
- 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.

Integratives Talentmanagement für KMU

Abschnitt 1

Ein integrativer europäischer Arbeitgeber für KMU werden

Abschnitt 2

Erstellung von inklusiven Stellenbeschreibungen und -inseraten

Abschnitt 3

Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien

Abschnitt 4

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

Abschnitt 5

Leistungsmanagement und Feedback

Abschnitt 6

Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften



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

Teil 4

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

- ❑ Erforschung von Strategien zur Förderung vielfältiger Talente, Ermöglichung gerechter Wachstumschancen und Bindung von Spitzenkräften.
- ❑ Erfahren Sie, wie Sie integrative Karrierewege und maßgeschneiderte Entwicklungspläne erstellen können, um den Aufstieg und die Bindung von Mitarbeitern zu fördern und letztendlich die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu sichern.

12

Schritt 8: Talententwicklung und Bindung von Mitarbeitern

Lernen Sie, wie Sie Ihren derzeitigen Personalbestand bewerten und analysieren können. Lernen Sie, wie Sie Strategien zur Mitarbeiterbindung entwickeln, Karrierewege entwerfen und Pläne erstellen.

Lernziele

- Lernen Sie, wie Sie die aktuelle Belegschaft beurteilen und **Fähigkeiten und Talente bewerten**, um Wachstumschancen zu erkennen.
- Sie erfahren, wie Sie **integrative Onboarding-Prozesse** entwickeln und die Zugänglichkeit des Arbeitsplatzes für alle Mitarbeiter sicherstellen können.
- Erforschung von Strategien zur Gestaltung maßgeschneiderter **Karrierepfade und beruflicher Entwicklungspläne** für unterschiedliche Talente.
- Gewinnen Sie Einblicke in die **Förderung und Bindung von Spitzenkräften** bei gleichzeitiger Gewährleistung gerechter Wachstumschancen.
- Entdecken Sie, wie Sie **Strategien zur Talententwicklung und -bindung** umsetzen können, die zur langfristigen Nachhaltigkeit des Unternehmens beitragen.



12

Schritt 8

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

Förderung der Entwicklung der
Mitarbeiter durch eine integrative
Kultur des Aufstiegs.

»» Schritt 8 Talententwicklung und Mitarbeiterbindung



- »» **Aktion 1** Bewertung und Analyse des derzeitigen Personalbestands
- »» **Aktion 2** Ziele setzen und Strategien entwickeln
- »» **Aktion 3** Gestaltung von Karrierewegen und Entwicklungsplänen
- »» **Aktion 4** D&I-Bindungsstrategien

***"Vielfalt bedeutet, zur Party
eingeladen zu werden;
Inklusion bedeutet, zum
Tanzen aufgefordert zu
werden."***



Was ist D&I Talent Management?

D&I-Talentmanagement bezieht sich auf den strategischen Prozess der Gewinnung, Entwicklung und Bindung eines vielfältigen Pools talentierter Mitarbeiter, um die Unternehmensziele zu erreichen. Zu einem effektiven Talentmanagement gehört es, Mitarbeiter mit hohem Potenzial zu identifizieren, ihnen Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Sie steigert das Engagement, die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter. Wenn sich Mitarbeiter wertgeschätzt, respektiert und in Entscheidungsprozesse einbezogen fühlen, sind sie eher bereit, sich für ihre Arbeit zu engagieren und positiv zum Unternehmenserfolg beizutragen. Wie Dr. Rohini Anand, Senior Vice President of Corporate Responsibility und Global Chief Diversity Officer bei Sodexo, bemerkt: ***"Vielfalt ist eine Einladung zur Party, Inklusion ist eine Aufforderung zum Tanzen."***

Quelle [Medium](#)

Untersuchungen von McKinsey & Company haben ergeben, dass Unternehmen mit vielfältigen Führungsteams im Vergleich zu ihren Branchenkollegen mit 33 % höherer Wahrscheinlichkeit eine überdurchschnittliche Rentabilität aufweisen. In ähnlicher Weise ergab eine Studie der Boston Consulting Group, dass **Unternehmen mit vielfältigeren Führungsteams aufgrund von Innovationen 19 % höhere Einnahmen erzielen.**

Mitarbeiterbindung Was ist das?

Die Mitarbeiterbindungsrate misst den Prozentsatz der Mitarbeiter, die über einen bestimmten Zeitraum in ihrer Funktion bleiben. Strategien zur Mitarbeiterbindung, auch bekannt als Talentbindungsstrategien, sind Praktiken und Maßnahmen, die darauf abzielen, Top-Talente zu motivieren, im Unternehmen zu bleiben, um die Fluktuation zu verringern. Diese Strategien werden entwickelt, um Mitarbeiter zu engagieren und zu motivieren und die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Seien Sie präventiv, nicht reaktiv. Anstatt darauf zu warten, dass die Mitarbeiterfluktuation sprunghaft ansteigt oder dass Ihre Mitarbeiter konkrete Beschwerden vorbringen, sollten Sie die Initiative ergreifen und Strategien zur Mitarbeiterbindung umsetzen, die die allgemeine Erfahrung der Mitarbeiter verbessern und sie dazu bringen, länger in Ihrem Unternehmen zu bleiben.

Eine hohe Verbleibsquote ist gut, denn sie zeigt, dass die Mitarbeiter in ihrer Rolle zufrieden sind und es unwahrscheinlich ist, dass sie das Unternehmen verlassen. Eine niedrige Bindungsquote deutet dagegen auf Probleme mit der Erfahrung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hin.

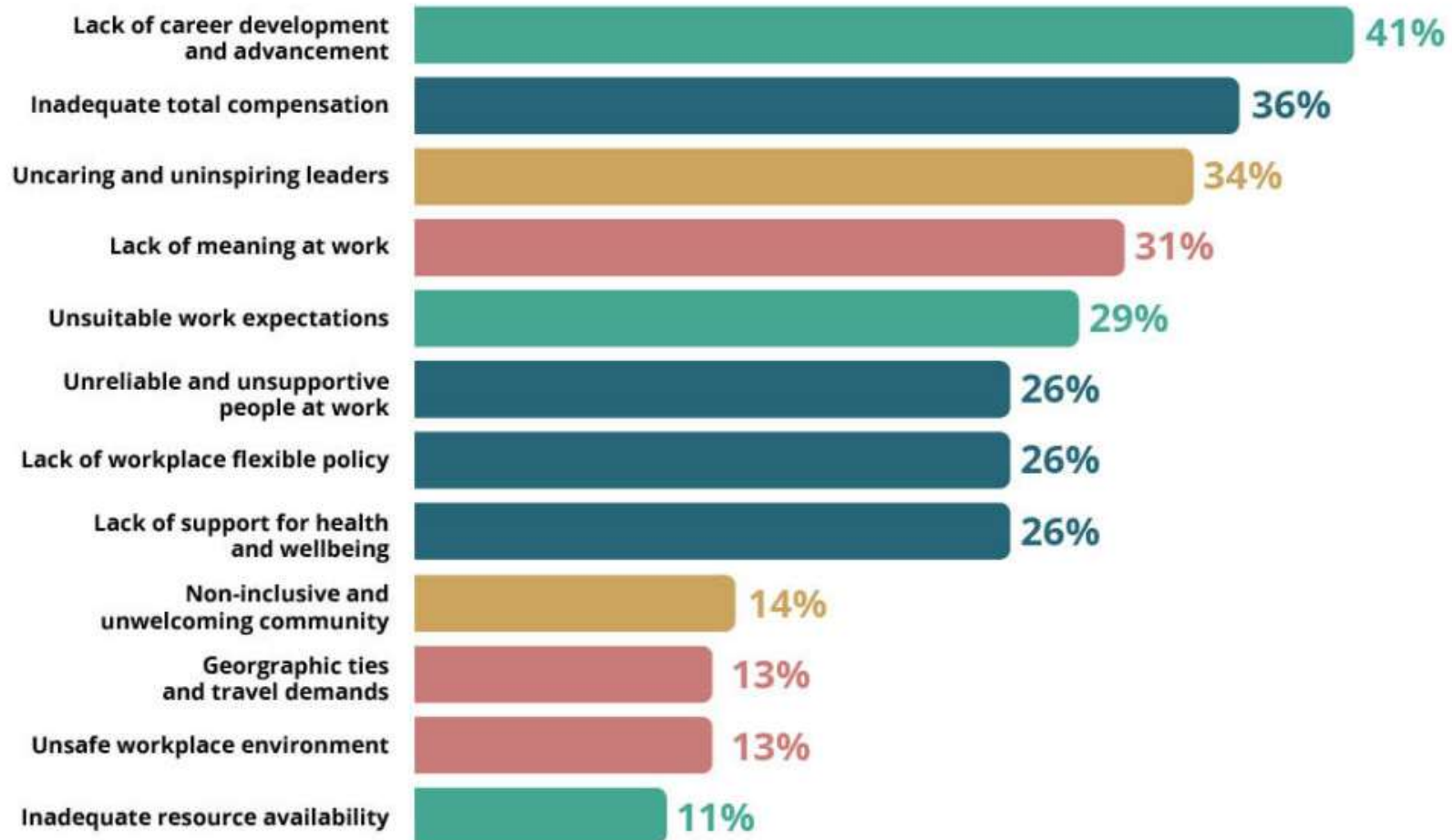
Analysieren Sie Ihre Einbehaltungsquote?

