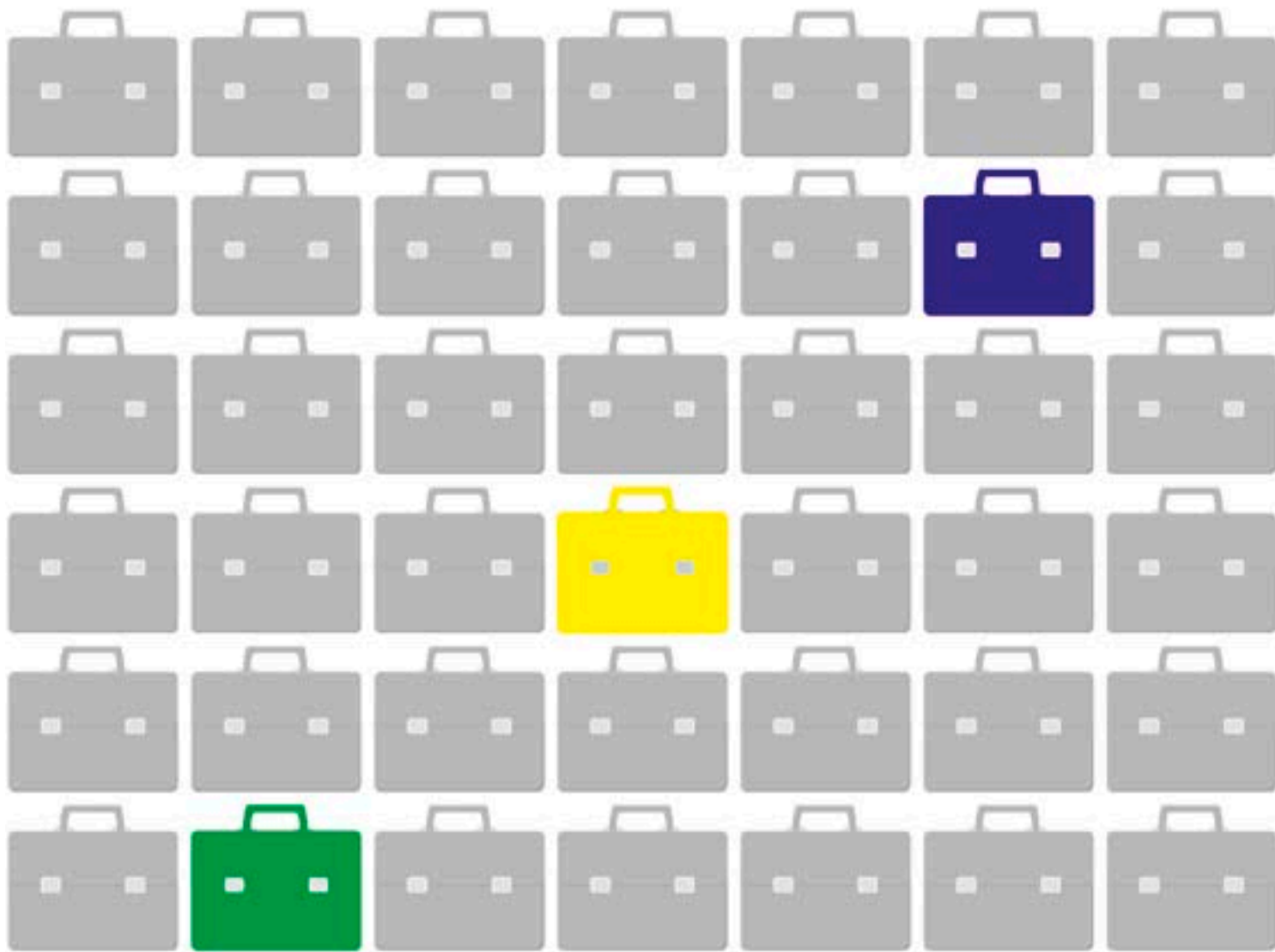


# PERSPEKTIVEN

*Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte*



DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



## CHANCE – NICHT HINDERNIS

Schwerpunkt Diversity & Inklusion

Interview Andrea Nahles

Chancengleichheit geht alle an

## SCHWERPUNKT DIVERSITY &amp; INKLUSION

## ANTRIEBSMOTOR FÜR UNTERNEHMENSERFOLG

von Carmen Uth

*Es sind komplexe Veränderungen, die unsere Gesellschaft immer „bunter“ werden lassen. Mit der Geschwindigkeit von digitalen und anderen Veränderungen Schritt zu halten, ist eine Herausforderung. Denn Veränderungen schüren bei vielen (unbewusst) Angst vor Positions- oder Jobverlust und damit nicht selten sogar Existenzangst. Viele Menschen – unabhängig von ihrer Position im Unternehmen – fühlen sich von Informationsflüssen ausgeschlossen. Die Kluft zwischen Vorgaben und dem wirklich Machbaren wächst. Widerstände werden stärker. Woher kommen diese Widerstände?*



Carmen Uth

### Anders sein bedeutet, anders auf Veränderungen reagieren

Wie wir auf Veränderungen reagieren, hat damit zu tun, wer wir sind und wo wir herkommen. Prägende Einflüsse sind Gender, Generation, Herkunft oder gesundheitliche Einschränkungen. Diese führen immer wieder zu Benachteiligungen.

### Genderthema: Männer riskieren zu viel, Frauen sind zu vorsichtig

Dies bestätigen Forscher des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel (IfW). Als mögliche Ursache für dieses Gruppenverhalten erklären die Forscher: „Es erscheint plausibel, dass Risikobereitschaft als eine Art kulturelle Norm angesehen wird, so dass Männer sich in der Gruppe zu höherer Risikoübernahme gedrängt fühlen, während für Frauen das Gegenteil gilt.“ Dieser Gruppendruck löst unbewusste Angst, seine eigene Position

zu schwächen oder als „Softie“ abgestempelt zu werden. Champs stellen sich solchen Ängsten. Sie hören sich ernsthaft unterschiedliche Meinungen an. Deshalb werden sie von anderen als souverän und authentisch wahrgenommen. Macher wie Christian Kuhna, Director HR Strategy adidas group, sagt im Interview:

„Die emotionale Selbstführung ist eine Leadership Qualität, die viele noch nicht in ihrem Portfolio haben und die noch nicht so anerkannt ist. Mit Führung wird oft das alte Manager-Klischee „command & control“ und vor allem Planung gleichgesetzt. Die Selbsterkenntnis und das emotionale Führen von Teams wird aber immer wichtiger.“

Auch wenn bei adidas das Durchschnittsalter der Mitarbeiter um die 30 Jahre liegt, gilt dies auch für Unternehmen mit wesentlich höherem Durchschnittsalter.

### Generationskonflikte: Bremse oder Antriebsmotor für Entwicklung?

Was auch immer die Älteren über die Jüngeren denken – eines steht fest: Die Digital Natives der Generation Y – inklusive der kommenden Gen Z – sind mit Computern aufgewachsen. Ihr Umgang mit Digitalisierung ist spielerisch, während sich viele langjährige, ältere Mitarbeiter dieses Wissen nicht immer aneignen können oder wollen. Da immer mehr Mitarbeiter altersbedingt ihren Arbeitsplatz verlassen, als Nachwuchs in die Betriebe kommt, versuchen die Unternehmen, die wenigen jungen Fachkräfte mit schneller Beförderung zu halten. Damit bröckelt das Senioritätsprinzip. In der Vergangenheit wurde den Älteren aufgrund ihrer Erfahrungswerte mehr Verantwortung und Führung übertragen. Jetzt steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer, die bis 67 oder 70 im

Unternehmen dabeibleiben, einen jüngeren Chef bekommen. Das schürt neues Konfliktpotenzial. In anderen Betrieben dominiert die ältere Generation, die Macht und Einfluss nicht abgeben möchte. Wiederum andere Firmen hätten zwar gerne eine Nachfolgeregelung, aber können einfach keine Nachfolger finden ...

Was ist für die Unternehmen wirklich wichtig? Warum nicht das Beste aus Jung und Reif bündeln: Die unschlagbaren Skills der Digital Natives mit der Weitsicht der Reifen und damit die Entwicklung und den Unternehmenserfolg für alle Beteiligten sichern? Im Interview beschreibt Frank Hassler, Senior Vice President XING AG, wie er mit Veränderungsprozessen umgeht, so:

„Durch Menschen! Ganz wichtig für mich ist der Austausch mit anderen Menschen die im Veränderungsprozess betroffen sind, oder mit welchen, die durch eine ähnliche Erfahrung gegangen sind.“

Wie aber steht es mit dem Umgang andersartiger Meinungen, die in der Herkunft begründet liegen?

### Herkunft: Erschweren kulturelle und soziale Unterschiede Teamwork?!

Stop! Haben Sie gerade länderübergreifend gedacht? Lassen Sie uns doch mal genauer hinschauen. Wir brauchen gar nicht ins Ausland zu gehen. Da reicht schon ein Besuch im Fußballstadion. Dort sind die Fans der anderen Mannschaft „falsch“, und Konflikte flimmern in der Luft. In Unternehmen fahren viele daher Konflikt-Vermeidungsstrategien, blenden andere Meinungen aus und konzentrieren sich nur auf eigene Themen. Doch wer Angst vor Konflikten hat und nur auf sein eigenes Ziel und eigene Interessen blickt, kann sein Team nicht ins Boot holen! Warum also

kulturelle und soziale Unterschiede nicht als Chance nutzen, um neue, kreative Ideen zu entwickeln? Solche Toleranz erfordert ein hohes Maß an Selbsttoleranz. Auf die Frage, wie sie Selbsttoleranz erlangt, antwortet Stefanie Schneider, Landessenderdirektorin BW und stellvertretende Intendantin des Südwestrundfunks:

„Das ist vielleicht eine Typfrage, ob man dazu neigen kann oder nicht. Ich selbst bin fehlertolerant – mir und anderen gegenüber. Mir sind die Fehler nicht so wichtig, mir sind die kreativen Ansätze und Lösungswege viel wichtiger. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man das Schwergewicht darauf legt, man auch tolerant sein kann.“

Diese Grundhaltung für sich aufzubauen, kostet zugegebenermaßen anfangs Kraft, aber mal ehrlich: Wie viel Kraft kostet es, sinnlose Diskussionen zu führen? Welche Kosten muss das Unternehmen tragen? Doch dazu später mehr. Denn noch ein Punkt zum Thema Inklusion ist offen: die Einbindung von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen. Viele Leader glauben, dass Menschen mit Behinderung weniger belastbar seien als Menschen ohne Behinderung. Sie fürchten Probleme und Konflikte.

**Vorurteil Behinderung: Barrieren in den Köpfen der „Gesunden“?**

Firmen, die Menschen mit Handicap beschäftigen, berichten häufig von überdurchschnittlichem Engagement. Hier ein konkretes Beispiel: Raúl Aguayo-Krauthausen ist Gründer der „Sozialhelden“, hat Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation sowie Design Thinking studiert, ist ausgebildeter Telefonseelsorger und moderiert die Talkshow Krauthausen – Face to Face auf Sport 1. Er sagt im Interview:

„Wir haben gespürt, dass Journalisten immer ein großes Problem damit haben, über das Thema Mensch mit Behinderung zu berichten. Dabei machen wir einfach nur unseren Job. Die Behinderung ist vielleicht sogar ein Vorteil, weil wir Expertise in einem Thema haben, die andere nicht haben. Wir haben die Darstellung behinderter Menschen der letzten 200 Jahre auf einer Website aufbereitet. Dafür haben wir Journalisten mit Behinderung 2 Monate lang das Thema recherchieren lassen. Dieses Projekt ist

inzwischen eines unserer erfolgreichsten, weil wir jetzt in Medienhäusern Workshops für Journalisten geben, wie sie vorurteilsfrei mit dem Thema Behinderung in ihrer professionellen Routine, alltäglichen Medienarbeit umgehen können.“

Erstaunt Sie das Pensum von Herrn Krauthausen? Wäre es nicht ein Gewinn für alle Beteiligten, wenn Menschen umdenken und endlich Ängste und Vorurteils-Barrieren über Bord werfen könnten? Wenn sich Menschen benachteiligt und nicht eingebunden fühlen und auf Widerstand gehen, wird es für die Unternehmen richtig teuer. Dies zeigt unsere nachfolgende Potenzialanalyse eines mittelständischen Unternehmens mit rund 400 Mitarbeitern.

Dort belaufen sich die Kosten für Meetings (!!) auf jährlich ca 1,1 Mio EUR.

	Mit-Arbeiter	Zeit [h]	Zeit [h] gesamt	Durchs. Satz/h	Kosten gesamt	5% Reduktion
Meetings repräs. Monat	889	197	1.321	70,00 €	92.452,50 €	4.622,63 €
Gesamt-jahr	10.668	2.364	15.849	70,00 €	1.109.430,00 €	55.471,50 €

Schon 5% verringerte Reibungsverluste und vermeidbare Diskussionen würden knappe 55.500 € pro Jahr einsparen. Sich selbst und anderen Angst vor der Diversity zu nehmen, lohnt sich also in barer Münze! Was können Sie tun? Machen Sie sich 3 Punkte bewusst:

**1. Standpunkte sind Teilwahrheiten**

Im Meeting hat jeder seinen eigenen Standpunkt, seine eigene Meinung, seine eigene Komfortzone und damit seine eigene Wahrheit (selbst wenn es noch nicht einmal ausgesprochen wird). Jeder hat seine eigene Teilwahrheit. Doch nur wer hinhört, kann die Perspektive des anderen erfahren und damit neue Chancen aufdecken.

**2. Weitsicht erlaubt (Teil-)Wahrheiten und minimiert Risiken**

Reife Weitsicht lässt nicht nur unterschiedliche Standpunkte und Meinungen zu, sondern wertschätzt diese auch. Ist es nicht gerade Diversity, das unterschied-

liche Perspektiven und Lösungswege ermöglicht? Wer Widerstände hinterfragt, kann – vorher nicht erkannte – potenzielle Risiken in Lösungs-Strategien einbinden. Die Interviewfrage „Was unterstützt Sie in Veränderungsprozessen, sich neu auszurichten und neue Perspektiven zu erlangen?“ beantwortet Prof. Dr. Alexander Kurz, Mitglied des Vorstands der Fraunhofer-Gesellschaft, wie folgt:

„Offenheit für Neues, eine gewisse Neugierde, eigene Erfahrungswerte, zum Beispiel dass es oftmals anders kommt, als man denkt, und nicht den Einzelkämpfer, Alleinentscheidenden, den „einsamen Wolf“ spielen, sondern das Umfeld mitgestalten lassen. Natürlich muss ich am Ende selbst die Entscheidung treffen und dahinterstehen. Aber um zur Entscheidung zu kommen, um eine Ver-

änderung herbeizuführen, da ist mir Rat wichtig.“

**3. Mindset: Diversity als Antriebsmotor für Unternehmenserfolg**

Erfolgreiche Menschen haben die Grundhaltung, dass Diversity eine Chance ist, und nutzen diese für den Unternehmenserfolg. Sie sind sich bewusst, dass die meisten Widerstände auf unbewussten Ängsten beruhen. Sie nehmen Ängste und richten stattdessen die Blickrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Denn von unterschiedlichen Standpunkten auf ein Ziel zu blicken, ermöglicht es, Lösungswege zu entdecken, machbar umzusetzen und zu erreichen! —

**Kontakt: [www.chancemotion.de](http://www.chancemotion.de)**

Dipl. Oec. Carmen Uth ist Emotionstrainerin und hat mit zahlreichen prominenten Erfolgspersönlichkeiten Interviews rund um das Thema Emotion, Leadership und Machbarkeit geführt.