INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen

CHANCENGLEICHHEIT & DIVERSITY

Der **INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb"** wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA), entwickelt und herausgegeben.

Der Check hilft Ihnen, zu überprüfen, ob und wie Sie bereits die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten in betriebliche Prozesse einbeziehen. Als Bestandteil der Unternehmensstrategie, des Führungsverhaltens, der Personalarbeit, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur kann Vielfalt so ein Thema werden, das in Alltagsentscheidungen und -handlungen von allen Beteiligten im Betrieb berücksichtigt wird.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Kammern, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Praxisvereinbarungen sowie Selbstchecks und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 350 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

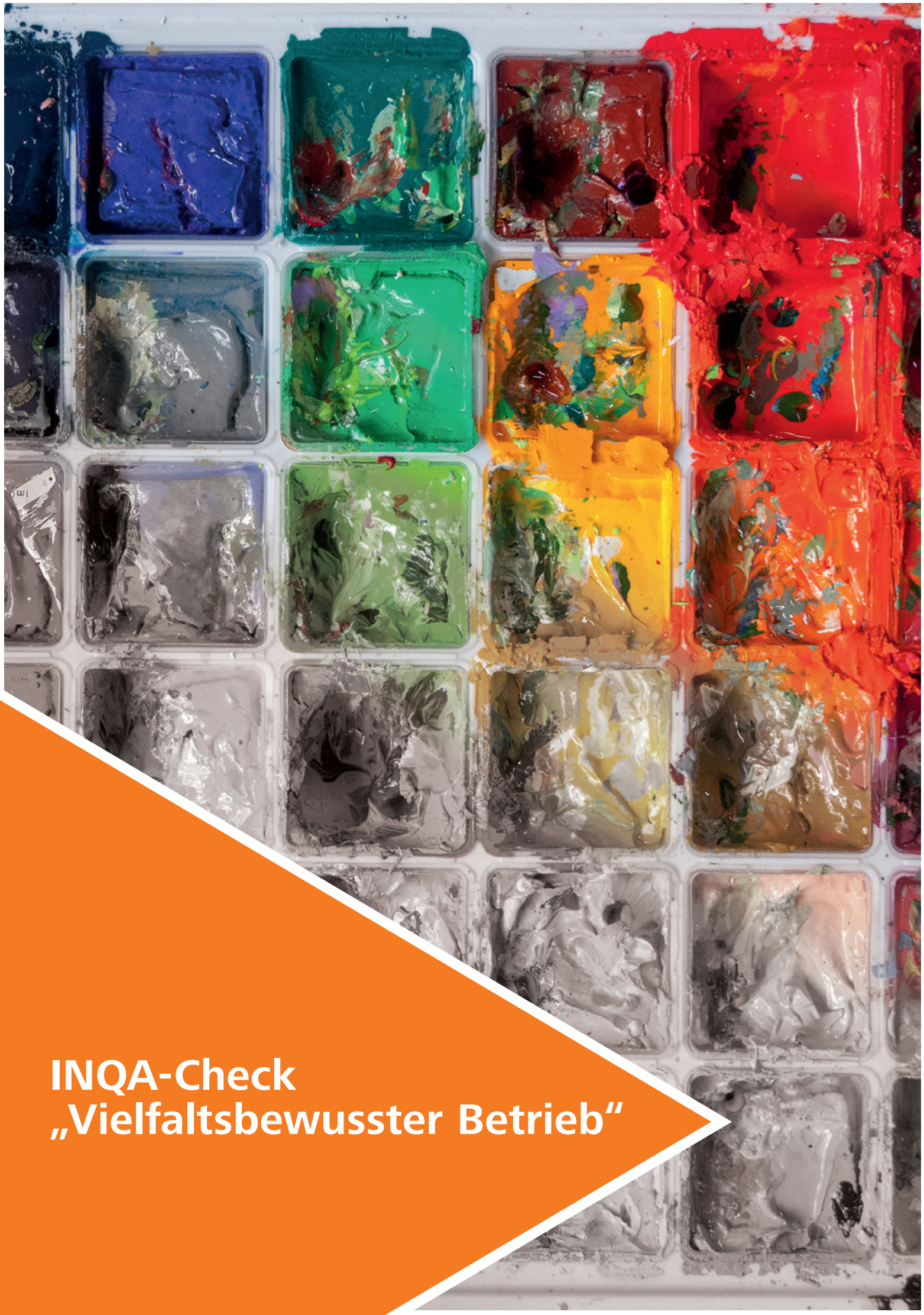
Fachlich begleitet durch:

baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Inhalt

	INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“	3
	Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?	5
	Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?	7
1	Vielfaltsbewusste Strategie	8
2	Vielfaltsbewusste Führung	10
3	Vielfaltsbewusste Personalarbeit	12
4	Vielfaltsbewusste Arbeitsorganisation	14
5	Vielfaltsbewusste Unternehmenskultur	16
	Die Vielfaltsdimensionen als Bestandteil des betrieblichen Handelns	18
	Selbsterklärung	20
	Maßnahmenplan	
	Impressum	

(*) Genderverweis
Zur Herstellung von Chancengleichheit ist eine geschlechtergerechte Sprache unerlässlich. Im INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ wird deshalb das Gender-Sternchen (*) verwendet. Dieses Mittel der sprachlichen Darstellung berücksichtigt alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten. Zusammengesetzte Substantive werden aus Gründen der Lesbarkeit jedoch im generischen Maskulinum belassen, beziehen sich aber selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.



INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

Vielfalt bewusst einbeziehen – unverzichtbar für erfolgreiche Unternehmen

Die Gesellschaft ist immer mehr von einer Vielfältigkeit unterschiedlicher Menschen, Lebensformen und Arbeitsweisen geprägt und das kann zum Erfolgsfaktor für Betriebe werden. Wer Vielfalt bewusst einbezieht, kann

- neue Marktsegmente und Kundenzielgruppen erkennen und bedarfsgerechte Angebote entwickeln,
- unterschiedliche Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten wahrnehmen und ihnen gleiche Chancen bieten zur Förderung von Motivation und Zufriedenheit,
- die Beschäftigten für innovative Entwicklungen aktivieren und dadurch Lösungsvorschläge aus dem eigenen Betrieb einholen,
- als Arbeitgeber*in attraktiv für Menschen sein und somit Wettbewerbsvorteile bei der Personalgewinnung und -bindung erreichen,
- helfen, betriebliche Herausforderungen wie den Fachkräftemangel zu bewältigen.

(In Anlehnung an die Studie „Diversity in Deutschland“ der Charta der Vielfalt[1])

Jeder Betrieb ist bereits vielfältig, aber wird diese Vielfalt genutzt? Alle Beschäftigten haben jeweils ganz persönliche Stärken und Schwächen und nutzen fortlaufend eigene Blickwinkel und Fähigkeiten. Schauen Sie bewusst auf diese Vielfalt, nutzen und fördern Sie sie gezielt[2]. Dabei können zum Beispiel Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretungen und Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte helfen.

Vielfalt (Diversity)

Unter Vielfalt oder auch „Diversity“ verstehen wir hier vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten von Beschäftigten im Betrieb. Diese Blickwinkel und Fähigkeiten entstehen durch die Kombination verschiedener sichtbarer und unsichtbarer Merkmale und Dimensionen. Diese sind zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, sexuelle Orientierung/Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung[3]. Zur Vielfalt in der Arbeitswelt gehören auch soziale Lage/Herkunft, Qualifikation, Aussehen sowie Lebensformen/-entwürfe, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse bzw. Positionen und Rollen, in denen die Beschäftigten tätig sind.

