

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



Überblick und Anleitung

Kapitel 1: Einführung zu “Inclusive Leadership”: Deine Verantwortung als <i>Leader*in von Morgen</i>	13
Kapitel 2: Das momentane System oder “Was ist schon normal?”	18
Kapitel 3: Den Wandel zu Inclusive Leadership gestalten	25
LMV Explained: Intersektionalität & Unterschiedlichkeitsmerkmale	29
Toolbox: Sprache als Werkzeug für Inclusive Leadership	31
Kapitel 4: D&I&B in die Umsetzung bringen	33

Überblick und Anleitung

Herzlich willkommen zur dritten Staffel von Leaders von Morgen: “Come as you are - Inclusive Leadership”. Es geht um wichtige Themen: Diversity, Inclusion und Belonging als Teil einer zukunftsfähigen Welt. Es geht um Teilnahme und Teilgabe, Gerechtigkeit und wie sich Vielfalt in Unternehmen gestalten und nutzen lässt. Den Leaders von Morgen kommt dabei eine ganz besondere Rolle zu. Sie sind die Gestalter*innen, die Diversity, Inclusion & Belonging (D&I&B) im Arbeitsalltag umsetzen. Wir freuen uns, Dich mit unseren Impulsen, Modellen und Werkzeugen unserer Protagonist*innen dabei zu inspirieren.

Die Ziele von Leaders von Morgen und speziell der 3. Staffel zu Inclusive Leadership

Mit unseren Inhalten möchten wir

- Dich bei Deinem Weg als Führungskraft bzw. zur Führungskraft unterstützen.
- Dich zum Thema “Inclusive Leadership” informieren, Dir Einblicke geben und Dir Zugänge ermöglichen.
- Das Thema als natürliche Form der menschlichen Kollaboration selbstverständlich werden lassen, ihm die Schwere, Scham und Verkrampftheit nehmen, es für Dich besprechbar, zugänglich und gestaltbar machen.
- Die wertschätzende und vorurteilsfreie Anerkennung von Unterschieden fördern und sie als Ressource für motivierende Kollaboration produktiv machen.
- Deine “Blinde Flecken” zum Thema aufdecken und Deine Entwicklungspotenziale benennen.
- Dich dazu anregen, Verantwortung für das Thema innerhalb des Unternehmens / Teams zu übernehmen und das eigene Führungshandeln daran auszurichten.
- Deine Rolle als “Inclusive Leader*in” im Unternehmen / Team schärfen.
- Dir konkrete Hinweise und Anleitungen zur Umsetzung in der Praxis anbieten und Dich beim Transfer begleiten.

Dieses Workbook begleitet Dich bei der dritten Staffel “Inclusive Leadership” und wird Dich bei Deiner persönlichen Entwicklung unterstützen; egal ob Du schon in einer Führungsposition bist, Dich auf dem Weg dorthin befindest oder ob Du zukünftig einfach mehr Verantwortung übernehmen möchtest. Achte bei der Arbeit mit dem Workbook bitte darauf, dass Du unsere Impulse, Fragen und Aussagen jeweils auf Deine Situation anpasst.

Wozu es dieses Workbook gibt

Das Workbook ist Dein persönlicher Lernbegleiter, der Dich dabei unterstützt, die für Dich wesentlichen Inhalte umzusetzen. Es dient Dir als Ratgeber, Ideenspender, Fragensteller, Gedankenspeicher, Notizbuch und Sparringspartner. Es ist ein lebendes Dokument. Am besten, Du druckst es Dir aus, damit Du hineinschreiben und Skizzen machen kannst.

Die dritte Staffel “Inclusive Leadership” besteht aus 16 Kapiteln (à jeweils 15 bis 20 Minuten), mehreren Toolboxen, in denen Übungen zur direkten Umsetzung vorgestellt werden, und *Leaders von Morgen Explained* Sequenzen, die bestimmte Begriffe und Konzepte detailliert erläutern. Du kannst selbst entscheiden, wie groß Du Deine Lerneinheiten gestaltest. Als hilfreich hat sich erwiesen, jeweils ein Kapitel anzuschauen und dann den entsprechenden Teil aus dem Workbook zu bearbeiten.

Wie Du Veränderungen erfolgreich für Dich gestaltest

Aus der Forschung zu Lern- und Veränderungsprozessen kennen wir wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Vorhaben:

- Lasse Dich durch Fragen inspirieren.
- Überlege Dir, wie Du ein Thema auf Dich selbst und Deine Situation beziehst.
- Leite daraus Prototypen mit konkreten Maßnahmen ab, die zu Dir selbst und Deinem Umfeld passen.
- Entwickle einen eigenen Plan zur Umsetzung.
- Beginne möglichst rasch mit der Umsetzung der ersten Schritte.
- Probiere Dinge aus, wage Experimente, entwickle Deine Prototypen weiter.
- Reflektiere die Wirkung und stelle die positiven Effekte bei Dir und anderen fest.
- Lerne aus Abweichungen und justiere nach.
- Mache gewünschtes Verhalten zur Gewohnheit - Wiederholung ist die Mutter des Lernens.

- Beginne Deinen Weg mit kleinen, leichten Schritten.
- Gib Dir ausreichend Zeit - manchmal dauert es etwas länger.
- Belohne Dich für Erfolge und wertschätze Dich dafür.

Wie das Workbook aufgebaut ist

Zu (fast) jedem Kapitel findest Du einen Absatz mit:



#Essenzen: Eine kurze Zusammenfassung der Kernaussagen unserer Protagonist*innen - passend zu den Kapiteln in den Videos.



#Transfer: Fragen und Platz für Deine Gedanken, Erkenntnisse und Vorhaben, um die Inhalte in Deine Praxis zu überführen. An dieser Stelle bist Du gefragt, die Transferaspekte auf Deinen "MyCase" anzuwenden. Mehr dazu weiter unten.



#Bonus: Weiterführende Schlüsselsätze, zusätzliche Infos oder interessante Details.

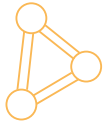
Zusätzlich geben wir Dir zu Beginn ein paar hilfreiche Hinweise mit auf den Weg, damit Du gut ins Tun kommst und Deine Vorhaben umsetzt.



1. Sei konkret: Wir schieben Dinge auf, wenn die ersten Handlungsschritte unklar sind oder uns die Hürde zu hoch erscheint. Nimm Dir deshalb möglichst konkrete, leicht umsetzbare Dinge vor, um einfach ins Ausprobieren zu kommen.



2. Definiere Deine Vorhaben: Kenne Deinen persönlichen Nutzen der Veränderung. Oft weiß unser Kopf, was wir tun sollten. Nur der Bauch macht nicht mit. Nimm Dir etwas vor, bei dem Du einen echten emotionalen Zug verspürst. Achte dabei darauf, dass Du Deine Vorhaben positiv formulierst und Dich nicht auf das konzentrierst, was Du zukünftig vermeiden möchtest, sondern was Du erreichen willst.



3. Hol' Dir Unterstützung: Suche Dir eine Person, die es gut mit Dir meint, Dich in Deinem Vorhaben unterstützt und die für Dich leicht erreichbar ist. Erzähle ihr, was Du verändern möchtest und wie sie Dich unterstützen kann. Du kannst zudem auch den Grad der Verpflichtung erhöhen, indem Du Termine festlegst, wann Du von Deiner Umsetzung berichtest.



4. Bleib' dran: Gehe konstruktiv mit Misserfolgserlebnissen um. Wenn Du nach dem kleinsten Rückschlag aufgibst, wirst Du nicht weit kommen. Sei gnädig mit Dir selbst, betrachte Rückschläge als Lernchancen und baue die Erkenntnisse daraus in Deine nächsten Schritte ein.



5. Nobody is perfect: Versuche, nicht perfekt zu sein. Du bist vermutlich von vielen Faktoren abhängig, die Du nicht kontrollieren kannst, so dass Du am Perfektionsanspruch nur scheitern kannst.



6. Würdige Deinen Fortschritt: Nimm Deine Erfolge – auch die kleinen – wahr und wertschätze Dich selbst dafür. Positive Verstärkung ist ein guter Lernbeschleuniger.

Und eine Sache noch...

Wir stellen in diesem Workbook viele offene Fragen. Uns ist bewusst, dass es manchmal leichter ist, Fragen zu stellen, als sie zu beantworten. Nimm Dir ausreichend Zeit mit der Beantwortung. Manche Fragen müssen etwas reifen, über manche musst Du eine oder mehrere Nächte schlafen. Befreie Dich von dem inneren Zwang, die Fragen sofort beantworten zu müssen. Aber vergiss auch nicht, Dich mit den Fragen auseinander zu setzen.

Und dann wird es vielleicht auch Fragen geben, die Du nicht beantworten kannst. Dann gilt das Sprichwort: "Vielleicht ist die Frage zu gut, um sie sich durch eine Antwort verderben zu lassen." ;-)

Generell gilt auch für Dich als Inclusive Leader*in: Eine fragende Haltung ist an vielen Stellen der Schlüssel zur Perspektive Deiner Mitmenschen. Sie baut Brücken, indem sie nicht gleich durch Antworten festlegt, sondern für andere Sichtweisen, für Dialog und für Austausch öffnet. Und das Interesse an Vielfalt, die Neugier auf andere Perspektiven und der Mut, sich darauf einzulassen, sind grundlegende

Voraussetzungen für Inklusion, Teilhabe und zeitgemäßes Führungshandeln. Es heißt: “Wer fragt, führt”. Das gilt natürlich auch in der Anwendung auf sich selbst. Das heißt: “Wer sich selbst und andere fragt, führt.” Von daher: Lass Dich ruhig durch unsere Fragen inspirieren, Dir und Deinen Mitmenschen Fragen zu stellen. Auf die Antworten kannst Du Dich jetzt schon freuen.

MyCase - eigene Vorhaben umsetzen

Du hast mit diesem Workbook die Gelegenheit, Dir von Anfang an ein konkretes Umsetzungsvorhaben zu überlegen. Wir nennen es “MyCase”. Es soll Dein Projekt sein, das im weitesten Sinne mit “Inclusive Leadership” und “Diversity, Inclusion & Belonging” zu tun hat und zu dem Du einen Auftrag verspürst. Was ruft Dich? Was will durch Dich in die Welt gebracht werden? Wie lautet der Auftrag, der für Dich Sinn macht und dessen Umsetzung Dich reizt? Dabei kann der Reiz durchaus ambivalent sein. Er sollte nur stark genug sein, damit Du richtig zupackst und gestaltest.

Der Vorteil des “MyCase” ist, dass Du die Inhalte unserer Protagonist*innen immer vor dem Hintergrund Deines eigenen Umsetzungsprojekts betrachten kannst. Dadurch bekommen sie viel mehr Praxisbezug und Du erhältst noch konkretere Antworten auf die Frage: “Was habe ich davon?” bzw. “Was haben wir davon?”

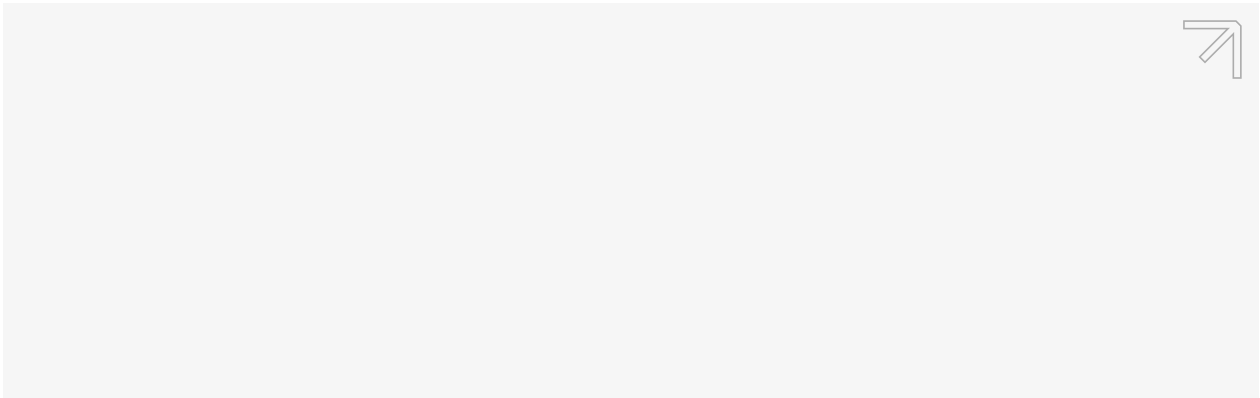
Deine Aufgabe ist es, in einem ersten Schritt Deinen MyCase zu benennen. Bei der Arbeit mit dem Workbook - v.a. bei den Bereichen #Transfer - kannst Du dann die Aussagen und Impulse unserer Protagonist*innen stets auf Deinen MyCase beziehen und Dich entsprechend inspirieren lassen.

Als erste Aufgabe möchten wir Dich daher einladen, Dir einen “MyCase” zu formulieren. Nimm Dir dafür bitte 15 Minuten ungestörte Zeit und überlege:

- **Was im Bereich “Diversity, Inclusion & Belonging” zieht Dich besonders an?**
- **Was oder wer fasziniert Dich?**
- **Was stört Dich am meisten? Wo verspürst Du Wut, Angst, Ärger?**
- **Was willst Du vielleicht schon seit längerem umsetzen, kommst nur nicht dazu oder traust Dich noch nicht?**

Lass Dich von diesen Fragen leiten und suche Dir zunächst ein Thema für Deinen “MyCase”.

Ideen/ Themen für “MyCase”:



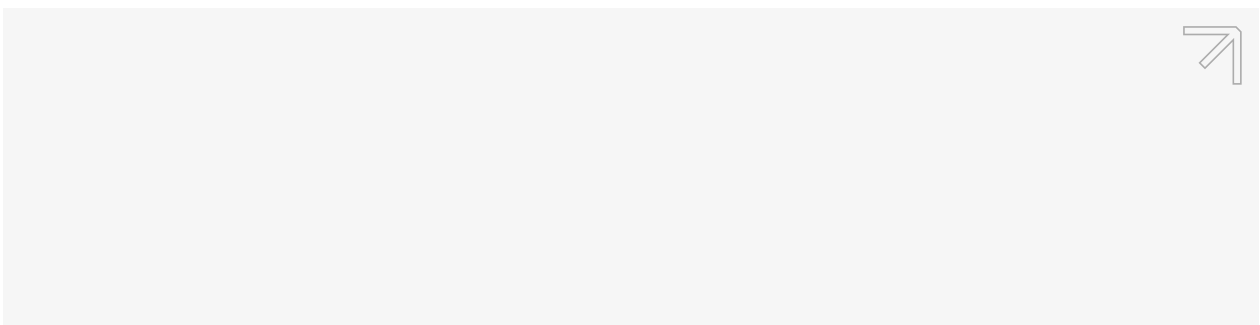
Fange dann an, die Ideen oder Themen zu konkretisieren und baue ein Projekt daraus. Auch hierfür solltest Du Dir 15 Minuten ungestörte Zeit nehmen. Keine Sorge, das Projekt muss noch nicht perfekt sein. Du definierst erst einmal den groben Rahmen. In den Kapiteln bekommst Du stets neue Impulse und hast Zeit, Dein Projekt weiter zu konkretisieren.

Sofern Du mehrere Ideen oder Themen notiert hast, wähle bitte eines aus, auf das Du Dich fokussieren wirst. Es sollte im besten Fall eines sein, bei dem Du Dich ein wenig strecken musst und einen emotionalen Bezug verspürst. Es schadet auch gar nicht, wenn Du bei dem Gedanken daran etwas aufgeregt wirst. Höre also gerne auf Dein Bauchgefühl und denke an Janinas, Philipps und Hansis Worte zum Thema “Mut” aus Staffel 1.


Überlege Dir bitte jetzt:

- Welche der Ideen/ Themen entwickelt bei Dir am meisten Zug? Welche findest Du am spannendsten?

Gib dem Kinde einen Namen. Wie lautet Dein Projekt in einem Satz?



Definiere jetzt Deinen Purpose dazu: Wozu soll es dieses Projekt geben?



Leite jetzt den Zielrahmen ab: Was konkret wirst Du mit dem Projekt erreichen?
Und definiere dazu Messkriterien, an Hand derer Du erkennst, was konkret danach anders ist?

ZIEL 1:

MESSKRITERIEN:

ZIEL 2:

MESSKRITERIEN:

ZIEL 3:

MESSKRITERIEN:

Soweit. Das sollte erstmal reichen.

Jetzt hast Du einen guten Anwendungsrahmen, um die Inhalte im weiteren Verlauf des Workbooks auf Dein Projekt zu übertragen und es so schrittweise zu konkretisieren. Am Ende der Staffel werden wir dann noch einmal ganz explizit auf Deinen MyCase eingehen.

Wir freuen uns, dass Du mit Deinem "MyCase" einen Beitrag zu mehr Diversity, Inclusion & Belonging leistest und wünschen Dir viel Erfolg bei der Umsetzung.

Außerdem freuen wir uns, wenn Du uns von Deinem "MyCase" berichtest. Schicke uns gerne eine E-Mail hierzu an hello@vonmorgen.io oder teile Deine Erfahrungen in unserer Leaders von Morgen LinkedIn Gruppe. Die Live-Online-Transfers werden Dir zusätzlich die Möglichkeit geben, Deine Erfahrungen und Fragen zu Deinem "MyCase" mit unseren Expert*innen zu teilen und weiter zu schärfen.

Unsere Protagonist*innen

Janina Kugel

Janina war bis 2020 Personalvorstand der Siemens SE und ist Aufsichtsrätin mehrerer Unternehmen. Sie ist Bestsellerautorin des Buches "It's now. Leben, führen, arbeiten. Wir kennen die Regeln, jetzt ändern wir sie."

Ama Walton & Araba Pilic

Ama ist Rechtsanwältin und Führungskraft im Legal-Bereich bei SoundCloud. Araba ist Diversity Managerin bei der Stiftung "Menschen für Menschen." Ama und Araba sind Gründerinnen von "Sign of the timez", einer Organisation, die sich für Diversity & Inclusion einsetzt und Konzepte von Vielfalt in Unternehmen umsetzt.

Emilia Roig

Emilia ist Politologin und Aktivistin mit den Themenschwerpunkten Intersektionalität und Antidiskriminierung. Sie hat an der Humboldt Universität promoviert und in Berlin das „Center for Intersectional Justice“ e. V. gegründet. Mit ihrem Buch „Why we matter“ leistet sie einen wichtigen Beitrag für die Kraft der Vielfalt und für Gleichstellung in unserer Gesellschaft.

Martin Sonnenschein

Martin ist Gesellschafter der internationalen Strategieberatung Kearney und war 20 Jahre deren Managing Director. Er ist Vorsitzender des Aufsichtsrats von Heidelberger Druck. Durch seinen behinderten Sohn hat er einen anderen Blick auf das Thema Inklusion und Vielfalt gewonnen.

Robert Franken

Robert Franken berät seit vielen Jahren Unternehmen zu Organisationskultur, Transformation und Diversity & Inclusion. Zuvor war er 15 Jahre lang für Tech- und Community-Startups tätig, zuletzt etwa als Geschäftsführer von Chefkoch.de. Er hat die Plattform „Male Feminists Europe“ mitgegründet und ist ehrenamtlicher Botschafter für HeForShe Deutschland sowie Beirat für das Leadership-Netzwerk PANDA.

Raul Krauthausen

Raul studierte Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin sowie Design Thinking an der HPI School of Design Thinking und ist zudem ausgebildeter Telefonseelsorger. Er ist ein deutscher Aktivist, der einige soziale Projekte ins Leben gerufen hat, u.a. den gemeinnützigen Verein "Sozialhelden", der sich als Denkfabrik für soziale Projekte versteht. Raul moderiert seit 2016 die Talkshow Challenge – KRAUTHAUSEN / face to face bei Sat.1 Gold.

Andrea Rexer und Michael Diederich

Andrea ist Head of Identity & Communication & Sustainability bei der HypoVereinsbank. Zuvor war sie viele Jahre als Journalistin tätig, unter anderem beim Handelsblatt, der Süddeutschen Zeitung und der Welt-Gruppe. Michael ist CEO der HypoVereinsbank und Aufsichtsratsmitglied des FC Bayern München. Zusammen mit Andrea gestaltet er die Umsetzung der Diversity & Inclusion-Strategie bei der HypoVereinsbank.

Philine Sandhu

Philine ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin, studierte Europäische Ethnologie und Gender Studies in Berlin und Sussex (UK). Sie arbeitet seit über 10 Jahren zum sog. „Thomas-Kreislauf“ in obersten Führungsetagen – der Frage, wie die beharrliche Homogenität unter obersten Führungskräften durchbrochen werden kann. Neben Fragen rund um Diversity beschäftigt sie sich zunehmend auch mit Digitalisierung als zweiten großen Change-Treiber in Führungsetagen.

Viel Spaß dabei!



Janina
Kugel



Araba
Pilic



Ama
Walton



Emilia
Roig



Martin
Sonnenschein



Robert
Franken



Andrea
Rexer



Raul
Krauthausen



Michael
Diederich



Philine
Sandhu

Einführung zu “Inclusive Leadership”: Deine Verantwortung als *Leader*in von Morgen*

#Essenzen



Janina erklärt, dass wir in einer globalisierten und vielseitig verbundenen Wirtschaft verstehen müssen, was Diversität wirklich ist. Außerdem sollten wir daran arbeiten, unsere Biases* loszuwerden und Inklusion wirklich zu leben. Dabei geht es nicht darum, die perfekte Organisation zu formen oder der/die perfekte “Inclusive Leader*in” sein zu wollen, sondern darum, unser Bewusstsein zu erweitern und den Willen zu haben, Vielfalt zu schätzen und zu gestalten. Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Teams nicht nur nach fachlichen Kompetenzen zusammenzustellen, sondern es geht darum, alle nötigen Perspektiven im Team verfügbar zu machen.

Janina gibt Dir mit auf den Weg: “Die Welt dreht sich weiter. Du wirst neues lernen und anderes verlernen. Deine Bubble wird mal größer und mal kleiner. Wenn Du es schaffst, Dich zu immer wieder zu hinterfragen, dann wirst Du es schaffen, einen anderen Weg zu gehen als viele Generationen von Leaders zuvor.”

Verinnerliche für Dich: “Wir haben alle einen Bias. Gräme Dich nicht, schäme Dich nicht, habe das Bewusstsein darüber und gehe den Bias an.”

***Definition “Bias”:**

Bias (englisch: „Ausrichtung, Voreingenommenheit, Tendenz, Vorurteil“) bezeichnet in der wissenschaftlichen Forschung eine Verzerrung der Wirklichkeit durch Formulierungen, gedankliche Annahmen oder statistische Fehler, die zu falschen Darstellungen der tatsächlichen Verhältnisse führt. (Quelle: Wikipedia)

#Transfer



Sich zu hinterfragen und zu reflektieren sind Grundvoraussetzungen, um das eigene Verhalten und die eigene Wirklichkeit immer wieder erweitern und anpassen zu können. Es ist die Basis für alles Lernen. Dabei ist oft die größte Herausforderung, sich für diese Reflexionen die nötige Zeit zu nehmen. Meist sind operative Termine und Sachzwänge dringlicher und verhindern diese wichtige Aufgabe.

In unseren Leaders von Morgen Staffeln geben wir Dir viele Anregungen, Impulse und Fragen zur Reflexion mit. Überlege Dir bitte jetzt, welche Zeiträume Du Dir dafür nehmen möchtest. Am besten schaffst Du Dir hierfür regelmäßig kurze Zeiten, unmittelbar im Nachgang an die Videos. Die Erfahrung zeigt, dass schon mit fünf Minuten Reflexionszeit pro Kapitel einiges bewirkt werden kann. Wenn Du tiefer tauchen möchtest, kannst Du die Zeit auf 10 bis 15 Minuten ausdehnen.

Plane bitte jetzt, Deine Reflexions-Zeiträume, die Du Dir für die Arbeit mit den Kapitel und Episoden nimmst. Am besten, Du überträgst diese Zeiten anschließend gleich in Deinen Kalender.

Mein Timetable für Staffel 3 “Come as you are - Inclusive Leadership”

Kapitel*	1+2						
View Time	Mo, 27.09. 10.00 bis 10.30						
Reflexionszeit	10.30- 10.40						

* Ein Kapitel hat eine Länge von ca. 15 bis 20 Minuten. Die Staffel 3 “Inclusive Leadership - come as you are” hat insgesamt 16 Kapitel.

Kapitel 1

Was Inclusive Leadership bedeutet

#Essenzen



ROBERT versteht unter Inclusive Leadership die Fähigkeit und die Bereitschaft von Führungspersonen, sich so intensiv mit den Rahmenbedingungen ihrer Organisation zu beschäftigen, dass allen Beteiligten der gleiche Zugang und die gleichen Möglichkeiten geschaffen werden. Jede*r sollte ihr/sein ganzes Selbst zur Arbeit mitbringen dürfen. Für ihn beinhaltet Inclusive Leadership die Auseinandersetzung mit den eigenen Wahrnehmungslücken verbunden mit großer Neugier. Es geht darum zu verstehen, welche menschlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz zählen und wichtig sind und wie Unterschiede von Menschen so ausbalanciert werden können, dass das Ergebnis mehr ist als die Summe der Einzelteile.



