

	DIN ISO 30415	
ICS 03.100.30 Personalmanagement – Diversity und Inclusion (ISO 30415:2021) Human resource management – Diversity and inclusion (ISO 30415:2021) Management des ressources humaines – Diversité et inclusion (ISO 30415:2021) Gesamtumfang 56 Seiten DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)		

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort	4
Nationaler Anhang NA (informativ) Literaturhinweise	6
Vorwort	7
Einleitung	8
1 Anwendungsbereich	10
2 Normative Verweisungen	10
3 Begriffe	10
4 Grundlegende Voraussetzungen für D&I	13
5 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten	14
5.1 Allgemeines	14
5.2 Organisationsführung	14
5.3 Unternehmensführung	15
5.4 Übertragung organisationaler Zuständigkeiten für D&I	15
5.5 Zuständigkeiten der einzelnen Personen	16
6 D&I-Rahmenwerk	16
6.1 Allgemeines	16
6.2 Maßnahmen	17
6.3 Indikatoren	18
6.4 Ergebnisse	18
7 Wertschätzende Kultur	19
7.1 Allgemeines	19
7.2 Maßnahmen	19
7.3 Indikatoren	20
7.4 Ergebnisse	21
8 Mitarbeitenden-Lebenszyklus	21
8.1 Allgemeines	21
8.2 Personalplanung	22
8.2.1 Allgemeines	22
8.2.2 Maßnahmen	22
8.2.3 Indikatoren	23
8.2.4 Ergebnisse	23
8.3 Vergütung	23
8.3.1 Allgemeines	23
8.3.2 Maßnahmen	23
8.3.3 Indikatoren	24
8.3.4 Ergebnisse	24
8.4 Personalbeschaffung	25
8.4.1 Allgemeines	25
8.4.2 Maßnahmen	25
8.4.3 Indikatoren	26
8.4.4 Ergebnisse	26
8.5 Einarbeitung	27
8.5.1 Allgemeines	27
8.5.2 Maßnahmen	27
8.5.3 Indikatoren	28
8.5.4 Ergebnisse	28
8.6 Lern- und Entwicklungsaktivitäten	28
8.6.1 Allgemeines	28
8.6.2 Maßnahmen	29
8.6.3 Indikatoren	29
8.6.4 Ergebnisse	30

8.7 Leistungsmanagement 30

8.7.1 Allgemeines 30

8.7.2 Maßnahmen 30

8.7.3 Indikatoren 31

8.7.4 Ergebnisse 32

8.8 Nachfolgeplanung 32

8.8.1 Allgemeines 32

8.8.2 Maßnahmen 32

8.8.3 Indikatoren 33

8.8.4 Ergebnisse 33

8.9 Mobilität der Belegschaft 34

8.9.1 Allgemeines 34

8.9.2 Maßnahmen 34

8.9.3 Indikatoren 35

8.9.4 Ergebnisse 35

8.10 Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses 35

8.10.1 Allgemeines 35

8.10.2 Maßnahmen 36

8.10.3 Indikatoren 37

8.10.4 Ergebnisse 37

9 Produkte und Dienstleistungen — Konzipierung, Entwicklung und Bereitstellung 37

9.1 Allgemeines 37

9.2 Maßnahmen 38

9.3 Indikatoren 38

9.4 Ergebnisse 38

10 Beschaffung und Beziehungen in der Lieferkette 39

10.1 Allgemeines 39

10.2 Maßnahmen 39

10.3 Indikatoren 40

10.4 Ergebnisse 40

11 Beziehungen zu externen Stakeholdern 40

11.1 Allgemeines 40

11.2 Maßnahmen 41

11.3 Indikatoren 41

11.4 Ergebnisse 42

Anhang A (informativ) Checkliste zur Selbsteinschätzung 43

Literaturhinweise 56

Bilder

Bild 1 — Organisationale Diversity und Inclusion 9

Tabellen

Tabelle A.1 — Checkliste zur Selbsteinschätzung 43

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 30415:2021, die vom Technischen Komitee ISO/TC 260 *Human resource management* erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von ANSI (USA) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-19 AA „Personalmanagement“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 26000:2010	siehe	DIN EN ISO 26000:2021-04
ISO 30414	siehe	DIN ISO 30414

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Der Leitfaden DIN ISO 30415 (entwickelt nach Maßgabe der DIN 820-1) greift Materien auf, deren Regelung in Deutschland einerseits in den vom Grundgesetz geschützten Zuständigkeitsbereich der Sozialpartner (Gewerkschaften, Arbeitgeber sowie deren Vereinigungen), andererseits unter die Vorschriften zur betrieblichen, Konzern- oder Montanmitbestimmung fällt.

