



DIVERSITY & INCLUSION

CHECKLISTE



VERSTEHEN



IDENTIFIZIEREN SIE SCHWACHSTELLEN IM BEREICH D&I, WERDEN SIE IHRER FÜHRUNGSROLLE GERECHT, ETABLIEREN SIE WERTE UND DEFINIEREN SIE ZIELE.

Decken Sie D&I-Schwachstellen auf

Ausgangspunkt für jede Form von D&I-Aktivität ist immer die Frage: Wie ist Ihr Unternehmen in den Schlüsselfaktoren (Geschlecht, Ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung und Religionszugehörigkeit) aufgestellt? Echter Wandel kann nur aus dem Verständnis der Ist-Situation entstehen.



Handlungsvorschlag

Führen Sie einen gründlichen, quantitativen D&I-Audit durch, bei dem Sie den Grad der Diversität erfassen. Hinzu kommen qualitative Befragungen der Belegschaft. Die Ergebnisse dienen Ihnen dazu, Problemstellungen zu ihrem Ursprung zurückzuverfolgen. Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmen überdurchschnittlich viele männliche Mitarbeiter in Führungspositionen? Vergleichen Sie die Zahl mit der Anzahl der weiblichen Nachwuchsfachkräfte. Wann wird aus dem Gleichgewicht ein Ungleichgewicht?

Machen Sie D&I zur Chefsache

Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Verantwortung für Vielfalt und Inklusion in der Unternehmensspitze verankert ist. Wenn das Management von Anfang an beteiligt ist und anhaltendes Engagement unter Beweis stellt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass D&I-Strategien Teil der Unternehmenskultur werden.



Handlungsvorschlag

Immer mehr Unternehmen berufen einen offiziellen "Diversity Manager" aus der Führungsebene und küren so genannte "Diversity Champions" aus den Reihen der Belegschaft. Ist Ihr Unternehmen zu klein für diese Form der Rollenverteilung, reicht es auch aus, einen Ansprechpartner festzulegen. Er fungiert als erste Anlaufstelle für D&I-Themen und nimmt Mitarbeiter-Initiativen aus diesem Bereich unter die Lupe. Wichtig ist, dass den Beschäftigten bekannt ist, dass sich jemand mit ihren Problemen und Vorschlägen befasst – ohne dass sie negative Konsequenzen befürchten müssen.

Etablieren Sie D&I-Werte im Unternehmen

Die Frage, ob Ihr Unternehmen in Sachen D&I den richtigen Ton trifft, lastet nicht nur auf den Schultern der Führungskräfte. Jeder Einzelne – vom Management bis zum Mitarbeiter – ist dabei gefragt. Das gemeinsame Ziel, die „Mission“ des Unternehmens, muss allgemein bekannt sein. Was erlaubt ist oder sanktioniert wird, auch.



Handlungsvorschlag

In vielen Unternehmen sind Werte und Prinzipien bereits festgelegt. Sollten Sie jedoch dieser Aufgabe gegenüberstehen: Achten Sie darauf, dass der Vielfaltsgedanke hinreichend berücksichtigt wird und bei der Festlegung neuer Werte eine zentrale Rolle einnimmt. Nehmen Sie sich ein Beispiel am D&I-Leitsatz von [Procter & Gamble \(P&G\)](#). Er lautet frei übersetzt: „Jeder wird geschätzt. Jeder ist dabei. Jeder gibt sein Bestes.“ ("Everyone valued. Everyone included. Everyone performing at their peak(TM).")

Sind Werte beschlossen, besteht der nächste Schritt in deren Veröffentlichung und Kommunikation. Stellen Sie sicher, dass sie der gesamten Belegschaft geläufig sind und auch befolgt werden.

Definieren Sie Zielsetzungen und KPIs

Die Definition konkreter Zielsetzungen für D&I-Aktivitäten hat den Vorteil, dass alle die gleichen Ausgangsvoraussetzungen haben. Impulse, die sie gesetzt haben, behalten ihre Dynamik und – was noch viel wichtiger ist – man kann den Erfolg messen.



Handlungsvorschlag

Ziehen Sie in Betracht, Diversity-Ziele mit strategisch sinnvollen Zeitplänen zu kombinieren. Fangen Sie klein an und steigern Sie Ihre Ansprüche an Vielfalt & Inklusion im realistischen Rahmen. Flankierende Strategien sichern den Erfolg.

