

## Vielfalt im betrieblichen Alltag erfolgreich managen

### Das Konzept einer Vielfaltmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers

#### Herausgegeben von:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Julia Beer

Kleppingstraße 20

44135 Dortmund

Tel.: 0231 556976-0

info@prospektiv.de

www.projekt-soviel.de

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



## Inhalt

Mehrwert einer Vielfaltsmangerin oder eines Vielfaltsmangers .....	3
Implementierung einer Vielfaltsmangerin oder eines Vielfaltsmangers.....	3
Aufgaben der Vielfaltsmangerin oder des Vielfaltsmangers .....	4
Qualifizierungen für Vielfaltsmangerinnen und Vielfaltsmanger .....	5
Prozessbegleitung durch eine Vielfaltsmangerin bzw. einen Vielfaltsmanger.....	6

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



## Mehrwert einer Vielfaltsmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers

Die strategische Verankerung des Themas Vielfalt in den Köpfen und Strukturen ist das wichtigste Ziel für ein erfolgreiches Diversitymanagement. Demzufolge sollten Unternehmen und Verwaltungen das Thema strategisch angehen. Vielfalt zu thematisieren bedeutet daher nicht nur sich zu dem Thema zu bekennen und es beispielsweise in einem Leitbild oder einer strategischen Ausrichtung zu benennen, sondern es müssen darauf aufbauende Maßnahmen ergriffen und begleitet werden. Dies kann am besten durch eine Person gewährleistet werden, die die Verantwortung für das Thema Vielfalt trägt und die die Ansprechperson für das Thema ist.

Um sich als Unternehmen oder Verwaltung dem Thema Vielfalt zu widmen, ist das Wirken einer Vielfaltsmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers ein wichtiger Baustein für ein erfolgreiches Diversitymanagement. Mithilfe einer solchen Ansprechperson werden unterschiedliche Aufgaben und Themenbereiche an einer zentralen Stelle gebündelt. Vor allem in größeren Unternehmen und Verwaltungen gibt es aktuell schon Stellen oder Ansprechpersonen, die mit dem Thema vertraut sind.

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben jedoch nicht die finanziellen und personellen Mittel, um solche Strukturen zu schaffen. Mithilfe des Konzepts einer Vielfaltsmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers ist dies oft nicht notwendig. Gerade um die ersten Schritte bezüglich des Themas Vielfalt zu gehen, reichen oft schon wenige Maßnahmen. Dies zeigen die Erfolge bisher eingesetzter Vielfaltsmanagerinnen und Vielfaltsmanager, die es schaffen, das Thema nachhaltig und auf eine einfache Art und Weise in den Unternehmen und Verwaltungen zu verankern.

## Implementierung einer Vielfaltsmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers

Wichtig ist nicht nur, dass eine Vielfaltsmanagerin oder ein Vielfaltsmanager motiviert ist, Interesse am Thema und Verständnis für die individuellen Probleme hat, sondern auch dass ausreichend Zeit für die Aufgaben eingeplant wird. Zu Beginn ist ebenfalls zu klären, welche Rechte die Vielfaltsmanagerin oder der Vielfaltsmanager benötigt, um das Thema strategisch vorantreiben zu können.

Um als solche Ansprechperson zu agieren ist es hilfreich mit dem Thema bereits vertraut zu sein, es ist aber keine zwingende Voraussetzung. Die Vielfaltsmanagerin oder der Vielfaltsmanager kann aus der Personalabteilung oder Führungsebene stammen, die Person kann aber auch auf der Ebene der Beschäftigten besetzt werden. Letztere Variante hat den Vorteil, dass die Ansprechperson oft einen näheren Bezug zu den Kolleginnen und Kollegen hat und damit besser Bedarfe oder Probleme wahrnehmen kann.

Zu Beginn der Implementierung sollte geklärt werden, welche Rolle die Vielfaltsmanagerin oder der Vielfaltsmanager im Unternehmen oder in der Verwaltung einnimmt. Abhängig von den jeweiligen Aufgaben sollte ebenfalls geklärt werden, welche Qualifikationen und Kompetenzen die ausgewählte Ansprechperson mitbringt und in welchen Bereichen noch Weiterbildungsbedarf besteht. Empfehlenswerte

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch





Kompetenzen sind Konfliktmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Teamorientierung, Empathie, Sensibilität, Wertschätzung und Offenheit.

