



Vielfalt in Unternehmen erfolgreich entwickeln

HANDREICHUNG FÜR EINE INTERKULTURELLE ORGANISATIONSBERATUNG
IQ PROJEKT „INTERFAM – INTERNATIONALE FACHKRÄFTE FÜR DEN MITTELSTAND“

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“

Impressum

Herausgeber:

Internationaler Bund - IB Südwest gGmbH
Projekt „InterFaM - Internationale Fachkräfte für den Mittelstand“
Marburger Straße 2,
64285 Darmstadt
Projektleitung: Anette Noll-Wagner
Tel.: +49 (0)6151 / 97154-15
Anette.Noll-Wagner@internationaler-bund.de



Redaktion:

Anette Noll-Wagner

Autorinnen:

Team InterFaM

Fotos:

Rawpixel.com/fotolia.com
contrastwerkstatt/fotolia.com

Stand 2017

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



Inhalt

Einleitung

1	Kontaktaufnahme zur Mustermann GmbH	3
2	Die Kooperationsvereinbarung	3
3	Diversity Management als Prozess	5
4	Aufgabe und Funktion der Steuerungsgruppe	8
5	Feststellungstabelle	8
5.1	Themenfeld Unternehmensstrategie	8
5.2	Themenfeld Personalmanagement	9
5.3	Themenfeld Arbeitsgestaltung und –organisation	11
5.4	Themenfeld Gesundheit	12
5.5	Themenfeld Lohn und Leistung	12
5.6	Themenfeld Führung	13
5.7	Themenfeld Unternehmenskultur	14
5.8	Themenfeld Interessenvertretung	15
6	Maßnahmekatalog	16
7	Zum Weiterlesen	17
	Links:	17
	Literatur:	17
8	Anhang	18
	Anhang 1: Anonymisierte Kooperationsvereinbarung	18
	Anhang 2: Der „Diversity-Check“¹ für die Mustermann GmbH	21
	Anhang 3: Ergebnisse des „Diversity-Checks“	44

Einleitung

Wie Menschen in ihrem Arbeitsumfeld miteinander umgehen, ist eng mit der Kultur eines Unternehmens verknüpft. Sie spielt eine wichtige Rolle in der Organisationsentwicklung eines Unternehmens, gleichzeitig scheint sie aber auch für alles herhalten zu müssen was in einem Unternehmen nicht so gut läuft.

Wer Veränderungen in einem Unternehmen erreichen will, muss die eigene Unternehmenskultur stärker in den Fokus nehmen. Sie ergibt sich aus gemeinsam geteilten Werten, Denkmustern und dem kollektiven Verhalten im Arbeitsalltag. Die Unternehmenskultur wirkt sich auf alle Entscheidungen, Beziehungen, Wertvorstellungen und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens aus. Eine Werte- und Kulturentwicklung in einem Unternehmen kann aber nicht von oben verordnet werden sondern sollte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und diskutiert werden. Nur so können sie sich mit der Unternehmenskultur identifizieren. Die Entwicklung zu einem an Vielfalt ausgerichteten Unternehmen und die Einführung eines Diversity-Managements ist dann am wirkungsvollsten, wenn es in ein Gesamtkonzept eingebunden ist.

Diversity Management bietet Ansätze und Instrumente dafür, Werte festzulegen, die für ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten und Vielfalt zielgerichtet in die Unternehmensstrategie einzubinden. Dabei sollte erwünschtes Verhalten der Beschäftigten definiert werden sowie Anreize für dieses Verhalten geschaffen werden.

Jegliche Form bewusster und unbewusster Diskriminierung darf nicht toleriert werden. Hierzu müssen strukturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden um die unterschiedlichen Formen der Diskriminierung zu erkennen und bearbeiten zu können. Schriftlich fixierte Grundsätze (Betriebsvereinbarungen etc.) bieten einen Rahmen, wie im Unternehmen Vielfalt gelebt und mit Diskriminierungen umgegangen wird.

*Der Leitgedanke des Diversity
Managements ist:*

*„Die Wertschätzung der Vielfalt
von Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern dient dem
wirtschaftlichen Erfolg des
Unternehmens oder der
Institution. Ziel ist,
Personalprozesse und
Personalpolitik von
Organisationen so auszurichten,
dass einerseits die Belegschaft die
demographische Vielfalt des
Geschäftsumfeldes widerspiegelt
sowie andererseits alle
Mitarbeitenden Wertschätzung
erfahren und motiviert sind, ihr
Potential zum Nutzen der
Organisation einzubringen.“*

Charta der Vielfalt

Ziel ist, allen Beschäftigten eine gelebte Willkommenskultur zu bieten, die auf Anerkennung, Toleranz, Wertschätzung und Transparenz beruht.

Das Projekt InterFaM - Internationale Fachkräfte für den Mittelstand - hatte das Ziel, Unternehmen in diesem Öffnungsprozess hin zu einer gelebten Willkommenskultur zu unterstützen und zu beraten.

InterFaM wurde im Rahmen des Förderprogramms "Integration durch Qualifizierung (IQ)" in der Zeit von Januar 2015 bis Dezember 2016 im IQ Netzwerk Hessen am Standort Darmstadt durchgeführt.

Die vorliegende Handreichung soll anhand einer Prozessbeschreibung exemplarisch aufzeigen, wie sich die Arbeit mit und in Unternehmen in der Praxis darstellen kann.

Beginnend mit der Kontaktaufnahme zum Unternehmen, über die Kooperationsvereinbarung bis hin zum durchgeführten Fragebogen „Diversity-Check“ und der Ableitung von Handlungsempfehlungen gegen Ende des durch InterFaM begleiteten Weges wird im Folgenden aufgezeigt, wie das Projektteam InterFaM bei der Arbeit mit dem Unternehmen systematisch vorgegangen ist.

Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass diese Vorgehensweise nicht als starres Konstrukt zu verstehen ist, das in der Praxis 1:1 auf jedwedes andere Unternehmen übertragbar ist. So unterschiedlich die einzelnen Unternehmen in ihren jeweiligen Branchen sind, so unterschiedlich und individuell ausgestaltet sollte auch die Herangehensweise für eine interkulturelle Organisationsberatung in Unternehmen sein.

1 Kontaktaufnahme zur Mustermann GmbH

Die Arbeit mit diesem Unternehmen¹ ergab sich über die Teilnahme eines Mitglieds der Personalabteilung an der ersten Veranstaltung von InterFaM im Rahmen des Unternehmensdialogs „Willkommenskultur in Unternehmen gestalten.“

Herr XY war kurze Zeit nach der Veranstaltung an InterFaM herantreten, hatte eine aktuelle Problematik innerhalb der Belegschaft geschildert und um Beratung diesbezüglich gebeten.

In einer **Vorphase** konnte das Unternehmen besichtigt werden sowie dem Projektteam die Problemlage aus verschiedener Perspektive - Geschäftsführung, Personalleitung und Mitarbeitersprecher - näher erläutert werden.

Wir haben daraufhin sowohl bei der Geschäftsführung / Personalabteilung, als auch dem Betriebsrat mit Unterstützung einer Power-Point-Präsentation erläutert, wie Vielfalt in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann und Optimierungsstrategien für das Unternehmen entwickelt werden können.

2 Die Kooperationsvereinbarung

Einige Wochen später kam es zu einer Kooperationsvereinbarung² zwischen dem Unternehmen, d.h. der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und InterFaM (siehe Anhang 1).

In ihr wurde die Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und dem Unternehmen geregelt. Die Vereinbarung sollte eine verbindliche und tragfähige Form der Zusammenarbeit definieren, um die Grundlage einer vertrauensvollen Kooperation zu schaffen.

In der **Diagnosephase** wurde in den darauffolgenden Wochen ein - eigens auf das Unternehmen und die geschilderte Situation abgestimmter - „Diversity-Check“ durchgeführt.

Die Befragung wurde auf Ebene der Geschäftsführung, der Personalabteilung und des Betriebsrates als Vertretungsorgan der Beschäftigten durchgeführt. Von 20 Fragebögen erhielten wir 14 anonymisierte Bögen zurück.

¹ zwecks Wahrung der Anonymität im Folgenden als das Unternehmen „Mustermann GmbH“ bezeichnet

² anonymisierte Kooperationsvereinbarung siehe Anhang

Ziel der Befragung war es, den aktuellen Stand im Unternehmen im Kontext von Vielfalt zu erfassen, mögliche Problemfelder zu lokalisieren und konkreter zu fassen.

Diese Befragung wurde durch das Projektteam InterFaM durchgeführt und ausgewertet. Die Phase sollte bis Mitte Oktober abgeschlossen sein verzögerte sich jedoch auf Unternehmensseite um einige Wochen.

Die Ergebnisse wurden durch InterFaM aufbereitet, Themenfelder zur Umsetzung einer Diversity-Strategie analysiert und in einer Feststellungstabelle mit Handlungsvorschlägen erfasst. Dieser Prozess wurde bis Ende November abgeschlossen.

Bei einem abschließenden Termin wurden die Ergebnisse der Steuerungsgruppe bzw. Vertretern aus Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat vorgestellt, sowie erste Handlungsempfehlungen gemeinsam diskutiert.

3 Diversity Management als Prozess

Die Zusammenarbeit zwischen der Mustermann GmbH und dem IQ-Projekt InterFaM beim Internationalen Bund zielte darauf ab, einen Prozess im Unternehmen anzustoßen, um Vielfalt erfolgreicher zu entwickeln. Im Folgenden wird die, den einzelnen Arbeitsschritten zugrundeliegende Prozesskette noch einmal graphisch dargestellt:



Einer konkreten Bedarfsermittlung in Form eines Diversity-Checks (siehe Anlage 3) folgte eine erste Auswertung durch das IQ-Projekt InterFaM beim Internationalen Bund (siehe Feststellungstabelle S. 9ff). Hier wurden die Ergebnisse der Befragung dargestellt. Basierend hierauf kann die Steuerungsgruppe zukünftig notwendige Änderungsschritte zur Umsetzung einer Diversitystrategie für das Unternehmen planen und sich hierbei ggf. an den, durch InterFaM kategorisierten Themenfeldern orientieren.

4 Aufgabe und Funktion der Steuerungsgruppe

Um dem Unternehmen noch einmal zu verdeutlichen, wie wichtig die intensive Arbeit der Steuerungsgruppe für den weiteren Verlauf des begonnenen Diversity-Prozesses ist, wurde dies in einer gemeinsamen Sitzung zur Ergebnisdarstellung noch einmal. In dieser Sitzung waren sowohl Vertretungen der Geschäfts1.führung, der Personalabteilung, des Betriebsrates und des Projektteams anwesend.

Im Folgenden sind anonymisierte Auszüge aus den Handouts der Ergebnispräsentation aufgeführt:

„Die Mustermann GmbH hat sich in den letzten Jahren bewusst geöffnet und sich zu einer internationalen und vielfältigen Belegschaft entwickelt. Sie versteht sich als Arbeitgeber, der eine an Vielfalt orientierte Unternehmenskultur entwickeln will. Die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten soll in einem wertschätzenden, respektvollen Umgang weiter entwickelt und unter Berücksichtigung eines Diversityansatzes ausgebaut werden.“

„Damit Vielfalt im Unternehmen erfolgreich entwickelt und gestaltet werden kann, muss sie gemanagt werden. Dazu ist es notwendig eine passende Unternehmenskultur für das Unternehmen zu entwickeln und sie so zu optimieren, damit alle Beschäftigten Vielfalt als selbstverständlich betrachten und bewusster und unbewusster Diskriminierung entgegen treten.“

„Geschäftsführung, Personalabteilung und der Betriebsrat haben einen Diversity-Check für das Unternehmen durchgeführt, um die entsprechenden Handlungsfelder für die Mustermann GmbH zu identifizieren. Durch diese erste Bestandsaufnahme können erste Rückschlüsse auf mögliche Problem- und Handlungsbereiche verdeutlicht werden. Das Projekt InterFaM hat diesen Diversity-Check ausgewertet und Verbesserungsvorschläge und Ideen eingebracht.“

„Nun sollten die nächsten Schritte zu einem innerbetrieblichen problemlösenden Prozess eingeleitet werden. Dazu ist es notwendig, dass alle Beteiligten im Unternehmen ein gemeinsames Bewusstsein für Veränderungen entwickeln. Die Führungskräfte und Beschäftigten im Unternehmen kennen ihr Unternehmen am besten und können hier die passenden Änderungsschritte selbst entwickeln.“

„Die Umsetzung ist kein kurzfristiges Projekt, das im Rahmen von ein oder zwei Jahren abgeschlossen ist. Es sieht eine längerfristige Veränderung der Organisationskultur vor: hin zu mehr Offenheit und wertschätzendem Umgang. Diversity Management ist dabei als ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt zu sehen.“

Charta der Vielfalt

„Eine Steuerungsgruppe wird eingeführt. Diese wird Handlungsbereiche festlegen, Änderungsschritte planen, organisieren und umsetzen. In ihr sollten im Idealfall sowohl Vertretungen der Geschäftsführung, der Personalabteilung und des Betriebsrats vertreten sein. Es ist wichtig, dass dieser Prozess mit den Beschäftigten kommuniziert wird und diese mit eingebunden werden. Eventuell ist eine externe Moderation dieser Steuerungsgruppe von Vorteil.“

„Zentrale Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die Organisation und Moderation des Prozesses der Organisationsentwicklung im Kontext eines Diversity Management im Unternehmen. Sie initiiert die Umsetzung der Maßnahmen und begleitet den ganzen Entwicklungsprozess. Dazu gehört:

- Ziel der Organisationsentwicklung/ des Diversity Managements definieren
- Handlungsfelder identifizieren,
- Aufgaben/Maßnahmen definieren
- Prioritäten für Maßnahmenplanung festlegen
- Zeitplanung der Maßnahmen übernehmen und deren Einhaltung anstreben
- durchgeführte Maßnahmen evaluieren und ggf. Änderung der Maßnahmen vornehmen
- durch die Organisationsentwicklung/Diversity Management entstandene Handlungsbedarfe koordinieren
- der gesamten Belegschaft des Unternehmens Impulse geben
- mit der Geschäftsführung partnerschaftlich zusammenarbeiten“.

„Die Steuerungsgruppe sorgt für eine Dokumentation des Entwicklungsprozess. Es ist wichtig, dass dieser Prozess mit den Beschäftigten offen und transparent kommuniziert wird und diese mit eingebunden werden. Wie bei der Organisationsentwicklung gibt es zu der Steuerungsgruppe kein Patentrezept. Ein Schlüsselfaktor für die funktionierende Steuerungsgruppe ist Kommunikation.

5 Feststellungstabelle

5.1 Themenfeld Unternehmensstrategie

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
10 / 14 kennen das Leitbild nicht	1	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Funktion des Leitbildes deutlich? - In welcher Form wird das Leitbild vermittelt? - Ist das Leitbild für jeden verständlich? - Einbettung des Leitbilds in Arbeitsalltag? - Wie kann Diversity und Vielfalt im Leitbild abgebildet werden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Funktion des Leitbildes hinterfragen - Vermittlungsmethoden überprüfen - Formulierung / Sprache und Verständlichkeit überprüfen - Praxisbezug zum Leitbild erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitbild als einen verbindlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln. - Z.B. Mini-Handout zum Leitbild in unterschiedlichen Sprachen an alle verteilen. - Diversity-Dimensionen im Leitbild - Bekenntnis zu einer gelebten Willkommenskultur, die auf Anerkennung, Wertschätzung, Toleranz und Transparenz aufbaut im Leitbild aufnehmen
Dem überwiegenden Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind schriftlich fixierte Grundsätze nicht bekannt	1.1 und 1	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Grundsätze und Betriebsvereinbarungen aktuell? - Entsprechen die Betriebsvereinbarungen den aktuellen Erfordernissen im Kontext Diversity? - In welcher Form werden sie vermittelt? - Sind sie für jeden verständlich? 	<ul style="list-style-type: none"> - Themenfelder definieren, in denen Grundsätze hinsichtlich Diversity (z.B. Frauenförderung, Religionsausübung usw.) eine Rolle spielen 	<ul style="list-style-type: none"> - Betriebsvereinbarung zu Diversity abschließen
Handlungsbedarf für Veränderung wird vom Großteil der Befragten gesehen	1.20 und 1.21	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende sehen Handlungsbedarf in verschiedenen Handlungsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten für Veränderungen ausarbeiten (basierend auf Diversity-Dimensionen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Den Verlauf/den aktuellen Stand zum Ziel sichtbar machen (z.B. im Intranet, Diversity-Newsletter) - Diese Wünsche und Erwartungen als Ziel von Diversity Management formulieren

5.2 Themenfeld Personalmanagement

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
8/12 sind der Meinung, dass in der Personalpolitik wenig auf Gleichbehandlung aller geachtet wird	2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Bedingungen und Strukturen lassen das Gefühl ungleicher Behandlung aufkommen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturen im Unternehmen überarbeiten – inwieweit können allgemeine Gleichstellungskriterien optimiert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Evtl. Ansprechpersonen z.B. Ombudsfrau oder Ombudsmann zum Thema Diversity / Gender einführen - Bedürfnisse / Unterstützungsbedarf der jeweiligen Mitarbeitenden, (z.B. durch Interviews) - Innerbetriebliche Beschwerdestellen einrichten
Personalbedarfsplanung für eine vielfältige Belegschaft wird nicht wahrgenommen	2.2 und 2.3	<ul style="list-style-type: none"> - Ist Vielfalt als ein Konzept in der Personalbedarfsplanung auf allen Hierarchieebenen eingebettet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Vielfalt in der Personalbedarfsplanung auf allen Hierarchieebenen zum Thema machen: - Personalsuche, Personalauswahl und Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - In dem Anforderungsprofil bestimmte Qualifikation oder Kenntnisse hinterfragen, ob sie zwingend notwendig sind und sich auf die wesentlichen Qualifikationen konzentrieren - In der Stellenausschreibung spezielle Zielgruppe direkt ansprechen (z.B. „Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund [...] (Diversity Dimension) sind ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert.“, „Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung“ in verschiedenen Sprachen) - Willkommenskarten für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln - Fortbildungen auf die Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft hin entwickeln

<p>Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten werden vom Großteil der Befragten nicht wahrgenommen</p>	<p>2.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Werden Qualifizierungsbedarfe erhoben? - Welche Qualifizierungsmöglichkeiten stehen welchen Personengruppen zur Verfügung 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualifizierungsbedarf erheben - Fort- und Weiterbildungsangebot überarbeiten und den Bedarfen an einer Diversity orientierten Unternehmenskultur anpassen - Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen und unter dem Diversity-Aspekt weiter entwickeln - Weiterbildungsmöglichkeiten in Mitarbeitergesprächen fixieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitfäden für Mitarbeitergespräche entwickeln, mit denen die individuellen Wünsche, Ziele und Interessen erfasst werden können - Weiterbildungsmöglichkeiten in Mitarbeitergesprächen fixieren - Leistungsbewertungssystem so gestalten, dass man die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen kann - Dieses System allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent machen - Die Führungskräfte für die Mitarbeitergespräche und Bewertungssystem schulen. - Je nach Berufsgruppe ein Modell für die Entwicklungs- und Karriereplanung entwickeln
<p>Der Großteil der Befragten kennt keine Maßnahmen, die das Miteinander versch. Berufsgruppen im Unternehmen fördern</p>	<p>2.13</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es diese? - Wenn ja, welche und in welchem Turnus? - Sind sie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geöffnet? - Werden die strukturellen Voraussetzungen dafür geschaffen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Maßnahmen definieren und entwickeln - Maßnahmen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren und Transparenz schaffen - Maßnahmen regelmäßig durchführen - Auswirkungen verfolgen und auswerten 	<ul style="list-style-type: none"> - Tandems (Arbeitsteams) nach Diversity-Kriterien einführen - Aktiv Mitarbeiternetzwerke organisieren, die unterschiedliche Mitarbeitergruppen zusammenführen - Zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen für die Maßnahmen sicherstellen - Hospitation in anderen Arbeitsbereichen ermöglichen: z.B. „Schnuppertage in der Personalabteilung“

5.3 Themenfeld Arbeitsgestaltung und –organisation

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
Handlungs- und Gestaltungsspielräume werden von 8/12 der Befragten nicht gesehen	3.2	<ul style="list-style-type: none"> - Können Handlungs- und Gestaltungsspielräume in einzelnen Bereichen optimiert werden? - Inwiefern werden die individuellen Voraussetzungen berücksichtigt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeiten von Handlungs- und Gestaltungsspielräume (Aufgabenfelder, Verantwortungsbereich) bei jedem Berufsfeld und in jedem Arbeitsbereich überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuellen Bedarf nachfragen (Wo gibt es Schwierigkeiten/Probleme, was wird gewünscht) - Die Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle (Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Homeoffice, Teilzeit, Sabbaticals) prüfen und einführen
6/12 geben an, dass in ihrer Arbeit wenig Raum für gegenseitige Unterstützung und gegenseitiges Lernen existiert	3.4	<ul style="list-style-type: none"> - In welchen Arbeitsbereichen wäre Unterstützung und gegenseitiges Lernen sinnvoll und notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützungsbereiche definieren - Planung für Unterstützungsmaßnahmen - strukturelle Rahmenbedingungen für gegenseitige Unterstützung / Lernen schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> - z.B. betriebliche Interviews durchführen - wo wird Unterstützung im Arbeitsprozess gewünscht und wo wäre diese notwendig - Mentorings z.B. bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einführen, um sie mit der Unternehmenskultur vertraut zu machen

5.4 Themenfeld Gesundheit

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
14/14 sind der Meinung, dass es keine Regelungen zu Mobbing gibt 10/14 kennen keine Maßnahmen, Mobbing entgegenzuwirken	4.4	- Gibt es Beschwerdestellen im Unternehmen, an die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Mobbing wenden können?	- Dringender Handlungsbedarf für eine Betriebsvereinbarung „Mobbing“ - Präventive Maßnahmen entwickeln	- Innerbetriebliche Beschwerdestellen einrichten

5.5 Themenfeld Lohn und Leistung

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
Die Meinungen bezüglich der hier abgefragten Themen gehen deutlich auseinander – es bilden sich 2 Lager	5	- Gibt es im Unternehmen im Rahmen von Unternehmenskultur andere Formen von Wertschätzung?	- Anerkennungskultur überdenken (Siehe Vorschlag zu Unternehmenskultur)	- Beurteilung der Leistung (Bewertungssystem) transparenter machen - Bonussysteme durchführen (für die Anerkennung der Leistung) - Kultur von Lob und Anerkennung im Unternehmen entwickeln

5.6 Themenfeld Führung

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
Führungsgrundsätze sind 11/14 Befragten nicht bekannt	6.1	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Führungsgrundsätze am Leitbild orientiert? - Sind die Führungsgrundsätze an den veränderten Anforderungen durch Vielfalt orientiert? 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil und Kommunikationswege überprüfen und ggf. regulieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsprofil überprüfen und an einer Diversity-orientierten Unternehmenskultur anpassen - Führungsstil überprüfen: <u>Beispiel:</u> „transformationale Führung“ (Führungskraft = Vorbild, motiviert/inspiriert durch anspruchsvolle Ziele, vermittelt Sinn, regt kreative Fähigkeit der Mitarbeitenden an, geht auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein)? „transaktionale Führung“ (Austausch von Belohnung und Leistung)? Oder „Laissez-faire“?
7/13 geben an, in ihrem Unternehmen werde KEIN auf Offenheit und Kommunikation basierendes Führungsverhalten praktiziert	6.2	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kommunikationswege gibt es und wie sind diese strukturiert (Dialog?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsstil und – Entscheidungen transparenter gestalten - Führungskräfte im Kontext Diversity sensibilisieren, um Kommunikationswege für eine diverse Belegschaft passgenau entwickeln zu können 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsrichtung überprüfen (Top-Down, Bottom-Up) - Dialog-Möglichkeiten mit Vorstand/Top-Management und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen - Führungskräfte durch Schulungen im Kontext Diversity sensibilisieren und dazu befähigen, zukünftig angemessene, an Vielfalt orientierte Maßnahmen besser einleiten zu können
Der Umgang mit Konflikten im Kontext Vielfalt wird in Bezug auf Führungskräfte nicht positiv bewertet	6.3	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt / gab Konflikte im Kontext von Vielfalt - Der Umgang hiermit wird nicht positiv bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikte im Kontext von Vielfalt analysieren - Regelungsabreden treffen - Vertrauen in Führungskräfte stärken 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Betriebsrat in einer Steuerungsgruppe um Handlungsstrategien für eine Diversity-Strategie im Unternehmen zu entwickeln

