




DIVERSITY – MIT INTERKULTURELLER KOMPETENZ BESSER ZUSAMMENARBEITEN

Anregungen für Firmen mit unterschiedlichen
Mitarbeitenden



MIT QUIZZ!

TESTE DEINE
KENNTNISSE
ZU DIVERSITY +
INKLUSION
IM BERUFLICHEN
UMFELD!



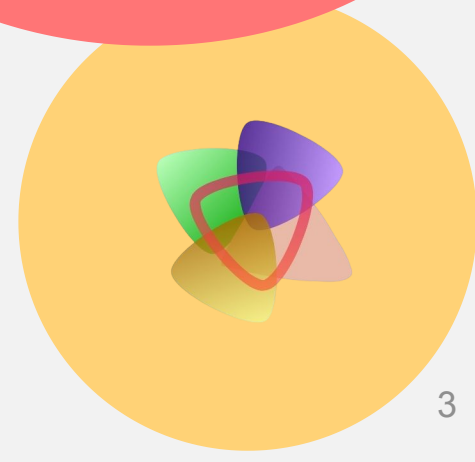
Impressum
Druckversion der elektronischen
Datei von menschundzukunft.com
Meyerhofer | Fahlbusch | Projekte

Oktober 2023

Mit verschiedenen Kulturen umgehen

- 4 Die globale Welt
- 6 Es geht um Respekt
- 7 Diversity-Fallen
- 8 Was ist Vielfalt?
- 9 Diversity-Check
- 11 Hilfe – ich habe Vorurteile
- 13 Das DISG-Modell
- 14 Prozesse neu denken

Egal, ob bei Kaffee, Chai,
Lassi oder Grüntee:
lassen Sie einige Fakten auf
sich wirken!



Hier wächst die Menschheit bis 2050



Diversity und New Work gehören zusammen: Komplexe Dinge lassen sich nicht mit einfachen Antworten bewältigen.

Die Bevölkerung wächst schwergewichtig auf der unteren Weltkugel. Viele dieser Länder gelten als sich noch herausformende Märkte. Die Weichen sind aber schon gestellt. Gebildete Mittelschichten sind dort partiell bereits vorhanden.

Eine Schlussfolgerung: die herkömmlich als "westliche Welt" bezeichneten Bereiche bilden für sich eine Blase, die den Rest der Welt nur beschränkt wahrnimmt.

Und: insgesamt sind nur 2 % aller Menschen weltweit am Migrieren.



Das ist übrigens ein Blick auf die Weltkugel von Asien aus.

Wir beginnen gerade, Vielfalt zu erleben.

Wir beginnen, die Kolonialzeit als Grundlage der westlichen Entwicklung zu sehen.

Betroffene und Angehörige der nördlichen Hemisphäre mit Verbindung und Herkunft zur südlichen Halbkugel fordern zunehmend Respekt und eine andere Perspektive.



Kommunikation im Unternehmen muss interkulturell fit sein

Diversity und gemischte Teams sind angekommen!

Traditionelle Organisationsformen sind nicht per se schlecht: Struktur und Regelmäßigkeit wurden als Bürokratie erfunden, um Qualität zu sichern und Effizienz zu steigern.

Ein grosses Problem kann aber Wissensmanagement sein, wenn immer mehr Menschen aus unterschiedlicher Herkunft zusammen arbeiten: solche aus anderen Abteilungen und solche mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen.

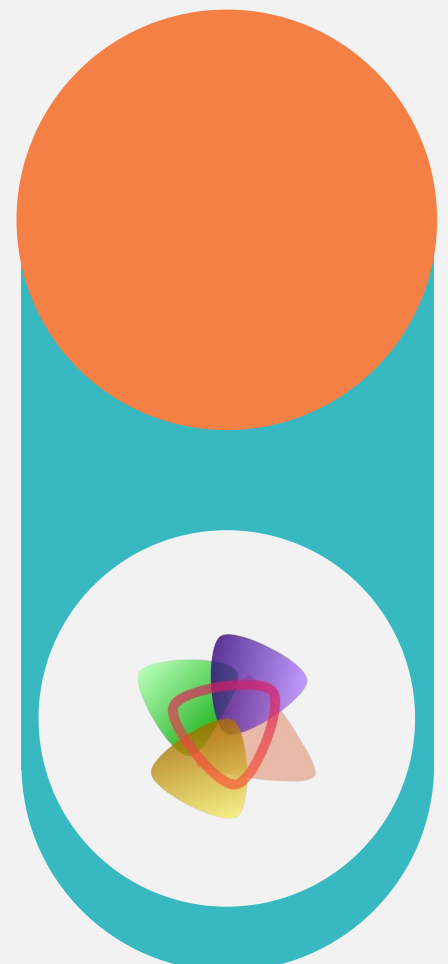
Da kann es Missverständnisse geben, Vertrauen fehlt und alle finden es mühsam. Und das Tempo, mit dem derzeit gearbeitet wird, überrollt eh alle.

Folglich leidet die Wertschätzung der Mitarbeitenden. Fehlende Anerkennung führt zu innerer Kündigung.

New Work hilft, Komplexität zu meistern.

→

- Nur 13 % der Firmen haben New-Work-Arbeitsstile eingeführt.
- 20 % aller Mitarbeitenden fühlen sich schlecht geführt.
- 80 % der Firmen arbeiten "traditionell".

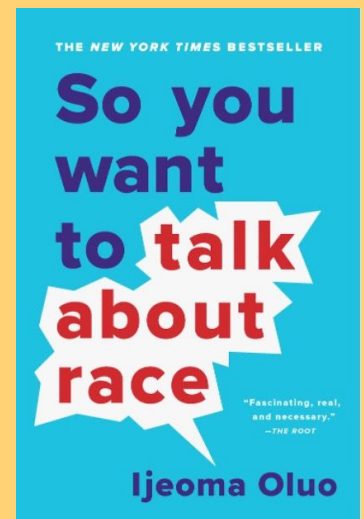


Es geht um Respekt

Die Amerikanerin Ijeoma Oluo – erste Akademikerin ihrer Familie und über twitter bekannt geworden – ist Journalistin. Sie gibt uns Hinweise, wie Gespräche zwischen dunkel- und weisshäutigen Menschen stattfinden sollen, damit Respekt gewahrt wird.

- Zuhören
- Absichtslos sein
- Der Wirkung der eigenen Worte nachspüren
- Verstehen, dass man nicht alle Seiten kennt
- Das Gegenüber schuldet einem keine Debatte
- Jeder darf Verletzung empfinden
- Keine Entwertung dessen, was jemand sagt

Sie sagt: Rassismus beeinflusst viele Entscheide und dessen ist man sich nicht bewusst.



2019, Seal Press

Was sind Mikro-Aggressionen?

- sich immer wieder erklären müssen (wo man herkommt z.B.)
- unterbrechen, wenn jemand spricht
- jemanden immer wieder übersehen und überhören
- abwertende Dinge sagen
- jemanden kontinuierlich als "anders" bezeichnen

"Our humanity is worth a little discomfort [...]. But if you live in this system of White Supremacy, you are either fighting the system, or you are complicit."



menschundzukunft.com

Diversity-Fallen

Diversity ist eigentlich alles. Diversität gerecht zu werden, ist mit Aufwand verbunden. Und mit Lernen. Hier einige typische Fallen.

Teams haben zu wenig Zeit am Beginn, um sich kennenzulernen und gut abzusprechen.

Zeitzone sind Quelle versteckter Diskriminierung.

Vollzeit/Teilzeit-Anstellungen bergen versteckte Diskriminierung.

Netzwerke haben oder nicht haben entscheidet über Macht.

Elternschaft/Nicht-Elternschaft sowie Pflegearbeit zu Hause bergen potentiell Ungerechtheit.

Handlungen gegenüber einem Team sind nicht gut begründet.

Die Wahrnehmung von jung und alt unterscheidet sich je Kulturkreis.

Prozesse werden nicht angepasst an Diversity-Erfordernisse.

Aus Zeit- oder Finanzmangeln wird auf echte Diversity nicht eingegangen.

Fehlende Kenntnisse kultureller Eigenarten führen zu Irritationen.

Es gibt alte Werte in einer Firma, aber auch neue. Darüber wird nicht gesprochen.

Es gibt keine wirkliche Teilhabe aller in einer Gruppe.

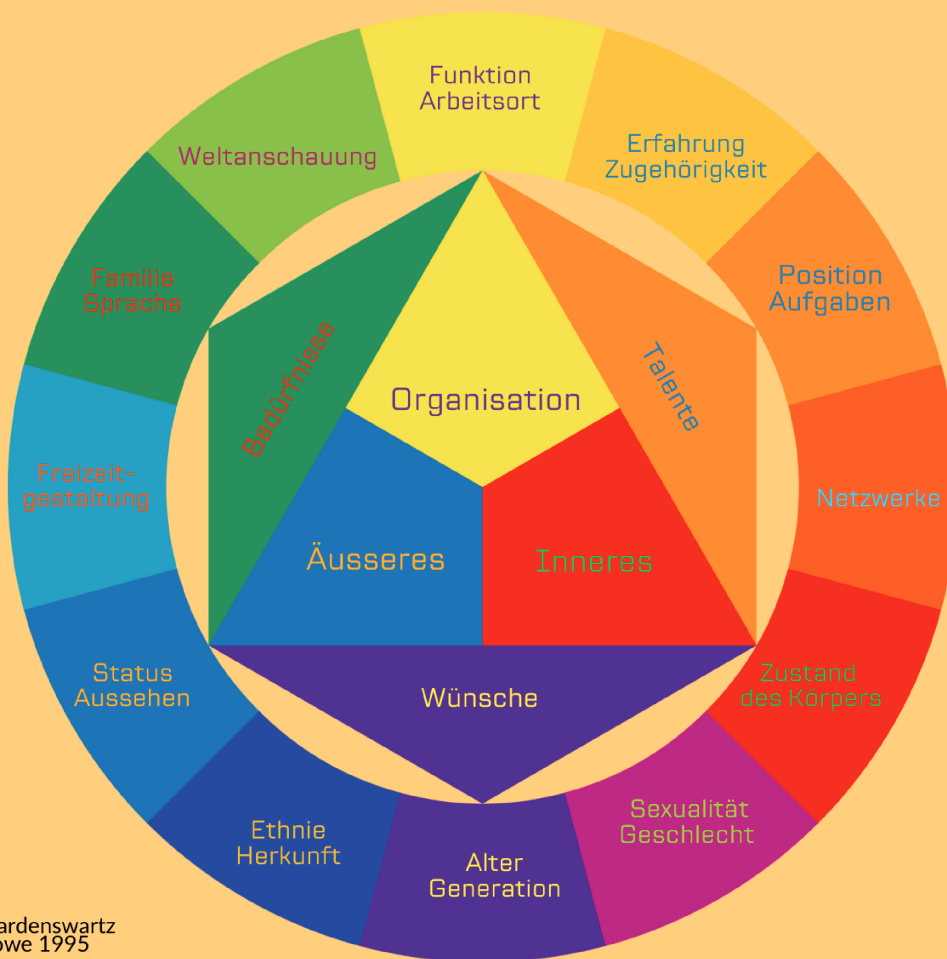
Manche werden nicht als vollwertige Teile eines Teams wahrgenommen. Dies verringert das Selbstwert- und Selbstwirksamkeitsgefühl.

Das ist Vielfalt

Die Vielfalt von Menschen als Mitarbeitende wird oft unterschätzt. Dabei gibt es zahlreiche Dimensionen, die eine Rolle spielen können.

Wenn man den Menschen als Ganzes sehen will.

Dimensionen der Vielfalt



Nach Gardenswartz & Rowe 1995

Diversity-Check: was wissen Sie?

1. Was ist die Definition von Diversität in der Arbeitswelt?

- A. Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern in Bezug auf Alter, Geschlecht, Rasse und ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten.
- B. Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern in Bezug auf Alter, Geschlecht und Rasse.
- C. Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern in Bezug auf Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit.

2. Wie ist das Verhältnis von Frauen und Männern in den Vorständen der Top 500 Unternehmen weltweit im Jahr 2020? Zum Spass schätzen Sie die Zahl der weiblichen CEO dazu.

- A. 20 % Frauen und 80 % Männer.
- B. 25 % Frauen und 75 % Männer.
- C. 30 % Frauen und 70 % Männer.

3. Wie viele Männer arbeiteten im Jahr 2020 in der Schweiz Teilzeit?

- A. 10 %
- B. 20 %
- C. 30 %

4. Wie lautet die Definition von Work-Life-Balance?

- A. Ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit.
- B. Ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familie.
- C. Ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und sozialen Aktivitäten.

5. Wie hoch ist die Arbeitslosigkeit bei Menschen in der Schweiz über 55 im Jahr 2020 in Prozent?

- A. 2 %
- B. 4 %
- C. 6 %

6. Wie lautet die Definition von New Work?

- A. Eine Arbeitsweise, die sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen konzentriert.
- B. Eine Arbeitsweise, die sich auf die Verbesserung der Produktivität konzentriert.
- C. Eine Arbeitsweise, die sich auf die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit konzentriert.



Antworten

1. Was ist die Definition von Diversität in der Arbeitswelt?

A. Die Unterschiede zwischen den Mitarbeitern in Bezug auf Alter, Geschlecht, Rasse und ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung und körperliche Fähigkeiten.

2. Wie ist das Verhältnis von Frauen und Männern in den Vorständen der Top 500 Unternehmen weltweit im Jahr 2020?

B. 25 % Frauen und 75 % Männer. ABER: nur 5.8 % waren weibliche CEO. FAZIT: weiblich geführte Grossunternehmen gibt es verschwindend wenige.

3. Wie viele Männer arbeiteten im Jahr 2020 in der Schweiz Teilzeit in Prozent?

B. 18.3 %. Dafür 37.4 % Frauen. Männer.ch hatte die Quote fürs 2020 auf 30 % bringen wollen. FAZIT: dass diese Zahl laufend steigt, zeigt dass auch Männer ein Bedürfnis nach Teilzeitarbeit haben.

4. Wie lautet die Definition von Work-Life-Balance?

A. Ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit. FAKT: in der Freizeit wird oft auch gearbeitet: für den Haushalt, die Familie und sonst karitativ. Diese Arbeit ist nirgends erfasst und wird nicht honoriert.

5. Wie hoch ist die Arbeitslosigkeit bei Menschen in der Schweiz über 55 im Jahr 2020 in Prozent?

B. 4 % und damit tiefer als bei den Jüngeren. Aber es gibt versteckte Arbeitslosigkeit: Menschen, die das RAV nicht mehr erfasst und Selbständige in prekären Erwerbsverhältnissen und solche, die sich entmutigt zurückziehen, wenn z.B. ein Partner gut verdient. FAZIT: es braucht besondere Bemühungen,, diese Gruppen zu erreichen.

6. Wie lautet die Definition von New Work?

A. Eine Arbeitsweise, die sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen konzentriert. FAKT: Digitalisierung ist oft ein Treiber für New-Work-Elemente wie flache Hierarchien, agiles Arbeiten, mehr Verantwortung. New Work kann aber auch als Überforderung verstanden werden oder wird nur halbherzig gelebt.



Hilfe – ich habe Vorurteile!

Sie haben gemerkt, dass Sie manchmal mit Vorurteilen auf Menschen reagieren?

Das macht zunächst einmal gar nichts. Neurologische Forschungen belegen, dass dies zum Überleben der Humanspezies gehört; bei Neuem geht eine Warnung raus.

- Die halbe Miete ist: Sie sind sich dessen bewusst.
- Vorurteile zu erkennen, bedeutet, sich ein wenig besser zu verstehen.
- Demut gegenüber der eigenen unter Umständen privilegierten Situation ist angebracht.
- Freundliches Fragen und Entgegenkommen zahlt sich immer aus.
- Versuchen Sie zu verstehen, was den anderen Menschen treibt, motiviert oder auch quält.

Werden Sie sich über Mikro-Aggression bewusst:

- notorisch unterbrechen/reinreden,
- permanent "stille" Personen übersehen,
- unvertraute Namen nicht lernen wollen,
- überschwängliches Lob bei normalen Anforderungen,
- unbedacht typische Annahmen über jemanden haben.

Behandeln Sie Menschen mit Augenhöhe, zeigen Sie Respekt und Einfühlung. Gestehen Sie allen Chancen auf Entwicklung und Talent zu.



Wertschätzung geht über Aufgaben

Neu bleiben Mitarbeitende im Schnitt nur noch ein Jahr.

Grund genug, dass Sie die in Stein gemeisselten Stellenbeschreibungen in agile Rollen übertragen. Damit erkennen Sie genauer, was in der Funktion gefordert ist und können die Aufgaben als Rollen im Rahmen einer Funktion leichter auf neue Mitarbeitende übertragen. Und die geleistete Arbeit in einer Rolle besser erkennen und wertschätzen.

Dazu sollten Sie die Arbeit, die jemand macht, mit einem gründlichen Wissenstransfer in ihrer Vielgestaltigkeit sehen und weitergeben. Arbeiten mit Rollen bedeutet auch, mehr von seinen Talenten zeigen zu können und mehr Anerkennung zu erleben.

Nicht erschrecken: die Arbeitsplatzbeschreibung wird so sichtbar in ihrer Komplexität. Aber diese bildet so endlich die Realität ab – und legt wiederum einen Grundstein für Wertschätzung.

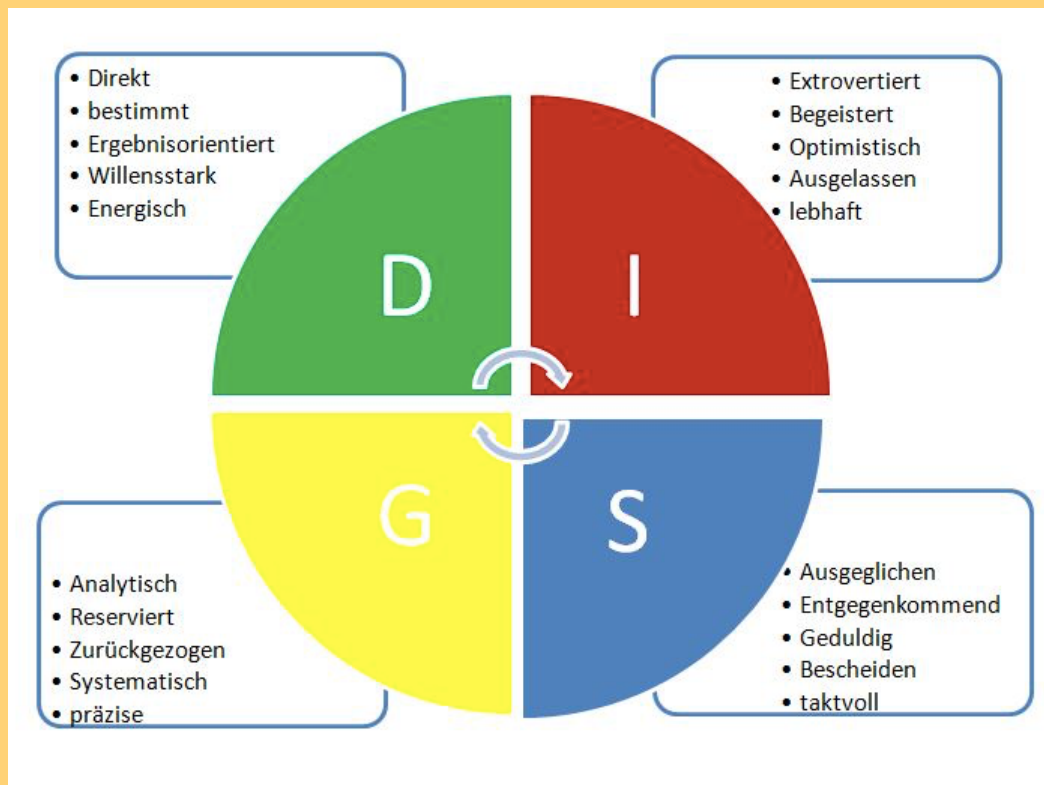


Zusammenkunft ist ein Anfang;
Zusammenhalt ist Fortschritt,
Zusammenarbeit ist ein Erfolg.

Henry Ford



Typen nach dem DISG-Modell



Dominant
Initiativ
Gründlich
Stabil

Es hat sich herumgesprochen, dass diverse Teams mehr Leistung erbringen durch verschiedene Sichtweisen. Das gilt es zu nutzen, aber auch auszuhalten.

Es gibt die verschiedenen Typen:

- Menschen, die eher analytisch denken,
- diejenigen, die eher neue Ideen verfolgen,
- diejenigen, die auf den sozialen Zusammenhalt achten.

Die Mischung macht's:

Nutzen Sie die verschiedenen Sichtweisen und benennen Sie sie aktiv. Damit zeigen Sie Wertschätzung.

Und besprechen Sie den Prozess, wie es sich anfühlt, wenn eine Diskussion bewusst die verschiedenen Perspektiven einbezieht und so gänzlich neue und qualitativ anders zustandegekommene Entscheidungen entstehen.



Prozesse neu denken

Der Weg zu einem Diversity-Management ist nicht gratis und keine Pflasterli-Politik. Es heisst: sich einlassen auf neue Wege.

Unterschiede dürfen sein; nicht jeder macht alles gleich und nicht jeder und jede kann alles gleich.

Recruiting

Neue Wege heisst bereit sein, diese zu gehen.

- Mehr und unterschiedliche Personen beim Recruiting einbinden
- Betroffene entscheiden mit
- Zugangsvoraussetzungen überdenken und auch an interne Ausbildungen denken

Trainings

Das Verständnis, was es heisst, eine diverse Mitarbeiterschaft zu haben, muss geschult werden.

Firmeneigene Auffassungen werden so bekannt gemacht.

Die Mitarbeitenden selber werden unterstützt und trainieren mit ihrem eigenen Know-How gute Zusammenarbeit.

Chancen sind da, wo man voneinander lernt

Nutzen Sie die Perspektive von aussen: von Neuen von Jungen, von Personen, die gerade eine Weiterbildung absolviert haben. Zeitdruck entbindet nicht von engagierter Diversity-Haltung.

Entscheiden

Nutzen Sie andere Entscheidungstechniken, s. WP 1 "agile Führungskultur"

Mentoring

Mentoring-Programme sind Gold wert. Zwischen Jung und Alt, Neuen und Bisherigen. Lassen Sie Mitarbeitende verschiedener Bereiche einander kennelnlernen und sich ihre Arbeit erklären.

Wie denken die eigentlich?

Besondere Gruppen sollen ihr Sprachrohr haben: Initiieren Sie Raum zum Austausch fragen Sie nach Stellungnahmen und nach Erfahrungen und binden Sie diese neuen Sichtweisen ein.

Das kann ich für Sie bewirken in unplanbaren und unsicheren Zeiten:

- Mehr Effizienz über bessere Zusammenarbeit. Weniger Missverständnisse.
- Geführte Blickwinkel von ausser erweitern die Expertise.
- Der Aussenblick öffnet den Blick und vermindert Tunnelblick.
- Ein Aussenblick regt die Vielfalt an.
- Eine externe Moderation erleichtert die Arbeit mit dem Team.
- Externe Begleitung verhilft zu Klarheit.
- Sie sichert die Entschiedenheit für weitere Schritte.
- Veränderungen werden so begleitet, dass nichts Wichtiges verloren geht.
- Externe Begleitung bringt aktuelle Sichtweisen aus Forschung und Wissenschaft mit ein.
- Externe Begleitung ermöglicht Schulungen und Trainings in Workshops.
- Workshops stärken Teams darin,
• mitverantwortlich zu handeln.



Weitere Whitepapers

Führungskräften vermeiden meistens Entscheidungen.
Oft kennen Mitarbeitende das Unternehmensziel nicht.
Grund genug, sich damit zu befassen.

- Weshalb wird manchmal nicht entschieden?
- Ist das Ziel für alle klar genug für selbstverantwortliches Handeln?
- Gibt es bei uns geteilte Führungspositionen?
- Schulen wir unsere Philosophie von Führen?
- Was tun wir genau für unsere Mitarbeitende?



downloadbar auf menschundzukunft.com

Ihre Inspirationsgeberin Ursula Meyerhofer



+41 79 415 13 97



meyerhofer@menschundzukunft.com