



awo lifebalance

Karin Esch und Alicia Rosemann

# Vielfalt fördern

Diversity stark machen mit EAP-Dienstleistungen



# Inhalt

- 1 Einleitung
- 2 Was ist Diversity?
- 3 Unconscious Bias & die negativen Auswirkungen
- 4 Unverzichtbarkeit von Diversity in Unternehmen
- 5 Allgemeine Maßnahmen in Organisationen
- 6 Unterstützung durch EAP-Dienstleistungen
- 7 Zusammenfassung

## Impressum

awo lifebalance GmbH  
Eastend-Tower  
Otto-Brenner-Str. 245 · 33604 Bielefeld  
Fon 0800 296 2000 (kostenlos)  
Fax 0180 1296 329 (zum Ortstarif)  
Geschäftsführerin: Karin Esch

E-Mail: [info@awo-lifebalance.de](mailto:info@awo-lifebalance.de)  
[www.awo-lifebalance.de](http://www.awo-lifebalance.de)

Text und Konzept: Karin Esch und Alicia Rosemann  
Illustrationen: Alicia Rosemann  
Layout: Daniel Labidi und Alicia Rosemann  
Bildquelle: ©iStockphoto.com: simplehappyart; melitas; wildpixel

©awo lifebalance GmbH, Mai 2023

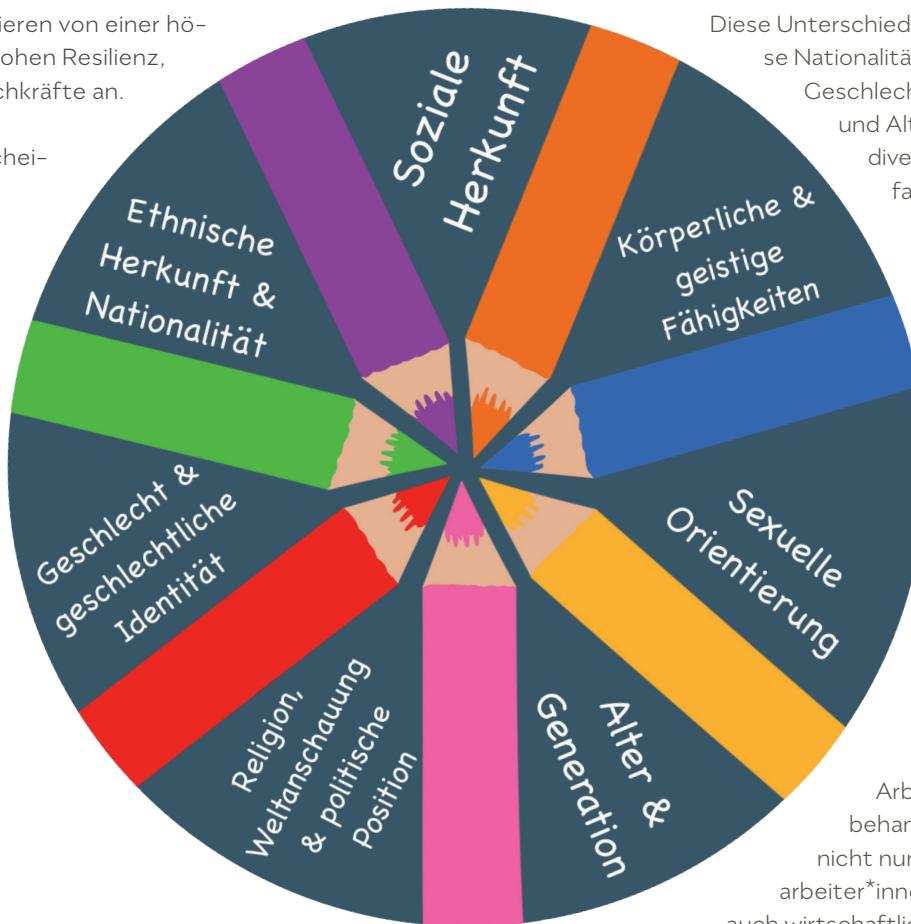
## 1 Vielfalt fördern –

Diversity stark machen mit  
EAP-Dienstleistungen

### **VIELFALT IST DAS FUNDAMENT DES ERFOLGS.**

Arbeitgeber\*innen, die auf Diversity setzen, profitieren von einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, einer hohen Resilienz, sind kundenorientierter und ziehen die besten Fachkräfte an.

Eine inklusive Unternehmenskultur ist daher entscheidend für wirtschaftlichen Gewinn. Erfahren Sie in unserem White Paper, welche Maßnahmen Sie ergreifen können, um eine Diversity-orientierte Kultur zu fördern, und wie Employee Assistance Programs (EAP)-Dienstleistungsunternehmen dabei helfen.



## 2 Was ist Diversity?

Unterschiede - Gemeinsamkeiten -  
Menschen

Diversity beschreibt zunächst einmal ganz allgemein die Vielfalt von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die Menschen mitbringen.

Diese Unterschiede können sich in äußerlichen Faktoren, wie beispielsweise Nationalität, ethnischem oder kulturellem Hintergrund, Sprache, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, körperlichen Eigenschaften und Alter, äußern. Aber auch die inneren Faktoren können divers sein: Hier geht es um unterschiedliche Haltungen, Erfahrungen oder Weltanschauungen, um geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten.

Eine diversifizierte Belegschaft bringt unterschiedliche Perspektiven, Fähigkeiten, Erfahrungen und Ideen in den Arbeitsalltag ein. Das wiederum macht ein Unternehmen nachweisbar kreativer, innovativer, produktiver und nicht zuletzt wirtschaftlich erfolgreicher.

Diversity im Unternehmen umfasst jedoch nicht nur die Mitarbeiter\*innen, sondern auch die Unternehmenskultur, die Arbeitsbedingungen und die Beziehungen zu Kund\*innen.

Eine Diversity-fördernde Unternehmenskultur schafft ein Umfeld, in dem alle Mitarbeiter\*innen gleichberechtigt und respektvoll behandelt und ihre individuellen Stärken und Unterschiede wertschätzt werden.

Arbeitgeber\*innen, die das Thema Diversity nicht sensibel behandeln oder diskriminierende Praktiken zulassen, riskieren nicht nur negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und das Image des Unternehmens, sondern können auch wirtschaftliche Einbußen erleiden – nicht zuletzt dadurch, dass sie talentierte Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen verlieren, die sich nicht mit den bestehenden Werten und der Kultur des Unternehmens identifizieren möchten.

### 3 Unconscious Bias

#### Die negativen Auswirkungen der unbewussten Vorurteile

Überall dort, wo wir aufeinandertreffen, laufen in jedem von uns automatisch und unbewusst ganz bestimmte Abwägungen und Entscheidungen ab: Mit wem habe ich es hier zu tun? Welchen Hintergrund, welche Absichten hat mein Gegenüber? Wie wird die Person sich verhalten? Ist die Person mir sympathisch oder nicht?

Aufgrund von bestimmten äußerlichen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder körperliche Eigenschaften versehen wir Menschen einander innerhalb von Sekundenbruchteilen mit ganz bestimmten Etiketten. „Ah, weißer Mann über 50, Schnurrbart, leichtes Übergewicht, kariertes Hemd. Bestimmt ein ganz gemütliches Naturell, einer der sich nicht mehr alle acht Beine ausreißen wird für den Job!“ – so könnte überspitzt formuliert ein Vorurteil lauten, das auf ganz bestimmten stereotypen Denkmustern und Erfahrungswerten beruht.

Diese unbewussten und oft tief in uns verwurzelten Denkmuster heißen „**Unconscious Bias**“ – englisch für „unbewusste Voreingenommenheit“. Ganz neutral betrachtet, bietet diese Vorgehensweise unseres Gehirns Vorteile: Die Menschen um uns herum schnell in gewisse Kategorien einzuteilen, macht die Flut der auf uns einströmenden Informationen weniger komplex und überfordernd. Und das ist aus Sicht unseres Gehirns wichtig. Denn wir haben im Alltag gar keine Ressourcen, um bei jedem Menschen, auf den wir stoßen, genau hinzuschauen und intensiv zu prüfen, wie er gestrickt ist, welche Verhaltensweisen er an den Tag legt, wie seine Haltung zu den für uns wichtigen Themen lautet etc. Wir sehen einen unbekannten Menschen, sortieren ihn aufgrund unserer ganz persönlichen Erfahrungswerte, (emotionalen) Bewertungen und Interpretationen blitzschnell in eine Schublade und fertig. Unser Hirn nimmt eine Abkürzung. Und das vereinfacht unser Leben immens.

Unbewusste und oft tief in uns verwurzelte Denkmuster heißen „**Unconscious Bias**“ („unbewusste Voreingenommenheit“). Ganz neutral betrachtet, bietet diese Vorgehensweise unseres Gehirns Vorteile.

#### Weitere Bias-Typen

##### Affinity Bias

Damit ist die Tendenz von Personen gemeint, Menschen zu bevorzugen, die ihnen ähnlich sind oder mit denen sie Gemeinsamkeiten haben. So bevorzugt beispielsweise ein Personalverantwortlicher einen Bewerber aufgrund von ähnlichen Hobbys oder Interessen, anstatt sich auf objektive Qualifikationen und Erfahrungen zu konzentrieren.

##### Gender/Racial Bias

Gender oder Racial Bias bezieht sich auf Vorurteile aufgrund des Geschlechts oder der Ethnie, die eine Person hat – wenn beispielsweise eine Führungskraft unbewusst Frauen seltener befördert oder ein Vorstellungsgespräch für einen bestimmten Job aufgrund der ethnischen Herkunft des Bewerbers ablehnt.

##### Primacy-Effekt

Menschen erinnern sich an Informationen, die sie zuerst erhalten, besser als an die nachfolgenden Informationen. Der berühmte erste Eindruck zählt stärker als möglicherweise andere, diesem ersten Eindruck widersprechende Informationen, die danach kommen.

##### Horn-Effekt

Die allgemeine negative Wahrnehmung von einer Person oder Sache wird auf bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen übertragen, auch wenn diese nicht unbedingt mit der Wahrnehmung übereinstimmen. Eine Person, die als unsympathisch und unfreundlich wahrgenommen wird, könnte auch als unintelligent und inkompetent wahrgenommen werden, obwohl sie dies möglicherweise gar nicht ist.

