

**GENDER
UND
DIVERSITY**
ALS
ZUKUNFTSORIENTIERTE
UNTERNEHMENSSTRATEGIE.

Ein Praxisleitfaden.

GENDER UND DIVERSITY ALS ZUKUNFTSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTRATEGIE.

Ein Praxisleitfaden.



LIEBE LESERINNEN UND LESER!

Die vielfältigen Erfahrungen und Kompetenzen Ihrer MitarbeiterInnen sind das Potenzial Ihres Unternehmens. Bleiben Sie erfolgreich und schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die es ermöglicht, diese Potenziale optimal einzusetzen. Der **Praxisleitfaden „Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie“** gibt Ihnen dafür eine Anleitung und Arbeitsmaterialien an die Hand. Der Leitfaden richtet sich an Geschäftsleitungen, Human Resources Verantwortliche, BetriebsrätInnen und engagierte MitarbeiterInnen.

Der Praxisleitfaden gibt Ihnen Antworten auf folgende Fragen:

- Warum ist Gender und Diversity als Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen für Ihr Unternehmen notwendig und was ist der betriebswirtschaftliche Nutzen?
- Welche Schritte sind für die Implementierung dieser Strategie notwendig?
- Welche Gender- und Diversitymaßnahmen haben sich bisher im Bereich Personalmanagement besonders bewährt und wie können diese Maßnahmen erfolgreich und gewinnbringend umgesetzt werden?

Die Anerkennung und Berücksichtigung individueller Kompetenzen, Lebensphasen und damit verbundenen Aufgaben und Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen zählen sich aus. Sichern Sie sich Unternehmenserfolge und Wettbewerbsvorteile durch ein Personalmanagement, das diesem Anspruch gerecht wird. Zahlreiche Studien belegen, dass sich Gender- und Diversitymaßnahmen betriebswirtschaftlich rechnen. Zufriedenere MitarbeiterInnen arbeiten motivierter und produktiver.

Eine auf Vielfalt (Diversity) ausgerichtete Unternehmensstrategie ermöglicht Ihnen:

- Kosten einzusparen – Die gesteigerte Attraktivität Ihres Unternehmens erleichtert die Personalgewinnung und verringert die Fluktuation der Belegschaft.
- Wettbewerbsvorteile – Durch exzellente Fachkräfte, innovative und eine breitere KundInnenbasis.

Zur Entstehung des Praxisleitfadens

Der Leitfaden stützt sich auf praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Ergebnisse des Projektes „ZUG – Die Zukunft im Unternehmen gestalten mit Gender und Diversity“¹. Das Projekt wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Zeitraum vom 01. November 2013 bis zum 31. Mai 2015 gefördert.

Unter der Trägerschaft des Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH (BBZ) verfolgte das Projekt die übergeordneten Ziele, mehr Frauen für Fach- und Führungspositionen zu gewinnen und die Segregationen am Arbeitsmarkt abzubauen. Zwanzig Unternehmen aus Bayern wurden begleitet, gender- und diversityorientiertes Personalmanagement umzusetzen, indem Maßnahmen zur gender- und diversitygerechten Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fachkräften entwickelt und in den Unternehmen implementiert wurden.

Das Projektteam bildete in den Unternehmen mit Workshops, Coachings, Konferenzen und anhand von speziellen Arbeitsmaterialien und regelmäßigen Treffen MultiplikatorInnen aus. Gemeinsam wurden daraufhin passgenaue Gender Diversity Projekte in den Firmen realisiert.

INHALT

EINLEITUNG	2
BEGRIFFE UND HINTERGRÜNDE	
Gender	7
Diversity	8
Gender und Diversity als Unternehmensstrategie	9
DIE STEUERUNG VON GENDER U. DIVERSITY ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE	
SCHRITT 1: STRATEGISCHE AUSRICHTUNG	15
Vision und Leitbild	15
Bestandsaufnahme	16
Ziele definieren	16
SCHRITT 2: COMMITMENT UND RESSOURCENEINSATZ	17
Commitment	17
Ressourceneinsatz	17
SCHRITT 3: VERANTWORTLICHKEITEN UND AUFGABEN	18
SCHRITT 4: KOMMUNIKATION	20
SCHRITT 5: MAßNAHMEN IM PERSONALMANAGEMENT	23
Gewinnung von MitarbeiterInnen	23
Personalauswahl: Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche	23
Außenauftritt und Öffentlichkeitsarbeit	26
Bindung von MitarbeiterInnen	27
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	27
Entwicklung von MitarbeiterInnen	32
Gender und Diversitykompetenzen	32
Fort- und Weiterbildung	33
Nachwuchs- und Führungskräfte	34
MitarbeiterInnengespräche	36
SCHRITT 6: ERFOLGSKONTROLLE	39
ANHANG	
Anmerkungen und Literatur	42
Notizen	43
Impressum	44

Zeichenerklärung:

 **Fragen für die Praxis:** Diese Fragestellungen leiten Sie an, Ihre Themen in der Praxis umzusetzen

 **Hierauf besonders achten!** Diese Anmerkungen machen Sie auf Stolpersteine und Erfolgsfaktoren aufmerksam

 **Best Practice Beispiele:** Lassen Sie sich von Lösungen anderer Firmen inspirieren.

 **Praxis-Tipps und weiterführende Informationen zum Download unter:** www.zug-augsburg.de/download

BEGRIFFE UND HINTERGRÜNDE

Gender

Neben dem biologisch bestimmbareren Geschlecht (engl. sex) meint der Begriff Gender das soziale Geschlecht. Damit sind gesellschaftlich konstruierte Vorstellungen und Erwartungen gemeint, wie Frauen und Männer „sind“ bzw. „sein sollen“. Wir alle haben Vorstellungen davon im Kopf, welche Fähigkeiten, Interessen und Aufgaben Frauen bzw. Männer haben und haben sollten. Genau diese gilt es zu hinterfragen.

Wir lernen diese Vorstellungen und Erwartungen schon sehr früh durch unsere Erziehung, Sozialisation und die Interaktionen mit unserem Umfeld kennen. Unbewusst lernen wir dabei entsprechende weibliche oder männliche Verhaltensweisen. Durch Spielzeuge, Filme, Kleidung, Vorbilder, Werbung etc. entwickeln wir ganz automatisch entsprechende Interessen und Fähigkeiten, die sich in „typischen“ Hobbies oder der Berufswahl widerspiegeln.

Unbewusst verhalten wir uns meist so, wie es unserer gesellschaftlichen Rolle als Frau oder Mann entspricht. Damit orientieren wir uns an sozialen Ordnungsprinzipien und reproduzieren diese gleichzeitig. Dadurch entsteht der Eindruck, bestimmte Fähigkeiten von Frauen und Männern seien natürlich, angeboren und unveränderbar.

Geschlechterrollenbilder und Ordnungsprinzipien sind jedoch veränderbar. Ein Beispiel hierfür: Bis 1957 durften Frauen kein eigenes Konto führen und erst ab 1977 ohne Zustimmung des Ehemannes erwerbstätig sein. Heute sind Frauen gesetzlich gleichberechtigt. Die Berufstätigkeit und auch die rechtliche Eigenständigkeit von Frauen sind heute in Deutschland selbstverständlich. Dennoch halten sich stereotype Rollenverteilungen hartnäckig aufrecht. In Familien, in denen beide Elternteile berufstätig sind, übernehmen weiterhin den Großteil der Hausarbeit die Frauen.

 Reflektieren Sie: Was ist scheinbar „typisch“ weiblich und männlich? Gilt das im Alltag tatsächlich für jede Frau oder jeden Mann? Gibt es „die Frau“ oder „den Mann“? Welches sind „typische“ Verhaltensweisen oder Positionen in Ihrem Unternehmen?

Entscheidend ist, dass trotz wichtiger Fortschritte die soziale Dimension Gender nach wie vor als Platzanweiser in der Gesellschaft und Wirtschaftsunternehmen fungiert. Benachteiligungen aufgrund von „Frau-Sein“ oder „Mann-Sein“ sind nach wie vor alltäglich. Beispielsweise werden Frauen und Männern nicht in gleicher Weise Führungspositionen zugetraut. Das Idealbild einer Führungskraft – männlich, weiß, immer verfügbar,

lebt für die Karriere – hat nach wie vor scheinbare Gültigkeit. Männern werden mit diesem Führungsbild konforme Kompetenzen und Interessen zugeschrieben: Durchsetzungsfähigkeit, Wille zu Macht und Einfluss, Entscheidungsstärke, karriereorientiert, besseres technisches Verständnis (wenn es um MINT-Berufe² geht). Das stereotype Bild über Frauen steht diesem diametral entgegen. Frauen orientieren sich scheinbar eher an der Familie, sind weniger an Karriere und Einfluss interessiert, sind einfühlsamer und kooperativer, außerdem weniger technisch begabt. Entsprechend unbewusste, stereotype Vorstellungen und Erwartungen fließen dann in Leistungsbeurteilungen und Entscheidungen bei der Identifikation von Talenten und Stellenbesetzungsverfahren ein. Diese Tatsache erschwert es z.B. Frauen sich selbstbewusst für eine Führungsposition zu bewerben. Dadurch wiederum entsteht die scheinbar allgemeingültige Idee, dass Frauen ja gar nicht führen wollen bzw. können. Männer werden als Konsequenz für verantwortungsvollere (Führungs-)Positionen bevorzugt. Auf der anderen Seite erschweren diese Annahmen Männern z.B. länger als zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen. Sie stehen oft stärker unter dem Druck sich entweder für Familie oder Karriere entscheiden zu müssen.

Männer orientieren sich heute zunehmend an der Familie, wollen mehr Zeit für PartnerIn und Kinder haben und handeln neue Männerrollen aus, die „Männlichkeit“ nicht mehr mit Stereotypen wie Familienernährer, Technikaffinität, Erfolg, Workaholic und Karriere verbinden. Daher ist es wichtig für Ihr Unternehmen diese veränderten Rollenbildern und Erwartungen ernst zu nehmen und in die Unternehmensführung mit einzubeziehen.

Abweichungen von „normalen“ männlichen oder weiblichen Verhaltensweisen werden speziell im beruflichen Alltag stark über Sanktionen kontrolliert. In unterschiedlichen Situationen und Interaktionen wird dies dann mehr oder weniger unterschwellig zum Ausdruck gebracht. Benachteiligung und Diskriminierung erfolgt meist unbewusst. Vermeintliche „Weicheier“ oder

„Zicken“ haben es viel schwerer mit ihren Leistungen und Kompetenzen zu überzeugen.

? Kennen Sie solche Fälle aus Ihrem Arbeitsalltag? Reflektieren Sie anhand der Beispiele, ob Sie selbst schon Betroffene/r oder Zeugin von alltäglichen Benachteiligungen waren.

Genderkompetenz im Unternehmen bedeutet Wünsche und Bedürfnisse von Frauen und Männern als gleichwertig

Diversity

Diversity wird im Deutschen mit den Begriffen Diversität, Vielfalt, Unterschiedlichkeit übersetzt und bezieht sich im Kern auf personelle Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Geschlechtes, des Alters, der Herkunft, physischer Fähigkeiten, sexueller Orientierung und der Religion bzw. Weltanschauung. Gender ist eine Dimension von Diversity. Darüber hinaus wird Diversity auch über äußere und organisationale Dimensionen definiert, wie Familienstand, Elternschaft, beruflicher Werdegang, (Aus-)Bildung, geografische Lage, Arbeitsort, Funktion, Arbeitsinhalte und Arbeitsfeld.

Auch Diversitydimensionen sind Platzanweiser in Gesellschaft und Unternehmen. Wir verknüpfen diese mit ganz bestimmten Vorstellungen und Erwartungen. Zum Beispiel, mit der Annahme, dass zu einem jungen, dynamischen Team eine ältere Person nicht passen würde. Wieso sollte das so sein? Hinter dieser Annahme steckt ein stereotypes Bild, wie ältere Menschen scheinbar sind. Vorteile von altersbedingt unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen werden dadurch nicht wahrgenommen und Chancen vergeben. Und das, obwohl unzählige Studien belegen, dass heterogene Teams Unternehmen deutliche Gewinne bringen. Sie bedenken viele Facetten eines Problems, arbeiten innovativer, kommen zu tragfähigeren Problemlösungen und reagieren schneller und erfolgreicher auf Veränderungen der Märkte oder KundInnen.

Betrachtet man alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens anhand der Diversitydimensionen, wird sehr schnell klar, dass jede und jeder „verschieden“ ist. Jede und jeder hat unterschiedliche Erfahrungen gemacht und spezifische Kenntnisse erworben. Einzelne sind mehr als einer „Zielgruppe“ zuzuordnen bzw. mehr als „nur“ Frau oder Mann, alt oder jung, homo- oder heterosexuell. Wir alle sind unterschiedlich – das ist Fakt. Wie wir aber mit diesen Unterschieden umgehen, sie ablehnen oder als Potenzial wertschätzen, haben wir selbst in der Hand.

wahrzunehmen und zu verhindern, dass aufgrund falscher oder längst überholter Vorstellungen deren Potenziale nicht optimal entdeckt und entwickelt werden können.

Zusammengefasst bedeutet Diversity:

- Menschen in Ihrer ganzen Vielfalt zu sehen und nicht nur einen kleinen Ausschnitt davon.
- Diese Vielfalt wertzuschätzen und zu nutzen.
- Sich der eigenen stereotypen Vorstellungen und Erwartungen gegenüber anderen bewusst zu werden und davon geleitete Denk- und Verhaltensmuster zu ändern.
- Im Unternehmen genau hinzuschauen, Benachteiligungen durch Maßnahmen aktiv zu vermeiden und eine potenzialorientierte Unternehmenskultur zu gestalten.

? Reflektieren Sie: Mit welchen Dimensionen von Diversity hatten oder haben Sie in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld zu tun? Welche Haltung haben Sie gegenüber Vielfalt? Inwiefern sind sie offen gegenüber Menschen, die auf den ersten Blick anders sind als Sie selbst? Gibt es Situationen in denen Sie von der Vielfalt anderer profitiert haben?

! Das Sprechen über bestimmte Merkmale oder Eigenschaften von Personen und ein darauf begründetes Zusammenfassen in Gruppen von „Älteren“, „Frauen“ oder „MigrantInnen“ etc. birgt die Gefahr, stereotype Bilder im Kopf zu bestätigen und zu verfestigen. Oft entsteht dadurch ein defizitorientierter Blick auf diese „hilfsbedürftige“ Gruppe. Achten Sie deshalb genau

darauf, wie sie Diversity definieren und kommunizieren. Sprache schafft Wirklichkeit! Ziel ist es, allen Personen die gleichen Chancen zu ermöglichen und den oder die Einzelne/n mit ihren/seinen individuellen

Fähigkeiten und Kompetenzen – unabhängig einer „Gruppenzugehörigkeit“ – wahrzunehmen und zu fördern.

PDF Vertiefende Information zu den Diversitydimensionen unter: Diversitydimensionen

Gender und Diversity als Unternehmensstrategie

Gender und Diversity strategisch im Unternehmen zu implementieren, bedeutet: Zielgerichtet und strukturiert Bedingungen zu schaffen unter denen die Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Leistungen optimal entfalten können.

Verschiedene Lebensrealitäten werden anerkannt, als Potenzial wertgeschätzt und bei der Unternehmensführung proaktiv einbezogen.

Die Vielfalt der MitarbeiterInnen wird gezielt gefördert und dazu eingesetzt um:

- Antworten auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen wie z.B. die Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten, den demographischen Wandel und die fortschreitende Technologisierung zu entwickeln um dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Ihre soziale Verantwortung als Unternehmen wahrzunehmen und nachhaltigere Produkte sowie (chancen-)gerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen.