Vielfalt ist als grundlegender Wert für unsere Gesellschaft und für Betriebe auch in vielen gesetzlichen Regelungen verankert. Zu nennen sind hier u. a. das Grundgesetz (GG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

[1] Kostenloser Download der Studie unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen
[2] Es empfiehlt sich, zu Beginn eine Ist-Analyse durchzuführen und die Zusammensetzung der Belegschaft zu prüfen. Nutzen Sie dafür die Tools auf der Internetseite: www.inqa-check-vielfalt.de
[3] Nach Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) §1; Charta der Vielfalt (2014): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion, Berlin, S.13

Der INQA-Check „Vielfalts-bewusster Betrieb“

Dieser INQA-Check hilft Ihnen, zu überprüfen, ob und wie Sie bereits die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten in betrieblichen Prozessen einbeziehen. Als Bestandteil der Unternehmensstrategie und der Geschäftsidee, des Führungsverhaltens, der Personalarbeit, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur kann Vielfalt so ein Thema werden, das in Alltagsentscheidungen und -handlungen von allen Beteiligten im Betrieb berücksichtigt wird.

Für wen ist der Check gedacht?

Mit dem Check können vor allem Unternehmer*innen und Führungskräfte kleiner und mittlerer Betriebe systematisch ihre Prozesse und Möglichkeiten überprüfen. Darüber hinaus ist der Check auch für Führungskräfte von Abteilungen oder Teams in größeren Unternehmen sowie betriebliche Interessenvertretungen geeignet. Es empfiehlt sich, bei der Bearbeitung des Checks auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung zu beteiligen.

Wer hat den Check entwickelt?

Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, einem eigenständigen nationalen Netzwerk unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entwickelt und herausgegeben.

Die Konzepterstellung und die Moderation des Abstimmungsprozesses erfolgte durch die Fachhochschule des Mittelstands (FHM), die BC GmbH Forschung, das Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement (BBE), das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., das itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V., das RKW Kompetenzzentrum e. V. sowie das ver.di Bildungswerk Hessen e. V.

Fachlich beraten wurde das Team durch Prof. Dr. Oliver Kruse (Hochschule der deutschen Bundesbank), Dr. Edelgard Kutzner (Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle) und Andreas Merx (idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V.).

Der Check wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand diskutiert und als gemeinsame Praxisvereinbarung für die systematische Berücksichtigung der Potenziale von Vielfalt in KMU verabschiedet.

Die Entwicklung des Checks wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

Starthilfe

Die „Starthilfe“ (Seite 7) gibt eine Übersicht über die Themenfelder des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ und ermöglicht Ihnen herauszufinden, in welchem Bereich Sie den größten Handlungsbedarf haben.

Schritt 1: Handlungsbedarf feststellen

Sie gehen die fünf Themen durch und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest. Sie können die komplette Selbstbewertung bearbeiten. Dies dauert erfahrungsgemäß zwischen 45 und 70 Minuten. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und mit diesen beginnen.

Schritt 2: Maßnahmen festlegen

Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben. Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen.

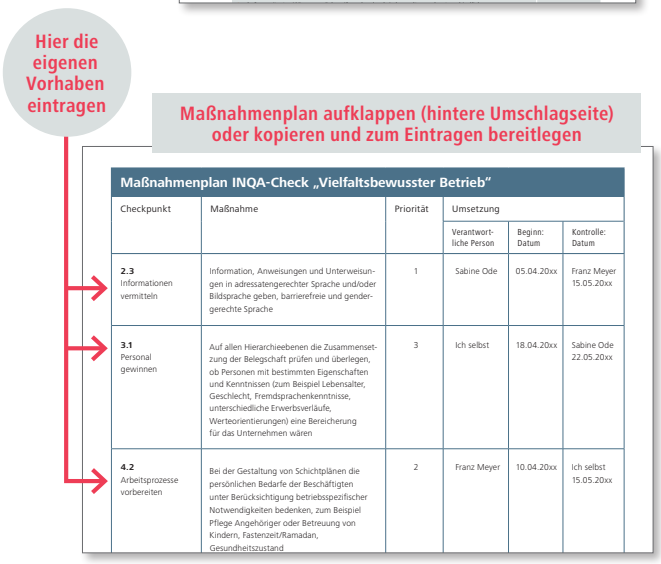
Als nächstes sollten Sie die Prioritäten der Maßnahmen nachhalten (Spalte 3). Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit den Maßnahmen begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahmen kontrolliert wird (Spalte 6). Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

Schritt 3: Selbsterklärung ausfüllen

Um eine Selbsterklärung ausfüllen zu können, müssen Sie eine vollständige Selbstbewertung durchführen. Das heißt, Sie haben

- alle fünf Themen und alle Punkte des INQA-Checks komplett bearbeitet,
- zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet und
- eine verantwortliche Person, Zeit und Kontrolle festgelegt.

Sie finden die Selbsterklärung auf Seite 20. Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ eine gründliche Überprüfung des vielfältigen Denkens und Handelns (Diversity-Managements) im Unternehmen vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Als Nachweis für die ausgefüllte Selbsterklärung ist es sinnvoll, die Maßnahmen zu dokumentieren.



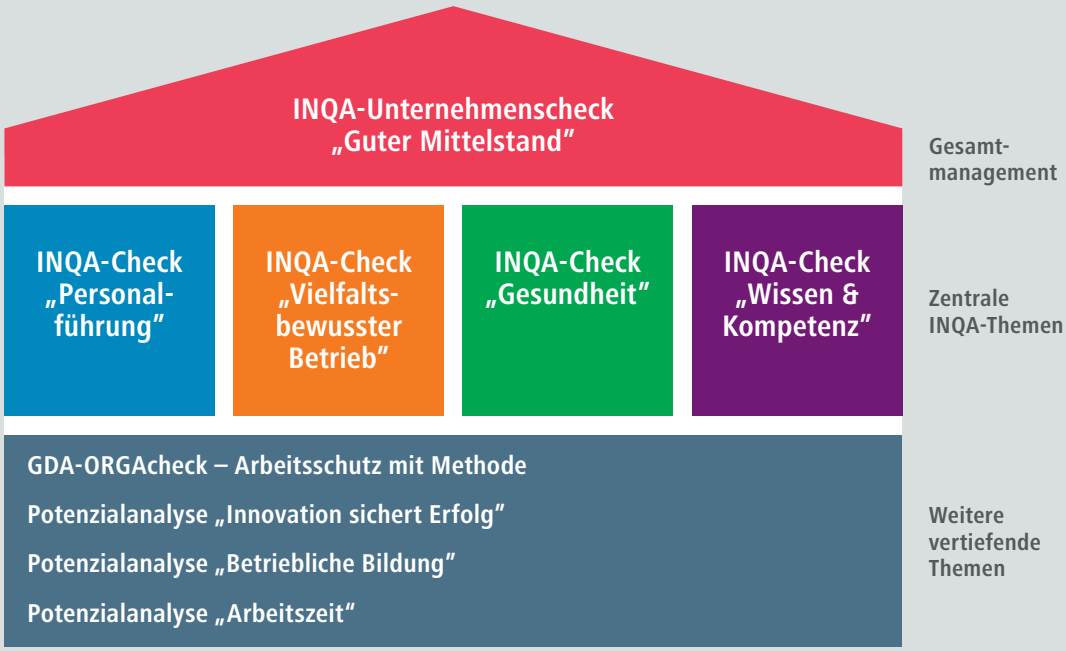
Die INQA-Checks zur Selbstbewertung

Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ ist eine Praxisvereinbarung und ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem Betriebe ihre Potenziale zum Thema Vielfalt (Diversity) erschließen können. Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ ist Teil der Familie der INQA-Checks.

