



Modul 4 (Teil 1)

Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU

Verstehen und Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur

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: Die Wiederbelebung der europäischen Unternehmen durch Vielfalt

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

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



MODUL 2

Inklusive Führungsqualitäten

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

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



MODUL 3

Integratives Talentmanagement für KMU

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

- Teil 1:** Anwerbung, Entwicklung und Bindung von Talenten unterschiedlicher Herkunft.
- Teil 2:** Erstellung inklusiver Stellenbeschreibungen und -anzeigen.
- Teil 3:** Inklusive Auswahl-, Interview- und Angebotsstrategien.
- Teil 4:** Talententwicklung und Mitarbeiterbindung.
- Teil 5:** Leistungsmanagement und Feedback.
- Teil 6:** Nachfolgeplanung und Entwicklung von Führungskräften.



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. Stärkung der Teams durch Belohnung und Anerkennung.

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



SIE SIND HIER

Einführung DARE zu Modul 4

Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU

Modul 4 behandelt Schlüsselbereiche beim Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU.

Teil 1: Lernen Sie die Vorteile von DEI für KMU kennen und bewerten Sie die Inklusivität Ihres Arbeitsplatzes, um eine solide Grundlage für Zugehörigkeit und Gerechtigkeit zu schaffen.

Teil 2: Entwicklung und Durchführung maßgeschneiderter kultureller Audits unter Verwendung von Umfragen und Engagementstrategien zur Analyse der Integration am Arbeitsplatz und zur Förderung sinnvoller Veränderungen.

Teil 3: Vermittlung von Strategien an Vorgesetzte und Teamleiter zur Förderung von Zugehörigkeit, psychologischer Sicherheit und Inklusivität in vielfältigen Teams.

Teil 4: Umwandlung bestehender Politiken in umsetzbare Strategien, um ausgrenzende Verhaltensweisen in Frage zu stellen, wirksame DEI-Rahmenwerke zu entwickeln und Inklusivität in die tägliche Arbeit einzubinden.

Teil 5: Fördern Sie die Zusammenarbeit durch Mitarbeiter-Ressourcengruppen (ERGs), Anerkennungsprogramme und integrative Führung, um stärkere Teams mit größerem Zusammenhalt aufzubauen.

SIE SIND HIER

Abschnitt 1

Verstehen und Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur

Abschnitt 2

Entwurf und Durchführung einer strategischen Prüfung des kulturellen Wandels.

Abschnitt 3

Unterstützung des Managements bei der Schaffung eines Arbeitsplatzes der Zugehörigkeit und Integration.

Abschnitt 4

Von der Politik zur Praxis: Aufbau einer echten Kultur der Integration.

Abschnitt 5

Stärkung von Teams durch DEI-Zusammenarbeit, ERG und Anerkennung

Teil 1

Teil 2

Teil 3

Teil 4

Teil 5

M4:Teil 1

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt ist die Förderung von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (DEI) von entscheidender Bedeutung für Innovation, den Aufbau starker Teams und die Gewährleistung eines nachhaltigen Wachstums. Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beginnt die Schaffung einer integrativen Kultur mit dem Verständnis der Nuancen von DEI und der Anpassung dieser Grundsätze an die jeweiligen Unternehmensziele. Dieses Modul untersucht die externen Faktoren, die den Bedarf an kultureller Vielfalt vorantreiben, erläutert die wichtigsten DEI-Konzepte und skizziert praktische Schritte zur Durchführung von Audits für eine integrative Kultur. Durch die systematische Auseinandersetzung mit diesen Themen können KMU ihre Werte und Praktiken an der Inklusivität ausrichten, Verhaltensrichtlinien aufstellen und messbare Ziele entwickeln, die Zugehörigkeit und Zusammenarbeit ermöglichen.

01

Verstehen und Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur

- ❖ Die Grundlagen und die Bedeutung einer integrativen Unternehmenskultur
- ❖ Warum DEI in modernen KMUs wichtig ist und die individuelle und die Unternehmensperspektive
- ❖ Auf dem Weg zu einer integrativen Unternehmenskultur
- ❖ Die Unterschiede zwischen einem Audit für ein inklusives Unternehmen und einem Audit für eine integrative Kultur verstehen
- ❖ Inklusive KMU-Kultur Grundlagen und praktische Übungen für Ihre Audit-Umfrage und die Erstellung Ihrer ersten Inklusionscharta

Lernziele

- 1. Verstehen der Grundlagen von DEI:** Erkunden Sie die Schlüsselkonzepte von Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (DEI) und wie sie die Kultur eines Unternehmens sowohl aus der Perspektive des Einzelnen als auch des Unternehmens prägen.
- 2. Warum DEI in modernen Unternehmen wichtig ist:** Verstehen Sie die externen Faktoren, die die kulturelle Vielfalt vorantreiben, und die Vorteile eines integrativen Umfelds für Innovation und Wachstum.
- 3. Vorbereitung auf die Inklusion:** Legen Sie die Werte, Visionen, Ziele und Praktiken Ihres KMU fest, um zu definieren, was Inklusion für Ihr Unternehmen bedeutet, und verfassen Sie eine umsetzbare Inklusionscharta.
- 4. Auf dem Weg zu einer integrativen Kultur:** Passen Sie die Kultur, die Werte und die Verhaltensrichtlinien Ihres Unternehmens an, um Zusammenarbeit, Zugehörigkeit und ein integratives Umfeld zu fördern.
- 5. Durchführung von Audits der integrativen Kultur:** Erfahren Sie, wie wichtig kulturelle Audits sind, um Ihren aktuellen DEI-Status zu bewerten und Bereiche für strategische Verbesserungen zu ermitteln.
- 6. Praktische Schritte für KMU-Audits:** Übungen, Diskussionen und andere Instrumente für Unternehmen und Mitarbeiter nutzen
- 7. Ihr Team einbinden:** Moderieren Sie Workshops und Brainstorming-Sitzungen auf allen Unternehmensebenen, um Klarheit über die derzeitige Unternehmenskultur zu gewinnen, verwertbares Feedback zu sammeln und Ihre Audit-Umfrage zu verfeinern.
- 8. Alles zusammenbringen:** Stellen Sie die Erkenntnisse aus den Workshops zusammen, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Verfeinern Sie Ihre Fragen für Ihre erste Umfrage zum Inclusive Audit, um einen Fahrplan für den Aufbau einer inklusiven und gerechten Unternehmenskultur zu erstellen.

Die Grundlagen einer Kultur
der Vielfalt,
Gleichberechtigung und
Einbeziehung (DEI) verstehen
und warum dies in modernen
Unternehmen wichtig ist



Definition von Vielfalt und Eingliederung

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

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



Was ist eine vielfältige und integrative Unternehmenskultur für KMU?

An einem Arbeitsplatz der Vielfalt gibt es Mitarbeiter mit einer Vielzahl von Identitäten, Hintergründen und Fähigkeiten - einige dieser Merkmale sind vielleicht nicht sichtbar, andere werden offensichtlich sein. Inklusion bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder willkommen und wertgeschätzt fühlt und seinen Beitrag leisten kann.

(Quelle: Institut der Wirtschaftsprüfer)

Vielfalt bedeutet, Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund einzubeziehen und zu beteiligen. Inklusivität bedeutet, dass sich jeder willkommen und wertgeschätzt fühlt.

Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (Diversity, Equity and Inclusion, DEI) am Arbeitsplatz bezieht sich auf Strategien und Verfahren, die die Vertretung und Beteiligung von Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Ethnien, Religionen, Alters, sexueller Orientierung, Behinderungen und Klassen fördern.

(Quelle: DEI am Arbeitsplatz)

Eine exklusive Kultur ermöglicht kein Vertrauen für "Außenstehende".

In den meisten Unternehmen gibt es eine Kultur, über die man zwar spricht, die aber schwer zu definieren ist. Diese Kulturen, die mit dem Satz "So machen wir das" umschrieben werden, weisen in der Regel die Merkmale der dominanten Gruppe auf, in der Regel Alpha-Männchen.

Wir alle tun jeden Tag Dinge, durch die sich Menschen unterbewertet und nicht respektiert fühlen. Wir tun es nicht absichtlich, aber es passiert, und diese Gewohnheiten werden in unserer Unternehmenskultur verankert. Bei vielen Entscheidungen geht es darum, wie Menschen in die Unternehmenskultur passen, insbesondere bei der Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern. Die meisten Menschen sind sich nicht bewusst, dass sie Teil der "dominanten" Gruppe der "Insider" sind. Eine exklusive Kultur schafft kein Vertrauen für "Außenseiter".

Die Forschung zeigt, dass Arbeitnehmer, die ihren Stil oder ihre Persönlichkeit anpassen müssen, um in eine vorherrschende Kultur zu passen, nicht in der Lage sind, ihr ganzes Wesen am Arbeitsplatz einzubringen. Sehr oft entscheiden sie sich dafür, ihre individuellen Unterschiede zu verbergen oder zu maskieren, um negative Stereotypisierung, Ausgrenzung oder Belästigung zu vermeiden. Sie ändern ihre Verhaltensweisen oder gehen Kompromisse bei ihren Werten ein, um sich anzupassen und akzeptiert zu werden. Dies hat jedoch seinen Preis.

