

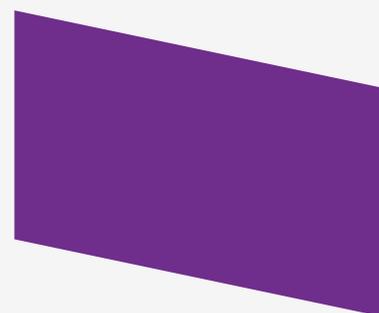


Co-funded by
the European Union



DARE-Kompetenzrahmen

Beförderung der Inklusionsfähigkeit
von kleinen und mittleren
Unternehmen in Europa



Unterstützt von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese Ansichten verantwortlich gemacht werden.



Inhalt

01

ÜBER DAS DARE-PROJEKT

02

DERZEITIGE SITUATION IN EUROPA

03

KOMPETENZBEREICHE

ÜBER DAS DARE-PROJEKT



01

01

DAS DARE PROJEKT UND SEINE ZIELE

02

ZIELGRUPPEN

03

UNTERSUCHUNGSMETHODIK



01 DAS DARE PROJEKT UND SEINE ZIELE

Diese Studie präsentiert die Ergebnisse einer vom DARE-Projektteam durchgeführten Untersuchung. Auf dieser Grundlage haben wir einen Kompetenzrahmen entwickelt, der das notwendige Wissen und die benötigten Fähigkeiten adressiert, die KMU benötigen, um den Herausforderungen der Transformation in Bezug auf Diversität und Inklusion zu begegnen.

Die Studie basiert auf 82 in 2022 und 15 in 2024 durchgeführten Interviews mit Unternehmensvertretern, Mitarbeitern und Berufsbildungseinrichtungen aus den Partner-ländern Irland, Polen, Deutschland und Dänemark.

Die Ergebnisse der Interviews erlauben es uns, Rückschlüsse auf Herausforderungen im Hinblick auf Diversität, Inklusion und Vielfalt auf dem europäischen Arbeitsmarkt zu ziehen.

Zunächst beschreiben wir die aktuelle Lage des Europäischen Arbeitsmarktes und gehen dabei insbesondere auf Migrationsaspekte ein.

Der Kompetenzrahmen rahmen erlaubt auch Rückschlüsse hinsichtlich der Erwartungshaltungen von Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern.

Europa sieht sich mit einem ernsthaften Fachkräftemangel konfrontiert: 3% aller verfügbaren Stellen bleiben unbesetzt, mehr als je zuvor seit Beginn der statistischen Erhebung dieser Daten im Jahr 2006. Indem Organisationen zentrale Grundsätze der Vielfalt und Inklusion beachten, können Sie bislang nicht erschlossene Fachkräftepotenziale nutzen. Das DARE Projekt ist ein transformatives Bildungsprojekt, das eine Reihe von Ressourcen entwickelt um europäische KMU für die wirtschaftlichen und ethischen Vorteile zu sensibilisieren, die Vielfalt und Inklusion für sie und ihre Belegschaft bedeuten können. Es soll KMU dazu befähigen, systemische und individuelle Vorurteile in Bezug auf Alter, Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Behinderung und sexuelle Orientierung zu überwinden.

Ein wichtiger Bestandteil von Programmen zur Förderung von Vielfalt und Integration ist das Einholen von Feedback von Mitarbeitern und Führungskräften. Das ist wichtig, um zu verstehen, ob das Unternehmen mit seinen Bemühungen erfolgreich ist, wo es sich verbessern kann, und welchen Einfluss Vielfalt auf das Unternehmen hat.

Deshalb haben wir uns entschlossen, Interviews mit Arbeitnehmern, Firmeninhabern und Berufsbildungseinrichtungen zu führen. Diese Studie wird die Schlussfolgerungen aus diesen Gesprächen vorstellen.



Diversitäts- und Integrationsmanagement ist in letzter Zeit ein wichtiges gesellschaftliches Thema. Es handelt sich dabei nicht um einen vorübergehenden Trend, sondern um eine Herausforderung, der sich immer mehr Unternehmen stellen. Dieses Konzept stammt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten und hat sich weltweit vor allem in den 1980er Jahren entwickelt. Neuere Standards für das Personalmanagement und die Entwicklung der Organisationskultur begannen sich durchzusetzen.

Es gibt eine Reihe von EU-Programmen zur Förderung der Chancengleichheit und der Eingliederungspolitik. Seit 2004 wurden in Europa 26 Chartas für Vielfalt geschaffen, die Unterstützung bieten und bewährte Verfahren für das Diversitätsmanagement fördern. In jeder Organisation kann eine Gruppe von Menschen, die in vielerlei Hinsicht unterschiedlich sind, effektiv als Team arbeiten, sich gegenseitig ergänzen und erfolgreich sein, vorausgesetzt, sie erhalten die richtige Unterstützung und Raum für ihre eigenen Gedanken, Ansichten und Meinungen. In unserer Studie werden wir dieses Thema im Hinblick auf die Chancen und Herausforderungen für den Arbeitsmarkt ausführlicher darstellen.



“Vielfalt ist nicht, wie wir uns unterscheiden. Bei der Vielfalt geht es darum, die Einzigartigkeit des anderen anzunehmen.”

— Ola Joseph, Author

Diversität & Inklusion

Bevor wir die Bedeutung von Vielfalt und Eingliederung erklären können, müssen wir uns darüber im Klaren sein, was diese beiden Begriffe bedeuten. Diese Begriffe werden oft synonym verwendet, obwohl sie miteinander verbunden sind, bedeuten sie nicht dasselbe. Die Begriffe Vielfalt und Integration, die oft zusammen verwendet werden, sind mehr als nur Schlagworte. Sie sind Teil einer Reihe von Maßnahmen und Programmen, die dazu beitragen, eine gerechte Kultur am Arbeitsplatz zu fördern und sicherzustellen, dass Unternehmen die einzigartigen Perspektiven und Bedürfnisse aller ihrer Mitarbeiter respektieren.

Vielfalt am Arbeitsplatz bedeutet, eine Belegschaft zu haben, die unterschiedliche Hintergründe und nationale Herkünfte einschließt. Es bedeutet geschlechtliche, sozioökonomische und kulturelle Vielfalt - und darüber hinaus. Das bedeutet auch, dass das Unternehmen ein Zugehörigkeitsgefühl fördert, das jedem das Gefühl gibt, Teil des Teams zu sein, unabhängig von der Identität und den Merkmalen, die in einer Gruppe vertreten sind, einschließlich der Mitarbeiter oder des Management- und Führungsteams. Idealerweise sollten am Arbeitsplatz Menschen mit unterschiedlichem sozialem, ethnischen und religiösem Hintergrund, verschiedenen Geschlechtern, sexuellen Orientierungen, Fähigkeiten und mehr vertreten sein. Schließlich kann eine Vielfalt von Perspektiven einen stärkeren Arbeitsplatz schaffen.

Inklusion, die mit Vielfalt zusammenhängt, bezieht sich darauf, wie gut das Unternehmen die Perspektiven der verschiedenen Gruppen am Arbeitsplatz berücksichtigt. Wenn beispielsweise Männer, Frauen und nicht-binäre Personen gleichermaßen am Arbeitsplatz vertreten sind, aber die Mehrheit der Führungsentscheidungen von Männern getroffen wird, dann ist der Arbeitsplatz nicht wirklich inklusiv, weil das Unternehmen nicht die Perspektiven aller berücksichtigt.



Sustainable Development Goals



Der Kompetenzrahmen unterstreicht die Notwendigkeit von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Vermittlung der notwendigen Kompetenzen zur Schaffung eines integrativen Arbeitsplatzes. Das Ziel ist es, eine integrative und gerechte Bildungsqualität zu gewährleisten und Möglichkeiten für lebenslanges Lernen für alle zu fördern.

Der DARE-Kompetenzrahmen und das DARE-Curriculum stehen im Einklang mit einer Reihe der Nachhaltigkeitsziele / Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDGs): SDG 5 - Geschlechtergerechtigkeit, SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 10 - Weniger Ungleichheiten, SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden, SDG 17 - Partnerschaften zur Erreichung der Ziele.



02 ZIELGRUPPEN

Vielfältige Belegschaften können sich auf Alter, Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, Behinderung, sozioökonomischen Hintergrund und sexuelle Orientierung beziehen, aber auch auf Erfahrung, Ausbildung, Fähigkeiten und die individuelle Wissensbasis. Jeder dieser Bereiche wird ein Schwerpunkt des DARE-Projekts sein.

Bildungssektor

Die DARE-Ressourcen richten sich in erster Linie an Berufsbildungsorganisationen und Lehrende, die Schulungen und Bildungsdienstleistungen für KMU anbieten.

KMU
(Management,
Führungspersonal,
Mitarbeitende)

KMU werden in die Lage versetzt, ungenutzte Potenziale zu erschließen: Sie erwerben die Fähigkeit, die notwendige Transformation zu bewältigen und als attraktiver Arbeitgeber wettbewerbsfähig zu bleiben.

Mitarbeitende

Die Beschäftigten im Allgemeinen, vor allem aber marginalisierte, ausgegrenzte oder diskriminierte Gruppen, profitieren direkt und indirekt in vielfältiger Weise.



03 UNTERSUCHUNGSMETHODIK

ANALYSE: STUDIEN, INTERVIEWS, UMFragen



Analyse des Positionsbereichs, der von den Projektpartnern vor Antragstellung des Projektes erstellt wurde. Interviews in den Partnerländern mit Mitarbeitenden und Management von KMU sowie von Bildungseinrichtungen. Analyse von Studien und Veröffentlichungen (Sekundärforschung).

1

2

KATEGORISIERUNG DER BEDÜRfnISSE UND WISSENSLÜCKEN

Entwicklung von 6 Kompetenzbereichen auf der Grundlage des zuvor definierten Bedarfs und weiterer Analysen der Partner.



3 DEFINITION VON WISSEN, FÄHIGKEITEN UND HALTUNGEN

3

Weitere Ausarbeitung der Kompetenzen, Definition der von den Zielgruppen benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse.



4

FINALISIERUNG DES DARE-KOMPETENZRAHMENS

Finalisierung auf Basis umfassender interner und externer Konsultationen mit Experten und den Zielgruppen.



DERZEITIGE SITUATION IN EUROPA



02

01

DIE LAGE AM ARBEITSMARKT

02

**HÜRDEN UND HERAUS-
FORDERUNGEN FÜR VIELFALT
UND INTEGRATION IN EUROPA**

03

VIELFALT UND INKLUSION



01 DIE LAGE AM ARBEITSMARKT

FACHKRÄFTEMANGEL IN EUROPA

Europa steht vor einem ernsthaften Fachkräftemangel: 3 % aller verfügbaren Stellen sind unbesetzt – mehr als je zuvor seit Beginn der statistischen Aufzeichnungen dieser Daten im Jahr 2006. Dies bedeutet, dass in der gesamten EU rund sechs Millionen Stellen offen sind bzw. besetzt werden können. Dementsprechend sank die Arbeitslosenquote in der EU im Juli auf 6,0 % – ein weiterer Rekordwert seit mindestens 2001, als Eurostat mit der Erhebung dieser Daten begann. Werfen wir einen Blick auf unsere Partnerländer des DARE-Projekts:

- In Irland, das sich der Vollbeschäftigung nähert, könnte ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften die wirtschaftliche Erholung des Landes gefährden. Nach Angaben der Zentralbank könnten in der irischen Wirtschaft in den nächsten Jahren bis zu 167.000 Arbeitsplätze geschaffen werden. CIPD Irland, der Berufsverband für Personalwesen sowie Lernen und Entwicklung, veröffentlichte eine Studie "HR Practices in Ireland", aus der hervorgeht, dass für 47 % der Befragten die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern oberste Priorität hat und 36 % der Arbeitgeber einen "erheblichen Mangel" an den von ihnen benötigten Fachkräften anführen.
- 87 % der deutschen Familienunternehmen, die vom Münchner Ifo-Institut im Auftrag der Stiftung für Familienunternehmen befragt wurden, gaben an, dass sie die Auswirkungen des Fachkräftemangel spüren.
- In Polen zum Beispiel ist die Arbeitslosenquote so niedrig wie seit 32 Jahren nicht mehr, und mehr als die Hälfte der Unternehmen ist über den Fachkräftemangel besorgt.
- Im Juli 2022 kündigte die dänische Regierung Positivlisten für qualifizierte Arbeitskräfte aus anderen Ländern an, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Diejenigen, denen ein Arbeitsplatz in einem Bereich der Positivliste angeboten wurde, können eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis beantragen.

Wie viele andere Regionen durchläuft auch Europa einen digitalen Wandel, der zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in technologie- und datenbezogenen Bereichen geführt hat, während einige traditionelle Arbeitsplätze obsolet geworden sind. Höherqualifizierung und Umschulung sind für die Arbeitskräfte entscheidend geworden, um sich an diese Veränderungen anzupassen.

Durch die Covid-19-Pandemie haben sich Telearbeit und Homeoffice etabliert. Viele europäische Länder haben auch hybride Arbeitssysteme eingeführt, die es den Arbeitnehmern ermöglichen, sowohl von zu Hause als auch im Büro zu arbeiten. Dieser Wandel wirkt sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus.

Viele europäische Länder stehen vor demografischen Herausforderungen aufgrund einer alternden Bevölkerung. Dies hat Auswirkungen auf die Rentensysteme, das Gesundheitswesen und die Notwendigkeit, das Rentenalter in einigen Ländern zu erhöhen. Hinzu kommt, dass trotz der insgesamt niedrigen Arbeitslosenquoten in einigen europäischen Ländern die Jugendarbeitslosigkeit in mehreren Regionen ein Problem darstellt. Die Schaffung von Chancen für junge Menschen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt bleibt eine Herausforderung.

Arbeitnehmer verschiedener Generationen zeichnen sich durch unterschiedliche Wertesysteme, Einstellungen und Erwartungen an den Arbeitgeber aus, auch in Bezug auf die Arbeitsorganisation.

Daher ist es wichtig, ein effektives Diversitätsmanagement einzuführen, um diesen unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung tragen zu können.

Der europäische Arbeitsmarkt steht, wie viele andere in der Welt, vor verschiedenen Herausforderungen und Barrieren in Bezug auf Vielfalt und Integration. Einige dieser Hemmnisse sind:

01

Unbewusste Vorurteile können Entscheidungsprozesse bei Einstellungen, Beförderungen und Versetzungen beeinflussen. Diese Vorurteile führen oft dazu, dass Personen mit einem bestimmten Hintergrund gegenüber anderen bevorzugt werden, was die Bemühungen um Vielfalt und Integration behindert.

02

Stereotype und Vorurteile aufgrund von Rasse, Geschlecht, Alter, Religion, sexueller Orientierung oder Behinderung können zu Diskriminierung am Arbeitsplatz führen. Diskriminierende Haltungen schaffen Barrieren für Randgruppen beim Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten und beruflichem Fortkommen.

03

In einigen Unternehmen gibt es keine umfassenden Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Eingliederung oder die bestehenden Maßnahmen werden nicht wirksam umgesetzt. Das Fehlen klarer Richtlinien kann zu uneinheitlichen Praktiken und einer ungleichen Behandlung der Mitarbeiter führen.

04

Eine unzureichende Berücksichtigung religiöser Praktiken oder politischer oder kultureller Unterschiede kann zu einer Entfremdung der Mitarbeiter führen. Werden diese Unterschiede nicht respektiert, kann dies zu Unbehagen und Ausgrenzung führen.



05

Ein eingeschränkter Zugang zu hochwertigen Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten kann Ungleichheiten aufrechterhalten. Fehlende Fähigkeiten und Qualifikationen können bestimmte Personen vom Eintritt in den Arbeitsmarkt oder vom Zugang zu besser bezahlten Arbeitsplätzen abhalten.

06

Der Mangel an Vorbildern in leitenden Positionen am Arbeitsplatz kann sich auf die Produktivität und Innovationskraft der Mitarbeiter auswirken. Wenn das Führungsteam ausschließlich aus Personen unterschiedlichen Geschlechts oder unterschiedlicher Rasse besteht, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass die Mitarbeiter vollständig in das Unternehmen integriert werden.

07

Ein weiteres häufiges Hemmnis ist die Kommunikation. Sehr oft gibt es eine Sprachbarriere und Probleme, die auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. Diese Aspekte sollten berücksichtigt werden, um diese Problematik in den Teams zu verbessern.

08

Die oben genannten Beispiele zeigen deutlich, dass es an vielen Arbeitsplätzen an Schulungen zu Vielfalt und Integration fehlt. Ein kulturell vielfältiger und integrativer Arbeitsplatz führt zu mehr Innovation, höherer Effizienz und letztlich zu einem besseren Arbeitsplatz.



Obwohl Diversity Management als Konzept und Begriff seit den 1980er Jahren verwendet wird, ist es in polnischen Organisationen immer noch eine relativ selten angewandte Strategie (Maj,2012;Majand, Walkowiak,2015). Gleichwohl gibt es mehrere wissenschaftliche Studien, die die Stärken und Schwächen des Diversitätsmanagements in polnischen Unternehmen beleuchten.

Im Jahr 2015 führten Maj und Walkowiak eine Studie unter den Unterzeichnern der polnischen Charta der Vielfalt durch und stellten fest, dass nur eine kleine Anzahl von Organisationen Diversitätsmanagement tatsächlich umsetzt. s ist anzumerken, dass aufgrund des qualitativen Charakters der durchgeführten Untersuchung sowie der gezielten Stichprobenziehung die vorgelegten Ergebnisse und Analysen nicht als repräsentativ angesehen werden können, sondern eher als eine Erkundung des Themas. Interessant für DARE ist, dass Diversity Management in Polen noch wenig verbreitet ist. Interessant sind auch die hier aufgeführten Instrumente und ihre Beziehung zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen.



Diversität und Integration auf dem polnischen Arbeitsmarkt



Umgang mit der Vielfalt der Generationen

Die heutigen Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, loyale Mitarbeiter zu gewinnen und neue Kunden zu akquirieren, was immer schwieriger wird. Der Umgang mit der Generationenvielfalt und die Rekrutierung neuer Mitarbeiter stellen eine große Herausforderung für eine Führungskraft dar. Jede Generation ist unter anderen Bedingungen aufgewachsen und hat andere Arbeitsansätze und Erwartungen an den Arbeitgeber. Um Mitarbeiter aus verschiedenen Generationen effizient zu führen, lohnt es sich, in Schulungen zum Personalmanagement zu investieren und vor allem für eine gute Zusammenarbeit im Team zu sorgen.

Wir sehen einen größeren Bedarf, die Arbeit mit Menschen zu verstehen und zu lernen, die gerade erst in den Arbeitsmarkt eintreten. Ihre Mentalität ist eine völlig andere als die der erfahreneren Mitarbeiter.

Political Views

In the age of easily accessible social media, politics is virtually ubiquitous in our lives. Political views at work should not have the slightest importance, but in Poland it is often different.

Altersdiskriminierung

Altersdiskriminierung ist ein komplexes soziales Phänomen. Es bezieht sich auf vereinfachende Denkmuster über Menschen einer bestimmten Altersgruppe – meist jung oder alt (Stereotypen), Gefühle gegenüber diesen Menschen sowie Verhaltensweisen und Entscheidungen ihnen gegenüber (Diskriminierung).

