



## Modul 4 (Teil 3)

### Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur in KMU

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

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

This resource is licensed under CC BY 4.0



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

Diese Ressource ist lizenziert unter CC BY 4.0





## Entdecken Sie den DARE Module Learning Pathway:

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

### MODUL 1

Einleitung: Diversitäten beleben europäische Unternehmen

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

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

### MODUL 2

Inklusive Führungsqualitäten

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

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

### MODUL 3

Integratives Talentmanagement für KMU

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

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

### 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 verschiedener 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 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.

### 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

SIE SIND HIER

Teil 1

Teil 2

Teil 3

Teil 4

Teil 5

# M4:Teil 3

Teil 3 befasst sich mit den Grundlagen von Inklusion und Zugehörigkeit am Arbeitsplatz, wobei der Schwerpunkt auf psychologischer Sicherheit als Grundstein für Zusammenarbeit und Zugehörigkeit liegt. Durch die Untersuchung von Führungspraktiken, Mitarbeiterwahrnehmungen und integrativen Verhaltensweisen gibt dieses Modul den Teilnehmern praktische Unterstützung und Strategien an die Hand, um die Inklusionslücke zu schließen. Führungskräfte lernen, wie sie eine offene Kommunikation fördern, integrative Richtlinien umsetzen und Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration vorantreiben können. Die Ressourcen und Hilfsmittel bieten umsetzbare Lösungen, Einsichten und Schritte, um Führungskräfte bei der Schaffung einer gedeihlichen Arbeitsplatzkultur anzuleiten, die das Wohlbefinden in den Vordergrund stellt, die Teamdynamik verbessert und den nachhaltigen Geschäftserfolg fördert.

## 03

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

- ❖ Einführung und Bedeutung der Schaffung eines Arbeitsplatzes der Zugehörigkeit und Inklusion
- ❖ **Umfrageergebnisse, Kerngeschäftsbereich 1: Mitarbeiterzufriedenheit und -einbindung.** Einblicke in die Umfrage und strategische Lösungen.
- ❖ **Die Rolle von Führungskräften:** Psychologische Sicherheit ermöglichen und die Herausforderungen diverser Teams verstehen.
- ❖ **Umfrageergebnisse, Kerngeschäftsbereich 2, Vorgesetzte und Teamleiter befähigen, integrative Arbeitsplätze zu schaffen.** Einblicke in die Umfrage und strategische Lösungen.
- ❖ **Die Bedeutung von Vorgesetzten und Teamleitern für ihre täglichen Aktivitäten und Verhaltensweisen:** Ein Team von der Homogenität zur Inklusivität führen

## Lernziele

1. Definieren Sie die Konzepte **Zugehörigkeit, Integration und psychologische Sicherheit** am Arbeitsplatz.
2. Erkennen der Bedeutung und der **Verantwortlichkeiten von Vorgesetzten**, Teamleitern und Mitarbeitern bei der Schaffung einer integrativen Kultur, die von Homogenität zu Inklusivität führt
3. Zugang zu **Lösungen, Ressourcen, Instrumenten und Unterstützung** für die in der Umfrage ermittelten Herausforderungen und Förderung von Arbeitsplatzkultur und Integration.
4. Verstehen Sie, wie Führungskräfte **eine integrative Kultur** durch ihr tägliches Handeln und Verhalten **gestalten** können. Lernen Sie die verschiedenen **Techniken und Instrumente** kennen, die ihnen dabei helfen.
5. Erkennen und **Ansprechen von Verhaltensweisen**, die die Zusammenarbeit in heterogenen Teams behindern.



# 02

## Hindernisse für die Integration am Arbeitsplatz angehen

---

1. **Auswertung der Umfrageergebnisse** zur Ermittlung von Inklusivität, Hindernissen, Problemen und Prioritäten
2. **Entwicklung einer integrativen Strategie**, unterstützt durch einen Aktionsplan und integrative Politiken
3. Systematische **Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung** für Management, Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter zur Erleichterung einer integrativen Arbeitsplatzkultur

# Kerngeschäftsfeld 1

## Schaffung eines integrativen und sicheren Arbeitsplatzes für Mitarbeiter



Dies bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihrer Rolle geschätzt, respektiert und verbunden fühlen. Es geht über die Vielfalt hinaus und konzentriert sich auf die Eingliederung, indem es jedem die Möglichkeit gibt, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und das Gefühl zu haben, dass sein Beitrag wichtig ist.

## **Inklusion ist nicht nur ein moralischer, rechtlicher Imperativ, sondern auch eine Geschäftsstrategie.**

Die Förderung und Umsetzung von Inklusion am Arbeitsplatz ist ein wesentlicher Aspekt eines guten Personalmanagements. Eine D&I-Strategie unterstreicht das Engagement des Unternehmens für die Schaffung von Arbeitsumgebungen und -kulturen, in denen sich jeder Einzelne sicher fühlt, ein Gefühl der Zugehörigkeit hat und in der Lage ist, sein Potenzial voll auszuschöpfen.

Auch wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen von Land zu Land unterschiedlich sind, bietet das Gleichstellungsgesetz von 2010 gesetzlichen Schutz für neun geschützte Merkmale: Alter, Behinderung, Geschlechtsumwandlung, Ehe und Lebenspartnerschaft, Schwangerschaft und Mutterschaft, Ethnie, Religion oder Weltanschauung, Geschlecht und sexuelle Ausrichtung.

Eine wirksame EDI-Strategie sollte jedoch über die Einhaltung von Gesetzen hinausgehen und einen intersektionellen Ansatz für EDI verfolgen, der einen Mehrwert für ein Unternehmen schafft, zum Wohlbefinden und zur Gleichheit der Ergebnisse beiträgt und sich auf alle Mitarbeiter auswirkt. In diesem Abschnitt wird näher erläutert, was Gleichstellung, Einbeziehung und Vielfalt am Arbeitsplatz (EDI) bedeutet, wie sie aussieht und wie man etwaige Hindernisse oder Herausforderungen erkennt. Es wird aufgezeigt, wie wichtig eine wirksame Strategie für die Geschäftsziele eines Unternehmens ist. Er befasst sich mit den Gründen für Maßnahmen und skizziert Schritte, die Unternehmen unternehmen können, um eine erfolgreiche EDI-Strategie umzusetzen und zu verwalten

## Die Lücke in der Integrationskultur schließen

Bewerten Sie die Antworten auf die Umfrage und entwickeln Sie Lösungen und Ressourcen, um Lücken und Schwächen zu beseitigen.

Die Schaffung eines wirklich inklusiven Arbeitsplatzes erfordert mehr als nur das Sammeln von Feedback - sie erfordert sinnvolle Maßnahmen.

**Zunächst** werten wir die Antworten auf die Umfrage aus, um Lücken und Schwachstellen in der Kulturpolitik und den Praktiken Ihres Unternehmens zu ermitteln. Dieser Prozess ermöglicht es uns, Erkenntnisse in wirkungsvolle Lösungen umzuwandeln, die Hindernisse für die Eingliederung angehen und gleichzeitig unsere Stärken verstärken.

**Zweitens: Entwicklung einer D&I-Strategie und Umsetzung eines Aktionsplans.** Eine eigene D&I-Strategie und ein Aktionsplan sind unerlässlich. Sie bieten einen Handlungsrahmen, der sicherstellt, dass die Initiativen nicht nur auf unmittelbare Herausforderungen reagieren, sondern sich auf die Schaffung langfristiger, sinnvoller Veränderungen konzentrieren. Dieser Ansatz hilft Unternehmen, über oberflächliche Bemühungen hinauszugehen, um tiefer liegende systemische Ungleichheiten anzugehen und die Lücken in Bereichen wie Zugehörigkeit, Fairness, Führungsengagement und Verhalten am Arbeitsplatz zu schließen.

**Ohne eine Strategie** können Sie die Leistung Ihres Unternehmens nicht bestimmen und bewerten oder die Integration und Vielfalt Ihres Unternehmens messen. Indem Sie die Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration Ihres Unternehmens messen, wenn es am wichtigsten ist, können Sie fundierte, effektive und zuversichtliche Entscheidungen treffen, die Ihr kleines Unternehmen voranbringen.

**Zu Beginn kann der Prozess schwierig sein:** Die Umsetzung und Messung der DEI kann für kleine Unternehmen eine schwierige Aufgabe sein. Wenn ein kleines Unternehmen jedoch wirklich auf dem Markt wettbewerbsfähig sein will, muss es dies tun. Wenn man die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter berücksichtigt, besteht das nächste Problem für ein kleines Unternehmen darin, zu bestimmen, wie diese drei wichtigen Instrumente gemessen werden können. Dieses Modul konzentriert sich auf 4 Kerngeschäftsbereiche, damit Sie verstehen, worauf es ankommt und wie Sie Ihr Unternehmen in eine gesunde Form bringen können.

**Drittens** müssen Sie die erforderlichen unterstützenden Ressourcen, robuste Richtlinien und maßgeschneiderte Initiativen einführen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jeder Mitarbeiter geschätzt, respektiert und befähigt fühlt.

**Eine neue Umfrage von GetApp, bei der 1.000 Geschäftsführer und Manager von KMU befragt wurden, hat ergeben, dass nur 46 % der Unternehmen über eine Richtlinie für die Reaktion auf Diskriminierung am Arbeitsplatz verfügen.**

## 4 Kerngeschäftsbereiche zur Überbrückung der Lücke in der Integrationskultur

**Der nächste Abschnitt** befasst sich damit, was Sie in Ihre DEI-Strategie und Ihren Aktionsplan aufnehmen sollten. Hier werden die Antworten auf die Umfrage in Bezug auf vier Kerngeschäftsbereiche überprüft und Sie können die Problembereiche mit strategischen Lösungen und Vorschlägen priorisieren und angehen. Außerdem wird dargelegt, wie Sie die notwendige Unterstützung und Ressourcen bereitstellen können, um die Herausforderungen wirksam anzugehen und eine kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

**Abschnitt 1** Zugehörigkeit der Mitarbeiter, Wahrnehmungen und Gefühle der Inklusion

**Abschnitt 2** Führung und Management

**Abschnitt 3** Politiken und Praktiken

**Abschnitt 4** Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

**35 %** der Frauen  
fühlen sich am  
Arbeitsplatz zugehörig, im  
Vergleich zu 40 % der  
Männer  
(EY 2024)

## KMU lassen ihre Mitarbeiter bei der Unterstützung von Vielfalt und Integration im Stich

Eine Studie ergab, dass die Unternehmen zwar eine vielfältige Belegschaft haben, aber zu wenig tun, um diese zu erhalten.

Eine Mehrheit von **77 %** der Führungskräfte und Direktoren gab an, dass die Vielfalt an ihrem Arbeitsplatz gegeben ist, während **18 %** zugaben, dass sie nicht groß genug ist.

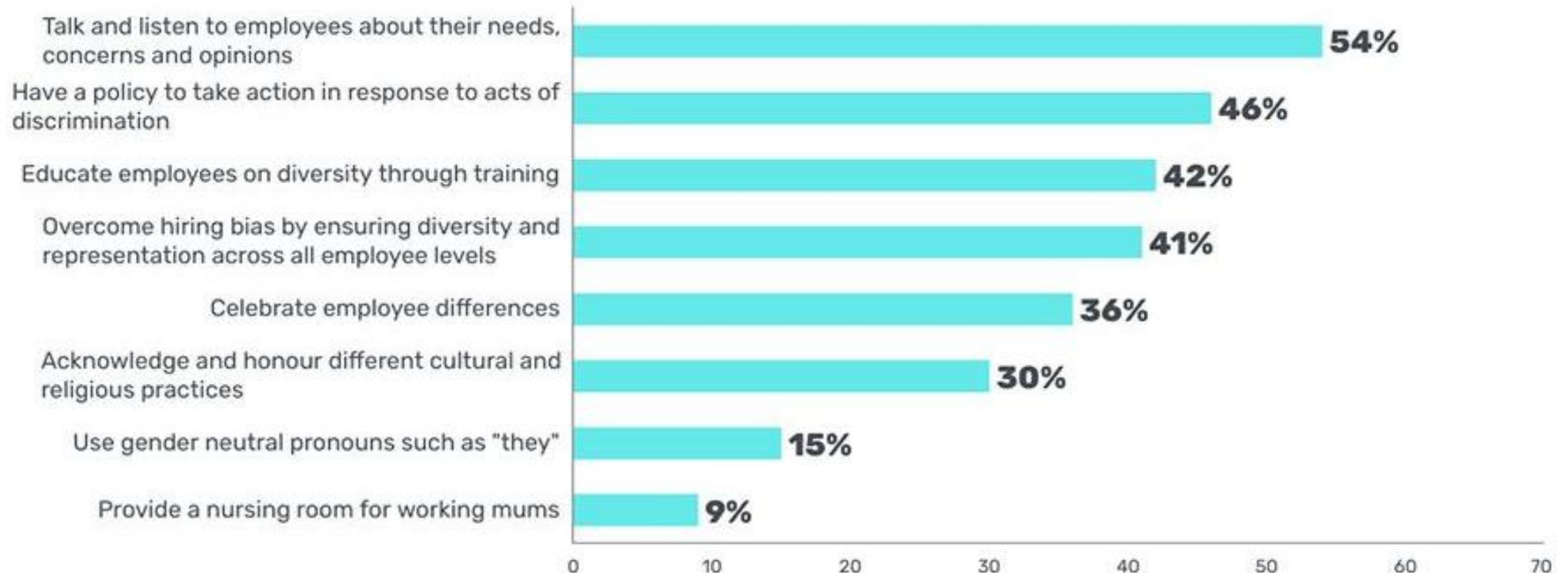
Allerdings gaben **51 %** auch zu, dass ihr Unternehmen noch viel zu tun hat, um Vielfalt und Integration zu verbessern.

Inzwischen gaben **33 %** an, dass sie ihre Mitarbeiter durch Schulungen in Sachen Vielfalt weiterbilden möchten. 19 % glauben, dass es in ihrem Unternehmen ein geschlechtsspezifisches Lohngefälle gibt.

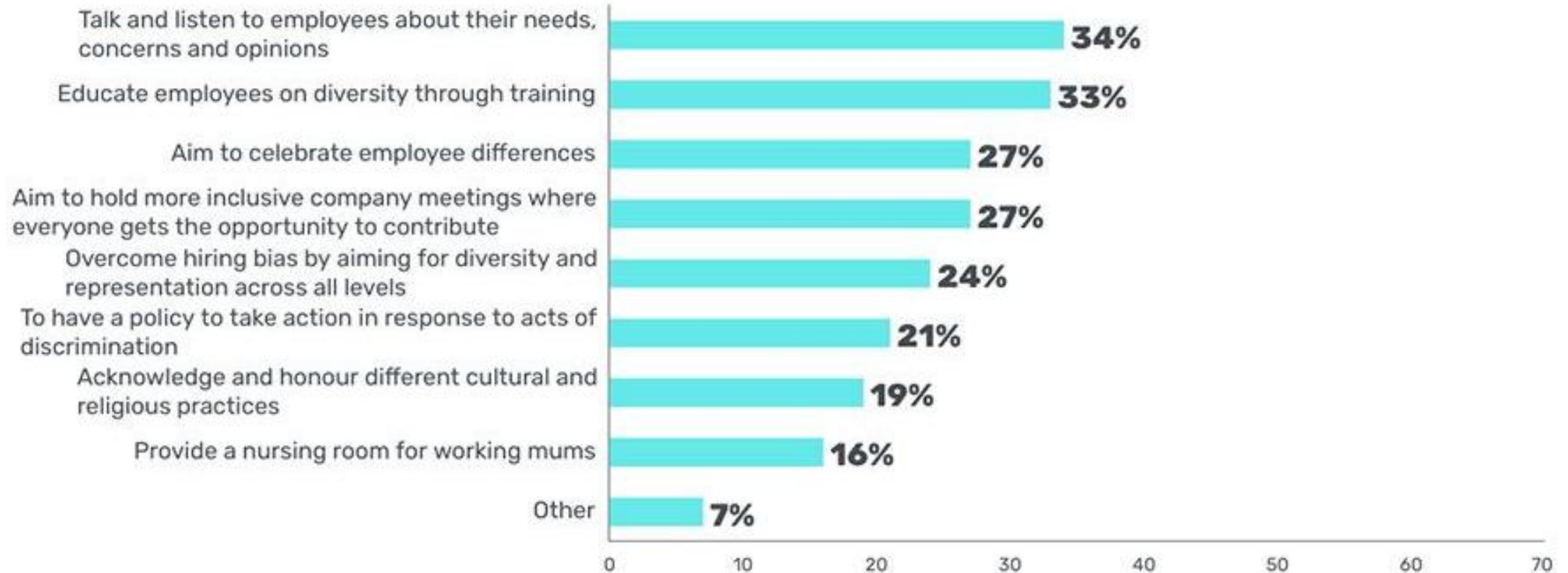
Quelle



## Gibt es in Ihrem Unternehmen eine der folgenden Maßnahmen, um einen integrativen Arbeitsplatz zu schaffen?



# Welche Veränderungen würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?



**DEI ist eine operationalisierte und breit angelegte Strategie.** Die Ziele, Geschäftspraktiken und Strategien eines Unternehmens sollten sein Engagement für die Förderung von DEI-Aktivitäten widerspiegeln. Auf diese Weise werden nicht nur Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration gefördert, sondern auch DEI als Kultur aktiv unterstützt.

**Die Behandlung von DEI-Problemen kommt allen zugute:** Durch die Einbeziehung von Entgelt und sozialer Einstellung in den Einstellungsprozess können sich ehemals marginalisierte Bevölkerungsgruppen - wie die LGBT+- und BAME-Gemeinschaften und Frauen - besser in ihre Arbeit einbringen, was die finanzielle Leistung um bis zu 30 % steigern kann.

[Quelle](#)





# Kerngeschäftsbereich 1

## Die Umfrageergebnisse sind da!

Mitarbeiterzufriedenheit und Eingliederung

Dieser Abschnitt hilft Ihnen, die Erkenntnisse aus Ihren Umfrageergebnissen in Bezug auf die Zugehörigkeit, die Wahrnehmung und die Gefühle der Mitarbeiter zu verstehen. Er bietet maßgeschneiderte Lösungen, Unterstützung und Ressourcen, um diesen Kernbereich zu verbessern. Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu verbessern und sicherzustellen, dass sich jeder wertgeschätzt, respektiert und einbezogen fühlt. Die hier vorgestellten Instrumente und Ressourcen sollen dazu beitragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter verbunden und gestärkt fühlen, und so zu einer integrativen und unterstützenden Arbeitsplatzkultur beitragen.

## Abschnitt 1 Umfrage zur integrativen Kultur

Zugehörigkeit der Mitarbeiter, integrative Wahrnehmungen und Gefühle

### Fragen zur Umfrage

1. haben Sie das Gefühl, dass Sie **zu** diesem Unternehmen **gehören und wertgeschätzt werden**?

2. **Fühlen Sie sich wohl dabei**, Ihre Ideen und Meinungen bei der Arbeit **zu äußern**?

3. Glauben Sie, dass das Unternehmen **aktiv** eine Kultur der Inklusion und Zugehörigkeit **fördert**?

### Mögliche Antworten

❖ **Gut:** *"stimme voll und ganz zu" oder "ja"*

**Zeigt an, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen und sich wohlfühlen, wenn sie ihre Meinung äußern, und dass sie die Bemühungen zur Förderung der Inklusivität erkennen.**

❖ **Schlecht:** *"Nicht einverstanden", "Überaus nicht einverstanden" oder "Nein"*

**Dies deutet auf ein Gefühl der Ausgrenzung, auf Unbehagen beim Austausch von Ideen und auf einen Mangel an sichtbaren Inklusionsbemühungen hin.**

### Mögliche Lösungen

- **Ausgrenzung angehen:** Führen Sie Fokusgruppen oder anonyme Feedback-Kanäle ein, um zu verstehen, warum sich Mitarbeiter unterbewertet oder unwohl fühlen.
- **Förderung der Eingliederung:** Organisieren Sie teambildende Aktivitäten oder Anerkennungsprogramme, um die Beiträge verschiedener Personen zu würdigen.
- **Ausbildung:** Bieten Sie Schulungen zu Inklusion und psychologischer Sicherheit für Mitarbeiter und Führungskräfte an.

### Unterstützungen und Ressourcen

- ❖ **Psychologische Sicherheit:** Kommunikations-Tippblatt für Personalleiter
- ❖ Partnerschaften mit DEI-Unterstützungsunternehmen und Kommunalverwaltungen zur Entwicklung von Eingliederungsstrategien.
- ❖ Nutzen Sie Tools wie **Culture Amp**, um die Stimmung unter den Mitarbeitern zu überwachen und Fortschritte zu messen.
- ❖ Veranstaltung von **Workshops** über aktives Zuhören und einfühlsame Kommunikation.



## Einleitung: Eine Kultur der Zugehörigkeit und Inklusion am Arbeitsplatz schaffen

Im heutigen dynamischen und vielfältigen Geschäftsumfeld ist ein Gefühl der Zugehörigkeit und Inklusivität nicht nur ein wünschenswertes Ziel, sondern für den Erfolg jedes Unternehmens, einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), unerlässlich. Eine Kultur der Zugehörigkeit sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt, respektiert und mit ihrem Arbeitsplatz verbunden fühlen, während Inklusivität den Einzelnen befähigt, ihre Ideen und Perspektiven ohne Angst vor Beurteilung oder Ausgrenzung zu äußern.

Für KMU, in denen die Teams oft kleiner und stärker vernetzt sind, kann die Pflege einer solchen Kultur tiefgreifende Auswirkungen haben. Mitarbeiter, die sich zugehörig fühlen, sind engagierter, motivierter und produktiver, was wiederum die Innovation und das Unternehmenswachstum fördert. Inklusivität stärkt zudem die Beziehungen am Arbeitsplatz, indem sie die Zusammenarbeit und die offene Kommunikation fördert, so dass sich unterschiedliche Perspektiven entfalten können.

Durch die aktive Förderung dieser Werte können KMU ein Umfeld schaffen, in dem sich jeder Mitarbeiter gehört, geschätzt und unterstützt fühlt - und so den Grundstein für eine positive Arbeitsplatzkultur legen, die zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beiträgt.



## Definition und Bedarf: Schaffung einer Kultur der Zugehörigkeit und Inklusion am Arbeitsplatz

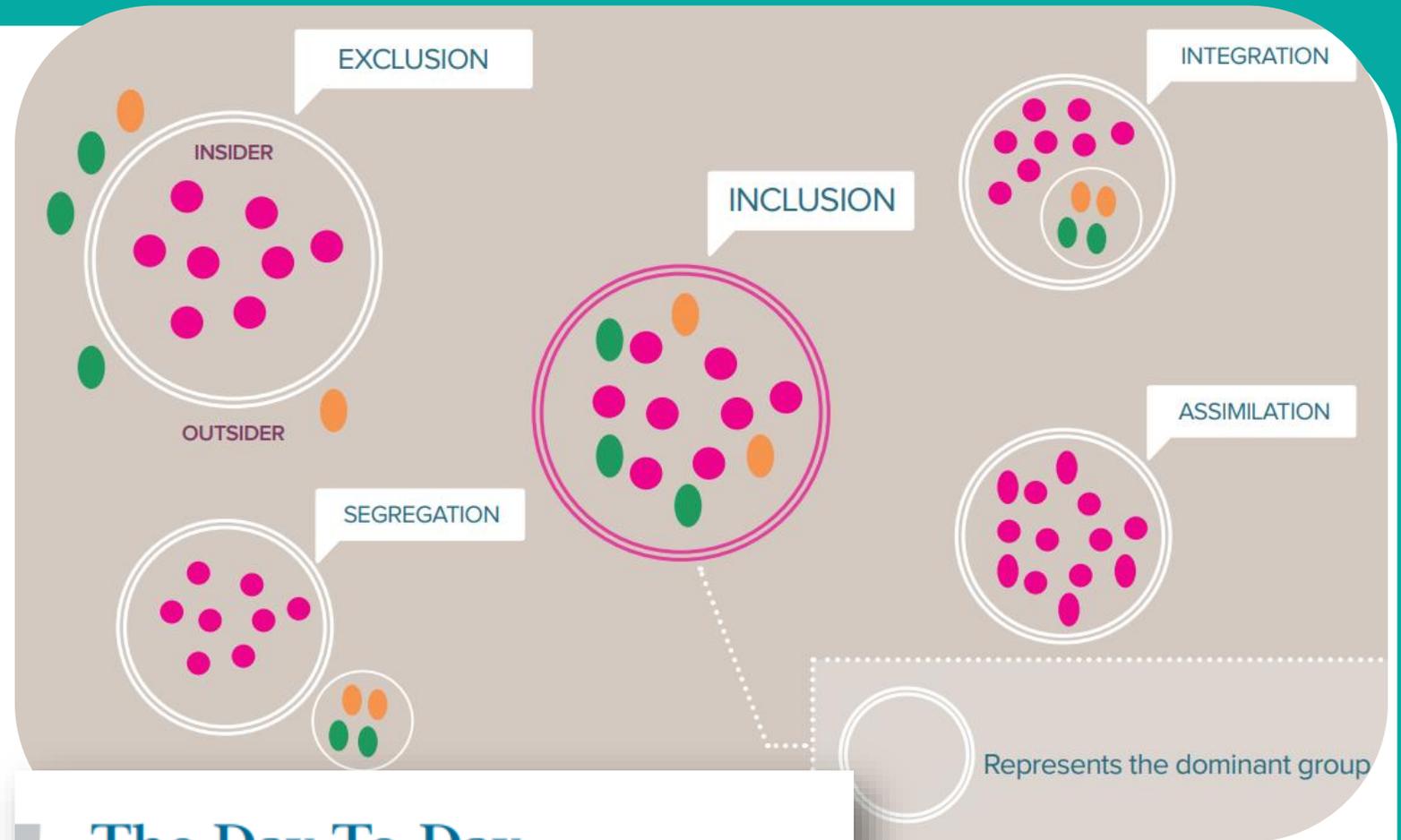
Für Unternehmen bedeutet die Schaffung einer Kultur der Zugehörigkeit und Inklusion, dass sie absichtlich ein Umfeld schaffen, in dem sich jeder Mitarbeiter respektiert, geschätzt und mit dem Unternehmen verbunden fühlt, unabhängig von seinem Hintergrund, seiner Rolle oder seiner Identität. Es geht darum, sicherzustellen, dass jeder die gleiche Chance hat, einen Beitrag zu leisten, seine Ideen mitzuteilen und sich bei der Arbeit sicher zu fühlen, sein authentisches Selbst zu sein.

Diese Kultur geht über die oberflächlichen Bemühungen um Vielfalt hinaus und konzentriert sich auf die Integration, bei der Unterschiede angenommen und genutzt werden, um Zusammenarbeit und Innovation zu fördern. Die Mitarbeiter werden nicht nur "an den Tisch gebeten", sondern sie werden befähigt, sich sinnvoll zu beteiligen und das Gefühl zu haben, dass ihre Beiträge wichtig sind.

Der Zweck der Kultivierung einer solchen Kultur besteht darin, einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem die Mitarbeiter sowohl individuell als auch kollektiv erfolgreich sind. In KMU, in denen persönliche Interaktionen und Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung sind, schafft eine integrative Kultur Vertrauen und stärkt die Moral und Loyalität der Mitarbeiter erheblich. Unternehmen sind besser in der Lage, Spitzentalente anzuziehen, zu halten und zu entwickeln. Darüber hinaus fördert eine solche Kultur Fairness und Gleichberechtigung, die mit den allgemeinen gesellschaftlichen Werten übereinstimmen und zum langfristigen Erfolg und Ruf eines Unternehmens beitragen.