Was ist eine integrative Unternehmenskultur?

Audits zum Thema Vielfalt und Integration (Diversity and Inclusion, D&I) sind wichtige Bewertungsinstrumente, mit denen das Engagement eines Unternehmens für die Entwicklung eines vielfältigen und integrativen Arbeitsplatzes bewertet werden kann.

Das D&I Company Audit untersucht systematisch Richtlinien und Praktiken, benötigt aber ein ausführliches Inclusive Culture Audit, um die Unternehmenskultur zu bewerten. Beide Audits zeigen Bereiche auf, in denen das Unternehmen hervorragende Leistungen erbringt, und solche, die verbesserungsbedürftig sind, und weisen letztlich den Weg zu einem gerechteren Arbeitsumfeld. Angesichts des zunehmenden Fokus auf D&I innerhalb der Unternehmensstrukturen ist die Durchführung solcher Audits nicht nur vorteilhaft, sondern auch unerlässlich für Unternehmen, die sich auf dem heutigen vielfältigen Markt behaupten wollen.

Das Audit der Unternehmenskultur hingegen bewertet die gemeinsamen Werte, ethischen Grundsätze, Einstellungen und Überzeugungen, die die Arbeitsweise eines Unternehmens und die Interaktion mit Mitarbeitern und Kunden prägen. Es wird festgestellt, ob ein Unternehmen die Beiträge und Perspektiven aller Mitarbeiter nutzt, um die Unternehmensziele zu erreichen. Sie ermöglicht eine positive Mitarbeitererfahrung, bei der sich die Teammitglieder befähigt, unterstützt und psychologisch sicher fühlen, um zusammenzuarbeiten und eine gemeinsame Vision zu teilen. Eine solche Kultur sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter zugehörig fühlen und sich wohl fühlen, wenn sie sich authentisch zeigen können, ohne Angst vor Ausgrenzung. Eine integrative Kultur ist entscheidend für den Aufbau vielfältiger Teams und die Gewährleistung von Gleichberechtigung.

66

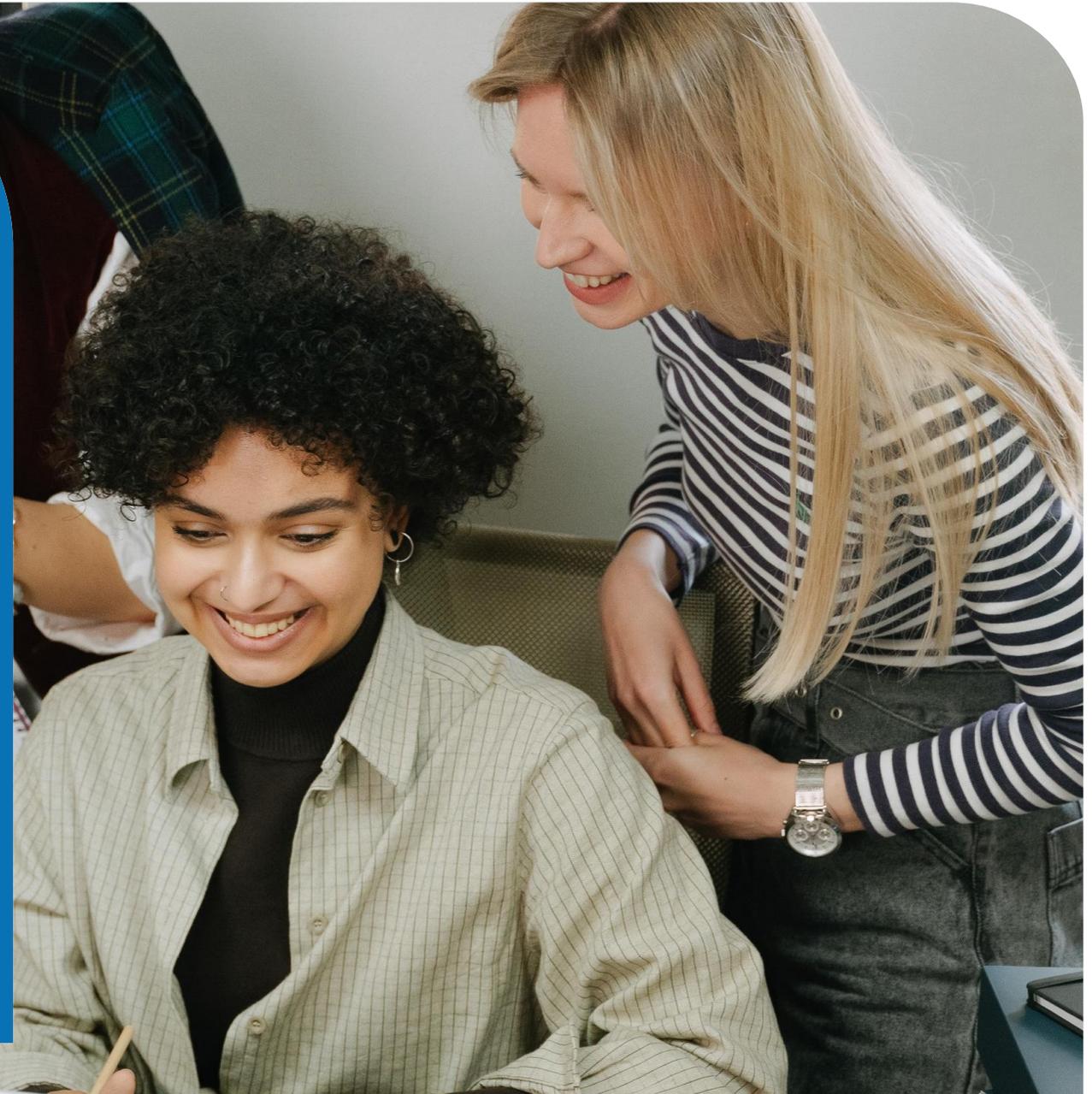
Kulturelle Herausforderungen für KMU:

KMU reagieren oft reaktiv: 47 % haben keine formale I&D-Strategie.

Viele konzentrieren sich auf unmittelbare Geschäftsbedürfnisse statt auf langfristige I&D-Ziele.

Begrenzte Ressourcen behindern proaktive I&D-Initiativen.

Quelle: [CIPD Building Inclusive Workplaces](#)



Kulturmanagement am Arbeitsplatz ist eine Strategie zur Mitarbeiterbindung

Da 20 % derjenigen, die beabsichtigen, ihr derzeitiges Arbeitsverhältnis zu beenden, als Hauptmotiv eine schlechte Arbeitsplatzkultur angeben, ist dies ein Problem, das angegangen werden muss.

Es beginnt mit der Kultur und den Botschaften, die Sie Ihren Mitarbeitern in Bezug auf Erfolg, Misserfolg, Integration und Anerkennung vermitteln. Wenn Sie sicherstellen, dass diese Faktoren mit einem gesunden persönlichen Verhalten in Einklang stehen, können Sie eine Kultur schaffen, die toxische Verhaltensweisen und Muster verhindert.

Stellen Sie sicher, dass Sie eine Strategie haben, um Ihre Talente zu halten. Prävention statt Reaktion ist die erforderliche Strategie, und die Mitarbeiter werden Ihnen am besten mitteilen, welche Bereiche für sie am wichtigsten sind.



Was ist eine großartige Unternehmenskultur

"Ein großartiger Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem man den Menschen, für die man arbeitet, vertraut, stolz auf das ist, was man tut, und an dem man gerne mit Menschen zusammenarbeitet."

Wir befragen Zehntausende von Arbeitnehmern in einer Vielzahl von Branchen. Auf der Grundlage dieses großen Datensatzes und der irischen Best Workplaces kann eine großartige Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter als ein Arbeitsplatz definiert werden, an dem:

Sie haben das Gefühl, dass Sie Ihren Mitmenschen vertrauen können,

Sie fühlen sich: fair behandelt, unabhängig davon, wer Sie sind,

Du hörst: Dass Ihre Vorschläge und Ideen willkommen sind,

Du hörst: Dass Ihre Arbeit wertgeschätzt wird.



Bei Unternehmen, die sich durch ein hohes Maß an Integration und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auszeichnen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre finanziellen Ziele erreichen oder übertreffen, doppelt so hoch.

Aus einer Studie von Deloitte und Kenji Yoshino¹⁷ von der NYU School of Law geht hervor, dass fast zwei Drittel der Beschäftigten in irgendeiner Weise verdeckt arbeiten. Die Auswirkungen auf die Teamleistung sind erheblich. Mitarbeiter, die sich absichern, sehen seltener Karrieremöglichkeiten in ihrem Unternehmen.

30 % der Millennials verließen einen Arbeitsplatz für einen mit einer integrativeren Kultur.

50 % geben an, dass ihr Engagement beeinträchtigt wird, wenn die Anpassung an die vorherrschende Kultur eine Führungsanforderung ist.

80 % der Arbeitnehmer geben an, dass die Eingliederung ein wichtiger Faktor bei der Wahl eines Arbeitgebers ist.

27 % erwägen eher, ihr Unternehmen innerhalb eines Jahres zu verlassen.

42 % sind weniger geneigt zu gehen, wenn sie sich voll und ganz in die Arbeit einbringen können.

