www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

2 | 2022

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

DIVERSITY MANAGEMENT

Vielfalt in Unternehmen bringen

Was tun, wenn Mitarbeitende gehen wollen? /// Bullshit in Organisationen lässt sich messen /// Agiler arbeiten durch bedarfsgerechte Führung

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

59
Vorsicht, explosive Unterschiede!
Svenja Hofert musste erfahren, dass psychologische Diversität der Zusammenarbeit nicht immer guttut.

60
5 Bücher, die mich als HR-Expertin inspirieren
Curley Fiedler stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

64
Vorschau/ Impressum

HR

8
Bullshit in Organisationen lässt sich messen

Wer Bullshit verbreitet, entleert Sprache von Sinn, um damit eine Agenda voranzutreiben. Stilbildend war dafür der ehemalige US-Präsident Trump. Aber auch deutsche Unternehmen verstehen sich auf irreführende Kommunikation, etwa mit Management-Jargon oder Sprechblasen, die soziales Engagement vortäuschen. Wie stark belastet das die Beschäftigten? Eine aktuelle Studie fragte nach.

Führung

14
Agiler arbeiten durch bedarfsgerechte Führung

Damit agile Ansätze erfolgreich sein können, braucht es mentale Flexibilität. Bei ihrer Entwicklung sind vor allem Führungskräfte gefragt. Das Modell „Spiral Dynamics integral“ hilft ihnen dabei, das Wertesystem und die Kultur von Organisationen, Teams und Individuen einzuschätzen. Dadurch lassen sich Teammitglieder je nach Bedarf bei agileren Formen der Zusammenarbeit unterstützen.

Organisationsentwicklung

20
Was tun, wenn Mitarbeitende gehen wollen?

Unternehmen können es sich nicht leisten, Fachkräfte an die Konkurrenz zu verlieren. Zur Prävention empfiehlt sich eine systematische Analyse der Fluktuationsgründe. Und in Bindungsgesprächen vermögen Führungskräfte unzufriedene Mitarbeitende zum Umdenken zu bewegen, selbst wenn die Kündigung bereits auf dem Tisch liegt.

Schwerpunkt

Diversity ist kein Selbstläufer

Weiterhin fehlt es an Frauen in Führungspositionen. Doch mit einer Quotenlösung allein lässt sich in Unternehmen keine Geschlechtervielfalt herstellen. Für eine inklusive Arbeitskultur braucht es mehr: Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen sich klarmachen, wie stark unbewusstes Verhalten möglicherweise Frauen ausgrenzt.

26

32
Wenn Männer lieber Männer befördern

Frauen und Männer haben im Beruf weiterhin ungleiche Chancen. Dafür sorgen schon traditionelle Geschlechterstereotype. Noch komplexer wird die Situation für Frauen, die wegen weiterer sozialer Merkmale Diskriminierung erfahren, etwa wegen Herkunft oder sexueller Orientierung. Für mehr Gerechtigkeit im Unternehmen sollten Personalverantwortliche deshalb eigene Vorurteile reflektieren.

38
„Wenn ich etwas von mir verstecken muss, dann hemmt es das Innovationspotenzial“

Bei Boehringer Ingelheim gehört Wertschätzung für Geschlechtervielfalt zur Unternehmenskultur. Das „Regenbogen Netzwerk“ ist bei dem Pharmakonzern eine Anlaufstelle für LGBTIQ+-Mitarbeitende und berät auch Führungskräfte – etwa zur Frage, wie sie am besten mit dem Coming-out von Beschäftigten umgehen. Ein Gespräch mit den Gründer:innen der Initiative.

42
Die versteckten Stärken von Introvertierten entfalten

Am Arbeitsplatz unterscheiden sich Introvertierte deutlich von ihren extravertierten Kolleg:innen. Gerade extravertierten Führungskräften mag es missfallen, wenn Introvertierte Kontakte vermeiden oder bei Meetings kaum Ideen einbringen. Dabei haben leisere Mitarbeitende viel zu bieten: Im passenden Umfeld beweisen sie ihre Stärken.

