



**DIVERSITY** TOOLBOX

# Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Flexible Arbeitszeitmodelle
- 5 Personalrekrutierung: Stellenanzeigen
- 6 Personalrekrutierung: Auswahlverfahren
- 7 [Transparenz der] Karriereplanung
- 8 Bonussysteme
- 9 Leitfaden für Mitarbeitergespräche
- 10 Mitarbeiterbefragung
- 11 Interne formalisierte Austauschformate mit Führungskräften und VertreterInnen der Belegschaft und Vorbildern
- 12 Zertifizierung
- 13 Benennung einer/eines Diversity-Verantwortlichen bzw. Implementierung einer Diversity-Abteilung
- 14 Förderung der Team-Selbstorganisation
- 15 Interne Kommunikation: Testimonials, Erfahrungsberichte und Vorbilder
- 16 Förderung von Mitarbeiternetzwerken
- 17 Mentoring-Programme oder Tandems
- 18 Schattenvorstand/Sounding Board
- 19 Diversity-orientierte Sozialeinrichtungen
- 20 Kinderbetreuungszuschuss
- 21 Patensystem für Freistellungsphasen und Wiedereinstieg
- 22 Fortbildungen für Führungskräfte zum Thema Führen von gemischten Teams und MitarbeiterInnen-Entwicklung
- 23 Workshops für MitarbeiterInnen
- 24 Nutzung von externen Netzwerken und Förderprogrammen
- 25 Kommunikationstraining
- 26 Kultursensible Gestaltung von Ausbildungsprozessen
- 27 Interkultureller Kalender
- 28 Gewinnspiele oder Wettbewerbe
- 29 Schwarzes Brett oder Ideenbox
- 30 Gesundheitsmanagement

## Vorwort

Erfolgreiche Unternehmen haben bereits vor Jahren damit aufgehört, in veralteten Kategorien zu denken. Denn sie haben erkannt, dass Stereotypen Innovation verhindern und damit das eigene Kerngeschäft deutlich erschweren. Während die Globalisierung bereits vor Jahren die Internationalität von Arbeitsteams verstärkt hat, sorgte die Digitalisierung erneut für eine Zunahme an Heterogenität im Personalwesen.

Unternehmen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie DIVERSITY in ihr Unternehmenshandeln integrieren. Denn sowohl nach innen als auch nach außen trägt ein kluges DIVERSITY Management einen großen Anteil zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bei. Auf diese Weise lassen sich Mitarbeiterbindungen stärken, neue Zielgruppen identifizieren und neue Geschäftsfelder erschließen. Die Förderung von DIVERSITY führt demnach zur Weiterentwicklung von bestehenden Strukturen, um ein maximales Leistungspotential der Unternehmen zu erreichen. Die vorliegende Toolbox möchte hierzu einen Beitrag leisten und als Ideengeber fungieren.

# Flexible Arbeitszeitmodelle

## ZIEL

- Personalbindung
- Anreizsystem

## AUFWAND

- Groß
- Langfristiger Planungshorizont (stärkerer Eingriff in Betriebsorganisation)

## UMSETZUNG

- Vereinbarkeit individueller Bedürfnisse mit Beruf durch flexible Arbeitszeiten (Teilzeit/ Elternzeit/Sabbaticals) und Arbeitsorte (Homeoffice)
- Mehr Zeit für Familie, Weiterbildung oder aber die Pflege eines Angehörigen
- Nebenformen sind flexible Arbeitszeitregelungen und eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten bei Ausnahmesituationen.
- Leitlinien zur Schichtplanung

4

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★☆☆ Großunternehmen ★★★★★

# Personalrekrutierung: Stellenanzeigen

## ZIEL

- Personalgewinnung
- Außendarstellung

## AUFWAND

Gering

## UMSETZUNG

- Gewünschte Fähigkeiten/Erfahrungen, soziale Kompetenzen/Persönlichkeitseigenschaften beschreiben, Anzeige an Inhalten/Prozessen orientieren und vorher von verschiedenen Personen beurteilen lassen, Unternehmen als vielfältig und wertschätzend präsentieren.
- Rekrutierungswege nach Zielgruppen unterscheiden (z.B. junge Mitarbeiter über Social Media gewinnen).
- Darstellung von Siegel und Zertifizierung

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★★★★ Großunternehmen ★★★★★

5

# Personalrekrutierung: Auswahlverfahren

## ZIEL

- Schaffung eines objektiven Recruiting-Prozesses
- Erhöhung der Diversität in der Struktur der Beschäftigten

## AUFWAND

- Hoch
- Mittelfristig umsetzbar

## UMSETZUNG

- Qualitäten und Kompetenzen der Bewerber sind nicht immer aus formalen Dokumenten ablesbar.
- Anonymisierte Bewerbungen
- Auswahlgremium divers besetzen, um unterschiedliche Perspektiven auf Bewerber zu erhalten.

6

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★★★★

Großunternehmen ★★★★★

# [Transparenz der] Karriereplanung

## ZIEL

- Personalentwicklung
- Personalbindung
- Personalgewinnung

## AUFWAND

- Hoch
- Langfristige und aufwendige Maßnahme

## UMSETZUNG

- Systematische Karriereplanung Teil einer offenen, wertschätzenden Unternehmenskultur
- Stellenprofile, Einarbeitungspläne und Mitarbeitergespräche sowie die langfristige Unternehmensstrategie als Grundlage für systematische Karriereplanung der Beschäftigten

Klein-/mittelständische Unternehmen ☆☆☆

Großunternehmen ★★★★★

7

# Bonussysteme

## ZIEL

- Vergütungstransparenz
- Wertschätzung
- Mitarbeiterbindung

## AUFWAND

- Mittel
- Kann mittelfristig umgesetzt werden

## UMSETZUNG

- Keine rein leistungs- und tätigkeitsspezifische Tantiemenstruktur sondern Belohnung wertschätzender Arbeitskulturen in den Teams, Bonussystem ist an Umsetzung von Diversity-Management in den Teams geknüpft
- Erstellung eines unternehmensinternen Mindsets zu gewollten Variablen der Bonuskultur (Leistung, Kinder, Pflege, etc.) unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Herausforderungen

# Leitfaden für Mitarbeitergespräche

## ZIEL

- Personalentwicklung
- Personalbindung

## AUFWAND

- Mittel
- Mindestens ein Jahr Umsetzungszeit

## UMSETZUNG

- Schaffung eines Leitfadens für Mitarbeitergespräche
- Hält Werte und Standards zu Gesprächsverlauf, Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen fest
- Befähigung von Führungskräften für Gespräche (z.B. durch spezielle Workshops)

# Mitarbeiterbefragung

## ZIEL

- Kluges Change Management
- Prozessbegleitung
- Monitoring

## AUFWAND

Mittel (langfristiger und nachhaltiger Prozess)

## UMSETZUNG

- Bedarf an Diversity-Aktivitäten wird in der Anfangsphase durch Statistiken und Mitarbeiterbefragungen erhoben.
- Daten zur Personalstruktur und zur strukturellen Integration geben erste Anhaltspunkte.
- Später hinzu kommen Informationen aus Diversity-Trainings und MitarbeiterInnen-Netzwerken.



# Interne formalisierte Austauschformate mit Führungskräften und VertreterInnen der Belegschaft und Vorbildern

## ZIEL

- Information
- Kluges Change Management
- Kompetenzaufbau
- Partizipation

## AUFWAND

Mittel (langfristiger und nachhaltiger Prozess)

## UMSETZUNG

- Regelmäßiger Austausch mit Führungskräften, ausgewählten VertreterInnen der Belegschaft, Multiplikatoren (besonders in der Anfangszeit eines Veränderungsprozesses)
- Erlangung eines gemeinsamen Verständnisses für Vielfalt
- Diskussion von Ideen zu Zielen und Maßnahmen
- Kontinuierlicher Austausch, um Maßnahmen an neue Gegebenheiten anzupassen
- Heranziehung von externen ReferentInnen



