



Leadership skills  
for inclusive & diverse teams

# Kompetenz- katalog

FIT2LEAD

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



# Einführung/Methodik

Die Entwicklung unseres Katalogs für inklusive Führungskompetenzen war ein sorgfältig geplanter Prozess, der durch gezielte Gruppendiskussionen und umfangreiche Recherchen vorangetrieben wurde. Methodisch stützten wir uns zunächst auf eine umfassende Analyse bestehender Forschungsarbeiten zu inklusiver Führung und Diversity Management, was die Untersuchung einer Fülle von Konzepten, Initiativen und Veröffentlichungen zur Folge hatte. In dieser ersten Phase der Sichtung und Auswertung der Sekundärliteratur haben wir Erkenntnisse aus der akademischen Fachliteratur sowie Fallstudien aus der Praxis identifiziert und zusammengefasst. Dadurch konnten wir die grundlegenden Kompetenzen ermittelt, die für eine inklusive Führung unerlässlich sind.

Die Ergebnisse wurden durch gezielte Gruppendiskussionen mit einem breiten Spektrum von Stakeholdern vertieft, darunter Führungskräfte aus der Wirtschaft, Expert:innen für Inklusion, Personalfachleute, Berater:innen und Psycholog:innen. Diese Dialoge lieferten wertvolle Erkenntnisse und ermöglichten ein tieferes Verständnis der Komplexität inklusiver Führung. Aus diesen Gesprächen entstand eine sorgfältig zusammengestellte Liste von zehn wesentlichen Fähigkeiten, die in drei Bereiche unterteilt wurden:

- 1) Zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten.**
- 2) Management von Vielfalt und Inklusion.**
- 3) Persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz.**

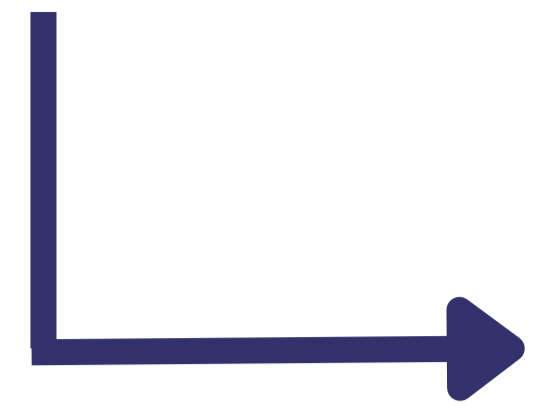
Unser Kompetenzkatalog wurde sorgfältig konzipiert, um seine Bedeutung und Anwendbarkeit im Kontext der inklusiven Führung zu vermitteln. Jede Kompetenz ist strategisch auf die Bloom'sche Taxonomie der kognitiven Lernergebnisse abgestimmt, um eine strukturierte Weiterentwicklung der Kompetenzen zu gewährleisten. Die Lernenden begeben sich auf eine Reise durch drei Stufen: Einstieg, Aufbau und Vertiefung.

Auf der ersten Stufe erwerben die Lernenden Grundkenntnisse und verstehen grundlegende Konzepte inklusiver Führung. Diese Stufe konzentriert sich auf den Aufbau von Basiswissen. Auf der mittleren Stufe erweitern die Lernenden ihr Verständnis und ihre analytischen Fähigkeiten, erforschen die Komplexität der Kompetenzen und deren Auswirkungen in verschiedenen Kontexten. Der Schwerpunkt liegt hier auf kritischem Denken und Reflexion. Auf der höchsten Stufe erfolgt die praktische Anwendung in realen Szenarien und Übungen. Die Lernenden zeigen, dass sie ihr Fachwissen beherrschen, indem sie inklusive Führungsmethoden effektiv umsetzen und zur Förderung einer inklusiven Kultur beitragen.

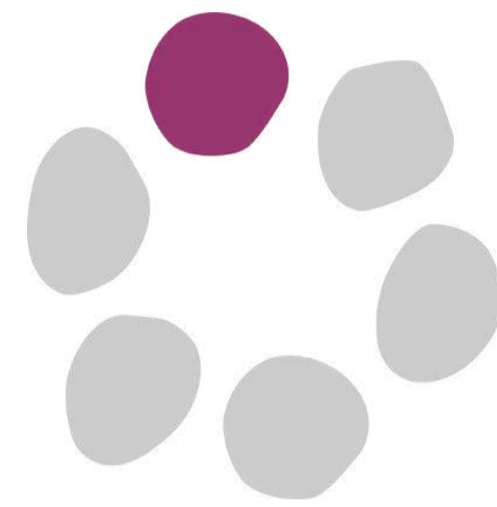
Die im Katalog eingebetteten Lernergebnisse dienen den Lernenden als konkrete Ziele, auf die sie hinarbeiten und die ihre Entwicklung und Beherrschung der einzelnen Kompetenzen steuern. Durch diese strukturierte Vorgehensweise erlangen die Lernenden das Wissen, die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen, das sie brauchen, um sich für Inklusion einzusetzen und positive Veränderungen in ihren Organisationen voranzutreiben.

# Soziale & kommunikative Fähigkeiten

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

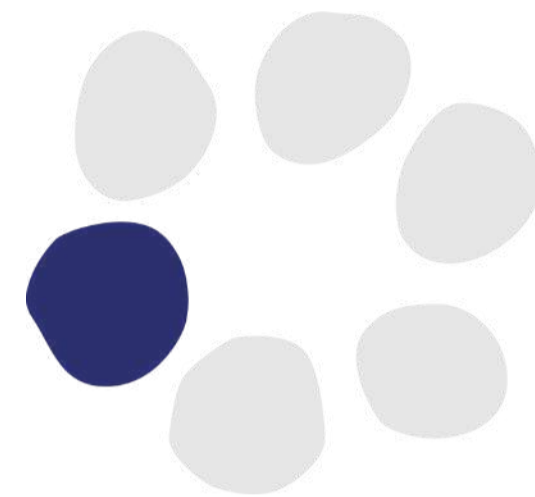


## Begriffserklärung



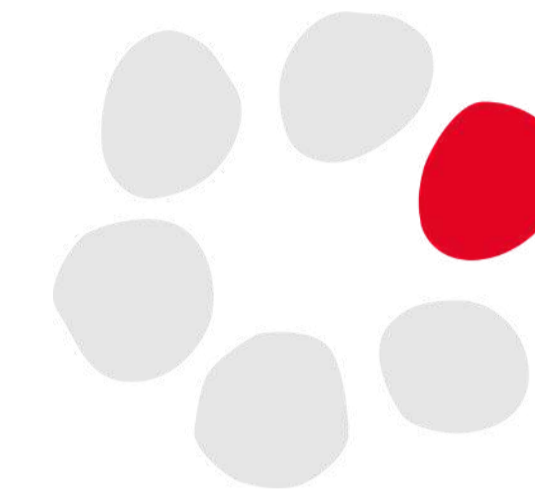
### Wirksame Kommunikation

Ein klarer und effizienter Austausch von Informationen, Ideen und Feedback zwischen Einzelpersonen oder Gruppen ist ein notwendiger Bestandteil einer effektiven Kommunikation.



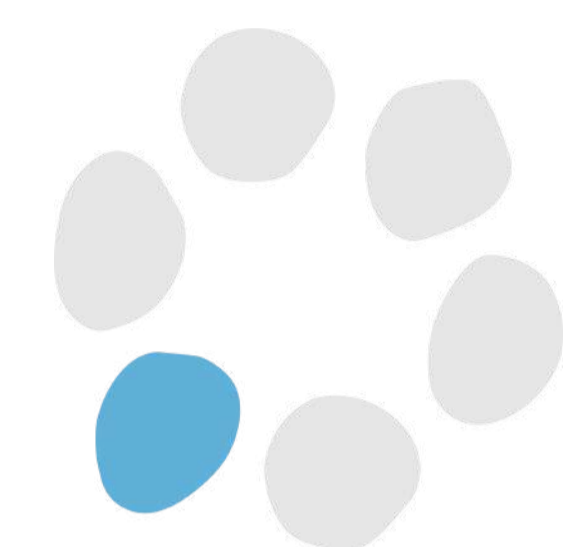
### Empathie

Empathie bedeutet, die Gedanken, Gefühle und Erfahrungen anderer zu verstehen und sich damit zu identifizieren. Sie erfordert mehr als nur Perspektivwechsel; es geht auch um aufrichtige emotionale Verbindung und freundliche, rücksichtsvolle Reaktionen. Manche Menschen finden es schwierig, Empathie zu entwickeln, da dies Selbstbewusstsein, Perspektivenwechsel und aktive Zuhörtechniken erfordert.



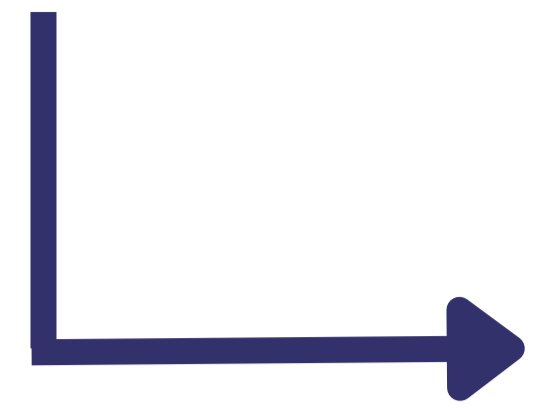
### Psychologische Sicherheit

Ein psychologisch sicherer Arbeitsplatz ist ein Umfeld, in dem sich Menschen frei fühlen, Risiken einzugehen, ehrlich auszudrücken und Ideen auszutauschen, ohne Kritik oder Vergeltung zu fürchten. Hier werden Teammitglieder ermutigt, offen und respektvoll miteinander umzugehen. Obwohl die Idee einfach erscheint, ist die Umsetzung herausfordernd und erfordert von Führungskräften ständiges Engagement, um Vorurteile und Barrieren zu beseitigen.



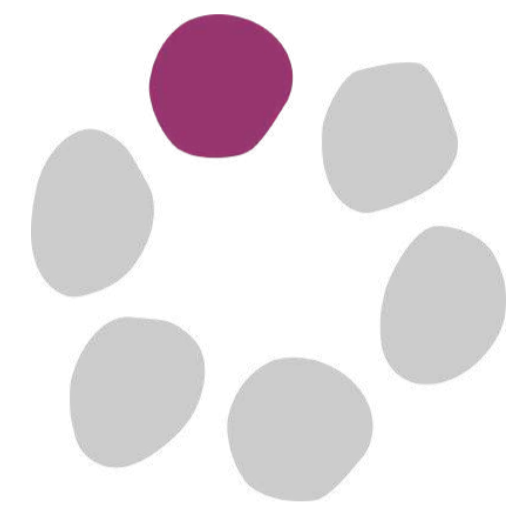
### Zusammenarbeit

Kollaboration bezeichnet die Zusammenarbeit, um gemeinsame Ziele zu erreichen und dabei vielfältige Standpunkte und Fähigkeiten zu nutzen. Dazu gehört die Koordinierung von Bemühungen zur Einhaltung von Fristen, die Zusammenarbeit mit Teammitgliedern aus verschiedenen Abteilungen und die Lösung von Problemen innerhalb des Teams, um die Produktivität zu sichern.



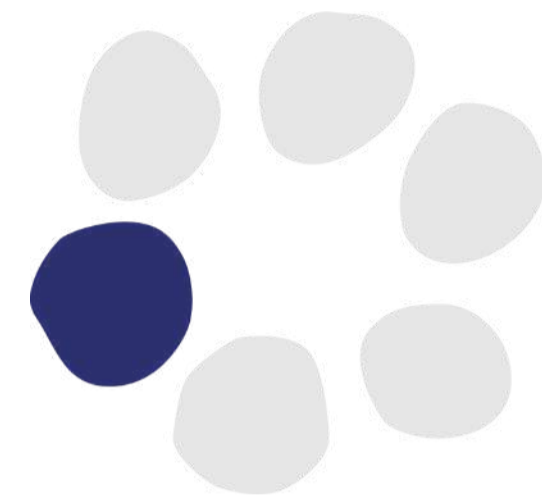
## Leistungsstufen

## Einstieg



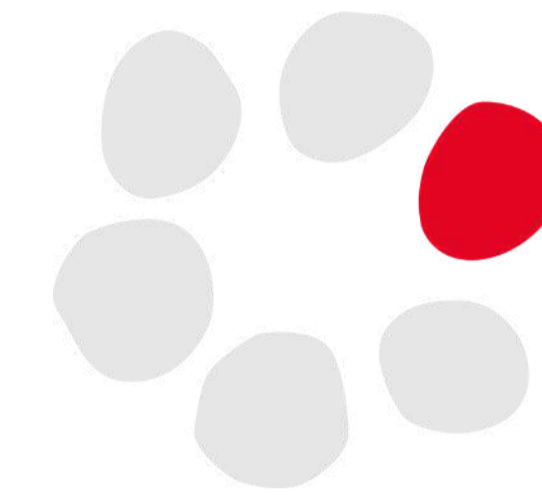
### Wirksame Kommunikation

- Sich an die Grundlagen einer guten Kommunikation erinnern.
- Verschiedene Kommunikationstheorien und -merkmale benennen.
- Typische Hindernisse für eine erfolgreiche Kommunikation erkennen.
- Techniken zur Verbesserung der Fähigkeit zum aufmerksamen Zuhören benennen.



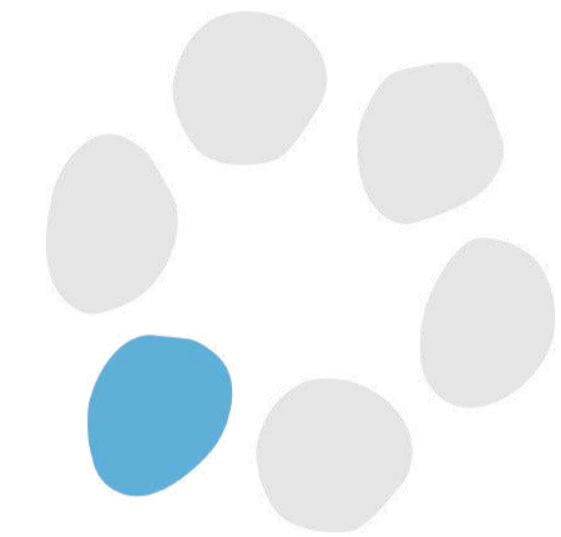
### Empathie

- Empathie und ihre Rolle in menschlichen Beziehungen erklären können.
- Erinnerung an die Grundlagen der mitfühlenden Reaktion und des aufmerksamen Zuhörens.
- Bestimmung typischer Hindernisse für Empathie.
- Erkennung der emotionalen Ausdrücke und Hinweise anderer.



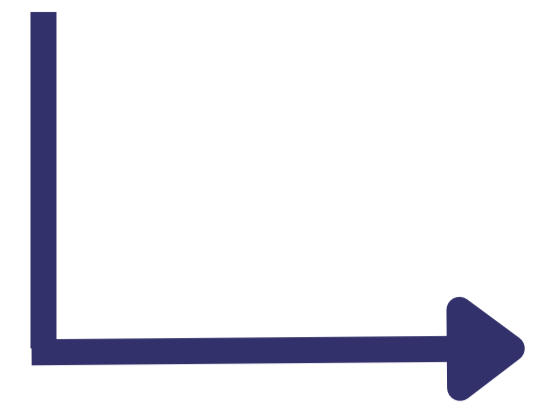
### Psychologische Sicherheit

- Erklären, was psychologische Sicherheit ist und warum sie für Teambeziehungen wichtig ist.
- Typische Anzeichen für einen psychologisch sicheren Arbeitsplatz merken.
- Mögliche Hindernisse für psychologische Sicherheit bestimmen.
- Techniken aufzählen, um Vertrauen und ehrliche Gespräche zu fördern.



### Zusammenarbeit

- Beschreiben, was Zusammenarbeit ist und ihre Bedeutung für das Erreichen gemeinsamer Ziele.
- Die Grundlagen effektiver Teamarbeit merken.
- Gemeinsame Hindernisse für Zusammenarbeit bestimmen.
- Methoden aufzählen, um Teamarbeit und Kommunikation zu verbessern.



## Leistungsstufen


## Aufbau



### Wirksame Kommunikation

---

- Beschreiben, wie wichtig es ist, den eigenen Kommunikationsansatz an eine Vielzahl von Zielgruppen anzupassen.
- Überprüfen, wie informelle Signale die Wirksamkeit der Kommunikation beeinflussen.
- Erkennen, wie Feedback die Kommunikation verbessern kann.
- Die Dynamik der Gruppenkommunikation analysieren.



### Empathie

---

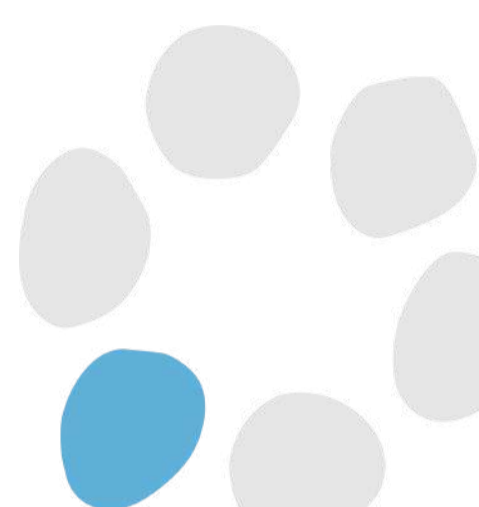
- Beschreiben, wie der Wechsel der Perspektive zur Empathie beiträgt.
- Untersuchen, wie Empathie die Entwicklung von Rapport und Vertrauen beeinflusst.
- Kulturelle Unterschiede in mitfühlender Kommunikation erkennen.
- Emotionale Zustände erkennen und mit Empathie auf verschiedene Situationen reagieren.



### Psychologische Sicherheit

---

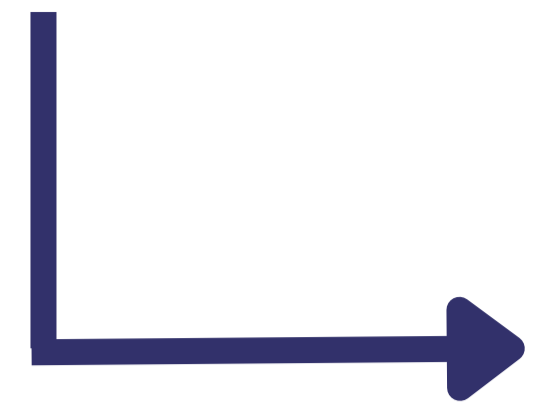
- Beschreiben, wie psychologische Sicherheit Kreativität und Innovation beeinflusst.
- Fallstudien untersuchen, um praktische Methoden zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit kennenzulernen.
- Erkennen, wie Führung zur Förderung der psychologischen Sicherheit beiträgt.
- Erläuterung von Feedback-Systemen und wie sie zur Entwicklung von Vertrauen beitragen



### Zusammenarbeit

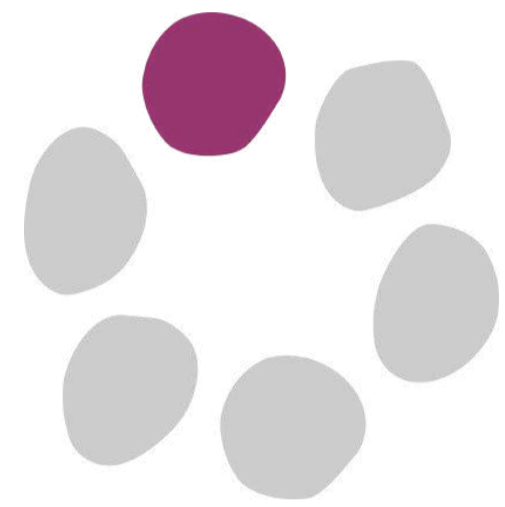
---

- Beschreiben, wie die Phasen der Teamentwicklung die Zusammenarbeit beeinflussen.
- Untersuchen, wie Vielfalt zu kreativer Teamarbeit beiträgt.
- Erkennen, wie Führungsstile Teamdynamiken beeinflussen.
- Verstehen der Rollen und Aufgaben innerhalb des Teams, um die Zusammenarbeit zu optimieren.



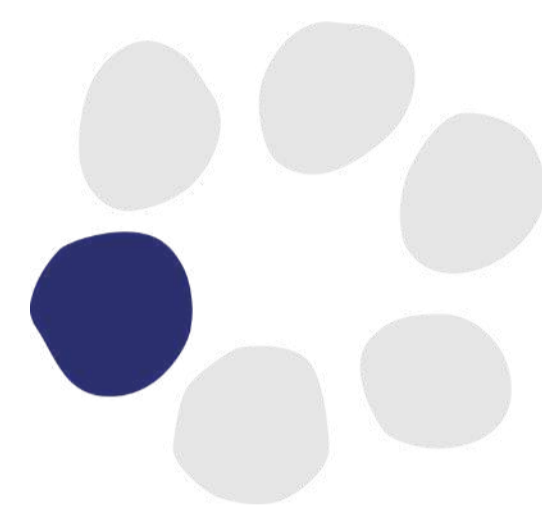
## Leistungsstufen

## Vertiefung



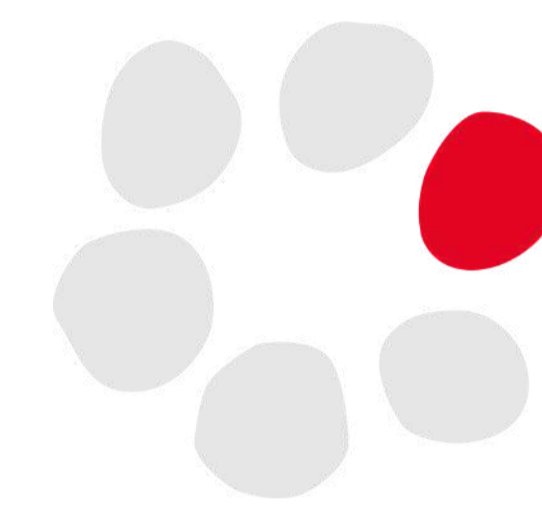
### Wirksame Kommunikation

- Konfliktlösungsstrategien anwenden, um Streitigkeiten zwischen Personen zu schlichten.
- Ansprechende Präsentationen für verschiedene Zielgruppen erstellen und halten.
- Kommunikationstechniken einsetzen, um Zusammenarbeit und Teamarbeit zu fördern.
- Die Effizienz der Kommunikationskanäle analysieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.



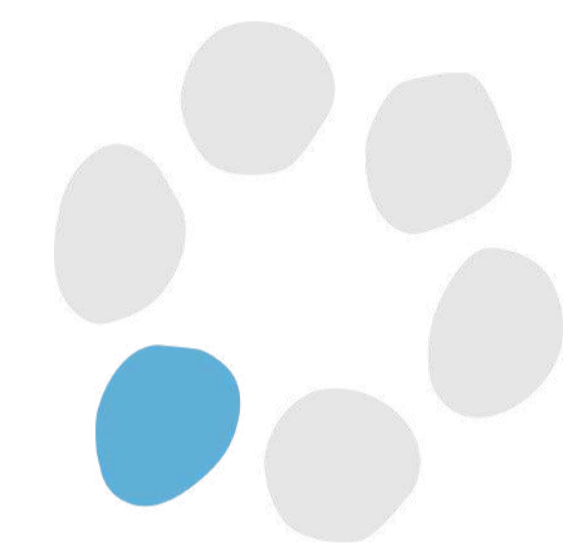
### Empathie

- Empathie nutzen, um die Bedürfnisse und Sorgen verschiedener Stakeholder zu erfüllen.
- Empathie bei der Konfliktlösung und bei Verhandlungen zeigen.
- Mitfühlenden Dialog bei Teambuildingübungen fördern.
- Analysieren, wie gut Techniken mitfühlender Führung Inklusion fördern.



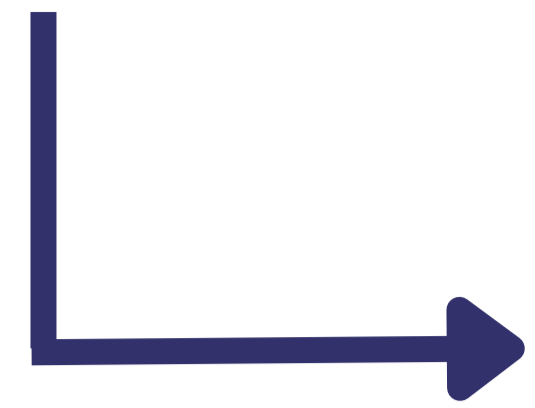
### Psychologische Sicherheit

- Pläne formulieren und umsetzen, um einen psychologisch sicheren Arbeitsplatz zu schaffen.
- Vulnerabilität und Offenheit durch anregende Gespräche und Aktivitäten fördern.
- Ein gutes Vorbild sein, indem man authentisch ist und sich selbst zeigt.
- Den Erfolg von Maßnahmen zur psychologischen Sicherheit analysieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.



### Zusammenarbeit

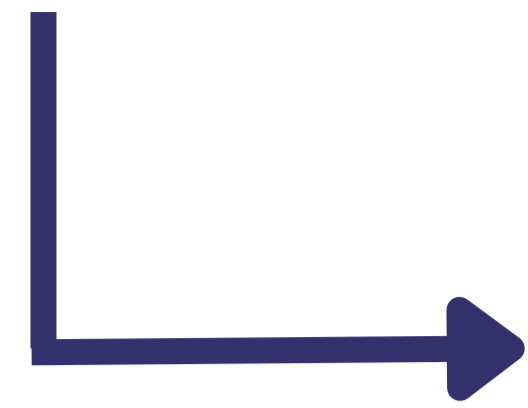
- Teambuildingübungen fördern, um Vertrauen und Zusammenarbeit zu verbessern.
- Konfliktlösungstechniken einsetzen, um Teamprobleme erfolgreich zu handhaben.
- Multidisziplinäre Teams leiten, um anspruchsvolle Ziele zu erreichen.
- Die Teamleistung analysieren und Bereiche für kontinuierliche Verbesserungen identifizieren.



## Merkmale

|  | Wissen  | Fähigkeiten   | Einstellungen  |
|--|---|---|--|
|  <p><b>Wirksame Kommunikation</b></p> | <p>Kenntnisse verschiedener Kommunikationsmodelle wie Sender-Empfänger, Transaktions- und Interaktionsmodelle helfen, effektive Kommunikation zu verstehen.</p> <p>Aktives Zuhören, einschließlich Paraphrasieren, Zusammenfassen und klärender Fragen, verbessert Verständnis und Beteiligung.</p> | <p>Die Fähigkeit, Gedanken und Ideen klar auszudrücken und Sprache sowie Tonfall dem Publikum und Kontext anzupassen.</p> <p>Die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv durch aktives Zuhören, Empathie und Verhandlung zu managen.</p>   | <p>Ehrlichkeit, Transparenz und ethische Prinzipien in der Kommunikation stärken Vertrauen, Glaubwürdigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen sowie die Organisationskultur.</p> <p>Die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven und Rückmeldungen ohne Vorurteile zu berücksichtigen, fördert offene Kommunikation und Zusammenarbeit.</p> |
|  <p><b>Empathie</b></p>             | <p>Kenntnisse über menschliche Emotionen, kognitive Prozesse und soziale Dynamiken ermöglichen es Individuen, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen und zu schätzen.</p>   | <p>Die Fähigkeit, sich in die Lage anderer zu versetzen und deren Gedanken, Gefühle und Erfahrungen nachzuvollziehen, fördert empathisches Verständnis.</p> <p>Empathie durch Worte, Tonfall und Körpersprache zu vermitteln, unterstützt fürsorgliche zwischenmenschliche Beziehungen.</p> | <p>Die Bereitschaft, unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen ohne Urteil zu schätzen, fördert Empathie und Verständnis.</p> <p>Aufrichtige Sorge um das Wohlbefinden und die Gefühle anderer motiviert zu freundlichem, empathischem und unterstützendem Handeln.</p>   |



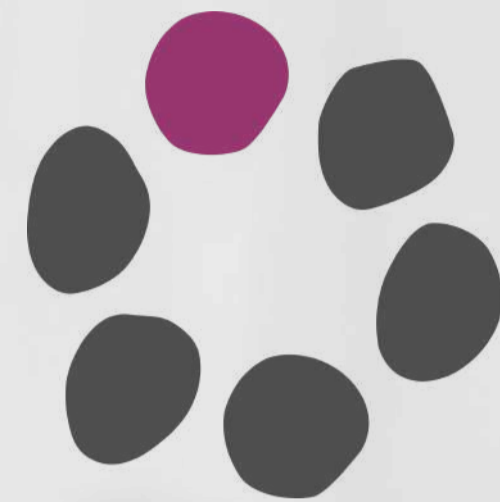


## Merkmale

|   | Wissen   | Fähigkeiten   | Einstellungen  |
|---|--|---|--|
|  <p><b>Psychologische Sicherheit</b></p> | <p>Verständnis von psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz und deren Auswirkungen.</p> <p>Bewusstsein für Faktoren, die die psychologische Sicherheit beeinflussen.</p> <p>Kenntnis von Förderstrategien und rechtlichen Überlegungen.</p> <p>Vertrautheit mit inklusiven Praktiken, einschließlich jener für Menschen mit Behinderungen.</p> | <p>Effektive Kommunikation und aktives Zuhören.</p> <p>Konfliktlösung und Zusammenarbeit. Führung, die Vulnerabilität und Inklusion vorlebt.</p> <p>Anpassungsfähigkeit, um vielfältige Bedürfnisse zu berücksichtigen.</p>   | <p>Offenheit für Feedback und persönliche Entwicklung.</p> <p>Respekt für Vielfalt und einzigartige Perspektiven.</p> <p>Empathie und Mitgefühl gegenüber Kolleg:innen.</p> <p>Engagement für Inklusion und Unterstützung.</p>   |
|  <p><b>Zusammenarbeit</b></p>          | <p>Das Verständnis der Prinzipien der Gruppendynamik, einschließlich Rollen, Normen und Kommunikationsmuster, erleichtert effektive Teamarbeit.</p> <p>Kenntnisse in aktives Zuhören, Konfliktlösung und Empathie fördern Zusammenarbeit durch positive Beziehungen und effektive Kommunikation im Team.</p>                                     | <p>Die Fähigkeit, Aufgaben zu priorisieren, Fristen zu setzen und Ressourcen zuzuweisen, unterstützt die rechtzeitige Fertigstellung von Projekten.</p> <p>Konflikte effektiv zu managen, einschließlich Verhandlung, Kompromiss und Mediation, hilft, Meinungsverschiedenheiten zu lösen und Harmonie innerhalb des Teams zu bewahren.</p> | <p>Eine vertrauensvolle Haltung gegenüber Teammitgliedern fördert gegenseitigen Respekt, Zusammenarbeit und Verantwortlichkeit, die für gemeinsamen Erfolg wesentlich sind.</p> <p>Verantwortungsbewusstsein für individuelle und Teamziele motiviert Mitglieder, ihre Aufgaben pünktlich und qualitativ hochwertig zu erfüllen.</p> |



## Beispiele



### Wirksame Kommunikation

---

Führungskräfte, die inklusive Sprache verwenden, vermeiden Annahmen oder Stereotypen und fördern ein Zugehörigkeitsgefühl. Sie achten darauf, Ziele und Initiativen so zu kommunizieren, dass sie bei vielfältigen Teammitgliedern Anklang finden, unter Berücksichtigung von Sprachpräferenzen und kulturellen Sensibilitäten.

Inklusive Führungskräfte passen ihren Kommunikationsstil an die einzigartigen Bedürfnisse und Vorlieben der Teammitglieder an und schätzen die Vielfalt in Kommunikationsstilen.



### Empathie

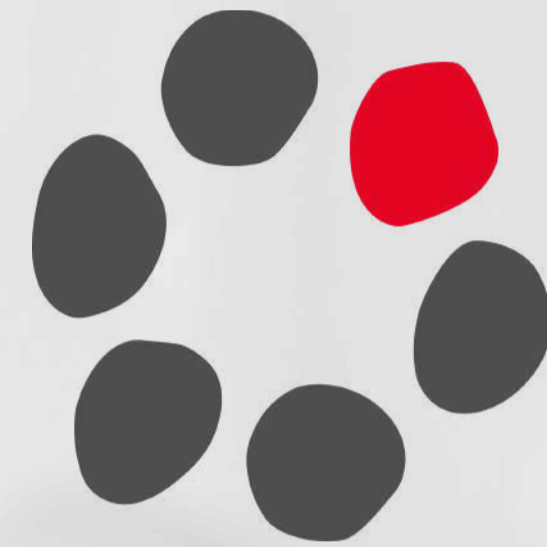
---

Eine einfühlsame Führungskraft nimmt sich die Zeit, die Herausforderungen und Sorgen der Teammitglieder zu verstehen, wobei sie deren einzigartige Umstände und Perspektiven berücksichtigt. Beispielsweise könnte sie Einzelgespräche anberaumen, um den Bedenken der Mitarbeitenden zuzuhören und echtes Interesse sowie Empathie zu zeigen.

Einfühlsame Kolleg:innen bemerken, wenn ein Teammitglied verärgert oder gestresst ist, und bieten Unterstützung und Ermutigung an.



## Beispiele



### Psychologische Sicherheit

---

In einem Einzelhandelsgeschäft legt die Führungskraft großen Wert auf psychologische Sicherheit, um die Teammoral und den Kund:innenservice zu verbessern. Sie führt „Team-Besprechungen“ vor jeder Schicht ein, bei denen Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Gedanken, Bedenken und Ideen zu teilen. Während einer solchen Besprechung äußert ein:e Kassierer:in mit Hörschwierigkeiten Probleme, Durchsagen über das Interkom zu verstehen. Anstatt das Problem zu ignorieren, setzt die Führungskraft sofort eine Lösung um, indem schriftliche Ankündigungen und visuelle Hinweise bereitgestellt werden. Diese Maßnahme verbessert die Kommunikation und zeigt das Engagement der Führungskraft, auf Bedenken einzugehen und eine inklusive Umgebung zu fördern. Dadurch fühlen sich die Teammitglieder wohler, sich zu äußern, was zu besserer Zusammenarbeit und Kund:innenzufriedenheit führt.



### Zusammenarbeit

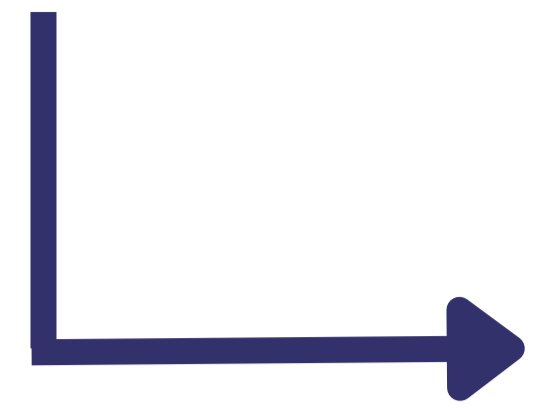
---

Eine inklusive Führungskraft arbeitet mit Teammitgliedern zusammen, um Entscheidungsprozesse zu etablieren, die diverse Perspektiven berücksichtigen. Sie nutzt Praktiken wie rotierende Führungsrollen, konsensbildende Diskussionen oder anonyme Abstimmungen, um Inklusion in der Entscheidungsfindung zu fördern.

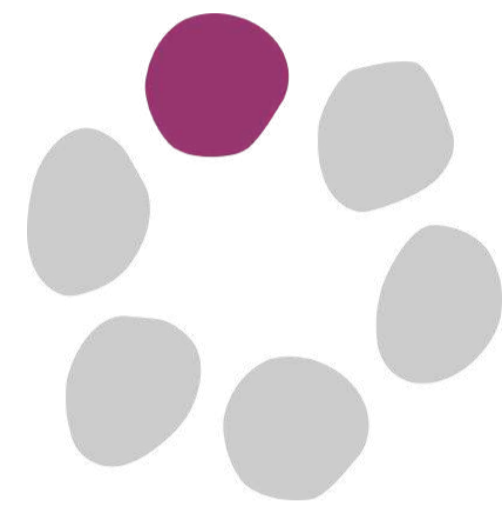
Inklusive Führungskräfte beteiligen sich aktiv an Teamprojekten und zeigen ihr Engagement für Zusammenarbeit und Inklusion. Sie teilen ihr Fachwissen und ermutigen andere, ihre Ideen und Perspektiven frei zu teilen, wodurch eine Umgebung entsteht, in der sich jeder wertgeschätzt und ermächtigt fühlt, einen Beitrag zu leisten.

# Umgang mit Vielfalt und Inklusion

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

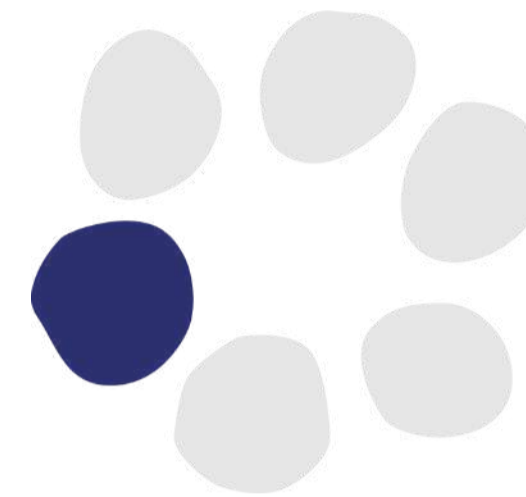


## Begriffserklärung



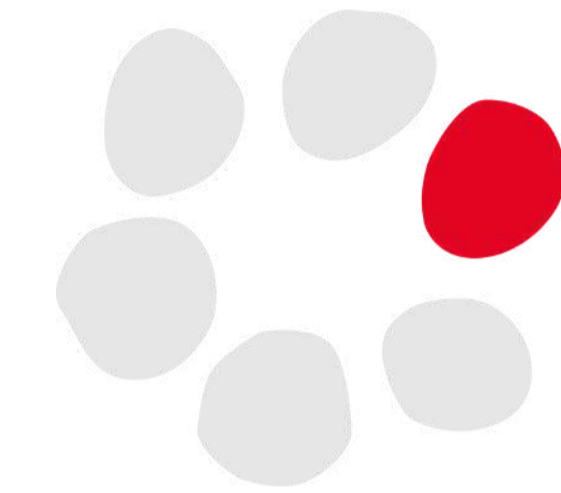
### Kulturelle Sensibilität

Kulturelle Sensibilität bedeutet, sich der Vielfalt und Unterschiede bewusst zu sein, sie zu verstehen und zu respektieren. Sie umfasst die Anerkennung der Überzeugungen, Praktiken, Sprachen und Traditionen verschiedener kultureller Gruppen. Personen mit kultureller Sensibilität passen ihr Verhalten, ihre Sprache und Gewohnheiten an, um produktiv mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe umzugehen.



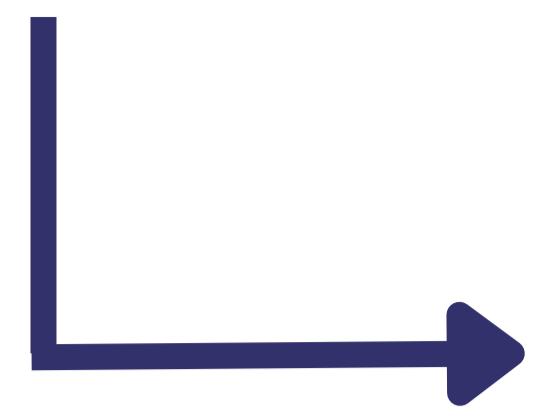
### Gleichberechtigung

Gleichberechtigung bedeutet, allen Menschen unabhängig von ihrer Identität, ihrem Hintergrund oder ihren persönlichen Merkmalen gleiche Chancen, Fairness und Gerechtigkeit zu bieten. Sie zielt darauf ab, systemische Barrieren und Ungleichheiten abzubauen, um ein integratives Umfeld zu schaffen. Gleichberechtigung erkennt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erfahrungen vieler Gruppen an und setzt sich dafür ein, Vorurteile abzubauen und gerechte Ergebnisse für alle zu fördern.



### Unparteilichkeit

Unparteilichkeit bei der Entscheidungsfindung bedeutet, fair und ohne Vorurteile zu handeln. Entscheidungen basieren auf objektiven Standards und berücksichtigen alle relevanten Informationen. Unparteiliche Menschen vermeiden Interessenkonflikte und persönliche Voreingenommenheit. Unparteilichkeit fördert Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen in organisatorischen Prozessen und der Unternehmensführung.



## Leistungsstufen

## Einstieg



### Kulturelle Sensibilität

---

- Kulturelles Bewusstsein beschreiben und seine Rolle im Beruf erläutern.
- Die grundlegenden Aspekte der Kultur und ihre Auswirkungen auf Beziehungen zu anderen erinnern.
- Kulturelle Vorurteile und Stereotypen identifizieren, die häufig vorkommen.
- Methoden aufzählen, um kulturelle Sensibilität und Bewusstsein zu fördern.



### Gleichberechtigung

---

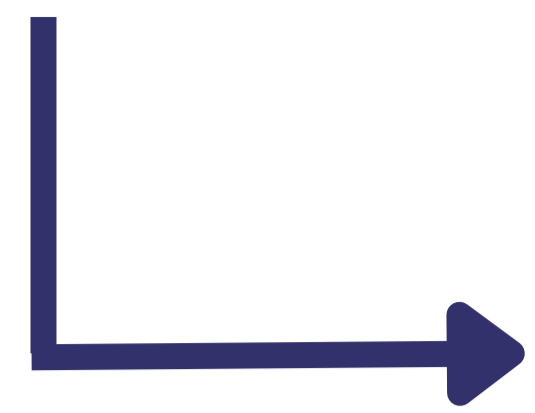
- Gerechtigkeit erklären und ihre Bedeutung für die Schaffung eines gerechten und einladenden Arbeitsplatzes erläutern.
- Die Grundlagen von Gerechtigkeit und Fairness erinnern.
- Typische Hindernisse für Inklusion und Gerechtigkeit bestimmen.
- Taktiken aufzählen, um Fairness bei Einstellungs- und Halteverfahren zu fördern.



### Unparteilichkeit

---

- Unparteilichkeit beschreiben und ihre Rolle im Entscheidungsprozess erläutern.
- Die Grundlagen von Unparteilichkeit und Fairness erinnern.
- Vorherrschende Vorurteile bestimmen, die die Objektivität beeinflussen könnten.
- Methoden aufzählen, um Objektivität und Unparteilichkeit bei Entscheidungen zu fördern.



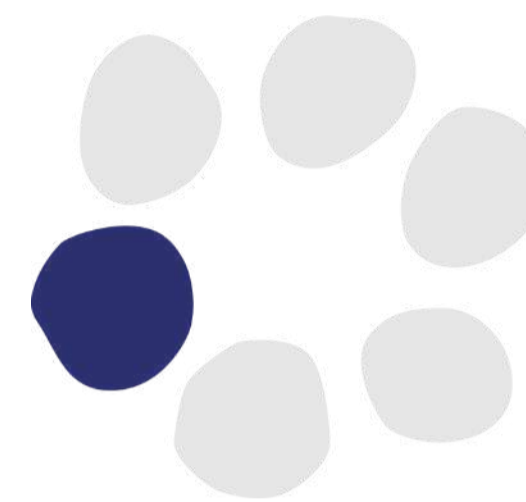
## Leistungsstufen

## Aufbau



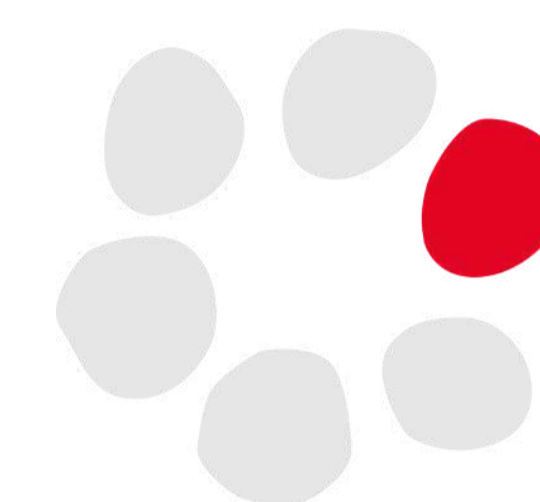
### Kulturelle Sensibilität

- Das Konzept der kulturellen Kompetenz und deren Bedeutung in vielfältigen Arbeitsumgebungen beschreiben.
- Fallstudien untersuchen, um kulturelle Unterschiede zu verstehen und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit zu erkennen.
- Erkennen, wie Kultur Kommunikationspraktiken und -ansätze beeinflusst.
- Kulturelle Hinweise erkennen und Handlungen anpassen, um Inklusion zu fördern.



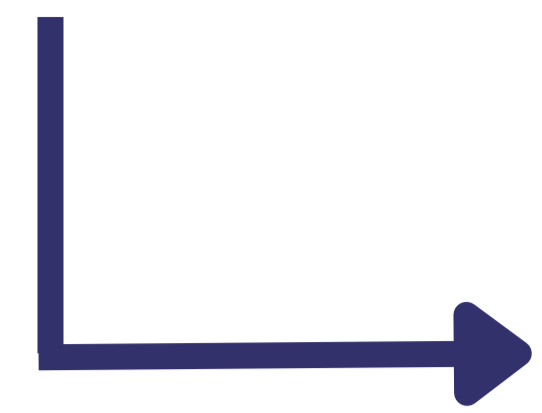
### Gleichberechtigung

- Die Idee der strukturellen Ungleichheit und ihre Auswirkungen auf verwundbare Gemeinschaften beschreiben.
- Die Richtlinien und Verfahren des Unternehmens untersuchen, um Bereiche zu finden, in denen Gerechtigkeit verbessert werden muss.
- Erkennen, wie unbewusste Vorurteile zur Fortsetzung von Ungerechtigkeit beitragen.
- Daten zu Diversitäts- und Inklusionsindikatoren interpretieren, um Mängel in Bezug auf Gerechtigkeit festzustellen.



### Unparteilichkeit

- Den Begriff der organisatorischen Gerechtigkeit beschreiben und seine Beziehung zur Verfahrensgerechtigkeit erläutern.
- Entscheidungsverfahren untersuchen, um mögliche Quellen von Vorurteilen zu finden.
- Erkennen, wie implizite Voreingenommenheit die Objektivität beeinflusst.
- Moralische Prinzipien und Regeln analysieren, um Objektivität zu bewahren.



## Leistungsstufen

## Vertiefung



### Kulturelle Sensibilität

---

- Programme erstellen und durchführen, die Inklusion und kulturelle Vielfalt innerhalb des Unternehmens fördern.
- Grenzüberschreitende Kommunikation und Zusammenarbeit zur effektiven Handhabung kultureller Fragen fördern.
- Schulungsworkshops zur kulturellen Kompetenz leiten, um das Wissen und Verständnis der Mitarbeitenden zu verbessern.
- Die Auswirkungen von Programmen zur kulturellen Sensibilität auf die Leistung und Kultur der Organisation bewerten.



### Gleichberechtigung

---

- Gerechtigkeitsorientierte Maßnahmen und Richtlinien erstellen und umsetzen, um strukturelle Hindernisse zu entfernen.
- Inklusive Verfahren und Richtlinien auf allen Organisationsebenen fördern.
- Schulungs- und Entwicklungsinitiativen mit einem Fokus auf Gleichberechtigung leiten, um Wissen und Fähigkeiten zu erhöhen.
- Den Erfolg von Maßnahmen für Gerechtigkeit kontinuierlich bewerten und Vorschläge für die Weiterentwicklung bieten.

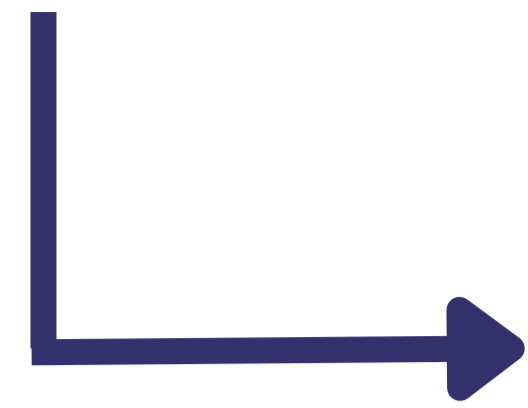


### Unparteilichkeit

---

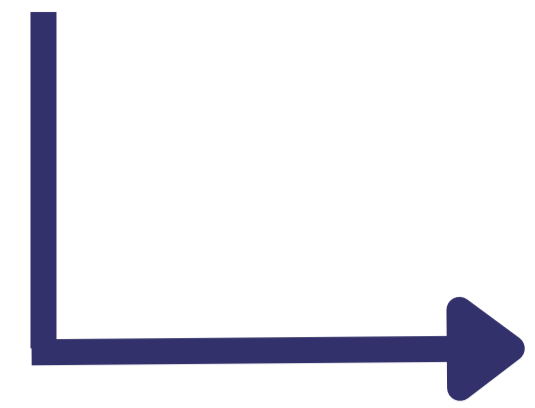
- Verfahren einsetzen, die Vorurteile reduzieren und eine objektive Bewertung fördern.
- Inklusive Entscheidungsprozesse fördern, die eine Vielzahl von Perspektiven berücksichtigen.
- Schulungsmaßnahmen durchführen, um unbewusste Vorurteile zu mildern und das Bewusstsein dafür zu schärfen.
- Analysieren, wie unparteiisch und fair die Richtlinien und Verfahren der Organisation sind.





## Merkmale

|   | Wissen   | Fähigkeiten  | Einstellungen  |
|---|--|--|--|
|  <p><b>Kulturelle Sensibilität</b></p> | <p>Verständnis für die Bedeutung von Akzeptanz und Wertschätzung.</p> <p>Erkennen der Bedeutung unterschiedlicher Perspektiven für die Entscheidungsfindung.</p> <p>Bewusstsein für die potenziellen Herausforderungen und Vorteile, die mit einer größeren Vielfalt in einem Team oder Umfeld verbunden sind.</p> | <p>Aktives Einholen verschiedener Ideen und Perspektiven.</p> <p>Zusammenführung verschiedener Blickwinkel in Entscheidungsprozesse.</p> <p>Schaffung einer inklusiven Umgebung, in der sich Teammitglieder wohl fühlen, ihre sozialen Identitäten auszudrücken.</p> | <p>Offenheit gegenüber vielfältigen Perspektiven.</p> <p>Anerkennung des Werts der einzigartigen Beiträge jedes Teammitglieds.</p> <p>Wertschätzung von Authentizität und Erkennung der Bedeutung von Inklusion zur Förderung eines Zugehörigkeitsgefühls.</p> <p>Anerkennung der potenziellen Herausforderungen, Inklusion bei zunehmender Vielfalt zu erreichen.</p> |
|  <p><b>Gleichberechtigung</b></p>    | <p>Verständnis von Gerechtigkeit und ihrer Bedeutung.</p> <p>Bewusstsein für strukturelle Ungleichheit und deren Auswirkungen.</p> <p>Vertrautheit mit organisatorischen Richtlinien zur Gerechtigkeit.</p> <p>Verstehen des Sozialen Modells von Behinderung und seiner Bedeutung für ein inklusives Umfeld.</p>  | <p>Erkennen und Ansprechen von Gerechtigkeitsproblemen.</p> <p>Einführung inklusiver Einstellungs- und Haltestrategien.</p> <p>Entwickeln und Ausführen gerechtigkeitsorientierter Maßnahmen.</p>  | <p>Engagement für Gerechtigkeit und einen einladenden Arbeitsplatz.</p> <p>Anerkennung und Offenheit gegenüber unbewussten Vorurteilen.</p> <p>Kontinuierliche Verbesserung und Neubewertung von Gerechtigkeitsinitiativen.</p> <p>Wahrnehmung von Barrieren für Menschen mit Behinderungen und Anerkennung ihrer Expertise in eigener Sache.</p>                      |

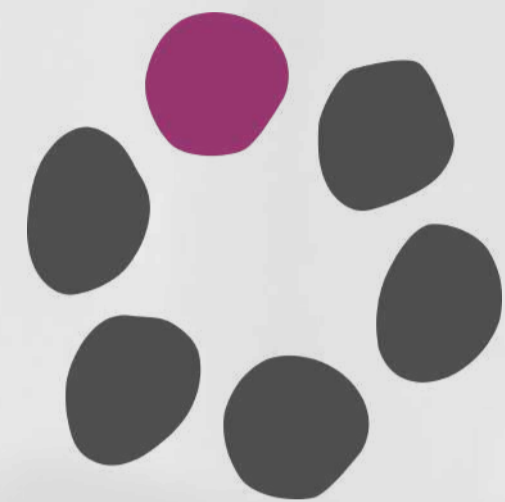


## Merkmale

|  | Wissen   | Fähigkeiten   | Einstellungen   |
|--|--|---|---|
|  <p><b>Unparteilichkeit</b></p> | <p>Verständnis impliziter Vorurteile und ihrer Auswirkungen auf organisatorische Ergebnisse.</p> <p>Kenntnis der Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Einstellungen und Methoden zu deren Messung.</p> <p>Vertrautheit mit Forschungsergebnissen zur Wirksamkeit von Maßnahmen zum Abbau impliziter Vorurteile.</p> <p>Bewusstsein für mögliche unbeabsichtigte Folgen der Konzentration auf implizite Vorurteile, wie defensive Reaktionen und verminderte Verantwortlichkeit.</p> | <p>Fähigkeit, implizite Vorurteile bei sich selbst und anderen zu erkennen.</p> <p>Fähigkeit zur Analyse von Forschungsergebnissen zu impliziten Vorurteilen und Diversitätsmaßnahmen.</p> <p>Kompetenz in der Konzeption und Umsetzung von Initiativen zur Beseitigung von Vorurteilen und Förderung von Unparteilichkeit.</p> <p>Kommunikationsfähigkeiten, um die Komplexität impliziter Voreingenommenheit und deren Auswirkungen innerhalb der Organisation zu vermitteln.</p> | <p>Anerkennung der Bedeutung des Umgangs mit impliziten Vorurteilen zur Bekämpfung von Ungleichheiten und Förderung von Fairness.</p> <p>Offenheit, die Wirksamkeit aktueller Ansätze zur Bekämpfung impliziter Vorurteile zu hinterfragen und alternative Perspektiven zu prüfen.</p> <p>Verpflichtung zur Förderung einer Kultur der Unparteilichkeit und Inklusion, trotz Herausforderungen.</p> <p>Bereitschaft zur Selbstreflexion und kontinuierlichem Lernen, um persönliche Vorurteile abzubauen und unvoreingenommene Entscheidungen zu treffen.</p> |



## Beispiele



### Kulturelle Sensibilität

Um ein Gefühl der Inklusion zu fördern, ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund sich authentisch ausdrücken können und als geschätzte Mitglieder akzeptiert werden. Darüber hinaus sollten die einzigartigen Unterschiede zwischen den Teammitgliedern als Mittel für Wachstum und Zusammenarbeit genutzt und anerkannt werden.



### Gleichberechtigung

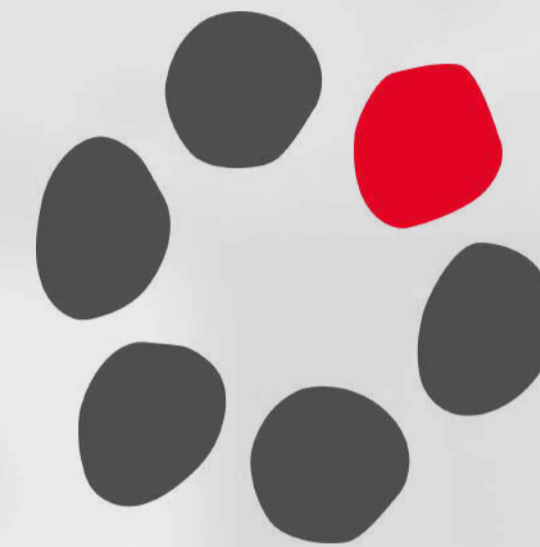
Die Führungskraft erkennt die einzigartigen Herausforderungen der Mitarbeitenden und spricht diese in Team-Meetings an. Sie kennt die Diversitäts- und Inklusionsrichtlinien des Unternehmens und hilft anderen, sie zu verstehen. Bei mangelnder Repräsentation setzt sie sich für vielfältigere Einstellungspraktiken ein, führt anonyme Rekrutierungsprozesse ein und entwirft ein Mentor:innenprogramm zur Unterstützung der Karriereentwicklung.

Mitarbeitende setzen sich für gleichberechtigte Teilnahme an Projekten ein, um alle Stimmen zu hören.

Sicherstellung einer barrierefreien Umgebung und Nachfrage bei Mitarbeitenden, was sie benötigen, um gut arbeiten zu können.



## Beispiele



## Unparteilichkeit

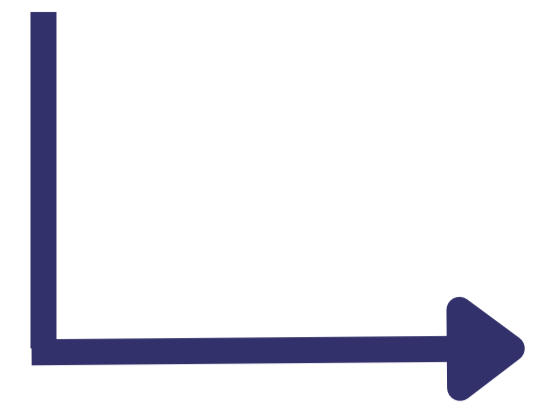
---

Organisationen sollten Diversity-Schulungen so gestalten, dass sie Vorurteile aufzeigen und Strategien zur Verhaltensänderung vermitteln, basierend auf evidenzbasierten Leitlinien. Diese Schulungen sollen alle Mitglieder, besonders die der Mehrheitsgruppe, über Ungleichheiten und Diskriminierung aufklären.

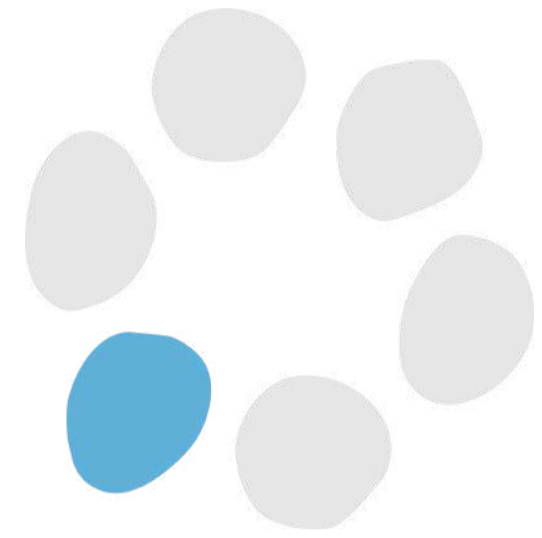
Indem sie Informationen zu Diversitätskennzahlen, -zielen und -plänen einer Organisation einbeziehen, die sich mit Repräsentation und Integration befassen, signalisieren diese Schulungen ein Engagement für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration. Sie verbinden Diversitätsstrategien mit den Unternehmenszielen und bieten umsetzbares Wissen und Werkzeuge zur Förderung einer inklusiveren Arbeitsplatzkultur.

# Persönliche Weiterentwicklung am Arbeitsplatz

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

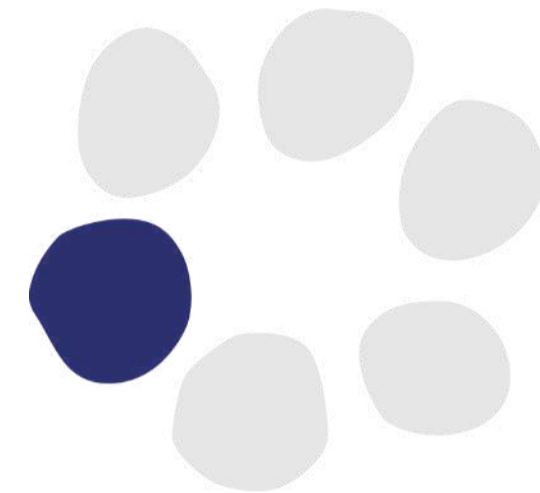


## Begriffserklärung



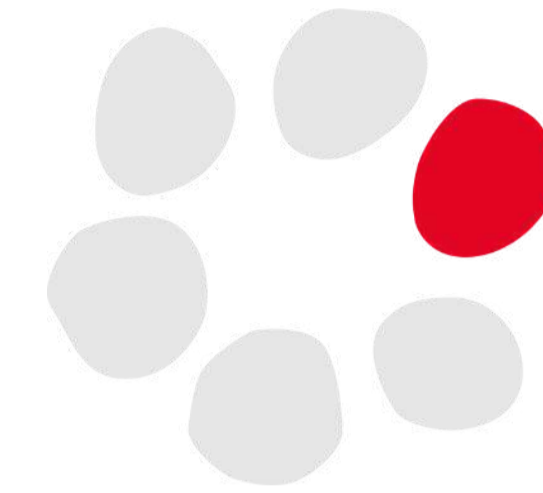
### Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sich an unerwartete Situationen, Veränderungen oder Schwierigkeiten bei der Arbeit anzupassen, wird als Anpassungsfähigkeit bezeichnet. Sie bedeutet, anpassungsfähig, stark und aufnahmefähig für Wachstum und Lernen zu sein, auch in unvorhersehbaren oder sich schnell verändernden Umgebungen.



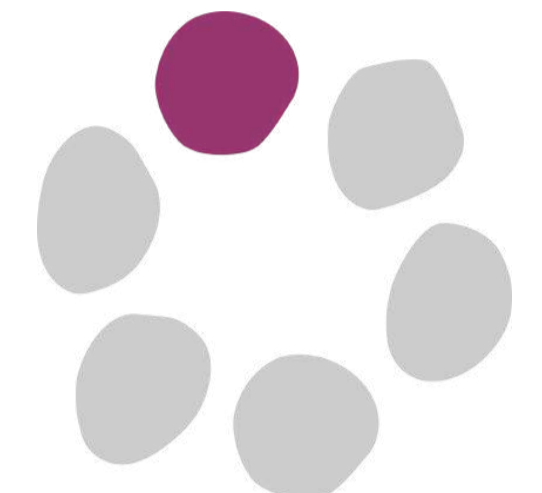
### Selbstbewusstsein

Die Fähigkeit, die eigenen Ideen, Gefühle, Handlungen, Stärken und Schwächen zu untersuchen, zu verstehen und kritisch zu bewerten, wird als Selbstbewusstsein bezeichnet. Es bedeutet, sich seiner Motivationen, Erfahrungen und Überzeugungen bewusst zu sein und diese Selbsterkenntnis zur Entscheidungsfindung und zum persönlichen Wachstum einzusetzen.



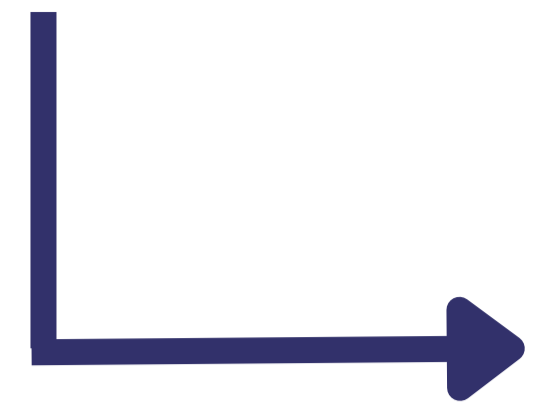
### Rechtliche Kenntnisse und Konformität

Das Verständnis und die Befolgung der geltenden Gesetze, Regeln und Richtlinien, die den Arbeitsplatz regeln, werden als rechtliche Kenntnisse und Konformität bezeichnet. Dies bedeutet, ethische Normen, rechtliche Anforderungen und bewährte Verfahren einzuhalten, um die Vorschriften zu erfüllen und rechtliche Risiken zu verringern.



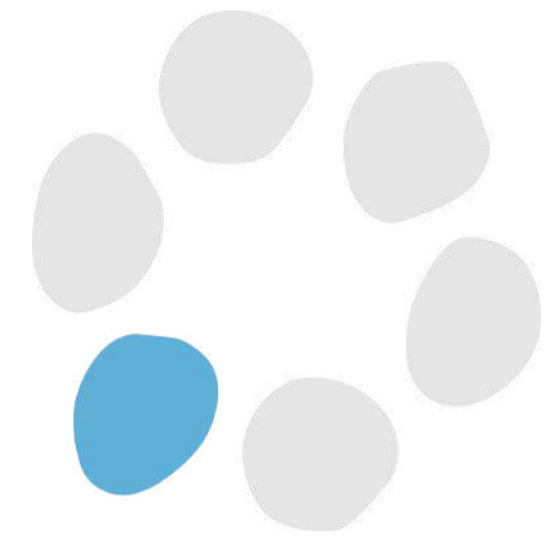
### Talente befähigen und fördern

Diese Führungskompetenz konzentriert sich darauf, ein Umfeld zu schaffen, das das Potenzial von Einzelpersonen innerhalb einer Organisation maximiert. Sie beinhaltet das Schaffen von Bedingungen, die inspirieren und anspornen, Fähigkeiten voll auszuschöpfen und so den Beitrag zum Unternehmen und Team zu erhöhen. Im Mittelpunkt steht die Förderung einer Atmosphäre, die Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit unterstützt, wodurch alle die Möglichkeit haben, sich zu entfalten und zu übertreffen.



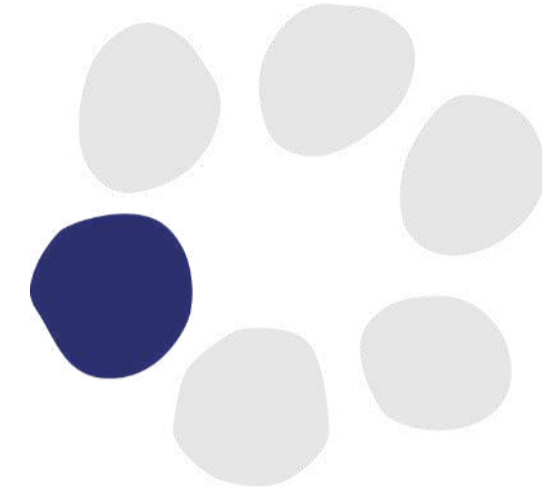
## Leistungsstufen

## Einstieg



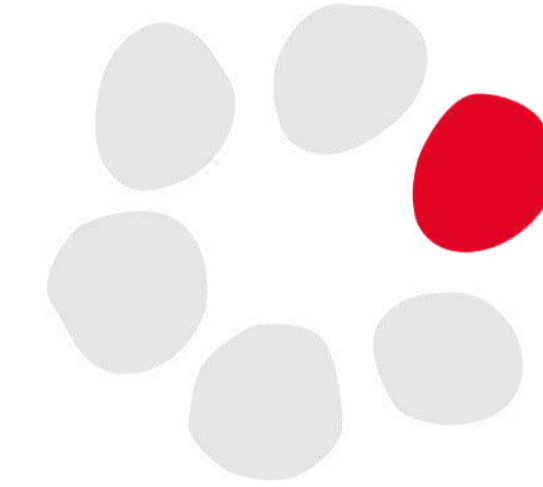
### Anpassungsfähigkeit

- Anpassungsfähigkeit erklären und ihre Bedeutung im Beruf erläutern.
- An Situationen zurückdenken, in denen Flexibilität notwendig ist.
- Typische Hindernisse bestimmen, die mit Veränderungen einhergehen.
- Eine Liste grundlegender Taktiken für situative Anpassung bereitstellen.



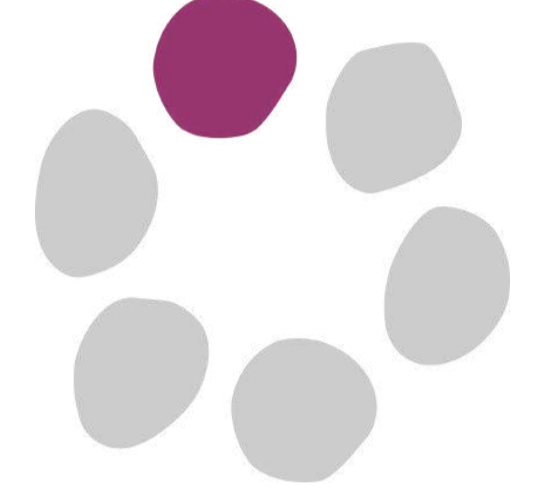
### Selbstbewusstsein

- Selbstbewusstsein erklären und seine Bedeutung für die berufliche und persönliche Entwicklung erläutern.
- An Situationen zurückdenken, in denen Selbstbewusstsein nützlich ist.
- Einige grundlegende Methoden der Selbstreflexion auflisten, wie Tagebuchschreiben oder Achtsamkeit.
- Eine Liste von Fragen erstellen, die zur Einsicht und Selbstreflexion führen.



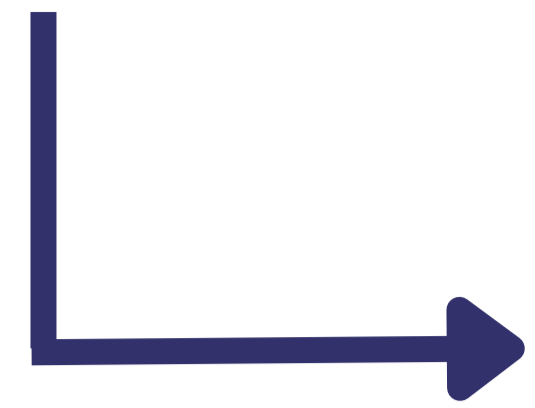
### Rechtliche Kenntnisse und Konformität

- Die Bedeutung der rechtlichen Einhaltung und Expertise am Arbeitsplatz beschreiben.
- Sich an grundlegende rechtliche Konzepte, die für das Unternehmen relevant sind, erinnern.
- Typische rechtliche Risiken und die Notwendigkeit der Einhaltung bestimmen.
- Quellen aufzählen, von denen rechtliche Beratung und Informationen bezogen werden können.



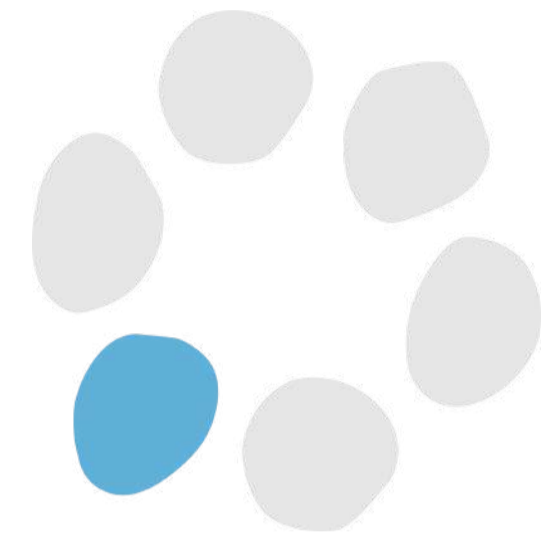
### Talente befähigen und fördern

- Handlungskompetenz und Talentförderung beschreiben und deren Bedeutung für die Karriereentwicklung erläutern.
- An die grundlegenden Aspekte der Befähigung erinnern und wie diese die Atmosphäre und Beziehungen in der Organisation beeinflussen.
- Bestimmen, wie potenzielle Talente zur Förderung identifiziert werden können.
- Methoden aufzählen, um die Förderung von Talenten zu unterstützen.



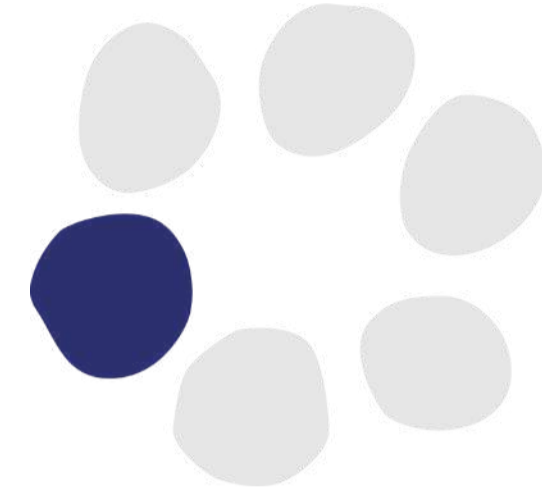
## Leistungsstufen

## Aufbau



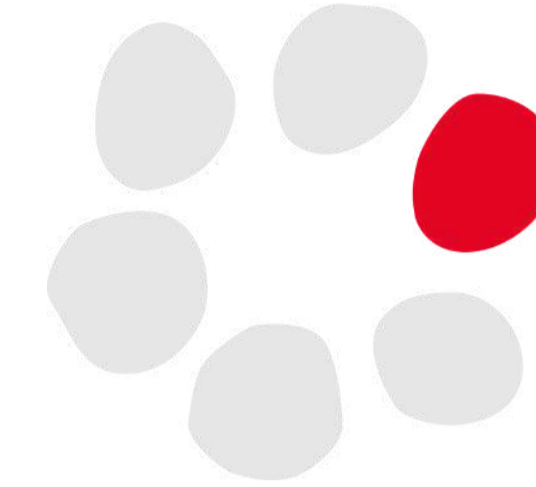
### Anpassungsfähigkeit

- Die Idee der Anpassungsfähigkeit und ihre Verbindung zur Flexibilität beschreiben.
- Die eigenen Anpassungsstärken und Entwicklungsmöglichkeiten untersuchen.
- Die psychologischen Aspekte erkennen, die die Anpassung beeinflussen.
- Verschiedene Methoden zur effizienten Bewältigung von Veränderungen analysieren.



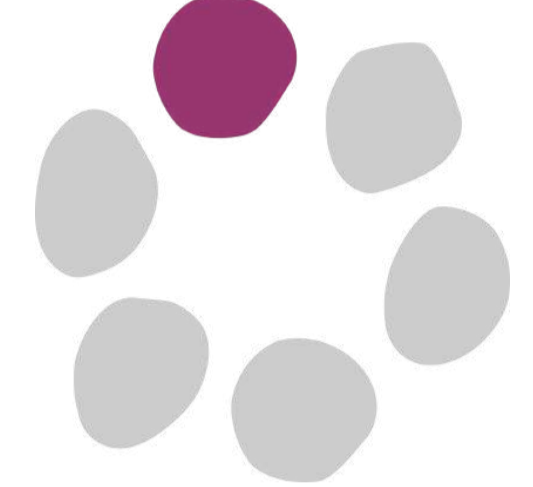
### Selbstbewusstsein

- Die Rolle von Selbstbewusstsein in zwischenmenschlichen Beziehungen und emotionaler Intelligenz beschreiben.
- Eigene Ideale, Annahmen und Vorurteile durch Selbstreflexion untersuchen.
- Erkennen, wie Selbstbewusstsein die Entscheidungsfindung und die Wirksamkeit von Führung beeinflusst.
- Das Feedback anderer Personen analysieren, um selbstbewusster zu werden.



### Rechtliche Kenntnisse und Konformität

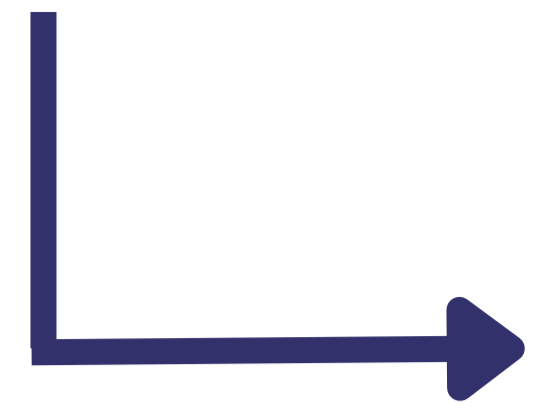
- Das Rechtssystem beschreiben, das den Bereich oder die Branche überwacht, in der die Organisation tätig ist.
- Die Risiken und rechtlichen Auswirkungen bestimmter Unternehmensaktivitäten oder -verfahren untersuchen.
- Die Folgen von Gesetzesverstößen und mögliche rechtliche Konsequenzen erkennen.
- Die relevanten Gesetze, Vorschriften und Richtlinien analysieren, die die Organisation beeinflussen.



### Talente befähigen und fördern

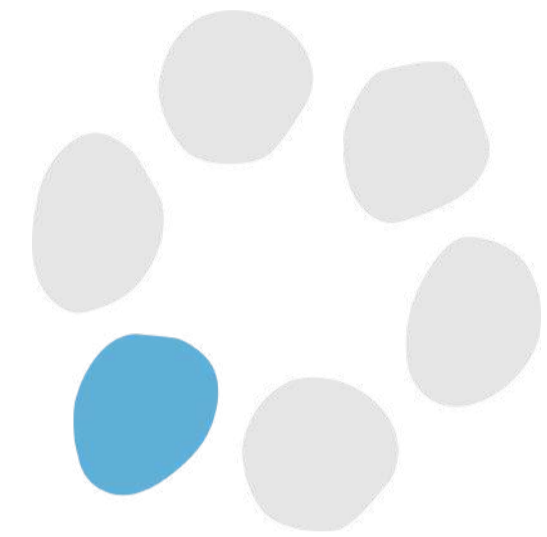
- Die Bedeutung der eigenen Handlungskompetenz für Karrierewachstum, Arbeitszufriedenheit und organisatorischen Erfolg betonen.
- Die Auswirkungen auf Vertrauen, Kommunikation und eine Kultur der Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit erkennen.
- Die Bedeutung der Ausrichtung von Maßnahmen auf organisatorische Ziele und Prioritäten verstehen.
- Die Bedeutung individueller Ansätze zur Talententwicklung basierend auf Stärken, Vorlieben und Karrierezielen verstehen.





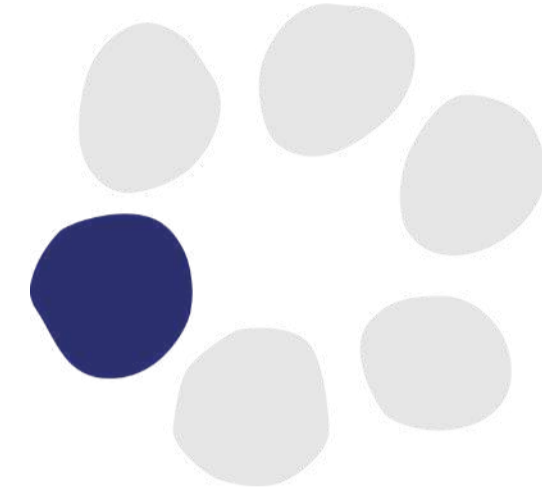
## Leistungsstufen

## Vertiefung



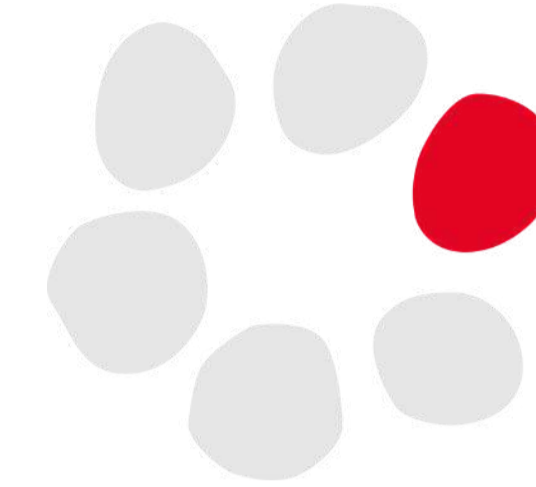
### Anpassungsfähigkeit

- Flexible Methoden nutzen, um durch komplexe und unsichere Umstände zu navigieren.
- Gruppen durch Zeiten des Wandels und der Übergänge führen.
- Adaptive Führungstechniken einsetzen, um die organisationale Resilienz zu fördern.
- Den Erfolg von adaptiven Taktiken analysieren und notwendige Anpassungen vornehmen.



### Selbstbewusstsein

- Selbstbewusstsein nutzen, um Karriere und persönliche Entwicklung voranzutreiben.
- Gruppengespräche und Übungen zur Selbstreflexion fördern.
- Ein gutes Vorbild sein, indem man verletzlich und selbstbewusst ist.
- Analysieren, wie Maßnahmen für mehr Selbstbewusstsein die Ergebnisse von Einzelpersonen und Gruppen beeinflussen.



### Rechtliche Kenntnisse und Konformität

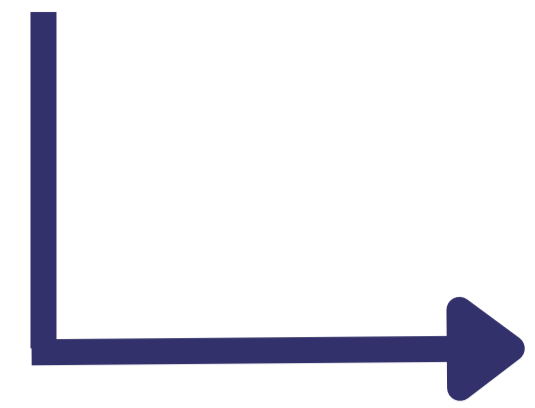
- Rechtliche Expertise nutzen, um Compliance-Richtlinien und -Verfahren zu erstellen und umzusetzen.
- Dem Management rechtliche und risikomindernde Beratung anbieten.
- Beispiele für rechtliche Compliance und ethisches Verhalten vorleben.
- Die Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen analysieren und Änderungen vorschlagen.



### Talente befähigen und fördern

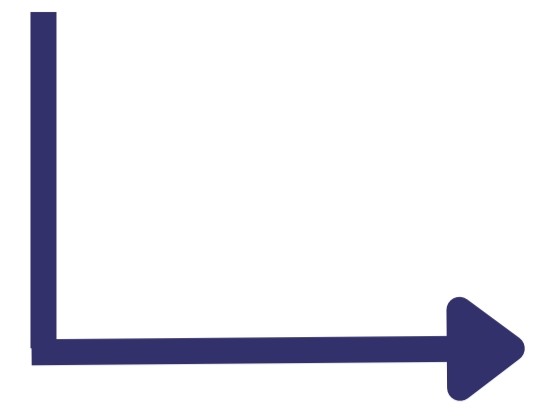
- Talentförderung als strategische Notwendigkeit für Innovation, Agilität und Wettbewerbsvorteile erkennen.
- Barrieren wie hierarchische Strukturen, Veränderungswiderstand und implizite Vorurteile überwinden.
- Expertise in Talentbewertung und -entwicklung mit Methoden wie Kompetenzmodellierung, Talentidentifikation und Nachfolgeplanung nutzen.
- Initiativen zur Talententwicklung implementieren, einschließlich Coaching, Mentoring, Jobrotation und funktionsübergreifender Zusammenarbeit.

# Persönliche Weiterentwicklung am Arbeitsplatz



## Merkmale

|   | Wissen  | Fähigkeiten  | Einstellungen   |
|---|---|--|---|
|  <p><b>Anpassungs-<br/>fähigkeit</b></p> | <p>Das Konzept der Anpassungsfähigkeit und deren Bedeutung in einem professionellen Umfeld verstehen.</p> <p>Kenntnisse über psychologische Prinzipien im Zusammenhang mit Resilienz und Bewältigungsmechanismen in Zeiten des Wandels.</p> | <p>Fähigkeit, schnell Situationen zu bewerten und auf unerwartete Herausforderungen oder Probleme zu reagieren.</p> <p>Fähigkeit, in einem dynamischen Umfeld zu innovieren und kreative Lösungen zu finden.</p>   | <p>Proaktiv denken, um potenzielle Veränderungen vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten.</p> <p>Offenheit für neue Ideen und Ansätze.</p>                          |
|  <p><b>Selbstbewusstsein</b></p>       | <p>Verständnis von emotionaler Intelligenz und wie sie mit effektiver Führung zusammenhängt.</p> <p>Bewusstsein über eigene Stärken, Schwächen, Werte und Überzeugungen.</p>  | <p>Die Fähigkeit, persönliche Erfahrungen zu reflektieren und sie als Möglichkeiten zur Selbstverbesserung zu nutzen.</p> <p>Die Fähigkeit, Feedback zu verarbeiten und zu internalisieren, um das persönliche Wachstum und die Entwicklung zu unterstützen.</p> | <p>Engagement, weiterhin zu reflektieren und sich zu entwickeln.</p> <p>Bereitschaft, persönliche Grenzen und Verbesserungsbereiche zu erkennen und zu akzeptieren.</p> |

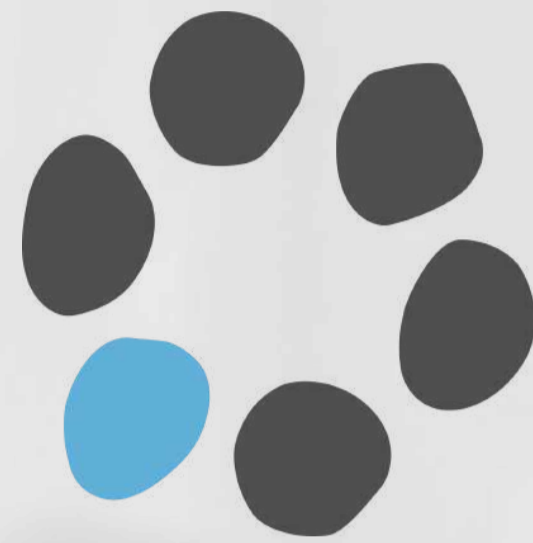


## Merkmale

|   | Wissen   | Fähigkeiten   | Einstellungen   |
|---|--|---|---|
|  <p><b>Rechtliche Kenntnisse und Konformität</b></p> | <p>Kenntnis der rechtlichen Anforderungen und bewährten Methoden für das Geschäft.</p> <p>Vertrautheit mit rechtlichen Rahmenbedingungen in Arbeitsrecht, Datenschutz, Urheberrecht und Sicherheitsvorschriften.</p> <p>Vertrautheit mit behinderungsbezogenen Gesetzen, Antidiskriminierung, Zugänglichkeit und inklusiven Einstellungsrichtlinien.</p> | <p>Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern, einschließlich Behindertenvertretungsgruppen und Rechtsexpert:innen, um behinderungsbezogene rechtliche Fragen zu adressieren und inklusive Praktiken zu fördern.</p> <p>Fähigkeit zur Durchführung rechtlicher Recherchen und Analysen, um über Änderungen in Gesetzen und Vorschriften auf dem Laufenden zu bleiben.</p> | <p>Verpflichtung zu ethischen Standards und Förderung einer Kultur des Respekts.</p> <p>Proaktiver Ansatz zur Identifizierung und Verwaltung rechtlicher Risiken und Probleme.</p>  |
|  <p><b>Talente befähigen und fördern</b></p>       | <p>Verständnis für die Bedeutung der Schaffung eines Umfelds, das es allen ermöglicht, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.</p> <p>Bewusstsein für die Faktoren, die Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit fördern.</p> <p>Wissen darüber, wie die Befähigung von Talenten sowohl die Organisation als auch die Teams bereichern kann.</p>             | <p>Fähigkeit, ein förderliches Umfeld für die Förderung von Talenten zu schaffen und zu erhalten.</p> <p>Unterstützung und Ermutigung von Mitarbeitenden zur Entfaltung ihres Potenzials.</p> <p>Förderung von Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit unter Teammitgliedern.</p>  | <p>Überzeugung, dass es wichtig ist, Mitarbeitende zu befähigen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.</p> <p>Offenheit für die Erforschung neuer Ansätze und Ideen.</p> <p>Engagement für die Förderung einer Kultur, die Innovation, Kreativität und Zusammenarbeit begünstigt.</p> |

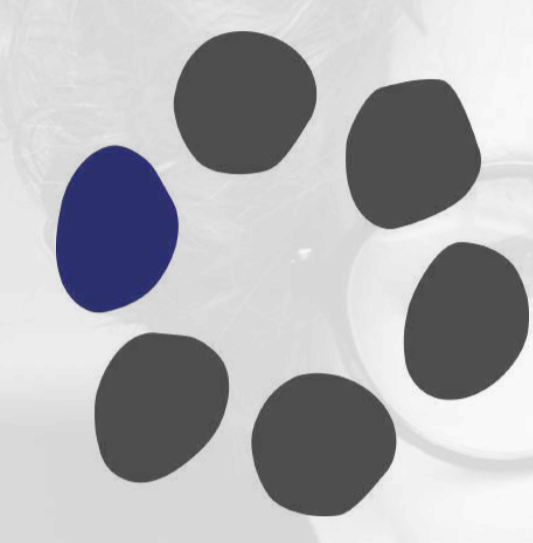


## Beispiele



### Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit zeigt sich, wenn inklusive Führungskräfte effektiv mit kulturellen Unterschieden innerhalb ihrer Teams umgehen. Sie erkennen, dass kulturelle Hintergründe Perspektiven und Verhaltensweisen beeinflussen, und passen ihren Führungsstil an, um Verständnis und Zusammenarbeit zu fördern. So fördern sie teambildende Maßnahmen, die Vielfalt feiern und das kulturelle Bewusstsein stärken, um ein inklusives Umfeld zu schaffen, in dem sich alle respektiert und wertgeschätzt fühlen.



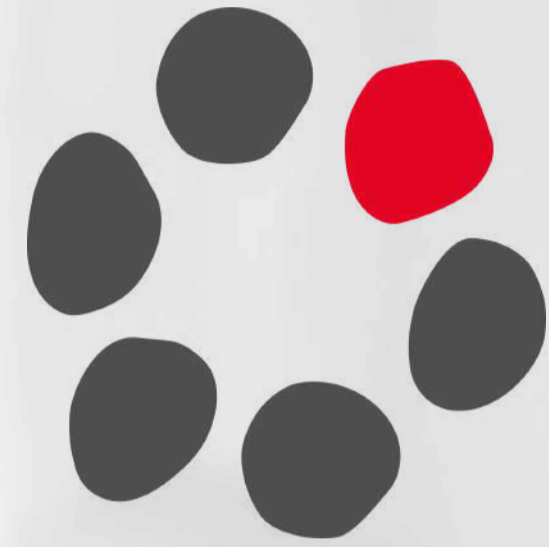
### Selbstbewusstsein

Eine inklusive Führungskraft holt sich proaktiv Feedback von Teammitgliedern, Interessengruppen und anderen Führungskräften, um ihren Führungsstil und dessen Auswirkungen zu verbessern. Sie plant regelmäßige Feedback-Sitzungen, um Anregungen zur Kommunikationseffizienz, Entscheidungsprozessen und Inklusionsbemühungen zu erhalten.

Eine inklusive Führungskraft integriert Feedback aktiv in ihre Praxis und nutzt es für persönliches und berufliches Wachstum. Sie nutzt Feedback auch, um Verbesserungsbedarf bei der Förderung der psychologischen Sicherheit zu erkennen und investiert in Schulungen zu Konfliktlösung oder emotionaler Intelligenz, um ihr Team besser zu unterstützen.



## Beispiele



### Rechtliche Kenntnisse und Konformität

---

Führungskräfte mit Fachwissen in Recht und Compliance ergreifen proaktive Maßnahmen, um Mitarbeitende über die Rechte und Pflichten von Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz aufzuklären. Sie organisieren Schulungen und verteilen Materialien, um das Bewusstsein für Antidiskriminierungsgesetze, Zugänglichkeitsanforderungen und bewährte Verfahren für inklusive Kommunikation und Inklusion zu schärfen.

Inklusive Führungskräfte setzen die Einhaltung von Gesetzen durch, indem sie diskriminierungsfreie Einstellungs-, Beförderungs- und Weiterbeschäftigungspraktiken fördern.



### Talente befähigen und fördern

---

Eine inklusive Führungskraft erkennt die unterschiedlichen Talente und Potenziale ihrer Teammitglieder an und schafft ein Umfeld, in dem sich jede:r entfalten und sinnvoll beitragen kann. Sie fördert offenen Dialog und Feedback-Sitzungen, damit alle ihre Ideen und Bedenken äußern können. Zudem bietet sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zum beruflichen Aufstieg, etwa durch Schulungen und Mentoring.

Durch Unterstützung funktionsübergreifender Projekte und teambildender Maßnahmen fördert sie eine Kultur der Zusammenarbeit. Ihr Engagement für Empowerment und Motivation stärkt das Zugehörigkeitsgefühl und treibt Innovation voran, was die Produktivität und Moral im Team verbessert.