48
Wir dürfen Rassismus nicht dulden

Ob bei der Bewerbung oder im Gespräch unter Kolleg:innen: Menschen, die aus der weißen Norm fallen, stoßen in Unternehmen regelmäßig auf Rassismus. Hinter der Ausgrenzung muss keine Absicht stecken, denn Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft ist oft gar nicht bewusst, was sie mit ihrem Verhalten anrichten. Hier tut Aufklärung not.

54
Altersdiversität geht uns irgendwann alle an

Unterschiede in den Lebensjahren können genauso mit Vorurteilen behaftet sein wie andere soziale Merkmale auch. Damit die Altersdiversität nicht das Arbeitsklima trübt, bedürfen altersheterogene Teams guter Führung. Dann zeigen sie bessere Leistungen als altershomogene Gruppen, außerdem sind ihre Mitglieder gesünder.

Foto: rawpixel.com / Adobe Stock

Diversity ist kein Selbstläufer

Weiterhin fehlt es an Frauen in Führungspositionen. Doch mit einer Quotenlösung allein lässt sich in Unternehmen keine Geschlechtervielfalt herstellen. Für eine inklusive Arbeitskultur braucht es mehr: Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen sich klarmachen, wie stark unbewusstes Verhalten möglicherweise Frauen ausgrenzt.

In Deutschland haben bereits 4.500 Unternehmen mit mehr als 14,6 Millionen Beschäftigten die „Charta der Vielfalt" unterschrieben und sich somit zur Förderung von Vielfalt bekannt. Der „German Diversity Monitor 2021" kritisiert jedoch einen Diversity-Stillstand in deutschen Unternehmen. Anhand der Geschlechterdiversität zeigt sich beispielsweise, wie weit Anspruch und Wirklichkeit auseinanderliegen. Während knapp 47 Prozent der Erwerbstätigen weiblich sind, liegt der Frauenanteil in DAX-40-Vorständen bei nur 16,7 Prozent („German Diversity Monitor 2021").
Doch selbst ein deutlich höherer Frauenanteil wäre kein Garant für Chancengleichheit und Teilhabe oder dafür, dass ein Unternehmen im Wettbewerb um Talente besteht und letztlich wirtschaftlich erfolgreich bleibt. Diversity ist kein Selbstläufer. Das lässt sich anhand des folgenden Szenarios leicht verstehen.

Klagen im Personalgespräch

Stellen Sie sich bitte vor, Sie arbeiten in der Personalabteilung eines mittelständischen Pharmaunternehmens mit 500 Mitarbeitenden, das es sich zum Ziel gesetzt hat, den Anteil an Frauen in Führungspositionen langfristig zu erhöhen. Im Augenblick sind knapp 35 Prozent Ihrer Beschäftigten weiblich. Rund jede fünfte Führungsposition ist von einer Frau besetzt.
Vor Kurzem haben Sie eine E-Mail von Frau S. erhalten, in der sie um die Ausstellung eines Zwischenzeugnisses bittet. Frau S. ist promovierte Pharmazeutin und seit knapp zwei Jahren in Ihrem Unternehmen beschäftigt. In Mitarbeitergesprächen hat sie immer wieder signalisiert, dass sie langfristig eine Führungsposition im Unternehmen anstrebt. Natürlich werden Sie dieser Bitte nachkommen, Sie suchen jedoch zuvor das Gespräch mit der Mitarbeiterin. Denn Sie möchten herausfinden, wie es ihr im Unternehmen geht und ob sie vielleicht mit dem Gedanken spielt, es zu verlassen.
Frau S. ist sehr offen und beklagt, dass sie sich nicht wohlfühlt.

1. In Besprechungen übergehe man häufig ihre Beiträge oder ignoriere sie ganz: „Es ist sogar manchmal so, dass ich einen Vorschlag mache und keiner reagiert. Kurz darauf sagt mein Kollege inhaltlich genau das Gleiche, und sein Vorschlag wird gelobt. Das wundert mich aber auch nicht wirklich. Es fällt Herrn X. (dem Vorgesetzten) sicherlich gar nicht auf, aber bei meinen letzten drei Präsentationen hat er keine einzige Rückfrage gestellt. Besonders interessant scheint er meine Beiträge nicht zu finden. Zu Beginn dachte ich, ich bilde mir das nur ein. Aber mittlerweile bin ich mir sicher, dass Herr X. sich den männlichen Kollegen gegenüber wesentlich aufmerksamer und wohlwollender verhält. Ich sage nicht, dass er das absichtlich macht. Frustrierend ist es trotzdem!"
2. Durch informelle Treffen der männlichen Kollegen in der Freizeit fühle sie sich ausgeschlossen: „In unserem Team erlebe ich ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl der männlichen Kollegen. Zum Beispiel treffen

Foto: elnariz/Adobe Stock

sie sich alle zwei Wochen privat zum Fußballspielen. Dort werden auch berufliche Themen besprochen und Informationen informell weitergegeben. Dadurch werden wir zwei Frauen zu Außenseiterinnen."

3 Die Rückmeldungen zu ihren Leistungen erlebe sie als sehr kritisch: „Außerdem habe ich das Gefühl, dass ich wesentlich mehr leisten muss, um positive Bewertungen und Feedback zu erhalten. Sie wissen, dass ich gemeinsam mit meinem Kollegen Martin einen Workshop zu Agilität konzipiert und durchgeführt habe. Das war sehr viel Arbeit, und wir haben uns beide sehr reingehängt. In der Evaluation am Ende wurden wir aber sehr unterschiedlich bewertet. Während Martin als sehr kompetent eingestuft wurde, wurde meine Kompetenz in vier von zehn Fragebögen bezweifelt, obwohl ich fachlich viel mehr in dem Thema drin bin als Martin!"

Wie geht es Ihnen nun als Personalverantwortlichen? Hand aufs Herz: Halten Sie Frau S. vielleicht für überempfindlich? Oder denken Sie eher, sie ist zu Recht irritiert? Stellen Sie sich vor, ein Herr S. hätte dieselben Ereignisse geschildert. Wie würden Sie dessen Reaktion bewerten? Würden Sie seine Schilderungen vielleicht ernster nehmen?

Frauen finden weniger Gehör

Zahlreiche Studien sprechen dafür, dass ein Herr S. im Schnitt mehr Chancen hätte, Gehör zu finden als Frau S. Die englische Journalistin und Autorin Mary Ann Sieghart belegt in ihrem Buch „The Authority Gap" (2021) durch Studien und Interviews, dass Frauen im Berufsleben immer noch weniger ernst genommen werden als Männer.
Frau S. könnte im Personalgespräch also genau das erleben, was sie in Besprechungen erlebt: Sie fände vielleicht kein Gehör.
Die Schilderungen von Frau S. sind aus sozialpsychologischer Sicht plausibel. Sie beschreiben eine typische Dynamik, in der unabsichtliche Handlungen Einzelner in ihrer Summe zu einer Belastung und Ungleichbehandlung werden können. Das schadet nicht nur den Betroffenen, sondern genauso dem Teamgeist und schließlich der Produktivität. Frau S. schildert drei typische Phänomene:

Mikro-Ungerechtigkeiten: Kleine Gesten oder Zeichen, die der Senderin oder dem Sender meist nicht bewusst sind, aber dem Gegenüber geringe Wertschätzung signalisieren, zum Beispiel einer bestimmten Person regelmäßig keine Rückfragen zu stellen, obwohl man das bei anderen immer tut. Die entsprechenden Handlungen sind einzeln völlig irrelevant, haben aber durch ihre Regelmäßigkeit eine große Wirkung (vgl. Hucke, 2017, S. 257).
Soziale Homophilie: Wir alle haben die Tendenz, Menschen, die uns ähnlich sind (zum Beispiel in Bezug auf Herkunft, gesellschaftlichen Status oder Geschlecht), zu schätzen und uns mit diesen zu umgeben (vgl. Hucke, 2017, S. 257; Frieling & Fröhlich 2018, S. 180 ff.). Dies kann dazu führen, dass wir unbewusst andere Menschen ausschließen. Gemeinsame Interessen, wie das Fußballspielen, können dies verstärken. Ein informelles Netzwerk entsteht, von dem die Frauen ausgeschlossen sind.
Impliziter Gender Bias: geschlechterbezogene Haltungen, Einstellungen und Wahrnehmungen, die unbewusst und automatisch bestehen. Zahlreiche Studien belegen, dass Frauen zum Beispiel in Lehrkontexten schlechter evaluiert werden als ihre männlichen Kollegen. So beurteilen beispielsweise Studierende weibliche Lehrpersonen deutlich härter als männliche Dozenten (vgl. Mc Neill et al., 2014). Auch Frau S. scheint von diesem Phänomen betroffen.

Diversity ist kein Selbstläufer, weil Menschen trotz ihrer guten Absichten echte Gleichstellung verhindern können. Die Schilderungen von Frau S. sind kein Hinweis darauf, dass ihr Vorgesetzter oder ihre Kollegen „schlechte Menschen" sind. Obwohl die Handlungen wahrscheinlich nicht mit Absicht geschehen, kumulieren sie sich aufseiten der Empfängerin und können so zur Belastung werden.

Das eigene Verhalten reflektieren

Was können Sie als Personalverantwortliche tun, um mit den oben beschriebenen Phänomenen bewusst umzugehen und deren Wirkung auf Ihr eigenes Verhalten und Ihre Entscheidungen zu minimieren? Folgendes Reflexionsangebot kann ein guter Ausgangspunkt sein: Beobachten Sie Ihr Verhalten gegenüber Ihren Kolleg:innen sehr genau. Wem hören Sie in Besprechungen beispielsweise interessiert zu? Wen loben und bestärken Sie, zum Beispiel auch durch nonverbale Signale? Wem geben Sie vielleicht gar kein Feedback? Kleine Signale haben eine große Wirkung! Wir können nicht nicht kommunizieren und senden täglich Botschaften der Bestätigung und Abwertung.
Wer ist Ihnen im Kreis Ihrer Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen sympathisch? Zu wem suchen Sie den Kontakt? Wen freuen Sie sich in der Kaffeeküche anzutreffen? Bei wem holen sie sich nur ein Glas Wasser und gehen schnell wieder an den Platz zurück? Wenn Sie es schaffen, sich nicht von ersten Impulsen steuern zu lassen, sondern bewusst auf alle Kolleg:innen zugehen, verringern Sie die Gefahr, andere auszuschließen, und profitieren selbst von einem diverseren Netzwerk.
Ärgert Sie der Wortbeitrag einer Kollegin? Finden Sie zum Beispiel, diese sei zu fordernd? Dann machen Sie ein Gedankenexperiment: Würden Sie genauso urteilen, wenn ein männlicher Kollege das gleiche Verhalten an den Tag legte?
Wenn Sie sich als Personalverantwortliche selbst beobachten und reflektieren, können Sie Ihr eigenes Verhalten bewusst neu ausrichten und so als Vorbild positiven Einfluss nehmen.

Konkrete Maßnahmen sind gefordert

Damit Frau S. unbelastet ihr volles Potenzial entfalten kann, müssten aber auch andere Beteiligte etwas tun. Voraussetzung dafür wäre, dass die Beteiligten bereit sind, zu einer besseren Arbeitskultur für alle beizutragen. Welche konkreten Maßnahmen könnten dabei helfen? Was könnten Sie als Personalverantwortliche des mittelständischen Pharmaunternehmens tun?

Fokus Führungskraft

Diversity erfordert neben der Bereitstellung von materiellen Ressourcen und der Festlegung von entsprechenden Diversitätsquoten auch, dass das Thema zur Chef:innen-Sache gemacht wird („German Diversity Monitor 2021“). Im direkten Gespräch mit Herrn X. (dem Vorgesetzten) könnten Sie klären, wie wichtig das Verhalten jeder einzelnen Führungskraft ist, um zum Unternehmensziel der Gleichstellung beizutragen. Gemeinsam mit ihm könnten Sie konkrete Maßnahmen für alltägliche Situationen erarbeiten:
In den Besprechungen könnte zum Beispiel eine unterstützende Moderation alle Wortbeiträge visualisieren, damit keine Idee überhört wird. Man könnte sich auf Regeln einigen, wie zum Beispiel: „Bevor die Erste das zweite Mal spricht, muss der Letzte das erste Mal gesprochen haben.“
Sie könnten außerdem Führungskräfte besonders fördern, die Frauen gewinnen und deren Karriere im Unternehmen voranbringen. Das kann symbolisch erfolgen, also zum Beispiel durch die offizielle Auszeichnung von vorbildlichen Führungskräften. Eine Förderung kann auch bedeuten, dass erfolgreiche Führungskräfte in diesem Bereich besonders gute Bewertungen oder Prämien erhalten.

Fokus Team

Diversity erfordert auch, dass im täglichen Miteinander eine inklusive Arbeitskultur gelebt wird, in der ein Bewusstsein für Ausschlussmechanismen und (unbewusste) Benachteiligungen besteht. Dazu kann jede und jeder einen Beitrag leisten. Als Personalverantwortliche könnten Sie dazu anre-

gen, dass sich Teams bewusst darüber austauschen, welche Aktivitäten zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls für alle Beteiligten attraktiv und realisierbar sind. Dies könnte beispielsweise eine gemeinsame Mittagspause pro Woche sein oder weitere Freizeitaktivitäten, die für alle attraktiv sind. Frau S. und ihr Kollege Martin leiten Workshops im Team. Sie könnten den beiden hilfreiche Anregungen geben, die dazu führen, dass die Kompetenz von Frau S. deutlicher wahrgenommen wird. Martin könnte betonen, welche inhaltlichen Beiträge von Frau S. stammen. Beide könnten klar und paritätisch zwischen der Rolle der Moderation und des fachlichen Inputs wechseln. Als Team könnten beide darauf achten, dass Redeanteile ausgeglichen bleiben und niemand unterbricht.

Fokus Individuum

Zusätzlich könnten Sie in einem Gespräch mit Frau S. erfragen, ob sie sich persönliche Unterstützung wünscht. Vielleicht hat sie Interesse an einem Coaching oder daran, von einem Mentor oder einer Mentorin begleitet zu werden. Vielleicht kennen Sie einen Kollegen, der ähnliche berufliche Interessen hat und mit dem Frau S. ein Tandem bilden könnte. Solche Maßnahmen sollten nicht isoliert stehen, denn sonst könnte der Eindruck erweckt werden, Frau S. sei selbst verantwortlich für die Problematik.

Vorsicht vor Aktionismus

Psychologische Phänomene verleiten uns nicht nur dazu, unabsichtlich andere auszugrenzen. Der sogenannte Action Bias veranlasst uns, angesichts einer wahrgenommenen unmittelbaren Gefahr sofort zu handeln, statt abzuwarten.
Aktionismus könnte aber die Lage von Frau S. verschlimmern. Ihre Kollegen könnten Fragen oder Vorschläge als Vorwurf interpretieren und dem wichtigen Ziel der Gleichstellung ihre Unterstützung entziehen. Im vorliegenden Beispiel ist der erste wichtige Schritt schon getan, wenn Vertreter:innen des Unternehmens Frau S. zuhören und ihre Belange ernst nehmen. Weitere Schritte sollten in Abstimmung mit Frau S. erfolgen und wohlüberlegt in Angriff genommen werden. Diversity ist kein Selbstläufer. Das bedeutet auch: Diversity muss umsichtig gesteuert werden.

LITERATUR:

Beyond Gender Agenda. (2021). *German Diversity Monitor* 2021.

Frieling, M. & Fröhlich, D. E. (2018). Homophilie, Diversity und Feedback: eine soziale Netzwerkanalyse. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis* (S. 179–192). Wiesbaden: Springer.

Hucke, V. (2017). *Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg. Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen.* Wiesbaden: Springer.

Sieghart, M. A. (2021). *The Authority Gap. Why Women Are Still Taken Less Seriously Than Men, and What We Can Do About It.* London: Doubleday.

McNeill, L., Driscoll, A. & Hunt, A. N. (2014). What's in a Name: Exposing Gender Bias in Students' Ratings of Teaching. *Innovative Higher Education, 40*(4), 291–303.

DIE AUTOR:INNEN:

Elke Heublein
M. A. Training, Coaching und Organisationsberatung für ein respektvolles Miteinander.
post@elkeheublein.de

Mathieu Kollig
Diplom-Psychologe, GlobalPilots – Interkulturelles Coaching, Training und Beratung
mk@globalpilots.de

Fotos: privat

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?
Dann ist das Jahresabo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschafts-psychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Digitales Heftarchiv seit 2007 inklusive

Zum Bestellen des Jahresabonnements scannen Sie bitte den QR-Code und legen das Produkt in den Warenkorb.

dpv **Deutscher Psychologen Verlag GmbH** · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413 · wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

120501