72 % ziehen in Erwägung, ein Unternehmen zu verlassen und zu einem Unternehmen zu wechseln, das sie für integrativer halten.

Von der Vielfalt zur Eingliederung

Bei der Vielfalt liegt der Schwerpunkt auf der demografischen Repräsentation, während bei der Eingliederung die Erfahrungen der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und alle Mitarbeiter, nicht nur unterrepräsentierte Gruppen, angesprochen werden.

Diversität

Vielfalt allein ist nicht genug.

Die Steigerung der Vielfalt allein ist NICHT AUSREICHEND, denn ohne Inklusivität können unterrepräsentierte Gruppen unbeabsichtigt geschädigt werden, wenn die Arbeitsplatzkultur nicht integrativ ist.

Eingliederung

KMU MÜSSEN der Einbeziehung als Grundlage für Initiativen zur Förderung der Vielfalt Vorrang einräumen. Inklusion sorgt dafür, dass unterschiedliche Perspektiven, Überzeugungen und Normen geschätzt werden, und schafft so ein Umfeld, in dem sich alle Mitarbeiter entfalten können.

Wird die Eingliederung nicht berücksichtigt, können Ungerechtigkeiten fortbestehen und sich negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Leistung des Unternehmens auswirken.

Wie sieht eine integrative Unternehmenskultur aus?

KMU tragen eine große Verantwortung für die Förderung von Vielfalt und Integration, indem sie auf allen Ebenen und in allen Abteilungen des Unternehmens faire und integrative Managementpraktiken einführen. Diese Praktiken sollten sowohl formelle Strategien als auch informelle Ansätze umfassen, die von einer unterstützenden Führung und positiven Verhaltensweisen der Mitarbeiter getragen werden, um eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen, in der sich jeder Mitarbeiter wertgeschätzt und gehört fühlt. KMU können die Teamdynamik stärken, das Mitarbeiterengagement erhöhen und nachhaltiges Wachstum fördern, indem sie die folgenden grundlegenden Maßnahmen ergreifen.

- ✓ **Faire Politik und Chancen:** Klare und gerechte Richtlinien stellen sicher, dass alle Mitarbeiter vorankommen, sich beteiligen und bei Entscheidungen, die sie betreffen, ein Mitspracherecht haben können.
- ✓ **Wertschätzung vielfältiger Perspektiven:** Durch die Förderung des offenen Ideenaustauschs werden Beiträge von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund gewährleistet, wodurch Innovation und Zusammenarbeit gefördert werden.
- ✓ **Mitarbeitervertretung:** Die Bereitstellung von Entscheidungsmöglichkeiten und die Berücksichtigung von Mitarbeiterfeedback fördern das Gefühl der Zugehörigkeit und der Eigenverantwortung.
- ✓ **Engagement von Führungskräften:** Führungskräfte sollten als Vorbilder fungieren, sich für Eingliederungsinitiativen einsetzen und individuelle Unterschiede wirklich wertschätzen - über die symbolische Vertretung hinaus.



Eine integrative Arbeitsplatzkultur von der...



Individuelle Perspektive

Auf der individuellen Ebene bezieht sich die Eingliederung auf die Erfahrung von Gefühlen:

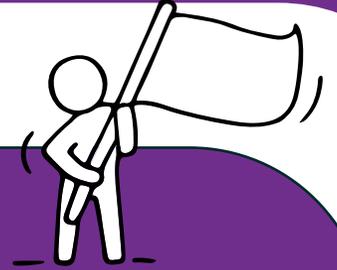
- ✓ **Zugehörigkeit:** Die Mitarbeiter haben das Gefühl, ein fester Bestandteil des Teams oder des Unternehmens zu sein.
- ✓ **Geschätzt:** Ihre einzigartigen Fähigkeiten, Perspektiven und Fertigkeiten werden anerkannt und gewürdigt.
- ✓ **Befähigt:** Sie können sich authentisch einbringen und Entscheidungen beeinflussen, ohne Angst vor Verurteilung oder Diskriminierung zu haben.
- ✓ **Sie werden gehört:** Sie haben ein Mitspracherecht bei Diskussionen und Entscheidungen, die ihre Arbeit und ihr Unternehmen betreffen.
- ✓ **Sicher:** Sie erfahren psychologische Sicherheit, die es ihnen ermöglicht, sich frei und authentisch auszudrücken.

Unternehmensperspektive

Definiert durch die Wertschätzung von Unterschieden und die Gewährleistung, dass sich Mitarbeiter unabhängig von ihrem Hintergrund entwickeln, beteiligen und Veränderungen beeinflussen können. Es erfordert Unternehmenspraktiken, die es allen Mitarbeitern ermöglichen, zu wachsen und zu gedeihen. Das Ergebnis ist;

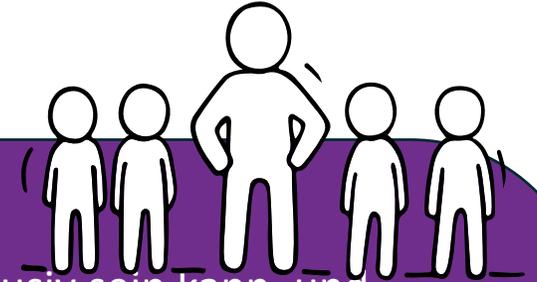
- ✓ Verbesserte Teamzusammenarbeit
- ✓ Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit
- ✓ Gesteigertes Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung
- ✓ Stärkere Kunden- und Marktkontakte
- ✓ Positiver Ruf und Markenimage
- ✓ Verstärkter Austausch von Wissen im Team.
- ✓ Förderung von Innovation und Kreativität.

Vertiefung der individuellen Perspektiven



- ❑ **Sich wegen seiner Einzigartigkeit wertgeschätzt fühlen:** Die Forschung legt nahe, dass Teams oder Unternehmen, die Einzigartigkeit und Unterschiede wertschätzen und es jedem ermöglichen, sich als "Teil" einer Gruppe zu fühlen, wirklich integrativ sind. Mit anderen Worten: Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Team muss mit dem Gefühl verbunden sein, dass unterschiedliche Identitäten geschätzt werden.
- ❑ **Die Fähigkeit, authentisch zu sein:** Die Einzigartigkeit und Authentizität des Einzelnen ist ein wichtiger Aspekt der Integration. Mit anderen Worten: Der Einzelne muss das Gefühl haben, er selbst sein zu können, unabhängig davon, ob er anders ist oder viele Gemeinsamkeiten mit seinen Kollegen hat. Andernfalls könnte der Einzelne das Gefühl haben, er müsse sich "oberflächlich verhalten" oder seine Identität verbergen.
- ❑ **Zugehörigkeit und Nonkonformität:** Das Gefühl, dass die eigenen einzigartigen Fähigkeiten und Unterschiede geschätzt werden, gepaart mit der Fähigkeit, authentisch zu sein, schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit, ohne dass die Notwendigkeit besteht, sich den Gruppennormen anzupassen.

Vertiefung der Unternehmensperspektive



- ❑ **Das Unternehmen definiert**, was Inklusion braucht, damit sein Unternehmen inklusiv sein kann, und unterstützt dies mit auf Inklusion ausgerichteten Strategien, Richtlinien, Leitbildern und Weisungen.
- ❑ **Rekrutierung:** Gestaltung von Rekrutierungsprozessen, die verschiedene Talentpools erreichen
- ❑ **Kommunikation:** Stellen Sie sicher, dass die internen Kommunikationspraktiken integrativ sind. Bieten Sie Kommunikationsmethoden und -systeme an, die zur Beteiligung ermutigen und die Stimmen der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung verstärken.
- ❑ **Entwickeln und schulen:** Bieten Sie Mitarbeitern und Führungskräften Schulungen zu den Themen Integration, kulturelles Bewusstsein und unbewusste Vorurteile an. Bieten Sie Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter an.
- ❑ **Integrative** Führungsmechanismen und Schulungen zur Befähigung von Führungskräften, sichere Räume für den Dialog zu schaffen. Ermittlung von Lücken, Befähigung von Führungskräften und Förderung ihrer Bemühungen.
- ❑ **Messen und überwachen:** Regelmäßige Bewertung, Überwachung und ggf. Anpassung auf der Grundlage von Erkenntnissen aus Audits und Feedback-Mechanismen (z. B. anonyme Umfragen).

Externe Faktoren, die den Bedarf an kultureller Vielfalt fördern

- ❖ **Regulierungsbehörden:** Regierungen und Regulierungsbehörden legen zunehmend Wert auf Vielfalt am Arbeitsplatz. In Europa werden die Diskussionen über die obligatorische Berichterstattung über das ethnische Lohngefälle fortgesetzt, und die Kommission räumt der Vielfalt in ihren Aufsichtsgrundsätzen Priorität ein, indem sie die Unternehmen für ihre Kultur verantwortlich macht.
- ❖ **Investoren:** Der Druck der Investoren auf D&I-Praktiken wächst. Der Institutional Voting Information Service der IA weist zum Beispiel auf Unternehmen hin, die die Kriterien für Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit nicht erfüllen, und macht sie für die Aktionäre zu Problemfällen.
- ❖ **Andere Stakeholder:** Kunden, Zulieferer und Auftraggeber treffen ihre Entscheidungen zunehmend auf der Grundlage von D&I-Leistungen und nehmen Diversitätsklauseln in Verträge und Angebote auf.
- ❖ **ESG-Agenda:** D&I ist ein integraler Bestandteil der Bemühungen im Bereich Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG), wobei die Unternehmen neben Emissionen und Sicherheit auch nichtfinanzielle Kennzahlen wie Diversität melden.
- ❖ **Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels:** Die Erfassung von Diversitätsdaten hilft dabei, Ungleichheiten in der Belegschaft, gelebte Erfahrungen und Vorurteile zu erkennen, so dass Unternehmen Fairness bei der Entlohnung, dem beruflichen Aufstieg, der Einstellung und der Bindung von Mitarbeitern fördern können. Dies gewährleistet Transparenz und Inklusivität über den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeiter und bringt die Arbeitsplatzkultur mit den gesellschaftlichen Erwartungen in Einklang.