- Wen wollen Sie behalten?
- Nimmt die Vielfalt ab oder zu?
- Was sagen Ihre Mitarbeiter in Umfragen, Austrittsgesprächen, ERG-Sitzungen und in anderen Feedback- und Kommunikationsformaten?
- Wo ist Ihre Verbleibquote am höchsten? Warum bleiben sie?
- Wo ist Ihre Verbleibquote am niedrigsten? Warum verlassen sie Sie?
- Wie sieht es mit der Mitarbeiterbindung aus?

Die Hauptursachen für Mitarbeiterfluktuation

- Mangel an sinnvoller Arbeit
- sich ausgeschlossen oder misshandelt fühlen
- Keine Progression
- Unerfüllbare Erwartungen
- Unzuverlässige und wenig hilfsbereite Manager oder Mitarbeiter
- Unethische Verhaltensweisen

Die wichtigsten Gründe, warum Arbeitnehmer ihren Job aufgeben



Source: *McKinsey & Company*

Beginnt mit Onboarding

Onboarding ist die Grundlage für die Mitarbeiterbindung

Die Entwicklung von Talenten und die Bindung von Mitarbeitern sind für jedes KMU, das wettbewerbsfähig und zukunftsfähig bleiben will, von entscheidender Bedeutung. Ein gut strukturierter Onboarding-Prozess ist die Grundlage für diese Bemühungen und gibt den Ton für das langfristige Engagement und die Produktivität eines Mitarbeiters im Unternehmen an.

*"Beim Onboarding geht es nicht nur um Papierkram und Richtlinien, sondern darum, die Mitarbeiter vom ersten Tag an mit der Vision und den Werten Ihres Unternehmens zu verbinden. Damit wird der Grundstein für Wachstum und Loyalität gelegt." - **John Doerr**, HR-Experte*



Onboarding Bedeutung von Onboarding für die Talententwicklung von Mitarbeitern

Richtiges Onboarding ist unerlässlich. Das Onboarding ist der entscheidende erste Schritt, bei dem die Grundsätze der Vielfalt und Integration im Unternehmen verankert werden müssen. Ein effektives Onboarding führt die Mitarbeiter in ihre Aufgaben und die D&I-Kultur, Ziele, Erwartungen und Werte des Unternehmens ein. Wenn D&I in den Onboarding-Prozess eingebettet ist, fühlen sich die Mitarbeiter unabhängig von ihrem Hintergrund willkommen und unterstützt, so dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie langfristig bleiben. Diese Grundlage fördert die Bindung, das Engagement und die Entwicklung von Talenten, da die Mitarbeiter eher geneigt sind, ihrem Wachstumspfad innerhalb eines Unternehmens zu vertrauen, das Wert auf Inklusion legt.

Es ist wichtig, neuen Mitarbeitern einen reibungslosen Übergang in ihre Rolle zu ermöglichen. Ein angemessenes Onboarding vermittelt ein Gefühl der Zugehörigkeit und ermöglicht es dem Einzelnen, sein persönliches Wachstum mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen, was letztlich zu seiner Kompetenzentwicklung beiträgt. Wenn von Anfang an klare Karrierepfade festgelegt werden, fühlen sich die Mitarbeiter stärker in die Unternehmenskultur und den Erfolg des Unternehmens eingebunden, was zu einem stärkeren Engagement für ihr Lernen und ihre Entwicklung führt.

Onboarding Onboarding ist die Grundlage der Kundenbindung

Laut einer Studie der **Society for Human Resource Management (SHRM)** kann ein effektives Onboarding die Bindungsrate um 82 % erhöhen. Ein gut geplanter Onboarding-Prozess verringert die Wahrscheinlichkeit der Fluktuation, insbesondere in den ersten sechs Monaten der Beschäftigung, indem er Bedenken hinsichtlich der Rollenklarheit, der kulturellen Passung und der beruflichen Entwicklung ausräumt. Mitarbeiter, die einen positiven Einstieg in ein Unternehmen erleben, bleiben eher für einen längeren Zeitraum.

Schlüsselkomponenten für ein effektives Onboarding zur Mitarbeiterbindung:

- ✓ **Rollenklarheit** Die Mitarbeiter wissen, wofür sie zuständig sind und wie sich ihre Beiträge auf das Unternehmen auswirken.
- ✓ **Kulturelle Integration** Neu eingestellte Mitarbeiter fühlen sich in der Unternehmenskultur willkommen und akzeptiert.
- ✓ **Entwicklungsfahrpläne** Strukturierte Wachstumspläne werden frühzeitig bekannt gegeben und bieten Möglichkeiten für kontinuierliches Lernen, Entwicklung und Fortschritt.



Aktion 1

»»» Onboarding von Talenten und Integrationsstrategien Unterstützung neuer Mitarbeiter

Zielsetzung: Schaffung eines einladenden und unterstützenden Umfelds für neue Mitarbeiter. Hier sind einige Strategien;



- ❑ **Orientierung und Vorbereitung vor dem Onboarding:** Stellen Sie neuen Mitarbeitern vor ihrem ersten Arbeitstag ein Begrüßungspaket zur Verfügung, das die Werte, den Auftrag und die Erwartungen des Unternehmens enthält. Stellen Sie sicher, dass Ihre Einführungsmaterialien und -sitzungen eine vielfältige Belegschaft widerspiegeln und kulturelle Unterschiede respektieren.
- ❑ **Strukturierte Trainingsprogramme:** Entwickeln Sie einen 30- bis 90-tägigen Schulungsplan, der die rollenspezifischen Aufgaben, die wichtigsten Ressourcen und die erwarteten Ergebnisse beschreibt. Informieren Sie alle Mitarbeiter über unbewusste Vorurteile und darüber, wie ein integratives Arbeitsumfeld und die D&I-Kultur geschaffen werden können, um von Anfang an den Ton anzugeben.
- ❑ **Kulturelles Eintauchen:** Organisieren Sie Teamvorstellungen und soziale Aktivitäten, die neuen Mitarbeitern helfen, sich als Teil der Unternehmensgemeinschaft zu fühlen. Informieren Sie über die Werte des Unternehmens, D&I-Initiativen und kulturelle Normen und ermöglichen Sie entsprechende Schulungen als Teil des Onboarding-Prozesses.

Aktion 1

»»» Onboarding von Talenten und Integrationsstrategien Unterstützung neuer Mitarbeiter

- ❑ **Mentoring-Programme** Bringen Sie neue Mitarbeiter mit erfahrenen Mitarbeitern zusammen, die ihnen Ratschläge geben, Fragen beantworten und ihnen helfen können, sich in der Unternehmenskultur zurechtzufinden. Bringen Sie neue Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund mit Mentoren zusammen, um Ratschläge zu geben und die Zugehörigkeit zu fördern.
- ❑ **Buddy-Systeme:** Weisen Sie jedem neuen Mitarbeiter einen "Buddy" zu - eine Person, die keine Führungsposition innehat, aber informelle Unterstützung und Beratung bieten kann.
- ❑ **Feedback-Mechanismen:** Richten Sie in den ersten Monaten regelmäßige Besprechungen ein, um Feedback von den neuen Mitarbeitern einzuholen und auf etwaige Bedenken einzugehen. Dazu sollte auch das Feedback von Mentoren oder Buddys gehören. Bringen Sie Mentoren dazu, regelmäßig Feedback zu geben, um neue Mitarbeiter durch ihre anfänglichen Herausforderungen zu begleiten und ihre Entwicklung und ihr Wohlbefinden zu besprechen.
- ❑ **Klarer Karriereweg** Teilen Sie von Anfang an die Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung mit und machen Sie deutlich, dass das Unternehmen eine langfristige Entwicklung unterstützt und fördert.

