

Das Gefühl der Zugehörigkeit: Aspekte zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion



Investitionen in Trainings zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) zur Stärkung der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz sind für Organisationen nicht länger ein Luxus, sondern eine unverzichtbare Notwendigkeit. Studien von Arbinger zeigen, dass [71 % der marktführenden Organisationen das Thema der Diversität, Chancengleichheit und Inklusion zur Priorität machen](#). Folglich sind Maßnahmen zu DEI für Unternehmen, die eine dynamische und innovative Kultur fördern wollen, ein absolutes Muss.

Bei der Fülle an Angeboten zu DEI kann es jedoch eine Herausforderung – wenn nicht sogar eine Überforderung – sein, die „richtige“ Option für eine Organisation zu identifizieren. Eine Lösung, die auch tatsächlich und nachhaltig etwas bewirkt. Wir haben bereits unsere Auffassung darüber geteilt, dass die meisten [Trainingsmaßnahmen zu DEI nicht funktionieren](#). Das liegt daran, dass sich die meisten Trainings zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion auf die Veränderung von Verhaltensweisen zur Einhaltung gewisser Richtlinien konzentrieren, anstatt die Ursache von Vorurteilen

an der Wurzel zu bekämpfen: **dem Mindset**.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, welche Inhalte in [Trainings zu DEI](#) berücksichtigt werden sollten, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Dabei stützen wir uns auf unsere eigenen Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Tausenden von Klienten weltweit.

Wahre Zugehörigkeit beginnt beim Mindset

Das Mindset ist die Triebfeder für unsere Ansichten, unser Verhalten und unsere Wahrnehmung als Menschen. Daher ist es nur logisch, dass das Mindset im Mittelpunkt von Trainings zu DEI steht bzw. stehen sollte. Das Problem ist jedoch, dass die meisten Programme zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion den Faktor *Mindset* nicht einmal erwähnen.

Wenn wir uns nicht mit unserem Mindset als Ursache für Voreingenommenheit, Stereotypisierung oder Ungleichbehandlung auseinandersetzen, behandeln wir eigentlich nur die „Symptome“ eines viel tieferliegenden Problems. Im Folgenden finden Sie einige der Symptome, die sich auf eine Organisationskultur auswirken könnten:

Symptome von Voreingenommenheit und Stereotypisierung

1 Ausgrenzendes Verhalten	2 Mikro-Aggressionen
3 Mangelnde Interessenvertretung	4 Symbolismus
5 Verwerfen von Bedenken	6 Ungleichbehandlung

Anstatt nur die oberflächlichen Aspekte von Vorurteilen am Arbeitsplatz zu behandeln, sollte es unser Ziel sein, eine Atmosphäre wahrer Zugehörigkeit zu schaffen. Nur dann können wir beobachten, wie sich Kollegialität, Zusammenarbeit und Innovation verändern und Menschen über sich hinauswachsen.

Dazu sind folgende Punkte zu beachten:

1. Menschen willkommen heißen,

statt sie auszugrenzen

Viele Trainingsprogramme zu DEI konzentrieren sich auf die Einhaltung von Richtlinien: was man sagen oder tun darf und was nicht. Das problematische daran ist, dass die Vorgabe von Verhaltensregeln einzig und allein die *Verhaltensebene* beeinflusst – wie Menschen handeln. Verhaltenstraining hat keinen Einfluss darauf, wie Menschen sich selbst oder ihre Mitmenschen sehen – ihre *Sichtweise*.

Aus der Arbeit mit unseren Klienten wissen wir, dass die Anwendung von Tools und Lösungskonzepten hilfreich ist, um herausfordernde Gespräche oder Situationen zu operationalisieren. Ein Hilfsmittel, das sich bei Initiativen zu DEI sehr bewährt hat, ist unser [Tool zur Selbsteinschätzung von Vorurteilen](#).

Mit dieser Übung laden wir Teilnehmende dazu ein, ihre eigenen Vorurteile zu entdecken, indem sie sich zunächst selbst hinterfragen. Wir alle haben gelernt, bestimmte Aspekte von uns *besser als* oder *schlechter als* zu beurteilen, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Vielleicht betrachtet man seine Staatsangehörigkeit *besser als* das anderer Menschen? Welche Botschaften haben dazu geführt, dass dieses Vorurteil geprägt wurde? Vielleicht beurteilt man sein Alter *schlechter als* das anderer Menschen. Wie beeinflusst solch eine Sichtweise die tagtäglichen Interaktionen?

Testen Sie diese Übung selbst und finden Sie heraus, wie viele unbewusste Vorurteile in Ihrem Leben derzeit zu erkennen sind.

	Besser als	Schlechter als	Unsicher/ Situativ	Aussagen, die dieses Vorurteil erzeugt haben	Image, das ich dargestellt habe	Was ist die Auswirkung?
Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Rasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Nationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Geburtsort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Familienstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sprache/Akzent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Religion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sexuelle Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Körper Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Körperliche Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Bildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Position/Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Politische Ansichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Nehmen Sie sich nach dieser Übung zudem einen Moment Zeit, um zu reflektieren, warum diese Methode funktioniert. Anstatt andere Menschen für deren Wahrnehmungen zu beschuldigen oder zu tadeln, befähigen wir die Teilnehmenden mit diesem Tool, ihre eigenen Vorurteile zu hinterfragen und direkt deren Einfluss auf ihr Leben zu erkennen.

2. Menschen ermutigen, ihre Sichtweise zu ändern

Nachdem die Menschen ihre Vorurteile hinterfragt haben, besteht der nächste Schritt darin, sie zu einer anderen Sichtweise zu ermutigen. Viele Stereotypen und Vorurteile sind tief verwurzelt. Erst wenn sie ans Licht gebracht werden, sind die Menschen gefordert, sie klar zu sehen. Manchmal leugnen Menschen zunächst Dinge, die sie nicht aufrichtig verstehen. Dann sollte die Aufgabe von Trainings zu Diversität,

Chancengleichheit und Inklusion darin bestehen, den Teilnehmenden die Augen für diese Tatsachen zu öffnen.

Dieses Video ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie Vorurteile die Wahrnehmung der Realität verzerren können:

Ein besseres *Sehen* bedarf daher eines besseren *Zuhörens* und *Lernens*.

Zuhören, Fragen stellen und neugierig sein ist der Schlüssel, um mit anderen in Kontakt zu treten. Das gilt besonders für Menschen, mit denen wir in irgendeiner Weise nicht vertraut sind. Nur so können wir jemanden wirklich kennenlernen. Andernfalls halten wir uns einfach an das, was wir bereits zu wissen glauben.

Aus diesem Grund hebt sich ein wirkungsvolles Programm zu DEI von anderen ab, wenn es darum geht, die Sichtweise zu verändern und Menschen zu vermitteln, wie sie anderen aktiv zuhören können. Sowohl am Arbeitsplatz als auch zu Hause können wir immer daran arbeiten, einander besser zuzuhören und Diskriminierung, Vorurteile, Fehleinschätzungen und Ängste abzubauen.

Wir schlagen drei Schlüsselbereiche vor, die beim aufrichtigen Zuhören zu beachten sind:

1. Zuhören, um *etwas über die Person zu erfahren*
2. Zuhören, um *von der Person zu lernen*
3. Zuhören, um *durch die Person zu erkennen*, dass man womöglich falsch liegt

Wenn wir diese drei Bereiche beim Zuhören berücksichtigen, entsteht eine tiefere Verbindung zwischen dem Zuhörenden und dem Gesprächspartner. Wenn wir so Dinge erfahren, die wir vorher noch nicht gehört hatten, beginnen wir, die andere Person nun besser zu verstehen. Wir erkennen, dass unser Gesprächspartner sich und seine Ansichten durchaus wertschätzt.

Wenn wir nicht aufrichtig zuhören und nicht von unseren Mitmenschen lernen, bleiben wir in unseren Gewohnheiten und unseren eigenen Überzeugungen verhaftet.

Das folgende Beispiel zeigt, wie sich Stereotypen und falsche Vorstellungen selbst in die kleinsten Bereiche unseres täglichen Lebens einschleichen können. Dies hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir andere Menschen sehen und wie wir über sie urteilen:

Videos (wie die oben gezeigten Beispiele) sind eine hervorragende Möglichkeit, um Menschen für andere Perspektiven zu sensibilisieren. Sie tragen dazu bei, in Trainings zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion mehr Empathie in den Teilnehmenden hervorzurufen. Sie fordern uns heraus, Dinge anders zu sehen, indem wir jemandem zuhören, der offen über seine Erfahrungen spricht. Menschen haben eine natürliche Vorliebe für Geschichten. Daher sind Videobeispiele, die uns [die Menschlichkeit in anderen sehen und spüren lassen](#), hoch effektiv. Sie lehren uns, aufmerksam zuzuhören, anstatt einfach nur Konzepte durchzusprechen.

3. Menschen in psychologische Sicherheit führen

[Die Gewährleistung psychologischer Sicherheit](#) ist eine entscheidende Komponente von Trainings zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion, da sie die Grundlage für inklusive Lernumgebungen bildet. Wenn sich jeder Einzelne ohne Angst vor Verurteilung oder Repressalien sicher fühlt, ist es wahrscheinlicher, dass er sich aktiv an Diskussionen und Aktivitäten beteiligt, die ein tieferes Verständnis und Mitgefühl mit seinen Kolleg:innen schaffen.

Um die psychologische Sicherheit in Trainings zu gewährleisten, empfehlen wir Diskussionen in Kleingruppen zu ermöglichen. Man kann die Teilnehmenden in Gruppen einteilen, um ein Video zu besprechen, eine Frage zu beantworten oder eine Übung gemeinsam zu bearbeiten. Das Wichtigste ist, die Gruppen klein zu halten, damit sich die Teilnehmenden sicher fühlen und sich offen untereinander austauschen. Großen Arbeitsgruppe können dagegen einschüchternd wirken, und hemmen eine offene Kommunikation. Daher ist der Gedankenaustausch in einer kleinen Gruppe von zwei oder drei Personen wesentlich angenehmer.

Die Berücksichtigung psychologischer Sicherheit in Trainings

zu DEI ermöglicht Teilnehmenden mit unterschiedlichem Hintergrund, sich respektiert und wertgeschätzt zu fühlen. So wird eine förderliche Atmosphäre für das Lernen und die Weiterentwicklung geschaffen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass etwaige Machtdynamiken fortbestehen und gewisse Stimmen an den Rand gedrängt werden. Dies würde die Wirksamkeit der Schulungsmaßnahme untergraben.

Die Furcht vor dem Scheitern kann Einzelne daran hindern, Risiken einzugehen, seine Meinung zu äußern und neue Ideen einzubringen. Zur Förderung von Innovationen sollte daher das Programm für DEI die Mitarbeitenden befähigen, Schuldzuweisungen durch Neugierde zu ersetzen, zwischenmenschliche Wertschätzung zu praktizieren und Raum für kreative Experimente zu schaffen.

Denn mangelnde psychologische Sicherheit kann dazu führen, dass Mitarbeitende zögern, sich voll und ganz für ihre Arbeit zu engagieren. Dies wiederum führt zu einer geringeren Arbeitsmoral und einer sinkenden Produktivität – was letztlich den Erfolg der gesamten Organisation beeinträchtigt. Die Priorisierung psychologischer Sicherheit schafft eine fundamentale Grundlage für das Gelingen von Initiativen zur Förderung von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion. Dadurch wird ein positives und unterstützendes Arbeitsumfeld für alle Menschen begünstigt.

Mit effektivem Training zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion die Teamdynamik transformieren

Wenn Menschen sich sicher fühlen, ihre Meinung offen zu äußern, sich einander aufrichtig zuhören können und wissen, wie sie ihre eigenen Vorurteile hinterfragen, fördert dies eine neue Ebene effektiver Kommunikation und Zusammenarbeit.

Dies wiederum steigert die Kreativität und Innovationsfähigkeit in Teams. Die Transformation von Teams durch die Schaffung von Zugehörigkeit wirkt sich letztendlich auf alle Bereiche einer Organisation aus. Der Prozess beginnt mit kleinen Schritten. Und er kann schon hier und heute beginnen.