11/13 geben an, die Führungskräfte seien nicht im Umgang mit Vielfalt geschult	6.4	- Es besteht Schulungsbedarf im Bereich Vielfalt	- Für die unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt im Unternehmen sensibilisieren. - Transparenz herstellen, wie mit Vielfalt umgegangen wird	- Standpunkte von Führungskräften über Diversity Management öffentlich machen - Schulungen durchführen
10/ 11 geben an, dass Management sei nicht ebenso vielfältig zusammengesetzt wie die übrige Belegschaft	6.8	- Vielfalt wird nicht auf allen Hierarchieebenen gesehen	- Überdenken, wie Vielfalt auf allen Hierarchieebenen gelebt und umgesetzt werden kann	- Bewusste Förderung von Vielfalt z.B. durch positive Maßnahmen zur vielfältigen Personalentwicklung

5.7 Themenfeld Unternehmenskultur

Feststellung	Frage	Bewertung / Anmerkung	Handlungsansätze	Verbesserungsvorschlag / Ideen
<p>Dem Großteil der Befragten mangelt es an:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fairness - Anerkennung - Wertschätzung - Rücksicht - Respekt - Kultur des Miteinanders - Gemeinschaft <p>Der Mensch steht der Mehrheit zu folge nicht im Mittelpunkt.</p>	7	<ul style="list-style-type: none"> - Die aktuelle Unternehmenskultur wird kritisch gesehen. - Eine positive Unternehmenskultur wirkt sich auf alle Entscheidungen, Wertvorstellungen und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens aus - Unternehmenskultur soll stärker in den Fokus genommen werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Herausarbeitung welche Unternehmenskultur das Unternehmen leben möchte (z.B. im Leitbild) - Intensive Arbeit an der Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur und Unternehmensidentität - Was verbindet – gemeinsame Werte, Ziele...- wie können sie den Mitarbeitenden transparent gemacht werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterbefragung regelmäßig durchführen, das Ergebnis offen zeigen, Maßnahmen ableiten und evaluieren - Austausch von Erwartungen, Werten, Zielen und dem persönlichen Nutzen der Zusammenarbeit unter Mitarbeitern ermöglichen - Feedback-Kultur schaffen - Feedback-Regeln, Kommunikations-Regeln überprüfen und ggf. Schulungen anbieten - Wettbewerbe schaffen für den Teamgeist - Charta der Vielfalt beitreten und unterzeichnen

6 Maßnahmekatalog

Die, im vorangegangenen Kapitel durch InterFaM kategorisierten Themenfelder kann die Steuerungsgruppe nun in Bezug auf Zeitraum und Aufwand selbständig in kurzfristig, mittelfristig und langfristig umsetzbare Arbeitsbereiche einteilen.

„Diversity wird häufig mit einer Reise verglichen: Organisationen sowie einzelne Personen machen sich auf, ihr Bewusstsein für Vielfalt zu schärfen und deren Bedeutung besser zu verstehen. Sie entwickeln schließlich die Kompetenz, mit dieser Vielfalt das eigene Handlungsfeld bzw. den eigenen Horizont zu erweitern.“

Charta der Vielfalt

Hierbei kann die folgende Tabelle in Anlehnung an die Charta der Vielfalt ein Hilfsinstrument sein:

Zeitraum Aufwand	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
gering	<i>Beispiel:</i> <i>Januar: Steuerungsgruppe trifft sich, legt Prioritäten im Vorgehen fest...</i>	- <i>Leitbild überarbeiten</i> - ...	- <i>Leitbild lebbar machen und verinnerlichen.</i> - ...
mittel
groß	...	- <i>Unternehmensidentität erarbeiten</i> - ...	- <i>Unternehmenskultur verbessern</i> - <i>Unternehmensidentität etablieren</i> - ...

Das Unternehmen hat den Handlungsbedarf erkannt. Es will sich zukünftig gemeinsam mit dem Betriebsrat auf die „Reise“ begeben, um Vielfalt zielgerichtet in die eigene Unternehmensstrategie einzubinden.

7 Zum Weiterlesen

Links:

www.charta-der-vielfalt.de

Die Charta der Vielfalt ist eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen.

www.online-diversity.de

Mit dem Unternehmenscheck "Online-Diversity" können Unternehmen aller Größen und Branchen, öffentliche und private Einrichtungen ihre Bedingungen und ihren Umgang mit einer heterogenen Belegschaft kostenlos testen.

<http://www.kofa.de>

Das KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) bietet umfangreiche Informationen für KMU, um Sie bei der Auswahl, Planung und Umsetzung individuell passender Maßnahmen zur Personalarbeit zu unterstützen.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de>

Der RKW-Leitfaden "*Fachkräfte finden und binden – Vielfalt nutzen*" zeigt kleinen und mittleren Unternehmen verschiedene Wege auf, wie sie die Chancen des Arbeitsmarktes nutzen und von einer vielfältigen Belegschaft profitieren können.

<http://www.idm-diversity.org>

idm ist ein bundesweites und internationales Netzwerk mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und NGOs.

Literatur:

European Commission (Hrsg.) (2013) Assessing Diversity. Impact in Business.

Download unter: http://ec.europa.eu/justice/events/hle-2013/files/assessing_diversity2013en.pdf

European Commission (Hrsg.) (2012) Implementation Checklist for Diversity Management.

Download unter:

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagementen.pdf

RKW Berlin GmbH (Hrsg.) (2010) Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele.

Download unter: <http://rkw->

[bb.de/fileadmin/dokumente/projekte/dip/GPA_Diversity_Management_in_KMU.pdf](http://rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/projekte/dip/GPA_Diversity_Management_in_KMU.pdf)

8 Anhang

Anhang 1: Anonymisierte Kooperationsvereinbarung

Kooperationsvereinbarung Projekt InterFaM und Mustermann GmbH

1. Präambel

Die vorliegende Kooperationsvereinbarung hat zum Ziel, die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam „Internationale Fachkräfte für den Mittelstand (InterFaM)“ beim Internationalen Bund und dem Unternehmen Mustermann GmbH zu bestimmen. Die Vereinbarung soll eine verbindliche und tragfähige Form der Zusammenarbeit definieren, um die Grundlage einer vertrauensvollen Kooperation zu schaffen.

Die Vereinbarung endet zunächst am 31.12.2016.

2. Anliegen der Kooperationspartner

Das Projekt InterFaM bei der IB Südwest gGmbH in Darmstadt ist ein Teilprojekt im hessischen IQ-Netzwerk. Es hat sich zur Aufgabe gesetzt, die Arbeitsmarktintegration von ausländischen Fachkräften in den Unternehmen zu fördern. Dazu werden Betriebe bei der Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse beraten und unterstützt. Träger des Projekts ist die IB Südwest gGmbH für Bildung und soziale Dienste mit Sitz in Darmstadt. Die Laufzeit des Projektes endet im Dezember 2016.

Durch das Projekt InterFaM sollen Barrieren bei der Arbeitsmarktintegration abgebaut, sowie die Erweiterung der Handlungsspielräume in den Unternehmen, insbesondere in KMU, bei der Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten entwickelt und erprobt werden. Dazu unterstützt InterFaM die Unternehmen bei dem Prozess einer Organisationsentwicklung, die es ihnen ermöglicht, Vielfalt in den Unternehmen positiv zu gestalten. Aufbauend auf bestehende Strukturen und vorhandenen Kompetenzen sollen Veränderungsprozesse angestoßen und somit die Arbeitsmarktintegration von ausländischen Fachkräften in den Unternehmen verbessert und eine Willkommenskultur in den Unternehmen etabliert werden. Dazu bietet InterFaM den Unternehmen ein breites Informations-, Beratungs-, und Schulungsangebot.

Die Mustermann GmbH versteht sich als Arbeitgeber, der eine an Vielfalt orientierte Unternehmenskultur weiter entwickeln will. Er fördert bereits seit vielen Jahren die Zusammenarbeit in Teams, die durch unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt geprägt sind. Die Arbeit in diesen Teams soll im Rahmen einer wertschätzenden, respektvollen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung eines Diversity Ansatzes weiter ausgebaut werden.

3. Ziel der Zusammenarbeit zwischen InterFaM und Unternehmen Mustermann GmbH

Die Beratungsaktivitäten von InterFaM in der Zusammenarbeit mit der Mustermann GmbH zielen darauf ab, einen Prozess im Unternehmen anzustoßen, um Vielfalt erfolgreicher zu entwickeln und eine wertschätzende, gegenseitig anerkennende, respektvolle Unternehmenskultur zu gestalten. Damit wird das Ziel verbunden, die Handlungskompetenz zur Problemlösung innerbetrieblicher Herausforderungen unter Berücksichtigung eines Diversity Ansatzes zu erweitern, gewohnte Abläufe, Strukturen und Angebote im Unternehmen zu verbessern und eine, an Vielfalt orientierte Unternehmenskultur strukturell positiv zu verankern.

4. Grundsätze der Zusammenarbeit

Eine notwendige Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung der Zusammenarbeit bildet eine vertrauensvolle Kooperation zwischen der Beratung durch das Projekt InterFaM und das Unternehmen Mustermann GmbH. Diese Zusammenarbeit ist durch den gegenseitigen Respekt und Achtung der unterschiedlichen Beteiligten geprägt. Die Parteien sind sich darüber im Klaren, dass diese Zusammenarbeit nur auf Grundlage fairen Handelns aller Seiten stattfinden kann.

Damit der angestrebte Prozess zur Organisationsentwicklung positiv gestaltet werden kann, ist es notwendig, dass er sowohl von der Geschäftsführung des Unternehmens Mustermann GmbH als auch durch den Betriebsrat getragen und unterstützt wird.

InterFaM unterstützt den Entwicklungsprozess durch eine neutrale kostenfreie Beratung durch die Projektleitung Anette Noll-Wagner im Rahmen der gemeinsam vereinbarten Prozessschritte.

5. Planung zur Umsetzung der einzelnen Umsetzungsschritte

Die Umsetzung erfolgt in mehreren Teilschritten. In diesen Prozess werden die unterschiedlichen Ebenen (Geschäftsführung, Personalabteilung, Betriebsrat) gleichberechtigt im Rahmen einer Steuerungsgruppe eingebunden. Das Projektteam InterFaM führt die Befragung „Diversity Check“ in dem Unternehmen durch und nimmt darüber hinaus eine beratende Funktion während der Diagnose- und Planungsphase ein.

Aufgabe der Steuerungsgruppe

Um den Diversityprozess umsetzen zu können, ist es notwendig, dass sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit notwendige Handlungsschritte gemeinsam planen und umsetzen.

Dazu bildet das Unternehmen eine Steuerungsgruppe. Diese Steuerungsgruppe setzt sich aus Vertretern der Geschäftsführung, der Personalabteilung und des Betriebsrats zusammen und wird

gleichberechtigt besetzt. Sie plant und steuert die einzelnen Umsetzungsschritte im Rahmen der geplanten Strategie.

a. Vorphase

Die geplante Vorgehensweise wird von InterFaM mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat verbindlich abgesprochen. Dazu ist es notwendig, dass sich sowohl die Ebene der Geschäftsführung als auch der Betriebsrat zu einem Problemlösungsprozess im Kontext einer Diversity Strategie bekennen. Die weitere Zusammenarbeit wird durch die Kooperationsvereinbarung zwischen dem Projektteam InterFaM und den Vertretungen der Mustermann GmbH geregelt.

Diese Phase sollte bis Ende Juli abgeschlossen sein.

b. Diagnosephase:

Das Team InterFaM führt eine Befragung im Rahmen eines Diversity-Checks auf Ebene der Geschäftsführung, der Personalabteilung und des Betriebsrats als Vertretungsorgan der Beschäftigten durch. Dabei werden keine personenbezogenen Daten erhoben. Ziel der Befragung ist es, den aktuellen Stand im Unternehmen im Kontext von Vielfalt zu erfassen, mögliche Problemfelder zu lokalisieren und konkreter zu erfassen.

Diese Befragung wird durch InterFaM durchgeführt und ausgewertet. Die Mustermann GmbH stellt die räumlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen zur Durchführung bereit.

Die Phase soll bis Mitte Oktober abgeschlossen sein.

c. Planungsphase

In der Steuerungsgruppe werden die Ergebnisse der Befragung durch das Projektteam von InterFaM vorgestellt. Die Steuerungsgruppe definiert daraufhin notwendige Änderungsschritte und Themenfelder zur Umsetzung einer Diversitystrategie für das Unternehmen. Diese werden in einer Prioritätenliste mit einer entsprechenden Zeitplanung erfasst und Verantwortlichkeiten festgelegt. Dabei wird sie durch das Projekt InterFaM beraten. Die Planungen werden sowohl der Geschäftsführung als auch dem Betriebsrat zur Abstimmung vorgelegt.

Dieser Prozess soll bis Ende November abgeschlossen werden.

Eine mögliche weitere Zusammenarbeit mit dem Projektträger wird in einer weiteren Kooperationsvereinbarung geregelt.

Unterschrift
Mustermann GmbH Geschäftsführung

Unterschrift
Mustermann GmbH Betriebsrat

Unterschrift
Internationaler Bund - InterFaM

Anhang 2: Der „Diversity-Check“¹ für die Mustermann GmbH

„Diversity-Check“¹ für die Mustermann GmbH

Diversity Management²

Bei Diversity Management geht es um Fairness, Toleranz sowie Wertschätzung und Nutzung von personeller Vielfalt in Organisationen. Es kann auch als eine Art von angewandtem Konfliktmanagement verstanden werden.

Um Chancengleichheit zu verbessern und die Diskriminierung zu vermeiden, sollte die bereits bestehende personelle Vielfalt verwaltet, betreut und organisiert (=„gemanagt“) werden. Neben moralischen und juristischen Gründen, sind es ökonomische Gründe, die für die Einführung eines Diversity Managements sprechen. Ein wichtiges Ziel ist es, den Unternehmenserfolg zu steigern. Durch das Diversity Management werden personelle Unterschiede bewusst hervorgehoben, ihre Chancen genutzt und als Teil der Unternehmens- und Personalstrategie genutzt. Denn Unternehmen, die die vielfältigen Potenziale und Interessen der Belegschaft, der Kundschaft und ihrer Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern berücksichtigen, sind erfolgreicher.

Am wirkungsvollsten ist Diversity Management, wenn es in ein Gesamtkonzept eingebunden ist. Dafür muss das Unternehmen zunächst prüfen, wie es um seine personelle Vielfalt steht und welche Ziele es sich setzt. Daraus werden Maßnahmen abgeleitet.

Vielfalt als Chance²

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb gibt es kein Patentrezept für einen gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt. Das Gute daran ist: Sie können selbst die Lösung finden, die auch zu Ihrem Unternehmen passen, und diese Schritt für Schritt einführen.

- Personelle Vielfalt gibt es nicht zu Nulltarif. Aber ebenso wenig muss personelle Vielfalt teuer sein. Oftmals erzeugen bereits kleine Maßnahmen eine große Wirkung. Bei größeren Maßnahmen sollten Sie entstehende Kosten und Zeitaufwand im Vorfeld kalkulieren und Risiken abschätzen.
- Erfolge von Vielfaltsbestrebungen sind schwer monetär messbar – und werden meist erst zeitversetzt spürbar. Bleiben Sie am Ball, auch wenn Ihre Bemühungen nicht sofort belohnt werden.
- Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg personeller Vielfalt ist Kommunikation. Führungskräfte als auch die Belegschaft müssen hinter der Personalpolitik stehen. Sonst kommt es zu Irritationen, die den Erfolgskurs bremsen. Beziehen Sie deshalb alle von Anfang an in den Veränderungsprozess ein.

„Diversity-Check“¹

Mit dem "Diversity-Check" können Sie Ihre Bedingungen und Ihren Umgang mit einer heterogenen Belegschaft, Ihr Diversity Management testen.

¹ Der vorliegende Fragebogen basiert auf dem Unternehmenscheck www.online-diversity.de. Dieser wurde entwickelt von Dr. Edelgard Kutzner (Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle) und Gerd Röhrl (adaequat GmbH) mit finanzieller Unterstützung durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Er wurde vom InterFaM Projektteam, IB Südwest gGmbH für die Mustermann GmbH modifiziert, ergänzt und angepasst.

² Gerwing, S. (2015). Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. *RKW Kompetenzzentrum*, 76-77.

- Er ermöglicht Ihnen eine praxisnahe Analyse und Bewertung Ihres Umgangs mit personeller Vielfalt.
- Analysiert werden die betrieblichen Handlungsfelder: Vielfalt als Unternehmensstrategie, Personalmanagement, Führung und Unternehmenskultur, Interessenvertretung, u.v.m.

Dieser Fragebogen soll Ihnen in erster Linie die Gelegenheit geben, ganz offen über Probleme, Schwierigkeiten und Missstände zu sprechen; gleichzeitig aber auch die Möglichkeit bieten, Gutes anzuerkennen und eigene Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Ferner soll diese Erhebung dazu beitragen, Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen, bevor ernsthafte Probleme auftreten. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und von der Geschäftsführung, den Führungskräften der Personalabteilung sowie Mitgliedern des Betriebsrats gewünscht.

Verwendung und Auswertung der Befragungsdaten

Sämtliche von Ihnen im Fragebogen gemachten Angaben werden vertraulich und unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen behandelt. Ihre Antworten im Fragebogen werden nur zum Zweck des Diversity Managements bei der Mustermann GmbH verwendet und von dem InterFaM (Internationaler Fachkräfte für den Mittelstand) Projektteam nicht an Dritte weitergegeben. Die Ergebnisdarstellungen aus den Befragungen werden außerdem nur zusammengefasst dargestellt und erlauben deshalb keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen. Es ist selbstverständlich, dass Ihre Anonymität auf jeden Fall gewahrt ist. Geben Sie in keinem der Kommentarfelder Ihren Namen an. Ihr Fragebogen wird direkt vom InterFaM Projektteam, IB Südwest gGmbH eingelesen und ausgewertet. Ihr Unternehmen erhält keinen Zugriff auf Einzeldaten.

Den beantworteten Fragebogen senden Sie bitte ausschließlich **per Post, bis spätestens zum 09. September, 2016** eingehend, an folgende Adresse:

**IB Südwest gGmbH
c/o Anette Noll-Wagner
Marburger Straße 2
64289 Darmstadt**

Bei Fragen stehen wir Ihnen zur Verfügung:

InterFaM (Internationaler Fachkräfte für den Mittelstand)

Anette Noll-Wagner (Projektleitung) (Anette.Noll-Wagner@internationaler-bund.de, Tel.: +49 (0) 6151 / 97154 15)

Ai Muguruma-Petersohn (Ai.Muguruma-Petersohn@internationaler-bund.de, Tel.: +49 (0) 6151 / 97154 17)

Hinweise

Der Fragebogen ist in mehrere Themenbereiche untergliedert, die jeweils durch eine Überschrift gekennzeichnet sind. Lesen Sie sich bitte die Fragen sorgfältig durch und beantworten Sie alle Fragen vollständig. Es gibt weder „richtige“ noch „falsche“ Antworten. Vor allem: Seien Sie ehrlich bei der Beantwortung. Wählen Sie nicht die Antwort, die Ihnen attraktiv oder erstrebenswert erscheint, sondern die Antwort, die Ihre Situation am besten beschreibt. Sonst wird die Genauigkeit Ihrer Auswertung beeinträchtigt.

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen Sie etwa **20 Minuten**.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Überblick „Diversity-Check“ für die Mustermann GmbH

Themen:

1. Unternehmensstrategie
2. Personalmanagement
3. Arbeitsgestaltung und -organisation
4. Gesundheit
5. Lohn und Leistung
6. Führung
7. Unternehmenskultur
8. Interessenvertretung

1. Unternehmensstrategie

1	Gibt es ein Leitbild in Ihrem Unternehmen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
1.1	Wenn ja: beinhaltet Ihr Unternehmensleitbild auch Grundsätze zum Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
1.2	Gibt es schriftlich fixierte Grundsätze (z.B. Betriebsvereinbarung) in Ihrem Unternehmen? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung)	Ja	Nein	Weiß nicht
	- zur Zusammenarbeit der Generationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zur Gleichstellung von Frauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zur Zusammenarbeit interkulturelle Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zum Umgang mit verschiedener Religion oder Weltanschauung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zur Förderung der Behindertenarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zur Schaffung einer diskriminierungsfreien Kultur in Bezug auf unterschiedliche sexuelle Orientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- zur Integration von Personen mit Leistungsveränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Sonstige		
1.3	Gibt es ein strukturiertes Vorgehen beim diskriminierenden Verhalten am Arbeitsplatz?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
1.4	Wie würden Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf eine an Vielfaltorientierte Unternehmenspraxis beschreiben? (Bitte nur eine Angabe)			
	- Es gibt (bisher) keine Strategie dieser Art. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit unten folgender Frage)	<input type="radio"/>		
	- Aber wir sehen die Notwendigkeit dafür und möchten/müssen Vielfalt orientierte Unternehmensstrategie einführen. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 1.20)	<input type="radio"/>		
	- Ehrlich gesagt, wir finden eine an Vielfalt orientierte Unternehmensstrategie sehr aufwendig und wissen nicht, was es bringt. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 2.1)	<input type="radio"/>		
	- Wir entwickeln gerade ein Konzept für Vielfalt am Arbeitsplatz. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit unten folgender Frage)	<input type="radio"/>		
	- Eine entsprechende Strategie und Praxis wird seit einiger Zeit verfolgt und laufend verbessert. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 1.5)	<input type="radio"/>		
	- Wir sind bei der Umsetzung einer entsprechenden Strategie, es muss jedoch noch mehr getan werden. (Wenn dies zutrifft, bitte weiter mit Frage 1.5)	<input type="radio"/>		

1.5	Auf welche Diversity-Dimensionen richtet sich das Diversity Management in Ihrem Unternehmen konkret? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- Alter / Generation		<input type="radio"/>		
	- Geschlecht		<input type="radio"/>		
	- Sexuelle Orientierung		<input type="radio"/>		
	- Behinderung		<input type="radio"/>		
	- Ethnische Herkunft und Nationalität		<input type="radio"/>		
	- Religion und Wertanschauung		<input type="radio"/>		
	- Sonstige			
1.6	Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die sich an Vielfalt orientieren?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.6.1	Wenn ja: Auf welche Bereiche konzentrieren sie sich? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- Personalmanagement (Planung, Entwicklung, Führung sowie Verwaltung)		<input type="radio"/>		
	- Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation		<input type="radio"/>		
	- Gesundheit		<input type="radio"/>		
	- Lohn und Leistung		<input type="radio"/>		
	- Führung		<input type="radio"/>		
	- Unternehmenskultur		<input type="radio"/>		
	- Interessenvertretung		<input type="radio"/>		
	- Entwicklung neuer Produkte- und Dienstleistung		<input type="radio"/>		
	- Marketing, Public Relations		<input type="radio"/>		
	- Sonstige			
1.7	Die Umsetzung der Strategie der Vielfalt ist in Ihrem Unternehmen Führungsaufgabe. Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Zur Umsetzung einer Strategie der Vielfalt haben Sie in Ihrem Unternehmen... (Mehrfachnennungen möglich)				
	- eine / mehrere (Diversity-) Verantwortliche ernannt		<input type="radio"/>		
	- eine (Diversity-) Arbeitsgruppe gebildet		<input type="radio"/>		
	- die Aufgabe der Personalabteilung übertragen		<input type="radio"/>		
	- neue Verantwortlichkeiten festgelegt		<input type="radio"/>		
	- Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte durchgeführt		<input type="radio"/>		
	- Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt		<input type="radio"/>		
	- externe Unterstützung in Anspruch genommen (z.B. Beratung)		<input type="radio"/>		
	- Sonstige			

1.9 Wenn Sie eine / mehrere (Diversity-) Verantwortliche haben, wie ist die Einbindung in die betriebliche Organisation? (Mehrfachnennungen möglich)					
-	als Mitglied der Geschäftsführung			<input type="radio"/>	
-	als Stabsstelle			<input type="radio"/>	
-	als Teil der Personalabteilung / des Human-Ressource-Managements			<input type="radio"/>	
-	mit einem eigenen Budget			<input type="radio"/>	
-	mit umfangreichen Mitsprachemöglichkeiten			<input type="radio"/>	
-	mit umfangreichen Mitentscheidungsbefugnissen			<input type="radio"/>	
-	Sonstige			
1.10 Welche Gründe haben dazu geführt, in Ihrem Unternehmen eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik einzuführen? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)					
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
-	Wir möchten die Potenziale aller unserer Mitarbeiter besser nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Die weitere demografische Entwicklung erfordert es, dass wir uns mit einer veränderten Personalpolitik darauf vorbereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir haben Probleme, geeignete Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir beschäftigen viele Mitarbeiter mit einem Migrationshintergrund ¹⁾ .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir haben Mitarbeiter mit Leistungsveränderungen ²⁾ , für die alternative Arbeitsplätze geschaffen werden müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Unsere Belegschaft ist zu alt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	In unserer Belegschaft fehlen erfahrene ältere Beschäftigte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir möchten den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir möchten unsere Geschäftsfelder stärker ausdehnen und unsere Mitarbeiter besser drauf vorbereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele benötigen wir eine größere Vielfalt an Mitarbeiter im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Ethisch-moralische Gründe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Wir haben Konflikte durch Umstrukturierungen im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), machen dies erforderlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Sonstige			

Personen mit Migrationshintergrund¹⁾
 ... dazu gehören

- eingebürgerte und nicht eingebürgerte Zuwandererinnen und Zuwanderer sowie ihre Nachkommen der ersten Generation
- Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler mit deutscher Staatsangehörigkeit und ihre Nachkommen der ersten Generation

Menschen mit Leistungsveränderungen²⁾

... sie sind Mitarbeiter/innen mit Tätigkeitseinschränkungen aufgrund einer ärztlich attestierten irreversiblen Krankheit. Es sind überwiegend ältere, jedoch nur zum Teil behinderte Menschen. Von einer Behinderung wird dagegen gesprochen, wenn die individuellen Beeinträchtigungen eines Menschen umfänglich, vergleichsweise schwer und langfristig sind. Menschen sind laut SGB IX, §2 Abs.1 behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.

1.11	Finden regelmäßige Controlling-Maßnahmen zum Diversity Management statt, um deren Ergebnisse und Auswirkungen zu messen oder zu beurteilen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
1.11.1	Wenn ja: Werden beim Controlling der Maßnahmen zum Diversity Management auch Daten über die Zusammensetzung der Belegschaft hinzugezogen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
1.12	Die Maßnahmen zur personellen Vielfalt am Arbeitsplatz wirken sich positiv auf das Unternehmen aus. (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
	- Die Zusammensetzung der Belegschaft ist vielfältiger geworden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Neue Potenziale der Beschäftigten werden im Betrieb entdeckt und genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Es gibt neue Ideen für Produkte bzw. Dienstleistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Neue Kundinnen und Kunden können gewonnen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Das Image des Unternehmens hat sich verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- In den Medien wird positiv über das Unternehmen berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Es gibt weniger Konflikte die aus der Vielfalt der Belegschaft resultieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Das Betriebsklima hat sich verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Die Fluktuation hat sich verringert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Die Fehlzeiten haben sich verringert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Die Personalgewinnung hat sich verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Ehrlich gesagt, es hat sich nichts geändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Sonstige			
1.13	Die Maßnahmen zur personellen Vielfalt werden von allen Beschäftigten akzeptiert.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Unternehmensstrategie“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 2

1.20 Wo sehen Sie die Notwendigkeit für die Veränderung in Ihrem Unternehmen? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)				
Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
- Wir möchten die Potenziale aller unserer Mitarbeiter besser nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Die weitere demografische Entwicklung erfordert es, dass wir uns mit einer veränderten Personalpolitik darauf vorbereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir haben Probleme, geeignete Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir beschäftigen viele Mitarbeiter mit einem Migrationshintergrund ¹⁾ .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir haben Mitarbeiter mit Leistungsveränderungen ²⁾ , für die alternative Arbeitsplätze geschaffen werden müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Unsere Belegschaft ist zu alt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- In unserer Belegschaft fehlen erfahrene ältere Beschäftigte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir möchten den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir möchten unsere Geschäftsfelder stärker ausdehnen und unsere Mitarbeiter besser darauf vorbereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele benötigen wir eine größere Vielfalt an Mitarbeiter im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Ethisch-moralische Gründe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Wir haben Konflikte durch Umstrukturierungen im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), machen dies erforderlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Sonstige				

Personen mit Migrationshintergrund¹⁾

... dazu gehören

- eingebürgerte und nicht eingebürgerte Zuwandererinnen und Zuwanderer sowie ihre Nachkommen der ersten Generation
- Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler mit deutscher Staatsangehörigkeit und ihre Nachkommen der ersten Generation

Menschen mit Leistungsveränderungen²⁾

... sie sind Mitarbeiter/innen mit Tätigkeitseinschränkungen aufgrund einer ärztlich attestierten irreversiblen Krankheit. Es sind überwiegend ältere, jedoch nur zum Teil behinderte Menschen. Von einer Behinderung wird dagegen gesprochen, wenn die individuellen Beeinträchtigungen eines Menschen umfänglich, vergleichsweise schwer und langfristig sind. Menschen sind laut SGB IX, §2 Abs.1 behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.

1.21 Welche Veränderungen erwarten Sie durch Diversity Management? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)					
Diese Aussage trifft ...		voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
-	Die Zusammensetzung der Belegschaft wird vielfältiger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Neue Potenziale der Beschäftigten werden im Betrieb entdeckt und genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Es gibt neue Ideen für Produkte bzw. Dienstleistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Neue Kundinnen und Kunden können gewonnen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Das Image des Unternehmens verbessert sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	In den Medien wird positiv über das Unternehmen berichtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Es gibt weniger Konflikte die aus der Vielfalt der Belegschaft resultieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Das Betriebsklima verbessert sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Die Fluktuation verringert sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Die Fehlzeiten verringern sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Die Personalgewinnung verbessert sich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-	Sonstige				

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Unternehmensstrategie“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 2

2. Personalmanagement

2.1	In der Personalpolitik achten wir auf Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund ¹⁾ , Leistungsveränderungen ²⁾ . (z.B. Frauenförderung, Integration der ausländischen Mitarbeiter)				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2	Wird in Ihrem Unternehmen bei der Personalbedarfsplanung auch auf eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft geachtet?				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3	Gibt es Verfahren zur Personalauswahl, die die Vielfalt in der Belegschaft fördern? (z.B. in Personalimage-Broschüren, auf der Webseite, bei der Stellenbeschreibung, in der Stellenausschreibung, im Auswahlprozess, in den Bewertungskriterien)	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.4	Wenn Sie Auszubildende haben, verfolgen Sie bei der Übernahme von Auszubildenden das Ziel, eine vielfältige Belegschaft zu erreichen?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.5	Fördert Ihr Unternehmen bestimmte Personengruppen besonders?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.5.1	Wenn ja, bei welchen unterrepräsentierten Zielgruppen setzt sich das Unternehmen besondere Ziele zur Einstellung und Beförderung von Mitarbeiter? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- Jüngere oder Ältere	<input type="radio"/>			
	- Männer oder Frauen	<input type="radio"/>			
	- Person mit Migrationshintergrund ¹⁾	<input type="radio"/>			
	- Person mit Behinderungen	<input type="radio"/>			
	- Sonstige			
2.6	Unser Unternehmen bietet berufliche Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten an. (Bitte Angaben zu beiden Antworten machen.)				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
	- Horizontale Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. über Job-Rotation-Programme / Arbeitsplatzwechsel, Projektarbeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Vertikale Karriereöglichkeiten (Fach- und Führungslaufbahnen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7	Unser Unternehmen bietet Entwicklungsmöglichkeiten auch speziell für gering qualifizierte Mitarbeiter.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.8	Unser Unternehmen bietet allen Mitarbeiter unabhängig von Ihren Arbeitszeiten die gleichen beruflichen Karrierechancen an.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
2.9	Die Weiterbildungsmaßnahmen in unserem Unternehmen orientieren sich an der vielfältigen Belegschaft. (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
	- Mitarbeiter aller Hierarchiegruppen nehmen regelmäßig an Weiterbildungen teil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Wir achten darauf, dass Junge wie Ältere an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Wir achten darauf, dass Personen beiderlei Geschlechts an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Wir achten darauf, dass auch Personen mit Migrationshintergrund ¹ an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Wir achten darauf, dass auch Personen mit Behinderungen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Sonstige			
2.10	In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind, z.B. durch geeignete Lehrmethoden.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
2.11	Unsere Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten auch die Entwicklung sozialkommunikativer Kompetenzen (z.B. Arbeiten im Team, Konfliktlösung, Soziale Kompetenzentwicklung).				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>

2.12	Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentoringprogramme ³⁾ ?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.12.1	Wenn ja: Bieten Sie für einzelne Beschäftigtengruppen spezielle Mentoringprogramme ³⁾ an? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- für Frauen	<input type="radio"/>			
	- für Männer	<input type="radio"/>			
	- für Jüngere	<input type="radio"/>			
	- für Ältere	<input type="radio"/>			
	- für Personen mit Migrationshintergrund ¹⁾	<input type="radio"/>			
	- für Personen mit Behinderungen	<input type="radio"/>			
	- für Personen mit Leistungsveränderungen ²⁾	<input type="radio"/>			
	- für Führungsverantwortliche	<input type="radio"/>			
	- Sonstige				
				
2.13	Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen mit dem Ziel, das Miteinander verschiedener Beschäftigtengruppen zu verbessern? (z.B. Gender-Trainings, Konfliktbewältigung, Arbeiten im Team)	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.14	Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Gespräche mit Mitarbeiter durchgeführt? (betriebliche interne Kommunikation z.B. Bereichsgespräch)	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.14.1	Wenn ja: Bei den Gesprächen mit den Mitarbeiter wird darauf geachtet, dass alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen einbezogen werden.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Personalmanagement“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 3

³⁾ Mentoring

.... Als Personalentwicklungsinstrument, insb. in Führungskreisen, bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor), die ihre Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt. Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu fördern. Im Gegensatz zum Coaching ist der Mentor üblicherweise nicht für diese Tätigkeit ausgebildet.

3. Arbeitsgestaltung und -organisation

3.1	Gibt es schriftlich fixierte Regeln / Arbeitsanleitung zum bestimmten Arbeitsprozess?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
Wenn ja:					
3.1.1	Welche Regeln in welchem Bereich gibt es?				
3.1.2	Sind Mitarbeiter dafür geschult?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
3.1.3	Gibt es dafür regelmäßige Kontrolle?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
3.1.4	Wenn die Regeln nicht gehalten werden, werden irgendwelche Konsequenzen gezogen? (z.B. Sanktion, Mahnung)	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
3.1.5	Sind die Regeln regelmäßig aktualisiert und angepasst?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
3.2	In unserem Unternehmen gibt es viele Handlungs- und Gestaltungsspielräume, so dass die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten entsprechend ihren individuellen Voraussetzungen anpassen können. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
3.3	Gibt es in Ihrem Unternehmen (Work-)Life-Balance-Konzepte ⁴⁾ ?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
3.3.1	Wenn ja: Welche Konzepte gibt es? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- Bedarfsspezifisch ausgerichtete Arbeitszeitmodelle (Teil- und Gleitzeit)	<input type="radio"/>			
	- angepasste Arbeitsorganisation (Team- oder Gruppenarbeit)	<input type="radio"/>			
	- Sensibilität von Führungskräften (Spannungsfeld Arbeit und Privatleben)	<input type="radio"/>			
	- Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes (z.B. Telearbeit)	<input type="radio"/>			
	- Unterstützung für Familien (z.B. Kinderbetreuung, Pflege)	<input type="radio"/>			
	- Gesundheitsprävention und -förderung	<input type="radio"/>			
	- Sonstige			
3.4	Die Arbeit ist so organisiert, dass die Beschäftigten sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen können. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>

(Work-)Life-Balance-Konzept⁴⁾

.... zielt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von Arbeit und Freizeit und damit auf mehr Lebensqualität ab. Um dieses Ziel zu erreichen sind entsprechende Gestaltungskonzepte erforderlich.

3.5	Wir sehen es als einen Vorteil an, wenn Teams und Arbeitsgruppen vielfältig (nach den verschiedenen Personengruppen) zusammengesetzt sind.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6	Gibt es Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft, z.B. im Zusammenhang mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, Haltung der wertschätzenden Kultur?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.6.1	Wenn ja: Gibt es irgendwelche Anreize dafür, wenn man den Beitrag für die Verbesserung geleistet hat (z.B. Bonus, Verleihung)?	Ja	Nein	Weiß nicht	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Arbeitsgestaltung und -organisation“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 4

4. Gesundheit

4.1	Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gesundheitsmanagement?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
4.2	Gibt es einzelne Gesundheitsförderungsprogramme?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
Wenn ja:				
4.2.1	Sind die Angebote auf die unterschiedlichen Bedürfnisse vielfältiger Beschäftigtengruppen abgestimmt?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
4.2.2	Von welchen Gruppen werden die Angebote wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)			
	- von Frauen	<input type="radio"/>		
	- von Männern	<input type="radio"/>		
	- von Jüngeren	<input type="radio"/>		
	- von Älteren	<input type="radio"/>		
	- von Personen mit Migrationshintergrund ¹⁾	<input type="radio"/>		
	- von Personen mit Leistungsveränderungen ²⁾	<input type="radio"/>		
	- von Personen auf unteren Hierarchieebene	<input type="radio"/>		
	- Sonstige		
4.3	Weden regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen ⁵⁾ durchgeführt?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
Wenn ja:				
4.3.1	Werden die Ergebnisse getrennt nach Beschäftigtengruppen aus- und bewertet?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
4.3.2	Werden besondere Personengruppen des Arbeitsschutzes erfasst? (Mehrfachnennungen möglich)			
	- Behinderte	<input type="radio"/>		
	- Beschäftigte mit unzureichenden Deutschkenntnissen	<input type="radio"/>		
	- Jugendliche / Praktikant / neue Beschäftigte	<input type="radio"/>		
	- Leiharbeiter	<input type="radio"/>		
	- werdende / stillende Mütter	<input type="radio"/>		
	- Sonstige		
	- Nicht getrennt erfasst	<input type="radio"/>		
4.3.3	Welche Maßnahmen werden daraus abgeleitet?		