Aktion 2



Onboarding von Talenten und Integrationsstrategien Anpassungen für Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Behinderungen vornehmen

- ✓ **Angemessene Anpassungen sollten für jeden möglich sein.** Angemessene Anpassungen sind besonders wichtig, um die Einstellung und Bindung von gesunden und behinderten Mitarbeitern zu fördern. Bieten Sie allen neuen Mitarbeitern angemessene Anpassungen an, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen. Angemessene Anpassungen (siehe nächste Folie) sollten zwar vorrangig für behinderte Mitarbeiter vorgenommen werden, aber auch nicht behinderte Mitarbeiter können von solchen Arbeitsplatzänderungen profitieren. Obwohl Anpassungen den meisten Arbeitnehmern zugute kommen würden, sind Arbeitgeber laut Gesetzgebung nur bei behinderten Mitarbeitern dazu verpflichtet, was aber nicht bedeutet, dass Sie alle ausschließen sollten.



Eine groß angelegte Umfrage hat ergeben, dass jeder dritte nicht berufstätige Behinderte angibt, dass seine Hindernisse bei der Arbeit durch entsprechende Vorkehrungen am Arbeitsplatz beseitigt werden könnten. Behinderte Arbeitnehmer, die in Büros mit barrierefreien Einrichtungen (z. B. Rampen, Toiletten und andere Anpassungen) arbeiten, sind zufriedener mit ihrem Arbeitgeber und geben an, dass sie eher dort bleiben.

Checkliste zur Mitarbeiterbindung: Machen Sie Ihren Arbeitsplatz zugänglicher und inklusiver

Wenn Sie Ihren Arbeitsplatz barrierefrei gestalten, können Sie einer Reihe von Menschen helfen, sich am Arbeitsplatz unterstützt und sicher zu fühlen und ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Dazu gehören Menschen mit einer Behinderung, neurodiverse Menschen und Menschen, die Englisch als Zweitsprache sprechen. Es gibt verschiedene Strategien, die Sie anwenden können, um Ihren Arbeitsplatz barrierefrei zu gestalten, z. B:

- ❑ **Überprüfen Sie die Zugänglichkeit Ihres Arbeitsplatzes**, um Hindernisse für die Zugänglichkeit zu ermitteln, und nehmen Sie Änderungen vor, um diese Hindernisse zu beseitigen oder in besser zugängliche Räumlichkeiten umzuziehen. Davon profitieren auch Ihre Kunden!
- ❑ **Beauftragen Sie einen Zugangsprüfer** mit der Prüfung Ihres Arbeitsplatzes und der Erstellung von Kostenvoranschlägen und Beratung zur Einhaltung der Vorschriften. Ebenso können Sie einen Berater engagieren, der Sie bei jedem Spezialgebiet der Vielfalt unterstützt.



- ❑ **Verwenden Sie** in der Mitarbeiterkommunikation und bei der Beschilderung **einfaches Englisch**, sprechen Sie klar und deutlich, vermeiden Sie Unternehmensjargon und prüfen Sie bei neuen Mitarbeitern, ob sie sich wohlfühlen und verstehen, was von ihnen verlangt wird.
- ❑ **Einsatz barrierefreier Informationstechnologien**, wo dies angebracht ist (z. B. Verwendung von Untertiteln für Videos oder von Software zur Umwandlung von Sprache in Text sowie von Dateien, die für Bildschirmlesegeräte geeignet sind)
- ❑ **Denken Sie über die Gestaltung Ihres Arbeitsplatzes** nach und überlegen Sie, wie Sie Ihren Arbeitsplatz für einen größeren Personenkreis zugänglicher machen können: für Menschen mit einer Behinderung oder mit zusätzlichen Umwelanforderungen. Dazu könnte gehören, dass Sie den Büroablauf überdenken, um Platz für Rollstühle oder Mobilitätshilfen zu schaffen, dass Sie Rampen installieren oder eine barrierefreie Beschilderung anbringen, wie z. B. Schilder mit Blindenschrift und Ein- und Ausgänge mit Tastenbedienung. Es könnte auch eine Änderung der Beleuchtung und eine Verringerung des Lärms im Arbeitsbereich beinhalten.



- Andere zumutbare Anpassungen** umfassen Änderungen von Einrichtungen, Arbeitsverfahren, Ausrüstung oder Schulungen, die es einem Arbeitnehmer ermöglichen, die wesentlichen Anforderungen seiner Arbeit sicher zu erfüllen.
- Erlauben Sie Abwesenheiten oder Zuschläge** für Rehabilitation, Behandlung oder Beurteilungen
- Bereitstellung einer **Hilfskraft** zur Unterstützung oder für den Transport zum Arbeitsplatz
- Anpassung der Arbeitszeiten**, Phase der Wiederaufnahme der Arbeit für jemanden, der gerade ein Kind bekommen hat, gesundheitliche Probleme hatte, sich einer Behandlung unterziehen musste, usw.
- Flexibilität bei Start- und Endzeiten**
- Bereitstellung von **Informationen in zugänglichen Formaten** wie große Schrift, Audio
- Bereitstellung von **geeignetem Mobiliar** wie Stühlen, Bildschirmen, Schreibtischen, Besprechungstischen
- Geben Sie ihnen **Zeit, große Mengen an Informationen zu verarbeiten**, oder gehen Sie sie besser im Gespräch durch oder stellen Sie eine Zusammenfassung zur Verfügung.



Checkliste zur Mitarbeiterbindung: Machen Sie Ihren Arbeitsplatz zugänglicher und inklusiver

- ❑ **Regelmäßige Umfragen zum Mitarbeiterengagement dienen dazu, das Feedback der Mitarbeiter einzuholen und ihr Bedürfnis zu verstehen, engagiert und zufrieden zu bleiben.**
- ❑ **Verfolgung der beruflichen Entwicklung:** Verfolgen Sie die Fortschritte verschiedener Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sie gleichberechtigte Chancen für Beförderungen und berufliches Wachstum erhalten.
- ❑ **Flexible Arbeitsrichtlinien:** Führen Sie flexible Arbeitsbedingungen ein, die von verschiedenen Arbeitnehmern, wie Eltern oder Menschen mit Behinderungen, oft sehr geschätzt werden.
- ❑ **Regelmäßige Audits:** Überwachen Sie kontinuierlich die Fortschritte von Initiativen zur Förderung der Vielfalt durch vierteljährliche Audits und Feedback-Erhebungen. Vergessen Sie nicht, das Feedback der Mitarbeiter umzusetzen.
- ❑ **Bei Bedarf anpassen:** Nutzen Sie die Daten, um Ihre D&I-Abläufe, -Aktivitäten, -Programme und -Richtlinien anzupassen, wenn bestimmte Mitarbeiter oder Diversity-Gruppen immer noch unterrepräsentiert sind oder Probleme bei der Mitarbeiterbindung haben. Zeigen Sie Meilensteine und Erfolge an.



Der McKinsey-Bericht "Diversity Wins: How Inclusion Matters" (2020) hebt hervor, dass Unternehmen mit einer vielfältigeren Belegschaft ihre weniger vielfältigen Konkurrenten um 36 % in der Rentabilität übertreffen. Dies liegt daran, dass vielfältige Teams innovativer und kreativer sind und komplexe Probleme besser lösen können. Wenn KMU von Anfang an auf Vielfalt setzen - beginnend mit der Einstellung -, schaffen sie eine Grundlage für nachhaltiges Wachstum und Erfolg.

[McKinsey-Bericht: Vielfalt gewinnt](#)

McKinsey
& Company

Diversity wins

How inclusion matters

May 2020



Beispiel: KMU (Frankreich): führt jährliche Audits durch, um die Vertretung von Geschlecht, Ethnie und Behinderung im gesamten Unternehmen zu erfassen und passt seine Politik entsprechend an.

Lesen des Berichts des Weltwirtschaftsforums zur Geschlechterparität: Analysieren Sie, wie die Überwachung von Diversity-Initiativen zur Verbesserung der Geschlechterparität in den europäischen Branchen beiträgt.

Tipp: Wenn Sie die Mitarbeiterbindungsrate berechnen, erhalten Sie Einblicke in viele Aspekte Ihres Unternehmens, einschließlich der Qualität der Einstellungen, des künftigen Einstellungsbedarfs, des Managements, der Mitarbeitermoral, der Arbeitszufriedenheit, der Unternehmenskultur, der Arbeitsplatzumgebung und der Frage, wie freundlich, sicher und komfortabel diese ist, sowie der zukünftigen Leistung und Möglichkeiten.