Für **PHILINE** bedeutet Leadership die Bereitschaft, Menschen einzubinden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sobald dies geschieht, hat man es auch mit der Vielfalt der Menschen zu tun und es gilt zu überlegen, wie sie wirksam gemacht werden kann. Dabei geht es um drei Punkte:

1. Das Wollen - bestehend aus:

- Der eigenen Neugier
- Dem Mut, den Status Quo in Frage zu stellen, Unsicherheit auszuhalten und dies nach außen hin zu vertreten
- Dem Commitment, dem Thema die nötige Zeit und Energie zu widmen
- Der Bereitschaft, die eigenen Biases zu überwinden, indem z.B. Strukturen und Prozesse entsprechend gestaltet werden

2. Das Wissen

- Das Wissen darüber, wie das Thema "Diversity, Inclusion & Belonging" mit dem eigenen Fachbereich in Verbindung steht
- Sich Wissen darüber aneignen, wie dieses sich in den eigenen Fachbereich integrieren und nutzen lässt

3. Das Können

- Die konkrete Umsetzung, das Tun
- Sich selbst und andere dazu befähigen, das Wollen und das Wissen in konkrete Handlungen und in die Organisation zu überführen

#Transfer



Inclusion beginnt bei der eigenen Wahrnehmung. Voreingenommenheit, einseitige Bewertungen und Ausgrenzung sind oft Resultate der eigenen Wirklichkeitskonstruktion. Dieser Prozess folgt bestimmten Schritten und läuft meist unbewusst ab. Ein erster und wichtiger Schritt in Richtung Inclusion ist es, diesen Prozess bewusst zu machen und dadurch das eigene "Sehen zu sehen" - d.h. die Mechanismen zu kennen, mit denen Du Deine Wirklichkeit herstellst.

Eine gutes Modell dafür ist die Abstraktionsleiter, die von Chris Argyris und Peter M. Senge entwickelt wurde (vgl. Peter M. Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts u. Richard Ross: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1992/2.Aufl., S. 280 (Mentale Modelle)). Die Abstraktionsleiter beschreibt, welche Stufen von beobachtbaren Daten aus der Umwelt - z.B. körperliche Merkmale - zu Handlungen führen, die auf eigene Überzeugungen gestützt sind. Die Abstraktionsleiter veranschaulicht einen mentalen Prozess, der im menschlichen Gehirn in Bruchteilen von Sekunden abläuft und zu kognitiven Verzerrungen führt. Die Abstraktionsleiter startet auf der untersten Stufe. Menschen wählen aus Ereignissen Fakten aus, die sie aufgrund früherer Erfahrungen für relevant halten. Diese interpretierten Fakten bilden die Grundlage für Annahmen, die wiederum zu bestimmten Schlussfolgerungen führen und dann zu Handlungen werden. Alle Überzeugungen, die jemand bildet, beeinflussen die nächste Wahrnehmung einer Situation. Der Prozess wiederholt sich, verfestigt sich und schafft im schlechtesten Fall einen Teufelskreis. Alle Schlussfolgerungen verstärken die vorherigen Überzeugungen, die wiederum die Auswahl der Fakten beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass wir bestimmte Fakten völlig ignorieren und voreilige Schlüsse ziehen. Die Abstraktionsleiter lehrt uns, im Denkprozess ein paar Schritte zurückzutreten, um objektiv zu bleiben und nicht sofort voreilige Schlüsse zu ziehen.

Das Modell kannst Du nutzen, um z.B.

- Dir Deiner eigenen Gedanken, Deiner selektiven Wahrnehmung, Deiner Überzeugungen und der daraus resultierenden Handlungen und Argumente bewusst zu werden.
- Um anderen transparent zu machen, wie Deine Wirklichkeitskonstruktion funktioniert, um Dich und Deine Motive besser zu verstehen.
- Um Denkprozesse anderer Menschen zu erforschen und gemeinsam darüber zu sprechen.

Im Team lässt sich dieses Modell gut anwenden, um zunächst einmal zu akzeptieren und transparent zu machen, dass wir alle unsere Realität auf diese Weise erschaffen und daher auch eine persönliche Verantwortung für diesen Prozess tragen. Über den ehrlichen und offenen Austausch darüber kann das Verständnis füreinander gefördert werden und zugleich - z.B. über Feedback - die Möglichkeit gegeben werden, die eigene Wahrnehmung zu erweitern. Mit Blick auf Diversity und Inclusion ist dies ein zentraler Prozess, um Voreingenommenheit, Urteile, Ausgrenzung und unbewusste Verzerrungen zu reduzieren. Zusätzlich kann es sehr bereichernd sein, etwas über sich selbst und die eigene Wirklichkeitskonstruktion zu erfahren.

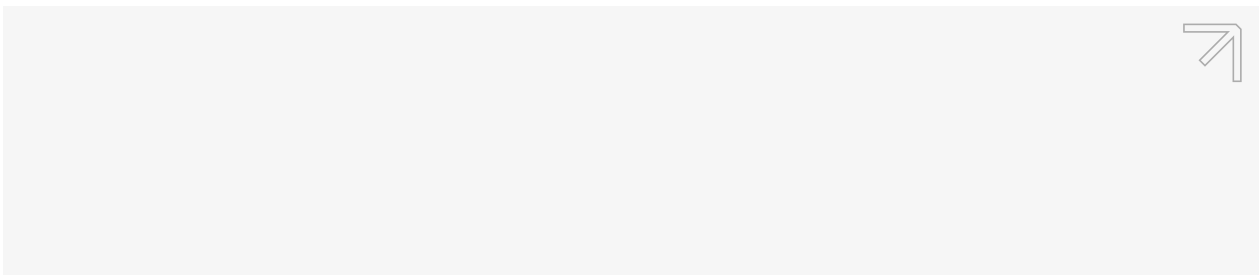


Zur Reflexion der eigenen Wirklichkeitskonstruktion können folgende Fragen helfen:

- Auf welchen Fakten basiert meine Schlussfolgerung?
- Welche beobachtbaren Daten habe ich ggf. ausgeblendet?
- Welche Bedeutung haben diese "Daten" für mich?
- Welche Bedeutung könnten sie noch haben - wie würde ein anderer Mensch die gleichen Daten deuten?
- Welche Annahmen und Schlussfolgerungen ziehe ich daraus?
- Wie könnte ich diese "verflüssigen," um andere Annahmen und Schlussfolgerungen zu ermöglichen?
- Welche Schlüsse würde z.B. eine Person ziehen, die behindert ist oder die aus einem anderen Kulturkreis kommt?
- Welche Überzeugungen resultieren daraus? Wo schränken sie mich ein? Inwiefern wirken sie auf andere vorschnell urteilend, ausgrenzend oder einseitig bewertend?
- Zu welche Handlungen führt dies?

Nimm Dir bitte jetzt 10 Minuten Zeit und reflektiere das Modell an Hand einer konkreten Situation aus Deinem Alltag. Am besten Du nimmst eine wiederkehrende Situation, die Du zukünftig anders gestalten möchtest. Gerne kann diese auch in Zusammenhang mit Deinem MyCase stehen.

Gehe die Situation an Hand der Fragen in den jeweiligen Stufen der hier abgebildeten Leiter durch. Überlege Dir, was Du im Zusammenhang mit dieser Situation zukünftig verändern möchtest und mache Dir Notizen dazu. Entscheide anschließend, von wem Du Dir hierzu Feedback einholst und mit wem Du Deine Erkenntnisse teilen möchtest.



Die Abstraktionsleiter im Team

Du kannst das Modell auch in Deinem Team anwenden. Meist ist es erstaunlich, wie viel man über sich lernt und wie das Team dadurch zusammengebracht wird. Die Akzeptanz und Transparenz darüber, dass die Kolleg*innen im Team andere Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion haben, führt meistens zu mehr Verständnis, dem Ansprechen von verletzenden und ausgrenzenden Mustern und mehr Vertrauen im Team.

Nimm Dir 10 Minuten Zeit und gehe in Deinem Team folgendermaßen vor:

1. Stelle das Modell der Abstraktionsleiter vor und geht im Team die einzelnen Stufen gemeinsam durch.
2. Überlegt Euch gemeinsam eine Beispielsituation aus dem Team-Alltag. Ihr könnt auch als Life-Experiment eine ganz normale Teamsitzung nehmen und an einer geeigneten Stelle innehalten.
3. Beantwortet an Hand dieser Situation folgende Fragen bzw. tauscht Euch über Eure unterschiedlichen Wahrnehmungen hierzu aus:
 - a. Welche wahrnehmbaren Daten stützen die Aussage?
 - b. Besteht Einigkeit über diese Daten?
 - c. Wie sehen die verschiedenen Schlussfolgerungen en detail, Schritt für Schritt aus?
 - d. Wie war der Weg von den Daten zur Annahme/Schlussfolgerung?
 - e. Wie könnte ein anderer Weg aussehen?
 - f. Welche Muster der Wirklichkeitskonstruktion lassen sich erkennen?
4. Besprecht anschließend, inwiefern sich dieser Prozess in Eurem Alltag negativ auf Diversity und Inclusion auswirkt und wie er zukünftig anders gestaltet werden könnte.

#Bonus



PHILINE rät Dir, bewusst die Perspektive zu ändern und die Welt aus einem anderen Blickwinkel heraus zu betrachten.

Diversität ist eine Grundlage der evolutionären Entwicklung. Unsere Spezies, unsere Um- und Mitwelt besteht nur, weil sie Vielfalt immer wieder zu Anpassungsleistungen in ihrer Entwicklung geführt hat. Wir selbst sind als ein Resultat von Diversität.

Kapitel 2

Das momentane System oder “Was ist schon normal?”

#Essenzen



RAUL kritisiert, dass Menschen mit Behinderung in der Mitte der Gesellschaft oft nicht vorkommen. Sie werden in Sonderfahrdiensten, Förderschulen oder Behindertenwerkstätten wegorganisiert. Dies führt u.a. dazu, dass Menschen ohne Behinderung oft gar keinen Umgang mit behinderten Mitmenschen haben.



Was ist normal? **EMILIA** hält Dich dazu an, Deine Normalität zu überprüfen. Denn Normalität ist konstruiert. Sie kommt uns zwar natürlich vor, könnte aber immer auch anders sein. Das merken wir z.B. dann, wenn wir Menschen aus anderen Kulturen begegnen, die eine anderes Konstrukt von “normal” haben.

Die Norm bzw. Normalität ist ein Definitionsprozess und Emilia sagt: “Es gibt keine Normalität.” Die Natur ist vielfältig (Stichwort: “Biodiversität”). Was ist schon ein normaler Körper? Den gibt es nicht. Es gibt (Körper-)Formen, die öfter vorkommen und welche, die weniger oft vorkommen. Das sagt aber nichts über Überlegenheit oder Hierarchie aus. Ein wichtiger Schritt in Richtung Vielfalt und Inklusion ist es, das eigene “normal” wahrzunehmen und in Frage zu stellen. Es geht darum, die eigenen Bewertungskriterien und -muster zu hinterfragen und zu erweitern. Sich von der Norm zu trennen, bedeutet Wachstum - individuell und auch als Gesellschaft.

Diskriminierung entsteht durch eigene und kulturelle Normen - durch das, was als richtig/falsch, natürlich/unnatürlich, gesund/krank, etc. angesehen wird. Durch sie findet eine Auf- bzw. Abwertung statt und damit eine Hierarchie, die Vielfalt (und damit Komplexität) reduziert und der Inklusion im Wege steht.

Für Emilia müssen vier Ebenen bei der Überwindung von Diskriminierung beachtet werden:

1. Die institutionelle Ebene
2. Die strukturelle Ebene
3. Die historische Ebene
4. Die individuelle Eben



“Wenn Inclusion die Lösung ist, ist Exclusion wahrscheinlich das Problem.”
Exclusion ist die strukturelle Diskriminierung und Marginalisierung von Menschen, die nicht der Norm entsprechen. Im Grunde geht es darum zu verstehen, dass Menschen, die anders sind als ich - und das trifft auf

ALLE Mitmenschen zu - eben auch anders wahrnehmen, bewerten, empfinden als ich. Für die Leaders von Morgen ist dies ein Auftrag, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Chancengerechtigkeit ermöglichen und Menschen dazu bringen, echte Teilhabe empfinden zu können. Es geht dabei darum, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die Menschen viel Energie abverlangen, sich an ein System anzupassen, bevor sie überhaupt beginnen können, ihre Leistung abzurufen. Daher sind exklusive Arbeitsumgebungen schädlich - auch und vor allem für die Wertschöpfung in Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt.

Durch den Ausschluss bestimmter Gruppen schließen wir zugleich die Perspektivenvielfalt aus - und die Vielfalt an Perspektiven ist eine Grundvoraussetzung für Innovation. Wie in der Natur auch sind Monokulturen weniger resilient und anfälliger für Veränderungen der Umwelt. Die Perspektivenvielfalt ist damit auch absolut Business-relevant.



“Bezogen auf Unternehmen ist das Problem der Glaube an Meritokratie*, der Glaube an Bestenauslese und daran, dass alle die gleichen Chancen haben, Karriere zu machen.” Eine Organisation divers zu gestalten, bricht mit diesem Glaube bzw. muss Prozesse schaffen,

damit wahre Meritokratie entstehen kann, bei der es wirklich um die Fähigkeiten eines Menschen geht und nicht darum, wie lange jemand im Büro sitzt. Bei echter Meritokratie müssten diejenigen oben ankommen, die besonders viel leisten. Das ist aber nicht der Fall, sonst müssten alle, die Thomas oder Michael mit Vornamen

heißen, besonders viel leisten. Denn weiße Männer mit diesen Vornamen sind in den deutschen Vorstandsetagen überproportional oft vertreten.

Quellen:

AllBright Stiftung: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf

Wirtschaftswoche: <https://blog.wiwo.de/management/2020/10/12/nur-drei-susannes-aber-jeweils-mehr-als-20-thomasse-michaels-stefans-und-christians-sind-in-den-dax-vorstaenden/>

Definition “Meritokratie

Meritokratie (von lateinisch meritum, „das Verdienst“, und griechisch und κρατεῖν, kratein, „herrschen“) ist eine Herrschaftsform, in der Personen aufgrund ihrer gesellschaftlich bzw. institutionell anerkannten, individuellen „Leistungen“ oder „besonderer Verdienste“ ausgewählt werden, um führende Positionen als Herrscher, sonstige Amtsträger und Vorgesetzte zu besetzen. Im Idealfall nimmt jedes Mitglied der Gesellschaft mit dem Nachweis seines „Könnens“ eine „verdiente“ Position ein.

(Quelle: Wikipedia)



Robert gibt Dir ein paar Hinweise für den Umgang mit Deinen Biases mit. Ein erster Schritt ist es anzuerkennen, dass wir selbst stets einen Teil zur Situation bzw. zu dem Problem beitragen und daher auch immer Teil der Lösung sind. Ganz unabhängig davon, ob uns der Sachverhalt rational vorkommt oder nicht. Die Grundlage bildet die Bereitschaft anzuerkennen, dass andere Perspektiven, die ich ggf. nicht teile, genau so wahr sind wie meine eigenen.

#Transfer



Im 8. Kapitel wirst Du von Janina noch einen Hinweis bekommen, wie Du Deine eigenen Biases mit einem Test der Universität Harvard überprüfen kannst. Jetzt geht es erst einmal darum anzufangen, Dein eigenes “Sehen” zu sehen. Das heißt, Dich selbst zu beobachten und zu reflektieren, worauf Deine Bewertungen über “richtig” und “falsch”, darüber was “normal” oder “unnormal” ist, beruhen und für wen sie ggf. ausgrenzend und im Sinne der Vielfalt angrenzend wirken. Wichtig dabei: Beobachte Dich selbst erst einmal wohlwollend und ohne dies zu bewerten, wie ein Forscher/eine Forscherin Deiner selbst. Achte bitte besonders auf Situationen innerhalb Deines Arbeitskontextes und stelle gerne auch den Bezug zu Deinem “MyCase” her.

Die Anleitung im Folgenden soll Dich dabei unterstützen, Dich selbst besser kennenzulernen und herauszufinden, wo bzw. wann Du Vielfalt und Integration im Wege stehst. Es ist ein Selbsterfahrungsprozess und - wie unsere Protagonist*innen immer wieder betonen - die Grundlage dafür, dass "Inclusive Leadership" gelingen kann. Die Bereitschaft, auf sich selbst zu blicken und sich selbst als veränderlich wahrzunehmen, ist ebenfalls förderlich dafür. Und falls Du diese Anleitung als störend, falsch oder unwichtig bewertest, wäre genau dies eine Einladung dazu, sie zu durchlaufen und daran zu üben, die eigene Bewertungen zu hinterfragen und ggf. zu erweitern.

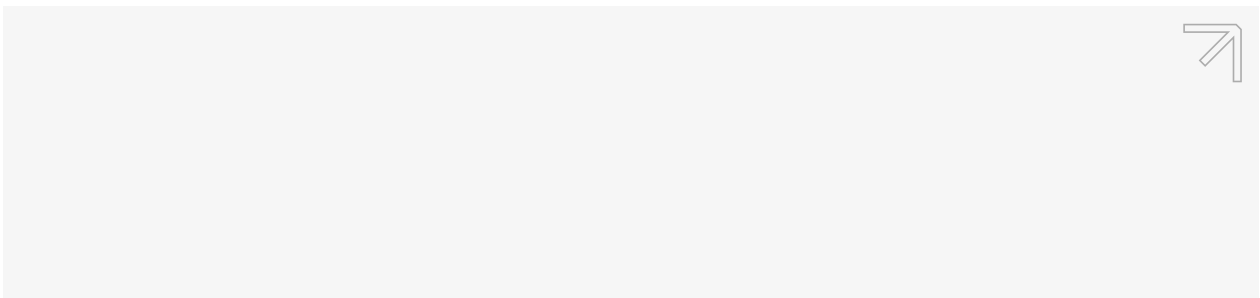
Bei der Veränderung Deines eigenen Bewertungsverhaltens kannst Du folgendermaßen vorgehen:

1. Selbstreflexion an Hand konkreter Situationen
2. Rückmeldung von anderen dazu
3. Bewertung der Bewertung in Bezug auf Vielfalt, Ausgrenzung, etc.
4. Rückmeldung von anderen hierzu
5. Verflüssigen der eigenen Bewertungsmuster
6. Behutsame Integration neuer bzw. andersartiger Bewertungen


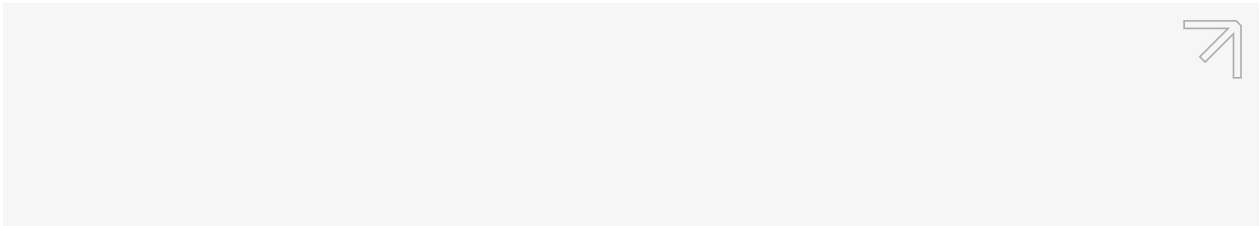
Zu 1: Selbstreflexion an Hand konkreter Situationen

Überlege Dir eine konkrete Situation im Team oder in der Zusammenarbeit mit Deinen Kolleg*innen, in der Du schnell bewertest und eine klare Meinung davon hast, was richtig oder falsch ist. Wähle nicht gleich den kompliziertesten Fall aus, sondern eine ganz alltägliche Situation. Beispielsweise in einem Meeting, in dem ihr über ein bestimmtes Vorgehen entscheidet.

Meine Situation:



Überlege Dir dann, auf welchen Annahmen, Glaubenssätzen und Urteilen Deine Bewertung von "richtig/falsch" oder "normal" beruhen. Wenn Du dabei ein innerliches "Ist so!" oder "Das war schon immer so." verspürst, bist Du auf der richtigen Fährte.

Meine Annahmen, Prinzipien, Glaubenssätze und Urteile hierzu:

Zu 2. Rückmeldung von anderen dazu Hole Dir zu der Situation von einer vertrauten Person eine Rückmeldung. Es sollte jemand sein, von dem Du weißt, dass er/sie Dich nicht in Deinen Annahmen bestätigt, sondern der/die Dir seine/ihre eigene und nach Möglichkeit andere Sichtweise mitteilt und sich dies Dir gegenüber auch traut.


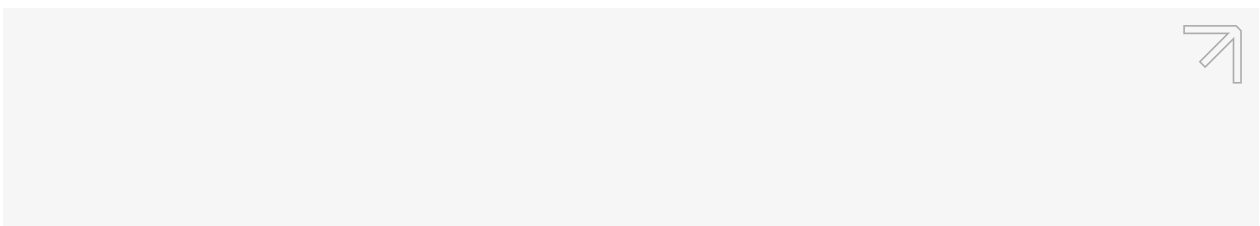
Wie hat die andere Person die Situation bewertet?

Welche Annahmen, Prinzipien, Glaubenssätze und Urteile hat sie?

Inwiefern unterscheiden sie sich von Deinen?

Zu 3. Bewertung der Bewertung in Bezug auf Vielfalt, Ausgrenzung, etc. Überlege Dir selbst, inwiefern Deine Beurteilungen für die Vielfalt von Meinungen, Diversität, Beteiligung, Inklusion förderlich oder hinderlich sind.

Mache Dir hierzu ein paar Notizen:



Zu 4. Rückmeldung von anderen hierzu

Hole Dir zu Punkt 3 unbedingt Rückmeldung von anderen. Es geht nämlich gar nicht so sehr darum, wie Du Deine Bewertungen empfindest, sondern es geht um Deine Mitmenschen. Wenn sich jemand durch Dich abgewertet oder ausgegrenzt fühlt, kannst Du das richtig oder falsch finden, es kann Dich stören oder nerven - oder Du denkst Dir, die Person solle sich nicht so anstellen. Es ändert aber nichts an der Tatsache, dass dies die empfundene Realität der anderen Person ist. Und da Du der/die Leader*in von Morgen bist, ist es Deine Verantwortung, die Realität der anderen zu Deiner zu machen.

Also: Hole Dir hierzu Feedback von drei Personen und gleiche es dann mit Deiner

eigenen Wahrnehmung ab. Versuche dabei nicht suggestiv vorzugehen. Das heißt, frage offen - z.B. "Wie hast Du Dich nach der Entscheidung gefühlt? Welche Perspektiven habe ich dadurch nicht gehört?" und nicht eingrenzend - "Du glaubst doch auch, dass..."

Zu 5. Verflüssigen der eigenen Bewertungsmuster

Überlege Dir nach dem bisherigen Reflexionsprozess und den Rückmeldungen, inwiefern Deine Bewertungen auch anders sein könnten. Mache sie dadurch "flüssiger", flexibler, beweglicher. Die Frage für Dich ist: "Wie könnte eine andere, veränderte Bewertung der gleichen Situation aussehen?" Wie fühlt sie sich an?" (Bewertungen haben immer einen limbischen Anteil - d.h. sie sind emotionsgesteuert).

Die meisten Menschen erleben die behutsame Verflüssigung ihrer Bewertungsmuster auch als befreiend. Denn durch starre Prinzipien und Urteile engen wir uns selbst immer auch ein. Es geht also um ein innerliches Öffnen hin zur Vielfalt und dem Erleben des eigenen Nutzens daraus. Im besten Fall ist dies mit einem Gefühl der Erweiterung, Befreiung und der Sinnhaftigkeit verbunden.

Zu 6. Behutsame Integration neuer bzw. andersartiger Bewertungen

Versuche Deine Reflexionen in die Praxis zu übertragen, indem Du in zukünftigen, ähnlichen Situationen darauf achtest, nicht gleich in alte starre Bewertungsmuster zu fallen, sondern erst einmal fragend an die Sache heran zu gehen: "Wie bewertet ihr die Situation?" "Was daran könnte förderlich/hinderlich sein?" "Wie könnte eine ganz andere Bewertung aussehen?" "Wie würde unser Kunde die Situation bewerten?" U.s.w.

Generell hilft auch hier eine fragende Haltung - wobei Du die offene Frage auch Dir selbst stellen kannst. Zusätzlich kannst Du Deinen verschiedenen inneren Stimmen Raum geben - nach dem Motto: "Einerseits sehe ich Vorteile hierin... andererseits könnte dies aber folgende Nachteile haben..." Und zu guter Letzt hat es sich als hilfreich erwiesen, die starren Bewertungskriterien "richtig/falsch" durch "förderlich für.../hinderlich für..." zu ersetzen. Durch diese Formulierung wird die Bewertung automatisch verflüssigt und auf eine konkrete Situation bezogen.

Achtung, kurzer Disclaimer: Dies ist eine Anleitung zur Selbstreflexion. Natürlich lässt sie sich nicht auf alle Situationen gleichermaßen anwenden. Es gibt Situationen, z.B. solche mit rechtlichen Verstößen, bei denen eine klare Kante mit Kriterien für "richtig" und "falsch" sinnvoll und hilfreich sind. Ob Unterschlagung von Betriebsmitteln für

irgendetwas förderlich oder hinderlich ist, muss an dieser Stelle natürlich nicht diskutiert werden. Wir vertrauen auf Deinen gesunden Menschenverstand, dass Du die Situationen gut für Dich auswählst und hier unterscheidest.

Hierbei handelt es sich selbstverständlich nur um den Anfang einer angeleiteten Reflexion, die Du an Hand einer Situation durchgespielt hast. Da wir ständig bewerten - wir können gar nicht anders, da unser Gehirn automatisch und unbewusst jede Situation für uns bewertet und emotionalisiert - werden wir nie vollständig bewusst durchs Leben wandeln. Das soll auch gar nicht Dein Anspruch sein. Die Bereitschaft, die eigenen Bewertungen nicht als Naturgesetze zu sehen, sondern als das, was sie sind: Die Einschätzung einer Situation durch eine einzelne Person (nicht mehr und nicht weniger), ist ein wichtiger Schritt. Zusätzlich ist es hilfreich zu verinnerlichen, dass jede andere Person die Situation anders bewertet und dazu das gleiche Recht hat wie Du. Wenn Du dann noch bereit bist, diese unterschiedlichen Bewertungen abzugleichen und zu integrieren und nicht starr auf Deiner Bewertung beruhest bzw. Deine als richtiger wahrnimmst als die der anderen, dann bist Du definitiv auf einem guten Weg. Als kleine Hilfe kann Dir Dein innerer Dialog dienen. Immer wenn Du in einer Situation eine innere Bestätigung Deiner Bewertung in Form eines "Ist so!" oder "Ist doch so!" verspürst, kannst Du selbige gleich verflüssigen, indem Du Deinen inneren Dialog fortsetzt mit "Könnte aber auch anders sein." oder "Wie könnte es anders sein?"

Und noch ein weiterer Hinweis: Wenn Du Dich auf den Weg machst, Deine eigenen Bewertungsmuster zu verflüssigen, fange ruhig mit einer einfachen Situation an.

#Bonus



Die Forschung bestätigt uns, dass Inclusion und Diversity sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dabei geht es vor allem darum, inklusivere Umfelder zu bauen, damit sich die Vielfalt auch wirklich positiv auswirken kann.

Kapitel 3

Getting Started - Den Wandel zu “Inclusive Leadership” gestalten

#Essenzen



“Diversity und Inclusion ist ein Change Prozess, der auf ganz vielen Ebenen gleichzeitig stattfindet.” Auf organisationaler Ebene können neue Strukturen und Rahmenbedingungen, wie z.B. Arbeitszeitmodelle eingeführt werden. Auf individueller Ebene geht es um persönliche Veränderungen beispielsweise bei den eigenen Rollenbildern, Glaubenssätzen, Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern. Und dann ist das Thema hochpolitisch, weil es um Zugänge zu Ressourcen, Repräsentanz und Macht geht. Und zu guter Letzt ist es ein fachliches Thema, verbunden mit der Frage: Inwiefern ist Diversity und Inclusion Teil der fachlichen Arbeit und der Zielerreichung?

Die vier Change-Ebenen noch einmal zusammengefasst:

1. Die Organisation - was muss strukturell verändert werden?
2. Das Individuum - was bedeutet der Change für mich persönlich?
3. Das Fachliche - was bedeutet D&I z.B. für die Produktentwicklung?
4. Die Politik - welche Rahmenbedingungen ermöglichen Zugänge?

#Transfer



Überlege Dir zu den vier Ebenen jeweils Deine Möglichkeiten der Gestaltung und Einflussnahme.

1. Welche Strukturen wirken in Deiner Organisation ausgrenzend?

- Sind Eure Beförderungs- und Personalauswahlprozesse strukturiert, fair und transparent gestaltet?
- Wie könntet ihr „unconscious bias“ stärker vermeiden?

- Erlauben Eure Karrieremodelle je nach Lebensphase auch Plateaus, Auszeiten und kürzere Arbeitszeiten, ohne sich negativ auf die weitere Karriereentwicklung auszuwirken?
- Wen müsstest Du darüber informieren?
- Was kannst Du selbst in Deinem Einflussbereich dafür tun?



2. Was bedeutet D&I für Dich persönlich?

- Kannst Du andere Standpunkte, Sichtweisen und Vorgehensweisen gut aushalten und auch Vorteile darin sehen?
- Bist Du darum bemüht, Dich in andere Wirklichkeiten reinzuversetzen und auch mal Dein Nicht-Wissen zu akzeptieren?

Überlege Dir hierzu konkrete Maßnahmen, die Du umsetzt.

Zum Beispiel kannst Du Dich selbst daraufhin beobachten. Oder Du fragst

Kolleg*innen, Freunde, Partner*in hierzu.

Was wird Dein erster Schritt hierzu sein?

Mache Dir bitte ein paar Notizen:

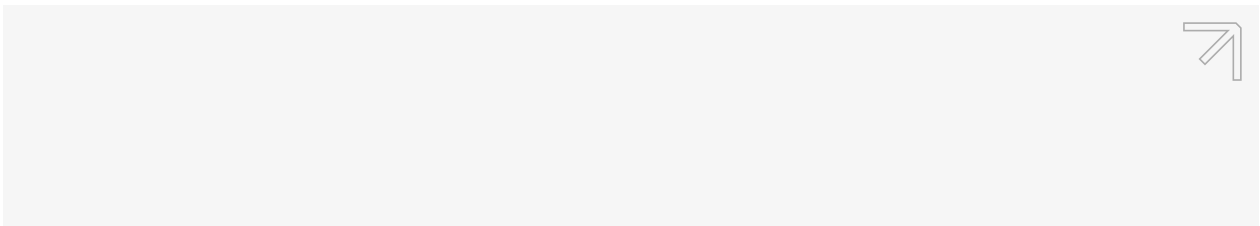


3. Wie wirkt sich D&I&B auf die fachliche Ebene aus?

- Bezieht Ihr bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bewusst unterschiedliche Perspektiven mit ein, um Eurer Produkt zielgruppenorientierter zu gestalten oder gar eine breitere Zielgruppe auf dem Markt zu erreichen?
- Inwiefern schließen Deine Produkte/Dienstleistungen andere Menschen aus und wirken exklusiv?

- Wen könntest Du hierzu befragen und Dir Nutzer*innen und (noch) Nicht-Nutzer*innen-Meinungen einholen?
- Inwiefern kann das Produkt bzw. der Service, den Du und Dein Team herstellen, von Vielfalt profitieren?
- Wie könnten die vielfältigen Nutzer*innenbedürfnisse besser einbezogen werden, so dass das Produkt/der Service eine größere Zielgruppe erreicht?

Mache Dir bitte auch hierzu Gedanken und notiere die Maßnahmen, die Du umsetzen wirst:



4. Welche politischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Vielfalt in Deinem Wirkfeld?

- Wie könntest Du diese beeinflussen - sei es durch politische Arbeit oder Deine Wahlstimme?
- Welche Parteien und/oder Nichtregierungsorganisationen vertreten eine inklusive und vielfältige Haltung?
- Was bedeutet dies für Deine politische Einstellung?

#Bonus



“Bei Diversity und Inclusion geht es nicht um “Checking the boxes”, sondern darum, das Potential von Organisationen zu heben! Für dieses Potential brauche ich eine möglichst große Menge an Perspektiven, Fähigkeiten und Unterschiedlichkeiten.”

Robert ist durchaus realistisch, wenn er sagt, dass die Auseinandersetzung mit Menschen, die anders sind als ich, durchaus auch anstrengend und kein Garant für eine bessere Teamperformance ist. Wenn es aber gelingt, Umfeldler zu schaffen, in denen die Menschen ihr ganzes Selbst mitbringen können, wenn es möglich ist, seine Meinung angstfrei äußern zu können, seine Expertise einbringen zu dürfen, dann ist Teilhabe erreicht und dann wirkt sich diese positiv auf die Ergebnisse aus.

#Essenzen



“Mutig ist es, die Angst zu überwinden und das Thema trotz Widerständen anzugehen und zu gestalten.”



Andrea und Michael heben klar hervor: Wenn wir im Wandel der Märkte bestehen wollen, brauchen wir Vielfalt und müssen Unterschiedlichkeiten gut verbinden. Diversity und Inclusion ist die große Chance, um in einer immer komplexeren, immer schnelleren und nicht-linearen Welt zu bestehen. Inclusive Leadership ist diejenige Art zu führen, die dies ermöglicht.



Philine erzählt Dir die Geschichte von Giraffe und Elefant und veranschaulicht dadurch, wie Strukturen und Systeme auch ohne böse Absicht ausgrenzend wirken können und wer dem Anpassungsdruck ausgesetzt ist. Es geht nicht um “Fix the Person”, sondern um “Fix the System”.



Inklusion heißt nicht, dass wir uns alle lieb haben müssen. Es ist die Annahme und Bewältigung von menschlicher Vielfalt. Das heißt, wir müssen ständig lernen, dass die anderen Menschen eben anders sind als ich. Und ich muss das im Zweifel aushalten.



Man muss sich gewahr sein: Je mehr man sich mit Diskriminierung beschäftigt, desto mehr Diskriminierung entdeckt man. Das ist normal und gut so, weil sich die eigene Wahrnehmung und der gesellschaftliche Diskurs schärfen. Das Thema scheint immer größer zu werden. Aber es war schon immer groß, man hat nur viel weniger darauf geachtet. Das ist unter anderem der Grund dafür, dass sich das Thema bei Zeiten zäh anfühlt - weil man immer mehr dazu entdeckt. Wichtig ist dabei zu verinnerlichen: Es gibt keine Checkliste, die man abhakt und damit ist das Thema umgesetzt. Es ist ein stetiger Prozess, Vielfalt und Inklusion umzusetzen und immer wieder neu mit Leben zu füllen.

LvM explained:

Intersektionalität & Unterschiedlichkeitsmerkmale

#Explained

Intersektionalität bedeutet die Vielfaltsdimensionen (körperliche und geistige Verfassung, Geschlecht, Hautfarbe, Herkunft, sexuelle Orientierung, etc.) nicht einzeln, sondern in Kombination zu betrachten. Dies ist wichtig, weil meist mehrere Diversity-Attribute zu Privilegierung bzw. zu Marginalisierung und Ausgrenzung führen.

#Essenzen



Bei der Frage, welche Unterschiedlichkeitsmerkmale wirklich relevant sind, fällt der Blick auf solche, die zu Benachteiligung und Unterrepräsentation führen. Dies sind z.B. ethnische Herkunft, Hautfarbe, Religion, soziale Klasse, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Nationalität, Behinderung.

#Transfer



Überlege Dir bitte, welche Unterschiedlichkeitsmerkmale bei Dir selbst und in Deinem Kontext wirksam sind und zu Benachteiligung und Unterrepräsentation führen. Finde Beispielsituationen aus Deinem Alltag dazu und überlege Dir, wer wie daran beteiligt ist. Leite dann Maßnahmen ab, um die Situation zukünftig in Richtung Inklusion zu verändern.

Unterschiedlichkeitsmerkmal	Beispielsituationen	Ideen für Maßnahmen
Ethnische Herkunft		
Hautfarbe		
Religion		
Soziale Klasse		
Geschlecht		
Sexuelle Orientierung		
Nationalität		
Behinderung		

#Bonus



Ein Unterschiedlichkeitsmerkmal, das bei Unterrepräsentanz und Benachteiligung eine wichtige Rolle spielt, ist die soziale Klasse. Sie speist sich aus der Art, wie wir sprechen, unserem Kleidungsstil, unserem Ausbildungsweg, etc. und ist untrennbar mit Herkunft, Hautfarbe und den anderen Unterschiedlichkeitsmerkmalen verbunden. Personalauswahlprozesse von Unternehmen sind häufig darauf ausgelegt, den "Stallgeruch" zu prüfen. Oft verbirgt sich genau dahinter ein Mechanismus, um die Zugehörigkeit zur selben sozialen Klasse sicherzustellen.

Bei Inklusion ist es deshalb so wichtig, den Ansatz der Intersektionalität zu wählen. Denn sonst wird nur auf ein Merkmal geblickt und es kommt bei den anderen Dimensionen wieder zu Unterrepräsentanz und Benachteiligung.

Emilia nennt folgendes Beispiel: Wenn auf einmal Frauen in Führungspositionen gefördert werden sollen, dann stellt man fest, dass diese Frauen in der Regel weiß, heterosexuell und aus der Mittelschicht kommen. Nicht-weiße Frauen, Frauen mit Behinderung, die eine andere ethnische Herkunft und/oder sexuelle Orientierung haben, werden benachteiligt.



"In der Regel merke ich nicht, dass ich Teil des Problems bin." Ob eine Schieflage in Sachen Beteiligung und Repräsentanz vorliegt, lässt sich aus der Sicht eines privilegierten weißen, heterosexuellen, nicht behinderten Mannes einfach nicht sagen. Für eine*n Inclusive Leader*in ist es ein Auftrag, die Überlappung der Vielfaltdimensionen auf Benachteiligung und Unterrepräsentanz zu bewerten. Dabei sollte er/sie nicht zu sehr die eigene Wahrnehmung heranziehen, sondern die Wahrnehmung der Menschen, die andere Vielfaltdimensionen aufweisen als ich selbst.

Toolbox:

Die Sprache als Werkzeug für Inclusive Leadership

#Essenzen



Die eigene Sprache ist ein extrem wichtiges Mittel und oft ein erster Anhaltspunkt für die Veränderung hin zu einer nicht-ausgrenzenden und inklusiven Art zu kommunizieren und zu führen. Dabei geht es zunächst um die Bereitschaft, die eigene Sprache zu reflektieren und zu verändern. An diesem Punkt entscheidet sich oft die grundsätzliche

Bereitschaft zur Veränderung. Denn ob die eigene Sprache diskriminierend wirkt oder nicht, entscheide ich nicht selbst, sondern die Menschen, bei denen meine Sprache diese Wirkung auslöst. Hinter einer sensiblen und inklusiven Sprache verbirgt sich demnach die Haltung, Mitmenschen und deren Bedürfnisse nach Einbindung, Respekt und Repräsentanz zu beachten und zu berücksichtigen. Es sollte einem klar sein, dass man damit ein Stück Definitionsmacht abgibt und eben nicht darüber entscheidet, wie die eigenen Worte wirken oder nicht. Wir alle kennen Sätze wie: "Das war doch nicht so gemeint..."

#Transfer



Überprüfe Deine Sprache.

Die eigene Sprache ist etwas, das Du tagtäglich verwendest. Daher ist sie ein guter Ansatzpunkt für Veränderungen und um Neues auszuprobieren. Achte darauf, welche Begriffe und Ausdrücke Du verwendest, die ausgrenzend oder abwertend wirken könnten. Überprüfe deren Wirkung dann, indem Du Dir ehrliche Rückmeldung dazu holst. Wer könnte Dir diesbezüglich Feedback geben?

Reflektiere zusätzlich, welche Begriffe und Ausdrücke bei Dir eine abwertende Wirkung auslösen. Wer verwendet sie? Wie könntest Du diese Person darauf aufmerksam machen?

Überlege Dir generell zu Deiner Sprache und Deinen Kommunikationsmustern: Wie schaffst Du es, zu akzeptieren und zu verinnerlichen, dass in Kommunikationskreisläufen der/die Empfänger*in über den Inhalt der Botschaft entscheidet. Du selbst bist

stets beides: Sender*in und Empfänger*in. Indem Du diesen Aspekt berücksichtigst kannst Du generell eine viel konfliktärmere Kommunikation gestalten, was sich auf Dein Wohlbefinden und v.a. auch auf Deine und Eure Ergebnisse auswirken wird.

#Bonus



Robert gibt Dir noch mit auf den Weg: “Bei der eigenen Sprache geht es nicht um Perfektion. Es geht ums Reflektieren und Ausprobieren. Das Ziel ist, über die Bewusstheit der eigenen Sprache die Sensibilität für das Thema zu erhöhen. Und es ist Übungssache. Am Anfang fühlt es sich manchmal merkwürdig an. Lasst es uns miteinander ausprobieren und einüben.”

Araba unterstreicht dies mit ihrer Aussage, dass es v.a. um das Signal geht, dass sich jemand um die Wirkung seiner/ihrer Sprache bemüht und es ihm/ihr nicht egal ist, was sie bei den Mitmenschen auslöst. Im Grunde wird so Wertschätzung anderen Menschen gegenüber ausgedrückt.

Kapitel 4

D&B&I in die Umsetzung bringen

#Essenzen



AMA berichtet von ihren Erfahrungen beim Unternehmen Soundcloud. Das Topmanagement hat sich dem Thema D&I&B zugewandt und es wurde ein Team aufgebaut, das aktiv am Thema arbeitet. Den Beginn machten Workshops, um sich dem Thema erst von der Erklärungsebene zu nähern und zugleich gab es die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen zum Thema zu teilen.

Um sein Verhalten zu verändern, ist es wichtig, ausschließende Mechanismen zu erkennen und das Zugeständnis von Personen, die Teil der Ausgrenzung sind oder waren, einzuholen. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisung oder Blaming. Sondern es geht um einen sicheren Raum, in dem wir die eigene Betroffenheit bzw. Beteiligung erkennen und der uns damit Wege zur Veränderung öffnet.

Zusätzlich wird bei Soundcloud in Recruitingprozessen und Policies auf deren inklusive Wirkung geachtet.



Für **ROBERT** liegt der Kern von "Inclusive Leadership" in den täglichen Micro-Actions - und damit Haltungen und Verhalten gegenüber den eigenen Mitmenschen - die sich oft gar nicht so sehr einem Konzept oder Vorgehensplan zuordnen lassen. Ihm geht es um Vulnerability (Fehlbarkeit) - dem offenen Bekennen zur eigenen Unperfektion und dem Bekenntnis zur kollaborativen Arbeitsweise, in der unterschiedliche Perspektiven und Vielfalt eine Ressource zur Zielerreichung sind. Hierzu ist eine Haltung von Verletzlichkeit, Zurückhaltung und ein gewisses Maß an Demut hilfreich.

#Transfer

**Philine rät Dir zu überlegen:**

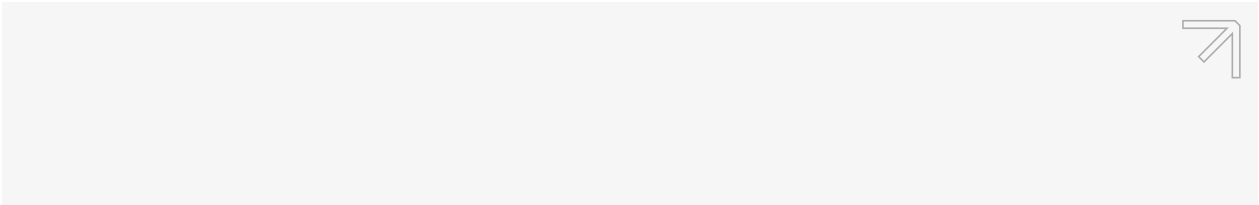
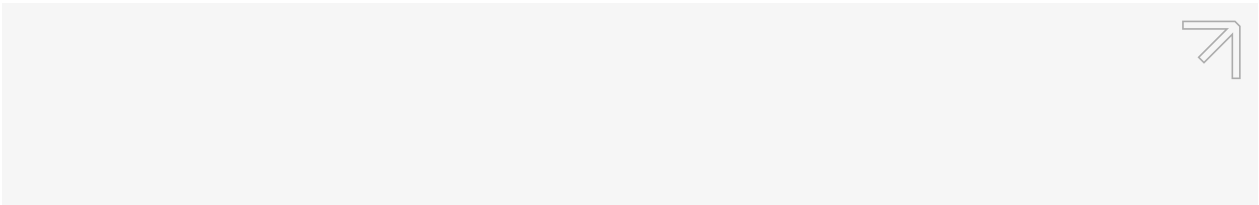
- Warum ist D&I bei Euch im Team/in der Abteilung ein wichtiges Thema?
- Wozu sollte es angegangen werden?
- Auf welche Anlässe kannst Du Dich beziehen?
- Warum ist das Thema für Dich persönlich wichtig?
- Welcher Wunsch, welche Sehnsucht verbirgt sich ggf. dahinter?
- Was ist Dein/Euer "Case for Action?"
- Was sind konkrete erste Schritte?

Mache Dir bitte zusätzlich Gedanken, wie Du dies in Dein Team kommunizierst.

Wie kannst Du das Thema und Deine eigene Haltung dazu auf den Tisch bringen?

Welcher Zeitraum eignet sich dafür?

Wen willst Du im Vorfeld einbinden?

Wie bereitest Du das Thema auf?A large, empty rectangular text input area with a light gray background. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.**Wie musst Du ggf. im Vorfeld informieren, um Widerstände zu vermeiden?**A large, empty rectangular text input area with a light gray background. A small gray arrow icon is located in the top right corner of the box.

Bitte sammle hierzu Deine Gedanken und Ideen und schmiede Dir daraus einen ersten groben Plan zur Umsetzung. Er muss noch nicht perfekt sein. Es geht eher um ein Festhalten Deiner Vorhaben. Gerne kannst Du auch den Bezug zu Deinem "MyCase" herstellen, falls Du Dir selbigen zu Beginn überlegt hattest.

Überblick

Kapitel 5: Was Unternehmen konkret tun können	37
Kapitel 6: Die Vorteile von diversen Teams	43
Kapitel 7: D&I&B: Das Ziel ist "Belonging"	49
LMV Explained: Tokenism	53
Toolbox: Fettnäpfchenalarm	54
Wie wird man sich seiner eigenen Privilegien bewusst?	55
Kapitel 8: „Vom ICH zum WIR“	63

Kapitel 5

Was Unternehmen konkret tun können

#Essenzen



RAUL sagt: "CEOs entscheiden auf der Basis von Zahlen." Bei der CO₂ Emission oder dem Ressourcenverbrauch haben wir es geschafft, entsprechende Kennzahlen zu entwickeln. Das Gleiche brauchen wir für die Anstellung von Menschen mit Behinderung - gemäß dem Leitsatz "measure what matters". Raul schlägt vor, in der Belegschaft zu fragen: "Gegen welche Barrieren stoßt Ihr? Wie wichtig ist Euch Barrierefreiheit? Welche Barrieren wollt Ihr als nächstes beseitigen?" Meist bringt dies völlig neue Erkenntnisse über die Anzahl an Menschen mit Behinderung bzw. vorhandene Barrieren zu Tage. Die Beseitigung der Barrieren ist auch aus Gründen des Unfallschutzes bzw. der Unfallvermeidung geboten. Von Barrierefreiheit profitieren dann auch die Mitarbeitenden ohne Behinderung. Auf diese Weise entstehen beispielsweise Produkte, die uns heute das Leben leichter machen und ursprünglich für Menschen mit Behinderung entwickelt wurden: Die elektrische Zahnbürste, Untertitel in Videos, sprachgesteuerte Smartphones, u.a.m.



Auch für **AMA** sind Zahlen, Daten und Fakten der Ausgangspunkt für den Prozess zu Inclusive Leadership. Mit Hilfe von festen KPIs gilt es festzustellen, wo das Unternehmen in Bezug auf Vielfalt steht. Solche KPIs können sein:

- Anzahl von Frauen in Führungspositionen
- Herkunft der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte
- Altersstruktur im Unternehmen
- Angegebene Gründe in Exit-Interviews, warum jemand das Unternehmen verlässt

Auf Basis dieser Status-Quo-Erhebungen können dann Ziele festgelegt werden, wohin sich das Unternehmen in Sachen Vielfalt entwickeln muss.

Neben dem Blick auf die formellen Angaben zur Vielfalt gilt es auch darauf zu achten, wie informelle Regeln der Vielfalt im Unternehmen im Wege stehen. Interessante Fragen hierzu können sein:

- Wer wird befördert und wer nicht?
- Welches Verhalten wird belohnt, welches bestraft?
- Welche Held*innengeschichten werden erzählt: Wer kommt darin vor und wer nicht?

Inclusive Leadership ist ein Prozess - kein Projekt, d.h. man kann sich darauf einstellen, dass Vielfalt und Inclusion ein Teil des Unternehmens werden wird und dass der Prozess seine Zeit braucht. Nach den Erfahrungen von Ama ist die Unterstützung und das Commitment des Topmanagements essentiell für den Erfolg von Inclusive Leadership.



ROBERT sagt: "Ich muss die Dilemmata meiner Organisationskultur besprechbar machen." Hierbei sind auch externe Perspektiven wichtig. Für ihn steht die Analyse des Status Quo am Anfang: "Wo stehen wir, wenn wir von Organisationskultur sprechen? Wie inclusive sind wir?

Wo sind Hindernisse?" All das gehört dazu, die Dilemmata der Organisationskultur sichtbar und besprechbar zu machen. Für Robert ist dieser Schritt so wichtig, weil dadurch die abstrakten Konzepte von Vielfalt in die Sprache und den Kontext der Organisation übersetzt werden können. Auf einmal werden Konzepte zu sichtbaren und besprechbaren Realitäten. Dieser Prozess allein birgt schon viel Kraft für den Veränderungsprozess, indem er den kollektiven Fokus der Aufmerksamkeit steuert und die Themen der Vielfalt in die Kommunikation bringt.

Als Folgeschritt geht es dann darum, das Thema Diversity mit dem Unternehmenszweck und den Zielen in Einklang zu bringen. Die zentrale Frage hierbei lautet: "Was ist der Zweck unserer Organisation und inwiefern zahlt Diversity, Inclusion & Belonging darauf ein?" Bei der Beantwortung dieser Frage werden Zusammenhänge und Hebel zur Veränderung sichtbar. So kann es z.B. hilfreich sein, störendes Verhalten von Mitarbeitenden oder Führungskräften nicht mit deren Individualität zu begründen, sondern es als Symptom von kulturellen Mustern der Organisation zu deuten. Dadurch werden ganz neue Möglichkeiten der Diagnose und Behebung von Barrieren und hinderlichen Mustern möglich. Für Robert ist dieses Vorgehen entscheidend für die Umsetzung von Inclusive Leadership.



Für **EMILIA** gibt es zwei Ebenen der Veränderung. Erstens: die transaktionale bzw. funktionalistische, strukturelle Ebene. Hierbei geht es um Prozesse, KPIs, Tabellen, Maßnahmen, um Inclusive Leadership zu etablieren und zu fördern. Diese Ebene ist sehr wichtig, allerdings besteht die Gefahr eines "Action-Biases". Das heißt, nachdem das Problem erkannt wurde, verfällt man in Aktionismus und lässt es dabei bewenden.

Hier kommt die zweite, die transformationale Ebene ins Spiel. Dabei geht es darum, dass wir an uns selbst arbeiten und unsere eigenen Vorurteile, Bilder, Muster und Bewertungen sichtbar machen. Wie auch von Ama erwähnt, geht es hier um die ungeschriebenen und/oder unausgesprochenen Muster in der Organisation. "Was bringt Menschen dazu, das Unternehmen zu verlassen? Warum haben wir sie mit den vorhandenen Prozessen nicht erreicht? Welche informellen Muster wirken hier?"

Emilia sagt, dass dieser transformationale Prozess mit "Inner Work" verbunden ist. Das heißt, es braucht Raum und Zeit, um sich zu öffnen und um die eigenen Ängste, Verletzlichkeiten, Bedürfnisse besprechbar zu machen. Auf diese Weise wird das Thema Inclusive Leadership auch auf der kulturellen Ebene des Unternehmens gefördert.

Beide Ebenen - sprich die strukturelle und die transformationale - sollten parallel stattfinden. Nur "Inner Work" ohne neue Prozesse würde nicht reichen. Eine reine Intervention auf struktureller Ebene würde die Kultur vernachlässigen.



Für **JANINA** steht an erster Stelle festzustellen, ob Inclusive Leadership ein reines Lippenbekenntnis ist oder ob wirklich etwas verändert werden muss/soll. Als zweiter Schritt steht die Erkenntnis darüber, was alles nicht gut läuft und die Herausforderung zu akzeptieren, das Thema in alle Prozesse zu integrieren. Um hierbei eine Beschleunigung zu erreichen, kann es manchmal auch nötig sein, bestimmte Menschen im Unternehmen zu ersetzen. Als Zielgröße macht sie deutlich, dass Minoritäten im Unternehmen erst zum Tragen kommen, wenn sie mindestens 30% einer Gruppe ausmachen. Erst dann wird die Kraft der Vielfalt wirklich wirksam.

Diversität ist nicht damit abgehandelt, dass man eine*n "Chief Diversity Officer" einstellt oder eine "Diversity-Abteilung" schafft. Diversität muss gelebt werden und in die DNA aller Mitglieder einer Organisation Einzug erhalten - speziell bei denjenigen, die Entscheidungen treffen.

#Transfer



Du musst nicht gleich die ganze Organisation bzw. das ganze Unternehmen analysieren. Fange mit Deinem Einflussbereich an.

1. Überlege Dir, welche Dimensionen von Vielfalt in Deinem Team/Bereich vertreten sind und welche nicht. Nutze hierzu die inneren Dimensionen der Charta der Vielfalt (siehe Grafik).

Hierzu ein paar Hintergrundinformationen: Die Charta der Vielfalt ist eine Selbstverpflichtung in der Form eines Vereins, der sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erklären Arbeitgeber, dass sie Chancengleichheit für ihre Beschäftigten herstellen bzw. fördern werden. Aktuell gibt es 3.900 unterzeichnende Unternehmen und Organisationen in Deutschland (Stand: September 2021).

Die Charta der Vielfalt hat die sog. "Vielfaltsdimensionen" entwickelt. Diese sollen Unternehmen unterstützen auf ihrem Weg zur umfassenden Stärkung von Vielfalt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>



Dimensionen der Vielfalt	Inwiefern in meinem Team/Bereich vertreten
Alter	
Geschlecht	
Sexuelle Orientierung	
Ethnische Herkunft	
Behinderung	
Religion/Weltanschauung	

2. Welche Kultur herrscht in Deinem Team/Deinem Bereich in Bezug auf Vielfalt und Inclusion? Worüber wird gesprochen, worüber nicht? Welche Muster könnten als Barrieren wahrgenommen werden? Wo könntest Du selbst blinde Flecken haben?

3. Überlege Dir inwiefern mehr Vielfalt für Euren Purpose und Eure Ziele förderlich ist.

4. Leite daraus Ziele für Vielfalt in Deinem Team/Deiner Abteilung/Deinem Bereich ab.

5. Überlege Dir, wie Du das Thema ins Team bringen möchtest? Wie kannst Du andere hieran beteiligen und deren Sichtweise integrieren?

a. In Bezug auf Prozesse und Strukturen.

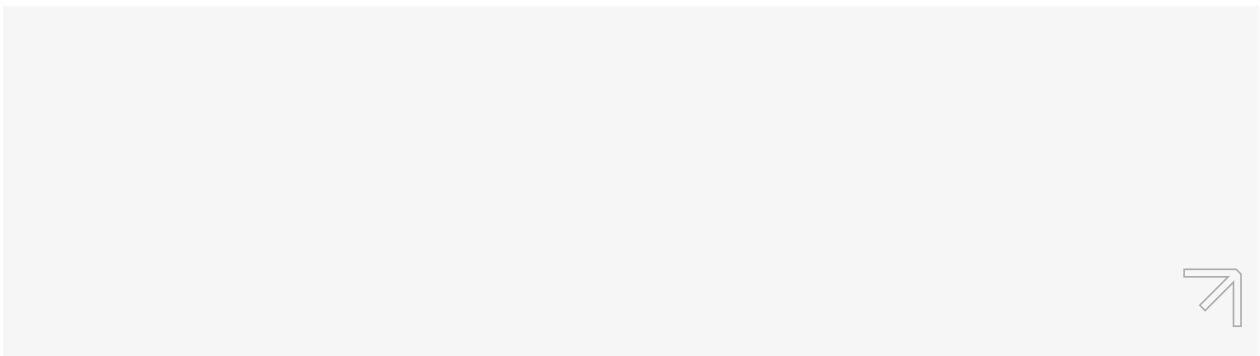
b. In Bezug auf "Inner Work" und die kulturelle Ebene.

Recherchiere zusätzlich, welche Maßnahmen zu Inclusive Leadership es in Deinem Unternehmen schon gibt.

- Welche Kennzahlen werden erhoben? Welche nicht?
- Welche Ziele und Maßnahmen (Prozesse/Strukturen) werden daraus abgeleitet? - Inwiefern erhält das Thema Einzug in die Kommunikation und in Entscheidungen?
- Wie wird das Thema kulturell angegangen?
- Was hat sich hierbei bewährt?
- Was bräuchte es zusätzlich? (Warum verlassen Menschen z.B. wirklich das Unternehmen? Welche unsichtbaren Barrieren für Vielfalt gibt es?)

- Inwiefern kannst Du dazu beitragen, das Thema “Inclusive Leadership” zu fördern?
- Was kannst Du selbst konkret tun?
- Was kannst Du wem gegenüber ansprechen und sichtbar machen?
- Wie setzt Du dies um?

Notiere Dir bitte konkrete Schritte hierfür.



#Bonus



Raul hat in seiner Arbeit festgestellt, dass es v.a. bei großen Unternehmen um die Attraktivität für Fachkräfte geht, die dafür sorgt, dass diese Menschen mit Behinderung einstellen. Bei vielen KMUs gibt es vor allem in den Personalabteilungen Ängste vor dem Thema. So existiert z.B. das Klischee von der Unkündbarkeit von Menschen mit Behinderung bzw. große Vorbehalte hinsichtlich des bürokratischen Aufwands. Oft wird dann lieber die Ausgleichsabgabe gezahlt.

Kapitel 6

Die Vorteile von diversen Teams

#Essenzen



“Für eine robuste Entscheidungsfindung im Team ist es superhilfreich, möglichst viele Perspektiven am Tisch zu haben, damit die Komplexität der Gesellschaft und die Komplexität des Problems adressiert wird.” Für Ama spiegelt ein diverses Team die Haltung wider, verschiedene Perspektiven bei der Lösung von Problemen zuzulassen. Diversität betrifft die Mischung der Geschlechter, verschiedene Altersgruppen, Menschen mit Behinderung, unterschiedliche Persönlichkeitstypen, etc. In einer wertschätzenden Kommunikationskultur, in der die vielfältigen Perspektiven gleichwertig sind, schaffe ich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, in der neuartige Ideen ausgesprochen und weiter entwickelt werden können. So entsteht die Kollaboration und Innovationskraft von Diversität in Teams. Studien (u.a. McKinsey & Company (2020): “Diversity wins: How inclusion matters”), belegen, dass der Zusammenhang zwischen Diversität & Geschäftserfolg sich weiter verstärkt hat: Je diverser Unternehmen sind, desto erfolgreicher sind sie.



RAUL ist fest davon überzeugt, dass eine Quote der einzige Weg ist, der zu einer Veränderung führt - sei es beim Anteil der Frauen in Vorständen oder auch bei der Anstellung von Menschen mit Behinderung. Das ist schade, weil wir scheinbar mit purer Einsicht und Freiwilligkeit nicht weiter kommen. Andererseits zeigen Regulierungen durch Quoten die besten Ergebnisse - z.B. auch bei CO2 Reduktion über eine CO2 Bepreisung oder auch bei Brandschutzauflagen.



“Wer Inclusive Leadership lebt, wird die Ergebnisse sofort im Outcome sehen,” sagt Andrea. Sie hat daran gearbeitet, ein Klima zu schaffen, bei dem jede*r sich einbringen kann, der Vorstand viel nahbarer ist und der “Sense of belonging” gefördert wird.



“Psychological Safety ist ein Kernbegriff für Inclusion - es ist die Grundvoraussetzung, dass Menschen ihr ganzes Ich zum Arbeitsplatz mitbringen können und dürfen.” Für Inclusive Leadership bedeutet das, einen sicheren und wertschätzenden Rahmen zu schaffen, in dem Menschen äußern können, was sie wirklich brauchen und welche Rahmenbedingungen für sie wichtig sind.



Für **MARTIN** steht die Frage im Zentrum: “Was für ein Unternehmen will man wirklich sein? Will man die Stärken von besonderen Fähigkeiten von Menschen wirklich nutzen?” Bei Menschen mit Behinderung beobachtet Martin häufig kompensatorische Effekte. Das heißt, sie üben und arbeiten härter. Dieser Leistungswille reißt Teams mit und lässt auch ihre Leistung steigen. Zudem erlebt er eine gesteigerte Kreativität in Teams, in denen Vielfalt wirksam werden kann. Außerdem wird Achtsamkeit für die Bedürfnisse der Teammitglieder viel stärker ausgeübt, wenn Menschen mit Behinderung im Team sind.



PHILINE hat eine Fallstudie gemacht, die zeigt, dass es in Unternehmen auf den unteren Hierarchiestufen ausgeklügelte Systeme und Prozesse gibt, um v.a. bei der Einstellung festzulegen, welche Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt werden. Je höher man in der Hierarchie ist, desto weniger spielen diese Kriterien eine Rolle und es geht eher um den richtigen “Personal Case” und “Business Case” für die Position - wobei hier ein großes Feld für Interpretation aufgeht. Philines Credo ist, auch für diese Positionen klare, transparente Prozesse mit diskriminierungsfreien Kriterien zu schaffen. In einem Artikel, den sie 2019 in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung veröffentlicht hat, beschreibt sie das Vorgehen an Hand der Suche eines neuen Vorstandsmitglieds. Das Vorgehen lässt sich natürlich auch auf andere Positionen übertragen:

Gesucht wird eine Person, die den aktuellen und sich abzeichnenden Aufgaben eines Ressorts oder eines Unternehmens gewachsen ist. Dazu bedarf es zu benennender Kompetenzen und Erfahrungen und einer angemessenen Passung: Wie viel Unterschiedlichkeit braucht das Vorstandsteam, wie viel ist ihm zuzumuten und wo beginnt die Überforderung.



Bei der Gestaltung eines breit angelegten Suchprozesses können die Entscheider sich an folgenden Aspekten orientieren:

- *Ein Anforderungsprofil ist nicht selbstverständlich, aber notwendig. Hier werden die zu leistenden Aufgaben beschrieben und die dafür notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen benannt. Es sollte auch besprochen werden, welche expliziten Erwartungen an das zukünftige Vorstandsmitglied im Anforderungsprofil formuliert werden sollten und welche ggf. vorhandenen impliziten Erwartungen im Verlauf der Gespräche überprüft werden sollten.*
- *Nicht selten wird nach einer Persönlichkeit mit bestimmten Eigenschaften gesucht. Diese sind jedoch schwer zu erkennen und in ihrer Relevanz für die Tätigkeit umstritten. Sinnvoller ist es, aus der Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen an das Handeln Suchkriterien zu entwickeln.*
- *Sind die relevanten Personen an der Entwicklung des Profils beteiligt? Bei der Definition von Anforderungen sind die Sichtweisen unterschiedlicher Akteure unverzichtbar.*
- *Anforderungsprofile haben die Tendenz, ein Idealbild zu beschreiben. Das führt zu einer Verengung des in Frage kommenden Personenkreises. Um hier gegenzusteuern, ist ein Stufenmodell vorstellbar: Aus einer Analyse der anstehenden Aufgaben können zunächst zentrale Anforderungen definiert werden; weitere Wünsche werden in einer Kategorie «nice to have» untergebracht. Alternativ können im Rahmen einer Nachfolgeplanung Kandidat*innen mit bestimmten Kompetenzen auch gezielt gefördert werden.*
- *Welche Personalberatung passt zu dem Suchproblem? Die Auswahl einer geeigneten und der jeweiligen Suche angemessenen Personalberatung entlastet Aufsichtsrat und Vorstand. Geht es z. B. darum, die Diversität des Vorstandsteams*



zu erhöhen, dann sollte die Firma durch ihre Datenbanken und die Gestaltung ihrer Website ein Engagement in diesem Feld belegen.

Eine erfolgreiche Suche ist ein Produkt guter Zusammenarbeit. Sachliche und psychologische Gründe sprechen dafür, dass der Aufsichtsrat den Vorstandsvorsitzenden und das Vorstandsteam beteiligt. Ein aussagefähiges Anforderungsprofil zu entwickeln, gelingt nur mit intimer Kenntnis der Unternehmenssituation. Wenn das Vorstandsteam die Qualität seiner Zusammenarbeit reflektiert, wird auch deutlich, welche (sozialen) Kompetenzen eines neuen Vorstandsmitglieds dem Gremium nützen würden.

Durch die Beteiligung erleben Vorstandsmitglieder, dass ihre Einschätzung Berücksichtigung findet; durch die Reflexion ihrer Zusammenarbeit kommen sie neu miteinander ins Gespräch, und sie wissen, dass eine Person gesucht wird, die ihre eigene Arbeit erleichtern und zum Unternehmenserfolg beitragen wird. Auf dieser emotionalen Grundlage werden sie sich weiterhin engagieren.

(Quelle: ZOE 1/2019, Cornelia Edding und Philine Erfurt Sandhu: "Personalauswahl im Top Management - Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen")

#Essenzen



EMILIA sieht die Instrumentalisierung von Vielfalt kritisch. Ihr geht es um Gerechtigkeit und dass Unternehmen eine Verantwortung in der Gesellschaft tragen. Damit geht zusätzlich ein "Bonus" einher, dass diverse Teams viele Vorteile mit sich bringen. Sie sind viel effizienter, weil die unterschiedlichen Sichtweisen z.B. zu der Entwicklung von Produkten führen, die viel mehr Menschen erreichen. Außerdem sagt sie, dass es für die jüngere Generation extrem uncool ist, nicht mehr divers zu sein.

#Essenzen



PHILINE betont, dass Diversität per se nicht zu besseren Ergebnissen führt. Der Knackpunkt ist es, die Diversität gut zu managen - und dafür braucht es Führung. Nur dann können die Vorteile auch wirken. Das Gegenteil davon wäre Gruppendenken - d.h. die Gruppe bildet eine Meinung heraus, der sich alle anpassen. Dies ist höchst riskant,

weil z.B. vielfältige Kundenbedürfnisse bei der Produkt- und Serviceentwicklung nicht berücksichtigt wurden.

#Transfer

**Baue auf dem Transfer aus dem vorherigen Kapitel auf:**

- Welche positiven Effekte von Vielfalt kannst Du in Deinem Team/Deinem Einflussbereich beobachten?
- Wie steht es mit Kreativität, Innovationskraft, Achtsamkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, Effizienz und Produktivität, Motivation und Zusammenarbeit?
- Welche positiven Effekte könnte es geben, die Du bisher nicht dem Aspekt der Vielfalt zugeschrieben hast?

Versuche Dich hier an einer Umdeutung bzw. einem Reframing:

Gleiche Deine eigene Perspektive hierzu mit der von anderen Personen (die anderen Vielfaltskategorien angehören wie Du) ab.

Suche aktiv die Kommunikation, frage nach, bringe das Thema in den Fokus der Aufmerksamkeit und in die Kommunikation.

Was sind Deine Erkenntnisse hierzu. Mache Dir bitte ein paar Notizen.

#Bonus



Auf die Frage hin, “WIE man das jetzt mit der Diversität hinbekomme” antwortet Janina mit dem Verweis auf die Werbebroschüren des Unternehmens. Meist wird dort eine Form von Vielfalt bebildert, die es so in der Organisation wenn überhaupt, nur in einzelnen Abteilungen gibt. Daraus leitet sich ein gutes Vorhaben ab: “Lasst uns in Realität so aussehen, wie es unsere Broschüren nach außen hin vermitteln.”

Kapitel 7

D&I&B: Das Ziel ist “Belonging”

#Essenzen



ROBERTS Aussage ist wirklich druckreif: “Diversity als Konzept bedeutet die Vielfalt an bestimmten Eigenschaften und Sozialisationen, die Menschen haben. Diversity ist erstmal Fakt! Wir Menschen sind sehr unterschiedlich und bringen unterschiedliche Voraussetzungen mit. Inclusion ist der Versuch, diese Unterschiedlichkeiten in Wirkung zu bringen, positiv das Thema Unterschiedlichkeiten aufzufassen und dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass sich Vielfalt entfalten kann. Bei den Buchstaben D&I fehlt aber ein wichtiger Buchstabe. Das B. B steht für “Belonging.” Also für das eigentliche Ziel von Inclusion. Inclusion verstehe ich als Weg. Diversity verstehe ich als Fakt. Und wenn ich Belonging in den Blick nehme, dann ist mein ultimatives Ziel eine möglichst chancengerechte Teilhabe aller Menschen. Dabei geht es nicht um Perfektion - das werden wir nie erreichen - dabei geht es um eine Ambition.”



“Vielfalt ist an sich kein Ziel. Vielfalt schafft nur dann Nutzen, wenn Vielfalt auch zum Wirken kommt. Die Andersartigkeit und die Stärken von Mitarbeiter*innen kann man erst dann wirklich zur Entfaltung bringen, wenn sich jeder sicher fühlt in dem Kontext, in dem er/sie gerade arbeitet, wirkt und seine Beiträge leistet.” Für Martin muss dafür das Gefühl vorhanden sein, dass man das sagen kann, was man denkt oder fühlt, ohne dass man negative Konsequenzen befürchten muss, wenn z.B. meine Meinung von der vorherrschenden abweicht.



EMILIA gibt Dir Hinweise, WIE Du vorgehen kannst. Auf der Transformationsebene geht es v.a. darum, das Thema Diversity, Inclusion und Belonging in die Kommunikation zu holen und ein geteiltes Verständnis davon zu entwickeln. Der erste Schritt ist demnach, darüber zu sprechen. Klingt banal, ist aber eine ganz

wichtige Voraussetzung, um abstrakte Konzepte konkret werden zu lassen und auf die Realität Deines Teams/Deines Unternehmens anzupassen. Es gilt z.B. zu klären: “Was heißt für uns Diversität in Bezug auf Gerechtigkeit? Wo sind wir divers und wo nicht? Wo findet bei uns Diskriminierung statt? Und wen könnten wir dazu befragen?”

Um diese Fragen zu beantworten und ein geteiltes Verständnis von D&I&B zu entwickeln, können z.B. Dialoge gestartet, Workshops organisiert und externe Referent*innen eingeladen werden. Zusätzlich kann es Empowerment-Gruppen, Book-Clubs oder Townhalls geben.

Auf der transaktionalen Ebenen, die parallel zur transformationalen laufen sollte, werden Strukturen und Prozesse verändert. So können z.B. Stellenausschreibungen und Einstellungsprozesse einem Bias-Screening unterzogen werden. Es ist der Versuch, das zu sehen, was man nicht sieht und zu prüfen, inwiefern die Formulierungen und Kriterien in Stellenausschreibungen diskriminierend wirken können. Emilia gibt Dir ein Beispiel: So sagen die formalen Kriterien in Stellenausschreibungen - wie Ausbildungsabschlüsse - v.a. etwas über die soziale Herkunft aus und nicht über die tatsächlichen Kompetenzen und Fähigkeiten einer Person. Es geht um kompetenzbasierte Kriterien - also die Frage: “Was muss die Person für den Job können?”

Zusätzlich unterscheidet Emilia zwischen horizontaler und vertikaler Vielfalt. Bei letzterer stehen die Möglichkeiten und Prozesse im Fokus, die Vielfalt auch in höheren Hierarchieebenen ermöglichen. Hierbei geht es v.a. um diskriminierungsfreie Kriterien für Beförderungen, Bewertungsprozesse für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. Beide Ebenen müssen betrachtet werden.



ROBERT glaubt, dass es wichtig ist, Dinge zu messen, warnt aber zugleich davor, alles messen zu wollen. So lassen sich natürlich Kriterien wie der Anteil von Frauen in Führungspositionen, etc. gut messen. Dies sind die strukturellen Dimensionen. Bei der tatsächlich empfundenen Teilhabe ist das nicht so einfach. Es geht darum, die Deutungshoheit ein Stück weit abzugeben und bei den Betroffenen im Unternehmen nachzufragen: Welche Formen von Teilhabe erlebst Du? Wo siehst Du noch Hindernisse? Wie können wir nachsteuern? Was brauchst Du? Diese Dialoge und die qualitative Messbarkeit ergänzen die quantitativen Messgrößen von D&I&B.

Robert warnt vor einer Culture-Gap - also der Lücke zwischen vorgegebener und tatsächlich gelebter Unternehmenskultur. Wenn diese Lücke zu groß wird, hat dies sehr negative Auswirkungen in die Organisation und auf potentielle Bewerber*innen, Partner*innen und Kund*innen.

Inclusion ist ein kontinuierlicher Prozess, der kein Endzustand kennt. Kontinuierlich empfundene Teilhabe im Unternehmen ist ein qualitatives Ziel für Unternehmen.

#Transfer



- Kann bei Dir im Team wirklich jede und jeder sagen, was er/sie denkt und fühlt?
- Wird die Vielfalt wirklich ausreichend wirksam?
- Was steht ihr ggf. im Wege?
- Gibt es hierfür Raum und Zeit?
- Wie können abweichende Meinungen gehört werden?
- Was braucht es, dazu an Strukturen, Rollen, Ermutigung?

Wichtig dabei: Deine eigene Meinung hierzu ist gar nicht so relevant. Es geht eher darum, wie die anderen die Situation empfinden. Auch wenn Du gute Absichten diesbezüglich hast, ist die alles entscheidende Frage, ob sie bei den anderen auch so wahrgenommen werden. Daher solltest Du mit einer fragenden Haltung an die Sache rangehen. Schaffe einen geschützten und sanktionsfreien Raum. Vielleicht hilft auch eine anonyme Umfrage und erkundige Dich bei den Mitarbeitenden:

- Habt Ihr wirklich einen sicheren Raum, in dem Ihr frei Eure eigene Meinung, Empfindung äußern könnt?
- Was steht dem ggf. entgegen? Welche Sanktionen muss man z.B. fürchten, wenn man unliebsame Dinge anspricht?
- Wie stark sind Gruppenmeinungen oder Meinungen der Führungskraft vorherrschend?
- Wie gut oder schlecht kann widersprochen werden?

#Bonus / Tool



MARTIN gibt Dir ein konkretes Werkzeug mit auf den Weg: das Hidden Counting. Er selbst nutzt es, um zu erfahren, wie weit es um Inclusion steht. Das Tool ist ganz einfach: Zähle in einem Meeting die Wortbeiträge, die wirklich kontrovers sind, indem Du hierzu eine Strichliste anfertigst. Auf diese Weise kannst Du feststellen, wie viel Homogenität bzw. Diversität ganz konkret in der Kommunikation stattfindet. Meistens führt die Strichliste dazu, dass Du selbst kontroverse Sichtweisen und Meinungen entwickelst oder andere dazu anregst.

Der andere Tipp, den Dir Martin mitgibt: Ab und zu auch mal Stille aushalten, abwarten und ausharren und diese Stille nutzen, um anderen Sichtweisen und Meinungen Raum zu geben.



RAUL spricht über das Thema Leistungsmessung und deckt dabei einen häufig empfundenen Widerspruch zwischen individueller Leistungskontrolle und kaum zu bemessender Leistung, wie z.B. von teuren Werbekampagnen mit fragwürdigen Effekten. Er plädiert dafür, Räume aufzumachen, um beispielsweise über Verwundbarkeit zu sprechen und vertrauensvoll zu kommunizieren. Auch für die Leistung des Betriebs ist dies sinnvoller, als zu versuchen, die Menschen stets an ihr Leistungslimit zu bringen.

LvM Explained: Tokenism

#LvM Explained

Der Begriff "Tokenism" beschreibt den Irrglauben, dass es ausreichend ist, beispielsweise eine oder zwei Frauen in Führungspositionen zu befördern und dann zu erwarten, dass sich das Problem mit der Vielfalt dadurch von selbst erledigt. Die häufig beobachtete Gefahr dabei: Die wenigen Frauen bekommen Exotinnen-Status und stehen unter besonderer Beobachtung. Zum einen wird darauf geschaut, wann sie Fehler machen - was im Sinne der sich selbst erfüllenden Prophezeiung nachweislich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie tatsächlich Fehler machen. Zum anderen steht die eine Frau als Minorität in der Gruppe dann exemplarisch für alle anderen Frauen. Inclusion bedeutet also nicht, jemanden in eine solche Sonderrolle zu heben, sondern echte Teilhabe zu ermöglichen.

Dies lässt sich natürlich auch auf die anderen Diversity-Dimensionen übertragen.

LvM Toolbox: Fettnäpfchenalarm

#Toolbox

Für **ARABA** ist eines der häufigsten Fettnäpfchen das “Vermurksen” der Namen von Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund. Der einfache Rat, der daraus resultiert: Recherchiere vorab den Namen Deiner Gesprächspartner*innen, damit Du in der Aussprache sicher bist und dadurch Deine Wertschätzung ausdrücken kannst. Achte zusätzlich in der schriftlichen Kommunikation darauf, dass Du die Anrede passend zum Geschlecht Deiner Gesprächspartner*innen wählst.

Ein weiteres Fettnäpfchen, das Du aus Amas Sicht vermeiden solltest: Menschen zu Beginn des Gesprächs zu fragen, wo sie herkommen und noch schlimmer, warum sie so gut Deutsch sprechen. Dieses Vorgehen definiert sofort ein Unterschied zwischen “Wir” und “Ihr” und wirkt schnell als ausgrenzende Erfahrung.

LvM Toolbox:

Frage von Andrea an Philine: “Wie wird man sich der eigenen Privilegien bewusst?”

#Toolbox

PHILINE

Auf Andreas Frage hin, wie man sich der eigenen Privilegien bewusst wird, verweist Philine auf den Privilegientest bzw. die Übung “einen Schritt vor.” Dies ist eine einfache Übung, die in der Gruppe ohne großen Aufwand durchgeführt werden kann. Ihr Hinweis zur Umsetzung: Verwendet v.a. beim ersten Durchlauf Rollenkarten, um einen möglichen Gesichtsverlust zu vermeiden.

Im Folgenden findet Ihr eine mögliche Anleitung zur Übung - siehe auch https://eine-welt-netz-nrw.de/fileadmin/ewn/data/Bildung/Forum_Globales_Lernen/Methodensammlung_Migration_Vielfalt_11_2017.pdf (S. 10-14)

Privilegiencheck ---*Die Methode steht unter der “Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland”-Lizenz.*

Ziel der Übung:

Die Teilnehmenden setzen sich mit verschiedenen Lebensrealitäten auseinander. Sie erkennen die ungleiche Verteilung von Privilegien. Ihnen wird die eigene privilegierte Position bewusst. Unterschiedliche Dimensionen von Diskriminierung (aufgrund von Herkunft, sozialem Status, Geschlecht, etc.) werden deutlich.

Ablauf

Den Teilnehmenden wird jeweils eine Rollenbeschreibung ausgehändigt. Sie bekommen ein paar Minuten Zeit, sich in die Rolle einzufinden und mit den Teamenden etwaige Verständnisfragen zu klären. Die Rollen werden nicht mit den anderen ausgetauscht. Dann stellen sich alle Teilnehmenden nebeneinander in eine Reihe. Die Fragen werden vorgelesen und je nach Antwort gehen die entsprechenden Teilnehmend einen Schritt vor.

Bei der Raumgröße ist darauf zu achten, dass vor der Ausgangsreihe genügend Platz für die Schritte nach vorne ist.

Rollenbeschreibungen, die an bis zu 18 Teilnehmer*innen verteilt werden:

1. Du bist in Costa Rica aufgewachsen, hast aber dort für dich keine Perspektiven mehr gesehen. Seit einem knappen Jahr arbeitest Du als Hausangestellte bei einer wohlhabenden Familie in Südspanien. Freizeit hast Du kaum. Das Geld, das Du verdienst, sendest Du an deine Familie nach Costa Rica.

2. Du bist eine junge Mutter von drei Kindern. Du bist in Ecuador geboren und aufgewachsen und hast dort Wirtschaftswissenschaften studiert, alleine für Deine Kinder gesorgt. Anschließend bist Du zusammen mit Deinen Kindern nach Spanien gezogen, wo Du sechs Jahre gelebt und gearbeitet hast. Inzwischen besitzt Du die spanische Staatsbürgerschaft. Vor einem Jahr bist Du der Liebe wegen nach Deutschland gezogen. Da Du nur einen schlecht bezahlten Job als Reinigungskraft bekommen hast, ist Deine finanzielle Situation angespannt.

3. Du neun Jahre alt warst, sind Deine Eltern mit Dir aus dem Kosovo nach Deutschland geflüchtet. Als Angehörige der Roma-Minderheit seid ihr dort ausgegrenzt und angegriffen worden. Euer Asylantrag ist von den deutschen Behörden dennoch abgelehnt worden. Vor drei Monaten seid ihr in den Kosovo abgeschoben worden. Bisher haben Deine Eltern keine Arbeit gefunden und ihr habt keine feste Wohnung. Mehrmals seid ihr auf der Straße angefeindet worden. Du willst unbedingt wieder zurück zu Deinen Freund*innen und Deiner Schule in Deutschland.

4. Du kommst aus einem Dorf in Oaxaca, einem Bundesstaat im Süden Mexikos. Seit drei Jahren lebst und arbeitest Du im Norden des Landes, an der Grenze zu den USA, in einer Maquiladora (Spanisch für «Weltmarktfabrik»), um Geld für Dich und Deine Familie zu verdienen. Die Arbeit ist hart, der Lohn miserabel. Du bist seit zwei Jahren Empfängerin von Arbeitslosengeld II («Hartz IV»). Mit dem wenigen Geld kommst Du nur knapp über die Runden. Obwohl Du suchst, hast Du kaum Chancen, Arbeit zu finden. Das Jobcenter will Dich zu einem Ein-Euro-Job zwingen. Du möchtest das nicht.

5. Du bist vor vier Jahren mit dem Rucksack aus deiner Heimatstadt München aufgebrochen, um Asien zu bereisen. Vor drei Jahren bist Du auf einer kleinen, thailändischen Insel «hängengeblieben», hast dort tauchen gelernt und arbeitest seit zweieinhalb Jahren dort als Tauchlehrer*in.

6. Du bist in Marokko geboren und arbeitest seit einiger Zeit auf einer Orangenplantage im Süden Spaniens. Dorthin bist Du ohne offizielle Erlaubnis eingereist und lebst jetzt als illegalisierter Migrant. Du verdienst nur sehr wenig Geld, aber immerhin mehr, als Du in Marokko verdienen könntest. Du schläfst mit anderen Arbeiter*innen in selbst zusammengebauten Hütten auf dem Plantagengelände. Ihr werdet vom Vorarbeiter immer wieder unter Druck gesetzt und beschimpft.

7. Du bist stolzer Besitzer einer großen Hotelanlage in Acapulco/Mexiko. Vor Jahren hast Du diesen Schritt gewagt und in Deutschland, deiner Heimat, alles aufgegeben. Jahr für Jahr hast Du Tausende von zufriedenen Gästen. Du kannst es dir leisten, zahlreiche Angestellte für Dich arbeiten zu lassen, da die Lohnkosten sehr niedrig sind.

8. Seit einigen Jahren bist du Rentner*in. Du lebst zusammen mit Deiner/Deinem Partner*in in einem Haus in Südspanien. Als ihr beide noch gearbeitet habt, seid ihr nur im Urlaub nach Spanien «geflogen», aber nun genießt ihr ganzjährig die Sonne und das entspannte Leben dort. Deine Spanischkenntnisse reichen aus, um einkaufen zu gehen und nach dem Weg zu fragen. In der Nachbarschaft leben auch andere meist ältere Ehepaare aus Deutschland. Daher fühlst Du Dich hier nicht so fremd.

9. Seitdem Du 17 Jahre alt bist, arbeitest Du als Schreiner*in in Deiner Geburtsstadt Recklinghausen. Nachdem Dein letzter Arbeitgeber pleite gegangen ist, bist Du jetzt für eine Zeitarbeitsfirma angestellt. Da Du nun weniger verdienst als bisher, musst Du bei größeren Ausgaben sparen. Deine Familie ist daher dieses Jahr nicht wie sonst im Sommer in die Türkei geflogen. Stattdessen verbringt ihr zwei Wochen auf einem Campingplatz im Harz.

10. Du bist 40 Jahre alt und arbeitest seit 15 Jahren als Beamter in der Verwaltung. Mit Deiner Frau und den beiden Kindern wohnt ihr in einer Doppelhaushälfte in der Nähe von Krefeld. Aufgrund Deiner soliden Finanzplanung wirst Du den Kredit für das Haus und die beiden Autos schon im nächsten Jahr abbezahlt haben. Dann schenkst Du dir und deiner Frau mal eine Kreuzfahrt.

11. Du bist vor Jahren aus dem Iran nach Deutschland geflüchtet. Dort wurdest Du wegen Deiner Teilnahme an Demonstrationen politisch verfolgt und Dir drohten Gefängnis und Folter. Nun lebst Du in einem Lager für Asylbewerber*innen. Du hoffst darauf, von den deutschen Behörden als politisch Verfolgter anerkannt zu werden und ein dauerhaftes Bleiberecht zu bekommen. Solange aber lebst Du mit großer Ungewissheit und vielen Einschränkungen. Im Iran hast Du an einer Universität als Dozent gearbeitet. Hier in Deutschland hast Du bisher nur einen Job in einem großen Paketzentrum gefunden.

12. Du bist in Leipzig aufgewachsen und hast einen deutschen Pass. Nach Deinem Abitur hast Du ein Studium in Toronto in Kanada begonnen. Die hohen Studiengebühren zahlen Deine Eltern, denn sie wollen Dir Deinen Traum verwirklichen, im Ausland zu studieren. Wenn Du mit dem Studium fertig bist, planst Du nach Deutschland zurückzukehren und hier zu arbeiten.

13. Du bist Chefärztin der Neurologie an einer angesehenen Fachklinik in Bad Wildungen. Als international angesehene Expertin für Multiple Sklerose sind Deine Forschungen weit über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt geworden. Deine Publikationen werden in verschiedenen wichtigen medizinischen Handbüchern zitiert. Du bist eine begehrte Gastrednerin auf Fachkongressen. Leider hast Du wegen der vielen Arbeit fast kein Privatleben.

14. Deine Eltern sind in den 1960ern im Zuge der Anwerbung von sogenannten «Gastarbeiter*innen» nach Deutschland gekommen. Du selbst bist in Hannover geboren und aufgewachsen und hast eine Anstellung bei der Stadt. Trotzdem wirst Du seit deiner Jugend oft gefragt, warum du denn so gut deutsch sprichst und wo du eigentlich herkommst.

15. Du bist als 16-Jähriger alleine aus einem kleinen Dorf in Algerien nach Deutschland gekommen und lebst seit zwei Jahren in einer Kleinstadt in Sachsen. Nun wirst Du bald 18 Jahre alt und hoffst, dass die deutschen Behörden Dich dann nicht nach Algerien abschieben, denn Du stehst kurz davor, deinen Realschulabschluss zu machen und träumst von einer eigenen Wohnung und einer Ausbildung als KFZ-Mechatroniker.

16. Du kommst aus Venezuela und bist zum Studieren nach Deutschland gekommen. Nach Ablauf des Studiums hast Du noch eine Aufenthaltsgenehmigung von anderthalb Jahren erhalten, um einen Job zu finden. Weil es gesetzlich so festgelegt ist, darfst Du aber nur Arbeitsstellen annehmen, für die es keine geeigneten Bewerber*innen mit deutschem oder EU-Pass gibt. Das macht die Suche für Dich sehr schwer und bald läuft deine Aufenthaltsgenehmigung ab. Du und Deine Freundin habt nun geheiratet, damit Du bleiben kannst. Der ganze bürokratische Prozess war sehr anstrengend.

17. In der Ukraine warst du sechs Jahre Fußballerin bei Dynamo Kiew und hast mit deinem Team die ukrainische Frauen-Fußballmeisterschaft gewonnen. Wegen der Geldnot Deiner Familie lebst Du seit zehn Jahren mit gefälschten Papieren in Berlin und arbeitest als Putzkraft und Kindermädchen. Deine zehnjährige Tochter siehst Du nur, wenn die Sehnsucht zu groß wird und Du unvorsichtigerweise in die Ukraine reist. Deine Arbeit kannst du jederzeit verlieren und Du wurdest schon häufig um deinen Lohn betrogen.

18. Du hast lange als Krankenschwester in Polen gearbeitet. Als Du Deinen Job verloren hast, weil Dein Krankenhaus privatisiert wurde, hast Du über eine Vermittlungsagentur einen Job als Pflege- und Haushaltshilfe für einen schwerkranken Rentner in Frankfurt gefunden. Du machst seinen Haushalt, pflegst und betreust ihn rund um die Uhr, 24 Stunden am Tag. Alle zwei Wochen wechselt Dich eine Kollegin ab und Du fährst zwei Wochen lang zurück zu Deinen beiden Kindern, die nun bei ihrer Oma leben. Da Du über die polnische Vermittlungsagentur angestellt bist, erhältst Du für den harten Job einen sehr geringen Lohn und hast in Deutschland kaum Rechte.

Anmerkung:

Es sollte bei der Verteilung der Rollen darauf geachtet werden, dass Menschen die beispielsweise durch ihre Hautfarbe oder ihren Migrationshintergrund in Deutschland diskriminiert werden, nicht genau diese Rolle ausgehändigt bekommen.

Fragen zu den Rollen:

- 1. Du bist krank geworden. Kannst Du Dir sicher sein, eine medizinische Versorgung zu bekommen, die Du bezahlen kannst, wenn Du sie brauchst?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

- 2. Hast Du die Möglichkeit, in jedes Land der Welt zu reisen, wohin Du willst?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

- 3. Fällst Du aufgrund deines Äußeren in der U-Bahn oder auf der Straße auf?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt zurück.

- 4. Kannst Du ohne Probleme nach einer Arbeitsstelle suchen und auch jede Stelle annehmen, die Dir angeboten wird?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

- 5. Kannst Du bei den nächsten kommunalen oder nationalen Wahlen mit abstimmen?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

- 6. Kannst Du deinen Wohnort frei wählen?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

- 7. Kannst Du mehrere Jahre im Voraus planen?**

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

8. Kannst Du gefahrlos an Demonstrationen teilnehmen, um Deine Meinung oder deinen Missmut über ein Ereignis oder eine politische Entscheidung kundzutun?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

9. Du möchtest gerne eine weitere Sprache lernen. Hast Du dazu die Möglichkeit?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

10. Kannst Du dich nach Einbruch der Dunkelheit auf der Straße sicher fühlen?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

11. Kannst Du es dir leisten, mehrmals im Monat mit Freund*innen in die Kneipe oder ins Kino zu gehen?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

12. Kannst Du davon ausgehen, dass Dir wichtige Informationen dort, wo Du lebst, in deiner Muttersprache übermittelt werden?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

13. Kannst Du relativ problemlos eine Wohnung finden?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

14. Du wirst überfallen und bestohlen. Kannst Du Dich ohne Probleme an die Polizei wenden und davon ausgehen, dort freundlich behandelt zu werden?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

15. Sind bei dir Polizei- oder Grenzkontrollen mit Gefühlen wie Unsicherheit oder sogar Ängsten verbunden?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt zurück.

16. Musst Du Angst haben, abgeschoben oder ausgewiesen zu werden?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt zurück.

17. Hast Du dort, wo Du lebst, ein soziales Netzwerk von Menschen, die Dich unterstützen?

Wenn Du diese Frage mit einem «ja» beantworten kannst, dann tritt einen Schritt vor.

Tipp:

Es empfiehlt sich, vor der Reflexion im Plenum eine kurze Rollen-Abschüttel- Übung durchzuführen. Die Auswertungsrunde ist bei dieser Methode von besonderer Bedeutung. In dieser sollten Fragen bezüglich Unsicherheiten bei der Positionierung geklärt werden. Hierfür benötigen die Teamenden fundiertes Hintergrundwissen bezüglich der jeweiligen Fragen und ihrer Relevanz für die verschiedenen Rollen.

Mögliche Fragen für die Reflexion:

- Wie habt Ihr Euch in Eurer Rolle gefühlt?
- Wie hat es sich angefühlt, immer weiter zurück zu bleiben oder ganz vorne zu stehen?
- Gab es Fragen, die für Euch schwierig waren, zu beantworten?
- Wie habt Ihr Euren Bewegungsspielraum wahrgenommen?
- Worin bestanden Einschränkungen?
- Welche Rollen hatten mehr, welche weniger, Privilegien?
- Was denkt Ihr, woran das liegt?
- Empfindet Ihr die Verteilung der Positionen als gerecht?
- Inwiefern meint Ihr, kann die Person, die ihr gespielt habt, ein selbstbestimmtes Leben führen?

Kapitel 8

“Vom ICH zum WIR”

#Essenzen



Für **AMA** ist ein wesentliches Element von Inclusive Leadership, die eigene Haltung dem Thema gegenüber. Sie drückt sich vor allem dadurch aus, welche Fragen ich mir selbst stelle.

Um die eigene Haltung zu erforschen, kannst Du Dir folgende Fragen stellen:

- Bin ich bereit, auch unangenehme Gespräche zu führen?
- Bin ich bereit, die Unsicherheit zu managen, die sich einstellen kann, wenn Inclusive Leadership im Unternehmen umgesetzt wird?
- Kann ich damit umgehen, dass Inclusive Leadership ein Prozess ist, der erfordert, dass ich lernbereit bin?
- Kann ich mir eingestehen, dass ich blinde Flecken und unbewusste Vorurteile habe?
- Bin ich bereit, mich damit auseinander zu setzen und mich zu entwickeln?

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Inclusive Leadership.

Für Araba gehören zu einem/einer Inclusive Leader*in zusätzlich ein humanistisches Wertesystem mit Werten wie Respekt, Fürsorge, Beständigkeit, Vertrauen, Empathiefähigkeit, die Bereitschaft die Perspektive zu wechseln. Eine weitere Frage, die im Zentrum eines/einer Inclusive Leader*in steht ist: “What’s in it for us?” bzw. “What’s in it for it?” anstatt zu fragen “What’s in it for me?” Es geht weg vom ICH zum WIR.

Falls Du Dich fragst, was Dir persönlich Inclusive Leadership bringt, so antwortet Dir Araba: “Es ist eine bereichernde und nie endende Erfahrungsreise, die Du machen wirst.”



ROBERT spricht über das Konzept des Mental Loads. Dabei geht es um die Belastung, die durch kleine Aufgaben - v.a. aus Care-Tätigkeiten - entstehen. Dies betrifft im besonderem Maße Frauen und Robert verweist auf die Gender-Care-Gap und Gender-Pay-Gap.

Der Gender-Care-Gap ist die Lücke in der Zeitverwendung von Männern und Frauen für unbezahlte Hausarbeit und Kinderbetreuung. Seit dem Jahr 1992 ist der Gender-Care-Gap in Deutschland zwar zurückgegangen, jedoch ist bezahlte und unbezahlte Arbeit noch immer sehr ungleich zwischen Frauen und Männern verteilt. So belegte Deutschland etwa im Ländervergleich der OECD im Jahr 2017 beim Gender Care Gap nur einen mittleren Rang (Quelle: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung).

Der Gender-Pay-Gap steht für den Unterschied in der durchschnittlichen Bezahlung von Männern und Frauen. Der Gender-Pay-Gap ergibt sich gewöhnlich aus der durchschnittlichen Differenz zwischen den Bruttostundenlöhnen aller beschäftigten Männer und denen aller beschäftigten Frauen und wird berechnet als prozentualer Anteil am Verdienst der Männer. Für Deutschland hat das Statistische Bundesamt einen Gender-Pay-Gap von 21 Prozent im Jahr 2017 ermittelt, höher als in den meisten EU-Ländern, vgl. Frankreich: 15,2 Prozent, Italien: 5,3 Prozent, Polen: 7,2 Prozent, Zahlen von 2016 (Quelle: DIW - Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung).

ROBERT sagt: "Wenn ich als Inclusive Leader*in nicht weiß, mit welchem Mental Load mein Gegenüber antritt, dann habe ich ein Problem, eine maßgeschneiderte Position anzubieten. D.h. ich muss eine gewisse Neugier darauf haben, was die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen sind, innerhalb derer eine Person bei uns agieren kann und möchte." So kann ich vermeiden, dass z.B. Frauen Führungspositionen ablehnen, die mit dem aktuellen Mental Load für sie nicht zu schaffen sind.



Für **RAUL** bedeutet Inclusive Leadership vor allem die Offenheit gegenüber der Bedarfe der Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten. Zudem anzuerkennen, dass Menschen mit Behinderung nicht weniger leisten und aushalten und, dass sie eben anders agieren.



MICHAEL berichtet sehr offen über die Situation bei der HypoVereinsbank, wo es bei der Besetzung des Vorstands in Sachen Vielfalt noch deutlich Luft nach oben gibt. Er erwähnt sogenannte “Abrisskanten”, also Situationen, wie die Rückkehr nach einer Elternzeit, Auslandsaufenthalte, Familienplanung, etc., bei denen es Integrationsarbeit braucht, um den Weg durchs Unternehmen weiter



möglich zu machen. Die HypoVereinsbank hat diese “Abrisskanten” identifiziert und Ziele abgeleitet, wie man diesen zukünftig entgegenwirkt.

ANDREA geht auf das Thema “Unconscious Bias” ein. In der Bank ist es mit Hilfe von Trainings, Workshops und der internen Kommunikation mittlerweile überall bekannt. Dazu anzuregen, sich selbst und die eigenen unbewussten Verzerrungen zu reflektieren und zu hinterfragen, ist die größte Herausforderung und zugleich das wichtigste Element für Andrea.

Michael gibt ein schönes Beispiel dafür, dass die Arbeit an sich selbst ein fortwährender Prozess ist, der keinen Abschluss kennt. Er erzählt von seinen anfänglichen Widerständen gegenüber den Unconscious-Bias-Trainings in der Bank und davon, wie wichtig zugleich die Arbeit an den eigenen “weißen Flecken” ist. Die Trainings waren und sind essentiell, um das Thema sichtbar zu machen und den Prozess der Selbst-Bewusstwerdung zu unterstützen. Für ihn besteht der Veränderungsprozess aus den drei wesentlichen Bausteinen:

- Rahmen setzen und sichtbar machen durch Maßnahmen wie Trainings
- Mutiges Einfordern des Themas im Unternehmensalltag
- Rückmeldung aus der Organisation, die dann aufgegriffen werden

Einblick in ein Unconscious-Bias-Training der HypoVereinsbank:

In diesen Trainings wird u.a. dafür sensibilisiert, welche Vorurteile uns beim ersten Eindruck eines anderen Menschen beeinflussen: Auf spielerische Art und Weise soll man vermutete Eigenschaften den Bildern von neuen Teammitgliedern zuordnen.

