

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

Liebe Leser:innen,

die Vielfalt in unserer Gesellschaft und in unseren Organisationen ist groß und nimmt weiter zu. Darin liegt ein Schatz an Erfahrungen, Kompetenzen und Talenten, der uns einen deutlichen Mehrwert bringt – wenn er denn wertgeschätzt wird. Psychologisch gesehen stellt uns ein gelingender Umgang mit der Vielfalt von Menschen jedoch vor Herausforderungen, da unser Informationsverarbeitungsprozess eigenen Regeln folgt. Daniel Kahneman hat dazu in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ vielfältige Erkenntnisse zusammengetragen. Eine davon ist: „We all are biased.“ Und tatsächlich: Wir denken im Alltag zu oft in Stereotypen („schnelles Denken“). Unsere Rollenerwartungen beeinflussen dabei unsere Urteile über Menschen und ihre Verhaltensweisen. Außerdem bevorzugen wir Personen, die uns ähnlich sind. Wie diese und andere Faktoren für ungleiche Karrierechancen von Männern und Frauen sorgen, beschreiben Melanie Steffens und Kolleg:innen in ihrem Beitrag zu diesem Heft.

„Sexuelle Orientierung ist Privatsache“, heißt es oft. Doch wenn homosexuelle Mitarbeitende nicht genauso offen von ihrem Privatleben erzählen können wie heterosexuelle Kolleg:innen, sollten wir nachdenklich werden. Wie ein sensibler Umgang mit den Diversity-Aspekten sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität aussehen kann und welchen Nutzen dies einem Unternehmen stiftet, zeigt das Beispiel von Boehringer Ingelheim.

Dennoch werden Menschen in unserer Gesellschaft wie auch in unseren Organisationen verdeckt und sogar offen diskriminiert – bis hin zum Erleben physischer Gewalt. Dies auch aufgrund ihrer Herkunft und Hautfarbe. Wir müssen deshalb etwas gegen Rassismus tun. Ellen Wagner erklärt, wie wir dabei am besten vorgehen.



Foto: privat.

Ulrich F. Schübel

Mitglied des Vorstands der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V. und Gründer des Instituts für Diversity Management
ufs@wirtschaftspsychologie-bdp.de

„Fünf Generationen unter einem Dach“ ist immer öfter Realität in der Arbeitswelt. Wie aber wird Altersvielfalt in Teams zum Erfolgsfaktor? Durch gute Führung, schreibt Wiebke Stegh. Die braucht es auch beim Umgang mit introvertierten Mitarbeitenden, wie Katja Schwalbach nahelegt.

Unsere Beiträge und auch wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass personelle Vielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ist. Die Wissenschaft zeigt aber auch, dass Vielfalt alleine Organisationen lediglich „bunt“ macht, aber nicht per se leistungsfähiger. Dies gelingt nur, wenn sie „gemanagt“ wird, denn nur dann können die darin liegenden großen Potenziale zum Tragen kommen. Darüber hinaus – davon bin ich fest überzeugt – sind wir alle ethisch dazu verpflichtet, Menschen in ihrer Individualität wertzuschätzen und ihnen gleiche Chancen zu ermöglichen.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

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 LGBTQ+-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.