

Teil 5



Modul 3

Teil 5: Leistungsmanagement und Feedback

[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.

Integratives Talentmanagement für KMU

Abschnitt 1

Ein integrativer europäischer Arbeitgeber für KMU werden

Teil 1

Abschnitt 2

Erstellung von inklusiven Stellenbeschreibungen und -inseraten

Teil 2

Abschnitt 3

Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien

Teil 3

Abschnitt 4

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

Teil 4

Abschnitt 5

Leistungsmanagement und Feedback

Teil 5

Abschnitt 6

Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften

Teil 6



Teil 5

Leistungsmanagement und Feedback

13

- Lernen Sie, wie man faire und objektive Leistungsmanagementsysteme einführt, die den Schwerpunkt auf messbare Ergebnisse legen und gleichzeitig Vorurteile abbauen.
- Erfahren Sie, wie Sie Leistungsbeurteilungen erstellen, die transparent und gerecht sind und das Wachstum verschiedener Talente in Ihrem Unternehmen fördern.
- Sie werden auch Strategien zur Einrichtung effektiver Feedback-Kanäle erkunden, die eine offene, konstruktive Kommunikation fördern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung ermöglichen.

Schritt 9: Leistungsmanagement und Feedback

Entwickeln Sie faire und objektive Leistungsbewertungen, die unvoreingenommen sind und sich auf messbare Ergebnisse konzentrieren. Einrichtung von Kanälen für die Abgabe und den Erhalt von konstruktivem Feedback, das die unterschiedlichen Mitarbeiter respektiert

Fallstudie: Tico Mail Works, Irland

Mehrere andere Fallstudien (Folie 67 - 69)

Lernziele

- ❑ Lernen Sie, wie Sie faire, objektive und **unvoreingenommene Leistungsbewertungen** entwerfen und durchführen, die sich auf messbare Ergebnisse konzentrieren.
- ❑ Verstehen, wie man **Leistungsmanagementsysteme einrichtet**, die transparent und gerecht sind und die Entwicklung verschiedener Talente unterstützen.
- ❑ Erkundung von **Strategien für konstruktives Feedback**, das die Entwicklung unterschiedlicher Mitarbeiter respektiert und fördert.
- ❑ Entwickeln **Sie wirksame Feedback-Kanäle**, die eine offene, transparente Kommunikation fördern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung begünstigen.
- ❑ Lernen Sie, wie Sie **Voreingenommenheit bei der Leistungsbeurteilung abmildern** und Systeme einrichten können, die Fairness und Wachstum für alle Mitarbeiter fördern.



13

Schritt 9

Leistungsmanagement und Feedback

Faires und konstruktives Feedback zur Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung

»»» Schritt 9

Leistungsmanagement und Feedback



- »»» **Aktion 12** Entwicklung fairer und objektiver Leistungsbeurteilungen
- »»» **Aktion 13** Einrichtung von Feedback-Kanälen, die die Vielfalt respektieren
- »»» **Aktion 14** Leistungsverbesserung und Anerkennung für unterschiedliche Talente
- »»» **Aktion 11** D&I-Bindungsstrategien

D&I-Leistungsmanagement in KMU ist wichtig

Für KMU stellt die Integration von D&I in das Leistungsmanagement sicher, dass die Mitarbeiter fair bewertet werden, wodurch das Risiko von Bevorzugung, unbewusster Voreingenommenheit oder Diskriminierung verringert wird. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich vielfältige Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, was wiederum das Engagement, die Produktivität und die Mitarbeiterbindung erhöht. Die Einführung fairer Beurteilungssysteme schafft Vertrauen und motiviert die Mitarbeiter, ihr Potenzial voll auszuschöpfen, da sie wissen, dass ihre Arbeit auf der Grundlage ihrer Leistungen anerkannt wird.



Das Leistungsmanagement kann noch verbessert werden. Laut einer Studie von Gartner glauben 52 % der Personalleiter (CHROs), dass sie nicht das richtige Verhalten der Mitarbeiter belohnen, und nur 32 % der HR-Geschäftspartner sind der Meinung, dass das Leistungsmanagement den Mitarbeitern das liefert, was sie für ihre Leistung benötigen.

Quelle Gartner

D&I-Leistungsmanagement und -evaluierung sind unerlässlich

In der sich wandelnden Arbeitswelt sind **Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion, D&I)** zu einem zentralen Thema für Unternehmen geworden, die ein faires und förderliches Arbeitsumfeld schaffen wollen. Die Einbindung von D&I in das Leistungsmanagement und die Leistungsbeurteilung ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass sich Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund wertgeschätzt, engagiert und unterstützt fühlen.



Laut dem Bericht "2024 State of Performance Enablement" sind 46 % der Mitarbeiter der Meinung, dass isolierte Leistungsbewertungen, die nicht mit kontinuierlichem Feedback verbunden sind, eine Zeitverschwendung sind. Durch die Integration von D&I-Grundsätzen in das Leistungsmanagement können Unternehmen diese Diskrepanz beseitigen und gleichzeitig eine integrativere und wachstumsorientierte Kultur fördern.

Betterworks 2024 Leistungsbericht

Was ist D&I Performance Management und Feedback?

Diversity and Inclusion (D&I) in Performance Management und Feedback bezieht sich auf die Praktiken und Systeme, die eine faire, unvoreingenommene und integrative Bewertung der Mitarbeiterleistung am Arbeitsplatz gewährleisten. Für KMU bedeutet dies die Schaffung von Prozessen, die alle Mitarbeiter auf der Grundlage von messbaren Ergebnissen und nicht von subjektiven Meinungen beurteilen. Dazu gehört auch die Entwicklung von Feedback-Kanälen, die unterschiedliche Hintergründe, Kulturen und Kommunikationsstile respektieren und berücksichtigen und sicherstellen, dass alle Mitarbeiter konstruktives Feedback erhalten, das Wachstum und Entwicklung fördert.

Die frühzeitige Einführung von D&I-Praktiken im Leistungsmanagement ist für KMU **entscheidend** für den Aufbau einer integrativen Kultur. Wenn Leistungsbeurteilungen und Feedback-Kanäle frei von Voreingenommenheit sind und sich auf messbare Ergebnisse konzentrieren, vermittelt dies auf eindrucksvolle Weise, dass Vielfalt begrüßt wird und dass jeder Mitarbeiter die gleichen Chancen auf Anerkennung und Aufstieg hat. Diese frühzeitige Einführung gibt den Ton für künftiges Wachstum an und zieht vielfältige Talente an, die eine faire berufliche Entwicklung anstreben.

Notwendigkeit von D&I-Leistungsbewertungen für Mitarbeiter

Der Zweck von Mitarbeitergesprächen besteht darin, die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters zu bewerten, Feedback zu Stärken und verbesserungswürdigen Bereichen zu geben, Ziele für die künftige Entwicklung festzulegen und die Kommunikation und Abstimmung zwischen Mitarbeitern und Management hinsichtlich Erwartungen und Zielen zu ermöglichen. In einem D&I-Kontext sind Leistungsbeurteilungen auch ein wichtiges Instrument zur Förderung von Fairness und Gerechtigkeit, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Hintergrund, die gleichen Chancen haben, sich zu entwickeln und erfolgreich zu sein.

Vorteile von D&I bei Leistungsbewertungen: Leistungsbeurteilungen sind traditionell darauf ausgelegt, den Beitrag eines Mitarbeiters zu bewerten und ihm Feedback zur Entwicklung zu geben. Diese Bewertungen sind jedoch häufig durch unbewusste Vorurteile eingeschränkt und erfassen nicht das gesamte Spektrum des Wertes eines Mitarbeiters. Für unterrepräsentierte Gruppen kann dies zu einer Verschärfung der Ungleichheiten bei der Karriereförderung und Anerkennung führen.

Leistungsmanagement-Praktiken inklusiv gestalten

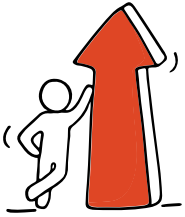


Für KMU geht es bei D&I im Leistungsmanagement und Feedback nicht nur um Fairness, sondern auch darum, das Potenzial jedes Mitarbeiters freizusetzen und ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich unterschiedliche Talente entfalten können. Durch die Entwicklung objektiver, unvoreingenommener Bewertungen und die Einrichtung konstruktiver Feedback-Kanäle können KMU eine engagiertere, innovativere und loyalere Belegschaft heranziehen, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens fördert. Es ist entscheidend, faire, unvoreingenommene und messbare Methoden zu entwickeln, die mit den D&I-Werten übereinstimmen. Dazu gehören die in diesem Abschnitt beschriebenen Schlüsselmaßnahmen.

Um das Leistungsmanagement zu einer D&I-Praxis (Diversity, Equity, and Inclusion) zu machen, ist es entscheidend, diese Strategien zu integrieren und Hindernisse zu beseitigen, um Inklusivität und Fairness in Feedback- und Entwicklungsprozessen zu erkennen und zu fördern. Jede Empfehlung im nächsten Abschnitt ist eng mit den D&I-Grundsätzen verknüpft.

Aktion 1

»»» Inklusive Karriereentwicklung muss eine Priorität für Unternehmen sein



Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion - D&I) bei der Leistungsbewertung und Karriereentwicklung müssen durch Unternehmensrichtlinien, Strategien, Prozesse und Ziele unterstützt werden, damit sie ernst genommen werden und dazu beitragen, faire und gerechte Arbeitsumgebungen zu schaffen, die die Entwicklung aller Mitarbeiter ungeachtet ihres Hintergrunds fördern.



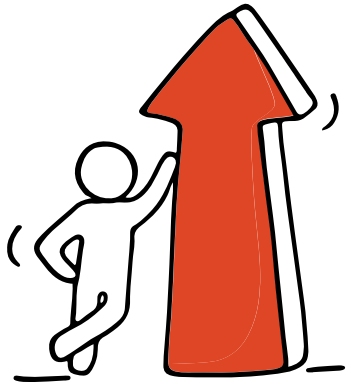
Strategien Integrative Leistungsbeurteilungen stellen sicher, dass Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer tatsächlichen Beiträge und nicht aufgrund unbewusster Vorurteile oder Stereotypen beurteilt werden, die unterrepräsentierte Gruppen unverhältnismäßig stark betreffen.



Die Entwicklung und Unterstützung eines integrativen Umfelds für die berufliche Entwicklung ermöglicht es, unterschiedliche Talente und Arbeitsstile anzuerkennen und allen Mitarbeitern die gleichen Aufstiegs-, Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt, respektiert und unterstützt fühlen, steigern ihr Engagement und ihre Produktivität, was zu besseren Unternehmensergebnissen führt. Dies erhöht auch die Bindungsrate von Spitzenkräften, insbesondere aus Randgruppen, und trägt zu einem vielfältigeren Führungsnachwuchs bei.

Machen Sie es zum Bestandteil der Unternehmenspolitik

Die Einbeziehung von Diversity & Inclusion (D&I) in die **Unternehmenspolitik, -strategien, -prozesse und -ziele** stellt sicher, dass es ein Kernbestandteil der Unternehmenskultur wird und auf allen Ebenen des Unternehmens ernst genommen wird. So kann man es machen:



Unternehmenspolitik = klares D&I-Engagement Entwerfen Sie eine umfassende D&I-Politik, die das Engagement des Unternehmens zur Förderung eines integrativen Umfelds zum Ausdruck bringt. Diese sollte mit den Grundwerten des Unternehmens verknüpft sein und deutlich machen, dass Diskriminierung, Voreingenommenheit oder ausgrenzende Praktiken inakzeptabel sind.

Beispiel: Nehmen Sie in das Leitbild des Unternehmens Formulierungen wie "Wir verpflichten uns, ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Vielfalt des Denkens, des Hintergrunds und der Identität geschätzt wird und alle Mitarbeiter sich befähigt fühlen, ihren Beitrag zu leisten."

Machen Sie es zum Teil der Unternehmensstrategie



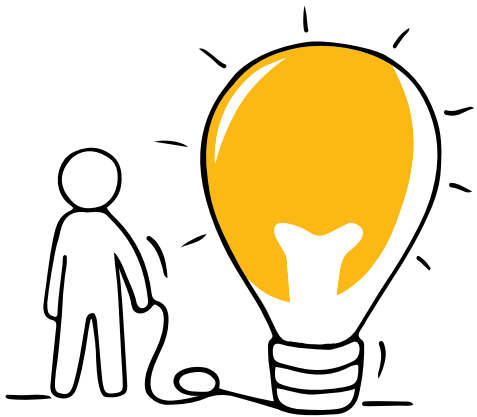
Verantwortlichkeit der Führung. Integrieren Sie D&I-Ziele in die Leistungskennzahlen für Führungskräfte und machen Sie die Führungskräfte für die Förderung einer integrativen Kultur verantwortlich. Dadurch wird sichergestellt, dass Diversity-Initiativen auf die Unternehmensziele abgestimmt sind und von oben nach unten gesteuert werden.

Beispiel: Führungskräfte könnten damit beauftragt werden, bestimmte D&I-Einstellungsziele zu erreichen, Mitarbeiter aus unterrepräsentierten Gruppen zu fördern oder Mitarbeiter-Ressourcengruppen (ERGs) zu gründen.

D&I als Geschäftsstrategie. Integrieren Sie D&I in allgemeine Unternehmensstrategien, indem Sie es mit Innovation, Marktexpansion und Kundenbindung verbinden. Heben Sie hervor, wie eine vielfältige Belegschaft unterschiedliche Perspektiven bieten kann, was zu besseren Produkten und Dienstleistungen führt.

Beispiel: In Marktstrategien neue Kundensegmente anvisieren, die unterschiedliche Hintergründe widerspiegeln, und sicherstellen, dass Produktdesigns oder Marketingkampagnen integrativ sind.

Machen Sie es zum Bestandteil der Unternehmensprozesse



Integrative Einstellungspraktiken. Überarbeitung der Einstellungs- und Rekrutierungsprozesse, um Voreingenommenheit zu verringern und sicherzustellen, dass vielfältige Bewerber berücksichtigt werden. Dazu gehören anonymisierte Lebenslaufüberprüfungen, vielfältige Einstellungsgremien und integrative Stellenbeschreibungen, die eine breitere Bevölkerungsgruppe ansprechen. Siehe vorherige Abschnitte dieses Moduls.

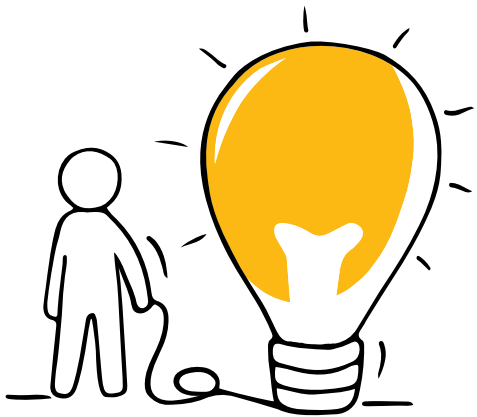
Beispiel: Führen Sie blinde Rekrutierungstechniken ein, bei denen demografische Details während des ersten Screenings aus den Lebensläufen entfernt werden.

Leistungsbeurteilungen. Integrieren Sie D&I-Kennzahlen in Leistungsbeurteilungen, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter nicht nur nach den Geschäftsergebnissen bewertet werden, sondern auch danach, wie sie zur Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes beitragen. In diesem Modul wird dies näher erläutert.

Beispiel: Fügen Sie einen Abschnitt in die Leistungsbeurteilung ein, in dem die Manager ihre Mitarbeiter hinsichtlich der Zusammenarbeit und des Respekts für unterschiedliche Sichtweisen bewerten.

Machen Sie es zu einem Teil der Unternehmensziele

Setzen Sie messbare D&I-Ziele. Definieren Sie klare, messbare Ziele in Bezug auf D&I, z. B. die Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen in Führungspositionen um einen bestimmten Prozentsatz oder die Schaffung spezifischer Initiativen zur Mitarbeiterbindung und Karriereentwicklung für Minderheitengruppen.



Beispiel. "Unser Ziel ist es, den Anteil von Frauen und Minderheiten in Führungspositionen in den nächsten zwei Jahren um 20 % zu erhöhen."

Ein gut umgesetzter D&I-Rahmen trägt dazu bei, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen, fördert Innovationen und spiegelt das Engagement eines Unternehmens für ethische und nachhaltige Geschäftspraktiken wider. Außerdem können Unternehmen so Top-Talente mit unterschiedlichem Hintergrund anziehen und binden und einen vielfältigen Kundenstamm besser bedienen. Darüber hinaus erbringen vielfältige Teams nachweislich bessere Leistungen und tragen zum Unternehmensergebnis bei.

Aktion 2



Leistungsbewertung für alle zugänglich machen Stellen Sie sicher, dass alle Praktiken inklusiv sind

- ❑ **Allen** Mitarbeitern, unabhängig von ihrem Hintergrund, **berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten**. Bieten Sie Mentorenprogramme, Schulungen und die Entwicklung von Führungskräften an, die auf eine vielfältige Belegschaft zugeschnitten sind.

Warum dies so wichtig ist. Gleiche Aufstiegsmöglichkeiten tragen dazu bei, unterschiedliche Talente an das Unternehmen zu binden und das Potenzial für Diskriminierung bei der beruflichen Entwicklung zu verringern. Mitarbeiter, die klare Aufstiegsmöglichkeiten sehen, bleiben eher im Unternehmen und leisten einen Beitrag dazu.

- ❑ **Alle D&I-Leistungspraktiken überwachen und anpassen.** Bewerten Sie regelmäßig die Wirksamkeit Ihrer D&I-Leistungsmanagement- und Feedbacksysteme. Sammeln Sie Daten zu Leistungsbewertungen, Mitarbeiterengagement und Verbleibquoten und analysieren Sie diese, um etwaige Muster von Voreingenommenheit oder Ungleichheit zu erkennen. Der nächste Abschnitt wird dies näher erläutern.

Warum es wichtig ist, dies zu tun. Kontinuierliche Verbesserung ist der Schlüssel zum Aufbau einer wirksamen D&I-Strategie. Durch die Überwachung dieser Systeme können KMU fundierte Anpassungen vornehmen, die ihnen helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben und Fairness zu gewährleisten.

Aktion 3



Voreingenommenheit bei Leistungsbewertungen beseitigen

Eine der größten Herausforderungen beim Leistungsmanagement ist die Überwindung von Voreingenommenheit, von der Mitarbeiter aus unterrepräsentierten Gruppen unverhältnismäßig stark betroffen sein können. Um wirklich integrative Beurteilungen zu gewährleisten:

Transparenz. Machen Sie die Bewertungsprozesse und -kriterien allen Mitarbeitern bekannt, damit sie wissen, wie ihre Leistung bewertet wird. Verwenden Sie klare Definitionen und präzise, transparente Formulierungen und Kriterien in Bewertungen, um Unklarheiten und Voreingenommenheit zu vermeiden.

Strukturierte Bewertungsrahmen. Entwickeln Sie standardisierte Bewertungsinstrumente mit objektiven, messbaren Kriterien, um unbewusste Voreingenommenheit zu verringern. Anstelle von vagen Begriffen wie "Führungspotenzial" sollten Sie beispielsweise Verhaltensweisen und Handlungen im Zusammenhang mit Führung angeben, die bei allen Mitarbeitern beobachtet werden können. Verwenden Sie präzise, standardisierte, messbare Bewertungsmaßstäbe und arbeitsplatzrelevante Kriterien für die Beurteilung der Mitarbeiterleistung, um sicherzustellen, dass die Bewertungen auf Ergebnissen und nicht auf persönlichen Meinungen beruhen und Subjektivität ausgeschlossen wird. Wenden Sie für alle Mitarbeiter die gleichen Bewertungsstandards und -prozesse an, um Fairness zu fördern.



Aktion 4

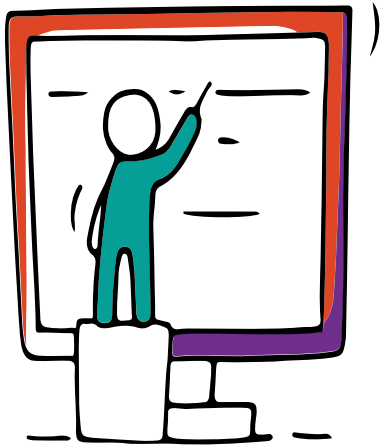
Inklusive Schulungen für Manager



Schulung von Managern und Bewertern, um unbewusste Vorurteile, die sich auf die Leistungsbewertung auswirken können, zu erkennen und abzuschwächen. Manager müssen verstehen, wie sich Voreingenommenheit auf die Leistungsbewertung auswirken kann und wie sie integratives, sinnvolles Feedback geben können.

Geben Sie Managern die Fähigkeiten und Instrumente an die Hand, um **unvoreingenommenes Feedback** zu verstehen und zu geben. Dazu gehört auch das Verständnis kultureller Unterschiede und die Vermeidung von Annahmen, die auf Stereotypen beruhen. Ein Bias-Training sorgt dafür, dass Manager sich ihrer unbewussten Voreingenommenheit bewusster werden und wissen, wie sich diese bei Beurteilungen äußern kann.

Schulung von Managern in der Entwicklung von Plänen zur Leistungsverbesserung unter Einbeziehung aller Beteiligten. Wenn ein Mitarbeiter Schwierigkeiten hat, sollten Manager einen Plan zur Leistungsverbesserung (Performance Improvement Plan, PIP) erstellen, der spezifische Maßnahmen, Unterstützungsmechanismen und messbare Ergebnisse enthält, um ihm zum Erfolg zu verhelfen. Denken Sie daran, dass es bei unzureichenden Leistungen eines Mitarbeiters wichtig ist, mögliche Hindernisse zu berücksichtigen, die auf Vorurteile, mangelnde Unterstützung oder unterschiedliche Arbeitsstile zurückzuführen sein könnten. Führen Sie zunächst ein offenes und persönliches Gespräch mit dem Mitarbeiter, um seine Probleme zu verstehen. Stellen Sie sicher, dass Sie alle externen Faktoren wie den Zugang zu Mentoring, unbewusste Voreingenommenheit oder einen Mangel an kulturell angemessener Unterstützung, die sich auf die Leistung des Mitarbeiters auswirken könnten, untersuchen. Legen Sie klare, messbare und erreichbare Ziele fest und planen Sie regelmäßige Rückmeldungen und Kontrollen.



Schulung von Managern in der Durchführung regelmäßiger Kontrollbesuche mit den Mitarbeitern.

Der Ansatz "set it and forget it" führt oft zu unmotivierten Mitarbeitern und überholten Zielen, insbesondere bei Mitarbeitern, die einer Minderheit angehören und möglicherweise nicht genügend Feedback erhalten. Häufige Check-Ins ermöglichen eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung und bieten Raum, um etwaige Vorurteile anzusprechen, die den Feedbackprozess beeinflussen könnten. Manager, die in kultureller Kompetenz geschult sind, können bei diesen Check-Ins ein differenzierteres, integratives Feedback geben. Auf diese Weise vermeiden sie die Verstärkung negativer Stereotypen oder Vorurteile und konzentrieren sich auf die individuellen Stärken und Herausforderungen eines Mitarbeiters.

Wie?

- ❑ Informieren Sie Ihre Führungskräfte über kontinuierliche Kontrollen und integratives Feedback. Ein kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ermöglicht eine Kultur der offenen Kommunikation und Inklusion.
- ❑ Sorgen Sie dafür, dass die Führungskräfte regelmäßig Gespräche führen, damit Leistungsbeurteilungen und Management effektiver sind, da sie auf regelmäßigen Beobachtungen und Feedback in Echtzeit beruhen und nicht auf einer einmaligen jährlichen Beurteilung. Dadurch wird sichergestellt, dass die Bewertungen umfassender sind und die tatsächliche Leistung eines Mitarbeiters während des Jahres widerspiegeln. Es hilft den Mitarbeitern, auf Kurs zu bleiben und sich unterstützt zu fühlen, was ihre Leistung und ihr Engagement steigert.

Schulung und Ermutigung der Führungskräfte, die für den künftigen Erfolg erforderlichen Maßnahmen zu kommunizieren.

Hilfe, Schulung und Unterstützung von Managern, damit sie ein Feedback darüber geben können, welche Fähigkeiten ihre Mitarbeiter für die Zukunft benötigen. Außerdem sollten sie sich Gedanken darüber machen, wie sie die bisherigen Leistungen ihrer Mitarbeiter reflektieren und darauf aufbauen können, wie sie die Transparenz der Fähigkeiten und die integrative Kultur in ihren Teams erhöhen und den Zusammenhalt, das Coaching und die Entwicklung am Arbeitsplatz fördern können.

Wie?

- Führungskräfte sollten darin geschult werden, wie sie transparente und integrative Beurteilungen und Rückmeldungen geben können, wie sie Erklärungen abgeben, bewerten und Fragen stellen können, wie sie sicherstellen können, dass Teams integrativ sind, und wie sie feststellen können, was für künftige Fortschritte erforderlich ist.
- Schulen Sie Ihre Führungskräfte darin, wie sie Feedback geben können, das den kulturellen Unterschieden gerecht wird. So kann beispielsweise direktes Feedback in einigen Kulturen gut ankommen, in anderen aber als konfrontativ empfunden werden. Ermutigen Sie zu Feedback, das die Stärken und Entwicklungsbereiche hervorhebt, anstatt sich nur auf Verbesserungen zu konzentrieren.
- Schulung und Unterstützung von Führungskräften bei der Berücksichtigung und Nutzung der vielfältigen Erfahrungen, Perspektiven, Diskussionen, Ideen, Lösungen und Hintergründe, die Mitarbeiter einbringen können.
- Bringen Sie ihnen bei, wie man einen offenen Dialog über die Entwicklung von Fähigkeiten führt und eine Kultur des Lernens und der Anpassungsfähigkeit fördert, von der alle Mitarbeiter profitieren.

Ermöglichen Sie Peer-Feedback zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Managern.

Geben Sie den Managern einen Leitfaden an die Hand, wie sie die Quellen für Feedback auf der Grundlage der Kenntnisse über die Arbeit eines Mitarbeiters ermitteln können, anstatt das Feedback auf die formellen Beziehungen des Mitarbeiters und Ihre "persönliche Einschätzung oder Meinung" zu beschränken. Peer-Bewertungen sind eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter für kritische Verhaltensweisen zur Rechenschaft zu ziehen und ein umfassenderes Verständnis für ihre Beiträge zu erhalten. Achten Sie nur darauf, dass Sie Bewertungsrichtlinien entwickeln, die sich auf die Ergebnisse konzentrieren.

Wie?

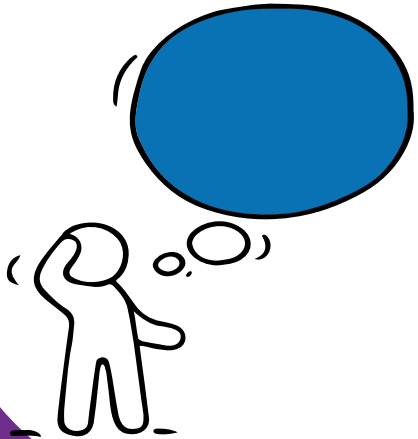
- Weisen Sie die Führungskräfte auf die Bedeutung des Feedbacks von Kollegen hin, um ein ganzheitliches Bild von den Beiträgen eines Mitarbeiters zu erhalten. Holen Sie zum Beispiel Feedback von Kollegen ein, wie Mitarbeiter Teammitgliedern helfen können
- Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, bei der Einholung dieses Feedbacks die verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass sie Beiträge aus verschiedenen Quellen einholen, nicht nur aus formalen Hierarchien.
- Festlegung klarer Leitlinien für Bewertungen, die sich auf messbare Ergebnisse konzentrieren, um Verzerrungen zu vermeiden.
- Schaffen Sie ein unterstützendes Umfeld, in dem sich die Mitarbeiter sicher fühlen, dass sie die Beiträge der anderen anerkennen.
- Entwickeln Sie einfache Protokolle für das Einfordern und Geben von Feedback, die unterschiedliche Kommunikationsstile berücksichtigen.
- Fordern Sie Führungskräfte regelmäßig auf, positive Verhaltensweisen, die integrative Praktiken widerspiegeln, anzuerkennen und zu verstärken, um so D&I in die Feedback-Kultur einzubetten.

Aktion 5



Setzen Sie klare Ziele und Erwartungen für Mitarbeiter, die alle einbeziehen

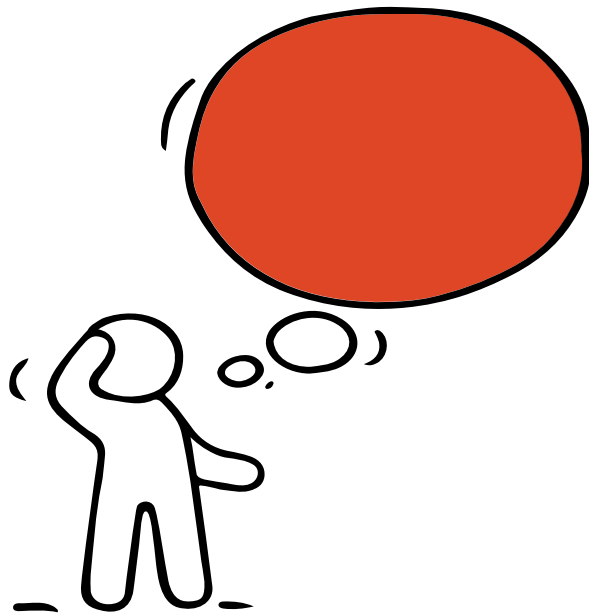
Das traditionelle Leistungsmanagement muss oft den unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen der Mitarbeiter Rechnung tragen. D&I-gesteuerte Bewertungen betonen die *Zusammenarbeit* bei der Zielsetzung und stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, einen Beitrag zu leisten und sein persönliches Wachstum mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Wenn Ihre Teammitglieder einen Beitrag leisten und genau wissen, was sie erreichen müssen, wird die Bewertung ihrer Leistung objektiver und fairer. Diese Klarheit trägt dazu bei, mögliche unbewusste Voreingenommenheit zu verringern, und stellt sicher, dass jeder auf der Grundlage konkreter Ergebnisse und nicht vager Eindrücke beurteilt wird. Versuchen Sie, Ziele und Erwartungen mit monatlichen Kontrollbesprechungen festzulegen.



Legen Sie beispielsweise gemeinsam mit Mitarbeitern und Beschäftigten, die möglicherweise unterschiedliche kulturelle oder kommunikative Normen haben, Ziele fest und sorgen Sie dafür, dass diese Faktoren bei der Leistungsmessung berücksichtigt werden. Dadurch werden Ziele vermieden, die dominante Arbeitsstile begünstigen könnten. Anstatt sich ausschließlich auf KPIs oder Kennzahlen zu konzentrieren, sollten Sie auch qualitatives Feedback einbeziehen, z. B. den Beitrag der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit im Team oder die Führungsrolle bei Initiativen zur Förderung der Vielfalt.

D&I-Fokus Die gemeinsame Festlegung von Zielen gibt verschiedenen Mitarbeitern die Verantwortung für ihre Beiträge, fördert die Autonomie und macht Bewertungen objektiver.

In einem integrativen Leistungsmanagementsystem sollten Bewertungen **qualitative** und **quantitative** Messgrößen kombinieren, um die Wirkung eines Mitarbeiters vollständig zu erfassen. Traditionelle Modelle, die sich nur auf Zahlen stützen, können wichtige Attribute wie Zusammenarbeit und Kreativität übersehen, Bereiche, in denen unterrepräsentierte Mitarbeiter hervorragende Leistungen erbringen können, die aber nicht immer gemessen werden.



Beispiel: Anstatt sich ausschließlich auf KPIs oder Kennzahlen zu konzentrieren, könnte ein KMU auch qualitatives Feedback einbeziehen, z. B. den Beitrag eines Mitarbeiters zum Teamzusammenhalt, zur Zusammenarbeit oder zur Führung bei Initiativen zur Förderung der Vielfalt.

D&I Focus Die Bewertung materieller und immaterieller Beiträge ermöglicht ein ganzheitlicheres Verständnis der Leistung eines Mitarbeiters. Durch die Integration beider Arten von Maßnahmen liefern **quantitative Daten** klare Benchmarks und objektive Kriterien, während **qualitative Erkenntnisse** die Nuancen der Beiträge und des Potenzials eines Mitarbeiters erfassen. Dieser ausgewogene Ansatz sorgt für eine gerechtere und effektivere Bewertung, die das gesamte Ausmaß des Einflusses eines Mitarbeiters berücksichtigt. Er trägt auch dazu bei, die Benachteiligung von Mitarbeitern zu vermeiden, die möglicherweise nicht in traditionelle Arbeitsmodelle passen.

Entwicklung eines Messrahmens zur Bewertung von Leistung und Lernfähigkeit.

Beurteilen Sie die Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiter - ihre Kapazität, Fähigkeit und Bereitschaft, sich zu einem bestimmten Zeitpunkt beruflich weiterzuentwickeln - und nicht nur ihre Leistung, und richten Sie Coachinggespräche und Unterstützung auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse aus. Dies kann erfordern, dass Sie die Art und Weise, wie Sie Wachstum bewerten, ändern und den Wert des Prozesses neu definieren, während Sie gleichzeitig mehrdeutige Situationen meistern und die Bedürfnisse des Unternehmens erfüllen.

Wie?

- ❑ Verlagerung des Schwerpunkts von den traditionellen Leistungskennzahlen auf die Entwicklungsbereitschaft unter Berücksichtigung von Faktoren wie Fähigkeit und Bereitschaft zum Lernen. Dieser Ansatz berücksichtigt unterschiedliche Lernstile und -geschwindigkeiten und schafft so ein integrativeres Umfeld, das eine vielfältige berufliche Entwicklung unterstützt.
- ❑ Die persönliche Entwicklung wird gegenüber dem Wettbewerb in den Vordergrund gestellt, was einer gerechten Praxis entspricht.

Aktion 6

Ermöglichen Sie integrative D&I-Gespräche, Fragen und Feedback

Um sicherzustellen, dass Beurteilungen in einem integrativen Arbeitsumfeld wirklich effektiv sind, ist es entscheidend, Feedback so **objektiv und unvoreingenommen** wie möglich zu vermitteln und dabei die einzigartige Perspektive und die Beiträge jedes Mitarbeiters zu berücksichtigen. Leistungsbeurteilungen sollten so gestaltet sein, dass die unterschiedlichen Talente, Fähigkeiten und Hintergründe der Mitarbeiter anerkannt und gewürdigt werden und gleichzeitig Vorurteile vermieden werden, die sich auf die Art und Weise auswirken können, wie Feedback gegeben oder empfangen wird.

Durch ein integratives Feedback-Umfeld können Manager und Mitarbeiter offen kommunizieren, individuelle Unterschiede respektieren und sicherstellen, dass die Erwartungen und Ziele übereinstimmen.

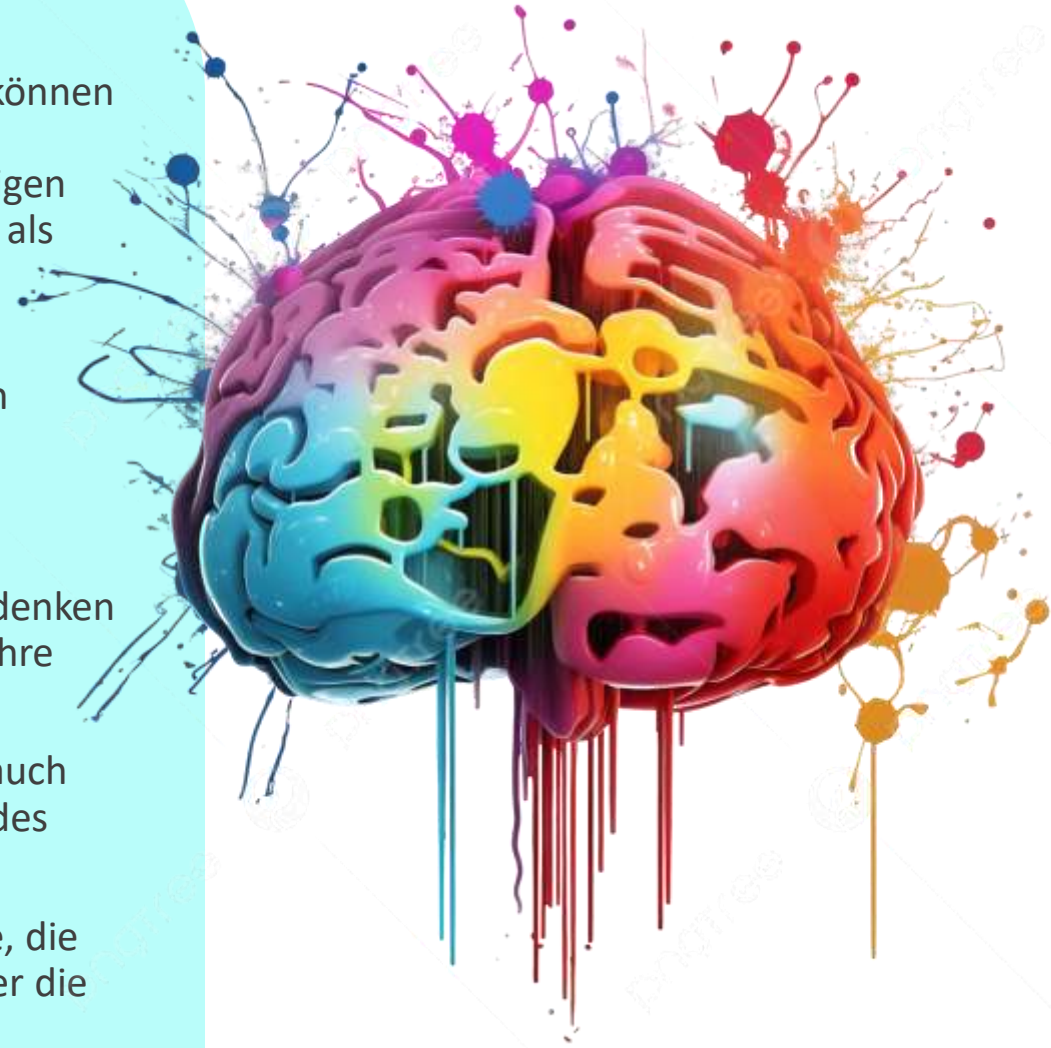
Das Feedback sollte entwicklungsfördernd sein, nicht bestrafend, und klare Schritte für Wachstum bieten, wobei unterschiedliche Hintergründe respektiert werden.



Inklusive Sprache und Konversation sind wichtig!

Durch die Formulierung von Leistungsbeurteilungen in einer integrativen Sprache können KMU Voreingenommenheit vermeiden und eine stärker unterstützende und wachstumsorientierte Kultur für alle Mitarbeiter schaffen, insbesondere für diejenigen aus unterrepräsentierten Gruppen. Dieser Ansatz kommt sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen zugute, da er Fairness, Vertrauen und kontinuierliche Entwicklung fördert.

- ❑ **Förderung der Fairness:** Inklusive Formulierungen, Aussagen und Fragen zielen darauf ab, Vorurteile abzubauen, indem sie sich auf messbare Ergebnisse, individuelle Perspektiven und eine integrative Dynamik am Arbeitsplatz konzentrieren.
- ❑ **Ermutigt zum offenen Dialog:** Sie geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, Bedenken zu äußern oder auf mögliche Hindernisse hinzuweisen, die ihre Leistung oder ihre Eingliederung am Arbeitsplatz beeinträchtigen könnten.
- ❑ **Erkennt die Vielfalt an:** Diese Fragen ermutigen sowohl die Führungskraft als auch den Mitarbeiter, unterschiedliche Beiträge, Arbeitsstile und Talente innerhalb des Unternehmens anzuerkennen und zu würdigen.
- ❑ **Engagement und Wachstum fördern:** Fördern Sie gleichberechtigte Gespräche, die das Engagement der Mitarbeiter fördern und sicherstellen, dass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, erfolgreich zu sein und zu wachsen.





1. **Integrative Feedback-Mechanismen.** Schaffen Sie Feedback-Kanäle, die die unterschiedlichen Kommunikationsstile und kulturellen Hintergründe der Mitarbeiter berücksichtigen. Manche Mitarbeiter bevorzugen beispielsweise schriftliches Feedback gegenüber persönlichen Gesprächen.
2. **Regelmäßiges Feedback.** Um die kontinuierliche Verbesserung und das Engagement zu fördern, sollten Sie das ganze Jahr über konsequentes Feedback geben und es nicht auf die jährlichen Beurteilungen beschränken.
3. **Feedback in beide Richtungen.** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihren Vorgesetzten und dem Unternehmen Feedback zu geben, und stellen Sie sicher, dass der Feedback-Prozess kooperativ und unterstützend ist.

Im folgenden Abschnitt werden Beispiele für auf KMU zugeschnittene Phrasen, Sätze und Fragen für die Bewertung von Integrationsleistungen sowie falsche und korrigierte Versionen gezeigt. Im Anschluss an die Beispiele wird erläutert, warum der richtige Weg besser ist, insbesondere im Hinblick auf die Förderung der Inklusion.

Schaffung einer integrativen Unternehmenskultur und von Kommunikationskanälen

Schaffen Sie eine Kultur des regelmäßigen, konstruktiven Feedbacks, anstatt es auf die jährliche Leistungsbeurteilung zu beschränken. Kontinuierliches Feedback hilft den Mitarbeitern, ihren Kurs zu korrigieren und sich im Laufe des Jahres weiterzuentwickeln, anstatt auf formelle Beurteilungen zu warten. Es fördert eine Kultur der Offenheit und unterstützt die langfristige Entwicklung. Die Einbeziehung von Feedback-Mechanismen stellt sicher, dass sich alle Mitarbeiter, unabhängig von kulturellen oder persönlichen Unterschieden, respektiert und unterstützt fühlen. Dies kann das Engagement und die Bindung an das Unternehmen verbessern, insbesondere bei Mitarbeitern aus unterrepräsentierten Gruppen.

Wie?

- ❑ Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, Feedback in verschiedenen Formaten zu geben - schriftlich, mündlich oder sogar über digitale Plattformen -, die auf die individuellen Vorlieben und Kommunikationsstile abgestimmt sind.
- ❑ Gestalten Sie verschiedene Feedback-Kanäle und berücksichtigen Sie dabei die unterschiedlichen Präferenzen und kulturellen Kommunikationsstile der Mitarbeiter. Einige fühlen sich vielleicht wohler, wenn sie schriftliches Feedback erhalten, während andere dies bevorzugen.
- ❑ Erstellen Sie maßgeschneiderte berufliche Entwicklungspläne (PDP) für Mitarbeiter. In diesen Dokumenten werden die Karriereziele eines Mitarbeiters sowie die erforderlichen Strategien und Fähigkeiten beschrieben. Berücksichtigen Sie die individuellen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten jedes Mitarbeiters und überprüfen und aktualisieren Sie sie regelmäßig, damit diese Herausforderungen berücksichtigt und die Chancen eher früher als später genutzt werden.

Fördern Sie Diskussionen über die Festlegung von Teamzielen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

Dies ermöglicht den Führungskräften, individuelle Perspektiven einzunehmen. Schaffen Sie offene Kanäle für Rückmeldungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Auf diese Weise können Sie sowohl die Verantwortung und Initiative der Mitarbeiter als auch die Einbindung in das Unternehmen stärken. Auf diese Weise wird die Kommunikation außerhalb des formellen Rahmens erfasst und sichergestellt, dass jede Stimme gewürdigt und gehört wird. Es fördert auch gesunde, integrative Diskussionen, die über die individuelle Perspektive hinausgehen, indem es die Festlegung von Teamzielen unterstützt.

Wie?

- Motivieren Sie die einzelnen Mitarbeiter, über ihre persönlichen Ziele nachzudenken und sie weiterzuentwickeln. Dies ermöglicht es den Managern, die einzelnen Mitarbeiter innerhalb der Teams zu überprüfen und individuelles Feedback auf Teamausrichtung, Auswirkungen, Relevanz und Überschneidungen zu untersuchen.
- Schaffen Sie ein Umfeld (online und offline), in dem Mitarbeiter ihren Vorgesetzten Feedback geben können, und stärken Sie ihr Gefühl der Handlungsfähigkeit und des Einflusses in Feedback-Gesprächen.
- Anonyme Feedback-Kanäle:** Bieten Sie Mitarbeitern die Möglichkeit, anonymes Feedback zu geben, um Bedenken oder Vorschläge zu äußern, insbesondere in Bezug auf Vielfalt und Integration.

Förderung von Diskussionen innerhalb von Teams.

Um dies zu erreichen, sollten Sie die Festlegung von Teamzielen fördern, bei denen die Teammitglieder zusammenkommen und über ihre Teamziele nachdenken und diese auf Übereinstimmung, Wirkung, Relevanz und Überschneidungen überprüfen können. Schaffen Sie einen Raum, in dem die Teams ihren Managern Feedback geben können, um die Eigenverantwortung des Teams in Feedbackgesprächen zu stärken.

Wie?

- ❑ Ermöglichen Sie eine Zielsetzungskultur im Team, die die Zusammenarbeit und die Einbeziehung aller fördert. Ermöglichen Sie vorausschauende Besprechungen, bei denen die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Zielsetzung im Vordergrund steht und die ein Element enthalten, bei dem die verschiedenen individuellen Ziele mit den Teamzielen in Einklang gebracht werden können. Dieser Ansatz ermöglicht es Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund, ihre einzigartigen Einsichten und Erfahrungen mitzuteilen und mögliche Lösungen und Beiträge zu liefern.
- ❑ Schaffen Sie einen Raum, in dem Feedback zwischen Teams und Managern ausgetauscht werden kann - das stärkt die Handlungsfähigkeit und den Zusammenhalt und gewährleistet, dass jede Stimme gehört wird.

Förderung eines kontinuierlichen Feedbacks zwischen Führungskräften und Mitarbeitern während des gesamten Jahres

Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis dafür, welche Art von Feedback Mitarbeiter benötigen, um erfolgreich zu sein, und befähigen Sie sie, Feedbackgespräche selbst zu führen und zu planen, indem Sie sie über die Art und Häufigkeit des Dialogs aufklären, der stattfinden kann.

Wie?

- Schaffen Sie eine Kultur des ständigen Feedbacks, in der sich alle Mitarbeiter wohl fühlen, wenn sie um Beiträge bitten und diese liefern.
- Klären Sie Führungskräfte und Mitarbeiter über die Bedeutung dieses Dialogs auf, um sicherzustellen, dass er unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse berücksichtigt.
- Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter geschult sind und wissen, wie sie Feedback auf respektvolle, nicht wertende, informative und integrative Weise geben können, damit sich die Menschen fair behandelt fühlen.
- Führen Sie Feedbackgespräche unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, einschließlich kultureller Hintergründe, Kommunikationsstile und Karrierewünsche.

Schnellstart-Checkliste zur Bewältigung von Herausforderungen im D&I- Leistungsmanagement

- Beseitigung von Voreingenommenheit und Ermöglichung von integrativen Gesprächen und Feedback.** Vor der Durchführung von Leistungsbeurteilungen absolvieren Manager eine Schulung zum Thema Voreingenommenheit, um persönliche Voreingenommenheiten, die sich auf ihre Beurteilungen auswirken könnten, zu erkennen und abzuschwächen. Diese Schulung hilft ihnen, die Leistung aller Mitarbeiter gerecht zu beurteilen.
- Objektive Leistungsbeurteilungen:** Bewerten Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter anhand von Kennzahlen und konkreten Beispielen und konzentrieren Sie sich dabei auf die Ergebnisse und nicht auf persönliche Vorurteile. Dies sorgt für Fairness in einer vielfältigen Belegschaft.
- Konstruktive Feedback-Kanäle:** Legen Sie klare Methoden für das Geben und Empfangen von Feedback fest, die den Hintergrund und die Perspektiven aller Mitarbeiter berücksichtigen. Eine regelmäßige und transparente Kommunikation stellt sicher, dass alle Stimmen gehört werden und ermöglicht so die Einbeziehung aller.
- Laufende Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:** Fördern Sie einen kontinuierlichen Dialog und nicht nur jährliche Beurteilungen, damit Manager und Mitarbeiter sich gemeinsame Ziele setzen und Wachstumsbereiche unvoreingenommen diskutieren können.
- Einbindung von Peer-Feedback:** Holen Sie das Feedback von Kollegen ein, die eng mit dem Mitarbeiter zusammenarbeiten, um eine breitere Perspektive zu erhalten, wobei der Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und Einbeziehung liegt.
- Integrative Führung:** Schulung von Managern zu unbewusster Voreingenommenheit und zur Bedeutung der Anerkennung der Beiträge unterschiedlicher Teams. Dies trägt dazu bei, ein gerechteres Umfeld für die Entwicklung und das berufliche Fortkommen zu schaffen.

Inklusive Kommunikation

Durch die Einbeziehung von D&I-Kommunikation und -Feedback in die Leistungsbeurteilung schaffen Sie einen gerechteren Prozess, der sicherstellt, dass jeder Mitarbeiter fair bewertet wird und das Feedback und die Möglichkeiten erhält, die er für seinen Erfolg benötigt. Dieser Dialog fördert ein integratives Umfeld, das von Respekt, Vertrauen und Einbeziehung geprägt ist und in dem unterschiedliche Talente anerkannt, verstanden und gefeiert werden.



Inklusive Bewertungsaussagen und -phrasen

Bewertung von Kommunikationsfähigkeiten



"Sie meldet sich in Sitzungen nicht zu Wort, was auf ein mangelndes Führungspotenzial hindeutet."



"Sie zieht es vor, in kleineren Gruppen zu kommunizieren und bietet durchdachte Beiträge an. Dies könnte auf einen anderen Kommunikationsstil hindeuten, der für die Entwicklung von Führungskräften genutzt werden kann."

Der Unterschied ist... Die falsche Version geht davon aus, dass ein ruhigerer Kommunikationsstil gleichbedeutend mit mangelnder Führung ist. Die richtige Version erkennt an, dass verschiedene Kommunikationsstile gleichermaßen wertvoll sein können, und vermeidet Vorurteile gegenüber introvertierten oder kulturell unterschiedlichen Verhaltensweisen.

Bewertung der Teamarbeit



"Er passt nicht immer in die Mannschaft."



"Er bringt eine einzigartige Perspektive in Teamdiskussionen ein, und obwohl sein Ansatz von der Norm abweicht, hat er innovative Ideen eingebracht. Er könnte dazu beitragen, die weitere Teambildung zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu unterstützen."

Der Unterschied besteht darin, dass der falsche Weg den Mitarbeiter als nicht passend abstempelt, was Menschen mit einem anderen Hintergrund oder einer anderen Perspektive entfremden kann. Der richtige Weg erkennt die Gedankenvielfalt an und sieht sie als Chance zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team.

Bewertung der Initiative



"Sie ergreift in einem schnellebigen Umfeld nicht die Initiative."

"Sie geht überlegt vor und wägt ihre Optionen sorgfältig ab, bevor sie handelt. Es wäre sinnvoll, herauszufinden, wo ihre Stärken bei schnelleren Entscheidungsszenarien liegen."



Der Unterschied ist... Die falsche Version könnte Mitarbeiter bestrafen, die einen anderen kulturellen Ansatz zur Problemlösung haben, z. B. sich mehr Zeit für die Analyse von Situationen nehmen. Die richtige Version würdigt ihre Stärken und schlägt gleichzeitig unvoreingenommene Bereiche für Wachstum vor.

Bewertung von Führungsqualitäten



"Seine Führung ist zu weich, er setzt seine Autorität nicht genügend durch."

"Sein Führungsstil ist eher kooperativ und beratend. Dieser Ansatz trägt zum Aufbau von Vertrauen innerhalb des Teams bei, auch wenn er in kritischen Momenten von entschlosseneren Maßnahmen profitieren könnte."



Der Unterschied ist... Die falsche Version suggeriert, dass nur eine Art von Führungsstil (durchsetzungsfähig) geschätzt wird. Der richtige Weg umfasst einen kooperativen Führungsstil, der häufig von Personen aus unterrepräsentierten Gruppen angewandt wird, und bietet gleichzeitig konstruktives Feedback für bestimmte Situationen.

Bewertung der Anpassungsfähigkeit



"Sie ist resistent gegen Veränderungen."



"Sie bevorzugt einen strukturierten Ansatz und braucht Zeit, um sich an neue Prozesse anzupassen. Das Angebot zusätzlicher Unterstützung bei Übergängen könnte ihr helfen, sich besser anzupassen."

Der Unterschied ist... Die falsche Version kann abweisend wirken und eine Voreingenommenheit gegenüber Menschen widerspiegeln, die bei ihrer Arbeit eher methodisch vorgehen. Die richtige Version bietet einen lösungsorientierten Ansatz, der den Mitarbeitern bei der Anpassung hilft und gleichzeitig die individuellen Arbeitsstile anerkennt.

Bewertung der kulturellen Kompetenz



"Er scheint die kulturellen Unterschiede nicht zu verstehen."



"Er kann sich im Umgang mit interkulturellen Interaktionen noch verbessern. Wir könnten ihm mehr Diversity-Training anbieten, um seine kulturelle Kompetenz zu fördern."

Der Unterschied ist... Der falsche Weg ist wertend und könnte das Wachstum behindern, während der richtige Weg eine Chance zur Entwicklung bietet und die Bedeutung kultureller Kompetenz an einem vielfältigen Arbeitsplatz fördert.

Bewertung von Plänen zur Leistungsverbesserung (PIPs)



"Wir müssen uns mit den Bereichen befassen, in denen Sie Defizite haben."



"Lassen Sie uns gemeinsam einen Plan zur Leistungsverbesserung entwickeln, der Ihre individuellen Herausforderungen berücksichtigt und Ihr Wachstum unterstützt."



"Hier ist ein Plan, der Ihnen hilft, Ihre Leistungserwartungen zu erfüllen."



"Dieser Plan wird nicht nur die Bereiche aufzeigen, in denen Sie sich verbessern können, sondern auch Ressourcen und Betreuungsmöglichkeiten, die auf Ihren Lernstil abgestimmt sind."

Bewertung der laufenden Fortschritte



"Ich werde mich am Ende des Monats bei Ihnen melden, um Ihre Fortschritte zu besprechen."



"Lassen Sie uns in monatlichen Einzelgesprächen nicht nur über Ihre Arbeit sprechen, sondern auch darüber, wie Sie sich in Teamdiskussionen einbezogen und wertgeschätzt fühlen."



"Konzentrieren Sie sich auf die Verbesserung der Kundenbeziehungen, um Ihre Leistung zu steigern."



"Lassen Sie uns darlegen, wie Ihre einzigartigen Fähigkeiten dazu beitragen können, unsere Teamziele zu erreichen und gleichzeitig die Inklusion im Umgang mit Kunden zu fördern."

Inklusive Bewertungsfragen

Frage zu den Entwicklungszielen



"Warum haben Sie Ihre Ziele noch nicht erreicht?"



"Vor welchen Herausforderungen standen Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele, und wie können wir Sie besser unterstützen?"

Der Unterschied besteht darin, dass bei der falschen Frage davon ausgegangen wird, dass der Mitarbeiter an seiner schlechten Leistung schuld ist, wobei möglicherweise systemische Probleme oder Vorurteile übersehen werden. Die richtige Frage ist eher unterstützend und schafft Raum für die Erörterung möglicher Hindernisse, wodurch ein integratives Umfeld geschaffen wird.

Frage zum Feedback



"Haben Sie eine Rückmeldung zu Ihrer Leistung?"



"Welches Feedback haben Sie dazu, wie wir Ihr Wachstum und Ihre Entwicklung besser unterstützen können, und wie können wir sicherstellen, dass Sie die Ressourcen für Ihren Erfolg haben?"

Der Unterschied ist... Die falsche Version ist vage und öffnet dem Mitarbeiter möglicherweise nicht die Tür, um spezifische Bedenken zu äußern. Die richtige Version ermutigt zu Feedback sowohl über die individuelle Entwicklung als auch über die Rolle des Unternehmens bei der Schaffung eines förderlichen Umfelds und betont die Inklusivität.

Frage zur Bewertung der Auswirkungen auf die Teamkultur



"Wie haben Sie dazu beigetragen, ein integratives Umfeld in Ihrem Team zu schaffen?"

Nutzen Sie diese Frage, um die Mitarbeiter dazu anzuregen, über ihr Handeln nachzudenken und zu überlegen, wie sie die Inklusion weiter fördern können. Bieten Sie konkrete Beispiele für integrationsfördernde Verhaltensweisen an, z. B. indem Sie ruhigere Teammitglieder ermutigen, ihre Ideen mitzuteilen.

Frage Leistung



"Was sind Ihre wichtigsten Erfolge in diesem Quartal?"



"Auf welche Errungenschaften sind Sie besonders stolz, die Ihren einzigartigen Beitrag zu unserem Team widerspiegeln?"

Frage Identifizierung von Hindernissen



"Welche Probleme haben Sie, wenn Sie sich in Teamdiskussionen voll einbezogen fühlen, und wie können wir Ihnen helfen?"

Hören Sie sich aktiv das Feedback an und führen Sie Änderungen durch, z. B. die Anpassung von Sitzungsformaten oder die Moderation von Workshops zu integrativen Kommunikationspraktiken.

Inklusive Bewertungsphrasen

Anerkennung der Vielfalt



"Ich schätze es sehr, dass Ihr vielfältiger Hintergrund einzigartige Perspektiven in unsere Projekte einbringt."

Betonen Sie den Wert unterschiedlicher Standpunkte in Teamdiskussionen. Wenn z. B. ein Mitarbeiter aus einer anderen Kultur eine einzigartige Lösung anbietet, sollten Sie dies öffentlich anerkennen, um die Bedeutung unterschiedlicher Ideen zu unterstreichen.

Ermutigung zur Inklusion



"Ihre Fähigkeit, sich auf Teammitglieder mit unterschiedlichem Hintergrund einzulassen, stärkt unseren Geist der Zusammenarbeit."

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich bei Brainstorming-Sitzungen aktiv um Beiträge von Kollegen mit unterschiedlichen Erfahrungen zu bemühen, und betonen Sie, dass jede Stimme zählt.

Fokus auf Entwicklung:



"Lassen Sie uns nach Möglichkeiten suchen, wie Sie jemanden mit einem anderen Hintergrund als Mentor betreuen können, was sowohl Ihre als auch deren Erfahrungen bereichern kann."

Förderung von Mentorenprogrammen, die Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenbringen und so gegenseitiges Wachstum und Verständnis ermöglichen.

Weitere Phrasen zum Leistungsmanagement

Erkennen der individuellen Stärken

Allgemeine Stärken

"Sie zeigen durchweg starke Problemlösungsfähigkeiten, die dem Team zugute kommen."

"Ihre Liebe zum Detail hat die Qualität unserer Ergebnisse erheblich verbessert."

Teamarbeit

"Ihre Fähigkeit, mit verschiedenen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten, hat unsere Projekte gestärkt."

Anpassungsfähigkeit

"Sie haben eine bemerkenswerte Flexibilität bei der Anpassung an sich ändernde Projektanforderungen bewiesen."

Initiative

"Sie suchen proaktiv nach Möglichkeiten, Prozesse zu verbessern, was für unseren Erfolg von unschätzbarem Wert ist."

Diese sollen zu konstruktivem Feedback, zur Anerkennung von Leistungen und zur Förderung der Entwicklung anregen.



Weitere Phrasen zum Leistungsmanagement

Erkennen von individuellen Verbesserungsmöglichkeiten

Kommunikation

"Eine bessere Kommunikation mit den Teammitgliedern könnte die Zusammenarbeit verbessern."

"Ziehen Sie in Erwägung, die Aufgaben zu klären, um sicherzustellen, dass sie mit den Teamzielen übereinstimmen."

Zeitmanagement

"Wenn Sie sich darauf konzentrieren, Aufgaben nach Prioritäten zu ordnen, können Sie Fristen besser einhalten."

"Die Festlegung klarer Meilensteine für Projekte kann Ihr Zeitmanagement verbessern."

Entwicklung von Fertigkeiten

"Wären Sie der Meinung, dass eine zusätzliche Schulung oder ein Mentoring oder Coaching in [spezifische Fähigkeit] Ihren Beitrag zum Team verbessern könnte?"

Diese sollen zu konstruktivem Feedback, zur Anerkennung von Leistungen und zur Förderung der Entwicklung anregen.



Ein Beispielsatz von 10 Fragen zur Leistungsbewertung, die darauf abzielen, ein gerechteres, unterstützendes und wachstumsorientiertes Umfeld für Mitarbeiter zu schaffen:

- Wie haben Sie das Gefühl, dass Ihr individueller Beitrag die Ziele des Teams und des Unternehmens beeinflusst hat?**

Diese Frage gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, über seinen Beitrag nachzudenken, und hilft den Führungskräften, sowohl die Leistung als auch die Ausrichtung des Mitarbeiters auf die Unternehmensziele zu beurteilen. Sie fördert auch die Anerkennung der verschiedenen Arbeitsstile und Beiträge.

- Auf welche Herausforderungen oder Hindernisse sind Sie gestoßen, die Ihre Fähigkeit, Ihre Ziele zu erreichen, beeinträchtigt haben könnten?**

Diese Frage ist entscheidend für die Aufdeckung struktureller oder individueller Hindernisse, einschließlich solcher, die mit Vielfalt und Integration zusammenhängen, die die Leistung des Mitarbeiters beeinträchtigt haben könnten.

- Inwiefern fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten, Ihrem Team oder dem Unternehmen in Ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt?**

Diese Frage zielt darauf ab, die Erfahrungen der Mitarbeiter mit Mentorenschaft, Führung und Ressourcen zu verstehen, und ermutigt zu Feedback über die Inklusivität bei beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten.

- Können Sie Beispiele nennen, bei denen Sie das Gefühl hatten, dass Ihre einzigartigen Fähigkeiten, Perspektiven oder Ihr Hintergrund am Arbeitsplatz geschätzt wurden?**

Anhand dieser Frage lässt sich beurteilen, ob das Unternehmen die Vielfalt der Gedanken und des Hintergrunds erfolgreich nutzt und ob sich der Mitarbeiter anerkannt und einbezogen fühlt.

Ein Beispielsatz von **Fragen zur Leistungsbeurteilung**, die darauf abzielen, ein gerechteres, unterstützenderes und wachstumsorientierteres Umfeld für Mitarbeiter zu schaffen:

- Welches Feedback oder welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für den derzeitigen Leistungsbewertungs- und Entwicklungsprozess?**

Die Mitarbeiter können Auskunft darüber geben, ob der Leistungsbewertungsprozess als inklusiv oder voreingenommen empfunden wird, und sie können Verbesserungsvorschläge machen.

- Haben Sie das Gefühl, dass Sie gleiche Chancen für Wachstum und Aufstieg innerhalb des Unternehmens haben? Warum oder warum nicht?**

Dies ist der Schlüssel zum Verständnis der wahrgenommenen Hindernisse für das berufliche Fortkommen, insbesondere für Arbeitnehmer aus unterrepräsentierten Gruppen.

- Wie haben Sie das Gefühl, dass Ihre Stimme gehört und respektiert wird, wenn es um die Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit im Team geht?**

Bei der Einbeziehung geht es nicht nur um Repräsentation, sondern auch darum, dass alle Stimmen gehört werden. Diese Frage regt den Mitarbeiter dazu an, über seine Erfahrungen mit kollaborativen Prozessen nachzudenken.

- Welche Ressourcen oder Unterstützung würden Ihnen helfen, Ihre Leistungen zu verbessern oder Ihre Karriereziele zu erreichen?**

Diese Frage gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zu äußern, welche Hilfsmittel oder Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Meinung nach fehlen, und hebt etwaige Ungleichheiten beim Zugang zu Ressourcen hervor.

Ein Beispielsatz von **Fragen zur Leistungsbeurteilung**, die darauf abzielen, ein gerechteres, unterstützenderes und wachstumsorientierteres Umfeld für Mitarbeiter zu schaffen:

Wie tragen Sie zu einer integrativen Kultur in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung bei?

Dies ermutigt die Mitarbeiter, über ihre Rolle bei der Förderung der Inklusion nachzudenken, und ermöglicht es den Managern, zu bewerten, wie gut die Inklusion im gesamten Team gefördert wird.

Was sind Ihre kurz- und langfristigen beruflichen Ziele, und wie können wir Sie dabei unterstützen, diese so zu erreichen, dass sie mit Ihren Stärken und Interessen übereinstimmen?

Dies trägt dazu bei, die Unterstützungsmechanismen des Unternehmens mit den beruflichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen und gleichzeitig deren einzigartige Hintergründe und Erfahrungen anzuerkennen.

Quelle xxxx



Leistungsbeurteilungen gerecht gestalten

Um **faire und integrative Bewertungen** durchzuführen, ist es wichtig, dass:

- Verwenden Sie objektive und **messbare Kriterien**, die subjektive Vorurteile ausschließen.
- Konzentrieren Sie sich auf die **Leistungsergebnisse** des Mitarbeiters und nicht auf persönliche Eigenschaften oder kulturelle Unterschiede.
- Seien Sie sich **unbewusster Vorurteile** bewusst, die sich auf Bewertungen aufgrund von Ethnie, Geschlecht, Alter oder anderen Identitätsfaktoren auswirken könnten.
- Erkennen Sie den Wert **verschiedener Perspektiven** und wie unterschiedliche Erfahrungen zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen können.
- Stellen Sie sicher, dass das Feedback **konstruktiv und unterstützend** ist und klare, umsetzbare Schritte zur Verbesserung anbietet, wobei der Hintergrund und die Identität des Einzelnen respektiert werden.
- Erstellen Sie eine Liste mit **D&I-relevanten Formulierungen für die Leistungsbeurteilung**, die Ihnen dabei helfen, die Beurteilungen fair, effektiv und inklusiv durchzuführen, so dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund sich entfalten und zu den Zielen Ihres Unternehmens beitragen können.



Gängige Arten von Leistungsüberprüfungssystemen

Unabhängig von der Art oder dem Format der gewählten Methode zur Überprüfung der Verhaltens- und Arbeitserwartungen eines Mitarbeiters müssen klare Definitionen der einzelnen Leistungsstufen gegeben werden. Den Bewertern sollten Beispiele für Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Messungen und andere Leistungsfaktoren zur Verfügung gestellt werden, um sie bei der Bewertung eines Mitarbeiters zu unterstützen. Im Allgemeinen werden mehrere Arten von Leistungsbewertungssystemen verwendet. Jedes System hat seine Vor- und Nachteile.

"Bei einem wirksamen Leistungsmanagement geht es um mehr als nur um die Bewertung von Ergebnissen. Es geht darum, jedem Mitarbeiter eine faire Chance zu geben, sich zu entwickeln, zu verbessern und erfolgreich zu sein, und zwar in einem Umfeld, das seine einzigartigen Perspektiven und Beiträge respektiert." - **Linda Hill**, Management-Professorin, Harvard Business School.



Rangliste

Bei Ranglistensystemen werden alle Mitarbeiter einer bestimmten Gruppe in der Reihenfolge ihrer Leistung von oben nach unten aufgeführt. Der Hauptnachteil besteht darin, dass die Quantifizierung der Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitern komplex ist und sehr enge - wenn nicht gar bedeutungslose - Unterscheidungen erfordert.

D&I-Fokus: Vermeiden Sie die Verwendung subjektiver oder voreingenommener Kriterien bei der Einstufung von Mitarbeitern. Stellen Sie sicher, dass die Bewertungen auf messbaren, transparenten und für alle Personen fairen Kriterien beruhen. Stellen Sie sicher, dass das Gremium vielfältig besetzt ist, um unbewusste Voreingenommenheit bei Entscheidungen über die Rangfolge zu verringern.

Quelle: [SHRM Managing Employee Performance](#)

Das D&I Challenge Ranking kann eher den Wettbewerb als die Zusammenarbeit fördern, was sich negativ auf marginalisierte Gruppen auswirken kann.

D&I-Lösung Implementierung **teambasierter Leistungsmetriken**. Wechseln Sie von individuellen Rankings zu teambasierten Leistungsmetriken, die kollektive Leistungen und Zusammenarbeit belohnen. Durch die Bewertung des Teamerfolgs anstelle der Einzelleistung können Unternehmen ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Teamarbeit schaffen und den Wettbewerbsdruck verringern.

Es fördert die Zusammenarbeit und die gemeinsame Verantwortung, was besonders für unterrepräsentierte Gruppen von Vorteil sein kann, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert sein können.

Sie trägt dazu bei, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Teams zu stärken und eine integrativere Kultur zu fördern.

Erzwungene Verteilung

Die Bewertungen der Mitarbeiter in einer bestimmten Gruppe werden entlang einer Glockenkurve verteilt, wobei der Vorgesetzte jeder Leistungsstufe auf der Skala einen bestimmten Prozentsatz der Bewertungen innerhalb der Gruppe zuordnet. Die tatsächliche Verteilung der Mitarbeiterleistung ähnelt nicht unbedingt einer Glockenkurve, so dass der Vorgesetzte gezwungen sein kann, einige Mitarbeiter an einem der beiden Enden der Skala einzuordnen, wenn er sie ansonsten in der Mitte platzieren würde.

D&I-Fokus Eine Zwangsverteilung kann Mitarbeiter, insbesondere aus unterrepräsentierten Gruppen, ungerechtfertigterweise benachteiligen, da sie davon ausgeht, dass die Leistung einer Glockenkurve folgt. Um die Inklusivität zu verbessern, sollten Sie die Zwangsverteilung nur dann anwenden, wenn es unbedingt notwendig ist, und sicherstellen, dass die Verteilungsentscheidungen auf unbeabsichtigte Verzerrungen überprüft werden.

D&I-Herausforderung: Dieses System kann dazu führen, dass Mitarbeiter, die einer Minderheit angehören, an das eine oder andere Ende der Skala gedrängt werden, basierend auf ihrer Wahrnehmung und nicht auf ihrer Leistung.

D&I-Lösung Implementieren Sie einen **Leistungskalibrierungsprozess**, bei dem die Manager gemeinsam die Leistungsbewertungen der Teams überprüfen und diskutieren. Dies trägt dazu bei, die Konsistenz und Fairness der Bewertungen zu gewährleisten und die mit der Zwangsverteilung verbundenen Verzerrungen zu verringern. Beziehen Sie Manager aus verschiedenen Gruppen ein, um mehrere Perspektiven einzubringen und die Wahrscheinlichkeit von Verzerrungen bei der Leistungsbewertung zu verringern.

Verringert das Risiko, dass Mitarbeiter, die einer Minderheit angehören, aufgrund subjektiver Wahrnehmungen oder Vorurteile ungerechtfertigt benachteiligt werden.

Fördert die Verantwortlichkeit der Manager, ihre Bewertungen zu rechtfertigen, und fördert eine Kultur der Fairness und Transparenz.

360-Grad-Feedback

Bei diesem Verfahren werden Informationen von den Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen des Mitarbeiters über das arbeitsbezogene Verhalten des Einzelnen und dessen Auswirkungen gesammelt. Andere Bezeichnungen für diesen Ansatz sind Multi-Rater-Feedback, Multi-Quellen-Feedback oder Gruppenbeurteilung. Diese Form der Beurteilung ist für die Mitarbeiterentwicklung sehr beliebt.

D&I-Fokus 360-Grad-Feedback bietet eine ganzheitliche Sicht auf die Leistung eines Mitarbeiters, indem es Beiträge aus mehreren Quellen sammelt und so die Wahrscheinlichkeit der Voreingenommenheit einer einzelnen Person verringert. Stellen Sie sicher, dass die Bewerter selbst vielfältig sind und darin geschult sind, unvoreingenommenes Feedback zu geben und eine integrative Sprache zu verwenden.

D&I-Vorteil: Dieses System fördert die Eingliederung, unterstützt die Mitarbeiterentwicklung und trägt zur Schaffung einer integrativen Feedback-Kultur am Arbeitsplatz bei. Es fördert eine Kultur der Offenheit und Inklusion, indem es Stimmen aus verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichem Hintergrund innerhalb des Unternehmens zu Wort kommen lässt. Es ermöglicht ein Umfeld, in dem unterschiedliche Perspektiven geschätzt werden, was zu einer gerechteren Leistungsbewertung beiträgt.

D&I-Herausforderungen Es kann immer noch durch Vorurteile beeinflusst werden. Kollegen und Vorgesetzte können unbewusst Vorurteile in Bezug auf Geschlecht, Ethnie oder andere Merkmale haben, die die Feedback-Ergebnisse verzerren und bestehende Stereotypen verstärken können.

D&I-Lösung: Führen Sie ein Voreingenommenheitstraining für alle am Feedbackprozess beteiligten Personen durch, einschließlich derjenigen, die Feedback geben und erhalten. Diese Schulung sollte sich darauf konzentrieren, unbewusste Voreingenommenheit zu erkennen und abzumildern und zu verstehen, wie diese Voreingenommenheit Bewertungen beeinflussen kann.

Kompetent

Dieses System konzentriert sich auf die Leistung, die anhand bestimmter Kompetenzen gemessen wird, und hebt spezifische Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften hervor, die für den beruflichen Erfolg erforderlich sind, anstatt lediglich die Arbeitsaufgaben zu bewerten. Dieser Fokus kann dazu beitragen, Talente mit unterschiedlichem Hintergrund zu identifizieren und zu fördern, und ermöglicht es unterrepräsentierten Gruppen, ihre einzigartigen Fähigkeiten und Beiträge zu demonstrieren.

D&I-Fokus: Es wird sichergestellt, dass die Kompetenzen ein breites Spektrum an Fähigkeiten widerspiegeln, einschließlich zwischenmenschlicher Fähigkeiten und kulturellem Bewusstsein. Dadurch wird das System für Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund integrativer. Durch die Standardisierung der Bewertungskriterien kann Voreingenommenheit reduziert werden. Dieser strukturierte Ansatz kann für Fairness sorgen, indem er sicherstellt, dass alle Mitarbeiter auf der Grundlage relevanter Kompetenzen und nicht auf der Grundlage persönlicher Eindrücke oder Stereotypen bewertet werden.

D&I-Herausforderungen Unzureichende Kompetenzdefinitionen. Wenn die Kompetenzen nicht klar definiert oder nicht umfassend sind, besteht die Gefahr, dass sie bestimmte Gruppen gegenüber anderen bevorzugen. Wenn die Kompetenzen zum Beispiel auf traditionellen Arbeitsstilen oder kulturellen Normen basieren, können sie Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund benachteiligen.

D&I-Lösung: Entwicklung integrativer **Kompetenzmodelle**, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen widerspiegeln. Beziehen Sie unterschiedliche Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess ein, um sicherzustellen, dass die Kompetenzen einem breiten Spektrum von Hintergründen und Fähigkeiten entsprechen.

Führen Sie Fokusgruppen oder Erhebungen mit Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft durch, um Beiträge zu den Kompetenzen zu sammeln, die für den Erfolg in ihrer Rolle als wesentlich erachtet werden.

Management durch Zielvereinbarungen (MBO)

Dabei handelt es sich um einen Prozess, in dem gemeinsam Ziele für das Unternehmen, die verschiedenen Abteilungen und jedes einzelne Mitglied festgelegt werden. Die Mitarbeiter werden jährlich danach beurteilt, wie gut sie die in den Zielen festgelegten Ergebnisse erreicht haben. MBO eignet sich besonders für nicht-routinemäßige Tätigkeiten, z. B. für Manager, Projektleiter und einzelne Mitarbeiter.

Der D&I-Fokus fördert die Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, indem er sich auf messbare Ziele und Leistungen konzentriert. Es wird sichergestellt, dass die gesetzten Ziele für alle Mitarbeiter gleich sind und erreicht werden können, wobei unterschiedliche Arbeitsstile, Hintergründe und potenzielle Hindernisse am Arbeitsplatz berücksichtigt werden. Die Zusammenarbeit bei der Zielsetzung trägt dazu bei, die Integration zu gewährleisten.

D&I-Herausforderungen Potenzial für unbewusste Voreingenommenheit. Wenn der Zielsetzungsprozess nicht sorgfältig gehandhabt wird, kann er unbeabsichtigt die Voreingenommenheit derjenigen widerspiegeln, die Führungspositionen innehaben. Dies kann zu Zielen führen, die nur für einige Mitarbeiter erreichbar sind, insbesondere für Mitarbeiter aus Randgruppen, die am Arbeitsplatz vor besonderen Herausforderungen stehen. MBO kann den Schwerpunkt zu sehr auf die individuelle Leistung legen, was zu Lasten der Zusammenarbeit im Team geht.

D&I-Lösung Bilden Sie Ausschüsse, die sich aus verschiedenen Mitarbeitern zusammensetzen und am Zielsetzungsprozess teilnehmen. Dieser Ansatz stellt sicher, dass bei der Festlegung von Zielen mehrere Perspektiven berücksichtigt werden, was sie gerechter und erreichbarer macht. Bieten Sie Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter an, die am Zielsetzungsprozess beteiligt sind, um das Bewusstsein für unbewusste Voreingenommenheit und deren mögliche Auswirkungen auf die Zielsetzung zu schärfen.

Grafische Bewertungsskalen

In grafischen Beurteilungsskalen (GRS) werden mehrere Faktoren aufgelistet, darunter allgemeine Verhaltensweisen und Eigenschaften (z. B. Anwesenheit, Zuverlässigkeit, Arbeitsqualität, Arbeitsmenge und Beziehungen zu Kollegen), anhand derer ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter bewertet. Die Bewertung basiert in der Regel auf einer Skala mit drei bis fünf Abstufungen (z. B. unbefriedigend, geringfügig, zufriedenstellend, sehr zufriedenstellend und hervorragend). Diese Art von System ermöglicht es dem Bewerter, die Leistung eines Mitarbeiters entlang eines Kontinuums zu bestimmen. Aufgrund seiner Einfachheit ist das GRS eine der am häufigsten verwendeten Beurteilungsformen.

D&I-Fokus: Um Voreingenommenheit zu vermeiden, sollten Sie jede Leistungsstufe klar definieren, einschließlich spezifischer Beispiele, die für unterschiedliche Mitarbeiter relevant sind. Stellen Sie sicher, dass die Bewerter unterschiedlich sind und wissen, wie sie die Skala gerecht anwenden können. Dies ist einfach und wird häufig angewandt, muss aber mit klaren Richtlinien einhergehen, um subjektive Beurteilungen zu vermeiden, die zu Ungerechtigkeiten führen könnten.

D&I-Herausforderungen Potenzial für Voreingenommenheit bei Bewertungen. Manager können unbeabsichtigt zulassen, dass ihre Gefühle gegenüber einem Mitarbeiter die Bewertungen verzerren, was zu ungenauen Beurteilungen führt. GRS können die Leistung zu sehr vereinfachen, indem sie sie auf einen einzigen Zahlenwert oder eine Kategorie reduzieren. Diese Einschränkung kann dazu führen, dass die nuancierten Beiträge verschiedener Mitarbeiter übersehen werden, insbesondere derjenigen, die sich in Bereichen auszeichnen, die von der Skala nicht erfasst werden.

D&I-Lösung: Schulungen für Manager zur Erkennung und Entschärfung von Vorurteilen bei der Verwendung grafischer Bewertungsskalen, wobei der Schwerpunkt auf der Bedeutung objektiver Bewertungen und der Frage liegt, wie sich persönliche Vorurteile auf Bewertungen auswirken können. Führen Sie Workshops durch, in denen Manager üben können, unvoreingenommene Bewertungen abzugeben. Planen Sie regelmäßig Kalibrierungssitzungen, in denen Manager Bewertungen diskutieren und abgleichen, um Konsistenz und Fairness in allen Bereichen zu gewährleisten.

Verhaltensbasierte Bewertungsskalen (BARS)

Mit BARS wird versucht, das Verhalten der Mitarbeiter zu bewerten und nicht bestimmte Eigenschaften. Das Beurteilungsinstrument enthält in der Regel eine Reihe spezifischer Verhaltensweisen, die Leistungsabstufungen darstellen und als Standardbezugspunkte, so genannte "Anker", für die Bewertung der Mitarbeiter in den verschiedenen Arbeitsplatzdimensionen verwendet werden. Die Entwicklung eines BARS-Bewertungsinstruments ist zeit- und kostenaufwändig, da es auf einer umfassenden Arbeitsplatzanalyse und der Erfassung kritischer Ereignisse für jeden Arbeitsplatz beruht.

D&I-Schwerpunkt: Es kann dazu beitragen, ein faires Bewertungssystem zu schaffen, das sich auf beobachtbare Verhaltensweisen konzentriert, Konsistenz gewährleistet und es einfacher macht, subjektive Voreingenommenheit zu vermeiden. Achten Sie darauf, eine breite Palette von Verhaltensweisen zu entwickeln, die verschiedene Arten der Aufgabenerfüllung berücksichtigen und so kulturelle Voreingenommenheit verhindern. Stellen Sie sicher, dass die Anker die Vielfalt widerspiegeln und auf dem Input von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund beruhen.

D&I-Herausforderungen Potenzial für **Stereotypisierung bei der Definition von Verhaltensweisen:** Auch wenn sich BARS auf das Verhalten konzentriert, kann die anfängliche Entwicklung der Verhaltensanker unbeabsichtigt Vorurteile oder Stereotypen widerspiegeln. So können beispielsweise Verhaltensweisen, die als "effektiv" gelten, unbewusst dominante kulturelle Normen begünstigen, wodurch Mitarbeiter mit anderem Hintergrund oder Arbeitsstil benachteiligt werden können.

Starrer Rahmen: BARS gibt spezifische Verhaltensweisen als Benchmarks vor, aber dies kann die Anerkennung unterschiedlicher Arbeitsstile einschränken. Einige Mitarbeiter erbringen zwar effektive Leistungen, aber auf eine Art und Weise, die nicht mit den vorgegebenen Verhaltensweisen übereinstimmt, was dazu führen kann, dass ihre Beiträge nicht ausreichend gewürdigt werden. Dies kann sich unverhältnismäßig stark auf unterschiedliche Mitarbeiter auswirken, die andere Perspektiven oder Ansätze einbringen.

Verhaltensbasierte Bewertungsskalen (BARS)

D&I-Lösung

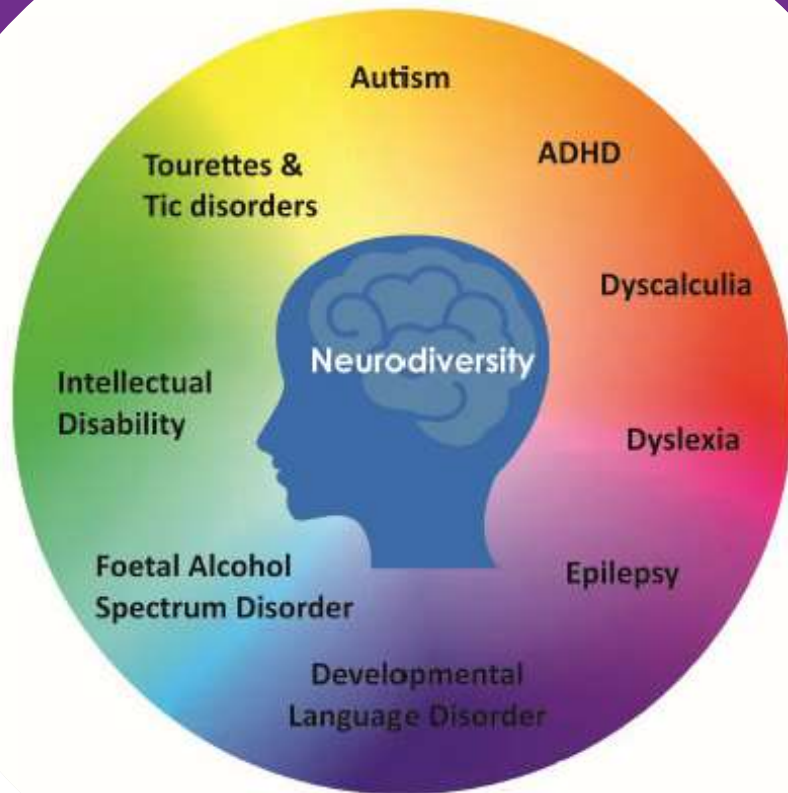
Inklusive Gestaltung von Verhaltensankern. Beziehen Sie unterschiedliche Mitarbeiter in die Entwicklung von BARS ein, um sicherzustellen, dass die definierten Verhaltensweisen unterschiedliche kulturelle Normen, Arbeitsstile und Erfahrungen widerspiegeln. Dieser kooperative Ansatz kann dazu beitragen, Stereotypen zu beseitigen und sicherzustellen, dass die Bewertungsskala ein breites Spektrum an effektiven Verhaltensweisen erfasst. Verwenden Sie eine integrative Sprache, die kulturelle oder geschlechtsspezifische Voreingenommenheit vermeidet, und überprüfen und aktualisieren Sie die Verhaltensbeispiele regelmäßig, um die sich entwickelnde Art der Arbeit widerzuspiegeln.

Flexibilität in die Bewertungen einbeziehen. Erlauben Sie Managern, qualitatives Feedback zu geben, das effektive Beiträge außerhalb der vordefinierten Ankerpunkte anerkennt. Dadurch wird sichergestellt, dass auch Mitarbeiter, die unterschiedliche Ansätze in ihre Arbeit einbringen, Anerkennung finden.

- ❖ Dieser Prozess wird sicherstellen, dass die Leistungsstandards die gesamte Belegschaft repräsentieren und nicht nur diejenigen, die den traditionellen Normen entsprechen.
- ❖ Diese Flexibilität wird auch dazu beitragen, das Risiko der Unterbewertung verschiedener Mitarbeiter zu verringern und sicherzustellen, dass die Bewertungen ein umfassenderes Bild der Leistung vermitteln.

Häufige Fehler bei der Leistungsbewertung durch eine D&I-Brille.

Um sicherzustellen, dass die Leistungsmanagementsysteme in KMU gerecht und integrativ sind, ist es von entscheidender Bedeutung, häufige Fehler bei der Leistungsbewertung unter dem Aspekt von D&I zu betrachten.



Indem Unternehmen Leistungsbeurteilungen D&I-relevant machen, können sie Vorurteile abbauen, die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern und ein Umfeld schaffen, in dem alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, erfolgreich zu sein. Der folgende Abschnitt erläutert mögliche Fehler, die für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration relevant sind, sowie praktische Beispiele.

1 Mangelnde Differenzierung

Wenn Leistungsbewertungen nicht differenziert sind, kann dies dazu führen, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund, die einen einzigartigen Beitrag zum Team leisten könnten, unterrepräsentiert sind. Dies kann insbesondere Mitarbeiter aus Minderheiten betreffen, die sich ohnehin schon ausgegrenzt fühlen.

Beispiel. Wenn ein Vorgesetzter alle Teammitglieder als "zufriedenstellend" einstuft, um Konfrontationen zu vermeiden, erhalten leistungsstarke Personen aus unterrepräsentierten Gruppen möglicherweise nicht die Anerkennung, die sie verdienen. Um dem entgegenzuwirken, sollten Unternehmen Schulungen anbieten, die die Bedeutung der Anerkennung unterschiedlicher Talente und Beiträge hervorheben.

2 Regentschaftseffekt

Manager können unbewusst die jüngsten Ereignisse gegenüber einer vollständigen Bewertung der Leistung eines Mitarbeiters bevorzugen, was sich unverhältnismäßig stark auf diejenigen auswirken kann, die zu Beginn des Beurteilungszyklus eine schwierige Phase oder ein schwieriges Projekt hatten, insbesondere wenn sie zu unterrepräsentierten Gruppen gehören.

Beispiel. Ein Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund hat vielleicht in den ersten Monaten aufgrund externer Faktoren (z. B. familiäre Probleme) Schwierigkeiten, verbessert sich dann aber deutlich. Wenn der Vorgesetzte nicht den gesamten Beurteilungszeitraum berücksichtigt, kann dieser Mitarbeiter zu Unrecht eine niedrigere Bewertung erhalten.

3

Halo/Hörner-Effekt

Der Halo-Effekt kann zu einer Bevorzugung von Personen mit einem bestimmten Hintergrund oder gemeinsamen Merkmalen führen, während der Hörner-Effekt zu einer ungerechten Benachteiligung von Arbeitnehmern führen kann, die möglicherweise bereits benachteiligt sind.

Beispiel. Ein Vorgesetzter könnte die Beiträge eines beständigen Leistungsträgers übersehen, wenn er eine persönliche Voreingenommenheit gegen dessen Kommunikationsstil hegt, was zu einer ungenauen Gesamtbewertung führt. Um dies abzumildern, sollten Unternehmen den Einsatz von strukturierten Bewertungssystemen fördern, die sich auf objektive Metriken und nicht auf persönliche Eindrücke konzentrieren.

4

Persönliche Voreingenommenheit/Favoritenstellung

Persönliche Voreingenommenheit kann sich unverhältnismäßig stark auf die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund auswirken und so möglicherweise systembedingte Ungerechtigkeiten innerhalb des Unternehmens aufrechterhalten.

Beispiel. Angenommen, eine Führungskraft hat eine persönliche Vorliebe für ein bestimmtes Teammitglied. In diesem Fall kann es sein, dass er Leistungsprobleme übersieht oder nachsichtige Bewertungen abgibt, während er bei anderen strenger ist, z. B. bei Mitarbeitern mit unterschiedlichem demografischen Hintergrund.

5 Ungenaue Informationen/Vorbereitung

Durch die Einholung von Feedback aus verschiedenen Quellen können Manager wertvolle Erkenntnisse über die Beiträge der verschiedenen Teammitglieder gewinnen.

Beispiel. Manager verlassen sich bei der Leistungsbeurteilung möglicherweise ausschließlich auf ihre Interaktionen mit den Mitarbeitern und ignorieren das Feedback anderer Teammitglieder, die möglicherweise andere Perspektiven oder Erkenntnisse über die Beiträge des Mitarbeiters haben.



Tico Mail Works, Irland, ist ein Versandexperte, der Ihre Briefe, Rechnungen und Dokumente druckt, verpackt und versendet.

Unser Unternehmensauftrag

Wir wollen unseren Kunden einen erstklassigen Mailing- und Postdienst bieten, unseren Mitarbeitern eine zufriedenstellende Karriere ermöglichen, unseren Lieferanten einen vertrauenswürdigen, professionellen Geschäftspartner zur Seite stellen, die Gemeinschaft unterstützen, die Umwelt schützen und gleichzeitig alles tun, was wir können, um die SDGs der UN zu erreichen. Unser Ziel ist es, bis 2030 klimaneutral zu sein.



Tico Mail Works, SDG Community Engagement

Unser Unternehmen ist bestrebt, jederzeit sozial und ökologisch verantwortungsbewusst zu handeln, indem wir unseren Grundsätzen folgen, die seit September 2015 die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen sind. Zu diesen Zielen gehören zwei, auf die wir besonderen Wert legen:

SDG 5 - Gleichstellung der Geschlechter

SDG 10 - Gleichheit für alle



Umweltverpflichtung: Tico Mail Works betrachtet den Umweltschutz als einen wesentlichen Bestandteil seines Geschäftsmodells. <https://www.ticomailworks.ie/?p=environment>

Förderung von Verbindungen zwischen den Mitarbeitern und unserer lokalen Gemeinschaft - wir veranstalten zum Beispiel unsere eigenen Spendenaktionen (Frühstück, gesponserte Veranstaltungen, Peitschenhiebe, Wettbewerbe); diese unterstützen nicht nur lokale und internationale Zwecke, sondern sind auch gut für die Moral des Teams.

Integrativer Arbeitsplatz

In unserem Unternehmen gibt es viele Praktiken, die unsere Grundsätze widerspiegeln, wir stellen sicher, dass unsere Arbeitspraktiken

- ❖ **Das Buddy-System** ermöglicht es den Mitarbeitern, ihren Familien und ihrem Privatleben den Vorrang zu geben. Wir besetzen alle Rollen innerhalb der Organisation gemeinsam. Wir stellen sicher, dass in jedem Bereich mindestens zwei Personen ausgebildet sind, die sich bei Bedarf gegenseitig vertreten. Dies verringert den Stress bei der Inanspruchnahme von Urlaub (Jahresurlaub, Krankheit, Mutterschaft, Vaterschaft usw.). Außerdem werden so die Auswirkungen auf die Produktion und die Kundenaufträge minimiert.
- ❖ **Bieten Sie eine Initiative zur Gewinnbeteiligung** für alle Mitarbeiter an - das heißt, wenn das Unternehmen gut abschneidet, profitieren alle Mitarbeiter davon. Die meisten Mitarbeiter halten nun Anteile an unserem Unternehmen.
- ❖ **Zufriedenheit am Arbeitsplatz:** Wir bemühen uns ständig, das Unternehmen zu einem Ort zu machen, an dem die Arbeit Spaß macht und Freude bereitet, und an dem jeder Mitarbeiter versucht, den Arbeitsstress zu verringern, indem er die volle Verantwortung für sein Handeln übernimmt und dabei auf seine Kollegen achtet. Der Schwerpunkt dieser Bemühungen liegt auf unseren Verfahren und deren korrekter Anwendung.

- ❖ **Ort der Zugehörigkeit:** Wir sind bestrebt, ein integratives, warmes und einladendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem der Stress bewältigt werden kann. Dies erreichen wir durch unsere Verpflichtung, die wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, politischen und bürgerlichen Rechte aller an unserer Tätigkeit Beteiligten zu respektieren, wie folgt:
- ❖ **Integrative Politiken und Praktiken:**
- ❖ Wir bemühen uns, stets alle Menschenrechtsvorschriften einzuhalten.
- ❖ Niemals zu diskriminieren. Niemals irgendeine Form von Belästigung am Arbeitsplatz zu tolerieren.
- ❖ Wir wollen ein Höchstmaß an Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz gewährleisten und ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld für jeden Mitarbeiter schaffen.
- ❖ Den Mitarbeitern eine angemessene Vergütung für die geleistete Arbeit zukommen zu lassen.
- ❖ Stets zu gewährleisten, dass die Arbeitszeiten und die Entlohnung bei Tico Mail Works fair und vergleichbar mit denen vergleichbarer Unternehmen sind.
- ❖ Aktive Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und Förderung der persönlichen Weiterentwicklung.
- ❖ Kontinuierliche Chancengleichheit für die Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht, Alter, Familienstand, sexueller Orientierung, Behinderung, Ethnie, Religion oder nationaler Herkunft.

- ❖ **Für die Arbeit gekleidet:** Wir stellen für ALLE unsere Mitarbeiter Arbeitskleidung zur Verfügung, T-Shirts im Sommer und Fleecepullis für den Winter (bei dem irischen Wetter können die Mitarbeiter ihre Fleecepullis und T-Shirts jedoch tragen, wann immer sie wollen).
- ❖ **Diskriminierung am Arbeitsplatz:** Für eine Organisation mit 38 Mitarbeitern sind wir stolz darauf, eine multinationale Belegschaft mit 7 Nationalitäten zu haben. Eine ähnliche Anzahl von religiösen Hintergründen ist vertreten. Unsere Politik ist es, weiterhin sicherzustellen, dass niemand aufgrund eines der neun im Employment Equality Act, 1998, und im Equal Status Act, 2001, genannten Gründe diskriminiert wird. Dies gilt sowohl für die Einstellung von Mitarbeitern als auch für unsere täglichen Praktiken.
- ❖ **Gleichgewicht der Geschlechter:** Wir haben ein fast ausgeglichenes Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern.
- ❖ **Ausbildung und Entwicklung:** Wir verfügen über Maßnahmen, die sich auf die Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten konzentrieren, wie zum Beispiel: Jahresgespräche. Jedes Jahr geben wir jedem Mitarbeiter eine formelle Gelegenheit, seine Wünsche zu äußern, in welche Richtung er seine Karriere lenken möchte und was er für sich selbst erreichen möchte.

Abschnitt Fallstudie

Fallstudie

KMU-Beratung entfernt traditionelle Leistungsüberprüfung

Ein KMU aus der Beratungsbranche überarbeitete sein Leistungsmanagementsystem, indem es erzwungene Rankings und traditionelle jährliche Beurteilungen zugunsten häufigerer Check-ins abschaffte. Dies sollte fortlaufende Entwicklungsgespräche ermöglichen, insbesondere für Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft. Das Unternehmen sorgte auch dafür, dass die Führungskräfte in den Grundsätzen von D&I geschult wurden, um Vorurteile bei Feedback und Bewertung zu erkennen und zu beseitigen. Durch die Fokussierung auf Echtzeit-Feedback und Entwicklungsziele konnten sie vielfältige Mitarbeiter besser unterstützen, was zu einer integrativen und leistungsstarken Kultur führte.

Fallstudie

IT-KMU bezieht D&I-Metriken in die Leistungsbewertung von Managern ein

Ein IT-KMU überarbeitete seinen Leistungsmanagementprozess, um D&I-Kennzahlen für die Bewertung von Managern einzubeziehen. Anstatt sich nur auf traditionelle Messgrößen wie die Projektdurchführung zu verlassen, bezog das Unternehmen das Führungsverhalten mit ein, einschließlich der Frage, wie die Manager ein integratives Umfeld priorisieren. Dieser Ansatz half dem Unternehmen, das Engagement seiner vielfältigen Mitarbeiter zu steigern und die interne Mobilität und Entwicklung von unterrepräsentierten Gruppen zu verbessern. Das Ergebnis waren höhere Bindungsquoten und eine integrativere Arbeitsplatzkultur, in der sich verschiedene Mitarbeiter in ihrem Wachstum unterstützt fühlten.

Abschnitt Fallstudie

Fallstudie

KMU der Lebensmittelbranche integriert D&I in seine Strategie für Talententwicklung und Leistungsmanagement

Ein KMU der Lebensmittelbranche integrierte D&I in seine Talententwicklungs- und Leistungsmanagementstrategie. Das Unternehmen nutzte die Unterstützung seiner lokalen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, um Zugang zu Mentoren- und Sponsoringprogrammen speziell für Frauen und Minderheiten zu erhalten, um den beruflichen Aufstieg zu gewährleisten. Außerdem änderte das Unternehmen sein Leistungsbewertungssystem, um den Schwerpunkt auf integrative Führungskompetenzen zu legen, was zu einer stärkeren Vertretung unterrepräsentierter Gruppen in Führungspositionen und einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit führte.

Fallstudie

Neugestaltung des Feedback-Systems

Die irische SME für häusliche Dienstleistungen hat ihre LGBTQ+ ERG aktiv in die Neugestaltung ihres Feedbacksystems einbezogen, um sicherzustellen, dass das Feedback respektvoll und unterstützend für verschiedene sexuelle Orientierungen ist.

Der irische Getränkehersteller führte ein 360-Grad-Feedback-System in seinen Niederlassungen ein, das dazu beitrug, Erkenntnisse über die Herausforderungen zu gewinnen, mit denen alle Mitarbeiter, insbesondere aber Frauen und Angehörige von Minderheiten, konfrontiert sind.

Weitere Fallstudien

Ein **niederländisches KMU** führte ein 360-Grad-Feedback-System ein, bei dem die Mitarbeiter von Kollegen auf allen Ebenen Feedback erhielten. Dieser Ansatz trug dazu bei, die Voreingenommenheit der Führungskräfte zu verringern und die wahrgenommene Fairness der Leistungsbewertung zu erhöhen.

Ein **Technologiedienstleistungsunternehmen in Irland** führte IDPs ein, die sich speziell auf die Förderung von Frauen und Angehörigen von Minderheiten in Führungspositionen konzentrierten und die Leistungsverbesserung mit Diversitätszielen in Einklang brachten.

Ein **polnisches KMU** führte interkulturelle Schulungen ein, führte regelmäßige Zufriedenheitsumfragen durch und legte Wert auf ein regelmäßiges Feedback zwischen Managern und Mitarbeitern, was zu einer effektiveren und respektvolleren Kommunikation mit den Teams in den Abteilungen führte.

Ein **dänisches Versicherungsunternehmen** richtete ein Gremium für Leistungsbeurteilungen ein, das eine deutliche Verbesserung der Fairness der Beurteilungen für Mitarbeiter mit Minderheitenhintergrund bewirkte.

Das **Technologieunternehmen Deutschland** hat ein KI-gestütztes Leistungsbewertungssystem eingeführt, das subjektive Formulierungen in Bewertungen kennzeichnet und Korrekturen ermöglicht, bevor die Bewertungen abgeschlossen werden.

Ein **Make-up-Unternehmen in Italien** entwickelte einen Leitfaden für die Bereitstellung von Feedback und führte ein integratives Kommunikationstraining für verschiedene kulturelle Bereiche durch, wodurch die Kommunikation und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert wurden.

Unterstützung von Lesematerialien

- ❑ "Inclusive SME Performance Evaluation Frameworks" 2019.
- ❑ McKinsey: Wie man faire Leistungsbeurteilungen sicherstellt
- ❑ Harvard Business Review: Why Performance Reviews Fail - Erörtert die häufigsten Fallstricke bei Leistungsbeurteilungen und wie sie behoben werden können.
- ❑ Deloitte: The Equity Imperative - Untersucht die Bedeutung von Gerechtigkeit am Arbeitsplatz.
- ❑ McKinsey & Unternehmen: Vielfalt gewinnt: Wie Inklusion wichtig ist
- ❑ Harvard Business Review: Wie man Voreingenommenheit aus Leistungsbewertungen herausnimmt
- ❑ Gallup - Wie man eine Feedback-reiche Kultur aufbaut



Lernergebnisse

- ❑ **Faire und objektive Systeme einführen:** Entwerfen und implementieren Sie Leistungsmanagementsysteme, die den Schwerpunkt auf messbare Ergebnisse legen, Voreingenommenheit abbauen und für Gerechtigkeit auf allen Unternehmensebenen sorgen.
- ❑ **Transparente Bewertungsprozesse entwickeln:** Schaffen Sie klare, verhaltensbasierte Leistungsbewertungsmethoden, wie z. B. kompetenzbasierte Bewertungen und 360-Grad-Feedback, um Transparenz und Fairness zu gewährleisten.
- ❑ **D&I in Leistungsbeurteilungen einbeziehen:** Wenden Sie die Grundsätze der Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion, D&I) auf Feedback- und Bewertungsprozesse an, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter fair bewertet, anerkannt und in ihrer Entwicklung unterstützt werden.
- ❑ **Konstruktive Feedback-Kanäle einrichten:** Entwickeln Sie wirksame Kommunikationsstrategien, die offenes, respektvolles und konstruktives Feedback ermöglichen und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, des Vertrauens und der Inklusion fördern.



Gut gemacht!

Wechseln Sie nun zu Modul 3 Teil 6 Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften

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