Prozesse und Funktionen im Personalmanagement sind stark aus dem angloamerikanischen Raum geprägt. Daher sind viele der Anglizismen bereits im deutschen Sprachgebrauch als Fachtermini etabliert. Folgende Hinweise zur Übersetzung berücksichtigen diesen Sachverhalt:

- In Anwendung einer gendersensiblen Sprache wurden englischsprachige Begriffe nach Möglichkeit und Notwendigkeit geschlechtsneutral übersetzt.
- Der englische Begriff „diversity“ wird als deutscher Fachbegriff „Diversity“ größtenteils beibehalten, lediglich aus sprachlichen Gründen gelegentlich mit „Vielfalt“ übersetzt.
- Der englische Begriff „inclusion“ umfasst alle Diversity-Dimensionen und wird als deutscher Fachbegriff „Inclusion“ beibehalten, da unter „Inklusion“ in Deutschland die Einbeziehung von Menschen mit Behinderung verstanden wird. Das Adjektiv „inclusive“ wird in diesem Zusammenhang mit „wertschätzend“ übersetzt. Darin sind die Aspekte von Einbezug und Beteiligung entsprechend 3.12 mit erfasst. Grund dafür ist das unterschiedliche Verständnis in der deutschen und englischen Sprache.
- Die abgekürzte Buchstabenkombination „D&I“ wird regelmäßig verwendet, um die Zusammengehörigkeit der Konzepte „Diversity“ und „Inclusion“ im Sinne des Dokuments zu verdeutlichen.
- Der englische Begriff „measures“ wird mit „Indikatoren“ übersetzt.
- Der englische Begriff „gender equality“ wurde entsprechend dem deutschen Titel des UN Sustainable Development Goals (SDG) 5 mit „Geschlechtergleichheit“ übersetzt.
- Der englische Begriff „equity“ wurde in 3.10 mit „Chancengleichheit“ übersetzt.
- Die englische Formulierung „equal pay for equal value“ wurde mit „gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit“ übersetzt, um eine weitergehende Bedeutung im deutschen Diskurs einzubeziehen.

- Der englische Begriff „organisational“ wurde mit „organisational“ übersetzt, hilfsweise substantiviert wie z. B. „im Organisationskontext“.
- Der englische Begriff „stakeholder“ wurde als deutscher Begriff „Stakeholder“ übersetzt, da er im deutschen Sprachgebrauch weitgehend etabliert ist.

Weiterführende Anmerkung zum englischen Begriff „gender“, der teilweise als deutscher Begriff „Gender“ übernommen wurde:

Der englische Begriff „gender“ steht für das Geschlecht als soziales Konstrukt. Im Unterschied zu dem im Englischen ebenfalls für „Geschlecht“ verwendeten Begriff „sex“ bezieht sich „gender“ nicht auf das biologische Geschlecht, sondern auf die sozialen Eigenschaften, Möglichkeiten und Erwartungen, die mit Mann- und Frausein verbunden sind.

In den meisten Gesellschaften gibt es Unterschiede und Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in Bezug auf zugewiesene Verantwortlichkeiten, ausgeübte Tätigkeiten, Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen sowie Entscheidungsmöglichkeiten. Diese Ungleichheiten bzw. ungleiche Behandlung beruhen nicht auf biologischen Kriterien, sondern sind das Ergebnis sozialer Normen und Konstruktionen, die jede einzelne Person durch Sozialisierungsprozesse erlernt oder auferlegt bekommt, und die auch Teil anderer sozialer Gruppierungen sind. Geschlecht als soziales Konstrukt ist kontext- oder zeitspezifisch und veränderbar (s. a. www.unwomen.org).

„Gender“ bezieht sich auf die soziale Struktur in der Gesellschaft oder in Organisationen, ohne notwendigerweise eine starre Binarität der Geschlechter zu suggerieren. Der Begriff kann auch weitere Geschlechtsidentitäten umfassen.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 26000:2021-04, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010); Deutsche Fassung EN ISO 26000:2020*

DIN ISO 30414, *Personalmanagement — Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting*

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 260, *Human resource management*, erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Die Entwicklung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung erfordert ein kontinuierliches Engagement für Diversity und Inclusion (D&I), um auf Ungleichheiten in Organisationssystemen, Richtlinien, Prozessen und Praktiken und auf bewusste und unbewusste Voreingenommenheit und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden zu reagieren.

In der heutigen zunehmend vernetzten Welt kann es für Organisationen, die Innovationen verstärken und ihre Resilienz, Nachhaltigkeit und Reputation verbessern wollen, von entscheidender Bedeutung sein, D&I anzuerkennen und zu fördern. Da jede Organisation unterschiedlich ist, ist es erforderlich, dass die Verantwortlichen auf der Grundlage des Kontextes der Organisation den am besten geeigneten Ansatz zur Einbettung von D&I in ihre Strategie und Unternehmensprozesse bestimmen. Um die Ziele von D&I zu erreichen, müssen Organisationen sensible Themen sowie Verhaltensweisen und kulturelle Normen, die der Inclusion entgegenstehen, und ungerechte und diskriminierende Praktiken der Organisation unabhängig davon, ob sie auf menschlichen Handlungen oder auf Technologien beruhen, mit Mut und Entschlossenheit aktiv angehen.

Durch Förderung einer diversen, wertschätzenden Organisationskultur können einzelne Personen und Teams in die Lage versetzt werden, unter Bedingungen, die eine effektive Zusammenarbeit und das Mitwirken ermöglichen, erfolgreich zu sein und ihr Potential voll auszuschöpfen. Gerechtere, wertschätzende, sozial verantwortliche Organisationen zu schaffen kann Menschen unabhängig von ihrer Identität, ihrem Hintergrund oder ihren Lebensumständen dabei helfen, Zugang zu Arbeitsplätzen zu erhalten und Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu entwickeln, die für ihre persönliche Entwicklung und ihr Wohlbefinden wichtig sind.

Dieses Dokument ist für folgende Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen von Bedeutung: (5) Geschlechtergleichheit, (8) Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, (9) Industrie, Innovation und Infrastruktur und (10) Weniger Ungleichheiten. Es unterliegt den Grundprinzipien der Menschenrechte bei der Arbeit [11]. Darüber hinaus steht es mit ISO 30408 in Zusammenhang.

Um Organisationen dabei zu unterstützen, D&I in ihrer Arbeitsumgebung zu verankern (siehe Bild 1), enthält es einen Leitfaden und Verfahren zu Folgendem:

- a) Voraussetzungen für den Nachweis des dauerhaften Engagements für D&I;
- b) Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für D&I;
- c) Ansätze für die Wertschätzung von Vielfalt und Förderung der Entwicklung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung; und
- d) Bestimmung der Ziele, Chancen und Risiken, Maßnahmen, Indikatoren, Ergebnisse und Auswirkungen von D&I.

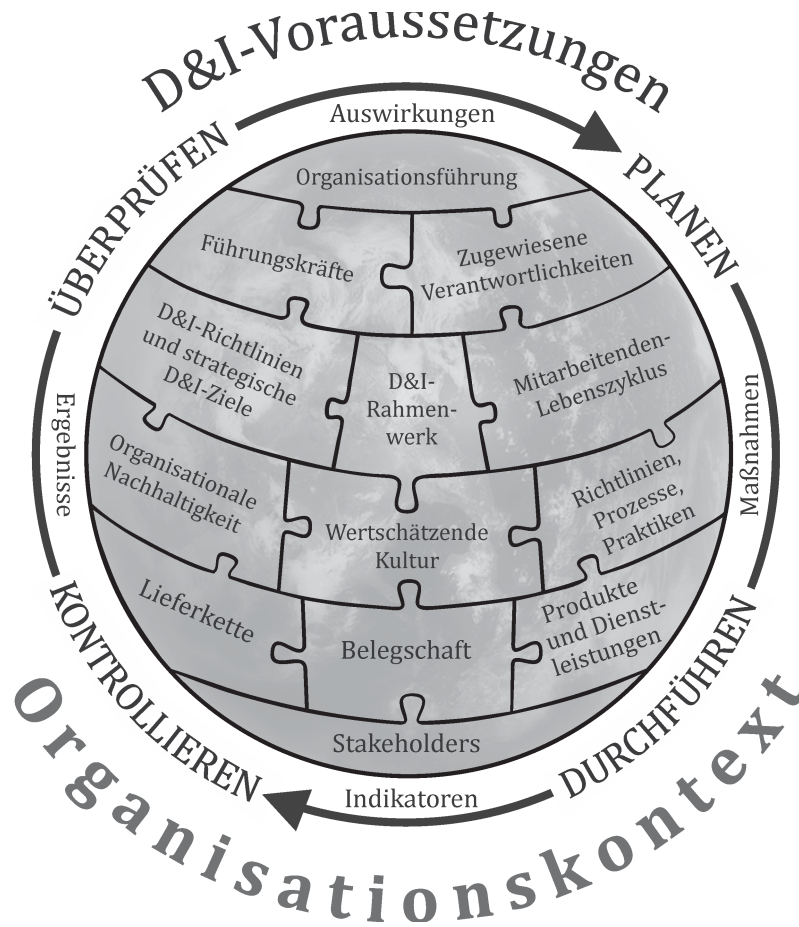


Bild 1 — Organisationale Diversity und Inclusion

Dieses Dokument bezieht sich auf den Mitarbeitenden-Lebenszyklus, die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie Beziehungen in der Lieferkette und zu externen Stakeholdern, um Chancengleichheit, Gerechtigkeit und Gleichstellung sicherzustellen. Es bestärkt Organisationen darin, einen Planen-Durchführen-Kontrollieren-Überprüfen-Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung anzuwenden. Es soll Organisationen dabei helfen, die D&I-Ziele zu erreichen, die Auswirkungen auf Mitarbeitende, Gemeinden und die Gesellschaft zu bewerten und die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Darüber hinaus kann es die unabhängige und externe Validierung der Ansätze der Organisation zur Verankerung von D&I in der Arbeitsumgebung unterstützen. Anhang A enthält eine Checkliste für die in diesem Dokument angegebenen D&I-Maßnahmen, um dessen Anwendung durch Organisationen zu erleichtern.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet eine Anleitung zu D&I für Organisationen, einschließlich ihrer Leitungsorgane, Führungskräfte, Mitarbeitenden und Mitarbeitendenvertretungen und anderer Stakeholder. Es ist so konzipiert, dass es auf die Bedürfnisse aller Arten von Organisationen in verschiedenen Sektoren zugeschnitten werden kann, sei es in öffentlichen, privaten, staatlichen oder nichtstaatlichen Organisationen (NGO, en: non-governmental organizations), unabhängig von Größe, Art, Tätigkeit, Branche oder Sektor, Wachstumsphase, externen Einflüssen und länderspezifischen Anforderungen.

In diesem Dokument werden grundlegende Voraussetzungen für D&I, damit verbundene Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Handlungsempfehlungen, Vorschläge für Indikatoren und mögliche Ergebnisse angegeben. Es berücksichtigt die Tatsache, dass jede Organisation anders ist und dass die Verantwortlichen basierend auf dem Kontext der Organisation und den sich daraus ergebenden Herausforderungen den am besten geeigneten Ansatz für die Verankerung von D&I in ihrer Organisation bestimmen müssen.

Dieses Dokument befasst sich nicht mit den spezifischen Aspekten der Beziehungen zu Gewerkschaften oder Beschäftigtenvertretungen oder mit länderspezifischen Compliance-Vorschriften, gesetzlichen Anforderungen oder Rechtsstreitigkeiten.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 30400, *Human resource management — Vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 30400 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1

Zugänglichkeit

Umfang, in dem Arbeitsumgebungen, Systeme und organisationale Produkte und Dienstleistungen zugänglich sind und von einer größtmöglichen Bandbreite von Personen genutzt werden können

3.2

berücksichtigen

sich auf etwas einstellen oder an etwas anpassen

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Ziel der Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse besteht darin, es Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu ermöglichen, Zugang zu Arbeit zu erhalten und einen Beitrag für die Organisation zu leisten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Anpassungen können den unterschiedlichen Fähigkeiten, speziellen individuellen Bedürfnissen und Umständen entsprechend variieren. Beispielsweise Verfügen über Richtlinien der Organisation, die für Anpassungen an Einrichtungen, Arbeitsstunden, Verantwortlichkeiten im Beruf und Ausrüstung gelten, und Bereitstellen von zugänglichen Informationen und Assistenztechnologien sowie Zeit für Behandlungen und Rehabilitation, wenn zutreffend.

3.3

Verantwortlichkeit

Verpflichtung einer Person oder Organisation, über ihre Aktivitäten Rechenschaft abzulegen oder die Verantwortung für diese Aktivitäten zu übernehmen

Anmerkung 1 zum Begriff: Zu diesen Aktivitäten können beispielsweise die Erbringung einer Leistung oder Erfüllung einer Aufgabe zählen, und die Übernahme der Verantwortung kann die transparente Offenlegung der Ergebnisse der Aktivitäten einschließen.

[QUELLE: ISO/TS 21089:2018, 3.3.1, modifiziert — variable Merkmale des Konzeptes in Anmerkung 1 zum Begriff aufgenommen.]

3.4

nachteilige Auswirkung

Ergebnis, das ungünstig ist und sich möglicherweise diskriminierend auf Personen und Personengruppen auswirkt

3.5

Voreingenommenheit

Bias

Tendenz, Neigung oder Meinung, die vorgefasst oder unbegründet ist und eine unparteiische Bewertung verhindert

Anmerkung 1 zum Begriff: Voreingenommenheit kann unbewusst, bewusst oder systematisch erfolgen.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.2, modifiziert]

3.6

menschenwürdige Arbeit

unter den Bedingungen der Freiheit, Gleichheit, Sicherheit und in menschlicher Würde geleistete Arbeit

[QUELLE: ISO 26000:2010, 6.4.1.1, Box 8, modifiziert]

3.7

Vielfalt

Diversity

Merkmale der Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Menschen

Anmerkung 1 zum Begriff: Diversity schließt Faktoren ein, die die Identitäten und Perspektiven, die Personen bei ihren Interaktionen in der Arbeitsumgebung mit sich bringen, beeinflussen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Diversity kann zur Entwicklung von Arbeitsumgebungen und -praktiken, die das Lernen von anderen begünstigen, beitragen, um vielfältige Sichtweisen auf *Inklusivität* (3.12) zu erlangen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Zu den Dimensionen der Diversity zählen die demographischen und andere persönliche Eigenschaften der Mitarbeitenden, beispielsweise Alter, Behinderungen, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Gender, Genderidentität, Hautfarbe, Nationalität, ethnische oder nationale Herkunft, Religion oder Glaube, sowie Eigenschaften, die dem sozioökonomischen Kontext zuzuordnen sind. Diese Dimensionen werden häufig festgelegt und vereinbart und können an gesetzliche Anforderungen in unterschiedlichen Rechtssystemen gebunden sein.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff modifiziert, Anmerkung 3 zum Begriff hinzugefügt.]

3.8

Mitarbeitendengruppe

ERG, en: employee resource group

Personen mit gemeinsamen demographischen Dimensionen und anderen Dimensionen der *Diversity* (3.7) und ihre Mitstreitenden

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine ERG besteht im Allgemeinen aus Personen, die sich zu einem Netzwerk zusammenschließen, um Erfahrungen und Überzeugungen auszutauschen und *Diversity* und *Inclusion* (3.12) in der Arbeitsumgebung zu fördern.

Anmerkung 2 zum Begriff: ERGs können einen Beitrag zu dem D&I-Ansatz einer Organisation leisten und die Ziele von D&I fördern, lenken und unterstützen.

Anmerkung 3 zum Begriff: Organisationen können die Rolle und den Beitrag einer ERG unterstützen, indem sie ein Budget bereitstellen und einen Sponsor aus dem Leitungsteam benennen.

3.9

Gleichstellung

Gleichheit

Zustand der Gleichgestellttheit, insbesondere in Hinblick auf Status, Rechte, Chancen oder Ergebnisse

3.10

Chancengleichheit

Grundsatz, dass Richtlinien, Prozesse und Praktiken gerecht angewendet und individuelle Bedürfnisse anerkannt werden sollten

3.11

Gerechtigkeit

Grundsatz, dass Verfahren angewendet werden sollten, die für jede einzelne Person gerecht und weitestmöglich frei von systematischer *Voreingenommenheit* (3.5) sind

3.12

Inclusion

Inklusivität

Praxis, alle Stakeholder in Organisationskontexte einzubeziehen

Anmerkung 1 zum Begriff: Inclusion kann Stakeholder aus unterschiedlichen Gruppen umfassen, die angenommen werden, willkommen sind, ein *Mitspracherecht* (3.19) haben und ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln.

Anmerkung 2 zum Begriff: Zur Inclusion kann auch zählen, Personen auf der Grundlage ihrer Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten Möglichkeiten zu eröffnen und Zugang zu Ressourcen zu bieten, die ihr Mitwirken ermöglichen.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.5, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff überarbeitet und Anmerkung 2 zum Begriff hinzugefügt.]

3.13

wertschätzende Kultur

Werte, Überzeugungen und Praktiken, die die innere Haltung und das Verhalten von Menschen und die Kultur von Organisationen beeinflussen, indem die Perspektiven und Beiträge einer größtmöglichen Bandbreite an Stakeholdern Berücksichtigung und Wertschätzung finden

3.14

wertschätzendes Verhalten

Verhalten, das *Inclusion* (3.12) begünstigt

Anmerkung 1 zum Begriff: Organisationen können Bedingungen schaffen, die ein wertschätzendes Verhalten fördern.

Anmerkung 2 zum Begriff: Personen in einer Organisation weisen ein wertschätzendes Verhalten auf, wenn sie jeder einzelnen Person ein *Mitspracherecht* (3.19) zugestehen und die Sichtweisen und Beiträge aller Stakeholder akzeptieren und würdigen.

3.15

Intersektionalität

Kombination aus einer oder mehreren Dimensionen der *Diversity* (3.7) und anderen persönlichen Merkmalen, die Teil der Identität einer Person sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Diese Diversity-Dimensionen und persönlichen Merkmale überschneiden sich, sodass jede mit der anderen in Zusammenhang steht und einen Einfluss auf das Leben einer Person und deren Erfahrungen in der Arbeitsumgebung ausübt.

3.16

Einarbeitung

Prozess der Einführung von Personen in die Organisation und Bekanntmachung mit ihrer Kultur, ihren Erwartungen, ihren Richtlinien, ihren Mitarbeitenden und deren Rollen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Ansatz der Einarbeitung kann von der Art und der Größe der Organisation, der Komplexität der Arbeitsstelle und den Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Person abhängen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Einarbeitung kann Personen dabei helfen, sich an eine neue Arbeitsumgebung, Funktion und Verantwortlichkeit anzupassen oder zu gewöhnen, und sie kann den Mitarbeitenden und der Organisation dabei helfen, sich an ihre neuen Mitglieder anzupassen.

3.17

Organisationsführung

System, mit dessen Hilfe eine Organisation zum Zweck der Verfolgung ihrer Ziele Entscheidungen trifft und umsetzt

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.13]

3.18

Öffentlichkeitsarbeit

Aktivitäten, die von einer Organisation durchgeführt werden, um eine breitere Gruppe von Stakeholdern zu erreichen

3.19

Mitspracherecht

Art und Weise, wie Personen ihre Ansichten mitteilen und Einfluss auf Belange nehmen, die sie betreffen

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Mitspracherecht kann Ansichten der Mitarbeitenden über Aspekte der Anstellung und Belange der Organisation umfassen und zur Mitwirkung und Einbeziehung von Personen durch Beeinflussung der organisationalen Entscheidungsfindung führen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Das Mitspracherecht kann durch formelle und informelle Mechanismen, einschließlich Mitarbeitendenbefragungen, *Mitarbeitendengruppen* (3.8) und Besprechungen und Verhandlungen mit Mitarbeitendenvertretungen, Gewerkschaften oder Beschäftigtenvertretungen, sofern vorhanden, ersichtlich werden.

Anmerkung 3 zum Begriff: Das Mitspracherecht kann die Kommunikation vonseiten der Kundschaft, Personen in der Lieferkette und sonstigen externen Stakeholdern, die ihre Erwartungen und Bedenken äußern, einschließen.

4 Grundlegende Voraussetzungen für D&I

Die folgenden Voraussetzungen sind allesamt von grundlegender Bedeutung, um die Anleitungen dieses Dokuments umzusetzen, das Engagement für D&I aufzuzeigen und eine wertschätzende Organisation zu entwickeln:

- **Anerkennung der Vielfalt:** intrinsische Wertschätzung aller Menschen, ob als Einzelpersonen oder als Gruppen, Anerkennung der Art und Weise, wie unterschiedliche Diversity-Dimensionen sich überschneiden und Anerkennung, dass demographische und andere persönliche Merkmale möglicherweise durch Gesetze und Verordnungen geschützt sein können.
- **Effektive Leitung:** Veranschaulichung und Förderung des Engagements der Führungskräfte für D&I durch Umsetzung von wertschätzenden Systemen, Richtlinien, Prozessen, Praktiken und Maßnahmen der Organisationsführung.
- **Verantwortungsvolle Handlungsweisen:** ethisch und sozial verantwortliche Handlungsweisen, um produktive Beschäftigungsverhältnisse und menschenwürdige Arbeit für alle zu fördern.
- **Wertschätzende Arbeitsweise:** Ermöglichung und Entwicklung einer zugänglichen und respektvollen Arbeitsumgebung, die Inklusivität und ein Zugehörigkeitsgefühl begünstigt.
- **Wertschätzende Kommunikation:** Anerkennen und Reagieren auf Bedürfnisse von Mitarbeitenden, die auf unterschiedliche Weise Zugang zu Kommunikation haben und diese unterschiedlich verstehen und nachvollziehen.
- **Vertretung von und Einsatz für D&I:** aktiver Einfluss auf und aktive Förderung wertschätzende(r) Organisationspraktiken und Beziehungen mit Stakeholdern.

5 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

5.1 Allgemeines

Die Leitungsorgane und die Führungsspitze sind für die Entwicklung von D&I-Grundsätzen und -Zielen, die in einem D&I-Rahmenwerk festgehalten werden sollten, verantwortlich. Die Grundsätze und Ziele sollten auf die Voraussetzungen nach Abschnitt 4 ausgerichtet und in die Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation in Hinblick auf Personalmanagement, Produkte und Dienstleistungen sowie auf die Beziehungen in der Lieferkette und zu externen Stakeholdern eingebettet werden. Sie sind darüber hinaus dafür verantwortlich sicherzustellen, dass für D&I-Initiativen und -Aktivitäten Ressourcen, Zeit, Unterstützung und angemessene Finanzierung verfügbar sind.

Die Zuständigkeit für D&I sollte Personen, die Fachkenntnisse und ein Verständnis von D&I besitzen, übertragen werden. Für D&I, Personalmanagement und Beziehungen zu Stakeholdern zuständige Mitarbeitende sind dafür verantwortlich, Richtlinien, Prozesse und Praktiken zu planen, umzusetzen und zu überwachen und ihre Wirksamkeit hinsichtlich des Erreichens von D&I-Zielen zu überprüfen.

Jede einzelne Person in der Organisation hat eine Funktion und Zuständigkeit in Bezug auf die Umsetzung der D&I-Grundsätze und auf die Schaffung und Aufrechterhaltung einer wertschätzenden Kultur bei der Arbeit. Wenn Menschen wertschätzend arbeiten, werden die Ideen und Beiträge aller Stakeholder begrüßt und respektiert, was der Organisation zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen kann.

5.2 Organisationsführung

Um sicherzustellen, dass die D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation mit deren Vision, Mission, Werten und Strategie übereinstimmen, sollten ihre Leitungsorgane für Folgendes verantwortlich sein:

- Anleitung der Führungskräfte bei der Erstellung der D&I-Grundsätze und -Ziele und Zuweisung der Ressourcen, die benötigt werden, um sie zu erreichen;
- Aufzeigen des Engagements für D&I und Vorleben von Verhaltensweisen, die mit den D&I-Grundsätzen, gemeinsamen Werten und Überzeugungen übereinstimmen;
- Reagieren auf und Vorgehen gegen Verhaltensweisen, die nicht mit den D&I-Grundsätzen und -Zielen übereinstimmen und sicherstellen, dass Personen, die unangemessene Verhaltensweisen in Frage stellen, und

Personen, die von unangemessenen Verhaltensweisen betroffen sind, geschützt und unterstützt werden; und

- Zuweisung der Verantwortlichkeit an Führungskräfte für die Bewertung der mit D&I verbundenen Chancen und Risiken der Organisation und Überprüfung der Leistung und des Fortschrittes beim Erreichen der D&I-Ziele und des Einflusses ihrer Ergebnisse.

5.3 Unternehmensführung

Die Führungskräfte der Organisation sollten aktive Fürsprecher und Verfechter von D&I sein und die Verantwortlichkeit und Zuständigkeit für Folgendes haben:

- Festlegung von D&I-Grundsätzen und -Zielen und eines zugrunde liegenden Rahmenwerkes, um sie zu erreichen;
- Ermöglichung einer wertschätzenden Organisationskultur durch Festlegung von Erwartungen an D&I und Verantwortlichkeiten für D&I, deren Vermittlung an alle Stakeholder und Förderung von wertschätzenden Beziehungen und gemeinsamen Werten mit ihnen;
- Aufzeigen ihres Engagements durch Vorleben eines wertschätzenden Verhaltens, Festlegung von Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeitenden, Reagieren auf und Vorgehen gegen unangemessene Verhaltensweisen sowie Anerkennung und Belohnung von wertschätzenden Praktiken und Verhaltensweisen;
- Zuweisung von Zuständigkeiten für das Erreichen der D&I-Ziele an Personen, die Funktionsbereiche in der Organisation führen;
- Sicherstellung, dass die Systeme, Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation in allen Funktionsbereichen mit den D&I-Grundsätzen und -Zielen der Organisation übereinstimmen;
- Zuweisung von Ressourcen, um die D&I-Ziele zu erreichen, beispielsweise Finanzierungsinitiativen, ERGs und Lenkungsausschüsse, einschließlich Bereitstellung von Zeit und Unterstützung, um dazu beizutragen, die D&I-Ziele zu erreichen;
- Überprüfung des Ergebnisses und der Auswirkungen ihrer Produkte und Dienstleistungen auf Marktsegmente und die größtmögliche Bandbreite an Stakeholdern; und
- Sicherstellung, dass der Geschäftsbericht der Organisation eine eindeutige Schilderung ihrer mit D&I verbundenen Chancen und Risiken und den Fortschritt beim Erreichen der D&I-Ziele enthält und von belastbaren Nachweisen und demographischen Daten ihrer Mitarbeitenden (siehe ISO 30414 für eine Anleitung zum Human Capital Reporting) gestützt wird.

5.4 Übertragung organisationaler Zuständigkeiten für D&I

Personen, die für die Leitung von Funktionsbereichen der Organisation verantwortlich sind, sollte die Zuständigkeit für Folgendes übertragen werden:

- Sicherstellung, dass die D&I-Grundsätze in funktionellen Systemen, Richtlinien, Prozessen und Praktiken verankert sind;
- Vermittlung von mit D&I verbundenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fachkenntnissen sowie Befürwortung und Bereitstellung von Anleitungen, Prozessen und Praktiken, die eine diverse und wertschätzende Organisationskultur fördern;
- Aufzeigen und Vorleben von wertschätzendem Verhalten;
- Nutzung von Ressourcen und Umgang mit Chancen, Risiken, Beschränkungen und Herausforderungen, um die D&I-Ziele zu erreichen;

- Förderung einer wertschätzenden und diversen Arbeitsumgebung durch Ermöglichung des Zugangs und Anpassungen, um die Mitwirkung von demographisch unterrepräsentierten Gruppen zu steigern;
- Sicherstellung, dass Richtlinien, Prozesse, Praktiken und Entscheidungen für Mitarbeitende, die in die Organisation eintreten, sie durchlaufen und sie verlassen, auf evidenzbasierten Fakten beruhen und durch gegenseitige Kontrollen gestützt werden, um die Auswirkungen von Voreingenommenheit abzuschwächen, auch in Bezug auf jene in bestehenden und sich entwickelnden Technologien;
- Unterstützung der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation über alle Phasen des Mitarbeitenden-Lebenszyklus hinweg;
- Einrichtung von offenen Kommunikationskanälen, um auf respektvolle und vorurteilsfreie Weise vielfältige Sichtweisen zu erhalten;
- Sicherstellung einer sicheren Umgebung, in der Anliegen, Probleme und Beschwerden in Zusammenhang mit D&I mitgeteilt werden können, und Sicherstellung, dass Richtlinien, Prozesse und Praktiken bei allen Stakeholdern gerecht angewendet werden, einschließlich Personen, die Missstände offenlegen;
- Sicherstellung, dass Rückmeldungen von Stakeholdern bei der Überwachung der Umsetzung von Richtlinien, Prozessen und Praktiken Berücksichtigung finden, um die Auswirkungen, Ergebnisse, Herausforderungen, Beschränkungen und Trends von D&I zu bestimmen;
- Förderung der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation durch vertragliche Vereinbarungen mit der Lieferkette, Beziehungen zu Kunden und Gemeinschaften und anderen externen Stakeholdern;
- Ermittlung und Auswertung von Daten zur Diversity, um die Auswirkungen zu messen;
- Bestimmung der für die Organisation wesentlichen Kriterien und zugehörigen Indikatoren für D&I;
- Beurteilung der Auswirkungen der Richtlinien, Prozesse und Praktiken auf die Entwicklung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung, die den Eintritt von Mitarbeitenden in die Organisation, das Durchlaufen und Verlassen der Organisation und weitere Stakeholder einschließt; und
- Überprüfung und Angabe des Zustandes und Fortschrittes in Hinblick auf die festgelegten D&I-Ziele, einschließlich einer Bewertung von Risiken und Chancen sowie jeglicher Empfehlungen zu Veränderungen und zur Aufnahme in den Geschäftsbericht der Organisation.

5.5 Zuständigkeiten der einzelnen Personen

Jede einzelne Person ist dafür verantwortlich,

- alle Personen der Belegschaft, Kundschaft, Lieferanten und andere Stakeholder respektvoll und gerecht zu behandeln,
- die Erwartungen der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation zu erfüllen,
- sich wertschätzend zu verhalten und Inclusion, Vertrauen und das Zugehörigkeitsgefühl aktiv zu fördern und
- Probleme anzusprechen und gegen unangemessenes Verhalten vorzugehen.

6 D&I-Rahmenwerk

6.1 Allgemeines

Ein D&I-Rahmenwerk ist eine stützende Struktur aus miteinander zusammenhängenden Bestandteilen, die Organisationen anwenden können, um Inclusion strategisch und funktionsübergreifend zu kontextualisieren,

zu verwalten und zu fördern. Eine Darstellung einer organisationalen D&I (Bild 1), die angewendet wird, um dieses Dokument zu strukturieren, zeigt ein D&I-Rahmenwerk als zentralen Bestandteil, wobei das Hauptaugenmerk auf der koordinierenden Funktion im Kontext eines Planen-Durchführen-Kontrollieren-Überprüfen-Ansatzes liegt. Die Voraussetzungen für D&I nach Abschnitt 4 sind für die Entwicklung eines D&I-Rahmenwerkes einer Organisation, das den Organisationskontext und die Notwendigkeit der Anpassung an ihre Vision, Mission, Werte, Ziele und Systeme berücksichtigt, von grundlegender Bedeutung.

Ein D&I-Rahmenwerk einer Organisation kann Folgendes beinhalten und formulieren:

- D&I-Grundsätze und -Ziele;
- Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten;
- D&I-Maßnahmen, beispielsweise in Bezug auf den Mitarbeitenden-Lebenszyklus, die Lieferkette, Produkte und Dienstleistungen und Beziehungen zu externen Stakeholdern;
- gültige und verlässliche quantitative und qualitative Indikatoren;
- Chancen und Risiken von D&I, einschließlich derjenigen, die mit der Nutzung von Technologien und automatisierten Systemen in Zusammenhang stehen; und
- mögliche D&I-Ergebnisse und -Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder.

Die Anwendung eines Rahmenwerkes kann eine wirksame Möglichkeit sein, um die Nutzen, die sich aus D&I ergeben, zu steigern und die soziale Verantwortung der Organisation darzulegen. Die Benennung einer Führungskraft, die dafür verantwortlich ist, die Aufrechterhaltung, kontinuierliche Verbesserung und Relevanz des D&I-Rahmenwerkes sicherzustellen, ist für die Förderung einer wertschätzenden Organisationskultur von grundlegender Bedeutung. Eine Anleitung zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit ist in ISO/TR 30406 enthalten.

6.2 Maßnahmen

Um die mit dem Rahmenwerk verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- Zuständigkeiten zuweisen, um sicherzustellen, dass das Rahmenwerk seine Bedeutung behält und weiterentwickelt und aufrechterhalten wird,
- die Begründung für D&I erarbeiten,
- sicherstellen, dass Führungskräfte der Organisation ihr Engagement dafür zeigen, eine wertschätzende Organisation zu unterstützen, weiterzuentwickeln und aufrechtzuerhalten,
- D&I-Grundsätze und -Ziele in die Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation einbinden,
- für die Organisation wesentliche D&I-Indikatoren bestimmen und aggregierte und segmentierte Daten zu Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern nutzen, um die Fortschritte zu bewerten,
- Mitarbeitende über die D&I-Ziele in Kenntnis setzen und über ihre Möglichkeiten informieren, selbst zu ihnen beizutragen,
- die Ziele von Abteilungen, Gruppen, Teams und einzelnen Personen auf die D&I-Ziele ausrichten,
- Risiken, Herausforderungen und Beschränkungen von D&I bestimmen, überwachen und thematisieren, und die Möglichkeiten von D&I optimieren,