Altersdiskriminierung kann daher in verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens auftreten, auch auf dem Arbeitsmarkt. Junge Menschen werden sehr oft verallgemeinert. Es wird angenommen, dass sie zu hohe Erwartungen haben und zu wenig bereit sind, zu arbeiten.

Mangelnder Respekt für Mitarbeiter der unteren Ebenen, ungerechte Bezahlung.

Beurteilung nach dem Aussehen – Zu oft wählen wir unsere Freunde oder Arbeitskollegen nach ihrem Aussehen aus. Wir lehnen Menschen ab, die bei Vorstellungsgesprächen unangemessen gekleidet sind.

Es gibt immer noch zu viele Gebäude, die für Menschen mit Behinderungen nicht zugänglich sind.

Mangelnde Fremdsprachenkenntnisse

In der Umfrage der Progress Group erwiesen sich die fehlenden Möglichkeiten, ohne Sprachkenntnisse einen Arbeitsplatz zu finden, als der größte Nachteil des Lebens in Polen, der von 39 Prozent der ukrainischen Arbeitnehmer angegeben wurde. Eine schlechte medizinische Versorgung, relativ niedrige Löhne und die Intoleranz der Polen gegenüber anderen Nationalitäten wurden ebenfalls als weitere Faktoren genannt.

Diversität und Integration auf dem irischen Arbeitsmarkt

In ihrem jüngsten Länderbericht für Irland wies die OECD auf eine wachsende Diskrepanz zwischen der Produktivität der einheimischen irischen Unternehmen (vor allem KMU) und der hier ansässigen multinationalen Unternehmen hin. Die OECD hat auch festgestellt, dass die geringe Verbreitung von Maßnahmen des lebenslangen Lernens und der Managemententwicklung unter den irischen KMU ein ursächlicher Faktor für diese Produktivitätsdivergenz ist.

Jüngste Untersuchungen zeigen :
-20 % der Arbeitnehmer, die einer ethnischen Minderheit angehören, berichteten über Diskriminierung am Arbeitsplatz in Irland, was fast das Dreifache der durchschnittlichen Diskriminierungsrate (7 %) ausmacht. Inzwischen wurden 14 % der Arbeitnehmer mit einer Behinderung am Arbeitsplatz diskriminiert und 11 % der nicht irischen Arbeitnehmer.

Der Aufbau einer Kultur des lebenslangen Lernens in KMU und die Förderung einer stärkeren Inanspruchnahme von Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte durch die Eigentümer von KMU ist eine große Herausforderung, die sowohl auf politischer Ebene als auch von den Unternehmen selbst nachhaltig angegangen werden muss.

Zwei Fakten sind besonders hervorzuheben:

- Nur 12 % der irischen Fachkräfte glauben, dass die demografische Zusammensetzung der Belegschaft ihres Unternehmens ein angemessenes Abbild der heutigen Gesellschaft ist

- Only - Nur 55 irische Unternehmen haben sich der Charta der Vielfalt in Irland angeschlossen (seit 2010!)

Die erste Verleihung der National Diversity and Inclusion Awards #NDIAWARDS2023. fand am 2. Februar 2023 im Croke Park in Dublin statt. Es handelt sich um die ersten Auszeichnungen, mit denen die Fortschritte im Bereich D&I in Irland gewürdigt werden. Die Preisträger werden für vorbildliche Verfahren in 10 Kategorien ausgewählt, darunter Rasse und ethnische Herkunft, Geschlecht, LGBTQ+ und Behinderung.

Zensusdaten zu ethnischer Zugehörigkeit und Religion für 2016 zeigen hohe Arbeitslosenquoten unter schwarzen und muslimischen Befragten im Vergleich zu anderen



Basierend auf den Interviews des DARE-Teams werden im Folgenden weitere Merkmale des irischen Marktes beschrieben:

"Ich denke, dass mein Unternehmen und meine Kollegen versuchen, alle gleich zu behandeln, aber es gibt immer noch viele Missverständnisse, Fehlkommunikation und mangelndes Wissen, das mit der richtigen Schulung, Politik und Verfahren sehr leicht behoben werden kann. Das sollte bei der Personalabteilung und dem Management beginnen."

"Heutzutage gibt es in den Unternehmen eine stärkere Integration von Menschen mit nicht-weißem ethnischen Hintergrund und LGBT".

"Als ich als farbige Person in das Unternehmen kam, hatten sie kein Verständnis für meine Religion und dafür, dass ich andere Feiertage habe, aber jetzt ist sich das Unternehmen bewusst und daran interessiert, diese Feiertage in meinem Arbeitskalender zu berücksichtigen."

"Die meisten Unternehmen haben keine Programme, Richtlinien oder Schulungen zu Inklusion und Vielfalt."

Diversität und Integration auf dem dänischen Arbeitsmarkt

Nach Angaben der OECD gehört Dänemark zu den Ländern mit der weltweit geringsten Einkommensungleichheit. Es hat auch eine der niedrigsten Armutsquoten unter den OECD-Ländern, wobei Armut als der Prozentsatz der Menschen gemessen wird, die weniger als die Hälfte des nationalen Medianeinkommens erhalten.

Interessanterweise müssen die Jahresberichte von in Dänemark börsennotierten Unternehmen (+250 Beschäftigte) ab 2020 eine Beschreibung ihrer Diversitätspolitik für das Management enthalten, und zwar im Rahmen von Änderungen des dänischen Jahresabschlussgesetzes (Regnskabsloven).

Mit dem Gesetz werden die Bestimmungen der EU-Richtlinie 2013/34/EU umgesetzt. Die Politik muss mehrere Diversitätsfaktoren abdecken, darunter Alter, Geschlecht, Bildungs- und Geschäftshintergrund, geografische Herkunft, internationale Erfahrung und sozioökonomischer Hintergrund.

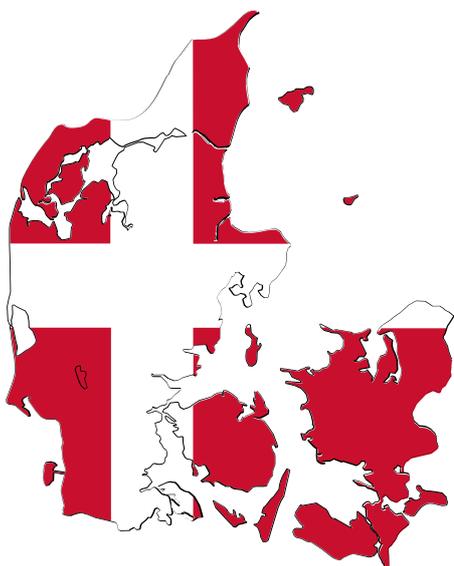
Die in den Jahresbericht aufgenommene Erklärung muss Informationen über Folgendes enthalten:

- Die Ziele der Strategie
- Anstrengungen zur Umsetzung
- Erzielte Ergebnisse im jeweiligen Berichtszeitraum

Aber auch kleinere KMU würden von einem solchen Ansatz profitieren.

Im Allgemeinen ist die dänische Gesellschaft offen und tolerant gegenüber allen Menschen, aber es gibt Raum für Verbesserungen, vor allem auf der politischen Ebene. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es in Dänemark nur wenige Fälle von Diskriminierung. Wenn solche Situationen auftreten, reagieren die Unternehmer sehr schnell und angemessen. Sehr oft werden Fragen der Gleichstellung und Diskriminierung in Arbeitsverträgen und Umsetzungsdocumenten festgehalten.

Es gibt immer noch zu wenig Schulungen, die sich mit Fragen der Vielfalt befassen.



Interview mit einem deutschen KMU

Können Sie kurz die Beteiligung Ihrer Einrichtung an Berufsbildungsprogrammen beschreiben? An welchen Arten von Berufsbildungsinitiativen oder Partnerschaften waren Sie beteiligt? Gibt es Programme, die Aspekte der Vielfalt und Integration beinhalten?

Wir sind derzeit an einer Reihe von Maßnahmen mit dem örtlichen Arbeitsamt beteiligt. Dabei handelt es sich um die Förderung von Langzeitarbeitslosen, um sie wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren (als Berufswechsler). Im Rahmen dieser Maßnahme haben wir 6 Vollzeitbeschäftigte, die mehr als 5 Jahre arbeitslos waren, denen wir eine zweite Chance in unserem Unternehmen geben. Unsere Mitarbeiter sind alleinerziehende Mütter und Ehefrauen, Menschen mit Integrationsgeschichte/ ohne deutsche Staatsbürgerschaft, Rentner, die noch arbeiten wollen usw. – jeder hat eine persönliche Geschichte und jeder bekommt bei uns eine Chance. Wir stellen nicht nach äußeren Merkmalen ein, sondern geben jedem eine Chance und schauen dann, wer bleiben kann. Das geschieht in enger Zusammenarbeit mit einem Integrationsprogramm des Jobcenters, andere Programme sind mir leider nicht bekannt.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für KMU bei der Einführung und Umsetzung von Innovationen in der Berufsbildung und Ausbildung?

Nach unserer Erfahrung lässt sich die größte Herausforderung in mehrere Teilbereiche unterteilen. Für viele ist die Freistellung von Schlüsselpersonen für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von Schulungs-/Innovationsprogrammen problematisch; es gibt Mitarbeiter, die glauben, sich keine Freistellung leisten zu können, und es gibt auch Unternehmen, in denen personelle Engpässe dies nicht zulassen. Hinzu kommt die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, sich auf Innovationen oder neue Systeme einzulassen – viele sind zunächst skeptisch. Wir haben auch beobachtet, dass die Nachfrage der Mitarbeiter nach digitalen Lernangeboten gering ist – es müssen erst einmal geeignete Angebote gefunden werden, was manchmal eine Herausforderung ist, weil jeder individuelle Bedürfnisse hat und gleichzeitig sehr eng bei der Suche unterstützt werden muss. Hier in Deutschland gibt es zwar eine Weiterbildungsförderung, aber es ist nicht so einfach, die Förderkriterien so zu erfüllen, dass es zu den Bedürfnissen meiner Mitarbeiter passt.