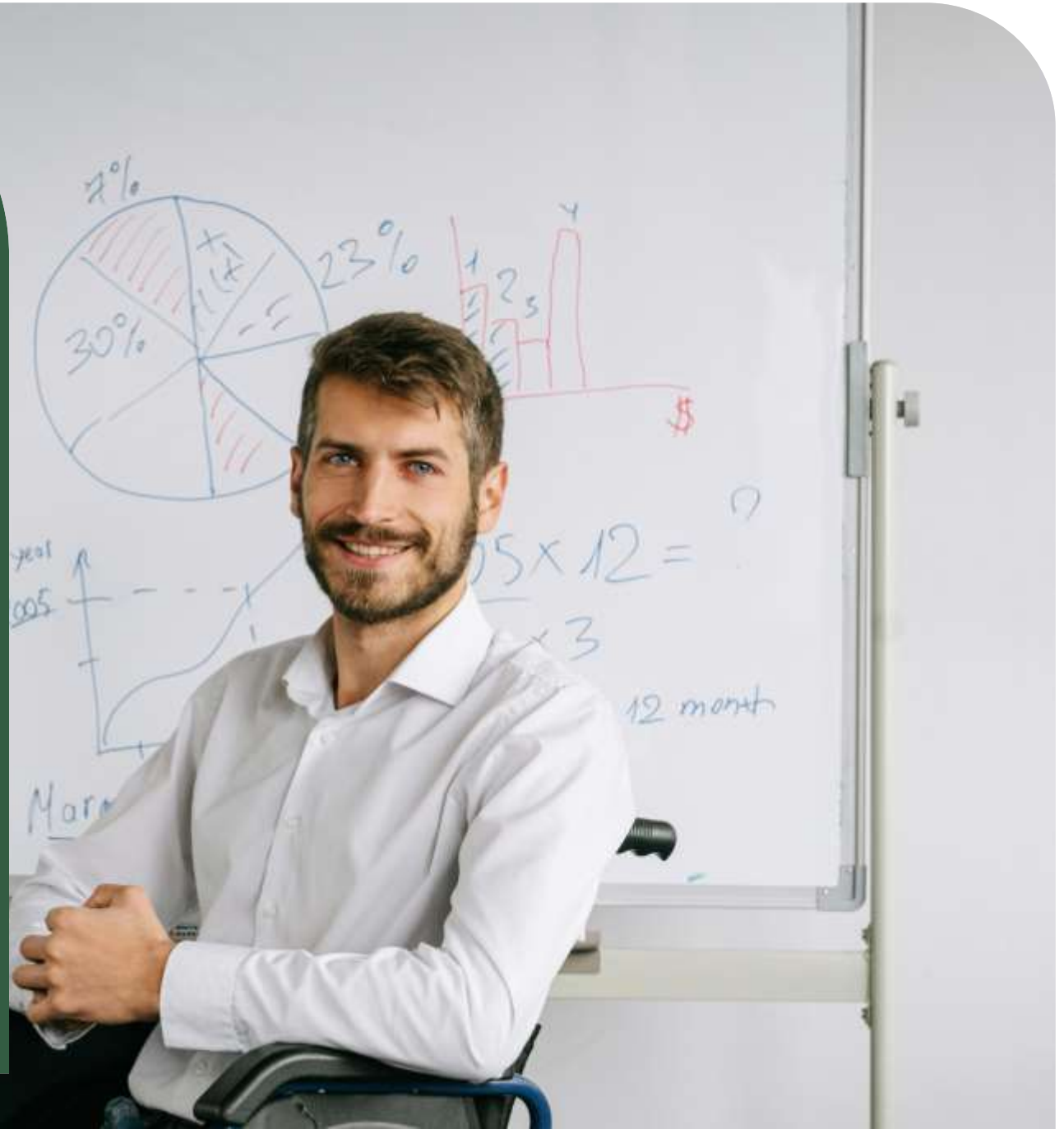
Beispiel KMU (Deutschland): Einführung flexibler Arbeitszeiten und -orte für alle Mitarbeiter, was zu einem Anstieg der Mitarbeiterbindung um 15 % beitrug, insbesondere bei berufstätigen Eltern und Menschen mit Behinderungen.

McKinsey-Untersuchungen haben ergeben, dass der Hauptgrund für die Kündigung von Arbeitnehmern ein Mangel an beruflicher Entwicklung und Beförderung ist, dicht gefolgt von unzureichender Vergütung.

Lesen des Europäischen Berichts zur Mitarbeiterbindung (2023): Konzentriert sich auf Initiativen für Vielfalt und Integration bei der Bindung von Talenten in ganz Europa.

Onboarding legt den Grundstein für die gesamte Reise eines Mitarbeiters innerhalb eines Unternehmens.

Indem sie die unmittelbaren Rollenerwartungen und das langfristige Wachstumspotenzial ansprechen, können Unternehmen eine engagierte, loyale und sich ständig weiterentwickelnde Belegschaft heranziehen. Onboarding ist daher eine Investition in die Talententwicklung und -bindung.





Talentmanagement und Strategien zur Mitarbeiterbindung

"Ein Talentmanagement, das auf Vielfalt und Integration beruht, schafft ein Ökosystem, in dem sich jeder entfalten kann. Wenn Mitarbeiter sich gesehen und respektiert fühlen, sind sie engagierter und setzen sich sowohl für ihre persönliche Entwicklung als auch für den Erfolg des Unternehmens ein." - **Patricia Espinosa**, D&I-Expertin.

D&I Talentmanagement und Talententwicklung

Für KMU führt der Aufbau einer Kultur der Vielfalt und Integration durch durchdachte Talentmanagement- und Entwicklungsstrategien zu einem innovativeren, anpassungsfähigeren und erfolgreicherem Unternehmen.

Unter Talentmanagement versteht man die Bemühungen eines Unternehmens, Mitarbeiter zu rekrutieren, zu halten und zu entwickeln, um sicherzustellen, dass sie über die richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Die Talententwicklung, ein Schlüsselaspekt des Talentmanagements, konzentriert sich darauf, die Mitarbeiter durch Schulungen, Mentoring und Aufstiegsmöglichkeiten zu fördern. Beide Strategien zielen darauf ab, die Zufriedenheit, die Produktivität und die Loyalität der Mitarbeiter zu erhöhen, was letztlich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Diversity and Inclusion (D&I) Talent Management bezieht sich auf den strategischen Ansatz, eine vielfältige Belegschaft anzuwerben, einzustellen und zu fördern und gleichzeitig ein integratives Umfeld zu schaffen. Für KMU bedeutet dies, Strategien und Praktiken zu entwickeln, die Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund, aus verschiedenen Kulturen und mit unterschiedlichen Perspektiven einbeziehen. Das D&I-Talentmanagement stellt sicher, dass Mitarbeiter auf faire Weise rekrutiert werden und dass alle Personen, unabhängig von Geschlecht, Ethnie oder sozioökonomischem Status, die gleichen Chancen haben, erfolgreich zu sein und einen Beitrag zu leisten.

What Is Talent Management?

All HR processes and strategies to attract, develop, motivate, and retain high-performing employees.

BENEFITS



Driving organizational performance



Attracting top talent



Stronger organizational culture



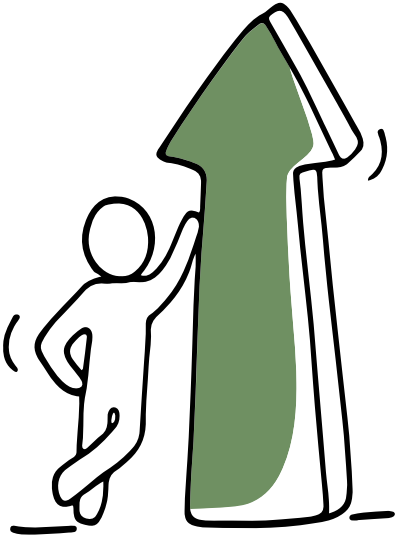
Better succession management



Developing employee skills

9 Die wichtigsten positiven Auswirkungen von D&I Talent Management

Nach Ansicht der neuen Generation von Arbeitnehmern sind Vielfalt und Integration die treibenden Kräfte hinter dem Unternehmenserfolg. Daher sollten Strategien die Rolle von Vielfalt und Integration im Talentmanagement anerkennen. Da die Belegschaft einen unterschiedlichen Hintergrund hat, müssen die Unternehmen sorgfältig Strategien und Praktiken entwickeln, die die Vielfalt fördern und ein Gefühl der Gemeinschaft für alle Mitarbeiter schaffen.



1. **Zieht eine vielfältige Belegschaft an.** Ein Engagement für D&I ist ein starker Magnet für Top-Talente. Potenzielle Mitarbeiter suchen aktiv nach Unternehmen, die Wert auf Vielfalt legen, da dies ein Zeichen für ein integratives und gerechtes Arbeitsumfeld ist.
2. **Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterengagement.** Integrative Arbeitsplätze schaffen eine integrative Kultur, die das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Wenn Mitarbeiter sich gehört, geschätzt und unterstützt fühlen, sinkt die Fluktuationsrate, und es ist wahrscheinlicher, dass die Mitarbeiter langfristig bleiben und das Unternehmen erfolgreich machen.
3. **Innovation und Kreativität.** Vielfältige Teams bringen eine Vielzahl von Standpunkten und Erfahrungen ein, ein Nährboden für bahnbrechende Ideen. Diese Gedankenvielfalt fördert Innovation und Kreativität und führt zur Entwicklung innovativerer Produkte und Lösungen. Durch die Schaffung eines Schmelztiegels von Gedanken, Überzeugungen und Erfahrungen entstehen neue Lösungen für Produkte und Dienstleistungen.

Durch die Einbeziehung von Vielfalt und Inklusion in das Talentmanagement stellen KMU sicher, dass sie nicht nur mit der Zeit gehen, sondern ihre Zukunft durch eine Belegschaft, die von Anpassungsfähigkeit und Innovation lebt, aktiv mitgestalten. Eine bessere Talententwicklung und -verwaltung beginnt mit einer einheitlichen Sicht auf die Talente in Ihrem Unternehmen, in dem Sie ein ansprechendes Mitarbeitererlebnis schaffen, das durch Vielfalt und Integration (D&I) unterstützt wird.

4. **Steigert die Unternehmensleistung;** durch die Gewinnung und Bindung von Spitztalenten und die Schaffung einer integrativen Kultur der Leistungsexzellenz können Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen und sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ein integratives Unternehmen ermöglicht ein positives, unterstützendes Umfeld, das die Moral, Produktivität, Gesamtleistung und das Engagement fördert.
5. **Für zukunftsorientierte Unternehmen ist es unerlässlich,** die Verantwortung für die Gestaltung ihrer Belegschaft zu übernehmen. Dazu gehört die Schaffung eines Umfelds, in dem Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, einzigartigen Perspektiven und Erfahrungen willkommen geheißen und aktiv gefördert werden - im Grunde ein Arbeitsplatz, an dem sich jeder entfalten kann. Sie bringen neue Ideen und Innovationen ein, indem sie die Mitarbeiter zu Wachstum und Entwicklung herausfordern. Dies ermöglicht es den Unternehmen, durch die Entwicklung und Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.
6. **D&I-Arbeitsplätze sind dynamischer und beweglicher, und es** kommen verschiedene Hintergründe und Perspektiven zusammen. Diese Vielfalt ermöglicht es den KMU, die Komplexität der modernen Unternehmenslandschaft flexibel zu bewältigen. D&I-KMU haben Zugang zu einer dynamischen Belegschaft mit unterschiedlichen Sichtweisen, die Innovation ermöglicht und ein breites Spektrum an kreativen Lösungen für komplexe Herausforderungen bietet. Sie können sich rasch an veränderte Marktbedingungen anpassen, was sie zu einem strategischen Vorteil macht.

9 Die wichtigsten positiven Auswirkungen von D&I Talent Management

7. **Problemlösung und Entscheidungsfindung.** Die Umsetzung eines integrativen Talentmanagements garantiert, dass Entscheidungen mit dem wertvollen Input verschiedener Perspektiven getroffen werden. Vielfältige Teams sind besser in der Lage, komplexe Probleme zu bewältigen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie berücksichtigen ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen, was zu effektiveren Lösungen führt.
8. **Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt.** Vielfältige Teams sind besser in der Lage, unterschiedliche Kundengruppen zu verstehen und zu bedienen. Dies steigert die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Markt und seine Fähigkeit, mit einem breiten Spektrum von Kunden in Kontakt zu treten. Sie könnten sich Millionen von Kunden entgehen lassen, weil Sie ihre besonderen Bedürfnisse nicht verstehen. Vielfältige Teams verfügen über das nötige Wissen, um mehr Menschen zu erreichen. Sie helfen Ihnen, neue Märkte zu erschließen und mit ihren Insiderperspektiven und vielfältigen Ideen neue Erkenntnisse zu gewinnen.
9. **Mitarbeiterentwicklung.** Die Umsetzung integrativer Talentmanagementpraktiken fördert ein günstiges Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt und mit Respekt behandelt fühlen. Diese konstruktive Kultur trägt wesentlich zur Verbesserung der Arbeitsmoral und des Wohlbefindens der Mitarbeiter bei und schafft ein Umfeld, das der Produktivität und der individuellen Entwicklung förderlich ist. Unterstützung durch Mentoren und Programme, die das Wachstum und den Aufstieg von unterrepräsentierten Mitarbeitern fördern und ihre Fähigkeiten und ihr Führungspotenzial verbessern.

Laut dem [LinkedIn Workplace Learning Report](#) gaben 94 % der Mitarbeiter an, dass sie länger bei einem Unternehmen bleiben würden, wenn dieses in ihre Karriere investieren würde. Gleichzeitig wurde in einem anderen Bericht festgestellt, dass die Mitarbeiter glauben, dass die berufliche Entwicklung der wichtigste Weg ist, um die Unternehmenskultur zu verbessern.

Das Talentmanagement konzentriert sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten durch Schulungen, Mentoring und [Coaching](#). Indem sie in die Mitarbeiterentwicklung investieren, fördern Arbeitgeber die Leistungs- und Karriereentwicklung. Dies hilft ihnen nicht nur, [Qualifikationslücken](#) zu schließen und qualifizierte Arbeitskräfte aufzubauen, sondern auch, diese zu halten.

Quelle: [AIHR Akademie für innovatives HR](#)

Talent Management

Ermöglicht den Wandel der Mitarbeiter

Schließt Qualifikationslücken

Bindet Mitarbeiter

Verbessert die Unternehmenskultur

Schlüsselstrategien für die Integration von D&I in das Talentmanagement

1. **Engagement der Führung.** Die oberste Führungsebene muss sich für Vielfalt und Integration engagieren und sichtbar dafür eintreten. Dieses Engagement ist richtungsweisend für das gesamte Unternehmen.
2. **Inklusive Einstellungspraktiken.** Überprüfung und Änderung der Einstellungsverfahren, um Vorurteile zu beseitigen und sicherzustellen, dass Stellenausschreibungen, Vorstellungsgespräche und Bewerberbewertungen fair und integrativ sind.
3. **Vielfältige Talent-Pipelines.** Knüpfen Sie Beziehungen zu Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Netzwerken, die bei der Suche nach vielfältigen Talenten helfen können.
4. **Schulung und Ausbildung.** Bieten Sie Ihren Mitarbeitern auf allen Ebenen Schulungen zu den Themen Vielfalt und Integration an. Diese Programme tragen dazu bei, Bewusstsein zu schaffen, Vorurteile zu bekämpfen und integrative Verhaltensweisen zu fördern.
5. **Mitarbeiter-Ressourcengruppen (ERGs).** Unterstützen und fördern Sie die Bildung von ERGs, die es Mitarbeitern ermöglichen, Kontakte zu knüpfen, Erfahrungen auszutauschen und D&I-Initiativen innerhalb des Unternehmens voranzutreiben.
6. **Metriken und Rechenschaftspflicht.** Legen Sie messbare Ziele für Vielfalt und Integration fest, verfolgen Sie regelmäßig die Fortschritte und machen Sie Führungskräfte und Teams für die Erreichung dieser Ziele verantwortlich.
7. **Messen Sie die Auswirkungen von D&I auf das Talentmanagement,** indem Sie auf D&I-Ziele abgestimmte KPIs entwickeln. Berücksichtigen Sie Rekrutierung, Unternehmensniveau, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung. [Weitere Informationen finden Sie hier.](#)

Ein erfolgreicher Arbeitsplatz ist der Beweis dafür, dass Vielfalt immer besser ist als Können!



Zu einem erfolgreichen Arbeitsplatz gehört mehr als nur eine vielfältige Belegschaft. Es geht darum, ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne ermächtigt und ermutigt wird, seine Unterschiede zu akzeptieren. Vielfalt umfasst ein breites Spektrum von Unterschieden zwischen Menschen, einschließlich, aber nicht beschränkt auf Ethnie, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Fähigkeiten, Religion und sozioökonomischen Hintergrund. Über die sichtbaren Merkmale hinaus umfasst die Vielfalt auch Unterschiede in den Perspektiven, Erfahrungen und Denkweisen.

Professor Scott Page, Autor des Buches "The Diversity Bonus", stellt treffend fest: "Vielfalt ist Trumpf" und unterstreicht damit den Wert unterschiedlicher Perspektiven bei Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen.

Darüber hinaus ist eine vielfältige Belegschaft auch eher in der Lage, Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten, da Menschen von Unternehmen angezogen werden, die ihr Wohlbefinden und ihr Wachstum in den Vordergrund stellen.

Quelle [AcaciaLearning](#)

"Unternehmen mit einem Frauenanteil von mehr als 30 % in ihren Führungsteams übertreffen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit die Unternehmen mit einem Frauenanteil zwischen 10 und 30 %, und diese wiederum übertreffen mit höherer Wahrscheinlichkeit die Unternehmen mit weniger oder gar keinen weiblichen Führungskräften. Infolgedessen besteht ein erheblicher Leistungsunterschied - 48 % - zwischen den Unternehmen mit der größten und denjenigen mit der geringsten Geschlechtervielfalt." (Quelle)

Mit einer Integrationspolitik zeigen Sie, dass Sie eine vielfältige Belegschaft und die damit verbundenen Stärken und Möglichkeiten anerkennen und an sie glauben!



Wenn Sie Ihrem vielfältigen Talentpool das Gefühl der Integration hinzufügen, können Sie ein Höchstmaß an Mitarbeiterzufriedenheit erreichen. Die Schaffung integrativer Maßnahmen für solche Personalgruppen zeigt, dass Sie nicht nur anerkennen, dass bestimmte Mitarbeiter anders sind, sondern auch davon überzeugt sind, dass die Beschäftigung dieser Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu zusätzlichen Stärken und besseren Wachstumschancen führen wird.

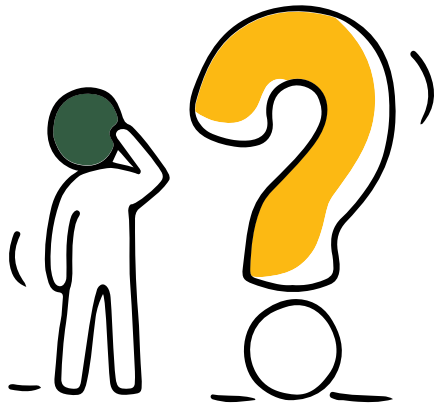
Quelle [Bluesky Talent Management](#)

Die Schaffung eines positiven Umfelds für Ihr Personal ist sehr wichtig. Ihr Personal muss geschätzt, respektiert und in jeder Form einbezogen werden. Durch Vielfalt und Integration bei der Verwaltung von Talenten erhöhen Sie die Arbeitszufriedenheit, verbessern die psychische Gesundheit und das allgemeine Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter. Und Sie sichern die Zukunft aller.

Aktion 3

D&I Talententwicklung: Audit zum Verständnis der aktuellen Belegschaft

Wie?

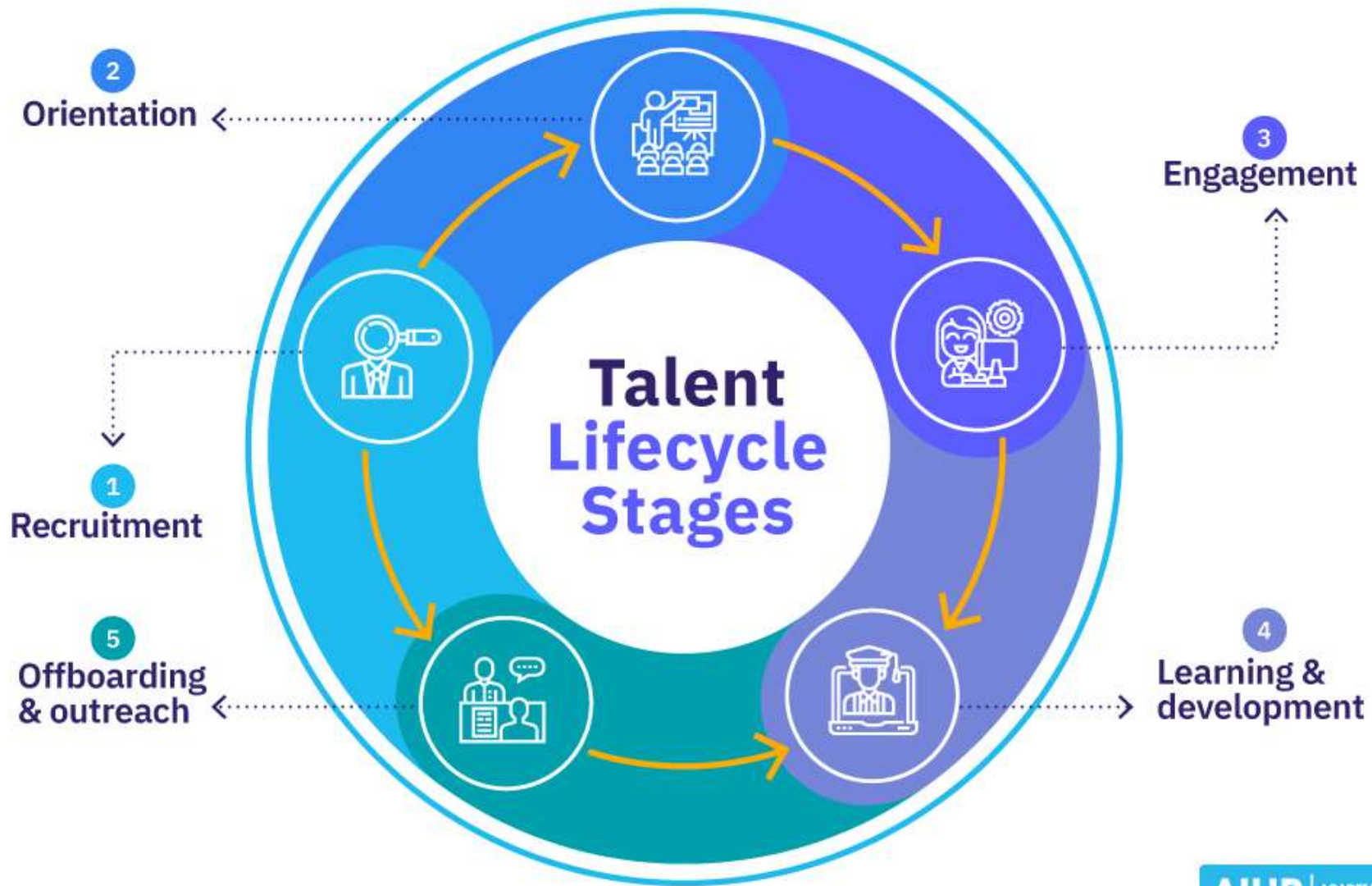


Wie bereits erläutert, sollte D&I weder als "nice to have"-Politik behandelt noch von der Personalabteilung aufgezwungen werden. Sie sollte ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und von der Unternehmensleitung ausgehen, um das Engagement aller zu gewinnen und echte und dauerhafte Fortschritte zu erzielen. Sie muss als geschäftliche Priorität behandelt werden, wenn ein Unternehmen wirklich die Innovation verbessern, den Umsatz steigern oder in neue, unerschlossene Marktsegmente vordringen will. |

Führen Sie ein D&I-Audit durch, um die derzeitige Belegschaft zu verstehen und die Inklusivität und Lücken in der Vertretung der Vielfalt in der Belegschaft zu ermitteln. Für ein KMU beginnt das Verständnis der D&I-Talententwicklung mit einer gründlichen Bewertung der aktuellen Belegschaft. Durch die Identifizierung von Lücken in der Vertretung der Vielfalt, die Bewertung bestehender Talententwicklungsprogramme und die strategische Umsetzung neuer Initiativen können KMU ein integratives Arbeitsumfeld schaffen, das Mitarbeitern mit unterschiedlicher Herkunft hilft, sich weiterzuentwickeln.

Führen Sie zunächst ein Diversity-Audit durch, um die demografische Zusammensetzung Ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Untersuchen Sie Daten zu Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Behinderung usw., um die Vielfalt in folgenden Bereichen zu analysieren: Einstellung, Beförderung, Fortbildungsmöglichkeiten, Verbleibquote usw. Untersuchen Sie die verschiedenen Ebenen, z. B. Einstiegs-, Mittel- und Führungsebene, und prüfen Sie, ob eine Vielfalt besteht.

Stellen Sie sicher, dass Sie bei der Erfassung sensibler Daten die GDPR einhalten.



Aktion 4

D&I-Talententwicklung: Analyse von Qualifikations- und Talententwicklungslücken

Wie?



