

DIVERSITY

IN RECHT & WIRTSCHAFT

3/4

Dezember 2024

2. Jahrg.

Herausgeber*innen

Tanja Bauer-Glück

Christoph Oscar Hofbauer

Anna Louisa Wittlich, LL.M.

Dr. Valérie V. Suhr

Dr. Joshua Moir

dfv' Mediengruppe
Frankfurt am Main

85 EDITORIAL

86 WIR STELLEN UNS VOR

87 KURZNACHRICHTEN

IM FOKUS

89 **Psychologische Sicherheit – eine Brücke zwischen Diversität & Inklusion?** · Johannes Schwieterter Fernández

93 **Von Kita bis Karriere – Ambiguitätskompetenz von Beginn an – ein kleiner Zuruf** · Lucienne Bangura-Nottbeck, Dr. Patricia Heufers und Dr. Anne Ruppert, MJI

97 **Gleichstellung und Belonging: Das Beispiel alt-katholische Kirche**
Dr. Katja Hericks

101 **Discrimination In, Discrimination Out. Benachteiligung durch Algorithmen** · Elisabeth Niekrenz

108 **Stay-in-Touch-Programme in Unternehmen: Rechtssichere und erfolgreiche Umsetzung in der Arbeitspraxis** · Christina Gleinser

112 **Soziale Mobilität und der Beitrag von Unternehmen zur Chancengleichheit** · Fabienne Kasper, Shana Vierheilig

116 **AI Act und Fairnessmetriken: Rechtskonforme KI im Personalmanagement** · Kathrin Schürmann, Alexander Holz

121 **Gendern im Rechtsverkehr – der kurze Weg von der falschen Anrede zum Schadensersatz** · Dr. Friedrich Goecke, Dr. Katrin Gratzfeld

124 **Postmigrantische Diversität bei der Bayerischen Polizei: Herausforderungen & Lösungen** · Julien Bobineau

128 **Beschäftigtenetzwerke als Katalysatoren zur Entwicklung von Diversity-Kompetenz** · Magda Weiß und Matthias Hörmeyer

132 **Respekt ist kein Witz** · von Nico Dreimüller und Dr. Nils Rauer, MJI

RECHTSPRECHUNG

136 **Landgericht Berlin: Anspruch auf barrierefreien Zugang im Mietrecht**

LÄNDERBERICHT

138 **Simple Equality – Thailand ebnet den Weg für gleichgeschlechtliche Ehen** · Andreas Seela

142 **Der Gender Gap schließt sich nicht von selbst – Was Deutschland von Schweden lernen kann, und was nicht**
Patricia Schaller

INTERVIEW

147 **Die UHLALA Group im Gespräch mit We-Stay-PRIDE-Partner DATEV**
Alena Eberlein, David Bummer und Sebastian Benkert

150 **NEUES AUS VERBÄNDEN & VEREINEN**

DIE LETZTE SEITE

152 **Unser Ziel muss sein, Diversitätsbemühungen überflüssig zu machen**
Christian Wulff

Inhalt

Editorial

Anna Louisa Wittlich, LL.M. / Dr. Valérie V. Suhr / Christoph O. Hofbauer/
Dr. Joshua Moir / Tanja Bauer-Glück