Aufgabe der Vielfaltsmanagerin oder des Vielfaltsmanagers ist die Begleitung, Umsetzung und Nachhaltigkeit von Diversity-Maßnahmen. Dazu ist der Einbezug in strategische und inhaltliche Absprachen hinsichtlich des Themas Diversity auf Ebene der Geschäftsführung erforderlich.

## Aufgaben der Vielfaltsmanagerin oder des Vielfaltsmanagers

Die Hauptaufgabe einer Vielfaltsmanagerin oder eines Vielfaltsmanagers ist die Organisation, Kommunikation und Darstellung des Themas Vielfalt innerhalb der Unternehmen und Verwaltungen.

Ein hilfreicher erster Schritt, um sich als Vielfaltsmanagerin oder Vielfaltsmanager dem Thema Vielfalt im Unternehmen oder in der Verwaltung zu nähern, ist sich einen Überblick über die aktuelle Situation von Vielfalt zu verschaffen (Ist-Stand-Analyse). Ein geeignetes Instrument ist dazu der im Rahmen des Projekts „SoViel“ entwickelte Vielfaltsmonitor (für weitere Informationen siehe 1. Fact Sheet „Vielfaltsmonitor“). Mithilfe von quantitativen und qualitativen Aussagen zur Vielfalt erhält eine Vielfaltsmanagerin bzw. ein Vielfaltsmanager eine Orientierung, wie die Beschäftigten die Situation einzelner Vielfaltsmerkmale in der Organisation sehen. Die Ergebnisse dieser Verortung, ähnlich die eines Seismographen, sollten im Anschluss auf Ebene der Geschäftsführung besprochen und Maßnahmen abgeleitet werden.

In vielen Fällen fehlt es beim Thema Vielfalt an der strategischen Verankerung. Daher empfiehlt sich als nächste Aufgabe für eine Vielfaltsmanagerin oder einen Vielfaltsmanager die Entwicklung eines Leitbildes der Vielfalt (für weitere Informationen siehe 2. Fact Sheet „Leitbild der Vielfalt“). Beschäftigte und Führungskräfte erarbeiten erst getrennt, später gemeinsam, die Werte, Mission und Vision ihrer Organisation im Hinblick auf eine vielfältige Belegschaft. Diese strategische Maßnahme hilft eine gemeinsame Identität sowie ein gemeinsames Verständnis zur Bedeutung und zum Umgang mit Vielfalt in der Organisation zu schaffen. Gleichzeitig hilft es der Vielfaltsmanagerin bzw. dem Vielfaltsmanager, die jeweiligen Perspektiven zu kennen und einschätzen zu können, welche Anforderungen und welcher Handlungsbedarf besteht.

Die aus der strategischen Implementierung abgeleiteten Maßnahmen unterscheiden sich von Organisation zu Organisation. Gemeinsames Merkmal ist der Ansatz, die existierenden Führungsprozesse und -instrumente auf Vielfalt zu prüfen und dahingehend weiterzuentwickeln. Die Vielfaltsmanagerin bzw. der Vielfaltsmanager sollte dabei berücksichtigen, dass dazu entweder Unterstützungsmaßnahmen auf Seiten der Führungskräfte notwendig sein können oder die Arbeit an Führungsinstrumenten. Dazu kann und sollte sich die Vielfaltsmanagerin bzw. der Vielfaltsmanager Unterstützung hinzuholen. Wichtig ist, dass sie bzw. er den Überblick behält und weiterhin als zentrale Ansprechperson zu dem Thema fungiert. Mit dieser strategischen Verankerung ist gleichzeitig sichergestellt, dass das Thema Vielfalt breit und nachhaltig in der Organisation verankert wird.

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



In einzelnen Fällen muss eine Vielfaltsmanagerin oder ein Vielfaltsmanager nicht strategisch agieren, sondern bei Problemen aufgrund von Vielfalt Gesprächsrunden mit den Betroffenen, im Projekt „SoViel“ auch sogenannte Vielfaltspartnerschaften, durchführen. Dazu werden gezielt Personen aus der Belegschaft in moderierten Arbeitstreffen begleitet, um sich zu einem Vielfaltsthema auszutauschen oder gemeinsam daran zu arbeiten. Dieser Austausch dient nicht nur der Sensibilisierung und dem gegenseitigen Verständnis von Vielfalt, sondern trägt ferner zur nachhaltigen Verankerung des Themas Vielfalt in der Organisation bei.