Anschließend wird offengelegt, wie sehr man von versteckten Annahmen und unbewussten Verzerrungen bei diesen Einschätzungen gesteuert war. Dies sensibilisiert für solche Momente, in denen wir andere Menschen in Sekundenbruchteilen einkategorisieren und bewerten. Und dabei völlig falsch liegen können.

#Case Study



PHILINE erzählt Dir eine Case Study, um zu zeigen, wie wichtig es ist, bei Fragen der Vielfalt und Ausgrenzung als Inclusive Leader*in aus der Rolle der Führungskraft heraus zu argumentieren, deren Aufgabe es ist, die Arbeitsfähigkeit des Teams zu fördern und Hindernisse jeglicher Art aus dem Weg zu räumen. Die moralische Ebene sollte dabei eher ausgespart bleiben.

#Essenzen



EMILIA geht in ihrer Ausführung auf Unternehmenswerte und ihre Funktion für Inclusion oder Exklusion ein. Werte wie Wettbewerbsorientierung, Dominanz, Selbstbewusstsein, Leistungsfähigkeit, Professionalität, etc. stehen v.a. für Werte, die mit Männlichkeit und auch mit Weiß-Sein in Verbindung gebracht werden. Sie repräsentieren bestimmte Bilder, die dafür stehen, was dem Unternehmen wertvoll und wichtig ist. Dabei kann ein Unternehmen lernen, diese Werte daraufhin zu überprüfen und anzupassen, inwiefern sie bestimmte Menschen ausschließen und marginalisieren. So kann es sein, dass diese Werte und die damit verbundenen Narrative und Mindsets der gewünschten Vielfalt im Wege stehen. Was es dann braucht, sind neue Bilder für Erfolg und neue Erzählungen darüber, was dem Unternehmen wertvoll und wichtig ist. Dies ist Arbeit am Kern der Organisation - dessen sollte man sich bewusst sein.

#Transfer



JANINA gibt Dir als Werkzeug zur Selbsterkenntnis mit auf den Weg, den Implicit Association Test der Harvard University zu machen, um Deine eigenen Biases zu messen. Du findest den Test hier: <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Die deutsche Variante kannst Du auch über diesen Link aufrufen: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

Der Test umfasst 11 unterschiedliche Felder wie (1) Hautfarbe, (2) Geschlecht, (3) Rasse, (4) Gewicht, (5) Länder, (6) Geschlecht Wissenschaft, (7) Geschlecht Karriere, (8) Sexualität und Adoptionsrecht, (9) Politik, (10) Sexualität, (11) WessiOssi.

Nimm Dir ca. 5-10 Minuten Zeit und suche Dir ein Testfeld aus (z.B. Hautfarbe, Geschlecht, Gewicht, ...). Der Test arbeitet vor allem über Schnelligkeit & Intuition verbunden mit beispielsweise positiven & negativen Begriffen, die mit den jeweiligen Typen (z.B. zu Hautfarbe, Geschlecht, Gewicht, ...) konnotiert sind. Probiere es einfach aus und Du wirst feststellen, dass es Wort-/Bild-/Begriffskombinationen gibt, die Du sehr schnell intuitiv zuordnen kannst und dass es Kombinationen gibt, bei denen Du erst kurz nachdenken musst, um sie richtig zuzuordnen. Aufgrund dieser Erfahrung merkst Du bereits während des Tests, wo das unbewusste Wahrnehmungsmuster liegt.

Janina weist Dich darauf hin, dass wir alle einen Bias haben - das ist soweit nichts Ungewöhnliches. Es geht darum, wie Du mit Deinen Biases umgehst. Überprüfe nach dem Test, was Du schon gelernt hast, wo Du schon Veränderungen in Deiner Selbstreflexion/Selbstbeobachtung und in Deinem Verhalten gemacht hast.

#Bonus / Tool



MARTIN gibt Dir wieder ein Werkzeug mit auf den Weg - seine Lieblingsübung: "Do you know your colleague?" Dabei werden in einer Gruppe Pärchen gebildet, in denen sich die Partner*innen für kurze Zeit (10 Minuten) darüber interviewen, was einen persönlich bewegt, was einen selbst ausmacht, was Dinge sind, die bisher unbekannt sind.

Anschließend berichtet man in der großen Gruppe darüber, was man von der anderen Person erfahren hat. Zum einen wird dadurch Wertschätzung ausgedrückt, zum anderen erfährt man Aspekte der anderen Person, die die vorhandene Vielfalt im Team und die Einzigartigkeit der Teammitglieder erlebbar werden lassen.

Überblick

Kapitel 9: Biases: Vom Umgang mit etwas, das wir nicht vermeiden können	69
Toolbox: Meine 10 Vertrauten	74
Kapitel 10: Was macht eine*n Inclusive Leader*in aus?	76
Kapitel 11: Inclusive Leadership: Wie ich meine Kompetenzen schärfen kann	81
Toolbox: Feedforward	88
Kapitel 12: Lernanlässe, Lernräume & “Safe Spaces”	89

Kapitel 9

Biases: Vom Umgang mit etwas, das wir nicht vermeiden können.

#Essenzen



JANINA erzählt davon, dass unser menschliches Gehirn leider einige Begrenzungen aufweist. Wir erhalten jede Sekunde unzählige Informationen, von denen wir nur einen Bruchteil verarbeiten können.

Unser Gehirn muss also auswählen und Informationen filtern. Dazu nimmt es Abkürzungen auf Basis dessen, was wir bisher erlebt haben. Wir gleichen also mit unseren eigenen Erfahrungen ab, um zu bewerten, ob eine Information für uns wichtig oder unwichtig ist. Und unsere eigenen Erfahrungen sind natürlich auch in einer "Blase" entstanden und damit begrenzt. Sie können niemals den gesamten Erfahrungsschatz der Um- und Mitwelt abdecken. Wir können nur das erfahren haben, was wir tatsächlich auch durchlaufen haben. Von daher treffen wir immer wieder Entscheidungen, die nicht das Ganze mit einbeziehen. Das heißt, ich sehe nicht alles, ich weiß nicht alles, ich kenne nicht alles, ich habe nicht das kulturelle Verständnis von allen anderen. Von daher haben wir schon alleine aus diesem Grund eine kognitive Verzerrung (Bias) - sozusagen einen individuellen Ausschnitt, durch den wir die Welt wahrnehmen. Sich diesen Sachverhalt bewusst zu machen, ist ein wichtiger Schritt.

Und dann können wir natürlich etwas dagegen tun. Wir können die Vielfalt nutzen, um diese durch andere Menschen und andere Wahrnehmungen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Janina spricht auch von dem Ähnlichkeits-Bias oder vom Mini-Me-Effekt ("Erfolg durch Ähnlichkeit statt durch Qualifikation"; dabei reproduzieren wir unbewusst einen bestimmten Typus). Dieser Effekt besagt, dass wir uns gerne mit Menschen umgeben, die uns ähnlich sind. Wir glauben dabei, dass diese kompetenter sind als uns eher unähnliche Personen. Dieser Sachverhalt führt immer wieder dazu, dass wir nicht-inklusive Entscheidungen treffen.

Für Dich bedeutet das, Dir das klar zu machen und bewusst gegenzusteuern - zum Beispiel, wenn es um die Zusammenstellung von Teams geht.

#Transfer



“Der erste Schritt ist zu akzeptieren: Wir haben alle Biases - wir sind alle voreingenommen.” Emilia erzählt, dass wir sowohl negative, als auch positive Voreingenommenheiten haben. Wenn jemand z.B. ein negativen Bias gegenüber Menschen mit Behinderung oder schwarzen Männern hat, bedeutet dies automatisch einen “positiven Spiegel-Bias” gegenüber gegensätzlichen Menschen. Emilia spricht im Video über das Experiment der Harvard Universität zu Implicit Biases, bei dem untersucht wurde, wie die Reaktionen von Frauen sind, wenn ihnen auf der Straße Männer mit unterschiedlichen Hautfarben begegnen. Hier wird die Diskrepanz zwischen emotionalen Reaktionen und den rationalen Fakten deutlich.

Emilia macht deutlich, was auch Du dagegen tun kannst. Sie spricht von drei Etappen.

1. Reflektiere, welche Botschaften Du unbewusst aufnimmst, die eine Verzerrung verstärken - z.B. auf Werbeplakaten. Überlege, welche Botschaften wirklich dahinter stecken und wie sie auf Dich wirken. Kannst Du Dich davon befreien und Dich bewusst dagegen entscheiden, dass diese Botschaften Einfluss auf Dich haben?

2. Werde Dir bewusst, wie Du durch die Botschaften, die Du im Laufe Deines Lebens aufgenommen hast, reagierst. Beispielsweise wenn Dir in einem Job-Interview ein Mensch mit Behinderung begegnet. Deine ersten Gedanken und Reaktionen geben Dir Aufschluss über die Bilder und Bewertungen, die Du internalisiert hast. Frage Dich dabei selbst: Sind dies Deine eigenen Bilder oder entspricht es den Fakten? Meist nimmt unser Gehirn die Abkürzung über die eigenen Bilder und eben nicht über die tatsächlichen Fakten.

Ziel ist es, Dich in Interaktion mit anderen Menschen, nicht von Deinen eigenen Bildern in Deinen Entscheidungen beeinflussen zu lassen.



Du kannst Dich selbst diesbezüglich ständig hinterfragen, wenn Du in der U-Bahn Menschen mit anderer Hautfarbe, anderer Herkunft, etc. begegnest, wenn Du Werbebotschaften wahrnimmst, auf Social Media unterwegs bist, u.s.w. Nutze dies als Übungslandschaft, um Dich und Deine Voreingenommenheit besser kennen zu lernen. Du wirst sehen: Die Art und Weise, wie Du reagierst wird sich verändern.

3. Als dritten Schritt, sprich die Bilder an und dekonstruiere sie. Wenn Du sie bewusst wahrnehmen kannst, kannst Du sie auch verändern. Häufig hilft dabei, darüber zu sprechen und die Ursachen zu klären: Wo kommen Deine Bilder/Voreingenommenheiten her? Wie sind sie entstanden? Wie wirken sie? Inwiefern sind die ausgrenzend, rassistisch, diskriminierend?

Dies zeigt, dass Du diese Botschaften nicht normalisierst und tolerierst. Und damit hilfst Du, sie zu entkräften.

#Essenzen



Für **PHILINE** ist es wichtig, mit anderen Menschen in Kontakt zu gehen und offen dafür zu sein, wie sie die Welt sehen. Wir alle haben unterschiedliche Wahrheiten und Glaubenssätze darüber, wie die Welt funktioniert. Wenn ich mit offenem Ohr und Herzen in Kontakt gehe, kann ich die anderen Perspektiven wahrnehmen und merke dabei, dass meine eigene Prägung nur eine von vielen ist, um auf die Welt zu schauen. Dafür braucht es Kontakt-Räume und -Zeiten. Du als Inclusive Leader*in kannst dafür sorgen, dass solche Räume entstehen.

#Transfer



Führung bedeutet Kommunikation. Inclusive Leader*innen sind Gestalter*innen solcher Zeiträume für Kommunikation. Nur auf diese Weise lässt sich über die verschiedenen Perspektiven zum Thema Vielfalt und

Inklusion sprechen und unterschiedliche Empfindungen, Wahrnehmungen und Bewertungen abgleichen und integrieren.

Überlege Dir, wie ein solcher Zeitraum für Kommunikation bei Dir konkret aussehen kann. Ggf. kannst Du ein bestehendes Meeting hierfür nutzen.

Vielleicht macht es aber auch mehr Sinn, einen hierzu expliziten Termin einzuberufen.

Ein paar Hinweise:

- Meistens ist es im Arbeitsalltag ungewohnt, über solche Themen zu sprechen. Oft dominieren Sachthemen und Arbeitsinhalte. Gehe also von Anfang an offen mit dem Thema um. Kommuniziere, warum und wozu Du diesen Termin nutzen möchtest und gebe den anderen die Möglichkeit, im Vorfeld Fragen an Dich zu stellen und sich auf das Gespräch vorbereiten zu können. Du kannst ja vielleicht auch ankündigen, dass dies ggf. etwas ungewohnt ist und Du das Team bittest, sich darauf einzulassen.
- Wenn Du eher spontan und informell über das Thema sprechen möchtest, dann signalisiere auf jeden Fall auch Deine Beweggründe dahinter. Sonst können schnell Irritationen darüber auftreten, warum Du dieses Thema ausgerechnet jetzt ansprichst und ob sich nicht eine "Hidden Agenda" dahinter verbirgt.

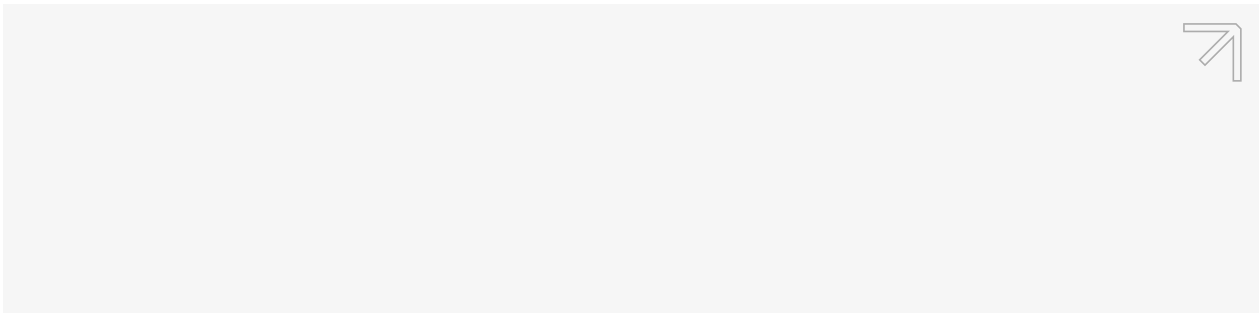
Überlege dir jetzt, wie der nächste Zeiträume dafür aussieht.

- Wann findet er statt?
- Wie oft findet er statt?
- Wie lange dauert er?
- Wie lädst Du dazu ein?
- Was kommunizierst Du im Vorfeld?
- Wie möchtest Du den Zeitraum konkret gestalten?



Überlege Dir anschließend, wie genau Du den Zeitraum gestaltest:

- Womit fängst Du an? (Purpose, Rahmen)
- Welche offenen Fragen willst Du stellen?
- Wie gehst Du methodisch vor, damit Du möglichst alle ermutigst, ihre Perspektive auch ehrlich zu äußern?



Ein kleiner Tipp noch: Falls es für Euch im Team sehr ungewohnt sein sollte, über solche Themen zu sprechen, kannst Du auch erst einmal Einzelgesprächen dazu führen. Das Wichtigste dabei: Deine offene, interessierte und fragende Haltung.

#Essenzen

Ein "Implicit Bias" ist eine unbewusste Voreingenommenheit. Es sind Gedanken, Bilder, Urteile, die wir haben und die uns beeinflussen, ohne dass wir das merken. Sie entstehen durch Botschaften, die uns seit der Kindheit vermittelt wurden - mit Hilfe von Geschichten, Bildern, Liedern, Werbung. Diese Bilder tragen eine Botschaft und eine Wertung von Menschen und ihren Eigenschaften. Implicit Biases wirken nicht nur individuell, sondern auch kollektiv. Zum Beispiel kann eine Lehrerin eine unbewusste Voreingenommenheit dazu haben, dass Mädchen weniger gut in Mathematik sind. Dieses Urteil wird sich auf die Art und Weise auswirken, wie sie mit Mädchen in ihrer Klasse interagiert. Vielleicht fördert sie Mädchen weniger als Jungs. Da dieser Bias kollektiv ist, findet er sich an vielen Stellen wieder und wirkt sich sogar in einer statistischen Relevanz aus.

Toolbox:

#Toolbox Meine 10 Vertrauten

Blicke zunächst auf die linke Spalte. Trage dort Personen ein, die Du aufsuchst und konsultierst, um wichtige Entscheidungen zu treffen - sowohl beruflich als auch privat.

Als zweiten Schritt trage bitte ein, welchen Vielfaltskategorien Deine Vertrauten angehören.

Meine Vertrauten	Geschlecht	Soziale Herkunft	Alter	Sexuelle Orientierung	Hautfarbe	...
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Dritter Schritt: “Was fällt Dir auf?”

Vergleiche Dich selbst und Deine Vielfaltsmerkmale mit denen Deiner Vertrauten. Haben sie eher Dein Geschlecht, Alter, Herkunft?

Wie sieht die Verteilung aus?

Diese Übung zeigt meist anschaulich, dass es total menschlich ist, sich mit Menschen zu umgeben, die uns ähnlich sind. Das ist auch an sich kein Problem. Es ist nur wichtig, sich darüber bewusst zu sein und zu reflektieren, welche Auswirkungen dies hat und zukünftig gegenzusteuern, um auch Kontakt und Meinungen von Dir unähnlichen Personen einzuholen.

Kapitel 10

Was macht eine*n Inclusive Leader*in aus?

#Essenzen



Für **MARTIN** haben “Inclusive Leaders” vier wesentliche Eigenschaften.

1. Sie zeigen Verletzlichkeit und dass sie selbst nicht perfekt sind und sowohl Stärken als auch Defizite haben.
2. Sie können mit Kontrollverlust umgehen. Sie planen nicht alles, lassen sich auf Unvorhersehbares ein und öffnen sich somit der Vielfalt.
3. Sie ziehen viel Energie aus der Vielfalt von Menschen und haben Interesse, das Spannende an anderen Personen herauszufinden.
4. Sie sollten einen unbändigen Willen und Mut haben zu verändern.



Für **PHILINE** ist der/die “Inclusive Leader*in” vor allem ein*e gute*r Zuhörer*in, um offen für unterschiedliche Wahrheiten im Team zu sein und nicht voreingenommen auf die Dinge zuzugehen. Dazu gehört auch Mut, neue Wege zu beschreiten und eine gute Selbstfürsorge, um diese Prozesse auch gestalten und tragen zu können.



Weil die Führungskräfte viel Einfluss auf Entscheidungen haben, Strukturen schaffen und Ziele vorgeben, kommt ihnen natürlich eine besondere Bedeutung in Sachen Vielfalt und Inklusion zu. Aus ihren Entscheidungen entstehen bestimmte Artefakte und Rückkopplungen im System, die wiederum bestimmte Verhaltensweisen fördern und andere hindern.

Für einen positiven Beitrag zur Vielfalt sollte die eigene Haltung “ge-challenged” werden.

- Wie reflektierst Du Deine eigenen Verhaltensweisen?
 - Warum beurteilst Du bestimmte Dinge, wie Du es tust?
 - Welche Wahrnehmungslücken hast Du?
 - Und zu welchen Verhaltensmustern führt dies in Deinem Team/Deinem Unternehmen?

Die Führungskräfte sind hierfür entscheidend. Ihr Verhalten wirkt musterprägend, da es als Ausdruck der Organisationskultur wahrgenommen wird. Und wenn bestimmte Verhaltensweisen sein dürfen, obwohl sie sichtbar und spürbar gegen Werte verstoßen, dann entsteht eine Spannung zwischen beabsichtigter und tatsächlich gelebter Unternehmenskultur.

#Transfer



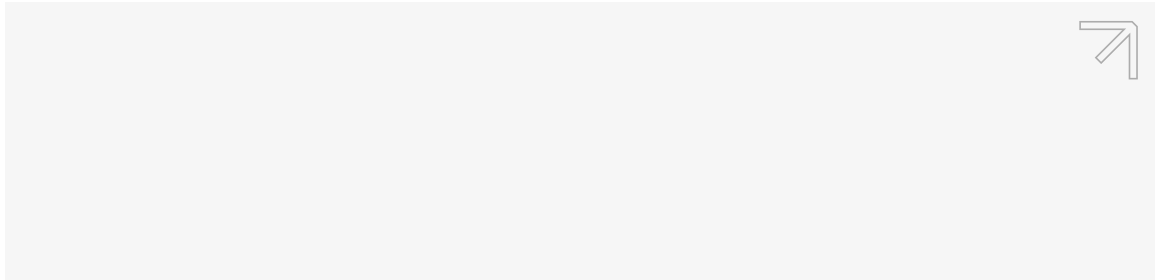
AMA sagt: “Die Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg von “Inclusive Leadership.” Sie geben Orientierung und Sicherheit und erzeugen damit die Organisationskultur. Sie sollten Rollenmodelle sein. In ihrem Verhalten und in ihrer Sprache sollten sie Wertschätzung ausdrücken und die Haltung eines “Inclusive Leaders”-Ansatzes leben.

Ama nennt ein paar Beispiele hierfür:

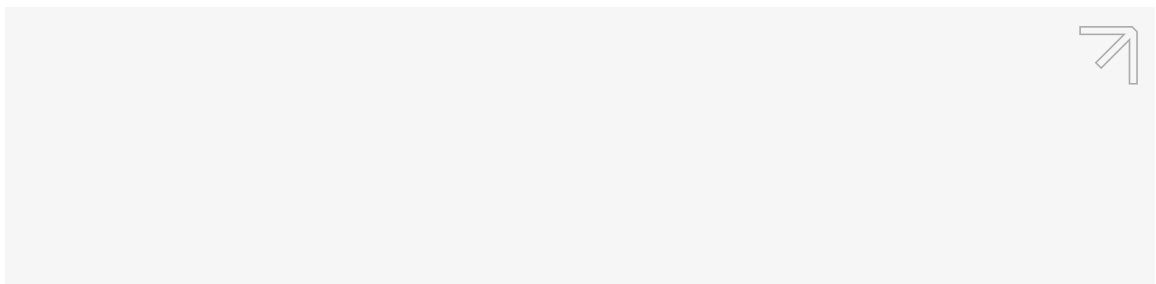
- Wertschätzende Sprache
- Die Fähigkeit, unangenehme Gespräche führen zu können
- Konflikte aushalten können
- In Meetings erst den Raum für die Meinung der anderen öffnen, bevor die eigene Haltung zum Thema geäußert wird.
- Gegenteilige oder andersartige Meinungen hören und zulassen
- Die Perspektive des Gegenübers aushalten zu können, ohne sofort zu rechtfertigen oder dagegen zu argumentieren
- Verletzungen von Diversity-Regeln klar ansprechen und Stellung beziehen und nicht einfach übergehen.
- Um auch von stilleren Teammitgliedern Rückmeldung zu bekommen, hilft eine Gesprächsrunde, bei der jede*r sich nacheinander zum Sachverhalt äußert.

Überlege Dir an Hand dieser konkreter Beispiele:

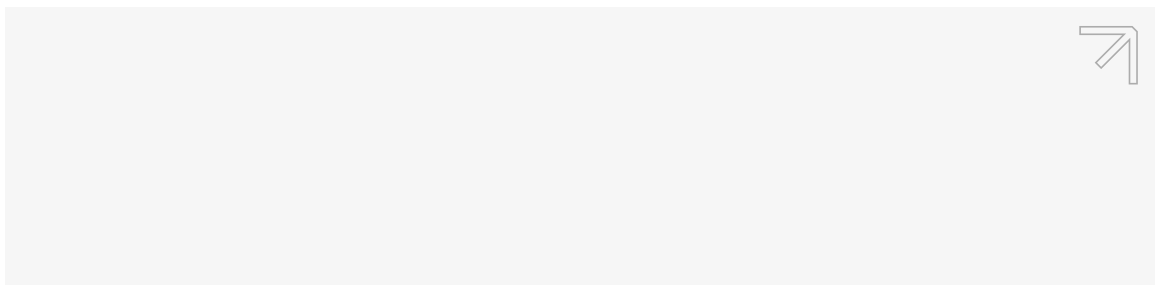
- Wann **und** in welchen Situationen lebst Du die Haltung der/des Inclusive Leader*in schon?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their reflections on when and in what situations they practice inclusive leadership. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

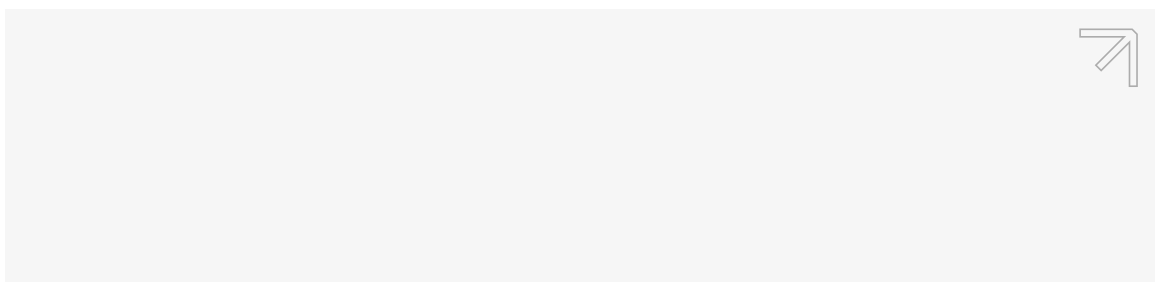
- Welches der Beispiele inspiriert Dich, an Deinem Verhalten etwas zu verändern?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write which example inspires them to change their behavior. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

- Was nimmst Du Dir konkret vor?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write their concrete goals. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

- Und wie/wann setzt Du dies um?

A large, empty rectangular text box with a light gray background, intended for the user to write how and when they will implement their goals. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

Araba macht deutlich, dass “Inclusive Leadership” nicht bedeutet, es allen anderen leicht zu machen - und damit alle anderen zu sehen, sich aber selbst dabei nicht. Es gehört immer auch Selbstfürsorge und die Achtsamkeit für die eigenen Bedürfnisse und Kräfte dazu. Die Leitfragen für Dich lauten hierbei:

- Was brauche ich, um ein*e gute*r Inclusive Leader*in zu sein und in meiner Kraft zu bleiben?

Mache Dir auch hierzu bitte Notizen:

#Essenzen



ROBERT gibt Dir eine Beispielgeschichte für eine Inclusive-Leadership-Situation mit, die zeigt, dass das Thema viel breiter ist, als bestimmte Vereinbarkeitsmodelle, die wir assoziieren. Der Kern von “Inclusive Leadership” ist für Robert die Anerkennung, dass Menschen unterschiedliche und vielfältige Bedürfnisse haben und diese “gestaltet” und integriert werden wollen.



MICHAEL erzählt Dir ein Beispiel, wie in seiner Bank bei dem eher trockenen Thema “Prozessoptimierung” die Vielfalt der Perspektiven aller Beteiligten genutzt wurden, um den Prozess zukunftsfähig zu machen. Er hat den Anspruch, dies auch in seiner täglichen Praxis umzusetzen.



Für **JANINA** bedeutet “Inclusive Leadership” das Bewusstsein darüber zu haben, dass die eigenen Beschränkungen existieren - verbunden mit dem Willen, die Anstrengung auf sich zu nehmen, um die eigenen Defizite auszugleichen.

Hinzu kommt, dass es sehr anstrengend sein kann, mit Menschen und ihren

unterschiedlichen Perspektiven zu arbeiten. Diese Vielfalt in Entscheidungen, Innovationsprozesse, Produktentwicklung, etc. trotzdem zu berücksichtigen, ist "Inclusive Leadership."

Frage von Martin an Philine

#Martin fragt Philine

MARTIN sagt, er könne als Executive maximal drei Themen unternehmensweit in die Kommunikation einsteuern. Er fragt Philine, wie er es schaffen kann, dass das Thema "Inklusion" nachhaltig unter diesen Top-Drei-Themen bleibt.

PHILINE gibt ihm den Rat, das Thema "Inklusion" strategisch mit mindestens einem der anderen Top-Drei-Themen zu verknüpfen. Als Beispiel nennt sie die Themen Digitalisierung oder Produktentwicklung, die einen großen Diversity-Aspekt beinhalten. Inklusion wäre damit ein Querschnittsthema.

Kapitel 11

Inclusive Leadership: Wie ich meine Kompetenzen schärfen kann

#Essenzen



ROBERT sagt, dass die wenigsten Menschen böse Absichten haben, wenn sie exklusive Unternehmensstrukturen schaffen oder sich ausgrenzend verhalten. Viele wissen es einfach nicht besser. Die zentrale Frage ist also: "Wie kann ich anfangen, mich und die anderen

Führungskräfte zu sensibilisieren?"

Ein erster Schritt ist es für Robert, Neugier für andere Perspektiven aufzubringen. Und dabei anzuerkennen, dass diese Perspektiven genauso legitim sind wie meine eigenen - und dass die Vielzahl an Perspektiven für mich wichtig ist, um meine Wahrnehmungslücken zu füllen.

Dabei gibt es ein Phänomen, das immer wieder auftaucht - und zwar das Gefühl, das Problem nicht zu verstehen. Frei nach dem Motto: "Was habt Ihr denn alle, es läuft doch gut, so wie es ist." Sobald sich dieses Gefühl einstellt, ist es ein untrügliches Zeichen dafür, dass ich selbst Teil der Ingroup bin. Für diejenigen, die am System teilhaben können und für die das System auch gebaut ist, ist es schwer zu verstehen, welche Nachteile es hat, nicht dazuzugehören und welche Nachteile die fehlende Perspektivenvielfalt für die eigene Ingroup hat.

Hierzu ist es notwendig, den Status Quo kritisch zu hinterfragen und zu challengen. Dazu gehört auch, den Aussagen anderer Menschen aus meiner Organisation zu glauben und andere Sichtweisen zu zu lassen:

Und damit Neugier zu entwickeln für die Zusammenhänge von Verhaltensökonomie, Entscheidungsfindung, Denk- und Handlungsmustern bei gleichzeitiger Anerkennung von Erfahrungen von Menschen, die anders sind als ich. Dadurch erschaffe ich einen großen Lernraum, der das Potential dafür bildet, Inclusive Leadership zu leben.



Für **PHILINE** gibt es vier zentrale Diversitätskompetenzen:

1. Mit unterschiedlichen Wahrnehmungen umgehen zu können - gemäß eines Zitats aus dem Talmud: "Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind." Dies schließt an die von Robert genannte Neugier an und führt zur Reflexion im Sinne: Welche anderen Sichtweisen sowie Denk- und Handlungsmuster sind vorhanden und wie kann ich diesen Raum geben.

2. Empathische Kommunikation:

Andere einladen und dabei das Klima so gestalten, dass sie Lust haben und sich trauen, ihre Wahrnehmung zu teilen - auch wenn sie völlig anders ist. Empathische Kommunikation kann auch bedeuten, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben, um sicherzustellen, dass ich die andere Person richtig verstanden habe.

3. Das Bewusstsein über die eigene kulturelle Identität und die Bereitschaft zu lernen, "wie ich alte Muster loslassen kann, um mich auf Neues einzulassen."

4. Ambiguitätstoleranz*:

Offen bleiben, nicht in "entweder/oder" denken, sondern in "sowohl als auch" und dabei die unterschiedlichen Perspektiven integrieren. Dies kann geübt werden, indem ich mich bewusst unbekanntem oder ungewohnten Situationen aussetze und die entstehende Unsicherheit zulasse.

* Ambiguitätstoleranz - teilweise auch als Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz bezeichnet, ist die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Ambiguitätstolerante Personen sind in der Lage, Ambiguitäten, also Widersprüchlichkeiten, kulturell bedingte Unterschiede oder mehrdeutige Informationen, die schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheinen, wahrzunehmen, ohne darauf aggressiv zu reagieren oder diese einseitig negativ oder – häufig bei kulturell bedingten Unterschieden – vorbehaltlos positiv zu bewerten.

#Transfer



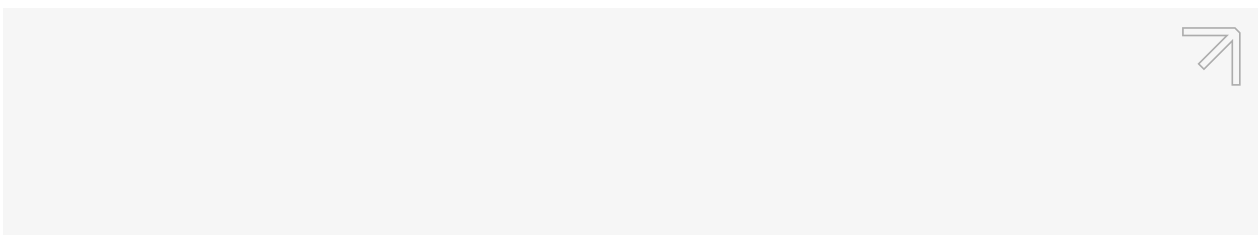
Ambiguitätstoleranz kannst Du üben, indem Du Dich selbst für vielfältige Perspektiven öffnest und Deine eigenen Überzeugungen und Bewertungen immer wieder in Frage stellst und “verflüssigst.”

Schaffe Dir einen spielerischen Lernraum, der Dir selbst Spaß macht und in dem Du Deine Unsicherheitstoleranz entwickelst.

Folgende Beispiele können dafür Anregungen sein:

- Wähle bewusst einen anderen Weg zur Arbeit.
- Nimm mit Menschen aus Deiner Organisation Kontakt auf, zu denen Du sonst keinen Kontakt hast.
- Gehe bewusst in neue Kontexte - im Privaten, beim Sport, besuche beispielsweise eine Moschee oder Kirche, gehe in die Oper, laufe durch ein unbekanntes Viertel Deiner Stadt.
- Sprich Menschen an, die Du sonst nicht ansprichst. Achte darauf, dass sie andere Vielfaltsmerkmale aufweisen als Du. Und wenn Du deren Vielfaltsmerkmale nicht gleich erkennst, gehe mit Ihnen ins Gespräch und achte darauf, wo Ihr Euch unterscheidet.
- Generell: Entwickle eine Neugier für Unterschiede, was Du durch sie lernen kannst und was an ihnen so faszinierend ist.
- Sprich mit einer Sprache, die Du vielleicht nicht so gut beherrschst, wie Deine Muttersprache.
- Nimm bewusst Kontakt zu Personen aus anderen Hierarchiestufen auf.
-

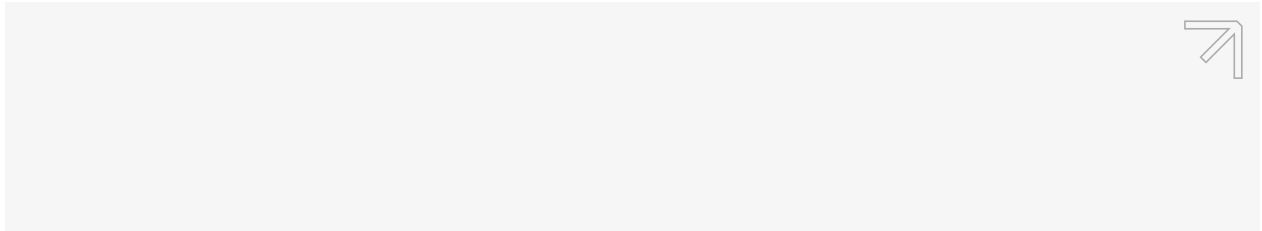
**Überlege Dir, wie die Maßnahmen, die Du umsetzen möchtest, konkret aussehen.
Überlege Dir, worauf Du am meisten Lust hast:**



Spüre dann in Dich hinein: Wobei hast Du die meisten Widerstände?

Dort geht es lang. Dort liegt Dein Lernpotential.

Überlege Dir eine Maßnahme, bei der Du Deinen eigenen Widerständen begegnest und setze sie dann um.



Reflektiere anschließend Deine Erfahrungen in Sachen Ambiguitätstoleranz. Was hat sich geändert? Was war überraschend? Was hat Dir besonders viel Spaß gemacht? Was hast Du gelernt?

Tausche Dich hierzu mit weiteren, Dir eher fremden Menschen aus und setze so Deine Erfahrungsreise fort.

#Essenzen



Für **ARABA** und **AMA** gibt es vier zentrale “Inclusive Leadership Kompetenzen”:



1. Ein humanistisches Wertesystem, das den Menschen ins Zentrum stellt und von Werten wie Respekt, Fürsorge, Beständigkeit, Vertrauen, Empathiefähigkeit geprägt ist.
2. Die Lust und Fähigkeit zur Selbstreflexion darüber, was man persönlich an Potenzialen, Schwächen und blinden Flecken mitbringt.
3. Breite Methodenkompetenz, um Mitmenschen zu beteiligen.
4. Die Fähigkeit, gut zuzuhören - im Sinne von “sich komplett präsent auf den anderen einzulassen und nicht schon das eigene Denken anzuwerfen.”



ROBERT fasst seine Erkenntnisse für Dich zusammen:

- “Inclusive Leader*innen haben Zugang zu Wahrheiten, zu denen andere keinen Zugang haben.”
- “Inclusive Leader*innen haben die Möglichkeit, in Perspektiven einbezogen zu werden, die ihnen sonst gar nicht zugänglich wären.”
- “Sie werden sukzessive spüren, dass die Menschen in der Organisation bereit sind, für sie die berühmte “Extra Mile” zu gehen.”
- “Sie werden merken, dass das, was sie als Inclusive Leader*innen leisten, keine Einbahnstraße ist, sondern, dass sie sehr viel zurück bekommen!”
- “Wenn Menschen Teilhabe empfinden, werden sie sich erst recht für das einsetzen, wohin die Organisation und die/der Inclusive Leader*in gehen möchte.”
- “Inclusive Leadership schafft so Bindungskraft, Orientierung, Verbindlichkeit, Vertrauen und wirkt damit als starker Rückkanal für den/die Inclusive Leader*in und die Organisation.

#Essenzen und zusätzlicher Transfer



Für **MARTIN** ist der Schlüssel zur Vielfalt, offene Fragen zu stellen. Das passt gut zum vorherigen Transfer, in dem es um Deine Rolle als Gestalter*in für Kommunikationszeiträume geht. Martin gibt Dir hierzu ein paar Beispielfragen als Inspiration mit:

- “Wie empfindest Du eigentlich die Vielfalt in unserem Team?”
- “Wie hast Du uns heute als Team erlebt?”
- “Wie ist es Dir ergangen?”
- “Was fehlt Dir?”
- “Was würdest Du im Team noch mehr sehen wollen?”

Diese einfachen Fragen führen häufig zu überraschenden Antworten. Zusätzlich stoßen sie Selbstreflexionprozesse an.

Um ein echtes Interesse an der Antwort der/des anderen zu zeigen, kann auch gefragt werden:

- “Wie hast Du mein Verhalten heute erlebt?”
- “Was lief gut?”
- “Was würdest Du Dir mehr wünschen?”

Du siehst: Es geht wieder einmal um eine fragende Haltung und gute, offene Fragen. Meist wissen wir das, entscheiden uns aus verschiedenen Gründen - Zeitdruck, Unsicherheit, Desinteresse, etc. - aber häufig dafür, lieber zu SAGEN statt zu FRAGEN. Überlege, inwiefern dies auf Dich zutrifft und dann übe Dich im Fragen. Denn: Wer fragt, der/die führt.

#Essenzen



“Neugier ist ein erster guter Schritt, weil daraus die Haltung einer Lernreise entsteht, die das eigene Repertoire erweitert.” Neugier beinhaltet auch herauszufinden, was Du mit dem neu erworbenen Wissen machst; wie Du es in die Anwendung bringst. Dabei ist es

eine Herausforderung, strukturelle Anpassungen vorzunehmen und wirklich an der Organisationsstruktur und -kultur zu arbeiten. Zum einen weil mit Gegenwind aus dem Unternehmen zu rechnen ist, zum anderen weil Du ggf. feststellst, dass Du selbst Teil eines Problems bist. Dies gilt es auszuhalten und gut zu beobachten, welche Effekte einsetzen, sobald Du anfängst, Strukturen zu verändern.

Was hilft: Eine gewisse Gelassenheit dem Thema gegenüber entwickeln, weil wir alle Menschen sind, die den genannten Biases unterliegen. Aber die Gelassenheit darf nicht in Ignoranz umschlagen. Robert beschreibt die Haltung als “demütige Neugier.”

Nachdem Du an Deiner Haltung gearbeitet hast, ist der zweite Schritt die Analyse des Status Quo. Du solltest verstehen, was die Dilemmata in Deinem Unternehmen sind und sie besprechbar machen. Das geht nur, indem Du Dich mit Deiner Organisationskultur auseinandersetzt.

- Welche (ungeschriebenen) Muster, Regeln und Werte bestimmen das Verhalten der Menschen im Unternehmen?

- Welche davon wirken ausgrenzend, exklusiv und entgegen der Vielfalt?

Falls Du Teil der Ingroup bist, gehe davon aus, dass die relevanten Antworten auf diese Fragen nicht von Dir, sondern von anderen Personen, die nicht Teil der Ingroup sind, gegeben werden können.

Erst danach können in einem dritten Schritt angepasste Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Zusammengefasst stellt sich der Dreischritt von Robert zu mehr "Diversity & Inclusion & Belonging" so dar:

1. Eigene Haltung entwickeln
2. Organisationskultur analysieren
3. Angepasste Maßnahmen umsetzen

Toolbox:

Feedforward

#Essenzen



MARTIN ist zum Werkzeug “Feedforward” gekommen, weil er etwas machen wollte, das nicht rückwärts gerichtet ist. Ihm geht es um zukunftsgerichtete Mitarbeitergespräche, in denen es nicht darum geht, was in der Vergangenheit erreicht wurde, sondern in denen transformatorische Aspekte besprochen werden können. Für ihn ist es das einzige Tool, mit dem er echte Verhaltensänderung bewirkt.

Toolbeschreibung “Feedforward”

Der amerikanische Managementberater Marshall Goldsmith stellte sich die Frage, wie eine sinnvolle, zukunftsbezogene Methode aussehen könnte und entwickelte aus seinen Ideen das Konzept “FeedForward”. FeedForward ist eine Methode, die aktiv und konstruktiv ist. FeedForward hilft Menschen, sich auf eine positive Zukunft zu fokussieren und nicht auf eine gescheiterte Vergangenheit.

Und so funktioniert die Methode:

1. Entscheide Dich für ein Thema: Welche Thematik möchtest Du an Dir selbst verbessern? Z. B. “Ich möchte mehr über die Perspektiven anderer Teammitglieder zu Vielfalt und Inklusion erfahren.”
2. Bestimme eine/n Ansprechpartner*in: Wähle die Person aus, von der Du Dir neue Impulse wünschst. Das können Familie, Freunde oder Kolleginnen sein.
3. Bitte um FeedForward: Das heißt, zwei Vorschläge, die Dir helfen, zukünftig eine positive Veränderung für Dein ausgewähltes Verhalten zu erreichen. Vergangenheitsbezogenes soll nicht angesprochen werden.
4. Hör aufmerksam zu: Kommentiere die Inputs nicht. Es geht nicht darum, Dich zu rechtfertigen, sondern die Ideen deines Gegenübers anzuhören und zu reflektieren. Mach dir gegebenenfalls Notizen. Vergiss nicht, Dich am Ende des Gesprächs zu bedanken.

Wenn Deine Gesprächspartnerin will, könnt Ihr die Übung im Anschluss umkehren. Das heißt, sie/er sucht ein Thema aus und Du gibst Inputs dazu.

Quelle: <http://www.marshallgoldsmith.com>

Kapitel 12

Lernanlässe, Lernräume & “Safe Spaces”

#Essenzen



PHILINE fragt Dich: “Wie kannst Du Dir einen vertrauensvollen Raum für Deinen eigenen Lernprozess schaffen?”

Ihr Rat an Dich: “Suche Dir einen Buddy - eine Person, der Du vertraust und mit der Du offen sprechen kannst. Verabredet Euch in einem festen Turnus, tauscht Euch über Euren Lernprozess aus und stellt Euch Fragen dazu.” Dieser “Safe Space” ist für Dich und Deinen Lernprozess wichtig, Du kannst ihn aber auch als Werkzeug für Veränderungen in Deinem Team gestalten.

#Transfer



Nutze Philines Hinweise als Werkzeug und beantworte Dir folgende Fragen:

- **Wer kommt für Dich als Buddy in Frage?**

- **Wann, wie oft möchtest Du Dich mit ihm/ihr treffen und worüber wollt Ihr sprechen?**

- **Wie und wann sprichst Du die Person an?**

- **Wie sieht Euer vereinbarter “Safe Space” genau aus?**

Probiere dann das “Tool” aus und überlege Dir nach Deiner eigenen Erfahrungen, für wen aus Deinem Team dieser “Safe Space” auch hilfreich sein könnte, um persönliche Themen anzusprechen.

Plane dann nach dem obigen Schema diesen Raum und gehe damit auf die Person zu.

#Essenzen



“Es ist unser aller Aufgabe, einander offen und empathisch zu begegnen und von- und miteinander zu lernen.” Dieser Aussage von Raul ist nicht mehr viel hinzuzufügen.



EMILIA spricht über die Empathielücke. Sie beschreibt die mangelnde Fähigkeit von Menschen, die den dominanten Gruppen angehören, sich in die Situation von Minderheiten hineinzusetzen. Diese Empathielücke ist meist unbewusst. Sie bildet sich durch Erzählungen und die Entstehung einer überlegenen Norm, die eben definiert, was wir als “normal” empfinden. Damit wachsen wir auf und daran gewöhnen wir uns. Und daher entsteht v.a. bei Angehörigen der dominanten Gruppen auch nicht der Impuls, etwas zu verändern - weil eben doch alles normal ist. Und hier schließt sich der Kreis

zur Empathielücke. Nur weil mir alles normal erscheint, bedeutet dies noch lange nicht, dass das auch für andere Menschen so wahrgenommen wird.

Die Empathielücke wirkt nicht nur auf persönlichen Ebenen, sondern manifestiert sich auch in Strukturen. Emilia bringt das Beispiel des medizinischen Personals in Krankenhäusern.

Emilia sagt: "Als Menschen sind wir alle zu Empathie fähig. Es geht darum, diese Fähigkeit zu erweitern und ggf. wieder zu aktivieren. Im Grunde geht es um Mitmenschlichkeit."

#Essenzen und Mini-Transfer



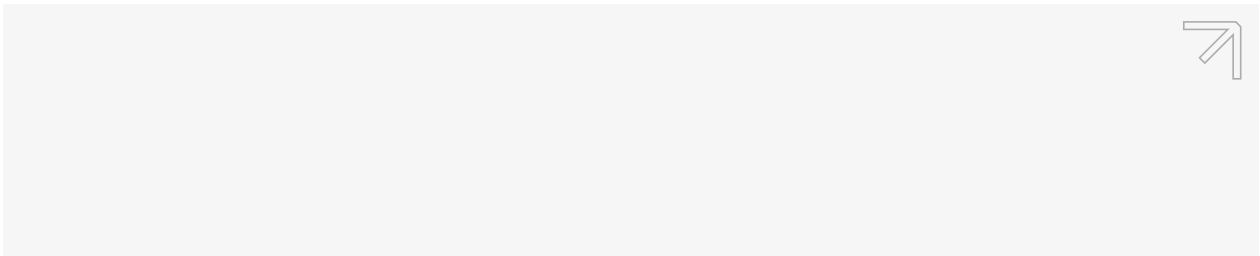
ROBERT bringt es auf den Punkt. Bei aller Verunsicherung, die sich vielleicht durch die Debatte um D&I&B einstellt, reicht es zunächst einmal, den Willen zu entwickeln nicht länger Teil des Problems, sondern Teil der Lösung zu sein.

Er gibt Dir mit auf den Weg, auf Deine Triggerpunkte zu achten. Das heißt, wenn Dich am Thema (und auch hier in dieser Leaders von Morgen Lernserie) bestimmte Dinge aufregen, stören und Widerstände verursachen, ist dies meist ein guter Hinweis auf Deine erlernten Konzepte von Normalität, Deine Bewertungsmuster, Deine Bedürfnisse, die in diesem Moment "getriggert" werden. Nimm dies bewusst wahr und frage Dich:

Woher kommt das? Warum triggert Dich ein bestimmter Aspekt?

- Hat das mit Deinem Gefühl von Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit zu tun?
- Hast Du ggf. Angst, einen bestimmten Status zu verlieren?
- Was sagt dies über Deine Privilegien aus? Bist Du privilegiert und falls ja, wie manifestiert sich das?

Mache Dir bitte Notizen, was Dir hierzu spontan einfällt:

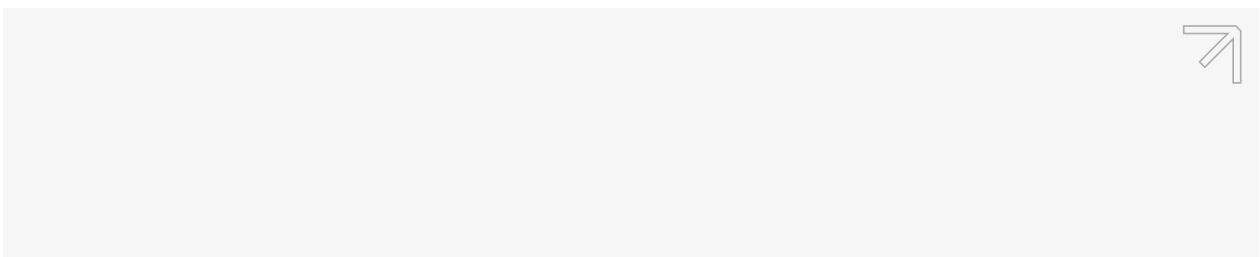


Es geht bei diesen Überlegungen nicht um Perfektion. Es geht um Offenheit, Neugier und Weiterentwicklung. Den gleichen Lernanspruch, den Du bei fachlichen Themen hast, solltest Du auf die Aspekte von “Inclusive Leadership” übertragen.

Robert fasst die Impulsfragen für Dich noch einmal zusammen:

- Was triggert mich und warum?
- Wo bin ich u.U. Teil des Problems?
- Wie kann ich ein Teil der Lösung werden?
- Mit welcher Haltung gehe ich das ganze an?

Auch hierzu gibt es vermutlich ein paar Dinge, die Du gerne festhalten möchtest:



#Essenzen



MICHAEL gibt Dir den Hinweis, besonders auf Vielfalt und Inclusion zu achten, wenn es um die Nachbesetzung von Positionen geht - z.B. in Deinem Team. Frage Dich:

- Wer steht auf der Vorschlagsliste?
- Wie ähnlich/unähnlich ist diese Person Dir selbst?
- Wie ähnlich/unähnlich ist sie mit Blick auf den Rest des Teams?

Achte darauf, dass die Kategorien der Vielfalt dabei berücksichtigt werden und melde diese ggf. zurück an die Verantwortlichen Personen.