Entspricht das Berufsbildungssystem in Ihrer Region den Erwartungen des Arbeitsmarktes?

Ich denke, dass es noch Raum für Verbesserungen gibt, leider kann ich das nicht an bestimmten Punkten festmachen.

Kennen Sie konkrete Beispiele für die Einführung von Innovationen in die Berufsbildungsprogramme? Sind diese Innovationen auf Vielfalt und Integration ausgerichtet?

Nein, außer der oben beschriebenen Maßnahme sind mir in meinem Umfeld keine bekannt.

Wie vielfältig sind Ihre Mitarbeiter? Bitte erläutern Sie dies.

Ich kenne eigentlich kein Unternehmen, in dem Vielfalt so selbstverständlich ist wie bei uns. Wir haben viele studentische Mitarbeiter, und wir stellen auch gerne internationale Studenten ein, weil sie mit ihrem Erfahrungsschatz und ihren unterschiedlichen Perspektiven viel Kreativität, Offenheit und lösungsorientiertes Denken in das Team einbringen. Und da viele von ihnen wissen, wie es sein kann, irgendwo neu oder anders zu sein, haben sie auch ein höheres Verständnis für unsere Kräfte mit Handicap. Das trägt zu einer allgemeinen Verbesserung des Arbeitsklimas bei und wirkt sich auch auf alle Mitarbeiter aus – sie werden akzeptiert und akzeptieren daher auch andere. Es entsteht ein Wir-Gefühl.

Was tun Sie für die Förderung einer Kultur der Vielfalt und Integration bei Ihren Mitarbeitern?

Für uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiter ins Team passen. Alles andere ist zweitrangig. Dazu gehört auch die Offenheit gegenüber anderen; sie ist eine Grundvoraussetzung für ein so vielfältiges und internationales Team. Alle Mitarbeiter können sich jederzeit aus allen Gründen, die ihnen wichtig sind, freistellen lassen. Seien es religiöse Feiertage, Termine mit den Kindern, Hausbesuche, etc. Wir achten darauf, dass wir jeden nach seinen persönlichen Bedürfnissen einteilen: Alleinerziehende übernehmen bei uns die Vormittagsschichten, Studenten werden eher nachmittags eingeteilt. Im Ramadan achten wir darauf, dass die entsprechenden Mitarbeiter keine körperlich anstrengenden Aufgaben übernehmen. Es ist uns wichtig, dass sich jeder gesehen und wertgeschätzt fühlt. In unregelmäßigen Abständen führen wir auch kulinarische Aktivitäten mit den Herkunftsländern der Mitarbeiter durch (gemeinsames Essen von lokalen Gerichten) und fördern so den Erfahrungsaustausch und das gegenseitige kulturelle Verständnis.

Die Mehrheit der Deutschen empfindet die zunehmende Vielfalt eher als Bereicherung denn als Bedrohung, und die Akzeptanz der gesellschaftlichen Vielfalt ist insgesamt gut ausgeprägt. Dabei gibt es deutliche Unterschiede in der Akzeptanz von Vielfalt je nach Region und Grad der Diversität. Zu diesem Ergebnis kommt das "Diversity Barometer" der Robert Bosch Stiftung.

Nur 3.800 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt rund 14 Millionen Beschäftigten haben die Charta der Vielfalt in Deutschland unterzeichnet. Sie fördern gezielt die Vielfalt ihrer Mitarbeiter. Bundeskanzlerin Angela Merkel ist seit der Gründung im Jahr 2006 Schirmherrin der Initiative. Fast 19,3 Millionen der insgesamt 82 Millionen Menschen in Deutschland haben einen Migrationshintergrund. 10,8 Millionen Menschen leben mit einer Schwerbehinderung. Es gibt über 400 Religionsgemeinschaften, und 7,4 Prozent der deutschen Bevölkerung bezeichnen sich als LGBT: lesbisch, schwul, bisexuell und / oder transgender.

In Deutschland ist Vielfalt nicht nur ein "Nice to have". Vielfalt ist obligatorisch; sie ist gesetzlich verankert. Gesetze und Verträge wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verpflichten die Arbeitgeber zur Einhaltung der Vorschriften zur Chancengleichheit und Gleichbehandlung. Laut den kürzlich durchgeführten Interviews mit KMU, Berufsbildungseinrichtungen und Firmeninhabern in Deutschland ist ein erfolgreiches Management der Vielfalt in modernen Unternehmen ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.



KOMPETENZBEREICHE



03

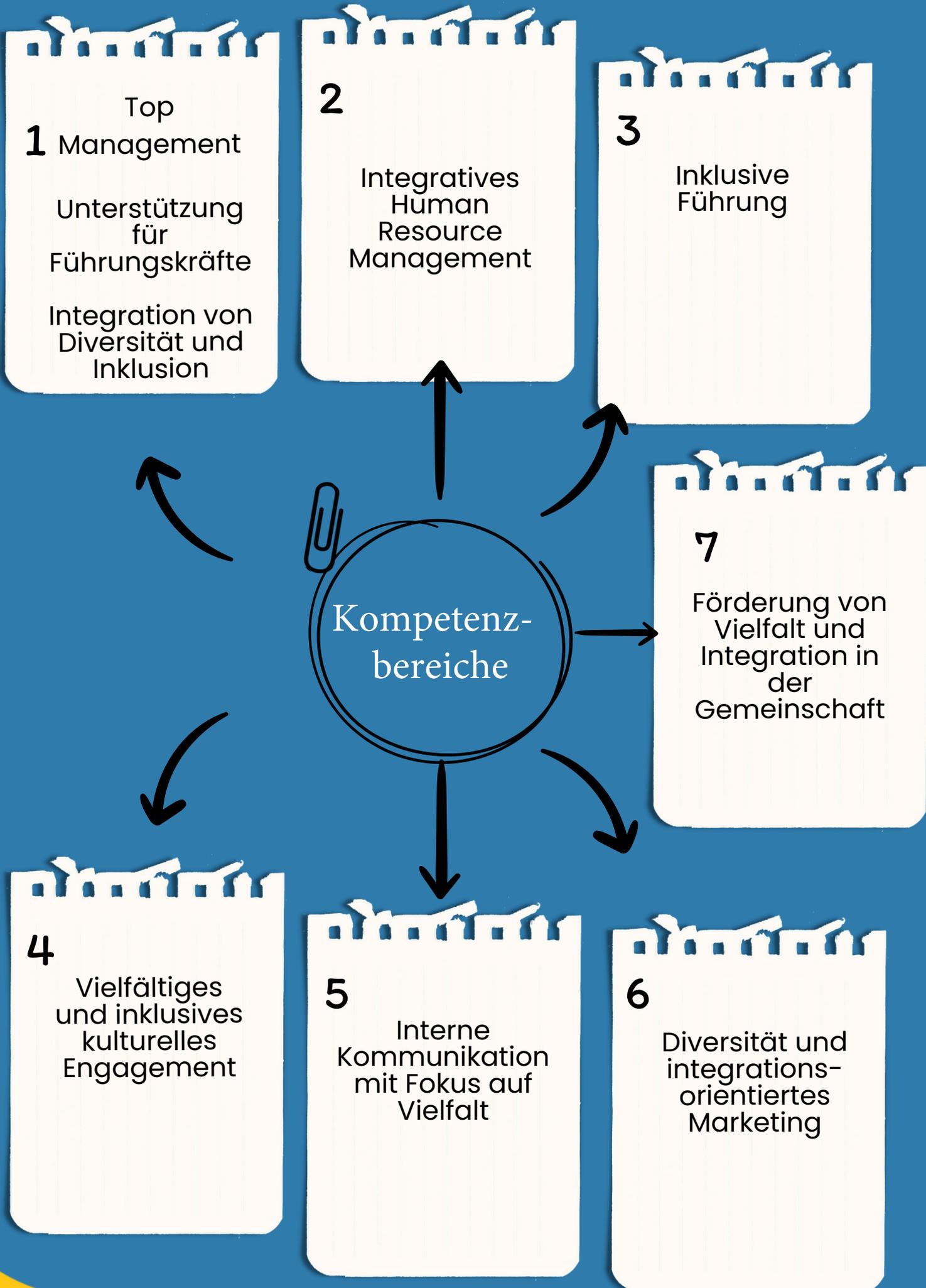
01

KOMPETENZBEREICHE

KOMPETENZBEREICHE

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa stehen wie ihre Pendants in der ganzen Welt vor der Herausforderung, sich an die vielfältigen und integrativen Bedürfnisse der modernen Arbeitnehmerschaft anzupassen. Die Förderung von Vielfalt und Integration fördert nicht nur eine positive Arbeitsplatzkultur, sondern auch Kreativität, Innovation und die allgemeine Unternehmensleistung. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen sich die KMU in Europa auf die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen konzentrieren.





Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa stehen wie ihre Pendanten in der ganzen Welt vor der Herausforderung, sich an die vielfältigen und integrativen Eigenschaften der modernen Belegschaft anzupassen. Die Förderung von Vielfalt und Integration fördert nicht nur eine positive Arbeitsplatzkultur, sondern auch Kreativität, Innovation und die allgemeine Unternehmensleistung. Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen sich die KMU in Europa auf die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen konzentrieren:



1. Unterstützung durch das Top-Management

Unternehmen schließen sich dem strategischen Aufstieg der Inklusion an: Förderung der Vielfalt auf höchster Management-Ebene

Unternehmen schließen sich dem strategischen Aufstand der Inklusion an: Förderung der Vielfalt auf der obersten Führungsebene. Sorgen Sie auf höchster Ebene für eine starke Unterstützung von Vielfalt und Integration und stellen Sie sicher, dass diese Initiativen in den Kern der Unternehmensstrategie und -kultur integriert werden. Das Engagement der Führungsebene ist entscheidend für die Schaffung eines dauerhaften und sinnvollen Wandels in jedem Unternehmen.