## Qualifizierungen für Vielfaltsmanagerinnen und Vielfaltsmanager

Bei vielen Maßnahmen zum Thema Vielfalt lernen die Vielfaltsmanagerinnen und Vielfaltsmanager ihre Rolle „on the job“. An einigen Stellen bedarf es jedoch eines fundierten Hintergrundwissens, wie z. B. Kommunikation, um über Maßnahmen geeignet berichten zu können oder Konfliktmanagement, um Vielfaltspartnerschaften durchführen zu können. Dazu wurden im Projekt „SoViel“ zwei hilfreiche Qualifizierungsmaßnahmen für eben diese Themen durchgeführt.

### Schwerpunkt „Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit von Vielfalt“

Besonders zu Beginn der Implementierung ist es wichtig, dass das Thema Vielfalt im Unternehmen oder in der Verwaltung mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit verbreitet wird. Aufgabe der Vielfaltsmanagerinnen und Vielfaltsmanager ist es hier Interesse für das Thema in der Belegschaft zu wecken, das Thema und seine Umsetzung unter den Kolleginnen und Kollegen bekannt zu machen, über Neuigkeiten zu berichten und die Relevanz von Vielfalt für die Organisation darzustellen. Da dies besonders bei einem weichen Thema wie Vielfalt Schwierigkeiten aufwirft, sollte sich die Vielfaltsmanagerin bzw. der Vielfaltsmanager dazu Anregungen und Unterstützung holen. Eine gute Unterstützung bietet dazu der interaktive Leitfaden zur betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit von Vielfalt aus der Toolbox des Projekts „SoViel“.

### Schwerpunkt „Kommunikation und Konfliktmanagement“

Um für die Herausforderung von Konflikten aufgrund von Vielfalt vorbereitet zu sein, ist eine weitere wichtige Qualifizierungsmaßnahme das Thema Kommunikation und Konfliktmanagement. Probleme aufgrund von Vielfalt können beispielsweise durch sogenannte Vielfaltspartnerschaften gelöst werden. Dazu muss die Vielfaltsmanagerin oder der Vielfaltsmanager über gute Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten verfügen, um schwierige Gespräche zu moderieren oder zu deeskalieren.

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



## Prozessbegleitung durch eine Vielfaltsmangerin bzw. einen Vielfaltsmanger

	Inhalt	Ziele und Mehrwert
1.	Im Gespräch mit der Geschäftsführung, dem Betriebs- oder Personalrat und ggf. weiteren Beteiligten eine Ansprechperson als Vielfaltsmanger/-in sowie deren Aufgabe und Implementierungsprozess gemeinsam festlegen.	Mit der Benennung einer Vielfaltsmangerin oder eines Vielfaltsmangers erhält das Thema Vielfalt eine strategische Bedeutung. Die Vielfaltsmangerin oder der Vielfaltsmanger weiß um die jeweiligen Aufgaben und es kann ein strategisches Konzept für Maßnahmen zur Unterstützung von Vielfalt entwickelt werden.
2.	Erstellung des Vielfaltsmontors	Die Vielfaltsmangerin oder der Vielfaltsmanger kennt die aktuelle IST-Situation von Vielfalt und kann Handlungsbedarfe ableiten.
3.	Erstellung eines Leitbilds und Identifikation von Vielfaltswerten	Die Vielfaltsmangerin oder der Vielfaltsmanger begleitet den Prozess der Leitbildentwicklung oder Werteidentifikation und kann für die Implementierung sorgen.
4.	Arbeitspakete oder Workshops zur Verankerung von Vielfalt in das Thema Führung und Führungsinstrumente	Die Vielfaltsmangerin oder der Vielfaltsmanger ist die Ansprechperson für Führungskräfte bei der Überarbeitung von Strukturen und Prozessen sowie bei Herausforderungen zu diesem Thema.
5.	Durchführung von Vielfaltspartnerschaften	Die Vielfaltsmangerin oder der Vielfaltsmanger kennt und beherrscht Kommunikationsfähigkeiten, um Vielfaltspartnerschaften erfolgreich durchführen zu können.
6.	Qualifizierungsmaßnahme „Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit von Vielfalt“	Qualifizierung der Vielfaltsmangerin oder des Vielfaltsmangers, um betriebliche Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Vielfalt voranzutreiben und um als zentrale Ansprechperson zu fungieren.
7.	Qualifizierungsmaßnahme „Kommunikation und Konfliktmanagement“	Qualifizierung der Vielfaltsmangerin oder des Vielfaltsmangers hinsichtlich der Themen Moderation und Konfliktmanagement, um Sensibilität zu schaffen und als Ansprechperson für Beschäftigte bei Schwierigkeiten zur Verfügung zu stehen.

Gefördert durch



Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch

