



KULTURGETRIEBENES WACHSTUM

**SELBSTBEWERTUNGSTOOL FÜR
ZUKUNFTSORIENTIERTE ORGANISATIONEN**

**LEITFADEN FÜR
MODERATOR:INNEN**

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Sie werden also den Selbstbewertungsprozess in Ihrer Organisation moderieren. Großartig! Wir führen Sie durch den Prozess.

Ihre Aufgabe ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmenden wissen, was zu tun ist, und sich sicher fühlen, offen zu sprechen, die Daten strukturiert zu erfassen und der Gruppe zu helfen, die Erkenntnisse in konkrete nächste Schritte umzusetzen.

Verstehen Sie sich sowohl als Gastgeber:in – der/die die richtigen Rahmenbedingungen für den Dialog schafft – als auch als Leiter:in, der/die den Prozess vorantreibt.

Phase 1. Vorbereitung der Bewertung

- **Das Tool:** Machen Sie sich mit dem Tool und dem Benutzerhandbuch vertraut. Lesen Sie alle Kategorien (Zweck, Prozess, Praktiken) sowie die drei Stufen (Erkennen, Verbinden, Nutzen) und die Leitfragen durch, damit Sie die Fragen der Teilnehmenden sicher beantworten können.
- **Der Umfang:** Definieren Sie den Umfang der Analyse. Es stehen drei Kategorien zur Verfügung (Zweck, Prozess, Praktiken). Während eine vollständige Analyse eine ganzheitliche Reflexion unterstützt, können manche Organisationen sich dafür entscheiden, zunächst mit ausgewählten Teilen zu beginnen, um den Prozess handhabbarer zu machen.
- **Teilnehmende:** Die Auswahl der Teilnehmenden hängt von den für die Analyse ausgewählten Kategorien ab (siehe Tabelle auf der nächsten Seite). Es kann eine Person pro Abteilung/Funktion sein, aber auch eine gemeinsame Anstrengung eines ganzen Teams oder mehrerer Personen, die dieselbe Abteilung/Funktion vertreten. In diesem Fall benennen Sie eine verantwortliche Person, die die Antworten zusammenträgt und Ihnen fristgerecht zurücksendet.
- **Kommunikation:** Erklären Sie den Zweck klar. Betonen Sie bei der Einladung, dass es sich nicht um ein Audit oder einen Test handelt. Es ist eine Lernübung, die zu einem internen Austausch einlädt und darauf ausgelegt ist, Stärken und Schwachstellen aufzuzeigen sowie ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, wie sich die Organisation weiterentwickeln kann

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Die vorgeschlagene Rollenverteilung ist als Orientierung zu verstehen. Passen Sie sie an die Struktur und Rollenverteilung Ihrer Organisation an. In kleineren Organisationen, in denen sich Rollen häufig überschneiden, können die Gruppen anders zusammengestellt werden, um eine sinnvolle Beteiligung sicherzustellen.

Teil des Tools	Typische Rollen oder Funktionen zur Einladung	Warum ihr Beitrag wichtig ist
1. Zweck – Werte, Vision & Strategische Ziele	CEO, Geschäftsführung, Vorstandsmitglieder, Strategie- oder Geschäftsentwicklungsverantwortliche, HR-Direktor:in, Leiter:innen von Geschäftsbereichen	Sie prägen die Vision und die strategischen Prioritäten der Organisation und können beurteilen, wie klar Vielfalt in Mission und Strategie verankert ist.
2. Zweck – Führung	Führungskräfte der C-Ebene, Senior Manager:innen, Abteilungsleiter:innen, Verantwortliche für Diversität & Inklusion	Sie legen Governance-Strukturen fest, leben inklusives Verhalten vor und sind dafür verantwortlich, Vielfalt zu einem Bestandteil der Führungspraxis zu machen.
3. Prozess – Personalmanagement	HR-Direktor:in, Verantwortliche für Talentakquise/Recruiting, Spezialist:innen für Lernen & Entwicklung, Führungskräfte, die an Einstellungen und Beförderungen beteiligt sind	Sie verantworten Recruiting, Onboarding, Karriereentwicklung und interkulturelles Lernen – zentrale Prozesse, die bestimmen, wie Vielfalt gefördert wird.
4. Prozess – Kommunikation	Verantwortliche für interne Kommunikation, Unternehmenskommunikation oder PR-Spezialist:innen	Sie gestalten interne und externe Kommunikationskanäle und stellen sicher, dass Botschaften inklusiv und kultursensibel sind.

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Teil des Tools	Typische Rollen oder Funktionen zur Einladung	Warum ihr Beitrag wichtig ist
5. Prozess – Marketing & Kundenservice	Marketing-/Marken-/Kategorieverantwortliche, Verantwortliche für Customer Experience oder Kundenservice, Verantwortliche für Produkt-/Servicedesign	Sie arbeiten direkt mit vielfältigen Kundengruppen und passen Produkte und Dienstleistungen an unterschiedliche kulturelle Gruppen an.
6. Prozess – Innovationsmanagement / F&E	F&E-Manager:innen, Innovationsverantwortliche, Produktentwicklungsteams, Spezialist:innen für kontinuierliche Verbesserung	Sie bauen Innovationsteams auf und stellen sicher, dass unterschiedliche Perspektiven in Ideenfindung und Produktentwicklung einfließen.
7. Prozess – Beschaffung (Lieferkette)	Leiter:in Einkauf, Verantwortliche für strategische Beschaffung, Leiter:innen Lieferkette oder Operations	Sie wählen Lieferanten aus und managen sie, um inklusive und ethische Praktiken bei Beschaffung und langfristigen Partnerschaften sicherzustellen.
8. Praktiken (alltägliches Verhalten)	Vertreter:innen aller Abteilungen und Ebenen: Teamleiter:innen, Projektmanager:innen, Mitarbeitende an vorderster Front, Supportfunktionen (IT, Finanzen, Operations)	Erfasst, wie sich Vielfalt im Arbeitsalltag, in der Teamzusammenarbeit, im Feedback und im Konfliktmanagement zeigt.

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Phase 2. Begleitung der Ausfüllphase

- Geben Sie jeder teilnehmenden Person den Fragebogen, das Benutzerhandbuch und die Auswertungsdatei.
- Bitten Sie sie, die Bewertung durchzuführen (für alle Nutzenden sollte das Ausfüllen der Checkliste etwa 20–30 Minuten pro Kategorie dauern, und mindestens 1 Stunde, um darüber ins Gespräch zu kommen).
- Ermutigen Sie alle, Kommentare oder Beispiele zu notieren. Erinnern Sie sie daran, dass ehrliche Reflexion wichtiger ist als „gute“ Ergebnisse.
- Nutzen Sie die Hilfsfragen am Ende der Checkliste, um das Gespräch zu lenken.

Phase 3. Zusammenführen aller Ergebnisse

- Sammeln Sie alle Ergebnisse (prüfen Sie, ob jede:r seine/ihre Auswertungsdatei ordnungsgemäß ausgefüllt eingereicht hat).
- Übertragen Sie die Ergebnisse in die Hauptdatei und erstellen Sie den Überblick auf Kategorie- und/oder Organisationsebene.

Bereiten Sie die Datei vor, um sie in einem Reflexionstreffen zu präsentieren.

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Phase 4. Durchführung des Auswertungsworkshops

- Planen Sie ein Treffen von etwa 60–90 Minuten und laden Sie alle relevanten Teilnehmenden ein (falls mehrere Personen aus derselben Abteilung/Funktion an der Bewertung beteiligt waren, ziehen Sie in Erwägung, nur eine vertretende Person einzuladen, um die Gruppendynamik zu erhalten).
- Leiten Sie die Sitzung und denken Sie daran:
 - Präsentieren Sie die Ergebniskarte aus der Auswertungsdatei (A_Erkennen, B_Verbinden, C_Nutzen), damit alle das Gesamtbild sehen können.
 - Ergänzen Sie die Daten durch qualitative Erkenntnisse. Teilen Sie ausgewählte Kommentare, die wichtige Punkte veranschaulichen.
 - Laden Sie die Teilnehmenden ein, darüber zu sprechen, was sie überrascht, womit sie übereinstimmen und wo sie Lücken oder Chancen sehen.
 - Leiten Sie die Gruppe dabei an, zwei oder drei Prioritätsmaßnahmen zu identifizieren und festzulegen, wer für jede Maßnahme bis wann verantwortlich ist.

Um den Workshop effektiv durchzuführen, können Sie den Anweisungen auf der nächsten Seite folgen.

ANWEISUNGEN FÜR DEN AUSWERTUNGSWORKSHOP

Es ist Zeit, die Präsentation der Ergebnisse und das Abschlusstreffen vorzubereiten. Sie können die unten aufgeführten Fragen als Inspiration oder als Leitfaden für das Reflexionstreffen mit Ihren Kolleg:innen nutzen.

Denken Sie daran, dass das Ziel dieses Treffens Folgendes ist:

- **Den Ergebnissen Sinn geben.** Stellen Sie sicher, dass alle die jeweilige Perspektive der anderen zum aktuellen Umgang mit kultureller Vielfalt in der Organisation verstehen.
- **Ein konstruktives Gespräch anstoßen.** Da die Bewertung von verschiedenen Gruppen im Unternehmen ausgefüllt wird, zeigen die Ergebnisse, wo Wahrnehmungen übereinstimmen und wo sie sich unterscheiden. Diese Unterschiede führen oft zu den wertvollsten Diskussionen. Das bedeutet nicht, dass allen eine einheitliche Vorgehensweise auferlegt werden sollte, sondern vielmehr, dass unterschiedliche Teams, Abteilungen usw. dazu ermutigt werden sollten, sich über ihre unterschiedlichen Sichtweisen auszutauschen, um ein besseres Verständnis der internen Vielfalt und ihrer Ausprägungen zu gewinnen.
- **Praktische nächste Schritte festlegen.** Die Bewertung zeigt Stärken und Bereiche auf, die Aufmerksamkeit benötigen, sodass Sie entscheiden können, worauf Sie Ihre Energie und Ressourcen konzentrieren.

Um das Gespräch inklusiv zu gestalten:

- Nutzen Sie Flipcharts oder ein Online-Whiteboard, um Ideen festzuhalten.
- Laden Sie zurückhaltendere Stimmen ein, sich zu äußern, und stellen Sie sicher, dass keine einzelne Gruppe dominiert.
- Behalten Sie den Fokus auf kollektivem Lernen statt auf individueller Leistung.
- Nutzen Sie die Fragen auf der nächsten Seite als Inspiration.

Nutzen Sie die Ergebnisse der Selbstbewertung, um Verbesserungsmaßnahmen zu definieren und diese mithilfe des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) mit regelmäßigen Überprüfungen, festgelegten Verantwortlichen und systematischer Berichterstattung nachzuverfolgen (Sie können dazu das beigegefügte Aktionsplanungsblatt auf Seite 10 verwenden).

MODERATIONSFRAGEN FÜR DEN AUSWERTUNGSWORKSHOP

EINSTIEGSFRAGE

- Sind Sie insgesamt der Meinung, dass die Organisation die bereits vorhandene Vielfalt wirklich nutzt?

PRIORITÄTEN

- Welche Kategorie ist für die Organisation am wichtigsten?
- Was ist der wichtigste Treiber für Veränderung in der Organisation?
- Was hätte die größte Wirkung?
- In welchen Bereichen besteht der größte Verbesserungsbedarf? Beim Zweck, beim Prozess oder bei den Praktiken?

DIE RELEVANTEN AKTEURE IDENTIFIZIEREN

- Wer sind die wichtigsten Stakeholder für die Umsetzung der nächsten Schritte?
- Was kann getan werden, um Mitarbeitende und Führungskräfte zu ermutigen, jede interkulturelle Interaktion als Lernchance zu betrachten?
- Wie kann ein Perspektivwechsel gefördert werden – weg von der Fokussierung auf Unterschiede, hin zur Fokussierung auf Gemeinsamkeiten?

AUF ÜBEREINSTIMMUNG ACHTEN

- Sind Ihrer Meinung nach die alltäglichen Praktiken mit den Unternehmenswerten verbunden?
- Sind Prozesse und Strukturen auf den Zweck ausgerichtet? Ermöglichen die Prozesse der Organisation, ihren Zweck in die Praxis umzusetzen?

VERBINDUNGEN STÄRKEN

- Welche Möglichkeiten können geboten werden, um Austausch und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und mit externen Stakeholdern zu fördern?
- Wer kann von wem gruppen- und strukturübergreifend lernen, und wie kann dies erleichtert werden?
- Was sind die entscheidenden Momente und Interaktionen? Wo finden sie statt? In welchem Kontext?

DIE ROLLE DES MODERATORS/DER MODERATORIN

Phase 5. Nachbereitung

Bereiten Sie nach dem Workshop eine kurze schriftliche Zusammenfassung vor, die Folgendes enthält:

- Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Diskussion,
- Die vereinbarten Prioritätsmaßnahmen,
- Die Namen der für die Nachverfolgung Verantwortlichen.

Teilen Sie diese Zusammenfassung mit allen Teilnehmenden und planen Sie einen Check-in (zum Beispiel nach drei bis sechs Monaten), um den Fortschritt zu überprüfen und Maßnahmen bei Bedarf anzupassen.

Um kontinuierliches Lernen sicherzustellen, planen Sie eine Nachverfolgung oder eine erneute Bewertung. So kann die Organisation reflektieren, was sich verändert hat, Fortschritte messen und neue Entwicklungsprioritäten identifizieren

AKTIONSPLANUNGSBLATT

DIMENSION	KATEGORIE	INITIATIVEN	PRIORITÄT	BUDGET	VERANTWORTLICH	FRIST	ERFOLGSINDIKATOR

NOTIZEN



Co-funded by
the European Union

