

Teil 6



Modul 3: Integratives Talentmanagement für KMU

Teil 6: Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften



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

This resource is licensed under CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

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

Diese Ressource ist lizenziert unter CC BY 4.0





Entdecken Sie den DARE Module Learning Pathway:

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

MODUL 1

Einleitung: Diversitäten beleben europäische Unternehmen

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

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

MODUL 2

Inklusive Führungsqualitäten

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

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

MODUL 3

Integratives Talentmanagement für KMU

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

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



SIE SIND HIER



MODUL 6

Integratives gesellschaftliches Engagement für KMU

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

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

MODUL 5

Integratives Marketing für KMU

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

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

MODUL 4

Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU

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

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

Einführung DARE zu Modul 3

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

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

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

Abschnitt 1

Ein integrativer europäischer Arbeitgeber für KMU werden

Abschnitt 2

Erstellung von inklusiven Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen

Abschnitt 3

Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien

Abschnitt 4

Talententwicklung und Mitarbeiterbindung

Abschnitt 5

Leistungsmanagement und Feedback

Abschnitt 6

Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften

SIE SIND HIER

Integratives Talentmanagement für KMU

Teil 1

Teil 2

Teil 3

Teil 4

Teil 5

Teil 6

Teil 6

Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften

- ☐ Erkunden Sie Strategien zum Aufbau einer vielfältigen und nachhaltigen Führungspipeline in Ihrem Unternehmen.
- ☐ Lernen Sie, wie Sie Talente mit hohem Potenzial identifizieren und fördern können
- ☐ Erfahren Sie, wie Sie Mitarbeiter auf den Übergang in eine Führungsrolle vorbereiten können.
- ☐ Erfahren Sie, wie Sie strukturierte Programme, Mentoring-Möglichkeiten und Entwicklungspläne erstellen, die es unterschiedlichen Mitarbeitern ermöglichen, sich weiterzuentwickeln und als Führungskraft erfolgreich zu sein.

14

Schritt 10: Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften

Schaffung eines vielfältigen Mitarbeiterstamms, damit sie aufsteigen und in Führungspositionen gelangen können. Entwicklung von Programmen zur Vorbereitung und Unterstützung vielfältiger Mitarbeiter auf erfolgreiche Führungsaufgaben.

Fallstudien: Folie 14 - 15

Fallstudien: Folie 33 - 34

Lernziele

- ☐ Erfahren Sie, wie Sie **eine vielfältige Talentpipeline aufbauen** können, die die Entwicklung von Mitarbeitern in Führungspositionen unterstützt.
- ☐ Erkundung von Strategien zur **Identifizierung von Talenten mit hohem Potenzial** und zur Förderung ihres Wachstums innerhalb des Unternehmens.
- ☐ Sie erfahren, wie Sie **Programme zur Entwicklung von Führungskräften erstellen** können, die Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft auf künftige Führungspositionen vorbereiten.
- ☐ Lernen Sie, wie man **Mentoren** und strukturierte Entwicklungspläne **entwickelt**, die Mitarbeiter befähigen, als Führungskräfte erfolgreich zu sein.
- ☐ Entdecken Sie bewährte Verfahren zur **Vorbereitung von Mitarbeitern auf einen effektiven und nachhaltigen Übergang in Führungspositionen**.



14

Schritt 10

Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften

Identifizierung und Vorbereitung von
Mitarbeitern auf die Übernahme von
Führungsaufgaben



»» Schritt 10 Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften



Der Zweck der Nachfolgeplanung für die Entwicklung von Führungskräften besteht darin, Mitarbeiter zu identifizieren und durch strukturierte Programme, Mentorenschaft und Wachstumsmöglichkeiten auf wichtige Führungsaufgaben vorzubereiten. Auf diese Weise entsteht eine Pipeline unterschiedlicher Talente, die bereit sind, Führungspositionen zu übernehmen, um die Kontinuität und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten.