Gefährdungsbeurteilungen⁵⁾

... Um konsequente Verbesserungen im Arbeitsschutz und im Arbeitsprozess zu erreichen, müssen nach dem Arbeitsschutzgesetz Gefährdungsbeurteilungen erstellt werden. Dazu werden die Gefährdungen am Arbeitsplatz ermittelt und beurteilt sowie die sich daraus ergebenden Arbeitsschutzmaßnahmen festgelegt und ihre Wirksamkeit überprüft.

4.4	Gibt es eine Regelung (z.B. Betriebsvereinbarung) zu Mobbing ⁶⁾ ?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
4.5	Gibt es Maßnahmen, Mobbing ⁶⁾ entgegen zu wirken?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
4.6	Gibt es eine systematische Vorgehensweise beim Auftreten von Mobbing ⁶⁾ ?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Gesundheit“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 5

Mobbing⁶⁾

... Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird“ (Meschkutat, Bärbel; Stackelbeck, Martina; Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Wirtschaftsverlag, S.23)

5. Lohn und Leistung

5.1	Die Lohn- und Gehaltsstrukturen sind bei uns im Unternehmen für alle transparent.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2	Im Verfahren der Arbeitsbewertung wird darauf geachtet, dass keine Beschäftigtengruppe benachteiligt wird.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3	Bei unseren Beurteilungs- und Eingruppierungsgrundsätzen wird darauf geachtet, dass keine Beschäftigtengruppe (z.B. Frauen) benachteiligt wird.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4	Zeitweilige Leistungsschwankungen von Beschäftigten haben keine großen Auswirkungen auf die Höhe des monatlichen Entgelts.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5	Beschäftigte mit nachlassender oder veränderter Leistungskraft werden von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen unterstützt.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6	Bei übertariflichen Leistungen wird darauf geachtet, dass keine Beschäftigtengruppe benachteiligt wird.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Lohn und Leistung“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 6

6. Führung

6.1	Die Führungsgrundsätze in unserem Unternehmen beinhalten schriftlich fixierte Grundsätze für ein Führungsverhalten, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt.	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.2	In unserem Unternehmen wird ein auf Offenheit und Kommunikation basierendes Führungsverhalten praktiziert, welches den Umgang mit personeller Vielfalt verbessert. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
6.3	Die Führungskräfte in unserem Unternehmen können mit Konflikten umgehen, die aus der personellen Vielfalt resultieren. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
6.4	Die Führungskräfte werden im Umgang mit Vielfalt (z.B. Gender-Trainings, Diversity-Trainings) geschult. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
6.5	Die Vorgesetzten führen regelmäßig Gespräche mit Mitarbeiter durch, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Mitarbeiter zu erkennen und zu berücksichtigen (z.B. Jahresgespräch, Zielvereinbarung). Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
Wenn zutrifft:					
6.5.1	Sind die Vorgesetzten für die Gesprächsführung geschult?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.5.2	im Gespräch... (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung) Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
	- Zufriedenheit, persönliche Erwartung und Ziele des Beschäftigten werden abgefragt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Feedback über die Leistung und das Verhalten des Beschäftigten wird gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Stärken, Grenzen und Schwächen der Beschäftigten herausarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Gemeinsam festlegen und vereinbaren, wie festgestellte Schwächen angegangen werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Sonstige			

6.6	Werden regelmäßig schriftliche Befragungen von Mitarbeiter durchgeführt?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
Wenn ja:					
6.6.1	Werden diese Befragungen nach unterschiedlichen Beschäftigtengruppen ausgewertet?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.6.2	Werden daraus folgend Maßnahmen ergriffen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.6.3	Werden die Maßnahmenerfolge kontrolliert und ggf. modifiziert?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.7	Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre direkten Vorgesetzten zu beurteilen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>	
6.8	Das Management und die Führungskräfte sind in unserem Unternehmen ebenso vielfältig zusammengesetzt wie die Belegschaft insgesamt. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Führung“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 7

7. Unternehmenskultur

7.1	Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Fairness im Umgang miteinander. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.2	Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Anerkennung und Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen untereinander. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.3	In unserem Unternehmen bemühen wir uns um die Integration aller Beschäftigtengruppen. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.4	In unserem Unternehmen zählt nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch der Mensch. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.5	In unserem Unternehmen wird bewusst berücksichtigt, dass Menschen unterschiedliche Potenziale haben. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.6	In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des Miteinanders, weniger der Konkurrenz. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.7	In unserem Unternehmen herrscht eine offene Kommunikations- / Gesprächskultur. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.8	Alle Mitarbeiter werden vom Management mit Rücksicht und Respekt behandelt. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.9	Alle Mitarbeiter behandeln sich untereinander mit Rücksicht und Respekt. Diese Aussage trifft ...	voll zu <input type="radio"/>	eher mehr zu <input type="radio"/>	eher weniger zu <input type="radio"/>	gar nicht zu <input type="radio"/>
7.10	Wir achten darauf, dass im Unternehmen niemand ausgegrenzt wird.				

Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.11 In unserem Unternehmen wird aktiv das Gemeinschaftsleben z.B. durch Betriebsfeiern, Betriebsausflüge gefördert.				
Diese Aussage trifft ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.12 Werden die unterschiedlichen Sprach- und kulturellen Kompetenzen der Beschäftigten genutzt?				
Diese Aussage trifft ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.12.1 Wenn zutrifft: Wofür werden die unterschiedlichen Sprach- und kulturellen Kompetenzen genutzt? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung)				
Diese Aussage trifft ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- für Vermittlung bei Konflikten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- für die Ansprache von Kundinnen und Kunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- für Geschäftskontakte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- für sonstige				

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Unternehmenskultur“ haben, schreiben Sie bitte hier.

➔ Bitte weiter mit Frage 8

8. Interessenvertretung

8.1	Der Betriebsrat ist ebenso vielfältig zusammengesetzt wie die Belegschaft insgesamt.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2	Der Betriebsrat hat sich eigene Ziele gesetzt im Umgang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3	Es gibt eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.4	Die Sprechzeiten des Betriebsrats sind so, dass jede Mitarbeiter diese in Anspruch nehmen kann.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.5	Der Betriebsrat befürwortet ein Diversity Management.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6	Der Betriebsrat engagiert sich aktiv für personelle Vielfalt.				
	Diese Aussage trifft ...	voll zu	eher mehr zu	eher weniger zu	gar nicht zu
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.6.1	Wenn zutrifft: In welchen Gestaltungsfeldern engagiert sich der Betriebsrat aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)				
	- Personalmanagement (Planung, Entwicklung, Führung sowie Verwaltung)	<input type="radio"/>			
	- Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation	<input type="radio"/>			
	- Gesundheit	<input type="radio"/>			
	- Lohn und Leistung	<input type="radio"/>			
	- Führung	<input type="radio"/>			
	- Unternehmenskultur	<input type="radio"/>			
	- Interessenvertretung	<input type="radio"/>			
	- Entwicklung neuer Produkte- und Dienstleistung	<input type="radio"/>			
	- Marketing, Public Relations	<input type="radio"/>			
	- Sonstige			

8.7	Gibt es eine Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte in Ihrem Unternehmen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
8.8	Gibt es eine Vertretung / Ansprechpartner für Behinderte / leistungsveränderte Beschäftigte in Ihrem Unternehmen?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>
8.9	Gibt es eine gesonderte Vertretung / Ansprechpartner für ausländische Mitarbeiter?	Ja <input type="radio"/>	Nein <input type="radio"/>	Weiß nicht <input type="radio"/>

Wenn Sie Anmerkungen, Anliegen oder Fragen zum Thema „Interessenvertretung“ haben, schreiben Sie bitte hier.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 3: Ergebnisse des „Diversity-Checks“



Anhang

Ergebnisse der Befragung „Diversity-Check“ bei dem Unternehmen Mustermann GmbH

InterFaM (Internationale Fachkräfte für Mittelstand)



Überblick der Befragung

▪ Teilnehmer der Befragung :	Geschäftsführung, Führungskräfte der Personalabteilung, Mitglieder des Betriebsrates
▪ Anzahl der Teilnehmer (Rücklaufquote) :	14 von 20 (70%)
▪ Erhebungszeitraum :	15.08.2016 – 18.10.2016
▪ Erhebungsmethode :	Schriftlich

Erklärung

Kreisdiagramm

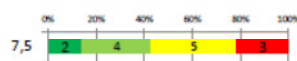
Blau ... „Ja“
 Rot ... „Nein“
 Grau ... „Weiß nicht“



Bsp. hier, bei Frage 1,0: 4 „Ja“, 4 „Nein“, 6 „Weiß nicht“

Balkendiagramm

Grün ... „trifft voll zu“
 Hellgrün ... „trifft eher mehr zu“
 Gelb ... „trifft eher weniger zu“
 Rot ... „trifft gar nicht zu“



Bsp. hier, bei Frage 7,5: 2 „voll zu“, 4 „eher mehr zu“, 5 „eher weniger zu“, 3 „gar nicht zu“

Themenfelder der Befragung

1	Unternehmensstrategie
2	Personalmanagement
3	Arbeitsgestaltung und -organisation
4	Gesundheit
5	Lohn und Leistung
6	Führung
7	Unternehmenskultur
8	Interessenvertretung

1 Unternehmensstrategie

1	Gibt es ein Leitbild in Ihrem Unternehmen?	
1.1	Wenn ja: beinhaltet Ihr Unternehmensleitbild auch Grundsätze zum Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft?	
1.2	Gibt es schriftlich fixierte Grundsätze (z.B. Betriebsvereinbarung) in Ihrem Unternehmen? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung)	
	zur Zusammenarbeit der Generationen	
	zur Gleichstellung von Frauen	
	zur Zusammenarbeit interkulturelle Teams	
	zum Umgang mit verschiedener Religion oder Weltanschauung	
	zur Förderung der Behindertenarbeit	
	zur Schaffung einer diskriminierungsfreien Kultur in Bezug auf unterschiedliche sexuelle Orientierung	
	zur Integration von Personen mit Leistungsveränderungen	
1.3	Gibt es ein strukturiertes Vorgehen beim diskriminierenden Verhalten am Arbeitsplatz?	

1 Unternehmensstrategie

1.4	Wie würden Sie die Lage in Ihrem Unternehmen in Bezug auf eine an Vielfaltorientierte Unternehmenspraxis beschreiben?	N=11
1.4.1	Es gibt (bisher) keine Strategie dieser Art.	(10)
	a) Aber wir sehen die Notwendigkeit dafür und möchten/müssen Vielfalt orientierte Unternehmensstrategie einführen.	(8)
	b) Ehrlich gesagt, wir finden eine an Vielfalt orientierte Unternehmensstrategie sehr aufwendig und wissen nicht, was es bringt.	(1)
1.4.2	Wir entwickeln gerade ein Konzept für Vielfalt am Arbeitsplatz.	(1)
	a) Eine entsprechende Strategie und Praxis wird seit einiger Zeit verfolgt und laufend verbessert.	(1)
	b) Wir sind bei der Umsetzung einer entsprechenden Strategie, es muss jedoch noch mehr getan werden.	

Die Angabe in Klammern = Anzahl der Antwort „Ja“

5

1 Unternehmensstrategie

hier N = 1

1.5	Auf welche Diversity-Dimensionen richtet sich das Diversity Management in Ihrem Unternehmen konkret? (Mehrfachnennungen möglich)		
	Alter / Generation (1)	Geschlecht (1)	Sexuelle Orientierung
	Behinderung (1)	Ethnische Herkunft und Nationalität (1)	Religion und Wertanschauung (1)
1.6	Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, die sich an Vielfalt orientieren?	Ja	
1.6.1	Wenn ja: Auf welche Bereiche konzentrieren sie sich? (Mehrfachnennungen möglich)		
	Personalmanagement (1)	Arbeitsgestaltung & -organisation	Gesundheit
	Lohn & Leistung	Führung	Unternehmenskultur (1)
	Interessenvertretung	Marketing, Public Relations	Entwicklung neuer Produkte- und Dienstleistung
1.7	Die Umsetzung der Strategie der Vielfalt ist in Ihrem Unternehmen Führungsaufgabe.	1. Voll zu	
1.8	Zur Umsetzung einer Strategie der Vielfalt haben Sie in Ihrem Unternehmen... (Mehrfachnennungen möglich)		
	eine / mehrere (Diversity-) Verantwortliche ernannt	eine (Diversity-) Arbeitsgruppe gebildet (1)	die Aufgabe der Personalabteilung übertragen
	neue Verantwortlichkeiten festgelegt	Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte durchgeführt	Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt
	externe Unterstützung in Anspruch genommen (z.B. Beratung) (1)		

Die Angabe in Klammern = Anzahl der Antwort „Ja“

6

1 Unternehmensstrategie

hier N = 1

1.9 Wenn Sie eine / mehrere (Diversity-) Verantwortliche haben, wie ist die Einbindung in die betriebliche Organisation? (Mehrfachnennungen möglich)

als Mitglied der Geschäftsführung	als Stabsstelle
als Teil der Personalabteilung / des Human-Ressource-Managements (1)	mit einem eigenen Budget
mit umfangreichen Mitsprachemöglichkeiten	mit umfangreichen Mitentscheidungsbefugnissen

1.10 Welche Gründe haben dazu geführt, in Ihrem Unternehmen eine an Vielfalt orientierte Unternehmenspolitik einzuführen?

Wir möchten die Potenziale aller unserer Mitarbeiter besser nutzen.	2. Eher mehr zu
Die weitere demografische Entwicklung erfordert es, dass wir uns mit einer veränderten Personalpolitik darauf vorbereiten.	1. Voll zu
Wir haben Probleme, geeignete Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden.	2. Eher mehr zu
Wir beschäftigen viele Mitarbeiter mit einem Migrationshintergrund.	1. Voll zu
Wir haben Mitarbeiter mit Leistungsveränderungen, für die alternative Arbeitsplätze geschaffen werden müssen.	2. Eher mehr zu
Unsere Belegschaft ist zu alt.	2. Eher mehr zu
In unserer Belegschaft fehlen erfahrene ältere Beschäftigte.	3. Eher weniger zu
Wir möchten den Frauenanteil in Führungspositionen erhöhen.	3. Eher weniger zu
Wir möchten unsere Geschäftsfelder stärker ausdehnen und unsere Mitarbeiter besser drauf vorbereiten.	3. Eher weniger zu
Zur Umsetzung unserer Unternehmensziele benötigen wir eine größere Vielfalt an Mitarbeiter im Unternehmen.	3. Eher weniger zu
Ethisch-moralische Gründe.	2. Eher mehr zu
Wir haben Konflikte durch Umstrukturierungen im Unternehmen.	3. Eher weniger zu
Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), machen dies erforderlich.	3. Eher weniger zu

1 Unternehmensstrategie

hier N = 1

1.11 Finden regelmäßige Controlling-Maßnahmen zum Diversity Management statt, um deren Ergebnisse und Auswirkungen zu messen oder zu beurteilen? *Nein*

1.11.1 Wenn ja: Werden beim Controlling der Maßnahmen zum Diversity Management auch Daten über die Zusammensetzung der Belegschaft hinzugezogen?

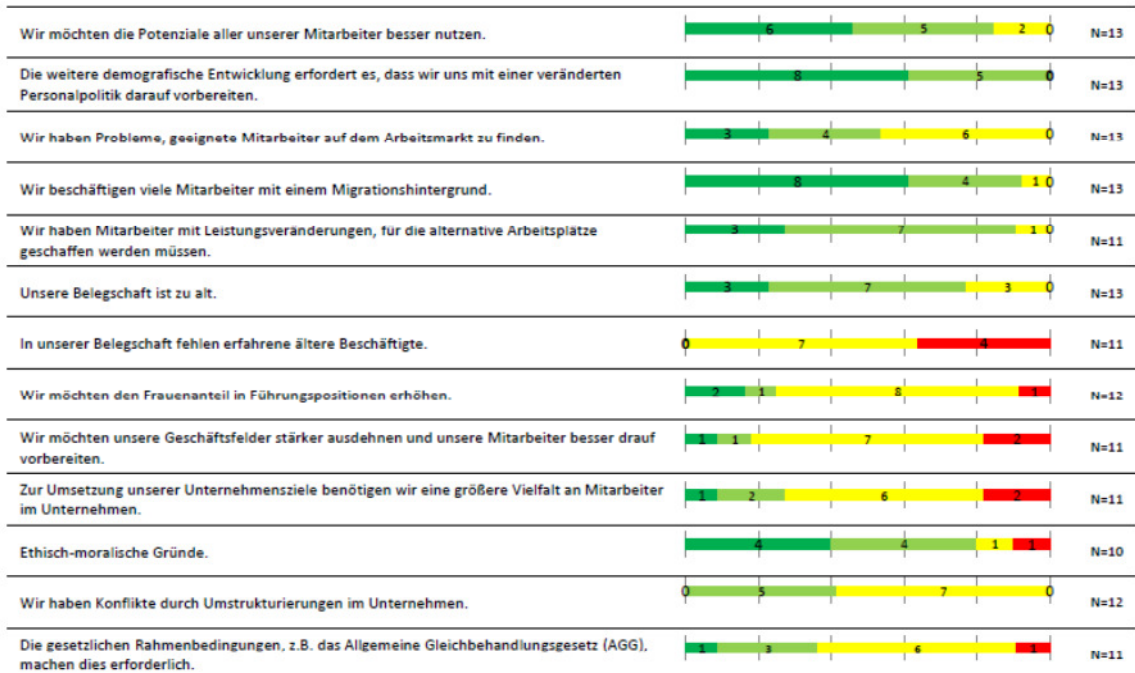
1.12 Die Maßnahmen zur personellen Vielfalt am Arbeitsplatz wirken sich positiv auf das Unternehmen aus.

Die Zusammensetzung der Belegschaft ist vielfältiger geworden.	3. Eher weniger zu
Neue Potenziale der Beschäftigten werden im Betrieb entdeckt und genutzt.	3. Eher weniger zu
Es gibt neue Ideen für Produkte bzw. Dienstleistungen.	3. Eher weniger zu
Neue Kundinnen und Kunden können gewonnen werden.	3. Eher weniger zu
Das Image des Unternehmens hat sich verbessert.	3. Eher weniger zu
In den Medien wird positiv über das Unternehmen berichtet.	3. Eher weniger zu
Es gibt weniger Konflikte die aus der Vielfalt der Belegschaft resultieren.	2. Eher mehr zu
Das Betriebsklima hat sich verbessert.	2. Eher mehr zu
Die Fluktuation hat sich verringert.	3. Eher weniger zu
Die Fehlzeiten haben sich verringert. Die Personalgewinnung hat sich verbessert.	3. Eher weniger zu
Ehrlich gesagt, es hat sich nichts geändert.	3. Eher weniger zu

1.13 Die Maßnahmen zur personellen Vielfalt werden von allen Beschäftigten akzeptiert. *2. Eher mehr zu*

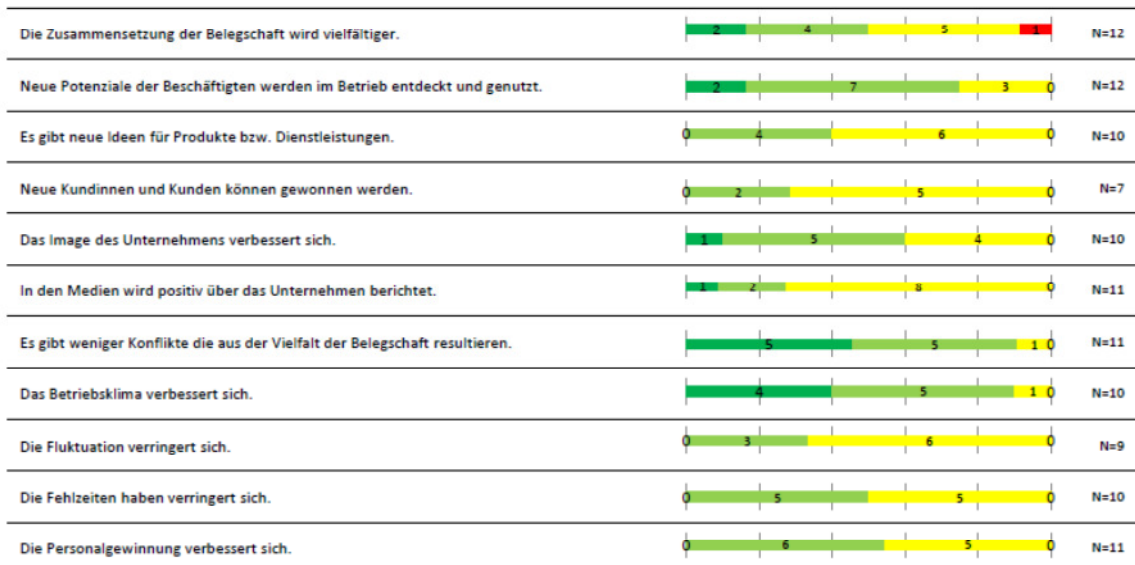
1 Unternehmensstrategie

1.20 Wo sehen Sie die Notwendigkeit für die Veränderung in Ihrem Unternehmen? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)



1 Unternehmensstrategie

1.21 Welche Veränderungen erwarten Sie durch Diversity Management? (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)



2 Personalmanagement

2.1	In der Personalpolitik achten wir auf Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Leistungsveränderungen. (z.B. Frauenförderung, Integration der ausländischen Mitarbeiter)		N=12
<i>Kommentare: „Wir achten nicht darauf - da alle gleich behandelt werden (nach Qualifikation)“, „Personalpolitik ist mir nicht bekannt, weiß ich nicht.“, „Personalpolitik nicht bekannt.“</i>			
2.2	Wird in Ihrem Unternehmen bei der Personalbedarfsplanung auch auf eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft geachtet?		N=12
2.3	Gibt es Verfahren zur Personalauswahl, die die Vielfalt in der Belegschaft fördern? (z.B. in Personalimage-Broschüren, auf der Webseite, bei der Stellenbeschreibung, in der Stellenausschreibung, im Auswahlprozess, in den Bewertungskriterien)		N=12
<i>Kommentar: „Offenheit, keine Einschränkungen oder Vorbehalte“</i>			
2.4	Wenn Sie Auszubildende haben, verfolgen Sie bei der Übernahme von Auszubildenden das Ziel, eine vielfältige Belegschaft zu erreichen?		N=13
2.5	Fördert Ihr Unternehmen bestimmte Personengruppen besonders?		N=13
2.5.1 Wenn ja, bei welchen unterrepräsentierten Zielgruppen setzt sich das Unternehmen besondere Ziele zur Einstellung und Beförderung von Mitarbeiter? (Mehrfachnennungen möglich)			
Jüngere oder Ältere		Männer oder Frauen	
Personen mit Behinderungen		Personen mit Migrationshintergrund	
<i>Kommentar: „alle gleich“</i>			

2 Personalmanagement

2.6	Unser Unternehmen bietet berufliche Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten an. (Bitte Angaben zu beiden Antworten machen.)		
2.6.1	Horizontale Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. über Job-Rotation-Programme / Arbeitsplatzwechsel, Projektarbeit)		N=13
2.6.2	Vertikale Karriereöglichkeiten (Fach- und Führungslaufbahnen)		N=13
2.7	Unser Unternehmen bietet Entwicklungsmöglichkeiten auch speziell für gering qualifizierte Mitarbeiter.		N=13
2.8	Unser Unternehmen bietet allen Mitarbeiter unabhängig von Ihren Arbeitszeiten die gleichen beruflichen Karrierechancen an.		N=13
2.9	Die Weiterbildungsmaßnahmen orientieren sich an der vielfältigen Belegschaft. (Bitte nehmen Sie zu jeder Aussage Stellung.)		
2.9.1	Mitarbeiter aller Hierarchiegruppen nehmen regelmäßig an Weiterbildungen teil.		N=14
2.9.2	Wir achten darauf, dass Junge wie Ältere an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.		N=14
2.9.3	Wir achten darauf, dass Personen beiderlei Geschlechts an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.		N=14
2.9.4	Wir achten darauf, dass auch Personen mit Migrationshintergrund an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.		N=14
2.9.5	Wir achten darauf, dass auch Personen mit Behinderungen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.		N=13
<i>Kommentar: „alle dürfen“</i>			