- ✓ **Ermittlung von Qualifikationsdefiziten** durch anonyme Befragung von Managern und Mitarbeitern, um deren wahrgenommene und tatsächliche Qualifikationsdefizite in Bezug auf Qualifikations- oder Führungsentwicklungsmöglichkeiten zu ermitteln. Vergleichen Sie die Art und das Niveau der Schulungen, die Mitarbeitern mit und ohne Migrationshintergrund angeboten werden, um die Gleichbehandlung bei der Talententwicklung sicherzustellen. Nutzen Sie dieselbe Umfrage, um die Effektivität von Karriereentwicklungsprogrammen zu bewerten, die Inklusivität zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie funktionieren.
- ✓ **Analyse von Beförderungs- und Weiterbeschäftigungsmustern** durch Verfolgung des Aufstiegs verschiedener Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens.
- ✓ Gibt es weniger Beförderungen für unterrepräsentierte Gruppen?
- ✓ Gibt es eine höhere Fluktuationsrate bei bestimmten demografischen Gruppen?
- ✓ Haben unterrepräsentierte Mitarbeiter Zugang zu Mentoring und Führungsentwicklung?
- ✓ Gibt es gerechte Chancen für Beförderungen?
- ✓ Wurden die Programme zur Entwicklung von Fertigkeiten unter dem Gesichtspunkt der Inklusivität konzipiert?
- ✓ **Regelmäßige Messung, Verfolgung und Meldung interner D&I-Talententwicklungsdaten.**

Aktion 5

D&I-Talententwicklung: D&I-Schulungen zur Beseitigung von Vorurteilen für alle durchführen



Beginnen Sie mit der Einführung eines D&I-Trainings zu unbewussten Vorurteilen für alle. Unbewusste Voreingenommenheit bezieht sich auf Überzeugungen, Gedanken oder Gefühle, derer wir uns nicht bewusst sind und die unsere bewussten Urteile und Entscheidungen beeinflussen können. Dadurch wird das Bewusstsein für unbewusste Voreingenommenheit geschärft, kulturelle Kompetenz gefördert und eine integrative Arbeitsplatzkultur ermöglicht. Die Schulungsprogramme sollten interaktiv, ansprechend und auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein und praktische Instrumente und Strategien zur Förderung von Vielfalt und Integration in der täglichen Arbeitspraxis vermitteln.

Schulungen unterstützen Manager. Diese Schulung hilft Managern sicherzustellen, dass faire Mitarbeiterbewertungen auf Qualifikationen und Fähigkeiten und nicht auf demografischen Merkmalen beruhen.

Schulungen unterstützen die Mitarbeiter. Um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter angemessen unterstützt werden, um in ihrer Karriere voranzukommen und erfolgreich mit Kollegen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenzuarbeiten, sollten Unternehmen Schulungsprogramme, Mentoring, Coaching und Schulungen zur kulturellen Kompetenz anbieten.

Aktion 5

D&I-Talententwicklung: D&I-Schulungen zur Beseitigung von Vorurteilen für alle durchführen

Untersuchungen zeigen, dass Männer eher erfolgreich über Gehalt und Beförderungen verhandeln, während sie bei Gehaltsverhandlungen und Beförderungen eher benachteiligt werden.

Verhindert den Aufstieg in Führungspositionen. Am Arbeitsplatz wirken sich Voreingenommenheit häufig auf Bereiche wie Einstellung, Talententwicklung und Beförderung aus und verhindern oft, dass verdiente Personen in Führungspositionen aufsteigen.

Behindert die Talententwicklung. Voreingenommenheit, insbesondere aufgrund von Stereotypen in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Religion, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung, kann die Entwicklung von Talenten und das berufliche Fortkommen behindern.

Schafft Ungleichheit. Darüber hinaus können sich geschlechtsspezifische Vorurteile auf Entscheidungen in Bezug auf Vergütung und Einstellung, ungleiche Bezahlung, ungleichen Zugang zu Chancen und ungerechte Behandlung von Mitarbeitern auswirken.

Aktion 5

Wie?



D&I-Talententwicklung: Beseitigung von Vorurteilen

Verringern Sie Voreingenommenheit im Talentmanagement und bei Beförderungsentscheidungen, indem Sie diese wichtigen Schritte unternehmen:

Standardisieren Sie Leistungsbeurteilungen. Verwenden Sie vereinbarte Kriterien einheitlich für alle Mitarbeiter, anstatt sich auf offene Antworten zu verlassen. Dieser Ansatz sorgt für ein faireres Verfahren, insbesondere für diejenigen, für die Englisch eine zweite Sprache ist, die ansonsten benachteiligt werden könnten, obwohl sie für eine Beförderung qualifiziert sind.

Beziehen Sie mehrere Entscheidungsträger ein. Bei Beförderungsentscheidungen sollten nach Möglichkeit mehrere Personen beteiligt werden, idealerweise auch leitende Angestellte des Unternehmens. Ein breit gefächertes Gremium, das Personen unterschiedlichen Geschlechts und Hintergrunds umfasst, kann eine breitere Perspektive bieten und dazu beitragen, Voreingenommenheit zu verringern.

Schulungen zum Thema Vielfalt und Integration. Wenn Führungskräfte Zugang zu Schulungen über Vielfalt und Integration erhalten, kann das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile geschärft werden. Solche Schulungen sind jedoch am wirkungsvollsten, wenn sie mit strukturellen Änderungen einhergehen, wie z. B. dem Abbau von Vorurteilen bei der Einstellung und der Standardisierung von Leistungsbewertungen.

Aktion 5

Wie?



D&I-Talententwicklung: Beseitigung von Vorurteilen

Einführung von Blindbewertungen. Anonymisierung von Bewerberdaten: Entfernen Sie bei Einstellungs- und Beförderungsverfahren identifizierende Informationen wie Namen, Geschlecht, Alter oder Bildungshintergrund aus Lebensläufen und Leistungsbeurteilungen, um Voreingenommenheit aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht und Hintergrund zu verringern. Konzentrieren Sie sich auf die Leistungen, indem Sie die Kandidaten ausschließlich auf der Grundlage ihrer Arbeitsleistung und relevanten Erfahrung bewerten, um eine leistungsorientierte Auswahl zu gewährleisten.

Strukturierte Feedback-Prozesse

Geben Sie klares Feedback. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter ein strukturiertes, konstruktives Feedback erhalten, in dem konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Vermeiden Sie vage oder subjektive Kommentare, die zu unfairen Beurteilungen führen können.

Feedback von Kollegen und Vorgesetzten. Führen Sie 360-Grad-Feedback-Systeme ein, die Beiträge von Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten zulassen. Dies kann einen ganzheitlicheren Blick auf die Leistung eines Mitarbeiters ermöglichen und die Abhängigkeit von der subjektiven Meinung einer einzelnen Person verringern.

Aktion 6

D&I Talententwicklung: Mentoring und berufliche Entwicklung

Mentoring, Coaching und Networking-Aktivitäten können zu beruflicher Entwicklung führen und Wege für die Entwicklung von Talenten und den beruflichen Aufstieg bieten. KMU können ihre Mitarbeiter bei der Teilnahme an Mentoring- und Networking-Maßnahmen unterstützen, indem sie die folgenden Schritte unternehmen:

Plan zur beruflichen Entwicklung. Bereitstellung eines Plans zur beruflichen Entwicklung für alle Mitarbeiter, einschließlich eines Fonds für berufliche Entwicklung.

Leadership-Programme. Ermutigen Sie Frauen und andere marginalisierte Mitarbeiter zur Teilnahme an Führungsprogrammen. Lesen Sie [Wenn Frauen am Arbeitsplatz führen Hören Sie zu](#)

Fördern Sie informelles Mentoring zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichem Erfahrungsstand. Informelles Mentoring kann produktive Beziehungen fördern, die Entwicklung von Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter unterstützen und die Fähigkeiten der Mentoren in Bezug auf Mentoring und Coaching fördern.

Investieren Sie in externe Mentoring-Möglichkeiten bei verschiedenen Dienstleistern oder halten Sie Ausschau nach beruflichen Entwicklungs-, Mentoring- und Networking-Möglichkeiten durch lokale Wirtschaftsförderungs- oder D&I-Unternehmen.



Mentoring, Sponsoring oder Workplace Buddies.

Mentoring oder Coaching kann bei Bewerbern mit unterschiedlichen Voraussetzungen (z. B. Flüchtlinge, junge Menschen) sehr nützlich sein. Darüber hinaus kann ein Kumpel oder Kollege, der den Bewerber unterstützt und außerhalb der Managementstrukturen steht, jemandem helfen, sich im Unternehmen einzuleben. Hier sind einige Beispiele dafür, wie dies erreicht werden kann.

Beispiel für Mentoring und Sponsoring: Entwickeln Sie Möglichkeiten für unterrepräsentierte Mitarbeiter, Mentoring und Sponsoring durch leitende Angestellte in Anspruch zu nehmen.

Mentorenprogramme bringen Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund mit erfahrenen Mentoren zusammen, um ihnen Anleitung, Unterstützung und Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung zu bieten. Im Gegensatz dazu setzen sich Patenschaftsprogramme für die Förderung und Sichtbarkeit von Mitarbeitern mit hohem Potenzial aus **unterrepräsentierten Gruppen ein.** (Quelle)

Arbeitsplatz-Buddys sind hervorragend geeignet, um bei der Eingewöhnung und der Anpassung an den Arbeitsplatz zu helfen, indem sie die alltäglichen Aktivitäten begleiten und bei der Beschaffung von Informationen helfen. So können sie beispielsweise die örtliche Verkehrsinfrastruktur ermitteln, um eine pünktliche Anwesenheit zu ermöglichen. Ein Workplace Buddy entwickelt auch ein Verständnis für die individuellen Umstände und kann bei Bedarf als Fürsprecher fungieren. Die Ausbildung von Mitarbeitern zu Arbeitsplatz-Buddys fördert eine integrative Kultur und bietet zusätzliche Peer-Unterstützung für Berufseinsteiger.

