



Training zu regenerativer Führung

Modul 3

Entwickelt von CCIB | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

3. Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion strategisch verankern

DEI nicht nur als Personalthema positionieren, sondern als strategischen Treiber für Leistung und Innovation.

von CCIB

3.1 Einleitung

Themen und Schlüsselkonzepte

Dieses Modul vertieft das Verständnis von Diversität, Gleichstellung und Inklusion, indem es individuelle Erfahrungen mit Organisationsdynamiken und strategischer Relevanz verknüpft. Es beleuchtet, wie unterschiedliche Perspektiven, Hintergründe und Denkweisen die Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung beeinflussen und wie diese Unterschiede die Effektivität von Teams je nach Grad der Inklusion stärken oder einschränken können.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Unterscheidung zwischen Gleichheit und Gerechtigkeit. Dabei wird deutlich, dass Chancengleichheit nur erreicht werden kann, wenn auch die strukturellen Bedingungen berücksichtigt werden, die den Zugang zu Möglichkeiten und Teilhabe beeinflussen. Inklusion wird als zentrale Voraussetzung dafür verstanden, dass alle Mitarbeitenden ihre Perspektiven und Fähigkeiten einbringen können. Sie steht in engem Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit und der Qualität der Zusammenarbeit innerhalb von Teams.

Das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile wird als relevante Grundvoraussetzung anerkannt, insbesondere im Hinblick darauf, wie diese alltägliche Entscheidungen in den Bereichen Kommunikation, Bewertung und Führung prägen. Die eingehende Auseinandersetzung mit Vorurteilsmechanismen und Strategien zu deren Bekämpfung erfolgt in Modul 4. Diese Elemente werden anschließend mit einer umfassenderen Organisationsperspektive verknüpft, wodurch Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (DEI) als Faktor für Innovation, Leistung und langfristige Anpassungsfähigkeit positioniert werden. Die Bedeutung von DEI variiert je nach beruflichem Kontext. Ihre Prinzipien sind jedoch grundlegend und universell anwendbar. Hier einige Beispiele: Im Gesundheitswesen beeinflussen inklusive Praktiken unter anderem die Qualität der Patient*innenversorgung und die Kommunikation im Team in Stresssituationen. In Bildungseinrichtungen bestimmen sie die Zugänglichkeit für Schüler*innen und die Qualität ihrer Lernumgebung. In der Industrie allgemein wirken sich DEI-Prinzipien auf den Teamzusammenhalt, die Sicherheitskultur und die Mitarbeiterbindung aus. Unabhängig vom Sektor weisen Organisationen, die DEI strategisch integrieren, tendenziell eine höhere Resilienz, Kreativität und die Fähigkeit auf, auf komplexe Herausforderungen zu reagieren.

Thema des Moduls: Das Modul konzentriert sich darauf, wie Diversität, Gleichstellung und Inklusion als konsequenter und zielgerichteter Ansatz in die Organisationspraxis integriert werden können, anstatt als eine Reihe isolierter Initiativen. Es untersucht, wie alltägliche Interaktionen, Teamdynamiken und Führungsverhalten zur Gestaltung inklusiver oder exklusiver Umgebungen beitragen.

Durch die Analyse konkreter Situationen aus dem beruflichen Umfeld der Teilnehmenden verdeutlicht das Modul, wie organisatorische Praktiken Partizipation, Zusammenarbeit und den Zugang zu Chancen beeinflussen. Damit unterstützt es einen Perspektivwechsel: von der Betrachtung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) als isoliertes Thema hin zur

Anerkennung als integraler Bestandteil von Entscheidungsprozessen und der Funktionsweise von Organisationen.

Das Modul betont letztlich die Rolle der Führungskräfte bei der Umsetzung der DEI-Prinzipien in die Praxis, wobei der Schwerpunkt auf der Schaffung von Bedingungen liegt, die es ermöglichen, dass unterschiedliche Perspektiven effektiv zu den Zielen der Organisation beitragen.

Schlüsselkonzepte:

- **Diversität:** Das Vorhandensein von Unterschieden zwischen Individuen innerhalb einer Organisation – einschließlich Geschlecht, Kultur, Erfahrung, Alter, Fähigkeiten und Perspektiven –, die die Denkweise, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung von Teams prägen.
- **Eigenkapital:** Ein Prinzip, das faire, auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen zugeschnittene Bedingungen gewährleistet und anerkennt, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Unterstützung benötigen, um die gleichen Chancen zu nutzen. In der Organisationspraxis bedeutet Chancengleichheit, strukturelle Barrieren zu untersuchen und abzubauen, die die Teilhabe und die Ergebnisse beeinträchtigen können.
- **Aufnahme:** Inklusion bedeutet, Umgebungen zu schaffen, in denen sich unterschiedliche Menschen respektiert und wertgeschätzt fühlen und ihr volles Potenzial einbringen können. Sie geht über Repräsentation hinaus und konzentriert sich auf Teilhabe, Zugehörigkeit und Einflussnahme.
- **Psychologische Sicherheit:** Ein Zustand, der einen offenen Austausch und eine Zusammenarbeit ermöglicht, in dem sich die Menschen sicher fühlen, ihre Ideen, Meinungen und Bedenken ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äußern.
- **Unbewusste Voreingenommenheit:** Implizite Annahmen und automatische Denkmuster, die das Verhalten und die Entscheidungsfindung beeinflussen, oft ohne dass man sich dessen bewusst ist.
- **DEI als Organisationspraxis:** Ein Ansatz, der Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion nicht nur als kulturelle Werte, sondern als integrale Elemente betrachtet, die die Effektivität von Organisationen, Innovation und die Gesamtleistung beeinflussen.