Das Besondere all dieser Checks:

- Sie wurden im **Konsens** aller Partner der Offensive Mittelstand sowie weiterer relevanter Partner zum jeweiligen Thema als **Praxisvereinbarung und als Selbstbewertungsinstrument** entwickelt und verabschiedet.
- Sie folgen der gleichen **Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Arbeitswissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und Online).
- Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster und ein niederschwelliger Einstieg** in das jeweilige Thema (auch ein Einstieg in zertifizierte Systeme wie dem INQA-Audit, QM, AMS, ÖKO-Audit, Qualitätssiegel von Institutionen).
- Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisvereinbarung und des Selbstbewertungsinstrumentes eine Selbsterklärung ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).
- **Weiterführende Praxishilfen** der Partner der INQA-Netzwerke sind im Online-Tool hinterlegt.

Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ sowie alle anderen Praxisvereinbarungen und Selbstbewertungsinstrumente wurden von der Offensive Mittelstand im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit erarbeitet. Die Nutzung aller Instrumente ist kostenfrei.



Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der fünf Themenfelder des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“ Sie **besonderen Handlungsbedarf** haben. Mit diesen Themen sollten Sie einsteigen.

Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie Ihren Handlungsbedarf nach dem Ampelprinzip. Je nach Bedarf können Sie die Potenzialanalyse wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt einen für Sie besonders relevanten Themenbereich entdecken.

Die fünf Themen der Potenzialanalyse „Vielfaltsbewusster Betrieb“	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf		
▶ 1. Vielfaltsbewusste Strategie		
Wir nutzen die Potenziale von Vielfalt für die Entwicklung unserer Produkte und Dienstleistungen, in der Außendarstellung und im Arbeitsalltag, um unsere Unternehmensziele zu erreichen. Durch den strategischen Einsatz der vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten steigern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und verbessern das Image unseres Unternehmens.		
▶ 2. Vielfaltsbewusste Führung		
Unsere Führungskräfte bekennen sich zu Vielfalt und sorgen dafür, dass sich vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten im Betriebsalltag entfalten und für unsere Unternehmensentwicklung genutzt werden. Sie handeln selbst vielfaltsbewusst und beziehen die verschiedenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten in Entscheidungen ein. Außerdem setzen sie sich für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander ein.		
▶ 3. Vielfaltsbewusste Personalarbeit		
Bei unserer Personalgewinnung und -bindung setzen wir bewusst auf Vielfalt. Beim Personaleinsatz und der Personalentwicklung legen wir die Grundlagen dafür, dass sich vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten in unserem Betriebsalltag entwickeln können und für unsere Unternehmensentwicklung genutzt werden.		
▶ 4. Vielfaltsbewusste Arbeitsorganisation		
Wir organisieren unsere Arbeitsprozesse so, dass die Potenziale der vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte im Wertschöpfungsprozess zum Tragen kommen und sich entfalten können.		
▶ 5. Vielfaltsbewusste Unternehmenskultur		
Wir sorgen dafür, dass ein vielfaltsbewusstes Miteinander dauerhaft in unserer Unternehmenskultur und damit in den Alltagsentscheidungen verankert ist. Dies wird durch unsere Unternehmenswerte, Regelungen zur Konfliktlösung sowie gelebte Chancengleichheit ermöglicht. Bei uns herrscht eine gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur.		

1 Vielfaltsbewusste Strategie

Ziel:
Wir nutzen die Potenziale von Vielfalt für die Entwicklung unserer Produkte und Dienstleistungen, in der Außendarstellung und im Arbeitsalltag, um unsere Unternehmensziele zu erreichen. Durch den strategischen Einsatz der vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten steigern wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und verbessern das Image unseres Unternehmens.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

1.1 Gedanken zum Einstieg ins Thema – Nutzen von Vielfalt

Wir kennen die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten[4] der Beschäftigten im Unternehmen und wissen, wie wir diese nutzen können.

Dieser Checkpunkt 1.1 dient ausschließlich dazu, sich Gedanken darüber zu machen, welchen Nutzen Vielfalt für das Unternehmen haben kann.

Anregungen aus der Praxis:

- Von unterschiedlichen Herangehensweisen unserer Beschäftigten für die Entwicklung unserer Produkte und Leistungen profitieren: zum Beispiel Arten der Problemlösung unterschiedlicher Arbeitskulturen, neue Sichtweisen unterschiedlicher Generationen, unterschiedliche Arbeitsstile wie kreativ/systematisch strukturiert, Sprache der Kund*innen kennen (siehe Themenfeld 1: Strategie)
- Motivation und Produktivität fördern, damit alle gerecht und chancengleich ihre Potenziale entfalten und einbringen können (siehe Themenfeld 2: Führung)
- Zielgruppen für Personalauswahl erweitern und damit auch Blickwinkel und Fähigkeiten der vorhandenen Beschäftigten ergänzen (siehe Themenfeld 3: Personalarbeit)
- Auf erweitertes Wissen zurückgreifen, das durch Lebensalter und unterschiedliche Lebenserfahrungen sowie Bildungsbiografien geprägt ist (siehe Themenfeld 4: Arbeitsorganisation)
- Denk- und Verhaltensweisen unterschiedlicher Beschäftigter kennenlernen und einbeziehen; dadurch wird eine offene und lernförderliche Betriebskultur gestärkt (siehe Themenfeld 5: Unternehmenskultur)

1.2 Wirtschaftliche Zielsetzung (Strategie nach außen)

Wir kennen die wirtschaftlichen Vorteile, die sich aus den vielfältigen Blickwinkeln und Fähigkeiten der Beschäftigten ergeben. Wir setzen diese Vielfalt bewusst für unsere Unternehmensziele ein.

Anregungen aus der Praxis:
Wirtschaftliche Vorteile von Vielfalt sind zum Beispiel:

- Neue Märkte und Kundengruppen erschließen, indem das Wissen unserer vielfältigen Belegschaft zielgerichtet eingesetzt wird: zum Beispiel das Wissen um Sprache, kulturelle Eigenheiten, Konsumverhalten anderer Kulturen, Verhandlungsstrategien, Vertriebswege und rechtliche Rahmenbedingungen im In- und Ausland

[4] Unter Vielfalt oder auch „Diversity" verstehen wir hier vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten von Beschäftigten im Betrieb. Diese Blickwinkel und Fähigkeiten entstehen durch die Kombination verschiedener sichtbarer und unsichtbarer Merkmale und Dimensionen. Diese sind zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, sexuelle Orientierung/Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung. Zur Vielfalt in der Arbeitswelt gehören auch soziale Lage/Herkunft, Qualifikation, Aussehen sowie Lebensformen/-entwürfe, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse bzw. Positionen und Rollen, in denen die Beschäftigten tätig sind.

Vielfaltsbewusste Strategie

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Anregungen aus der Praxis:
Wirtschaftliche Vorteile der Vielfalt sind zum Beispiel:

- Produkte und Dienstleistungen (weiter-)entwickeln, indem wir die Kompetenzen und Potenziale unserer Beschäftigten einsetzen, die aus unterschiedlichen Merkmalen und Erfahrungen hervorgehen: zum Beispiel barrierefreie Gestaltung von Wohnräumen, Dienstleistungen in unterschiedlichen Sprachen, kultursensible Dienstleistungen in der Pflege, Bedienungsanleitungen in verständlicher Sprache
- Geschäftsbeziehungen durch interkulturell kompetentes Verhalten und Sprachkenntnisse aufbauen und pflegen

1.3 Innerbetriebliche Zielsetzung (Strategie nach innen)

Wir beschäftigen eine vielfältige Belegschaft (Mitarbeiter*innen und Führungskräfte). Bei unseren Planungen und Entscheidungen im Betrieb achten wir in allen Prozessen darauf, dass ihre Blickwinkel und Fähigkeiten berücksichtigt werden und alle gleiche Chancen haben, sich einzubringen.

