



Elisabeth Mantl
Kompetenzbüro für Familie, Demografie und Gleichstellung

Diversity-Check für Unternehmen

Know-how aus Wissenschaft und Praxis

Guten Tag,

Neben konkreten Maßnahmen entscheidet die Werteorientierung eines Unternehmens wesentlich darüber, ob und in welchem Maße die Vielfalt der Beschäftigten in der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur eine Rolle spielt. Mit unserem Diversity Check können Sie prüfen, wie Sie diesbezüglich aufgestellt sind.

Unterstützen Ihre Unternehmenswerte die Zusammenarbeit einer vielfältigen Belegschaft, vielfältig in Hinblick auf Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, sexuelle Identität, Leistungsfähigkeit, Lebensweise und Familienform? Die Fragen können Sie unabhängig davon, ob Sie ihre Unternehmenswerte zum Beispiel in Form eines Leitbildes verschriftlicht haben oder nicht, beantworten und unternehmensintern diskutieren. Schätzen Sie im Folgenden ein, wie ausgeprägt der jeweilige Unternehmenswert ist. Nutzen Sie die Ergebnisse, um mit Ihrem Team, Ihrer Leitung ins Gespräch zu kommen und mögliche Entwicklungsschritte abzuleiten

Herzliche Grüße,

Ihre Elisabeth Mantl

elisabeth-mantl.de

Diversity-Check für Unternehmen



Arbeitszeitflexibilität

Definition:

ist jede, auch zeitlich befristete, Veränderung der üblichen Lage und Dauer der Arbeitszeit. Im Sinne der Mitarbeitendenorientierung eröffnet sie Möglichkeiten, den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeitszeitgestaltung zu entsprechen.

Umsetzungsbeispiele:

Es gibt Möglichkeiten einer bedarfsgerechten Arbeitsflexibilisierung in Form von Gleitzeit, Gleittagen, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Home Office, ortsflexibles mobiles Arbeiten. Beschäftigten ist es so leichter möglich, die dienstlichen und ihre je individuellen Belange aufeinander abzustimmen. Benachteiligungen auf Grund von Arbeitszeitverkürzungen oder Homeoffice in der Beurteilung und beruflichen Entwicklung werden ausgeschlossen.

Bei der Festlegung des Arbeitspensums werden individuelle Belastungsgrenzen sowie Einschränkungen zeitlicher Art berücksichtigt.)

Mitarbeitendenorientierung

Definition:

Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Führungskraft menschlich um seine Mitarbeitenden kümmert, sich für deren Wohlergehen interessiert und die Arbeitszufriedenheit der Arbeitsgruppe zentral stellt.¹

jährlichen Personalgesprächs ihre Wünsche bezüglich ihrer beruflichen Weiterentwicklung einzubringen und erhalten entsprechende Unterstützung. Zudem gibt es Maßnahmen zur Beförderung einer ausbalancierten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Beruf und Ehrenamt, Beruf und Privatleben sowie gesundheitsfördernde Angebote.

Umsetzungsbeispiele:

In der Personalentwicklung und Führung wird auf die persönlichen Belange und Interessen der Beschäftigten eingegangen. Beschäftigte haben die Möglichkeit, im Rahmen eines

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

1) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeiterorientierung-38406>. Letzter Zugriff: 17.5.2019.

Potential-orientierung

Definition Potenzial:

Gesamtheit aller vorhandenen, verfügbaren Mittel, Möglichkeiten, Fähigkeiten, Energien.²

Umsetzungsbeispiele:

Bei Stellenauswahlverfahren werden eignungsdiagnostische Verfahren angewandt, mit denen die latente Eignung einer Person für eine Stelle ermittelt und abgeschätzt wird, über welche Entwicklungsmöglichkeiten die Person verfügt und in welchem Maße sie von gezielten Schulungsangeboten profitieren könnte, um eine neue Stelle bestmöglich auszufüllen. Die Abschätzung von Eignung und Befähigung sind gleichwertig zur vorhandenen Erfahrung. So wirkt sich z.B. auf Grund familienbedingte Ausfallzeiten geringere Projektbeteiligung nicht nachteilig auf die Aufstiegschancen auf. Die erstmalige Übernahme einer Führungsverantwortung ist auch nach Abschluss der Familienphase, also erst mit über 50 möglich. Auch werden Teilzeitbeschäftigte bei der Implementierung neuer Projekte explizit auf eine mögliche Beteiligung angesprochen. Die Personalentwicklung verfolgt mit dem Ziel die Leistungsbereitschaft zu erhalten bzw. zu erhöhen eine Motivationsstrategie, die die Mitarbeitenden individuell anspricht.)