In allen Bereichen von Führung, Öffentlichkeitsarbeit, Personalmanagement und Organisationsentwicklung wird Gender und Diversity als Querschnittsthema miteinbezogen. Es wird hinterfragt, inwiefern Gender und Diversity im Unternehmen „Platzanweiser“ sind: Werden MitarbeiterInnen unterschiedlich behandelt oder haben sie Vor- oder Nachteile weil sie z.B. Frauen, Männer, Ältere, Jüngere oder Eltern sind? Welche Potenziale bleiben dadurch ungenutzt? Inwiefern schadet dies dem Erfolg und der Innovationskraft des Unternehmens?

Konkret werden Gender und Diversitymaßnahmen im Personalmanagement umgesetzt, um die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fach- und Führungskräften durch eine erweiterte gender- und diversitätsensible Perspektive zu optimieren.

Dabei ist es wichtig, Strukturen, Prozesse und Personen in den Blick zu nehmen:

- Strukturen: Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, Organigramm, Verantwortlichkeiten etc.
- Prozesse: Interaktionen im alltäglichen Tun, Aushandeln von Werten und Normen, Rekrutierung, Abläufe von Personalentwicklungsmaßnahmen, Kommunikation etc.

- Personen: Sensibilität und Wissen zum Thema Gender und Diversity, Gender- und Diversitykompetenzen, Führungsverständnis und Führungsverhalten, Verständnis der Unternehmenswerte etc.

Für Gender und Diversity als Unternehmensstrategie gibt es kein fertiges Konzept, da jedes Unternehmen durch seine Geschichte, Kultur, Struktur und sein Umfeld unterschiedliche Ausgangsbedingungen hat. Gender und Diversitymaßnahmen müssen gezielt und entsprechend der aktuellen Herausforderungen Ihres Unternehmens definiert und ausgearbeitet werden. Ob Sie Ihr Gender- und Diversityprojekt im Unternehmen stärker auf die Gewinnung, Entwicklung oder Bindung von Fach- und Führungskräften ausrichten hängt davon ab, in welchem Bereich Sie mehr Handlungsbedarf haben. Dabei sollten Sie das gesamte Unternehmen und die oben genannten Bereiche im Blick haben und mit einbeziehen. Gender und Diversity ist immer eine Top-down-Strategie, die als Querschnittsthema Einfluss auf alle MitarbeiterInnen hat.

Wenn Sie Gender und Diversity als Unternehmensstrategie implementieren, stoßen Sie im Unternehmen immer einen umfassenden Veränderungsprozess an. Veränderungsprozesse folgen einer eigenen Dynamik. Um das Gelingen sicherzustellen, sollten Sie Methoden des Change Managemen nutzen.

Change Management meint die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen, z.B. von Unternehmensstrukturen, Prozessen oder die Implementierung neuer Konzepte, Leitlinien und Instrumente.

Gender und Diversity als Unternehmensstrategie hat die Besonderheit, dass die normative Zielsetzung in einem letzten Schritt immer bedeutet:

- Die Perspektiven, Haltungen und das Verhalten von Menschen zu verändern.
- Die Unternehmenskultur zu verändern, um Gender und Diversity als Strategie tatsächlich realisieren und umsetzen zu können.

Der Mensch steht bei diesem Veränderungsprozess mit Gender und Diversity für den Unternehmenserfolg im Mittelpunkt. Erst die persönliche Entwicklung und Erweiterung der Gender- und Diversitykompetenz Einzelner ermöglicht es, neue und verbindliche Vorstellungen und Verhaltensweisen aller Beschäftigten im Unternehmen hinsichtlich Gender und Diversity zu erreichen. Eine solche Veränderung nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern ist eine komplexe und langfristige Aufgabe. Nur durch eine gezielte und professionelle Steuerung des Veränderungsprozesses können Gender- und Diversityprojekte in Ihrem Unternehmen gelingen.

Die Ausgangsbasis für die Umsetzung einer Gender- und Diversitystrategie sind gesetzliche Bestimmungen. In Deutschland regeln das Grundgesetz (GG) und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) die gesetzliche Gleichberechtigung jedes Menschen. Diese führen in der Praxis jedoch nicht immer zu einer faktischen Gleichbehandlung.

Warum sollten Sie Gender und Diversity als Unternehmensstrategie umsetzen:

- Steigern Sie Ihre Qualität von Führung und Management! Mit Gender und Diversity als Unternehmensstrategie stellen Sie die richtigen Fragen und optimieren bewährte Strukturen, Prozesse, Instrumente und Führungsstile
- Sichern Sie sich Fach- und Führungskräfte! Mit Ihrer Offenheit für Gender und Diversity machen Sie sich attraktiv und stellen sicher, auch in Zukunft die besten Fach- und Führungskräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Zukünftig werden diese durch den demographischen Wandel mehr und mehr zu einer knappen Ressource.
- Reduzieren Sie Kosten! Der wertschätzende Umgang mit unterschiedlichen Lebenshintergründen bzw. -phasen erhöht die Zufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeitenden, führt zu weniger Ausfall und Fluktuation der Belegschaft und zu mehr Produktivität.
- Übernehmen Sie gesellschaftliche Verantwortung! Für Chancengleichheit und Vielfalt eintreten heißt, einen wichtigen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung

zu leisten. Begeistern Sie dadurch (potenzielle) MitarbeiterInnen und KundInnen.

- Verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile! Vielfältige Problemlösungsstrategien einer heterogenen Belegschaft leisten eine optimale KundInnenorientierung. Erhöhen Sie die Zufriedenheit Ihrer KundInnen.
- Bleiben Sie innovativ und langfristig erfolgreich! Offene Unternehmenskulturen und heterogene Teams sind kreativer und deutlich flexibler im Umgang mit Veränderungen. Sie kommen aufgrund der Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen und Ideen zu tragfähigeren und nachhaltigeren Lösungen. Eröffnen Sie Räume für Neues und reduzieren Sie Betriebsblindheit.

Zusammengefasst bedeutet Gender und Diversity als Unternehmensstrategie:

- Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten optimal ihre Fähigkeiten entfalten und Leistung erbringen können.
- Strukturen und Prozesse zu prüfen, um ein gender- und diversitygerechtes Personalmanagement zu etablieren.
- Top-down, zielgerichtet und effektiv personalpolitische Maßnahmen umzusetzen.
- Gender- und Diversitykompetenzen zu entwickeln indem alle Beschäftigten hinsichtlich Stereotypen und Vorurteilen sensibilisiert und Benachteiligungen abgebaut werden.
- Die Unternehmenskultur zu einer Kultur der Offenheit, der Wertschätzung von Vielfalt und der Potenzialorientierung zu verändern.
- Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auszubauen.
- Die Vorteile von Gender und Diversity als Unternehmensstrategie bewusst zu machen und zu nutzen.

 Broschüre Mehrwert Diversity Management / Broschüre Umsetzungsbeispiele Diversity Management KMU.

DIE STEUERUNG VON GENDER UND DIVERSITY ALS UNTERNEHMENS- STRATEGIE

6 SCHRITTE:

VORBEREITEN

UMSETZEN

ÜBERPRÜFEN

1

2

3

4

5

6

SCHRITT 1: Strategische Ausrichtung

Ihr Gender- und Diversityprojekt sollte dazu beitragen, Ihre Unternehmensziele noch effizienter zu erreichen. Dies gelingt durch die strategische Ausrichtung Ihres Projektes. Die Bestimmung von Vision und Ausgangsbedingungen sowie die Definition daraus abgeleiteter Ziele sind Grundlagen für alle weiteren Schritte.

SCHRITT 2: Commitment und Ressourceneinsatz

Gender- und Diversityvorhaben können nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn die Geschäftsleitung aktiv hinter dem Gender- und Diversityprojekt steht und dafür sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen bereitstellt.

SCHRITT 3: Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Ein verantwortliches Team stellt Qualität, Effizienz und eine aktive Beteiligung der Belegschaft an Ihrem Gender- und Diversityprojekt sicher. Die Teammitglieder wirken als MultiplikatorInnen in zwei Richtungen. Sie bringen aus der täglichen Arbeit wertvolle Praxiserfahrungen in das Projekt ein und kommunizieren Ergebnisse wiederum ins Unternehmen hinein.

SCHRITT 4: Kommunikation

Veränderungsprozesse mit Gender und Diversity gelingen mit einer gezielten und effektiven Kommunikationspolitik. Indem Sie Kommunikationsmaßnahmen systematisch planen und umsetzen, holen Sie sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen ins Boot.

SCHRITT 5: Maßnahmen im Personalmanagement

Gender- und diversitygerechte Gewinnung, Entwicklung und Bindung von MitarbeiterInnen kann auf vielfältige Weise realisiert werden. Hier erhalten Sie Anregungen und Anleitungen wie Sie Ihre Maßnahmen erfolgreich umsetzen können.

SCHRITT 6: Erfolgskontrolle

Die Kontrolle der Zielerreichung ist essenziell, um einen langfristigen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen. Optimieren Sie an der richtigen Stelle: Was hat funktioniert? Was hat zum Erfolg geführt? Welche Maßnahmen können weiter verfolgt werden, welche müssen verbessert werden?

VORBEREITEN

In diesem Kapitel werden Sie angeleitet, Schritt für Schritt erste Ideen zu Ihrem Gender- und Diversityprojekt zu konkretisieren und eine solide Basis für Ihr Projekt zu legen.

SCHRITT 1:

Strategische Ausrichtung

Eine erfolgreiche Gender- und Diversitystrategie erfordert richtungsweisende Leitlinien, die Kenntnis der Ausgangsbedingungen und eindeutige Zielsetzungen. Je präziser diese Vorarbeit, desto effektiver können passgenaue Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

? **Um konkrete Ziele für Ihr Projekt formulieren zu können, sollten Sie zwei wesentliche Fragen für sich beantworten können:**

1. Wo und wie sehen Sie Ihr Unternehmen in der Zukunft (Vision)?
2. Was ist die aktuelle Situation Ihres Unternehmens (Bestandsaufnahme)?

Vision und Leitbild

Eine Vision und ein Leitbild drücken aus, für welche Werte Ihr Unternehmen steht und wie es sich in Zukunft in Bezug auf Gender und Diversity positionieren möchte. Sie sind wichtige Orientierungsrahmen für das tägliche Handeln und alle Maßnahmen rund um Ihr Gender- und Diversityprojekt. Sie kommunizieren damit Ihre übergeordnete Ausrichtung, durch die sich bei der Umsetzung Ihres Projektes Kräfte bündeln lassen.

Die Vision Ihres Unternehmens steht für einen erstrebenswerten Zustand in der Zukunft. Das Leitbild fasst die abstrakter formulierte Vision in konkrete Aussagen und Handlungsleitlinien. Diese Aussagen sind Grundprinzipien nach denen das tägliche Handeln im Unternehmen auszurichten ist.

Folgende Beispiele zeigen, wie Vision und Leitbild die strategische Ausrichtung eines Unternehmens in Bezug auf Gender und Diversity konkretisieren und für alle MitarbeiterInnen einen eindeutigen Auftrag transportieren können.

👍 Best Practice: NewTec GmbH, Pfaffenhofen.
Vision: „Wir sind eine NewTec, welche die Unterschiedlichkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzt und Vielfalt als Motor für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens sieht.“

Auszug aus dem Leitbild: „Wir verbessern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in unserer Firma, damit MitarbeiterInnen nicht zwischen Karriere und Familie wählen müssen, sondern sich bewusst für beides entscheiden können und ihre Potenziale sowohl privat, als auch beruflich weiterhin entfalten können.“

Um sich Vision und Leitbild zu erarbeiten, ist es im ersten Schritt wichtig, sich mit den Ausgangsbedingungen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Machen Sie sich zunächst klar, welche betriebswirtschaftlichen Handlungsnotwendigkeiten hinter Ihrem Veränderungsvorhaben liegen und welcher Mehrwert sich aus entsprechenden Maßnahmen ergeben soll.

? **Diese drei Fragen zur Handlungsnotwendigkeit, sollten die Sie für Ihr Unternehmen beantworten:**

1. Wo sehen Sie Herausforderungen für Ihr Unternehmen?
2. Welches sind die Schlüsselfaktoren für den Erfolg Ihres Unternehmens (z.B. mehr potenzielle Nachwuchsführungskräfte gewinnen, eine altersgerechtere Mitarbeiterentwicklung etablieren, interkulturelle Teams erfolgreicher führen etc.)?
3. Inwiefern können Veränderungsvorhaben im Bereich Gender und Diversity zum Erreichen Ihrer Unternehmensziele beitragen (Nutzen)?

Haben Sie Antworten auf diese Fragen gefunden, erarbeiten Sie sich in einem zweiten Schritt Ihre Vision und Ihr Leitbild.

Existiert in Ihrem Unternehmen bereits eine Unternehmensvision? Spielen die Themen Gender und Diversity bei Ihrer Unternehmensvision eine Rolle? Ergänzen Sie Gender- und Diversitythemen!

? **Folgende fünf Fragen unterstützen Sie bei der Erarbeitung Ihrer Unternehmensvision:**

Das Ergebnis am Ende des Erarbeitungsprozesses sollte aus wenigen eindeutigen Sätzen bestehen.

1. Wo steht unser Unternehmen in der Zukunft?
2. Wofür stehen wir (Selbstverständnis / Werte)?
3. Was wollen wir erreichen (Mission / Ziel)?
4. Wie wollen wir es erreichen (Grundprinzipien / Handlungsleitlinien)?

Durch die aktive unternehmensinterne und -externe Kommunikation Ihrer Vision und Ihres Leitbildes werden Mitarbeitende wie auch KundInnen für die anstehenden Veränderungen im Unternehmen durch Ihr Gender- und Diversityprojekt sensibilisiert und gewonnen.

PDF Werkzeugkiste Visions- und Leitbildentwicklung

Bestandsaufnahme

Eine Bestandsaufnahme liefert Ihnen systematische, faktenbasierte Informationen über die aktuelle Situation im Hinblick auf Gender und Diversity. Beispielsweise geben Altersstruktur, Karriereverläufe, Fluktuationsraten, Interviewdaten von Frauen, Führungskräften etc. Einblick in die bestehende Unternehmenskultur. Daraus lassen sich dann die wichtigsten „Schwachstellen“ bzw. zu priorisierende Themenbereiche und Ziele für Ihr Gender- und Diversityprojekt herausarbeiten.

Vorteile einer Bestandsaufnahme:

- Sie belegen die Handlungsnotwendigkeiten mit Fakten und können dadurch Ihre Maßnahmen optimal begründen.
- Sie lernen die Bedarfe Ihrer MitarbeiterInnen und mögliche Ursachen für Probleme kennen (z.B. warum nur wenige Frauen Führungspositionen einnehmen).
- Sie decken Strukturen und Prozesse auf, die Nachteile für MitarbeiterInnen und das Unternehmen hervorrufen (z.B. intransparente, ungleiche Leistungsbewertungen).
- Sie lernen Optimierungspotenziale aus Sicht Ihrer Beschäftigten kennen und können diese in Ihr Gender- und Diversityprojekt einbeziehen.
- Sie entwickeln damit ein Monitoring- und Controllinginstrument, welches zur Erfolgskontrolle eingesetzt werden kann.

! Mit drei Fragen erarbeiten Sie sich die Grundlage Ihrer Bestandsaufnahme:

1. Gibt es bereits relevante Daten, die Sie nutzen können? Reichen diese Daten aus?
2. Welche Daten benötigen Sie und welche Informationen liefern Ihnen diese Daten? (Personalstatistiken, das Verhältnis bzw. die Verteilung von Frauen und Männer im Unternehmen, Altersstruktur, Fluktuation, Karriereverläufe, Karrierebrüche, Teilnahme an Weiterbildungen, Pflege / Betreuungsverpflichtungen, Krankheitsquote, Budgets, Gehaltsstruktur, Unternehmenskultur, gelebte Unternehmenswerte, Außenaufttritt, etc.)
3. Mit welchen Methoden können Sie Daten erheben? Haben Sie Daten und Fakten gesammelt und analysiert, können Sie daraus Ziele ableiten und definieren.