## Alltägliche Erfahrungen mit Inklusion und Ausgrenzung am Arbeitsplatz

- ❖ Die Erträge der Eingliederung und die Kosten der Ausgrenzung
- ❖ Die Arbeitnehmer wollen es, aber die Arbeitgeber haben Schwierigkeiten, es zu "sehen"
- ❖ Die alltägliche Realität der Arbeitnehmer: Inklusion und Exklusion koexistieren
- ❖ Inklusion ins Blickfeld rücken: Lösungen für Führungskräfte



### The Day-To-Day Experiences of Workplace Inclusion and Exclusion

[Bericht lesen](#)

Quelle Jump Solutions für Gleichstellung am Arbeitsplatz

**Diversität ist eine Mischung.**

**Inklusion bedeutet, dass die Mischung funktioniert.**

Andrés Tapia

*Global Diversity & Inclusion Strategist und Vordenker bei Korn Ferry*



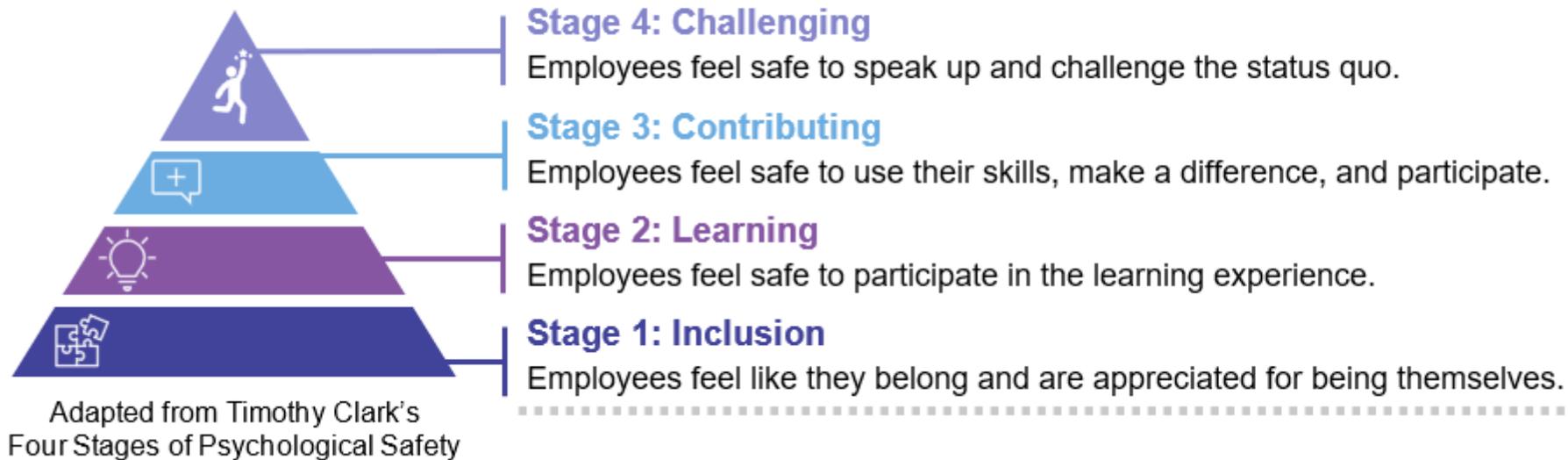
**Inklusion macht Vielfalt erlebbar. Wir brauchen am Arbeitsplatz eine Kultur, in der jeder das Gefühl hat, dazuzugehören, einbezogen zu werden und dass seine Meinung zählt.**

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. Dieses angepasste Verhalten, das auch als "Assimilation" oder "Illusion" bezeichnet wird, hat seinen Preis.

# Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

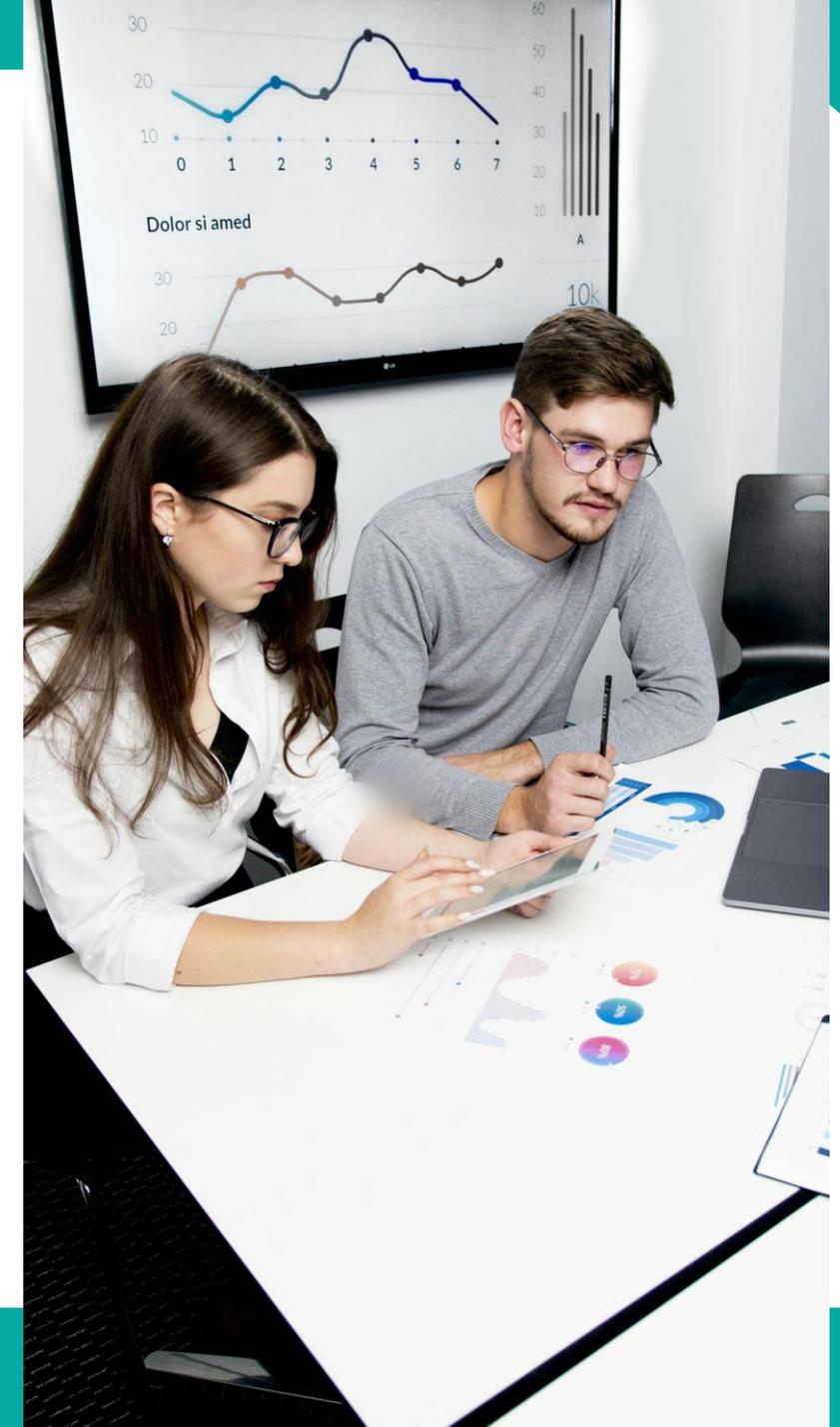
**Psychologische Sicherheit wird definiert** als das Gefühl, sich äußern zu können, Risiken einzugehen und man selbst zu sein, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Es gibt **vier verschiedene Stufen** der psychologischen Sicherheit: Jede Stufe baut auf der vorhergehenden auf. Psychologisch sichere Führungspraktiken erleichtern das Voranschreiten durch die Stufen.



## Zu den Aufgaben der Personalleiter gehören unter anderem:

- Die psychologische Sicherheit zu einer **ausdrücklichen Priorität** machen, indem psychologisch sichere Normen und Verhaltensweisen vorgelebt werden.
- Nutzung verfügbarer Ressourcen, um **Mitarbeiter mit geeigneter Unterstützung in Kontakt zu bringen** und gleichzeitig die Rollengrenzen zu wahren.
- Anwendung von integrativen Führungspraktiken, um einen **sicheren Raum** für die Teilnahme aller Teammitglieder zu schaffen.
- Überwachung der Teamdynamik und rechtzeitige **Reaktion auf negative** oder schädliche Verhaltensweisen



## Hier beginnen: Erleichterung einer psychologisch sicheren Kommunikation

Der Aufbau von psychologischer Sicherheit ist eine gemeinsame Aufgabe, die das Engagement der Personalabteilung, der Führungskräfte und der leitenden Angestellten, der Personalleiter und der Mitarbeiter erfordert. Die Handlungen der Mitarbeiter spiegeln direkt das Verhalten der Führungskräfte wider. Die Führungskräfte müssen die Erwartungen an die psychologische Sicherheit konsequent vorleben und Verantwortlichkeit zeigen, um die Eigenverantwortung auf individueller Ebene zu stärken. Im Folgenden finden Sie einige wichtige Kommunikationspraktiken der Führungskräfte zur Förderung der psychologischen Sicherheit:

- ❖ Stellen Sie offene Fragen und hören Sie aufmerksam zu, um Gefühle, Werte und Fakten zu verstehen.
- ❖ Zeigen Sie Verletzlichkeit, indem Sie Fehler zugeben und persönliche Herausforderungen und Einschränkungen mitteilen.
- ❖ Bitten Sie die Teammitglieder um ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung und erklären Sie, wie dieser zur endgültigen Entscheidung beigetragen hat.
- ❖ Ermutigen Sie Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Position, Meinungen und Perspektiven ihrer Kollegen und Führungskräfte respektvoll zu hinterfragen.

Siehe Ressourcen **Psychologische Sicherheit**: Kommunikations-Tippblatt für KMU-Führungskräfte

## Weiter: Fragen an die Mitarbeiter zur Förderung der psychologischen Sicherheit

Verwenden Sie die folgenden Beispielfragen, um den aktuellen Stand der psychologischen Sicherheit im Team und die verbesserungswürdigen Bereiche zu ermitteln:

- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre **Stimme gehört wird**? Wenn nicht, was muss sich ändern?
- Wie kann ich Sie am besten dabei unterstützen, Ihre **Lern- und Entwicklungsziele** zu erreichen?
- Gibt es irgendetwas, das ich erklären oder klären sollte?
- Fühlen Sie sich wohl dabei, **Fehler zuzugeben**? Wenn nicht, was muss sich ändern?
- Welche Hindernisse halten Sie davon ab, **an Teamsitzungen teilzunehmen**?
- Fühlen Sie sich wohl dabei, **Ihre Meinung mitzuteilen**, wenn sie sich von der des restlichen Teams unterscheidet? Wenn nicht, was muss sich ändern?
- Haben Sie **irgendwelche Vorschläge**, was wir als Team tun sollten?
- Fühlen Sie sich wohl dabei, **Probleme/Bedenken anzusprechen**? Wenn nicht, was muss sich ändern?

Siehe Ressourcen für alle Fragen **zur psychologischen Sicherheit**: Kommunikations-Tippblatt für KMU-Leiter

# Unterstützungen & Ressourcen

McLEAN & COMPANY

## Psychological Safety: Communication Tip Sheet for People Leaders

### Introduction: How to Use This Tip Sheet

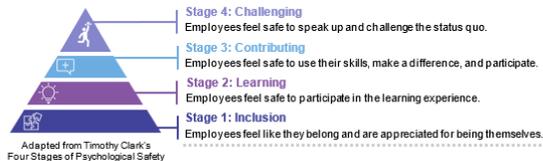
Provide this resource to people leaders to facilitate psychologically safe communication. This document provides best practices to help build psychological safety and sample questions for people leaders to leverage when communicating with employees. For additional information, refer to [Introduction to Psychological Safety for HR](#).

To use this resource, simply delete the introductory text and make changes as needed to customize information before using it within your organization.

### Psychological safety framework

Psychological safety is defined as the feeling of being able to speak up, take risks, and be yourself without the fear of negative consequences.

There are four distinct stages of psychological safety, each builds on the previous one. Psychologically safe leadership practices help facilitate upward progression through the stages.



