



Praxishilfe

Vielfaltsbewusste Führung

Unterschiedlichkeit wahrnehmen, verstehen und nutzen

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Stefanie Sausele, Johannes Weidl
Redaktion: Ulrike Heitzer-Priem
Art Direction: Claudia Weinhold
Gestaltung: Katja Hoffmann, Claudia Weinhold
Illustrationen: Daniel Jennewein
Bildnachweis: Istock – ChamilleWhite, SvitlanaMartyn

Druck: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 26, 33100 Paderborn

August 2018

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Die vorliegende Publikation entstand im Rahmen des Projekts „INQA-Check Vielfaltsbewusster Betrieb“.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Inhaltsverzeichnis

Denken Sie Vielfalt und Personalführung zusammen!	4
Wir werden älter, weniger, bunter und agieren globaler	6
Von den Erfahrungen anderer lernen	7
Die Philosophie: Auf jeden achten, Potenziale erkennen und mit zufriedenen Beschäftigten erfolgreich sein	8
„Diversity ist kein bloßes Label, mit dem man sich schmückt“	12
„Mein Führungsstil hat das Unternehmen nach 65 patriarchalischen Jahren positiv verändert“	16
Workshop: Vielfaltsbewusste Führung – Was heißt das für die Praxis? Worauf kommt es an?	20
1. Das Wunderkind	22
2. Der ideale Kandidat (?)	24
3. Eine schwierige Anfrage	26
4. Der Weiterbildungsantrag	28
Lassen Sie sich inspirieren!	30
Üben. Festigen. Vertiefen. Anwenden	32
Von der Schublade zum Vorurteil: Warum wir unser Bauchgefühl öfter hinterfragen sollten	34
Der RKW-Führungsnavigator	36
Werden Sie ein vielfaltsbewusster Betrieb mit dem neuen INQA-Check!	38
Tabelle: Was bringt uns vielfaltsbewusste Führung?	39

Denken Sie Vielfalt und Personalführung zusammen!

Im Gespräch mit Unternehmensverantwortlichen über Fachkräftesicherung landet man schnell bei den Themen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und -entwicklung sowie der Frage, wie man darin besser (als die Wettbewerber) werden kann. Das überrascht nicht, schließlich wird gute Personalarbeit in Zeiten eines umkämpften Arbeitsmarkts immer wichtiger.

Bei gemeinsamen Überlegungen über Maßnahmen, die Arbeitgeber umsetzen können, um gutes Personal zu finden und zu halten, wird es jedoch schnell unübersichtlich. Manchen Arbeitnehmern ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig, anderen monetäre Anreize und für Dritte ist das Zwischenmenschliche entscheidend. „Ich kann doch nicht jedem jeden Wunsch von den Lippen ablesen – oder?“, heißt es dann von Arbeitgebern. Nein, das sollte auch gar nicht das Ziel sein. Aber: Darüber nachzudenken, wie Ihre Beschäftigten ticken und wie Sie

im Rahmen Ihrer Möglichkeiten vielleicht doch auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen können, steigert Ihre Arbeitgeberattraktivität und verschafft Ihnen im harten Wettbewerb um die besten Köpfe Pluspunkte.

Und schon sind Sie mitten in einem Themenfeld gelandet, das als „Vielfalt im Betrieb“ oder neudeutsch als „Diversity (Management)“ bezeichnet wird. Entgegen einigen Befürchtungen, heißt das nicht zwangsläufig, mit großem Aufwand ein umfassendes Diversity-Konzept entwickeln zu müssen. Hierfür fehlen gerade kleinen und mittleren Unternehmen schlichtweg die Ressourcen. Vielmehr bedeutet es, aus einer bestimmten Perspektive auf Prozesse und Strukturen im Unternehmen zu blicken. Mit dieser Praxishilfe wollen wir Ihnen diese Vielfalts-Perspektive näherbringen und Ihnen helfen, vielfaltsbewusst zu denken und zu handeln.



Was heißt das? Es geht erstmal darum, sich bewusst zu werden, dass jeder Beschäftigte, Kunde oder Bewerber verschieden ist. Jeder Mensch entwickelt schließlich eine eigene Persönlichkeit. Diese Entwicklung wird beeinflusst von Aspekten wie Ethnizität, Geschlecht, Behinderungen, Alter, Religion oder Sexualität. Andere Faktoren sind das soziale Umfeld, kulturelle Prägung, berufliche Erfahrungen, persönliche Neigungen und viele mehr. All diese Einflüsse führen schließlich zur Ausbildung individueller Blickwinkel, Fähigkeiten und Bedürfnisse. Sie bestimmen, wer man ist – und was man zu leisten im Stande ist. „Vielfalt im Betrieb“ bedeutet also nicht mehr und nicht weniger als das Zusammenkommen unterschiedlicher Persönlichkeiten mit all ihren Ecken und Kanten – aber eben auch Talenten – am Arbeitsplatz. Diese gilt es so zu organisieren, dass alle gemeinsam optimal auf das Erreichen der Unternehmensziele hinarbeiten können.

Für das Gelingen der Zusammenarbeit vielfältiger Teams sind in der Regel maßgeblich die Führungskräfte verantwortlich. Sie sind es schließlich, die den Unternehmenserfolg verantworten und ermöglichen müssen. Gerade dabei ist es entscheidend, die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zu (er)kennen und ihre Stärken einzusetzen. Es geht also um Individualisierung, Flexibilisierung und die Nutzbarmachung der beschriebenen Vielfalt. „Alles schon zig Mal in der Theorie gelesen“, werden Sie jetzt vielleicht denken. Genau deswegen wird es in dieser Broschüre praktisch!

„Im Gegensatz zur üblichen Ansicht scheint es mir naheliegender, dass wir Menschen alle verschieden sind, als dass wir alle gleich sind.“

Michel de Montaigne
(Politiker und Philosoph, 1533 – 1592)

Wir werden Sie dabei unterstützen, die Themen Vielfalt und Führung praktisch und pragmatisch zusammen zu denken. Sie sollen Ihren eigenen Führungsstil besser kennen lernen und entdecken, wo es möglicherweise Optimierungsbedarf gibt. Damit das gelingt, zeigen wir Ihnen, welche Erfahrungen andere bei der Führung vielfältiger Teams gemacht haben (S. 7-9) und in welchen Situationen es wirklich auf vielfaltsbewusste Führung ankommt (S. 20-31). Außerdem können Sie Ihr Wissen mit weiterführenden Materialien vertiefen (S. 32-39).

Die Praxishilfe entstand im Rahmen des Projekts „INQA-Check Vielfaltsbewusster Betrieb“ (S. 38) und fußt auf einem gleichnamigen Konzept. Dieses richtet das Thema Vielfalt im Betrieb vor allem an den Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen aus, um Ihnen einen Einstieg in die Thematik zu erleichtern.

Wir hoffen, Sie finden in dieser Praxishilfe viele Anregungen, von denen Sie in Ihrem Alltagsgeschäft profitieren können.

Eine angenehme Lektüre wünschen Ihnen

Johannes Weidl und Stefanie Sausele

Wir werden älter, weniger, bunter und agieren globaler

Rahmenbedingungen, die Unternehmen jeder Größe vor Herausforderungen stellen

Alle Unternehmen jeder Größe müssen sich damit auseinandersetzen, wie das Zusammenarbeiten von Menschen funktionieren kann, die zum Teil unterschiedlicher kaum sein könnten. Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des demografischen Wandels, der Fachkräftesicherung, der Zuwanderung und der Internationalisierung bedeuten zusammengefasst: Wir werden älter, weniger, bunter und agieren globaler.

Wir werden älter und weniger

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland steigt seit vielen Jahrzehnten kontinuierlich an. Die Unternehmen spüren bereits die ersten Folgen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, betreiben Betriebe eine „demografiefeste“ Personalpolitik und Arbeitsgestaltung. Eine Herausforderung dabei ist, dass ältere Beschäftigte möglichst lange im Unternehmen arbeiten (können) und dabei leistungsfähig bleiben.

Die demografische Entwicklung verändert auch den Arbeitsmarkt. So werden Unternehmen in Deutschland 2030 selbst bei konstant hoher Zuwanderung und steigenden Erwerbsquoten insgesamt über 1,3 Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen (IAB Kurzbericht 06/2017). Regional und in einigen Branchen verschärfen deutlich spürbare Fachkräftengpässe die Lage zusätzlich. Viele Unternehmen rekrutieren deshalb gezielt Personen, die bisher eher am Rande des Arbeitsmarktes standen, beispielsweise Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationsgeschichte oder An- und Ungelernte. Eine andere Strategie ist, die Erwerbsbeteiligung zum Beispiel von Müttern zwischen 30 und 40 Jahren zu steigern.

Wir werden „bunter“

Doch nicht nur die Demografie sorgt dafür, dass sich das Bild in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt wandelt. In den vergangenen Jahren sind viele Menschen im erwerbsfähigen Alter nach Deutschland migriert. Die EU-Osterweiterung, die Euro-Schuldenkrise sowie die verstärkte Fluchtmigration ließen das Wanderungssaldo kontinuierlich wachsen. Viele begreifen die Integration von Zugewanderten in den Betrieb als Teil ihrer Fachkräftesicherung. Belegschaften wurden deshalb in den vergangenen Jahren in Bezug auf kulturelle und ethnische Hintergründe „bunter“.

Wir agieren globaler

Nahezu jeder Betrieb hat heutzutage Kontakte im Ausland. Die weltweite digitale Vernetzung beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich. Das alles erfordert zwangsläufig eine Auseinandersetzung mit ausländischen Märkten, Gesetzen und Kulturen.

Unterschiedliche thematische „Ecken“, gleiche Konsequenz

Die Konsequenz aus den Entwicklungen lautet: Aus Unternehmerperspektive lohnt es sich, über die Zusammenarbeit von zum Teil sehr unterschiedlichen Menschen systematisch nachzudenken.

Von den Erfahrungen anderer lernen

Was können Sie aus den Erfahrungen anderer Führungskräfte lernen? Diese Frage steht im Mittelpunkt des ersten Kapitels der Praxishilfe.

Lesen Sie Interviews mit drei Entscheidern aus kleinen und mittleren Unternehmen zu ihren strategischen Überlegungen, den wirtschaftlichen Vorteilen, persönlichen Überzeugungen sowie Schwierigkeiten in der tagtäglichen Umsetzung vielfaltsbewusster Führung. Eines wird deutlich: Die gleiche Grundeinstellung kann in der Praxis völlig unterschiedliche Bereiche tangieren und zu anderen Vorgehensweisen führen. So hilft dem Personalchef Andreas Schmidt* sein vielfaltsbewusster Führungsstil dabei, Teams zusammenzustellen, Beschäftigte weiterzuentwickeln und Konflikte zu lösen. Die Bauunternehmerin Elisabeth Kramer konnte durch ihre wertschätzende und kommunikative Art die Unternehmenskultur des Familienbetriebs verändern. Und Hannes Schucher hat Vielfaltsbewusstsein gewissermaßen zum Geschäftsmodell gemacht.

Die Führungskräfte betonen außerdem immer wieder, weniger auf mögliche Defizite zu schauen. Das sei im Unternehmensalltag sogar kontraproduktiv. „Anderssein“ (was auch immer das dann bedeutet) sollte also keineswegs die Frage aufwerfen: „Was kann jemand deshalb nicht?“, sondern eher: „Wie kann ich meinen Betrieb so organisieren, dass alle ihre Potenziale bestmöglich einbringen können?“ Übernehmen Sie diese Perspektive für Ihre Personalführung, dann arbeiten Sie automatisch darauf hin, dass Vielfalt kein Hemmschuh ist, sondern ein Erfolgsfaktor wird.

Stellen Sie sich die Reflexionsfragen (auf der ersten Seite jedes Interviews), bevor oder nachdem Sie die Erfahrungen aus der Praxis gelesen haben, und lassen Sie sich für Ihre eigene Arbeit inspirieren.

** Andreas Schmidt, Elisabeth Kramer und Hannes Schucher heißen eigentlich anders. Die Gespräche für diese Praxishilfe wurden anonymisiert. Grund hierfür war, dass das Thema Vielfalt im Betrieb bisweilen auf einer oberflächlichen und abstrakten Ebene verharret und manchmal unklar bleibt, was das für den Unternehmensalltag eigentlich bedeutet. Um Ihnen den tatsächlichen Praxisnutzen für Unternehmen unterschiedlichster Couleur aufzeigen zu können, ist es wichtig, auch sensible Themen wie zum Beispiel Selbstreflexion oder Konfliktlösung anzusprechen. Darum stehen die Erfahrungsberichte der Führungskräfte im Vordergrund und nicht ihre Person oder das Unternehmen.*

Den Gesprächspartnern danken wir nochmal herzlich für ihre Offenheit und ihr Engagement!

„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“

Albert Schweitzer
(Arzt und Friedensnobelpreisträger)

Gibt es in Ihrem Betrieb klare Regeln bezüglich Ausgrenzung und Diskriminierung?

Leben Sie die von Ihnen gewünschten Unternehmenswerte selbst? Was könnten Sie vielleicht verbessern?

Wie befähigen Sie Ihre eigenen Beschäftigten, gute Führungskräfte zu sein?

Bilden Sie sich selbst weiter?

Auf welche „Soft Skills“ legen Sie bei Ihren Mitarbeitern und anderen Führungskräften besonders wert?

Wie wird bei Ihnen mit „Anderssein“ umgegangen? Wie würde Ihre Belegschaft zum Beispiel auf ein Coming-Out reagieren?

Die Philosophie: Auf jeden achten, Potenziale erkennen und mit zufriedenen Beschäftigten erfolgreich sein

Andreas Schmidt ist Personalleiter eines Systemgastronomiebetriebs in Frankfurt und für rund 400 Mitarbeiter verantwortlich. Das Unternehmen hat eine multikulturelle Belegschaft sowohl in der Unternehmenszentrale als auch in den Restaurants. Doch Vielfalt im Betrieb ist für den Personalchef mehr als die Beschäftigung von Menschen mit verschiedenen Migrationshintergründen und Nationalitäten: Es ist eine grundsätzliche Einstellung, die hilft, Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

Herr Schmidt, was bedeutet Vielfalt im Betrieb für Sie und Ihre Arbeit?

Ich finde, dass Vielfalt nicht auf wenige Schlagworte herunterzubrechen ist. Es gibt natürlich ein paar Themen, die oft im Fokus stehen, wie Migration, Inklusion oder Geschlecht. Ein vielfaltsbewusster Betrieb zu sein bedeutet aber mehr als die Fokussierung auf möglicherweise benachteiligte Gruppen – es ist vielmehr eine grundsätzliche Einstellung. Schließlich geht es darum, den Menschen, mit all ihren Persönlichkeitsfacetten, die Möglichkeit zu geben, sich im Betrieb wohlfühlen. Dafür muss ich Arbeitsbedingungen schaffen, mit denen sich niemand in irgendeiner Form eingeschränkt oder ausgegrenzt fühlt. Wer sich wohlfühlt, ist in der Regel weniger krank, kommuniziert besser mit den Kollegen und ist insgesamt produktiver.

Sie sagten, Vielfalt sei eine grundsätzliche Einstellung. Auf welchem Menschenbild gründet Ihre eigene Mitarbeiterführung? Und wie beeinflusst das Ihre Arbeit konkret?

Ich nehme einen Menschen genauso an, wie er ist. Ich versuche außerdem, unsere Beschäftigten als Persönlichkeiten mit verschiedensten Facetten wahrzunehmen. Das heißt, Personen nicht einzig über bestimmte sichtbare und unsichtbare Merkmale zu definieren und sie auch nicht allein auf ihre Rolle im Betrieb zu reduzieren. Das ist natürlich manchmal anstrengend, aber ich glaube, dass das zu einem guten und offenen Miteinander gehört. Und das hilft mir wiederum, Potenziale von Mitarbeitern besser zu erkennen und sie gezielt einzusetzen.

„Einstellung“ mal anders gedacht: Versuchen Sie bei der Rekrutierung bewusst, vielfältige Mitarbeiter zu gewinnen?

Nein, ich überlege nicht im Vorfeld, welche Merkmale ich jetzt haben möchte. Ich bin mir auch nicht sicher, ob das praktikabel ist. Beim Recruiting ist erstmal wichtig, dass ein mögliches „Anderssein“ kein Hindernis für die Zusammenarbeit ist. Ich versuche eher herauszufinden, was das für ein „Typ“ ist und ob die Person zu uns passt – gerade bei der Rekrutierung von Führungskräften. Uns sind Soft Skills wie Empathiefähigkeit und eine Offenheit für unterschiedliche Arbeits- und Herangehensweisen mindestens genauso wichtig wie ein Händchen für Zahlen.

Vielfalt im Betrieb. Da denken viele an das Diversity Management von Großkonzernen. Was würden Sie Geschäftsführern entgegen, die bezweifeln, dass das Thema für sie relevant ist?

... dass es sich für jeden Personalverantwortlichen lohnt, vielfaltsbewusst zu denken und zu handeln. Man muss sich doch einfach nur mal fragen, ob diese Belegschaft wirklich so homogen ist, wie es auf den ersten Blick scheint. So kann das Thema Homosexualität ja durchaus relevant sein. Stellen Sie sich vor, jemand hat Angst davor, sich zu outen. Glauben Sie, dass dieser Mensch sich in seinem Arbeitsumfeld wohlfühlt? Oder ein Mitarbeiter hat ein behindertes Kind und bekommt mit, dass der Chef hier Ressentiments äußert. Wahrscheinlich fühlt sich der Mitarbeiter dann auch ausgegrenzt, obwohl es ihn vermeintlich gar nicht selbst betrifft. Letztlich geht es doch darum, wie mit „Anderssein“ umgegangen wird.

Wenn ich also einen offenen und respektvollen Umgang mit meinen Mitarbeitern pflege – zum Beispiel gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund –, dann merkt das auch jemand, der vielleicht auf eine andere Art und Weise „anders“ ist. Die Person braucht sich dann nicht aus Angst, anders behandelt zu werden, zu verstecken. Jeder Mensch ist anders und deshalb sollte ein Betrieb ein Interesse daran haben, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen jeder seine Persönlichkeit und sein Potenzial entfalten kann. Davon profitiert das Unternehmen dann auch wirtschaftlich. Letztendlich ist jede Belegschaft irgendwie vielfältig. Und deswegen ist das Thema auch für alle Betriebe relevant. Dafür muss man kein großes Diversity-Konzept entwickeln, das passiert in Gesprächen und im täglichen Miteinander.

Können Sie uns von Situationen erzählen, wo sich Ihr Verständnis von vielfaltsbewusster Führung ausgezahlt hat?

Eine sehr positive Erfahrung war, dass wir eine gehörlose Mitarbeiterin in ein Team integrieren konnten. Am Anfang waren wir natürlich unsicher, ob das klappt. Letztendlich hat sich aber gezeigt, dass unsere Bedenken überflüssig waren – wegen der Vielfältigkeit der Kollegen! Die Chefin hat nämlich Grundkenntnisse in Gebärdensprache. Der Sohn eines anderen Kollegen ist gehörlos. Deswegen hat er viel Erfahrung mit dem Thema. Darum war das gar nicht so schwierig, wie befürchtet. Wir haben also neue Kompetenzen hinzugewonnen, weil wir uns auf die Bewerberin eingelassen haben. Einer anderen Mitarbeiterin haben wir geholfen, ihr Suchtproblem in den Griff zu bekommen. Das war natürlich eine ganz andere Facette von „Vielfältigkeit“. Aber auch hier sind wir offen mit der individuellen Situation der Kollegin umgegangen und das hat sich ausgezahlt. Das ist zugegeben auch immer ein bisschen ein Balanceakt, gerade wenn es dann in den privaten Bereich reingeht. Ich muss dann schauen, wo und wie ich helfen kann, darf mir gleichzeitig aber nicht zu viel zumuten.

Wie wägen Sie ab?

Man muss überlegen, in welchem Maße Unterstützung möglich und wann es angemessen ist. So haben bei uns ausländische Mitarbeiter die Chance, für einen Sprachkurs in Teilzeit zu wechseln. Als Unternehmen haben wir uns dabei aber natürlich vorher überlegt, ob das für uns finanziell machbar ist.

