

## Vielfalt und Vorbilder

**DiverseCity Dortmund**

03. Juni 2014

**Dr. Petra Köppel**

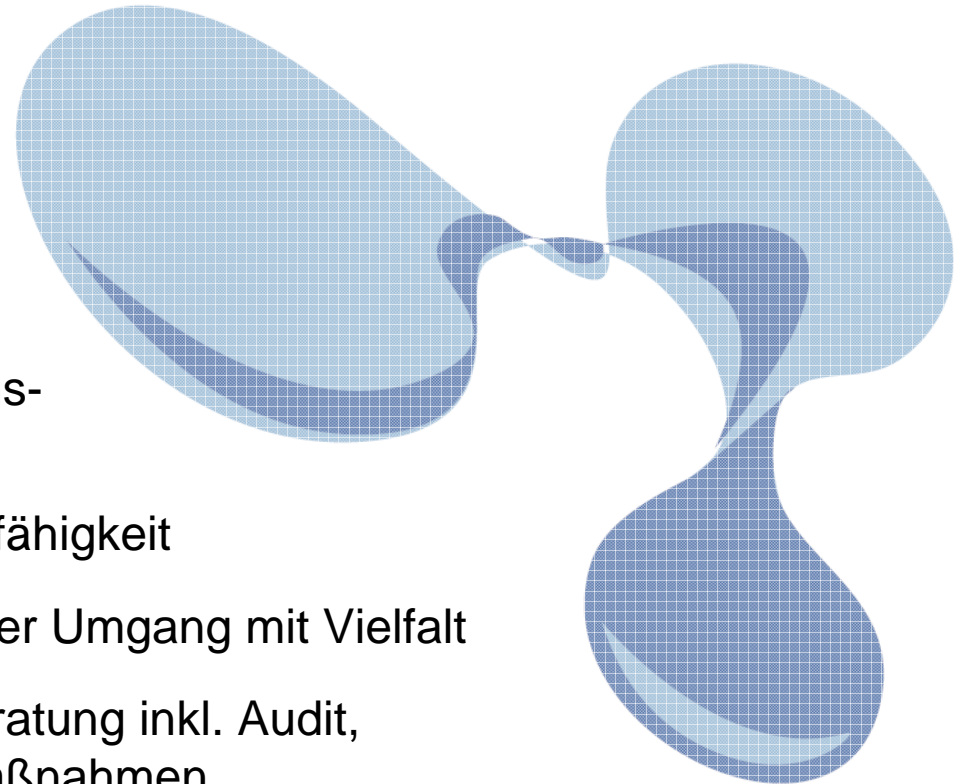


***Zu welchem Thema?*** Unternehmens-  
kultur und Diversity Management

***Wozu?*** Förderung der Wettbewerbsfähigkeit

***Wie?*** Konstruktiver und zielgerichteter Umgang mit Vielfalt

***Was?*** Unternehmensspezifische Beratung inkl. Audit,  
Strategie, Projektmanagement, Maßnahmen



[www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)

## Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘

- Austauschplattform für Führungskräfte und Diversity ManagerInnen
- Präsentation von Best Practices
- Kollegiale Beratung und Erarbeitung neuer Lösungen

### Synergiewerkstätten

- **SW XV: Ganzheitlich – strategisch – vorteilhaft**  
**Führungsakademie der Bundeswehr am 28.10.2014**
- SW XIV: Flexible Arbeitsmodelle
- SW XII: Die Rolle von Führungskräften
- SW IX: Altersgemischte Teams und Generationenwechsel
- SW VIII: Frauenförderung 2.0: Was Frauen wirklich brauchen

[www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



A large, thick yellow question mark is centered on the slide, serving as a background for the main text.