Die Vorarbeiten für die Inklusion

- Bewertung Ihrer aktuellen D&I-Kultur
- Entwicklung Ihres ersten Audits für eine integrative Kultur
- Entwickeln Sie Ihre erste Charta der Inklusion

Vorteile des kulturellen Wandels für Vielfalt, Eingliederung und Gleichstellung



Vielfalt, Gleichstellung und Einbeziehung sind drei Elemente, die jedes Unternehmen braucht, um auf dem heutigen Markt zu überleben. Für kleine Unternehmen ist die Messung der DEI eine Triebfeder für den langfristigen Erfolg. Da integrative Unternehmen ihre finanziellen Ziele eher erreichen, gibt es zwingende geschäftliche Gründe, der DEI Priorität einzuräumen. Ein Vorteil besteht darin, dass Ihr kleines Unternehmen dadurch die gesetzlichen Anforderungen erfüllen kann, geschützte Gruppen nicht zu diskriminieren. Es geht noch weiter, um Gerichtsverfahren zu verhindern.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass eine Kultur geschaffen wird, in der sich eine vielfältige Gruppe von Mitarbeitern wohlfühlt, selbstbewusst ist und in einem Stil arbeiten kann, der zu ihnen passt, um die Ziele Ihres Unternehmens zu erreichen. Wenn Sie nicht auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration achten, werden Sie Ihr Unternehmen auf lange Sicht zum Scheitern bringen.

Vorteile der Klärung von Vielfalt, Eingliederung und Gleichstellung und was das für Ihr KMU bedeutet

Vielfalt und Integration

Am Arbeitsplatz bedeutet **Vielfalt** die Akzeptanz und Einbeziehung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Hintergrund.

Während **Inklusion** misst, wie befähigt sich die Menschen am Tisch fühlen, misst Vielfalt, wer am Tisch sitzt. Inklusion beschreibt die Kultur, die Ihre Mitarbeiter zum Erfolg ermutigt.

Gleichstellung

Auch die **Gleichstellung am Arbeitsplatz** ist wichtig. Das bedeutet, dass Sie allen Ihren Mitarbeitern auf der Grundlage ihrer besonderen Anforderungen die gleichen Chancen einräumen. Von den Einstellungsvoraussetzungen bis hin zur gerechten Entlohnung müssen Sie bei Ihren Einstellungsverfahren transparent sein. Wenn Sie dies tun, werden Sie in der Lage sein, eine vielfältige, gerechte und integrative Belegschaft zu gewinnen.

Ein Audit des kulturellen Wandels von D&I ist unerlässlich

Mehrere Unternehmen führen bereits eine Bewertung ihrer Unternehmens-D&I durch, um festzustellen, wo das Unternehmen sich verbessern muss und was untersucht werden muss. Um auf den Zug aufzuspringen, müssen Sie verschiedene Mittel entwickeln, um Ihr kleines Unternehmen in Bezug auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Eingliederung zu messen. Genau hier kommt ein D&I Company Audit und ein Cultural Change Management Audit ins Spiel.

Ein Audit des kulturellen Wandels in Bezug auf Vielfalt und Integration (Diversity & Inclusion, D&I) ist ein wichtiges Instrument, das in diesem Modul behandelt wird. Es ist wesentlich für das Management einer gesunden, integrativen Arbeitsplatzkultur in kleinen Unternehmen. Dieses Audit hilft dabei, die D&I-Initiativen Ihres Unternehmens zu verfolgen und zu bewerten, um einen klaren Überblick über die Fortschritte zu erhalten und Bereiche mit Verbesserungsbedarf zu ermitteln. Ohne eine solche Bewertung ist es unmöglich, die Wirksamkeit Ihrer D&I-Strategie zu messen oder fundierte Entscheidungen zu treffen, um die Integration und Vielfalt am Arbeitsplatz für alle zu verbessern.

Ein Audit des kulturellen Wandels im Bereich D&I muss mit einer Strategie untermauert werden



Ein Audit zum Kulturwandel im Bereich Vielfalt und Integration (Diversity & Inclusion, D&I) ist ein wichtiges Instrument für die Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes, aber sein Erfolg hängt von einer gut definierten Strategie ab. Ohne klare und wirksame Messungen zur Bewertung von Initiativen und Ergebnissen im Bereich Vielfalt und Integration wird das Engagement eines Unternehmens durch die Tendenz zum Rückfall in gewohnte und eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster eingeschränkt. Während der Prozess der Umsetzung und Bewertung von D&I-Initiativen komplex sein kann, bietet ein Audit einen strukturierten Rahmen, um Stärken zu identifizieren, Lücken zu schließen und Fortschritte zu erzielen. In Kombination mit einer klaren Strategie und einem Aktionsplan hilft es kleinen Unternehmen, die Effektivität des Unternehmens und das Wohlbefinden der Mitarbeiter mit umsetzbaren Erkenntnissen in Einklang zu bringen und so die Wettbewerbsfähigkeit und die Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten zu gewährleisten. Sinnvoller Fortschritt beginnt mit der Quantifizierung und Qualifizierung dessen, was wichtig ist. Die Verfolgung der D&I-Bemühungen Ihres Unternehmens liefert messbare Benchmarks, um den Erfolg von Initiativen zu bewerten und Bereiche mit Verbesserungsbedarf zu ermitteln.

Ein Audit des kulturellen Wandels im Bereich D&I muss mit einer Strategie untermauert werden

Ohne ein Audit kann die Leistung nicht wirksam bewertet werden, und auch Integration und Vielfalt lassen sich nicht genau messen. Durch die Integration eines strategischen Ansatzes mit zeitnahen Audits können kleine Unternehmen vertrauensvoll fundierte Entscheidungen treffen, die die Arbeitsplatzkultur verbessern und Gerechtigkeit und nachhaltiges Wachstum fördern. Untersuchen wir die Rolle eines D&I Cultural Change Management Audits, warum es für kleine Unternehmen so wichtig ist und wie es sinnvolle Fortschritte unterstützt. Es geht um Definitionen, den Unterschied zu einem D&I-Unternehmensaudit und darum, wie es von den Mitarbeitern und dem Unternehmen wahrgenommen wird.



Verständnis des Audits für ein inklusives Unternehmen gegenüber dem Audit für eine inklusive Kultur

Inklusive Betriebsprüfung: Definition

Modul 3 befasste sich mit der Durchführung eines Audits für integrative Unternehmen, das sich von einem Audit für integrative Kultur unterscheidet. Es handelt sich dabei um eine umfassendere Bewertung der Inklusivität eines Unternehmens über alle seine Systeme, Prozesse und Strukturen hinweg. Es umfasst die Bewertung von Richtlinien, Praktiken, Programmen und Messgrößen, um festzustellen, wie gerecht und integrativ das Unternehmen auf Unternehmensebene ist. Diese Prüfung konzentriert sich in der Regel auf messbare Ergebnisse und die Einhaltung von Diversitäts- und Inklusionszielen, z. B. in den Bereichen Einstellung, Beförderung, Lohngleichheit, Zugänglichkeit, Lieferantenvielfalt und Governance-Praktiken.

Zu den wichtigsten Merkmalen einer umfassenden Betriebsprüfung gehören:

- ❖ Überprüfung der Einstellungs-, Beibehaltungs- und Beförderungspolitik.
- ❖ Bewertung der Vielfalt in Führungspositionen, Vorständen und Teams.
- ❖ Untersuchung des Lohngefälles, der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Zugänglichkeit.
- ❖ Messung der Fortschritte anhand von DEI-Benchmarks oder Konformitätsstandards.

Verständnis des Audits für ein inklusives Unternehmen gegenüber dem Audit für eine inklusive Kultur

Audit einer inklusiven Kultur: Definition

Ein Inclusive Culture Audit ist eine gründliche Bewertung, mit der beurteilt werden soll, wie gut die Kultur eines Unternehmens Vielfalt, Gleichberechtigung, Integration und Zugehörigkeit fördert. Es konzentriert sich speziell auf das Verständnis der Verhaltensweisen, Einstellungen und gemeinsamen Werte innerhalb des Unternehmens, die die Erfahrungen von Mitarbeitern und Stakeholdern prägen. Bei diesem Audit werden Aspekte wie Führungspraktiken, zwischenmenschliche Beziehungen, Kommunikationsnormen, Entscheidungsprozesse und das Gefühl der Wertschätzung, des Respekts und der Einbeziehung der Mitarbeiter in das Unternehmen untersucht.

Zu den wichtigsten Merkmalen einer integrativen Kulturprüfung gehören:

- ❖ Bewertung von Verhaltensweisen und informellen Praktiken am Arbeitsplatz.
- ❖ Bewertung der Wahrnehmung von Eingliederung und Zugehörigkeit durch Mitarbeiter mittels Umfragen, Fokusgruppen oder Interviews.
- ❖ Identifizierung von Hindernissen für die Integration in den Bereichen Teamdynamik, Zusammenarbeit und Führung.
- ❖ Messung der Übereinstimmung zwischen den DEI-Initiativen des Unternehmens und seiner tatsächlichen Kultur.

Auf dem Weg zu einer integrativen Kultur: Die Hauptunterschiede

Letztlich geht es darum, sicherzustellen, dass Inklusion in **den täglichen Abläufen und Beziehungen des Unternehmens** verankert ist **und** nicht nur in formellen Richtlinien oder Programmen. Sie sollten sicherstellen, dass Ihr Audit der integrativen Kultur die immateriellen Aspekte der Inklusivität eines Unternehmens untersucht - wie **sich die Menschen fühlen und miteinander umgehen** -, während sich ein Audit des integrativen Unternehmens auf greifbare Strukturen und messbare Ergebnisse konzentriert. Zusammen bieten sie einen ganzheitlichen Überblick über die Bemühungen eines Unternehmens um Inklusion.

	Audit der integrativen Kultur	Inklusive Unternehmensaudit
Schwerpunkt	Verhaltensweisen der Mitarbeiter, gemeinsame Werte und Zugehörigkeitsgefühl.	Politiken, Systeme und messbare DEI-Ergebnisse.
Umfang	Informelle Praktiken, Haltungen und Führungsstil.	Formale Strukturen, Einhaltung der Vorschriften und Metriken.
Zielsetzung	Bewertung und Verbesserung der Art und Weise, wie Inklusion tagtäglich gelebt wird.	Bewertung und Verbesserung der DEI-Maßnahmen und -Ergebnisse des Unternehmens.
Methodik	Qualitative Methoden wie Umfragen, Fokusgruppen und Interviews.	Quantitative Methoden wie Datenanalyse und Benchmarking.
Ergebnisse	Einblicke in die kulturelle Dynamik und das Wohlbefinden der Mitarbeiter.	Einblicke in strukturelle Hindernisse und politische Lücken.

Schritt 1



Bevor Sie mit dem Audit der integrativen Kultur beginnen: Klären Sie, was Inklusion für Ihr KMU bedeutet

Bevor Sie sich auf den Weg zu Diversity, Equity und Inclusion (DEI) machen, sollten Sie sich fragen: Wo steht Ihr Unternehmen derzeit? Dazu ist ein "Company Inclusive Audit" (Modul 3) erforderlich, d. h. eine gründliche Überprüfung der Unternehmensrichtlinien und -verfahren in Verbindung mit dem Input der Mitarbeiter und der Abstimmung Ihrer Werte und Praktiken. Prüfen Sie wichtige Dokumente wie Mitarbeiterhandbücher und Richtlinien zu Belästigungen, um sicherzustellen, dass sie mit den DEI-Zielen übereinstimmen. Für KMU sollte die Einbeziehung des Unternehmens Folgendes umfassen:

- ❑ **Praktiken des Personalmanagements:** Die Eingliederung beginnt mit gerechten Einstellungs-, Schulungs- und Beförderungsverfahren. Dadurch wird sichergestellt, dass jeder, unabhängig von seinem Hintergrund, Zugang zu Chancen hat.
- ❑ **Erfahrung der Mitarbeiter:** Die Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass sie gehört und geschätzt werden, und dass sie sich ohne Angst vor Diskriminierung authentisch einbringen können.
- ❑ **Unternehmenswerte:** Inklusion sollte Teil des Auftrags, der Vision und des täglichen Verhaltens des Unternehmens sein.
- ❑ **Messbare Ziele und Ergebnisse:** Die Festlegung spezifischer Ziele (z. B. die Erhöhung der Vielfalt in Führungspositionen) ermöglicht es dem Unternehmen, seine Fortschritte und Auswirkungen zu bewerten.

Schritt 2



Klären Sie jetzt, wo Ihr DEI derzeit steht

Bevor Sie den nächsten Schritt auf dem Weg zu Diversity, Equity und Inclusion (DEI) machen, sollten Sie sich fragen: Wo steht Ihr Unternehmen derzeit? Da Sie nun einige Definitionen dafür haben, was Inklusion für Ihr Unternehmen bedeutet, müssen Sie sich daran machen, sicherzustellen, dass Ihr Unternehmen mit Ihren Werten, Prinzipien und Ihrer Vision übereinstimmt. Dies erfordert ein "Inclusive Company Audit" (siehe Modul 3), d. h. eine gründliche Überprüfung der Richtlinien und Verfahren Ihres Unternehmens in Verbindung mit den Beiträgen von Führungskräften und Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass sie mit Ihrer Vision, Ihren Werten und Praktiken übereinstimmen. So erhalten Sie einen guten Überblick darüber, wo Sie stehen und was Sie erreichen müssen. **Beginnen Sie damit, die Kernbereiche Ihres Unternehmens zu ermitteln, die zur Inklusivität beitragen oder ihr nicht gerecht werden, z. B.,**

- ❖ Vielfältige Arbeitnehmervertretung.
- ❖ Gleichheit in Politik und Bezahlung.
- ❖ Psychologische Sicherheit.
- ❖ Integrative Führung und Entscheidungsfindung.
- ❖ Befähigung und Zugehörigkeit der Mitarbeiter.

Bewertung der wichtigsten inklusiven Geschäftsbereiche

Im Folgenden finden Sie einige Möglichkeiten, wie Sie die Inklusivität in zentralen Geschäftsbereichen bewerten können. Anhand der Antworten können Sie feststellen, ob Sie bereits inklusiv sind oder ob es noch etwas zu tun gibt.

Vielfältige Arbeitnehmervertretung.

- Verfügen Sie über demografische Daten auf allen Ebenen, einschließlich der Führungsebene? Gibt es Hindernisse für Vielfalt bei der Einstellung, Bindung und Beförderung?

Gleichheit in Politik und Bezahlung.

- Überprüfen Sie die Richtlinien, um sicherzustellen, dass sie integrativ und nicht diskriminierend sind. Gibt es Lohnunterschiede? Berücksichtigen Sie Arbeitsregelungen für unterschiedliche Bedürfnisse?

Psychologische Sicherheit.

- Fühlen sich die Mitarbeiter sicher, wenn sie Feedback und Bedenken äußern? Werden Führungskräfte in integrativen Verhaltensweisen und aktivem Zuhören geschult? Gibt es ein hohes Maß an Unzufriedenheit oder Fluktuation bei den Mitarbeitern?

Integrative Führung und Entscheidungsfindung.

- Erhalten Ihre Führungskräfte eine DEI-Schulung? Verstehen sie, wie man unterschiedliche Perspektiven in die Entscheidungsfindung einbezieht? Äußern oder beschweren sich Mitarbeiter über die Führung und mangelnde Inklusivität?

Befähigung und Zugehörigkeit der Mitarbeiter.

- Schaffen Sie Räume, in denen Ihre Mitarbeiter einzigartige Beiträge leisten, zusammenarbeiten oder lernen können? Wie sieht es mit der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter aus? Wie hoch ist die Mitarbeiterfluktuation? Wie zufrieden sind die Mitarbeiter? Heben die Mitarbeiter eifrig die Hand, um sich zu beteiligen und einen Beitrag zu leisten?

Schritt 3



Definieren Sie, wie Ihre Unternehmenskultur und Ihre Werte aussehen sollen

Die Definition einer integrativen Kultur beinhaltet die Formulierung einer Vision und die Schaffung umsetzbarer Grundsätze, die die Werte und Ziele des Unternehmens widerspiegeln. Im Folgenden finden Sie Beispiele und Definitionen, die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer integrativen Kultur helfen sollen:

Vision Statement (Beispiel)

"Unsere integrative Kultur ermöglicht es jedem Einzelnen, sich wertgeschätzt, respektiert und unterstützt zu fühlen. Wir zelebrieren die Vielfalt und fördern die Zugehörigkeit, so dass alle die gleichen Chancen haben, sich zu entfalten und ihren Beitrag zu leisten."

Grundsätze (Beispiele)

- ❖ **Respektieren:** Schaffen Sie ein Umfeld, in dem alle Stimmen gehört und wertgeschätzt werden.
- ❖ **Gleichheit:** Gleicher Zugang zu Möglichkeiten und Ressourcen, die auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind.
- ❖ **Transparenz:** Aufrechterhaltung offener Kommunikationskanäle für Feedback und Rechenschaftspflicht.
- ❖ **Kollaboration:** Bilden Sie Teams mit unterschiedlichen Perspektiven, um Innovation und Entscheidungsfindung voranzutreiben.

Sicherstellen, dass Ihre Verhaltensrichtlinien und kulturellen Praktiken übereinstimmen

Verhaltenshinweise (Beispiele)

- ❖ *Setzen Sie klare Erwartungen für eine respektvolle Kommunikation und Zusammenarbeit.*
- ❖ *Regelmäßige Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema Inklusion anbieten.*
- ❖ *Einführung einer Null-Toleranz-Politik für Diskriminierung und Belästigung.*

Kulturelle Praktiken (Beispiele)

- ❖ **Feiern Sie** kulturelle Feiertage und Meilensteine, die verschiedene Mitarbeiter repräsentieren.
- ❖ Regelmäßige **Überprüfung der** Richtlinien zur Beseitigung von Vorurteilen bei Einstellungen, Beförderungen und Beurteilungen.
- ❖ Gewährleistung von **Barrierefreiheit** bei der Arbeitsplatzgestaltung und den Kommunikationskanälen.

Untermauern Sie dies mit Eingliederungsmetriken (Beispiele)

- ❖ Prozentsatz der Mitarbeiter, die sich einbezogen fühlen (gemessen durch Umfragen).
- ❖ Vertretung von unterrepräsentierten Gruppen auf allen Ebenen.
- ❖ Fluktuationsraten nach demografischen Gruppen.

Checkliste für die Definition einer integrativen Kultur

Durch eine klare Definition dieser Elemente können Unternehmen einen Rahmen schaffen, der ihnen den Weg zu einer integrativen Kultur weist.

- Werte:** Welche Werte leiten die Inklusivität in Ihrem Unternehmen?
- Vision:** Wie passt die Inklusivität zu Ihrem allgemeinen Auftrag?
- Ziele:** Welche Ergebnisse wollen Sie erreichen (z. B. größere Vielfalt, geringere Fluktuation)?
- Praktiken:** Mit welchen konkreten Maßnahmen wird die Inklusion gefördert (z. B. Mentorenprogramme, Zielvorgaben für die Vielfalt der Führungskräfte)?
- Messung:** Wie wird der Erfolg bewertet (z. B. Mitarbeiter-Feedback, Eingliederungsindex)?



Schreiben Sie jetzt Ihre Inklusionscharta

Eine **Eingliederungscharta** ist ein formelles Dokument, das das Engagement eines Unternehmens für eine integrative Arbeitsplatzkultur umreißt.

Es dient als Orientierungsrahmen, der die Werte, Grundsätze und spezifischen Maßnahmen des Unternehmens formuliert, um sicherzustellen, dass Vielfalt, Gleichberechtigung und Einbeziehung (DEI) in seinen Betrieb und sein Ethos eingebettet sind.

Sie ist wichtig, weil sie für jeden, intern und extern, eine klare Aussage über Ihre Absichten und die Richtung des Unternehmens macht. Sie gewährleistet Rechenschaftspflicht und Verantwortung. Sie demonstriert das Engagement für Inklusion und dient als Grundlage für die D&I-Strategie Ihres Unternehmens.

Beispiel Charta für Vielfalt und Integration



Das Chartered Institute of Building (CIOB) hat eine "Charta für Wettbewerbsvorteile und eine stärkere Zugehörigkeit der Mitarbeiter" veröffentlicht.

<https://specificationonline.co.uk/articles/2021-11-26/ciob/charter-for-diversity-and-inclusion-in-construction-launched-by-ciob>

Beispiel für eine Charta für Vielfalt und Eingliederung



-  We **commit** to create an inclusive culture and measure how we engage and improve representation.
-  **Support** the development of our industry from an Equality, Diversity, and Inclusion perspective - regardless of area of specialism, through the sharing of work and good practice.
-  **Recognise** and monitor Equality, Diversity, and Inclusion across the industry, using a set format to benchmark performance.
-  Provide **access** to resources for educating and upskilling colleagues and members on diversity and inclusion.
-  **Promote** the Industry as a fully inclusive and accessible environment with opportunities for lifelong rewarding careers.

Signatories to this Charter confirm their commitment to progress the breaking down of barriers in the industry and increasing access and progression for all. To work openly and respectfully with other chartered members.



Charta der Vielfalt Bsp. KMU für Dachbegrünung

<https://www.greenroofcompany.org/2023/10/11/gro-signs-equality-diversity-and-inclusion-charter/>



What People With Disabilities Are Asking Of Your Organisation

Openness

Be open to and be understanding of all people with disabilities

People

Access training for your staff/volunteers to facilitate the inclusion of people with disabilities

Activities

Develop and deliver inclusive activities

Facilities

Review your facility/venues/equipment to make our organisation more accessible

Promotion

Promote the inclusive nature of your activities, in a variety of formats

Charta für aktive Behinderte, Irland

<https://activedisability.ie/sport-inclusion-disability-charter/>

Schreiben Sie Ihre Eingliederungscharta

Schreiben Sie Ihre Eingliederungscharta

Verfassen Sie eine klare und prägnante Erklärung, die das Engagement Ihres Unternehmens für Inklusion und die Art und Weise widerspiegelt, wie es in den täglichen Abläufen, der Entscheidungsfindung und den Verhaltensweisen zum Ausdruck kommt. Dies ist ein grundlegender Schritt; es handelt sich um ein lebendiges Dokument, das regelmäßig überprüft und aktualisiert wird, um die sich entwickelnden Ziele und Herausforderungen bei der Verwirklichung der Inklusion zu berücksichtigen. Dieses Dokument kann geändert und aktualisiert werden. Hier ist ein Beispiel:

"Bei [Name des Unternehmens] haben wir uns verpflichtet, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Vielfalt gedeiht und die Integration im Mittelpunkt unseres Handelns steht. Wir erkennen den Wert unterschiedlicher Perspektiven an und verpflichten uns, allen Mitarbeitern, Kunden und Partnern gleiche Chancen zu bieten. Unsere Integrationscharta spiegelt unser Engagement wider, Vorurteile zu bekämpfen, Unterschiede zu akzeptieren und dafür zu sorgen, dass sich jeder zugehörig fühlt."

Beispiel



DIVERSITY & INCLUSION CHARTER

Our VISION

We aim to foster a respectful, open and collaborative work environment that benefits from and values the spectrum of individual differences.

Our PRINCIPLES

- We have a duty to positively impact our employees, communities, and other stakeholders
- We recognize that effective teams are diverse teams, where different views, perspectives, and experiences are encouraged and valued
- It is our collective responsibility to respect and support teammates of all distinctions
- Diversity & Inclusion (D&I) is essential to our innovation and success

Our PRIORITIES

- Communicate our D&I beliefs and engage with stakeholders that demonstrate the same values
- Educate employees on the social and business benefits of D&I
- Develop leaders throughout the organization that embrace diversity and foster an inclusive culture
- Define D&I programs that benefit our communities and business

Our ACTIONS

- Build a diverse leadership team and governance structure
- Attract, develop, and retain a diverse workforce
- Prioritize and integrate D&I into our recruitment, development, and promotion processes
- Provide equal opportunity to all employees for learning and growth
- Measure and actively monitor D&I programs and initiatives

<https://www.trilliumflow.com/tf-news/diversity-and-inclusion-charter/>

Schritt 4



Vorbereitung auf das Audit der Unternehmenskultur *Bestimmen Sie, was in Ihrer Umfrage enthalten sein muss*

Die folgenden Übungen sind der Schlüssel zur Gestaltung einer erfolgreichen unternehmensweiten Umfrage zum Audit einer integrativen Kultur als Vorbereitung auf Schritt 2. Durch diesen Prozess erhalten Sie Einblicke und Perspektiven anderer Unternehmen, nämlich von Mitarbeitern, Vorgesetzten und anderen Mitarbeitern. Er zeigt nicht nur auf, wo die erklärten Werte und die Verhaltensweisen oder Einstellungen der Mitarbeiter auseinanderklaffen, sondern beleuchtet auch Bereiche, in denen Ihr Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage ist, eine gesunde Kultur der Vielfalt, Integration und Gleichberechtigung zu erreichen.

Nach Abschluss dieser Übungen und Workshops sollten Sie in der Lage sein, Lücken oder Unstimmigkeiten zwischen dem, wofür Ihr Unternehmen nach eigener Aussage steht, und dem, was es tatsächlich praktiziert, zu erkennen. Sie haben ein besseres Verständnis für die gesammelten Erkenntnisse und können nun die Fragen der Umfrage mit den spezifischen kulturellen Bedürfnissen, Lücken und Zielen des Unternehmens abgleichen. Sie können dann auf eine Umfrage hinarbeiten, die die aus der Sicht der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter festgestellten Diskrepanzen, die für den Aufbau einer kohärenten und wirkungsvollen Kultur, die mit Ihren strategischen Zielen übereinstimmt, von entscheidender Bedeutung sind, näher beleuchtet.

Im Jahr 2020 werden rund 60 % der weltweiten Erwerbsbevölkerung Frauen sein. Diese Vertretung ist jedoch nicht gleichmäßig über alle Sektoren und Funktionen verteilt, insbesondere in Führungspositionen (Weltwirtschaftsforum, 2020).