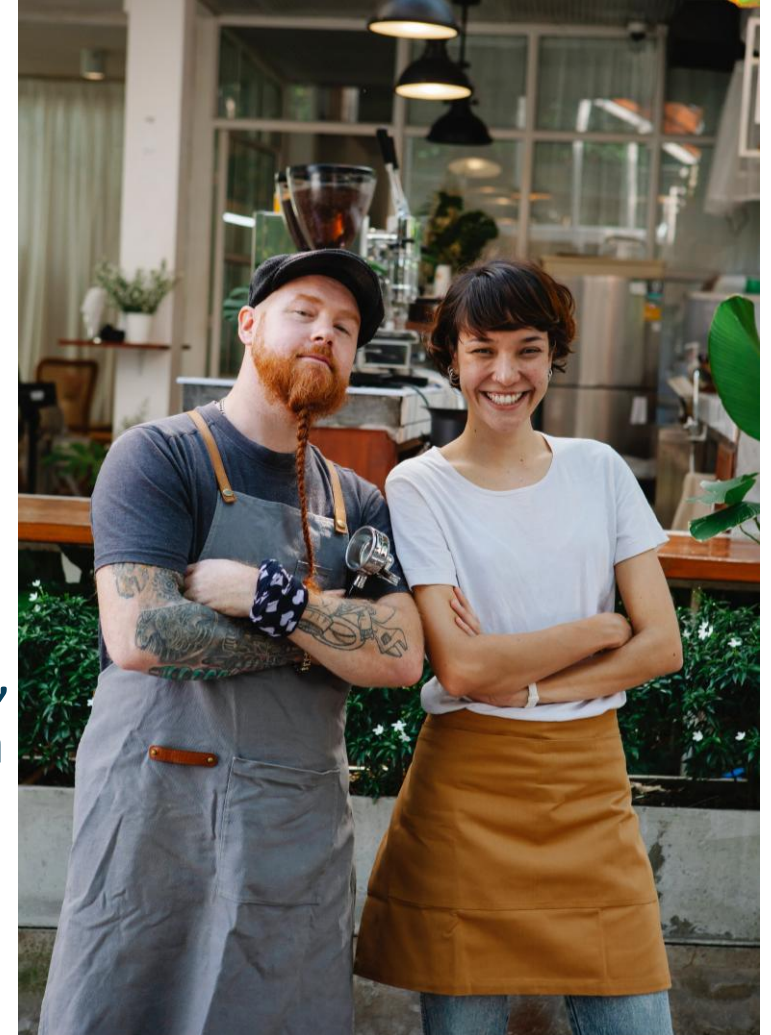
Aufbau eines vielfältigen Talentpools

Die Schaffung eines Talentpools, der die Vielfalt des Unternehmens widerspiegelt, ist für die Besetzung von Führungspositionen und die Nachfolgeplanung unerlässlich. Europäische KMU sollten dafür sorgen, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund gleichen Zugang zu Führungsmöglichkeiten haben.

Nachfolgeplanung: Talente fördern und Teams kultivieren

Vielfalt und Integration spielen eine entscheidende Rolle bei der Bindung von Talenten, indem sie eine integrative Kultur fördern, Aufstiegsmöglichkeiten bieten und Vorurteile abbauen.

Im Rahmen der Nachfolgeplanung gewährleisten sie die Existenz einer vielfältigen Führungspipeline, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten umfasst und die Anpassungsfähigkeit fördert. Diese Praktiken tragen wesentlich zur Widerstandsfähigkeit von Unternehmen bei, ermöglichen das Engagement der Mitarbeiter und bereiten effektiv auf kommende Herausforderungen und Chancen vor. <https://engagedly.com/blog/the-role-of-diversity-and-inclusion-in-talent-management/>



Aufbau eines vielfältigen Talentpools

Was bedeutet das?

- ❖ **Proaktive Eingliederung:** Aktive Suche und Förderung von Talenten aus unterrepräsentierten Gruppen innerhalb des Unternehmens.
- ❖ **Gleicher Zugang:** Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter faire Chancen auf Beförderungen, Führungspositionen und berufliche Entwicklung haben.
- ❖ **Beseitigung von Barrieren:** Unbewusste Voreingenommenheit, strukturelle Ungleichheiten und diskriminierende Praktiken in Einstellungs- und Entwicklungsprozessen erkennen und abbauen.
- ❖ **Langfristige Strategie:** Aufbau eines nachhaltigen Systems, das durch die Förderung von Talenten im Laufe der Zeit vielfältige Führungsqualitäten kultiviert.



Aufbau eines vielfältigen Talentpools:.

Warum es für KMU wichtig ist.

- ❖ **Die Gesellschaft und die Märkte widerspiegeln:** Ein vielfältiges Führungsteam spiegelt die demografische Zusammensetzung der Kunden und Auftraggeber wider und macht das Unternehmen sympathischer und wettbewerbsfähiger. Es ermöglicht Innovation und Anpassungsfähigkeit, indem es unterschiedliche Perspektiven in die Entscheidungsfindung einbringt.
- ❖ **Bekämpfung des Fachkräftemangels:** KMU haben oft mit Talentmangel zu kämpfen. KMU können auf ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Erfahrungen zugreifen, wenn sie ihre Talente auf Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund ausdehnen.
- ❖ **Steigerung der Unternehmensleistung:** Die Forschung zeigt, dass heterogene Teams in Bezug auf Kreativität, Problemlösung und finanzielle Leistung besser abschneiden als homogene Teams.
- ❖ **Verbesserung des Employer Branding:** KMU, die sich für Vielfalt einsetzen, sind für Spitzenkräfte attraktiver, insbesondere für die jüngere Generation, die Wert auf integrative und sozial verantwortliche Arbeitsplätze legt.
- ❖ **Erfüllung gesetzlicher und ethischer Erwartungen:** Viele europäische Länder haben Strategien oder Richtlinien zur Förderung von Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz eingeführt. Der Aufbau einer vielfältigen Talentpipeline steht im Einklang mit diesen Rahmenwerken und zeigt die Verantwortung des Unternehmens.
- ❖ **Nachhaltiges Wachstum und Nachfolgeplanung:** Vielfältige Talente sorgen für einen ständigen Nachschub an Führungskräften mit einzigartigen Perspektiven, die sich in den komplexen Gegebenheiten der verschiedenen Märkte zurechtfinden.



Aufbau eines vielfältigen Talentpools

Wie baut man eine vielfältige Talentpipeline auf?

- ❖ **Diversifizierung der Rekrutierungskanäle:** Gehen Sie Partnerschaften mit Unternehmen ein, die unterrepräsentierte Gruppen unterstützen.
- ❖ **Mentorenschaft und Schulungsprogramme:** Schaffen Sie Initiativen, die Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund auf Führungsaufgaben vorbereiten.
- ❖ **Schulung für integrative Führungskräfte:** Schulung der derzeitigen Führungskräfte, damit sie Vorurteile in ihren Teams erkennen und beseitigen können.
- ❖ **Fortschritte messen:** Setzen Sie Diversitätsziele und verfolgen Sie die Fortschritte durch regelmäßige Bewertungen und Berichte.



Schritt 1

Frühzeitige Identifizierung vielfältiger Talente

- ✓ **Transparente Identifizierung von Talenten:** Entwickeln Sie klare Kriterien für die Identifizierung potenzieller Führungskräfte auf der Grundlage von Leistung, Fähigkeiten und Führungspotenzial. Achten Sie darauf, dass die Kriterien nicht ungewollt bestimmte Gruppen bevorzugen.
- ✓ **Integrative Talentbewertungen:** Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter mit unterrepräsentiertem Hintergrund in Talentgespräche einbezogen werden, wobei der Schwerpunkt auf ihrer Entwicklung und ihrer künftigen Rolle im Unternehmen liegt.
- ✓ **Diversitätslücken überwachen:** Regelmäßige Analyse der demografischen Daten von Führungskräften, um Lücken in der Vielfalt zu ermitteln und Strategien zu entwickeln, um diese zu schließen
- ✓ **Externe Suche nach vielfältigen Bewerbern:** Suchen Sie nicht nur nach internen Bewerbern, sondern auch nach vielfältigen Führungstalenten auf dem breiteren Markt, wenn die interne Repräsentation nicht vielfältig genug ist.
- ✓ **Interne Mentoring-Programme:** Entwicklung von Mentoring-Programmen, um interne Kandidaten aus unterrepräsentierten Gruppen auf Führungsaufgaben vorzubereiten und so sicherzustellen, dass die nächste Generation von Führungskräften vorbereitet und vielfältig ist.



Fallstudie

Programm zur Identifizierung von Talenten

KMU (Schweiz): Erarbeitung eines Programms zur Identifizierung von Talenten, das sich aktiv um die Einbeziehung von Frauen und Mitarbeitern aus Minderheitengruppen bemüht, um eine ausgewogene Führungspipeline zu gewährleisten.

Wie? Die KMU legten transparente Leitlinien für die Bewertung potenzieller Führungskräfte fest und stellten sicher, dass Frauen und Minderheitengruppen aktiv in den Prozess einbezogen wurden. Statt auf subjektive Vorurteile konzentrierten sie sich auf Fähigkeiten, Leistung und Führungspotenzial. Es wurden spezielle Mentoren- und Coaching-Programme entwickelt, um unterrepräsentierte Gruppen beim Aufbau von Selbstvertrauen und Führungsqualitäten zu unterstützen. Es wurden wichtige Leistungsindikatoren (KPIs) festgelegt, um Verbesserungen bei der Vielfalt und der Vertretung auf den Führungsebenen zu messen.

Ergebnisse: Frauen und Angehörige von Minderheiten erhielten gleiche Chancen auf Führungspositionen, wodurch eine ausgewogene Führungsstruktur gefördert wurde. Vielfältige Teams brachten unterschiedliche Perspektiven ein, was zu einer verbesserten Problemlösung und Innovation im Unternehmen führte. Das Programm erschloss Talente, die andernfalls möglicherweise übersehen worden wären, und behebt den Fachkräftemangel.

Fallstudie

KI-gesteuertes Talentmanagement

KMU (Deutschland): Implementierung eines KI-gesteuerten Systems zur Identifizierung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial für Führungspositionen, das eine ausgewogene Vertretung von Geschlecht und ethnischen Gruppen gewährleistet

Wie? Durch den Einsatz eines KI-gesteuerten Talentmanagement-Tools oder Softwareprogramms. Hier sind einige Beispiele für solche Tools: SAP SuccessFactors, IBM Watson Talent Frameworks, Workday Adaptive Insights, Cornerstone OnDemand und HireVue AI Assessment Tools. Das Unternehmen sammelte historische und Echtzeit-Mitarbeiterdaten wie Leistungsbeurteilungen, Projekterfolgswerten, Kompetenzbewertungen und Feedback von Kollegen. Das KI-Tool wurde in die bestehenden HR-Systeme integriert, um einen nahtlosen Datenfluss zu gewährleisten. Die Personalabteilung wurde geschult, um die KI-Empfehlungen zu verstehen und die Entscheidungen mit dem menschlichen Urteilsvermögen abzustimmen.