2 Personalmanagement

2.10	In unserem Unternehmen wird darauf geachtet, dass Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind, z.B. durch geeignete Lehrmethoden.		N=13
2.11	Unsere Weiterbildungsmaßnahmen beinhalten auch die Entwicklung sozialkommunikativer Kompetenzen (z.B. Arbeiten im Team, Konfliktlösung, Soziale Kompetenzentwicklung).		N=14
2.12	Gibt es in Ihrem Unternehmen Mentoringprogramme?		N=13
2.12.1 Wenn ja: Bieten Sie für einzelne Beschäftigtengruppen spezielle Mentoringprogramme an? (Mehrfachnennungen möglich)			
	Für Frauen (1)	Für Männer (1)	Für Jüngere (1)
	Für Personen mit Migrationshintergrund (1)	Für Personen mit Behinderungen (1)	Für Personen auf Leistungsveränderungen (1)
	Für Führungsverantwortliche (1)		
2.13	Gibt es Maßnahmen mit dem Ziel, das Miteinander verschiedener Beschäftigtengruppen zu verbessern? (z.B. Gender-Trainings, Konfliktbewältigung, Arbeiten im Team)		N=13
2.14	Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig Gespräche mit Mitarbeiter durchgeführt? (betriebliche interne Kommunikation z.B. Bereichsgespräch)		N=13
2.14.1	Wenn ja: Bei den Gesprächen mit den Mitarbeiter wird darauf geachtet, dass alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen einbezogen werden.		N=10

Anmerkung: „Bei Personalwahl & -einstellung werden keine Faktoren im Hinblick auf Vielfalt besonders berücksichtigt. Es gibt diesbezüglich jedoch auch keine Vorbehalte.“

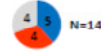
3 Arbeitsgestaltung und -organisation

3.1	Gibt es schriftlich fixierte Regeln / Arbeitsanleitung zum bestimmten Arbeitsprozess?		N=14
Wenn ja:			
3.1.1 Welche Regeln in welchem Bereich gibt es?			
<i>Aushänge, IMS (2), Arbeitsrahmen, unterschiedlich, Arbeits- & Prozessanleitungen, Verfahrensanweisungen, Arbeiteranweisungen, Handbücher in den Fachbereichen, je nach Anforderungen in unterschiedlicher Ausprägung, Das würde den Rahmen sprengen. In Rahmen des IRS, IN... Management System, von jeder Abteilung, von Verfahrens- bis zur Arbeitsanweisung, auch Dienstsanweisungen.</i>			
3.1.2	Sind Mitarbeiter dafür geschult?		N=11
3.1.3	Gibt es dafür regelmäßige Kontrolle?		N=10
3.1.4	Wenn die Regeln nicht gehalten werden, werden irgendwelche Konsequenzen gezogen? (z.B. Sanktion, Mahnung)		N=10
3.1.5	Sind die Regeln regelmäßig aktualisiert und angepasst?		N=10
3.2	In unserem Unternehmen gibt es viele Handlungs- und Gestaltungsspielräume, so dass die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten entsprechend ihren individuellen Voraussetzungen anpassen können.		N=12

Kommentar: „Spielräume sind abhängig von der Funktion.“

3 Arbeitsgestaltung und -organisation

3.3 Gibt es in Ihrem Unternehmen (Work-) Life-Balance-Konzepte?



Wenn ja: Welche Konzepte gibt es? (Mehrfachnennungen möglich)

Bedarfsspezifisch ausgerichtete Arbeitszeitmodelle (Teil- und Gleitzeit) (5)	Angepasste Arbeitsorganisation (Team- oder Gruppenarbeit) (3)
Sensibilität von Führungskräften (Spannungsfeld Arbeit und Privatleben) (3)	Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes (z.B. Telearbeit)
Unterstützung für Familien (z.B. Kinderbetreuung, Pflege) (4)	Gesundheitsprävention und -förderung (4)

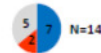
3.4 Die Arbeit ist so organisiert, dass die Beschäftigten sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen können.



3.5 Wir sehen es als einen Vorteil an, wenn Teams und Arbeitsgruppen vielfältig (nach den verschiedenen Personengruppen) zusammengesetzt sind.



3.6 Gibt es Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft, z.B. im Zusammenhang mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, Haltung der wertschätzenden Kultur?

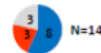


3.6.1 Wenn ja: Gibt es irgendwelche Anreize dafür, wenn man den Beitrag für die Verbesserung geleistet hat (z.B. Bonus, Verleihung)?

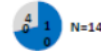


4 Gesundheit

4.1 Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Gesundheitsmanagement?

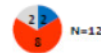


4.2 Gibt es einzelne Gesundheitsförderungsprogramme?



Wenn ja:

4.2.1 Sind die Angebote auf die unterschiedlichen Bedürfnisse vielfältiger Beschäftigtengruppen abgestimmt?



4.2.2 Von welchen Gruppen werden die Angebote wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

Von Frauen (3)	Von Männern (2)	Von Jüngeren (3)
Von Älteren (2)	Von Personen mit Migrationshintergrund (1)	Von Personen mit Leistungsveränderungen (1)
Von Personen auf unteren Hierarchieebene (1)		

4 Gesundheit

4.3 Werden regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt? N=14

Wenn ja:

4.3.1 Werden die Ergebnisse getrennt nach Beschäftigtengruppen aus- und bewertet? N=9

4.3.2 Werden besondere Personengruppen des Arbeitsschutzes erfasst?

Behinderte	Beschäftigte mit unzureichenden Deutschkenntnissen	Jugendliche / Praktikant / neue Beschäftigte
Leiharbeiter	Werdende / stillende Mütter	Nicht getrennt erfasst (5)

4.3.3 Welche Maßnahmen werden daraus abgeleitet?

Beseitigung festgestellter Gefährdungen, Information der Mitarbeiter über weniger gefährdete Verhaltens & Arbeitsanweisungen z.B. Sitzhaltung

4.4 Gibt es eine Regelung (z.B. Betriebsvereinbarung) zu Mobbing? N=14
Kommentar: „nur der was gesetzlich geregelt ist.“

4.5 Gibt es Maßnahmen, Mobbing entgegen zu wirken? N=14

4.6 Gibt es eine systematische Vorgehensweise beim Auftreten von Mobbing? N=14
Kommentar: „Analog AGG“ (2)

5 Lohn und Leistung

5.1 Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Fairness im Umgang miteinander. N=14
Kommentar: „Gilt zumindest für die, die nach Tarif bezahlt werden.“

5.2 Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Anerkennung und Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen untereinander. N=14

5.3 In unserem Unternehmen bemühen wir uns um die Integration aller Beschäftigtengruppen. N=14

5.4 In unserem Unternehmen zählt nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch der Mensch. N=13

5.5 In unserem Unternehmen wird bewusst berücksichtigt, dass Menschen unterschiedliche Potenziale haben. N=14

5.6 In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des Miteinanders, weniger der Konkurrenz. N=14

6 Führung

6.1	Die Führungsgrundsätze beinhalten schriftlich fixierte Grundsätze für ein Führungsverhalten, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt.	
6.2	In unserem Unternehmen wird ein auf Offenheit und Kommunikation basierendes Führungsverhalten praktiziert, welches den Umgang mit personeller Vielfalt verbessert.	
6.3	Die Führungskräfte in unserem Unternehmen können mit Konflikten umgehen, die aus der personellen Vielfalt resultieren.	
6.4	Die Führungskräfte werden im Umgang mit Vielfalt (z.B. Gender-Trainings, Diversity-Trainings) geschult.	
6.5	Die Vorgesetzten führen regelmäßig Gespräche mit Mitarbeiter durch, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Mitarbeiter zu erkennen und zu berücksichtigen (z.B. Jahresgespräch, Zielvereinbarung).	
Wenn zutrifft:		
6.5.1	Sind die Vorgesetzten für die Gesprächsführung geschult?	
6.5.2	im Gespräch...	
	Zufriedenheit, persönliche Erwartung und Ziele des Beschäftigten werden abgefragt.	
	Feedback über die Leistung und das Verhalten des Beschäftigten wird gegeben.	
	Stärken, Grenzen und Schwächen der Beschäftigten herausarbeiten.	
	Gemeinsam festlegen und vereinbaren, wie festgestellte Schwächen angegangen werden können.	

19

6 Führung

6.6	Werden regelmäßig schriftliche Befragungen von Mitarbeiter durchgeführt?	
Wenn ja:		
6.6.1	Werden diese Befragungen nach unterschiedlichen Beschäftigtengruppen ausgewertet?	
6.6.2	Werden daraus folgend Maßnahmen ergriffen?	
6.6.3	Werden die Maßnahmenerfolge kontrolliert und ggf. modifiziert?	
6.7	Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre direkten Vorgesetzten zu beurteilen?	
6.8	Das Management und die Führungskräfte sind in unserem Unternehmen ebenso vielfältig zusammengesetzt wie die Belegschaft insgesamt.	

20

7 Unternehmenskultur

7.1	Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Fairness im Umgang miteinander.	1	5	5	3	N=14
7.2	Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Anerkennung und Wertschätzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen untereinander.	0	3	10	1	N=14
7.3	In unserem Unternehmen bemühen wir uns um die Integration aller Beschäftigtengruppen.	0	8	6	0	N=14
7.4	In unserem Unternehmen zählt nicht nur die Arbeitskraft, sondern auch der Mensch.	2	4	4	4	N=14
7.5	In unserem Unternehmen wird bewusst berücksichtigt, dass Menschen unterschiedliche Potenziale haben.	2	4	5	3	N=14
7.6	In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des Miteinanders, weniger der Konkurrenz.	2	2	9	1	N=14
7.7	In unserem Unternehmen herrscht eine offene Kommunikations- / Gesprächskultur.	0	4	9	1	N=14
7.8	Alle Mitarbeiter werden vom Management mit Rücksicht und Respekt behandelt.	0	6	6	2	N=14
7.9	Alle Mitarbeiter behandeln sich untereinander mit Rücksicht und Respekt.	0	6	8	0	N=14
7.10	Wir achten darauf, dass im Unternehmen niemand ausgegrenzt wird.	3	5	6	0	N=14
7.11	In unserem Unternehmen wird aktiv das Gemeinschaftsleben z.B. durch Betriebsfeiern, Betriebsausflüge gefördert.	5	0	8	1	N=14

7 Unternehmenskultur

7.12	Werden die unterschiedlichen Sprach- und kulturellen Kompetenzen der Beschäftigten genutzt?	0	13	1	N=14	
7.12.1 Wenn zutrifft: Wofür werden die unterschiedlichen Sprach- und kulturellen Kompetenzen genutzt?						
	Für Vermittlung bei Konflikten	0	1	3	0	N=4
	Für die Ansprache von Kundinnen & Kunden	0	1	3	0	N=4
	Für Geschäftskontakte	2	1	1	0	N=4

8 Interessenvertretung

8.1	Der Betriebsrat ist ebenso vielfältig zusammengesetzt wie die Belegschaft insgesamt.		N=14
8.2	Der Betriebsrat hat sich eigene Ziele gesetzt im Umgang mit der personellen Vielfalt im Unternehmen.		N=14
8.3	Es gibt eine Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz.		N=14
8.4	Die Sprechzeiten des Betriebsrats sind so, dass jede Mitarbeiter diese in Anspruch nehmen kann.		N=14
8.5	Der Betriebsrat befürwortet ein Diversity Management.		N=13
8.6	Der Betriebsrat engagiert sich aktiv für personelle Vielfalt.		N=13

8.6.1 Wenn zutrifft: In welchen Gestaltungsfeldern engagiert sich der Betriebsrat aktiv? (Mehrfachnennungen möglich)

Personalmanagement (6)	Arbeitsgestaltung & -organisation (2)	Gesundheit (4)
Lohn & Leistung (9)	Führung	Unternehmenskultur (3)
Interessenvertretung (5)	Marketing, Public Relations	Entwicklung neuer Produkte- & Dienstleistung

8.7	Gibt es eine Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte in Ihrem Unternehmen?	
8.8	Gibt es eine Vertretung / Ansprechpartner für Behinderte / leistungsveränderte Beschäftigte in Ihrem Unternehmen?	
8.9	Gibt es eine gesonderte Vertretung / Ansprechpartner für ausländische Mitarbeiter?	



www.hessen.netzwerk-iq.de

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“