PDF Arbeitsblatt Bestandsaufnahme

Ziele definieren

Je klarer Sie Ihre Ziele formulieren, desto effizienter und erfolgreicher können Sie Ihr Gender- und Diversityprojekt umsetzen. Ziele konkretisieren Vision und Leitbild in Form eindeutiger und überprüfbarer Teilaspekte. Sie ermöglichen eine systematische Umsetzung dieser Teilaspekte sowie die Bündelung und Kontrolle des Ressourceneinsatzes. Die Leitfrage für die Zieldefinition lautet: Was will ich durch meine Maßnahmen konkret erreichen?

! Es geht in diesem Schritt noch nicht darum, Maßnahmen zu planen. Dies erfolgt erst im nächsten Schritt. Die Leitfrage zur Zieldefinition „Was wollen wir erreichen?“ unterscheidet sich deutlich von der Frage für die Maßnahmenplanung „Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen?“

? Diese zwei Fragen unterstützen Sie bei der Zieldefinition:

1. Mal angenommen, es ist ein Jahr (oder fünf Jahre) später: woran merken Sie, dass sich im Unternehmen etwas verändert hat? Und woran merken die Mitarbeitenden oder externe Personen, dass sich etwas verändert hat?
2. Wenn Sie unterschiedliche Mitarbeitende fragen würden, welche Verbesserungsvorschläge würden diese zum aktuellen Zeitpunkt nennen?

Ziele zu formulieren braucht Zeit. Nehmen Sie sich diese; Sie profitieren bei allen weiteren Schritten davon.

Definieren Sie „SMARTe“ Ziele:

- Spezifisch: Stellen Sie sich vor, Ihr Ziel ist bereits erreicht: was wäre dann anders?
- Messbar: An welchen Kriterien machen sie es konkret fest, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Attraktiv: Inwiefern lohnt es sich, dieses Ziel anzustreben? Was würde passieren, wenn Sie dieses Ziel nicht erreichen?
- Realistisch: Wie viele Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Terminiert: Bis wann soll oder muss das Ziel erreicht sein?

Ein SMART formuliertes Ziel könnte lauten:

„Die Personalabteilung wird unter der Leitung von Frau Maier bis Ende des Monats sicherstellen, dass alle vorhandenen Stellenanzeigen der XY AG geschlechtergerecht umformuliert werden und somit alle potenziellen BewerberInnen gleichermaßen angesprochen werden, da diese Maßnahme nachweislich die Erfolgsquote bei der Personalgewinnung erhöht.“

PDF Arbeitsblatt Ziele definieren

SCHRITT 2:

Commitment und Ressourceneinsatz

Ein klares Bekenntnis und eine eindeutig geäußerte Unterstützung der Geschäftsleitung sind grundlegende Erfolgsfaktoren für Gender- und Diversityprojekte. Deshalb sind sie immer Cheffinnensache, müssen top-down gesteuert und mit den Zielen des gesamten Unternehmens gekoppelt werden.

Commitment

Was bedeutet ein klares Commitment der Geschäftsleitung zu Gender und Diversity?

- Die Geschäftsleitung ist von der Handlungsnotwendigkeit und vom Nutzen überzeugt (Daten und Fakten).
- Sie trägt die Vision, die Zielsetzungen und die Umsetzungsschritte einzelner Maßnahmen mit und bekennt sich klar dazu (Kommunikation).
- Sie ist ein aktives Vorbild und verpflichtet sich im Sinne einer gender- und diversityorientierten Personal- und Organisationsentwicklung zu handeln (Reflexion und Anpassung des eigenen Handelns).
- Sie beteiligt sich aktiv an der strategischen Steuerung und fordert das Erreichen der gesetzten Ziele ein (regelmäßige Berichte und Entscheidungen).

? Vier Fragen zur Überprüfung, ob Sie mit Unterstützung rechnen können:

1. Ist die Geschäftsleitung bereit, sich mit Gender und Diversity zu beschäftigen und steht sie aktiv hinter dem Thema?
2. Muss die Geschäftsleitung zunächst für Handlungsnotwendigkeit und Nutzen von Gender und Diversity als Unternehmensstrategie sensibilisiert und überzeugt werden?
3. Liegen der Geschäftsleitung ausreichend Daten und Fakten über Gender und Diversity als Entscheidungsgrundlage vor?
4. Wird transparent, inwiefern Gender- und Diversitymaßnahmen zum Erreichen der Unternehmensziele und damit zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen?

! Ein zentraler Erfolgsfaktor: Das Commitment der Führungskräfte. Sie sind Bindeglied zwischen strategischer Zielsetzung und tatsächlicher Umsetzung im Alltag. Führungskräfte haben eine Schlüsselposition, indem sie durch Ihre Vorbildfunktion die Veränderungen in das Unternehmen hinein tragen.

Nutzen Sie die Schlüsselrolle der Führungskräfte für den Erfolg Ihres Projektes, indem Sie fünf Punkte beachten:

1. Gestalten Sie Ihre Kommunikationskanäle aktiv und bewusst. Kommunikation und umfassende Informationen sind das A und O!
2. Schaffen Sie Einsicht durch eindeutige Belege! Stellen Sie den Nutzen des Gender- und Diversityprojektes für die einzelnen Personen dar und belegen Sie diesen anhand von Daten und Fakten. Dies überzeugt auch große Kritiker.
3. Ermöglichen Sie Beteiligung! Das Motto lautet: Betroffene zu Beteiligten machen und diese eigenverantwortlich mitgestalten lassen.
4. Nehmen Sie positive oder negative Erfahrungen, Bedenken und Ängste ernst! Sie lernen und profitieren davon. Bieten Sie beim ersten Praxistest Ihre Unterstützung an.
5. Bieten Sie Schulungen zu Ihrem spezifischen Gender- und Diversityprojekt an und vermitteln Sie Grundlagenwissen. So stellen Sie sicher, dass Hintergrundwissen die Zustimmung und Qualität in der Umsetzung erhöht.

Ressourceneinsatz

Zur erfolgreichen Planung und Umsetzung werden personelle, finanzielle und technische Ressourcen benötigt. Diese müssen von der Geschäftsleitung in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden.

! Fordern Sie insbesondere zeitliche Ressourcen ein! Nur damit lassen sich langfristige und nachhaltige Ergebnisse erzielen. Soll es bei Ihren Gender- und Diversitymaßnahmen nicht bei einer „nice to have“-Haltung oder reinen Marketingmaßnahme bleiben, muss die Geschäftsleitung Ressourcen bewilligen.

? Stellen Sie sich folgende vier Fragen, um Ihren Ressourceneinsatz zu planen:

1. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Reichen diese aus?
2. Welche Personen müssen wie viel Zeit in das Projekt investieren können?
3. Wie viel Budget benötigt das Projekt (z.B. Druckkosten für Flyer etc.)
4. Steht die nötige Technik zur Verfügung? Kann mit Unterstützung des IT-Bereichs gerechnet werden (z.B. Intranet, Homepage, Server, etc.)?

SCHRITT 3:

Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Gründen Sie zur Umsetzung Ihres Gender- und Diversityprojektes ein Change Team.

Das Team hat folgende Aufgaben:

- Ideenschmiede: Nach den Vorgaben der Geschäftsleitung – durch die Zielsetzungen – erarbeitet das Team konkrete Maßnahmen und Inhalte. Dabei bringen die MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen und ihr Wissen aus der Unternehmenspraxis ein.
- Sprachrohr: Die Teammitglieder erweitern ihre Gender- und Diversitykompetenzen und werden zu Gender- und DiversityexpertInnen. Sie sind die MultiplikatorInnen in die einzelnen Unternehmensbereiche und stellen die richtige Platzierung und Kommunikation der Projektinhalte im Unternehmen sicher.
- Operative Prozessverantwortung: Das Team verantwortet die gesamte operative Planung, Umsetzung und Steuerung sämtlicher anfallender Aufgaben rund um das Gender- und Diversityprojekt. Die Mitglieder übernehmen spezifische Teilaufgaben.

! Besonders erfolgreiche Teams arbeiten direkt mit der Geschäftsleitung zusammen und bestimmen eine hauptverantwortliche Teamleitung. Die Geschäftsleitung nimmt regelmäßig an Teamsitzungen teil, um zentrale Entscheidungen schnell und verbindlich zu treffen. Die federführende Teamleitung koordiniert Treffen und Absprachen, bereitet Entscheidungen der Geschäftsleitung vor und fordert Arbeitsergebnisse aus dem Team ein.

Die Vorteile eines Change Teams:

- Anfallende Aufgaben werden auf mehreren Schultern verteilt.
- Wichtige Informationen kommen aus erster Hand, d.h. von den Zielgruppen selbst.
- Partizipation und Mitbestimmung wird ermöglicht: Betroffene werden zu Beteiligten (Bottom-Up-Steuerung).
- Es werden vielfältige Kanäle genutzt, um für Ihr Gender- und Diversityprojekt zu werben. MultiplikatorInnen verbreiten neue Werte und Ziele im ganzen Unternehmen.
- Vielfältige Perspektiven und Potenziale aus Ihrem Unternehmen werden genutzt und neue Ideen können entstehen.

- Neue Maßnahmen können im Team zeitnah auf ihre Praktikabilität hin überprüft werden.

? Ein Change Team arbeitet erfolgreich, wenn Sie folgende fünf Fragen bearbeiten:

1. Wie sollte das Change Team optimal zusammengesetzt sein?

Wählen Sie die Mitglieder des Change Teams so vielfältig wie möglich! Dadurch machen Sie vielfältige Perspektiven und Ideen nutzbar. Achten Sie dabei auf Unterschiedlichkeiten von: Unternehmenshierarchie, Abteilungszugehörigkeit, Alter, Geschlecht etc. Beschäftigt Sie z.B. das Thema Beruf und Familie? Holen Sie sich Eltern und Alleinerziehende ins Boot. Profitieren Sie vom Wissen Ihrer Mitarbeitenden und machen Sie diese zu Beteiligten. Sie nutzen Kompetenzen und erhöhen die Motivation.

2. Wie sollte ein optimaler Start für das Team gestaltet werden?

Starten Sie die Zusammenarbeit im Rahmen eines Auftakt-Workshops mit dem gesamten Team und der Geschäftsleitung. Gestalten Sie jedes weitere Treffen effizient und zielführend durch Moderationstechniken. So bleiben alle motiviert!

3. Welche Personen sollten mit welchen Aufgaben beteiligt werden?

Vermitteln Sie die Aufgaben aller Beteiligten klar und nachvollziehbar beim ersten Auftakt-Workshop.

- Aufgaben Geschäftsleitung: Klare Ausrichtung, permanente Steuerung und Unterstützung, Entscheidungen hinsichtlich Ressourceneinsatz, letztendliche Prozessverantwortung.
- Aufgaben hauptverantwortliche Teamleitung: Hauptverantwortlich für die Umsetzung der Entscheidungen, Steuerung des Prozesses und der Kommunikationspolitik, Koordination des Change Teams.
- Aufgaben Change Team: Ideenschmiede, Multiplikator, operative Prozessverantwortung.
- Aufgaben Führungskräfte: Schlüsselposition zwischen Mitarbeitenden, Change Team und Geschäftsleitung, Verknüpfung der Sichtweisen von Unternehmen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden, Verantwortliche für die Umsetzung im Arbeitsalltag (Vorbildfunktion).

4. Sind allen Personen die Zielsetzungen Ihres Gender und Diversity Projektes klar?

Erarbeiten Sie ein gemeinsames Verständnis der Zielsetzung und des Top-down-Auftrages. Diese Auseinandersetzung ist grundlegend für den Erfolg einer Gender- und Diversitystrategie und sollte in aller Gründlichkeit erfolgen. Nur gemeinsam geteilte Ziele ermöglichen einen Erfolg auf ganzer Linie! Klären Sie hierfür die unterschiedlichen Interessen der Mitglieder.

5. Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit im Team?

Stellen Sie gemeinsam mit dem Team klare Regeln für die Zusammenarbeit auf: Entscheiden Sie beim Auftakt-Workshop

- wie regelmäßig Sie sich als Change Team treffen.
- wie Sie miteinander auf Augenhöhe kommunizieren.
- wie Sie Informationen für alle Beteiligten verfügbar und sichtbar machen.
- wie Sie Arbeitsaufträge ressourcenschonend verteilen.

Best Practice: Danuvius Klinik GmbH, Ingolstadt. Etablierung eines dauerhaft bestehenden „Personal-Gremiums“

Im Zuge des Gender- und Diversityprojektes wurde ein Change Team (Personal-Gremium) ins Leben gerufen, das dauerhaft zusammen mit der Geschäftsleitung Personalmaßnahmen umsetzt. Mit elf Personen inklusive der Geschäftsleitung sind alle Standorte, Hierarchieebenen und Berufsgruppen des Unternehmens im Team vertreten. Gemeinsame Termine werden für das gesamte Kalenderjahr bereits im Dezember des Vorjahres festgelegt und im Rotationsverfahren organisiert und moderiert. Anfallende Themen werden nach Priorität bearbeitet. Im Team werden Lösungen entwickelt, abgestimmt und umgesetzt. Fazit: Die Lösungen entsprechen genau den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und sind dadurch in der Praxis durchweg erfolgreich. Die Zusammenarbeit im Team stärkt die Vernetzung im Unternehmen. Die einzelnen Teammitglieder sind stolz auf die geleistete Arbeit und hoch motiviert, da sie ihr Unternehmen aktiv mitgestalten können.

Best Practice: Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF), Augsburg. Etablierung mehrerer kleiner, flexibler Change Teams

Die Logistic-Mail-Factory GmbH hat ihr Gender- und Diversityprojekt in viele kleine Teilbereiche aufgeschlüsselt. Um schnell und effektiv agieren zu können, wurde für jeden dieser Teilbereiche ein eigenes kleines Change Team gegründet. Koordiniert werden alle Aktivitäten von einer hauptverantwortlichen Teamleitung.

Vorteil dieser Aufsplitterung ist es, dass mehrere Themen parallel bearbeitet werden können. Lang- und kurzfristig angelegte Teilbereiche laufen nebeneinander her ohne sich gegenseitig in die Quere zu kommen. Mit dieser Art der Change-Team-Arbeit ist die LMF sehr erfolgreich. Entscheidend sind eine gute Kommunikation zwischen den Teams sowie eine konsequente Koordinationsleistung.

PDF Arbeitsblatt Auftakt-Workshop / Arbeitsblatt Teamselbstanalyse / Arbeitsblatt Ergebnisprotokoll Change Team treffen

SCHRITT 4:

Kommunikation

Kommunikation ist essentiell für den Erfolg Ihres Gender und Diversityprojektes!

Gemeint ist die Kommunikation innerhalb des Change Teams, zwischen Geschäftsführung und Change Team sowie die interne und externe Unternehmenskommunikation Ihres Gender- und Diversityprojektes. Hierbei hilft Ihnen die Erstellung eines „Kommunikationsplans“, der festlegt WAS an WEN und WIE kommuniziert werden muss.

Bearbeiten Sie diese fünf Fragen:

1. Informieren Sie genau darüber, was sich verändern muss, bzw. was die negativen Konsequenzen sind, wenn auf lange Sicht diese Veränderung nicht eingeführt wird: WARUM?
2. Vermitteln Sie die Handlungsnotwendigkeit und Ergebnisse der Bestandsaufnahme sowie die daraus entstandenen Ziele: WARUM?
3. Halten Sie genau fest, wer die Zielgruppe ist: FÜR WEN?
4. Erklären Sie genau die Inhalte: WAS?
5. Nutzen sie unterschiedliche Medien und Kanäle: WIE?