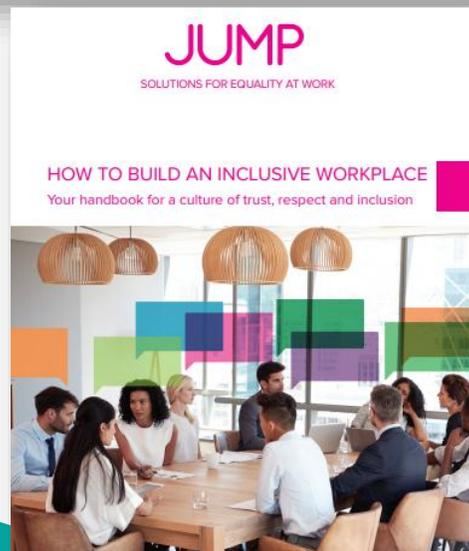
## Psychologische Sicherheit: Kommunikations-Tippblatt für KMU-Leiter

- ❖ Rahmen für psychologische Sicherheit
- ❖ Tipps zur Erleichterung einer psychologisch sicheren Kommunikation
- ❖ 12 bewährte Praktiken für die Kommunikation mit Mitarbeitern
- ❖ 9 Verhaltensweisen, die bei der Kommunikation mit Mitarbeitern zu vermeiden sind
- ❖ 16 Fragen an die Mitarbeiter zur Förderung der psychologischen Sicherheit (Quelle: Mclean & Company) (siehe Ressource auf der Kursseite)

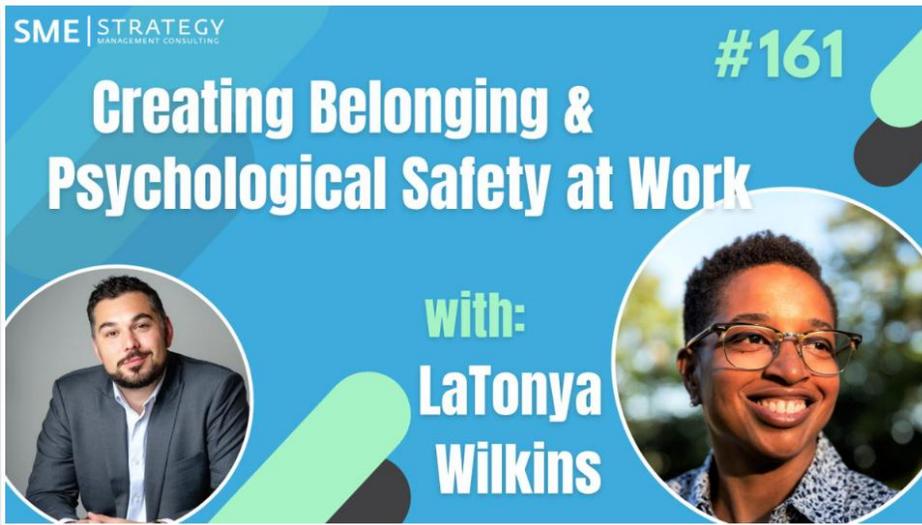
## Wie man einen integrativen Arbeitsplatz schafft

Ein fantastisches Handbuch, das Ihnen dabei helfen soll, eine Kultur des Vertrauens, des Respekts und der Integration aufzubauen. Es deckt viele Themen ab, wie zum Beispiel;

- ❖ Wie erreichen die Unternehmen die Eingliederung?
- ❖ Unbewusste Vorurteile verstehen und bewältigen
- ❖ Wichtige Schritte für eine integrative Kultur
- ❖ Wie Sie feststellen können, ob Sie eine integrative Kultur haben (Quelle Jump) (siehe Ressource auf der Kursseite)



## Unterstützungen & Ressourcen



In diesem Podcast spricht La Tonya (Change Coaches) darüber, wie sie Führungskräften hilft, eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen.

1. Die Unternehmen unterschätzen die Zugehörigkeit - sie ist das, was die Mitarbeiter wirklich wollen.
2. Die derzeitigen Führungskräfte haben Schwierigkeiten, die Führungsagenda ihres Unternehmens, ihre persönlichen Ziele und DEI-Initiativen in Einklang zu bringen.
3. Das Erreichen von Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit ist mühsam, aber es lohnt sich.

<https://www.smestrategy.net/blog/creating-belonging-psychological-safety-at-work>

## 10 Übungen zur psychologischen Sicherheit für den Aufbau eines stärkeren Teams.

**Psychologische Sicherheitsübungen**, die Vertrauen aufbauen, fördern eine offene Kommunikation, stärken die Teamverbindungen und schaffen eine sichere und leistungsstarke Gruppendynamik. Zu den Beispielen gehören Eisbrecher-Spiele, Übungen zum aktiven Zuhören, Reflexionssitzungen und Konfliktlösungsaktivitäten. Diese Ressource bietet auch psychologische Sicherheitstools.

<https://www.spill.chat/company-culture/10-psychological-safety-exercises-for-building-a-stronger-team>

# Unterstützungen & Ressourcen

## Sitzungsleitfaden: Psychologische Sicherheit in Ihrem Team aufbauen

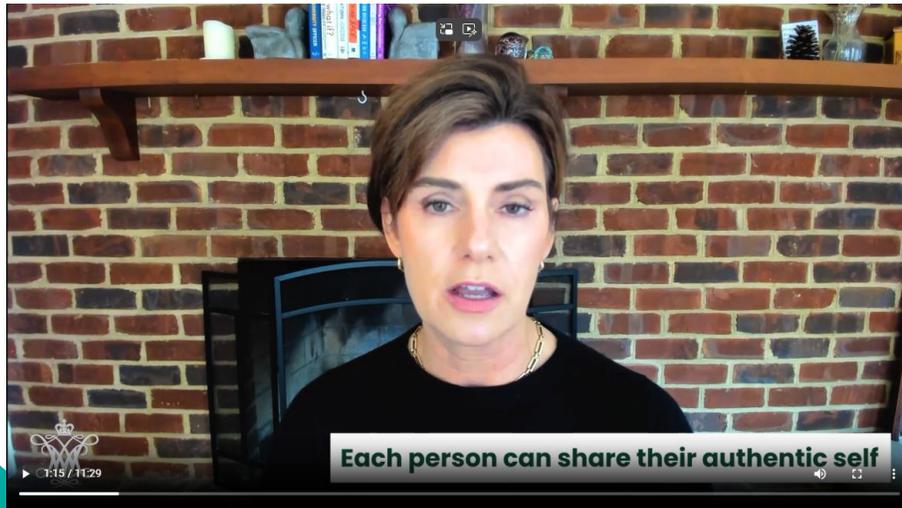
Ein Leitfaden zur Schaffung eines sicheren Umfelds, indem Teammitglieder ermutigt werden, ihr authentisches Selbst bei der Arbeit einzubringen.

**Leitfaden für die Sitzung:** Hive Learning spricht über die drei Bausteine für ein sicheres Umfeld und **psychologische Sicherheit**.

1. **Misserfolg produktiv gestalten**
2. **Häufiges Feedback hilfreich und einfach gestalten**
3. **Damit es sich lohnt, sich zu melden**

Hilft Unternehmen dabei, einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen, wenn sie zwischenmenschliche Risiken eingehen, z. B. ihre Meinung sagen oder Feedback geben, von dem sie wissen, dass es schwer zu hören sein wird.

<https://hivelearning.com/resources/psychological-safety/session-guide-build-psychological-safety-in-your-team/>



**In diesem Artikel** wird erklärt, wie man ein aktiver Zuhörer wird, indem man vom Hören zum tatsächlichen Zuhören übergeht und dabei verschiedene Techniken, Werkzeuge und Methoden einsetzt: <https://online.mason.wm.edu/blog/active-listening-inclusive-workplace?>

**Es enthält auch ein Video** über integrative Führung. Zu den Höhepunkten gehört, warum Führung und psychologische Sicherheit für eine positive Arbeitsplatzkultur unerlässlich sind. ([Link zum vollständigen Video](#))



**Interview:** Forbes spricht mit Dylan Taylor, Chairman und CEO von Voyager Space Holdings, darüber, wie man

- ❖ Aktives Zuhören bei Gesprächen
- ❖ Aktive Zuhörfähigkeiten
- ❖ Wie man mit Empathie Brücken baut
- ❖ Die Synergie von aktivem Zuhören und Einfühlungsvermögen
- ❖ Anwendung dieser Fertigkeiten am Arbeitsplatz

<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/07/28/active-listening-and-empathy-for-better-working-relationships/>

**Psychologische Sicherheit  
in heterogenen Teams. Ein  
Eckpfeiler für den  
Unternehmenserfolg.**

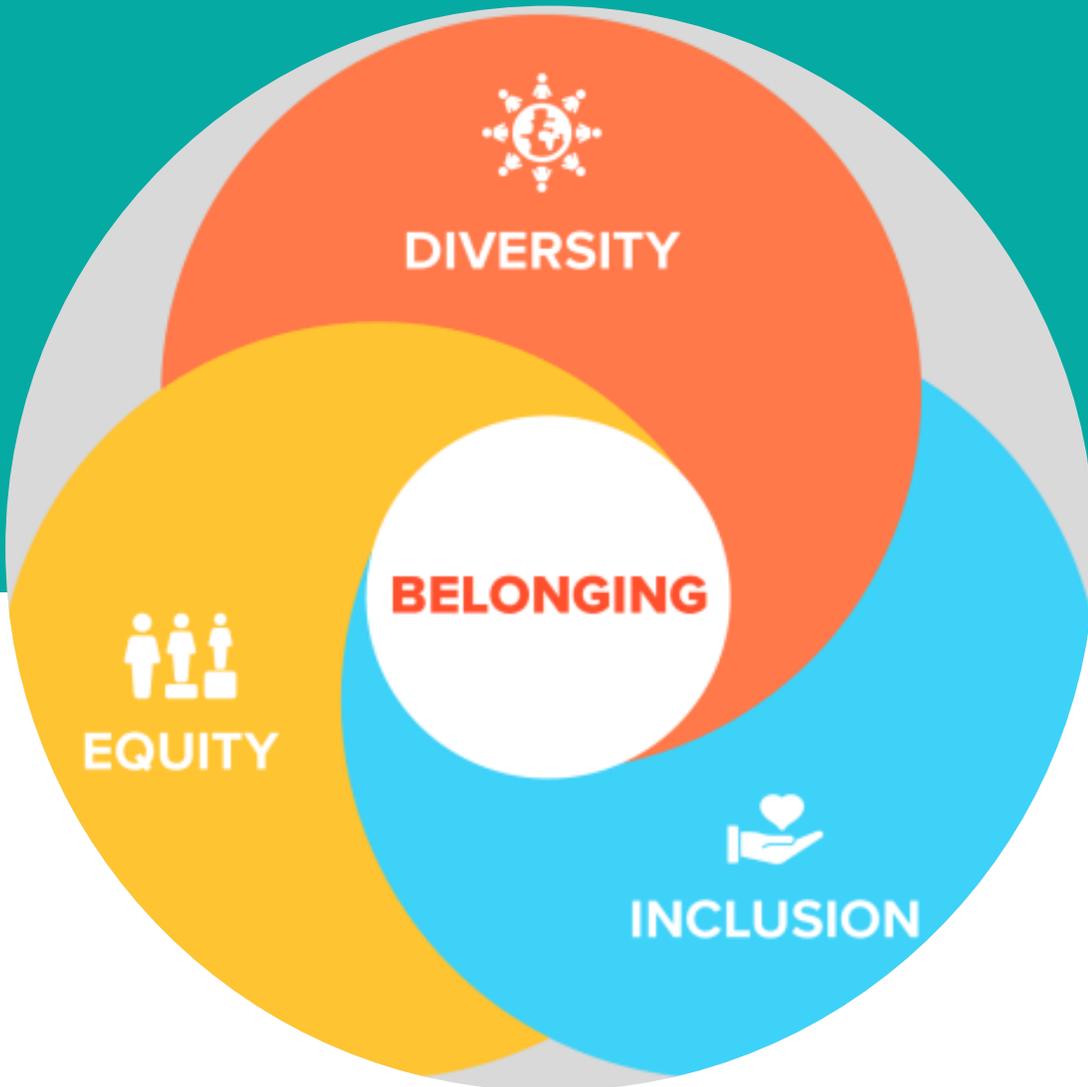
Diese Ressource spricht über

- ❖ Psychologische Sicherheit verstehen
- ❖ Die Herausforderungen in heterogenen Teams
- ❖ Die Rolle der Personalabteilung bei der Förderung der psychologischen Sicherheit
- ❖ Praktische Strategien zur Förderung der psychologischen Sicherheit
- ❖ Schritte zur Umsetzung des Wandels für die Personalabteilung und Leitfaden zur Lösung von Konflikten
- ❖ Die Rolle eines jeden bei der Förderung der psychologischen Sicherheit

<https://www.lumohealth.care/blog/fostering-psychological-safety-in-diverse-teams?>

# Kerngeschäftsfeld 2

Befähigung von Linienmanagern  
und Führungskräften zur  
Schaffung von integrativen  
Arbeitsplätzen



Befähigung von Vorgesetzten und Teamleitern, ihre Schlüsselrolle bei der Schaffung von integrativen Arbeitsplätzen zu erfüllen. Geben Sie ihnen die Instrumente, Schulungen, Ressourcen und Unterstützung an die Hand, die sie benötigen, um ihre Teams zu fördern und die Unternehmensleistung zu steigern.

Im nächsten Abschnitt werden die notwendigen Lösungen, Maßnahmen und Schulungen vorgestellt, die erforderlich sind, um die Herausforderungen zu bewältigen, denen sich Manager und KMU bei der Schaffung einer gesunden D&I-Arbeitskultur gegenübersehen.

# Die Umfrageergebnisse sind da!

## Kerngeschäftsfeld 2

### Linienmanagement und Teamleiter



Dieser Abschnitt hilft Ihnen, die Erkenntnisse aus Ihren Umfrageantworten in Bezug auf die Befähigung von Vorgesetzten und Führungskräften zur Schaffung von integrativen Arbeitsplätzen zu verstehen. Er bietet maßgeschneiderte Lösungen, Unterstützung und Ressourcen zur Stärkung von Führungspraktiken. Es werden verbesserungswürdige Bereiche identifiziert und Strategien angeboten, die Führungskräften die notwendigen Fähigkeiten vermitteln, um Inklusion zu entwickeln und zu verbessern, vielfältige Teams zu führen und ein respektvolles Arbeitsumfeld zu fördern. Die hier vorgestellten Instrumente und Ressourcen sollen Führungskräfte dazu befähigen, positive Veränderungen voranzutreiben und eine integrative Kultur zu schaffen.

## Abschnitt 2. Linienmanagement und Teamleiter

### Fragen zur Umfrage

### Mögliche Antworten

### Mögliche Lösungen

4. wie beurteilen Sie **das Engagement Ihres Vorgesetzten oder Teamleiters** für die Förderung eines integrativen Arbeitsplatzes?

**Zeigt** Ihr Vorgesetzter oder Teamleiter **integrative Verhaltensweisen** (z. B. legt er Wert auf unterschiedliche Perspektiven)?

❖ **Gut:** *"Ausgezeichnete" oder "Gute" Bewertungen für das Engagement der Führungskräfte und "Immer" oder "Häufig" für Manager, die integrative Verhaltensweisen zeigen.*

**Dies zeigt, dass die Führung die Inklusion effektiv verwaltet und pflegt.**

❖ **Schlecht:** *"Schlechte" oder "sehr schlechte" Bewertungen für die Führung und "selten" oder "nie" für Manager*

**hebt Probleme mit der Verantwortlichkeit der Führungskräfte und dem Mangel an integrativem Verhalten hervor.**

- **Verantwortlichkeit der Führung:** Legen Sie KPIs für Vielfalt und Inklusion für Führungskräfte fest, die an Leistungsbewertungen geknüpft sind.
- **Schulung für integrative Führung:** Bereitstellung von Schulungsprogrammen zu integrativen Managementpraktiken, wie unbewusste Voreingenommenheit und gerechte Entscheidungsfindung.
- **Sichtbarkeit des Engagements:** Vermitteln Sie regelmäßig das Engagement der Führung durch Aktionen wie die Veranstaltung von Zuhörersitzungen oder den Austausch von Fortschrittsberichten.

### Unterstützungen und Ressourcen

- ❖ Nutzen Sie Plattformen wie **Harvard Manage Mentor** für Führungsschulungen zum Thema Vielfalt.
- ❖ Arbeiten Sie mit Beratern wie **Franklin Covey** zusammen, um einen Rahmen für integrative Führung zu schaffen.
- ❖ Entwicklung von Mentorenprogrammen, die verschiedene Mitarbeiter mit Führungskräften zusammenbringen, um die Integration zu fördern.

## **Einleitung:** Vorgesetzte und Teamleiter sind für die Sicherstellung der Inklusion in ihren Teams verantwortlich

Bei der Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes geht es nicht nur um die Erfüllung von Diversitätszielen, sondern auch um die Schaffung einer Kultur, in der sich jeder Mitarbeiter anerkannt und respektiert fühlt und die ihm die Möglichkeit gibt, seinen vollen Beitrag zu leisten. Dieses Engagement beginnt bei der obersten Führungsebene und der Geschäftsleitung, wird aber tagtäglich von den Vorgesetzten umgesetzt, die eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds und der Beeinflussung des Verhaltens ihrer Teams spielen. Modul 2 behandelt die integrative Führung auf oberster Ebene und das Executive Management.

Während die oberste Führungsebene und die Geschäftsleitung dafür verantwortlich sind, die strategische Richtung vorzugeben und sicherzustellen, dass der Inklusion auf Unternehmensebene Priorität eingeräumt wird, sind die Vorgesetzten entscheidend für die Umsetzung dieser Ziele in konkrete Maßnahmen innerhalb ihrer Teams. Ihre Fähigkeit, integrative Verhaltensweisen vorzuleben, unterschiedliche Perspektiven zu würdigen und das Zugehörigkeitsgefühl aller Mitarbeiter zu fördern, wirkt sich unmittelbar auf die Teamdynamik und die gesamte Unternehmenskultur aus.

Der Erfolg von Inklusionsbemühungen hängt letztlich vom Engagement der obersten Führungsebene, der Linienmanager und der Teamleiter ab, die gemeinsam daran arbeiten, einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem Inklusivität nicht nur ein Wert, sondern eine praktizierte Norm auf jeder Ebene des Unternehmens ist.

## Bedarf an integrativem Linienmanagement und Teamleitern

Die Geschäftsleitung gibt den Ton für Inklusion an, aber es sind die Vorgesetzten, die dafür verantwortlich sind, diese hochrangigen Werte in alltägliche Handlungen umzusetzen. Während die oberste Führungsebene Richtlinien, Strategien und Initiativen entwickeln kann, die Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (D&I) in den Vordergrund stellen, sind es die Linienmanager und Teamleiter, die die Erfahrungen ihrer Teams direkt beeinflussen. Ihre Handlungen und Einstellungen spielen eine wichtige Rolle dabei, wie integrativ der Arbeitsalltag eines Einzelnen ist.

So sind beispielsweise Vorgesetzte und Teamleiter dafür verantwortlich, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem unterschiedliche Sichtweisen nicht nur willkommen sind, sondern aktiv gefördert werden, und in dem sich jeder Mitarbeiter für seinen einzigartigen Beitrag geschätzt fühlt.

Darüber hinaus sind Vorgesetzte und Teamleiter dafür verantwortlich, etwaige Barrieren oder Vorurteile innerhalb ihrer Teams zu erkennen und zu beseitigen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen haben. Die Qualität ihrer Beziehungen zu den Mitarbeitern, ihre Fähigkeit, zuzuhören und auf Feedback zu reagieren, und ihre Bemühungen, einen sicheren Raum für vielfältige Ideen zu schaffen, sind letztlich ausschlaggebend für den Erfolg von Inklusionsinitiativen an der Basis.



## Mitarbeiter müssen Inklusion unterstützen, um das Management zu unterstützen

Die Mitarbeiter wiederum spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und Stärkung dieser Bemühungen. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass ihre Vorgesetzten sich für die Schaffung eines integrativen Umfelds einsetzen, fühlen sie sich eher motiviert und trauen sich, ihre Ideen und Perspektiven einzubringen. Es sind die gemeinsamen Bemühungen von Geschäftsleitung, Vorgesetzten, Teamleitern und Mitarbeitern, die zu einer wirklich integrativen Kultur führen.

Das Management muss sicherstellen, dass die Vorgesetzten und Teamleiter mit dem Wissen, den Instrumenten und der Unterstützung ausgestattet sind, die für eine integrative Führung erforderlich sind, während die Vorgesetzten sich aktiv mit ihren Teams auseinandersetzen, auf Feedback hören und Veränderungen umsetzen müssen, die ein integratives und gerechtes Umfeld fördern.

Die Mitarbeiter sollten auch ermutigt werden, sich an Initiativen zur Integration zu beteiligen, konstruktives Feedback zu geben und sich für einen Arbeitsplatz einzusetzen, an dem alle Stimmen gehört und respektiert werden. Wenn alle Ebenen des Unternehmens ihre Rolle verstehen und die Verantwortung für die Umsetzung von Inklusion übernehmen, wird diese tief in der Arbeitsplatzkultur verankert.



**72 %** der Arbeitgeber stimmen zu oder stimmen voll und ganz zu, dass die Vorgesetzten Diskriminierungs-, Mobbing- oder Belästigungsprobleme unverzüglich, ernsthaft und diskret behandeln.

**81 %** der Arbeitgeber geben an, dass bei Meldungen über Diskriminierung **31 %** die Ethnie, **28 %** das Geschlecht und **20 %** eine Behinderung genannt haben.

Turnbull et al. heben eine breite Palette von Verhaltensweisen und Überzeugungen hervor, die für ein integratives Management erforderlich sind. Zu diesen Kompetenzen von Führungskräften gehören Sensibilität für Fragen der Vielfalt, Integrität im Umgang mit Unterschieden, positiver Umgang mit Unterschieden, Wertschätzung von Unterschieden, Förderung der Einbeziehung von Teams und Einbindung der Einbeziehung in die Arbeitsweise.



## Manager müssen durch ihr tägliches Handeln eine integrative Kultur gestalten

### **Die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung der Integration.**

Vorgesetzte setzen nicht nur die Politik der Vielfalt und Einbeziehung (Diversity and Inclusion, D&I) durch ihre Personalführungspraktiken um, sondern auch ihr Umgang mit den Mitarbeitern und ihre aktive Einbeziehung in die Entscheidungsfindung haben erheblichen Einfluss auf das tägliche Teamumfeld und die allgemeine Einbeziehung. Manager und Vorgesetzte geben den Ton für Inklusion an, indem sie authentisch integratives Verhalten vorleben. Ihr Engagement ist entscheidend für die Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes. Indem sie ihre Mitarbeiter fair und respektvoll behandeln, alle Teammitglieder aktiv in die Entscheidungsprozesse einbeziehen und die Beiträge aller fördern - insbesondere derjenigen, die einen niedrigeren Status haben -, prägen sie direkt die Teamdynamik und ermöglichen Inklusion.

## Wie?

- ❖ **Integrative Verhaltensweisen vorleben:** Sie müssen bei ihrer eigenen Arbeit konsequent und täglich ohne Ausnahmen integrative Verhaltensweisen vorleben und dies auch von anderen verlangen. Sie müssen einfühlsam zuhören, unterschiedliche Standpunkte anerkennen, allen eine Stimme geben, alle gleich behandeln und Vorurteile offen ansprechen, an Schulungen zur Vielfalt teilnehmen und die Zusammenarbeit fördern.
- ❖ **Fördern Sie eine offene Kommunikation:** Schaffen Sie einen sicheren Raum und führen Sie regelmäßig offene Gespräche über Integration, Teamkultur und Verbesserungsmöglichkeiten. Ermutigen Sie zu Feedback, indem Sie anonyme Kanäle für Teammitglieder bereitstellen, um Ideen zu teilen oder Probleme zu melden.
- ❖ **Management informieren:** Sie müssen das Management über die notwendigen Ansätze informieren, damit die Unternehmen einer integrativen Kultur Vorrang einräumen können. Regelmäßige Überprüfung von Strategien und Praktiken, um die Inklusivität zu verfeinern und zu verbessern.



## Übergang von Teams von Homogenität zu Inklusion

**Manager müssen von einer homogenen Teamidentität zu einer integrativen Identität übergehen.** Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zwischen dem Aufbau einer starken Teamidentität und dem Gefühl der Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder für ihre einzigartigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu finden. Bei der Schaffung einer Teamidentität geht es nicht darum, ein homogenes Team zu schaffen, sondern eines, in dem unterschiedliche Standpunkte geschätzt und respektiert werden. Kein Team ist wirklich homogen - jeder ist auf irgendeine Weise "anders". Ein intersektioneller Ansatz, der die Mitarbeiter als Individuen anerkennt und unterstützt, ist der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Integration. Der Aufbau integrativer Teams erfordert bewusste Anstrengungen und eine strategische Führung, die sich von einer uniformen oder homogenen Denkweise zu einer Haltung hinbewegt, die ein vielfältiges Team und ein integratives Arbeitsumfeld umfasst.

## Wie?

- ❖ **Wertschätzung der Vielfalt und Förderung der Inklusion:** Erkennen Sie die einzigartigen Bemühungen und Erfolge der Teammitglieder an. Erkennen Sie an, dass jedes Teammitglied einzigartige Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven mitbringt. Sucht aktiv nach vielfältigen Teammitgliedern in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Fähigkeiten und Erfahrungen. Strebt ein vielfältiges Team an (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Erfahrung)
- ❖ **Sorgen Sie für psychologische Sicherheit:** Schaffen Sie sichere Räume, in denen sich Teammitglieder sicher fühlen, ihre Ideen mitzuteilen, Bedenken zu äußern und authentisch zu sein, ohne Angst vor Verurteilung oder Vergeltung zu haben.
- ❖ **Aufbau einer starken, flexiblen Teamidentität:** Schaffen Sie eine einheitliche Vision und einen Zusammenhalt im Team, ohne dabei in Homogenität zu verfallen. Teams, die sich vertrauensvoll über Ziele und Ideen austauschen, die die Beiträge der anderen anerkennen und unterschiedliche Perspektiven würdigen.



## Wie?

- ❖ **Diverse Teams ausbilden und betreuen:** Bieten Sie Schulungen, Mentorenschaften, berufliche Weiterbildung und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Maßnahmen an.
- ❖ **Messen Sie Inklusion:** Nutzen Sie Messgrößen, um die Fortschritte bei der Schaffung eines integrativeren Teams zu verfolgen.

**75 %** der Unternehmen achten nicht auf die Vielfalt von Menschen mit Behinderungen (EY 2024)



## Übergang von Teams von Homogenität zu Inklusion

**Manager müssen von einer homogenen Teamidentität zu einer integrativen Identität übergehen.** Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zwischen dem Aufbau einer starken Teamidentität und dem Gefühl der Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder für ihre einzigartigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu finden. Bei der Schaffung einer Teamidentität geht es nicht darum, ein homogenes Team zu schaffen, sondern eines, in dem unterschiedliche Standpunkte geschätzt und respektiert werden. Kein Team ist wirklich homogen - jeder ist auf irgendeine Weise "anders". Ein intersektioneller Ansatz, der die Mitarbeiter als Individuen anerkennt und unterstützt, ist der erste Schritt auf dem Weg zu mehr Integration. Der Aufbau integrativer Teams erfordert bewusste Anstrengungen und eine strategische Führung, die sich von einer uniformen oder homogenen Denkweise zu einer Haltung hinbewegt, die ein vielfältiges Team und ein integratives Arbeitsumfeld umfasst.

## Wie?

- ❖ **Wertschätzung der Vielfalt und Anerkennung der Einzigartigkeit:** Erkennen Sie an, dass jedes Teammitglied einzigartige Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven mitbringt. Suchen Sie aktiv nach vielfältigen Teammitgliedern in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter, Fähigkeiten und Erfahrungen. Strebt ein vielfältiges Team an (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Erfahrung)
- ❖ **Sorgen Sie für psychologische Sicherheit:** Schaffen Sie sichere Räume, in denen sich Teammitglieder sicher fühlen, ihre Ideen mitzuteilen, Bedenken zu äußern und authentisch zu sein, ohne Angst vor Verurteilung oder Vergeltung zu haben.
- ❖ **Aufbau einer starken, flexiblen Teamidentität:** Schaffen Sie eine einheitliche Vision und einen Zusammenhalt im Team, ohne dabei in Homogenität zu verfallen. Teams, die selbstbewusst Ziele und Ideen teilen, die die Beiträge der anderen schätzen und unterschiedliche Perspektiven anerkennen.



## Unterstützung der einzigartigen Bedürfnisse unterschiedlicher Teams

Unterschiedliche Teams verfügen über eine Reihe einzigartiger Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven, die unterstützt werden müssen. Die Unterstützung ihrer einzigartigen Bedürfnisse ist nicht nur ein moralischer Imperativ, sondern ein strategischer Vorteil, der Innovation, Kreativität und Widerstandsfähigkeit fördert. Damit Manager das Beste aus vielfältigen Teams herausholen können, um Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln anzugehen, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu erarbeiten, die einem breiteren Publikum gerecht werden, müssen sie Inklusion aktiv unterstützen. Führungskräfte müssen die besonderen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder erkennen und berücksichtigen, um sicherzustellen, dass sich jeder wertgeschätzt und respektiert fühlt und die Möglichkeit hat, seinen Beitrag zu leisten.

## Wie?

- ❖ **Förderung eines integrativen Umfelds und einer integrativen Kultur:** Schaffen Sie ein integratives, unterstützendes Umfeld, in dem Vielfalt willkommen ist, in dem Vertrauen und offene Kommunikation herrschen, in dem sich jeder wertgeschätzt fühlt und in dem seine Beiträge unabhängig von seinen Unterschieden geschätzt werden. Passen Sie Ressourcen und Richtlinien an, um den unterschiedlichen Bedürfnissen innerhalb des Teams gerecht zu werden. Manager müssen wissen, wann sie sich auf integrative Praktiken einlassen sollten und welcher Ansatz optimal ist.
- ❖ **Ausschließende Verhaltensweisen ansprechen:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, sowohl bewusste als auch unbewusste Vorurteile, die Interaktionen und Entscheidungen am Arbeitsplatz beeinflussen können, zu erkennen und anzusprechen. Sie spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, in dem alle Mitarbeiter mit Würde, Fairness und Respekt behandelt werden. Dazu gehört es, ausgrenzendes oder diskriminierendes Verhalten anzusprechen, wann immer es auftritt. Führungskräfte sollten bestehende ausgrenzende Praktiken aktiv in Frage stellen und Schritte unternehmen, um sie zu korrigieren, während sie gleichzeitig die Mitarbeiter über die Bedeutung von Inklusion und Gleichberechtigung aufklären.



## Wie?

- ❖ **Umfasst Innovation und Kreativität:** Damit unterschiedliche Perspektiven besser in der Lage sind, kreativ zu denken und komplexe Herausforderungen zu lösen.
- ❖ **Sicherstellen, dass die Stimmen gehört und die Bedürfnisse unterstützt werden:** Manager sollten sicherstellen, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, seine Meinung und seine Bedenken zu äußern, sei es in informellen Gesprächen oder über formelle Kanäle. Dies verbessert die Mitarbeiterbindung, da die Mitarbeiter zufriedener und motivierter sind und eher bleiben.
- ❖ **Überprüfung von Einstellungen, Beförderungen und Aufgabenzuweisungen:** Um sicherzustellen, dass sie fair und integrativ sind.
- ❖ **Flexibel:** Bieten Sie flexible Arbeitszeiten und -muster im Vergleich zur traditionellen Vollzeitbeschäftigung, bieten Sie verschiedene Standortmodelle an, um Arbeitnehmer mit unterschiedlichem Hintergrund und aus unterschiedlichen Verhältnissen besser zu integrieren.



| Herausforderungen für Manager  | Herausforderungen für Unternehmen  |
|--|--|
| <b>28% der</b> Manager geben an, dass ihnen nicht die Zeit und die Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie benötigen, um ein spürbares Engagement für I&D zu zeigen | Wie können die Aufgaben der Vorgesetzten so gestaltet werden, dass sie ein Gleichgewicht zwischen den betrieblichen Anforderungen und einer guten Mitarbeiterführung, einschließlich Integration und Vielfalt, herstellen?   |
| <b>Nur 29%</b> der Manager haben I&D als Teil ihrer Leistungsziele und wissen nicht, wie sie die Unternehmensleistung oder ihre Karriere verbessern.                 | Wie können Vorgesetzte die Vorteile eines fairen und integrativen Arbeitsplatzes, einschließlich der Chancengleichheit, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter verstehen?   |
| <b>47 %</b> der Manager geben an, dass Überlegungen zur Eingliederung und Vielfalt hinter den betrieblichen Erfordernissen zurückstehen.                             | Wie kann die Leistung der Vorgesetzten im Hinblick auf die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung und das Vorleben eines fairen, unterstützenden und integrativen Verhaltens beurteilt werden?   |
| <b>58 %</b> der Führungskräfte sind sich nicht sicher, ob sie über die richtigen Fähigkeiten verfügen, um Integration und Vielfalt zu fördern.                       | Wie schulen und unterstützen Sie Manager mit D&I-Managementkompetenzen, damit sie ihr Team auf faire, mitfühlende und integrative Weise führen und ihnen die Zuversicht, die Flexibilität und das Vertrauen geben, auf individuelle Bedürfnisse und Umstände einzugehen? |
| <b>45%</b> der Manager geben an, dass sie nicht wissen, was eine I&D-Schulung beinhaltet   | Von welchen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf I&D würde das Führungsteam in Ihrem Unternehmen am meisten profitieren?  |

## 1. Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen

28% der Führungskräfte geben an, dass ihnen nicht die Zeit und die Ressourcen zur Verfügung stehen, die sie benötigen, um ein spürbares Engagement für I&D zu zeigen

## Geschäftliche Herausforderung

Wie können Vorgesetzte ihre Rolle im Bereich D&I besser verstehen und wie können sie ihre Rolle so gestalten, dass sie mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang steht und sich auf ein gutes, auf D&I ausgerichtetes Personalmanagement konzentriert?

## Strategische Lösungen und Maßnahmen

Gestalten Sie die Rollen der Linienmanager und stellen Sie ihnen die Ressourcen zur Verfügung, die sie für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen operativem und D&I-Personalmanagement benötigen

### ✓ Klärung der D&I-Erwartungen und Priorisierung der Aufgaben

- ❑ **Maßnahmen:** Definieren Sie **klare Rollen und Zuständigkeiten**, die die operativen Aufgaben von den Aufgaben des Personalmanagements abgrenzen. Überarbeiten Sie die Stellenbeschreibungen der Vorgesetzten und nehmen Sie spezifische Aufgaben wie Teamentwicklung, Mentoring und die Förderung einer respektvollen und integrativen Arbeitsplatzkultur auf. Machen Sie I&D und die Entwicklung der Mitarbeiter zu Schlüsselkennzahlen in den Leistungsbeurteilungen. Fördern Sie die Verantwortlichkeit, indem Sie die Fortschritte bei den KPIs verfolgen und bei Bedarf konstruktives Feedback und Unterstützung geben.

**Beispiel:** KPI: Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen bei Beförderungen und in Führungspositionen um 15 %.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

✓ **Sicherstellen, dass das D&I-Personalmanagement nicht als optionales Zusatzprodukt, sondern als Kernaufgabe behandelt wird.**

❑ **Handeln:** Statten Sie Manager mit umsetzbaren Messgrößen und Instrumenten aus, um Inklusion und Vielfalt in die täglichen Managementpraktiken zu integrieren.

**Beispiel:** Erhebungen zur Bewertung des Zugehörigkeitsgefühls, der Eingliederung und der Fairness der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Einschließlich spezifischer Fragen zur psychologischen Sicherheit und zur Inklusivität der Führung.

**Beispiel:** Google Sheets/Excel-Vorlagen sind einfache Hilfsmittel, um demografische Daten des Teams, das Engagement von Randgruppen und Fortschritte zu verfolgen.

❑ **Maßnahmen:** Legen Sie für jedes Team messbare Ziele für Integration und Vielfalt fest und kommunizieren Sie diese Ziele als gemeinsame Verantwortung.

**Beispiel:** Setzen Sie Ziele für die Schaffung sicherer Räume für den Dialog und überwachen Sie den Grad des Engagements und den Erfolg.

**Beispiel:** Bieten Sie eine Schulung zu unbewussten Vorurteilen für Mitarbeiter an und verfolgen Sie die Teilnahme, das Verständnis und die Umsetzung.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

✓ **Sicherstellen, dass das D&I-Personalmanagement nicht als optionales Zusatzprodukt, sondern als Kernaufgabe behandelt wird.**

**Aktion:** Beurteilen Sie Führungskräfte nach ihrer Fähigkeit, Chancengleichheit zu schaffen, vielfältige Teammitglieder zu unterstützen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration zu bewältigen.

**Beispiel: Führen Sie eine Selbstbewertung der Manager durch:** Bitten Sie die Manager, über ihre Praktiken nachzudenken, einschließlich der Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen, und der Strategien, mit denen sie diese angehen.

**Beispiel: Bewertung von Szenarien:** Bewerten Sie, wie Manager auf hypothetische oder vergangene Szenarien reagieren, die Herausforderungen in Bezug auf Gleichberechtigung und Integration beinhalten.

**Beispiel: Abschluss von Schulungen:** Verfolgen Sie die Teilnahme von Managern an I&D-Schulungsprogrammen und wie sie das Gelernte in ihren Teams anwenden.

**Maßnahmen:** Verfolgen Sie regelmäßig die Fortschritte, holen Sie das Feedback der Mitarbeiter ein und führen Sie Audits durch, um zu bewerten, wie die Führungskräfte bei der Förderung einer integrativen Kultur vorgehen.

**Maßnahmen:** Ermuntern Sie die Vorgesetzten zu häufigen Einzel- und Teambesprechungen, um die individuellen Bedürfnisse zu verstehen und Hindernisse für die Integration zu beseitigen. Bringen Sie sie dazu, diese Besprechungen zu nutzen, um Möglichkeiten zur Verbesserung von Gleichberechtigung und Integration am Arbeitsplatz zu ermitteln.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

### ✓ Integration in den Arbeitsalltag einbetten

- ❑ **Aktion: Integrieren Sie Inklusion in Geschäftsprozesse:** Behandeln Sie Inklusion nicht als "zusätzliche" Aufgabe, sondern binden Sie sie in bestehende Aktivitäten wie Teambesprechungen, Projektplanung und Leistungsbewertungen ein.
- ❑ **Maßnahmen:** Machen Sie integrative Führung und integrative Verhaltensweisen zu einem Teil ihrer Leistungsziele, damit Inklusion zu einer Priorität und nicht zu einer zusätzlichen Belastung wird.

### ✓ Praktische Tools und Ressourcen bereitstellen

- ❑ **Aktion:** Bereitstellung zugänglicher Leitfäden und Vorlagen als Schnellreferenzinstrumente wie Checklisten für integrative Entscheidungsfindung, Treffen zur Förderung der Inklusion und Bekämpfung von Vorurteilen bei Einstellungen oder Beförderungen.

**Beispiel:** Eine "Checkliste für integrative Sitzungen", um sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden.

**Beispiel: Kompetenz-Rahmenwerke:** Entwickeln Sie einen D&I-Kompetenzrahmen und ein Protokoll, das spezifische Verhaltensweisen wie aktives Zuhören, Empathie, gerechte Entscheidungsfindung und Konfliktlösung umfasst.

- ❑ **Maßnahmen:** Automatisieren Sie, wo immer möglich, durch die Integration von Automatisierungswerkzeugen. Nutzen Sie digitale Plattformen, um routinemäßige Verwaltungsaufgaben zu rationalisieren und Zeit für das Personalmanagement zu gewinnen.

**Beispiel:** Tools wie Slack, Monday.com oder PeopleHR können Arbeitsabläufe vereinfachen.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

### ✓ Reduzieren Sie den Arbeitsbelastungsdruck

- Aktion: Delegieren Sie Verwaltungsaufgaben:** Stellen Sie Managern administrative Unterstützung zur Verfügung oder delegieren Sie unkritische Aufgaben an andere Teammitglieder. Stellen Sie den Zugang zu Tools für die Zusammenarbeit sicher, um den Verwaltungsaufwand zu verringern.
- Aktion: Geben Sie der Eingliederung Vorrang vor Perfektion:** Ermutigen Sie die Manager, sich auf schrittweise Fortschritte bei der Eingliederung zu konzentrieren, anstatt in allen Bereichen Perfektion anzustreben.
- Aktion: Betriebsabläufe rationalisieren:** Automatisieren Sie Routineaufgaben, wo immer dies möglich ist, und delegieren Sie nicht kritische Aufgaben, um Zeit für das Personalmanagement zu gewinnen.

### ✓ Unterstützungsnetzwerke für Manager schaffen

- Aktion: Peer-Support-Gruppen:** Einrichtung von Foren oder Peer-Netzwerken für Manager zum Austausch von Herausforderungen, Ideen und Lösungen im Zusammenhang mit der Integration.
- Aktion: Einzel-Coaching:** Bieten Sie persönliche Unterstützung durch Coaching-Sitzungen an, die auf die individuellen Herausforderungen eingehen.

**Beispiel:** Monatliche Besprechungen mit der Personalabteilung oder einem speziellen Integrationsbeauftragten.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

### ✓ Fördern Sie eine Kultur der Unterstützung, des Feedbacks und der Zusammenarbeit

- Handeln:** Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit und offene Kommunikation schätzt. Bewerten Sie, kommunizieren Sie und unterstützen Sie Manager, wie sie gerechte Möglichkeiten schaffen, vielfältige Teammitglieder unterstützen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Integration angehen können.

**Beispiel:** Bieten Sie Personalverantwortlichen und Managern I&D-Toolkits, Vorlagen, Schulungen und Zugang zu I&D-Beratern oder -Fachleuten an, um sie bei der Umsetzung integrativer Praktiken zu unterstützen.

- Aktion:** Einführung von Systemen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren Vorgesetzten Feedback zu geben, insbesondere in Bezug auf Inklusion und Unterstützung. Nutzen Sie dieses Feedback, um Managern zu helfen, ihren Ansatz zu verfeinern und Lücken zu schließen.

**Beispiel:** Entwicklung von Ressourcen, die Managern helfen, sich im D&I-Personalmanagement zurechtzufinden, z. B. bei der Durchführung von inklusiven Leistungsbeurteilungen, der Behandlung von Anliegen marginalisierter Mitarbeiter oder der Förderung der Work-Life-Balance.

- Aktion: Betriebsabläufe rationalisieren:** Automatisieren Sie Routineaufgaben, wo immer dies möglich ist, und delegieren Sie nicht kritische Aufgaben, um Zeit für das Personalmanagement zu gewinnen.
- Maßnahme:** Einrichtung eines speziellen Teams für Integration und Vielfalt oder einer Ressourcengruppe zur Unterstützung der Vorgesetzten.

## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

### ✓ **Manager- und Teamziele mit den Unternehmenswerten in Einklang bringen**

- ❑ **Aktion: Peer-Support-Gruppen:** Einrichtung von Foren oder Peer-Netzwerken für Manager zum Austausch von Herausforderungen, Ideen und Lösungen im Zusammenhang mit der Integration.
- ❑ **Aktion: Einzelcoaching:** Bieten Sie persönliche Unterstützung durch Coaching-Sitzungen an, die auf die besonderen Herausforderungen des Einzelnen eingehen.

**Beispiel:** Führen Sie monatliche Kontrollbesuche mit der Personalabteilung oder einem speziellen Integrationsbeauftragten durch.

- ❑ **Aktion: Normalisieren Sie das Bitten um Hilfe:** Ermutigen Sie Manager, in heiklen Situationen um Rat zu fragen, und betonen Sie, dass dies eine Stärke und keine Schwäche ist.
- ❑ **Aktion: Vertrauensbildung unterstützen:** Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, Vertrauen zu schaffen, indem sie in ihrer Kommunikation und ihrem Handeln transparent, konsequent und unterstützend sind.
- ❑ **Aktion: Ermächtigung zur Entscheidungsfindung:** Schulen Sie Manager darin, ihr Ermessen bei der Anpassung von Arbeitsbelastung, Zeitplänen oder Prozessen an die individuellen Bedürfnisse zu nutzen.



## Unklare Rolle und ineffiziente Ressourcen: Strategische Lösungen und Maßnahmen

### Unterstützung für psychische Gesundheit und Wohlbefinden

- ❑ **Aktion: Ressourcen für psychische Gesundheit:** Stellen Sie sicher, dass Manager Zugang zu Beratungsdiensten oder Hilfsprogrammen für Mitarbeiter haben, um Stress zu bewältigen. Schaffen Sie sichere Räume, in denen Manager Herausforderungen diskutieren, Fragen stellen und Erfahrungen mit ihren Vorgesetzten und Kollegen austauschen können, ohne Angst vor Verurteilungen zu haben.
- ❑ **Aktion: Flexible Zeitpläne:** Bieten Sie Managern Flexibilität, z. B. die Möglichkeit der Fernarbeit oder der Anpassung der Arbeitszeiten, um ihre Arbeitsbelastung zu verringern.

### Erkennen und belohnen Sie integrative Verhaltensweisen

- ❑ **Aktion: Positive Verstärkung:** Anerkennen und würdigen Sie Führungskräfte, die integrative Verhaltensweisen zeigen, durch Anerkennungsprogramme oder Auszeichnungen. Feiern Sie auch die Erfolge von Betrieben und Teams bei der Schaffung eines integrativen Teamumfelds.

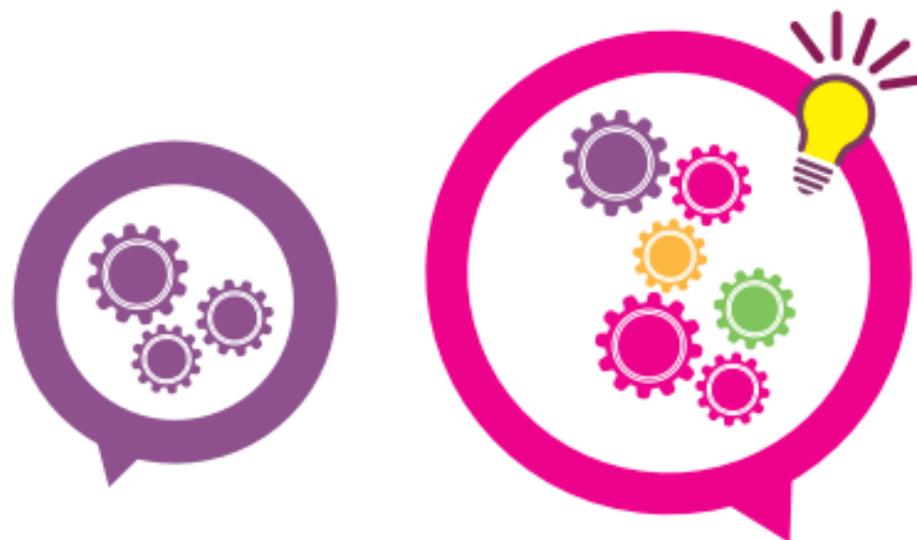
**Beispiel:** Erkennen Sie Vorgesetzte an, die sich bei der Schaffung eines integrativen Umfelds auszeichnen, und belohnen Sie sie, indem Sie sie in Unternehmensnewslettern oder auf I&D-Recongnition Walls als Vorbilder präsentieren.

**Beispiel: Karriereanreize:** Verbinden Sie integrative Führung mit Beförderungen oder beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

## Inklusive Gruppen erhalten die höchsten Punktzahlen

Gruppen, in denen mehr Frauen vertreten sind, erhalten die höchsten Punktzahlen, weil sie sich besser um andere kümmern und teilen können als Männer. Durch ihre Anwesenheit verändern sie die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen

*Émile Servan-Schreiber, Supercollectif*



## 2. Fehlende I&D-Fähigkeiten und Ausbildung

**58 %** der Führungskräfte sind sich nicht sicher, ob sie über die richtigen Fähigkeiten verfügen, um Integration und Vielfalt zu fördern.

**45%** der Manager geben an, dass sie nicht wissen, was eine I&D-Schulung beinhaltet

## Geschäftliche Herausforderungen

- Wie schulen und unterstützen Sie Manager mit D&I-Managementkompetenzen, damit sie ihr Team auf faire, mitfühlende und integrative Weise führen und ihnen die Zuversicht, die Flexibilität und das Vertrauen geben, auf individuelle Bedürfnisse und Umstände einzugehen?
- Von welchen Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf I&D würde das Führungsteam in Ihrem Unternehmen am meisten profitieren?

## Strategische Lösungen und Maßnahmen

✓ **Obligatorisches D&I-Führungstraining anbieten**

☐ **Maßnahmen:** Obligatorische Schulungsprogramme für Führungskräfte zu den Themen integrative Führung, kulturelles Bewusstsein, aktives Zuhören, unbewusste Vorurteile, Konfliktlösung, emotionale Intelligenz und Antidiskriminierung.

**Beispiel:** In der Schulung "Inclusive Leadership" lernen Führungskräfte, wie sie die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder erkennen und darauf reagieren können, z. B. Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Unterstützung bei psychischen Problemen und Barrierefreiheit.

## Fehlende I&D-Fähigkeiten und Ausbildung: Strategische Lösungen und Maßnahmen

- ✓ **Gezieltes und flexibles Training mit verschiedenen Methoden anbieten**
- ❑ **Aktion: Microlearning-Module:** Bieten Sie kurze, gezielte Schulungen (10-15 Minuten) an, die in einen vollen Terminkalender passen. **Beispiel:** E-Learning in Häppchen zum Erkennen unbewusster Vorurteile oder zum effektiven Zuhören.
- ❑ **Aktion: Rollenspiel-Übungen:** Simulieren Sie herausfordernde Situationen, um Vertrauen in den einfühlsamen Umgang mit komplexen zwischenmenschlichen Szenarien aufzubauen.
- ❑ **Aktion: Schulung auf Abruf:** Machen Sie Schulungen jederzeit zugänglich, z. B. in Form von aufgezeichneten Webinaren oder Podcasts, die während der Fahrt oder in Pausen konsumiert werden können.
- ❑ **Aktion: Workshops:** Bieten Sie Workshops an, die Managern und Mitarbeitern helfen, ihre eigene psychische Gesundheit und Widerstandsfähigkeit zu erhalten, z. B. Workshops zur emotionalen Widerstandsfähigkeit, Achtsamkeitstraining oder Stressmanagement.
- ❑ **Aktion: One-on-One-Coaching:** Bieten Sie Managern kontinuierliche Beratung und Feedback durch Personalfachleute oder leitende Angestellte.
- ❑ **Aktion: Mentoring-Programme:** Bringen Sie Manager mit erfahrenen Führungskräften zusammen, die sich durch eine faire und integrative Mitarbeiterführung auszeichnen, um bewährte Verfahren auszutauschen.



## Vorgeschlagene D&I-Liste für relevante Managementschulungen

Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf Integration und Vielfalt (Inclusion and Diversity, I&D) für das Führungsteam sollten sich darauf konzentrieren, ihr Verständnis, ihr Engagement und ihre Fähigkeit, integrative Praktiken voranzutreiben, zu verbessern. Hier finden Sie eine umfassende Liste von Programmen, die sich als besonders nützlich erweisen könnten:

- Unbewusste Voreingenommenheit:** Hilft Führungskräften, unbewusste Voreingenommenheit zu erkennen und abzubauen, die sich auf die Entscheidungsfindung, die Teamdynamik und die Arbeitsplatzkultur auswirken kann, z. B. bei Einstellungen, Beförderungen oder im täglichen Umgang miteinander.
- Entwicklung von integrativen Führungsqualitäten:** Vermittlung von Fähigkeiten an Führungskräfte, um eine Kultur zu schaffen, in der sich alle Mitarbeiter wertgeschätzt, respektiert und gehört fühlen, z. B. durch die Leitung vielfältiger Teams und die Förderung psychologischer Sicherheit.
- Kulturelle Kompetenzen:** Vorbereitung von Führungskräften auf die Bewältigung kultureller Unterschiede an einem globalen oder multikulturellen Arbeitsplatz, z. B. kulturübergreifende Kommunikation, Verständnis kultureller Nuancen und Werte.
- Emotionale Intelligenz:** Stärkung der Fähigkeiten von Führungskräften, sich in die Teammitglieder einzufühlen, mit Emotionen umzugehen und sensible Situationen mit Sorgfalt zu bewältigen, z. B. durch den Aufbau von Selbstbewusstsein und Empathie.
- Verbündete und Fürsprache:** Befähigung von Führungskräften, unterrepräsentierte Gruppen aktiv zu unterstützen und sich für I&D-Initiativen einzusetzen, z. B. durch die Ermittlung von Möglichkeiten für Allyship am Arbeitsplatz und das Eintreten für politische Veränderungen.
- Anti-Diskriminierung und Rechtsbewusstsein:** Sicherstellen, dass die Führungskräfte ihre Verantwortung in Bezug auf die Einhaltung der Antidiskriminierungsgesetze und -vorschriften am Arbeitsplatz kennen, z. B. den Umgang mit Beschwerden über Belästigung oder Diskriminierung.

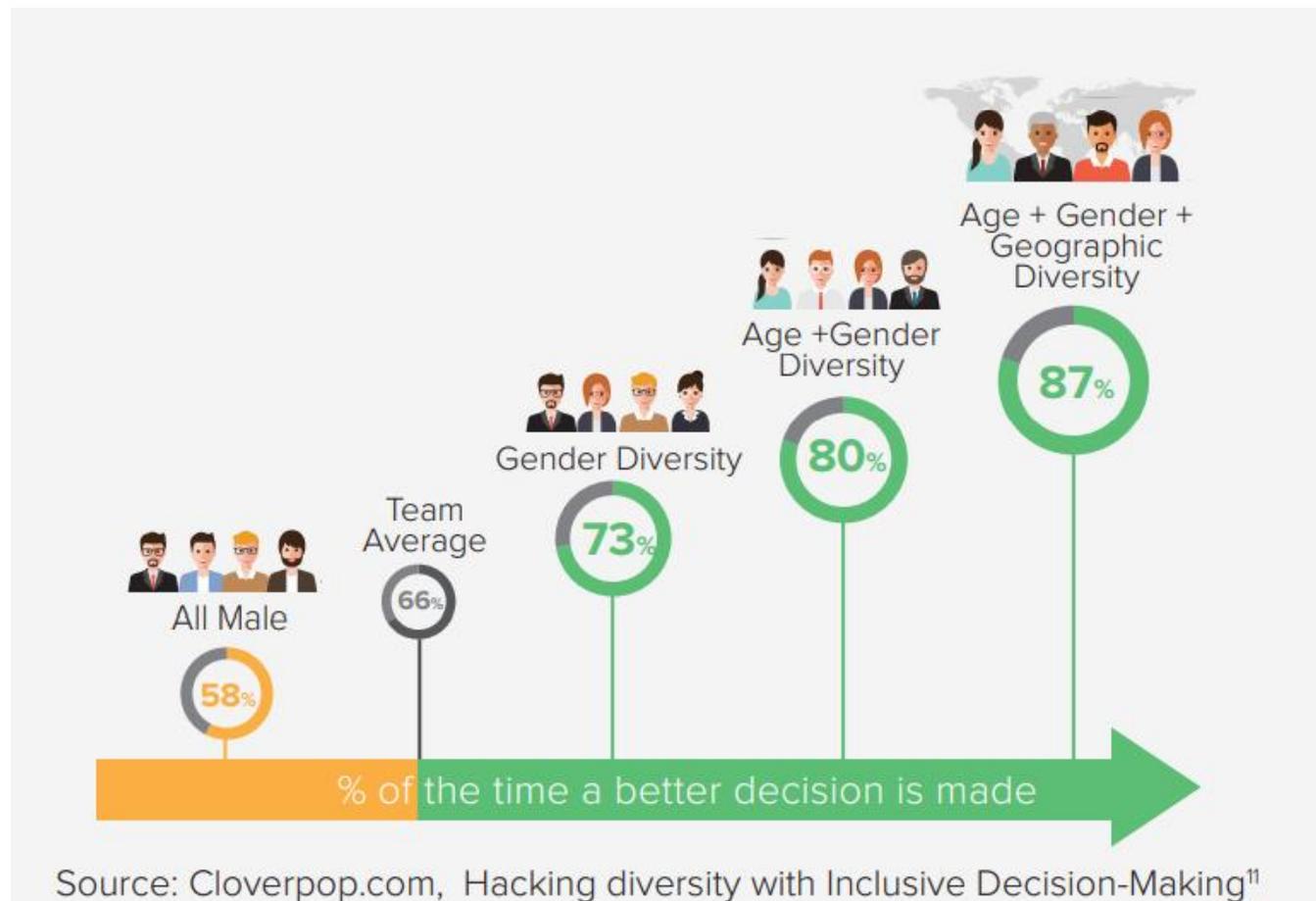


## Vorgeschlagene D&I-Liste für relevante Managementschulungen

- Messung und Förderung der Auswirkungen von I&D:** Den Führungskräften zeigen, wie sie die Bedeutung von I&D effektiv kommunizieren und Maßnahmen ergreifen können, z. B. datengestützte Entscheidungsfindung und Strategien zur kontinuierlichen Verbesserung.
- Konfliktlösung an einem Arbeitsplatz der Vielfalt:** Vermittlung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Konflikten, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven oder Hintergründen ergeben, z. B. Mediationstechniken und Aufbau von Respekt im Team.
- Gerechtigkeit und faire Entscheidungsfindung:** Bringen Sie Managern bei, wie sie bei Entscheidungen im Zusammenhang mit Einstellungen, Beförderungen, Leistungsbeurteilungen und der Ressourcenzuteilung für Fairness und Gerechtigkeit sorgen können, z. B. durch die Ermittlung von Eintrittsbarrieren.
- Eingliederung von Behinderten:** Vermittelt Führungskräften das Wissen und die Instrumente zur Unterstützung von Mitarbeitern mit Behinderungen, einschließlich angemessener Vorkehrungen und bewährter Praktiken für die Barrierefreiheit.
- Gleichstellung der Geschlechter:** Konzentriert sich darauf, Managern beizubringen, wie sie Hindernisse für die Gleichstellung der Geschlechter beseitigen, eine ausgewogene Vertretung in Führungspositionen fördern und geschlechtsspezifische Voreingenommenheit in der Arbeitsplatzdynamik bekämpfen können.
- Psychologische Sicherheit und Konfliktlösung:** Lehrt Führungskräfte, wie sie ein Umfeld schaffen können, in dem sich Mitarbeiter sicher fühlen, um Bedenken zu äußern, Ideen mitzuteilen und den Status quo in Frage zu stellen, ohne Vergeltungsmaßnahmen befürchten zu müssen, z. B. wie sie einen offenen Dialog und konstruktives Feedback fördern können.
- LGBTQ+ Eingliederung:** Leitet Manager bei der Unterstützung von LGBTQ+-Mitarbeitern durch integrative Richtlinien, Sprache und Praktiken am Arbeitsplatz an, z. B. Verständnis für deren besondere Herausforderungen und unterschiedliche Pronomen.

## Das kollektive Gehirn hat einen IQ - wir können ihn messen

Die Intelligenz einer Gruppe wird nicht durch das Intelligenzniveau ihrer Mitglieder bestimmt, auch nicht durch die Addition der einzelnen Intelligenzen. Die Intelligenz einer Gruppe wird durch die Sensibilität für andere (nonverbale Kommunikation) und gleiche Redezeit bestimmt.



Quelle Jump Solutions für Gleichstellung am Arbeitsplatz

### 3. Unklarheit über den Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter

### Geschäftliche Herausforderung

**Nur 29%** der Manager haben I&D als Teil ihrer Leistungsziele und wissen nicht, wie sie die Unternehmensleistung verbessern.

Wie können Vorgesetzte die Vorteile eines fairen und integrativen Arbeitsplatzes, einschließlich der Chancengleichheit, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter verstehen?

### Strategische Lösungen und Maßnahmen

Vorgesetzte können die Vorteile eines fairen und integrativen Arbeitsplatzes für das Unternehmen und die Mitarbeiter durch Aufklärung, Engagement und Erfahrung verstehen.

- ✓ **Aufklärung über den Geschäftsnutzen von Vielfalt, Eingliederung und Gleichstellung**
- Aktion: Zeigen Sie die Auswirkungen auf die Leistung:** Teilen Sie Daten und Fallstudien, die zeigen, dass vielfältige und integrative Teams innovativer, produktiver und besser in der Lage sind, Probleme zu lösen.
- Aktion: Finanzielle Vorteile hervorheben:** Erläutern Sie, wie faire und integrative Arbeitsplätze zu einer höheren Mitarbeiterbindung, geringeren Rekrutierungskosten und einer höheren Kundenzufriedenheit führen und sich somit positiv auf das Endergebnis auswirken.
- Aktion: Verknüpfung mit den Unternehmenszielen:** Zeigen Sie, wie die Eingliederung mit dem Auftrag, den Werten und den Zielen des Unternehmens übereinstimmt, so dass sie zu einer strategischen Priorität wird.

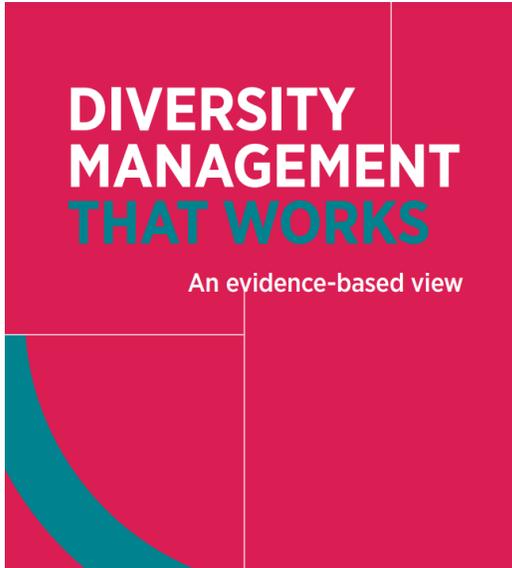
## Unklarheit über den Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter

### Strategische Lösungen und Maßnahmen

- ✓ **Informieren Sie sich über Mitarbeitervorteile**
- Aktion: Steigerung von Moral und Engagement:** Erläutern Sie, wie Mitarbeiter sich in einem integrativen Umfeld mehr wertgeschätzt und motiviert fühlen, was zu höherer Arbeitszufriedenheit und Loyalität führt.
- Aktion: Talententwicklung fördern:** Erörtern Sie, wie Chancengleichheit dazu beiträgt, dass jeder Einzelne sein Potenzial voll ausschöpfen kann, was sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen zugute kommt.
- Aktion: Schaffung eines gesünderen Arbeitsplatzes:** Hervorhebung des Zusammenhangs zwischen Integration, weniger Konflikten am Arbeitsplatz und besserer psychischer Gesundheit und Wohlbefinden.
- ✓ **Informieren Sie über die Vorteile für Manager**
- Aktion:** Zeigen Sie auf, wie ein effektives Personalmanagement, einschließlich der Integration, ihren Ruf als Führungskraft stärkt und zur Karriereentwicklung beiträgt.
- Handeln:** Betonen Sie, dass Fairness und Gleichberechtigung die Risiken von Diskriminierungsklagen, Rufschädigung und behördlichen Strafen verringern und sowohl das Unternehmen als auch ihre Rolle als Führungskräfte schützen.
- Maßnahmen:** Würdigung und Belohnung von Managern, die starke integrative Praktiken an den Tag legen, und Stärkung der Bedeutung von Fairness und Gleichberechtigung als zentrale Führungseigenschaften.



## Unterstützungen & Ressourcen



**Leitfaden: Funktionierendes Diversitätsmanagement**, entwickelt von Das Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), um Unternehmen beim D&I-Management zu unterstützen. Die Themen umfassen;

- ❖ Wie man enorme D&I-Lücken schließt
- ❖ Wie man eine integrative Führungskultur aufbaut
- ❖ Unterschiedliche Trainingsinterventionen
- ❖ Wirksame Trainingsmethoden und was zu vermeiden ist

[https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/7926-diversity-and-inclusion-report-revised\\_tcm18-65334.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf)

### Diversity and Inclusion in Focus

A Business in the Community Ireland Publication.

Diese Veröffentlichung enthält Statistiken, die die krassen Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt aufzeigen. Sie untersucht die Hindernisse und Chancen, mit denen Arbeitnehmer und Unternehmen konfrontiert sind, und stellt eine Reihe konkreter Maßnahmen vor, die bei der Schaffung von integrativen Arbeitsplätzen einen echten Unterschied machen können.

<https://bitc.ie/wp-content/uploads/2024/07/BITCI-Diversity-and-Inclusion-in-Focus-report.pdf>

## Unterstützungen & Ressourcen



### **Bericht: Überwindung der Eingliederungslücke**

**Berichtet über das Diversitätsprofil von 60 Unternehmen mit über 150.000 Beschäftigten und liefert wichtige Daten über die Ungleichheit in der irischen Gesellschaft.**

- Business Case für die Einbeziehung (z. B. ROI und Reputation)
- Verstehen der wichtigsten Leistungsindikatoren
- Fortschritte im Vergleich zu den eingegangenen Verpflichtungen
- Wie man in die Zukunft kommt

<https://bitc.ie/wp-content/uploads/2024/07/Elevate-Report-2024-v10-Updated-17-06-1.pdf>



### **LEITFADEN: Unternehmensbefunde zu Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz**

- Dieser Umfragebericht gibt einen Überblick darüber, was Arbeitgeber derzeit tun, um die Eingliederung und Vielfalt an ihren Arbeitsplätzen zu verbessern, und welche Praktiken sie als wirksam erachtet haben. Außerdem wird aufgezeigt, wo in Bezug auf Führung und Management noch Handlungsbedarf besteht, und es werden Empfehlungen zur Bewältigung der Herausforderungen gegeben.

[https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/inclusion-at-work-exec-summary\\_tcm18-112951.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/inclusion-at-work-exec-summary_tcm18-112951.pdf)



### GUIDE: Wie man sinnvolle Gespräche über Ethnie führt

- Kulturübergreifendes Lernen
- Angleichung von Politiken und Prozessen
- Unangemessenes Verhalten anprangern

(Siehe Ressource auf der Kursseite)



### GUIDE: Mutige Konversationen

- Wie Mitarbeiter mutige Gespräche führen können, in denen sie sich informell austauschen und konstruktives Feedback geben können

(Siehe Ressource auf der Kursseite)

Wie man eine D&I-Strategie erstellt und ein positives Arbeitsumfeld entwickelt

### GUIDE: Wie man eine D&I-Strategie entwickelt

- Erfahren Sie, wie man eine D&I-Strategie entwickelt
- Entwicklung eines positiven Arbeitsumfelds
- Entwicklung integrativer Praktiken

(Siehe Ressource auf der Kursseite)

Der Leitfaden für Führungskräfte zu unbewussten Vorurteilen

### GUIDE: Der Leitfaden für Führungskräfte zu unbewussten Vorurteilen

- Verschiedene Arten und Beispiele
- Auswirkungen auf die Teamdynamik
- Abhilfe schaffen

<https://www.coffeepals.com/blog/the-leaders-guide-to-unconscious-bias>

## Lernergebnisse

1. die Konzepte **Zugehörigkeit, Inklusion** und **psychologische Sicherheit** am Arbeitsplatz zu definieren und ihre Bedeutung für die Förderung von Zusammenarbeit und Engagement zu verstehen.
2. Identifizieren Sie die entscheidenden Rollen und Verantwortlichkeiten von **Vorgesetzten, Teamleitern** und **Mitarbeitern** beim Aufbau einer integrativen Kultur, die sich von **Homogenität** zu **Inklusivität** entwickelt.
3. Zugang zu und Nutzung von **Lösungen, Ressourcen, Instrumenten und Hilfsmitteln** zur Bewältigung der in der Umfrage aufgezeigten Herausforderungen, um eine integrative Arbeitsplatzkultur zu fördern.
4. Verstehen Sie, wie Führungskräfte durch ihr **tägliches Handeln** und **Verhalten eine integrative Kultur gestalten** können, und nutzen Sie praktische Techniken und Instrumente zur Unterstützung ihrer Bemühungen.
5. Erkennen und wirksames Ansprechen von Verhaltensweisen, die **die Zusammenarbeit** in heterogenen Teams **behindern**, um ein kohäsives, integratives und produktives Umfeld zu schaffen.



# Gut gemacht!

## Weiter mit Modul 4

### Teil 4

**Teil 4: Von der Politik zur Praxis: Pflege einer echten Kultur der Integration.**  
*Teil 4 befasst sich mit der Umfrage zum Thema Inklusion und bietet Lösungen, Unterstützung und Ressourcen für:*

- **Kerngeschäftsfeld 3 Integrative Politiken und Praktiken**
- **Kerngeschäftsfeld 4: Umgang mit exklusiven Verhaltensweisen am Arbeitsplatz**

*Teil 4 ermöglicht es KMU, ihre derzeitigen Maßnahmen in wirksame Maßnahmen umzuwandeln und praktische Strategien zur Förderung einer integrativen Arbeitsplatzkultur zu entwickeln.*

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



This resource is licensed under CC BY 4.0



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

Diese Ressource ist lizenziert unter CC BY 4.0