1. Top-Down-Unterstützung und -Engagement:

- **Entwickeln Sie eine gezielte Unterstützung und ein strategisches Management für Vielfalt und Integration auf höchster Ebene**, indem Sie das Engagement der Unternehmensleitung sicherstellen, Initiativen zur Förderung der Vielfalt in die strategischen Pläne integrieren und eine Kultur fördern, die Vielfalt auf allen Ebenen schätzt und fördert. Die Führungskräfte sollten die ersten Schritte unternehmen, um sich aktiv für diese Bemühungen einzusetzen und ein Beispiel für den Rest des Unternehmens zu geben.

2. Strategische Ausrichtung & überzeugender Business Case

- **Präsentieren Sie einen überzeugenden Business Case für Vielfalt und Integration.** Das bedeutet, dass Sie aufzeigen, wie diese Initiativen zu Innovation, Mitarbeiterengagement und allgemeinem Geschäftserfolg beitragen.
- **Verankerung der Ziele für Vielfalt und Integration in den strategischen Gesamtplänen des Unternehmens.** Stellen Sie sicher, dass Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Eingliederung als wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet werden.
- **Stellen Sie sicher, dass sich die obersten Führungskräfte über die Bedeutung von Vielfalt und Integration einig sind.** Die Führungskräfte sollten eine einheitliche Vision und ein gemeinsames Engagement für die Ziele der Vielfalt und Integration haben, indem sie dies in der Mission und Vision des Unternehmens zum Ausdruck bringen.

3. Verantwortlichkeit und Entwicklung einer inklusiven Führungsrolle:

- **Vorbildfunktion in der Führung.** Ermutigt, kultiviert und entwickelt Führungskräfte, die sich für Vielfalt und Integration einsetzen. Führungskräfte sollten die erwünschten Verhaltensweisen vorleben und vermitteln, darunter aktives Zuhören, offene Kommunikation und Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven.
- Bieten Sie **Management- und Führungsschulungen** auf höchster Ebene an, die den Schwerpunkt auf integrative Entscheidungsfindung und Teammanagement legen. Diese Schulungen sollten unbewusste Vorurteile, integrative Führung und Strategien zur Förderung eines vielfältigen und gerechten Arbeitsplatzes abdecken.
- Stellen Sie sowohl **finanzielle als auch personelle Ressourcen** zur Unterstützung von Programmen zur Förderung von Vielfalt und Integration bereit. Dies zeigt ein greifbares Engagement, um den Wandel voranzutreiben und die gesetzten Ziele zu erreichen.
- **Rechenschaftspflicht und Berichterstattung.** Ziehen Sie die Führungskräfte für die Ergebnisse von Vielfalt und Integration in ihren Abteilungen und Teams zur Verantwortung. Berichten Sie dem Führungsteam und den Stakeholdern regelmäßig über die Fortschritte und legen Sie Wert auf Transparenz und kontinuierliche Verbesserung.

4. Innovative Problemlösung und kooperative Entscheidungsfindung

- **Vielfältige Perspektiven:** ermutigt zu verschiedenen Perspektiven bei der Problemlösung.
- **Integrative Lösungen:** fördert eine Kultur, die kreative, integrative Lösungen schätzt, die aus unterschiedlichen Erfahrungen entstehen.
- **Einbeziehung von Kennzahlen zur Diversität in die Entscheidungsfindung:** Fördern Sie kooperative Entscheidungsfindungsprozesse, die verschiedene Stimmen einbeziehen. Nutzen Sie Diversitätskennzahlen bei strategischen Entscheidungen. Berücksichtigung der Auswirkungen auf Vielfalt und Integration bei der Entwicklung von Richtlinien, Initiativen und Geschäftsstrategien.
- **Regelmäßige Überprüfung und Anpassung:** Stellt sicher, dass die Entscheidungsstrukturen integrativ und transparent sind. Regelmäßige Überprüfung der Strategien für Vielfalt und Integration mit der obersten Führungsebene. Anpassung der Initiativen auf der Grundlage von Feedback, sich ändernden Geschäftsanforderungen und der sich entwickelnden Landschaft der Vielfalt und Integration.



2. Integratives Personalmanagement

*Revolutionierung der HR-Strategien zur
Entfesselung der Kraft der Vielfalt und
Einbeziehung von Unternehmen:*

Rekrutierung

Einstellung

Bindung

Die Entwicklung eines Human Resource Management (HRM) für Vielfalt und Integration beinhaltet die Integration von integrativen Praktiken in jeden Aspekt der HR-Funktionen. Dazu gehören Personalbeschaffung, Talentmanagement, Schulung und Mitarbeiterengagement. Durch die Einbeziehung dieser Schritte in die HRM-Praktiken können Unternehmen einen integrativen und gerechten Arbeitsplatz schaffen, der eine vielfältige Belegschaft anzieht, hält und unterstützt. Dies verbessert nicht nur das Gesamterlebnis der Mitarbeiter, sondern trägt auch zu Unternehmenserfolg und Innovation bei.

1. Schulung und Unterstützung

- **Unvoreingenommene Einstellungsprozesse:** Schulungen für Personalverantwortliche, um unbewusste Vorurteile bei Einstellungsverfahren zu erkennen und zu beseitigen. Dazu gehört auch die Überprüfung von Lebensläufen ohne demografische Angaben und die Verwendung unterschiedlicher Gesprächsrunden.
- **Diversity-Schulungen für HR-Fachleute:** Bieten Sie Schulungen zum Thema Vielfalt und Integration für Personalverantwortliche an. Statten Sie sie mit dem Wissen und den Fähigkeiten aus, um einen integrativen Arbeitsplatz zu fördern und potenzielle Vorurteile in Personalprozessen zu beseitigen. Schulen Sie sie darin, Teil der Lösung zu sein, z. B. wie sie sich für gleiche Aufstiegschancen einsetzen können. Werkzeuge, mit denen sie Hindernisse für die Karriereziele und den beruflichen Aufstieg von unterrepräsentierten Gruppen erkennen und Strategien, die sie anwenden können.

- **Entwicklung kultureller Kompetenz:** Dies hilft HR-Fachleuten, sich in der vielfältigen Dynamik am Arbeitsplatz zurechtzufinden und Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund effektiv zu unterstützen, z. B. bei der Bewertung der benötigten Unterstützung, der Art und Weise, wie sie kommunizieren, wie sie ihre Stärken einschätzen und ihr Potenzial maximieren können..

2. ANWERBUNG UND EINSTELLUNG – STRATEGIEN, POLITIK UND VERFAHREN

- **Vielfältige Einstellungsstrategien:** Setzen Sie vielfältige Einstellungsstrategien ein, um Bewerber mit unterschiedlichem Hintergrund zu gewinnen. Verwenden Sie eine integrative Sprache in Stellenbeschreibungen und erkunden Sie verschiedene Rekrutierungskanäle, um einen breiten Kandidatenpool zu erreichen.
- **Inklusive und vielfältige Einarbeitungsprogramme:** Entwickeln Sie Onboarding-Programme, die die Bedeutung von Vielfalt und Integration hervorheben. Suchen Sie nach vielfältigen Talentpools und stellen Sie sicher, dass neu eingestellte Mitarbeiter wissen, dass sich das Unternehmen für ein integratives Umfeld einsetzt.

3. PERSONALMANAGEMENT – STRATEGIEN, RICHTLINIEN UND PROZESSE

- **Flexible Work-Life-Balance-Strategien:** Führen Sie flexible Arbeitsrichtlinien ein, die den unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung tragen. Dies könnte eine flexible Zeitplanung, die Möglichkeit der Fernarbeit oder andere Maßnahmen beinhalten, die die Work-Life-Balance für alle Teammitglieder unterstützen. Dies wird eine Überprüfung der Richtlinien erfordern. Einmal festgelegte Strategien und Richtlinien müssen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden, um sicherzustellen, dass sie auch weiterhin integrativ sind und die Vielfalt unterstützen.
- **Diversitätsmetriken und Berichterstattung:** Erstellen und verfolgen Sie Diversitätsmetriken, einschließlich demografischer Daten auf verschiedenen Unternehmensebenen. Berichten Sie regelmäßig über die Fortschritte und teilen Sie diese Informationen transparent.
- **Integratives Talent-Leistungsmanagement:** Führen Sie Talentmanagementprozesse ein, die sich auf Potenzial und Leistung konzentrieren und nicht auf Vorurteile. Bieten Sie allen Mitarbeitern die gleichen Chancen für Karriereförderung, Mentoring und Sponsoring.
- **Inklusive Leistungsrichtlinien und Beförderungen:** Überprüfen und aktualisieren Sie regelmäßig die Personalrichtlinien, um sicherzustellen, dass sie integrativ sind.

- **Faire Bezahlung und Vergütungspraktiken** um Fairness und Gerechtigkeit zu gewährleisten. Beseitigen Sie geschlechts- oder minderheitenbedingte Lohnunterschiede und kommunizieren Sie transparent über die Vergütungspolitik.
- **Barrierefreiheit:** Stellen Sie sicher, dass die Personalprozesse und die Kommunikation für Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten zugänglich sind. Dazu gehört, dass die Räumlichkeiten, die Technologie und die Kommunikationsformate barrierefrei sind.
- **Einrichtung einer Task Force für Vielfalt und Integration:** Unterstützen Sie Plattformen für Mitarbeiter, um Kontakte zu knüpfen, Erfahrungen auszutauschen und zu Initiativen für Vielfalt und Integration beizutragen.
- **Diversitätsschulungen:** Entwickeln, implementieren Sie regelmäßige Schulungen zu Vielfalt und Integration für alle Mitarbeiter, um Bewusstsein und Verständnis zu schärfen. Dazu gehören Themen wie kulturelle Kompetenz, unbewusste Vorurteile und integrative Führung.
- **Inklusive Leistungsbeurteilungen:** Schulen Sie Manager darin, Leistungsbeurteilungen durchzuführen, die frei von Vorurteilen sind. Beurteilen Sie Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Beiträge und Leistungen und berücksichtigen Sie dabei die Auswirkungen der Bemühungen um Vielfalt und Integration.
- **Anonyme Meldesysteme:** Führen Sie anonyme Meldesysteme ein, um Mitarbeiter zu ermutigen, Diskriminierung oder Belästigung ohne Angst vor Sanktionen zu melden. Stellen Sie sicher, dass diese Systeme leicht zugänglich sind und gut bekannt gemacht werden.
- **Regelmäßige Überprüfungen und kontinuierliche Verbesserung:** Führen Sie regelmäßige Bewertungen von HR-Prozessen und -Initiativen durch, um verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln. Nutzen Sie das Feedback der Mitarbeiter und die Datenanalyse, um die Verfahren zur Förderung von Vielfalt und Integration kontinuierlich zu verbessern.
- **Mentoren- und Patenschaftsprogramme** um die berufliche Entwicklung unterrepräsentierter Mitarbeiter zu fördern. In zweiter Linie sollten Führungskräfte ermutigt und geschult werden, als Mentoren für Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund zu fungieren.

3. Inklusive Führung und Management

Durch inklusive Führung navigieren Sie erfolgreich durch die Herausforderungen des Diversity Managements

- Verständnis für die Rolle von Führungskräften und die benötigten Soft-Skills
- Schulungen für Führungskräfte zu integrativen Führungspraktiken, Empathie und der Leitung vielfältiger Teams
- Verantwortung der Führungskräfte für die Schaffung eines integrativen Umfelds und die Förderung der Vielfalt innerhalb ihrer Teams

Inklusive Führung beginnt an der Spitze. Es sind die Unternehmensleitung und das Management, die anderen ein Beispiel geben. Sie sind es, die die operativen Ziele des gesamten Unternehmens festlegen. Führungskräfte und Manager müssen Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Integration sichtbar und nachdrücklich unterstützen. Ihr Engagement gibt den Ton für die gesamte Organisation an.

Eine integrative Führung und ein integratives Management sind entscheidende Komponenten für die Förderung eines vielfältigen und gerechten Arbeitsplatzes. Schauen wir uns das einmal genauer an.

- **Integrative Führungskräfte erkennen und schätzen aktiv die Vielfalt ihrer Teammitglieder, einschließlich der Unterschiede in Bezug auf Hintergrund, Perspektiven und Erfahrungen,**
- **Integrative Führungskräfte sind bestrebt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Teammitglieder sicher fühlen und ihre Meinung äußern können,**
- **Integrative Führungspersönlichkeiten passen ihre Kommunikation so an, dass jeder sie verstehen und einen Beitrag leisten kann,**
- **Integrative Führungskräfte treffen Entscheidungen, die unterschiedliche Standpunkte berücksichtigen und einbeziehen.**

Wodurch fühlen sich Menschen in Organisationen einbezogen?

Dass sich die Mitarbeiter fair und respektvoll behandelt und wertgeschätzt fühlen, hängt natürlich von einer Reihe von Faktoren ab. Dies wird beispielsweise durch das Leitbild des Unternehmens, die Unternehmensrichtlinien und die organisatorischen Abläufe beeinflusst, aber vor allem auch durch das Verhalten der Kollegen und vor allem der Führungskräfte.

Zur Schaffung einer integrativen Organisationskultur gehört die Förderung eines Umfelds, in dem sich der Einzelne geschätzt und respektiert fühlt und ein Gefühl der Zugehörigkeit hat.

Die Führungskräfte einer Organisation müssen sich bewusst sein, dass sie durch eine integrative Behandlung ihrer Mitarbeiter Talente für das Unternehmen gewinnen und bestehende Mitarbeiter an sich binden können. Dies macht es auch leichter, die Mitarbeiter zur Arbeit zu motivieren.

Wenn integrative Führungskräfte so einflussreich sind, dann sollten integrative Eigenschaften wie Bescheidenheit, Neugier und Einfühlungsvermögen als wichtige Führungsfähigkeiten und nicht nur als wünschenswert angesehen werden.

"Führungskräfte spielen eine besonders wichtige Rolle: Sie sind für einen Unterschied von bis zu 70 Prozentpunkten im Zugehörigkeitsgefühl und in der psychologischen Sicherheit der Mitarbeiter verantwortlich, und bei integrativen Führungskräften steigt die Teamleistung um 17 %, die Entscheidungsqualität um 20 % und die Zusammenarbeit im Team um 29 %. Integrative Führungskräfte senken auch das Risiko der Mitarbeiterfluktuation um 76 %.

Harvard Business Review



DARE

DIVERSITIES ARE
REVIVING ENTERPRISES

WELCHE EIGENSCHAFTEN SOLLTE EINE GUTE INTEGRATIVE FÜHRUNGSKRAFT HABEN?



Um Inklusion und Vielfalt in einer Organisation effektiv zu managen, sollte eine Führungskraft vor allem über soziale Kompetenzen verfügen. Soft Skills sind nicht nur für zwischenmenschliche Beziehungen wertvoll, sondern tragen auch wesentlich zur Fähigkeit einer Führungskraft bei, innovativ zu sein, Probleme zu lösen und sich an die sich ständig ändernden Anforderungen des modernen Arbeitsplatzes anzupassen. Hier sind einige von ihnen:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aufgeschlossenheit und Einfühlungsvermögen | <input type="checkbox"/> Anpassungsfähigkeit |
| <input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Selbstorganisation |
| <input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusst und ehrlich | <input type="checkbox"/> Analytisches Denken |
| <input type="checkbox"/> Zeitmanagement | <input type="checkbox"/> Problemlösungsfähigkeit |
| <input type="checkbox"/> Stressbewältigung | <input type="checkbox"/> Kontinuierlich lernen und ausbilden |
| <input type="checkbox"/> Couragiert und authentisch | <input type="checkbox"/> Anpassungsfähig und flexibel |
| <input type="checkbox"/> Prioritätensetzung | <input type="checkbox"/> Kollaborativ und teamorientiert |
| <input type="checkbox"/> Planungskompetenz | <input type="checkbox"/> Einfühlungsvermögen |
| <input type="checkbox"/> Unterstützend | <input type="checkbox"/> Beobachtungsgabe |
| <input type="checkbox"/> Verbale Kommunikation | <input type="checkbox"/> Brainstorming |
| <input type="checkbox"/> Konstruktives Feedback | <input type="checkbox"/> Entscheidungsfindung |
| <input type="checkbox"/> Aktives Zuhören | <input type="checkbox"/> Teamwork |

4. Inklusives kulturelles Engagement

Wie Sie die Integration in Ihrem Unternehmen durch dynamisches Engagement für die Vielfalt verstärken können.

- Bewusstsein für kulturelle Nuancen und Unterschiede, die für die Förderung eines respektvollen und integrativen Umfelds entscheidend sind.
- Verständnis für die Barrieren, die unterschiedliche Kulturen dem Engagement in Ausbildungsprogrammen im Wege stehen.
- Effektive Kommunikation über unterschiedliche kulturelle Hintergründe hinweg, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.
- Engagement für lebenslanges Lernen in Bezug auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration sowie für persönliche Entwicklung.

Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund können unterschiedliche Sichtweisen, Kommunikationsstile und Arbeitsansätze haben. Dies kann zu Missverständnissen oder Fehlinterpretationen führen. Um dies zu vermeiden, sollten Sie einen offenen Dialog, aktives Zuhören und Einfühlungsvermögen fördern. Schulungen oder Workshops zum Thema kulturelles Bewusstsein können ebenfalls von Vorteil sein.

Sprachbarrieren sind immer noch ein Problem. Nicht jeder kann sich sehr gut auf Deutsch oder Englisch verständigen.

Sprachbarrieren können eine effektive Kommunikation behindern. Die Förderung von Sprachlernprogrammen, die Bereitstellung von Übersetzungsdiensten bei Bedarf und die Verwendung einer einfachen und klaren Sprache in der Kommunikation können helfen, diese Lücken zu schließen.

Verschiedene Kulturen können unterschiedliche Arbeitsstile, Entscheidungsfindungsprozesse oder Vorgehensweisen haben. Flexibilität und Verständnis sind entscheidend. Akzeptieren Sie unterschiedliche Arbeitsstile und schaffen Sie ein kollaboratives Umfeld, in dem unterschiedliche Ansätze geschätzt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Förderung kultureller Kompetenz das Engagement sowohl der Führungskräfte als auch der Kollegen erfordert und die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds ein Prozess ist. Jeder von uns sollte weiterhin von anderen lernen und als Vorbild dienen. Wir sollten uns bewusst sein, dass Dinge, die für uns offensichtlich und einfach sind, nicht für jeden so sind.

5. Kommunikation und integrative Kultur

Harmonie zwischen integrativer Kommunikation und Diversität am Arbeitsplatz meistern.

Die Förderung von offener Kommunikation und Feedback am Arbeitsplatz ist von entscheidender Bedeutung für die Vielfalt und Integration, die Förderung der Zusammenarbeit, die Produktivität und das innovative Denken. Sie verbessert nicht nur das Arbeitsumfeld, sondern spielt auch eine entscheidende Rolle bei der Entscheidungsfindung, der Problemlösung und der Vermeidung blinder Flecken im Unternehmen. Die aktive Einbindung von Mitarbeitern fördert die Loyalität, steigert die Produktivität und verringert die Fluktuation, indem sie Botschafter für eine integrative Kultur schafft.

Um ein respektvolles und integratives Umfeld zu schaffen, ist es wichtig, sich der kulturellen Nuancen und Unterschiede bewusst zu sein. Das Verständnis für die Hindernisse, mit denen verschiedene Kulturen bei der Teilnahme an Schulungsprogrammen konfrontiert sind, und die Entwicklung effektiver Kommunikationsfähigkeiten über verschiedene kulturelle Hintergründe hinweg helfen, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlichen Bedürfnissen bringen verschiedene Perspektiven und Kommunikationsstile an den Arbeitsplatz. Um mögliche Missverständnisse zu vermeiden, sind ein offener Dialog, aktives Zuhören und Einfühlungsvermögen entscheidend. Darüber hinaus verbessern Schulungen und Workshops zur Sensibilisierung das Verständnis. Sprachbarrieren können eine wirksame Kommunikation behindern, aber diese können durch die Förderung von Sprachlernprogrammen, die Bereitstellung von Übersetzungsdiensten und die Verwendung einer klaren, einfachen Sprache zur Überbrückung von Kommunikationslücken behoben werden.

Ein auf Vielfalt ausgerichtetes, offenes und integratives Arbeitsumfeld ist eng mit den grundlegenden Aspekten der offenen Kommunikation und des Feedbacks verbunden. Die Schaffung von Freiräumen für Meinungsäußerungen in Verbindung mit der Gewissheit, dass alle Beiträge ohne Wertung anerkannt werden, ist von wesentlicher Bedeutung. Führungskräfte, einschließlich Manager und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen, müssen die befürworteten Werte vorleben. Die Integration regelmäßiger Feedback-Möglichkeiten, wie Mitarbeiterbefragungen oder persönliche Gespräche, in die Organisationsstruktur stärkt eine Kultur der offenen Kommunikation.



Schaffung von Räumen für eine offene Kommunikation und Gewährleistung von Anerkennung ohne Bewertung.



Verständnis für die Hindernisse, mit denen verschiedene Menschen konfrontiert sind, und Förderung einer effektiven Kommunikation über verschiedene kulturelle Hintergründe hinweg.



Förderung eines offenen Dialogs, aktiven Zuhörens und Einfühlungsvermögens, um den Zusammenhalt zu stärken und mögliche Missverständnisse zu überwinden.



6. Diversität und integratives Marketing

Innovative Strategien für Marketing und Förderung der Vielfalt

Vielfalt im Branding widerspiegeln:

- **Gestalten Sie ein vielfältiges Markenimage:** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Markenbild, Ihre Bildsprache, Ihre Inhalte, Ihr Marketingmaterial und Ihre Online-Präsenz die Vielfalt widerspiegeln. Verwenden Sie eine vielfältige Bildsprache, die verschiedene Ethnien, Geschlechter, Altersgruppen und Hintergründe repräsentiert. Repräsentieren Sie verschiedene Ethnien, Geschlechter, Altersgruppen, Fähigkeiten und Hintergründe in Ihren Marketingmaterialien und Inhalten.

Language, Messaging and Content Development:

- **Verstehen Sie Ihre Zielgruppen:** Identifizieren und verstehen Sie Ihr Zielpublikum. Erkennen Sie die Vielfalt innerhalb Ihres Kundenstamms und passen Sie Ihre Marketingbotschaften so an, dass sie bei verschiedenen demografischen Gruppen Anklang finden, indem Sie Strategien zur Kundenbindung entwickeln.
- **Heben Sie die Vielfalt in Ihren Inhalten hervor:** Stellen Sie in Ihrem Content Marketing vielfältige Geschichten und Erfahrungen vor. Zeigen Sie eine Vielzahl von Perspektiven und Erzählungen, die mit Ihrem Engagement für Inklusion übereinstimmen.
- **Inklusive Sprache:** Verwenden Sie eine integrative Sprache in Ihrer Marketingkommunikation. Vermeiden Sie Stereotypen und eine Sprache, die ausgrenzend wirken könnte. Achten Sie auf kulturelle Sensibilitäten und Vorlieben.
- **Inklusive Botschaften:** Entwickeln Sie Botschaften, die Ihr Engagement für Vielfalt und Integration deutlich machen. Betonen Sie Inklusivität, Gleichberechtigung und Respekt in Ihrer externen Kommunikation, einschließlich Pressemitteilungen, Posts in sozialen Medien und Marketingkampagnen.

- **Vielfältige Produktdarstellung in Werbung und Anzeigen:** Zeigen Sie Vielfalt in Ihren Werbe- und Marketingmaterialien. Dazu gehört, dass in allgemeinen und Werbevideos, Anzeigen und Produktbildern eine Vielzahl von Menschen zu sehen ist, die Ihre Produkte oder Dienstleistungen nutzen oder davon profitieren. Dies hilft den Kunden, sich selbst vertreten zu sehen, und fördert das Gefühl der Inklusivität.
- **Bildungsinhalte:** Entwickeln Sie Inhalte, die Ihr Publikum über Themen der Vielfalt und Integration aufklären. Dies könnte Blogbeiträge, Videos oder Social-Media-Kampagnen umfassen, die Verständnis und Bewusstsein fördern.
- **Überlegungen zur Zugänglichkeit:** Stellen Sie sicher, dass Ihre Marketingmaterialien für alle Zielgruppen zugänglich sind, auch für Menschen mit Behinderungen. Dazu gehören barrierefreies Webdesign, alternative Texte für Bilder und andere Überlegungen für unterschiedliche Bedürfnisse.
- **Messen und Erfassen der Fortschritte:** Verfolgen Sie die Auswirkungen Ihrer Marketingmaßnahmen für Vielfalt und Integration. Nutzen Sie Analysen, um zu verstehen, wie unterschiedliche Zielgruppen mit Ihren Inhalten umgehen, und passen Sie Ihre Strategien entsprechend an.
- **Feedback:** Ermutigen Sie Ihr Publikum und Ihre Stakeholder zu Feedback. Hören Sie zu und passen Sie Ihre Botschaften, Inhalte und Strategien auf der Grundlage der Reaktionen und Vorschläge an.
- **Kontinuierliches Lernen:** Aktualisieren Sie Ihre Strategien regelmäßig, um den sich ändernden gesellschaftlichen Normen und Erwartungen Rechnung zu tragen. Indem Sie Vielfalt und Integration in Ihre Marketing- und Werbemaßnahmen einbeziehen, demonstrieren Sie nicht nur Ihr Engagement für diese Werte, sondern erreichen auch ein breiteres und integrativeres Publikum.

Kommunikation und Förderung von Inklusionsaktivitäten

- **Kompetenz für Vielfalt und Integration in der externen Kommunikation:** Zeigen Sie in der externen Kommunikation Kompetenz in Sachen Vielfalt und Integration. Achten Sie auf kulturelle Nuancen, Sensibilitäten und Präferenzen in verschiedenen Märkten oder Regionen, in denen Ihr Unternehmen tätig ist.

- **Initiativen zur sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR):** Informieren Sie über die Beteiligung Ihres Unternehmens an CSR-Initiativen in Bezug auf Vielfalt und Integration. Heben Sie Partnerschaften, Sponsoring und Gemeinschaftsprojekte hervor, die zu sozialen Zwecken beitragen.
- **Pressemitteilungen und öffentliche Erklärungen:** Geben Sie Pressemitteilungen und öffentliche Erklärungen heraus, die die Initiativen Ihres Unternehmens für Vielfalt und Integration bekannt machen. Dies kann Erfolge, Auszeichnungen oder Aktualisierungen von Programmen und Richtlinien beinhalten.
- **Positionieren Sie Ihr Unternehmen als Vordenker** in Fragen der Vielfalt und Integration. Veröffentlichen Sie Artikel, Whitepapers oder Blogbeiträge, die zur Diskussion beitragen und Ihr Engagement für einen positiven Wandel deutlich machen.
- **Heben Sie die Vielfalt der Mitarbeiter hervor:** Stellen Sie Mitarbeiter-Spotlights oder Erfolgsgeschichten in der externen Kommunikation vor. Stellen Sie die Vielfalt innerhalb Ihrer Belegschaft heraus, um die integrative Kultur Ihres Unternehmens zu demonstrieren.
- **Bewerben Sie sich für Preise für Vielfalt** und machen Sie diese bekannt. Dies stärkt Ihr Ansehen als bevorzugter Arbeitgeber für vielfältige Talente.
- **Engagieren Sie sich in den sozialen Medien** für Vielfalt und Eingliederung: Nutzen Sie aktiv die Plattformen der sozialen Medien, um Ihre Bemühungen um Vielfalt und Integration zu kommunizieren.
- **Veranstaltungen und Kampagnen zur Förderung der Vielfalt:** Erstellen Sie Marketingkampagnen zu kulturellen Ereignissen, Feiertagen oder Monaten, in denen das Bewusstsein für Vielfalt gefördert wird. Dies zeigt nicht nur Ihr Engagement für Vielfalt, sondern bringt auch verschiedene Gemeinschaften zusammen.



Partnerschaften zur Förderung von Vielfalt und Integration:

- **Partnerschaften Influencern:** Arbeiten Sie mit Influencern, Markenbotschaftern und Vordenkern zusammen, die einen unterschiedlichen Hintergrund haben oder die Vielfalt und Inklusion vertreten oder unterstützen. Achten Sie darauf, dass Ihre Kooperationen authentisch sind und auf gemeinsamen Werten beruhen. Ihre Unterstützung kann dazu beitragen, Ihr Engagement für Vielfalt zu verstärken und ein breiteres Publikum zu erreichen.
- **Inklusive Veranstaltungen und Sponsoring:** Nehmen Sie an Veranstaltungen teil und sponsern Sie diese, um die Vielfalt zu fördern. Informieren Sie über Ihre Beteiligung an Konferenzen, Seminaren oder Gemeinschaftsveranstaltungen zum Thema Vielfalt und Integration. Richten Sie Ihr Unternehmen auf soziale Zwecke und Initiativen aus, die Vielfalt und Integration fördern. Kommunizieren Sie Ihre Unterstützung durch Marketingkampagnen, Sponsoring und Partnerschaften.

Unternehmensberichterstattung, PR und Medien:

- **Transparenz in der Berichterstattung:** Seien Sie transparent in Bezug auf Ihre Kennzahlen und Fortschritte im Bereich Vielfalt und Integration. Geben Sie relevante Daten auf Ihrer Website oder in Pressemitteilungen bekannt, um Verantwortung zu zeigen.
- **Reagieren Sie auf aktuelle Ereignisse:** Seien Sie darauf vorbereitet, auf relevante Themen der Vielfalt und Integration in den Medien oder im öffentlichen Diskurs zu reagieren. Vermitteln Sie die Haltung Ihres Unternehmens zu gesellschaftlichen Themen auf durchdachte und zeitnahe Weise.
- **Setzen Sie in der Kommunikation mit den Medien unterschiedliche Sprecher ein.** Stellen Sie sicher, dass die Sprecher Ihres Unternehmens die Vielfalt repräsentieren, die Sie in Ihrer externen Kommunikation fördern.
- **Beteiligen Sie sich aktiv am gesellschaftlichen Dialog** über Vielfalt und Integration. Dies kann die Teilnahme an Diskussionsrunden, die Teilnahme an Diskussionen oder die Ausrichtung von Veranstaltungen beinhalten.

SDG 10

- **Verringerung von Ungleichheiten** – zeigen Sie Strategien zur Verringerung von Ungleichheiten durch integrative Marketing- und Markenführungspraktiken auf.

7. Gemeinschaften und Partnerschaft

Förderung der Vielfalt und Einbeziehung von KMU: Aufbau dynamischer Partnerschaften in integrativen Gemeinschaften.

Die Entwicklung eines Kompetenzrahmens für Vielfalt und Integration in KMU erfordert einen umfassenden Ansatz, der alle betroffenen Parteien einbezieht, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, um externe Interessengruppen und Gemeinschaften zu berücksichtigen. Es erfordert kontinuierliches Engagement, Transparenz und Zusammenarbeit, um ein Umfeld zu schaffen, das die Konzepte von Vielfalt und Integration schätzt und würdigt.

Das übergeordnete Ziel des Stakeholder-Engagements besteht darin, alle Parteien zu identifizieren, zu verstehen und mit ihnen zu kommunizieren, die ein "Interesse" an der Verwirklichung der Unternehmensziele haben, und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auf sinnvolle Weise einzubringen, was der Schlüssel zur Verwirklichung des Ethos von Vielfalt und Integration im Unternehmen ist. Ansätze zur Einbindung von Stakeholdern sollten die folgenden Maßnahmen umfassen:

- Identifizierung und Kartierung der wichtigsten internen und externen Stakeholder, darunter Mitarbeiter, externe Auftragnehmer, Freiwillige, Kunden, Lieferanten, lokale Gemeinschaften, einschließlich Minderheiten und sozial ausgegrenzte und benachteiligte Personen in der Gemeinschaft, Investoren, Aufsichtsbehörden usw. Durch die Bestandsaufnahme der Stakeholder können deren Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen ermittelt und verstanden werden. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Stakeholder fair und gerecht behandelt werden, und es wird das Engagement der Organisation für die Wertschätzung und Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Hintergründe deutlich.

- Regelmäßige und sinnvolle Kommunikation und Interaktion mit den Beteiligten unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Perspektiven und Interessen. Dazu gehört nicht nur die Übermittlung von Informationen, sondern auch die Aufrechterhaltung eines gegenseitigen Dialogs und das aktive Anhören der Anliegen, Perspektiven und Rückmeldungen der Interessengruppen sowie die kontinuierliche Anpassung von Inhalt, Häufigkeit, Verteilungsmethoden und Stil des Kommunikationssystems und der Kommunikationsansätze, sofern dies angemessen ist. Eine transparente und offene Kommunikation fördert das Gefühl der Einbeziehung und Zusammenarbeit und schafft ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Vorgaben.
- Einbindung: Die sinnvolle Einbindung von Stakeholdern ist für die Förderung eines gerechteren und repräsentativeren Umfelds von entscheidender Bedeutung. Die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Kunden, lokalen Gemeinschaften usw., ermöglicht es KMU, die einzigartigen Herausforderungen, Chancen und Bedrohungen im Zusammenhang mit Vielfalt und Integration zu verstehen, die sich auf den Geschäftserfolg auswirken. Methoden wie Design Thinking können eingesetzt werden, um Ideen mitzugestalten, Annahmen zu testen und gemeinsam mit den Stakeholdern Lösungen zu erarbeiten, wobei die Vielfalt der Erkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Stakeholder und der verschiedenen Gemeinschaften genutzt werden kann. Indem sie sich aktiv um Beiträge bemühen, können KMU eine Vielzahl von Perspektiven in ihre Geschäftsstrategien, -politiken und -praktiken einbeziehen. Dieser integrative Ansatz verbessert nicht nur die Entscheidungsfindung, sondern zeigt auch das Engagement, auf die spezifischen Bedürfnisse verschiedener Gruppen einzugehen. Die Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften hilft dabei, maßgeschneiderte Initiativen zu entwickeln, die die verschiedenen und unterschiedlichen Werte, Perspektiven, Bedürfnisse und Bestrebungen der vielfältigen individuellen Zusammensetzung der Stakeholder und Gemeinschaften "vor Ort" widerspiegeln und so eine verantwortungsvolle und integrative Unternehmenskultur fördern und sich positiv auf den Ruf und die soziale Verantwortung des Unternehmens auswirken.

- Kontinuierliche Evaluierung: Einrichtung eines robusten Systems zur Überwachung und Bewertung in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern des Unternehmens und den Gemeinschaften, die auf Vielfalt und Integration bedacht sind. Es ist von entscheidender Bedeutung, sich regelmäßig mit den Stakeholdern auszutauschen, um laufendes Feedback und Einblicke zu erhalten und sicherzustellen, dass die Ideale der Vielfalt und Integration mit den Unternehmenszielen und -werten übereinstimmen. Darüber hinaus können KMU durch die Einholung von Beiträgen aus den von ihnen bedienten Gemeinschaften Strategien auf spezifische Bedürfnisse zuschneiden und ein Gefühl der Zugehörigkeit und Loyalität zum Unternehmen fördern. Eine kontinuierliche Bewertung der Kennzahlen für Vielfalt und Integration ermöglicht eine datengestützte Entscheidungsfindung und die Möglichkeit, bei Bedarf rechtzeitig Änderungen vorzunehmen.

- Erfüllung des SDG II: Nachhaltige Städte und Kommunen, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, wie KMU durch aktive Partnerschaften zum Aufbau integrativer und nachhaltiger Gemeinschaften beitragen können.

Darüber hinaus können Investitionen in Initiativen zur Förderung des gesellschaftlichen Engagements, die Unterstützung vielfältiger Anliegen und das Bekenntnis zu sozialer Verantwortung das Vertrauen der verschiedenen Interessengruppen stärken. Letztendlich wird die Fähigkeit eines Unternehmens, sich authentisch für Vielfalt einzusetzen und sein Engagement für Inklusion konsequent zu kommunizieren, stärkere und vertrauensvollere Geschäftsbeziehungen mit einem breiten Spektrum von Einzelpersonen und Gruppen fördern und dadurch ein starkes und nachhaltiges Unternehmen mit einem klaren Zweck und Werten schaffen.





CONCLUSION

Vielfalt ist ein fundamentaler Wert jeder Gesellschaft, und darüber hinaus zählt sich Vielfalt einfach aus, weshalb sie eines der wichtigsten Wirtschaftsthemen der letzten zwei Jahrzehnte ist.

Während Vielfalt durch die Beschäftigung unterschiedlicher Menschen in einer Organisation erreicht werden kann, ist Inklusion ein Prozess, der eine Änderung ihrer Denkweise innerhalb der Organisation beinhaltet. Eingliederung ist eine Art organisatorische Anstrengung, die die Akzeptanz und den richtigen Umgang mit Menschen und Gruppen mit unterschiedlichem Hintergrund beinhaltet.

Dieses Thema ist von großer Bedeutung für den europäischen und globalen Arbeitsmarkt.

Diese Unterschiede können offensichtlich sein, wie z. B. nationale Herkunft, Alter, Rasse und ethnische Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Geschlecht, Familienstand und sozioökonomischer Status, oder sie können sekundär sein und sich aus Bildung, Ausbildung, Berufserfahrung oder bekleideten Positionen ergeben.

Die Globalisierung, der demografische und technologische Wandel und die zunehmende internationale Mobilität der Mitarbeiter zählen zu den zentralen Gründen für die Notwendigkeit einer inklusiven Organisationskultur.

Engagement **Developing**
Participation
Belonging **Responsibility**
Appreciating **Creating**
Justice **Contributing**
Involvement **Enhancement**



Die Durchführung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Integration in einem Unternehmen bringt viele Vorteile mit sich, sowohl sozialer als auch finanzieller Art. In Unternehmen, die Werte wie Teamintegration und Akzeptanz fördern und eine vielfältige Belegschaft haben, werden bessere Ergebnisse erzielt und sie sind effizienter.

Die Umsetzung einer Politik der Vielfalt und Inklusion wirkt sich auf das Image des Unternehmens aus - sie macht das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiver und es kann somit mehr Bewerber anziehen.

Ein positives Arbeitsklima, das frei von Barrieren und Diskriminierung ist, zieht gute Mitarbeiter an und erhöht die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter. Vor allem junge Arbeitnehmer achten besonders auf diesen Aspekt.