



# „Diverse und digitale Führung: Erfolgskritische Faktoren kennen und nutzen“

Berlin, 21. September 2021, Annette Dietz (KOFA / Institut der deutschen Wirtschaft Köln)

## Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung: KOFA

Unser Ziel ist es, relevante Informationen für **gute Personalarbeit in KMU** bereitzustellen – kostenlos, praxisnah und mit leichtem Zugang.

### Folgende Angebote bietet das KOFA:



**Studien:** Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



**Handlungsempfehlungen und Checklisten:** Tipps für Ihre Personalarbeit



**Praxisbeispiele:** Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



**Trends:** Zukunftsthemen wie digitale Bildung und Führung 4.0



**Webinare:** Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



**Newsletter:** regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld



**Vorträge und Netzwerke:** Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



## Agenda

- 
- 1 Diverse, digitale Teams – Überblick zum Themenfeld**
  - 2 Vertrauenskultur – Eckpfeiler zum Aufbau und zur Weiterentwicklung
  - 3 Diversity Management – Nutzen und Wege der Gestaltung
  - 4 Digitale Teamkommunikation – Erfolgsfaktoren
-

# Kulturelle Vielfalt in Unternehmen

## Herausforderungen, Erfahrungen und Erfolgsfaktoren



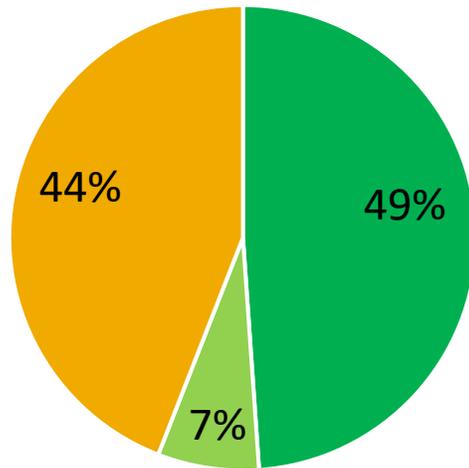
### Repräsentative Unternehmensbefragung

- Juni – Juli 2019
- 1.259 Unternehmen
- „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen – Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren“
- Online-Befragung im Rahmen des IW-Personalpanels
- [www.kofa.de](http://www.kofa.de)

# Jedes zweite Unternehmen beschäftigt Menschen mit Migrationshintergrund

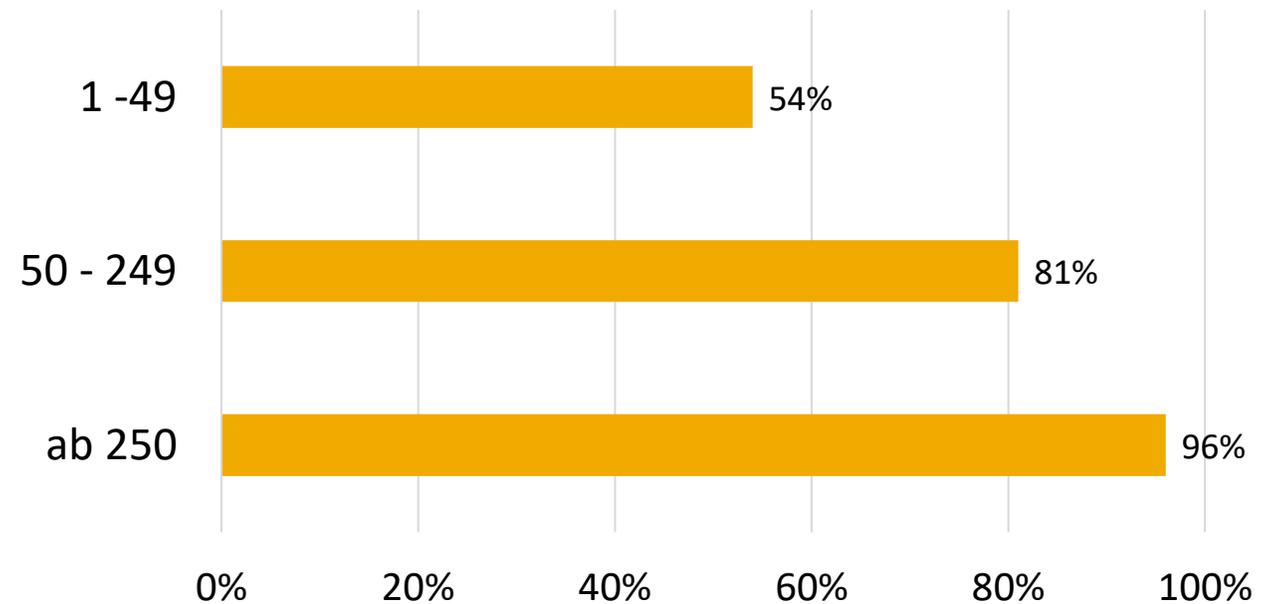
## Unternehmen, die Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen nach Unternehmensgröße

Unternehmen, die Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen



- ja
- derzeit nicht, aber in den letzten drei Jahren
- nein

nach Mitarbeiteranzahl  
(derzeit oder in den letzten drei Jahren)

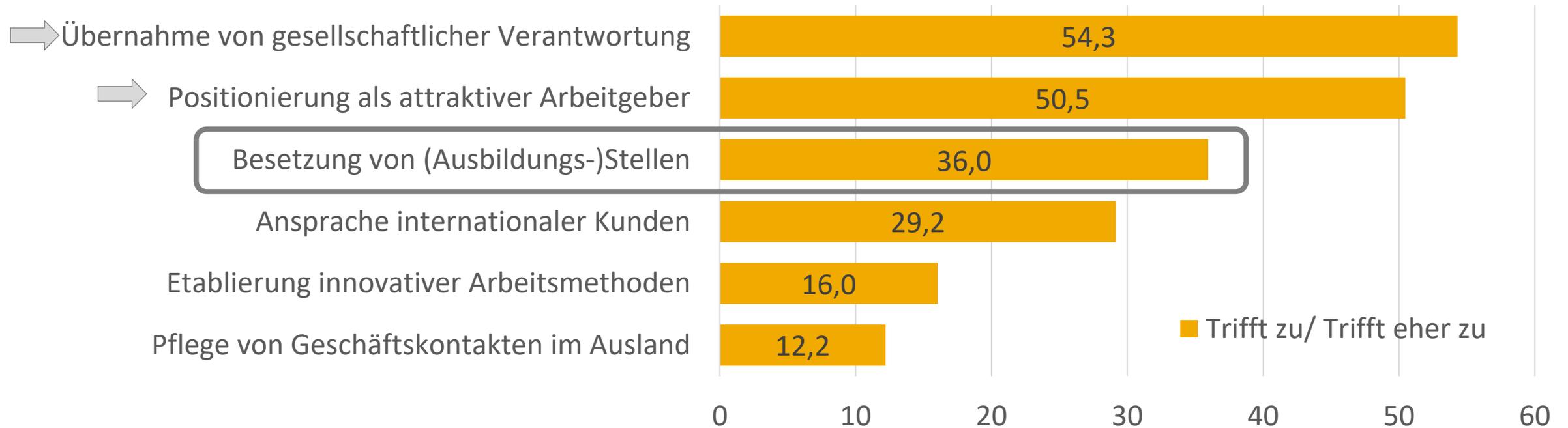


Angaben in Prozent der Unternehmen, hochgerechnet; Basis: Alle Unternehmen

Quelle: IW-Personalpanel 2019; N=1259

# Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung: Hauptgründe für Beschäftigung

## Positive Erfahrungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund

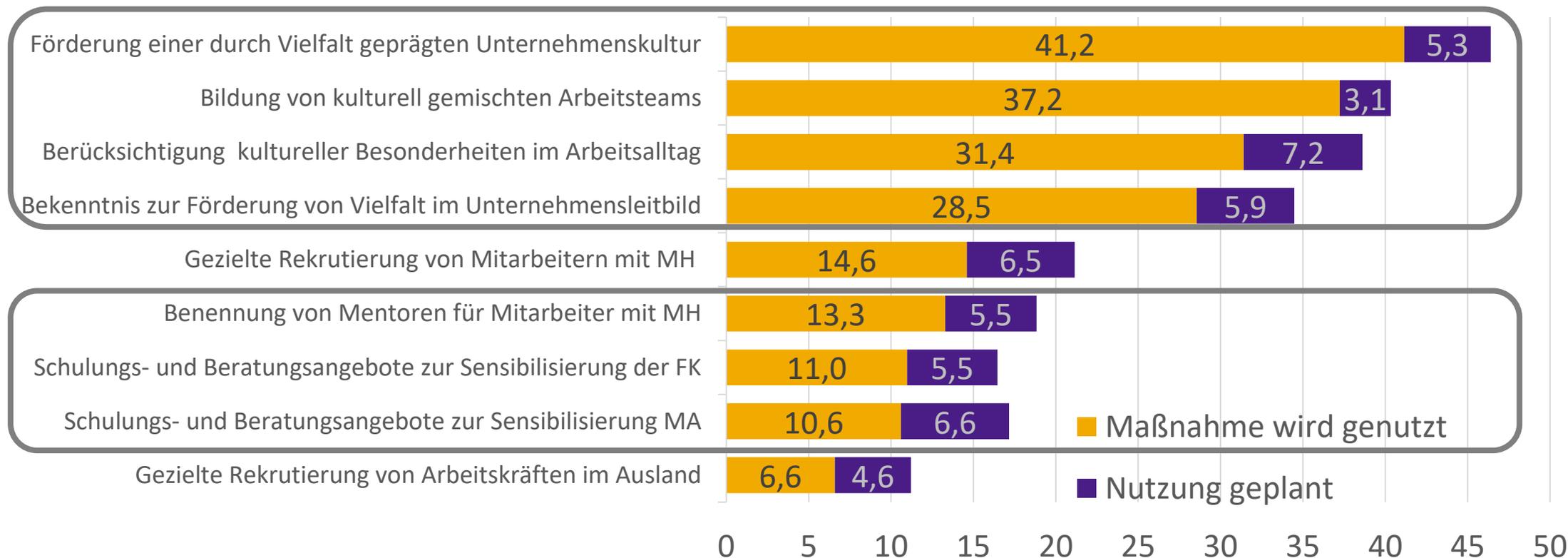


Angaben in Prozent der Unternehmen, hochgerechnet, Antworten „trifft zu“ und „trifft eher zu“; Basis: Unternehmen, die aktuell Mitarbeitende mit Migrationshintergrund beschäftigen bzw. in den letzten drei Jahren beschäftigt haben

Quelle: IW-Personalpanel 2019; N= 918 bis 922

# Förderung kultureller Vielfalt Thema in Unternehmen, Maßnahmen eher unspezifisch

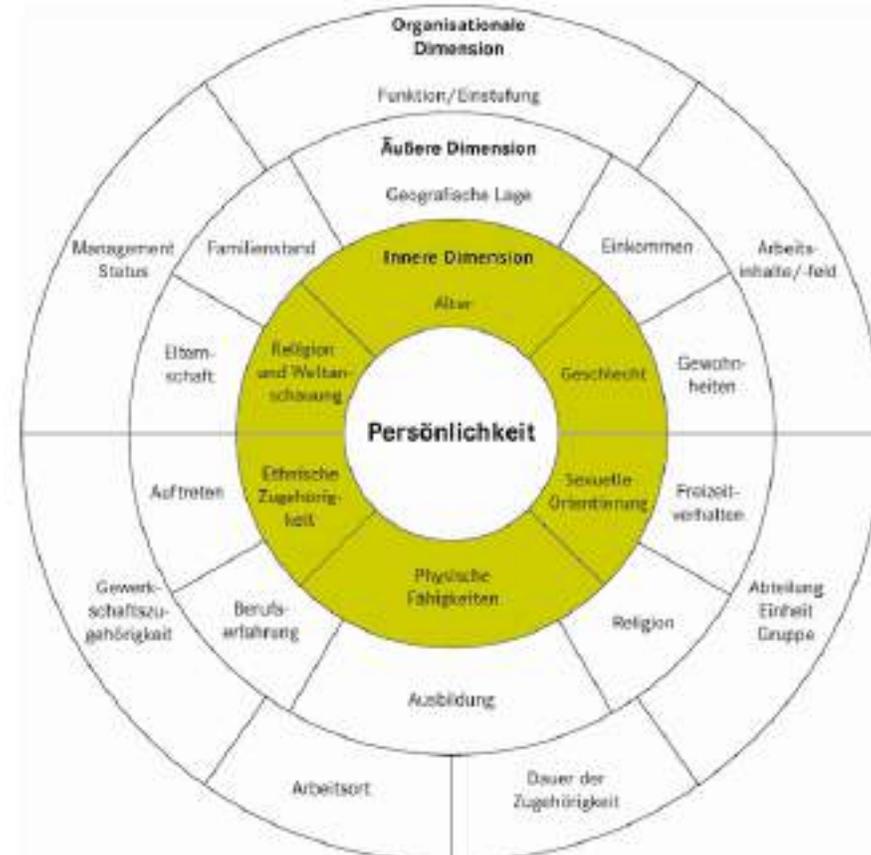
## Häufigkeit der Nutzung von Maßnahmen zur Förderung kultureller Vielfalt im Unternehmen



Angaben in Prozent der Unternehmen, hochgerechnet; Basis: Unternehmen, die aktuell Mitarbeitende mit Migrationshintergrund beschäftigen bzw. in den letzten drei Jahren beschäftigt haben

Quelle: IW-Personalpanel 2019; N=927 bis 932

# Vielfalt hat viele Dimensionen



Quelle: Charta der Vielfalt, Abbildung frei nach Gardenzwart und Rowe: „4 Layers of Diversity“

## Ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Muster im Denken, Handeln und Fühlen ist hilfreich

Kultur ist „mentale Software“, die in einem Sozialisationsprozess kulturell „programmiert“ wird.

Definition nach Hofstede

Jeder Mensch erwirbt INDIVIDUELLE Muster des Denkens, Fühlens und Handels, die als Werte und Haltungen umschrieben werden.

Was passiert, wenn viele Menschen mit individuellen Werten zusammenkommen?

## Der Eisberg in der Kommunikation ist nicht immer direkt erkennbar und doch allgegenwärtig

**Sichtbarer  
Teil: 20 %**

Geflüchtete nicken auf die Frage „Hast du alles verstanden“? In Wirklichkeit haben sie es aber gar nicht verstanden.

**Unsichtbarer  
Teil 80 %**

### **Identität, Werte und Kultur, Emotionen**

Es kann vielfältige Gründe für das Verhalten geben:

- Es gilt in der Kultur als unhöflich, auf eine Frage mit „Nein“ zu antworten
- Angst, sich unsicher zu zeigen
- Etc...

## Gesellschaftliche Megatrends führen zur VUKA-Welt

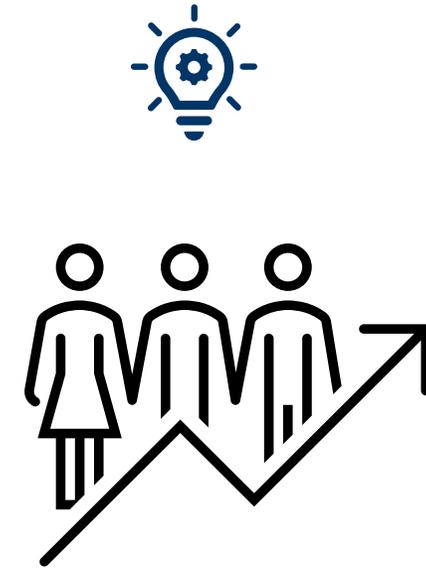
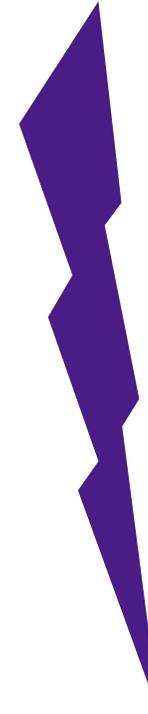


## Kontaktverlust im virtuellen Raum hat Auswirkungen

Führungskraft



Mitarbeiter



## Digitale Kommunikation und ihre Herausforderungen



## Unternehmen investieren großzügig in Laptops und andere digitale Kommunikations- und Kollaborationstechnologien...

...gleichzeitig zeigt sich hier ein Defizit : Neben der richtigen Technik, braucht es auch eine entsprechende Unternehmenskultur.



INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

**iW** THEMEN STUDIEN PRESSE INSTITUT

**CORONA-KRISE**  
**Das neue Normal ist digital**

Videokonferenzen? Können Meetings vor Ort doch niemals ersetzen! Kundenservice online? Kommt bestimmt nicht gut an! Digitale Kollaborationstechnologien? Bitte nur langsam und mit Zustimmung aller Beteiligten ausrollen! Das war einmal. IW-Digitalisierungsexpertin Barbara Engels schreibt in einem Gastbeitrag für das IFA Magazin über die beschleunigte Digitalisierung durch Corona.

BARBARA ENGELS IM IFA MAGAZIN • GASTBEITRAG • 18. MAI 2020



## IW-Kurzbericht 23/2020

### Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland

## Gründe für „Probleme“ in der VUKA-Welt können vielfältig sein und sind oft nicht direkt ersichtlich

Sichtbarer  
Teil: 20 %

Die digitale Zusammenarbeit funktioniert nicht

Unsichtbarer  
Teil 80 %

### Mögliche Ursachen:

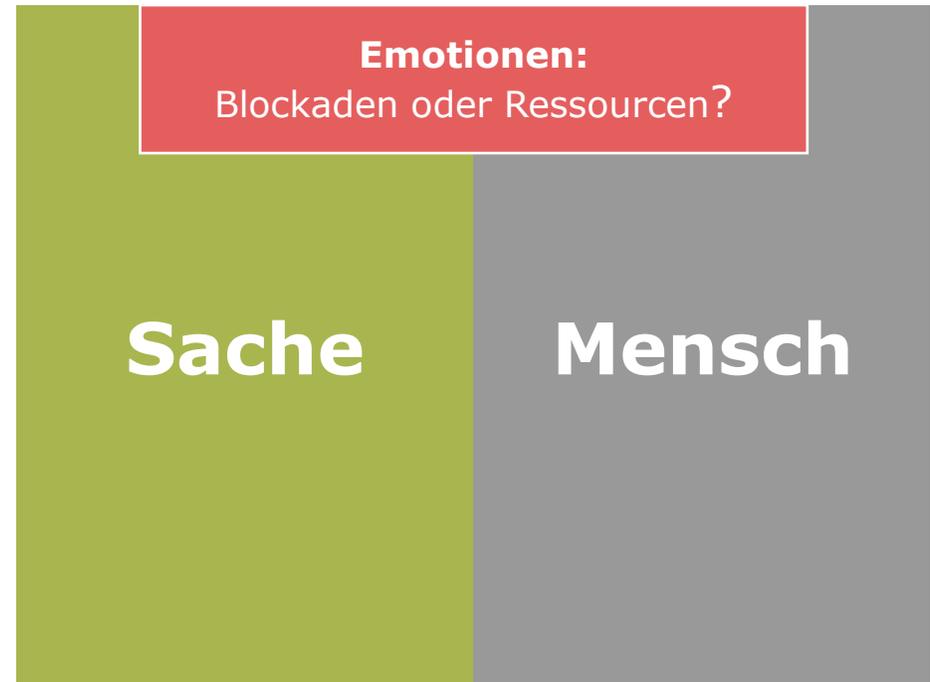
- Überforderung mit Eigenverantwortung und digitalen Lern- und Arbeitsmethoden
- Blockaden durch fehlende soziale Kontakte, „sich allein gelassen fühlen“
- Fehlende Transparenz über Aufgabenverteilung
- Mitarbeitende fühlen sich mit ihren Bedürfnissen nicht gesehen

Bildquelle: Pixaby

# In diversen, digitalen Teams können Emotionen zu Blockaden oder Ressourcen werden



Quelle: In Anlehnung an die Veränderungskurve nach Elisabeth Kubler-Ross, „On death and dying“, 1969



Mit Geduld und Berücksichtigung von bestimmten Punkten in der Kommunikation kann nach und nach Veränderungsbereitschaft entstehen



Quelle: In Anlehnung an die Veränderungskurve nach Bennis/Kotter/Regis, „Who dares who wins“, 1996

**Zuhören und Bedürfnisse erfragen:**  
Was sind Sorgen oder Ängste? Was braucht jemand, damit diese sich auflösen?

**Ziele und Nutzen aufzeigen:**  
Was sind Ziele und welche Vorteile bringt die Veränderung?

**Veränderung nachvollziehbar machen:**  
Warum ist die Veränderung notwendig?

**Transparenz schaffen:**  
Was sind auch Nachteile?

**Unterstützung sicherstellen:**  
Welche Unterstützungsangebote gibt es?

Für die Führung diverser, digitaler Teams braucht es vor allem die Berücksichtigung der folgenden drei Bereiche



## Agenda

- 
- 1 Diverse, digitale Teams – Überblick zum Themenfeld

---

  - 2 **Vertrauenskultur – Eckpfeiler zum Aufbau und zur Weiterentwicklung**

---

  - 3 Diversity Management – Nutzen und Wege der Gestaltung

---

  - 4 Digitale Teamkommunikation – Erfolgsfaktoren

---

Ein „neues“ Organisationsverständnis ist im Umgang mit der Digitalisierung und diversen Teams hilfreich.

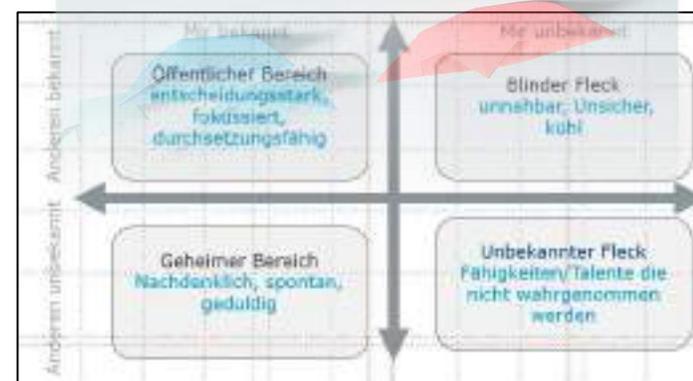
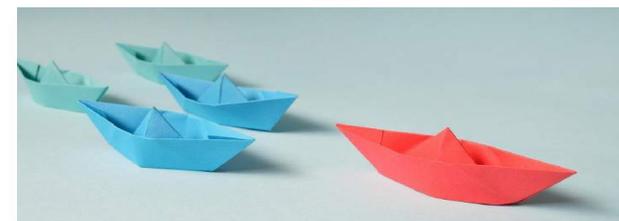


Letztendlich geht es um erfolgreiche Beziehungsgestaltung in der Organisation:  
Beginnen Sie hierzu mit sich selbst.

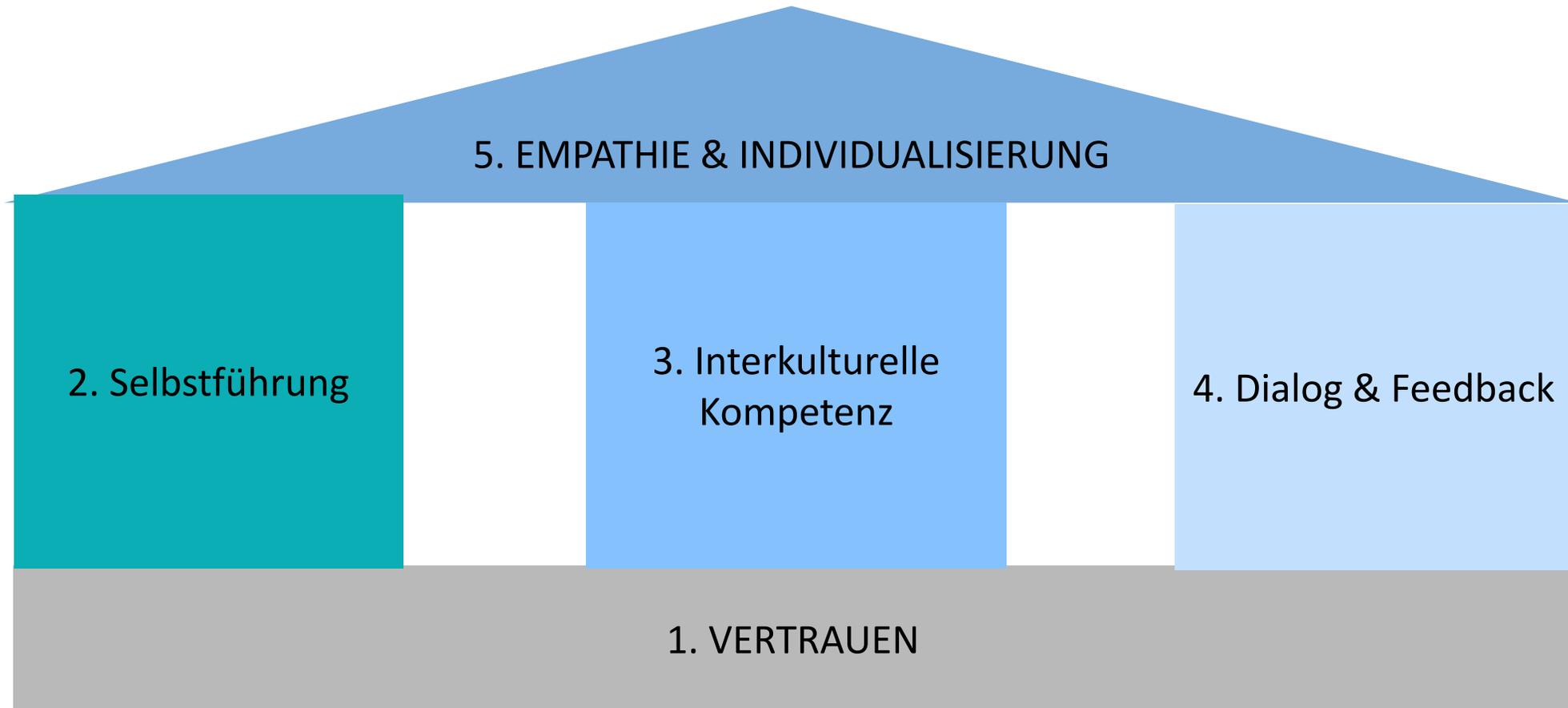


# Selbstreflexion und proaktiv Feedback einholen ist hilfreich, um eigene „blinde“ Flecken zu erkennen

Das Spiegeln „blinder Flecken“ entwickelt Persönlichkeit und Verhalten weiter.



## 5 Eckpfeiler zur Gestaltung des Führungskontext



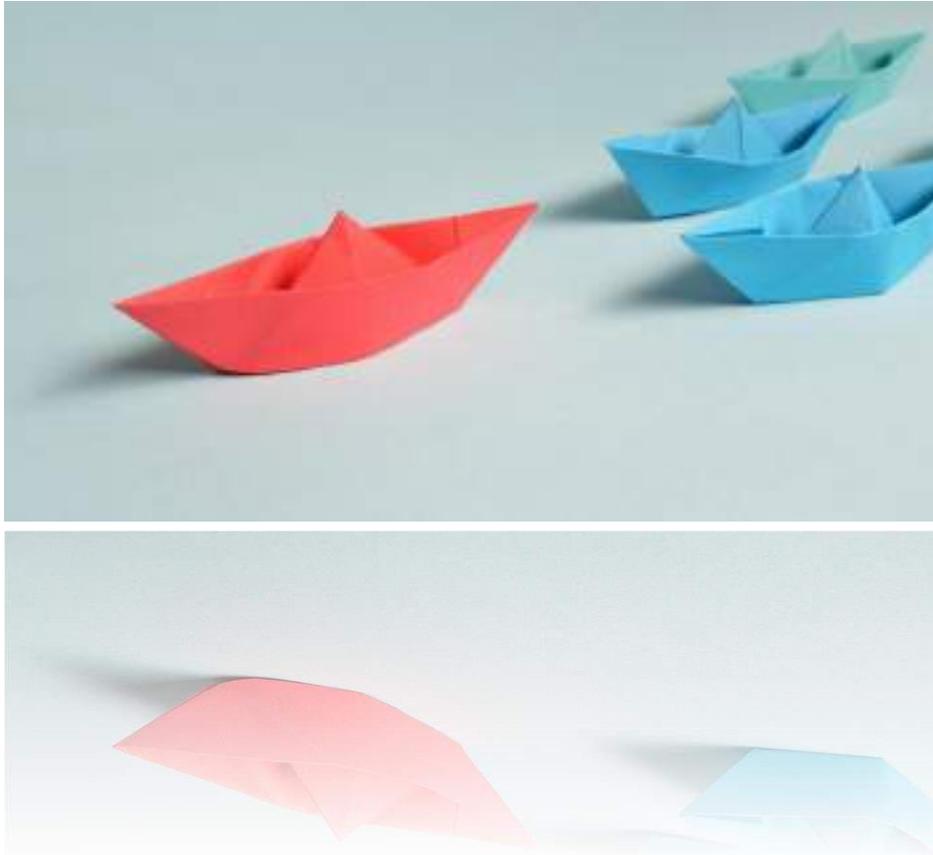
## 1. Vertrauen auf- und ausbauen



Bildquelle: Pixabay

- Positive Grundhaltung: Solange ich nicht vom Gegenteil überzeugt werde, vertraue ich
- Positive Reziprozität: Ich schenke Vertrauen (z.B. in Form von freier Arbeitseinteilung, weniger Kontrolle) und bekomme es zurück
- Ehrliche, strukturierten Dialog um über Sorgen, Ängste, Wünsche, Unterstützungsangebote zu sprechen
- Vertrauensarbeitszeit auf- und ausbauen

## 2. Selbstführung als Aufgabe sehen und gestalten



Bildquelle: Pixabay

- Regelmäßig sich selbst auf den Prüfstand stellen, Zeit für Reflexion blocken
- „Blinde Flecken“ durch systematisches Einholen von Feedback verringern
- Kraftquellen suchen und nehmen (Sport, Meditation, Natur z.B.)
- Teilnahme an Online Schulungen z.B. zum Thema Resilienz, Achtsamkeit und Selbstmanagement fördern

### 3. Interkulturelle Kompetenz in Handeln übersetzen



Bildquelle: Pixabay

- Gründe für Verhalten regelmäßig reflektieren und hinterfragen
- Urteile und Bewertungen auf den Prüfstand stellen
- Unterschiede thematisieren, aber Fokus auf Gemeinsamkeiten
- Regeln zur Zusammenarbeit gemeinsam finden und festlegen
- Teilnahme an Weiterbildungen zur interkulturellen Kompetenz

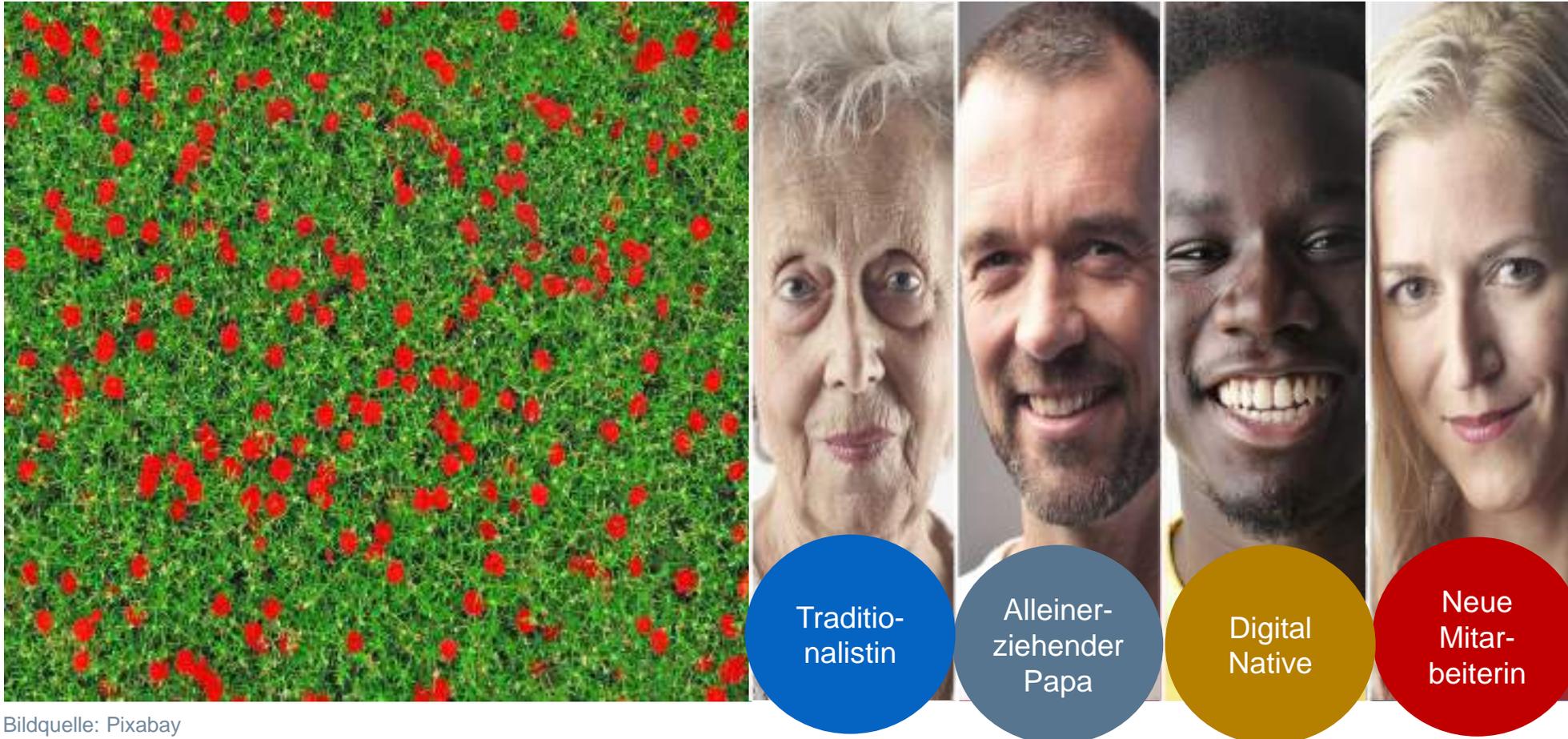
## 4. Dialog und Feedback proaktiv gestalten



Bildquelle: Pixabay

- Gegenseitig Erwartungen miteinander klären
- Gemeinsam Ziele und Aufgaben definieren. Lösungen für Herausforderungen finden
- Bedürfnisse erfragen und ernst nehmen. Fragen wie z.B. „Was brauchen Sie, um XY zu können/ zu erreichen?“
- Raum geben für Sorgen, Ablehnung und Widerstand
- Erläuterung, was möglich ist und was warum nicht möglich ist

## 5. Individuell und empathisch führen



Bildquelle: Pixabay

## Persönlichen Dialog je nach Situation, Person und Kultur mit vielfältigen Kompetenzen in Gesprächsführung gestalten

### Beispiele:

- **Die non-direktive Gesprächsführung:**  
Was bedeutet ...für Sie?“ „Was verstehen Sie unter...?“
- **Das GFK-Konzept:**  
Was brauchen Sie, um die Veränderung mittragen zu können?
- **Systemische Fragen:**  
Mal angenommen, Sie könnten völlig selbstbestimmt arbeiten. Was wäre anders im Vergleich zum jetzigen Zeitpunkt?
- **Paraphrasieren:**  
Anstelle zu fragen: Hast du das verstanden, besser fragen: Was hast du verstanden?



## Agenda

- 
- 1 Diverse, digitale Teams – Überblick zum Themenfeld
  - 2 Vertrauenskultur – Eckpfeiler zum Aufbau und zur Weiterentwicklung
  - 3 Diversity Management – Nutzen und Wege der Gestaltung**
  - 4 Digitale Teamkommunikation – Erfolgsfaktoren
-

## Diversität strategisch gestalten

Was meinen Sie, wie viel erfolgreicher wird ein Unternehmen sein, wenn es sich mit folgender Fragestellung auseinandersetzt:

**Wie können wir bestehende und zukünftige (unsichtbare) Hürden/ Potenziale innerhalb der Teams so gestalten, dass sie kein Konfliktpotenzial, sondern Erfolgspotenzial beinhalten?**



Diversity Management ist ein Weg, um Unterschiedlichkeiten strategisch zu gestalten und vor allem zu nutzen!

## Diversität und Virtualität als Chance nutzen

### Ziele

Arbeitgeberattraktivität steigern

Neue Geschäftsfelder

Individuellere Kundenansprache

Innovationskraft gewinnen

### Maßnahmenbeispiele

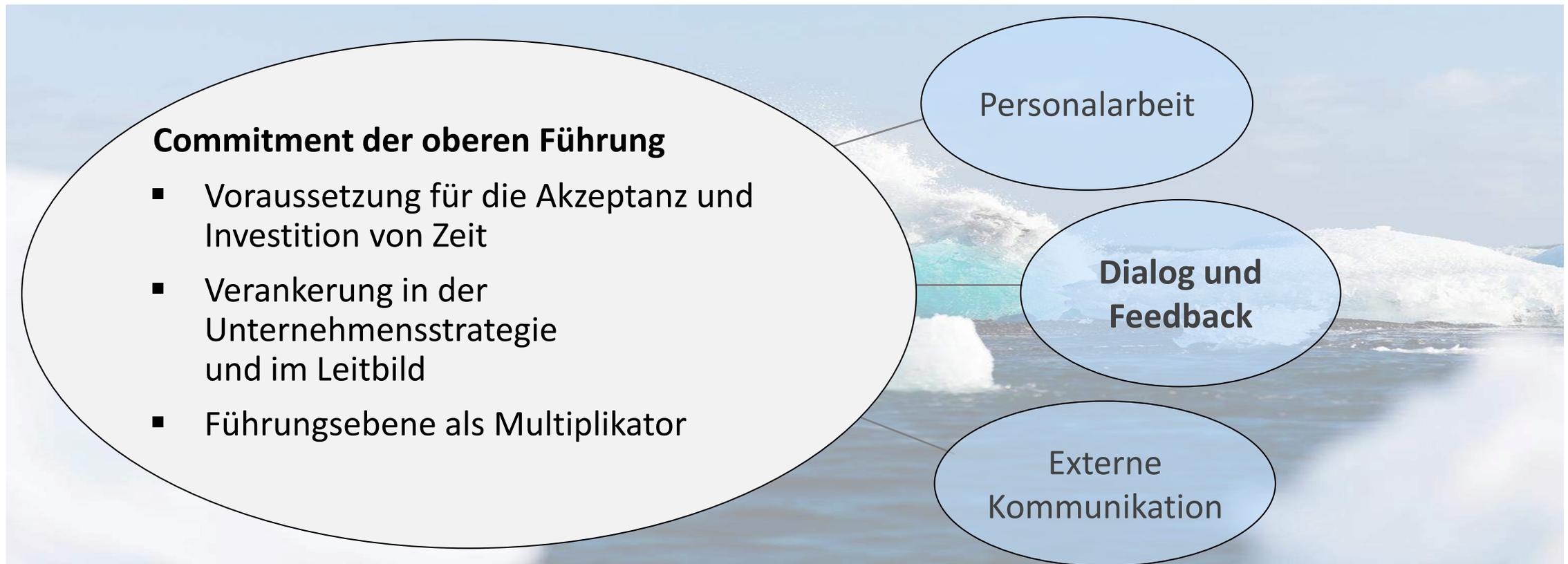
- Förderung von Beruf und Familie, Flexibilität bei Arbeitszeit und –ort kann neue Motivation, Engagement und Kreativität fördern
- Individuelle Lösungen schaffen

- Identifizierung neuer potenzieller Kunden durch neue Kommunikationskanäle/ Plattformen
- Erfassung von Kompetenzen außerhalb der beruflichen Tätigkeit

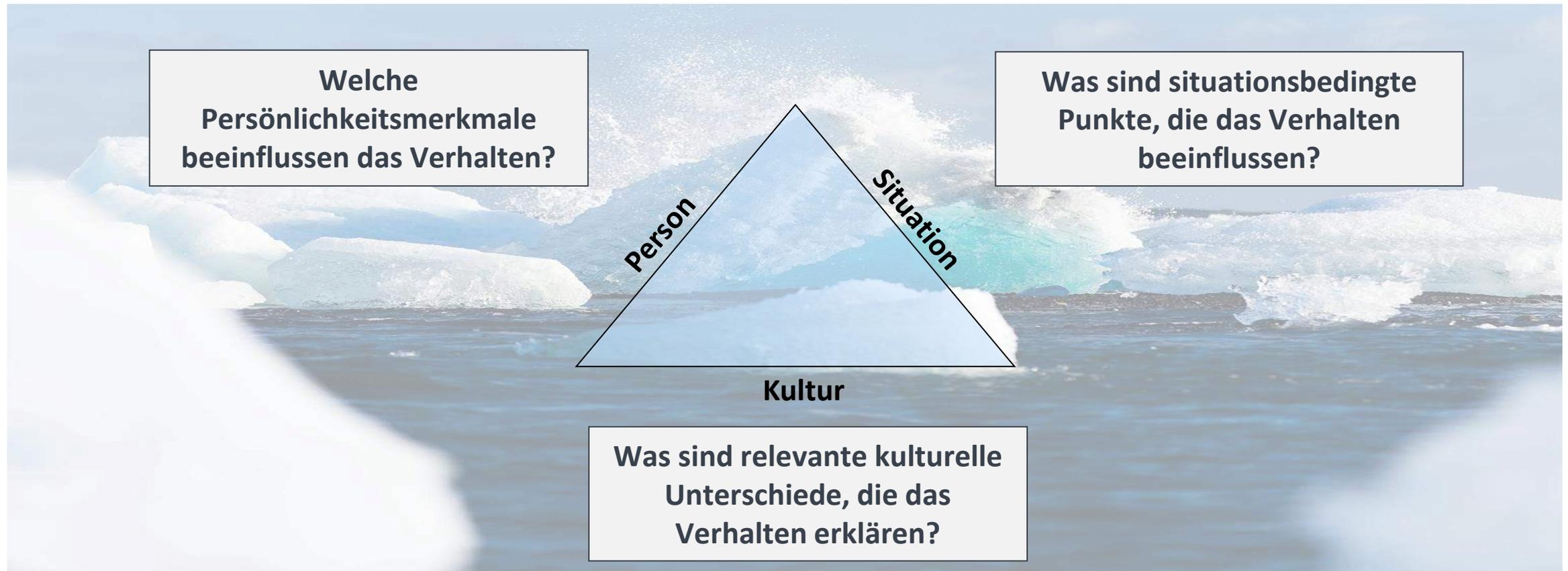
- Individueller Ansprache und Abdeckung von Bedarfen
- Leichtere Ansprache und bessere Betreuung von ausländischen Märkten von Menschen aus dem jeweiligen Land

- Ideen der Mitarbeitenden zu Vielfaltsmerkmalen über virtuelle „Ideenwerkstätte“ systematisch erfragen und gestalten
- Potenziale von „Alt“ und „Jung“ gezielt nutzen

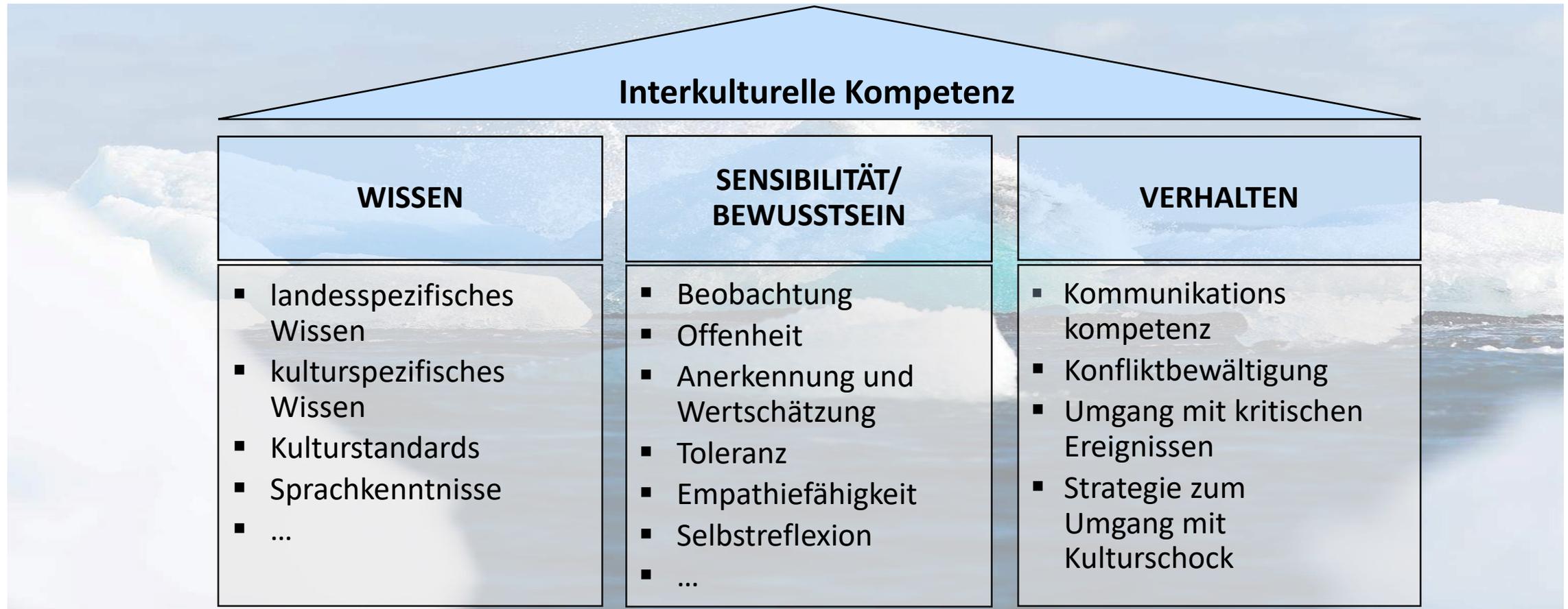
## Diversity Management – zentrale Gestaltungsfelder im Überblick



„Vielfaltkompetenz“ bedeutet, Verhalten und die vielfältigen Gründe dafür ganzheitlich zu betrachten



## (Inter)-Kulturelles Wissen macht das Führen diverser Teams leichter und erfolgreicher



## Maßnahmen zur Gestaltung von Diversity Management im Überblick

Beispiele unterschieden nach Aufwand sind:

Gering	Mittel	Groß
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interkultureller Kalender</li> <li>▪ <b>Diversity-Berichte</b></li> <li>▪ Diversity-Wettbewerbe</li> <li>▪ Standpunkte von Führungskräften</li> <li>▪ Leitfäden für Gespräche</li> <li>▪ <b>Fokusgruppen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einarbeitungspläne</li> <li>▪ <b>Workshops/ Trainings</b></li> <li>▪ Mitarbeiternetzwerke</li> <li>▪ Leitlinien</li> <li>▪ <b>Cross-Tandems</b></li> <li>▪ Zielvereinbarungen</li> <li>▪ <b>Externe Unterstützung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b></li> <li>▪ Karriereplanung</li> <li>▪ Gesundheits-management</li> <li>▪ Bonussysteme</li> <li>▪ Stellenprofile- und anzeigen</li> </ul>

## „Was“ und „Wie“ systematisch gestalten

Wie?
<b>Verhalten entwickeln</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rollenklärung</li><li>▪ Kompetenzmodelle</li><li>▪ Bewusstsein zu Unterschieden vermitteln und Dialog fördern</li><li>▪ Anwendung bewährter Kommunikationstechniken, z.B. Paraphrasieren, GFK</li><li>▪ Trainings und Coaching Fokus Reflektionsfähigkeiten</li></ul>

Was?
<b>Maßnahmen gestalten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vielfalt-Verantwortliche</li><li>▪ Mentoren- und Patenprogramme</li><li>▪ Organisation von Dialog- und Feedbackstrukturen</li><li>▪ Informelle Austauschformate</li><li>▪ Flexible Arbeitszeitmodelle</li><li>▪ Vielfalt-Berichte im Intranet o.ä.</li><li>▪ Interkulturelle Kalender</li></ul>

## Agenda

- 
- 1 Diverse, digitale Teams – Überblick zum Themenfeld

---

  - 2 Vertrauenskultur – Eckpfeiler zum Aufbau und Weiterentwicklung

---

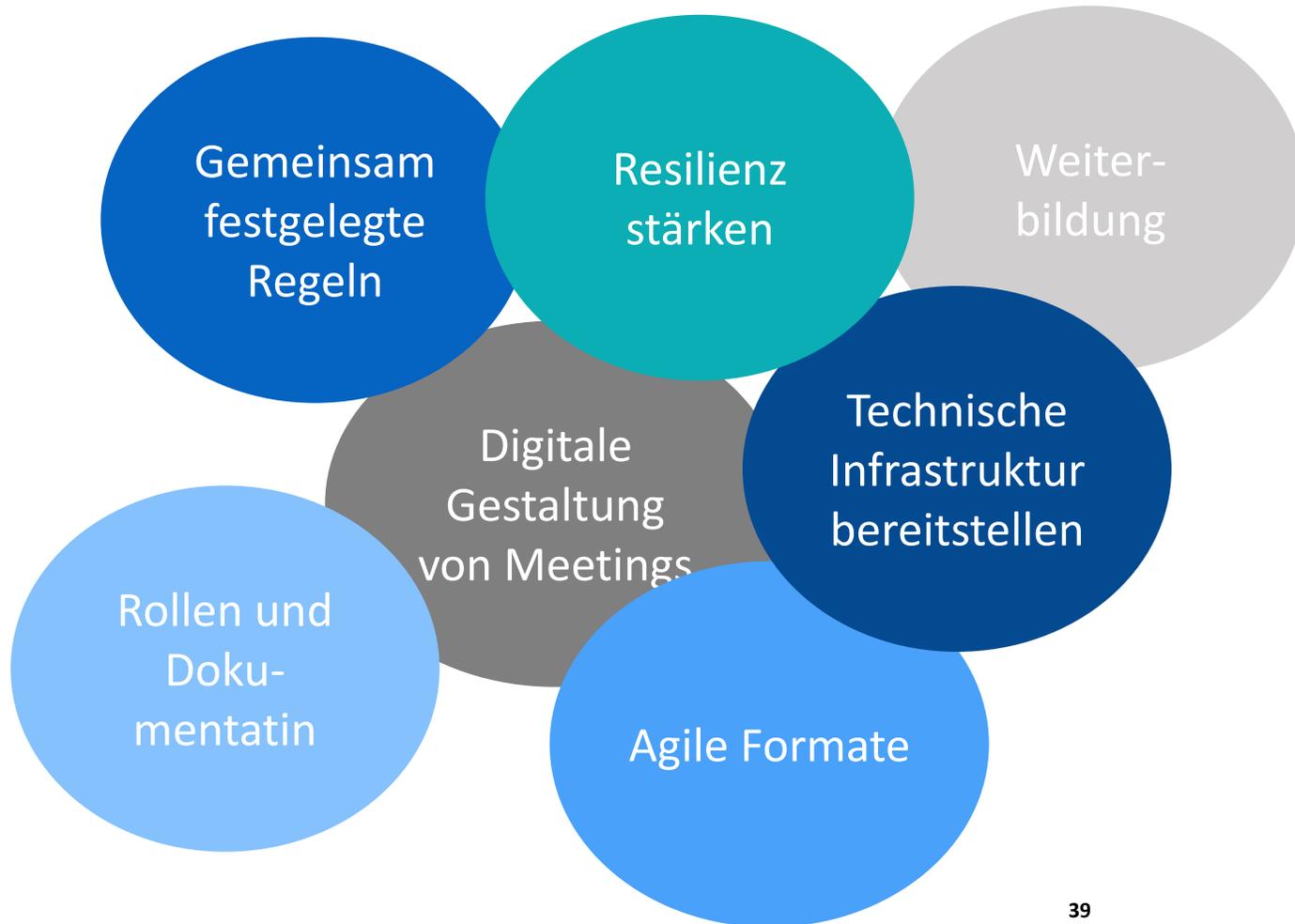
  - 3 Diversity Management – Nutzen und Wege der Gestaltung

---

  - 4 **Digitale Teamkommunikation – Erfolgsfaktoren**

---

## Zentrale Elemente der digitalen Kommunikation im Überblick



## Technische Infrastruktur bereitstellen



Bildquelle: Pixabay

- Mobile Endgeräte zur Verfügung stellen, Anbindung sicherstellen
- virtuelle Arbeits- und Kommunikationsräume etablieren: Teams, Zoom, WebEx, etc.
- IT Support bereitstellen
- Bilden von Tandems / Mentoring

## Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten

### Zur zwischenmenschlichen Kommunikation

- Feedbackregeln
- Umgang mit Missverständnissen
- Konfliktbewältigung

### Zum Informationsaustausch

- Welches Medium für welchen Anlass?
- Maximaler Zeitabstand für Rückmeldungen
- Angabe von Erreichbarkeitsfenstern
- Meetingeinladung: Ziel, Agenda, Vorbereitung



## Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten

### **Rollen:**

- Zuständigkeiten sind geklärt und transparent
- Alle kennen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die eigenen und die der anderen

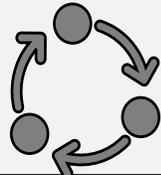
### **Dokumentation**

- Updates laufend aktuell und für alle zugänglich
- Für alle Teammitglieder aktuelle To Do Listen
- Regelmäßige Besprechung von offenen Aufgaben

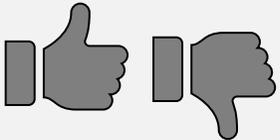
Rollen und  
Dokumentation



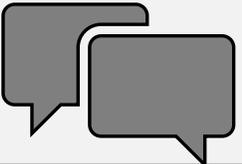
# Agile Formate für die Kommunikation in einer Übersicht

**Team Culture Workshops** 

**Kanban Board** 

**Retrospektive** 

**Srum Boards** 

**Barcamps** 

**Red Dot Conversation** 

Team Culture Workshop mit dem gesamten Team kann eine wichtige Stellschraube für eine bessere Zusammenarbeit sein

**Zielsetzung:**

Verbesserung der Verständigung und Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse

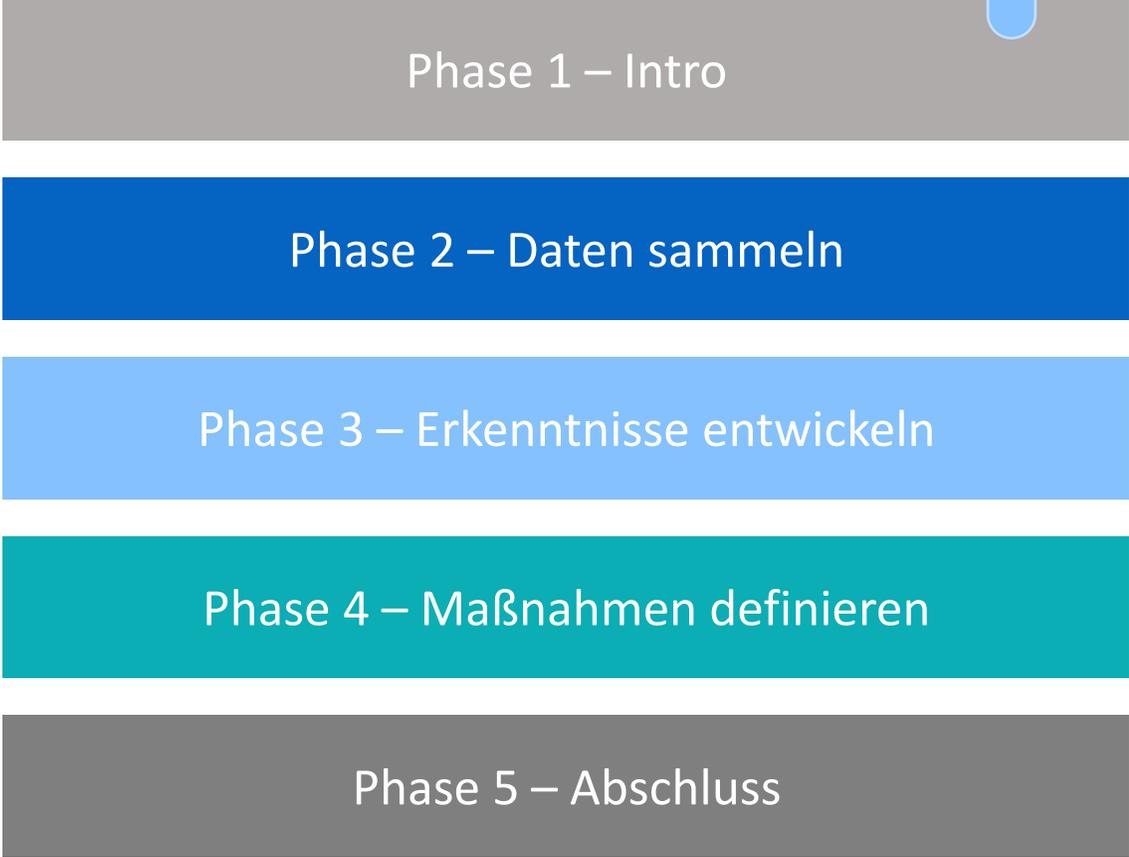
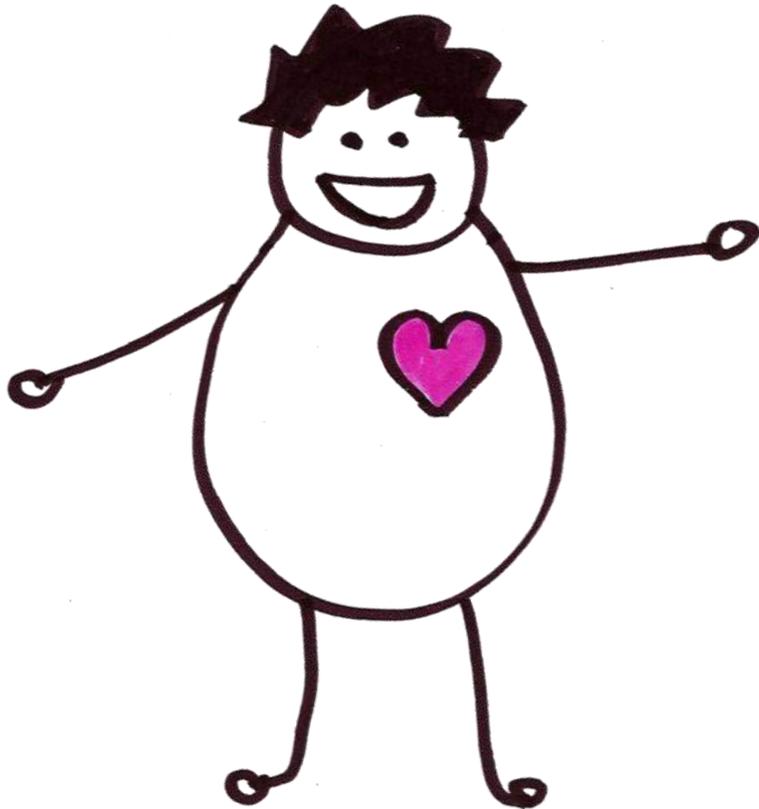
**Beispielhafte Inhalte:**

Präsentation vom Eisbergmodell und Behandlung der folgenden Punkte:

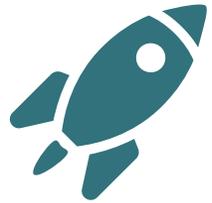
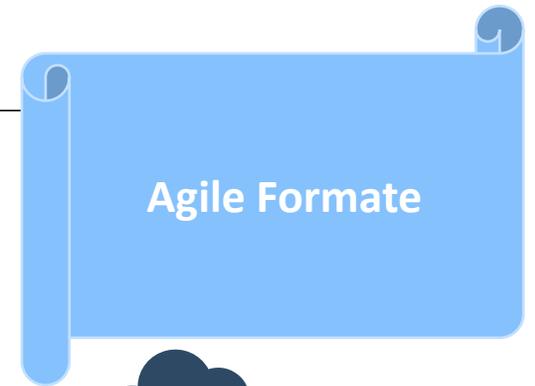
- Selbstanalyse
- Stärkenfeedback untereinander
- Gemeinsamkeiten erkennen
- „Problematische“ Unterschiede erkennen
- Ideenfindung zur Problemlösung
- Organisation und Gestaltung von Lernpartnerschaften



## Beispiel: Retrospektive



## Beispiel: Das Retro Board



*Das sollten wir  
so weitermachen*

*Damit sollten  
wir aufhören*



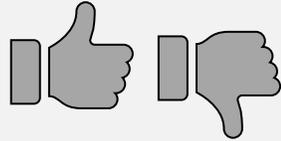
*Dafür brauchen  
wir eine Lösung*

*Dafür möchte  
ich Danke sagen*



## Gestaltung von digitalen Meetings interaktiv gestalten

Check-in



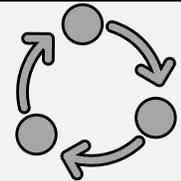
Agenda mit D, I, E



Time Timer



Wechselnde Moderation



Feedback

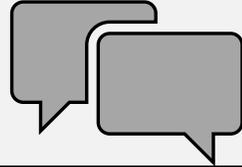


Tools zur Aktivierung u  
Interaktivität



## Beispiele für digitale, agile Projektmanagementtools

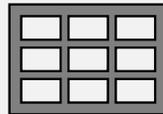
Scruml



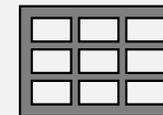
Sli.do



Padlet



Trello



Mentimeter



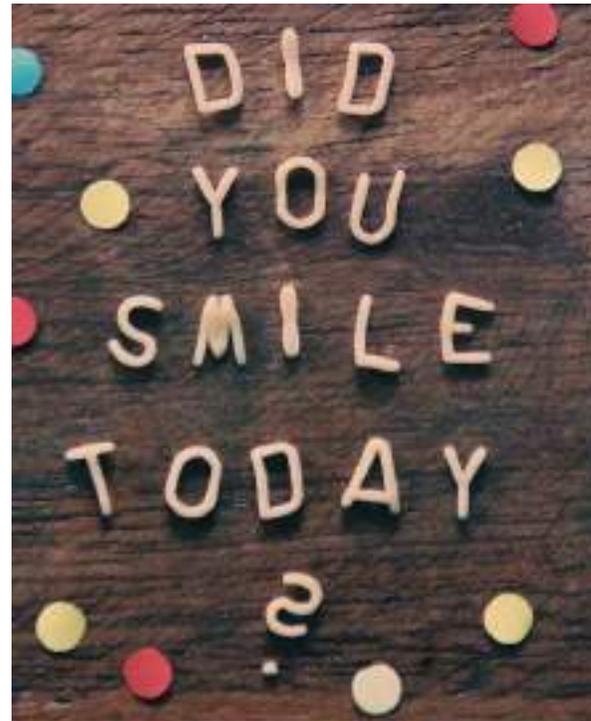
Mural and Miro



## Beispiele für digitale Abwechslung und Entspannung

Resilienz stärken

### Digital Kaffee



### Lach-Yoga

### Sportpause

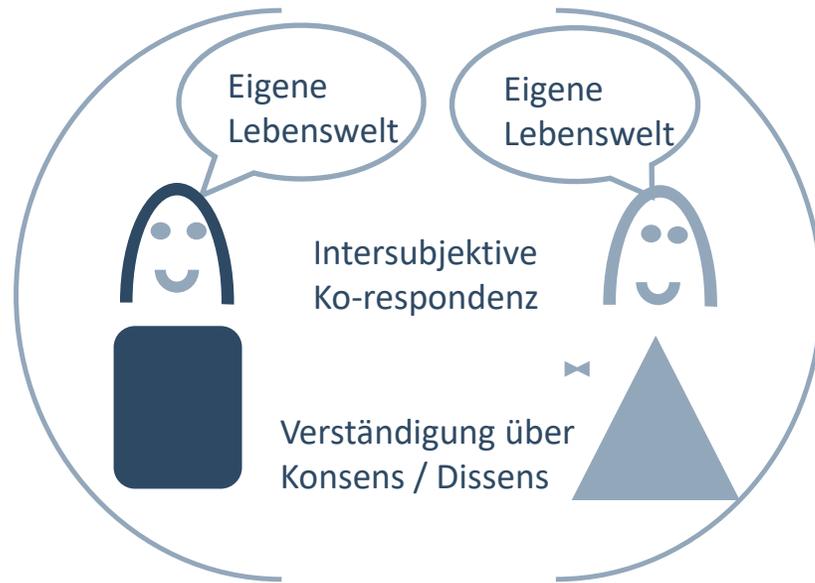


### Meditation

## Partizipation: Letztendlich geht es vor allem darum mit Dialog zu subjektiven Lebenswelten Verständigung und Vertrauen zu schaffen

„Der Andersdenkende ist kein Idiot,  
er hat sich eben eine andere  
Wirklichkeit konstruiert.“

**Paul Watzlawick**



<b>Gemeinsame Ziele</b>

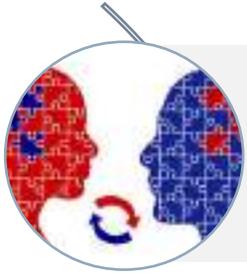
<b>Erwartungen: Bedürfnisse erfragen und klären</b>

<b>Wertschätzung durch Feedback</b>

<b>Informelle, persönliche Gespräche ermöglichen</b>

<b>Transparenz und Nahbarkeit schaffen</b>

## Fazit



Beziehungsgestaltung über Dialog ist die Grundlage erfolgreicher diverser, digitaler Teams.

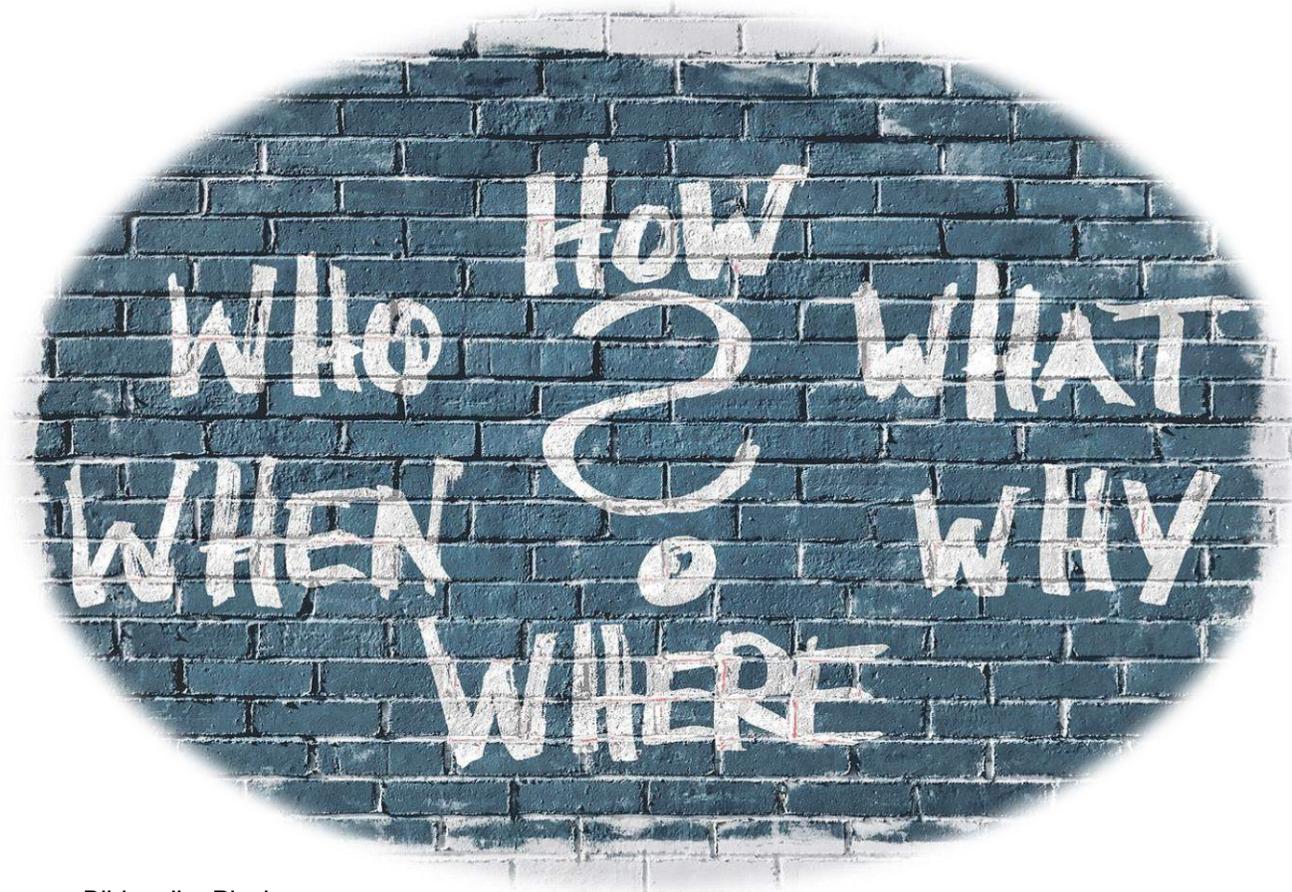


Reflexionsfähigkeit sollte gezielt (weiter-)entwickelt werden, damit Selbstführung und (interkulturelle) Dialoggestaltung gelingen.



Ein Bewusstsein für das Unbewusste und das Üben von Perspektivwechsel machen nicht nur die Zusammenarbeit besser, sondern die Zusammenarbeit leichter und erfolgreicher.

Und nun bin ich gespannt auf Ihre Fragen!



Bildquelle: Pixabay

Kontaktieren Sie mich gerne!



So erreichen Sie mich:

**Annette Dietz**

Telefon: 0221 4981-796

E-Mail: [dietz@iwkoeln.de](mailto:dietz@iwkoeln.de)