**Herzlich willkommen zur 7. Ausgabe von
„Diversity in Recht und Wirtschaft“ (DivRuW)** 85

 Wir stellen uns vor 86

 Kurznachrichten 87

Im Fokus

Johannes Schwietert Fernández

**Psychologische Sicherheit – eine Brücke
zwischen Diversität & Inklusion?** 89

Lucienne Bangura-Nottbeck, Dr. Patricia Heufers und
Dr. Anne Ruppert, MJI

**Von Kita bis Karriere – Ambiguitäts-
kompetenz von Beginn an – ein kleiner Zuruf** 93

Dr. Katja Hericks

**Gleichstellung und Belonging:
Das Beispiel alt-katholische Kirche** 97

Elisabeth Niekrenz

**Discrimination In, Discrimination Out.
Benachteiligung durch Algorithmen** 101

Christina Gleinser

**Stay-in-Touch-Programme in Unternehmen:
Rechtssichere und erfolgreiche Umsetzung
in der Arbeitspraxis** 108

Fabienne Kasper, Shana Vierheilig

**Soziale Mobilität und der Beitrag von
Unternehmen zur Chancengleichheit** 112

Kathrin Schürmann, Alexander Holz

**AI Act und Fairnessmetriken:
Rechtskonforme KI im Personalmanagement** 116

Dr. Friedrich Goecke, Dr. Katrin Gratzfeld

**Gendern im Rechtsverkehr – der kurze Weg
von der falschen Anrede zum Schadensersatz** 121

Julien Bobineau

**Postmigrantische Diversität
bei der Bayerischen Polizei:
Herausforderungen & Lösungen** 124

Magda Weiß und Matthias Hörmeyer

**Beschäftigtenetzwerke als Katalysatoren
zur Entwicklung von Diversity-Kompetenz** 128

von Nico Dreimüller und Dr. Nils Rauer, MJI

Respekt ist kein Witz 132

Rechtsprechung

**Landgericht Berlin: Anspruch auf
barrierefreien Zugang im Mietrecht** 136

Länderbericht

Andreas Seela

**Simple Equality – Thailand ebnet den
Weg für gleichgeschlechtliche Ehen** 138

Patricia Schaller

**Der Gender Gap schließt sich nicht von
selbst – Was Deutschland von Schweden
lernen kann, und was nicht** 142

Interview

Alena Eberlein, David Bummer und Sebastian Benkert

**Die UHLALA Group im Gespräch mit
We-Stay-PRIDE-Partner DATEV** 147

 Neues aus Verbänden & Vereinen 150

Die letzte Seite

Christian Wulff

**Unser Ziel muss sein, Diversitätsbemühungen
überflüssig zu machen** 152

Lucienne Bangura-Nottbeck, Dr. Patricia Heufers und Dr. Anne Ruppert, MJI

Von Kita bis Karriere – Ambiguitätskompetenz von Beginn an – ein kleiner Zuruf

Die aktuelle Arbeitswelt ist geprägt von tiefgreifenden Veränderungen, wie flexible Arbeitsmodelle, der Zustrom internationaler Fachkräfte, Automatisierung von Arbeitsabläufen. Mit einer zunehmend vielfältigen Arbeitswelt entstehen jedoch Unsicherheiten, da neue und ungewohnte Situationen auftreten. Um sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein, ist Ambiguitätstoleranz entscheidend, also die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten. Darüber hinaus ist Ambiguitätskompetenz erforderlich – die Fähigkeit, konstruktiv mit dem Neuen und Unbekannten umzugehen. Diese Kompetenzen bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Miteinander in einer diverseren und sich wandelnden Arbeitswelt. Inwieweit werden bereits in frühpädagogischen Einrichtungen und darauffolgenden Bildungseinrichtungen die Grundlagen zur Entwicklung der Ambiguitätskompetenz gelegt und inwieweit profitieren und tragen Unternehmen zur erfolgreichen Zusammenarbeit in diversen Teams bei?

Die Weichen werden gestellt – Ambiguitätskompetenz in der Frühpädagogik

Im Hinblick auf das Aufwachsen in der aktuellen Gesellschaft ist die Öffnung für Neues unabdingbar. Die Heterogenität des Zusammenlebens sorgt dafür, dass Menschen, Situationen und Verhalten weniger voraussehbar sind, als sie es in der Vergangenheit waren, z.B. die Rolle von Mann und Frau. Wir leben in einer Kultur der Vielfalt. Der Kontakt mit Neuem kann das Gefühl von Unsicherheit hervorrufen, welches unterschiedlich stark wahrgenommen wird. Fällt es dem einen leicht, die positiven und negativen Aspekte einer neuen Situation zu erkennen, ordnet der andere eine neue Situation in positiv *oder* negativ ein. Insbesondere in einer Zeit der Vielfalt ist es entscheidend, wie Menschen mit neuen Situationen umgehen und Mehrdeutigkeit (positive und negative Aspekte) aushalten können. Frenkel-Brunswik (1949)¹ definiert die Fähigkeit diese Unsicherheit auszuhalten als Ambiguitätstoleranz, es heißt das Gefühl von Unsicherheit für eine kurze Dauer durchzustehen. Verfügen Menschen nicht oder nur im geringen Maße über diese Fähigkeit, können neue Situationen Orientierungslosigkeit und Stress hervorrufen. Ambiguitätstoleranz kann sowohl trainiert als auch verlernt werden. Sind Individuen in der Lage, mit den eigenen auftretenden Emotionen, z.B. Unsicherheit, umzugehen und das Kennenlernen von Neuem als Gewinn zu betrachten, kann von Ambiguitätskompetenz gesprochen werden. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass Diversität als Gewinn betrachtet wird und Freude am Kennenlernen von Vielfalt empfunden wird, auch wenn es kurzzeitige Unsicherheit hervorrufen kann.

Bildungsziele in frühpädagogischen Einrichtungen

Mit Bildungszielen in frühpädagogischen Einrichtungen (Kindertageseinrichtungen und Grundschulen) verbinden wir zuallererst schulische oder schulvorbereitende Fähigkeiten. Die Schuluntersuchung gibt ein Bild darüber wie

der, wie gut Kinder bereits Mengen erfassen und sich sprachlich äußern können. Im Auftrag frühpädagogischer Einrichtungen steht jedoch neben der Förderung der genannten Fertigkeiten folgender Auftrag

„(...) dass alle Kinder sich in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Lebenssituationen anerkennen, positive Beziehungen aufbauen, sich gegenseitig unterstützen, zu Gemeinsinn und Toleranz befähigt (...) werden“ (KiBiz NRW, § 15 (5)).²

Entsprechend deutlich wird, dass entwicklungsentsprechende Ambiguitätskompetenz bereits in der frühpädagogischen Arbeit erlernt werden soll. Durch die Heterogenität der Kindergruppe und über das Erleben, ein Teil einer Gruppe zu sein, können hier Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt gemacht werden, welche fachlich durch pädagogische Fachkräfte und Lehrkräfte begleitet und angeregt werden. Ziel ist es, das Gefühl von Gemeinschaft, unabhängig der Herkunft und individueller Ausprägung, zu erleben. Dieses Erleben gelingt nicht von selbst, sondern zum einen durch eben jene fachliche Begleitung pädagogischer Fachkräfte und Lehrkräfte. Zum anderen z.B. durch die Gestaltung eines Tagesablaufs, sowohl in Schule als auch in Kindertageseinrichtungen, der Raum zur persönlichen Gestaltung lässt und gleichzeitig Methoden zur Teilhabe *aller* bereitstellt. Damit ist zum Beispiel gemeint, dass eine Abstimmung nur dann für alle geöffnet ist, wenn Inhalte nicht nur auf rein sprachlicher Ebene besprochen, sondern durch Bilder unterstützt werden. Oder, dass Rückmeldungen aller strukturiert eingeholt werden, beispielsweise durch die Be-

1 Frenkel-Brunswik, Intolerance of Ambiguity as an Educational and Perceptual Personality Variable, *Journal of Personality* 1949, 18, S. 108–143.

2 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (2022). Gesetz zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (Kinderbildungsgesetz – KiBiz). <https://www.mkjfgf.nrw/system/files/media/document/file/kibiz-mit-stand-vom-01.08.2022.pdf>.

fragung jedes einzelnen Kindes. Wenn alle ihre Meinung teilen können, gelingt es eher, Verhalten und die Motivation dahinter einzuordnen.

Ein weiterer gewinnbringender Aspekt in Kindertageseinrichtungen und Schulen, mit jahrgangsübergreifendem Lernen, ist das Erleben regelmäßiger Fluktuation der Gemeinschaft. Mindestens jährlich müssen sich Kinder darauf einstellen, dass bekannte Gesichter die Gruppe verlassen und neue hinzukommen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems. Ein kontinuierliches Training für den Umgang mit Neuem und den Abbau von Unsicherheiten – jedoch nur dann, wenn alle miteinander in Kontakt treten. Andernfalls bilden sich Interessengemeinschaften, die zwar im kleinen Personenkreis das Gefühl von Gemeinschaft erfüllen, aber auch dazu beitragen können, dass sich Interessengemeinschaften in ihren Werten voneinander unterscheiden. Ziel ist es jedoch, ein gemeinsames Werteempfinden und gemeinsame Regeln als Gruppe zu entwickeln. Wenn Gruppen ein gemeinsames Ziel entwickeln, trägt es zum Zusammenhalt bei und gleichzeitig gibt es Orientierung, insbesondere in herausfordernden Situationen im Alltag. Wenn gemeinsame Regeln besprochen und ausgehängt werden, können sich Kinder und Fachkräfte auf ihre gemeinsamen Abmachungen beziehen. Gleichzeitig wird in der Erarbeitung sichtbar, wie unterschiedlich Kinder Konflikte und die dazugehörigen Regeln wahrnehmen. Nur im Austausch gelingt es wahrzunehmen, wie beispielsweise Kinder in Situationen wütend werden und welche Möglichkeiten es gibt, diesem Gefühl Raum zu geben. Inwiefern trägt dieses Erleben zur Ambiguitätskompetenz bei und warum ist eben dieser Entwicklungsbereich in Kita und Grundschule wichtig für das Zusammenleben in fortlaufenden Bildungseinrichtungen und Unternehmen?

In frühpädagogischen Einrichtungen bildet sich ein repräsentatives Bild unserer heterogenen Gesellschaft ab

Für das inklusive Zusammenleben der Gesellschaft ist es unabdingbar, mit Vielfalt von Beginn in Berührung zu kommen. Wenn Kinder in frühpädagogischen Einrichtungen lernen, mit unterschiedlichem Verhalten und Motivationen dafür umzugehen, sich selbst als Teil einer Gemeinschaft erleben, die eigenen Bedürfnisse äußern zu dürfen und einen Kompromiss zu schließen, haben Kinder die basalen Fähigkeiten zum inklusiven Zusammenleben gelernt – die Basis für Ambiguitätskompetenz. Eben jene Fähigkeit ist dabei sogar als zentrales Ziel frühpädagogischer und schulischer Bildung festgeschrieben:

- Die Schule vermittelt (...) das Verantwortungsbewusstsein für das Gemeinwohl (...) (Schulgesetz NRW – SchulG, § 2 (4)).³
- „Die Schule fördert die vorurteilsfreie Begegnung von Menschen (...)“ (ebd. § 2 (5)).

- „Die Schülerinnen und Schüler sollen insbesondere lernen (...) in religiösen und weltanschaulichen Fragen persönliche Entscheidungen zu treffen und Verständnis und Toleranz gegenüber den Entscheidungen anderer zu entwickeln (...)“ (ebd. § 2 (6.4)).³

Dieses Erlernen braucht die gleiche pädagogische Begleitung wie das Erlernen schulvorbereitender Fähigkeiten. Es verlangt das gesellschaftliche und politische Bewusstsein darüber, dass es, gesamtgesellschaftlich betrachtet, mindestens den gleichen Stellenwert haben muss. Dafür müssen andere Bildungsziele (vorerst) Platz machen. Aktuell scheint es, als würde Inklusion als Mitläufer in der frühpädagogischen Arbeit gedacht, dabei zeigt sich vielmehr, dass es die Basis für jedes weitere Bildungsziel ist. Nur wer sich sicher und eingebunden fühlt, kann sich Aufgaben mit dem nötigen Fokus und der nötigen Konzentration zuwenden. Kinder, die sich von Neuem nicht verunsichern lassen und die lernen, auf andere Menschen, unabhängig ihrer persönlichen Ausprägung und Merkmale, zuzugehen, lernen Vielfalt als Gewinn zu betrachten.

Jetzt heißt es Dranbleiben – Ambiguitätskompetenz in der Oberstufe, der Ausbildung & im Studium

Den Nachwuchs bereits im Schulalltag, während der Ausbildung oder im Studium aktiv auf ein unerschrockenes, selbstbewusstes und positiv geprägtes Miteinander in der Arbeitswelt vorzubereiten, um neben dem akademischen Wissen die eigenen SoftSkills rechtzeitig entwickeln zu wollen und zu dürfen – ein Gamechanger für die Bildung und die Wirtschaft.

Die Corona-Pandemie hat dieser Entwicklung nachhaltig entgegengewirkt, so dass besonders das kommunikative und offene Miteinander der Schüler*innen, Auszubildenden und auch der Studierenden massiv beeinträchtigt wurde. Besonders an den Hochschulen wurde sowohl ein Rückgang der Kommunikation und des Miteinanders als auch Studienverlängerungen und Studienabbrüche vermerkt. „Die Studierenden litten unter dem mangelnden bis fehlenden persönlichen Austausch und fühlten sich in Folge dessen vermehrt verunsichert und ‚einsam‘.“⁴ Das plötzliche Kontaktverbot, der Abbruch des strukturierten Schul- und Ausbildungsalltages, die ungewohnte Digitallehre – alles unvorhergesehene Umstände, die ein Gefühl von Angst, Unsicherheit und Isolation in der Nachwuchsgeneration freilegte.

³ Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2022). Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG). <https://bass.schul-welt.de/6043.htm#1-1p2>.

⁴ Schmieade, Küster, Stiehler, Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die psychische Gesundheit Studierender. Eine Qualitative Inhaltsanalyse von Anfragen in der der Psychosozialen Beratungsstelle (PSP), Studentenwerk Dresden, 2023. <https://docs.studentenwerk-dresden.de/publikationen/psb-schriftenreihe-auswirkungen-der-corona-pandemie.pdf>.

Schüler*innen, Auszubildende und Studierende, die in der Zukunft bereits in der Frühpädagogik ihre eigene Ambiguitätskompetenz entwickeln können, dürfte selbst eine Pandemie nicht derart aus der Bahn werfen. Sobald die Fähigkeit, mit Wandel, Krisen, widersprüchlichen Informationen oder unbekanntem Situationen umgehen zu können, geschult und auf dem Stundenplan fest verankert wird, entstehen bereits im Schulalltag konstruktive Lösungsansätze für unklare Herausforderungen. Die jungen Menschen fühlen sich dementsprechend nicht direkt von Unsicherheiten bedroht, sondern erlernen früh, das Neue, den Wandel oder die Mehrdeutigkeit als eine ganz eigene, fast schon selbstverständliche Normalität in ihr schulisches und persönliches Denken und Handeln zu integrieren. So entsteht eine neue Art der Reflexionskultur und der Reflexionskommunikation, in der Schüler*innen, Auszubildende und Studierende diese Kompetenz nutzen, um gemeinsam Ängste, Unklarheiten, Haltungen, Aussagen und Interpretationen zu teilen, zu hinterfragen, in den offenen, interessierten Diskurs zu gehen und den Mehrwert von Vielfalt genau in diesen Phasen als Gewinn zu erachten. Sie bleiben aufgrund des Austausches eher handlungsfähig und können trotz Unsicherheiten im Außen Entscheidungen im Innen treffen und diese überzeugt, selbstbewusst, emphatisch und pragmatisch in die Kommunikation bringen.

Wie können junge Menschen ihre Kommunikationsfähigkeit frühzeitig entwickeln, um die besagte Ambiguitätskompetenz nachhaltig anzuwenden?

Überzeugtes Empowerment, also das motivierende Ermächtigen durch Lehrende, lenkt den Blick auf die Ressourcen, Talente, Stärken und Visionen der Nachwuchsgeneration. Ohne das nötige Selbstvertrauen kann die unabdingbare Offenheit und Toleranz nicht stattfinden, denn es fällt dem Nachwuchs sichtlich schwer, sich aktiv mit neuen Schüler*innen oder Kommiliton*innen zu verbinden und sich mit persönlichen Erfahrungen oder Betrachtungen einzubringen. Auch hier spielt die psychologische Sicherheit⁵, die wir meist aus dem Unternehmenskontext kennen, eine tragende Rolle, damit Schüler*innen, Auszubildende und Studierende mutig, vertrauensvoll und flexibel auf neue Gruppen und Situationen reagieren, selbstbewusst unterschiedliche Perspektiven einbringen und sich mit großer Offenheit an jeglicher Kommunikation beteiligen. Sobald diese durch Lehrende gegeben ist, kann der Nachwuchs den Raum für das angstfreie Äußern von Ideen, Impulsen, Ansätzen, Bedenken und Beobachtungen aktiv nutzen. So entsteht kreatives Denken, innovatives Handeln und ein von Vielfalt geprägter Diskurs. Hier lassen sich Parallelen zur humanistischen Psychologie herstellen, denn der realistische Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten spielt auch in der Selbstaktualisierung nach Carl Rogers (2007)⁶ eine Rolle, nämlich das eigene Ich mit dem in

Übereinstimmung zu bringen, was ich aktuell bin, und dem, was ich sein kann. Nach dem Carl Rogers Modell ist jeder Mensch einzigartig, braucht Beziehungen und möchte wachsen. Dieses Wachstum können Lehrende durchgehend und ermutigend fördern, so dass sich die Youngsters öffnen, austauschen und respektieren. Eine Möglichkeit wäre nachhaltiges Empowerment, also das stetige Ermächtigen und Ermutigen, sich mit seinen Ideen und Ansätzen regelmäßig und aktiv zu präsentieren und positionieren.

Denn gerade das Akzeptieren anderer Perspektiven und das Anerkennen unterschiedlicher Meinungen spiegelt die Offenheit für Diversität wider, und genau für diese Diversität entscheiden sich die jungen Menschen heutzutage beim Einstieg in die Geschäftswelt. Daher spielen sowohl das soziale Miteinander als auch die gesellschaftliche Auseinandersetzung für den Nachwuchs eine entscheidende Rolle. Heutzutage stehen nicht mehr der Firmenwagen oder der Titel im Vordergrund, sondern viel mehr Haltungen, Werte, Menschen, Kultur und das überzeugte Integrieren von Vielfalt. Die EY Studierendenstudie 2022 zeigt auf, „Umwelt- und Klimaschutz, Menschenrechte, Krisen und Kriege sowie Ressourcenverknappung sind aktuell die Themen, die die Studierenden am stärksten bewegen“.⁷ Hier die Studierenden in diesen herausfordernden Zeiten aktiv und individuell zu bestärken, durch ihre Einzigartigkeit und ihre eigenen Ressourcen und Blickwinkel genau diese Themen mitzugestalten, sollte das erklärte Ziel der Schul- und Hochschulbildung sein, um so die individuelle Persönlichkeitsentwicklung in den Fokus zu rücken und ein gemeinschaftliches, unerschrockenes, respektvolles und tolerantes Lernen zu ermöglichen. Hier spielt der frühzeitige Blick auf das Entwickeln der eigenen Ambiguitätskompetenz eine wichtige Rolle, denn die Vielfalt der Schüler*innen, der Auszubildenden und der Studierenden ist der gewinnbringende Mehrwert im späteren Geschäftskontext.

Es ist nie zu spät – Ambiguitätskompetenz im Beruf

Wenn wir davon ausgehen, dass Unternehmen ein Abbild der Gesellschaft darstellen, weisen sie auch die entsprechende Vielfalt der Gesellschaft auf. Nicht nur die Vielfalt unter den Mitarbeitenden, auch bspw. die Entwicklung der KI oder das Arbeiten von überall auf der Welt verlangen von Mitarbeitenden, dass sie sich ständig neue Fähigkeiten aneignen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei sind soziale und emotionale Fähigkeiten gleichermaßen

⁵ Edmondson, Psychological safety and learning behavior in work teams, Administrative Science Quarterly 1999, 44, S. 350–383.

⁶ Rogers, Der neue Mensch, 2007.

⁷ EY, Building a better working world, EY Studierendenstudie 2022. Studentinnen und Studenten in Deutschland: Werte, Ziele und Perspektiven. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/08/ey-studienstudie-werte-2022.pdf.

von Bedeutung wie kognitive Fähigkeiten – und in manchen Fällen sind sie sogar noch wichtiger.⁸

Megatrends der demografischen Veränderung, der Globalisierung und Digitalisierung führen zu komplexeren Umweltkontexten, die sich auch in Arbeitskontexten widerspiegeln und Kontextunsicherheit mit sich bringen. Je nach Branche und Arbeitskontext sind Mitarbeitende bspw. besorgt, dass KI ihren Job ersetzen kann oder dass sie durch ‚remote work‘ den Anschluss zu ihren Kolleg*innen verlieren, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Das führt zu der ständigen Auseinandersetzung mit Fragen wie: Was bedeutet das (die Veränderung) für mich? Wie gehe ich damit um?

Es braucht also Mitarbeitende, die handlungsfähig bleiben und eine konstruktive Handhabung für diese Unsicherheit entwickelt haben.

Wenn Menschen diesen Umgang von Beginn an gelernt haben und bereits frühpädagogische Einrichtungen darauf hinwirken, dass Kinder kompetent sind im Umgang mit unvorhersehbaren Situationen, z.B. mit unterschiedlichen Menschen und Perspektiven – wie in diesem Beitrag vorgeschlagen – kann davon ausgegangen werden, dass Veränderungen nicht mehr mit Angst oder Ablehnung einhergehen. Wenn alle im Laufe ihres Lebens – von der frühpädagogischen Bildung angefangen – die Fähigkeit erlernt haben, mit Vielfalt und Unsicherheit produktiv umzugehen, geht damit eine Haltung einher, die für psychologische Sicherheit konstitutiv ist.

Psychologische Sicherheit ist die Überzeugung, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler geäußert werden. Das wiederum ist die Grundvoraussetzung für Innovationsfähigkeit, Kreativität und das Ausschöpfen aller Potenziale, also für die effektive Nutzung der personellen Vielfalt.⁹ Vielfalt zahlt sich nämlich erst dann aus, wenn psychologische Sicherheit gegeben ist. Diese wird erreicht, indem Führungskräfte Vorbild sind. Wenn sie mit Fehlern der Teammitglieder positiv umgehen, offen über ihr eigenes Scheitern sprechen und kein Problem damit haben, nicht auf alles eine Antwort haben zu müssen bzw. nicht alles wissen zu müssen, profitieren die Teams davon. Zudem sollten Vorgesetzte darauf achten, alle Mitarbeitenden einzubinden, allen eine Stimme zu geben und alle Stimmen dann auch als gleichwertig wertvoll zu erachten. Wenn Mitarbeitende sich sicher sein können, nicht bloßgestellt zu werden, stellen sie Fragen, äußern Bedenken, machen Fehler, aus denen alle Teammitglieder lernen können. Dies fördert also auch das Lernverhalten sowie eine bessere Entscheidungsfindung.

Damit zeigt sich die Wechselwirkung von Ambiguitätskompetenz und psychologischer Sicherheit. Wenn psychologi-

sche Sicherheit gegeben ist, können Mitarbeitenden mit unklaren Situationen gut umgehen, weil sie keine Angst vor Fragen oder Fehlern haben. Wenn Mitarbeitende es gewohnt sind, mit Neuem, Fremdem, Ungewohntem produktiv umzugehen, fällt es ihnen nicht schwer, psychologische Sicherheit herzustellen.

Ambiguitätskompetenz von Beginn an

Wenn frühpädagogische Einrichtungen, Schulen und Hochschulen einen stärkeren Fokus auf Ambiguitätskompetenz legen würden, wäre der Umgang mit Vielfalt im Unternehmens- bzw. Berufskontext keine bzw. eine deutliche geringere Herausforderung.

Unternehmenskulturen würden von diesem Ansatz profitieren, da die Mitarbeitenden befähigt wären, Ambiguitäten im beruflichen Alltag nicht nur auszuhalten, sondern zu managen oder als Gewinn zu betrachten. Dafür darf Ambiguitätskompetenz jedoch nicht nur als Nebenprodukt zu messbaren Zielen und Gewinnen betrachtet werden, sondern als Grundlage für Bildungsprozesse, Teamprozesse und unternehmerischen Erfolg!

Lucienne Bangura-Nottbeck ist Unternehmensberaterin für die Themen Strategie, Kommunikation & Kultur in Konzernen und Unternehmen. Zusätzlich ist sie als Dozentin für das frühzeitige Positionieren, Selfmarketing & Empowerment an mehreren Hochschulen tätig.



Dr. Patricia Heufers blickt auf zehn Jahre DE&I Erfahrung zurück. Seit 2017 ist sie DE&I Lead bei EY Deutschland. Ihre weiteren Schwerpunkte liegen in der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie in den Bereichen lebenslanges Lernen und Coaching.



Dr. Anne Ruppert führt das Unternehmen Compility. Qualität in Bildungseinrichtungen. Ihr Unternehmen bietet Fortbildungen und Coachings in frühpädagogische Einrichtungen an. Als Autorin veröffentlicht sie dazu Fachbeiträge und Bücher. www.compility.de



⁸ OECD, OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass 2030. A series of concept notes, 2019, OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf.

⁹ Ruppert, Welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte bei? 2024.

Herausgeber*innen

Tanja Bauer-Glück

Dipl. Betriebswirtin (FH) und System. Business Coach (UAS)

Bauer Business Beratung

Mainz

Christoph Oscar Hofbauer

Kulturkommunikation

Hamburg

Anna Louisa Wittlich, LL.M.

Syndikusrechtsanwältin

DHL Group

Dr. Valérie V. Suhr

Habilitandin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Universität Hamburg

Hamburg

Dr. Joshua Moir

Richter

Amtsgericht Tiergarten

Berlin

Beirat

Raúl Aguayo-Krauthausen

Aktivist

Berlin

Volker Beck

Geschäftsführer Tikvah Institut gUG und Lehrbeauftragter für Religionspolitik am Centrum für

Religionswissenschaftliche Studien (CERES) der Ruhr-Universität Bochum

Berlin

Sarah Blazek E.MA

Rechtsanwältin, Partnerin

Noerr Partnerschaftsgesellschaft mbB

München

Prof. Dr. Felix Buchmann

Rechtsanwalt, Partner

Dornkamp Rechtsanwälte

Stuttgart

Dr. Simone Burel

Unternehmerin / Sprachwissenschaftlerin / Autorin

LUB GmbH, diversity company, Fairlanguage

Mannheim

Lucy Chebout

Rechtsanwältin

Raue Partnerschaft von Rechtsanwälten und Rechtsanwältinnen mbB

Berlin

Dr. Bolko Ehlgén, LL.M. (Univ. of Pennsylvania)

Partner

Linklaters LLP

Frankfurt a.M.

RA Dr. Helmut Graupner

Rechtsanwalt, Präsident Rechtskomitee LAMBDA (RKL) und

Co-Coordinator European Commission on Sexual Orientation Law (ECSOL)

Wien

Verena Grentzenberg

Rechtsanwältin, Partnerin

DLA Piper UK LLP

Hamburg

Verena Haisch

Rechtsanwältin

Cronemeyer Haisch Partnerschaft von Rechtsanwältinnen mbB

Hamburg

René Heilmann

Director Global Communications & Marketing

EagleBurgmann Germany GmbH & Co. KG

Wolfratshausen

Lucas Krzikalla

Bundesligaspieler SC DHfK Leipzig Handball

Leipzig

Prof. Dr. Lorenz Narku Laing

Gründer und Geschäftsführer Vielfaltsprojekte GmbH

Fürstentfeldbruck

Prof. Dr. Skadi Loist

Juniorprofessor*in für Produktionskulturen in audiovisuellen Medienindustrien

Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF

Dr. Nils Rauer

Rechtsanwalt, Partner

Pinsent Masons Rechtsanwälte Steuerberater Solicitors Partnerschaft mbB

Frankfurt am Main

RinBGH a.D. Prof. Dr. Johanna Schmidt-Räntsch

Kontrollbeauftragte beim Unabhängigen Kontrollrat

Berlin

Eric Soong

Chief Compliance Officer

Schaeffler Group

Herzogenaurach

Prof. Dr. Leonie Steinl, LL.M. (Columbia)

Juniorprofessorin für Strafrecht, Internationales Strafrecht und

Interdisziplinäre Rechtsforschung

Universität Münster

David Scholz, MBA (Maastricht)

Senior Business Development Advisor

Allen & Overy LLP

München

Kathrin Schürmann

Rechtsanwältin, Partnerin

Schürman Dreyer Rosenthal Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Berlin

Christine Uwase

Legal Counsel Germany

VARO Energy Germany GmbH

Hamburg

Prof. Dr. Dana-Sophia Valentiner

Juniorprofessorin für Öffentliches Recht

Universität Rostock

IMPRESSUM

Diversity in Recht & Wirtschaft

ISSN (Print) 2940-8210

ISSN (Online) 2940-8229

Deutscher Fachverlag GmbH

Mainzer Landstraße 251,

60326 Frankfurt am Main,

Tel. +49 69 7595-01,

Fax: +49 69 7595-2999,

Internet: www.dfv.de

Geschäftsführung

Peter Esser (Sprecher), Thomas Berner,

Markus Gotta

Aufsichtsrat

Andreas Lorch, Catrin Lorch, Dr. Edith

Baumann-Lorch, Peter Ruß

Gesamtverlagsleitung Fachmedien

Recht und Wirtschaft

Torsten Kutschke,

Tel. +49 69 7595-2701,

E-Mail: Torsten.Kutschke@dfv.de

Projektmanagement

Svenja Klausning,

Tel. +49 69 759-2774

E-Mail: svenja.klausning@dfv.de

Vertrieb/Kundenservice

Tel. +49 69 7595-2788,

Fax +49 69 7595-2770

E-Mail: kundenservice@ruw.de

Anzeigen

Matthias Betzler, Tel.: +49 69 7597-2785

E-Mail: Matthias.Betzler@dfv.de

Es gilt die Preisliste Nr. 2 vom 1.1.2024.

Herausgeber*innen

Tanja Bauer-Glück,

bauerglueck@divruw.de

Christoph Oscar Hofbauer,

hofbauer@divruw.de

Anna Louisa Wittlich, LL.M.,

wittlich@divruw.de

Dr. Valérie V. Suhr, suhr@divruw.de

Dr. Joshua Moir, moir@divruw.de

Dr. Joshua Moir, moir@divruw.de

Produktion

Hans Dreier (Leitung)

Logistik

Ilja Sauer (Leitung)

Satz

Lichtsatz Michael Glaese GmbH,

Hildastraße 4, 69502 Hemsbach

Druck

Plump Druck & Medien GmbH, Rolands-

ecker Weg 33, 53619 Rheinbreitbach

Abonnement

Erscheint quartalsweise

– Einzelheft Deutschland:

29,- € inkl. Versand und MwSt.

– Jahresabo (inkl. Zugang zum Online-

Archiv):

99,- € inkl. Versand und MwSt.

– Studierendenabo:

49,- € inkl. Versand und MwSt.

– Studierendenabo Ausland:

58,14 € inkl. Versand

– Auslandsabo:

104,87 € inkl. Versand

Die Abonnementgebühren sind im Vo-

raus zahlbar. Der Abonnementvertrag

wird auf unbestimmte Zeit geschlossen.

Eine Kündigung ist jederzeit bis 3 Monate

vor Ende des Bezugszeitraumes möglich.

Liegt dem Verlag zu diesem Zeitpunkt

keine automatische Kündigung vor, ver-

längert sich das Abonnement automa-

tisch um ein weiteres Jahr zum dann gül-

tigen Jahrespreis, zahlbar im Voraus. Die

Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Bei-

träge und Abbildungen sind urheber-

rechtlich geschützt.

In der dfv Mediengruppe, Fachmedien

Recht und Wirtschaft, erscheinen au-

ßerdem folgende Fachzeitschriften: Be-

triebs-Berater (BB), Datenschutz-Berater

(DSB), Sanierungs-Berater (SanB), Com-

pliance-Berater (CB), Europäisches Wirt-

schafts- und Steuerrecht (EWS), Geld-

wäsche & Recht (GWuR), Zeitschrift zum

Innovations- und Technikrecht (InTeR),

Kommunikation & Recht (K&R), Logistik

& Recht (LogR), Netzwirtschaften &

Recht (N&R), Recht Automobil Wirtschaft

(RAW), Recht der Finanzinstrumente

(RdF), Recht der Zahlungsdienste (RdZ),

Recht der Internationalen Wirtschaft

(RIW), Sanierungs-Berater (SanB), Der

Steuerberater (StB), Wettbewerb in Recht

und Praxis (WRP), Zeitschrift für Wett-

und Glücksspielrecht (ZfWG), Zeitschrift

für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZFU),

Zeitschrift für das gesamte Handels- und

Wirtschaftsrecht (ZHR), Zeitschrift für das

gesamte Lebensmittelrecht (ZLR), Zeit-

schrift für Neues Energierecht (ZNER) und

Zeitschrift für Vergleichende Rechtswis-

senschaft (ZVgRWiss).

© 2024 Deutscher Fachverlag GmbH

Frankfurt am Main