Ergebnisse: Das KMU erreichte eine ausgewogene Vertretung aller Geschlechter und ethnischen Gruppen in Führungspositionen. KI beseitigte menschliche Voreingenommenheit und sorgte für eine faire Bewertung und Identifizierung von Talenten. Die schnellere Identifizierung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial durch vorausschauende Analysen verbesserte die Nachfolgeplanung. Das KI-Tool lieferte klare Metriken und Begründungen für die Auswahl von Führungskandidaten.

Schritt 1

Support

Lesen

- ❖ Die "[Inclusive Talent Identification Practices](#)" der Europäischen Kommission erörtern Methoden für den Aufbau von integrativen Pipelines in Unternehmen in der EU.
- ❖ Der Artikel "[The Role of AI in Inclusive Succession Planning](#)" der European Business Review bietet Einblicke in die Vorteile des Einsatzes von Technologie bei der Suche nach verschiedenen Talenten.
- ❖ Die Studie "[External Sourcing for Diverse Talent in SMEs](#)" des European Diversity Forum bietet umsetzbare Strategien für die Suche nach Führungskräften.

Werkzeuge

Verwenden Sie datengestützte Nachfolgeplanungstools wie [PerformYard](#) oder [BambooHR](#), die Analysen nutzen, um die Leistung, das Potenzial und die Bereitschaft von Mitarbeitern für Führungsaufgaben zu ermitteln und sicherzustellen, dass der Prozess fair und integrativ ist.



Schritt 2

Programme zur Entwicklung von Führungskräften anbieten

Es ist wichtig, strukturierte Programme zur Entwicklung von Führungskompetenzen und zur Vorbereitung unterschiedlicher Mitarbeiter auf Führungsaufgaben anzubieten. Europäische KMU können die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben in ihrer vielfältigen Belegschaft fördern, indem sie die richtigen Ressourcen und Unterstützung bereitstellen.

- ✓ **Maßgeschneidertes Führungstraining:** Entwickeln Sie Schulungsprogramme, die auf die besonderen Herausforderungen von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft zugeschnitten sind, damit sie auf Führungsaufgaben vorbereitet werden.
- ✓ **Schulung von Soft- und Hard-Skills:** Führungsverhaltensprogramme sollten ein ausgewogenes Verhältnis zwischen technischen Kompetenzen und wichtigen Soft Skills wie Kommunikation, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung aufweisen.
- ✓ **Bringen Sie unterschiedliche Mitarbeiter mit Förderern zusammen:** Schaffen Sie Patenschaftsprogramme, die Mitarbeiter mit hohem Potenzial mit hochrangigen Führungskräften zusammenbringen, die sich für ihr Weiterkommen einsetzen können.
- ✓ **Peer-Mentoring-Programme:** Richten Sie Peer-to-Peer-Mentoring-Systeme ein, bei denen Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund von Personen mit ähnlichem Hintergrund beraten werden können.



Schritt 2

Programme zur Entwicklung von Führungskräften anbieten

- ✓ **Job-Rotationen für Führungskräfte:** Geben Sie Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund die Möglichkeit, im Rahmen von Job-Rotationen verschiedene Führungsrollen kennenzulernen und so unterschiedliche Funktionen und Entscheidungsumgebungen zu erleben.
- ✓ **Führungssimulationsübungen:** Bieten Sie immersive Simulationen an, in denen verschiedene Mitarbeiter in realistischen Szenarien Führungsentscheidungen üben können.



Fallstudie

Programm für Führungskräfte

KMU (Irland): Einführung eines internen Führungsprogramms, das sich auf den Aufbau von Führungs- und Entscheidungskompetenzen bei Frauen und Angestellten aus Minderheiten konzentriert.

Wie? Das Unternehmen entwickelte ein strukturiertes Führungsprogramm, das auf Frauen und Angehörige von Minderheiten zugeschnitten war und sich auf Führungs- und Entscheidungsfähigkeiten konzentrierte. Die Schulungsmodule umfassten Mentoring, praktische Workshops, Fallstudien und reale Führungsszenarien. Leitende Angestellte und Führungskräfte standen als Mentoren zur Verfügung, um Anleitung und Unterstützung bei der Karriereentwicklung zu bieten. Networking-Sitzungen ermöglichten es den Teilnehmern, Beziehungen zu Gleichaltrigen und Vorbildern innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

Ergebnisse: Mehr Frauen und Angehörige von Minderheiten wechselten in Führungspositionen, wodurch die Vielfalt in Führungspositionen verbessert wurde. Die Teilnehmer erwarben entschlosseneren Führungs- und Entscheidungskompetenzen, die sie in die Lage versetzten, sich in ihrer Laufbahn zu profilieren.



