



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Diversity-Management als Führungsaufgabe

Vielfalt erfolgreich gestalten

Führungsaufgaben

- ▶ Ziele und Vision definieren und vermitteln
- ▶ kommunizieren und Informationen vermitteln
- ▶ Entscheidungen treffen
- ▶ Haltgebende Strukturen schaffen
- ▶ Mitarbeiter:innen entwickeln und zum Blühen bringen
- ▶ Teamentwicklung aktiv vorantreiben
- ▶ Konflikte konstruktiv lösen
- ▶ Motivation wecken
- ▶ eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen
- ▶ Vorbild sein
- ▶ Selbstmanagement

... und jetzt auch noch Diversity-Management?

... weil es wirkt!

- ▶ steigert den Umsatz
- ▶ hilft bei der Expansion in neue Märkte
- ▶ verbessert das Image
- ▶ erleichtert die Rekrutierung geeigneter Beschäftigter
- ▶ nutzt vorhandene Potenziale der Belegschaft
- ▶ ermöglicht den Zugang zu ethisch orientiertem Kapital

so der betriebswirtschaftliche und ökonomische Diskurs

▶ **... weil es zeitgemäss ist!**

- ▶ Gesellschaft ist vielfältiger, Lebensweisen sind veränderlich(er)
 - ▶ aber Organisationen / Behörden / Institutionen sind noch kein Abbild der Gesellschaft

▶ **... weil es wichtig ist!**

- ▶ Erfahrung von Anerkennung statt Diskriminierung
- ▶ Persönliche Veränderung und Entwicklung zulassen

-> **„menschlicher“ Gewinn für alle!**

Was meinen wir mit Diversity?

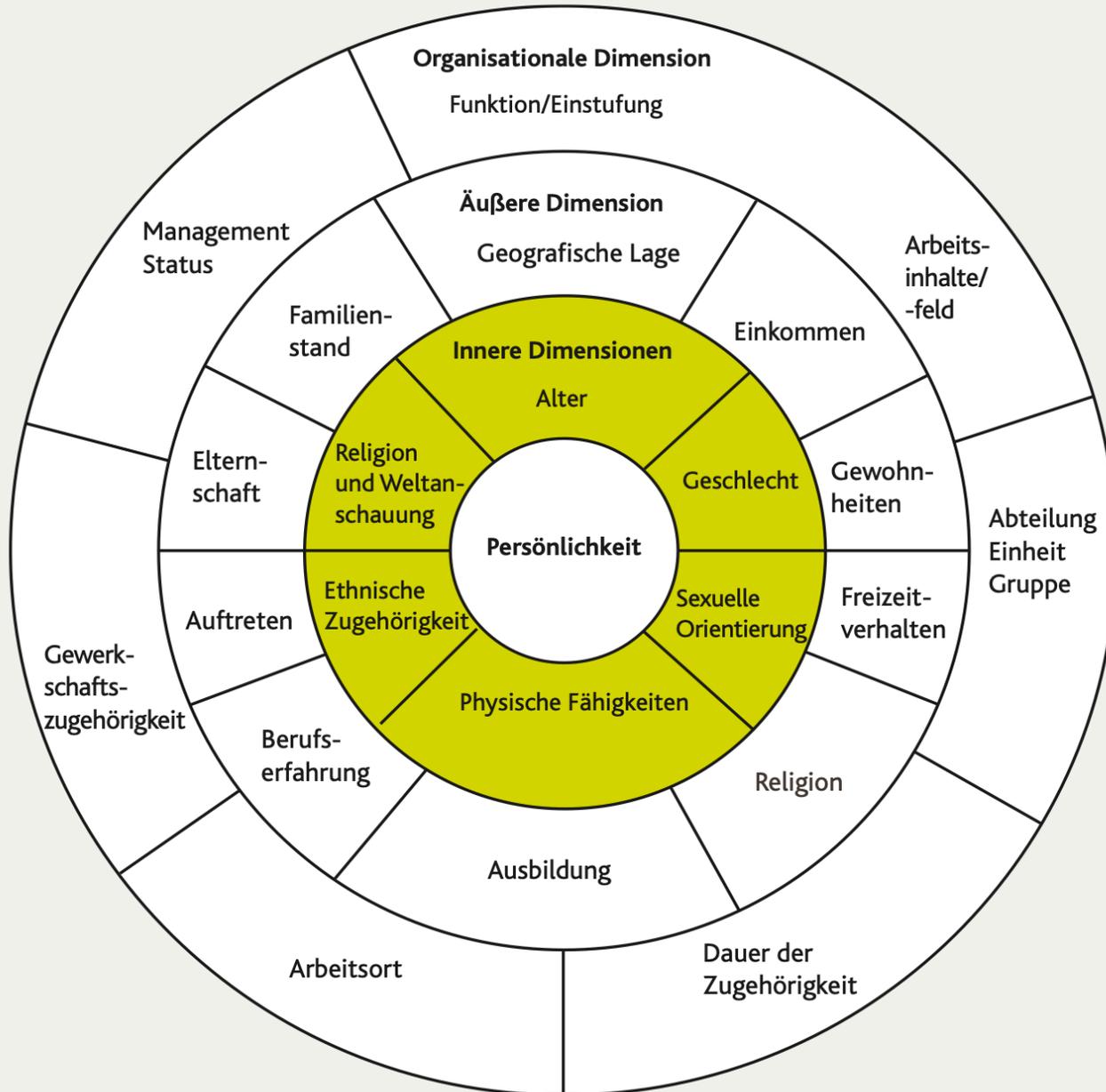
Vielfältig sind wir alle – und trotzdem

die Gesellschaft ist hoch-individualisiert, globalisiert und äusserst plural

- ▶ Wer ist die „Mehrheit“ ?
- ▶ Wer ist die „Minderheit“ ?
- ▶ **Wir alle sind vielfältige Menschen!**

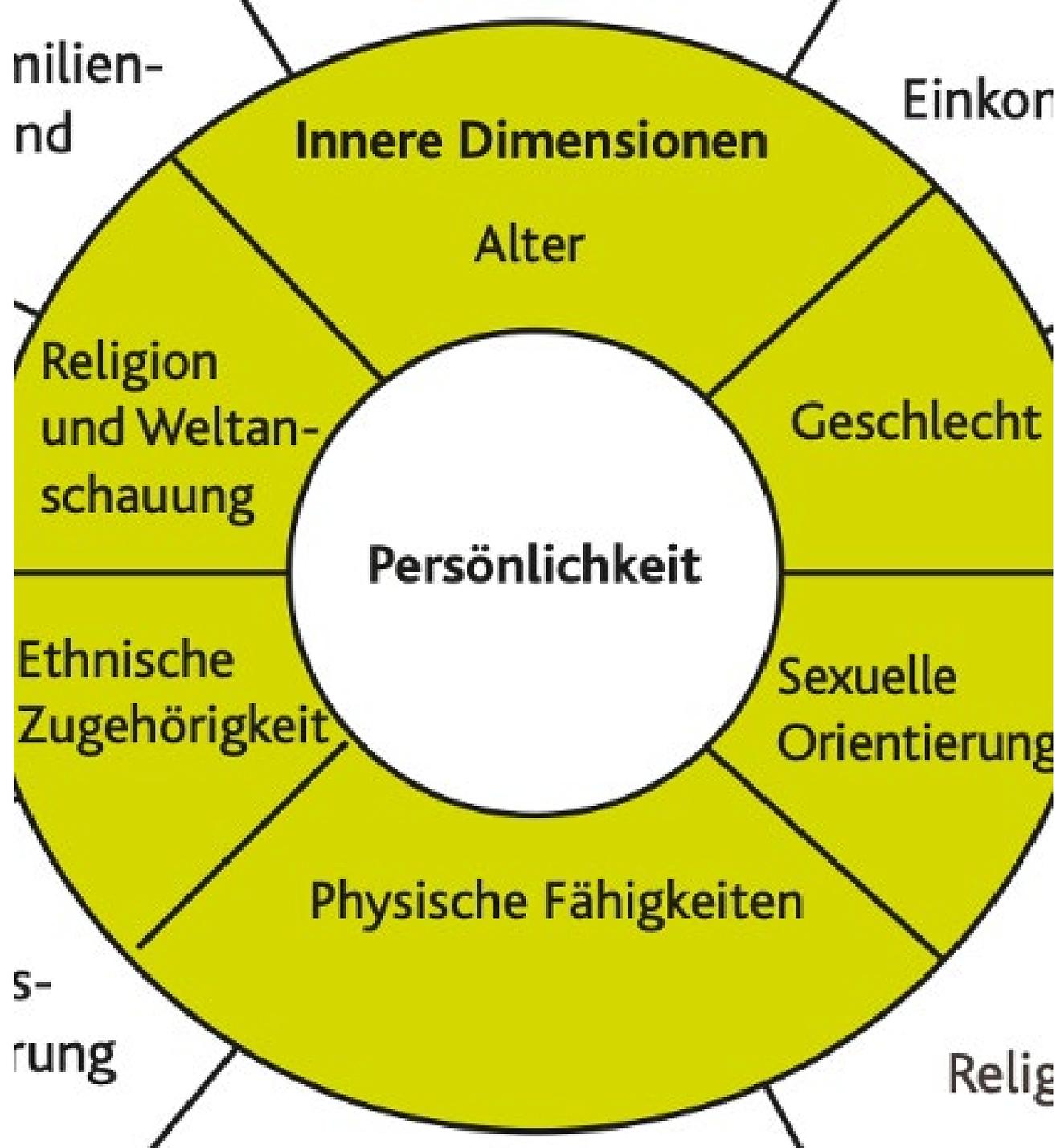
4 Layers of Diversity

Quellen: Loden, Marilyn and Rosener, Judy: *Workface America!*, 1991 und Gardenwatts & Rowe:
From *Diverse Team at work*, 2003



Vielfalt der

- ▶ Erfahrungen
- ▶ Fähigkeiten
- ▶ Sichtweisen



Vielfältig sind wir alle – und trotzdem

Kategorien sozialer Ungleichheit

- ▶ **Hürden und Privilegien**

(Privilegien = nicht-erarbeitete Vorteile -> meist keine Notwendigkeit, darüber nachzudenken)

- ▶ **Diskriminierungs- und Abwertungserfahrungen**

Achtung Falle

„Bei uns im Team sind verschieden Kulturen vertreten“

-> **Menschen begegnen einander, nicht Kulturen!**

- ▶ Falle: Reduktion auf ein Vielfaltsmerkmal reduziert
- ▶ Falle: Mitarbeitenden werden nur für diese Gruppe zuständig

«Ein Großteil der Mitarbeitenden in Management-Positionen wünscht sich, gute Führungskräfte zu sein und nicht absichtlich zu diskriminieren.»

Sander et al. 2019

Problem: Führungskräfte denken, sie haben faire Prozesse ohne bias

→ **stimmt aber nicht unbedingt!**

▶ Unconscious bias: Unbewusste, vorurteilsbasierte und stark vereinfachte Wahrnehmung

▶ z.B. Leistungsbeurteilung:

▶ Frauen werden eher nach ihrer bereits gezeigten Leistung und Männer nach ihrem Zukunftspotenzial beurteilt

→ wirkt auf die Selbstwirksamkeit zurück:

▶ Bewertung der Eigenleistung und ihr Potenzial deutlich geringer als in einer vorurteilsfreien Umgebung

→ **beschränken die Fähigkeit, das volle Potenzial auszuschöpfen.**

(Sander et al. 2015)

Problem: Führungskräfte denken, sie bieten psychologische Sicherheit

→ **stimmt aber nicht unbedingt!**

- ▶ psychologische Sicherheit: alle teilen die Überzeugung,
 - ▶ Team bietet Sicherheit, um Risiken in zwischenmenschlichen Beziehungen einzugehen
 - ▶ jedes Teammitglied wird gehört,
 - ▶ abweichende Meinungen und Fehler werden nicht bestraft.

(Edmondson 1999)

- ▶ **Problem:** empfundene psychologische Sicherheit steigt mit Hierarchiestufe
-> Grad der psychologischen Sicherheit anderer Mitarbeitenden oft nicht ausreichend bewusst

(Sander et al. 2015)

Wie kann Chancengleichheit unter Bedingungen von Differenz hergestellt werden?

Wenn Menschen sich anerkannt fühlen, öffnen sie sich leichter für andere Ideen und Sichtweisen. Erst dann können sie ihre Sicht und ihr Verhalten erweitern oder ändern.

Hoffmann 2020

Neues Verständnis von Chancengleichheit

- ▶ nicht die Anpassung der Minderheit an die Mehrheit!
- ▶ nicht der Einbezug von Partikularinteresse, sondern **Kulturwandel** Organisationen
- **Chancengleichheit und Anerkennung**
- **eine Führungsaufgabe!**

Die eigene Empfindung/Wahrnehmung erweitern - und hinterfragen

- ▶ «Reden ist Silber, Schweigen ist Gold» mehr noch: «Zuhören ist Platin».
- ▶ -> aktiv Kontakt suchen, Feedback einholen, reverse mentoring (Perspektiven einholen)
 - ▶ Stellen Sie (offene) Fragen!
 - ▶ Lassen Sie sich zeigen, was für andere wichtig ist!
 - ▶ mutige Meinungsäußerungen loben

Vorbild – sein

Trickle-Down-Effekt

-> ausgeprägtes Engagement wirkt ansteckend auf alle direkt und indirekt unterstellten Mitarbeitenden

- ▶ wertschätzenden und offenen Haltung
- ▶ entschiedenes Eintreten gegen Diskriminierung und nicht-inklusives Verhalten
- ▶ Unconscious-Bias-Trainings o.ä. positiv konnotieren und aktiv besuchen-> betont die hohe Relevanz des Themas

Strukturen ändern

- ▶ z.B. Einstellungspraxis
 - ▶ „Wir setzen uns dafür ein, ein Team aufzubauen, das eine Vielzahl von Hintergründen, Identitäten und Perspektiven repräsentiert. Wir ermutigen Menschen, die persönlich von struktureller/systemischer Diskriminierung betroffen sind, sich zu bewerben.“
- ▶ Z.B. Interne Antidiskriminierungsmaßnahmen ausarbeiten – und sichtbar machen
- ▶ Z.B. flexible Karrierewege ermöglichen – z. B. Jobsharing –
 - ▶ die Mitarbeitenden auch in kritischen Lebensphasen, wie der Elternzeit oder vor der Rente, unterstützen
- ▶ Beteiligung der Mitarbeitenden (Netzwerke, Mitarbeiterzeitschriften, Intranet oder Gesprächskreise...)

Diversity-Management

... birgt das Risiko,

- ▶ hinterfragt zu werden
- ▶ und dass sich etwas ändert!

... das ist ein **Gewinn für alle!**

«Bekenntnis» zu mehr Vielfalt ist eine sehr positive Botschaft

- ▶ für die bestehenden Mitarbeiter
- ▶ für die Bewerber*innen
- ▶ für das Klientel

Literatur

- ▶ Aschenbrenner-Wellmann, B., & Geldner, L. (2021). *Diversität in der Sozialen Arbeit: Theorien, Konzepte, Praxismodelle* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- ▶ Dreas, S. A. (2019). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1>
- ▶ Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- ▶ Gurtner Andrea et al (2017): Diversity Management in der Schweiz. Eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität. https://www.gendercampus.ch/public/user_upload/Def._Diversity_Management_CH_BFHCD.pdf
- ▶ Hoffman, Edwin (2020): Interkulturelle Gesprächsführung: Menschen begegnen einander, nicht Kulturen. Springer Essentials
- ▶ Sander, G., Keller, N., Hartmann, I., & Rudat, L. (2021). Diversity und Inklusion als Führungsaufgabe. In P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz* (S. 1–14). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7_55-1

- ▶ Schröer, H. (2018). Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. In B. Blank, S. Gögercin, K. E. Sauer, & B. Schramkowski (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft* (S. 773–785). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19540-3_64
- ▶ Sue, D. W. (2016). *Multicultural Social Work Practice A Competency-Based Approach to Diversity and Social Justice*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- ▶ Susen, A.-S., Goll, M., & Gerlach, E. (2020). *Praxischeck Vielfalt – Beteiligung – Inklusion: Fragen, Indikatoren, Praxistipps und Fallbeispiele für Teams, Institutionen und Interessierte*. Berliner Landeszentrale für politische Bildung. <https://mbt-berlin.de/material/praxischeck-vielfalt-beteiligung-inklusion/>
- ▶ van Keuk, E., Joksimovic, L. & Ghaderi, C.. (2010). Diversity im klinischen und sozialen Alltag: Kompetenter Umgang mit kultureller Vielfalt. In van Keuk, E. et al. (Hrsg.), *Diversity: Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern*. Kohlhammer Verlag.
- ▶ <https://eudiversity2024.eu/eu-diversity-self-assessment-tool/>

Beispiele aus der Praxis

1. Diskutieren Sie das Beispiel in Ihrer Gruppe und arbeiten Sie heraus, welche operativen und strategischen Herausforderungen für Sie **als Führungskraft** mit diesem Beispiel verbunden sind.
2. Entwickeln Sie für die beispielhafte Situation Ihre «Quick Wins», «Next Steps» und «Big Jobs».
 - «**Quick Win**» -> einfache Lösung, die zeitnah umgesetzt werden kann.
 - «**Next Steps**» -> Schritte, um das Problem langfristig zu lösen.
 - «**Big Jobs**» -> langfristige Ziele
3. Anschliessend wird die Moderation Ihre Ergebnisse im Plenum präsentieren.

Gruppe 1

Beatrice Zbinden ist 25 Jahre und hat ihre Ausbildung als KV seit 5 Jahren abgeschlossen. Sie beschreibt sich selbst als eher zurückhaltend.

Heute morgen in der Teamsitzung ging es um die Frage, wie man es organisieren kann, dass der Sicherheitsdienst schnellstmöglich erscheint, wenn Klient*innen gewalttätig werden. Sie weiss dass im Spital ein Notfallsystem mit einem Pieper installiert wurde. Sie meldet sich und sagt: Wir könnten das mit so einem Alarm-Knopf wie im Spital machen. Niemand reagiert auf ihren Beitrag.

Kurz darauf meldet sich die ältere Kollegin zu Wort und bringt den Vorschlag: „Es wäre zu überlegen, ob man hier nicht auf die Erfahrungen aus dem Gesundheitswesen zurückgreifen könne und ähnlich wie im Spital einige Kolleg*innen und die Securitas mit Piepern ausstatten könne, die dann im Notfall sofort alarmiert würden.“

Beatrice ist irritiert, denn es passiert ihr nicht zum ersten Mal, dass man ihre Beiträge ignoriert. Sie kann der Teamsitzung nicht mehr richtig folgen, weil Sie sich fragt, was sie wieder falsch gemacht hat, dass man sie nicht hört.

Gruppe 2

Die Teamleitung wird neu besetzt. Die Stelle wird intern ausgeschrieben. Maria hat bei ihrem Vorgesetzten bereits vor mehreren Jahren signalisiert, dass sie daran interessiert ist, mehr Verantwortung in der Organisation zu übernehmen.

In der Zwischenzeit hat sie zwei Kinder und ist etwas unsicher, ob sie dies alles schafft und sich melden soll.

Erstaunt ist sie, als an der nächsten Teamsitzung die Leiterin Oliver auf die Schultern klopfte und ihn ermutigte, sich zu melden. Oliver arbeitet erst seit einem Jahr in der Organisation. Er ist deutlich jünger als Maria, hat weniger Berufserfahrungen und zeichnet sich durch ein gewinnendes selbstsicheres Auftreten aus.

Gruppe 3

Ajla ist ausgebildete Sozialarbeiterin, ihre Eltern stammen ursprünglich aus Bosnien. Vor sieben Jahren schloss sie ihr Bachelorstudium an der BFH ab. Inzwischen ist sie auf dem Sozialdienst tätig. Das Team des Sozialdienstes versteht sich als offen und tolerant und begrüsst daher Ajla als Migrant*in. Je nach Kapazitäten teilt die Koordinierungsstelle die Fälle den Fachkräften zu.

Obwohl Ajla ausreichend zu bearbeitende Fälle hat, werden ihr weitere Fälle zugespült. Ihr fällt dabei auf, dass sie nur Ratsuchende aus der Balkanregion zugeteilt bekommt. Sie thematisiert ihre Situation beim Teamleiter und fragt, warum ausgerechnet zu ihr alle Klient*innen mit Migrationsgeschichte weitergeleitet werden.

Der Teamleiter zuckt gelassen mit den Schultern und sagt: „Na, weil du doch eine von ihnen bist und sie verstehst.“ Ajla deutet die Situation als diskriminierend.

Gruppe 4

Wie jedes Jahr plant das Team einen Ausflug unter Kolleg*Innen. Dieses Jahr ist Bernd dran mit dem Organisieren. Er plant einen Ausflug auf den Ahorn im Emmental mit gemeinsamen Mittagessen und anschliessender Trottinett-Fahrt ins Tal. Bernd fragt bei der sehbeeinträchtigte Kollegin Sybille nach, ob dies für sie ok sei, sie könne ja beim Mittagessen dabei sein.

Gruppe 5

Alex arbeitet schon seit drei Jahren in einer Notaufnahmegruppe für Mädchen. Alex ist gut im Team und in der Mädchen-Gruppe integriert und kommt mit den z.T. herausfordernden Situationen zurecht. Alex, der im Team bis jetzt immer als Kollegin behandelt wurde, möchte dem Team mitteilen, dass er lieber als Mann angesprochen werden will.

Gruppe 6

Der 29-jährige Tedesse Kibrom, dessen Eltern aus Eritrea in die Schweiz gekommen ist, ist Beistand für die 16-jährige Mariam Kidane, die als UMA neu in der Schweiz ist.

Heute begleitet er sie zu einer Einrichtung, in der sie evtl. eine Ausbildung machen kann. Frau Lüthy, die Verantwortliche der Ausbildungsstätte, bittet sie in das Zimmer und bietet ihnen etwas zu trinken an – und wartet.

Nach ein paar Minuten fragt Herr Kibrom, auf was sie warten würden. Frau Lüthy sagt daraufhin: „Wir müssen noch auf den Beistand warten. Sie sind doch der Onkel, oder?“

Gruppe 7

Nach längerer Krankheit kehrt **Ádám** an seinen Arbeitsplatz zurück. Neu dabei ist sein Assistenzhund **Dino**, der **Ádám** bei Panikattacken aufgrund seiner posttraumatischen Belastungsstörung hilft und ihn in Stresssituationen beruhigt. Während viele begeistert auf den tierischen Begleiter reagieren, gibt es auch einige Mitarbeiter*innen, die sich nur schwer mit der neuen Situation anfreunden können. Vermehrt weisen sie auf den Geruch und die Haare **Dinos** hin.

Schliesslich schlägt seine Kollegin **Esther** beim Teammeeting vor, dass **Dino** sich nur im Büro von **Ádám** aufhalten sollte. Verunsichert weist **Ádám** darauf hin, dass gerade Situationen ausserhalb seines Büros mit vielen Kolleginnen und Kollegen ein erhöhtes Stresspotential für ihn darstellen und **Dino** in diesen Momenten eine grosse Erleichterung wäre.

Das Kollegium ist gespalten. Am nächsten Tag klebt ein Hundeverbotszeichen am Teamraum, von dem niemand weiss, wer es dort angebracht hat. **Ádám** ist tief betroffen.

Gruppe 8

Ein Sozialarbeiter einer Gemeinschaftsunterkunft schlägt einer Kollegin vor, einer jungen Bewohnerin der Unterkunft nicht so viel Aufmerksamkeit zu schenken. Diese habe einen Roma-Hintergrund und würde die Schule deshalb sowieso bald abbrechen und heiraten, da dies »zur Kultur« gehöre. Die Kollegin antwortet entsetzt, dass sie selbst der Minderheit angehört, studiert und keine Kinder hat. Dann sagt dieser: »Ach, Sie sind auch Roma? Sie sehen aber nicht so aus.«

Botschaft an mich selbst

- **Quick Win»** -> einfache Lösung, die zeitnah umgesetzt werden kann
- **«Next Steps»** -> Schritte, um das Problem langfristig zu lösen
- **«Big Jobs»** -> langfristige Ziele



Berner
Fachhochschule

Diversity Management als Führungsaufgabe – Vielfalt erfolgreich gestalten

Kaderforum, 13. März 2024

Save the Date: Kaderforum am
4.9.2024 rund um Fachdidaktik,
Professionsentwicklung und Digitalisierung

► Soziale Arbeit