Lösungs-fokussierung

Definition:

Lösung ist das Ergebnis des Nachdenkens darüber, wie etwas Schwieriges zu bewältigen ist. Sie ist der Beginn von etwas Neuem.³

Umsetzungsbeispiele:

Bei auftretenden Herausforderungen, wie sie u.a. auch bei der Umsetzung von Diversitäts-, Gleichstellungs-, Arbeitszeitmaßnahmen auftreten können, wird nach Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gesucht, z.B. im Rahmen von Personalgesprächen, Teammeetings oder eines innerbetrieblichen, strukturierten Verbesserungsprozesses. Schwierigkeiten und Bedenken werden ernst genommen und in der Weiterentwicklung berücksichtigt, ohne dass ihnen die Macht zugestanden wird, Veränderungen grundsätzlich zu blockieren. Innovationen und Anpassungen werden pilotiert und getestet. Es gibt Raum, kreative Vorschläge auszuprobieren.

Selbst-organisation

Definition:

meint bezogen auf die Personalführung, dass abgesehen davon, dass das Management / die Führung den Rahmen schafft und gewissermaßen die „Leitplanken“ vorgibt und insofern auch zusätzliche Verantwortung trägt, alle Mitarbeitenden dazu beitragen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Sie haben innerhalb des vorgegebenen Rahmens die Freiheit, die Verteilung und Erledigung der Arbeit untereinander abzustimmen.⁴

Umsetzungsbeispiele:

Die Führungsstrukturen sind flach. Die Teams stimmen die Zusammenarbeit und Aufgabenerledigung untereinander ab. Die jeweiligen Fähigkeiten finden ebenso Berücksichtigung wie die unterschiedlichen Arbeitsweisen, Geschwindigkeiten, Rhythmen und individuellen Bedarfe. Es ist Führungsverständnis, dabei Orientierung zu geben und einen Rahmen zu schaffen, der es ermöglicht, dass die Teammitglieder die Aufgaben bestmöglich erledigen und ihre jeweiligen Ressourcen und Kompetenzen einbringen können. Ebenso ist definiert, dass Führungskräfte erst dann steuernd eingreifen, wenn sich das Team nicht einigen kann sowie in Dilemmasituationen.

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

schlecht ok prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

schlecht ok prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

schlecht ok prima

2) <https://www.google.com/search?q=potential+definition> (Letzter Zugriff: 17.5.2019)

3) <https://www.google.com/search?q=lösung+definition>;

Sparrer, Insa (2017): Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen. Heidelberg, S. 17.

4) <https://upload-magazin.de/blog/21597-scrum-selbstorganisation/> Letzter Zugriff: 17.5.2019.

Positive Fehlerkultur

Definition:

Fehlerkultur bezeichnet den Umgang mit und die Reaktion auf Fehler.⁵

Umsetzungsbeispiele:

Statt Fehler in Form einer Ermahnung oder Rüge zu sanktionieren, werden Fehler als Chance für Entwicklung verstanden und geschätzt. Gemeinsam mit den Beschäftigten wird analysiert, wie es zu dem Fehler gekommen ist, wodurch dieser aufgetreten ist, wie wahrscheinlich er wieder passieren wird, was daraus gelernt und wie der Fehler künftig vermieden werden kann. Die Beschäftigten werden in die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen eingebunden.

In der Personalentwicklung werden statt Defizite die vorhandenen Ressourcen betont. In der Beurteilung sowie im Personalgespräch liegt der Fokus auf der Bestätigung und Anerkennung dessen, was hinsichtlich der Aufgabenerledigung und Zusammenarbeit gut läuft sowie auf möglichen Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten. Es ist Ziel, vorhandene Ressourcen und Potentiale zu stärken und gezielt zu nutzen. Auch erhalten die Beschäftigten regelmäßig die Möglichkeit zum Führungsfeedback, um das Führungsverhalten verbessern zu können.

Ambiguitätstoleranz

Definition:

Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen.

Umsetzungsbeispiele:

Teams und Führungskräfte werden geschult bzw. durch Teamentwicklungsmaßnahmen darin unterstützt, unterschiedliche Einstellungen, Deutungsmuster und Arbeitsweisen wahrzunehmen und auszubalancieren. Es ist als Führungsaufgabe und Grundsatz der Zusammenarbeit definiert, auf einen Ausgleich der unterschiedlichen Bedarfe und Anforderungen einen Ausgleich zu finden und die Unterschiedlichkeit ressourcenreich für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen.

Gleichzeitig ist als Grundsatz definiert, dass ausgrenzendes Verhalten von den Führungskräften und Beschäftigten thematisiert und unterlassen wird.

Gerechtigkeit

Definition:

Gerechtigkeit ist der optimale Zustand eines sozialen Miteinanders, bei dem stets ein fairer Ausgleich (Balance) aller Interessen, Vergütungen sowie Chancen hergestellt wird.⁶

Umsetzungsbeispiele:

Hinsichtlich der flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung gilt der Grundsatz, diese im Ausgleich der dienstlichen, der individuellen und der Teaminteressen umzusetzen. Präsenzanforderungen und Arbeitszeitmodelle werden mit Blick auf die dienstlichen Anforderungen im Team abgestimmt. Dabei kann jedes Teammitglied die jeweiligen individuellen Belange in einer Atmosphäre der Offenheit einbringen. Im nächsten Schritt wird ausgelotet, inwieweit und auf welche Art die jeweiligen Bedarfe realisiert bzw. berücksichtigt werden können. Kreative, passgenaue Lösungen sind wichtiger als standardisierte Lösungszuschnitte. Leistung wird an der vereinbarten Arbeitszeit und der Leistungsfähigkeit bemessen. Die Benachteiligungsverbote bei Teilzeit und Telearbeit werden gewährleistet. Für Menschen mit Behinderungen oder Leistungseinschränkungen werden die Arbeitsplätze und Aufgaben entsprechend angepasst, Arbeitsassistenzen zur Verfügung gestellt. Qualifizierung wird so organisiert, dass alle Beschäftigtengruppen daran teilnehmen und davon profitieren können.

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

5) <https://karrierebibel.de/fehlerkultur/>. (Letzter Abruf: 17.6.2019)

6) <https://www.wertesysteme.de/gerechtigkeit/> (Letzter Abruf: 17.6.2019)

Lernende Organisation

Definition:

Lernende Organisationen setzen auf Vergrößerung des Lern- und Wissenspotenzial. Das Konzept ist wissens- und innovationsorientiert.⁷

Umsetzungsbeispiele:

Es gibt ein betriebliches Wissens- und Generationenmanagement sowie gleichberechtigte Tandems aus jüngeren und älteren Beschäftigten zum wechselseitigen Wissens- und Innovationstransfer.

Cultural Mainstreaming

Definition:

Cultural Mainstreaming bedeutet, dass für alle Vorhaben und Konzepte sichergestellt ist, dass Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters und unterschiedlicher nationaler, kultureller oder ethnischer Herkunft in ihren eventuell spezifischen Voraussetzungen, Lebensbedingungen und Orientierungen Berücksichtigung finden.⁸

Umsetzungsbeispiele:

Bei den Planungen und Entscheidungen wird darauf geachtet, welche Auswirkungen die geplanten Veränderungen auf unterschiedliche Personengruppen haben bzw. ob diese die Teilhabe an Arbeit und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschränken. Es gibt mit genau diesen Aufgaben betraute Diversitätsbeauftragte/Stabstellen. Vielfalt wird als Vorteil gesehen statt als zusätzliche Steuerungsherausforderung. Chancengerechtigkeit wird über Gender Mainstreaming gesichert bzw. gefördert.

Bei der Digitalisierung werden gezielt jene mitgedacht, die sich von der Digitalisierung überfordert fühlen. Der Prozess der Digitalisierung wird mit einem internen Change Management flankiert, in dem die betroffenen Beschäftigten eingebunden und in der Veränderung begleitet werden.

Transparenz

Definition:

Transparenz beschreibt die willentliche Durchschaubarkeit einer materiellen oder zumeist immateriellen Sache bzw. eines Sachverhaltes, mit dem Willen, diesen Sachverhalt optimal aufzuzeigen, zu verstehen und/oder zu beherrschen.⁹

Umsetzungsbeispiele:

Die betriebliche Informationsstrategie strebt eine höchst mögliche Nachvollziehbarkeit von betrieblichen Anforderungen, Entwicklungsprozessen und Erwartungshaltungen an.

Es werden die unterschiedlichsten Medien bedient. Die Informationen werden verständlich, zielgruppengerecht und auch in einfacher Sprache angeboten und es wird eine vielfaltsgerechte Sprache verwendet. Führungskräfte stellen sicher, dass Informationen und Anweisungen verstanden wurden und reflektieren die Verständlichkeit der eigenen Aussagen.

Informationen über Ziele, Strategien, Abläufe, Sachverhalte und/oder Entscheidungswege sind frei zugänglich. Ein Austausch ist im direkten Gespräch über alle Ebenen hinweg jederzeit möglich und gelebte Kultur.

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

Ihre Selbsteinschätzung:

1	2	3	4	5
schlecht		ok		prima

7) <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/lernende-organisation.html>

8) <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/mainstreaming>; <https://www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming/>.
Letzter Zugriff: 17.5.2019.

9) <https://www.wertesysteme.de/transparenz/> Letzter Zugriff: 17.5.2019.

Das könnte Sie auch interessieren:

Unser Online-Test „Organisationstyp“

Fördern Sie eine partnerschaftliche Arbeitsteilung?



Ausgehend von der Studie von Bernhardt/Hipp/Allmendinger über die betriebliche Förderung einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung* haben wir für Sie einen kleinen Selbsttest entworfen. Die Autorinnen haben die von ihnen untersuchten Organisationen nach der Intensität, mit der sie eine partnerschaftliche Arbeitsteilung unterstützen, in fünf Typen klassifiziert. Unser Selbsttest mit 17 Fragen gibt Ihnen Aufschluss, in welche Kategorie sich Ihre Organisation vermutlich einordnet. Der Test eignet sich sowohl für Unternehmen als auch für Hochschulen.

*) Bernhardt, Hipp, Allmendinger: Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien, Discussion Paper, SP I 2016-501, Oktober 2016, WZB Bibliothek, <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2016/i16-501.pdf>

Testen Sie Ihre Organisation oder Ihr Unternehmen unter:
elisabeth-mantl.de/online-test/

Links zu weiteren Diversity-Checks:

- <http://www.online-diversity.de/check.php>
- <https://www.inqa-check-vielfalt.de/check-diversity/daten/mittelstand/index.htm>

Online-Journal

Das Online-Journal des Kompetenzbüros erscheint etwa drei bis viermal jährlich zu

- Vereinbarkeit von Beruf & Pflege und Familie
- Demografie und Generationenmanagement
- Gleichstellung und Diversity

Sie können es kostenfrei abonnieren unter: elisabeth-mantl.de/journal-abo/ oder senden Sie uns eine E-Mail: kontakt@elisabethmantl.de

Dr. Elisabeth Mantl

- Familienhistorikerin & Soziologin
- Zertifizierte Auditorin
- Weiterbildungsmanagerin
- Diversity-Trainerin

Das Kompetenzbüro betreut seit 2002 über 100 Arbeitgeber*innen und Organisationen. Zu den Kund*innen zählen Bundesministerien, einige der größten deutschen Universitäten, Konzerne und Kliniken sowie kleine und mittlere Unternehmen.

Impressum

Dr. Elisabeth Mantl
Kompetenzbüro für Familie,
Demografie und Gleichstellung
Apostel-Paulus-Straße 19
10825 Berlin

kontakt@elisabethmantl.de

Tel: 030-2388 9808
Fax: 030-2388 9809