Anregungen aus der Praxis:
Allen Beschäftigten ist dieses Ziel bekannt, zum Beispiel durch die Verankerung in:

- Unternehmensleitbildern
- Vereinbarungen im Betrieb (in größeren Betrieben Betriebsvereinbarungen)
- Betrieblichen Stellenbeschreibungen und auch bereits in Stellenanzeigen
- Führungskräftebesprechungen
- Betriebs- und Personalversammlungen
- Teambesprechungen der Beschäftigten
- Personalgesprächen (Zielvereinbarungen)
- Interne Informationsmedien (Intranet, Betriebszeitung, E-Mail-Service „Vielfalt bei uns")
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

1.4 Zielsetzung im Kundenkontakt

Unser Ziel ist es, in der Öffentlichkeit als vielfaltsbewusstes Unternehmen wahrgenommen zu werden. In der Ansprache berücksichtigen wir die vielfältigen Bedürfnisse unserer unterschiedlichen Kundengruppen.

Anregungen aus der Praxis:
Vielfaltsbewusste Kundenorientierung zeigt sich zum Beispiel
… im Angebot von Produkten und Dienstleistungen

- Individuellen Nutzen für spezifische Bedarfe hervorheben (Lebensformen, Lebensalter, Geschlecht, physische Fähigkeiten, Sprache, ethnische Herkunft)
- Bezeichnung von Produkten und Dienstleistungen prüfen (zum Beispiel, ob der Name in einer Fremdsprache eine andere Bedeutung hat)

... in der Kundenansprache

- Produkte und Dienstleistungen in verschiedenen Sprachen anbieten, um (neue) Zielgruppen zu erreichen (Diversity Marketing)
- Kommunikationsform an den Kundengruppen ausrichten (zum Beispiel Social Media)
- Website barrierefrei gestalten, adressatengerechte Sprache
- Schrift- und Bildsprache aufeinander abstimmen (zum Beispiel kulturbedingte Symbole und Zeichensprache beachten)
- Im Beschwerdemanagement Personen einsetzen, die auf unterschiedliches Beschwerdeverhalten reagieren können (sprachlich, kulturell, alters- und gendergerecht etc.)

2 Vielfaltsbewusste Führung

Ziel:
Unsere Führungskräfte bekennen sich zu Vielfalt und sorgen dafür, dass sich vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten im Betriebsalltag entfalten und für unsere Unternehmensentwicklung genutzt werden. Sie handeln selbst vielfaltsbewusst und beziehen die verschiedenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten in Entscheidungen ein. Außerdem setzen sie sich für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander ein.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

2.1 Führungskräfte weiterentwickeln

Wir befähigen unsere Führungskräfte, vielfältige Blickwinkel aufzunehmen, wertzuschätzen und sie in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Anregungen aus der Praxis:
Vielfaltsbewusstes Führungsverhalten kann zum Beispiel gefördert werden:
- Bei Führungskräftetreffen Erfahrungen und Ergebnisse zur Förderung der Vielfalt austauschen
- Identifizieren, wo die Führungskräfte im vielfaltsbewussten Verhalten besser werden können, zum Beispiel in Führungskräftebesprechungen, Feedback der Beschäftigten einholen
- Durch Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte, zum Beispiel zur Übung von Perspektivwechseln / interkulturellen Trainings / Argumentationstrainings gegen Vorurteile
- Durch Führungsgrundsätze, die gemeinsam entwickelt und vereinbart werden
- Führungskräfte auch nach dem Kriterium ihres vielfaltsbewussten Verhaltens bewerten

→ **Weitere Checkpunkte siehe INQA-Check „Personalführung"**

Vielfaltsbewusstes Führungsverhalten ist zum Beispiel:
- Stärken wahrnehmen und nutzen, zum Beispiel informell erworbene Kompetenzen von Zugewanderten oder Berufsrückkehrer*innen, neue Sichtweisen unterschiedlicher Generationen
- Verständnis für andere entwickeln, sich in deren Lagen versetzen, deren Perspektiven einnehmen und reflektieren können (Empathie)
- Aktiv zuhören und Verständnisfragen stellen (Kommunikationsfähigkeit)
- Mehrdeutigkeiten und entgegengesetzte Meinungen aushalten (Ambiguitätstoleranz)
- Erkennen, was Beschäftigten wichtig ist (Wertetypen)
- Fähigkeit, vielfältige Blickwinkel der Beschäftigten und wirtschaftliche Ziele des Unternehmens auszubalancieren (situatives Verständnis)
- Fähigkeit, in Zusammenhängen zu denken und somit Vielfalt zu berücksichtigen und das „Große Ganze" nicht aus dem Blick zu verlieren (Kohärenz bewahren)
- Nicht von Einzelaspekten auf die gesamte Person schließen, nicht von sich auf andere schließen (Eigenschaften, Gedanken und Gefühle)
- Fähigkeit ausgrenzendes Verhalten zu thematisieren (wie zum Beispiel Intoleranz, rechtsradikale und diskriminierende Äußerungen, Respektlosigkeit) und zu unterbinden sowie Konflikte unter Beschäftigten erkennen und lösen, zum Beispiel aggressive Kolleg*innen (Konfliktfähigkeit)
- Reflexion eigener Vorurteile und Stereotypen
- Allen Beschäftigten unabhängig von Lebensalter, Geschlecht, Herkunft, Lebensform bei vergleichbaren Kompetenzen und Erfahrungen die gleichen Chancen einräumen (Chancengleichheit)

Vielfaltsbewusste Führung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

2.2 Vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten einbeziehen

Unsere Führungskräfte berücksichtigen und beteiligen die Beschäftigten mit deren vielfältigen Blickwinkeln und Fähigkeiten sowohl an der Planung als auch an der Durchführung von Arbeitsaufgaben und fordern dies ein.

Anregungen aus der Praxis:

- In Planungs- und Teambesprechung zu Arbeitsaufgaben alternative Vorschläge einbeziehen
- Bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln, Software und persönlicher Schutzausrüstung auch Voraussetzungen einzelner Beschäftigter berücksichtigen
- Feedback durch die Beschäftigten einholen, um das Führungsverhalten verbessern zu können

2.3 Informationen vermitteln

Unsere Führungskräfte berücksichtigen die unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen der Beschäftigten, so dass alle die Informationen, Anweisungen und Unterweisungen verstehen.

Anregungen aus der Praxis:

- Informationen, Anweisungen und Unterweisungen in adressatengerechter Sprache und/oder Bildsprache geben, barrierefreie/leichte und gendergerechte Sprache
- Fachbegriffe und Abkürzungen erklären, so dass sie allgemein verständlich sind
- Rückversichern, ob die Informationen, Anweisungen und Unterweisungen verstanden worden sind, zum Beispiel durch Verständnisfragen oder durch das Vorführenlassen von Tätigkeitsschritten
- Verständlichkeit eigener Aussagen hinterfragen (was man selbst für selbstverständlich hält, kann für andere Personen unverständlich sein)
- Bedeutung der Arbeitsaufgabe erklären / Gesamtzusammenhang deutlich machen
- Informationen für Beschäftigte auch im Home Office oder Außendienst sicherstellen
- „Minisprachbücher" (das Wichtigste auf einen Blick/Glossar) nutzen/erstellen

2.4 Umgang mit ausgrenzendem Verhalten

In unserem Betrieb werden ausgrenzende Bemerkungen und ausgrenzendes Verhalten nicht geduldet. Wir haben vereinbart, welche Maßnahmen bei ausgrenzenden Verhalten eingeleitet werden sollen. Unsere Führungskräfte halten sich selbst an diese Vereinbarung und setzen sich für deren Einhaltung ein.

Anregungen aus der Praxis:

Die beste Maßnahme gegen ausgrenzendes Verhalten ist ein gutes Miteinander und ein konsequentes und glaubwürdiges Vorleben der Unternehmenswerte durch die Führungskräfte.

Handlungsempfehlungen bei einem Verstoß:

- Direkt auf Verstoß hinweisen
- Gesprächstermin vereinbaren – wenn vorhanden, betriebliche AGG Beschwerdestelle einbeziehen
- Fallbesprechung in der Teamsitzung
- Verpflichtung, an einem Training zur Vielfaltskompetenz teilzunehmen
- Abmahnung bis hin zur Kündigung
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Ausgrenzendes Verhalten ist zum Beispiel:

- Sozialer Ausschluss einzelner Personen
- Sexistische Bemerkungen und sexistisches Verhalten
- Reduzierung einer Person auf ihre kulturelle, ethnische und nationale Herkunft oder sexuelle Orientierung
- Verbreitung menschenverachtender Ideologien
- Selbstüberhöhung einzelner Gruppen (zum Beispiel sich als Mehrheit oder überlegen wahrnehmen)
- Negative Beurteilung einzelner Personen aufgrund sichtbarer Dimensionen und Merkmale (wie Geschlecht, Behinderung, Lebensalter, religiöse Symbole, Piercing, Tattoos)
- Negative Beurteilung einzelner Personen aufgrund zugeschriebener oder nicht sichtbarer Dimensionen (wie Teilzeitbeschäftigung, Weltanschauung, Religion, sexuelle Orientierung)

3 Vielfaltsbewusste Personalarbeit

Ziel:
Bei unserer Personalgewinnung und -bindung setzen wir bewusst auf Vielfalt. Beim Personaleinsatz und der Personalentwicklung legen wir die Grundlagen dafür, dass sich vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten in unserem Betriebsalltag entwickeln können und für unsere Unternehmensentwicklung genutzt werden.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

3.1 Personal gewinnen

Bei der Personalgewinnung suchen wir nach Menschen, die unsere vorhandenen Blickwinkel und Fähigkeiten ergänzen und erweitern.

Als attraktives Unternehmen zeigen wir, dass bei uns vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten willkommen sind und diese gefördert werden. Damit sprechen wir auch neue Personengruppen an und finden geeignetes Personal.

Anregungen aus der Praxis:

- Auf allen Hierarchieebenen die Zusammensetzung der Belegschaft prüfen und überlegen, ob Personen mit bestimmten Eigenschaften und Kenntnissen (zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, Fremdsprachenkenntnisse, unterschiedliche Erwerbsverläufe, Werteorientierungen) eine Bereicherung für das Unternehmen wären
- In Stellenanzeigen des Betriebes keine Formulierungen verwenden, die einzelne Personengruppen ausgrenzen könnten
- Gezielte positive Ansprache in Stellenanzeigen, um bestehende Unterrepräsentationen auszugleichen, zum Beispiel durch die bei gleicher Qualifikation bevorzugte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund, Jüngeren/Älteren, Frauen, Behinderten (Positive Maßnahmen nach § 5 AGG) und aufgrund entscheidender beruflicher Anforderungen wie zum Beispiel physischen Voraussetzungen bei schweren Arbeiten (§ 8 AGG)
- Stellenanzeigen dort platzieren, wo vielfältige Zielgruppen erreicht werden, wie überregionale und internationale Medien oder soziale Netzwerke
- Bewerbungen, die nicht dem üblichen Standard entsprechen (zum Beispiel handgeschriebene Bewerbungen, qualitativ schlechtes Foto, Rechtschreibfehler) nicht direkt aussortieren
- Bei Bewerbungsverfahren auf Fotos verzichten
- Menschen mit Behinderung oder Langzeitarbeitslose einstellen und mögliche Zuschüsse für Eingliederung und Arbeitsplatzgestaltung beantragen (zum Beispiel beim Integrationsamt, Job-Center)
- Auf der Website Informationen geben, die das Unternehmen im Hinblick auf Vielfalt auszeichnen (zum Beispiel Unterzeichnung der Charta der Vielfalt)
- Sich an Organisationen verschiedener Zielgruppen (zum Beispiel Migranten, Behindertenverbände) wenden
- Fachkräfte aus dem Ausland anwerben und dabei Kenntnisse von bereits Beschäftigten aus diesen Ländern nutzen
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Vielfaltsbewusste Personalarbeit

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

▸ 3.2 Personal einsetzen

Unsere Führungskräfte kennen und respektieren die Stärken und Schwächen ihrer Beschäftigten. Sie nutzen deren vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten. Sie setzen die Personen so ein, dass ihre jeweiligen Stärken bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben zum Tragen kommen.

Anregungen aus der Praxis:

- Spezifische Stärken und Schwächen bei der Aufgabenzuweisung und der Teamzusammensetzung berücksichtigen, damit gute Ideen sich entfalten können
- Teams bewusst so zusammenstellen, dass sie entsprechend der Aufgabenstellung effektiv und effizient arbeiten können, zum Bespiel nach den persönlichen Eigenschaften (wie kreativ/systematisch strukturiert), Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Herkunft, Werteorientierung
- Wissen von Beschäftigten aller Altersgruppen nutzen (zum Beispiel neue Ideen Jüngerer, Erfahrungswissen, Technikkompetenz, Fachwissen)
- Besondere Fähigkeiten nutzen, zum Beispiel von Hochsensiblen, Autisten oder Blinden
- Beschäftigte für den Kundenkontakt einsetzen, die die „Sprache der Kund*innen" sprechen und deren Konsumverhalten kennen
- Beschäftigte mit passenden Sprachkenntnissen begleitend einsetzen (Sprachtandems bilden)
- Neue Beschäftigte willkommen heißen und den Einstieg in den Betrieb aktiv fördern, zum Beispiel durch Patenprogramme, Organisation von Firmenfeiern oder Einladung zu außerbetrieblichen Aktivitäten (wie Sportgruppe, Stammtisch)

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

▸ 3.3 Personal entwickeln

Wir entwickeln unsere Beschäftigten abhängig von ihren Potenzialen und unabhängig von Dimensionen wie zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, sexuelle Orientierung/Identität, Behinderung, ethnische Herkunft und Nationalität oder Weltanschauung weiter. Wir zeigen ihnen Entwicklungsmöglichkeiten auf (Potenzialorientierung) und vereinbaren gemeinsame Ziele und Schritte zur Umsetzung.

Anregungen aus der Praxis:

- Mit den Beschäftigten besprechen, wie diese ihre Fähigkeiten besser einbringen können, um so Zufriedenheit und Bindung an den Betrieb zu stärken und damit sie ihre Leistung entfalten können
- Im Gespräch herausfinden, welche Kompetenzen und Fähigkeiten der oder die Beschäftigte hat, die man bisher noch nicht wahrgenommen hat (Potenzialermittlung)
- Die Beschäftigten bestärken, ihre bislang unbeachteten Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln, zum Beispiel Sprachkenntnisse, Erfahrungen im bürgerschaftlichen Engagement, Social Media-, Programmier- und Grafikkenntnisse, handwerkliches Geschick, Wissen um Herstellungsverfahren, kulturelle Kenntnisse (Potenzialausschöpfung)
- Unterstützende Begleitung von Beschäftigten einrichten, zum Beispiel Mentoring für weibliche Führungskräfte, für Beschäftigte mit Migrationshintergrund oder Auszubildende mit Fluchterfahrung, Lernpatenschaften zwischen Jung und Alt
- Interesse für Weiterbildung für Beschäftigte und Führungskräfte wecken und dies mit gleichen Zugangschancen ermöglichen
- Hospitationen in anderen Betrieben zur Erweiterung der Perspektivenvielfalt und der Fachkenntnisse ermöglichen (zum Beispiel im Rahmen von Handwerkskooperationen, Unternehmensnachbarschaften)
- Betriebsräte/Personalräte, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

→ **Weitere Checkpunkte siehe auch INQA-Check „Personalführung" und die Potenzialanalyse „Betriebliche Bildung"**

4 Vielfaltsbewusste Arbeitsorganisation

Ziel:
Wir organisieren unsere Arbeitsprozesse so, dass die Potenziale der vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten und Führungskräfte im Wertschöpfungsprozess zum Tragen kommen und sich entfalten können.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

4.1 Verantwortung übertragen

Wir haben festgelegt, was vielfaltsbewusste Führung (siehe Seite 10) in unserem Betrieb bedeutet. Sie ist von der Geschäftsleitung als ein Verantwortungsbereich für jede Führungskraft beschrieben.

Anregungen aus der Praxis:
Verantwortungsbereiche sind zum Beispiel festgelegt in:
- Stellenbeschreibungen/Führungskräfteprofilen
- Beschreibungen der Aufgaben und Weisungsbereiche
- Zielvereinbarungen
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Neben der Verankerung des Themas Vielfalt in das Handeln jeder Führungskraft sollte eine der Führungskräfte als spezielle Ansprechperson zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit benannt werden. Diese kann zugleich die nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zu benennende Person/Stelle für entsprechende Konfliktfälle sein.

4.2 Arbeitsprozesse vorbereiten

Bei der Arbeitsvorbereitung und -planung beziehen wir die vielfältigen Blickwinkel, Fähigkeiten und Möglichkeiten unserer Beschäftigten ein. Die Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt bei den Schutzmaßnahmen für Tätigkeitsbereiche am Arbeitsplatz auch Aspekte der Vielfalt. Die Gefährdungsbeurteilung ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsvorbereitung. Dies trägt dazu bei, dass die Prozesse störungsfrei ablaufen und gesundheitsgerecht gestaltet sind.

Anregungen aus der Praxis:
- Bei der Planung der Arbeitsschritte und Arbeitsabläufe die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigen (zum Beispiel Arbeitsgeschwindigkeit, Auffassungsgabe, Sprachkenntnisse, erforderliche Kompetenzen)
- Bei der Planung darauf achten, dass Beschäftigte mit verschiedenen Voraussetzungen die Aufgaben erfüllen können (zum Beispiel durch ergonomische Arbeitsbedingungen, mehrsprachige oder bebilderte Arbeitsinformationen)
- Bei der Planung der Arbeitsschritte und Arbeitsabläufe die Möglichkeiten prüfen, ob vielfältige Erfahrungen und Denkweisen der Beschäftigten hilfreich sind (zum Beispiel Know-how aus anderen Arbeitskulturen, Sprachen, unterschiedliche kognitive Anforderungen)
- Bei der Gestaltung von Schichtplänen die persönlichen Bedarfe der Beschäftigten unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Notwendigkeiten bedenken, zum Beispiel Pflege Angehöriger oder Betreuung von Kindern, Fastenzeit/Ramadan, Gesundheitszustand

Vielfaltsbewusste Arbeitsorganisation

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Anregungen aus der Praxis:

- Lebensphasenorientierte und flexible Arbeitszeitmodelle nutzen (zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit)
- Bei Festlegung der Arbeitsorte auch Telearbeit, Homeoffice und mobile Arbeitsformen prüfen
- Bei Festlegung des Arbeitspensums individuelle Belastungsgrenzen sowie Einschränkungen physischer, psychischer oder zeitlicher Art berücksichtigen (zum Beispiel Menschen mit Behinderung, Mutterschutz, Jugendschutz)
- Bei der Gefährdungsbeurteilung besondere Personengruppen einbeziehen (zum Beispiel Menschen mit Behinderung, Jugendliche, werdende/stillende Mütter, Teilzeitkräfte sowie Beschäftigte, die aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse Arbeitsanweisungen nicht verstehen können)
- Beschäftigten nach längerer Krankheit Hilfen zum Wiedereinstieg anbieten (Betriebliches Eingliederungsmanagement)
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

→ **Weitere Checkpunkte siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand" und „GDA-ORGAcheck"**

▸ 4.3 Arbeitsplätze gestalten

Unsere Arbeitsplätze sind so gestaltet, dass unsere Beschäftigten ihre vielfältigen Fähigkeiten einbringen können. Wir berücksichtigen die individuellen Bedarfe und Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten und ermöglichen damit gesundheitsgerechtes und produktives Arbeiten.

Anregungen aus der Praxis:

- Arbeitsplätze alterns- und altersgerecht gestalten (zum Beispiel Erhöhung der Beleuchtungsstärke, Wechsel zwischen Steh- und Sitzarbeit, höhenverstellbare Arbeitstische)
- Rückzugsbereiche schaffen (zum Beispiel für konzentriertes Arbeiten, zur Regeneration, Kommunikationsbereiche – Sitzecken, Teeküche)
- Arbeitsplätze und den Zugang dorthin barrierefrei gestalten, über Rollstuhlfahrer hinaus auch weitere Einschränkungen wie Hör-, Seh-, Bewegungsfähigkeit sowie besondere Betriebszustände (zum Beispiel Evakuierungsfall) mitdenken (Förderprogramme für Maßnahmen zur Herstellung von Barrierefreiheit nutzen, zum Beispiel von Integrationsamt, Job-Center, Unfallversicherungsträgern, Architektenkammern)
- Falls es aus Gründen der Kinderbetreuung oder Pflege kurzfristig nicht möglich sein sollte, zur Arbeit zu kommen, Möglichkeit zur Homeoffice prüfen und gegebenenfalls anbieten
- Die Beschäftigten bei der Einrichtung und Gestaltung der Arbeitsplätze möglichst beteiligen (zum Beispiel haben Beschäftigte aus unterschiedlichen Arbeitskulturen unterschiedliche Vorstellungen)
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

▸ 4.4 Prozesse verbessern

In unserem Verbesserungsprozess überprüfen wir kontinuierlich, ob und wie vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten einbezogen werden. Die Beschäftigten beziehen wir in diesen Prozess ein.

Anregungen aus der Praxis:

Bestandteile unseres Verbesserungsprozesses sind unter anderem:

- Vielfaltsbewusste Strategie (neue Märkte, Produkte/Dienstleistungen, Kundengruppen)
- Vielfaltsbewusste Führung (zum Beispiel Informationsvermittlung, Personaleinsatz und -gewinnung, Umgang mit ausgrenzendem Verhalten, Mitarbeiterzufriedenheit)
- Vielfaltsbewusste Arbeitsprozesse (Arbeitsvorbereitung und -durchführung, Arbeitsplatzgestaltung, Beschaffung)
- Beschwerdemanagement und Ideenmanagement, betriebliches Vorschlagswesen

→ **Weitere Checkpunkte siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand"**

5 Vielfaltsbewusste Unternehmenskultur

Ziel:
Wir sorgen dafür, dass ein vielfaltsbewusstes Miteinander dauerhaft in unserer Unternehmenskultur und damit in den Alltagsentscheidungen verankert ist. Dies wird durch unsere Unternehmenswerte, Regelungen zur Konfliktlösung sowie gelebte Chancengleichheit ermöglicht. Bei uns herrscht eine gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur.

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf · Handlungsbedarf · Dringender Handlungsbedarf	

5.1 Vielfaltsbewusste Unternehmenswerte

Unsere Unternehmenskultur erleichtert es, dass die vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten erkannt und gefördert werden. Bei uns wird die Individualität aller Beschäftigten akzeptiert, anerkannt und gelebt. Wir setzen uns für einen respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander ein. Unser Ziel ist, dass unsere Beschäftigten gerne zur Arbeit kommen.

Anregungen aus der Praxis:

- Vielfaltsbewusste Unternehmenswerte im gemeinsam entwickelten Unternehmensleitbild beschreiben und kontinuierlich thematisieren
- Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen achten bewusst darauf, sich vielfaltsbewusst zu verhalten und die Werte vorzuleben (Vorbildverhalten) und von den Beschäftigten aktiv einzufordern
- Verhaltensweisen fördern, die gegenseitiges Verständnis erzeugen (zum Beispiel sich in den anderen hineinversetzen, Perspektivwechsel), interkulturelle Trainings nutzen
- Fähigkeiten stärken, Unterschiede zu reflektieren und auszuhalten
- Die Blickwinkel und Fähigkeiten besser kennenlernen: Beschäftigte erzählen „ihre" Geschichte (zum Beispiel auf Thementagen, in Pausen)
- Bei Teammeetings Gesprächsregeln vereinbaren und die Fähigkeit fördern, aktiv zuzuhören
- Verletzung von grundlegenden Verhaltensregeln thematisieren und unterbinden (zum Beispiel sexistische Bemerkungen, Ungleichbehandlung, Diskriminierung, Rassismus)
- Förderung gegenseitiger interkultureller Wertschätzung (zum Beispiel Informationen über Feiertage unterschiedlicher Kulturen)
- Neuen Beschäftigten die vielfaltsorientierten Unternehmenswerte vermitteln
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

5.2 Konfliktlösungen

Wir wissen, dass die Zusammenarbeit von Personen mit vielfältigen Blickwinkeln und Fähigkeiten im Betrieb zu Konflikten führen kann. Hierfür haben wir Regelungen zur Konfliktlösung festglegt. Wir suchen gemeinsam nach Ursachen und Lösungen und vermeiden Schuldzuweisungen.

Anregungen aus der Praxis:
Regelungen zur Gesprächsführung bei der Konfliktlösung sind zum Beispiel:

- Konflikte offen ansprechen
- Die Betroffenen versuchen bewusst die Perspektive des Gegenübers nachzuvollziehen
- Die Schilderungen der Betroffenen werden ausführlich angehört und als relevant erachtet

Vielfaltsbewusste Unternehmenskultur

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen" auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	**Handlungsbedarf**
Zurzeit kein Handlungsbedarf Handlungsbedarf Dringender Handlungsbedarf	

Anregungen aus der Praxis:

Regelungen zur Gesprächsführung bei der Konfliktlösung sind zum Beispiel:

- Die Betroffenen verlieren nicht das Gesicht, wenn Sie Fehler und Schwächen eingestehen: Eingeständnisse als Stärke sehen
- Die Betroffenen machen sich bewusst, dass Vorurteile und Vorannahmen Konflikte befördern können: Formulierung von Vorurteilen vermeiden und stattdessen Fragen stellen

Regelungen für den Ablauf der Konfliktlösung zwischen Beschäftigten sind zum Beispiel:

- Betroffene versuchen zunächst, den Konflikt selbst zu lösen
- Konflikt wird im Team besprochen, mit dem Ziel Lösungen zu finden
- Führungskraft bespricht Konflikt mit den Beteiligten
- Zertifizierte/lizensierte Mediator*in hinzuziehen
- Neutrale*r Streitschlichter*in wird hinzugezogen

Regelungen für den Ablauf der Konfliktlösung zwischen Führungskraft und Beschäftigten sind zum Beispiel:

- Betroffene versuchen zunächst, den Konflikt selbst zu lösen
- Führungskraft und Beschäftigte*r ziehen jeweils eine Person des Vertrauens hinzu
- Die für Vielfalt benannte Führungskraft hinzuziehen
- Zertifizierte/lizensierte Mediator*in hinzuziehen
- Neutrale*r Streitschlichter*in wird hinzugezogen (zum Beispiel Schlichter*innen von Kammern und Verbänden); wenn vorhanden, AGG Beschwerdestelle einbeziehen
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

5.3 Chancengleichheit

Bei uns hat jede*r Beschäftigte und Führungskraft den individuellen Voraussetzungen entsprechend die gleichen Chancen auf Entwicklung und Aufstieg. Wir schaffen Bedingungen, unter denen alle gerecht und chancengleich ihre Potenziale entfalten und einbringen können.

Anregungen aus der Praxis:

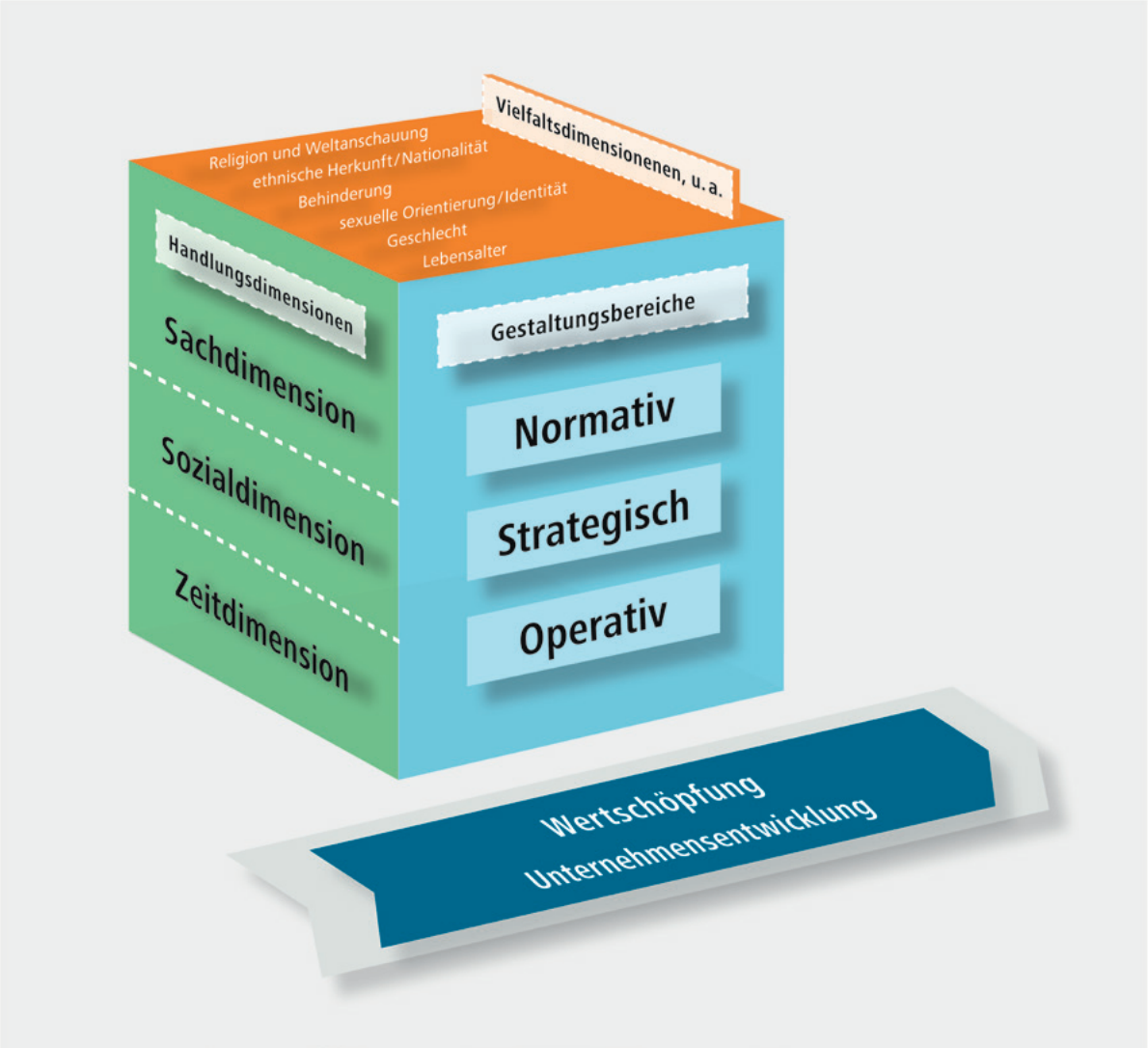
- Regelmäßig das Thema Chancengleichheit im Betrieb zwischen Führungskräften und Beschäftigten besprechen, auch um mögliche Ungleichheiten zu identifizieren
- Möglichst ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern oder zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen realisieren
- Für vergleichbare und gleichwertige Arbeitsleistung gleichen Lohn bezahlen (möglichst Entgelttransparenz schaffen, entsprechende tarifvertragliche Regelungen anwenden)
- Informationsfluss während Abwesenheiten ermöglichen
- Entscheidungskriterien möglichst transparent kommunizieren, um Gerüchten vorzubeugen
- Gleiche Arbeitsbedingungen in vergleichbaren Arbeitssituationen und Beschäftigtengruppen ermöglichen (zum Beispiel Kernbelegschaft gegenüber Zeitarbeiter*innen)
- Allen gerecht und gleichermaßen bedarfsspezifische Weiterbildung ermöglichen
- Als Anlaufstelle für Beschäftigte Vertrauensperson benennen oder AGG Beschwerdestelle einrichten (Anonymität wahren)
- Sozial benachteiligten Menschen und Menschen in schwierigen Lebenslagen Möglichkeiten zur Arbeit bieten (zum Beispiel Menschen mit Fluchtgeschichte, mit Behinderung oder in prekären Lebensverhältnissen)
- Kinderbetreuungsbedarf der Beschäftigten berücksichtigen (zum Beispiel Kostenbeteiligung, Eltern-Kind-Zimmer, Kitas über Betriebsnachbarschaften)
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung sowie Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte einbinden und zur Unterstützung hinzuziehen

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um für Kunden und/oder Arbeitskräfte attraktiv zu sein. ☐

Die Vielfaltsdimensionen als Bestandteil des betrieblichen Handelns

Wer den INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb" bearbeitet, hat einen ersten Überblick über die Potenziale vielfaltsbewussten Handelns im Unternehmen gewonnen. Als Einstieg sind einige Maßnahmen festgelegt. Sie haben eine IST-Analyse vorgenommen, wie es um das Thema Vielfalt in ihrem Betrieb steht. Wie aber geht es weiter, damit Vielfaltsbewusstsein ein Bestandteil des alltäglichen Handelns der Führungskräfte und Beschäftigten im Betrieb wird?

Der Vielfaltswürfel[5] kann dabei eine Orientierung und eine Hilfe auf dem Weg zu einem vielfaltsbewussten Betrieb sein:



[5] In Anlehnung an das Konzept des Betriebs als soziales System und des integrierten Managements von Bleicher (St. Gallener Management-Konzept) und den Handlungsdimensionen sozialer Systeme (Sinndimensionen) von Luhmann; vgl. Bleicher, K. (1996): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt/New York: Campus Verlag; Luhmann, N. (1995): Soziale Systeme, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 111ff.

Wie ist der Vielfaltswürfel zu verstehen?

1. Die Vielfaltsdimensionen werden im **normativen Handeln** des Betriebs bewusst einbezogen. Das normative Handeln befasst sich mit den grundlegenden Zielen und Spielregeln, die die Entwicklungen des Betriebes ermöglichen (Wirtschaftliche und Innerbetriebliche Zielsetzung, Unternehmenskultur, Unternehmenswerte).
2. Die Vielfaltsdimensionen werden im **strategischen Handeln** bewusst einbezogen. Das strategische Handeln baut die Erfolgspotenziale des Betriebes auf und beschreibt, mit welchen konkreten Produkten und Dienstleistungen der Erfolg des Betriebes gesichert werden kann (vielfaltsbewusste Strategie, Führung, vielfaltsbewusste Personalarbeit).
3. Die Vielfaltsdimensionen werden im **operativen Handeln** bewusst einbezogen. Das operative Handeln führt das normative und strategische Handeln in konkrete Prozesse der Wertschöpfung zusammen (vielfaltsbewusste Arbeitsorganisation, Verantwortung übertragen, Arbeitsprozesse vorbereiten, Arbeitsplätze gestalten, Prozesse verbessern).

Umgesetzt wird die Integration von Vielfalt durch konkretes Handeln in den normativen, strategischen und operativen Gestaltungsbereichen des Betriebes. Diesem Handeln von Führungskräften und Beschäftigten im Betrieb liegen im wesentlichen drei Dimensionen zugrunde:

- Vielfalt ist Bestandteil des Themas „Handeln", also zum Beispiel im Geschäftsmodell, in Produkten und Dienstleistungen, in der Betriebsorganisation (Sachdimension)
- Vielfalt ist Bestandteil der Kommunikation sowie des sozialen Verhaltens der Führungskräfte und Beschäftigten im Betrieb (Sozialdimension)
- Vielfalt ist Bestandteil aller Handlungen der Führungskräfte und Beschäftigten im ständigen Zeitfluss und entwickelt sich kontinuierlich weiter (Zeitdimension)

Um die Vielfaltsdimensionen nachhaltig in diesen Prozess integrieren und berücksichtigen zu können sind

- vertiefende Tools und Hilfsmittel (im Online-Tool des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb" hinterlegt)
- gegebenenfalls auch unterstützende Beratung (zum Beispiel durch die autorisierten Offensive-Mittelstands-Berater) zu nutzen.

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

Das Unternehmen

_____

_____

_____

Name/Adresse

erklärt, dass es nach dem
INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ arbeitet und somit
systematisch Vielfalt im Arbeitsprozess fördert sowie die vielfältigen
Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten einbezieht.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

_____

mit der Dokumentennummer

_____

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf
Grundlage des **INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“** durchgeführt.

_____ _____

Ort/Datum

Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal zwei Jahre.

Maßnahmenplan INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum

IMPRESSUM

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“
Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen

Herausgeber:
„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
c/o Stiftung „Mittelstand-Gesellschaft-Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), BC GmbH Forschung, Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement (BBE), ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V., RKW Kompetenzzentrum e. V. sowie das ver.di Bildungswerk Hessen e. V.

Fachlich beraten wurde das Team durch Prof. Dr. Oliver Kruse (Hochschule der deutschen Bundesbank), Dr. Edelgard Kutzner (Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle) und Andreas Merx (idm – Internationale Gesellschaft für Diversity Management e. V.).

Der INQA-Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: Katja Nitsche, DGUV - Unfallkasse Nord (Titel: Rollstuhlfahrer); Ute Gräske (Titel: Farbpalette, S. 2, 3, 4); Uwe Völkner, FOX Fotografie, Lindlar (alle anderen)

Bildkonzept und -umsetzung: Ute Gräske (INQA/BAuA), Susanne Graul (BAuA)

Grafik: BC GmbH Forschung, Wiesbaden

Druck: DRUCKEREI KETTLER, Bönen

ISBN 978-394-0506-474

Juni 2018

Wir bedanken uns bei folgenden Unternehmen für die Unterstützung bei der Entwicklung des INQA-Checks „Vielfaltsbewusster Betrieb“: Caritasverband für das Erzbistum Berlin e. V., Lilly Deutschland GmbH (Bad Homburg), MoschMosch GmbH (Frankfurt am Main), RKW Hessen GmbH (Eschborn), Sapient GmbH (München), Theater Bremen GmbH, voestalpine Böhler Welding GmbH (Hamm), ZIEGLER-Instruments GmbH (Mönchengladbach)

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Sie können den INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ über www.inqa.de/Publikationen bestellen.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit.