

DIN ISO 30415



ICS 03.100.30

Einsprüche bis 2023-11-15

Entwurf**Personalmanagement –
Diversity und Inclusion (ISO 30415:2021);
Text Deutsch und Englisch**

Human resource management –
Diversity and inclusion (ISO 30415:2021);
Text in German and English

Management des ressources humaines –
Diversité et inclusion (ISO 30415:2021);
Texte en allemand et anglais

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2023-09-15 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin oder Am DIN-Platz, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Es wird gebeten, mit den Kommentaren zu diesem Entwurf jegliche relevanten Patentrechte, die bekannt sind, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 104 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	14
5 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten	14
5.1 Allgemeines	14
5.2 Organisationsführung	15
5.3 Unternehmensführung	15
5.4 Übertragung organisationaler Zuständigkeiten für D&I	16
5.5 Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden	17
6 D&I-Rahmenwerk	17
6.1 Allgemeines	17
6.2 Maßnahmen	17
6.3 Indikatoren	18
6.4 Ergebnisse	19
7 Wertschätzende Kultur	19
7.1 Allgemeines	19
7.2 Maßnahmen	19
7.3 Indikatoren	20
7.4 Ergebnisse	21
8 Mitarbeitenden-Lebenszyklus	22
8.1 Allgemeines	22
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	24
8.3.3 Indikatoren	24
8.3.4 Ergebnisse	25
8.4 Personalbeschaffung	25
8.4.1 Allgemeines	25
8.4.2 Maßnahmen	25
8.4.3 Indikatoren	26
8.4.4 Ergebnisse	27
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	29
8.6.1 Allgemeines	29
8.6.2 Maßnahmen	29
8.6.3 Indikatoren	30
8.6.4 Ergebnisse	30

8.7	Leistungsmanagement	30
8.7.1	Allgemeines	30
8.7.2	Maßnahmen	31
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	36
8.10.1	Allgemeines	36
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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

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.

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 Fachbegriff größtenteils beibehalten, lediglich aus sprachlichen Gründen gelegentlich mit „Vielfalt“ übersetzt.
- Der englische Begriff „Inclusion“ wird als Fachbegriff 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.
- Die abgekürzte Buchstabenkombination „D&I“ wird regelmäßig verwendet, um die Zusammengehörigkeit der Konzepte von „Diversity“ und „Inclusion“ im Sinne des Dokuments zu verdeutlichen.
- Der englische Begriff „measures“ wird mit „Indikatoren“ übersetzt.
- Der englische Begriff „gender equality“ wurde entsprechend des deutschen Titels der UN 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“

Folgende Begriffe wurden **nicht übersetzt**, da diese Begrifflichkeiten im deutschen Sprachgebrauch etabliert sind oder keine passenden deutschen Begrifflichkeiten existieren:

- Checkliste
- Stakeholder

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 (ISO 30414:2018)*

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, ihres Hintergrundes oder ihrer Lebensumstände, 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.

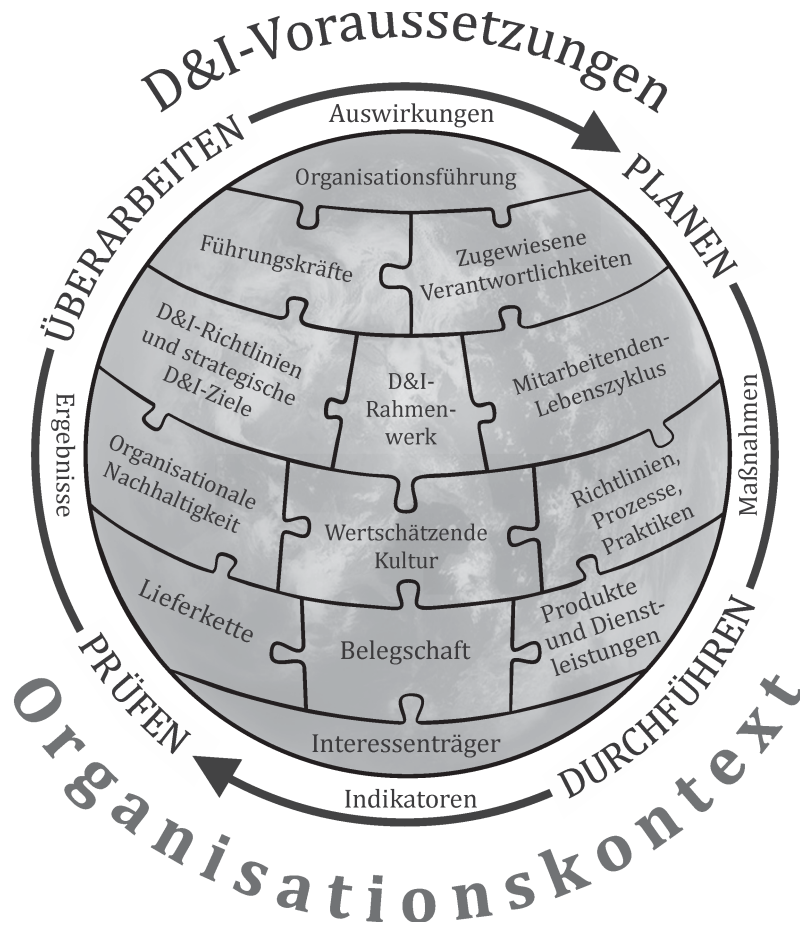


Bild 1 — Organisationale Diversity und Inclusion

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-Umsetzen-Kontrollieren-Durchführen-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 Kontrollliste für die in diesem Dokument angegebenen D&I-Maßnahmen, um dessen Anwendung durch Organisationen zu erleichtern.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument enthält einen Leitfaden 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 den am besten geeigneten Ansatz für die Verankerung von D&I in ihrer Organisation bestimmen müssen, basierend auf dem Kontext der Organisation und den sich daraus ergebenden Herausforderungen.

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 möglichst großen Bandbreite an Benutzern 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: Bias 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.

Anmerkung 4 zum Begriff: 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 Frauen 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 Entscheidungs-

möglichkeiten. Diese Ungleichheiten bzw. ungleiche Behandlung beruhen nicht auf biologischen Kriterien, sondern sind das Ergebnis sozialer Normen und Konstruktionen, die jeder und jede Einzelne 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. UN WOMEN).

„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.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.1, modifiziert —Anmerkung 2 zum Begriff modifiziert, Anmerkung 3 und 4 zum Begriff hinzugefügt.]

3.8

Mitarbeitendengruppe

ERG, en: employee resource group

Personen mit gemeinsamen demographischen Merkmalen, Eigenschaften Dimensionen und anderen Dimensionen der *Diversity* (3.7) und ihre Mitstreiter

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 Kostenträger für das Leitungsteam benennen.

3.9

Gleichstellung

Gleichheit

Zustand der Gleichgestellttheit, insbesondere in Hinblick auf Status, Rechte, Möglichkeiten 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 Person gerecht und weitestgehend 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.

Anmerkung 3 zum Begriff: Es wird der englischsprachige Fachbegriff Inclusion verwendet, da unter „Inklusion“ in Deutschland die Einbeziehung von Menschen mit Behinderung verstanden wird.

Anmerkung 4 zum Begriff: Das englischsprachige „inclusive“ wird für die deutsche Sprachfassung mit „wertschätzend“ übersetzt. Darin sind die Aspekte von Einbezug und Beteiligung entsprechend 3.12 mit erfasst.

[QUELLE: ISO 30400:2016, 9.5, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff überarbeitet und Anmerkung 2, 3 und 4 zum Begriff hinzugefügt.]

3.13

wertschätzende Kultur

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

3.14

wertschätzendes Verhalten

innere Haltung, die *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 Person ein *Mitspracherecht* (3.19) zugestehen und die Sichtweisen und Beiträge aller Interessenträger akzeptieren und wertschätzen.

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 an Stakeholder 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 den Leitfaden in diesem Dokument umzusetzen, das Engagement für D&I aufzuzeigen und eine wertschätzende Organisation zu entwickeln:

- **Anerkennung der Vielfalt:** intrinsische Wertschätzung aller Menschen, ob einzelner Personen oder Gruppen, und Anerkennung, wie unterschiedliche Diversity-Dimensionen sich überschneiden, und Anerkennung, dass demographische und andere persönliche Merkmale möglicherweise durch das Gesetz und durch 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 und aktive Förderung wertschätzender 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 das Personalmanagement, Produkte und Dienstleistungen sowie Beziehungen in der Lieferkette und zu externen Stakeholdern eingebettet werden. Sie sollen darüber hinaus sicherstellen, dass für D&I-Initiativen und -Aktivitäten Ressourcen, Zeit, Unterstützung und angemessene Finanzierung verfügbar sind.

Die Zuständigkeit für D&I sollte Mitarbeitenden, die Fachkunde und ein Verständnis für 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 und jeder in der Organisation hat in Bezug auf die Umsetzung der D&I-Grundsätze und auf die Schaffung und Aufrechterhaltung einer wertschätzenden Kultur bei der Arbeit eine Funktion und Zuständigkeit. 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 Stakeholder; 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 Leitlinie zu Human Capital Reporting) gestützt wird.

5.4 Übertragung organisationaler Zuständigkeiten für D&I

Personen, die für die Leitung von Funktionsbereichen der Organisation zuständig 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 Richtlinien, 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 in der Bevölkerung unterrepräsentierten Gruppen zu steigern;
- Sicherstellung, dass Richtlinien, Prozesse, Praktiken und Entscheidungen für Mitarbeitende, die in die Organisation eintreten, sie durchlaufen und sie verlassen, auf Fakten beruhen und durch gegenseitige Kontrollen gestützt werden, um die Auswirkungen von Bias 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 Entwicklungen von D&I zu bestimmen;
- Förderung der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation durch vertragliche Vereinbarungen mit der Lieferkette, Beziehungen mit 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 für D&I und zugehörigen Indikatoren;
- Beurteilung der Auswirkungen der Richtlinien, Prozesse und Praktiken auf die Entwicklung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung, einschließlich des Prozesses des Eintritts von Mitarbeitenden in die Organisation, des Durchlaufens und des Verlassens der Organisation und anderer Stakeholder; 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 für Veränderungen, und Aufnahme in den Geschäftsbericht der Organisation.

5.5 Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden

Jede und jeder Einzelne 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 Inklusion 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-Prüfen-Überarbeiten-Ansatzes liegt. Die Voraussetzungen für D&I in 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 Leitlinie zur nachhaltig 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, eine wertschätzende Organisation zu unterstützen, weiterentwickeln und aufrechterhalten,
- 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 die 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,
- Pläne, Systeme, Technologien, Richtlinien, Prozesse und Praktiken überprüfen, um sicherzustellen, dass sie gerecht und ausgewogen sind und sich nicht nachteilig auf Mitarbeitende auswirken; dies gilt auch für jene, die mit der Anwendung von Technologien und automatisierten Systemen in Zusammenhang stehen,
- Daten zur Wahrnehmung der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder über das Engagement der Organisation für D&I erheben, etwa mithilfe von Fokusgruppen, Umfragen, Gesprächen und externen Überprüfungen,
- die Ergebnisse und Auswirkungen von D&I, die mit der Beschaffung und Lieferung von Gütern und Dienstleistungen und mit Interaktionen mit externen Stakeholdern in Zusammenhang stehen, überprüfen,
- D&I-Ziele regelmäßig überprüfen, um deren Übereinstimmung mit der Vision, Mission und Strategie der Organisation und ihrem Organisationskontext sicherzustellen und
- regelmäßig Bericht erstatten über den Fortschritt beim Erreichen der D&I-Ziele der Organisation, etwa in einem Geschäftsbericht. Eine Leitlinie zu Human Capital Reporting ist in ISO 30414 enthalten.

6.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Veränderungen bei Bewertungen von festgelegten Chancen und Risiken von D&I;
- Wirksamkeit der Aktivitäten zum Erreichen der D&I-Ziele im Vergleich mit Basisliniendaten, der Ressourcenzuweisung und bestimmten Herausforderungen und Beschränkungen;
- Wirksamkeit des Engagements der Organisation für alle Stakeholder in Bezug auf D&I;
- Auswirkung des Engagements der Führungskräfte für D&I auf das Bewusstsein der Mitarbeitenden und anderer Stakeholder über D&I-Ziele und -Aktivitäten;
- Zugänglichkeit von Informationen und Wirksamkeit der Kommunikationsverfahren und -mittel;
- Entwicklungen, die anhand von angeforderten und nicht angeforderten Rückmeldungen über D&I-Ziele und -Aktivitäten festgestellt wurden;

- prozentualer Anteil der Mitarbeitenden, die angeben, dass sie sich von der Organisation wertgeschätzt fühlen; und
- Anzahl erfasster D&I-Zwischenfälle wie Beschwerden und Missstände.

6.4 Ergebnisse

Das Folgende sind Beispiele für mögliche Ergebnisse eines wirksamen D&I-Rahmenwerkes:

- die Organisationsführung und Führungskräfte zeigen ihr Engagement für D&I auf und Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind eindeutig festgelegt;
- strategische Chancen und Risiken werden bestimmt; Prioritäten für die Umsetzung werden artikuliert, umgesetzt und überwacht;
- D&I-Ziele auf individueller, Abteilungs- und Gruppenebene unterstützen die Vision, Mission, Werte und Strategie der Organisation;
- Führungskräfte der Organisation, Mitarbeitende und andere Stakeholder kennen die Erwartungen der Organisation, beteiligen sich an der Umsetzung der D&I-Aktivitäten und tragen zum Erreichen der D&I-Ziele bei;
- Richtlinien und Praktiken sind gerecht und ausgewogen, werden einheitlich angewendet und berücksichtigen die jeweiligen Bedürfnisse der größtmöglichen Bandbreite an Mitarbeitenden und Stakeholdern;
- die Zusammensetzung der Belegschaft auf allen Ebenen ist vergleichbar mit den demographischen Profilen in den entsprechenden Branchen, Regionen und nationalen Bevölkerungen und repräsentativ für die Gemeinschaften, in denen die Organisation tätig ist und denen sie dient;
- D&I-Praktiken innerhalb der Lieferkette werden positiv beeinflusst;
- alle Mitglieder der Belegschaft erkennen die D&I-Ziele an und tragen dazu bei, sie zu erreichen;
- Belege für den Fortschritt beim Erreichen der D&I-Ziele werden den Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern regelmäßig mitgeteilt, beispielsweise in einem Geschäftsbericht; und
- die D&I-Strategie wird erfolgreich umgesetzt und führt zu positiven Ergebnissen für die Organisation, ihre Mitarbeitenden, Kundschaft, Partner innerhalb der Lieferkette und andere Stakeholder.

7 Wertschätzende Kultur

7.1 Allgemeines

Eine wertschätzende Organisationskultur wird durch die von der Organisationsführung und den Führungskräften festgelegte Vision, Mission und Strategie bestimmt und vordergründig durch Führungskräfte und ihren Ansatz für die Entwicklung einer diversen und wertschätzenden Organisation beeinflusst. Ferner wird sie von den Grundsätzen, Werten, Überzeugungen, Verhaltensweisen und dem Ausdruck der gelebten Erfahrung der Menschen, die für die Organisation oder in deren Auftrag arbeiten, beeinflusst. Eine wertschätzende Organisation ermöglicht den gerechten und ausgewogenen Zugang zu Arbeitsplätzen und Karrieren sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und fördert durch ihre Beziehungen mit ihren Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern ein Gefühl der Verbundenheit und des gegenseitigen Respektes. Sie wird außerdem durch das D&I-Rahmenwerk und die D&I-Grundsätze, -Prozesse und -Praktiken gestützt. Eine Leitlinie zur menschenorientierten Unternehmensführung ist in ISO 30408 enthalten.

7.2 Maßnahmen

Um eine wertschätzende Kultur zu erreichen, sollten Organisationen

- D&I-Grundsätze und -Ziele durch Kommunikation, Engagement und Öffentlichkeitsarbeit, den Mitarbeitenden-Lebenszyklus betreffende Richtlinien, Prozesse und Praktiken sowie die Beziehungen mit allen Stakeholdern priorisieren und unterstützen,
- sicherstellen, dass bei der Erhebung, Auswertung und Nutzung von Daten ethische und regulatorische Aspekte berücksichtigt werden,
- die Mitarbeitenden ermutigen, ihre demographischen Daten offenzulegen, indem erklärt wird, dass die Daten genutzt werden, um Systeme, Richtlinien, Prozesse und Praktiken zu verbessern und Ungleichheiten festzustellen und zu behandeln, und dass bei ihrer Erhebung, Auswertung und Nutzung ethische und regulatorische Aspekte berücksichtigt werden;
- den Mitarbeitenden Mechanismen zur Verfügung stellen, um ihr Mitspracherecht zu nutzen und ihre Meinung zu äußern und Vorschläge für D&I betreffende Änderungen in der Organisation einzubringen, beispielsweise in Fokusgruppen oder durch Umfragen, Systeme für Vorschläge und Möglichkeiten für Rückmeldungen von anderen Stakeholdern, die Dialoge und Diskussionen fördern,
- Erwartungen an Verhaltensweisen, die die Bedeutung eines wertschätzenden, respektvollen Verhaltens fördern, kommunizieren,
- Mechanismen einrichten, um Konflikte in der Arbeitsumgebung zu erkennen, zu untersuchen und zu lösen, und sicherzustellen, dass diese auf geeignete Weise angewendet werden, um auf individuelle Anliegen einzugehen, wie beispielsweise zwischenmenschliche Interaktionen und Ergebnisse, Schikane, Belästigung und Mikroaggression sowie jegliche Formen von Vergeltungshandlungen,
- von einzelnen Personen, ERGs, Fokusgruppen, Komitees und Arbeitsgruppen, Mitarbeitendenvertretungen, Beschäftigtenvertretungen und Gewerkschaftsvertretungen, sofern vorhanden, Rückmeldungen zur Kultur in der Arbeitsumgebung einholen,
- nach Diversity-Dimensionen aufgeschlüsselte Daten über die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erheben, einschließlich Fehlzeiten, Personalfuktuation und Mitarbeitendenbindung, um Entwicklungen und nachteilige Auswirkungen zu ermitteln,
- nach Diversity-Dimensionen aufgeschlüsselte Daten über Konflikte in der Arbeitsumgebung, wie etwa Zwischenfälle, Streitigkeiten, Disziplin und Missstände, Beschwerden über Schikanen, Belästigung und Mikroaggression und jegliche Formen von Vergeltungshandlungen, sowie die Ergebnisse von Lösungen erheben, um Entwicklungen und nachteilige Auswirkungen zu ermitteln,
- interne und externe, angeforderte und nicht angeforderte Rückmeldungen nutzen, um Einsicht in die Reputation der Organisation als wertschätzende Organisation zu erhalten und
- Bericht erstatten über die Entwicklung einer wertschätzenden Organisationskultur, Zusammensetzung der Belegschaft, Chancen und Risiken von D&I und Maßnahmenpläne.

7.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Wirksamkeit der D&I-Kommunikation, um zu bestimmen, welche Verfahren, Formate und Kanäle die größte Wirkung haben, und aufschlussreiche Rückmeldungen zu erhalten;
- Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit gegenüber allen Stakeholdern, um das Bewusstsein der Organisation für ihre D&I-Grundsätze und -Ziele festzustellen;
- prozentualer Anteil der Mitarbeitenden, die ihre demographischen Daten offenlegen;

- Veränderungen in der Zusammensetzung der Leitungsorgane und Belegschaft der Organisation;
- prozentualer Anteil der Mitarbeitenden, die angeben, dass sie sich von der Organisation wertgeschätzt fühlen;
- Daten über die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, einschließlich Fehlzeiten, Personalfluktuations- und Mitarbeitendenbindung, um Entwicklungen und nachteilige Auswirkungen zu ermitteln;
- Daten über Konflikte in der Arbeitsumgebung, wie etwa Zwischenfälle, Streitigkeiten, Disziplin und Missstände, Beschwerden über Schikanen, Belästigung und Mikroaggression, jegliche Formen von Vergeltungshandlungen, sowie Ergebnisse von Lösungen, um Entwicklungen und nachteilige Auswirkungen zu ermitteln;
- Daten, die mit unverhältnismäßigen und nachteiligen Auswirkungen, die aus der Umsetzung der Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation entstehen, in Zusammenhang stehen;
- Entwicklungen in angeforderten und nicht angeforderte Rückmeldungen, um den Stand der Organisation als wertschätzende Organisation und jegliche Auswirkungen von D&I festzustellen; und
- Veränderungen bei der Anzahl und Höhe der festgestellten Risiken von D&I.

7.4 Ergebnisse

Das Folgende sind Beispiele für mögliche Ergebnisse einer wertschätzenden Kultur:

- die D&I-Grundsätze und strategischen Ziele der Organisation stützen die Vision, Mission und Werte der Organisation und führen zu positiven messbaren Ergebnissen für die Mitarbeitenden und die Organisation;
- das Engagement der Führungskräfte für D&I wird durch Verhaltensweisen dargelegt, die Vertrauen fördern und gegen Voreingenommenheit und Diskriminierung vorgehen;
- alle Mitglieder der Belegschaft haben Zugang zu Möglichkeiten, um ihr Potential voll auszuschöpfen;
- Zusammenarbeit und die Weitergabe von Wissen werden als die Regel geschätzt;
- Mitarbeitende haben ein Mitspracherecht, der Dialog wird gefördert und vielfältige Sichtweisen werden respektiert und begrüßt;
- die Intersektionalität von Diversity-Dimensionen wird anerkannt;
- Mitarbeitende fühlen sich willkommen, haben ein Zugehörigkeitsgefühl, leisten ihren Beitrag und wirken mit;
- ein verbessertes Engagement der Organisation spiegelt sich darin wider, wie die Mitarbeitenden einander wertschätzen und respektieren;
- die Problemlösung und Entscheidungsfindung, Kreativität und Innovation werden verbessert;
- eine sicherere Arbeitsumgebung wird eingerichtet und die Häufigkeit von Beschwerden, Missständen und Risiken wird festgestellt und thematisiert;
- die Organisation hat eine positive Reputation als wertschätzende und bevorzugter Arbeitgeber; und
- Dienstleistungen und Beziehungen mit externen Stakeholdern werden verbessert.

8 Mitarbeitenden-Lebenszyklus

8.1 Allgemeines

Der Mitarbeitenden-Lebenszyklus ist ein Konzept, das die Hauptphasen der Anstellung einer Person in einer Organisation ab der Einstellung bis zum Verlassen der Organisation beschreibt. Darüber hinaus beschreibt er die Zuständigkeiten der Organisation für das Personalmanagement in jeder Hauptphase. Im Mitarbeitenden-Lebenszyklus gibt es mit D&I verbundene Notwendigkeiten und Auswirkungen, die zur kontinuierlichen Verbesserung einen Planen-Umsetzen-Kontrollieren-Überprüfen-Ansatz für die Ergebnisse und Auswirkungen von Richtlinien, Prozessen und Praktiken in allen Phasen des Lebenszyklus erfordern.

Um D&I zu fördern, sollte ein prinzipienorientierter und strategischer Ansatz für das Personalmanagement auf Vertrauen, Gerechtigkeit, Respekt und Transparenz beruhen. Er sollte den digitalen Wandel, die Entwicklung von Algorithmen und Automatisierung von Personalmanagementsystemen sowie die Möglichkeit der Voreingenommenheit berücksichtigen.

Dieses Dokument bestimmt die folgenden Bestandteile der Hauptphasen des Lebenszyklus:

- Personalplanung;
- Vergütung;
- Personalbeschaffung;
- Einarbeitung;
- Lernen und Entwicklung;
- Leistungsmanagement;
- Nachfolgeplanung;
- Mobilität der Beschäftigten;
- Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses.

8.2 Personalplanung

8.2.1 Allgemeines

Jede Organisation sollte über einen Personalplan verfügen, der das/den gegenwärtige(n) und künftige(n) Personalangebot und -bedarf bestimmt und ihre Anforderungen an die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden genau angibt. Wenn Organisationen Personalplanung betreiben, werden demographische Daten intern und extern beschafft, gemessen und ausgewertet. Rollenanforderungen sind grundlegende Erwägungen, die auch die Ermittlung von Chancen und Risiken von D&I unterstützen. Eine Leitlinie für die Personalplanung ist in ISO 30409 und ISO/TS 30410 enthalten.

8.2.2 Maßnahmen

Um die mit der Personalplanung verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- einen Personalplan erarbeiten, der die D&I-Grundsätze und -Ziele umfasst,
- die mit den Strategien der Personalplanung verbundenen Auswirkungen von D&I, einschließlich der Chancen und Risiken von D&I, bestimmen,

- sicherstellen, dass der Personalplan der Organisation Funktionsgruppen und Rollen, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die in der Gegenwart oder in der Zukunft erforderlich sind, zusammen mit den festgelegten Diversity-Dimensionen der Mitarbeitenden bestimmt,
- Daten über die Zusammensetzung der Belegschaft erheben, um diese mit demographischen Profilen von Branchen, Sektoren, Regionen und nationalen Bevölkerungen zu vergleichen,
- ihr demographisches Profil der Belegschaft mit externen Daten zum Personalangebot und -bedarf vergleichen, um demographische Unterrepräsentation sowie Chancen und Risiken von D&I zu bestimmen,
- Möglichkeiten der Inclusion im Personalplan ermitteln, beispielsweise Weiterentwicklung von Mitarbeitenden aus demographisch unterrepräsentierten Gruppen, Erwägungen zur Flexibilität und Zugänglichkeit sowie Verteilung von Fertigkeiten und Funktionen und
- die Ergebnisse und Auswirkungen der Strategien und Aktivitäten der Personalplanung auf die Entwicklung einer wertschätzenderen Organisation überprüfen.

8.2.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Daten zum verfügbaren Personalangebot und zum Personalbedarf im Vergleich zu Funktionsanforderungen und Chancen und Risiken von D&I, einschließlich der demographischen Über- und Unterrepräsentation;
- Anzahl der ermittelten Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten im Vergleich zur Anzahl an Einstellungen von Mitarbeitenden aus demographisch unterrepräsentierten Gruppen innerhalb festgelegter Zeiträume, die vom Personalplan abgedeckt werden;
- Entwicklungen von nachteiligen und unverhältnismäßigen Auswirkungen; und
- Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen hinsichtlich des Erreichens der D&I-Ziele und des Umgangs mit Chancen und Risiken, die im Personalplan bestimmt wurden.

8.2.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse für die Personalplanung:

- D&I-Ziele werden im Personalplan benannt;
- Chancen und Risiken der Organisation von D&I werden ermittelt, behandelt und überwacht;
- fehlende Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie demographische Über- und Unterrepräsentation werden behandelt; und
- die Organisation ist in der Lage, die Ergebnisse der Personalplanung zum Erreichen ihres Zieles, eine wertschätzendere Organisation zu werden, zu bewerten.

8.3 Vergütung

8.3.1 Allgemeines

Die Vergütung umfasst die von den Mitarbeitenden erhaltene(n) Bezahlung und Vorteile, die auf ihren Funktionen beruhen, im Austausch für ihre Zeit, ihren Aufwand und ihren Beitrag zu der Organisation. Die Bezahlung kann Entgelt beinhalten, einen feststehenden Betrag, der für das Verrichten der Arbeit während einer vereinbarten Zeitdauer gezahlt wird, sowie verschiedene Zahlungen wie Überstunden, leistungsabhängige Zahlungen, Anreize, Boni und Provisionen. Die Festlegung der Bezahlung kann durch Verhandlungen und kollek-

tive Beteiligungs- und Tarifvereinbarungen, sofern vorhanden, erfolgen. Bei Vorteilen handelt es sich um nicht monetäre Regelungen von Unternehmen, wie bezahlter Urlaub, Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten, Altersvorsorge, Gesundheitsfürsorge, flexible Arbeitszeiten und mit der Kinderbetreuung verbundene Angebote, die einen finanziellen Wert haben und sich auf die Kosten auswirken. Organisationen, die sich bemühen, eine wertschätzendere Arbeitsumgebung zu schaffen, sollten Unregelmäßigkeiten und Ungleichheiten bei der Vergütung erkennen und beseitigen und Richtlinien, Prozesse und Praktiken zur Vergütung gerecht, ausgewogen und transparent umsetzen.

8.3.2 Maßnahmen

Um die mit der Vergütung verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- D&I-Grundsätze und -Ziele in Richtlinien, Prozessen und Praktiken, die den Wert einer wertschätzenden Beteiligung der Mitarbeitenden und von Kollektivverhandlungen anerkennen, sofern zutreffend, berücksichtigen,
- den relativen Wert und den Marktwert von Arbeitsplätzen beurteilen und einen Maßstab dafür festlegen, um den Ansatz des gleichen Entgelts für gleichwertige Arbeit sicherzustellen,
- mit der Bezahlung und mit Vorteilen verbundene Entscheidungen auf gerechte, wertschätzende, ausgewogene und transparente Weise treffen,
- Vorteile auf die D&I-Grundsätze und -Ziele ausrichten, um eine wertschätzende Arbeitsumgebung zu fördern,
- Informationen über Bezahlung und Vorteile auf zugängliche, wertschätzende und transparente Weise kommunizieren,
- Daten zu den Ergebnissen von mit der Vergütung verbundenen Richtlinien, Prozessen und Praktiken erheben, um gender- und andere diversitybedingte Unregelmäßigkeiten und Unterschiede in und zwischen den Funktionsgruppen, geographischen Standorten und Vergütungsstrukturen festzustellen, beispielsweise in Form von Gehaltsbändern, Gehaltsgruppen und Tarifen,
- Daten zum Niveau der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den mit der Vergütung und den Vorteilen verbundenen Prozessen erheben,
- Daten zu Ergebnissen von die Vergütung betreffenden Entscheidungen erheben, beispielsweise Bewertungsergebnisse und Prozentsatz der Gehaltsanpassung und
- die Ergebnisse von mit der Vergütung verbundenen Richtlinien, Prozessen und Praktiken regelmäßig überprüfen und angeben, um diversitybedingte Unregelmäßigkeiten und Unterschiede bei der Bezahlung festzustellen.

8.3.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Daten zur Vergütung und zu Vorteilen, die die Mitarbeitenden erhalten, um Unregelmäßigkeiten und Unterschiede bei der Vergütung in und zwischen Funktionsgruppen, geographischen Standorten und Vergütungsstrukturen festzustellen, beispielsweise in Form von Gehaltsbändern, Gehaltsgruppen und Tarifen;
- angegebene Niveaus der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Gerechtigkeit der mit der Vergütung verbundenen Richtlinien, Prozesse und Praktiken der Organisation;
- angegebene Niveaus der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Gerechtigkeit der mit der Vergütung und Vorteilen verbundenen Ergebnisse der Organisation; und

- Anzahl und Art der mit der Vergütung und Vorteilen in Zusammenhang stehenden Beschwerden und Streitigkeiten.

8.3.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse der Vergütung:

- die zugehörigen Richtlinien, Prozesse und Praktiken sind gerecht, wertschätzend, ausgewogen und transparent;
- Mitarbeitende werden auf der Grundlage "gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit" bezahlt;
- mit Diversity-Dimensionen verbundene festgestellte Unregelmäßigkeiten und Ungleichheiten bei der Vergütung werden angegangen; und
- die Organisation wird von Stakeholdern als wertschätzender Arbeitgeber und für ihre gerechten und ausgewogenen mit der Vergütung verbundenen Richtlinien, Prozesse und Praktiken anerkannt.

8.4 Personalbeschaffung

8.4.1 Allgemeines

Zur Personalbeschaffung kann ein Prozess der Anwerbung, des Bezuges, der Auswahl und der Einstellung von Mitarbeitenden mit Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die von der Organisation benötigt werden, um die Ziele ihrer Personalplanung und Vergütungsbudgets zu erreichen, gehören. Eine wertschätzende Organisation sollte vielfältige und zugängliche Kanäle und Öffentlichkeitsarbeit für die Personalbeschaffung nutzen bzw. leisten, um die Bandbreite an Bewerbernden zu erweitern und die Personalbeschaffung zu einer positiven Erfahrung zu machen. Um die D&I-Ziele zu erreichen, sollten unterschiedliche Formen von Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden, etwa Vollzeit- und Teilzeitarbeit, flexible Arbeitsmöglichkeiten, befristete Verträge, Ausbildungsstellen, Praktika oder Gelegenheitsbeschäftigung. Darüber hinaus sollten Organisationen demographisch unterrepräsentierten Gruppen und Personen, die nach einer Phase, in der sie nicht gearbeitet haben, oder die zusätzliche Flexibilität benötigen, entsprechende Möglichkeiten einräumen, um eine diverse Belegschaft für die Organisation zu gewinnen, vielfältige Bedürfnisse zu berücksichtigen und sozio-ökonomische Ungleichheiten anzugehen. Bei der Entscheidung, welche Systeme zur Selektion, Beurteilung und Auswahl verwendet werden, sollten sich Organisationen der Möglichkeit der Voreingenommenheit bewusst sein; dies gilt auch für Algorithmen und maschinelle Lernprogramme von automatisierten Personalmanagementsystemen. Eine Leitlinie zur Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung ist in der Normenreihe ISO 10667 enthalten; ISO 30405 enthält eine Leitlinie für die Personalbeschaffung.

8.4.2 Maßnahmen

Um die mit der Personalbeschaffung verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- sicherstellen, dass die mit der Personalbeschaffung verbundenen Strategien und Aktivitäten mit dem Personalplan und den D&I-Grundsätzen übereinstimmen,
- für die Prozesse der Personalbeschaffung transparente, gerechte und nicht diskriminierende Praktiken und Instrumente, wie Algorithmen für automatisierte Personalmanagementsysteme, entwickeln und anwenden, die die Möglichkeit der unbewussten Voreingenommenheit durch Personen und automatisierte Systeme berücksichtigen,
- Öffentlichkeitsarbeit leisten und vielfältige, zugängliche Kanäle für die Personalbeschaffung nutzen, um das Interesse der größtmöglichen Bandbreite an Menschen in den Gemeinschaften, in denen die Organisation tätig ist und denen sie dient, zu wecken,
- positive Bilder von Personen mit vielfältigen Hintergründen und wertschätzende Sprache bei der Bewerbung von Arbeitsstellen und in der Werbung verwenden,

- ihre D&I-Grundsätze und -Ziele in den Vertragsbeziehungen mit Organisationen für die Personalbeschaffung und anderen Lieferanten festlegen,
- Möglichkeiten der Inclusion in den Strategien und Aktivitäten der Personalbeschaffung ermitteln, etwa Weiterentwicklung von Mitarbeitenden aus demographisch unterrepräsentierten Gruppen, Erwägungen zur Flexibilität und Zugänglichkeit sowie Verteilung von Fertigkeiten und Funktionen, und
- die Arbeitsstellen so gestalten, dass Flexibilität, Zugänglichkeit oder Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, einbezogen werden,
- sicherstellen, dass Stellenbeschreibungen die auszuführende Arbeit und die Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und wertschätzenden Verhaltensweisen, die erforderlich sind oder entwickelt oder angepasst werden müssen, angeben,
- eine vielfältige Bandbreite an Menschen mit bedeutsamen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten und mit unterschiedlichen Eigenschaften und Identitäten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen anwerben und begrüßen und für sie empfänglich sein,
- Bewerbern unter Anwendung gültiger, verlässlicher und gerechter Auswahl- und Beurteilungsverfahren, die Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, einschließen, Möglichkeiten einräumen, ihre Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie ihr Potential, die mit der Arbeitsstelle verbundenen Anforderungen zu erfüllen, darzulegen,
- in jeder Phase des Personalbeschaffungsprozesses, einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit und ausgelagerter Aktivitäten, Daten erheben, um zu ermitteln, welche Quellen und Kanäle die größtmögliche Bandbreite an Menschen zur Besetzung der Stellen ergeben,
- Daten zur Anzahl und Vielfalt von Mitarbeitenden, die jede Phase des Personalbeschaffungsprozesses durchlaufen, erheben, um den Fortschritt im Hinblick auf die Ziele zu ermitteln,
- Daten erheben, um in jeder Phase des Personalbeschaffungsprozesses Chancen und Risiken zu ermitteln, um Fälle von Bias oder Diskriminierung festzustellen und
- die Ergebnisse und Auswirkungen der Strategien und Aktivitäten der Personalbeschaffung auf die Entwicklung einer wertschätzenderen Organisation überprüfen.

8.4.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- die aus der Öffentlichkeitsarbeit resultierende Anzahl der Personen, die ihr Interesse bekunden, für die Organisation zu arbeiten;
- die Anzahl an Personen, die jede Phase des Personalbeschaffungsprozesses durchlaufen, einschließlich ausgelagerter Aktivitäten;
- die Anzahl und die Art der erbetenen und berücksichtigten Anpassungen;
- die Anzahl an Beschwerden, Zwischenfällen und Anschuldigungen, die mit Bias oder Diskriminierung in Zusammenhang stehen;
- die Anzahl an erhaltenen Angeboten im Vergleich zu der Anzahl an Annahmen und Gründen für Ablehnung; und
- die Wirksamkeit der Strategien, Quellen, Kanäle, Verfahren und Aktivitäten der Personalbeschaffung in verschiedenen Zeiträumen, einschließlich Daten zur Personalfluktuations- und Mitarbeitendenbindung.

8.4.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse der Personalbeschaffung:

- die Ziele und Prioritäten der Personalplanung werden erfüllt;
- die Organisation wirbt Personen aus den Gemeinschaften an, in denen sie tätig ist und denen sie dient, und beschäftigt sie, einschließlich Personen aus demographisch unterrepräsentierten Gruppen;
- Risiken der Voreingenommenheit und Diskriminierung in allen Phasen der Personalbeschaffung, einschließlich der Nutzung automatisierter Personalmanagementsysteme, werden ermittelt und behandelt; und
- die Organisation wird als gerechte und wertschätzende Arbeitgeberin anerkannt, bei der jede und jeder Wertschätzung erfährt.

8.5 Einarbeitung

8.5.1 Allgemeines

Die Einarbeitung kann einen Prozess der Begrüßung von eingestellten Personen in der Organisation und Bekanntmachung mit ihrer Kultur umfassen. Sie beginnt mit dem Beginn der Beschäftigung und erstreckt sich über eine von der Organisation festgelegte Dauer und schließt geplante Phasen der Überprüfung ein. Das Ziel dessen besteht darin, Mitarbeitenden dabei zu helfen, ihre Funktionen erfolgreich zu erfüllen und erfolgreich in ihren Teams zu arbeiten, ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu berücksichtigen und wertschätzendes Verhalten zu fördern. Dazu zählt auch die Vorstellung der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation, der Mitarbeitenden sowie ihrer Funktionen und Richtlinien, Prozesse und Praktiken. Die Verantwortung dafür tragen sowohl die Mitarbeitenden mit festgelegten Zuständigkeiten für D&I als auch die für die Einstellung zuständigen Führungskräfte. Eine Leitlinie für die Qualität der Einstellung ist in ISO/TS 30410 enthalten.

8.5.2 Maßnahmen

Um die mit der Einarbeitung verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- einen strukturierten Prozess entwickeln, der sowohl übliche Anforderungen als auch für die Arbeitsstelle spezifische Anforderungen umfasst und Möglichkeiten für offene Kommunikation und Rückmeldungen bietet,
- individuelle Anforderungen an die Arbeitsumgebung, Einrichtungen und Technologien erkennen und Anpassungen vornehmen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, beispielsweise die Bedürfnisse, die aus langfristigen gesundheitlichen Problemen und Beeinträchtigungen resultieren,
- individuellen Lern- und Entwicklungsbedarf, Aufstiegsmöglichkeiten und Fortbildungs- und Mentoratfragen feststellen und darauf reagieren, beispielsweise um auf demographische Unterrepräsentation zu reagieren,
- kommunizieren, dass jede und jeder dafür verantwortlich ist, zur wertschätzenden Gestaltung der Organisation beizutragen, und Erwartungen an Verhaltensweisen, die die Bedeutung von wertschätzendem, respektvollem Verhalten fördern, darlegen,
- die Bedeutung der D&I-Grundsätze und -Ziele betonen und darlegen, wie sie in den Richtlinien, Prozessen und Praktiken eingebettet sind,
- Informationen über Ressourcen zur Verfügung stellen, darunter auch die Information, wie Telefonberatungsstellen zu erreichen sind, Unterstützungsangebote für Mitarbeitende und ERGs, sofern vorhanden, und wo und durch wen Hilfe und Unterstützung bei der Lösung von mit D&I in Zusammenhang stehenden Problemen oder Beschwerden in Anspruch genommen werden kann,

- Daten zum Engagement und zur Zufriedenheit mit der Einarbeitung erheben,
- Daten erheben, um Bias oder Diskriminierung zu erkennen und darauf zu reagieren,
- Daten zu angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten, etwa durch Fortbildung und Mentorat, erheben und
- die Ergebnisse und Auswirkungen der Einarbeitungsaktivitäten auf die Entwicklung einer wertschätzenden Organisation überprüfen.

8.5.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Anzahl der Mitarbeitenden, die Einarbeitungsaktivitäten abgeschlossen haben, und ihr Zufriedenheitsniveau;
- Anzahl und Art von vorgenommenen Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen;
- Anzahl der Anlässe und Arten von mit D&I verbundenen unterstützenden Ressourcen, die Mitarbeitende nutzen, einschließlich Telefonberatungsstellen, Hilfsangeboten für Mitarbeitende und ERGs, sofern vorhanden;
- Anzahl der angebotenen und in Anspruch genommenen Entwicklungsmöglichkeiten, einschließlich Fortbildung und Mentorat;
- Umfragedaten oder mit anderen Rückmeldungsverfahren erhobene Daten, die mit dem Bewusstsein und dem Verständnis der D&I-Grundsätze, -Richtlinien, -Prozesse und -Praktiken der Organisation in Zusammenhang stehen;
- Anzahl an erhaltenen und bearbeiteten Beschwerden über Bias und Diskriminierung;
- Anzahl von Mitarbeitenden, die die Organisation während der Einarbeitung und innerhalb von 6 Monaten nach der Einarbeitung verlassen oder bei ihr bleiben, und Gründe dafür;
- Anzahl an Mitarbeitenden, die in Umfragen oder über andere Rückmeldungskanäle angeben, dass sie sich in der Organisation willkommen und inkludiert fühlen.

8.5.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse der Einarbeitung:

- Mitarbeitende fühlen sich willkommen, inkludiert und wertgeschätzt;
- die Bedürfnisse und Anforderungen von Mitarbeitenden werden ermittelt und Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, werden vorgenommen;
- Mitarbeitende kennen und verstehen die Bedeutung der D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation;
- Mitarbeitende wissen, wie sie Zugang zu Richtlinien und Ressourcen erhalten und wohin sie sich wenden können, um Hilfe und Unterstützung bei Belästigung, Diskriminierung, Vergeltungshandlungen und Offenlegung von Missständen zu erhalten;
- Mitarbeitende verhalten sich wertschätzend und tragen dazu bei, die D&I-Ziele der Organisation zu erreichen.

8.6 Lern- und Entwicklungsaktivitäten

8.6.1 Allgemeines

Lern- und Entwicklungsaktivitäten der Organisation konzentrieren sich auf die Verbesserung der individuellen Leistung, Teamleistung und Leistung der Organisation durch Verbesserung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Inclusion sollte das Grundprinzip aller Lern- und Entwicklungsaktivitäten sein. Organisationaler Lernbedarf kann im Personalplan und individueller Lernbedarf während der Personalbeschaffung, der Einarbeitung und bei der Überprüfung des Leistungsmanagements festgestellt werden. Durch eine ausgewogene Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten kann die Mitwirkung gesteigert, gegen Voreingenommenheit vorgegangen, Bias eingedämmt, Diskriminierung verhindert und individuelles Potential gesteigert werden. Zur Förderung eines wertschätzenden Verhaltens sollten mit D&I verbundene Lern- und Entwicklungsaktivitäten ein Bewusstsein über die D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation und gelebte Erfahrungen anderer geschaffen werden. Formelle und informelle Ansätze können die Teilnahme an einer Mischung aus Einzel- und Gruppenschulungen, Schulungen am Arbeitsplatz, Fortbildung, Mentorat, zeitlich befristeten Einsätzen und vorübergehender Entsendung mit persönlicher Anwesenheit oder im Internet umfassen. Eine Leitlinie zur Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung ist in der Normenreihe ISO 10667 enthalten.

8.6.2 Maßnahmen

Um die mit Lern- und Entwicklungsaktivitäten verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen

- allen Mitgliedern der Belegschaft Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen und zugänglich machen und nach Bedarf Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen, vornehmen,
- Ressourcen zur Verfügung stellen, beispielsweise eine angemessene Finanzierung für die Nutzung von zugänglichen Veranstaltungsorten und Lernplattformen,
- den individuellen und organisationalen Lern- und Entwicklungsbedarf analysieren,
- Programme für den individuellen Entwicklungsbedarf einrichten, wie beispielsweise Fortbildung und Mentorat,
- D&I-Grundsätze in Lern- und Entwicklungsrichtlinien, -prozesse, -praktiken und -programme einbetten,
- Lern- und Entwicklungsaktivitäten konzipieren, die das Bewusstsein für D&I-Grundsätze steigern und Einsicht in die Vorteile einer Vielfalt an Perspektiven, Fähigkeiten und Werten und Überzeugungen fördern und ein Verständnis von der Bedeutung eines wertschätzenden, respektvollen Verhaltens zu erlangen,
- wertschätzende Bildsprache, Ausdrucksweisen und Beispiele verwenden und stereotypische Sprache, kulturelle Annahmen und Bezüge in Lerninhalten und bei deren Vermittlung vermeiden,
- wertschätzende, kompetente und erfahrene Ausbilder, Kursleiter und Mentoren einsetzen, die vielfältige Sichtweisen, Fähigkeiten, Werte und Überzeugungen widerspiegeln und ihre Tätigkeit regelmäßig beobachten,
- ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten einrichten, um Selbstvertrauen, Mut und Fähigkeiten zur Intervention zu entwickeln, um auf Bias und Diskriminierung zu reagieren und dagegen vorzugehen,
- Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Führungskräfte für wertschätzende Praktiken im Personalmanagement vorsehen und
- Daten zu individuellen und organisationalen Ergebnissen erheben, um die Wirksamkeit und den Einfluss von Lern- und Entwicklungsaktivitäten zu bewerten.

8.6.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Anzahl an Mitarbeitenden, die an Lern- und Entwicklungsaktivitäten teilnehmen;
- Bewertungen von Rückmeldungen und Zufriedenheitsniveaus nach entsprechenden Aktivitäten;
- Bewertungen aus unabhängigen Beobachtungen von Lern- und Entwicklungsaktivitäten und Mitarbeitenden, die sie durchführen;
- Anzahl und Art von vorgenommenen Anpassungen, die spezielle individuelle Bedürfnisse berücksichtigen;
- Selbst-, Fremd- und Vorgesetztenberichte über Veränderungen im mit den D&I-Grundsätzen und -Zielen verbundenen Verständnis, Bewusstsein und Verhalten;
- Daten zur Wirksamkeit von Lern- und Entwicklungsaktivitäten und den Einfluss auf die individuelle Leistung und auf wertschätzende Verhaltensweisen; und
- Bewertungen von Lern- und Entwicklungsaktivitäten und ihres Einflusses auf Ergebnisse der Organisation.

8.6.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse von Lern- und Entwicklungsaktivitäten:

- Mitarbeitende verstehen, warum die D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation wichtig sind;
- Inclusion ist Teil aller Programme, Ressourcen, Interventionen und Veranstaltungen;
- Mitarbeitende haben den gleichen Zugang und die gleichen Möglichkeiten zur Entwicklung ihres Potentials;
- Mitarbeitende entwickeln Fertigkeiten und Kenntnisse, die erforderlich sind, um zu kommunizieren, Beziehungen aufzubauen und wirksam zusammenzuarbeiten;
- Mitarbeitende entwickeln Fertigkeiten und das Selbstvertrauen, auf Bias und Diskriminierung zu reagieren und dagegen vorzugehen;
- Mitarbeitende fühlen sich inkludiert, verhalten sich wertschätzend und sind empathisch für die gelebten Erfahrungen anderer; und
- die individuelle, Team- und organisationale Leistung wird verbessert und der Wettbewerbsvorteil optimiert.

8.7 Leistungsmanagement

8.7.1 Allgemeines

Das Leistungsmanagement umfasst die Festlegung der Erwartungen an die individuelle Leistung und an das Verhalten, die Zuweisung der Verantwortung an Mitarbeitende, diese Erwartungen zu erfüllen, und die Bestimmung von Lernbedarf und Bereichen für die persönliche Entwicklung durch rechtzeitige, gerechte und konstruktive Rückmeldungen. Wenn D&I-Grundsätze und -Ziele in die Prozesse des Leistungsmanagements eingebunden werden, können Organisationen eine Kultur der gemeinsamen Verantwortlichkeit und Zuständigkeit fördern. Für das Management zuständige Mitarbeitende sollten ihrer Führungsrolle auf wertschätzende Weise nachkommen und sicherstellen, dass D&I-Ziele von Teams und einzelnen Mitarbeitenden im Kontext der kontinuierlichen Verbesserung ermittelt und erfüllt werden. Teil des kontinuierlichen Leistungsmanagements

sollte die Anerkennung und Belohnung von wertschätzendem Verhalten und das entsprechende Reagieren auf bevorzugendes oder diskriminierendes Verhalten sein. Eine Leitlinie zur Dienstleistungserbringung der Eignungsbeurteilung ist in der Normenreihe ISO 10667 enthalten.

8.7.2 Maßnahmen

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

- D&I-Grundsätze und Erwartungen an Verhaltensweisen durch mit dem Leistungsmanagement verbundene Richtlinien, Prozesse und Praktiken kommunizieren, um die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, zur Entwicklung einer wertschätzenden Arbeitsumgebung beizutragen,
- mit dem Leistungsmanagement verbundene Kriterien festlegen, um Fälle von Bias bei Bewertungen auf ein Mindestmaß zu reduzieren,
- für einzelne Personen, Teams, Personalleitung und für D&I verantwortliche Mitarbeitende Ziele festlegen, die mit dem Leistungsmanagement verbunden und auf die D&I-Grundsätze und -Ziele ausgerichtet sind,
- konstruktive Rückmeldungen zu Ergebnissen geben, die mit D&I verbundenen Leistungen in Zusammenhang stehen, einschließlich der Anerkennung wertschätzender Verhaltensweisen und Vorgehen und Thematisierung von nicht wertschätzendem Verhalten,
- verbesserungswürdige Bereiche und Verhalten, das die D&I-Grundsätze und -Ziele verletzt, bestimmen und, wenn nötig, fortlaufende, angemessene Disziplinarmaßnahmen umsetzen,
- Mitarbeitenden Mechanismen zur Verfügung stellen, um ihre Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Prozess und den Ergebnissen des Leistungsmanagements auszudrücken,
- die Ergebnisse des Leistungsmanagements überwachen, um mögliche Fälle von Bias durch die bewertenden Mitarbeitenden und Ungleichheiten im Bewertungsprozess festzustellen,
- Daten zum Niveau der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den Prozessen des Leistungsmanagements erheben,
- Daten zu den Ergebnissen des Leistungsmanagements erheben, beispielsweise Bewertungsergebnisse, persönliche Entwicklungspläne zur Entwicklung von Potentialen, sowie Maßnahmenpläne für Verbesserungen,
- Beispiele für wertschätzendes Verhalten durch Mitarbeitende aufzeichnen, würdigen und kommunizieren,
- Daten zu Verhaltensweisen in der Arbeitsumgebung erheben, die nicht den D&I-Grundsätzen und -Zielen entsprechen, wie etwa Diskriminierung, Schikane, Belästigung, Mikroaggression und Vergeltungshandlungen, und dazu, wie diese gelöst wurden und
- mit dem Leistungsmanagement verbundene Prozesse überprüfen, um sicherzustellen, dass die D&I-Grundsätze und -Ziele der Organisation verankert, gerecht, unparteiisch, konstruktiv und wertschätzend sind.

8.7.3 Indikatoren

Beispiele für nach aggregierter und segmentierter Diversity-Dimension analysierte Indikatoren, die für die Organisation wichtig sein können, sind u. a.:

- Anzahl an Mitarbeitenden, die an den Prozessen des Leistungsmanagements beteiligt sind;
- Entwicklungen von Bewertungen und Ergebnissen des Leistungsmanagements und etwaige nachteilige und unverhältnismäßige Auswirkungen;

- angegebene Niveaus der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den Prozessen des Leistungsmanagements;
- angegebene Niveaus der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den Ergebnissen des Leistungsmanagements;
- Anzahl an erfassten Beispielen für wertschätzendes Verhalten; und
- Anzahl an erfassten Beispielen für Verhaltensweisen, die den D&I-Grundsätzen und -Zielen nicht entsprechen.

8.7.4 Ergebnisse

Das Folgende sind mögliche D&I-Ergebnisse des Leistungsmanagements:

- die D&I-Grundsätze und -Ziele sind Bestandteil jeder Phase des Prozesses;
- Personalleitung kommen ihrer Führungsrolle bei der Entwicklung und Erhaltung von Talenten auf wertschätzende Weise nach;
- mit D&I verbundene Ziele werden erfüllt, wodurch bei allen Mitarbeitenden in der Organisation eine Kultur der gemeinsamen Verantwortlichkeit und Zuständigkeit gefördert wird;
- die Beziehungen zwischen Personalleitung und Mitarbeitenden bei der Bewertung von Leistungen und die damit verbundenen Erfahrungen sind gerecht, unparteiisch, konstruktiv und wertschätzend;
- der mit D&I verbundene Lern- und Entwicklungsbedarf wird bestimmt und angegangen;
- Fälle von Bias und Diskriminierung im Prozess des Leistungsmanagements werden thematisiert und angegangen;
- Verhaltensweisen, die die D&I-Grundsätze und -Ziele verletzen, werden thematisiert und angegangen;
- ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und der Bindung wird gefördert und die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung und die Mitarbeitendenbindung werden verbessert; und
- die individuelle, Team- und organisationale Leistung wird verbessert und der Wettbewerbsvorteil optimiert.

8.8 Nachfolgeplanung

8.8.1 Allgemeines

Die Nachfolgeplanung ist ein systematischer Prozess, der die Prüfung, die Auswahl, die Entwicklung und den Einsatz von einzelnen Mitarbeitenden in bestimmten Arbeitsstellen, die einen unmittelbaren, bedeutsamen Einfluss auf die Leistung der Organisation haben, einschließt. Sie umfasst die Benennung von einzelnen zur Besetzung dieser Stellen benötigten Mitarbeitenden, die bereits in der Organisation tätig sind oder extern angeworben wurden, die erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten besitzen und sich wertschätzend verhalten. Bei einer strategischen Nachfolgeplanung, die auf D&I-Grundsätzen und -Zielen beruht, sollte eine diverse Auswahl an möglichen Nachfolgern benannt werden, die gegenwärtig oder zukünftig bereitstehen, um Führungspositionen und entscheidende Positionen einzunehmen. Ferner sollte der Prozess einer wertschätzenden Nachfolgeplanung sicherstellen, dass eine interne, diverse Auswahl an Mitarbeitenden Zugang zu Entwicklungsmöglichkeiten hat, um sich auf diese neu zu besetzenden Positionen und erweiterten Zuständigkeiten vorzubereiten.

8.8.2 Maßnahmen

Um die mit der Nachfolgeplanung verbundenen D&I-Ziele zu erreichen, sollten Organisationen