Gesamtziele

Das übergeordnete Ziel dieses Moduls ist es, die Fähigkeit der Teilnehmenden zu stärken, Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) als strategische Dimension in ihrem organisatorischen Kontext zu verstehen, zu interpretieren und anzuwenden. Das Modul unterstützt die Teilnehmenden dabei, persönliche Erfahrungen mit organisatorischen Dynamiken zu verknüpfen und zu erkennen, wie Inklusion Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Leistung beeinflusst. Darüber hinaus zielt es darauf ab, die Fähigkeit der Teilnehmenden zu entwickeln, ihre eigenen organisatorischen Praktiken kritisch zu analysieren und konkrete Möglichkeiten zu identifizieren, DEI konsequent und handlungsorientiert zu verankern.

Lernziele

Nach Abschluss dieses Moduls werden die Teilnehmenden in der Lage sein:

Wissen:

- Die Kernkonzepte von Diversität, Gleichstellung und Inklusion sowie deren Relevanz im organisationalen Kontext erläutern.
- Zwischen Gleichheit und Gerechtigkeit unterscheiden und deren praktische Auswirkungen erkennen.
- Die Rolle der psychologischen Sicherheit bei der Förderung inklusiver Arbeitsumgebungen beschreiben.
- Erkennen, wie unbewusste Vorurteile Entscheidungsprozesse und organisationale Abläufe beeinflussen können.
- Analysieren, wie Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) die Organisationsleistung, die Zusammenarbeit und die Innovationsfähigkeit beeinflussen.

Fähigkeiten:

- Teamdynamiken und organisationale Praktiken aus der Perspektive von Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) analysieren.
- Herausforderungen und Barrieren für Inklusion im eigenen beruflichen Umfeld identifizieren.
- Strukturierte Reflexionsprozesse nutzen, um den Grad der Inklusion in Teams und Organisationen zu beurteilen.
- Konkrete und realistische Maßnahmen zur Verbesserung von Inklusion und Chancengleichheit formulieren.
- DEI-Prinzipien in praktische Strategien für den Arbeitsalltag und Führungshandeln übertragen.

Einstellungen:

- Bereitschaft zeigen, unterschiedliche Perspektiven in der Zusammenarbeit und in Führungskontexten aktiv zu berücksichtigen und einzubeziehen.
- Ein kritisches Bewusstsein für die eigenen Annahmen und unbewussten Vorurteile entwickeln.
- Inklusion als Schlüsselfaktor für Zusammenarbeit und organisationale Wirksamkeit wertschätzen.
- Bereitschaft zeigen, Verantwortung für die Förderung inklusiver Arbeitsumgebungen zu übernehmen.
- DEI als strategische und kontinuierliche Organisationspraxis verstehen und unterstützen.

Ressourcen

Anne E. Mullin; Imogen R. Coe; Everton A. Gooden; Modupe Tunde-Byass; Ryan E. Wiley, *Inclusion, diversity, equity, and accessibility: From organizational responsibility to leadership competency*.

2021 The Canadian College of Health Leaders.

Vivian Hunt, Sundiatu Dixon-Fyle, Sara Prince, Kevin Dolan, *Diversity wins: How inclusion matters*.

May 2020 McKinsey & Company.

Alan S. Gutterman, *Embedding Diversity, Equity, and Inclusion*. 2023



3.2 Aktivitäten

Aktivität 1: Eisbrecher – „Zentrum vs. Peripherie“

Dauer: 10 Minuten.

Lernziele:

- Die Teilnehmenden werden motiviert und auf die Inhalte des Moduls eingestimmt.
- Die Teilnehmenden erleben den Unterschied zwischen einer zentralen (dominanten) und einer peripheren (marginalisierten) Perspektive in einem fiktiven Besprechungsszenario.
- Die Teilnehmenden erfahren unmittelbar, wie sich unterschiedliche Rollen auf das Energieniveau, die Bereitschaft zur Beteiligung und das Erleben von Zugehörigkeit oder Ausgrenzung auswirken.

Hinweis an die Moderation:

Raum und Materialien – Vorprüfung: Prüfen Sie vor der Sitzung, ob der Veranstaltungsort die für diese Aktivität erforderliche physische Ausstattung ermöglicht. Der Raum muss groß genug sein, um zwei klar voneinander abgegrenzte Bereiche zu schaffen. Der zentrale Bereich sollte einen Tisch, bequeme Stühle, gute Beleuchtung, freie Sicht auf das Whiteboard oder Flipchart und, falls vorhanden, ein Mikrofon umfassen. Der Randbereich sollte unbequeme oder verstreute Sitzgelegenheiten, Sichtbehinderungen durch Hindernisse, gedämpftes Licht und Abstand zur Gruppe aufweisen. Falls der Veranstaltungsort diese Anordnung nicht zulässt, können Sie vereinfachte Anpassungen vornehmen, z. B. die Größe der Bereiche und die Anordnung der Sitzplätze. In einer virtuellen Umgebung schalten Sie die Teilnehmenden im Randbereich stumm und deren Webcams aus. Die Teilnehmenden im Zentrum haben hingegen vollen Zugriff auf Audio und Video.

Wohlbefinden der Teilnehmenden: Beobachten Sie die emotionalen Reaktionen der Teilnehmenden während der gesamten Sitzung aufmerksam. Zeigt eine Person Anzeichen von deutlichem Unbehagen, sprechen Sie dies wertschätzend an und bieten Sie ihr an, die Übung bei Bedarf kurz zu verlassen.

Abschließende Zusammenfassung – Verknüpfung der Erfahrung mit den Konzepten: Nach der Diskussion in der Gesamtgruppe sollten Sie 1–2 Minuten Zeit nehmen, um die Erfahrungen der Teilnehmenden explizit mit den Schlüsselkonzepten des Moduls zu verknüpfen.



Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation schafft zwei unterschiedliche Zonen: Zentrum(Günstige Zone: Raummitte, Tisch, bequemer Stuhl, gut sichtbare Tafel/Flipchart, volle Beleuchtung, optionales Mikrofon – gute Sicht/Hörbarkeit/Teilnahme) und Peripherie(ungünstige Zone: abgelegene Ecken, unbequeme/verstreute Stühle, eingeschränkte Sicht durch Hindernisse wie Tische, Schatten, Entfernung zur Gruppe – schwierig, sich einzubringen). Es werden zwei Gruppen gebildet: eine im Zentrum, eine in der Peripherie. Beide Gruppen werden gebeten, gleichzeitig dasselbe Thema (z. B. „Nennen Sie einen geschäftlichen Vorteil multikultureller Teams“) aus ihrer jeweiligen Perspektive zu diskutieren und dabei Unterschiede in der Hörbarkeit zu erleben. Nach ein paar Minuten hebt Die Moderation hervor: „Achten Sie auf Unterschiede in Sicht, Komfort und Nähe.“	Zwei Gruppen (Zentrum/Peripherie)	Großer Raum, Tisch, bequeme und unbequeme Stühle, Hindernisse, optionales Mikrofon.	4 Minuten
Beide Gruppen setzen die Diskussion in ihren zugewiesenen Bereichen fort. Die Teilnehmenden beteiligen sich entsprechend ihrer Position im Raum am Gespräch. Nach einigen Minuten signalisiert die Moderation einen Rollenwechsel: Die Gruppen tauschen die Positionen (Zentrum ↔ Peripherie) und führen die Diskussion vom neuen Standort aus fort. Die Übung wird fortgesetzt, sodass die Teilnehmenden unterschiedliche Grade der Beteiligung und des Engagements erfahren können.	Zwei Gruppen (Zentrum/Peripherie)	Großer Raum, Tisch, bequeme und unbequeme Stühle, Hindernisse, optionales Mikrofon.	4 Minuten
Die abschließende Reflexion findet in der Mitte des Raumes statt. Die Moderation stellt den Teilnehmenden Leitfragen zu ihren Erfahrungen in den beiden Positionen:	Plenum		2 Minuten



„Was haben Sie in der Mitte bzw. am Rand wahrgenommen? (Sicht, Hörbarkeit, Atmosphäre)“; „Wie hat es sich angefühlt, am Rand nicht gehört zu werden?“ Die Teilnehmenden tauschen ihre Beobachtungen aus und benennen konkrete Unterschiede, die sie während der Übung erlebt haben.			
--	--	--	--



Aktivität 2: Reflexion & Diskussion „Vielfalt in meinen Teamerfahrungen“

Dauer: 35 Minuten.

Lernziele:

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre persönlichen Erfahrungen mit Diversität und Inklusion im beruflichen Kontext.
- Die Teilnehmenden erkennen den Zusammenhang zwischen Vielfalt, Inklusion und Teamwirksamkeit.
- Die Teilnehmenden identifizieren eine konkrete Herausforderung im Bereich Inklusion und entwickeln eine passende Führungsmaßnahme.
- Die Teilnehmenden übertragen ihre Reflexionen in eine konkrete und umsetzbare Lösung für die Praxis.

Reflexionseingabe: Denken Sie an ein Team, in dem Sie gearbeitet haben und das aus Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, unterschiedlichen Perspektiven oder unterschiedlichen Persönlichkeiten besteht.

Reflexionsfragen:

- Worin bestehen die Unterschiede zwischen den Teams?
- Wie wirkten sich diese Unterschiede auf die Zusammenarbeit aus?
- Hat die Vielfalt die Effektivität des Teams verbessert oder beeinträchtigt? Wie?
- Was würden Sie heute als Führungskraft oder Teammitglied anders machen?
- Welche konkrete Maßnahme würden Sie ergreifen, um die Inklusion in dieser Situation zu verbessern?

Weitere Leitfragen zur tieferen Reflexion (*optional, für die Moderation*):





- Wie wirkte sich die Diversität im Team auf das emotionale Klima aus? Gab es Momente der Spannung, des Unbehagens oder des Missverständnisses?
- Wurden alle Teammitglieder in Diskussionen und Entscheidungen gleichermaßen gehört? Wenn nicht, wodurch wurde dieses Ungleichgewicht verursacht?
- Gab es im Team explizite Vereinbarungen zur Kommunikation oder Entscheidungsfindung? Hätten diese geholfen?
- Welche Annahmen hatten Sie rückblickend über bestimmte Teammitglieder, die möglicherweise Ihre Interaktion mit ihnen beeinflusst haben?

Beispiele für integrative Führungsmaßnahmen (*Zur Information die Moderationen und zur Unterstützung der Teilnehmenden*): Teilnehmenden, denen es schwerfällt, eine konkrete Handlung zu benennen, können sich an folgenden Beispielen orientieren:

- Eine regelmäßig stattfindende Besprechung so umstrukturieren, dass alle Teammitglieder unabhängig von ihrer Dienstzeit oder ihrem Kommunikationsstil einen festen Zeitrahmen für ihren Beitrag haben.
- Einführung eines strukturierten Feedbackprozesses, der für alle Teammitglieder die gleichen Kriterien anwendet, wodurch der Einfluss informeller Netzwerke oder persönlicher Sympathien reduziert wird.
- Proaktiv Möglichkeiten für ruhigere oder weniger sichtbare Teammitglieder schaffen, vor anderen die Führung zu übernehmen oder zu präsentieren.
- Eine konkrete Mikroaggression oder ausgrenzende Bemerkung direkt und ruhig im Moment anzusprechen, anstatt sie zu ignorieren, um einen Konflikt zu vermeiden.
- Überarbeitung eines Rekrutierungs- oder Bewertungsprozesses, um diverse Gremiumsmitglieder und standardisierte Kriterien einzubeziehen.