## Confirmation Bias

Damit ist ein kognitives Phänomen gemeint, bei dem Menschen unbewusst nach solchen Informationen suchen und diese bevorzugt auswählen, die ihre bestehenden Überzeugungen, Hypothesen oder Erwartungen bestätigen. Gleichzeitig ignorieren sie Informationen oder weisen sie ab, die ihren bestehenden Überzeugungen widersprechen. Confirmation Bias kann in vielen Bereichen unseres Lebens auftreten, zum Beispiel bei politischen Überzeugungen, religiösen Ansichten, Vorurteilen oder auch bei der Beurteilung von Menschen oder Gruppen.

**Die unbewusste Voreingenommenheit mag unserem Gehirn einige Arbeit ersparen, sie hat aber auch deutliche Nachteile:** Wenn sie mit Abwertung und Ablehnung einhergeht, kann sie letztlich zu Diskriminierung führen, sprich: zur ungleichen Behandlung von Menschen aufgrund bestimmter Merkmale wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung oder körperliche Eigenschaften.

## Diskriminierung kann sich in verschiedenen Formen manifestieren:

- Direkte Diskriminierung tritt auf, wenn eine Person aufgrund eines Merkmals wie Behinderung oder Geschlecht benachteiligt wird.
- Indirekte Diskriminierung tritt auf, wenn eine scheinbar neutrale Regel oder Praxis tatsächlich Menschen benachteiligt, die bestimmte Merkmale aufweisen. Zum Beispiel könnte eine Jobanforderung wie „müssen muttersprachlich deutsch sprechen“ Personen benachteiligen, die nicht mit Deutsch als Muttersprache aufgewachsen sind.



Diskriminierung hat gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsleben von Menschen und auf die Arbeitsumgebung insgesamt. Organisationen, in denen diskriminierende Verhaltensweisen praktiziert und toleriert werden, riskieren nicht nur negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und das Image des Unternehmens, sondern auch wirtschaftliche Einbußen – beispielsweise dann, wenn es talentierte Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen verliert, die sich nicht mit den in ihren Augen kritikwürdigen Werten und der Kultur des Unternehmens identifizieren möchten. Es ist deshalb unerlässlich für Arbeitgeber\*innen, die Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen für die Wirkungsweisen und Zusammenhänge von Unconscious Bias und Diskriminierung zu sensibilisieren, die daraus entstehenden Veränderungen konsequent zu implementieren und permanent zu reflektieren. Vorschläge und Best Practices dafür lesen Sie weiter unten.



## 4 Warum Diversität in Unternehmen unverzichtbar ist

Lebt ein Unternehmen aktiv Diversity, bringt das viele Vorteile, sowohl für Arbeitgeber\*innen als auch für die Mitarbeiter\*innen. Hier sind einige der wichtigsten Gründe, warum Diversity im Arbeitskontext gefördert werden sollte:

### Innovationsfähigkeit, Wachstum und Entwicklung

Wenn verschiedene Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, Erfahrung und Denkweise zusammenarbeiten, entstehen oft neue und innovative Ideen. Das Unternehmen kann von diesem breiteren Spektrum an Erfahrungen und Perspektiven profitieren, um kreative Lösungen zu entwickeln und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

### Entscheidungsfindung

Wenn Entscheidungen nur von einer homogenen Gruppe von Personen getroffen werden, besteht die Gefahr, wesentliche Punkte, Perspektiven oder Bedürfnisse von bestimmten Interessenvertretungen und Kund\*innengruppen zu übersehen. Eine diverse Belegschaft bringt bei der Bewertung von Problemen und der Entwicklung von Lösungen ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Ideen ein.

### Resilienz

Nicht nur in der Land- und Forstwirtschaft sind Monokulturen anfälliger für Umweltkrisen: Das gilt auch für das Arbeitsumfeld. Eine Organisation wird erst dann widerstandsfähig und kann dynamisch auf unterschiedlichste Veränderungen reagieren, wenn sie aufgrund der Diversität der Belegschaft auch ganz unterschiedliche Herangehensweisen im Repertoire hat – nicht nur im Hinblick auf Funktionen und Rollen, sondern auch auf Perspektiven und Wertvorstellungen.

### Internationalisierung

Eine diverse Belegschaft spiegelt die Realität unserer globalisierten Welt wider. Deshalb überwindet sie kulturelle Barrieren in der Zusammenarbeit mit internationalen Kund\*innen und Interessenvertretungen auch viel leichter. Unternehmen mit hoher Diversity können darum ihre Produkte und Dienstleistungen schneller an globale Trends und Entwicklungen anpassen. Sie bleiben wettbewerbsfähig und im zunehmend internationalen Wettbewerb um Fachkräfte attraktiv.

### Zufriedenheit und Bindung

Wenn Mitarbeiter\*innen das Gefühl haben, in einem inklusiven Arbeitsumfeld zu arbeiten, in dem ihre Unterschiede geschätzt werden, sind sie tendenziell zufriedener mit ihrer Arbeit und fühlen sich emotional stärker mit dem Unternehmen verbunden. Dies führt zu einer höheren Leistung und Bindung der Mitarbeiter\*innen.

### Personalmanagement

Durch die Förderung von Diversity profitiert das Unternehmen von einem breiteren Talentpool. Dies ist insbesondere in Branchen mit einem hohen Wettbewerb um Fachkräfte von Vorteil: Die Arbeitgeber\*innen haben es dann leichter, die besten Mitarbeiter\*innen für die Positionen zu gewinnen. Auch Personalengpässe lassen sich leichter überwinden.

### Orientierung an den Kund\*innen

Unternehmen mit einer diversen Belegschaft verstehen die Bedürfnisse und Perspektive ihrer Kund\*innen besser und können sie deshalb auch mit ihren Marketingstrategien besser erreichen, beispielsweise Kund\*innen aus bestimmten kulturellen oder sprachlichen Umfeldern. Hat das Unternehmen Mitarbeiter\*innen, die selbst Teil dieser Gruppe sind, können sie wertvolle Einsichten und Erfahrungen in die Bedürfnisse und Präferenzen der Kund\*innen einbringen und anwenden.

## Unternehmens-image

Arbeitgeber\*innen, die sich für Diversity und Inklusion einsetzen, haben ein positiveres Image in der Öffentlichkeit. Kund\*innen, Investierende sowie zukünftige Mitarbeiter\*innen nehmen das Arbeitsumfeld und seine Werte positiver wahr und binden sich somit in ihrer jeweiligen Rolle an das Unternehmen.

**Förderung von Diversity ist also ein wichtiger Faktor, um ein gesundes, erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und zu führen – ein Unternehmen, das sich durch Kreativität, Innovationskraft und eine engagierte Belegschaft auszeichnet.**

Dies wirkt sich nicht zuletzt sehr konkret auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens aus: So stellte das Beratungsunternehmen McKinsey 2020 in einer Studie<sup>1</sup> mit über 1.000 Unternehmen aus 15 Ländern fest, dass Unternehmen mit der höchsten Geschlechtervielfalt in ihren Führungsteams mit einer um 25 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit eine überdurchschnittliche Rentabilität aufweisen als Unternehmen mit der niedrigsten Geschlechtervielfalt. Für die ethnische und kulturelle Vielfalt ergab sich eine 36-prozentige Wahrscheinlichkeit einer überdurchschnittlichen Leistung bei der EBIT-Marge. Mit anderen Worten: Je diverser ein Unternehmen aufgestellt ist, desto höher sind seine Chancen auf wirtschaftlichen Erfolg. Laut dieser Studie ist eine inklusive Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor, um Diversität und den Unternehmenserfolg dauerhaft zu verbessern.

## 5 Allgemeine Maßnahmen in Organisationen

Auch im Bereich Diversity gibt es keine Standardlösungen, die für alle Unternehmen gleichermaßen funktionieren. Dennoch tragen einige Maßnahmen signifikant dazu bei, eine Diversity-orientierte Kultur in einer Organisation zu etablieren. Hier ein Überblick:

### Diversity- und Inclusion-Komitees

Ein Diversity- und Inclusion-Komitee – also ein ständiger Kreis von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften, die gemeinsam überlegen, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Diversität in der Organisation beitragen und wie diese Maßnahmen umgesetzt werden können – ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für eine inklusive Unternehmenskultur. Dieses Komitee kann auch überlegen, wie Diversity als Wertvorstellung in Mission, Vision und Leitbild des Unternehmens zu integrieren wäre – um sämtlichen Interessenvertretungen zu signalisieren, dass das Unternehmen Diversity als wichtig erachtet und die Förderung von Diversity Teil der Kernwerte ist.

### Diversitätsziele

Kennzahlen sind wichtig, gerade auch für den Kernwert Diversity. Unternehmen können hier bestimmte Diversitätsziele setzen, um sicherzustellen, dass die Organisation auf allen Ebenen divers aufgestellt ist. Diese Ziele sollten messbar und realistisch sein. Ein Beispiel wäre das Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt auf einen bestimmten Prozentsatz zu erhöhen oder eine Quote für ethnische Minderheiten in Vorstand oder Aufsichtsrat zu setzen.

## Diversity-Recruiting

Eine Diversity-orientierte Kultur beginnt bereits beim Recruiting-Prozess. Arbeitgeber\*innen können ihre Stellenanzeigen in diversen Netzwerken und Plattformen veröffentlichen und bei der Einstellung auf eine vielfältige Gruppe von Kandidat\*innen mit verschiedenen Hintergründen und Erfahrungen achten. Ein Beispiel wäre das Schalten von Stellenanzeigen auf Plattformen, die sich an Frauen, LGBTQIA+ oder Menschen mit Behinderungen richten. Für Unternehmen mit fachlich spitzem Fokus könnte es umgekehrt zielführend sein, auf Karrieremessen und Jobbörsen präsent zu sein, die sich an eine breitere Zielgruppe richten. Die Grundvoraussetzung ist dabei die Verwendung einer Sprache, die alle Kandidat\*innen gleichermaßen anspricht.

## Entscheidungsgremien

Eine Organisation kann gezielt darauf achten, dass ihre Entscheidungsgremien divers besetzt sind, um unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zu berücksichtigen.

## Tagesgeschäft

Unternehmen können sicherstellen, dass Diversität in allen Bereichen des Unternehmens gefördert wird, zum Beispiel durch die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten für Eltern oder Mitarbeiter\*innen mit Pflegeverantwortung sowie Arbeitsorte, die Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen nehmen.

## Offene Kommunikationskultur

Arbeitgeber\*innen können eine offene Kommunikationskultur schaffen, in der Mitarbeiter\*innen sich frei, ggf. sogar anonym äußern und ihre Meinungen und Ideen einbringen können. Ein Beispiel wäre das Einrichten von Feedback-Mechanismen, in denen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte Rückmeldungen und konstruktives Feedback geben.

## Diversity-Initiativen

Unternehmen können Diversity-Initiativen unterstützen und fördern, um die Integration von Vielfalt in ihre Unternehmenskultur zu erleichtern. Sponsoring-Programme für Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund sind ein Beispiel dafür. Sie können auch Partnerschaften mit Organisationen eingehen, die sich auf die Förderung von Vielfalt und Inklusion spezialisiert haben. So hat IBM eine Partnerschaft mit der National Society of Black Engineers gegründet, um die Einstellung von schwarzen Ingenieur\*innen zu fördern.

## Interkultureller Austausch

Ein Unternehmen kann beispielsweise Sprachkurse für Mitarbeiter\*innen anbieten, damit diese die Sprache und Kultur ihrer Kolleg\*innen besser verstehen und die Kommunikation verbessern. Ein weiteres Beispiel wäre die Einrichtung eines Mentoringsystems, bei dem Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund einander unterstützen und voneinander lernen. Auch die Organisation von interkulturellen Events wie Potlücks, bei denen Mitarbeiter\*innen Gerichte aus ihren Heimatländern teilen, kann dazu beitragen, Verständnis und Wertschätzung für verschiedene Kulturen zu fördern.

## Diversity-Trainings und -Schulungen

Ein Diversity-Training kann die Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte auf die Bedeutung von Diversity aufmerksam machen und sensibilisiert sie dafür, unbewusste Stereotypen und Vorurteile zu erkennen und abzubauen. Hier geht es vorwiegend darum, den Wert der individuellen Unterschiede und Stärken der einzelnen Mitarbeiter\*innen zu betonen. Diese Trainings und Schulungen können regelmäßig stattfinden und speziell auf bestimmte Themen wie kulturelle Sensibilität oder Unconscious Bias ausgerichtet sein.

**Der wichtigste Erfolgsfaktor für gelebte Diversity in einem Unternehmen ist letztlich der strukturierte Reflexionsprozess darüber – beispielsweise im Diversity- und Inclusion-Komitee – und anschließend dann die Integration der gewonnenen Erkenntnisse und des neuen Verhaltens- und Werte-Repertoires in die Organisation. Für alle Beteiligten sollte allerdings eines klar sein: Es braucht viel Zeit, Geduld und fortlaufende Evaluation und Reflexion.**



## 6 Unterstützung durch EAP-Dienstleistungsunternehmen

Eine wichtige Unterstützung bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Organisationen bieten Employee Assistance Programs (EAP). Diese Programme bzw. Dienstleistungsunternehmen haben in der Regel eine breite Palette von Angeboten, die den Mitarbeiter\*innen dabei helfen, ihre persönlichen und beruflichen Herausforderungen zu bewältigen und ihre Leistung am Arbeitsplatz zu verbessern. Dies umfasst auch die Förderung der Inklusion und Diversität am Arbeitsplatz.

Zur Verdeutlichung des Wertes von EAP-Angeboten und welche praktische Unterstützung diese leisten können, folgen einige Beispiele.

### 6.1 Fallbeispiele aus dem EAP-Alltag

Im Folgenden werden konstruierte Alltagssituationen dargestellt, bei denen EAP-Dienstleistungsunternehmen wie awo lifebalance unterstützen können.

Und bei aller Verantwortung der Organisation: Wichtig ist, in Trainings und Schulungen deutlich zu machen, dass die Mitarbeiter\*innen bei sich selbst beginnen sollten. Sensibilisierung für Diversity ist ein nie endender, lebenslanger Prozess. Hier geht es um kritische Reflexion eigener Bilder und Wahrnehmungen, um die Erweiterung des Wissens über Diskriminierung, um das Einüben eines Perspektivenwechsels, um das Zuhören und Annehmen, um das Ausloten eigener Handlungsspielräume und die aktive Beschäftigung mit anderen (z. B. mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturreihen, Menschen mit anderer sexueller Orientierung, Weltanschauung etc.). Eine Organisation kann viel dazu beitragen, dass sich Diversity als Teil der Unternehmenskultur etabliert, es bleibt jedoch immer auch eine Frage der Haltung jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin – unabhängig vom Hierarchielevel.

### 6.1.1 Fallbeispiel 1: Alleinerziehende fördern

Tina arbeitet in der Marketingabteilung eines großen Unternehmens. Sie ist alleinerziehende Mutter. Ihre Tochter Lea hat kürzlich ihren 5. Geburtstag gefeiert und geht jeden Tag bis 16 Uhr in die Kita. Nun möchte Tina eine Fortbildung machen, damit sie in Zukunft auf Wunsch ihrer Vorgesetzten ein weiteres Aufgabenfeld übernehmen kann: Das Kundenmagazin des Unternehmens wird bald nur noch in einer Online-Version erscheinen und Tina soll das komplexe Redaktionssystem dafür bedienen. Das Problem: Die einwöchige Fortbildung findet ganztags statt und Tina hat niemanden, der in dieser Woche Lea jeweils um 16 Uhr von der Kita abholt und solange betreut, bis Tina am Abend von der Fortbildung nach Hause kommt. Sie ruft deshalb die EAP-Dienstleisterin ihres Unternehmens an und bittet um Unterstützung. Noch am gleichen Tag bespricht sie mit der Fachberatung der EAP-Dienstleisterin die infrage kommenden Betreuungsmöglichkeiten und erhält nach kurzer Zeit einen konkreten Lösungsvorschlag: Eine organisierte Betreuungsperson der EAP-Dienstleisterin wird Lea abholen, mit ihr zusammen nach Hause gehen und so lange dortbleiben, bis Tina zurück ist. Kosten entstehen für Tina keine. Sie kann in Ruhe ihre Fortbildung besuchen und ist aufgrund der erfahrenen Unterstützung extra motiviert. Ihre erweiterte Qualifikation wird dem Unternehmen sehr nützen. Es sorgt so aktiv dafür, dass es effizienter arbeiten kann und außerdem eine gute Mitarbeiterin wie Tina im Unternehmen bleibt und nicht ersetzt werden muss.



### 6.1.2 Fallbeispiel 2: Full-Power-Leistung mit Behinderung

Ulrich leitet die IT-Abteilung der deutschen Niederlassung eines global agierenden Beratungskonzerns – und hat seit drei Jahren Multiple Sklerose. Seine Erkrankung schreitet in Schüben unaufhaltsam fort. Er ist mittlerweile körperlich im Alltag sehr eingeschränkt, kann nicht mehr richtig gehen, hat Sehstörungen und sehr oft Schmerzen in den Gelenken. Er befürchtet, dass seine Kräfte nicht mehr ausreichen, um seinen Job gut zu machen, und er deshalb in Frührente gehen muss. Im Gespräch mit der externen EAP-Dienstleisterin bietet diese ihm an, für ihn einen von der Krankenkasse bezahlten Alltagshelfer zu suchen. Dieser Alltagshelfer wird ihn täglich von zu Hause ins Büro begleiten und die Dinge übernehmen, die Ulrich nicht mehr schafft. Für Ulrichs Arbeitgeber ist das eine großartige Lösung: Ulrich wird ihm als Fachkraft weiter zur Verfügung stehen, das Unternehmen kann von seinem Wissen und seinem Erfahrungsschatz profitieren – und die Kolleg\*innen von Ulrichs wertvoller Führungsarbeit. Ulrich wiederum muss sich noch nicht verrennen lassen, sondern kann weiterhin seiner Arbeit nachgehen, die ihm und seiner Familie ein stabiles Auskommen sichert und ihm außerdem das gute Gefühl gibt, einen wertvollen Beitrag für sein Unternehmen zu leisten.



### 6.1.3 Fallbeispiel 3: Kultursensibel in der Pflege

Elif ist ausgebildete Chemielaborantin und arbeitet seit einigen Jahren in der Qualitätskontrolle eines weltweit tätigen Gesundheitsunternehmens in München. Dort prüft sie Arzneimittelzubereitungen und Wirksubstanzen gemäß geltender Prüfverfahren – eine Arbeit, die viel Genauigkeit, Sorgfalt und Konzentration erfordert. Als Elifs Eltern älter und gebrechlicher werden, merkt sie, wie die Sorge um die beiden sie zunehmend Kraft kostet. Elifs Eltern kommen aus der Türkei, sprechen kaum Deutsch und leben in einer über 500 Kilometer weit entfernten Stadt im Ruhrgebiet. Sie telefoniert mehrmals täglich mit den beiden, kann sich davor und danach nur schleppend wieder in ihre jeweiligen Aufgaben am Arbeitsplatz eindenken. Elif hat ein permanent schlechtes Gewissen – was soll nur mit den beiden werden, wenn sie mehr Hilfe brauchen und sie, ihre einzige



Tochter, so weit weg lebt? Eine Kollegin empfiehlt Elif, sich an die externe EAP-Dienstleisterin ihres Betriebs zu wenden. In einem ersten Beratungsgespräch informiert sich Elif über die verschiedenen Möglichkeiten der Unterstützung. Am Ende einigen sie sich darauf, dass die EAP-Dienstleisterin ein kultursensibles Pflegeheim ausfindig machen wird, das Elifs Eltern aufnehmen kann. Dort wird im Rahmen der interkulturellen Pflegebeziehung auf ihre Migrationsbiografie, ihre individuellen Werte, kulturellen und religiösen Prägungen besondere Rücksicht genommen. Für Elif ist dies eine immense Erleichterung, sie kann seit dem Gespräch ihre Kräfte wieder voll und ganz in die Arbeit einbringen.

### 6.1.4 Fallbeispiel 4: Konstruktiv mit rassistischem Verhalten umgehen

Stefan ist Geschäftsführer bei einem kleinen Werkzeughersteller. Zu seinem Team dort gehört ein älterer Mitarbeiter, Heinz, der sich aufgrund seiner jahrzehntelangen sehr guten Arbeit sowohl bei Belegschaft als auch Geschäftsführung ein ausgesprochen solides Standing erarbeitet hat. In einer Zeit, in der sehr viele Flüchtende nach Deutschland kommen, stellt Stefan aus einem humanitären Ansatz heraus einen jungen Flüchtlings namens Rafael ein und sorgt sich persönlich sehr intensiv darum, dass er sich im Betrieb und in seinem neuen Heimatland wohlfühlt.

Heinz beginnt daraufhin, Rafael zu mobben: Er macht seine Arbeit vor den Kolleg\*innen schlecht, reißt rassistische Witze und redet höchst abweisend, wenn überhaupt, mit ihm.

Daraufhin spricht Stefan gegenüber Heinz eine Abmahnung aus. Er ist jedoch hilflos, wie es nun weitergehen soll. An sich möchte er Heinz als Mitarbeiter nicht verlieren. Er holt sich deshalb Unterstützung bei der externen EAP-Dienstleisterin. Seine Ansprechpartnerin dort coacht ihn mit dem Ziel, dass sich beide Seiten wieder aneinander annähern können – trotz der ausgesprochenen Abmahnung.

Stefan erkennt, dass die Abmahnung richtig war. Und zwar vor dem Hintergrund, dass er als Geschäftsführer die Verantwortung dafür trägt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es allen Mitarbeiter\*innen ermöglichen, sich im Unternehmen wohlzufühlen.



#### 6.1.4 Fallbeispiel 4: Konstruktiv mit rassistischem Verhalten umgehen (Fortsetzung)

Stefan versteht irgendwann aber auch, dass er Heinz nicht in seine Entscheidung, Rafael einzustellen, eingebunden hat. Normalerweise tat er das jedoch immer bei Neueinstellungen. Er versteht, dass es hier um Offenheit, Verständnis und schließlich die grundsätzliche Bereitschaft geht, die Beweggründe des jeweils anderen anzuerkennen. Und so wird ihm klar, dass Heinz keine rassistischen Ur-Motive hat, sondern unbefriedigte eigene Bedürfnisse nach Wertschätzung. Diese unbefriedigten Bedürfnisse drückt Heinz durch diskriminierendes Verhalten gegenüber Rafael aus. Heinz wünscht sich Anerkennung für das, was er im Unternehmen leistet. Für Stefan war Heinz bisher einfach wie selbstverständlich nur da.

Indem Stefan sich für diese Sichtweise öffnet und Heinz gegenüber anders verhält, kann dieser seinen Widerstand loslassen und es bleibt bei der Abmahnung des Verhaltens ohne letzliche Kündigung.

## 6.2 Weitere Unterstützungsangebote von EAP-Dienstleistern

- EAP-Dienstleistungsunternehmen bieten beispielsweise **Schulungen und Workshops** für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte an, in denen das Bewusstsein für Diversität und Inklusion geschärft und interkulturelle Kompetenz gefördert wird. So lassen sich Stereotypen und Vorurteile abbauen und die Sensibilität für die Bedürfnisse und Perspektiven von Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen erhöhen.
- EAP-Dienstleistungsunternehmen beraten und coachen auch Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte, die Unterstützung bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen benötigen. In diesen **Beratungen und Coachings** kann es um die Entwicklung und Umsetzung von diversitätsorientierten Programmen und Initiativen gehen, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind.
- Darüber hinaus stellen EAP-Dienstleistungsunternehmen **Ressourcen und Unterstützung** für Mitarbeiter\*innen bereit, die von Diskriminierung, Ausgrenzung, Mobbing oder Belästigung betroffen sind und ihre Erfahrungen im geschützten Rahmen teilen können.
- Die Unterstützung kann aber auch sehr konkrete Formen annehmen, um Menschen in den unterschiedlichsten Lebenslagen zu helfen, ihre Arbeitskraft zu erhalten. **Unterstützung bei der Organisation von Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder Lebenslagencoaching** entlasten die Beschäftigten nachhaltig. Bei Letzterem geht es beispielsweise um private oder berufliche Konflikte, Schuldenberatung, Trennungs- und Scheidungssituationen, Probleme mit Suchterkrankungen etc. Leistungsberechtigt sind die Mitarbeiter\*innen selbst sowie ihre Kinder, Eltern und Lebenspartner\*innen.

EAP-Dienstleistungsunternehmen sind also eine wertvolle Ressource für Arbeitgeber\*innen, die Diversität und Inklusion fördern möchten. Sie können Schulungen, Beratung und Unterstützung für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte bereitstellen, um das Bewusstsein zu schärfen und die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen zu erleichtern.

## 7 Zusammenfassung

### Die wichtigsten Punkte in Kürze

#### Diversity?

Diversity bedeutet Vielfalt in Bezug auf äußere und innere Unterschiede von Menschen. Im Arbeitskontext bringt eine diversifizierte Belegschaft unterschiedliche Perspektiven und Ideen ein und macht ein Unternehmen kreativer, innovativer, produktiver und wirtschaftlich erfolgreicher. Auch die Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Kund\*innen sollten Diversity-fördernd sein. Organisationen, die Diversity ablehnen oder diskriminieren, riskieren negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, Image und Wirtschaftlichkeit.

#### Unconscious Bias

Menschen treffen automatisch und unbewusst Entscheidungen, wenn sie aufeinandertreffen. Äußere Merkmale wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit führen zu Stereotypen und Voreingenommenheit, die als „Unconscious Bias“ bezeichnet werden. Obwohl diese unbewussten Denkmuster unserem Gehirn Arbeit ersparen, können sie auch zu indirekter oder direkter Diskriminierung führen. Diskriminierung zieht jedoch negative Konsequenzen auf die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter\*innen sowie der Wirtschaftlichkeit und das Image eines Unternehmens nach sich. Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen wenden sich ab.

#### Vorteile für Arbeitgeber\*innen

Diversity hat viele Vorteile, sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter\*innen. Unternehmen mit Diversity können von kreativen Lösungen profitieren, ihre Resilienz verbessern, die internationale Expansion erleichtern, eine höhere Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen erreichen, einen breiteren Talentpool ausnutzen, eine stärkere Orientierung der Kund\*innen erreichen und ein verbessertes Unternehmensimage erzielen. Eine McKinsey-Studie ergab, dass Unternehmen mit der höchsten Geschlechter- und kulturellen Vielfalt in ihren Führungsteams eine signifikant höhere Chance haben, überdurchschnittliche Rentabilität zu erzielen. Inklusive Unternehmenskultur ist also ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

#### Maßnahmen für Arbeitgeber\*innen

Für die Einführung einer Diversity-orientierten Kultur in einem Unternehmen gibt es keine Standardlösungen, aber durchaus hilfreiche Maßnahmen. Dazu zählen regelmäßige Diversity-Trainings, Diversity- und Inclusion-Komitees sowie das Setzen von Diversitätszielen. Auch ein Diversity-orientiertes Recruiting, die Förderung von Diversität in Entscheidungsgremien, im Tagesgeschäft und durch eine offene Kommunikationskultur sind wichtig. Unternehmen können zudem Diversity-Initiativen unterstützen und Partnerschaften mit Organisationen eingehen, die sich auf die Förderung von Vielfalt und Inklusion spezialisiert haben.

#### EAP als Unterstützung

Employee Assistance Programs (EAP) können Arbeitgeber\*innen bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen unterstützen. EAP-Dienstleistungsunternehmen bieten beispielsweise Schulungen und Workshops an, um das Bewusstsein für Diversität und Inklusion zu schärfen. Sie beraten und coachen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte bei der Umsetzung von diversitätsorientierten Programmen und Initiativen. Zudem stellen sie Ressourcen und Unterstützung für Mitarbeiter\*innen bereit, die von Diskriminierung oder Belästigung betroffen sind. EAP-Dienstleistungsunternehmen bieten auch konkrete Hilfe bei der Bewältigung von persönlichen und beruflichen Herausforderungen, wie Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder Lebenslagencoaching. Diese Dienstleistungsunternehmen sind somit eine wertvolle Ressource für Unternehmen, die Diversität und Inklusion fördern möchten.

„Wir haben ein sehr vielfältiges Umfeld und eine sehr integrative Kultur, und diese Eigen-schaften haben uns durch die schwierigen Zeiten gebracht. Die Vielfalt führte zu einer besseren Strategie, einem besseren Risiko-management, besseren Debatten und besse-ren Ergebnissen.“

~ Alan Joyce



**Die awo lifebalance GmbH (gegründet 2006) ist eine sozial nachhaltige Dienstleisterin für Arbeitgeber\*innen, die ihre Mitarbeiter\*innen darin unterstützen, Leben und Beruf in Einklang zu bringen.**

Hierzu bieten wir Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen in den Bereichen der Kinderbetreuung und Pflege, der haushaltsnahen Dienstleistungen und des Lebenslagencoachings und der psychosozialen Beratung an. Weitere Betreuungsangebote wie betriebliche Ferienbetreuung vor Ort (Ferienspiele), Online-Ferien-Beschäftigung, Inhouse-Kinderbetreuung bei Fortbildungen, Veranstaltungen und Kongressen sowie betrieblich unterstützte Kindernotfallbetreuung ergänzen unser Angebot zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Unsere awo lifebalance Academy rundet unser Angebot mit Online-Seminaren zu verschiedenen Themenbereichen ab.

Eigentümer der awo lifebalance GmbH sind die 30 Bezirks- und Landesverbände und der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Deutschland. Zu unseren Kunden zählen neben zahlreichen AWO Gliederungen vornehmlich große und mittelständische Unternehmen, (Bundes-)Behörden und DAX-40-Konzerne. Insgesamt sind wir Servicedienstleisterin für über eine Million Mitarbeiter\*innen unserer Kund\*innen.