# Zertifizierung

## ZIEL

- Prozessbegleitung
- Monitoring
- Mitarbeitergewinnung und -bindung

## AUFWAND

- Mittel bis hoch
- Zeitbudget und Verantwortlicher für die Aufgabe notwendig

## UMSETZUNG

- Mit der Zertifizierung verbunden ist der Blick von außen durch unabhängige Gutachten.
- Umsetzung erfolgt gemeinsam mit der das Zertifikat vergebenden Institution auf der Grundlage verbindlicher Meilensteine.
- Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wird wiederkehrend überprüft.
- Beispiel: Audit familieundberuf der Hertie Stiftung

# Benennung einer/eines Diversity-Verantwortlichen bzw. Implementierung einer Diversity-Abteilung

## ZIEL

- Prozessbegleitung
- Monitoring

## AUFWAND

- Mittel
- Festzulegendes Zeitbudget für die Aufgabe notwendig

## UMSETZUNG

- Mit einer für die Umsetzung beauftragten Person wird eine klare Verantwortlichkeit für das Thema Diversity benannt.
- Hierdurch geht Diversity im Alltag nicht unter.
- Diese Person begleitet die Umsetzung der Maßnahmen, verfügt selber über genügend Entscheidungsbefugnisse oder arbeitet eng mit entsprechenden Führungsverantwortlichen zusammen.
- KMU: Benennung eines/r Verantwortlichen, GU: Team notwendig

# Förderung der Team-Selbstorganisation

## ZIEL

- Kluges Change Management
- Kompetenzaufbau

## AUFWAND

Mittel (mittelfristiger und nachhaltiger Prozess)

## UMSETZUNG

- Auswertung der aktuellen Arbeitsbelastung
- Regelmäßiger Austausch über Kapazitätsplanung
- Stärkung der Selbstorganisation der Teams

# Interne Kommunikation: Testimonials, Erfahrungsberichte und Vorbilder

## ZIEL

- Information
- Sensibilisierung

## AUFWAND

- Gering
- Maßnahmen kurzfristig ohne lange Planung realisierbar

## UMSETZUNG

- Veröffentlichungen von Erfolgsgeschichten
- Statements von Führungskräften
- Erfahrungsberichte von Rollenvorbildern
- Publikation über interne (z.B. Intranet, schwarzes Brett) oder auch externe Kanäle (Presse/Social Media)

# Förderung von Mitarbeiter- netzwerken

## ZIEL

- Information
- Vernetzung
- Teilhabe
- Sensibilisierung

## AUFWAND

Gering

## UMSETZUNG

- Informelle Netzwerke von Beschäftigten, die sich unterschiedlichen Diversity-Dimensionen zugehörig fühlen (z.B. weibliche Führungskräfte, Väter, Schwule und Lesben, ältere Beschäftigte oder MitarbeiterInnen mit einer gemeinsamen Migrationsgeschichte)
- Organisation von Workshops oder Vorträgen durch dieses Netzwerk
- Kommunikation der Aktivitäten dieser Netzwerke über Unternehmenskanäle
- Weitere Einbindung in Aktivitäten des Unternehmens

# Mentoring-Programme oder Tandems

## ZIEL

- Personalentwicklung
- Personalbindung
- Vernetzung

## AUFWAND

- Mittel
- Kann mittelfristig umgesetzt werden

## UMSETZUNG

- Begleitung durch MentorInnen zur besseren Integration und beruflichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens
- MentorInnen helfen bei offensichtlichen Barrieren aber auch bei der Vermittlung informeller Regeln und der sozialen Integration.
- Tandemvarianten als Maßnahme mit geringerem Aufwand: hilfreich um Teams diverser zu gestalten oder vorhandene Probleme in gemischten Teams zu lösen, zwei MitarbeiterInnen finden sich zusammen, um gemeinsam voneinander zu lernen

# Schattenvorstand / Sounding Board

## ZIEL

- Kluges Change Management
- Kompetenzaufbau

## AUFWAND

Mittel (mittelfristiger und nachhaltiger Prozess)

## UMSETZUNG

- Der Schattenvorstand entwickelt basierend auf dem gleichen Wissensstand wie der eigentliche Vorstand Pläne für die Weiterentwicklung des Unternehmens.
- Dient der fachlichen Begleitung von Organisationsentwicklungen.
- Zusätzlicher Reflektionsraum, um die Wirkung eines Changevorhabens aus übergeordneter Perspektive zu thematisieren

# Diversity-orientierte Sozial- einrichtungen

## ZIEL

Mitarbeiterbindung

## AUFWAND

- Hoch
- Kann mittelfristig umgesetzt werden

## UMSETZUNG

- Unterstützungsleistung durch Arbeitgeber zugeschnitten auf die persönliche Situation der MitarbeiterInnen
- Beispielweise Bereitstellung oder Vermittlung von Kinderbetreuung oder Unterstützungsangebote bei der Pflege von Angehörigen
- Einrichtung eines Raums der Stille zur Integration professioneller Praktiken in den Arbeitsalltag

# Kinderbetreuungszuschuss

## ZIEL

Mitarbeiterbindung

## AUFWAND

Hoch

## UMSETZUNG

- Unterstützungsleistung durch Arbeitgeber für Familien mit zu betreuenden Kindern
- Beispielweise Übernahme bzw. Bezuschussung der Kosten für Kinderbetreuung im Kleinkindalter, Übernahme der Kosten der Freizeitbetreuung bei älteren Kindern und Jugendlichen
- Abschluss von Kooperationsvereinbarungen mit Betreuungseinrichtungen

# Patensystem für Freistellungsphasen und Wiedereinstieg

## ZIEL

- Mitarbeiterbindung
- Kommunikation über Unternehmensentwicklung

## AUFWAND

Niedrig

## UMSETZUNG

- Benennung eines Paten für MitarbeiterInnen, zugeschnitten auf die persönliche Situation in der Freistellungsphase (Elternzeit, Pflege eines Angehörigen)
- Regelmäßige Telefontermine oder persönliche Treffen zum Informationsaustausch über Entwicklungen im Unternehmen
- Unterstützung beim Onbord-Prozess nach Rückkehr in das Unternehmen

# Fortbildungen für Führungskräfte zum Thema Führen von gemischten Teams und MitarbeiterInnen-Entwicklung

## ZIEL

Know-how-Aufbau

## AUFWAND

- Mittel
- Braucht Vorlaufzeit

## UMSETZUNG

- Workshops und Trainings der Führungskräfte und anderen Schlüsselfiguren mit dem Schwerpunkt Diversity-Kompetenz
- Ziel der Fortbildung: wie vielfältige Teams optimal geführt werden können und wie Mitarbeiterentwicklung die Bedürfnisse eines jeden berücksichtigt
- IHK und Wirtschaftsverbände sind gute Ansprechpartner zum Thema Fortbildung.

# Workshops für MitarbeiterInnen

## ZIEL

- Information
- Kompetenzaufbau

## AUFWAND

Mittel

## UMSETZUNG

- Workshops mit dem Ziel, bei der Belegschaft ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen und dafür zu sensibilisieren, was Vielfalt in der eigenen Organisation bedeutet
- Hierdurch kann ein eigenes Verständnis für Diversity entwickelt werden.
- Workshops fördern die Partizipation an der Ausgestaltung des Diversity Management

# Nutzung von externen Netzwerken und Förderprogrammen

## ZIEL

- Begleitung
- Strategieentwicklung

## AUFWAND

- Hoch
- Zeitlich aufwändige Maßnahme

## UMSETZUNG

- Externe Beratung und Begleitung hilft kleinen und mittelständischen Unternehmen, wenn das Wissen über Diversity fehlt.
- Ein Coach oder Organisationsentwickler kommt mit einem neutralen Blick von außen und kann die neue Ausrichtung des Unternehmens begleiten und moderieren und besonders bei internen Konfliktfeldern eingreifen.

# Kommunikationstraining

## ZIEL

- Kompetenztraining
- Sensibilisierung

## AUFWAND

- Mittel
- Als Bestandteil von Klausurtagungen umsetzbar

## UMSETZUNG

- Kommunikationstraining mit Schwerpunkt auf Diversity-Aspekten
- Nutzung oder Entwicklung innovativer Kommunikationsformate in den Trainings
- Kommunikation und Austausch über gelebte und verfestigte Kommunikationsstrukturen mit dem Ziel der Analyse von Kommunikationsbarrieren

# Kultursensible Gestaltung von Ausbildungsprozessen

## ZIEL

- Personalentwicklung
- Personalgewinnung

## AUFWAND

Mittel

## UMSETZUNG

- Mentoren fördern die berufliche Integration der Auszubildenden mit Migrationshintergrund.
- Mentoren begleiten die Mitarbeiter bei der Ausbildung und stellen sicher, dass die Ausbildungsprozesse kultursensibel gestaltet sind.
- Dies verringert die Zahl der Ausbildungsabbrüche und steigert die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit.

# Interkultureller Kalender

## ZIEL

- Kommunikation
- Sensibilisierung

## AUFWAND

- Gering
- Vorlagen für interkulturelle Kalender im Internet verfügbar (z.B. Website des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge – BAMF)

## UMSETZUNG

Ein Überblickskalender der wichtigsten Feiertage hilft, Wünsche bei der Schicht-, Betriebs- und Urlaubsplanung zu berücksichtigen.

# Gewinnspiele oder Wettbewerbe

## ZIEL

- Kommunikation
- Aufmerksamkeitsgewinnung

## AUFWAND

- Mittlerer bis geringer Zeitaufwand
- Wenig finanzielle Ressourcen nötig

## UMSETZUNG

- Öffentlichkeitswirksame Aktionen erzeugen viel Sichtbarkeit und bringen Diversity allen spielerisch näher.
- Z.B. Gewinnspiele, die das schönste Foto zum Thema „Vielfalt“ prämiieren oder das beste internationale Rezept suchen
- Durchführung solcher Aktionen im Rahmen von Sommerfesten oder Weihnachtsfeiern

28

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★★★★

Großunternehmen ★★★★★



# Schwarzes Brett oder Ideenbox

## ZIEL

Partizipation

## AUFWAND

Geringer Aufwand an Zeit und Mitteln

## UMSETZUNG

- Ideen-/Sorgenbox oder (etwas öffentlicher) ein schwarzes Brett schaffen die Möglichkeit, anonymes Feedback zu geben.
- Kann jede(r) MitarbeiterIn für die Veröffentlichung von Ideen nutzen
- Sinnvoll gerade bei Themen, die alltägliche Verhaltensweisen betreffen

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★★★★

Großunternehmen ★★★★★

29

# Gesundheitsmanagement

## ZIEL

- Mitarbeiterbindung
- Personalgewinnung
- Gesundheitsförderung

## AUFWAND

Mittlerer  
Mittel- und  
Zeitaufwand

## UMSETZUNG

- Schaffung gesunder Arbeitsumgebungen durch das Verbauen und Bereitstellen von zielgruppengerechten Möbeln, Sensoren und stimulierenden Aktivelementen
- Einweisung in die gesundheitsförderliche Nutzung des Arbeitsplatzes
- Angebot und Förderung von sportlichen Aktivitäten und Bewegung im Arbeitsalltag der Belegschaft

30

Klein-/mittelständische Unternehmen ★★☆☆ Großunternehmen ★★★★★

Wir danken folgenden Sponsoren:



ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.  
Leipziger Platz 9 | 10117 Berlin

Web: [www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de)

Mail: [info@zia-deutschland.de](mailto:info@zia-deutschland.de)

 [@ZIAunterwegs](https://twitter.com/ZIAunterwegs)