Lautet das Ziel, einen bestimmten Prozentsatz an Führungspositionen mit Frauen zu besetzen? Dann könnten ein Mentoren-Programm und persönliche Entwicklungstrainings wertvolle Bestandteile der Begleitstrategie sein. Eine andere, vielversprechende Vorgehensweise: Finden Sie heraus, in welchen Bereichen Frauen unterdurchschnittlich erfolgreich sind und implementieren Sie entsprechende Korrekturmaßnahmen.

Viele namhafte Unternehmen veröffentlichen Ihre D&I-Ziele auf Ihrer Unternehmens-Webseite. Nutzen Sie die sich bietende Gelegenheit zu ihrer eigenen Inspiration. Zum Beispiel hier: [Accenture](#) (Making a measurable difference) [Balfour Beatty](#), und [Johnson & Johnson](#).





IMPLEMENTIEREN



FÜHREN SIE D&I-TRAININGS EIN, SICHERN SIE SICH DAS ENGAGEMENT DER MITARBEITER UND SETZEN SIE Z.B. EIN MENTOREN-PROGRAMM AUF.

Bieten Sie D&I-Fortbildungen an

Es gibt verschiedene Trainings-Formate, die sich im Hinblick auf D&I-Zielstellungen als nützlich erweisen. Die meisten zielen auf den Abbau von unbewussten Vorurteilen ab. Solche Vorurteile sind Gedankenmuster und Interpretationen, die wir nicht bewusst kontrollieren.



Handlungsvorschlag

Entscheiden Sie sich für ein Training, bei dem die Teilnehmer die eigenen, unbewussten Vorurteile und deren Auswirkungen auf Alltagswahrnehmungen und -entscheidungen erkennen lernen. Dies kann im Rahmen eines zusätzlichen Bewusstseins-Moduls geschehen, mit dem vorhandene Einstellungs- und Management-Schulungsprogramme aufgewertet werden. Alternativ kann man regelmäßige Workshops für alle Angestellten veranstalten.

Wer keine eigenen Programme entwickeln möchte oder kann, kann aus einer großen Vielfalt externer Trainingsangebote wählen. Organisationen, wie die [Charta der Vielfalt](#) bietet regelmäßig öffentliche Formate an – zum Beispiel die Diversity Konferenz. Unternehmen wie [European Diversity Research & Consulting](#) oder [EAF Berlin](#) begleiten und beraten Unternehmen in allen Phasen des Veränderungsprozesses – von der Ist-Analyse über Konzeption und Umsetzung bis zur Erfolgskontrolle. Unconscious Bias Trainings zur Reduzierung des Einflusses unbewusster Vorurteile am Arbeitsplatz gelten hierbei als beliebte Erst-Maßnahme.

Ist die Teilnahme an einem vergleichbaren Training nicht möglich, können Sie die Thematik „Unconscious Bias“ auch in den Strategieunterlagen Ihres Unternehmens ansprechen. Alternativ bietet sich die Verlinkung zu Fallstudien oder Hilfsorganisationen mit welchen Sie kooperieren auf der Webseite oder im Intranet an.

Rufen Sie ein Mitarbeiter-Netzwerk oder D&I-Forum ins Leben

Das Engagement Ihrer Angestellten ist für eine vielfältige und inklusive Unternehmenskultur unabdingbar. Es gibt viele Wege, die Mitarbeit an D&I-Zielen zu fördern – und sie eignen sich für Unternehmen aller Größen.



Handlungsvorschlag

Mitarbeiter-Engagement ist abhängig von Größe und Zielsetzung eines Unternehmens. Mitarbeiter-Netzwerke zum Beispiel, zielen darauf ab, Menschen mit vergleichbaren Affinitäts-Indikatoren miteinander zu verbinden. Diese Netzwerke bieten ihren Mitgliedern Zugang zu Events, Best-Practice-Beispielen, Beratung und in manchen Fällen sogar Mentoren-Programmen. Dafür ist natürlich ein nicht von der Hand zu weisender, organisatorischer Aufwand vonnöten – der sich allerdings auch auszahlt, wenn man einen Blick auf die entsprechenden Programme von [PwC](#) oder [Deloitte](#) wirft.

Eine Alternative sind Foren, die einen praktischen Ansatz für die Verbreitung und öffentliche Diskussion wichtiger Themen und Problemstellungen rund um Vielfalt und Inklusion bieten. Ihr Vorteil: Angestellte aller Hierarchieebenen können hier ihre Meinung vertreten und sich Gehör verschaffen.