Benennen Sie die dafür vorgesehenen Werkzeuge, Techniken, Medien, Zeitplan und Ressourcen: WIE, WO, WODURCH, WIEVIEL und WANN?

 Es ist wichtig, klare Aussagen zu treffen und die „Botschaft“, also Vision und Ziele, wiederholt an alle zu kommunizieren. Veränderungen brauchen Zeit. Hier gilt das Motto: „Einmal gesagt, ist keinmal gesagt“.

Durch Kommunikation werden Commitment und Beteiligung im ganzen Unternehmen erzielt:

- Erklärung der strategischen Ausrichtung und der Handlungsnotwendigkeit: Legen Sie dar, welche Gründe für einen Veränderungsprozess mit der Gender- und Diversitystrategie sprechen (argumentative Untermauerung, eigene statistische Daten, Vision etc.).
- Vermittlung von Vorteilen der Veränderung: Machen Sie Gender und Diversity anschlussfähig. Beispielsweise verbessert sich durch eine diversitygerechte Unternehmenskultur die effektive, wertschätzende Teamarbeit, wodurch weniger Konflikte entstehen; flexible

Arbeitszeitmodelle können, im Falle eines Notfalls, für alle MitarbeiterInnen von Vorteil sein.

- Erklärung des Implementierungsprozesses der Veränderung: Informieren Sie die MitarbeiterInnen über geplante Schritte, die von Ihnen erwartete Beteiligung sowie die konkreten Rollen, die diese einnehmen werden.
- Sichtbares Commitment der Geschäftsführung: Zeigen Sie handfeste, sichtbare Signale des Commitments der Unternehmensleitung z.B. durch die Teilnahme der Geschäftsführung an Change Team-Sitzungen, Kommunikation durch die Geschäftsführung oder betriebliche Vereinbarungen.
- Vermittlung der Zwei-Wege-Kommunikation: Stellen Sie sicher, dass allen MitarbeiterInnen klar ist, dass ihre offene Kommunikation erwünscht ist. Nutzen Sie also das „Fachwissen“ derer, die jeden Tag von der Ausgangssituation sowie von der Veränderung betroffen sind!
- Veränderung durch externe Kommunikation: Hier lautet das Motto: „Tue Gutes und sprich darüber!“. Vermitteln Sie auch nach außen, was sich in Ihrem Unternehmen ändert. Zum Beispiel durch Presseberichte, Internetauftritte, Stellenanzeigen und Präsentationen auf Kongressen und Messen. Gender und Diversity als Unternehmensstrategie trägt – richtig kommuniziert – entscheidend dazu bei, attraktiv für KundInnen, Fach- und Führungskräfte sowie Medien zu sein.

Best Practice: Danuvius Klinik GmbH, Ingolstadt. Entwicklung eines neuen Firmennewsletters

Das Change Team der Danuvius Klinik GmbH, entwickelte mit dem Ziel der besseren Verknüpfung der drei Standorte einen Firmennewsletter als Kommunikationsinstrument. In regelmäßigen Abständen werden so wichtige Unternehmensinformationen, Informationen zu neuen Projekten und Aktivitäten des Teams an alle MitarbeiterInnen kommuniziert. Diese Form bietet sich an, da der Newsletter die MitarbeiterInnen in allen Einrichtungen der drei Standorte erreicht.

Best Practice: NewTec GmbH, Pfaffenhofen. Integration von Informationen zum Gender- und Diversityprojekt in bereits bestehende Meetings

Die Geschäftsleitung und die Change Team-Mitglieder kommunizieren wiederholt in bestehenden und bereits etablierten „Montags-Meetings“ in Form von kleinen Einheiten Ziele, Vorgehen, Inhalte und konkrete Entwicklungsschritte an alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Themen Gender und Diversity dauerhaft Gesprächsthema bleiben und sich die Belegschaft damit immer wieder auseinandersetzt.

Leitfaden Unternehmenskommunikation / Arbeitsblatt Kommunikationsplan erstellen

UMSETZEN

In diesem Kapitel erhalten Sie Anleitungen dafür, wie Gender- und Diversitymaßnahmen in den drei Personalmanagementbereichen Gewinnung, Bindung und Entwicklung von MitarbeiterInnen umgesetzt werden. Sie beantworten für Sie die Frage: Was kann ich konkret tun, um meine Ziele zu erreichen?

Gender- und Diversityorientiertes Personalmanagement:



SCHRITT 5:

Maßnahmen im Personalmanagement

GEWINNUNG

VON MITARBEITERINNEN

Gender und Diversity systematisch bei der Personalgewinnung zu berücksichtigen, birgt für Ihr Unternehmen Vorteile. Es werden dazu zwei Ansatzpunkte vorgestellt: Personalauswahlprozess sowie Außenauftritt bzw. Öffentlichkeitsarbeit. Sie erhöhen im Einklang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) die Anzahl an BewerberInnen und die Wahrscheinlichkeit, Ihre Stellen mit den dafür geeignetsten Personen zu besetzen.

Personalauswahl

Eine gender- und diversitygerechte Personalauswahl umfasst gender- und diversitygerechte Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche.

Stellenausschreibungen

Eine Stellenausschreibung wirkt als Aushängeschild für Ihr Unternehmen. Ziel ist es, möglichst qualifizierte und passende BewerberInnen für Ihr Unternehmen zu begeistern. Deshalb sollten Layout und Text wohl bedacht sein. Mit dem besonderen Gender- und Diversityfokus auf Inhalte, Sprache und Bilder stellen Sie sicher, auch bislang unerreichte PotenzialträgerInnen auf sich aufmerksam zu machen.

Gender- und diversitygerechte Stellenausschreibungen sollten sich an beide Geschlechter richten und vermeiden, potenzielle BewerberInnen aufgrund ihrer unterschiedlichen Lebenshintergründe, ihres Alters, ihrer familiären Situation, ihrer Herkunft, ihrer sexuellen Orientierungen, Behinderungen, ihrer Weltanschauung oder ihres Glaubens zu benachteiligen. Dies schreibt auch das AGG vor.

! Achten Sie auf die Sprache! Sprache schafft Wirklichkeit. Nutzen Sie deshalb Sprache bewusst und setzen Sie diese als wirkungsvolles Instrument ein.

Hierzu ein Beispiel. Lesen Sie folgenden Satz und reflektieren Sie, welches Bild sich dazu bei Ihnen gedanklich einstellt: „Bereits um 1840 schrieben Mathematiker die ersten Computerprogramme.“

Wie war Ihr Bild von den Mathematikern? Diese Formulierung impliziert, dass es sich ausschließlich um Männer

handelte, obgleich das allererste Computerprogramm von der britischen Mathematikerin Ada Byron, auch genannt Lady Lovelace (1815-1852), geschrieben wurde.

Das Fazit ist, dass sprachliche Formulierungen einen Unterschied in ihrer Wirkung auf LeserInnen machen. Bei einer männlichen Formulierung auch Frauen einfach „mit zu meinen“ heißt nicht, dass diese sich auch tatsächlich angesprochen fühlen. Außerdem ist es ein Verstoß gegen das AGG, wenn Stellenangebote nur Frauen oder nur Männer ansprechen.

Dazu einige Negativbeispiele:

- „Fachkraft gesucht! Unser neuer Mitarbeiter hat ...“. Neutral formulierte Überschrift, aber im folgen den Begleittext nur noch die männliche Form.
- „Gesucht: Projektleiter – Sie (m/w) verfügen über ...“. Eine solche Kombination erweckt den Eindruck, dass nur Interesse an der Bewerbung von Männern besteht.
- „Wir suchen eine/n Einkäufer...“. Sprachlich inkorrekte Formulierung.
- „Office Manager, Project Manager, Senior Trader...“. Fremdsprachige Berufsbezeichnungen für die es im Deutschen keine entsprechende weibliche Form gibt, bedürfen der Klarstellung, dass sowohl Frauen, als auch Männer angesprochen sind, etwa durch die Beifügung von (m/w).

Gleiches gilt auch für die anderen Diversitydimensionen. Vermeiden Sie folgende Formulierungen: „junge dynamische Führungskraft“, „ungebunden“, „belastbar“, „MuttersprachlerIn“ oder Angaben, die für eine Stellenbesetzung nicht notwendig sind, wie z.B. perfektes Deutsch für die Stelle als PförtnerIn. Geeignete BewerberInnen lassen sich abschrecken bzw. fühlen sich nicht aufgefordert sich zu bewerben. Außerdem verstoßen Sie auch in diesen Fällen gegen das AGG. Vermeiden Sie außerdem Begriffe, die bestimmte Zuschreibungen und Vorurteile wachrufen. Zum Beispiel angeblich erforderliche männliche oder weibliche Charaktereigenschaften wie „durchsetzungsstark“ (i.d.R. dem Mann zugeschrieben) oder „charmant“ (i.d.R. der Frau zugeschrieben).

! Achten Sie auf die Bildsprache! Bilder sind wirkungsvolle Projektionsflächen und wecken Emotionen. Nutzen Sie diese deshalb in Ihrem Sinne.

Verwenden Sie Bilder, die unterschiedlichste Personen in attraktiven Arbeitssituationen darstellen. Eine negative Wirkung erzielen Bilder, die Vorurteile reproduzieren, auf denen beispielsweise Frauen in Führungskräfterunden die Rolle von Sekretärinnen einnehmen oder ältere Menschen inaktiv und inkompetent dargestellt werden.

! Achten Sie auf den Inhalt! Unternehmenseigene Leistungen und Angebote machen Sie als ArbeitgeberIn besonders attraktiv. Weisen Sie explizit auf Teilleistungen, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie andere Angebote hin.

! Achten Sie auf vielfältige Ausschreibungswege! Um die Vielfältigkeit der Mediennutzung Ihrer potenziellen BewerberInnen zu berücksichtigen, nutzen Sie unterschiedliche Ausschreibungsmöglichkeiten im Internet und den Printmedien.

? Prüfen Sie Ihre Stellenausschreibungen anhand folgender sechs Fragen:

1. Beschreiben Sie in Ihrem Text die objektiven Tätigkeitsanforderungen?

Stellen Sie sicher, dass Sie tatsächlich die Stelle (viel Reisetätigkeit) und nicht die gesuchte Person (belastbar/ungebunden) beschreiben. Hinter der Stellenausschreibung muss ein aktuelles Tätigkeitsprofil stehen. Prüfen Sie jede Position – auch Führungspositionen – auf Teilleistungen und schreiben Sie dies entsprechend aus.

2. Passt das Anforderungsprofil der Stellenausschreibung zum tatsächlichen Tätigkeitsprofil?

In der Ausschreibung formulierte Qualifikationen und Anforderungen müssen zu den Aufgaben und Tätigkeiten der ausgeschriebenen Stelle passen. Gute Englischkenntnisse bei einer Arbeit als VerkäuferIn oder KundenbetreuerIn zu verlangen, ist z.B. nur dann zulässig, wenn tatsächlich auch englischsprachige KundInnen betreut werden müssen.³

3. Werden beide Geschlechter angesprochen?

Sowohl die Überschrift als auch der Text müssen sich an beide Geschlechter richten. Dazu gehört auch die weibliche Form von Begriffen wie Fachmann, also Fachfrau. Wir empfehlen geschlechtsneutrale Formulierungen, wie z.B. Mitarbeitende. Andere Formen sind: MitarbeiterInnen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Frauen oder Männer dürfen nur in Ausnahmefällen gesondert angesprochen werden.⁴

4. Werden im Anforderungsprofil explizit oder implizit ältere Personen, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Behinderung etc. benachteiligt?

Stellen Sie sicher, dass Sie Begriffe, die stereotyp zugeschriebene Charaktereigenschaften und Fähigkeiten meinen, vermeiden. Gängige Formulierungen wie „durchsetzungsstark“, „leistungsorientiert“, „flexibel“ oder „junges, dynamisches Team“ schließen Personen aus, welche aufgrund Ihrer derzeitigen Lebenshintergründe (z.B. Familienphase oder Alter) diese geforderten Leistungen angeblich nicht erbringen können oder wollen. Überprüfen Sie, welche fachlichen und sozialen Kompetenzen Sie für die Position tatsächlich brauchen.

5. Werden im Text explizit oder implizit Altersangaben gemacht?

Stellen Sie sicher, dass sie keine Angaben hierzu machen. Die Berufserfahrung kann zwar eingegrenzt werden (§10 Abs. 2 AGG), allerdings nur dann, wenn eine solche Eingrenzung mit besonderen Anforderungen an die Tätigkeit auch direkt begründet werden kann.

6. Wird die Ausschreibung den verschiedenen Bedürfnissen Ihrer potenziellen BewerberInnen gerecht?

Fachkräfte haben je nach Lebensphase unterschiedliche Herausforderungen und Ziele, wie die Betreuung von Kindern oder Angehörigen, Weiterbildung, Karriereaufbau etc. Wollen Sie diese für sich gewinnen – machen sie Angaben zu entsprechenden Angeboten.

- Präsentieren Sie sich als familienfreundliches Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen.
- Setzen Sie potenzielle BewerberInnen über die Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Betrieb in Kenntnis.
- Bieten Sie Möglichkeiten der Kinderbetreuung, Wiedereinstiegsmöglichkeiten, Mentoringprogramme oder Coachings für Führungskräfte schon in Ihren Stellenausschreibungen an.
- Punkten Sie mit einem guten Betriebsklima, ansprechender Vergütung und guten Sozialleistungen.

PDF Leitfaden gender- und diversitygerechte Personalauswahl / Muster diskriminierende Stellenausschreibungen / Formulierungstipps gendergerechte Stellenausschreibungen / Checkliste Anforderungsprofil erstellen

Bewerbungsgespräche

Gender- und diversitygerechte Bewerbungsgespräche erhöhen die Qualität Ihres Auswahlprozesses. Sie vergrößern die Anzahl relevanter KandidatInnen, indem Sie Blickwinkel erweitern und dadurch ein vorschnelles, auf Vorurteilen basierendes Ausscheiden geeigneter Personen verhindern.

In jede Beurteilung fließen die Vorstellungen und Erwartungen der bewertenden Person ein. Diese subjektiven, möglicherweise vorurteilsbehafteten Wahrnehmungen und Filter sind potenzielle Fehlerquellen bei der Beurteilung von KandidatInnen. Wichtige Ursachen für Verzerrungen können sein:

- **Ähnlichkeit zwischen BewerberInnen und Interviewenden.** Das gleiche Geschlecht sowie Ähnlichkeiten hinsichtlich Alter, Herkunft, Aussehen, Hautfarbe etc. werden meist positiver beurteilt.
- **Stereotype Vorstellungen in Leistungs- und Beurteilungskriterien.** Die Vorstellung des Normalarbeitsverhältnisses einer flexiblen, einsatzbereiten, männlichen Vollzeitkraft – insbesondere bei Führungspositionen – ist noch immer dominierend. Leistungs- und Beurteilungskriterien basieren demnach oft auf dieser Grundlage, wie z.B. ein geradliniger beruflicher Werdegang ohne familienbedingte Unterbrechungen, Stressresistenz, Autorität, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen. Andere interessante Profile werden übersehen.

? Anhand folgender vier Fragen überprüfen Sie Ihr Auswahlverfahren und die Durchführung der Bewerbungsgespräche:

1. Haben die Verantwortlichen aus Personalabteilung und Fachabteilung Gender- und Diversitykompetenzen?

Stellen Sie sicher, dass diejenigen, die die Auswahl treffen und die Gespräche führen, sich Ihrer eigenen Vorurteile und Stereotype hinsichtlich Gender und Diversity bewusst sind. Schulen Sie diese Personen darin, inwiefern eigene Vorstellungen in ihre Entscheidungen einfließen. Decken Sie dadurch blinde Flecken in der Wahrnehmung auf.

2. Wie ist die Zusammensetzung der Verantwortlichen aus Personalabteilung und Fachabteilung?

Setzen Sie die Gruppe der Entscheider und interviewenden Personen möglichst heterogen zusammen: Alter, Geschlecht, Herkunft etc.. Durch verschiedene Blickwinkel werden BewerberInnen eher objektiver, vorurteilsfreier und präziser beurteilt.

3. Wurden vorab objektive Entscheidungskriterien definiert?

Legen Sie vorab fest, welche Fähigkeiten und Leistungen tatsächlich für die Stelle relevant sind. Belegen Sie diese anhand von Unterlagen der jeweiligen BewerberInnen und Gesprächsnotizen mit nachprüfbareren Fakten. Indem objektive Kriterien definiert werden, machen Sie den Bewertungsprozess transparent und nachvollziehbar.

4. Kommen standardisierte Instrumente zum Einsatz?

Standardisieren Sie den Auswahlprozess. Entwickeln und nutzen Sie hierfür geeignete Dokumente und Checklisten. Legen Sie Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Unterlagen fest. Durch eine feste Reihenfolge von Fragen anhand eines Leitfadens sowie durch die systematische Auswertung der Bewerbungsgespräche machen Sie auch diese vergleichbar. Dokumentieren Sie Entscheidungen innerhalb des Bewerbungsprozesses, z.B. wann und aus welchen Gründen BewerberInnen ausgeschieden sind. Nur so können Sie nachweisen, dass keine Benachteiligungen erfolgt sind.

Folgende Punkte sind für einen Gesprächsleitfaden relevant:

- Fragen Sie nach beruflichen Qualifikationen, Kompetenzen und der Motivation der BewerberInnen, nicht nach persönlichen Eigenschaften.
- Fragen Sie nur nach Aspekten, die für die Tätigkeit tatsächlich relevant sind. Wenn Sie situationsbezogene Fragen stellen, sollten entsprechende Situationen auch tatsächlich am Arbeitsplatz auftreten.
- Stellen Sie weder explizit noch implizit Fragen in Richtung Alter, Schwangerschaft, Familienplanung, eingeschränkter physischer Fähigkeiten, Mitgliedschaft in einer Partei/Gewerkschaft, Weltanschauung oder Religion. Diese Fragen sind gesetzlich problematisch (Behinderung, Religion, Partei) und verboten (Alter, Schwangerschaft, Familienplanung), da diese Kriterien zu negativen Beurteilungen und Benachteiligungen führen können.

PDF Film Bewerbungsgespräch / Checkliste Personalgewinnung / Broschüre gendergerechte Personalauswahl TUM / Leitfaden Personalgewinnung / Beurteilungsraster Bewerbungsunterlagen / Gesprächsprotokoll Auswahlgespräch / Ergebnisprotokoll Auswahlgespräch.

Außenauftritt u. Öffentlichkeitsarbeit

Oftmals entscheidet der erste Eindruck darüber, ob KundInnen oder potenzielle BewerberInnen mehr über Sie erfahren möchten. Gewinnen und begeistern Sie diese Zielgruppen und signalisieren Sie eine offene, wertschätzende und zeitgemäße Personalpolitik und Unternehmenskultur. Nutzen Sie die Vorteile im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) und kommunizieren Sie Ihr Gender- und Diversityprojekt entsprechend in der Öffentlichkeit. Setzen Sie ein positives Image im Wettbewerb um qualifizierte BewerberInnen für Ihr Unternehmen ein!

Beachten Sie folgende drei Fragen bei der Umsetzung:

1. Sind alle Dokumente, Broschüren, Flyer, Internetseiten, Newsletter, Artikel, Berichte etc. im Hinblick auf gender- und diversitygerechte Sprache sowie Bildmaterial überprüft und angepasst?
2. Sind alle Geschlechter – sowohl in der Überschrift, als auch im Begleittext genannt?
3. Werden Gender- und Diversitymaßnahmen, Angebote, Projekte etc. so dargestellt, dass die unterschiedlichen Zielgruppen angesprochen und Vorteile für MitarbeiterInnen und Gesellschaft deutlich werden?

 Viele Unternehmen haben umfassende Angebote für Ihre MitarbeiterInnen im Portfolio. Jedoch werden diese Angebote weder intern noch extern als besondere Leistung kommuniziert. Stellen Sie alle unterstützenden Maßnahmen von Teilzeitmodellen über Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bis zur Bezuschussung von Gesundheitskursen bewusst zusammen und kommunizieren sie diese intern und extern!

Best Practice: Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF), Augsburg.

Das Unternehmen kommuniziert auf seiner Homepage aktiv Initiativen und Leistungen rund um Gender und Diversity:

- Chronik 2014: Gender & Diversity – ein Schlagwort, das uns durch ganz 2014 begleitete. Wir haben uns aktiv mit den personellen und multikulturellen Anforderungen an den Arbeitsplatz und Arbeitgeber auseinandergesetzt. Ein Highlight war der sog. Diversity Day, den wir am 3. Juni in unserer Produktion feierten.
- Initiative: Charta der Vielfalt
Seit September 2013 gehört nun auch die Logistic-Mail-Factory GmbH, neben weiteren führenden Wirtschaftsunternehmen aus unserer Region, zu den Unterzeichnern der „Charta der Vielfalt“. Die LMF geht hiermit eine öffentliche Selbstverpflichtung zur

Wertschätzung und Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt ein ...

- Leistungen: Vereinbarkeit Familie und Beruf
 - Kinderfonds der Mediengruppe Pressedruck
 - Finanzielle Unterstützung für die Betreuung von Kindern zw. 0-6 Jahren
 - Sommerkinder/-Teens
 - Betriebliche Ferienbetreuung
 - Betriebliche Sozialleistungen bei diversen Anlässen (Heirat, Geburt/Niederkunft, Betriebszugehörigkeit, Tod) monetär oder in Form von Sonderurlaub

 **Best Practice: NewTec GmbH, Pfaffenhofen.**
Internet Prospekt betont Potenziale und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen als Kern der Innovationskraft von NewTec.

In einem im Internet zugänglichen Prospekt „Welcome@NewTec“ können Interessierte KundInnen und BewerberInnen lesen, was Diversity Management bei NewTec bedeutet, welchen Stellenwert die Firma dem Thema einräumt und welche Bedeutung es für die Mitarbeitenden hat: „Diversity Management: Unser Ziel ist es, dass alle MitarbeiterInnen ihr Potenzial mit einbringen können und dieses gezielt gefördert wird. Unsere MitarbeiterInnen mit ihren Potenzialen und Fähigkeiten sind der Kern der Innovationskraft von NewTec. Wir wollen diese vorhandenen Potenziale nutzen und weiterentwickeln. Deshalb erfahren alle MitarbeiterInnen Unterstützung und Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten zu erkennen, auszubauen und zu entfalten, bspw. durch Seminare, Workshops, berufs begleitende Studien u.v.m.“

 Broschüre gender- und diversitygerechte Sprache / Leitfaden gender- und diversitygerechte Sprache / Leitfaden gender- und diversitygerechte Bildsprache

BINDUNG

VON MITARBEITERINNEN

Eine geringe Fluktuation im Unternehmen beugt einem Verlust von Wissen vor und sichert getätigte Investitionen in Weiterbildungen. Wenn sich MitarbeiterInnen wohl fühlen und sich mit Ihrem Unternehmen identifizieren, arbeiten sie motivierter und effizienter. Als einer von vielen möglichen Ansätzen zur MitarbeiterInnenbindung wird hier der Ansatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorgestellt.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Gender und Diversity als Unternehmensstrategie zentral. Einerseits, da nach wie vor häufig Frauen durch die Familiengründung am beruflichen Fortkommen gehindert werden. Andererseits, da sich Werte, Lebens- und Familienformen wandeln und damit die Anforderungen an die Firmen wachsen, mit adäquaten Personalmanagementmodellen zu reagieren.

Ein familienfreundliches Unternehmen zu sein, hängt nicht allein von der Anzahl der angebotenen Maßnahmen ab, sondern bedeutet:

- Eine wertschätzende und offene Haltung der Geschäftsleitung, Führungskräfte und aller MitarbeiterInnen gegenüber familiären Themen und Herausforderungen.
- Familiäre Verpflichtungen von MitarbeiterInnen nicht als Problem oder Last für das Unternehmen zu behandeln.
- Mütter, Väter, Alleinerziehende und MitarbeiterInnen mit Pflegeaufgaben aktiv dabei zu unterstützen, die beruflichen Anforderungen mit den familiären Aufgaben zu vereinbaren und auf ihrer Fach- oder Führungslaufbahn voranzukommen.

Aus einer familienorientierten Unternehmenskultur und einem entsprechenden Personalmanagement ergeben sich viele Vorteile:

- Erweiterung des Fachkräftepools am Arbeitsmarkt.⁵
- Steigerung der Leistungsfähigkeit, Motivation und Loyalität.
- Förderung der frühen Rückkehr aus der Elternzeit.
- Optimale Planungssicherheit für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen.
- Erhalt von Wissen und Kompetenzen im Unternehmen.
- Weniger Fehlzeiten und Stress.
- Geringere Fluktuation und Einstellungskosten.⁶
- Ein gutes Unternehmensimage nach innen und außen.

 Reflektieren Sie: Welche Stellung bzw. Wertschätzung hat Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen? Werden Eltern mit Betreuungspflichten oder MitarbeiterInnen mit Pflegeaufgaben in Teilzeit berücksichtigt, wenn Beförderungen anstehen? Inwiefern werden die Vorteile von Familienfreundlichkeit kommuniziert? Gibt es Bereiche oder Personen, die nicht hinter familienfreundlichen Maßnahmen stehen?

 Werden Sie Mitglied im Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ und profitieren Sie von ExpertInnen und anderen Unternehmen: www.erfolgsfaktor-familie.de

 Broschüre betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Familienfreundlichkeit kann viele Facetten haben. Im Folgenden werden mögliche Ansatzpunkte anhand verschiedener Zielgruppen vorgestellt.

Frauen und Männer vor der Familienphase

Frauen und Männer nach Ausbildungsabschluss und rund um den Berufseinstieg sind meist zunächst an Karriereaufbau und der Entwicklung Ihrer beruflichen Kompetenzen interessiert. Sie als Unternehmen investieren in dieser Phase häufig viel Zeit und Ressourcen in den Nachwuchs. Um diese Qualifikationen langfristig für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist Familienfreundlichkeit bereits für diese Zielgruppe relevant. Die Planung der beruflichen Zukunft von Nachwuchskräften hängt stark davon ab, ob flexible und offene Unternehmensstrukturen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zulassen.

Maßnahmen:

Machen Sie frühzeitig Ihre Unternehmensvision und -Kultur sowie Angebote zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekannt. Erreichen Sie (potenzielle) MitarbeiterInnen über Ihre Außendarstellung und die interne Kommunikation.

Mütter und Väter rund um Geburt und Elternzeit

Mit einer Schwangerschaft, Geburt und anschließender Elternzeit ergeben sich viele Abstimmungsfragen für Mütter, Väter und ArbeitgeberInnen.

Zentrale Ziele sind:

- Gut qualifizierte MitarbeiterInnen über eine familienbedingte Auszeit hinweg an das Unternehmen zu binden.
- Die Überbrückungszeit zu strukturieren und zu organisieren, um einen frühen Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen.
- Ein strukturiertes und standardisiertes Konzept der Begleitung in der Familienphase und des Kontakthalten mit Eltern zu entwickeln und umzusetzen.

Maßnahmen:**1. Informationen und Beratungsmöglichkeiten bereitstellen.**

Schaffen Sie Planungssicherheit für werdende Eltern und Ihr Unternehmen. Erarbeiten Sie einen für Ihr Unternehmen und Standort passenden Informationsflyer oder eine Informationsmappe. Diese sollten enthalten:

- Alle wichtigen Schritte und die passenden Dokumente, welche ab dem Zeitpunkt der Meldung der Schwangerschaft von Arbeitnehmerin und ArbeitgeberIn berücksichtigt werden müssen.
- Informationsmaterialien zu den Angeboten für Mütter, Väter und Familien in Ihrem Unternehmen, zu Elternzeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten und etablierten Beratungsstellen am Standort. Vernetzen Sie sich mit ExpertInnen dieser Beratungsstellen und fordern Sie dort passende Broschüren an. Tipp: Beziehen Sie außerdem Broschüren über www.erfolgsfaktor-familie.de

2. Leitfaden und Checklisten für werdende Eltern und Führungskräfte.

Unterstützen Sie werdende Eltern und deren Führungskraft bei der konkreten Vorbereitung des Austritts. Erarbeiten Sie einen Leitfaden mit dazugehörigen Checklisten für Gespräche und Planung. Die Unterlagen geben standardisiert und detailliert vor, welche Schritte und Fragestellungen gemeinsam abgearbeitet werden müssen. Halten Sie in den Leitfäden und Checklisten genau fest, WER für WAS und bis WANN verantwortlich ist. Beide Seiten können planen, optimale Vertretungsregelungen entwickeln und Übergabemodalitäten regeln. Sie schaffen Entlastung, Sicherheit und Verbindlichkeit. Folgende Fragen sollten abgedeckt werden:

- Welche Meldungen und Dokumente müssen eingereicht werden?
- Wann müssen Gespräche zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn stattfinden?
- Wie lange ist die Elternzeit geplant und gibt es schon erste Ideen für den Wiedereinstieg?
- Wie muss die Übergabe der Tätigkeiten an die Vertretung erfolgen?
- Wie soll in der Elternzeit zwischen Elternteil und Firma Kontakt gehalten werden?
- Welche Weiterbildungsmaßnahmen werden benötigt, damit für Elternteil und Fachabteilung ein reibungsloser Wiedereinstieg möglich wird?

3. Gezielt und kontinuierlich Kontakt halten.

Bleiben Sie gezielt und aktiv im gegenseitigen Austausch. Erarbeiten Sie einen standardisierten Ablauf-

plan, WAS offiziell und von WEM an MitarbeiterInnen in Elternzeit kommuniziert werden soll. Einerseits ist dies eine wichtige Form der Wertschätzung um Eltern zum frühen Wiedereinstieg zu motivieren. Andererseits stellen Sie sicher, dass beide Seiten über aktuelle Entwicklungen informiert bleiben.

4. Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten.

Erhalten Sie Wissen und Kompetenzen von MitarbeiterInnen in der Elternzeit. Bereiten Sie in den Gesprächen vor Beginn der Elternzeit den Wiedereinstieg schon mit vor. Je nach Spezialisierung und Tätigkeitsprofil ist es wichtig, sich kontinuierlich weiterzubilden. Eruiieren Sie mit dem Elternteil und der verantwortlichen Führungskraft, welche Entwicklungen sich abzeichnen und welche Qualifikationen beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit im Unternehmen gebraucht werden.

Besonders entscheidend ist, dass die Führungskräfte mit diesen Instrumenten vertraut gemacht werden, Ihren Nutzen erkennen und diese in der Praxis anwenden!

 **Als sehr erfolgreich hat sich die Einführung einer / eines Familienbeauftragten oder einer Familienstelle im Unternehmen gezeigt.**

Durch die Etablierung dieser Anlaufstelle haben Sie folgende Vorteile:

- Durch die Bündelung des Wissens sparen Sie Ressourcen.
- Durch das Auffangen von Fragen und Konflikten an einer unabhängigen Stelle schaffen Sie Vertrauen.
- Durch die Zusammenfassung vieler Erfahrungen verschaffen Sie sich umfassende Informationen für proaktive Lösungen.
- Durch die Signalisierung Ihrer Ausrichtung auf Familienfreundlichkeit tragen Sie zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur bei.

Die unabhängige Stelle hat vielfältige Aufgaben:

- Informationsmaterial rund um Familie und Beruf bereitstellen, wie z.B. Informationsflyer und Leitfäden.
- MitarbeiterInnen, Eltern und Führungskräfte beraten und begleiten.
- Maßnahmen für Eltern und Familien, wie z.B. Elternstammtisch, Elternnewsletter, Ferienbetreuung etc. koordinieren und steuern.
- Zentrale Themen der Eltern aufnehmen und ggf. mit Lösungsideen und Maßnahmen darauf reagieren.

 Best Practice: NewTec GmbH, Pfaffenhofen, Andreas Schmid Logistik AG, Augsburg

Beziehen Sie Beispiele von Informationsmaterial, Leitfäden und Checklisten der hier vorgestellten Firmen im Downloadbereich: Fragebogen Familienphase New Tec GmbH / Leitfaden Elternzeit sowie Broschüre Kinderbetreuungsmöglichkeiten Andreas Schmid Logistik AG

 Möglichkeiten Kontakthalten

Mütter und Väter beim Wiedereinstieg in den Beruf

Sehr gut ausgebildete und erfahrene MitarbeiterInnen möchten nach der Elternzeit oftmals so früh wie möglich wieder in den Beruf einsteigen. Dies kommt auch Ihrem Unternehmen entgegen. Gemeinsam können Sie hierfür optimale Bedingungen gestalten.

Zentrale Ziele sind:

- Müttern, Vätern und den jeweiligen Fachabteilungen einen effizienten, reibungslosen Wiedereinstieg in das Unternehmen zu ermöglichen.
- Ein strukturiertes und standardisiertes Wiedereinstiegs-konzept zu entwickeln und umzusetzen.

Maßnahmen:**1. Mit Führungskräften, der Fachabteilung und den Personalverantwortlichen qualifikationsgerechte Stellen definieren.**

Stellen Sie sicher, dass Ihre Personal- und Stellenplanung Mütter und Väter in Elternzeit berücksichtigt. Entscheidend ist es, Stellen anzubieten, die der Qualifikation der RückkehrerInnen gerecht werden. Binden sie diejenigen KollegInnen und Teams, die in den Wiedereinstieg involviert sind, in den Prozess der Stellen- und Tätigkeitdefinition ein. Dadurch schaffen Sie Transparenz und eine familienbewusste Unternehmenskultur.

2. Frühzeitig ein standardisiertes Rückkehrgespräch mit den BerufsrückkehrerInnen und der entsprechenden Fachabteilung führen.

Erarbeiten Sie einen Gesprächsleitfaden für ein Rückkehrgespräch. Das Gespräch sollte drei bis sechs Monate vor dem ersten Arbeitstag geführt werden. Unterstützen Sie die Eltern außerdem mit Informationen zum Thema Kinderbetreuung. Seien Sie offen für neue und kreative Lösungen. Diese bergen auf den ersten Blick vielleicht mehr Organisationsaufwand, bieten oftmals aber auch viele Vorteile, die sich erst beim zweiten Blick zeigen. Folgende Fragen sollten abgedeckt werden:

- Wie ist die aktuelle Situation von RückkehrerIn und Fachbereich? Ist noch alles so, wie es beim letzten Gespräch vor dem Austritt geplant wurde?

- Welche Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche haben RückkehrerIn und Fachbereich? Mit welchem Stundenumfang und an welchen Wochentagen soll gearbeitet werden? Welche Teilzeitmodelle, Homeoffice oder andere flexible Lösungen können in Anspruch genommen werden?

- Welche Vorstellung vom Wiedereinstieg der ersten Arbeitsphase haben RückkehrerIn und Fachbereich?

3. Einen Plan für die gesamte Einarbeitungsphase von ca. 6 Monaten erstellen und umsetzen.

Erarbeiten Sie mit Vorgesetzten und RückkehrerInnen, welche Tätigkeiten und in welchem Umfang diese geleistet werden sollen. Flankieren Sie die Einarbeitung mit regelmäßigen Statusgesprächen. Entwickeln Sie für die Einarbeitungsphase und die begleitenden Gespräche eine Checkliste, um auch hier für Standardisierung und Transparenz auf allen Seiten zu sorgen.

Besonders entscheidend ist es, dass die Führungskräfte mit diesen Instrumenten vertraut gemacht werden, ihren Nutzen erkennen und sie in der Praxis anwenden!

 **Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sind heute Standard. Es zeigt sich, dass immer mehr Flexibilität von MitarbeiterInnen bei der Arbeitsorganisation auch unabhängig von familiären Verpflichtungen eingefordert wird. Schaffen Sie Strukturen in Ihrem Unternehmen, die zukunftsfähig sind.**

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sind zentrale Erfolgsfaktoren für Familienfreundlichkeit. Nur durch eine hinreichende Flexibilität können Eltern sowie Fachabteilungen optimal organisieren, planen und reagieren.

Nutzen Sie Teilzeitmodelle, Homeoffice oder Job Sharing bzw. Top Sharing auch für Führungskräfte! Alternative Arbeitszeitmodelle gewinnen für Führungskräfte und Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Traditionell werden das Engagement und die Leistungsbereitschaft von Führungskräften mit einer hohen zeitlichen Präsenz im Unternehmen gleichgesetzt. Diese Haltung ist nicht mehr zeitgemäß und im Wandel begriffen. Eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit wird ein immer wichtigeres Kriterium der MitarbeiterInnenbindung.

Für Führungskräfte hat sich Job Sharing bzw. Top Sharing als praxistauglichstes und flexibelstes Arbeitszeitmodell erwiesen. Voraussetzung für ein gutes Funktionieren dieses Modells ist die Verpflichtung der Share-PartnerInnen, den Arbeitsplatz mit den notwendigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in Abstimmung miteinander während der betriebsüblichen Zeiten im Wechsel zu besetzen.

Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Top-Sharing sind:

- Gegenseitige Wertschätzung der PartnerInnen füreinander.
- Sicherstellung gleicher Voraussetzungen für die PartnerInnen (gleiche Vergütung / Verantwortung / Leistung).
- Formulierung von Entscheidungskriterien: Welche Entscheidungen werden gemeinsam/einzeln getroffen?
- Sicherung eines kontinuierlichen Informations- und Kommunikationsflusses miteinander und mit anderen.
- Rechtzeitige Sicherung von Ersatz- oder Neubesetzung.
- Probieren Sie es aus! Lassen Sie sich erfolgreiche Führungskräfte und deren Kompetenzen nicht aufgrund von Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgehen. Seien Sie offen für neue Lösungen!

Best Practice: OFS Fitel GmbH, Augsburg.

Das Unternehmen hat im Sinne der Vereinbarkeit für Familie und Beruf für einen alleinerziehenden Vater im Schichtbetrieb eine neue Funktion geschaffen, die es ihm erlaubt, tagsüber während den Kinderbetreuungszeiten zu arbeiten. Der Mitarbeiter fungiert in seiner neuen Position als Schnittstelle zwischen den einzelnen Schichten. Mit dieser Arbeitszeitregelung wurde eine gänzlich neue und kreative Lösung entwickelt, die vorab nie angedacht war. Die Firma, KollegInnen und der Vater profitieren von dieser neuen vernetzenden Position enorm, da ein schnellerer und höherer Informations- und Kommunikationsfluss gewährleistet werden kann. Die qualifizierte Fachkraft konnte gehalten und die Familienorientierung des Unternehmens konsequent umgesetzt werden.

 Leitfaden Familienbewusste Arbeitszeit / Checkliste flexible Arbeitszeiten / Übersicht Arbeitszeitmodelle / Leitfaden Aus- und Wiedereinstieg

Eltern mit Klein-, Kindergarten- und Schulkindern

Je nach Alter der Kinder sind Ihre MitarbeiterInnen auf unterschiedliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten angewiesen. Als Unternehmen können Sie Ihre MitarbeiterInnen hierbei durch unterschiedlichste Maßnahmen unterstützen und dadurch an Ihr Unternehmen binden.⁷ Eltern, deren Kinder gut betreut sind, arbeiten stressfreier und effizienter. Eng verzahnt mit Kinderbetreuungsmöglichkeiten bauen Eltern nach dem Wiedereinstieg sukzessive über verschiedene Teilzeitmodelle bis hin zur Vollzeit ihre Fach- und Führungslaufbahnen weiter auf.

Zentrale Ziele sind:

- Mütter und Väter bei der Betreuung Ihrer Kinder durch betriebliche Angebote zu unterstützen, um

Kosten, Fluktuation und Fehlzeiten zu reduzieren und für potenzielle BewerberInnen attraktiv zu sein.

- Ein strukturiertes und standardisiertes Kinderbetreuungskonzept zu entwickeln und umzusetzen.

Maßnahmen:

1. Eine Bedarfsabfrage durchführen.

Lernen Sie die konkreten Bedarfe der Eltern kennen. Machen Sie eine Bedarfsabfrage, um darauf aufbauend ein passgenaues Konzept zu entwickeln. Erstellen Sie einen kurzen Fragebogen und sammeln Sie dadurch notwendige Informationen. Suchen Sie zusätzlich zu der anonymen Befragung das Gespräch mit den Eltern. Sie erhalten dadurch einen tiefergehenden Eindruck, welche Themen und Herausforderungen Eltern in Ihrem Unternehmen beschäftigen und leiten daraus konkrete Maßnahmen ab. Dokumentieren Sie diese Informationen anhand von Gesprächsnotizen. Folgende Fragen sollten abgedeckt werden:

- Anzahl und Alter der Kinder.
- Erforderliche Betreuungszeiten.
- Gewünschte Betreuungsformen.
- Möglichkeiten der Kostendeckung für Betreuung.
- Betreuungsmöglichkeiten im Krankheitsfall.
- Wünsche, Anregungen, Kenntnisse über Best Practice Beispiele.

2. Passgenaue Angebote zur Kinderbetreuung entwickeln und umsetzen.

Der Betreuungsbedarf sollte sowohl aus Sicht der Eltern und Kinder, als auch aus Sicht des Unternehmens erhoben und miteinander abgeglichen werden. Als Unternehmen sollten Sie eine wohlüberlegte Kosten-Nutzen-Analyse erstellen. Beziehen Sie dann Eltern in die Planung und Ausgestaltung der einzelnen Angebote mit ein.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten Betreuungsangebote zu gestalten – finden Sie die für Ihr Unternehmen passenden Maßnahmen heraus.

- Regelmäßige Kinderbetreuung: Unternehmens-eigene Kindertagesstätte, Belegplätze, Unterstützung von Elterninitiativen, Tagesmütter etc.
- Punktuelle Kinderbetreuung: Notfallbetreuung, Ferienbetreuung etc.
- Finanzielle Unterstützung durch Zuschüsse, Kostenübernahme

3. Stellen Sie für Ihre MitarbeiterInnen Informationsmaterialien zu Ihren Angeboten zur Verfügung.

 Nutzen Sie Möglichkeiten der Vernetzung mit bestehenden Einrichtungen und Beratungsstellen am Standort. Insbesondere kann die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen von Vorteil sein, denn nicht immer ist es finanziell möglich und lohnenswert firmeninterne Kinderbetreuungsangebote zu entwickeln. Gehen Sie auf andere Unternehmen zu und nutzen Sie Synergieeffekte.

Informieren Sie sich: Betriebliche Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten können steuerlich geltend gemacht werden.

 **Best Practice: AWO Seniorenheim, Königsbrunn.** Anhand eines eigens entwickelten Fragebogens konnten die tatsächlichen Unterstützungsbedarfe der Eltern erhoben werden. Die Anonymität hatte den Vorteil, dass Eltern keine Vorbehalte hatten, Angaben über Probleme und Herausforderungen bei der Kinderbetreuung zu machen. Gleichzeitig wurde durch den Umlauf des Fragebogens intern signalisiert, dass die Bedarfe der Eltern und Familien große Wichtigkeit für das Unternehmen haben. Dies wurde von der Belegschaft sehr positiv aufgenommen.

Beziehen Sie den Fragebogen im Downloadbereich unter: Fragebogen Kinderbetreuung AWO.

 Übersicht Modelle Kinderbetreuung / Leitfaden Kinderbetreuung / Checkheft Kinderbetreuung

MitarbeiterInnen mit Pflegeverantwortung

Die Anzahl an MitarbeiterInnen, die Angehörige pflegen, wächst stetig. Unternehmen müssen darauf reagieren, um Ausfälle und zeitweise Austrittszeiten optimal planen und überbrücken zu können.

Zentrale Ziele sind:

- MitarbeiterInnen mit Pflegeverantwortung dabei zu unterstützen, schnell und passgenau Pflegelösungen zu finden.
- Überforderung und dadurch entstehenden gesundheitlichen Beschwerden vorzubeugen.
- Ein strukturiertes und standardisiertes Konzept für die Beratung und Information von MitarbeiterInnen mit Pflegeverantwortung zu entwickeln und umzusetzen.

Maßnahmen:

1. Umfassende Informationen durch Flyer, Informationsmappen oder präventive Informationsveranstaltungen bereitstellen.

2. Die MitarbeiterInnen mit externen Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen wie Sozialstationen, Altenhilfen, Pflegeeinrichtungen, ambulanten Diensten etc. vernetzen.
3. Eine zuständige AnsprechpartnerIn im Unternehmen installieren.
4. Planungssicherheit für alle Beteiligten schaffen und gezielt und aktiv im gegenseitigen Austausch bleiben.
5. Teilzeitlösungen für die Pflegephase prüfen und anbieten.
6. Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten anbieten: z.B. Belegplätze in Tagespflegeeinrichtungen etc..
7. Führungskräfte hinsichtlich der immer wichtigeren Thematik sensibilisieren.
8. Transparenz und eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre schaffen.

 Broschüre Beruf & Pflege / Arbeitsblätter Pflegeverantwortung

ENTWICKLUNG

VON MITARBEITERINNEN

Gender- und Diversityorientierung im Bereich Personalentwicklung bedeutet, die unterschiedlichen Potenziale der Belegschaft zu erkennen, zu fördern und bei allen Konzepten und Instrumenten Gender- und Diversityaspekte zu berücksichtigen.

Im Folgenden werden diese Bereiche vorgestellt:

• **Wissensaufbau und die Sensibilisierung von MitarbeiterInnen, Führungskräften und der Geschäftsleitung**

Stellen Sie sicher, dass der Aufbau von Gender- und Diversitykompetenzen – insbesondere bei Führungskräften – Ihr Gender- und Diversityprojekt sowie die Entwicklung der Unternehmenskultur voranbringen.

• **Fort- und Weiterbildungsmanagement**

Stellen Sie sicher, dass alle MitarbeiterInnen gleichermaßen optimale Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen können.

• **Identifikation von Nachwuchstalente und deren Förderung**

Stellen Sie sicher, dass bei Leistungsbeurteilungen und Förderungen tatsächlich alle MitarbeiterInnen gleichermaßen beachtet und angesprochen werden.

• **Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen**

Stellen Sie sicher, dass durch dieses zentrale Beurteilungs- und Entwicklungsinstrument Talente und Potenziale aller MitarbeiterInnen gleichermaßen wertgeschätzt, erkannt und gefördert werden.

Gender- und Diversitykompetenzen

Gender- und Diversitykompetenzen ist die Grundlage dafür, Ihr Gender- und Diversityprojekt erfolgreich umzusetzen und eine gender- und diversityorientierte Kultur im Unternehmen zu verankern.

Diese Kompetenz zu haben, bedeutet:

- Wissen über Gender und Diversity und ihre Wirkungsweisen im Unternehmen haben.
- Gender und Diversity im eigenen Arbeitsbereich anwenden können.
- Gender und Diversity im Unternehmen aktiv mitgestalten.