Anmerkungen der Moderation:

- **Sichere Umgebung:** Bevor Sie beginnen, weisen Sie ausdrücklich darauf hin, dass die Teilnehmenden auf reale berufliche Erfahrungen zurückgreifen werden, die teilweise sensible oder unangenehme Situationen beinhalten können. Bitten Sie die Teilnehmenden, nur das mitzuteilen, womit sie sich wohlfühlen, und erinnern Sie die Gruppe daran, dass Vertraulichkeit im Raum vorausgesetzt wird.
- **Zeitliche Flexibilität:** Bei großen Gruppen oder besonders ergiebigen Diskussionen sollte für das Plenum zusätzliche Zeit eingeplant werden (Schritt 3 in der Tabelle). Es ist ratsamer, die abschließende Synthese (Schritt 5) etwas zu kürzen, als das Plenum zu verkürzen.





- **Unterstützung weniger erfahrener Teilnehmenden:** Falls einige Teilnehmenden nur über begrenzte Erfahrung mit DEI-Konzepten verfügen, können die oben genannten Beispiele für inklusive Führungsmaßnahmen zu Beginn der Partnerarbeitsphase geteilt werden, um die Reflexion zu fundieren.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation bittet die Teilnehmenden, sich einzeln an eine reale Teamerfahrung zu erinnern, bei der Vielfalt präsent war (z. B. multikulturelles Team, unterschiedliche berufliche Hintergründe oder Kommunikationsstile). Die Teilnehmenden reflektieren darüber, wie sich diese Unterschiede auf die Zusammenarbeit und die Effektivität des Teams ausgewirkt haben, und benennen eine konkrete Herausforderung im Bereich Inklusion, die sich in dieser Situation herauskristallisiert hat.	Einzelarbeit	Reflexion & Diskussion	5 Minuten
Nach der individuellen Reflexion arbeiten die Teilnehmenden paarweise zusammen, um ihre Erfahrungen auszutauschen und Perspektiven zu vergleichen. Dabei können auch Erfahrungen aus der Schule, der beruflichen Bildung oder der Universität in einer multikulturellen Gruppe einbezogen werden, beispielsweise Gruppenprojekte oder kollaborative Lernumgebungen. Gemeinsam wählen sie eine konkrete Herausforderung im Bereich Inklusion aus, um zu erörtern, was diese erschwert hat, wie sie das Team beeinflusst hat und was hätte anders gemacht werden können. Um die Diskussion von der Reflexion zum Handeln zu führen, wird jedes Paar anschließend gebeten, eine konkrete Führungsmaßnahme zu formulieren, die die Inklusion in dieser Situation hätte verbessern können.	Partnerarbeit	Papier und gegebenenfalls Stifte, um konkrete Führungsreaktionen festzuhalten.	10 Minuten





Die Paare präsentieren ihre Antwort kurz im Plenum. Jede Präsentation sollte das Thema Inklusion, die wichtigsten Auswirkungen auf das Team und eine praktische Maßnahme, die eine Führungskraft ergreifen könnte, hervorheben. Zum Schluss weist Die Moderation auf den Zusammenhang zwischen Reflexion, Führungsverhalten und Teameffektivität hin und betont, dass inklusives Handeln damit beginnt, Situationen klar zu erkennen und darauf mit gezielten Maßnahmen zu reagieren.	Plenum		10 Minuten
Die Teilnehmenden führen eine Gruppendiskussion, in deren Mittelpunkt die wichtigsten Punkte und Beispiele für wirksame Strategien zum Umgang mit Diversität und Inklusion stehen.	Gruppenarbeit		5 Minuten
Die Moderation schließt die Aktivität ab, indem er die Reflexionen der Teilnehmenden mit der strategischen Perspektive von DEI verknüpft und die Ergebnisse zusammenfasst.			5 Minuten

DIVERSITÄT IN MEINEM TEAM: ERFAHRUNGEN



Zeit: 5 Minuten

• Reflexion



Denken Sie an ein Team, in dem Sie tätig waren und das aus Personen mit unterschiedlichen Hintergründen, Perspektiven oder Persönlichkeiten bestand.

• Reflexionsfragen



• *Welche Unterschiede gab es im Team?*



• *Hat die Vielfalt die Effektivität des Teams verbessert oder negativ beeinflusst? Inwiefern?*



Co-funded by
the European Union



Aktivität 3: DEI-Krise-Lösungs-Karte

Dauer: 35 Minuten.

Lernziele:

- Die Teilnehmenden verstehen die Schlüsselkonzepte von Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) sowie deren Bedeutung im organisatorischen Kontext.
- Sie setzen sich anhand realer Krisensituationen aktiv mit DEI-Konzepten auseinander und reflektieren deren praktische Anwendung.
- Sie entwickeln und visualisieren konkrete Führungsmaßnahmen zur Förderung einer inklusiven Organisationskultur.
- Sie erleben, wie kollektive Intelligenz genutzt werden kann, um Herausforderungen in strategische Chancen zu verwandeln.

Materialien – Vorbereitung:

Für diese Aktivität wird eine große Tafel benötigt, die in drei klar beschriftete Bereiche unterteilt ist: Diversität, Gleichstellung und Inklusion. Zusätzlich werden ausreichend Post-it-Zettel und Stifte für alle Teilnehmenden sowie genügend Platz benötigt, damit sich die Teilnehmenden gleichzeitig um die Tafel herum bewegen und arbeiten können.

Falls keine fest installierte Tafel vorhanden ist, können folgende Alternativen genutzt werden:

- ein großes Flipchart-Board an der Wand,
- bedrucktes Papier im Format A2 oder A1, das auf einer geeigneten Oberfläche befestigt wird,
- ein digitales Kollaborationsboard (z. B. Miro oder Jamboard) bei hybriden oder virtuellen Sitzungen.

Bitte prüfen Sie die Verfügbarkeit aller benötigten Materialien mindestens eine Woche vor der Veranstaltung.

PowerPoint-Präsentation: Die theoretische Einführung in Schritt 1 wird durch eine separate Präsentation ergänzt. Die Datei ist hier verfügbar: [PPT](#) Die Präsentation umfasst vier Abschnitte: (1) Was ist DEI?, (2) Warum ist DEI heute strategisch unerlässlich?, (3) Wo kann man am Arbeitsplatz anfangen?, (4) Wie hängen die Ziele für nachhaltige Entwicklung 2030 mit der DEI-Strategie zusammen?

Krisenszenarien – praktische Beispiele:





Um die Moderation bei der anschaulichen Darstellung der drei Krisensituationen zu unterstützen, können die folgenden Beispiele verwendet oder angepasst werden:

- **Diversitätskrise:** Ein Technologieunternehmen wählt im Rekrutierungsprozess konsequent Kandidaten aus demselben Universitätsnetzwerk und mit demselben demografischen Hintergrund aus. Nach drei Jahren fehlen dem Produktteam Perspektiven aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten, Altersgruppen und mit verschiedenen Fähigkeiten – und dies beeinträchtigt zunehmend die Relevanz und Zugänglichkeit der Produkte.
- **Aktienkrise:** Ein Leistungsbeurteilungssystem wendet zwar dieselben formalen Kriterien auf alle Mitarbeitenden an, berücksichtigt aber keine Unterschiede im Zugang zu Mentoring, Sichtbarkeit oder flexiblen Arbeitszeitmodellen. Infolgedessen werden Mitarbeitende aus unterrepräsentierten Gruppen systematisch schlechter bewertet und seltener befördert, und talentierte Mitarbeitende verlassen das Unternehmen.
- **Inklusionskrise:** In Teams mit einer stark informellen Kultur fällt es neuen Mitgliedern mit unterschiedlichem Hintergrund schwer, sich zu integrieren. Mikroaggressionen – kleine Bemerkungen, Witze oder ausgrenzende Verhaltensweisen – bleiben unkommentiert. Mit der Zeit ziehen sich betroffene Mitarbeitende zurück, beteiligen sich seltener an Meetings und berichten von einem geringeren Zugehörigkeitsgefühl.





Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation stellt die theoretischen Grundlagen vor. Die Präsentation ist in vier Hauptschritte gegliedert: 1. Was versteht man unter DEI?– eine Einführung in die Schlüsselkonzepte von Diversität, Gleichstellung und Inklusion. 2. Warum ist DEI heutzutage für Unternehmen unerlässlich?– ein Überblick über den strategischen Wert von DEI im heutigen Unternehmensumfeld. 3. Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz: Wo anfangen?– praktische Einblicke und bewährte Verfahren zur Initiierung eines integrativen Ansatzes im Unternehmen. 4. Wie hängen die Ziele für nachhaltige Entwicklung 2030 mit der DEI-Strategie zusammen?– eine Reflexion darüber, wie die Prinzipien von DEI mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung übereinstimmen.		PPT	10 Minuten
Die Moderation präsentiert drei kurze Krisensituationen, die jeweils eine Dimension von DEI darstellen, und schreibt sie übersichtlich auf eine große, in drei Abschnitte unterteilte Tafel: • Diversitätskrise, bei der die Rekrutierung auf nur eine demografische Gruppe konzentriert ist und dem Team unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen fehlen; • Aktienkrise, wo der Beförderungsprozess ähnliche Profile bevorzugt und wertvolle Talente das Unternehmen verlassen;		Große weiße Tafel, Filzstift.	5 Minuten





● Inklusionskrise, wo alltägliche Mikroaggressionen nicht thematisiert werden und sich die Mitarbeiter zunehmend ausgeschlossen und demotiviert fühlen.			
Die Teilnehmenden stehen im Mittelpunkt. Jeder wählt eine Krise aus, notiert eine umsetzbare Lösung auf einem Post-it-Zettel und klebt diesen an die Tafel im entsprechenden Bereich (Diversität, Gleichstellung oder Inklusion). Während sich die Post-its anhäufen, beobachten die Teilnehmenden, wie in Echtzeit eine wachsende Karte von Lösungen entsteht, wobei sich praktische Ideen in den drei Bereichen gruppieren und zeigen, dass Herausforderungen im Bereich DEI durch vielfältige umsetzbare Maßnahmen bewältigt werden können.	Einzelarbeit	Große Whiteboard-Tafel, Post-its, Stifte.	10 Minuten
Die Teilnehmenden treten zurück und betrachten gemeinsam die Tafel. Die Moderation fragt: „Welche Muster erkennen Sie? Welche Lösungen erscheinen unmittelbar umsetzbar? Wie viel Führungspotenzial steckt hier?“ Anschließend bilden die Teilnehmenden Gruppen um das Board herum, um Ideen zu diskutieren und zu priorisieren und so kollektive Intelligenz in Aktion zu erleben. Die visuelle Karte wird dadurch zu einem greifbaren Ergebnis.	Plenum		10 Minuten





**FITFOR THE
FUTURE**

Projektnummer: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Strategische Verankerung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion.

Entwickelt von CCIB



**Co-funded by
the European Union**

Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen stammen von den Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Positionen der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die Förderstelle übernehmen hierfür die Verantwortung.

Strategische Verankerung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion.



Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) werden zunehmend als essentielle Dimensionen der organisatorischen Effektivität anerkannt und nicht länger als isolierte HR-Initiativen betrachtet. Moderne Organisationen operieren in einem Umfeld, das durch Globalisierung, demografischen Wandel, digitale Transformation und wachsende gesellschaftliche Erwartungen an Fairness und Repräsentation charakterisiert ist. In diesem Kontext sind Organisationen, die verschiedene Perspektiven einbeziehen und ein inklusives Umfeld fördern, häufig innovativer, anpassungsfähiger und widerstandsfähiger.



DEI hat unmittelbare Auswirkungen auf:

- Organisationskultur
- Führungseffektivität
- Teamzusammenarbeit
- Mitarbeitendenengagement
- Innovationsfähigkeit
- Langfristige Nachhaltigkeit



Co-funded by
the European Union

1.2 Vielfalt als Quelle von Perspektiven und Innovationen



Diversität bezieht sich auf das Vorhandensein von Unterschieden zwischen Individuen innerhalb einer Gruppe oder Organisation. Diese Unterschiede beeinflussen, wie Menschen Situationen interpretieren, Probleme angehen, kommunizieren und kooperieren.

Warum Vielfalt in Organisationen von Bedeutung ist



- Vielfalt trägt dazu bei:
- Umfassendere Lösungsansätze für Probleme
- Mehr Kreativität und Innovation.
- Erhöhte Flexibilität gegenüber sich wandelnden Märkten
- Verbessertes Verständnis der verschiedenen Kunden und Interessengruppen
- Reduzierung von „Gruppendenken“

Der Wert der Diversität ist abhängig von der Fähigkeit der Organisation, integrative Bedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, unterschiedliche Perspektiven effektiv in die Teamarbeit und Entscheidungsfindung zu integrieren.



Co-funded by
the European Union

1.3 Gleichstellung im organisatorischen Kontext begreifen



Gerechtigkeit bedeutet, allen Menschen unabhängig von ihren individuellen Umständen die gleichen Ressourcen, Chancen und die gleiche Behandlung zu gewähren.

Warum Gleichstellung in Organisationen von Bedeutung ist



- Gleichstellungsfördernde Organisationspraktiken
- Transparente Beförderungsrichtlinien
- Barrierefreie Rekrutierungsprozesse
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Entwicklung inklusiver Führungspersönlichkeiten
- Gezielte Unterstützungssysteme

Gerechtigkeit verlangt von Organisationen eine kritische Auseinandersetzung mit den strukturellen Gegebenheiten, die den Zugang und die Teilhabe beeinflussen.



Co-funded by
the European Union

1.4 Inklusion im organisatorischen Kontext begreifen



Inklusion beschreibt das Maß, in dem Individuen innerhalb einer Organisation uneingeschränkt teilnehmen, einen bedeutenden Beitrag leisten und Ergebnisse beeinflussen können. Sie geht über die bloße Repräsentation hinaus und legt den Fokus auf die Qualität des Umfelds, in dem Menschen interagieren und kooperieren.

Warum Inklusion in Organisationen von Bedeutung ist



- In einer integrativen Organisation:
- Einzelpersonen beteiligen sich aktiv an Diskussionen und Entscheidungsprozessen.
- Verschiedene Perspektiven werden nicht nur akzeptiert, sondern ausdrücklich geschätzt und integriert.
- Die Menschen empfinden Respekt, Anerkennung und Gehör.
- Die Beteiligung wird durch gezielte organisatorische Praktiken gefördert und nicht dem Zufall überlassen.
- Beiträge werden anerkannt und können die Ergebnisse beeinflussen.

Inklusion transformiert Vielfalt in Wert. Ohne Inklusion bleiben Unterschiede fragmentiert; mit Inklusion werden sie zu einer koordinierten Ressource für Zusammenarbeit, Innovation und organisatorische Effizienz.



Co-funded by
the European Union

2. Warum ist DEI heute von strategischer Bedeutung?



DEI fungiert als strategischer Motor für die Leistungsfähigkeit von Organisationen, Innovation und langfristige Anpassungsfähigkeit.

Im gegenwärtigen Unternehmensumfeld leistet DEI einen Beitrag:

- 1** Optimierung der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung durch vielfältige Perspektiven
- 2** Stärkung der Teameffektivität durch die Förderung von Inklusion und psychologischer Sicherheit.
- 3** Die Reduzierung der Auswirkungen unbewusster Voreingenommenheit in Führungs-, Kommunikations- und Bewertungsprozessen.
- 4** Ermöglichung eines gerechten Zugangs zu Chancen durch die Beseitigung struktureller Barrieren (Gleichstellung)
- 5** Einbindung inklusiver Praktiken in Organisationsprozesse und Führungsverhalten

DEI entwickelt sich zu einer zentralen Organisationspraxis, die in die Arbeitsweise und Entscheidungsfindung von Unternehmen integriert wird.



Co-funded by
the European Union

Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz: Wo soll ich beginnen?



Um einen inklusiven Ansatz am Arbeitsplatz zu etablieren, sollten Organisationen von isolierten Initiativen zu einer durchgängigen und zielgerichteten DEI-Praxis übergehen, die in den täglichen Arbeitsablauf integriert ist.

WESENTLICHE AUSGANGSPUNKTE SIND:

Förderung von Inklusion
als Grundlage für sinnvolle
Teilhabe und
psychologische Sicherheit

Die Bedeutung unbewusster Voreingenommenheit
bei Führungsentscheidungen sowie in
Kommunikations- und Bewertungsprozessen
anerkennen.

Die strukturellen Gegebenheiten
und systemischen Hindernisse
ansprechen, die den Zugang zu
Chancen und Teilhabe beeinflussen.

Einbindung von DEI in Entscheidungsprozesse,
Organisationsabläufe und Führungsverhalten

Aus diesen Elementen können Organisationen integrative Umgebungen schaffen, die
Leistungsfähigkeit, Innovation und langfristige Anpassungsfähigkeit begünstigen.



Co-funded by
the European Union

4. In welchem Zusammenhang stehen die Ziele für nachhaltige Entwicklung 2030 zur DEI-Strategie?



Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Agenda 2030 stellen einen globalen Rahmen für nachhaltige Entwicklung dar, der eng mit den Prinzipien der Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (DEI) verbunden ist:

- **Soziale Integration**
- **Gleichwertigkeit**
- **Menschenwürde**
- **Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung**



Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Agenda 2030 stellen einen globalen Rahmen für nachhaltige Entwicklung dar, der eng mit den Prinzipien der Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (DEI) verbunden ist.

DEI leistet einen direkten Beitrag zu mehreren bedeutenden SDGs, indem es Folgendes fördert:
Verringerung von Ungleichheiten durch gerechten Zugang zu Chancen und Ressourcen
Gleichstellung der Geschlechter durch die Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe und Repräsentation.

Anständige Arbeit und Wirtschaftswachstum durch inklusive und gerechte Arbeitsplätze
friedliche und integrative Institutionen durch die Schaffung eines respektvollen und partizipativen Umfelds



Co-funded by
the European Union



THE GLOBAL GOALS



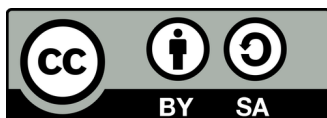
In diesem Sinne stellt DEI nicht nur einen sozialen oder organisatorischen Wert dar, sondern vielmehr einen strategischen Ansatz, der die Erreichung globaler Nachhaltigkeitsziele fördert und die organisatorische Leistungsfähigkeit, Innovationskraft sowie langfristige Widerstandsfähigkeit erhöht.



Co-funded by
the European Union



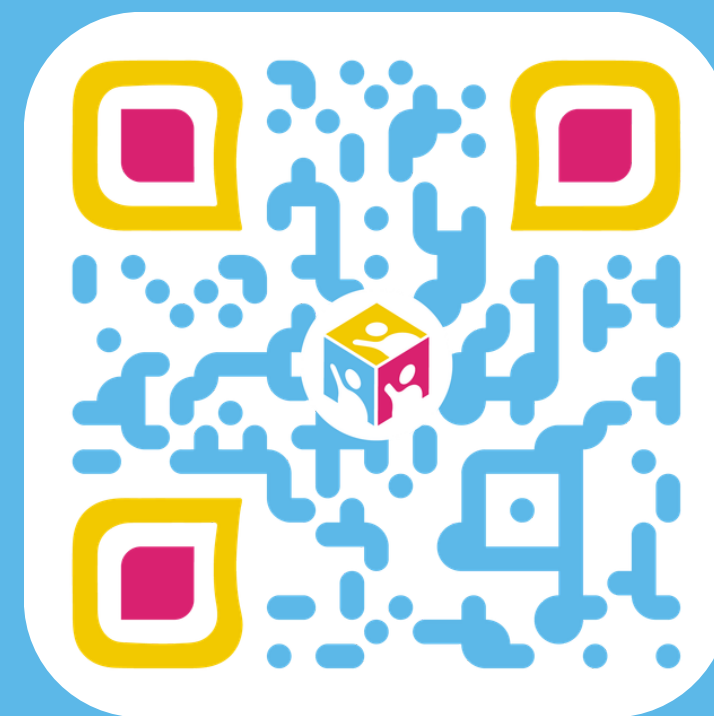
Co-funded by
the European Union



Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen stammen von den Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Positionen der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die Förderstelle übernehmen hierfür die Verantwortung.

Danke

Scannen Sie nach weiteren
Informationen.



fit4thefuture.eu



Aktivität 4: Organisatorische Selbsteinschätzung

Dauer: 30 Minuten.

Lernziele:

- Die Teilnehmenden beurteilen den aktuellen Stand der Integration von Diversität, Gleichstellung und Inklusion (DEI) in ihrer Organisation.
- Sie identifizieren Stärken und Entwicklungsfelder der Organisation in Bezug auf DEI-Strategie, Führung, Organisationskultur und Rekrutierung.
- Sie entwickeln eine konkrete und realistische DEI-Maßnahme, die auf den eigenen organisatorischen Kontext übertragbar ist.
- Sie erfahren die Bedeutung gemeinsamer Verantwortung und Zusammenarbeit bei der Umsetzung von DEI-Initiativen.

Beispiele für DEI-Strategien und -Maßnahmen (*Zur Information für Moderation und als Arbeitsblattunterstützung*): Teilnehmendenn, denen es schwerfällt, eine konkrete Handlungsmöglichkeit zu benennen, können folgende Beispiele folgen:

- Einführung eines strukturierten Einarbeitungsprozesses, der die Teamnormen, die Erwartungen an die Kommunikation und die Inklusionspraktiken für neue Mitglieder explizit anspricht.
- Durchführung einer internen Prüfung der Beförderungs- und Bewertungskriterien, um potenzielle Muster der Nicht-Inklusivität zu identifizieren
- Schaffung eines regelmäßigen Rahmens (z. B. eines Tagesordnungspunktes in monatlichen Teambesprechungen), der der Erfassung und Behandlung von Beobachtungen im Zusammenhang mit Inklusion gewidmet ist.
- Einrichtung anonymer Feedbackkanäle, über die Mitarbeiter ausgrenzendes Verhalten oder strukturelle Barrieren melden können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen.
- Zusammenarbeit mit externen Organisationen oder Beratern für eine DEI-Diagnose und einen maßgeschneiderten Aktionsplan.

Anmerkungen für die Moderation:

Feedback zum Trio: Die Moderation sollte Teilnehmende, die Feedback geben, dazu anleiten, sich auf die Weiterentwicklung und Verbesserung der vorgeschlagenen Maßnahmen zu konzentrieren, anstatt diese zu bewerten. Hilfreiche Reflexionsfragen sind beispielsweise: „Was würde diese Maßnahme in Ihrem Kontext realistischer machen?“, „Wer müsste zusätzlich einbezogen werden?“, „Was könnte ein mögliches Hindernis sein und wie könnte dieses frühzeitig berücksichtigt werden?“





Timing: Bei großen Gruppen kann die Moderation zusätzliche 5 Minuten für die Plenarvortragsphase einplanen, um sicherzustellen, dass genügend Raum für die Hervorhebung der wichtigsten Ideen vorhanden ist.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erläutert den Zweck des Arbeitsblatts und erklärt, dass die Teilnehmenden die Aufgabe individuell bearbeiten werden. Die Moderation erläutert kurz die drei Abschnitte: • Selbsteinschätzung • Spiegelung • Strategisches Handeln	Einzelarbeit		10 Minuten
Es werden Dreiergruppen gebildet. Nacheinander sind alle Teilnehmenden an der Reihe. Sie wählen aus ihrem Arbeitsblatt eine DEI-Strategie/-Maßnahme aus, die sie in ihrer eigenen Organisation umsetzen möchten, und stellen diese den beiden anderen kurz vor, wobei sie den konkreten Schritt und den Anwendungskontext erläutert. Nach jeder Präsentation geben die beiden anderen Teilnehmenden praktische Anregungen zur Weiterentwicklung der Idee. Sie unterstützen dabei, die Maßnahme realistischer zu gestalten, mögliche Hindernisse frühzeitig zu erkennen oder zusätzliche Elemente einzubeziehen, die ihre Wirkung erhöhen (z. B. die Einbindung relevanter Interessengruppen, die Festlegung eines Zeitplans oder die Verknüpfung mit bestehenden Initiativen). Alle Teilnehmenden verlassen die Gruppe mit mindestens einer durch den Austausch verfeinerten DEI-Strategie.	Trios		15 Minuten



Co-funded by
the European Union

Plenumsdiskussion und Nachbesprechung	Plenum		5 Minuten
---------------------------------------	--------	--	-----------



Trainingsmaterial

ORGANISATION - SELBSTEINSCHÄTZUNG

Zeit: 10 Minuten



Anleitung: Überdenken Sie Ihre Organisation und vervollständigen Sie die folgenden Abschnitte, um Ihre DEI-Aktionsplanung zu fördern.



- Teil 1 – Selbstbewertung

Stellungnahme	1	2	3	4	5
DEI ist ein integraler Bestandteil unserer Organisationsstrategie.					
Die Führungsebene unterstützt aktiv die Inklusion.					
Verschiedene Perspektiven fließen in die Entscheidungsfindung ein.					
Die Mitarbeitenden empfinden Wertschätzung und Respekt.					
Rekrutierung unterstützt Vielfalt.					
Inklusion ist ein Bestandteil der Organisationskultur.					



Co-funded by
the European Union

ORGANISATORISCH SELBSTEINSCHÄTZUNG

Zeit: 10 Minuten



• Teil 2 – Reflexion

Die Moderation gibt das Arbeitsblatt aus und erläutert die Anweisungen. Die Teilnehmer bearbeiten es individuell.

- *Was sind die bedeutendsten Lücken oder Herausforderungen im organisatorischen Kontext?*



- *Wo sehen Sie die größten Chancen, die Unternehmenskultur kurzfristig zu optimieren?*



ORGANISATIONALE SELBSTBEWERTUNG

Zeit: 10 Minuten



Anleitung: Überdenken Sie Ihre Organisation und vervollständigen Sie die folgenden Abschnitte. Dieses Arbeitsblatt dient Ihnen als Unterstützung bei der strategischen DEI-Aktionsplanung.

- Teil 3 – Ihre strategische Vorgehensweise



- Beschreiben Sie eine spezifische Maßnahme zur Förderung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (DEI), die Sie implementieren werden:*

- Wann werden Sie es realisieren?*

- ☐ *Sofort*
- ☐ *Innerhalb eines Monats*
- ☐ *Innerhalb von drei Monaten*

- Welche Unterstützung benötigen Sie zur Umsetzung dieser Maßnahme?*



Co-funded by
the European Union



Aktivität 5: Abschließende Reflexion

Dauer:10 Minuten.

Lernziele:

- Fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus dem Modul zusammen.
- Identifizieren Sie konkrete Maßnahmen, die sie persönlich in Bezug auf ihre Denkweise, ihr Verhalten oder ihre tägliche Arbeit ergreifen können.
- Erkennen Sie Gelegenheiten, Veränderungen auf Team- oder Organisationsebene anzustoßen oder dazu beizutragen.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Der Trainer verteilt das Arbeitsblatt und erklärt dessen Zweck. an die Teilnehmenden. Die Teilnehmenden füllen das Arbeitsblatt einzeln aus.	Einzelarbeit	Abschließende Betrachtung	7 Minuten
Die Moderation lädt Teilnehmende, die eine Erkenntnis oder eine Verpflichtung aus ihrem Reflexionsbogen teilen möchten, dazu ein, dies kurz – entweder mit einem Partner oder im Plenum – zu tun. Die Teilnahme ist freiwillig. Die Moderation hört zu, ohne zu bewerten, und würdigt die Beiträge mit einem kurzen Nicken oder einer kurzen Bemerkung.	Plenum freiwillig		3 Minuten

SPIEGELUNG



Name:

Modul:

- **Wesentliche Erkenntnisse**

Welche wesentlichen Erkenntnisse oder Lehren haben Sie aus diesem Modul gewonnen?

- **Unmittelbare persönliche Maßnahmen**

Welche spezifischen Veränderungen können Sie in Ihrem eigenen Verhalten, Ihrer Denkweise oder Ihrer Arbeitsweise innerhalb Ihrer Organisation umsetzen?

- **Strukturelle oder langfristige Strategien**

Welche Veränderungen könnten Sie im Laufe der Zeit in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen anstoßen oder wozu könnten Sie beitragen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen?

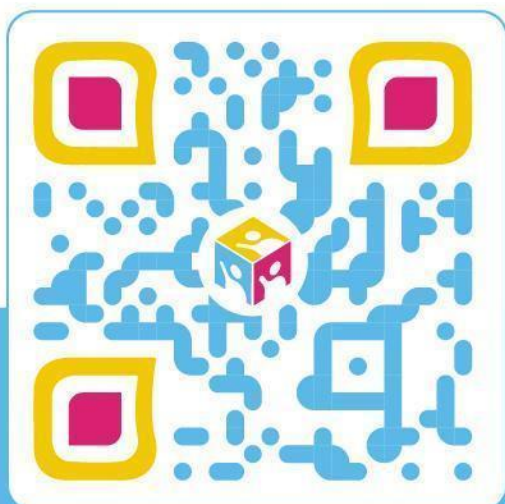


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.