



**UNTERNEHMEN
VIELFALT**

Leitfaden:

Umsetzung von Diversity Management
mit dem Fokus LSBTIQ* in KMU

Ministerium für Kinder, Jugend, Familie,
Gleichstellung, Flucht und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



www.unternehmen-vielfalt.nrw



Inhalt

1.	Was ist Diversity Management?	1
2.	Welche Vorteile hat Diversity Management für mein Unternehmen?.....	1
3.	Warum ist Diversity Management mit dem Fokus LSBTIQ* wichtig?.....	2
4	Wie setzte ich Diversity Management im eigenen Unternehmen um?	4
4.1	Eine Vision entwickeln	4
	Einen einheitlichen Rahmen schaffen.....	5
	Ein Diversity-Ziel entwickeln	5
	Den IST-Zustand definieren.....	6
4.2	Einen Projektplan erarbeiten.....	8
	Ineinandergreifende Maßnahmen entwickeln.....	9
	Ressourceneinsatz klären.....	9
	Ein kompetentes Projektteam bestimmen.....	10
	Durch transparente Kommunikation Akzeptanz schaffen	11
4.3	Diversity Management einführen	12
	Außenwirkung & Personalgewinnung	12
	Unternehmenskultur & Personalbindung.....	14
	Personalentwicklung & Qualifizierung	16
4.4	Den Erfolg verstetigen	18
5	Die Netzwerkstelle UNTERNEHMEN VIELFALT	20
	Literatur.....	21

1. Was ist Diversity Management?

Diversity Management bezeichnet einen strategischen Ansatz der Unternehmensführung, welcher die Vielfalt der Belegschaft in den Fokus nimmt und sie aktiv fördert und nutzt.

Das Konzept hat seinen Ursprung in den Antidiskriminierungs- und Bürger_innenrechtsbewegungen in den USA ab den 1950er Jahren, welche die Einführung von Diversitätsmanagement in US-Unternehmen zur Folge hatten. Später wurde das strategische Managen von Vielfalt dann auch in Deutschland populärer.

Diversity Management ist somit stets mit dem Abbau von Diskriminierung und der Herstellung von Chancengleichheit verbunden.

Doch gleichzeitig geht es darum, die vielfältigen Erfahrungen und Perspektiven von Menschen als Chance zu begreifen und aktiv zur Verbesserung der Unternehmenserfolge zu nutzen. Ein bewusster und wertschätzender Umgang mit Vielfalt von Menschen und Lebensformen, bringt große Optimierungschancen für Unternehmen.

Denn Vielfalt ist Realität. Menschen unterscheiden sich u.a. in ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Herkunft und ihrem Alter. Im Berufsalltag arbeiten Menschen zusammen, die unterschiedliche Qualifikationen und Arbeitserfahrungen mitbringen, in verschiedenen Familienkonstellationen zusammenleben und unterschiedliche private Verpflichtungen haben.

Durch ein erfolgreiches Diversity Management können Sie alle Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen dabei unterstützen, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten.

Wichtig ist: Das Erkennen und die Akzeptanz von Vielfalt ist noch kein Diversity Management. Diversity Management beginnt erst, wenn der Umgang mit Vielfalt bewusst gesteuert und durch Maßnahmen unterstützt wird.

Wie Diversity Management aufgesetzt und nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann, wird auf den folgenden Seiten genauer erläutert.

2. Welche Vorteile hat Diversity Management für mein Unternehmen?

Ziel von Diversity Management ist es, Vielfalt im Unternehmen wertzuschätzen, aktiv einzubinden und gewinnbringend einzusetzen. Davon profitieren Unternehmen und Mitarbeitende.

Die Vorteile für Unternehmen auf einen Blick:

- Ein positives Image am Arbeitsmarkt führt zu verbesserten Rekrutierungschancen von Fachpersonal und größeren Zielgruppen.
- Eine gesteigerte Motivation und erweiterte Fähigkeiten sorgen für eine höhere Produktivität und Leistungsfähigkeit.
- Neue Perspektiven und mehr Wissen schaffen eine gesteigerte Innovationskraft.
- Aktive Förderung von Chancengleichheit macht auch interne, bisher nicht beachtete Talente sichtbar.
- Strategisch verankertes Diversity Management stärkt das Teamgefühl und erhöht die Mitarbeitendenbindung.

Menschen, die auf Stellensuche sind, wählen Unternehmen schon lange nicht mehr nur anhand der Gehaltsaussichten aus. Eine gute Work Life Balance, Chancengerechtigkeit bei den Aufstiegsmöglichkeiten, eine angenehme Arbeitsatmosphäre und eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur sind ebenso wichtig.

Fühlen sich Mitarbeitende im Unternehmen wohl, können sie ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten und bleiben langfristig als motivierte Arbeitskraft erhalten. Das schafft Stabilität. Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels lohnt es sich für Arbeitgebende, in diese Faktoren zu investieren.

Und Diversity Management setzt genau hier an und greift diese Ansatzpunkte auf: Mentoring-Programme für weibliche Beschäftigte, Informationsveranstaltungen für pflegende Angehörige, barrierefreie Arbeitsplätze, Sensibilisierungsschulungen zu Themen wie unbewusste Vorurteile oder die Einrichtung von Netzwerken für LSBTIQ*-Beschäftigte. Es gibt eine Vielfalt an möglichen Maßnahmen.

3. Warum ist Diversity Management mit dem Fokus LSBTIQ* wichtig?

Diversität wird dabei in der Regel mithilfe von sieben Kern-Dimensionen definiert, die sich größtenteils mit den Diskriminierungsmerkmalen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) decken:

Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aus rassistischen Gründen oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (§1 AGG).

Wenn Unternehmen sich mit Diversity beschäftigen, geht es oft um die Förderung von Frauen oder interkulturelle Aspekte. Die sexuelle Orientierung und die geschlechtliche Identität von Beschäftigten werden häufig außenvorgelassen und

die Lebensrealität und Bedürfnisse von LSBTIQ* (Lesben, Schwule, bisexuelle, trans*, inter*, nicht-binäre und queere Menschen¹) nicht mitgedacht.

Warum ist das so? Teilweise bestehen Unsicherheiten und Unkenntnis. Die sexuelle Orientierung von Mitarbeitenden etwa wird als „Privatsache“ angesehen. Es wird davon ausgegangen, dass es im eigenen Unternehmen bspw. keine lesbischen oder schwule Mitarbeitenden gibt und das Thema daher nicht relevant ist.

Doch warum ist es so wichtig, auch die sexuelle Orientierung (neben Heterosexualität z.B. auch Homo- oder Bisexualität) und geschlechtliche Identität (z.B. trans* oder nicht-binär) in das Blickfeld zu nehmen?

In NRW leben und arbeiten schätzungsweise mindestens 1,3 Millionen LSBTIQ* Personen. Sie sind vielfach hochqualifiziert und motiviert, stoßen jedoch in Unternehmen häufig auf Widerstände.

Viele LSBTIQ* Personen verschweigen auch heute noch ihre sexuelle Orientierung oder geschlechtliche Identität, weil sie im Arbeitsleben Nachteile befürchten oder in der Vergangenheit sogar schon Diskriminierung erlebt haben. Laut Diversity-Experte Matthias Weber vom Völklinger Kreis e.V. kostet das bis zu 20% ihrer Leistungsfähigkeit.

Ein funktionierendes Diversity Management sollte daher ganzheitlich ausgerichtet sein und einzelne Beschäftigtengruppen und ihre Bedürfnisse nicht außen vor lassen.

Zudem spielt auch in diesem Zusammenhang die Wirtschaftskraft von LSTBIQ* eine nicht unwesentliche Rolle. Neben den nach innen gerichteten Vorteilen für Unternehmen (verbesserte Motivation, Teamzusammenarbeit, Kreativität, Mitarbeitendenbindung) ist die Beschäftigung mit der LSBTIQ*-Community ein weiterer wichtiger Faktor, der den positiven Einfluss eines gelungenen Diversity Managements außerhalb des Unternehmens widerspiegelt.

Die Wirtschaftskraft von LSBTIQ* in Deutschland wird aktuell auf rund 90 Milliarden Euro jährlich geschätzt². Dies unterstreicht die Relevanz und Bedeutung dieser Personengruppe für Unternehmen.

1 Für Begriffserklärungen schauen Sie einfach in unser Glossar unter <https://www.unternehmen-vielfalt.nrw/informationen/glossar/#toggle-id-3>

2 Eigene Berechnung nach Dalia Studie, 2016 und durchschnittlichen monatlichen Konsumausgaben deutscher Haushalte laut Statistischem Bundesamt.

4 Wie setze ich Diversity Management im eigenen Unternehmen um?

Sie sind nun interessiert und motiviert in Ihrem Unternehmen das Thema Diversity anzugehen, aber wissen nicht, wo Sie anfangen sollen?

Als Orientierung für die Umsetzung können die folgenden drei Handlungsfelder dienen:

- **Personalgewinnung & Arbeitgeberattraktivität**
- **Unternehmenskultur & Personalbindung**
- **Personalentwicklung & Qualifizierung**

Diversity Management soll ganzheitlich wirken, Menschen sensibilisieren, qualifizieren und „mitnehmen“ sowie das Unternehmen nach innen und außen stärken. Dabei ist Diversity Management keine reine Marketingmaßnahme, sondern ein fortlaufender Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Gründe für die Einführung eines Diversity Managements können vielfältig sein: Eine bessere Positionierung am Arbeitsmarkt, konkrete Diskriminierungsfälle oder einfach die Motivation, ein modernes, transparentes, faires und arbeitnehmendenfreundliches Unternehmen zu sein.

Der eigentliche Prozess zur Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen ist dabei aber im Grundsatz immer identisch und orientiert sich an den folgenden Phasen:

- **Eine Vision entwickeln**
- **Einen Projektplan erarbeiten**
- **Diversity Management einführen**
- **Den Erfolg verstetigen**

Anhand dieser vier Schritte lässt sich ein nachhaltiges, zielgerichtetes und ganzheitliches Diversity Management im Unternehmen etablieren. Wie diese vier Schritte durchgeführt werden können, wird nachfolgend genauer erläutert.

4.1 Eine Vision entwickeln

Jede Veränderung braucht eine Vision und ein Ziel. Es geht nicht nur darum, sich zu überlegen, was man *nicht* mehr will, sondern auch klarzustellen: Was *wollen* wir im Unternehmen?

Dafür bietet sich die folgende Vorgehensweise an:

Einen einheitlichen Rahmen schaffen

Allen im Unternehmen muss klar sein: Was ist unser Verständnis von Diversity? Warum setzen wir uns mit dem Thema auseinander? Wie passt Vielfalt zu unseren Grundwerten und unserer Vision? Welche sozialen und ökonomischen Ziele verfolgen wir und warum ist Diversität dabei so wichtig?

Es muss ein Verständnis dafür geschaffen werden, was das Unternehmen mit Diversity Management erreichen will! Dies ist der Ausgangspunkt für jedes Diversity Management. In der ersten Phase steht nicht das „Wie“ im Fokus (Wie wollen wir Diversität leben?), sondern das „Warum“ (Warum ist Diversity Management für unser Unternehmen wichtig?).

Hier spielt die aktive Bereitschaft der Führung, sich zu Vielfalt zu bekennen, die entscheidende Rolle, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Die Leitung des Unternehmens muss deutlich machen, dass Vielfalt im Unternehmen wertgeschätzt und als Potential begriffen wird.

Das Starten eines Projektes zur Einführung von Diversity Management muss nachvollziehbar und sinnhaft erscheinen – und zwar für die gesamte Belegschaft.

Praxis-Tipp: Die beteiligungsorientierte Erstellung eines Leitbildes, das auch das Thema Vielfalt fokussiert, kann hier eine geeignete Maßnahme sein, um den Beschäftigten und Führungskräften Orientierung zu geben und die Bedeutung des Themas nach innen und außen klar zu kommunizieren.