- ❖ **Maßgeschneiderte Umfrage vorbereiten:** Dieser Abschnitt soll Ihnen helfen, sich auf Ihr Cultural Inclusion Audit vorzubereiten, indem Sie verschiedene Perspektiven einnehmen, klare Lücken identifizieren und sowohl erfolgreiche Bereiche als auch Verbesserungsmöglichkeiten erkennen können. Er wird Sie dabei unterstützen, die Fragen der Umfrage auf die spezifischen Bedürfnisse Ihres Unternehmens zuzuschneiden, mit dem Ziel, Ihre integrative Unternehmenskultur zu verbessern.
- ❖ **Strategische Umfrage durchführen:** Sie werden in der Lage sein, Ihre Umfrage zur Überprüfung der integrativen Kultur strategischer durchzuführen, da Sie ein tieferes Verständnis der "tatsächlichen" statt der "angenommenen" Erfahrungen der Mitarbeiter gewinnen, Hindernisse für die Integration erkennen und umsetzbare Strategien zu deren Beseitigung entwickeln können.
- ❖ **Einzigartige integrative Strategie und Maßnahmen umsetzen:** Mit den Ergebnissen der Umfrage sind Sie in der Lage, einen gerechteren Arbeitsplatz zu schaffen, indem Sie Bereiche aufzeigen, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern, vorhandene Stärken würdigen und einen Fahrplan für kontinuierliche Verbesserungen erstellen.

Brainstorming-Übung: Workshop zur Klärung der Eingliederung für KMU-Manager

Zielsetzung: Definieren Sie zunächst, was eine integrative Kultur für Ihr Unternehmen bedeutet. Dies sollte mit Ihrem Auftrag, Ihren Werten und Ihren Geschäftszielen übereinstimmen. Dies ist die Planungsphase, in der das Auditteam Informationen und Recherchen aus bestehenden Bewertungen der Integrationskultur sammelt, frühere kulturbezogene Unterlagen überprüft und den Zeitplan und die Ziele für das Audit festlegt.

Teilnehmer: Management

- Wie sieht Inklusivität an unserem Arbeitsplatz aus?
- Wie sollen sich die Mitarbeiter fühlen (z. B. Zugehörigkeit, Gleichberechtigung, Fairness)?
- Welche Verhaltensweisen und Praktiken sollten Teil unserer Kultur sein?

Beispiel: "Unsere integrative Kultur ist eine Kultur, in der sich jeder Mitarbeiter wertgeschätzt fühlt, gleichen Zugang zu Chancen hat und für seinen einzigartigen Beitrag respektiert wird."

Übung: Überprüfen Sie diesen Artikel, um herauszufinden, welche Unterlagen Sie überprüfen sollten, z. B. Erklärungen zum Führungsstil, Verhaltens- und Ethikkodex, Personalpolitik usw. <https://www.auditboard.com/blog/culture-audits-3-tips-for-assessing-your-corporate-culture/>



Brainstorming-Übung: Workshop zur Klärung der Eingliederung (Mitarbeiterbeispiel)

Zielsetzung: Definieren Sie Inklusion für Ihr KMU und skizzieren Sie die Schritte zur Umsetzung.

Teilnehmer: Holen Sie sich eine Auswahl Ihrer Mitarbeiter aus allen Ebenen, wobei eine vielfältige Vertretung erwünscht ist.

Setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen und besprechen Sie die Aufgabenstellungen:

- Was bedeutet Ihrer Meinung nach Inklusion für uns als Unternehmen?
- Wie gewährleisten wir Fairness und Gerechtigkeit bei Einstellungen, Beförderungen und Entscheidungsprozessen?
- Durch welche Handlungen oder Verhaltensweisen fühlen Sie sich derzeit unterstützt, einbezogen und wertgeschätzt?
- Wie können wir Respekt und Integration in Ihrer täglichen Arbeit ausdrücklich fördern?
- Fühlen Sie sich sicher und respektiert? Das schließt sowohl psychologische als auch physische Sicherheit ein.
- Wo liegen unsere Schwächen und wo unsere Stärken?

Halten Sie alle Antworten auf einem Whiteboard oder einem digitalen Tool für die Zusammenarbeit fest.



Abbildung aktueller Praktiken: Workshop zur Klärung der Eingliederung für alle Mitarbeiter.

Teilen Sie sich in kleine Gruppen auf. Jede Gruppe wird:

- Ermitteln Sie die bestehenden integrativen Praktiken in ihrem Team und gehen Sie auf die guten und schlechten ein.
- Erläutern Sie, wie Inklusion bei der Entscheidungsfindung, dem beruflichen Aufstieg und der Teamentwicklung gewährleistet wird.
- Verbesserungswürdige Bereiche hervorheben.
- Vorschläge, wie die Eingliederung besser mit den Unternehmenswerten in Einklang gebracht werden kann.
- Was haben wir noch nicht behandelt oder besprochen, was wir noch besprechen müssen?

Definieren Sie Inklusion für Ihr KMU (15 Minuten)

Fassen Sie die Diskussion in einer einzigen Aussage zusammen, die die Definition von Inklusion in Ihrem KMU widerspiegelt. Zum Beispiel:

"Inklusion bei [Name des Unternehmens] bedeutet, eine Kultur zu ermöglichen, in der sich jeder Mitarbeiter respektiert und geschätzt fühlt und in der er befähigt wird, einen Beitrag zu leisten, in der Fairness in allen unseren Praktiken gewährleistet ist und die unser Engagement für Gleichberechtigung und Zugehörigkeit widerspiegelt."



ALLES ZUSAMMENBRINGEN: Verbesserungswürdige Bereiche aufzeigen

Reflektieren Sie die Ergebnisse des Workshops, um festzustellen, was in Ihre Umfrage zur integrativen Kultur aufgenommen werden muss. Identifizieren Sie die Hauptthemen: Überprüfen Sie die Diskussionen und das Feedback aus dem Workshop. **Was sind die wiederkehrenden Themen oder Bedenken, die von den Teilnehmern in den wichtigsten Geschäftsbereichen des kulturellen Wandels angesprochen wurden?**

- Das Umfeld:** Erleben die Mitarbeiter psychologische Sicherheit, gegenseitigen Respekt und Zugehörigkeit?
- Hindernisse:** Gibt es bestimmte Hindernisse (z. B. Vorurteile, mangelnder Zugang zu Ressourcen), die der Inklusion im Wege stehen?
- Wirksamkeit der Politik:** Sind die Mitarbeiter der Meinung, dass die derzeitigen Strategien und Praktiken die Chancengleichheit und die Ergebnisse fördern?
- Führung:** Wie gut sind die Mitarbeiter der Meinung, dass die Führung ein Engagement für Vielfalt, Integration und Gerechtigkeit (DIE) zeigt?

Notieren Sie Stärken und Schwächen: Heben Sie die Bereiche hervor, in denen sich das Unternehmen auszeichnet, und die Bereiche, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern. Nutzen Sie diese Erkenntnisse, um Fragen zu formulieren, die diese Beobachtungen bestätigen oder weiter untersuchen.

Vorgeschlagene Fragen für die Umfrage aus den Antworten

Sie haben nun allgemeine Fragen mit einer kleinen, heterogenen Gruppe von Mitarbeitern getestet, um festzustellen, ob es unerwartete Rückmeldungen gibt oder Bereiche hervorgehoben werden, die zuvor nicht berücksichtigt wurden. Passen Sie die Fragen auf der Grundlage des Inputs der Pilotgruppe an die endgültige Umfrage an. Hier sind einige Vorschläge;

Frage	Mögliche Antworten	Fragen zur Beantwortung der Umfrage
1. Was bedeutet Ihrer Meinung nach Inklusion für "uns" als Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none">❖ Ein gemeinsames Engagement für Vielfalt und Respekt für alle.❖ Der Eindruck einer Alibifunktion oder eines Mangels an echtem Engagement.❖ Verwirrung oder unterschiedliche Auffassungen von "Inklusion".	<ul style="list-style-type: none">▪ "Wie gut, denken Sie, definiert und kommuniziert das Unternehmen sein Engagement für Inklusion?" (<i>Skala: 1-5</i>)▪ "Glauben Sie, dass unser Unternehmen der Inklusion einen hohen Stellenwert beimisst?" (<i>Ja/Nein mit Raum für Erläuterungen</i>)

Frage	Mögliche Antworten	Fragen zur Beantwortung der Umfrage
<p>2. Wie gewährleisten wir Fairness und Gerechtigkeit bei Einstellungen, Beförderungen und Entscheidungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Spezifische Praktiken, die sich bewährt haben (z. B. strukturierte Interviews, klare Beförderungskriterien). ❖ Besorgnis über Voreingenommenheit bei der Einstellung oder Bevorzugung bei Beförderungen. ❖ Mangelnde Transparenz der Entscheidungsprozesse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Haben Sie das Gefühl, dass die Einstellungspraktiken in unserem Unternehmen fair und unvoreingenommen sind?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Sind die Aufstiegsmöglichkeiten für alle gleichermaßen zugänglich?" (<i>Ja/Nein mit Raum für Erläuterungen</i>) ▪ "Wie transparent ist Ihrer Meinung nach die Führung bei Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen?" (<i>Skala: 1-5</i>)
<p>3. Durch welche Handlungen oder Verhaltensweisen fühlen Sie sich derzeit unterstützt, einbezogen und wertgeschätzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Beispiele für positive Verhaltensweisen (z. B. Anerkennung, unterstützende Führungskräfte, integrative Teamaktivitäten). ❖ Fehlende Anerkennung für bestimmte Mitarbeiter oder Gruppen. ❖ Lücken in der Unterstützung durch die Führung oder der Zusammenarbeit im Team. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Beitrag bei der Arbeit anerkannt und geschätzt wird?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Wie oft erleben Sie unterstützende Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Welche spezifischen Maßnahmen oder Programme geben Ihnen das Gefühl, bei der Arbeit am meisten einbezogen und geschätzt zu werden?" (<i>offen</i>)

Frage	Mögliche Antworten	Fragen zur Beantwortung der Umfrage
<p>4. Wie können wir Respekt und Integration in Ihrer täglichen Arbeit ausdrücklich fördern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vorschläge zur Verbesserung der Ausbildung, der Teambildung oder der Kommunikation. ❖ Aufforderungen zur Beseitigung von Mikroaggressionen oder Vorurteilen. ❖ Frustration über die Untätigkeit der Führung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Wie wirksam sind die derzeitigen Bemühungen zur Förderung von Respekt und Inklusion im Tagesgeschäft?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Welche zusätzlichen Schritte könnte das Unternehmen unternehmen, um Respekt und Integration am Arbeitsplatz zu fördern?" (<i>offenes Ende</i>) ▪ "Fühlen Sie sich wohl, wenn Sie Fragen zur Eingliederung mit der Leitung oder der Personalabteilung besprechen?" (<i>Ja/Nein mit Raum für Erläuterungen</i>)
<p>5. Fühlen Sie sich sicher und respektiert? Das schließt sowohl psychische als auch physische Sicherheit ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Positives Feedback über ein sicheres Umfeld. ❖ Bedenken über Belästigung, Mobbing oder unsichere Bedingungen. ❖ Vorschläge zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit oder zur Konfliktlösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Fühlen Sie sich psychologisch sicher, wenn Sie Ihre Meinungen und Ideen am Arbeitsplatz äußern?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsumfeld körperlich sicher?" (<i>Skala: 1-5</i>) ▪ "Haben Sie Verhaltensweisen erlebt oder beobachtet, durch die Sie sich unsicher oder respektlos gefühlt haben?" (<i>Ja/Nein mit Raum für Erklärungen</i>)

Frage	Mögliche Antworten	Fragen zur Beantwortung der Umfrage
<p>6. Wo sind unsere Schwächen und wo unsere Stärken?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Feedback zu spezifischen Bereichen, in denen sich das Unternehmen auszeichnet (z. B. flexible Arbeitsbedingungen, Vielfalt im Team). ❖ Identifizierung von Schwachstellen (z. B. fehlende Repräsentation, mangelnde Verantwortlichkeit der Führung). ❖ Allgemeine Vorschläge zur Verbesserung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "Was ist Ihrer Meinung nach die größte Stärke des Unternehmens bei der Schaffung einer integrativen Arbeitsplatzkultur?" (<i>offenes Ende</i>) ▪ "In welchen Bereichen unserer Arbeitsplatzkultur besteht der größte Verbesserungsbedarf?" (<i>offenes Ende</i>) ▪ "Haben Sie das Gefühl, dass das Unternehmen sinnvolle Maßnahmen ergreift, um seine Schwächen im Bereich der Inklusion zu beheben?" (<i>Skala: 1-5</i>)

ERGEBNIS: Verständnis für die derzeitige Eingliederungskultur in KMU

Ergebnis: Dieser Abschnitt war wichtig, um Sie zum nächsten Schritt zu führen: Die Umfrage zum Audit der integrativen Kultur, die dieselben Fragen enthält, Ihnen aber einen umfassenderen Überblick über die integrativen Aspekte Ihrer Kultur und Ihrer Systeme gibt. Sie wissen nun, worauf Sie sich konzentrieren müssen und worauf nicht.

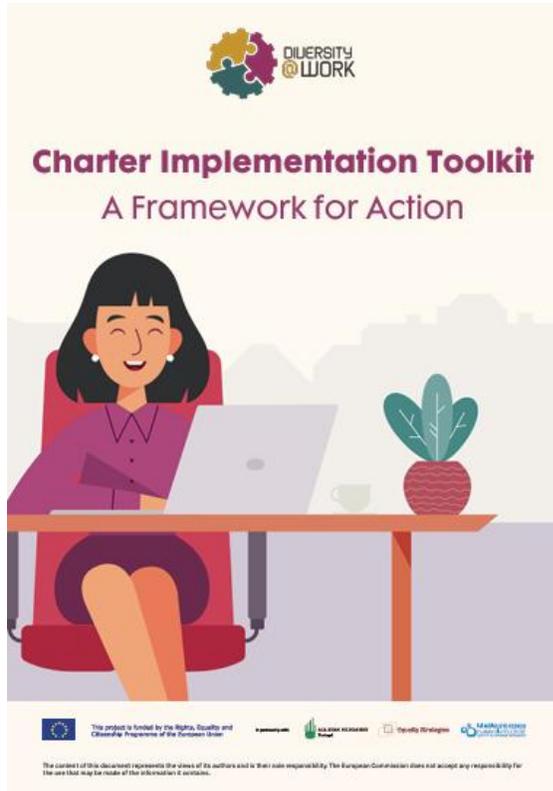
Sie möchten, dass Ihre Umfrage so kurz und prägnant, aber so strategisch wie möglich ist. Aus diesem Grund kann Schritt 1 nicht übersprungen werden. Er liefert Ihnen alle Informationen, die Sie benötigen, und konzentriert sich auf die wichtigsten Unternehmensbereiche.

Indem Sie die Fragen der Umfrage mit den Workshop-Ergebnissen, den Unternehmenszielen und den bewährten Praktiken der Branche abstimmen, kann Ihr Unternehmen eine aussagekräftige und umsetzbare Umfrage zum Audit der Integrationskultur erstellen, die die Grundlage für messbare Veränderungen schafft.

Tipp: Überprüfen Sie die Rahmenstandards, um sicherzustellen, dass Ihre Umfrage alle wesentlichen Aspekte des DIE abdeckt.



Ressourcen



Das CIT ist das Ergebnis eines beratenden, kooperativen Ansatzes, der kontinuierliche Diskussionen und ein detailliertes Engagement für jede der Chartas der Vielfalt beinhaltet.

36 % der Manager geben an, dass ihre Diversity-Strategie die Vielfalt von Menschen mit Behinderungen nicht berücksichtigt (EY 2024)

45 % der Angehörigen ethnischer und kultureller Minderheiten sind nicht optimistisch, was ihre Karrierechancen angeht, verglichen mit 36 % der anderen Arbeitnehmer (EY 2024)

Lernergebnisse

- 1. Sie verstehen die Bedeutung von Diversity, Equity und Inclusion (DEI)** Sie haben ein klares Verständnis dafür gewonnen, was DEI bedeutet und welche Bedeutung es für Einzelpersonen und Unternehmen hat.
- 2. Klären Sie die DEI und stimmen Sie sie mit Ihren Unternehmenszielen ab:** Sie wissen, wie DEI auf Ihr KMU (kleines und mittleres Unternehmen) anzuwenden ist. Sie können definieren und klären, was Inklusion für Ihr Unternehmen bedeutet und wie sie mit Ihren Werten, Ihrer Vision und Ihren Zielen übereinstimmt.
- 3. Führen Sie ein Audit des kulturellen Wandels durch:** Sie haben gelernt, was ein inklusives Kultur-Audit ist und warum es so wichtig ist. Sie verstehen den Unterschied zwischen Audits für integrative Unternehmen und Audits für integrative Kultur und können die vier Kernbereiche identifizieren, die für den Aufbau eines integrativen Arbeitsplatzes bewertet werden müssen.
- 4. Auf dem Weg zu einer integrativen Kultur:** Identifizieren Sie die Hauptunterschiede zwischen Workshops, der Umsetzung von DEI-Politiken und dem Aufbau einer wirklich integrativen Kultur.
- 5. Entwicklung und Durchführung eines Eingliederungsaudits:** Sie haben Ihre erste umfassende Eingliederungscharta erstellt und einen Entwurf mit umsetzbaren Schritten und Auditfragen entwickelt. Durch die Übungen und Workshops haben Sie gelernt, dass Sie bessere integrative Praktiken und Werte einführen müssen und was Sie tun können, um solche Lücken in Ihrer Unternehmenskultur zu schließen. Sie sind nun bereit, zum nächsten Abschnitt überzugehen und das gesamte Unternehmen in eine tiefere Untersuchung der Inklusivität einzubeziehen, indem Sie ein Audit der Inklusionskultur durchführen, so dass Sie Bereiche mit Verbesserungsbedarf ermitteln und messbare Maßnahmen und Ergebnisse für Ihre Inklusionsstrategie festlegen können.



Gut gemacht! Weiter mit Modul 4 Teil 2

Teil 2: Entwurf und Durchführung einer strategischen Prüfung des kulturellen Wandels.
Teil 2 befasst sich mit dem Entwurf und der Durchführung eines effektiven Audits zum kulturellen Wandel, das auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens zugeschnitten ist. Die Teilnehmer lernen, Umfragen für vier Kerngeschäftsbereiche zu entwerfen, Methoden anzuwenden, die die Mitarbeiter ansprechen, und die Ergebnisse zu analysieren.

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