Im Arbeitskontext heißt das, zu wissen, in welchen Situationen des Arbeitslebens bestimmtes Verhalten dazu führt, dass MitarbeiterInnen benachteiligt werden und dadurch dem Unternehmen Nachteile entstehen. Situationen werden aus einer gender- und diversitysensiblen Perspektive neu betrachten und bewerten. Dies

eröffnet Möglichkeiten, sich gender- und diversitygerecht zu verhalten und den Arbeitsalltag entsprechend zu gestalten.

? **Folgende sieben Fragen unterstützen Sie bei der Identifizierung und Planung von Maßnahmen zum Aufbau von Gender- und Diversitykompetenz:**

1. Wie hoch schätzen Sie das Wissen um die Begriffe Gender und Diversity sowie deren Hintergründe in Ihrem Unternehmen ein?

Reflektieren Sie insbesondere die Gender- und Diversitykompetenzen Ihrer Führungskräfte:

- Leben die Führungskräfte im Unternehmen Gender und Diversity sowie die Vereinbarkeit von Privatleben und Familie vor und wird ein solches Verhalten als beispielhaft präsentiert und positiv bewertet?
- Nehmen Führungskräfte persönlich und verbindlich Stellung gegen sexistische, homophobe und ausländerfeindliche Witze, Karikaturen und Fotos?
- Nimmt das Unternehmen/nehmen die Führungskräfte Rücksicht auf das Privatleben von MitarbeiterInnen aus anderen Kulturen (z.B. Feiertage, Speiseplan, etc.)?

2. Wer soll geschult und sensibilisiert werden? Wo gibt es Ihrer Meinung nach Aufklärungsbedarf (Geschäftsleitung, HR-Bereich, Change Team, Führungskräfte, MitarbeiterInnen, Betriebsrat)?

3. Was möchten Sie mit den Sensibilisierungsmaßnahmen erreichen?

4. An welchem Verhalten der MitarbeiterInnen, der Führungskräfte oder der Geschäftsleitung würde bemerkbar, dass die MitarbeiterInnen oder Führungskräfte über Gender- und Diversitykompetenzen verfügen?

5. Welche Unterstützung oder Materialien werden benötigt (Externe oder interne TrainerInnen oder ExpertInnen, schriftliche Unterlagen, Recherchen, Bücher, Studien, Netzwerke etc.)?

6. In welchem Rahmen könnten Gender- und Diversityinhalte vermittelt werden? Gibt es bereits Schulungen oder Ähnliches, wo diese Themen integriert werden könnten?

7. Welche Formen der Wissensvermittlung haben sich bisher besonders bewährt? Workshops, Teamsitzungen, Informationsveranstaltungen, Schriftliche Informationen (z.B. Flyer, Broschüren, Checklisten, Leitfäden) etc.?

! **Gender- und Diversitykompetenzen müssen nicht immer in spezifischen Gender- und Diversity-Workshops vermittelt werden. Viel einfacher ist es, Gender**

und Diversity als Querschnittsthema zum Beispiel in Regelschulungen zu integrieren. Führungskräftebildungen mit dem Thema „Grundlagen der Führung“ oder „Kommunikation und Führung“ werden mit Gender- und Diversityinhalten angereichert. Führungsverhalten und Führungsstile unter dem Gender- und Diversityaspekt zu betrachten, erhöht die Führungsqualität und ermöglicht Führungskräften sich selbst weiter zu entwickeln. **Tipp: Wählen Sie TrainerInnen aus, die selbst Gender- und Diversitykompetenzen haben oder schulen Sie eigene MultiplikatorInnen.**

👍 Best Practice: NewTec GmbH, Pfaffenhofen. Entwicklung einer Einführungsschulung für neue MitarbeiterInnen zum Thema Diversity.

Sowohl der Einführungstag „Welcome@NewTec“, welcher neue MitarbeiterInnen in die Unternehmenskultur und die Arbeitsweise des Unternehmens einführt, als auch die Schulung „Beeing@NewTec“ für bereits bestehende MitarbeiterInnen, wird um einen kleinen Workshop zum Thema „Diversity@NewTec“ erweitert. Diversity – im Sinne von Vielfalt/Unterschiedlichkeit – ist bei der NewTec GmbH stark mit dem Thema Wertschätzung verknüpft. Ziel ist es, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie ein wertschätzendes Miteinander im Arbeitsalltag praktiziert und verankert werden kann. Die bereits sehr offene und partizipative Unternehmenskultur soll durch den Workshop längerfristig noch stärker in diese Richtung verändert bzw. erweitert werden.

👍 Best Practice: Andreas Schmid Logistik AG, Gersthofen. Entwicklung einer eigenen Broschüre über gender- und diversitygerechte Sprache.

Sprache schafft Wirklichkeit. Damit sind das Bewusstsein und die Kenntnis über die gender- und diversitygerechte Sprache ein essenzieller Bestandteil, um Ihre Unternehmenskultur hin zu mehr Gender- und Diversityorientierung zu verändern. Deshalb hat sich die Andreas Schmid Logistik AG zum Ziel gesetzt, in allen Bereichen, Medien und Dokumenten gender- und diversitygerechte Sprache einzusetzen. Gleichzeitig sollen sich die MitarbeiterInnen mittels der Broschüre mit Gender und Diversity als Unternehmensstrategie auseinandersetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine eigene Broschüre entwickelt, die als Leitfaden zur Verfügung steht. Die Veröffentlichung der Broschüre wurde offiziell über ein Managementforum, Aushänge und Auslagen kommuniziert. Die Broschüre finden Sie im Downloadbereich unter: Broschüre Sprache ASL.

PDF Leitfaden Sensibilisierungsmaßnahmen / Führungskräftebildung Diversity / Sensibilisierungsmodule Führungskräfte

Fort- und Weiterbildung

Ein Fort- und Weiterbildungsmanagement unter Berücksichtigung von Gender- und Diversityaspekten ist eine Investition in die berufliche und persönliche Entwicklung Ihrer MitarbeiterInnen und in die Zukunft Ihres Unternehmens. Mit einem gelungenen Fort- und Weiterbildungsmanagement entwickeln Sie die Talente Ihrer MitarbeiterInnen und sorgen für den Erhalt von Leistungsfähigkeit.

Hierbei sind folgende Punkte wichtig:

- Frauen und Männer gleichberechtigt in Weiterbildungsangeboten einzubeziehen.
- Regelmäßig Personalgespräche zu führen, um die beruflichen Entwicklungsinteressen und -Ziele Ihrer MitarbeiterInnen zu ermitteln.
- Entwicklungs- und Aufstiegsangebote transparent an alle zu kommunizieren.
- Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich und örtlich an die familiären Anforderungen Ihrer MitarbeiterInnen anzupassen.
- Ihre MitarbeiterInnen an der Bedarfsermittlung, Planung, Durchführung und Evaluation von Weiterbildungsangeboten gleichberechtigt zu beteiligen.

? **Anhand dieser sechs Fragen entwickeln Sie gender- und diversitygerechte Fort- und Weiterbildungsangebote:**

1. Wird der Umgang mit Vielfalt im Unternehmen und in der Gesellschaft thematisiert?
2. Werden die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten von Frauen und Männern im Unternehmen und am Arbeitsplatz abgebildet (Teilzeit, Eltern, Ältere, Jüngere etc.)?
3. Werden Vorurteile und Stereotype aufgedeckt und aufgelöst?
4. Werden die unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen Ihrer MitarbeiterInnen wertneutral dargestellt?
5. Wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf thematisiert?

Bei der Auswahl von DozentInnen sollten Sie darauf achten, gezielt Frauen und Männer mit vielfältigen Erfahrungs- und Lebenshintergründen für sich zu gewinnen. Stellen Sie sicher, dass DozentInnen über Gender- und Diversitykompetenzen verfügen. Das heißt, sie haben die Kompetenz, Inhalte gender- und diversitysensibel aufzubereiten und zu vermitteln. Darüber hinaus werden die Inhalte auf den Berufsalltag Ihrer MitarbeiterInnen übertragen. DozentInnen sollten außerdem eine hohe methodische und didaktische Kompetenz in Hinblick auf gender- und diversitysensible Kommunikation vorweisen können.

? Anhand dieser sechs Fragen erarbeiten Sie wichtige Eckpunkte gender- und diversitygerechter Methodik und Didaktik Ihrer Fort- und Weiterbildungsangebote:

1. Werden die spezifischen Weiterbildungsbedarfe Einzelner und von MitarbeiterInnengruppen (z.B. Älterer, Jüngerer, Fachkräfte, Führungskräfte, MigrantInnen, etc.) ermittelt?
2. Berücksichtigen die gewählten Methoden die unterschiedlichen Erfahrungswelten von TeilnehmerInnen (z.B. Anwendung adäquater Lernformen für ältere und erfahrene MitarbeiterInnen)?
3. Werden unterschiedliche Weiterbildungsformate sowie formelle und informelle Lernformen genutzt?
4. Werden im Weiterbildungsangebot Methoden verwendet, um „typisches“ weibliches und männliches Verhalten in Ihrem Unternehmen aufzulösen (Frauen sind immer die Protokollführerinnen, Männer sprechen mehr, weniger inhaltlich und unterbrechen in größeren Runden etc.)?
5. Werden blinde Flecken in Bezug auf eigene gender- und diversitybezogene Vorurteile, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster aufgedeckt und die TeilnehmerInnen ermutigt, sich damit auseinanderzusetzen?
6. Ermöglichen die Methoden ein gemeinsames Arbeiten unter Aufhebung von Hierarchien und Machtverhältnissen?

Erreichen Sie alle MitarbeiterInnen durch unterschiedliche Kommunikationskanäle und -medien!

Im Unternehmen existierende Fort- und Weiterbildungsangebote sollten explizit für spezifische Zielgruppen angeboten und in Ausschreibungen entsprechend adressiert werden. Nutzen Sie dabei verschiedene Zugänge und Kommunikationsmedien zur gezielten Ansprache von Frauen und Männern und berücksichtigen Sie unterschiedliche Positionen und Arbeitszeiten, aber auch kulturelle Hintergründe in Ihrem Unternehmen. Ausschreibungen für Fort- und Weiterbildungsangebote sollten in Bezug auf deren Inhalte, Ziele, Vorteile und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten klar formuliert und auch für Menschen zugänglich sein, deren Muttersprache nicht Deutsch ist.

! Organisieren Sie die Rahmenbedingungen wie Zeit und Ort der Fort- und Weiterbildungsangebote so, dass auch die Teilnahme für MitarbeiterInnen mit familiären Betreuungspflichten und in Teilzeit Arbeitender möglich wird. Beachten Sie auch Anfahrtszeit, Anbindung an Verkehrsmittel etc. Dadurch stellen Sie sicher, nicht einen großen Teil Ihrer MitarbeiterInnen von der Möglichkeit der Weiterbildung auszuschließen. Für MitarbeiterInnen, die Beruf und Familie vereinbaren,

ist eine längerfristige Planungsmöglichkeit wichtig. Informieren Sie deshalb rechtzeitig über geplante Weiterbildungsangebote und ermöglichen Sie die Vereinbarkeit von Weiterbildung und den Aufbau von Fach- und Führungslaufbahnen mit Familie.

PDF Checkliste Genderkompetenz Fort- und Weiterbildung / Leitfaden Methodik Didaktik

Nachwuchs- und Führungskräfte

Bei der Identifikation und Förderung von Nachwuchskräften und Führungskräften gilt es, alle MitarbeiterInnen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungs- und Lebenshintergründen gleichermaßen zu berücksichtigen. Es sollte sichergestellt werden, dass jede und jeder aufgrund von Fähigkeiten und erbrachten Leistungen beurteilt wird.

Hierbei sind folgende Punkte wichtig:

- Gender- und Diversitykompetenzen bei allen involvierten EntscheiderInnen wie Personalverantwortliche, Führungskräfte und Nachwuchskräfte zu entwickeln. Die Beurteilung von Leistung und die Identifikation von Entwicklungspotenzialen sowie die tägliche Förderung und Ermutigung von Talenten obliegen meist den direkten Vorgesetzten. Das bedeutet, ihnen kommt eine entscheidende Rolle zu! Fehlt es diesen an Wissen zu Gender und Diversity, laufen Sie Gefahr, dass Talente übersehen und übergangen werden.
- Die aktive und explizite Ermutigung insbesondere von Frauen, ihre Karriereziele zu vertreten, an Nachwuchsförderprogrammen teilzunehmen und sich auf frei werdende Führungspositionen zu bewerben.
- Die transparente und nachvollziehbare Identifikation von Nachwuchstalente und Bewertung von Leistung sicherzustellen. Hierbei sollten strukturierte und standardisierte Leitfäden und Checklisten zur Verfügung stehen.
- Die familiengerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeitvolumen für attraktive Fach- und Führungspositionen zu gewährleisten. Stellen Sie bei der Planung immer sicher, dass Ihren MitarbeiterInnen die Balance zwischen Arbeit und Privatleben möglich ist.

? Erarbeiten Sie anhand dieser zwei Fragen Ihren optimalen gender- und diversitygerechten Beurteilungs- und Auswahlprozess (siehe hierzu auch Kapitel Personalauswahl):

1. Erfolgt die Leistungsbeurteilung von MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen transparent und nachvollziehbar?

- Haben Führungskräfte und MitarbeiterInnen Instrumente und Leitfäden zur Hand, die die Beurteilung standardisieren und dokumentieren?
- Sind nachvollziehbare und transparente Bewertungskriterien definiert?
 - Werden die tatsächlichen Leistungen der MitarbeiterInnen und nicht nur die offen zur Schau gestellten sichtbar gemacht und honoriert?
 - Werden alle für den Arbeitsplatz wichtigen Arbeitsmerkmale einbezogen?
 - Werden Tätigkeitsprofile regelmäßig auf sich verändernde bzw. zunehmende Anforderungen überprüft und angepasst?
- Sind die Bewertungskriterien gender- und diversitysensibel?
 - Werden manuelle Geschicklichkeit, Sorgfalt und Konzentration ebenso positiv und unabhängig von der Person gewichtet wie physische Belastbarkeit oder körperliche Kraft?
 - Werden Überstunden, zeitliche und räumliche Präsenz NICHT zu einem Bewertungskriterium von Leistungsbereitschaft und Engagement gemacht?
 - Werden auch Teilzeit-MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnen in Elternzeit berücksichtigt?
 - Werden auch in der Praxis erworbene und nicht-formale Kompetenzen der MitarbeiterInnen erfasst?
- Wer ist an der Leistungsbeurteilung beteiligt?
 - Obliegt nur einer Person die Beurteilungsmacht (Vorsicht erhöhte Gefahr für Fehler!)?
 - Werden Beurteilungen mit Feedback-Methoden unterstützt (z.B. 180, 270 oder 360 Grad-Feedback)?
- Haben die BeurteilerInnen das notwendige Anwendungswissen, um ihre Beobachtungen im Arbeitsalltag richtig bewerten zu können?
 - Werden BeurteilerInnen geschult und beraten (siehe hierzu auch Kapitel Aufbau von Gender- und Diversitykompetenzen)?

2. Erfolgt die Identifikation von MitarbeiterInnen als Talente für Fach- und Führungslaufbahnen transparent und nachvollziehbar?

(Es gelten die gleichen Fragestellungen wie für den ersten Punkt. Sie werden hier lediglich ergänzt).

- Sind standardisierte Leitfäden vorhanden?
- Sind nachvollziehbare und transparente Bewertungskriterien definiert?
 - Welche Fähigkeiten und Leistungsergebnisse weisen ein Talent aus?
- Sind die Bewertungskriterien gender- und diversitysensibel?
 - Werden Frauen und Männer ermutigt, sich für Tätigkeitsbereiche zu bewerben, die traditionell als „typisch“ für das andere Geschlecht gelten?
 - Werden insbesondere Frauen explizit über längere Phasen hinweg ermutigt, sich für Führungspositionen zu bewerben? (Es zeigt sich, dass bei Frauen eine offene und anhaltende Ermutigung die erwünschte Wirkung erzielen kann. Eine konsequente Kultur der Ermutigung führt dazu, dass langfristig mehr Frauen Führungspositionen bekleiden. Dies muss Vorgesetzten jedoch bewusst sein!)
 - Werden Ältere, Jüngere, QuereinsteigerInnen, Eltern, Alleinerziehende, Teilzeitkräfte etc. ermutigt, sich für Fach- und Führungslaufbahnen aktiv zu bewerben?
- Wer ist an der Leistungsbeurteilung beteiligt?
- Haben die BeurteilerInnen das notwendige Anwendungswissen, um die Beobachtungen von Arbeitsergebnissen richtig bewerten zu können?

Die Entwicklung und Umsetzung passender Förderprogramme und -Instrumente, welche die Vielfalt Ihrer Fach- und Führungskräfte wertschätzen und fördern, runden Ihren Personalentwicklungsprozess ab. Indem Sie Gender und Diversity in Konzeption und Umsetzung von Fördermaßnahmen integrieren, schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der Potenziale, ausgehend von den unterschiedlichen Voraussetzungen Einzelner, individuell gefördert werden. Maßnahmen können sein:

- Beratung zur Planung der Fach- und Führungslaufbahn
- Coaching zur Planung der Fach- und Führungslaufbahn
- Mentoring Programm
- Talentmanagement
- Entwicklungstandem/ -Patenschaft
- Kollegiale Beratung
- Teamentwicklung

Erarbeiten Sie anhand dieser fünf Fragen passende MitarbeiterInnen- und Talentfördermaßnahmen:

1. Gibt es in Ihrem Unternehmen MitarbeiterInnen oder Gruppen von MitarbeiterInnen, die Sie besonders fördern sollten?
2. Welche Bedarfe haben diese Gruppen? Kennen Sie diese schon genau?
Fragen Sie nach! Nutzen Sie Gruppengespräche oder Interviews, um zu erfahren, welche Herausforderungen die Zielgruppe für sich definiert und welche Art der Förderung aus der Perspektive der Zielgruppe förderlich erscheint.
3. Werden in den Konzepten Gender- und Diversityaspekte beachtet?
4. Haben die Verantwortlichen für die Durchführung und andere involvierte AkteurInnen Gender- und Diversitykompetenzen?

Best Practice: Logistic-Mail-Factory GmbH (LMF), Augsburg. Entwicklung und Einführung eigener Potenzialerkennungskriterien

In einem Workshop erarbeitete das zuständige Change Team mit Personalverantwortlichen und Führungskräften Potenzialerkennungskriterien, um im Unternehmen eindeutig zu definieren, anhand welcher Kriterien Potenziale bei MitarbeiterInnen identifiziert werden sollen. Beziehen Sie das Beispiel im Downloadbereich unter: Potenzialerkennung LMF

Best Practice: Kreissparkasse Augsburg, Augsburg. Mehr Frauen in Führungspositionen – stärkere Vernetzung von Maßnahmen bringt Effekte
Ziel der Kreissparkasse ist es, mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Deshalb wurde anhand eines Workshops mit ausgewählten Führungskräften und durch eine Gruppendiskussion mit weiblichen Nachwuchstalente Fakten gesammelt, um dieses Ziel zu erreichen. Es wurde eruiert, an welchen Stellschrauben der Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung angesetzt werden sollte. Bestehende Instrumente wurden dahingehend geprüft, ob sie tatsächlich in Konzeption und Ausführung gender- und diversitygerecht sind.

Entscheidendes Ergebnis war es, alle Instrumente noch stärker miteinander zu verzahnen, um Talente während oder nach einer Familienphase nicht aus dem Blick zu verlieren. Der Aufbau von Fach- und Führungslaufbahn wird aktiv von Vorgesetzten und der Personalabteilung gesteuert und flankiert. MitarbeiterInnen-Gespräche, Module der Führungskräfteentwicklung, Mentoringprogramm, Fort- und Weiterbildungsangebot, die Entwicklung der Unternehmensstrukturen sowie der

Bereich Beruf und Familie werden noch effektiver aufeinander abgestimmt.

Zentraler Baustein ist die Sensibilisierung der Vorgesetzten aller Unternehmensbereiche und den Nachwuchskräften für die Handlungsnotwendigkeit und den Nutzen für jede/n Einzelne/n und das Unternehmen.

 Leitfaden gendergerechtes Führungsverhalten / Leitfaden Frauen in Führungspositionen

MitarbeiterInnengespräche

MitarbeiterInnengespräche sind ein zentrales Instrument der Personalentwicklung. Wichtige Informationen und Erwartungen werden zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen strukturiert und planmäßig ausgetauscht und abgeglichen. Gemeinsam werden zukünftige Ziele und Entwicklungsschritte erarbeitet und festgehalten, um übergeordnete Unternehmensziele oder Abteilungsziele zu erreichen.

Grundvoraussetzung ist eine wertschätzende Haltung gegenüber den GesprächspartnerInnen. Thematisieren sie Kritikpunkte lösungs- und potenzialorientiert. Verweilen Sie nicht lange im Rückblick und der Fehlerbeschreibung. Erarbeiten Sie Lösungen!

Durch eine konsequente Gender- und Diversityorientierung bei der Vorbereitung und Durchführung der Gespräche garantieren sie, dass:

- bei der Beurteilung der Leistung keine Fehler unterlaufen, indem sich Vorgesetzte Ihre eigenen stereotypen Bilder bewusst machen.
- bei der Festlegung von Entwicklungszielen alle MitarbeiterInnen entsprechend ihrer individuellen Erfahrungen, Kompetenzen und ihrer Lebensphase gefördert werden.
- bei der Durchführung des Gesprächs gender- und diversityrelevante Aspekte thematisiert werden können, ohne benachteiligend auf Leistungsbewertung und Entwicklungschancen zu wirken (z.B. Wunsch nach zeitweiser Reduktion der Arbeitszeit wegen Pflege eines/einer Angehörigen).

Nutzen Sie standardisierte und strukturierte Instrumente in Form von Checklisten für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Arbeiten Sie in diese Dokumente gender- und diversityrelevante Fragestellungen mit ein.

Wichtig ist eine gute Vorbereitung auf das Gespräch. Vorgesetzte sollten sich vor Gesprächen mit Ihren MitarbeiterInnen Zeit nehmen, zu reflektieren, ob und in welchem Zusammenhang Gender und Diversity eine Rolle spielen könnten.

Reflektieren Sie folgende Fragen:

1. Wo könnten Gender und Diversity eine Rolle spielen bzw. zu Ungleichbehandlung führen?
2. Werden folgende Aspekte gerecht bewertet, wahr (Leerzeichen) und ernst genommen?
 - Einsatzbereitschaft und Arbeitsleistung
 - Lebenshintergründe und Lebensphasen, wie Teilzeit, Elternzeit, Wiedereinstieg
 - Vorschläge und Verbesserungsideen
 - Unterstützungsbedarfe
 - Interessen und Zielvorstellungen
 - Entwicklungswünsche
 - Beteiligung an Verantwortung
3. Welche Aspekte fließen in die Bewertung von MitarbeiterInnen ein? Sind diese frei von stereotypen Wahrnehmungen und Vorurteilen?
4. Werden unterschiedliche Lebenshintergründe ernst genommen?

 Leitfaden MitarbeiterInnengespräch

ÜBERPRÜFEN

SCHRITT 6:

Erfolgskontrolle

Nach der Umsetzung von Maßnahmen gilt es zu kontrollieren, ob die zu Projektbeginn gesteckten Ziele erreicht wurden, und diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für die Zielerreichung besonders förderlich oder hinderlich waren. Außerdem soll gemessen werden, inwiefern sich der Ressourceneinsatz auszahlt.

Unterscheiden Sie bei Erfolgskontrolle zwischen:

- Leistungen (Output)
- Wirkungen (Outcome)
- Verwendeten Ressourcen (Input)
- Beteiligung / Nutzung (Akzeptanz)

Folgendes Beispiel verdeutlicht das Vorgehen.

Nehmen wir an, Sie haben als Projekt ein Konzept zur Begleitung von Eltern in der Familienphase und beim Wiedereinstieg erarbeitet, das neue Konzept kommuniziert und in der Praxis implementiert. Hierzu waren finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen (Input) notwendig. Die unmittelbare Leistung des Projektes ist das fertige Konzept mit allen dazugehörigen Instrumenten, wie Leitfäden und Checklisten (Output). Nach der Kommunikation und der Implementierung des Konzepts können Sie die Anwendung und Bewertung durch die Führungskräfte und MitarbeiterInnen abfragen (Akzeptanz). Welche Wirkungen das neue Konzept im Unternehmen entfaltet und wie es zu den übergeordneten Unternehmenszielen beiträgt, lässt sich jedoch erst längerfristig feststellen (Outcome).

Die zu Beginn des Projektes formulierten Ziele sind der Ausgangspunkt für die Erfolgskontrolle. Aus den Zielen lassen sich Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung ableiten.

! Dabei helfen Ihnen folgende Fragen:

- Welche der Ziele möchten Sie überprüfen? (Fragestellung)
- Woran merke ich, dass die Ziele erreicht wurden? (Indikatoren)
- Wie messe ich diese Indikatoren? (Informationsquellen und Erhebungsmethoden)

Ein Indikator ist eine beobachtbare Größe, welcher einen wichtigen Aspekt eines Zieles erfasst. Er zeigt an, inwieweit Sie Ihre Ziele tatsächlich erreicht haben.

Indikatoren können quantitative Werte sein, z.B. der gestiegene Anteil von weiblichen Ingenieurinnen in der Entwicklungsabteilung, die sich in Zahlen oder Statistiken abbilden lassen. Oder sie sind qualitative Werte, die als solche nicht direkt über Zahlen messbar sind, wie z.B. die Erhöhung von Gender- und Diversitykompetenzen der Führungskräfte.

! Eine Größe wie TeilnehmerInnenzufriedenheit ist kein geeigneter Indikator! Denn um diese zu erfassen, müssen Sie sich überlegen, was Zufriedenheit für Ihr Projekt, für Sie und Ihre MitarbeiterInnen genau bedeutet. In der Regel ist es dazu notwendig, solche komplexen Größen mit mehreren Indikatoren zu erfassen, wie zum Beispiel: Die im Seminar gelernten Inhalte sind nützlich für meinen beruflichen Alltag. Bitte kreuzen Sie ja oder nein an!

Nachdem Sie die Fragestellung und Indikatoren bestimmt haben, überlegen Sie sich, welche Informationsquellen Sie für die Erfolgskontrolle benötigen:

- Welche Informationen werden benötigt?
- Welche Informationen sind bereits vorhanden?
- Welche Daten sind (mit vertretbarem Aufwand) zu erheben?

Informationsquellen können beispielsweise sein:

- Betroffene und Beteiligte, TeilnehmerInnen etc. (Feedback)
- Protokolle
- Berichte
- Kennzahlen / Personalstatistiken
- Budgetübersichten: Kosten / Zeitressourcen
- Listen über Teilnahmen
- Prozessdokumentationen
- Dokumente (neu erstellte, überarbeitete, etc.)

Mögliche Methoden um Informationen zu generieren:

Dokumentenanalysen	Rückgriff auf vorhandene Dokumente (Berichte, Konzepte, Bilder etc.) für einzelne Fragestellungen, ohne zusätzlich Daten erheben zu müssen.
Fragebögen	Informationserhebung von mittleren oder größeren Gruppen mit hoher Vergleichbarkeit und effizienter Auswertung. Möglichkeit geschlossener Fragen (mit vorgegebenen Antwortkategorien) und offener Fragen. Online-Fragebögen ersparen nachträgliche elektronische Datenerfassung, vorausgesetzt, sie sind für alle zugänglich.
Telefonische Befragung mit Leitfaden / Fragebogen	Möglichkeit, bei Unklarheiten und für Vertiefungszwecke nachzufragen. Kombination quantitativer und qualitativer Methoden möglich.
Persönliche Interviews mit Leitfaden	Größere Vertrautheit als telefonische Interviews. Tiefere Einblicke in den Kontext.
Gruppenbefragungen mit Interviewleitfäden	Im Gespräch auftauchende Aspekte können gemeinsam bearbeitet werden. Individuelle Perspektiven können nicht auf gleiche Weise vertieft werden wie im Einzelinterview.
Beobachtung mit Beobachtungsraster	Beurteilungen des Geschehens vor Ort ohne Filterung durch Befragte. Erfasst auch Unterschwelliges, Unbewusstes, Implizites. Auf das Beobachtbare begrenzt.

PDF Leitfaden Qualitative Methoden Erfolgskontrolle / Arbeitsblatt Beispielfragen Erfolgskontrolle

VIEL ERFOLG UND SPASS BEI DER UMSETZUNG!

Wenn sie Fragen haben, sprechen Sie das Team des
BBZ Augsburg gGmbH gerne an!

ANMERKUNGEN

- ¹ Für eine detaillierte Beschreibung des Projektes siehe: www.zug-augsburg.de
- ² MINT steht für Berufe aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
- ³ Die Forderung: Deutsch als Muttersprache ist übrigens aufgrund ihres diskriminierenden Charakters gegenüber im Ausland geborenen und (sehr) gut Deutsch sprechenden Personen unzulässig.
- ⁴ Nur in gesetzlich geregelten Ausnahmefällen – wie z.B. Stellen in Frauenhäusern – können sich Stellenanzeigen nur an Frauen richten.
- ⁵ Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie stünden dem Arbeitsmarkt durch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach aktuellen Schätzungen rund 1,2 Mio. qualifizierte Frauen mehr zur Verfügung (<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/frauen-in-der-wirtschaft,did=580382.html>)
- ⁶ Für Mittelständische Unternehmen bewegen sich die Einsparungen aufgrund familienfreundlicher Maßnahmen in Größenordnungen von mehreren 100.000 Euro. Die Studie der Prognos AG für das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend zeigt, dass von 100 Euro, die ein Unternehmen in familienfreundliche Maßnahmen investiert, 125,- Euro wieder zurückfließen. (BMFSFJ 2003).
- ⁷ 75 % aller Beschäftigten im Alter zwischen 25 und 39 Jahren wären bereit, für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Arbeitsplatz zu wechseln (Personalmarketing Studie 2012, BMFSFJ)

LITERATUR

BMFSFJ (2003). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Betriebswirtschaftliche-Effekte,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [04.05.15].

BMFSFJ (2012). Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturreistent. Berlin. Verfügbar unter: https://www.erfolgskfaktor-familie.de/dlw.asp?filename=Personalmarketingstudie_BF_final.pdf [04.05.15].

NOTIZEN

IMPRESSUM

Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH
Alter Postweg 101
86159 Augsburg

Telefon: 0821 25768-0

Telefax: 0821 25768-70

E-Mail: info@bbz-augsburg.de

Internet: www.bbz-augsburg.de

Vertretungsberechtigte GeschäftsführerInnen:

Maria Klingelstein, Günter Brandmiller

Gesellschafter:

Augsburger Gesellschaft für Lehm- und Naturbaubau, Bildung und Arbeit e.V.

Registergericht:

Amtsgericht Augsburg

Registernummer:

HRB 11821

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz:

DE 127475676

Verantwortliche für Inhalt:

Hildrun Brendler

Ferenc Földesi

Stefanie Hitzler

Petra Nix

Catherine Ross

Elena Spiegler

Ansprechpartnerin für Inhalt und Gestaltung:

Hildrun Brendler

E-Mail: hildrun.brendler@bbz-augsburg.de