Ein Diversity-Ziel entwickeln

Im nächsten Schritt steht die Definition Ihres konkreten Ziels im Fokus: Wohin möchte sich das Unternehmen mit Diversity Management hin entwickeln? Dabei können die folgenden Fragen helfen:

- Wofür soll Ihr Unternehmen in der Zukunft stehen? Was soll das Selbstverständnis Ihres Unternehmens sein? Welche grundlegende Kultur soll gelebt werden?
- Wo sehen Sie Herausforderungen für Ihr Unternehmen? Wo sehen Sie die Handlungsfelder der Zukunft? Wie kann Diversity Management dabei helfen, diese auch zu bewältigen?
- Welche Ziele werden zukünftig die zentralen Schlüsselfaktoren für den Erfolg des Unternehmens sein (z.B. mehr potenzielle Nachwuchsführungskräfte gewinnen, mehr Innovationskraft entwickeln)?
- Inwiefern kann Diversity Management zum Erreichen Ihrer Unternehmensziele beitragen?

Bedenken Sie dabei die folgenden Punkte:

- Planen Sie einen realistischen Zeithorizont ein, in der Regel einen Zeitraum von einem bis fünf Jahren.
- Berücksichtigen Sie bei der Definition die Interessen und Perspektiven aller Zielgruppen im Unternehmen: Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebs- oder Personalrat. Bedenken Sie dabei auch eventuelle Interessensgruppen außerhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel wichtige Kund_innen, Lieferant_innen oder Geldgeber_innen.
- Definieren Sie die Ziele SMART: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert.

Wichtig: Bleiben Sie auf der Zielebene. Es geht hier noch nicht darum, Maßnahmen zu entwickeln. Im Fokus steht die Frage „Was wollen wir erreichen und warum?“ und nicht „Was müssen wir tun, um diese Ziele zu erreichen?“.

Praxis-Tipp: Zur Zielformulierung bietet sich ein Workshop oder Arbeitstreffen an, in dem Personen aus der Führungsebene mit Beschäftigten aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen mithilfe kreativer Methoden gemeinsam eine Vision entwickeln. Benötigen Sie dabei Unterstützung, kontaktieren Sie die Netzwerkstelle.

Den IST-Zustand definieren

Wenn Sie ein Ziel definiert haben, sollten Sie zunächst den Ist-Zustand identifizieren, um zu wissen, wo Sie noch konkreten Handlungsbedarf haben und daraus dann Maßnahmen ableiten zu können.

Hinweis: Sie können auch zuerst eine Analyse des Ist-Zustandes vornehmen, und darauf aufbauend eine Vision und ein Ziel entwickeln. Diese Vorgehensweise bietet sich insbesondere dann an, wenn Sie Diversity Management ausgehend von einer bestimmten Problemlage implementieren möchten.

Erste Grundlagen der Analyse können über grundlegende Informationen gewonnen werden: Wie divers ist unsere Belegschaft (Alter, Geschlecht, etc.)? Wie ist die Fluktuationsrate? Welche Angebote gibt es bereits für bestimmte Zielgruppen? Wird Diversität bisher beim Einstellungsprozess berücksichtigt? Engagiert sich das Unternehmen schon in Diversity Netzwerken? Sind Führungspositionen divers besetzt?

Darüber hinaus können im Unternehmen die folgenden Fragen gestellt werden (z. B. in Form von Interviews und / oder Workshops mit Beschäftigten, Führungskräften und Mitgliedern des Betriebsrates): Wie wird Diversity im Unternehmen gelebt? Gibt es erkennbare Handlungsfelder? Ist von Beschäftigten bekannt, dass sie LSBTIQ* sind? Wird auf persönliche und familiäre Bedürfnisse Rücksicht genommen?

Auch die Außenwahrnehmung kann geprüft werden. Hier bieten sich Gespräche mit Kundschaft oder Partner_innen an: Wie wird das Unternehmen in Hinsicht auf Diversität und Vielfalt wahrgenommen? Ist die Kundschaft eher homogen oder selbst vielfältig?

Praxis-Tipp: Checklisten zum Thema Diversity bieten sich hier an, um den Ist-Zustand systematisch zu erheben. Im Anhang finden Sie solche Hilfen.

Die Bestandsaufnahme ist notwendig, um die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden zu erfassen und diversitätsunsensible Strukturen und Prozesse sowie konkrete Handlungsbedarfe aufzudecken.

Dabei können Sie sich an den drei folgenden Handlungsfelder orientieren:

- **Außenwirkung & Personalgewinnung**
- **Unternehmenskultur & Personalbindung**
- **Personalentwicklung & Qualifizierung**

Letztlich definiert die „Lücke“ zwischen Start- (Ist-Analyse) und Ziel- (Diversity-Ziel) die Ausgestaltung der konkreten Maßnahmen.

Viele kleine und mittlere Unternehmen setzen unbewusst schon einzelne Maßnahmen um, die die Vielfalt der Beschäftigten fördern wie flexible Arbeitszeiten oder Patenprogramme für neue Beschäftigte. Vielleicht erkennen auch Sie durch die Analyse, dass Sie bereits einiges auf der „Ist-Seite“ vorweisen können und nicht bei „Null“ starten.

Einen Rahmen schaffen	Ein Ziel entwickeln	Ist-Zustand definieren
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist unser Verständnis von Diversity? • Wie passt Vielfalt zu unserer Kultur und unserer Vision? • Welche sozialen und ökonomischen Ziele verfolgen wir und warum ist Diversität dabei so wichtig? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wofür soll unser Unternehmen in der Zukunft stehen? ▪ Was soll unser Selbstverständnis sein? Welche sollen unsere grundlegenden Werte sein? ▪ Wo sehen wir Herausforderungen für unser Unternehmen? ▪ Wo sind unsere Handlungsfelder der Zukunft? Wie kann Diversity Management dabei helfen, diese zu bewältigen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht ihre derzeitige Unternehmenskultur aus? ▪ Wie divers ist unsere Belegschaft? ▪ Ist von Beschäftigten bekannt, dass sie LSBTIQ* sind? ▪ Welche Diversity-Maßnahmen setzen wir bereits um? ▪ Wie wird Ihr Unternehmen in Hinsicht auf Diversität und Vielfalt wahrgenommen?

Überblick und Beispielfragen: Entwickeln einer Diversity-Vision

4.2 Einen Projektplan erarbeiten

Durch die Gegenüberstellung von Ist-Zustand und Ihres Diversity-Zielzustands werden Ihre konkreten Handlungsbedarfe sichtbar. Hier können Sie ansetzen und einen Projektplan entwickeln.

Es gibt kein Standardmodell zur Einführung von Diversity Management – zu sehr hängt das Projekt von Branche, Unternehmensgröße, Ausgangslage, Strukturen, Zielen etc. ab.

Dennoch sollten bei der Planung von Diversity Management einige wichtige Faktoren und Aspekte berücksichtigt werden. Die folgende Übersicht gibt eine Hilfestellung dabei, wie Sie Diversity Management nachhaltig im Unternehmen verankern können und worauf Sie dabei achten sollten.



Faktoren einer erfolgreichen Planung von Diversity Management

Ineinandergreifende Maßnahmen entwickeln

Entwickeln Sie konkrete Maßnahmen, die Bestandteil Ihres Diversity Managements sein sollen. Angebote für bestimmte Zielgruppen können wirkungsvoll und gerade zu Beginn notwendig sein. Achten Sie dabei allerdings darauf, dass die Maßnahmen in ein Gesamtsystem eingebunden werden. Stellen Sie sich die Frage: Welche Maßnahmen hängen zusammen und tragen dazu bei, die Diversity-Ziele und die Unternehmensziele zu erreichen? Nur wenn Maßnahmen miteinander verknüpft sind und gemeinsam unter der Überschrift „Vielfalt“ gebündelt werden, wird der Schritt hin zu einem echten Diversity Management gegangen. Denn das langfristige Ziel sollte es stets sein, die Strukturen im Unternehmen so zu verändern, dass sie allen Beschäftigten die gleichen Chancen gewähren, ihr Können zu entfalten und sich im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Um Diversity langfristig möglichst ganzheitlich auf allen Organisationsebenen und in allen Prozessen mitzudenken, sollte sich an den folgenden drei Handlungsfelder orientiert werden:

- Außenwirkung & Personalgewinnung
- Unternehmenskultur & Personalbindung
- Personalentwicklung & Qualifizierung

Ressourceneinsatz klären

Bestücken Sie das Diversity Management mit Ressourcen: Zur erfolgreichen Umsetzung werden, personelle, finanzielle und technische Ressourcen benötigt:

- **Personelle Ressourcen**
Aus wie vielen Personen soll das Projektteam bestehen? Welche Kompetenzen werden benötigt?
- **Finanzielle Ressourcen**
Wieviel Budget braucht das Projekt? Wofür muss Geld ausgegeben werden? Wo wird eventuell externe Unterstützung benötigt?
- **Technische Ressourcen**
Wird technische Unterstützung benötigt? Wie sind z. B. Intranet, Server oder Homepage eingebunden? Wird ggfs. Hardware oder Software benötigt?

Im Fokus stehen dabei vor allem personelle Ressourcen. Denn selbst für finanziell wenig aufwendige Maßnahmen brauchen Ihre Mitarbeitenden zeitlichen Freiraum, um diese auch umsetzen zu können. Zudem unterstreicht es die Relevanz des Themas Diversity Management, wenn diesem auch genügend personelle Ressourcen und Zeit eingeräumt werden.

Ein kompetentes Projektteam bestimmen

Stellen Sie Ihr Team zusammen! Überlegen Sie dazu, wer hierfür benötigt wird. Folgende Kriterien können Ihnen dabei helfen:

- **Einfluss & Autorisierung**
Können die Mitglieder des Projektteams das Diversity Management im Unternehmen eigenverantwortlich vorantreiben und entsprechend Einfluss nehmen? Wird das Team von Geschäftsführung und Interessenvertretung unterstützt und gibt es regelmäßigen Austausch?
- **Diversität & Multiplikator_innenrolle**
Ist das Projektteam divers besetzt? Haben die Teammitglieder ausreichend „Reichweite“ im Unternehmen, um das Diversity Management in der Breite bekannt zu machen und zu vertreten? Sind diese motiviert, das Projekt auch gegen Widerstände zu vertreten?
- **Kompetenz**
Gibt es im Team genügend Diversity-Kompetenz? Kann diese im Unternehmen generiert werden oder muss eventuell noch geschult werden?

Wichtig: Beziehen Sie zur Unterstützung wichtige Akteur_innen im Betrieb wie Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragte und Ihre Personalvertretungsgremien, wie z.B. den Betriebsrat, von Anfang an mit in das Projekt ein!

Das Projektteam hat folgende Aufgaben:

- **Das Projekt steuern**
Das Team verfolgt die Umsetzung der Maßnahmen, treibt eventuelle Veränderungen voran und überprüft den Erfolg der Aktivitäten.
- **Schnittstelle sein**
Das Projektteam agiert als Schnittstelle zwischen der Geschäftsführung,

den Beschäftigten, den Führungskräften und den einzelnen Abteilungen. Es vermittelt und bringt zusammen.

- **Ideen entwickeln**

Diversity Management darf nicht stehen bleiben - darum ist das Projektteam verantwortlich dafür, beständig neue Ideen und Vorschläge zu entwickeln, diese abzustimmen und dann in die Umsetzung zu überführen.

- **Sprachrohr sein**

Das Projektteam fungiert als Sprachrohr ins Unternehmen. Es streut Informationen, motiviert, unterstreicht die Relevanz des Themas und versucht alle Beschäftigten im Unternehmen mitzunehmen.

Zudem sollten Sie auf die Schlüsselrolle Ihrer Führungskräfte vertrauen: Diese sollten eingebunden werden, wenn es um die Umsetzung des Diversity Managements geht. Sie dienen als Vertreter_innen des neuen Diversity Managements, streuen alle wichtigen Informationen in die Belegschaft und sind wichtige Unterstützende beim Diversity Management. Binden Sie sie daher ein, trainieren und informieren Sie sie und nehmen Sie Ihre Führungskräfte so mit in die Verantwortung.

Praxistipp: Für eine realistische Planung und Übersicht, kann es hilfreich sein, die geplanten Maßnahmen in einem eigenen Projektplan aufzuführen, die den Ressourceneinsatz und Zeithorizont visualisiert.

Durch transparente Kommunikation Akzeptanz schaffen

Um Akzeptanz im Unternehmen für das Thema Vielfalt zu schaffen, ist es wichtig, dass Geschäftsführung, Management, Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretung hinter dem Projekt stehen – und dies auch offen zeigen und kommunizieren.

Schaffen Sie darüber hinaus Transparenz in dem Projekt:

- **WARUM** braucht das Unternehmen Diversity Management? Wie passt Vielfalt zum Unternehmen?
- **WAS** ist geplant und was soll im Unternehmen geändert werden? Was sind die Ziele des Diversity Managements und wie zahlen diese auf die Unternehmensziele ein?
- **WIE** wollen Sie diese Ziele erreichen? Machen Sie die Maßnahmen sowie deren Fortschritte sichtbar. Welche Auswirkungen hat das auf die Beschäftigten?

Erstellen Sie einen Kommunikationsplan mit Zeitplanung, Kanal, Information und Verantwortlichkeiten. Sorgen Sie dafür, dass alle im Unternehmen verfügbaren Ka-

näle genutzt werden (E-Mail, Intranet, Newsboard, Unternehmenszeitung etc.). Orientieren Sie sich bei Frequenz und Inhalten an dem Leitsatz „So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich“, um eine Überfrachtung zu vermeiden.

4.3 Diversity Management einführen

Letztlich steht die Umsetzung von konkreten Diversity Maßnahmen im Fokus. Wo will sich das Unternehmen verändern oder verbessern? Was muss getan werden, um die Ziele auch wirklich zu erreichen? Dabei sollten sich die Maßnahmen, wie schon erwähnt, an drei wesentlichen Handlungsfelder orientieren:

- **Außenwirkung & Personalgewinnung**
- **Unternehmenskultur & Personalbindung**
- **Personalentwicklung & Qualifizierung**

Jede dieser Säulen sollte hinsichtlich ihrer Funktion bei der Einführung von Diversity Management geprüft und mit Aktivitäten versehen werden. Auch wenn nicht sofort in allen Feldern Maßnahmen umgesetzt werden können ist es wichtig, jedes der drei Themen langfristig mitzudenken.

Wie und in welchem Umfang die einzelnen Handlungsfelder gestaltet werden, hängt dabei stark von der Ausgangslage im Unternehmen, den vorhandenen Ressourcen und den zuvor definierten Zielen ab.

Nachfolgend werden Gestaltungsansätze und mögliche Maßnahmen vorgestellt.

Außenwirkung & Personalgewinnung

Auch in der Außenwirkung spielt der sensible und positive Umgang mit Diversity mit Schwerpunkt LSBTIQ* eine zentrale Rolle.

Zum einen können durch einen positiven und offensiven Umgang mit Vielfalt sowie ein bewusstes Diversity Management neue Zielgruppen für das Unternehmen erschlossen werden. Zum anderen ist eine authentische Positionierung zum Thema Vielfalt hilfreich, um die LSBTIQ* Community positiv anzusprechen.

Außenauftritt

Diversity Maßnahmen für die Außendarstellung des Unternehmens können z. B. sein:

- Ein Leitbild erstellen, das sich u.a. mit dem Thema Diversity auseinandersetzt und das offen auf der Homepage einsehbar ist.
- Mitglied in Diversity-Initiativen werden und die Mitgliedschaft auf der Homepage präsentieren.

- Darauf achten, dass die vielfältige Außendarstellung sich neben der Schriftsprache auch auf die Bildsprache bei z.B. Flyern oder auf der Homepage erstreckt (beispielsweise nicht nur Personen abbilden, die „weiß, männlich und 40 Jahre alt“ sind).
- Die eigene personelle Vielfalt mit Fotos oder Statements, bspw. auf der Karriereseite, sichtbar machen.
- Eine Regenbogenfahne anlässlich von Gedenktagen am Gebäude anbringen oder das Unternehmenslogo mit Regenbogenfarben gestalten.
- Teilnahme an Aktions- und Gedenktagen wie dem Diversity Tag oder dem Internationalen Tag gegen Homo-, Bi-, Inter- und Transfeindlichkeit (IDAHOBIT)
- An Veranstaltungen rund um das Thema Vielfalt, z.B. im Rahmen von Best-Practice-Vorstellungen teilnehmen. So werden Sie mit Ihrem Diversity-Engagement sichtbar und haben zudem die Möglichkeit, sich zu vernetzen.

Zudem gilt es, sich auf dem Arbeitsmarkt zu präsentieren. Allein in NRW leben und arbeiten rund 1,3 LSBTIQ* Personen – ein enormes Potenzial am Arbeitsmarkt. Um dieses auch nutzen zu können, müssen Sie Ihren Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess vielfaltssensibel aufstellen. Stellen Sie sich dafür zunächst die folgenden Fragen:

- Ist die Zielgruppe, die sich bei Ihnen bewirbt, vielfältig oder sehr homogen? Laden Sie vielfältige Bewerber_innen zu Bewerbungsgesprächen ein?
- Ist es ein vielfältiger Personenkreis, der über die Auswahl von Bewerbungen entscheidet? Gibt es dort ausreichend Diversity-Kompetenzen?
- Kommen objektive, standardisierte Prozesse bei der Personalgewinnung und Rekrutierung zum Einsatz, die einer allzu subjektiven Beurteilung vorbeugen?

Müssen Sie eine oder mehrere dieser Fragen mit „Nein“ beantworten, besteht Bedarf, Ihren Bewerbungsprozess neu zu gestalten und Ihre Personalgewinnung zu optimieren. Nachfolgend werden Hinweise gegeben, wie dies gelingen kann:

Stellenausschreibungen

Nur mit der Angabe eines dritten Geschlechts (m / w / d) ist es nicht getan. Es lohnt sich, auf eine gendersensible Sprache zu achten. Eine neutrale Bezeichnung wie „Leitung Logistikabteilung“ oder „Fachkraft“ spricht alle Geschlechter gleichsam an.

Ist dies nicht möglich, kann die Verwendung von Sonderzeichen eine geeignete Form sein: „Bewerber_innen“ oder „Kund*innen“. Sie sollten zudem darauf achten, keine genderspezifischen Stereotype abzubilden, sondern explizit die Bedürfnisse aller Zielgruppen zu berücksichtigen. Prüfen Sie, welche Eigenschaften unter den Anforderungen für eine Stelle unbedingt genannt werden müssen. Ausdrücke wie „Durchsetzungsvermögen“ und „Verhandlungsgeschick“ werden in unserer Gesellschaft unbewusst eher zu den maskulinen Eigenschaften gezählt. Ihre Nennung kann dazu führen, dass Frauen sich als nicht geeignet für eine Position empfinden und sich daher nicht bewerben, obwohl sie qualifiziert sind.

Rekrutierungsprozess

Machen Sie den Rekrutierungsprozess abhängig von objektiven Kriterien, und nicht von Geschlecht, Alter, Aussehen oder ähnlichem. Im besten Fall sorgen Sie für einen weitestgehend anonymen Prozess bei der Auswahl von Personen, die sich bewerben – zumindest bis zum ersten Vorstellungsgespräch. Achten Sie beispielsweise darauf, dass Sie bei (Online-) Bewerbungsformularen nicht nur die Option „Herr“ oder „Frau“ vorgeben.

Setzen Sie in Ihrer Auswahl auch auf Instrumente, die soziale und persönliche Kompetenzen ermitteln und nicht nur auf Abschlussnoten setzen.

Lebensläufe von trans* und inter* Personen weisen zudem eventuell ungeklärte Lücken auf oder Zeugnisse sind mit verschiedenen Vornamen ausgestellt. Dies sollte kein Grund sein, Personen aus dem Bewerbungsverfahren auszuschließen. Ist die Person qualifiziert, können diesbezügliche Rückfragen im Vorstellungsgespräch gestellt und Unsicherheiten geklärt werden.

Sorgen Sie für die Einbindung von Personen mit heterogenem Hintergrund und ausreichend Vielfaltskompetenz. Achten Sie auch darauf, die grundlegenden formalen Rahmenbedingungen zu klären:

Wie sprechen Sie Menschen an, die sich nicht oder nicht nur als männlich oder weiblich identifizieren (Beispiel: „Guten Tag, Maria Mustermann“ statt „Sehr geehrte Frau Mustermann“)? Wie werden diese Menschen personalwirtschaftlich erfasst, usw.? Auch bei den Bewerbungsgesprächen gilt: Sorgen Sie für diverse, kompetente Gesprächsführende. Seien Sie auf etwaige Fragen vorbereitet (z. B. „Wie ist die Toilettensituation für nicht-binäre Personen?“) und stellen Sie Ihre Diversity Maßnahmen im Bewerbungsgespräch vor. Standardisieren Sie die Fragen und Prozesse für die Bewerbungsgespräche, um eine objektive Beurteilung sicherzustellen.

Ein Unconscious bias Training kann eine hilfreiche Maßnahme für Beschäftigte sein, die mit dem Rekrutierungsprozess im Unternehmen betraut sind, um so ihre Entscheidungen fairer zu gestalten. Das Training zielt darauf ab, eine Sensibilisierung für die unbewussten Denkmuster, die allen Menschen eigen ist und die oft automatisiert über unsere Auswahlprozesse entscheiden, zu entwickeln.

Unternehmenskultur & Personalbindung

Sind die Beschäftigten erst einmal im Unternehmen gilt es zu zeigen, dass keine „leeren Versprechungen“ gemacht wurden. Denn Diversity Management muss gelebt werden – und zwar von allen und in allen Hierarchieebenen. Sorgen Sie für eine vielfaltsbewusste Unternehmenskultur und machen Sie Diversität sichtbar. Dabei helfen Ihnen folgende Ansatzpunkte:

Unternehmenswerte

Die Werte und die Kultur des Unternehmens müssen zum Diversity Management passen. Geschäftsführung und Führungskräfte tragen das Diversity Management

wesentlich im Unternehmen mit und vertreten es daher auch gegenüber der gesamten Belegschaft. Das Diversity-Zielbild kann dabei helfen, das Thema Vielfalt auch im unternehmerischen Wertesystem zu verankern – im besten Fall geht ein Vielfaltsbewusstsein in „die DNA“ des Unternehmens über. Nutzen Sie Ziele, Leitbilder, Führungskräfte trainings und Mitarbeitendengespräche, um vielfaltsfreundliche Werte zu etablieren. Und ebenfalls wichtig: Leben Sie selbst diese Werte vor. Regelmäßige Team Events und Team-Building Maßnahmen stärken den kollegialen Zusammenhalt vielfältiger Teams.

Kommunikation

Etablieren Sie im Unternehmen eine gendersensible Sprache. Oft gibt es genderneutrale Ausdrucksweisen, die alle gleichermaßen ansprechen. Schreiben Sie beispielsweise „Wer bei uns arbeitet,...“ oder „Unser Team“ anstatt „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...“.

Sorgen Sie dafür, dass diese Sprache konsequent in allen Dokumenten im Innen- und Außenfeld des Unternehmens genutzt und gelebt wird.