Fallstudie

Mitarbeiter mit Sponsoren zusammenbringen

KMU (Polen): Einführung einer Sponsoring-Initiative, bei der leitende Angestellte als Mentoren für vielversprechende Mitarbeiter fungieren, um deren Führungsentwicklung zu beschleunigen.

Und wie? Senior-Führungskräfte wurden mit diesen High-Potentials als Sponsoren und nicht nur als Mentoren zusammengebracht. Die Paten setzten sich in den Führungsgesprächen aktiv für ihre Mentees ein. Zuweisung von Projekten mit hoher Sichtbarkeit, um ihre Entwicklung zu beschleunigen. Sie gaben regelmäßig Anleitung und Feedback. Jeder Teilnehmer erhielt einen maßgeschneiderten Plan für die Entwicklung seiner Führungsqualitäten, einschließlich gezielter Kompetenzschulung, Networking-Möglichkeiten und Kontakt mit dem oberen Management.

Ergebnisse: Mitarbeiter mit hohem Potenzial erlebten aufgrund der Förderung und Unterstützung durch leitende Sponsoren eine schnellere Karriereentwicklung in Führungspositionen. Die Initiative führte zu einer signifikanten Erhöhung des Anteils verschiedener Talente (Geschlecht und ethnische Gruppen) in mittleren bis höheren Führungspositionen. Die Teilnehmer berichteten über eine höhere Arbeitszufriedenheit, mehr Engagement und ein stärkeres Gefühl der Einbindung in das Unternehmen. Das Programm förderte und ermöglichte sinnvolle Beziehungen, verbesserte den Wissenstransfer und baute eine Kultur des Mentorings auf.

Fallstudie

Rotation in der Führung

KMU (Dänemark): Einführung eines Job-Rotationsprogramms in den europäischen Niederlassungen, das Mitarbeitern mit hohem Potenzial die Möglichkeit bietet, Führungserfahrung in verschiedenen Funktionen und Ländern zu sammeln.

Wie? Das Unternehmen identifizierte Mitarbeiter mit hohem Potenzial (Frauen und unterrepräsentierte Gruppen) durch Bewertungen des Führungspotenzials, Leistungsbeurteilungen und Empfehlungen von Vorgesetzten. Das Jobrotationsprogramm war so strukturiert, dass es Möglichkeiten in verschiedenen Funktionen (z. B. Betrieb, Marketing, Finanzen) bot. Die Rotationen waren auf 6 bis 12 Monate angelegt, so dass die Teilnehmer eingehende Erfahrungen sammeln konnten. Die Programmmanager verfolgten die Entwicklung, die wichtigsten Erkenntnisse und die Beiträge der Teilnehmer während der Rotationen.

Ergebnisse: Die Teilnehmer entwickelten mehrdimensionale Fähigkeiten, indem sie Erfahrungen in verschiedenen Funktionen sammelten und sich an verschiedene Führungsherausforderungen in neuen Ländern anpassten. Die Teilnehmer berichteten über eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit aufgrund ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Auseinandersetzung mit Führungsherausforderungen. Die Rotationen ermöglichten eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit, brachen Silos auf und förderten den Wissensaustausch.

Schritt 2

Unterstützt

Lesen

- ❖ "Leadership Development for a Diverse Workforce" (Entwicklung von Führungskräften für eine vielfältige Belegschaft) von der Direktion Vielfalt der EU-Kommission bietet Vorlagen und bewährte Verfahren für Programme zur Entwicklung von Führungskräften.
- ❖ "Mentoring for Diverse Talent in Europe" von EURES bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für KMU zur Einrichtung von Mentoring-Programmen, die sich auf unterschiedliche Talente konzentrieren.
- ❖ "Job Rotations for Leadership Development in SMEs" von European Business Review beschreibt die Vorteile und besten Praktiken für die Umsetzung solcher Programme.



Schritt 3

Hindernisse bei der Übernahme von Führungsaufgaben für unterschiedliche Mitarbeiter beseitigen

Das Verständnis und der Umgang mit den besonderen Hindernissen, denen sich unterrepräsentierte Mitarbeiter bei der Entwicklung von Führungskräften gegenübersehen, gewährleisten, dass Nachfolgeplanungsprozesse wirklich integrativ sind.

- ✓ **Befragung vielfältiger Mitarbeiter:** Führen Sie interne Umfragen durch, um häufige Hindernisse für die Übernahme von Führungsrollen durch Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft zu ermitteln, z. B. fehlende Mentoren, mangelnde Sichtbarkeit oder Voreingenommenheit bei Beförderungsverfahren.
- ✓ **Fokusgruppen:** Organisieren Sie Fokusgruppen, um Erkenntnisse von Mitarbeitern, die unterrepräsentierten Gruppen angehören, über die Herausforderungen zu sammeln, denen sie beim Aufstieg in Führungspositionen gegenüberstehen.
- ✓ **Schulung zur Sensibilisierung für Vorurteile:** Bieten Sie Führungskräften, die an der Nachfolgeplanung beteiligt sind, eine Schulung zum Thema Voreingenommenheit in der Führung an, damit sie Voreingenommenheit bei der Identifizierung von Talenten und bei Beförderungen erkennen und abmildern können.
- ✓ **Diverse Nachfolgeausschüsse:** Bilden Sie verschiedene Nachfolgeausschüsse, um die Beförderung von Führungskräften zu überwachen und sicherzustellen, dass verschiedene Mitarbeiter bei der Besetzung von Positionen angemessen berücksichtigt werden.



Schritt 3

Hindernisse bei der Übernahme von Führungsaufgaben für unterschiedliche Mitarbeiter beseitigen

- **Alternative Führungspfade:** Entwerfen Sie alternative Wege zur Entwicklung von Führungskräften für Mitarbeiter, die nicht den traditionellen Weg zur Führungskraft einschlagen, sondern Potenzial in anderen Bereichen wie Innovation oder Teamarbeit zeigen.
- **Führungsqualitäten für Fernmitarbeiter:** Bieten Sie angesichts der zunehmenden hybriden Arbeitsformen maßgeschneiderte Möglichkeiten zur Entwicklung von Führungskräften an, um sicherzustellen, dass sie nicht aus der Führungspipeline ausgeschlossen werden.



DHR Communications, Irland

DHR hat seinen Sitz im Dubliner Stadtteil The Liberties und ist ein vielseitiges Team von erfahrenen Kommunikationsberatern aus den Bereichen Politik, Journalismus und digitale Medien. DHR investiert Zeit in das Verständnis seiner Kunden, des externen Umfelds, in dem sie tätig sind, und der Probleme und Chancen, mit denen sie konfrontiert sind. Dieses Maß an Analyse ermöglicht es ihnen, gezielte Kommunikation und strategische Beratung zu liefern, um sicherzustellen, dass die Kunden die besten Ergebnisse erzielen.
<https://www.dhr.ie/csr-commitment/>

DHR
COMMUNICATIONS



<https://www.dhr.ie/>

CSR-Strategie https://www.dhr.ie/?s=CSR&post_type=post

- ❖ **Gemeinschaftliches Engagement der Mitarbeiter:** Bereits auf der Ebene der Kundenbetreuer ermutigen wir unsere Mitarbeiter, den Vorständen von gemeinnützigen Organisationen beizutreten und ihre Unterstützung für diese Organisationen in ihr tägliches Arbeitspensum bei DHR einzubinden. Infolgedessen können Organisationen wie Show Racism the Red Card oder D8CEC als Kunden behandelt werden. Oft bietet die Mitarbeit in einem Vorstand den Mitarbeitern die Möglichkeit, verschiedene Aspekte der Arbeit dieser Organisation zu managen oder neue Fähigkeiten zu entwickeln, was wiederum ihrer eigenen beruflichen Entwicklung zugute kommt.
- ❖ **Praktika in der Gemeinschaft:** Wir haben schon immer eine vielfältige Belegschaft gehabt. Wir arbeiten an Projekten zur Förderung von Vielfalt und Interkulturalität - wie dem Afrika-Tag - und stellen oft Praktikanten aus den Gemeinschaften ein, mit denen wir zusammenarbeiten. Außerdem hatten wir immer jemanden mit einer anderen Nationalität unter unseren Mitarbeitern - Deutsche, Kanadier, Malaysier, Schweden



Inklusivität von oben führen

Unser geschäftsführender Direktor ist Vorsitzender einer neuen Struktur in diesem Gebiet, die derzeit den Namen Liberties Business Forum trägt. Es wurde vom Dubliner Stadtrat ins Leben gerufen und soll die wichtigsten Interessengruppen in diesem Gebiet zusammenbringen, um die Liberties zu einem besseren Ort zum Arbeiten und Investieren zu machen. Die Teilnahme an diesen Gruppen ist für uns eine Möglichkeit, unserer Gemeinschaft etwas zurückzugeben.

Pro Bono Dienstleistungen

Eine weitere Möglichkeit, etwas zurückzugeben, ist die Bereitstellung von Pro-bono-Diensten für lokale Veranstaltungen. Im Laufe der Jahre haben wir eine Reihe von Veranstaltungen lokaler Schulen und Gemeindegruppen unterstützt. Außerdem nutzen wir unsere Website und unsere Social-Media-Kanäle, um mit der lokalen Gemeinschaft in Kontakt zu treten und Veranstaltungen und Aktivitäten in Dublin 8 zu fördern.



DHR Mitteilungen: Integrative Arbeitsplätze

Die Mitarbeiter sind das Herz des Unternehmens, und DHR hat sich verpflichtet, sie auf folgende Weise zu unterstützen:

- ✓ Bereitstellung einer Reihe von **Fortbildungs-** und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.
- ✓ Wöchentlicher **gesunder Obstkorb** und kostenloses Frühstück.
- ✓ Bieten Sie die Möglichkeit, sich an **qualifizierten Freiwilligentätigkeiten** zu beteiligen und die Arbeitszeit für Freiwilligenarbeit zu nutzen.
- ✓ Schaffung einer **Kultur der Offenheit**, Transparenz und Chancengleichheit.



Die Gemeinschaft ist uns wichtig, und wir ermutigen alle Mitarbeiter, sich in der Gemeinschaft, in der wir ansässig sind, zu engagieren.

- ✓ **Belohnung hervorragender Leistungen** durch positive Anerkennung und Vergütung.
- ✓ Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, **neue Fähigkeiten zu entwickeln**, neu Menschen kennen zu lernen und an Projekten zu arbeiten, die nicht ihrer gewohnten Umgebung entsprechen.
- ✓ **Suchen Sie nach Gelegenheiten**, die es ihnen ermöglichen, die Zusammenarbeit und die Vernetzung zwischen Kunden aus verschiedenen Sektoren zu erleichtern.
- ✓ Sicherstellen, dass **die Mitarbeiter wissen, dass sie Wohltätigkeitsorganisationen**, Organisationen und Einzelpersonen **unterstützen können**, denen sich die DHR zutiefst verpflichtet fühlen. Einer unserer Mitarbeiter ist ehrenamtliches Vorstandsmitglied eines lokalen kommunalen Bildungszentrums, D8CEC (Dublin 8 Community Education Centre).



"Wir unterstützen ältere und langjährige Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer persönlichen Entwicklungsziele".

- ❖ **Antidiskriminierungsmaßnahmen:** Die PR-Branche ist weiblich dominiert, aber - wie in vielen anderen Branchen auch - sind die meisten Führungspositionen mit Männern besetzt. Bei DHR stemmen wir uns gegen diesen Trend: Wir haben einen hohen Anteil an weiblichen Mitarbeitern, und unser Führungsteam wird von Frauen geleitet. Das ist etwas, das uns insbesondere im Bereich der öffentlichen Angelegenheiten auszeichnet, wo die meisten Unternehmen von Männern geführt werden.
- ❖ **Strategien zur Mitarbeiterbindung:** Wir sorgen dafür, dass sich unsere Mitarbeiter innerhalb unserer Organisation weiterentwickeln können, indem wir alle sechs Monate zusammenkommen, um ihre Fortschritte zu überprüfen und zu bewerten, Verbesserungsmöglichkeiten zu vereinbaren und ihnen neue Aufgaben zuzuweisen.



- ❖ **Inklusive Nachfolgeplanung:** Um unsere Mitarbeiter zu befähigen, sind wir dabei, ein neues System einzuführen, in dem die Mitarbeiter ihre eigenen Ziele festlegen und Messgrößen entwickeln, mit denen sie ihre Fortschritte messen können.
- ❖ **Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten:** Wir halten jeden Monat eine Mitarbeiterversammlung ab, in der wir über die Geschäftsentwicklung und anstehende Kampagnen und Projekte sprechen. Jeder übernimmt einen Teil der Verantwortung für die Suche nach neuen Möglichkeiten.
- ❖ **Berufliche Entwicklung:** Vor kurzem haben wir beschlossen, einen Fonds für die berufliche Entwicklung innerhalb unserer Organisation einzurichten. Diese Investition wird es allen Mitarbeitern ermöglichen, Kurzzeit-/Teilzeitkurse zu belegen, um ihre eigene Karriere zu fördern und gleichzeitig das Dienstleistungsangebot des Unternehmens zu verbessern.



- ❖ **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben:** Eine optimale Work-Life-Balance zu erreichen, kann ein Problem sein, und die Art des Geschäfts bedeutet, dass wir manchmal frühmorgens Meetings und spätabends im Büro haben. Das kann anstrengend sein. Deshalb sind wir flexibel - wir bitten unsere Mitarbeiter, uns gegenüber flexibel zu sein, wenn es darum geht, wie sie ihre Zeit einteilen, also ist es nur fair, dass wir ihnen gegenüber flexibel sind. Wir bitten sie, sich freizustellen, wenn sie können, und die ruhigeren Sommermonate zu nutzen.
- ❖ **Persönliche Entwicklung:** Wir ermöglichen Karrierepausen, um ältere und langjährige Mitarbeiter bei der Verwirklichung ihrer persönlichen Ziele zu unterstützen. Ein Mitarbeiter verbrachte kürzlich einen Monat als Freiwilliger in Nepal. Gelegenheiten wie diese können dem Unternehmen langfristig zugute kommen.



Fallstudie

Bias-Erhebungen

KMU (Frankreich): Durchführung interner Erhebungen zur Aufdeckung von Hindernissen, die Frauen und Angehörige von Minderheiten am Aufstieg in Führungspositionen hindern, was zu einer Überarbeitung der Beförderungskriterien führte.

Wie? Auf allen Ebenen des Unternehmens wurden anonyme Umfragen durchgeführt, um Hindernisse zu ermitteln, die Frauen und Angehörige von Minderheiten am beruflichen Aufstieg hindern. Die Umfragen betrafen Themen wie die wahrgenommene Fairness bei Beförderungsprozessen. Voreingenommenheit beim beruflichen Fortkommen. Zugang zu Führungsmöglichkeiten und Entwicklungsprogrammen. Das Unternehmen analysierte die Umfrageergebnisse, um Muster und wiederkehrende Themen zu ermitteln, wie z. B. Vorurteile bei den Bewertungskriterien für Beförderungen. Mangelnder Zugang zu Mentoren- und Sponsoringprogrammen. Begrenzte Möglichkeiten für Führungstraining für Angehörige von Minderheiten und weibliche Mitarbeiter.

Ergebnisse: Beförderungen in Führungspositionen wurden transparenter und objektiver, wodurch frühere Hindernisse für Frauen und Angehörige von Minderheiten beseitigt wurden. Die Mitarbeiter fühlten sich gehört und wertgeschätzt, was zu einem größeren Vertrauen in die Führungs- und Karriereentwicklungsprozesse des Unternehmens führte. Die Initiativen verbesserten die Mitarbeiterzufriedenheit und verringerten die Fluktuation, insbesondere bei unterrepräsentierten Gruppen.

Fallstudie

Nachfolgeausschuss

KMU (Irland): Bildung eines Ausschusses für die Nachfolgeplanung, der die Kandidatenlisten für Führungspositionen überprüfte, um sicherzustellen, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern berücksichtigt wurde.

Wie? Das Unternehmen richtete einen funktionsübergreifenden Ausschuss ein, der sich aus leitenden Angestellten und Vertretern der Personalabteilung mit unterschiedlichem Hintergrund, einschließlich verschiedener Geschlechter, Ethnien und Regionen, zusammensetzt. Diese Vielfalt im Ausschuss sorgte dafür, dass bei Entscheidungen mehrere Perspektiven berücksichtigt und unbewusste Vorurteile abgebaut wurden. Die Ausschussmitglieder wurden in unbewusster Voreingenommenheit geschult, um eine faire Bewertung zu gewährleisten.

Ergebnisse: Das Unternehmen konnte feststellen, dass ein breiterer, integrativerer Kandidatenpool für die Führungsnachfolge in Betracht gezogen wurde. Dies trug dazu bei, dass mehr Frauen, Minderheiten und andere unterrepräsentierte Gruppen in den Führungsetagen vertreten waren. Die Mitarbeiter erkannten die Bemühungen an, faire und gerechte Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte zu gewährleisten. Durch die Formalisierung des Prozesses verankerte das Unternehmen Vielfalt und Integration in seiner Strategie zur Entwicklung von Führungskräften.

Schritt 3

Unterstützt

Lesen

- ❖ "**Breaking Barriers to Leadership**" von EU Diversity Network bietet detaillierte Einblicke in die Hindernisse und Lösungen für die Förderung der Vielfalt von Führungskräften in Europa.
- ❖ Der Artikel "**Leadership Bias Awareness Training**" von Forbes Europe beschreibt, wie Schulungsprogramme in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt werden können.
- ❖ Die Studie "**Leadership Development in the Remote Work Era**" des European Remote Work Institute bietet eine Anleitung für Führungsprogramme für KMU mit Remote-Teams.
- ❖ "**Measuring Diversity in Leadership for SMEs**" (Messung der Vielfalt in Führungspositionen für KMU) des European Leadership Institute beschreibt die Schritte zur Erfassung der Vielfalt in Führungspositionen.
- ❖ "**Feedback Mechanisms for Diverse Leadership**" von EURES bietet Strategien für die



Lernergebnisse

☐ **Aufbau eines vielfältigen Führungspersonals**

Er lernte, wie man Talente mit hohem Potenzial identifiziert und fördert, um einen nachhaltigen und vielfältigen Pool künftiger Führungskräfte aufzubauen, der mit den Unternehmenszielen übereinstimmt.

☐ **Gestaltung integrativer Programme zur Entwicklung von Führungskräften**

Schaffen Sie strukturierte Entwicklungsprogramme, um verschiedene Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorzubereiten, einschließlich Mentorenschaft, Schulungen und Wachstumsmöglichkeiten.

☐ **Faire und objektive Leistungsbeurteilungen durchführen**

Führen Sie unvoreingenommene Beurteilungen des Führungspotenzials durch, indem Sie messbare Ergebnisse und Instrumente verwenden, die Verzerrungen bei der Leistungsbewertung abmildern.

☐ **Kontinuierliches Wachstum durch konstruktives Feedback ermöglichen**

Einrichtung effektiver Feedback-Kanäle zur Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung, damit sich vielfältige Talente zu selbstbewussten und fähigen Führungskräften entwickeln können.



Dankeschön

Haben Sie Fragen?

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