# Wer ist ein Vorbild für Vielfalt?

## Diversity-Vorbilder



Bild: Peter Schatz / Magics

### **Thomas Hitzlsperger**

der erste deutsche Ex-Profifußballer, der öffentlich seine Homosexualität bekennt

## Diversity-Vorbilder



© Aydan Özoğuz

**Aydan Özoğuz, Beauftragte für Migration,  
Flüchtlinge und Integration**

das erste Kabinettsmitglied muslimischen  
Glaubens und mit Zuwanderungsgeschichte

## Diversity-Vorbilder



Copyright: SPD

**Verena Bentele, Behindertenbeauftragte der Bundesregierung**

die erste Beauftragte, die selbst ein Handicap hat

## Diversity-Vorbilder



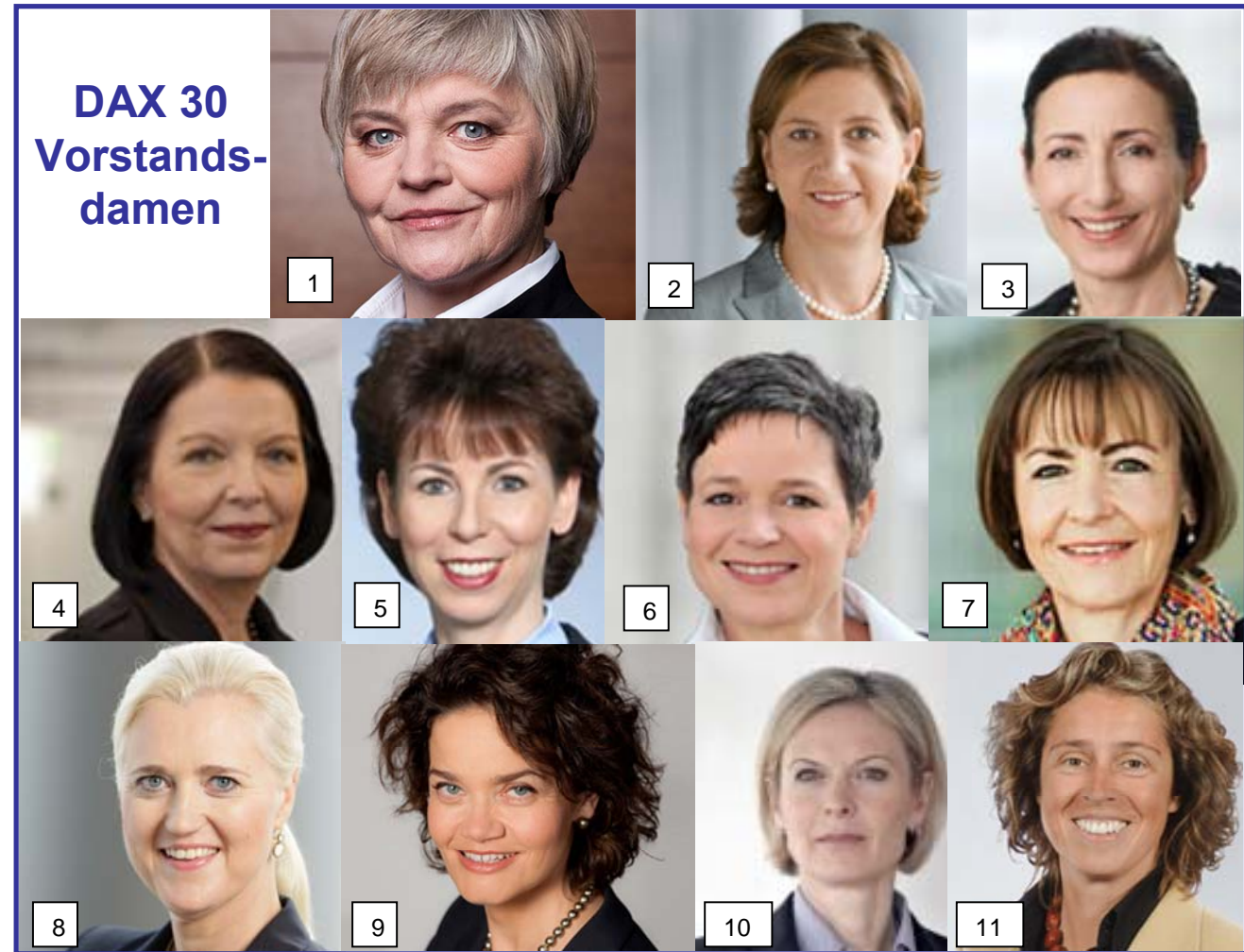
### **Gabriele Voyé, Oberstleutnant**

die erste Frau im Generalstabsdienst in der Bundeswehr



# Diversity-Vorbilder

- 1 Allianz  
Helga Jung
- 2 BASF  
Margret Suckale
- 3 BMW  
Milagros Carreiro-Andree
- 4 Daimler  
Christine Hohmann-Dennhard
- 5 Dt. Börse  
Hauke Stars
- 6 Dt. Lufthansa  
Simone Menne
- 7 Dt. Lufthansa  
Bettina Volkens
- 8 Dt. Post  
Angela Titzrath
- 9 Dt. Telekom  
Claudia Nemat
- 10 Henkel  
Kathrin Menges
- 11 Munich Re  
Doris Höpke