Auch die Aufstellung eines speziellen D&I-Rates erweist sich als gangbare Option, wenn der Fokus darauf liegt, Strategien zu diskutieren, zu entwickeln und umzusetzen. Ein solcher Rat kann sich beispielsweise aus einem Vorstandsmitglied und Senior-Partnern aus allen Bereichen des Unternehmens zusammensetzen. Falls es sich um eine kleinere Firma handelt, sitzen vielleicht nur einige Personen im Rat oder aber die gesamte Belegschaft. Unabhängig von der Größe, sollte jedoch ein Punkt gewährleistet sein: Beschließt der Rat eine Initiative, sollte er auch die Verfügungsgewalt haben, seinen Plan umzusetzen.

Üben Sie den Schulterchluss

Partnerschaften sind ein einfacher Weg, Vielfalt und Inklusion in Unternehmen zu steigern und zu stärken. Zahlreiche Organisationen bieten Mitgliedschaften an, die mit Unterstützung, Orientierung, Beratung oder Fortbildung in Diversitätsfragen einhergehen. Bekannte Beispiele sind das [Business Disability Forum](#), [Proud at Work](#), [Stonewall](#) und [Working Families](#).



Handlungsvorschlag

Es lohnt sich, mit vielfältigen Organisationen Partnerschaften einzugehen. Zu den Vorteilen zählen die hohe Lernerfahrung, sowie der Austausch von Wissen, Ansichten und Best Practices. Darüber hinaus können Sie schnelle und effiziente Fortschritte in Fragen von Vielfalt und Inklusion für Ihr Unternehmen erwarten.

Darüber hinaus existiert eine große Zahl an Initiativen mit dem Potenzial, Ihren D&I-Aktivitäten eine Initialzündung zu verpassen. Eine einfache Registrierung genügt. Ein gutes Beispiel aus diesem Bereich sind die Diversity-Leitfäden der [Charta der Vielfalt](#), die eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Implementierung von Vielfalt und Respekt am Arbeitsplatz beinhalten und dabei im Besonderen auf die verschiedenen Aspekte der Diversity-Dimensionen und Best-Practice Beispiele verschiedener Unternehmen eingehen. Unternehmen, wie die Deutsche Bank, Daimler, EY und Böhringer Ingelheim sorgen dafür, dass Sie dort in guter Gesellschaft sind.





IMPLEMENTIEREN



Initiieren Sie ein Mentoren-Programm

Was tun, wenn die Analyse der Diversität in Ihrem Unternehmen ergibt, dass eine bestimmte Gruppe unterrepräsentiert ist? Haben Sie den Verdacht, dass diese Mitarbeiter es nicht schaffen, ihr volles Potenzial abzurufen? Ein Mentoren-Programm bietet die zusätzliche Unterstützung, die gebraucht wird.



Handlungsvorschlag

Finden Sie heraus, welche Mitarbeiter von einem solchen Mentoren-Programm profitieren könnten und welche als Mentoren oder Sponsoren in Frage kommen. Dabei ist wichtig: Die Teilnahme sollte für beide Seiten freiwillig sein.

Typischerweise treffen sich Mentor und Schützling in vierteljährlichen Abständen. Für den jüngeren Mitarbeiter kann dieser Austausch von unschätzbarem Wert sein, egal ob sich das Gespräch um Karrierehoffnungen oder um den Umgang mit herausfordernden Arbeitssituationen dreht. Aber auch der Mentor kann von einem frischen Blickwinkel profitieren. Mentoren-Programme müssen auch nicht unbedingt firmenintern sein. Ein externer Mentor kann sich als ebenso nützlich erweisen.

Allerdings ist es unerlässlich, dass beide Parteien die Verpflichtungen und Grenzen der Partnerschaft genau kennen und verstehen. Nur so kann sie erfolgreich und produktiv sein. Dazu muss man seine Erwartungen in allen Bereichen klar kommunizieren – zum Beispiel, wie oft man sich trifft oder wann es notwendig ist, einen Konflikt am Arbeitsplatz eskalieren zu lassen.

Optimieren Sie Ihre Einstellungsmodalitäten

Best Practice im Bereich Vielfalt und Inklusion kann sich durch Ihr gesamtes Karriere-Ökosystem ziehen. Dazu zählt die offizielle Selbstdarstellung des Unternehmens in Wort und Bild genauso, wie der Bewerbungsprozess.



Handlungsvorschlag

Vielleicht können Sie einen oder mehrere der folgenden Schritte umsetzen. Das Ergebnis ist ein Rekrutierungsprozess, der ein breitgefächertes Spektrum an Kandidaten anzieht.

Schwärzen oder löschen Sie bei eingehenden Lebensläufen die Namen der Bewerber und alle anderen Details, die im Rahmen der Gleichstellungsgesetzgebung relevant sind, sowie den Namen der Schule oder Universität. Richten Sie sich in Unternehmenspublikationen, Werbeanzeigen und Veranstaltungen, wie Rekrutierungsmessen oder Absolventenveranstaltungen, gezielt auf ein vielfgestaltiges Bewerberfeld aus. Und: Überlegen Sie sich, ob für Sie eine Partnerschaft mit Organisation wie [Diversicon](#), [Joblinge](#) oder der [Women & Work](#) in Frage kommt. Dadurch könnte sich das Kandidatenfeld enorm verbreitern.

Auch eine Partnerschaft mit einer Personalberatung wie der PageGroup, die Wert auf einen vorurteilsfreien Stellenbesetzungsprozess legt, kann im Rahmen einer vielfältigen Bewerberauswahl in Frage kommen, bzw. wertvoll sein.





ÜBERPRÜFEN



MESSEN UND BEOBACHTEN SIE EFFIZIENT DIE VIELFALTS- UND ZUFRIEDENHEITSWERTE IHRER ANGESTELLTEN.

Bitten Sie Angestellten, einen Fragebogen auszufüllen

Um sicher zu gehen, dass Ihre D&I-Maßnahmen, Initiativen, Programme und Werte auch wirklich greifen, benötigen Sie Informationen über Geschlecht, Rasse, Alter, Staatszugehörigkeit, mögliche Behinderungen, die sexuelle Orientierung, Bildung und Glaubensrichtung von Bewerbern und Mitarbeitern. Nur so können Sie geeignete Maßnahmen ergreifen, um gesetzeswidrige, direkte oder indirekte Diskriminierung am Arbeitsplatz zu verhindern und Zugehörigkeit und Chancengleichheit zu fördern.



Handlungsvorschlag

Achten Sie darauf, dass alle neuen Mitarbeiter und auch die Stammbesetzung einen Fragebogen ausfüllen, mit dem Sie den aktuellen Stand der Diversität im Unternehmen erfassen. Mit regelmäßigen Befragungen bleiben Sie über den Diversity-Mix in Ihrem Unternehmen informiert und können Probleme und Trends leichter identifizieren.

Führen Sie Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen durch

Hält man regelmäßig mit den Angestellten Rücksprache über ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz, erfährt man viel über das Betriebsklima im eigenen Unternehmen. Nur wer über solche Informationen verfügt, kann geeignete Veränderungen anstoßen.



Handlungsvorschlag

Bitten Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig um Feedback, ob sie sich im Unternehmen zugehörig und akzeptiert fühlen. Wie oft Sie Fragebögen verteilen, ist natürlich Ihnen überlassen. Häufig und üblich sind jährliche oder halbjährliche Befragungen. Alle Mitarbeiter sollten zur Teilnahme ermutigt werden und müssen sich darauf verlassen können, dass die Antworten anonymisiert ausgewertet werden.

Implementieren Sie einen KPI-Prüfungszyklus

Vermutlich haben Sie längst festgelegt, in welchem Zeitrahmen bestimmte Unternehmensziele und Key Performance Indikatoren (KPIs) erreicht werden sollen – aber sind Sie auch über den Fortschritt auf dem Laufenden? Behandeln Sie Ihr Unternehmen so, wie Sie ein Kundenprojekt handhaben würden. Definieren Sie übers Jahr verteilt strategische Zeitmarker, an denen Sie Ihre D&I-Ziele mit den erreichten Fortschritten abgleichen. Falls notwendig, können Sie danach den Kurs korrigieren oder anpassen. Als weiteren Vorteil ersparen Sie sich Hektik auf den „letzten Metern“, wenn am Ende des vereinbarten KPI-Zirkels jeder noch Nägel mit Köpfen machen möchte.



Handlungsvorschlag

Setzen Sie sich mit den D&I-Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen an einen Tisch – dem Diversity Manager, Ihrem HR-Team oder dem dafür vorgesehenen Ansprechpartner. Bestimmen Sie einen Verantwortlichen für Fortschrittsmessung und die Dokumentation von Beweisen und definieren Sie Art und Umfang der Überprüfung.

Fragen Sie beim Exit-Gespräch nach

Exit-Gespräche sind ein notwendiges Übel – aber auch eine Chance zu verstehen, warum ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Nutzen Sie die Gelegenheit und sichern Sie sich wertvolle Einblicke, in welchen Punkten man Ihrem Unternehmen Nachholbedarf attestiert. Vielleicht zögert der scheidende Mitarbeiter, das Thema anzusprechen, aber D&I-Themen könnten bei seiner Entscheidung durchaus eine Rolle spielen. Achten Sie also darauf, dass entsprechende Fragen gestellt werden – zum Beispiel in Form eines Exit-Interviews.



Handlungsvorschlag

Briefen Sie Ihr HR-Team oder den zuständigen Mitarbeiter, entsprechende D&I-Fragen im Exit-Interview zu stellen. Unterstützen Sie ihn dabei, die so gewonnenen Informationen für das Unternehmen nutzbar zu machen. Exit-Gespräche sind noch nicht Standard in Ihrem Unternehmen? Führen Sie sie ein und inkludieren Sie Diversity-Fragen von Anfang an.





KOMMUNIZIEREN



TEILEN UND PFLEGEN SIE IHRE DIVERSITY-ERFOLGE INTERN UND AUSSERHALB DES UNTERNEHMENS.

Berichten Sie von Ihren Erfolgen

Diversity-Programme funktionieren nicht in einem Vakuum. Um Früchte zu tragen, benötigen sie Öffentlichkeit. Halten Sie Ausschau nach geeigneten Maßnahmen, die Ihre Werte und Botschaften in den Köpfen von Angestellten und Führungskräften verankern. Erklären Sie, was Sie tun und warum. Und vergessen Sie nicht, Erfolge und erreichte Zielsetzungen gebührend zu feiern.



Handlungsvorschlag

Holen Sie die firmeninterne Kommunikation zu sich ins Boot. Achten Sie darauf, dass das entsprechende Team oder der zuständige Mitarbeiter immer über Ihre Diversity-Aktivitäten im Bilde ist und Nachrichten aus diesem Bereich an die Belegschaft weitergibt. Machen Sie sich Gedanken über das geeignete Format der Veröffentlichung. Das könnte ein Bericht sein, ein Platz auf der firmeneigenen Homepage oder der monatliche Newsletter. Vergessen Sie nicht: Öffentlicher Erfolg ist ein hervorragender Motivator, die angestoßene Bewegung lebendig zu halten.

Belohnen Sie engagierte Mitarbeiter

Für die meisten Menschen zählen D&I-Aktivitäten nicht zum Tagesgeschäft, sondern werden zusätzlich zur Arbeitszeit erledigt. Damit engagierte Mitarbeiter auch weiter am Ball bleiben, ist es wichtig, dass man ihre Leistung anerkennt und würdigt.



Handlungsvorschlag

In vielen Unternehmen gibt es jährlich verliehene Auszeichnungen für besondere Leistungen. Loben Sie eine neue D&I-Kategorie aus und unterstreichen Sie damit die Bedeutung von Vielfalt in Ihrem Unternehmen – und die Menschen, die dies erst möglich machen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe öffentlicher Preise, um die man sich bewerben kann, darunter die [European Diversity Awards](#) und [Top Employer](#). Lob funktioniert übrigens auch im kleinen Rahmen, zum Beispiel, wenn es per E-Mail unternehmensweit versandt wird.

Teilen Sie Ihre Diversity-Erfahrungen mit anderen

Erfolge in Zahlen, Maßeinheiten, Größen – schnell konzentriert man sich auf die quantitativen Ergebnisse der eigenen D&I-Aktivitäten und vergisst dabei die wahre Motivation, die dahintersteckt. Es geht darum, das eigene Unternehmen inklusiver, fairer, gleichberechtigter und unter dem Strich repräsentativ für unsere Gesellschaft zu machen. Ist das Diversity-Programm Ihres Unternehmens ein voller Erfolg? Dann müssen die Öffentlichkeit und potenzielle Mitarbeiter unbedingt davon erfahren!



Handlungsvorschlag

Was halten Sie von einem Besuch in der örtlichen Schule? Um Stereotypen und vorgefertigten Meinungen entgegenzutreten, kann man nicht früh genug anfangen. „[Inspiring the Future](#)“, ein Programm der Hilfsorganisation „Education and Employers“ bringt Geschäftsleute – vom Praktikanten bis zum CEO – und öffentliche Schulen zusammen. Die eigene Zeit kostenlos zur Verfügung zu stellen, ist eine großartige Weise, die eigenen Erfahrungen zu teilen und dabei gleichzeitig etwas zurückzugeben.



PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup