

Chatprotokoll zum Online-Seminar

„Von Vielfalt im Unternehmen profitieren“ am 29.3.2023 um 10:30 Uhr

Fragen und Antworten im Überblick

Folie 12: Wie können wir in den Unternehmen den Risiken begegnen? Welche Ursachen gibt es dazu in der Forschung?

Darauf wurde später im Vortrag eingegangen: Bruchlinien vermeiden, Pro-Diversitätsüberzeugungen fördern, Mentorenprogramme, Karriereerfolge von im Unternehmen unterrepräsentierten Gruppen fördern und sichtbar machen, Duale Identität fördern, vor allem durch Förderung von einschließendem Verhalten/gelebte Inklusion: Unterschiede wertschätzen (nicht alle gleich machen) und allen Beschäftigten das Gefühl geben, dass sie dazu gehören.

Wir gehören einer Australischen Mutterfirma an und D & C ist nun zum großen Projekt geworden. Es wird nun angefragt, welche Organisation in Deutschland bzw. Europa ähnlich fungiert wie CIPG international bzw. in Australien. Es geht darum, eine Mitgliedschaft zu starten. (Chartered Institute of Personnel and Development) Gibt es eine Anlaufstelle in DE? Ggf auch etwas bekannt über Norwegen und UK?

Das wäre am ehesten die DFPF, die deutsche Gesellschaft für Personalführung: <https://www.dgfp.de>

Wieviel ließ sich die Leistung der Gelobten verbessern?

Die Versuchsbedingungen konnten 11% der Leistungsunterschiede zwischen den Personen aufklären. Die Studie ist hier zu finden: <https://doi.org/10.1037/apl0000995>

Wie kann man dies am Besten im Vorstellungsgespräch auf diesen Bereich eingehen?

Durch normierte und strukturierte Gespräche, die von mehr als einer Person geführt werden.

Was können wir tun, wenn wir bestehende Teams und Verteilungen haben und das Risiko für fault lines verringern wollen?

Durch Aufgabenverteilung, die Teammitglieder aus unterschiedlichen Subgruppen dazu „zwingt“, über Subgruppengrenzen hinweg zu arbeiten und durch die Förderung von Pro-Diversitätsüberzeugungen. Hier zwei Studien dazu: <https://doi.org/10.1037/a0025231> ; <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>

Wie kann man unconscious bias abbauen?

Schwierig. Das Beste ist, Motivation unter den Mitarbeitenden herzustellen, das eigene Verhalten dahingehend zu hinterfragen, ob es auf Stereotypen basiert. Siehe die „Managerial Implications“ auf S. 546 hier: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0046>

Ansonsten hilft all das, was die sog „Kontakthypothese“ besagt: Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier: https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Wie kann man Ihrer Meinung nach Stereotype loslassen?

Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier: https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch).

Diversität bringt Diskriminierung mit sich - welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie Unternehmen?

Diversitätstrainings. Diese müssen auf den Kontext der Organisation zugeschnitten sein und sollten bestimmte Eigenschaften haben, die in dieser Überblicksstudie empirisch herausgearbeitet wurden: <https://doi.org/10.1037/bul0000067>

Wir haben viele Leiharbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen, das führt oft zu Konflikten mit unseren MA. Wie kann man dem begegnen ?

Ohne den Kontext Ihres Unternehmens und die Art der Konflikte zu kennen ist das schwer zu beantworten. Es kann aber sein, dass ein interkulturelles Kompetenztraining (für alle – die Deutschen und die Belegschaft mit ausländischen Wurzeln) helfen kann.

Kann die Pflegebranche die Zeit und den Aufwand für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt meistern? Aufgrund des Personalmangels kaum Gruppenzusammenstellungen ohne Bruchlinien bzw. kaum Zeit für aufwendige Kommunikation ...

Sie haben Recht, dass es in der Pflege besonders schwierig ist. Aber auch in der Pflege kann man Organisationsentwicklung machen, schauen Sie mal in den Abschlussbericht des Projektes „Gesapflege“, an dem ich auch beteiligt war: <https://www.gesapflege.de>

Wie kann man dem entgegen wirken, dass sich die Menschen am Arbeitsplatz auch entsprechend ihres Stereotyps verhalten?

Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier: https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Ferner können Führungskräfte versuchen, die Motivation dazu unter den Mitarbeitenden herzustellen, das eigene Verhalten dahingehend zu hinterfragen, ob es auf Stereotypen basiert. Siehe die „Managerial Implications“ auf S. 546 hier: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0046>

Hilft es nicht wenn man die Neugier der Mitarbeiter fördert? Und wenn ja wie kann man dies fördern?

Neugier allein reicht nicht. Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier: https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Wie kann ich Mobbing verhindern?

Durch Werte und ein Klima, in denen diese Werte von den Führungskräften gelebt werden. Vor allem psychologische Sicherheit ist wichtig: <https://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/psychologische-sicherheit-definition/>

So müsste jeder einen "Integrationsworkshop/Coaching" machen. (Kartenset mit Fragen entwickeln)

...Entwickeln gerade ein Konzept mit einem Senegalesen..

Das klingt spannend! Und ich würde auch sagen, dass die Vielfaltsinitiativen an alle Mitglieder des Unternehmens richten müssen (die "Vielfältigen" und die "Mehrheitsgesellschaft"). Inklusion ist keine Einbahnstraße.

Bei Angeboten, die Awareness schaffen sollen - wie Workshops und Talks - kommen vor allem diejenigen, die sowieso schon sensibilisiert sind. Wie kommen wir an die ran, die entweder denken, das Thema sei kein Thema, oder sich innerlich dem Wandel verweigern (Thema: Statuserhalt)?

Eine große Übersichtsstudie zu Diversity-Trainings zeigt: Diese Trainings sind dann besonders wirkungsvoll, wenn die Teilnahme verpflichtend ist: <https://doi.org/10.1037/bul0000067>

Was halten Sie von Teambuilding Events, um gegenseitiges Vertrauen zu schaffen, damit Konflikte gut bearbeitet werden können?

Diese können einen Beitrag zum Abbau von Stereotypen leisten. Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier:

https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Hilft das Fördern von gegenseitigem Kennenlernen Stereotype zu unterbrechen?

Es gibt bestimmte Rahmenbedingungen, die den Abbau von Stereotypen fördern, die man im Arbeitskontext gestalten kann: Gemeinsames Ziel, statusgleiche Begegnung auf Augenhöhe. Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier:

https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Können Sie feststellen, dass die "jüngere" Generation offener zum Thema Vielfalt stehen?

Stereotyp würde man das annehmen, aber mehrere Studien deuten an, dass in den sogenannten "Wertewelten", die offen für Vielfalt sind, die gesamte Altersspanne repräsentiert ist:

<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html>

Wie nehmen wir alle Mitarbeitende und Führungskräfte bei dem Thema Diversität mit? Wie bauen wir mögliche Vorbehalte, sich damit auseinanderzusetzen, ab bzw. schaffen es, die Menschen dafür zu gewinnen?

Das lässt sich nicht so einfach beantworten. Es ist vor allem wichtig, das Thema strategisch und auf Führungsebene aufzuhängen. Das kann auch Kulturwandel und Organisationsentwicklung bedeuten. Stereotype und Vorurteile werden am besten durch Kontakt mit den „anderen“ überwunden, der bestimmte Eigenschaften erfüllt, siehe hier: https://en.wikipedia.org/wiki/Contact_hypothesis (diesen Wikipedia-Eintrag gibt es leider nicht auf Deutsch)

Folgt man der Theorie von Wilhelm von Humboldt, dann ist die Sprache die Grundlage aller Gedanken. Unser Wortschatz bestimmt also vielleicht nicht unser gesamtes Denken und schon gar nicht unser Fühlen, hat jedoch unbestreitbar einen Einfluss darauf. In jedem Fall ist er essentiell für unsere Kommunikation mit anderen Menschen. Hilft insofern gendersensible Sprache ?

(Privat): Spannende Frage. Das ist eine momentan stark politisch aufgeladene Frage. Als Arbeits- und Organisationspsychologe würde ich Ihnen recht geben und es gibt auch ein paar Studien dazu: Kinder sehen Berufe (Arzt, Feuerwehr...) weniger stereotyp männlich konnotiert, wenn zuvor über diese Berufe mit geschlechterneutraler Sprache gesprochen wurde.

Zum Namensschild: Fördert man damit nicht, dass sich die Kollegen mit gleichen besonderen Sprache zusammenfügen statt sich zu integrieren?

Gute Frage! Die Erfahrung aus diesem Unternehmen war aber, dass sich schon *vor* der Einführung der Namensschilder sprachliche/kulturelle Subgruppen gebildet haben, die in der Kantine immer beisammen saßen. Das war sozusagen schon gegeben und hier dachte man, dass man eher noch unbekannte Ähnlichkeiten ("oh, ich spreche auch Französisch!") und den Wert der Vielfalt in den Vordergrund stellt.

Namensschild: fördere ich damit nicht dass sich "Sprach-Gruppen" zB in der Kantine bilden?

Gute Frage! Die Erfahrung aus diesem Unternehmen war aber, dass sich schon *vor* der Einführung der Namensschilder sprachliche/kulturelle Subgruppen gebildet haben, die in der Kantine immer beisammen saßen. Das war sozusagen schon gegeben und hier dachte man, dass man eher noch unbekannte Ähnlichkeiten ("oh, ich spreche auch Französisch!") und den Wert der Vielfalt in den Vordergrund stellt.

Warum macht man aber um verschiedene Sexualitäten so viel Aufhebens? Jeder soll doch seine eigene Sexualität haben. Bewerten wir das nicht denn manchmal über??

Weil es eben um Identität (wer bin ich, was macht mich aus?) und nicht um Sexualität (was mache ich im Bett) geht. Es geht um sexuelle Identität; darum, dass man seine ganze Persönlichkeit mit zur Arbeit bringen kann. Es geht darum, dass ich ein schwuler Kollege ohne Angst vor dummen Sprüchen erzählen kann, dass er mit meinem *Mann* am Wochenende wandern war, wenn alle anderen männlichen Kollegen davon erzählen, was sie mit ihrer Frau/Freundin gemacht haben. "It's about bringing your whole self to work". Das hat nichts mit "Aufhebens um Sexualität" zu tun, sondern mit wertschätzendem und höflichem Umgang. Wenn Sie Menschen das Gefühl geben, dass ihre sexuelle Identität am Arbeitsplatz ein Tabu ist, dann ist das kein inkludierendes Verhalten, welches den Beschäftigten das Gefühl gibt, dass (ihre) Andersartigkeit wertgeschätzt wird und Platz im Unternehmen hat. Ich bin offen gesprochen etwas baff, dass diese Frage nach meinem Vortrag kommt – genau dieser Punkt wurde beim Thema „Inklusion“ am Ende behandelt.

NGOs haben nicht viel Handlungsspielraum bei Investitionen (Zeit, Personal, Geld) in Vielfalt im Unternehmen. Wie können sie dennoch dabei unterstützt werden? Wo können Sie sich Hilfe holen?

Krankenkassen und Berufsverbände haben viele kostenlose Angebote im Programm!

Verhalten sich Frauen in Führungspositionen nicht einfach wie Männer? Gibt es hierzu Studien?

Nein das tun sie in der Regel nicht, wie eine große Übersichtsstudie zeigt: <https://psycnet.apa.org/buy/2003-06077-007>

Wie schafft man den Spagat zwischen zielgruppengerechter Sprache und der diversen Positionierung? Wir stellen viele Menschen mit Migrationshintergrund/ aus dem Ausland ein (ein Teil unsers diversen Leitbilds). Diese lehnen jedoch oft gendergerechte Sprache ab, verstehen diese nicht (sprachliche Barriere) und lehnen besonders Gleichberechtigung (z.B. sexuellen Ausrichtung/ Geschlechterrollen) ab.

Schwierige Frage. Ich kenne auch einen Fall, in dem es in einer Textilfabrik Konflikte zwischen neu eingestellten männlichen Nähern aus dem arabischen Kulturkreis und den vorhandenen allesamt deutschen Näherinnen kam. Verhaltensnormen des Unternehmens gelten für alle, auch für neue Migrantinnen und Migranten. Wenn diese neu sind, kann man Ihnen eine Eingewöhnung und Umgewöhnung zutrauen und auch sie sollten ggf. an die Kultur des Unternehmens herangeführt werden. Wertschätzung kann man zB durch einen Gebetsraum für Muslime ausdrücken, oder über spezielle Waschbecken für die rituelle Reinigung der Füße vor dem Gebet. Gleichzeitig muss man aber klar machen, dass hier die Regeln des Gastlandes gelten: Gleichberechtigung von Frauen und Homosexuellen zum Beispiel. Wenn man dies offen, klar und wertschätzend vermittelt, muss Verhalten, das gegen diese Grundsätze verstößt, sanktioniert werden. Die Forschung zeigt aber, dass gemeinsames arbeiten im Team

Vorurteile gut abbauen kann, weshalb sich solche Haltungen im Betrieb auch schnell ändern können. Aber klare Grenzen müssen sein.

Welche Seminare gibt es, unterbewusstes Verhalten bewusst zu machen?

Viele Anbieter haben Seminare zum Thema "Unconscious Bias(es)" im Angebot, in denen genau das behandelt wird.

Was denken Sie dann zu der Formulierung in Stellenanzeigen: "Referent (m/w/d)"?

Erfüllt eine gesetzliche Vorgabe gemäß AGG.

Wo zieht man die Linie zwischen Datenschutz und Sichtbarkeit von Diversität?

Gute Frage. Zwei Leitlinien: Freiwilligkeit der "Offenlegung" (man sollte bspw. niemals jemanden anderes für etwas nicht sichtbares (sexuelle Identität, chronische Erkrankung...) "outen". Datenschutzrichtlinien müssen eingehalten werden. Bei allen Initiativen Stakeholder und Betriebsrat einbeziehen.

Gibt es Besonderheiten bei der Implementierung von Diversität in der öffentlichen Verwaltung?

Ich würde sagen, dass die öff. Verwaltung auch eine Art "Branche" mit ihren Eigenarten ist, die bestimmte Vielfaltsarten betonen, z.B. der berufliche Hintergrund ("Der neue Referatsleiter ist kein Jurist!"). Umgang mit Vielfalt muss immer "maßgefertigt" zum Kontext des Unternehmens und der Branche passen - was in der Kita funktioniert, wird nicht so beim Automobilhersteller funktionieren.