## Diversity-Vorbilder



„Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige.“

*Albert Schweitzer*

## Diversity-Vorbilder

### Funktionen

- Diversity-Vorbilder demonstrieren, DASS es geht und WIE es geht.
- Sie zeigen, wie man in der Mehrheit bestehen kann.
- Sie belegen, dass Andersartigkeit zum Erfolg führen kann – trotz oder weil.
- Sie motivieren zur Nachahmung.
- Sie verändern das System durch ihr eigenes Handeln.
- Manche unterstützen zum Teil selbst Diversity – z.B. Frau Bentele.

## Diversity-Vorbilder für Führung

*"The task of the leader is to get his people from where they are..."*



*"...to where they have not been."  
- Henry Kissinger*

Bild:  
<http://coachdawnwrites.com/2011/01/7-things-we-must-teach-our-teams-to-make-them-better-leaders/leadership-training/>

## Diversity-Vorbilder für Führung



**Martyn Cuff**  
Geschäftsführer Allianz Re



**Brigitte Hirl-Höfer**  
langjährige Personalchefin Microsoft

## Diversity-Vorbilder für Führung

### **Merkmale:**

- Wertschätzung
- das Positive im Menschen sehen
- auf die Bedürfnisse des Einzelnen achten
- persönlichen Kontakt suchen
- neugierig sein
- aus der Komfortzone treten
- Zeichen setzen
- zum Nachahmen animieren
- Diversity-Maßnahmen selbst ansetzen (z.B. Austauschzirkel für Gen Y)
- sorgen dafür, dass diverse Menschen sich nach ihren Stärken einsetzen können
- Diversity Change Agents für eine neue Unternehmenskultur

*Petra Köppel: Neugier auf Vielfalt: Martyn Cuff, Geschäftsführer der Allianz Re, lebt diversity-orientierte Führung, in: Personalführung, 3/2014*

## Die Rolle von Führungskräften im DM

### Transformationale Führung

...verändert (transformiert) das Verhalten und das Bewusstsein der MitarbeiterInnen in Richtung eines neuen, höheren Niveaus. Sie verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale. Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind gleichermaßen angesprochen, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation der gemeinsamen Mission zu leisten.

#### Merkmale:

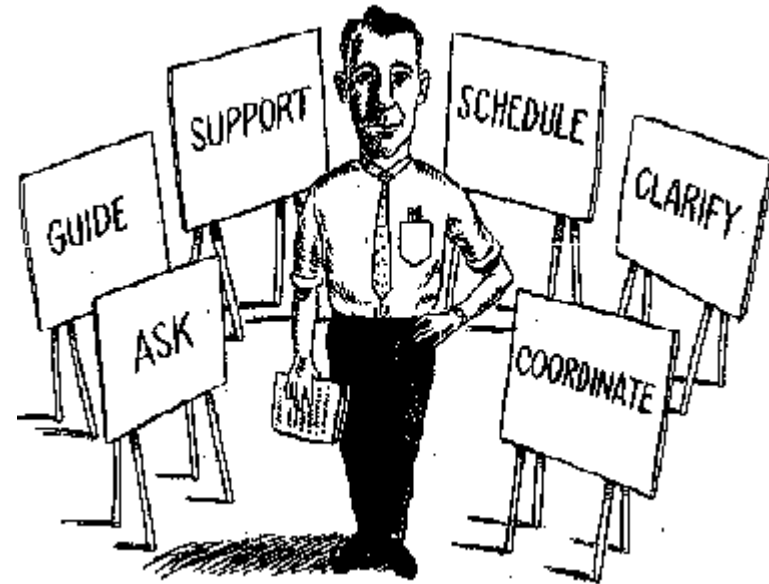
- **Vorbild:** Durch ihr wertschätzendes Verhalten und ihre Leistung - auch in moralischer Hinsicht - gewinnen Führungskräfte Vertrauen und Respekt.
- **Motivation:** Führungskräfte motivieren und inspirieren zur Leistung.
- **Intellektuelle Anregung:** Sie regen MitarbeiterInnen geistig an, um kritisch zu sein und Probleme zu lösen.
- **Individuelle Berücksichtigung:** Sie gehen auf die individuellen Bedürfnisse ein und erkennen die Stärken und Schwächen ihrer MitarbeiterInnen.

*B.M. Bass und B. Avolio: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, 1994*

## Die Rolle von Führungskräften im DM

### Dreifache Rolle von Führungskräften als

- Lernende
- GestalterInnen
- Vorbild



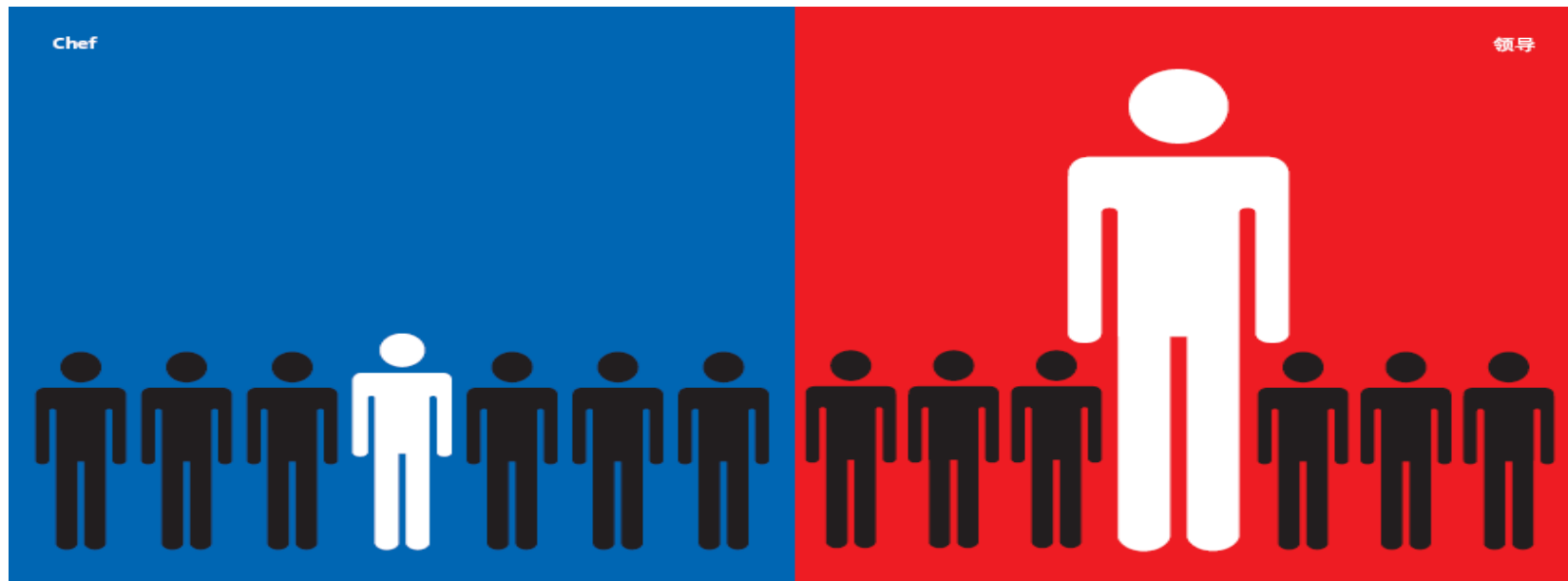
*Petra Köppel: Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Führungskräfte*



# Die Rolle von Führungskräften



## Leadership



*Yang Liu: Plakatausstellung „Ost trifft West“ im Auswärtigen Amt 2007*

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Schritt 1: Auswahl

- Maßstäbe setzen, z.B. im Leitbild, und intern / extern kommunizieren
- Erstellung von Führungskräfte-Kompetenzen inkl. Diversity-Kompetenz
- Assessment in objektiven, transparenten Verfahren bei Einstellung und Beförderung
- Weiterentwicklung der Kompetenzen in der Führungskräfteentwicklung

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Schritt 2: Führungskräfteentwicklung

„Wir müssen ganz gewöhnliche Menschen nehmen, denn wir haben keine anderen – schon rein statistisch gesehen! Management muss als Beruf gesehen werden, nicht als Berufung. Die Konsequenz daraus ist, dass nicht die Auswahl von Managern im Vordergrund zu stehen hat, sondern ihre Ausbildung; man sucht Manager nicht, sondern man macht, erzieht und formt sie.“

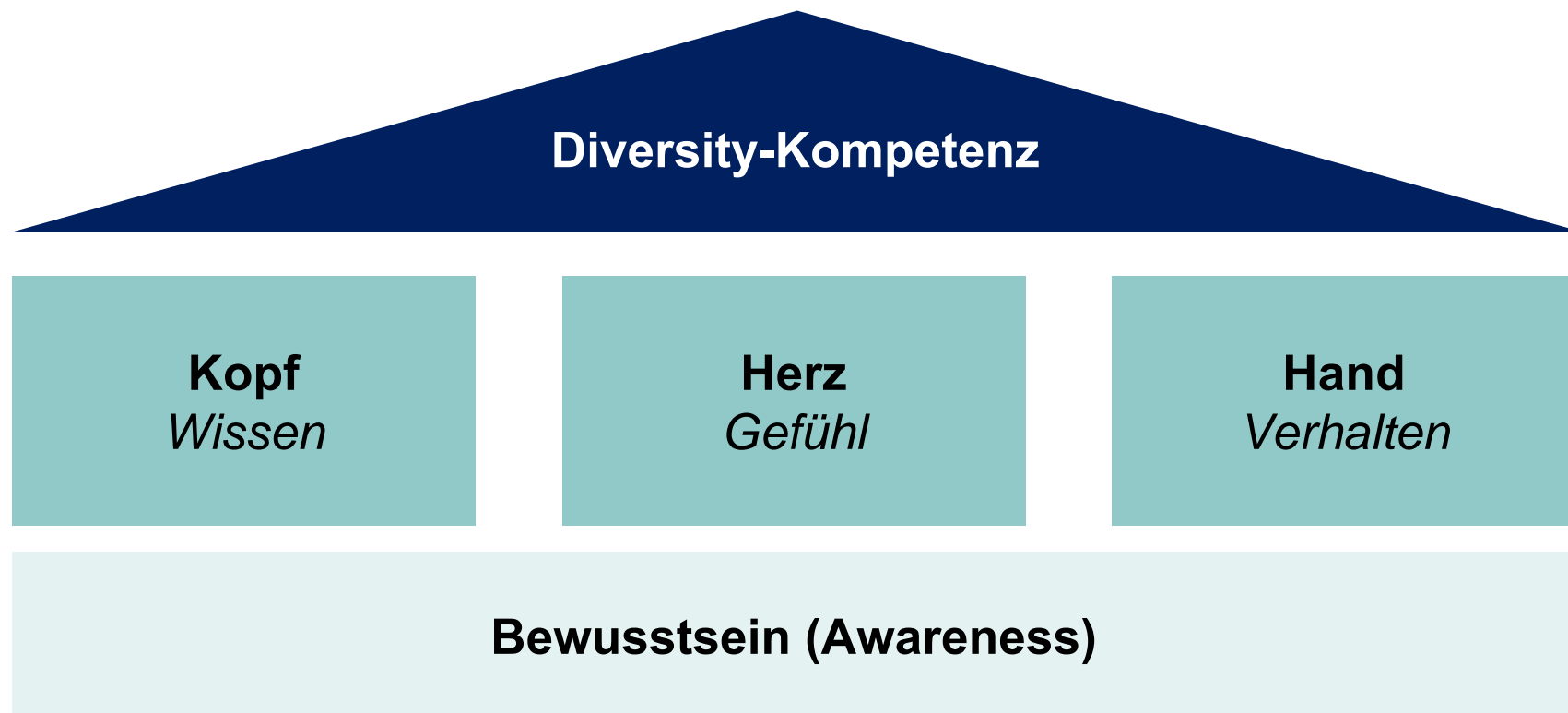
*Fredmund Malik: Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, München 2000*

„Denn Lernfeld für Leadership ist das reale Leben des Geschäfts, nicht das Versenden in die Klassenzimmer der Business-Schools in Chicago, Oestrich-Winkel oder London. Erst durch Bewährung in unterschiedlichen „kalten Wassern“, besonders in kritischen Situationen und Stationen, schält sich Führungspersönlichkeit heraus.“

*Sattelberger, Thomas: Leadership lässt sich nicht trainieren, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2007 S. 31*

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Elemente der Kompetenzentwicklung



## Vorbildliche Führung entwickeln

### Widerstände berücksichtigen

- Fehlender innerer Handlungsdruck
- Bedürfnis nach Ähnlichkeit
- Zeitliche Belastung
- Ignoranz
- Fehlender externer Handlungsdruck
- Mangelnde Betroffenheit
- Komfortzone
- Mangelnder Nutzen
- Mangelnde Zuständigkeit
- Autonomie
- Angst vor ‚Anderen‘
- Umsetzungsprobleme
- Einschränkung des Handlungsspielraums
- Sicherheitsbedürfnis
- Reibungsverluste
- Beliebigkeit
- Verletzung des Leistungsprinzips
- Karrierebeeinträchtigung
- Aushängeschild
- Statusverlust
- Externe Rahmenbedingungen
- Kostendruck
- Persönliches
- Kränkung
- Konformitätsdruck
- Prioritätenkonflikt
- Abwehrhaltung
- Taktik

*Petra Köppel: Diversity Management in Deutschland 2013: Schwerpunkt: Führungskräfte*

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Für Diversity gewinnen

#### ▪ Rationaler Zugang

- Zahlen, Daten, Fakten aufweisen
- Business Case aufweisen
- Externe / interne Rahmenbedingungen aufweisen
- Opportunitätskosten aufweisen

#### ▪ Emotionaler Zugang

- Aha-Effekte auslösen
- An eigenen Erfahrungen ansetzen
- (Zukunfts-)Ängste, Sehnsüchte berücksichtigen
- Unconscious Bias aufzeigen
- Vorbilder zeigen

Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten [...] und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

*Antoine de Saint-Exupéry zugeschrieben*

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Formate formales und informelles Lernen

- Strategie-Workshops
- Awareness Trainings
- Modul / thematische Bausteine im Programm der Führungskräfteentwicklung
- Themenspezifische Weiterbildung (z.B. internationale Teams, Gender...)
- Lernpatenschaften
- Peer Austausch
- Mentoring
- Internes / externes Vernetzen zum Erfahrungsaustausch
- Baukasten für Diversity-Tools zur Anwendung im eigenen Team

**Mischung aus: Input (Kopf) – Reflexion (Herz) – Anwendung (Hand)**

## Vorbildliche Führung entwickeln

### Techniken zum Nachmachen (Best Practices)

- Wie funktioniert Diversity-Führung?
- Flexibles Arbeiten
- Führung auf Distanz (Home Office)
- Diverse Teams mit unterschiedlichen Meinungen, Bedürfnissen
- Umgang mit Querdenkern

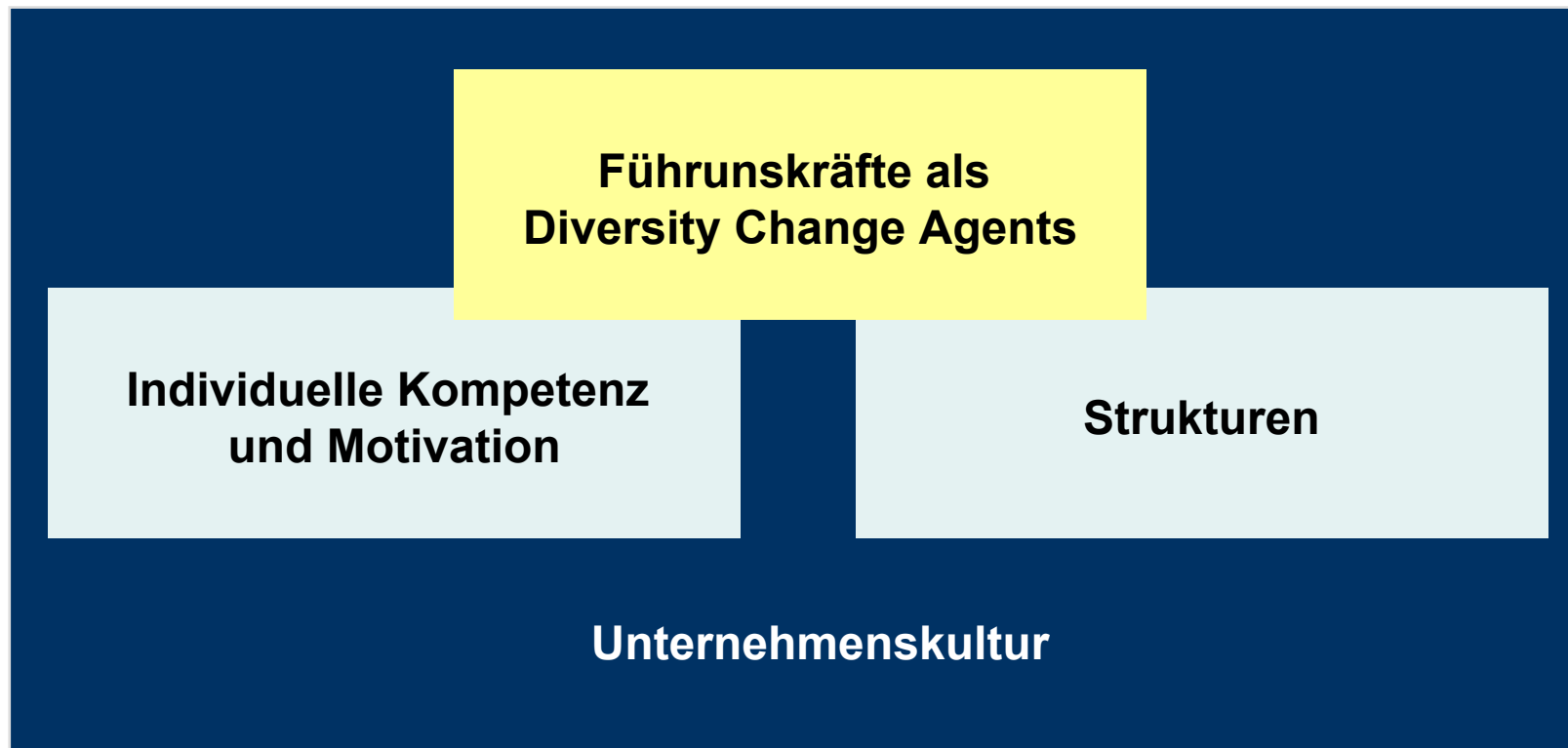


## Vorbildliche Führung entwickeln

### **Schritt 3: Evaluierung und Anreize**

- Kompetenzentwicklung als langfristigen Prozess ansetzen
- Zielerreichung hinsichtlich Leistung und Kompetenzentwicklung nachhalten
- Zielerreichung belohnen (z.B. über öffentliche Anerkennung, Boni)
- Sanktionen für Fehlverhalten und mangelnde Zielerreichung

## Elemente der Unternehmenskultur und Rolle der Führungskräfte



## Wandel der Unternehmenskultur

### Einsatz von Vorbildern

- Vorbilder identifizieren
- Als MultiplikatorInnen und KommunikatorInnen gewinnen
- Offiziell als Diversity Champions benennen
- Aktiv über Porträts, Artikel, Interviews, Vorträge bekannt machen
- Peer Austausch mit ihnen und weiteren Führungskräften organisieren

## Fazit

„Bei Vorbildern ist es unwichtig, ob es sich dabei um einen großen toten Dichter, um Mahatma Gandhi oder um Onkel Fritz aus Braunschweig handelt, wenn es nur ein Mensch ist, der im gegebenen Augenblick ohne Wimpernzucken gesagt oder getan hat, wovor wir zögern.“

*Erich Kästner*



**Dr. Petra Köppel**

Am Kapellenberg 14a      Eisenachstraße 29  
D-85604 Zorneding bei München      D-50733 Köln

Tel: +49 / 8106 / 211 62-88  
Mobil: +49 / 172 / 570 37 57  
[koeppel@synergyconsult.de](mailto:koeppel@synergyconsult.de)

[www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)  
[www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)