Ermutigung von Frauen zur Teilnahme an Führungsprogrammen



Beverly, eine Unternehmensanwältin, hatte ebenfalls Grund zur Zurückhaltung. Bei ihrer ersten Leistungsbeurteilung nach dem Mutterschaftsurlaub wurde sie dafür bestraft, dass sie zu wenig Stunden für Mandanten in Rechnung gestellt hatte, obwohl ihre Mandanten in ihrer Abwesenheit an zwei Kollegen übergeben worden waren. Da sie befürchtete, als unangemessen empfindlich angesehen zu werden, wenn sie darauf hinwies, akzeptierte Beverly den von ihrem Chef vorgegebenen Status quo.



Anne, eine leitende Angestellte eines öffentlichen Unternehmens, litt lange unter dem Impostersyndrom, weil ihr Führungsstil nicht den Eigenschaften entsprach, die ihr Unternehmen zu schätzen wusste. Erst als sie an einem Führungsprogramm teilnahm, erkannte sie den Wert ihrer klaren Vision, ihres kooperativen Stils und ihrer Fähigkeit zuzuhören. "Ich habe gemerkt, dass [Führung] nicht brutal sein muss".



Drei hochrangige weibliche Offiziere aus den strategischen Diensten des Militärs waren der Meinung, dass ihre Stärken im Zuhören, im Knüpfen von Kontakten und im Aufbau von Beziehungen ihrer Beförderung im Wege standen, weil alle Beweise, die diese Frauen sehen konnten, zeigten, dass das Militär nur die traditionelleren Stärken belohnt hatte.

Aktion 7

D&I-Talententwicklung: Flexible Unterstützung Berufliche Entwicklung

In einem integrativen Arbeitsumfeld sollten alle Mitarbeiter den gleichen Zugang zu Unterstützung, Möglichkeiten und Ressourcen haben. Mangelnde Unterstützung für Unterbrechungen der Berufstätigkeit und flexibles Arbeiten im Zusammenhang mit Elternurlaub, Krankheit oder Betreuungspflichten beeinträchtigt die berufliche Entwicklung von Frauen und Menschen mit einer Behinderung oder chronischen Erkrankung unverhältnismäßig stark. Ihr Unternehmen kann davon profitieren, wenn Sie proaktiv dafür sorgen, dass Beförderungen und berufliche Entwicklung fair und gerecht für Ihre Mitarbeiter angeboten werden.

Studien zeigen, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen um 10 Prozent oder mehr zu einem durchschnittlichen Anstieg des Marktwertes von Börsenunternehmen um 6,6 Prozent führt.

Ein Arbeitgeber, der Chancengleichheit bietet, indem er alle Mitarbeiter beim Zugang zu beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten unterstützt, trägt ebenfalls dazu bei, Talente anzuziehen und zu halten. Aufgrund ihrer Größe und Wachstumskapazität benötigen kleine Unternehmen möglicherweise mehr Spielraum, um Beförderungen und Karrieremöglichkeiten anzubieten. Das Angebot von Best-Practice-Berufsentwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter und von Aufstiegsmöglichkeiten, wo immer möglich, kann jedoch dazu beitragen, dass kleine Unternehmen im Wettbewerb mit größeren Unternehmen um Talente, z. B. in den MINT-Bereichen, bestehen.

Aktion 7

D&I-Talententwicklung: Flexible Unterstützung Berufliche Entwicklung

Alle Arbeitnehmer sollten Anspruch auf Elternurlaub haben und, wenn möglich, Eltern und Betreuern zusätzlichen bezahlten Urlaub anbieten.

Jeder Elternteil hat Anspruch auf bis zu 240 Tage bezahlten Elternurlaub (von denen alle bis auf 90 Tage auf den anderen Elternteil übertragen werden können) sowie auf unbezahlten Urlaub, bis das Kind 18 Monate alt ist ([Europäisches Parlament](#)).

Gleichberechtigte Elternurlaubs politik. Auch wenn dies für einige kleine Unternehmen nicht möglich ist, ist eine klare und geschlechtergleiche Elternurlaubs politik eine gute Möglichkeit, um zu zeigen, dass Ihr Unternehmen seine Mitarbeiter schätzt. Sie kann auch dazu beitragen, dass Manager und Mitarbeiter verstehen, wie Elternurlaub funktioniert, und kann helfen, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Aus Berichten geht hervor, dass Frauen einen größeren Anteil an Pflege- und Hausarbeit übernehmen, was zu einer längeren Unterbrechung der Erwerbstätigkeit und weniger Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und zum beruflichen Aufstieg führt. Dieses Problem wird häufig durch Faktoren wie ethnische Zugehörigkeit, Behinderung und neurologische Vielfalt verstärkt, was es für einige Frauen schwieriger macht, nach einer Unterbrechung in den Beruf zurückzukehren.

Aktion 7

D&I-Talententwicklung: Flexible Unterstützung Berufliche Entwicklung

Politik der flexiblen Arbeit für Führungskräfte. Ein Mangel an Flexibilität am Arbeitsplatz, um Betreuungspflichten gerecht zu werden, kann dazu führen, dass weniger Frauen in Führungspositionen tätig sind, und sollte von Unternehmen bei der Entwicklung von Flexibilitätsstrategien berücksichtigt werden.

Eine Politik der flexiblen Arbeit für die Rückkehr an den Arbeitsplatz kann Menschen mit Betreuungspflichten dabei helfen, nach einer Unterbrechung an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln oder ihre berufliche Laufbahn fortzusetzen.

Unternehmen können Eltern und Betreuer unterstützen, indem sie:

Angebot flexibler Arbeitsregelungen für alle Mitarbeiter, einschließlich der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten und flexible Arbeitszeiten zu haben. Vorschläge dazu finden Sie im Abschnitt "Mitarbeiterbindung".

Zugang zu den gleichen Leistungen für alle Mitarbeiter (einschließlich derjenigen mit flexiblen Arbeitsregelungen), z. B. Gesundheits- und Finanzleistungen, Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten.

Förderung des Elternurlaubs für Männer wie für Frauen, wenn ein neues Kind in die Familie kommt. Männer und Frauen in Führungspositionen müssen die Normalisierung von Betreuungs- und Erziehungsaufgaben und/oder eine flexible Gestaltung von Arbeitsort und Arbeitszeiten aktiv vorleben.

Unternehmen mit integriertem Talentmanagement erzielen eine um 25 % höhere Rentabilität und senken die Fluktuationsrate um 22 %.

In einem Artikel der Harvard Business Review mit dem Titel "Diversity Doesn't Stick Without Inclusion" (2017) wird betont, dass Unternehmen einer integrativen Kultur Vorrang einräumen und vielfältige Talente fördern müssen, um die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft zu maximieren und die Fluktuationsrate um 22 % zu senken.

Laut einem umfassenden Bericht von McKinsey & Company mit dem Titel "Delivering Through Diversity" (2018) übertrafen Unternehmen mit vielfältigeren Führungsteams ihre weniger vielfältigen Pendanten in Bezug auf die Rentabilität um 25 %. Dies unterstreicht die erheblichen Auswirkungen, die Vielfalt auf den finanziellen Erfolg haben kann, und unterstreicht die Bedeutung der Förderung von Vielfalt in Unternehmen.



Lernergebnisse

- ❑ **Bewertung der Stärken und Möglichkeiten der Arbeitskräfte:** Entwickelte Fähigkeiten, um die Fähigkeiten der aktuellen Belegschaft zu bewerten und Bereiche für Entwicklung und Wachstum zu identifizieren.
- ❑ **Setzen von umsetzbaren Entwicklungszielen:** Sie lernten, wie man klare Ziele und Strategien definiert, um die Talententwicklung auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen.
- ❑ **Gestaltung integrativer Karrierewege:** Erlangung der Fähigkeit, strukturierte und gerechte Karriereentwicklungspläne zu erstellen, die unterschiedliche Talente unterstützen.
- ❑ **Umsetzung wirksamer Strategien zur Mitarbeiterbindung:** Verstehen Sie, wie man eine integrative Arbeitsplatzkultur pflegt und Strategien anwendet, die das langfristige Engagement und die Bindung von Mitarbeitern fördern.



Gut gemacht!

Wechseln Sie nun zu Modul 3 Teil
5 Leistungsmanagement und
Feedback

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