Läuft man Gefahr, dass andere sich ungerecht behandelt fühlen, wenn ich jemanden aufgrund bestimmter Eigenschaften speziell fördere? Es könnte ja argumentiert werden, dass alle gleich behandelt werden sollen.

Aus der Perspektive einer Führungskraft ist ein Persönlichkeitsmerkmal dann relevant, wenn es bei Nichtbeachtung zu Benachteiligung führen würde. Wir mussten uns zum Beispiel mal von einem Mitarbeiter trennen, weil er ein Problem damit hatte, dass seine neue Vorgesetzte eine Frau war. Zufällig war die Chefin auch noch homosexuell. Hier ging es aber um ihr Merkmal „weiblich“, weswegen das dann natürlich thematisiert werden musste. Die Sexualität spielte aber überhaupt keine Rolle. Bei der gehörlosen Mitarbeiterin ist mir völlig egal, dass sie Türkin ist. Es geht darum, dass wir auf ihre besonderen Bedürfnisse in der Kommunikation Rücksicht nehmen, damit sie ihre Arbeit gut machen kann. An dieser Philosophie kann man sich eigentlich ganz gut orientieren.

Welche Tipps können Sie anderen Führungskräften mit auf den Weg geben, wie sie im eigenen Betrieb vielfaltsbewusst führen können?

In einem ersten Schritt kann es helfen, sich erstmal über sich selbst Gedanken zu machen. Was macht mich eigentlich aus? Dann überlege ich mir, mit welchen Leuten arbeite ich tagtäglich zusammen? Was unterscheidet uns und welche Bedürfnisse hat die andere Person, die sich von meinen unterscheiden? Aus dieser Selbstreflexion entstehen häufig Fragen, die ich meinen Mitarbeitern zum Beispiel im Personalgespräch stellen kann. Da man in der Gastronomiebranche jetzt auch nicht unbedingt reich wird, müssen wir uns umso mehr Gedanken machen, was wir tun können, dass es den Mitarbeitern gut geht. Damit diese Philosophie nicht nur von mir, sondern auch von den anderen Führungskräften gelebt wird, muss man diese natürlich auch regelmäßig sensibilisieren. Und so bläst man das Thema gar nicht so groß auf, sondern fängt eigentlich immer im Kleinen an.

Herr Schmidt, vielen Dank für das sehr interessante Gespräch.

Take Away:

- *Erfolg verantworten bedeutet auch, dafür zu sorgen, dass sich die Beschäftigten im Unternehmen/Team wohlfühlen (Indikatoren: niedrigerer Krankenstand, Produktivitätssteigerung, bessere Kommunikation).*
- *Um Mitarbeiter und Teams zielgerichtet entwickeln zu können, müssen Menschen mit all ihren Persönlichkeitsfacetten wahrgenommen werden. Nur so kann auf ihre individuellen Bedürfnisse eingegangen und können dadurch die vielfältigen Blickwinkel und Fähigkeiten genutzt werden.*
- *Eine Führungskraft ist in der Rolle und Verantwortung, als Vorbild zu agieren. Ihr Verhalten beeinflusst maßgeblich das Miteinander im Unternehmen.*

Haben Sie bei der Personalrekrutierung schon einmal versucht, neue Wege zu gehen (zum Beispiel Rekrutierung ausländischer Fachkräfte)?

Wo sehen Sie Ihre Stärken als Führungskraft? Wo könnten Sie noch besser werden? Und wer in Ihrem Team könnte Sie hier eventuell unterstützen?

Wie lösen Sie Konflikte in Ihrem Team?
Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert, was weniger gut?

*Wie kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern?
Suchen Sie regelmäßig das persönliche Gespräch?
Bekommen Sie etwas mit von der Stimmung im Team?*

Wie kommunizieren Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber nach außen?

„Diversity ist kein bloßes Label, mit dem man sich schmückt“

Von vielfaltbewusstem Handeln profitieren –
egal in welcher Organisationsform

Hannes Schucher ist seit 2011 Manager eines als gGmbH organisierten Hotels. Das gemeinnützige Unternehmen in der Nähe von Stuttgart beschäftigt 24 Mitarbeiter, darunter auch neun Auszubildende aus Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit. Im Betriebsalltag ist deshalb vielfaltsbewusste Führung kein bloßes Label, mit dem sich das Unternehmen schmückt. Hier wird Vielfalt bewusst (vor)gelebt. Nun kommt es erstmal nicht überraschend, dass die Führungskraft eines gemeinnützigen Betriebs so einem Thema aufgeschlossen gegenübertritt. Doch der Geschäftsführer zeigt in diesem Interview, dass auch in seinem Unternehmen vielfaltsbewusste Führung kein Selbstzweck ist, sondern essenziell für den Erfolg der gesamten Organisation.



Als gGmbH sind Sie der Gemeinnützigkeit verpflichtet. Ist die Förderung von Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Kompetenzen und Lebensbiografien deshalb ein besonderer Schwerpunkt in Ihrer Arbeit?

Es ist auf jeden Fall ein Aspekt unseres Gesamtkonzepts der Nachhaltigkeit. Dieses bezieht sich auf ökologische Verträglichkeit, aber eben auch auf das gemeinsame Zusammenleben der Menschen. Wir leben alle auf einer Erde. Wir können uns nicht aus dem Weg gehen, sondern begegnen uns immer wieder – zum Beispiel am Arbeitsplatz. Deshalb müssen wir uns gegenseitig unterstützen, auch über Religion und Kultur hinweg. Das Gastgewerbe war schon immer ein Gewerbe, in dem verschiedene Nationen zusammenkommen. Deshalb engagieren wir uns in diesem Bereich.

Gibt es momentan bei Ihnen bestimmte Projekte zu diesem Thema?

Seit ein paar Jahren setzen wir uns besonders für junge Leute ein. Wir geben Jugendlichen aus Ländern mit hoher Jugendarbeitslosigkeit, die in ihrer Heimat keine Perspektive haben, die Chance, eine Ausbildung zu absolvieren. Aktuell haben wir neun Azubis aus Spanien und Kroatien. Ich denke, solchen Projekte können auch anderen Unternehmen weiterhelfen. Schließlich suchen viele händeringend Nachwuchs und für die Jugendlichen ist es eine tolle Chance.

Wie organisieren Sie die Ausbildung der internationalen Azubis?

Wir haben im vergangenen Jahr in Kooperation mit anderen Hotels einen Ausbildungsverbund gegründet. Wir organisieren Sprachkurse und unterstützen die Jugendlichen auch über die Ausbildung hinaus, wenn sie Fragen oder Probleme haben. Ihnen steht ein Ansprechpartner zur Verfügung, der ihnen hilft und sich um sie kümmert. Im Herbst fangen über zehn weitere Jugendliche in drei verschiedenen Hotels ihre Ausbildung an. Auf diese erfolgreiche Entwicklung sind wir sehr stolz.

Mit den neun Auszubildenden aus dem Ausland ist Ihre Belegschaft wahrscheinlich ein bunter Strauß aus verschiedenen Nationen und kulturellen Hintergründen. Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Wir nehmen Menschen in unserem Betrieb so auf, wie sie sind. Als ich in der Gastronomie angefangen habe, war es üblich, dass man die Leute wegen ihrer Nationalität aufzieht. Der Franzose ist so, der Italiener so, der Nordafrikaner so. Teilweise war die Kommunikation untereinander sehr ruppig. So etwas gibt es in unserem Betrieb nicht mehr. Es wird jedem klar gemacht, dass bestimmte sichtbare oder unsichtbare Merkmale hier keine Rolle spielen. Viel wichtiger ist für ein Unternehmen, dass die Leute einen guten Job machen, teamfähig und motiviert sind.

Und wenn es doch mal Spannungen gibt? Wie bekommt man das als Führungskraft eigentlich mit?

Sie sind ja häufig in Ihrem Büro, während zum Beispiel die Reinigungskräfte in den Zimmern sind.

Wenn es da Spannungen gäbe, dann würde mir die Hausdame Bescheid geben. Ich spreche aber auch mit den Mitarbeitern. Ich laufe regelmäßig durchs Haus und erkundige mich nach dem Befinden der Mitarbeiter. Doch die verschiedenen Nationalitäten sind eigentlich selten der Grund für Auseinandersetzungen. Meistens sind es eher private Sorgen, die in den Gesprächen zum Vorschein kommen. Eine Mitarbeiterin hatte z. B. Probleme, eine Wohnung zu finden. Daraufhin haben wir gemeinsam eine Anzeige geschaltet. Ich frage meine Mitarbeiter immer, wo der Schuh drückt, und falls es Bedarf gibt, hilft man sich hier dann auch gegenseitig. Letztlich ist Kommunikation für uns der Schlüssel für ein gutes Miteinander und die beste Konfliktprävention.

Müssen Sie, damit dieses Miteinander gut funktioniert, die Erwartungshaltung an die Arbeitsleistung einzelner anpassen? Schließlich kann Vielfalt ja auch bedeuten, dass nicht alle alles gleich gut können.

Ich fordere von allen Mitarbeitern, dass sie das erbringen, was sie zu leisten im Stande sind. Jeder soll sich hier wohlfühlen, aber dafür verlange ich auch, dass jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten vollen Einsatz zeigt und seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Denn nur so kann ein Unternehmen erfolgreich sein. Bei uns gibt es Menschen, die sind

vielleicht „vielfältiger“, als das in anderen Betrieben der Fall ist, doch letztlich muss man überall auf die einzelnen Beschäftigten eingehen. Jeder von uns hat schließlich Stärken und Schwächen. Ich verstehe diese Einstellung als Vielfaltsbewusstsein. Und von dieser Grundhaltung kann jede Organisation profitieren – ob nun gemeinnützig oder profitorientiert organisiert.

Apropos Stärken und Schwächen: Wie reflektiert sind Sie über Ihre eigenen?

Ich versuche mich ständig zu reflektieren. Das ist für Führungskräfte auch hilfreich. Ja, es kann sogar entlastend sein. Wenn ich zum Beispiel erkenne, dass da jemand im Team ist, der etwas besser kann als ich und auch gerne neue Aufgaben übernehmen würde, dann gebe ich gerne etwas ab. Ich habe zum Beispiel einen Tagesbetreuer, der ist so fit beim Thema ökologische Nachhaltigkeit, dass er demnächst den Zusatzposten als Nachhaltigkeitsbeauftragter übernimmt.

Take Away

- *Sich neuen Zielgruppen als potenzielle Mitarbeiter zu öffnen könnte Personalengpässe abfedern. Manchmal muss man Prozesse anpassen und Veränderungen gestalten.*
- *Eine vielfaltsbewusste Unternehmenskultur wirkt auch nach außen und kann so zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Ein steter Blick auf die Wirkung der Maßnahmen ist wichtig, damit Vielfalt kein Selbstzweck ist.*
- *Jeder Beschäftigte im Betrieb hat eine bestimmte Rolle und einen Verantwortungsbereich, die zu den individuellen Fähigkeiten und Potenzialen passen sollten.*

Als Geschäftsführer ist es eine Ihrer Aufgaben, den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs zu verantworten.

Schließlich soll der Gewinn ja in gemeinnützige Projekte fließen. Profitieren Sie von Ihrer Führungsphilosophie auch in ökonomischem Sinne?

Auf jeden Fall. Zum einen spricht man dadurch automatisch einen bestimmten Kundenkreis an. Wir haben mit unserem sozialen Ansatz neue Gäste gewinnen können. Zum anderen fördert es die Personalbindung. Ein Mitarbeiter, der wertgeschätzt wird, bleibt auch im Betrieb. Allerdings darf das Ganze kein Selbstzweck sein. Viele denken, dass sie sich schon alleine mit dem Label „Diversity“ schmücken können, wenn sie Menschen mit unterschiedlichen Nationalitäten angestellt haben. Das allein bringt aber nichts. Man muss Vielfalt bewusst leben.

Was heißt das genau, „Vielfalt bewusst leben“?

Es geht darum, dass man Unterschiede positiv wahrnimmt. Wenn ich mit Menschen einer anderen Glaubensrichtung, einer anderen sexuellen Orientierung oder sonst irgendeiner Facette von Vielfalt zusammenarbeite, dann darf das kein Hemmnis sein. Es ist wichtig, dass man Kollegen wertschätzt, weil sie gute Arbeit verrichten und das zum Teamerfolg beiträgt. Dann spielt alles andere keine Rolle. Und genau das muss man als Führungskraft vorleben und seiner Belegschaft vermitteln!

Vielen Dank für das Gespräch und den Einblick in Ihren Betrieb!

Was bedeutet für Sie „Vielfalt“?

Hat sich die Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb unter Ihrer Leitung verändert?

Was würden Sie gerne verändern? Und wie?

Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?

Welche Eigenschaften schätzten Sie früher an Ihren Vorgesetzten?

Herrscht bei Ihnen eine offene Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern?

Wie erkennen Sie die Talente und die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter?

Nach welchen Kriterien stellen Sie Ihre Teams zusammen?

„Mein Führungsstil hat das Unternehmen nach 65 patriarchalischen Jahren positiv verändert“

Elisabeth Kramer übernahm vor einigen Jahren von ihrem Vater die Geschäftsführung eines Bauunternehmens mit 18 Beschäftigten. Die Betriebswirtin spricht in unserem Interview offen über die Herausforderung, als Frau ein Unternehmen in einer männerdominierten Branche zu führen, ihr persönliches Verständnis von „Vielfalt“ und die Notwendigkeit, als Führungskraft sich selbst und sein eigenes Handeln reflektieren zu können.

Frau Kramer, was verbinden Sie mit dem Thema Vielfalt?

Erst einmal gut, dass Sie nicht von „Diversity“ sprechen. Das klingt so theoretisch, abstrakt, weit weg. Viele schreckt es sogar ab. „Vielfalt“ ist für kleine und mittlere Betriebe (KMU) passender, denn jeder Betrieb ist vielfältig, zum Beispiel in puncto Sichtweisen, Mentalität oder Alter. Diese verschiedenen Persönlichkeitsfacetten muss ich erkennen und wertschätzen, denn durch sie wird das Unternehmen zu dem, was es ist. Wenn man dieses Bewusstsein ins tägliche Handeln integriert, kann man sich auf die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter – oder auch Kunden – einstellen. Unbewusst macht man da häufig schon ganz viel. Die Chance liegt aber darin, das Thema ins Bewusstsein zu holen. Dann kann man Potenziale auch nutzen. Hier haben KMU mit ihren kurzen Entscheidungswegen und der direkten Kommunikation sogar Vorteile gegenüber den Großen. Veränderungen können dort schneller und direkter angestoßen werden – die Führungskraft muss nur wollen.

Sie betonen die Potenzialorientierung. Als Geschäftsführerin sind Sie für den Erfolg Ihres Unternehmens verantwortlich. Kann vielfaltsbewusste Führung zum Erfolgsfaktor werden? Und wenn ja, wie?

Je wertschätzender eine Führungskraft mit den unterschiedlichen Mitarbeitern und Kunden umzugehen weiß, desto zufriedener sind die Menschen. Ebenso kann ich Beschäftigte gezielter einsetzen. Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und vielfaltsbewusster Führung ist allerdings nicht linear, sondern wirkt vielschichtig. Als Erstes muss ich wissen, was Vielfalt in meinem Betrieb überhaupt bedeutet. Wir haben zum Beispiel keine zehn verschiedenen Nationalitäten, sind aber trotzdem unglaublich vielfältig. Und zwar in Bezug auf die Altersstruktur, die Mentalität, die Gedankenwelt, die fachlichen Stärken und Schwächen. Dann überlege ich mir: Wen setze ich wann und wie ein? Manche laufen unter Termindruck zur Höchstform auf, andere haben deswegen schlaflose Nächte. Das muss ich im Blick haben und individuell angepasste Lösungen finden. Das kann ich aber nur dann, wenn ich die unterschiedlichen Blickwinkel, Fähigkeiten und Bedürfnisse meiner Mitarbeiter kenne. Die Art der Führung ist also, neben der Strategie, mitverantwortlich für den Unternehmenserfolg.

Sie selbst sind ja auch „anders“ als viele Ihrer Kollegen in der Baubranche. Ist eine weibliche Geschäftsführerin in Ihrem Gewerk immer noch exotisch?

Ich denke schon. Ich habe damals auch wirklich lange überlegt, ob ich es übernehmen soll. Es ist schon eine ziemliche Herausforderung, als Frau in einer „Männerbranche“ einen Betrieb zu führen. Man muss da sicherlich eine gewisse Resilienz entwickeln.

Wie waren Ihre ersten Jahre als Chefin?

Die waren nicht einfach. Ich musste mir den Respekt und die Autorität erst hart erarbeiten. Das hat bestimmt sechs bis sieben Jahre gedauert. Ich war damals Anfang 30 und wollte sofort die ganze Welt verändern. Ich musste dann aber feststellen, dass das leider nicht so einfach geht. Trotzdem sah und sehe ich es als meine Berufung. Auch wenn sich mein Großvater gewünscht hat, dass hier mein Bruder sitzt. Dazu kam es aber nicht. Jetzt bin ich hier und ich merke, dass mein Führungsstil das Unternehmen nach 65 eher patriarchalisch geführten Jahren positiv verändert hat. Es wird mehr gelacht, mehr miteinander geredet und sich ausgetauscht. Der Umgangston hat sich auch verbessert. Man sagt ja den Frauen nach, dass sie kommunikativer und empathischer sind und dass ihr Führungsstil häufig partnerschaftlicher ist. Ich glaube, das trifft auf mich zu. Das hat bei uns schon etwas verändert. Größer gedacht, kann ich damit ja vielleicht auch dazu beitragen, einen neuen Wind in die Baubranche zu bringen. Das treibt mich an und dafür engagiere ich mich auch außerhalb des Betriebs.

Denken Sie, dass Sie durch Ihre eigenen Erfahrungen als „Minderheit“ in der Baubranche einen anderen Blick auf die vielfältigen Blickwinkel, Fähigkeiten und individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter haben als zum Beispiel ein männlicher Chef?

Ja, ich denke schon. Ich habe grundsätzlich immer eine ganzheitliche Perspektive und sehe auch meine Mitarbeiter so. Bekomme ich zum Beispiel in einem der zahlreichen Gespräche, die ich mit meinen Beschäftigten führe, mit, dass jemand aus privaten Gründen momentan ein bisschen abgelenkt ist, dann frage ich auch direkt nach. Ich weiß nicht, ob meine männlichen Kollegen das auch so machen. Grundsätzlich sehe ich jeden Menschen als lernfähig und begegne ihm mit Vertrauen, Respekt und Wertschätzung. Und das erwarte ich genauso von meinen Mitarbeitern.

Sie beschreiben Ihren Führungsstil als sehr empathisch. Ist es auch mal schwierig, das tagtäglich umzusetzen?

Ja, das führt auch manchmal zu Enttäuschungen. Als ein langjähriger Mitarbeiter vor ein paar Wochen gekündigt hat, war ich am Boden zerstört. Das hatte ich überhaupt nicht kommen sehen. Ich habe das dann auch gleich auf mich projiziert und mich gefragt, was ich falsch gemacht habe. Vielleicht ist das eine Schwäche meines Stils. Das sind aber auch Erfahrungen, die zur persönlichen Entwicklung dazugehören.

Ein anderes Thema der Personalführung ist die Team- und Mitarbeiterentwicklung. Wie erkennen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Beschäftigten?

Durch Gespräche, Beobachten und Reflexion. Ich glaube, Führungskräfte brauchen eine gute Wahrnehmungsfähigkeit, um die vielfältigen Talente von Mitarbeitern zu erkennen und fördern zu können. Nehmen wir das Beispiel der Baustelle: Da erfahre ich viel, wenn ich auf das Engagement bei der Arbeit achte. Da sehe ich sogar beim Betonmischen Unterschiede. Außerdem spitze ich die Ohren. Wenn ich höre, dass jemand interessiert zielführende Fragen an den Bauleiter stellt, dann kann man da schon viel rauslesen. Nehme ich hingegen unsere leitenden Angestellten in den Fokus, dann geht es dort weniger um die Fachkompetenz. Auf die kann ich mich einfach verlassen. Schwächen sehe ich hingegen noch bei den eher weichen Faktoren wie der Sozialkompetenz. Deshalb

habe ich zuletzt auch ein paar Leute auf ein Seminar geschickt, um ihre Kommunikationsfähigkeit zu verbessern. Letztendlich muss ich erkennen, was jeder einzelne braucht, damit er bestmöglich zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen kann.

Heißt vielfaltsbewusste Führung also Individualisierung?

In gewisser Weise schon. Will ich meine Beschäftigten weiterentwickeln, muss ich wissen, welche Maßnahmen erfolgversprechend sind. Bei einem Mitarbeiter weiß ich zum Beispiel, dass er viel Feedback braucht. Mit ihm muss man häufiger das Gespräch suchen als mit anderen. Gleichzeitig muss man aber auch wieder aufpassen, dass sich niemand benachteiligt und auf den Schlipps getreten fühlt. Das ist ein nicht aufzulösendes Spannungsfeld, in dem man sich da bewegt.

Wie hilft Ihnen die beschriebene Sensibilität für die vielfältigen Blickwinkel, Fähigkeiten und Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter bei der Teamzusammensetzung?
Sie müssen auf der einen Seite wissen, wer mit wem kann, und gleichzeitig überlegen, welche Kompetenzen sich gegenseitig ergänzen. Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist das enorm wichtig.

Was braucht es, um vielfaltsbewusst führen zu können?

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist der Schlüssel. Wer in der Lage ist, sich selbst zu führen, sein eigenes Handeln zu hinterfragen, und sich weiterentwickeln will, kann sich auch auf die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten, Kunden und Bewerber einstellen. Vielfalt ist schließlich ein Querschnittsthema. Von einem bewussten Umgang damit kann ich demnach an den verschiedensten Stellen im Unternehmen profitieren.

Frau Kramer, vielen Dank für das Gespräch.

Take Away

- *Wertschätzende Führung schafft Zufriedenheit und zufriedene Mitarbeiter sind produktiver. Vielfaltsbewusste Führung ist Teil der Erfolgsverantwortung.*
- *Selbstführung ist entscheidend, damit man sich selbst kontinuierlich weiterentwickelt. So kann auf die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten, Kunden und Bewerbern besser eingegangen werden (= Erfolgsbasis).*
- *Ein vielfaltsbewusster Führungsstil wirkt auf die Unternehmenskultur. So können Veränderungen auch in lange gewachsenen Strukturen gestaltet werden.*
- *Kommunikation ist entscheidend, damit Potenziale erkannt und so Teams und Mitarbeiter weiterentwickelt werden.*

Workshop:

Vielfaltsbewusste Führung – Was heißt das für die Praxis? Worauf kommt es an?

„Unsere Führungskräfte bekennen sich zu Vielfalt und beziehen die verschiedenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten in Entscheidungen ein. Außerdem setzen sie sich für ein respektvolles und wertschätzendes Miteinander ein.“

So oder so ähnlich könnte es in einem Führungsleitbild lauten. Doch was auf dem Papier schön klingt, ist gar nicht so einfach auf die Praxis zu übertragen. In welchen Situationen kommt es tatsächlich darauf an, vielfaltsbewusst zu führen? Wo ist die Umsetzung im Tagesgeschäft vielleicht sogar schwierig? Auf den folgenden Seiten finden Sie Szenarien, in denen die Führungskräfte aufgrund unterschiedlicher Vielfalts-Aspekte schwierige Entscheidungen treffen müssen. In einer Art „Workshop“ wollen wir Sie anregen, die Szenarien zu reflektieren und Ihre Erkenntnisse auf Ihr Unternehmen zu übertragen.

Wechseln Sie die Perspektive und leiten Sie ein Orchester!

Um die Beispiele möglichst anschaulich zu gestalten und keine bestimmte Branche in den Vordergrund zu rücken, verlassen wir die Unternehmenswelt und wenden uns der Musik zu. Stellen Sie sich vor, Sie sind Dirigent oder Dirigentin eines Orchesters und ihre Aufgabe ist es, aus den unterschiedlichsten Klängen der zahlreichen Instrumente eine Harmonie zu kreieren. Genauso wie im Unternehmen, müssen in einem Orchester die speziellen Fähigkeiten der Künstler so aufeinander abgestimmt sein, dass sie sich im gegenseitigen Wechselspiel perfekt ergänzen. Manchmal besteht vielleicht sogar darin „die Kunst, zu wissen, wann man das Orchester nicht stören sollte“ (Herbert von Karajan).

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe



Wie können Sie vorgehen?

Teil I

- Betrachten Sie den Comic und lesen Sie die Beschreibung neben der Zeichnung. Was macht die Situation kompliziert?
- Versetzen Sie sich in die Lage der Führungskraft und überlegen Sie, welche Handlungsoptionen es gibt.

Tipp: *Seien Sie kreativ! Erweitern und verändern Sie die Szenarien und überlegen Sie, ob und wann sich an Ihrer ersten Einschätzung etwas verändert.*

- Versuchen Sie den Transfer: Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen in dieser Situation reagieren? Waren Sie vielleicht schon einmal in dieser Situation? Wie haben Sie reagiert? Was hätten Sie rückblickend vielleicht anders machen können?

Tipp: *Holen Sie sich Kollegen hinzu und diskutieren Sie gemeinsam. Vielleicht gibt es ja verschiedene Ansätze, um die Situationen aufzulösen.*

Haben Sie eine Lösung gefunden, die Sie zufriedenstellt? Prima, dann halten Sie die Entscheidung schriftlich fest und gehen Sie nun zum zweiten Teil des Workshops über.

Teil II

- Überlegen Sie, was die Führungskraft braucht, um im gerade durchgespielten Szenario „angemessen“ oder aus Ihrer Sicht „richtig“ reagieren zu können?
- Auf der rechten Seite finden Sie einige Vorschläge, die Ihnen als Anhaltspunkte dienen sollen. Fühlen Sie sich frei, auch eigene Ideen zu formulieren.
- Kreuzen Sie an, worauf es Ihrer Meinung nach in der jeweiligen Situation ankommt.
- Markieren Sie die Checkboxen, bei denen Sie für sich und Ihren Betrieb den größten Entwicklungsbedarf sehen.

Holen Sie sich Inspiration

Lesen und betrachten Sie am Ende des Kapitels, was andere Führungskräfte in diesem Workshop gelernt haben!

Diese Szenarien sind nur eine kleine Auswahl an Themen und bilden keineswegs alle Aspekte und Dimensionen von Vielfalt im Betrieb (Diversity) ab. Vielleicht fallen Ihnen auch noch eigene Szenarien ein, die Sie gerne diskutieren würden. Bearbeiten Sie das Beispiel nach dem gleichen Muster und überlegen Sie, worauf es auch hier ankommt.

1. Das Wunderkind



Szenario:

.....

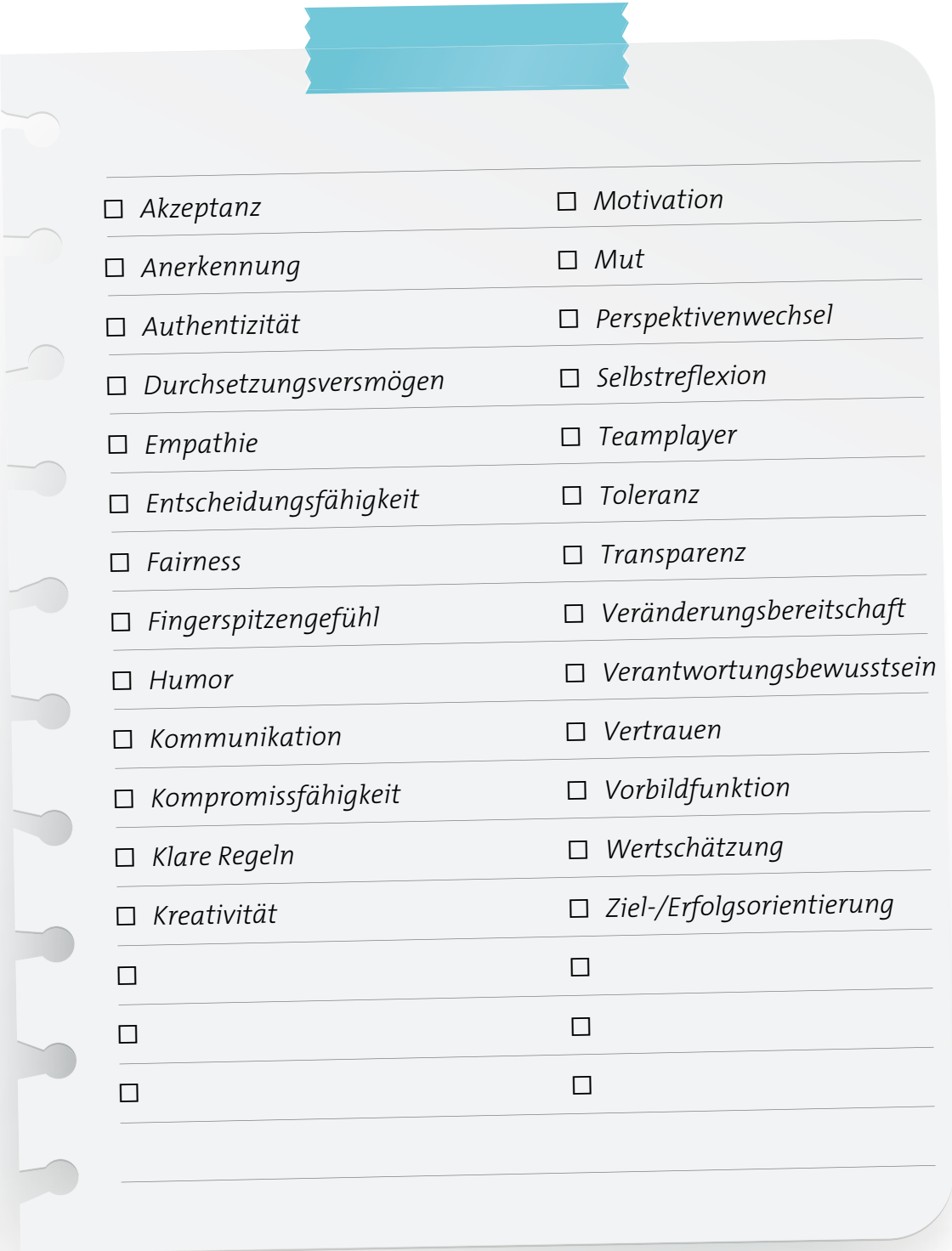
Ihr Orchester spielt schon seit vielen Jahren erfolgreich in einer ähnlichen Besetzung zusammen. Die Künstler haben sehr viel Erfahrung und sind perfekt aufeinander abgestimmt. Seit ein paar Wochen spielt nun das musikalische „Wunderkind“ Leyla bei Ihnen Geige. Hochmotiviert bringt sie sich sofort mit vielen neuen kreativen Ideen ein. Die älteren Kollegen reagieren aber zum Teil schroff und bügeln Leylas Vorschläge schnell ab, weswegen sie schon ein bisschen frustriert wirkt.

.....

Wie gehen Sie mit dieser Situation um?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Worauf kommt es in dieser Situation an?

- 
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Akzeptanz | <input type="checkbox"/> Motivation |
| <input type="checkbox"/> Anerkennung | <input type="checkbox"/> Mut |
| <input type="checkbox"/> Authentizität | <input type="checkbox"/> Perspektivenwechsel |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen | <input type="checkbox"/> Selbstreflexion |
| <input type="checkbox"/> Empathie | <input type="checkbox"/> Teamplayer |
| <input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Toleranz |
| <input type="checkbox"/> Fairness | <input type="checkbox"/> Transparenz |
| <input type="checkbox"/> Fingerspitzengefühl | <input type="checkbox"/> Veränderungsbereitschaft |
| <input type="checkbox"/> Humor | <input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusstsein |
| <input type="checkbox"/> Kommunikation | <input type="checkbox"/> Vertrauen |
| <input type="checkbox"/> Kompromissfähigkeit | <input type="checkbox"/> Vorbildfunktion |
| <input type="checkbox"/> Klare Regeln | <input type="checkbox"/> Wertschätzung |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Ziel-/Erfolgsorientierung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Der ideale Kandidat (?)



Szenario:

.....

Sie suchen für eine Position eine längerfristige Nachbesetzung. Sie brauchen auf jeden Fall jemanden mit Erfahrung. In der engeren Auswahl sind Thomas (34) und Christina (28). Thomas hat deutlich mehr Konzerte gespielt und sehr gute Referenzen aus zwei guten Orchestern. Sie sind sich aber unsicher, wie das traditionell konservative Publikum in Ihrer Stadt auf seinen Irokesen-Haarschnitt und seine Piercings im Gesicht reagieren würde. Christina würde auch ganz gut passen, ist aber noch deutlich unerfahrener. Auch hat sie noch nie in einem großen Ensemble gespielt.

.....

Für wen entscheiden Sie sich? Warum?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Worauf kommt es in dieser Situation an?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Akzeptanz | <input type="checkbox"/> Motivation |
| <input type="checkbox"/> Anerkennung | <input type="checkbox"/> Mut |
| <input type="checkbox"/> Authentizität | <input type="checkbox"/> Perspektivenwechsel |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen | <input type="checkbox"/> Selbstreflexion |
| <input type="checkbox"/> Empathie | <input type="checkbox"/> Teamplayer |
| <input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Toleranz |
| <input type="checkbox"/> Fairness | <input type="checkbox"/> Transparenz |
| <input type="checkbox"/> Fingerspitzengefühl | <input type="checkbox"/> Veränderungsbereitschaft |
| <input type="checkbox"/> Humor | <input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusstsein |
| <input type="checkbox"/> Kommunikation | <input type="checkbox"/> Vertrauen |
| <input type="checkbox"/> Kompromissfähigkeit | <input type="checkbox"/> Vorbildfunktion |
| <input type="checkbox"/> Klare Regeln | <input type="checkbox"/> Wertschätzung |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Ziel-/Erfolgsorientierung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Eine schwierige Anfrage



Szenario:

.....


Ein zahlungskräftiger Stammgast möchte für zukünftige Firmenevents ein Streichquartett aus Ihrem Orchester engagieren. Mit einem Augenzwinkern sagt er, dass er seinen Gästen „ja auch gerne etwas fürs Auge bieten möchte“ und deshalb ein rein weibliches Quartett engagieren möchte. Außerdem fügt er hinzu, dass „Blonde oder Braunhaarige“ am besten ankämen. Ihre beste Cellistin hat arabische Wurzeln.

.....

Wie reagieren Sie auf diese Anfrage?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Worauf kommt es in dieser Situation an?

- 
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Akzeptanz | <input type="checkbox"/> Motivation |
| <input type="checkbox"/> Anerkennung | <input type="checkbox"/> Mut |
| <input type="checkbox"/> Authentizität | <input type="checkbox"/> Perspektivenwechsel |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen | <input type="checkbox"/> Selbstreflexion |
| <input type="checkbox"/> Empathie | <input type="checkbox"/> Teamplayer |
| <input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit | <input type="checkbox"/> Toleranz |
| <input type="checkbox"/> Fairness | <input type="checkbox"/> Transparenz |
| <input type="checkbox"/> Fingerspitzengefühl | <input type="checkbox"/> Veränderungsbereitschaft |
| <input type="checkbox"/> Humor | <input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusstsein |
| <input type="checkbox"/> Kommunikation | <input type="checkbox"/> Vertrauen |
| <input type="checkbox"/> Kompromissfähigkeit | <input type="checkbox"/> Vorbildfunktion |
| <input type="checkbox"/> Klare Regeln | <input type="checkbox"/> Wertschätzung |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Ziel-/Erfolgsorientierung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Der Weiterbildungsantrag



Szenario:

.....

Anfang des Jahres bekommen Sie eine Anfrage. Einige der Musiker wollen sich extern weiterbilden. Auch Maria möchte zusammen mit ihren Kollegen an dem teuren Seminar teilnehmen. Sie ist schon viele Jahre im Orchester dabei und wird in zwei Jahren in Ruhestand gehen. Die Gesamtkosten ließen sich zwar stemmen, würden das vorhandene Budget für Weiterbildungen in diesem Jahr aber komplett aufbrauchen.

.....

Wie entscheiden Sie über die Anträge?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Worauf kommt es in dieser Situation an?

<input type="checkbox"/> Akzeptanz					<input type="checkbox"/> Motivation				
<input type="checkbox"/> Anerkennung					<input type="checkbox"/> Mut				
<input type="checkbox"/> Authentizität					<input type="checkbox"/> Perspektivenwechsel				
<input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen					<input type="checkbox"/> Selbstreflexion				
<input type="checkbox"/> Empathie					<input type="checkbox"/> Teamplayer				
<input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit					<input type="checkbox"/> Toleranz				
<input type="checkbox"/> Fairness					<input type="checkbox"/> Transparenz				
<input type="checkbox"/> Fingerspitzengefühl					<input type="checkbox"/> Veränderungsbereitschaft				
<input type="checkbox"/> Humor					<input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusstsein				
<input type="checkbox"/> Kommunikation					<input type="checkbox"/> Vertrauen				
<input type="checkbox"/> Kompromissfähigkeit					<input type="checkbox"/> Vorbildfunktion				
<input type="checkbox"/> Klare Regeln					<input type="checkbox"/> Wertschätzung				
<input type="checkbox"/> Kreativität					<input type="checkbox"/> Ziel-/Erfolgsorientierung				
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>				

Wir freuen uns über Feedback!

Wie ist es Ihnen ergangen? Zu welchen Schlüssen sind Sie gelangt? Wir hoffen, es hat Ihnen Spaß gemacht, und freuen uns über Ihr Feedback via E-Mail: vielfalt@rkw.de

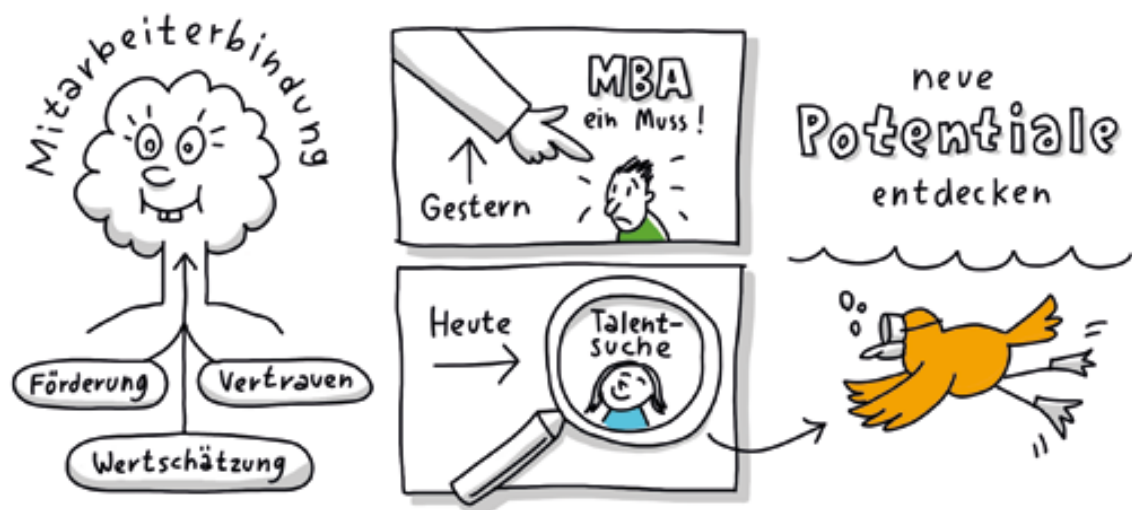
Lassen Sie sich inspirieren!

Wir haben die Szenarien bereits in einem Pilotworkshop mit Vertretern aus einem Unternehmen diskutiert und die Ergebnisse für Sie – schriftlich und bildlich – auf dieser Seite als Inspiration festgehalten.

„Am spannendsten war der Transfer der Handlungsoptionen auf unseren Unternehmensalltag.“

„Ein Bewusstsein für das Thema hilft, Menschen mit unterschiedlichen Talenten und Werten einzustellen, weiterzuentwickeln und wertzuschätzen.“

„Wir wissen jetzt, wo es bei uns noch Optimierungspotenzial gibt.“



„Die Orchester-Szenarien waren hilfreich, um in das Thema einzusteigen. Sie machen die Thematik greifbar.“

„Uns hat der Workshop geholfen, die Themen Vielfalt und Führung mit Führungskräften und Kollegen ohne Personalverantwortung auf Augenhöhe zu beleuchten und zu erörtern.“

„Das visuelle Ergebnis ist wirklich beeindruckend und sehr innovativ. Es hat die Diskussionen gut begleitet/ergänzt.“

„Mir ist klar geworden, dass ich mich stärker auf die individuellen Stärken und Schwächen Einzelner konzentrieren muss. So kann ich Mitarbeitern mehr Raum zur Entfaltung geben.“

„Wenn unsere Führungskräfte vielfaltsbewusst denken und handeln, macht uns das zu einem attraktiveren Arbeitgeber.“

„Ich denke, dass vielfaltsbewusste Führung dazu führt, dass sich Beschäftigte in ihrer Individualität bestärkt fühlen und authentisch sein können. Das steigert natürlich den Wohlfühlfaktor.“



„Vielfaltsbewusste Führung bei uns heißt, den Menschen in seiner Einzigartigkeit wertzuschätzen und Raum für die Entfaltung seiner Stärken und Talente zu geben.“

„Das Thema kann für uns Ziel, Richtung und Vision sein.“

„Wenn wir diesen Gedanken wirklich internalisieren, dann hat das nicht nur einen positiven Effekt auf das ganze Unternehmen, sondern vielleicht auch auf die Gesellschaft.“

Üben. Festigen. Vertiefen. Anwenden.

Die Überschrift dieses Kapitels, ein Leitsatz aus der Didaktik, und das Zitat von Torwartlegende Oliver Kahn senden beide die gleiche Botschaft. Sie soll Sie motivieren, dranzubleiben. Sie haben nun (hoffentlich) verschiedene Impulse und Denkanstöße bekommen. Nun geht es darum, weiterzumachen. Beschäftigen Sie sich deshalb immer wieder aufs Neue mit der Thematik, schauen Sie sich etwas von anderen ab und lernen Sie aus Ihren eigenen Erfahrungen. Nur so kann Vielfaltsbewusstsein auch tatsächlich zu einem Teil Ihrer Führungs- und Unternehmenskultur werden.

„Weiter, immer weiter.“

Oliver Kahn

(ehem. deutscher Nationaltorwart)

Hilfen zur Selbsthilfe

Am Ende dieser Praxishilfe finden Sie vertiefende und weiterführende Materialien, darunter ein Fachartikel über Stereotype und Vorurteile, der Ihnen dabei hilft, Ihr eigenes Bauchgefühl besser zu verstehen. Sie finden außerdem in diesem Kapitel zwei Tools, mit denen Sie das Thema Führung (RKW-Führungsnavigator) und Vielfalt (INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“) ganzheitlich bearbeiten und systematisieren können. Last but not least können Sie in der Tabellen-Vorlage noch einmal alle Erkenntnisse und den potenziellen Nutzen vielfaltsbewusster Führung für Ihr Unternehmen festhalten.

Selbstführung ist der Schlüssel

Mit den Interviews und dem Workshop-Teil der Praxishilfe wollten wir Sie anregen, sich selbst und Ihr Handeln im Unternehmen zu reflektieren. Wenn Sie diesen zentralen Bestandteil der Selbstführung (siehe Seite 37) für sich übernehmen, dann entwickeln Sie automatisch ein Gespür für die vielfältigen Blickwinkel, Fähigkeiten und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten. Sie werden dadurch in der Lage sein, in bestimmten Situationen überlegter und differenzierter zu handeln, zum Beispiel bei der Konfliktlösung, Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung, Zielsetzung im Kundenkontakt oder Prozessverbesserung.

Wir wünschen Ihnen
bei der Umsetzung
viel Erfolg!



Von der Schublade zum Vorurteil: Warum wir unser Bauchgefühl öfter hinterfragen sollten

In Kooperation mit Prof. Dr. Stefan Diestel, Studiengangsleiter M.Sc. Organizational Psychology & Human Resources Management an der International School of Management (ISM)

Wer kennt dieses Gefühl nicht? Diese leichte Verunsicherung, wenn wir mit Menschen zu tun haben, die in irgendeiner Art und Weise anders sind als wir selbst? Schnell werden dann die berühmten Schubladen aufgezogen und uns fallen alle möglichen Stereotype und Vorurteile ein. Gerade im Berufsalltag kann das zur Stolperfalle werden – zum Beispiel bei der Personalauswahl oder der Mitarbeiterführung. In diesem Artikel erfahren Sie, wie Sie Ihr eigenes Denken besser verstehen können und warum das Bauchgefühl nicht immer der verlässlichste Ratgeber ist.

Unser Gehirn meint es eigentlich nur gut mit uns. Damit wir nicht jede Information neu erfassen und verarbeiten müssen, legt es Schablonen oder Schubladen an, die unser Denken vereinfachen und beschleunigen. Erkennen wir zum Beispiel einen bestimmten Gegenstand, dann wird automatisch abgeglichen, ob wir bereits irgendetwas darüber wissen. Haben wir schon mal schlechte Erfahrungen damit gemacht? Falls ja, stellt sich schnell ein ungutes Gefühl ein, da uns möglicherweise erneut Gefahr drohen könnte. Dieser natürliche Reflex hilft jedem, sich in einer komplexen Umwelt zu orientieren und Halt zu finden.

Was Menschen seit vielen Jahrtausenden beim Überleben hilft, führt im sozialen Miteinander einer diverser werdenden Gesellschaft allerdings auch immer wieder zu Konflikten und Missverständnissen. Denn wenn wir anderen Menschen begegnen, greifen wir regelmäßig auf solche angelegten Wissensstrukturen zurück. Das Gehirn interpretiert sofort, ob wir mit einer ähnlichen Person schon einmal Erfahrungen gemacht haben, und leitet daraus eine Erwartungshaltung hinsichtlich des Verhaltens ab. Solche gedanklichen Abkürzungen in Bezug auf andere Menschen werden „Stereotype“ genannt.

Stereotype: Gedankliche Abkürzungen

Das Denken in Stereotypen ist ein ganz natürlicher Vorgang, der automatisch abläuft und der sich auch nicht einfach unterbrechen lässt. Damit wir aber nicht Gefahr laufen, durch diese gedankliche Hilfestellung Pauschalurteile zu fällen und unseren Horizont einzuschränken, ist es wichtig, reflektiert und selbstkritisch damit umzugehen. So gilt es, sich zu überlegen, wo uns unser Schablonendenken zwar möglicherweise zu einem schnellen Urteil führt, uns aber im Entscheidungsspielraum unvorteilhaft einschränkt. Von solchen Erkenntnissen könnten Führungskräfte zum Beispiel bei der Personalrekrutierung profitieren. Möglicherweise lohnt es sich ja sogar, das berühmte (-berüchtigt)e Bauchgefühl zu hinterfragen. Warum habe ich bei einem Bewerber eigentlich (k)ein gutes Gefühl? Woran knüpfe ich meine Erwartungshaltung überhaupt? Suche ich mich vielleicht einfach nur selber? Aus der Psychologie wissen wir, dass letzteres gar nicht so unwahrscheinlich ist.

Wenn aus Stereotypen plötzlich Vorurteile werden

Menschen organisieren sich seit jeher in Gruppen, die für ihre Mitglieder identitätsstiftend sind. Eine Gruppe, zu der wir uns zugehörig fühlen, verleiht uns einen gewissen Schutz. Wir versuchen deshalb, uns nach den Regeln und Normen dieser Gruppe zu verhalten und grenzen uns damit gegenüber anderen Gruppen ab. Worüber sich eine soziale Gruppe definiert, kann sehr unterschiedlich sein: nationalstaatliche Zugehörigkeit, kultureller oder ethnischer Hintergrund, gleiche sexuelle Orientierung, Parteizugehörigkeit, soziale Lage, aber auch Sympathien für eine bestimmte Musikrichtung oder einen Fußballverein sowie ein extravaganter Kleidungsstil.

Bei der Begegnung mit einer anderen Person überlegt man je nach Kontext, zu welcher sozialen Gruppe diese gehört und was das möglicherweise für den sozialen Kontakt bedeuten könnte. Nimmt man beispielsweise wahr, dass jemand anders aussieht als man selbst und die Menschen aus dem eigenen gewohnten Umfeld, dann ist eine Interpretationsmöglichkeit, dass die Person möglicherweise aus einem anderen Land migriert ist. In dem Moment, in dem dieser Gedanke gefasst wird, überlegt unser Gehirn bereits, welches Land in Frage kommen könnte. Als Nächstes suchen wir alles zusammen, was wir über Menschen aus der vermuteten Region wissen (oder meinen, schon mal darüber gehört zu haben), wie Sprache, Kultur oder Gepflogenheiten. Leider sind in diesen Situationen häufig als erstes negative Assoziationen präsent, denn grundsätzlich tendieren wir dazu, andere soziale Gruppen erst einmal abzuwerten – vor allem, wenn wir wenig eigene Erfahrungen mit Mitgliedern aus dieser Gruppe gemacht haben. Denn auf Unsicherheit reagiert unser Hirn wie eingangs beschrieben automatisch mit Skepsis und Vorsicht. Führt dieses Unwohlsein zu Pauschalisierungen wie einer grundsätzlich ablehnenden Haltung gegenüber allen Mitgliedern dieser sozialen Gruppe, dann sind aus ursprünglich neutralen Stereotypen plötzlich Vorurteile geworden. Und diese können schnell zum Risikofaktor werden – auch im betrieblichen Alltag.

Warum sich Vorurteile negativ auf die Personalführung auswirken:

- Es wird nicht nach der objektiv besten Lösung gesucht, sondern nach der vermeintlich angenehmsten. Man verschließt sich neuen Impulsen, indem Neues abgelehnt wird. Das schränkt Kreativität und Innovationsfähigkeit ein.
- Vorurteile verhindern eine ganzheitliche Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten, Bewerbern und Kunden. Dadurch werden wertvolle Potenziale verschenkt.
- Führungskräfte sind Vorbilder. Stigmatisierungen führen zu Unzufriedenheit und verschlechtern die Arbeitsleistung (siehe auch [rkw.link/stereotype](https://www.rkw-link.com/stereotype)).

Wie kann ich verhindern, mich von Vorurteilen beeinflussen zu lassen?

Trauen Sie sich, an Ihrem Mindset zu arbeiten, also an Ihrer grundlegenden Einstellung gegenüber sich selbst und den Menschen im eigenen Umfeld. Das passiert nicht von heute auf morgen und erfordert ein gewisses Training – ist aber auch kein Ding der Unmöglichkeit. Folgende Tipps können Sie dabei unterstützen:

- *Suchen Sie bewusst Kontakt zu Menschen, die anders sind als Sie selbst.*
- *Lernen Sie, dabei auftretende Unsicherheiten auszuhalten (Ambiguitätstoleranz).*
- *Hinterfragen Sie (zum Beispiel vor Personalentscheidungen) Ihr Bauchgefühl.*
- *Profitieren Sie von der Perspektivenvielfalt und holen Sie sich die Einschätzungen von anderen ein.*
- *Üben Sie den Perspektivenwechsel und versuchen Sie sich in Ihr Gegenüber hineinzuversetzen. Was treibt denjenigen an? Was gefällt mir an der Person (nicht)? Warum?*

Natürlich ist das etwas mühsamer, als einfach den gedanklichen Abkürzungen zu folgen. Aber es lohnt sich, offen und voreingenommen auf andere zuzugehen und mit ihnen ins Gespräch/ins Geschäft zu kommen. Der Gewinn ist auf jeden Fall, dass Sie auf die Bedürfnisse vielfältiger Kunden, Geschäftspartner, Beschäftigter oder Bewerber besser eingehen können. Es lohnt sich also, die gedankliche Extrameile noch zu gehen.

Der RKW-Führungsnavigator

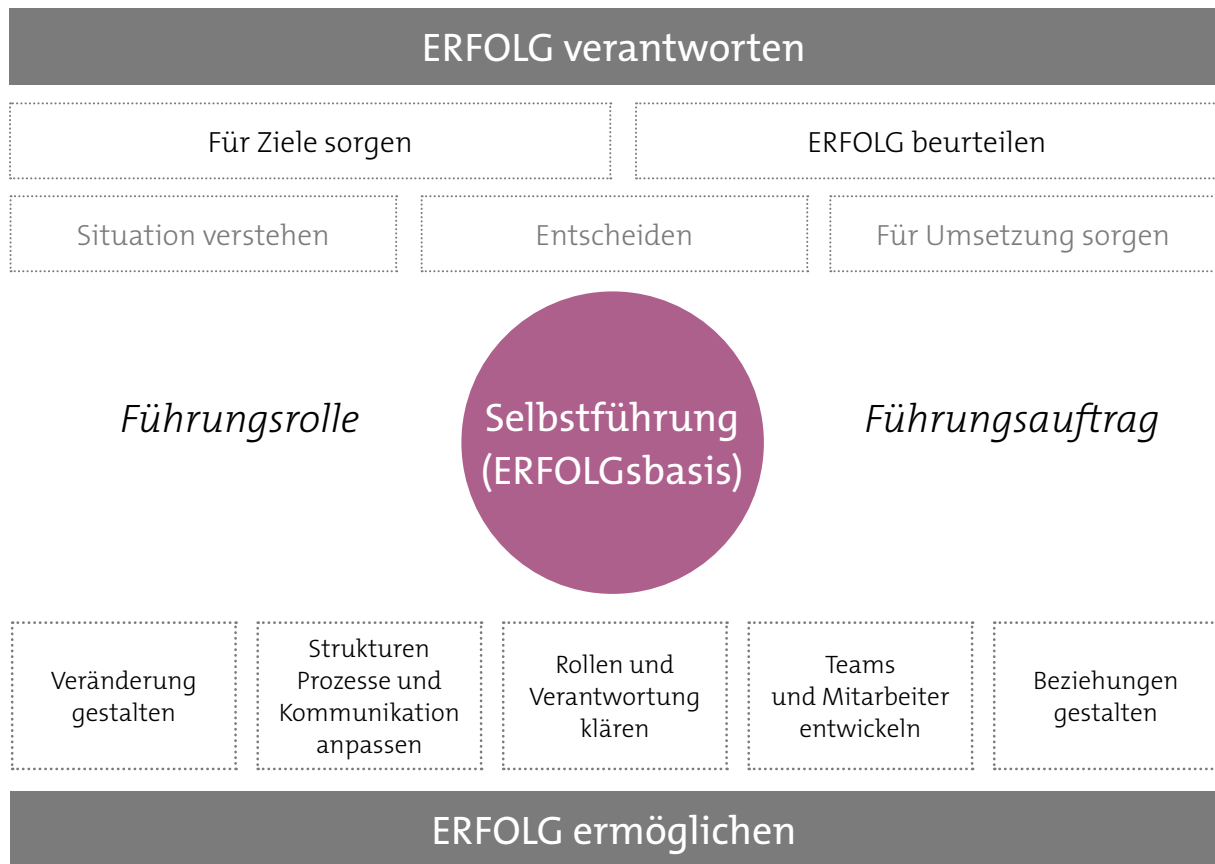
Zur Systematisierung und Verbesserung von Führung im Betrieb bietet der RKW-Führungsnavigator Orientierung. Er kann Sie auch dabei unterstützen, die Wirksamkeit vielfaltsbewusster Führung zu erkennen. Alle Inhalte dieser Broschüre stützen sich in ihrem Grundverständnis von Personalführung auf den Navigator.

Erfolg verantworten

Das Arbeitsergebnis ist Sinn und Ziel erfolgreicher Führungstätigkeit. Denn Führung, die zu nichts führt, ist in ihrer Funktion wertlos. Der Bereich „ERFOLG verantworten“ beschreibt, „was“ dafür getan werden muss. Ein entscheidendes Element dabei ist die Festlegung von Zielen. Warum? Ziele – oder einfach eine durch die Führungskraft gegebene Orientierung für die Mitarbeiter – helfen, alle im Betrieb vorhandenen Kräfte zu bündeln und die Leistungen eines Teams, einer Abteilung oder eines Unternehmens auf einen gewünschten Zustand hin auszurichten. Das Monitoring der Ergebnisse ist das Pendant der Ziele. Die Beurteilung des Erfolgs ist der Blick der Führungskraft auf die erzielte Wirkung und somit auf die Realität. Hier geht es heute weniger um die Wahrnehmung einer Kontrollfunktion als vielmehr darum, die Mitarbeiter oder Teams bei Abweichungen von den Zielen in Verantwortung zu nehmen und gemeinsam nach Ursachen und Lösungen zu suchen.

Erfolg ermöglichen

Die Elemente im Bereich „ERFOLG ermöglichen“ beschreiben, „wie“ Führung in der heutigen Zeit gelingen kann. Hat es früher noch gereicht, Anweisungen zu geben und deren Einhaltung zu kontrollieren, haben sich die Anforderungen an Führung heute stark gewandelt. So gehören ständige Veränderungen zum Alltag. Zudem sind viele Führungskräfte auf die Freiwilligkeit ihrer Mitarbeiter angewiesen, um in einer komplexen Welt, die eine Führungskraft allein nicht mehr überblicken kann, gute Ergebnisse zu erzielen. Spitzenleistungen können erst durch das Einbringen von Wissen, Know-how und vor allem den persönlichen Einsatz der Mitarbeiter am Produkt und am Kunden erfolgen. Detaillierte Anweisungen können dem kaum noch gerecht werden. Die fünf Elemente dieses Bereichs beschreiben die wichtigsten Gestaltungsfelder einer Führungskraft. Sie wirken unmittelbar auf die Art und Weise, wie (zusammen)gearbeitet wird sowie auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. All dies schlägt sich auch auf die Ergebnisse nieder.



ERFOLGSbasis Selbstführung

Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Im Zentrum des Führungsnavigators steht die Selbstführung. Sie bildet die Basis von Wirksamkeit und Erfolg. Warum? Weil sie auf die Wirkung aller anderen Führungsaufgaben, auf das Miteinander mit den Kollegen und auf die persönliche Leistungsfähigkeit ausstrahlt. Die Grundlage der Selbstführung bildet zwar das Selbstmanagement, im Mittelpunkt der Selbstführung steht jedoch die Selbstreflexionsfähigkeit.

Wer man ist, was einen „antreibt“, was man von sich selbst und anderen denkt oder wie man auf äußere Einflüsse reagiert, wirkt auch auf die eigene Leistungsfähigkeit und die Qualität des Miteinanders, auf den Erfolg sämtlicher Führungstätigkeit und damit auch auf die Resultate im Verantwortungsbereich. Dadurch wird eine gute Selbstführung zur Basis des Erfolgs.

**Mehr zum Thema in unserer Publikation:
Strategieumsetzende Führung (2018)
([rkw.link/strategieuehrung](https://www.rkw.at/link/strategieuehrung))**

Werden Sie ein vielfaltsbewusster Betrieb mit dem neuen INQA-Check!

Testen Sie mit dem neuen INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, wo und wie Sie die vielfältigen Blickwinkel, Fähigkeiten und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten bereits in den Unternehmensprozessen mitdenken und wo Sie möglicherweise noch besser werden können. Denn nicht nur im Handlungsfeld Führung profitieren Unternehmen und Organisationen von vielfaltsbewusstem Denken und Handeln. Auch in Hinblick auf Strategie, Personalarbeit, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte für das Thema.

Nutzen Sie für eine gesamtheitliche Einschätzung Ihres Betriebs das Selbstbewertungsinstrument, das im Rahmen der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ und unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) entwickelt und veröffentlicht wurde. Die vorliegende Praxishilfe ist die inhaltliche Vertiefung des Kapitels „Vielfaltsbewusste Führung“.

*Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen.*

*Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung von Praxisvereinbarungen und Selbstchecks speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 350 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“, unter anderem Bund und Länder, Unternehmer- und Fachverbände, Innungen, Kammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen sowie Forschungsinstitute und Dienstleister.*



Bestellen Sie den kostenlosen Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ auf [rkw.link/vielfaltimbetrieb](https://www.rkw.link/vielfaltimbetrieb) oder nutzen Sie das Online-Tool auf www.inqa-check-vielfalt.de.

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.