Ermöglichen Sie, bspw. bei Türschildern, E-Mail-Adressen und Signaturen den Wunsch-Namen von Personen – unabhängig von rechtlichen Namensänderungen. Prüfen Sie die Berufskleidung in Ihrem Unternehmen auf Genderneutralität und vermeiden Sie klare geschlechtsspezifische Zuordnungen wie rote Bekleidung für Frauen und blaue für Männer.

Ermöglichen Sie anonymes Feedback Ihrer Beschäftigten, z.B. mittels Befragungen oder Ideen-Postkästen.

Vielfältige Belegschaft – auf allen Hierarchieebenen

Vielfalt muss im Unternehmen erleb- und sichtbar werden. Sorgen Sie dafür, dass Diversity Management kein theoretisches Konstrukt bleibt. Das erreichen Sie, indem Sie mutig sind und Ihre Belegschaft vielfältiger gestalten. Dies gilt für alle Dimensionen von Diversität, und damit auch für geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung. Achten Sie auf unbewusste „gläserne Decken“: Ist Vielfalt auch in den Reihen der Führungskräfte und des Managements vertreten? Bieten Sie Aufstiegschancen für alle Beschäftigten? Am besten erreichen Sie dies durch objektive Kriterien im fachlichen und sozialen Bereich bei der Beurteilung von Beschäftigten.

Netzwerke und Mentoring-Programme können eine gute Möglichkeit sein, Beschäftigte zu stärken und ihre Anliegen im Unternehmen sichtbar zu machen und Karrieren zu fördern.

Was tun bei Diskriminierungs- und/oder Mobbingfällen?

Auch ein umfassendes Diversity Management kann das Auftreten von Diskriminierungsfällen nie ganz verhindern. Im Gegenteil kann es gerade ein gutes Zeichen dafür sein, dass Ihre Beschwerde- und Antidiskriminierungsstrukturen funktionieren, wenn Fälle gemeldet werden!

Treten in Ihrem Unternehmen Diskriminierungs- oder Mobbingfälle auf, so nehmen Sie diese keinesfalls auf die leichte Schulter. Wegschauen ist keine Lösung. Sprechen Sie mit den Betroffenen, machen Sie sich ein ganzheitliches Bild der Situation und holen Sie sich ggfs. professionelle Unterstützung.

Auf www.unternehmen-vielfalt.nrw finden Sie eine Übersicht über Netzwerke und Institutionen, die Sie dabei unterstützen können. Auch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bietet umfangreiche Informationen zum Thema, etwa zur Einrichtung einer Beschwerdestelle im Unternehmen: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de>

Personalentwicklung & Qualifizierung

Sorgen Sie dafür, dass Diversity Management und Vielfalt keine Randthemen sind, sondern fester Bestandteil des Unternehmens werden. Dabei hilft Ihnen die Personalentwicklung. Trainings, Schulungen und Workshops verhelfen den Beschäftigten dabei, sich intensiver mit dem Thema Vielfalt auseinanderzusetzen und verankern Diversity-Kompetenzen in der Belegschaft.

Diversity-Kompetenzen

Schaffen Sie eine Basis! Alle Beschäftigten, zumindest aber alle Führungskräfte und Entscheidungstragende, sollten grundlegende Kompetenzen hinsichtlich Diversity Management mitbringen: Was ist das Verständnis von Diversität im Unternehmen? Wie gehe ich mit Vielfalt um? Welche Ziele verfolgt das Diversity Management? Welche Maßnahmen gibt es? Wer sind die wichtigsten Ansprechpersonen? Trainings, Workshops, individuelle Zielvereinbarungen und persönliche Gespräche helfen Ihnen dabei, Diversity-Kompetenzen bei allen Beschäftigten auf- und auszubauen.

Fort- und Weiterbildungsprogramm

Wenn Sie die Basis geschaffen haben, bleiben Sie dran! Etablieren Sie ein kontinuierliches Trainingsprogramm zum Thema Diversity Management. Sofern vorhanden, integrieren Sie das Thema in bestehende Schulungsprogramme. Nehmen Sie dabei insbesondere die Führungskräfte und Nachwuchskräfte in den Fokus, schließlich agieren diese im Unternehmen als Multiplikator_innen und Vorantreibende des Diversity Managements.

Mitarbeitendengespräche

Etablieren Sie Vielfalt als festen Bestandteil des Mitarbeitenden-Feedbacks. Fragen Sie nach, vereinbaren Sie Ziele (z. B. Trainings) und holen Sie sich selbst Feedback ein. Im Rahmen einer offenen und vertrauensvollen Unternehmenskultur können Mitarbeitendengespräche ein sehr wertvoller „Sensor“ für den Umgang mit Vielfalt im Unternehmen und die Umsetzung des Diversity Managements sein. Achten Sie darauf, dass nicht nur die Beschäftigten, die es aktiv einfordern, die Gelegenheit haben mit ihren Vorgesetzten über die eigene Entwicklung im Unternehmen zu sprechen, sondern standardisieren Sie die Prozesse, damit alle Beschäftigten sichtbar werden.



Maßnahmen im Diversity Management

4.4 Den Erfolg verstetigen

Sobald das Diversity Management eingeführt ist, gilt es, den Erfolg der Maßnahmen ebenso zu überprüfen wie das Erreichen der gesteckten Ziele. Die Einhaltung dieser Ziele ist letztlich auch der Maßstab für den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen. Bei der Umsetzung von Maßnahmen können zudem Entwicklungen auftreten, die im Vorfeld nicht berücksichtigt worden sind. Diese können sowohl negativ als auch positiv sein. Somit unterscheidet man:

- **Erreichung der gesetzten Ziele**
Inwieweit wurden die geplanten Ziele erreicht? Was ist der tatsächliche Zielerreichungsgrad? Wurden Ziele nur zum Teil oder sogar übererreicht?
- **Nicht geplante Auswirkungen**
Welche nicht geplanten Effekte hat es gegeben? Waren diese positiv oder negativ? Wie können sie für das weitere Vorgehen genutzt werden?

Überlegen Sie dafür, welche Informationen Sie benötigen, um die Wirkung Ihrer Maßnahmen zu überprüfen: Kennzahlen, Statistiken, Feedback, Wirtschaftszahlen, Prozessdokumentationen etc. Beispiele sind Fluktuationsquoten, die Diversität der Belegschaft, Zielvereinbarungen, Weiterbildungsbeteiligungen.

Mögliche Informationsquellen können dabei sein:

- Mitarbeitendenbefragungen
- Kennzahlen wie z. B. eingegangene Bewerbungen, Fluktuation oder Mitarbeitendenzufriedenheit
- Protokolle und Dokumentationen von Meetings, Mitarbeitendengesprächen oder Workshops
- Interviews mit Beschäftigten oder Führungskräften

Denken Sie dabei daran, dass Maßnahmen nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ wirksam werden können. Es steht nicht nur der ökonomische Nutzen im Fokus, auch die Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit oder Innovationsstärke können Effekte eines funktionierenden Diversity Managements sein.

Sie müssen darüber hinaus den Mut aufbringen, ggfs. Aktivitäten neu zu gestalten oder auch abubrechen, sollten diese nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Korrigieren Sie Ihren Maßnahmenpool fortlaufend, entwickeln Sie neue Ideen und schließen Sie nicht ausreichend erfolgreiche Maßnahmen ab.

Durch ein erfolgreiches Diversity Management können Sie alle Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen gleichermaßen dabei unterstützen, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten und als Unternehmen die eigene Positionierung auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Diversity Management ist ein wichtiger und zukunftsweisender Ansatz, um mit Ihrem Betrieb das volle Potenzial Ihrer Belegschaft sowie das des Arbeitsmarktes auszuschöpfen und sich gleichzeitig als modernes Unternehmen im Wettbewerb zu etablieren.

Diversity Management muss dabei nicht immer mit großem Aufwand und vielen Ressourcen betrieben werden. Sie können groß einsteigen oder mit kleinen Schritten beginnen. Wichtig ist nur, dass Sie starten: Fangen Sie klein an und entwickeln Sie Ihr Diversity Management fortlaufend weiter.

Bauen Sie sich eine Expertise auf, seien Sie dabei authentisch und reflektieren Sie sich kontinuierlich selbst. Beweisen Sie im Notfall auch einen „langen Atem“.

Sie werden belohnt werden. Mit einer offenen Unternehmenskultur, einer anderen Wahrnehmung Ihres Unternehmens, einer höheren Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Belegschaft. Davon profitieren alle Beteiligten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und viel Freude bei der Umsetzung Ihres Diversity-Management-Konzepts!

5 Die Netzwerkstelle UNTERNEHMEN VIELFALT

Im Zuge der Allianz für Vielfalt und Chancengerechtigkeit unterstützt das Land NRW Beratungsangebote rund um das Thema Diversity Management und LSB-TIQ* in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in NRW.

Hierfür wurde die Netzwerkstelle UNTERNEHMEN VIELFALT (www.unternehmen-vielfalt.nrw) eingerichtet, die KMU aus Nordrhein-Westfalen Beratung und Unterstützung bei der Einführung von Diversity Management mit Fokus auf LSBTIQ* bietet.

Die Vorteile von Diversity Management haben Sie überzeugt, aber Sie wissen nicht, wo Sie beginnen sollen oder wie Sie diesen Ansatz speziell für Ihr Unternehmen verfolgen können? So können wir Sie unterstützen:

- **Netzwerk für den Informations- und Erfahrungsaustausch**
- **Beratung bei der Umsetzung von Diversity Management für LSBTIQ* in Ihrem Unternehmen**
- **Best-Practice-Beispiele**
- **Informationen über Initiativen und Beratungsangebote von Diversity Management**

Die Netzwerkstelle will Impulse setzen, Handlungsempfehlungen geben und Unternehmen miteinander vernetzen.

Alle angebotenen Leistungen sind für Unternehmen in NRW kostenlos.

Literatur

- **Diversity Management.** Ein Leitfaden für die Praxis von der factor-D Diversity Consulting GmbH.
Download unter: https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden_Diversity-Management-17-3-17.pdf
- **Einführung in Diversity-Konzepte.** Eine Einführung in Diversity Management von pro diversity.
Download unter: <http://www.pro-diversity.de/downloads/Diversity-Einfuehrung.pdf>
- **Geschlechtersensible Sprache.** Ein Leitfaden des Koordinationsbüros für Frauenförderung und Gleichstellung der Technischen Universität Berlin.
Download unter: https://www.tu-berlin.de/fileadmin/a70100710_gleichstellung/Diversity_Allgemeines/KFG-Leitfaden_geschlechtersensible_Sprache.pdf
- **Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie.** Ein Praxisleitfaden des Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH
Download unter: https://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/zum_Weiterlesen/ZUGToolbox_Mai2015.pdf
- **INQA Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“.** Der INQA-Check bietet Möglichkeiten der Analyse des eigenen Betriebs, zeigt Handlungsfelder auf und gibt Hilfestellungen für die eigene Umsetzung. Download unter: http://www.inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand/pdf/inqacheck_vielfaltsbewusster_betrieb_A_2_2_web.pdf
- **LSBTIQ & Arbeit.** Ein Leitfaden des Amtes für interkulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt am Main
Download unter: https://www.amka.de/sites/default/files/2020-11/AmkA-Broschuere_LSBTIQ_und_Arbeit_0.pdf
- **Vielfalt im Unternehmen /Diversity Management.** Eine Handlungsempfehlung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Download unter: <https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/DiversityManagement.pdf>

Herausgegeben von

Netzwerkstelle UNTERNEHMEN VIELFALT
c/o Prospektiv GmbH
Kleppingstr. 20
44135 Dortmund

Telefon: 0231 / 55 69 76-28
Fax: 0231 / 55 69 76-30
E-Mail: info@unternehmen-vielfalt.nrw

Homepage: www.unternehmen-vielfalt.nrw