Andrea erwähnt das Buch von Daniel Kahnemann ("Schnelles Denken, langsames Denken"), in dem er wissenschaftlich erläutert, dass das menschliche Gehirn in "Schubladen" denkt. Diese Kategorisierung ist also zunächst einmal ganz natürlich. Es geht jetzt darum, wie Du mit Deinen Schubladen umgehst. Sortierst Du Deine Wahrnehmungen dort ein und schließt die Schublade ab? Oder sortierst Du vor und bist bereit, umzusortieren und neue Schubladen zu entwickeln? Das macht einen großen Unterschied.

Das zeigt sich auch im operativen Tun. Michael beschreibt, wie wichtig die Haltung ist, andere Meinungen zuzulassen und zuzuhören, auch wenn sie Deiner eigenen widersprechen und dies mit Unmut, Frust oder Widerstand verbunden ist. Dieses genuine Interesse an der Perspektive der anderen ist die Grundlage für "Inclusion." Mache nie den Fehler, andere zur Offenheit einzuladen und sie dann anschließend dafür zu sanktionieren.



JANINA gibt Dir zum Schluss noch mit auf den Weg, im privaten Bereich zu schauen, mit welchen Menschen Du Dich umgibst. V.a. in Situationen, in denen Du neue Menschen kennenlernst. Sprichst Du eher Personen an, die Dir ähnlich sind?

Oft glauben wir, dass diejenigen, die uns ähnlich sind, sympathischer sind. Das ist ein natürlicher Reflex. Diesen kannst Du überwinden, indem Du z.B. bewusst Personen ansprichst, die Dir unähnlich sind.

Und das Schöne dabei: Du wirst merken, dass Du selbst von dieser Vielfalt profitierst.

Überblick

Kapitel 13: Der Umgang mit Widerständen & Selbstfürsorge im Veränderungsprozess	95
Kapitel 14: Die Change-Tools unserer Protagonist*innen	99
Kapitel 15: Aktiv werden - und was Dir dabei helfen kann	106
Kapitel 16: Famous last words: Was Dir unsere Protagonist*innen noch mitgeben	114

Kapitel 13

Der Umgang mit Widerständen & Selbstfürsorge im Veränderungsprozess

#Essenzen



EMILIA berichtet von der Herausforderung, mit Frust und Widerstand umzugehen, der in den meisten Fällen auftaucht, wenn es um das Thema "Diversity, Inclusion und Belonging" geht. Entweder, weil sich Frust durch Ausgrenzung, geringe Teilhabe, Exklusivität und

geringe Privilegien ergibt oder weil das Thema bei privilegierten Personen als nervig, unnötig oder zeitaufwändig empfunden wird. Als einen ersten Schritt zur Umsetzung empfiehlt Dir Emilia, genau mit diesem Frust anzufangen. Nach dem Motto "Dort, wo ein Widerstand ist, ist auch ein Weg." rät sie Dir, den Frust offen anzusprechen und einen Zeitraum zu gestalten, in dem wertschätzend darüber gesprochen werden kann. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, um der Vielfalt der Perspektiven und Meinungen zu diesem Thema Raum zu geben.

Interessante Fragen können z.B. sein:

- Was frustet Dich und warum? Was steckt dahinter?
- Was hast Du zu gewinnen / zu verlieren?
- Welche möglichen Gewinne kennen wir vielleicht noch nicht?

Diese Fragen sind der Einstieg für die innere Arbeit, die für den D&I&B-Prozess so wichtig ist.

Parallel können strukturelle Maßnahmen umgesetzt werden - z.B. Anpassung der Einstellungskriterien, Bias Screenings, Trainings für die Mitarbeitenden. Doch irgendwann kommt es immer an den Punkt, an dem v.a. die Führungskräfte "Inner Work" verrichten müssen, damit der Prozess erfolgreich ist. Und das kostet natürlich Zeit und auch Geld. Aber Emilia weist darauf hin, dass es eine Investition in die Zukunft ist, die eh irgendwann fällig ist. Demnach lieber proaktiv selbst gestalten, als reaktiv gestaltet werden.



Für **PHILINE** sind Widerstände bei Veränderungsprozessen unausweichlich. Sie gehören dazu und sie vertritt die Haltung, dass sie etwas Produktives sind. Widerstand ist das erste Signal, dass etwas in Veränderung ist. Für Dich als Inclusive Leader*in ist Widerstand eine Einladung hinzuschauen und zu überlegen, wo Du ggf. nachschärfen musst. Widerstände geben Dir Auskunft über die Bedürfnisse und Painpoints Deiner Stakeholder*innen. Häufig haben sie mit den eigenen Werten, Glaubenssätzen und Weltbildern zu tun. Das heißt, Du kannst an Hand Deines Umgangs mit den vorhandenen Widerständen gleich üben, wie Du der Vielfalt der Perspektiven und Meinungen Raum gibst und sie integrierst.

Dabei rät Dir Philine auch gut zu unterscheiden, wer im Team Lust auf die Veränderung hat, wer dagegen ist und wer noch nicht entschieden ist. Achte darauf, dem Team ausreichend Raum zu geben, und dass die Aufmerksamkeit auf die Widerstände nicht überhand nimmt.



MICHAEL sagt: "Lass Dich auf dem Weg nicht entmutigen. Es wird Rückschritte geben und eine hohe Frustrationstoleranz wird Dir helfen. Veränderungen brauchen immer ihre Zeit." Zusätzlich kannst Du diesen Prozess nicht komplett delegieren. Du musst ihn zu Deiner eigenen Sache machen. Andere können Dich dabei unterstützen, aber Du musst die Veränderung vorleben, damit sie erfolgreich wird. Sobald Du etwas vorgibst, das nicht mit Deinem Tun einher geht, bekommst Du ein Glaubwürdigkeitsproblem. Und dann wird sich die Organisation auch nicht bewegen.



AMA erinnert Dich an das Thema Selbstfürsorge. Sie rät Dir, Dich selbst nicht zu vergessen bei der Herausforderung, Veränderungen zu gestalten. Ohne Deine Ressourcen kann die Veränderung nur schwer gelingen. Das heißt, achte auf so vermeintlich banale Dinge wie ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung, genügend Bewegung, Möglichkeiten zur Entspannung. Das schaffst Du, indem Du Deine körperlichen Bedürfnisse beachtest und ihnen eine sehr hohe Priorität einräumst.

#Transfer

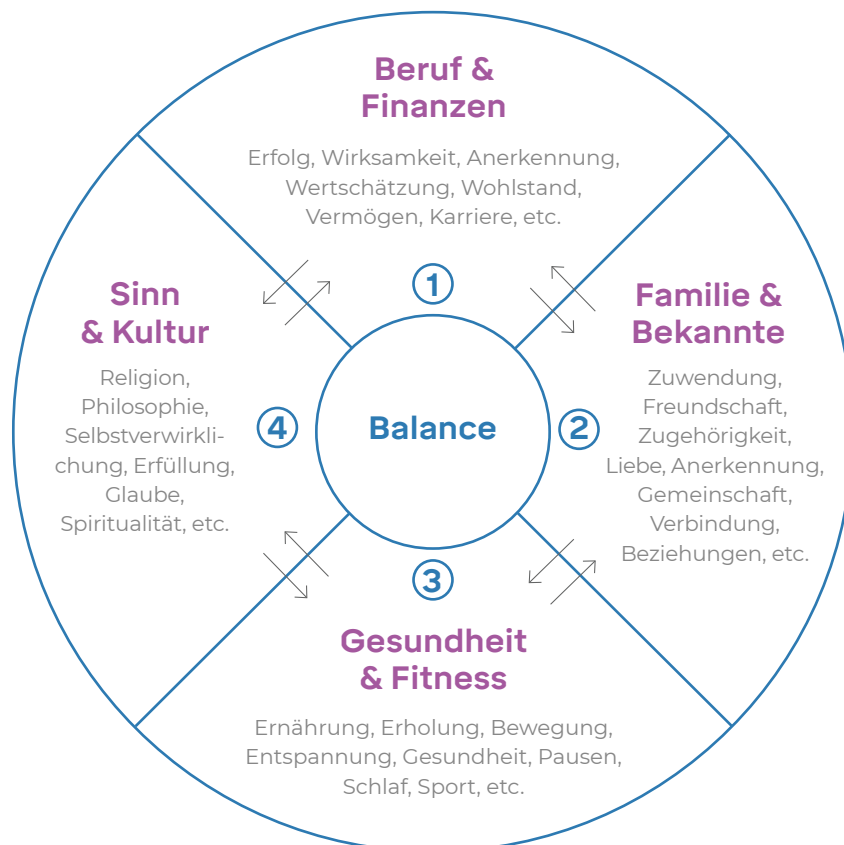


Für den Umgang mit Rückschlägen und Widerständen hilft Dir Deine Resilienz - Deine Widerstandskraft.

Mache für Dich einen Resilienz-Check, durch den Du Deine Ressourcen benennst und schärfst.

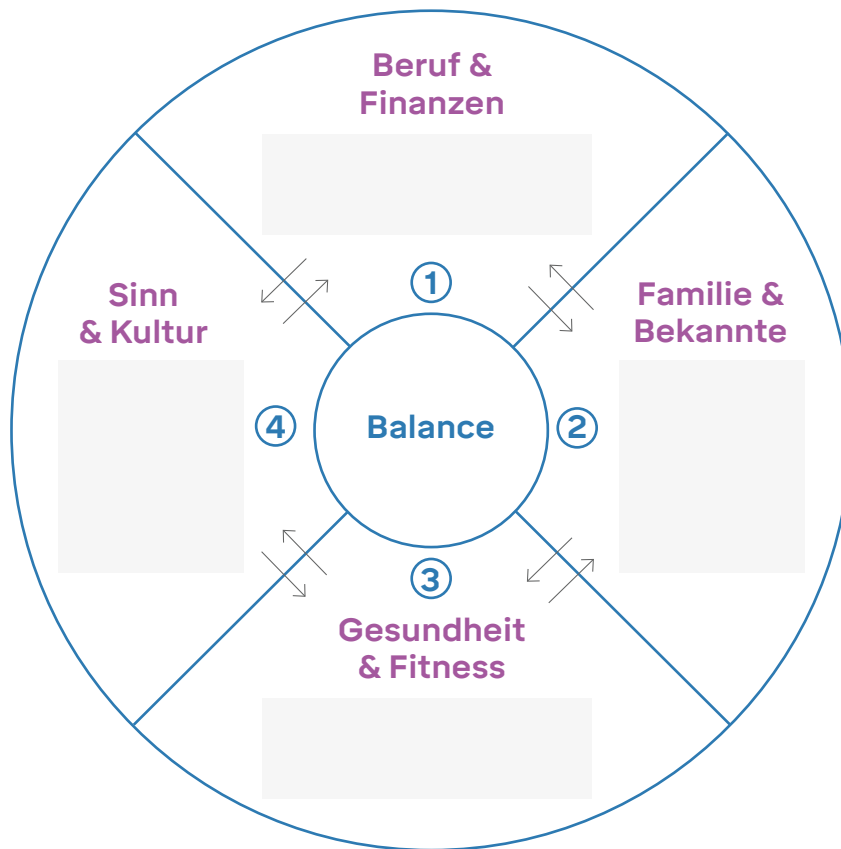
Wichtig dabei: Überlege Dir nicht, welche Ressourcen Du gerne hättest, sondern welche Du wirklich bereits lebst. Als Prüffrage kannst Du Dich immer fragen: "Wann genau lebe ich die entsprechende Ressource?"

Zur Strukturierung arbeiten wir mit dem Life-Balance-Modell.



Überlege Dir: Welche Ressourcen hast Du in den jeweiligen Bereichen? Denke daran: Ressourcen sind immer Aktivitäten, die Deine Akkus aufladen. Achte bitte auch auf Ressourcen innerhalb Deiner Arbeitszeit.

Bitte schreibe Deine momentan schon vorhandenen Ressourcen in den jeweiligen Bereichen in die Felder.



Überlege anschließend welche Ressourcen Du ausbauen oder zusätzlich leben möchtest. Schreibe diese in die äußeren Sektionen und werde dabei bitte möglichst konkret. Das heißt, wann genau und wie genau möchtest Du sie umsetzen?

Achte dabei auf Balance und Ausgewogenheit. Deine Veränderung hin zu mehr Ressourcen sollte selbst eine Ressource sein und nicht in Stress ausarten.

#Essenzen



EMILIA spricht ein wichtiges Thema an. Bei Antirassismus geht es nicht darum, zukünftig weiße Menschen zu unterdrücken. Dem Feminismus geht es nicht darum, Männer zu diskriminieren. Es geht um Chancengleichheit und Gerechtigkeit. Dies sollte man sich immer

wieder vor Augen führen, um Ängsten, die vor allem bei den momentanen Macht-Besitzer*innen entstehen können, entgegen zu wirken und sich im Prozess "locker" zu machen. Wieder geht es darum, diesen Ängsten Raum zu geben und auch Verletzlichkeit zu zeigen - vor allem für privilegierte Personen.

Kapitel 14

Die Change-Tools unserer Protagonist*innen

#Essenzen



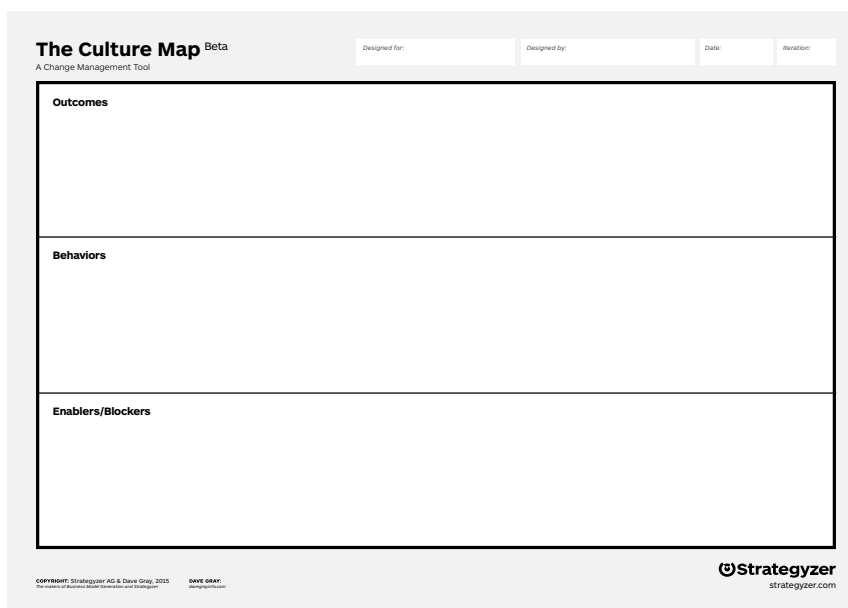
Am Anfang steht in Organisationen die Beschäftigung mit der eigenen Haltung. Die Frage lautet: “Mit welcher Haltung möchte ich mich dem Thema Inclusive Leadership widmen?”

Anschließend folgt die Analyse der Organisationskultur, um dann im dritten Schritt angepasste Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Auf diesem Weg hat sich für Robert das Tool des “Culture Mappings” als sehr hilfreich erwiesen, mit dem sich Verhalten auf seine kulturellen Auswirkungen hin analysieren lässt. Mit dem Werkzeug lassen sich “Enabler” also “Möglichmacher” und “Blocker” also “Verhinderer” identifizieren. Darauf hin lässt sich gewünschtes Verhalten in der Organisation verstärken, in dem Blocker beseitigt und Enabler verstärkt werden.

Eine konkrete Anleitung zur Anwendung der Culture Map findest Du unter folgendem Link von strategyzer.com:

[Best Practices: How To Use The Culture Map](#)

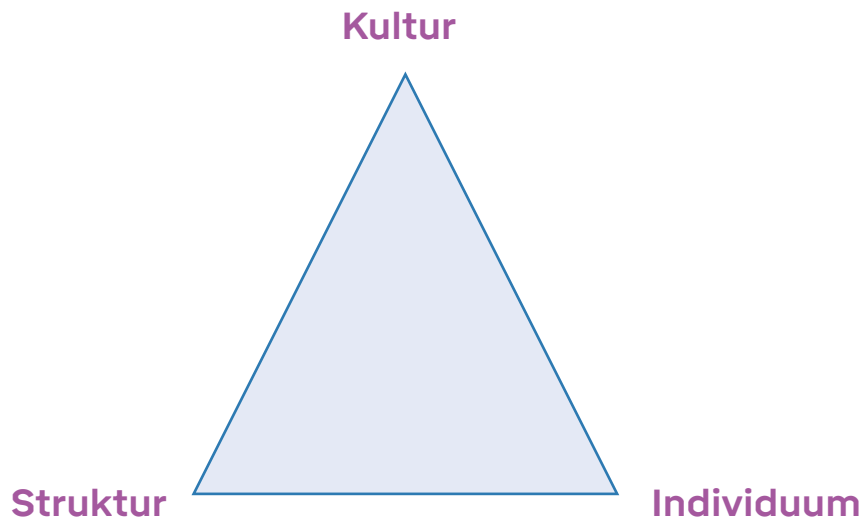
Die Culture Map kannst Du Dir am besten unter [folgendem Link](#) herunterladen:



Source & Copyright: Strategyzer



Um den Change-Prozess hin zu Diversity und Inclusion nachhaltig aufzusetzen, empfiehlt Dir Philine, mit dem Change-Dreieck zu arbeiten.



Individuum:

- Kompetenzen vermitteln
- Unconscious Bias aufzeigen
- Maßnahmen, die an der Person ansetzen - meistens Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen

Struktur:

- Arbeitszeitmodelle
- Selektions- und Rekrutierungsprozesse
- Beförderungsprozesse

Kultur:

- Wie die Organisation nach außen wirkt
- Bildsprache des Unternehmens
- Geschichten, die man sich über das Unternehmen erzählt
- Die Kultur von Kooperation
- Ungeschriebene Regeln und Muster
- Worüber gesprochen wird und worüber nicht

Ein Veränderungsprozess ist nur nachhaltig, wenn alle drei Ebenen mitgedacht werden. Allerdings müssen nicht gleich zu Beginn alle Ebenen bespielt werden. Für einen guten Einstieg macht es Sinn, die passende Einstiegsebene zu wählen. Wenn eine Organisation z.B. sehr strukturiert und formell ist, eignet sich die Struktur- Ebene für den Anfang, weil hier in der Regel einfacher Erfolge erzielt werden können. Anschließend werden dann die anderen beiden Ebenen mitgestaltet.

#Transfer



Philine gibt Dir die Aufgabe direkt mit. Nutze das Change-Dreieck und überlege dann, auf welcher Ebene Ihr im Unternehmen schon Schritte in Richtung Diversity & Inclusion & Belonging gemacht habt und schreibe diese ins Dreieck.

Bisherige Maßnahmen:

Kultur

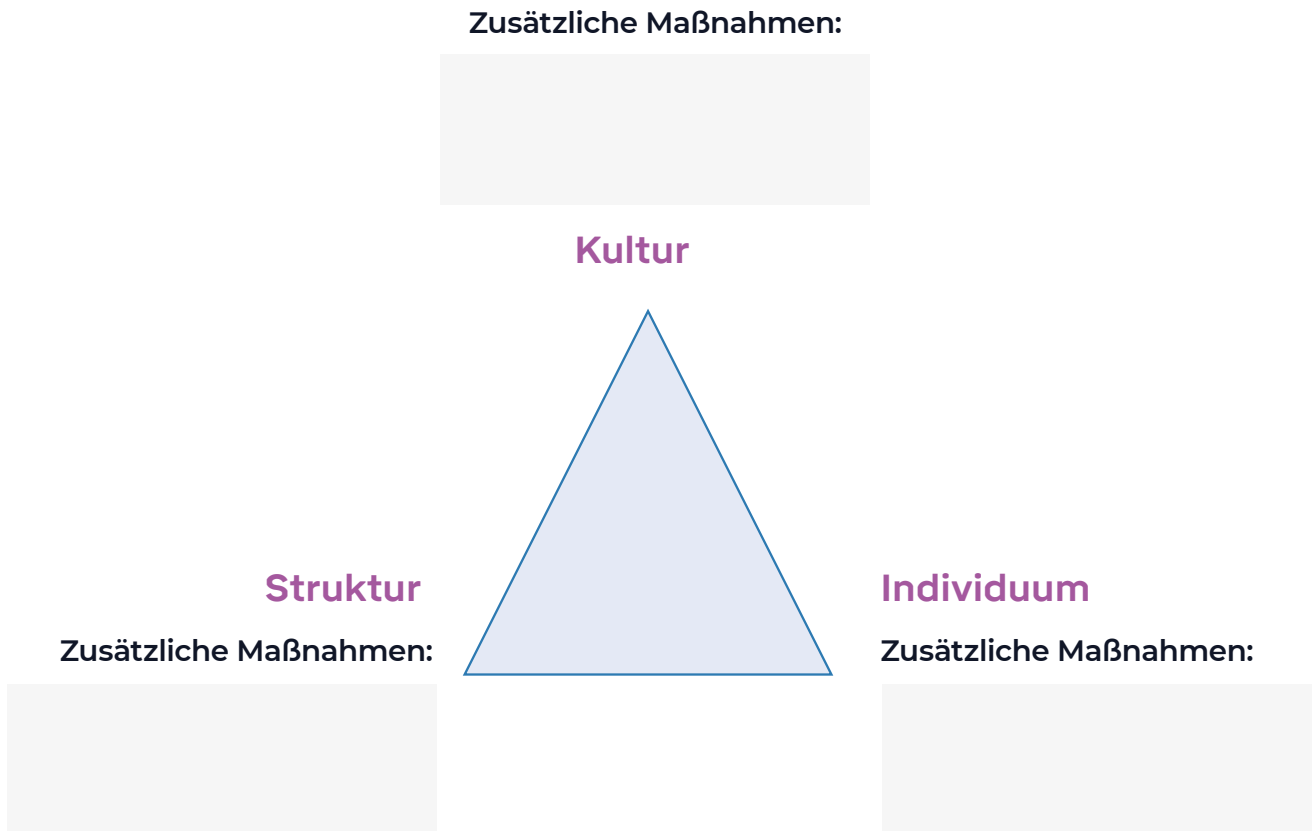
Struktur

Bisherige Maßnahmen:

Individuum

Bisherige Maßnahmen:

Überlege anschließend, welche zusätzlichen Maßnahmen sinnvoll sind, um das Thema im Unternehmen weiter voran zu treiben und zu verankern.



#Essenzen



Um D&I&B im Unternehmen zu fördern, empfiehlt Andrea, einen geschützten Raum für Gespräche zu schaffen. Bei der HypoVereinsbank wurde ein “Diversity Breakfast” etabliert, bei dem 12 Personen aus der ganzen Organisation eingeladen wurden, um wirklich offen mit dem CEO über das Thema zu sprechen.

Ein weiteres Beispiel der HypoVereinsbank ist ein Format, in dem anonym oder personalisiert Fragen an den Vorstand gestellt werden können. Als Signal in Richtung Diversity wirkt v.a. die Art und Weise, wie der Vorstand darauf reagiert. Jede Frage wird ernst genommen und beantwortet. Es gibt kein Skript und die Leute können fragen, was sie auf dem Herzen haben.



Um Klarheit und Transparenz zu fördern, empfiehlt Philine, die Diversity-Kategorien in der Organisation mit klaren Zahlen zu hinterlegen. Wenn z.B. der Frauenanteil im Vorstand auf 40% angehoben werden soll, muss klar sein, was dies in absoluten Zahlen bedeutet. Bedeutet das 2 Frauen mehr oder 4?

Philine gibt noch ein paar ihrer Erfahrungen mit:

Bei Shortlists, in denen es um Beförderungen geht, hat sich gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit einer Beförderung dann steigt, wenn die Frauen auf der Liste zuerst diskutiert werden.

Bei Assessments macht es Sinn, Menschen mit ähnlichen Vielfaltskriterien zu poolen (z.B. nach Herkunft), damit nicht eine Person mit Vielfaltskriterium alleine in einer Gruppe ist. Die Gefahr ist dann, dass der sog. Brennglaseffekt eintritt und die Person mit ihrem Merkmal aus der Gruppe heraussticht.



RAUL empfiehlt Unternehmen aktiv auf Berufsbildungswerke zuzugehen und zu überlegen, welche Ausbildungen und Stellen für Menschen mit Behinderung im Unternehmen geschaffen werden können. Mittels "Job Carvings" werden Stellen an die Möglichkeiten der

Bewerber*innen für die Stelle angepasst. Zusätzlich kann in Stellenausschreibungen erwähnt werden, dass man als Unternehmen sensibel für Barrieren ist, dass man bereit ist, Arbeitsplätze entsprechend anzupassen und dass Bewerber*innen mit Behinderung auf jeden Fall zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Auch ein anonymes Bewerbungsverfahren ist hierfür hilfreich, bei dem einfach nur die Fähigkeiten des/der Bewerber*in im Fokus stehen und nicht Geschlecht, Behinderung, Hautfarbe, Alter, etc.

Im Bewerbungsgespräch sollten Fragen nach der Behinderung vermieden werden, sondern eher lösungsorientiert gefragt werden, was eine Person braucht, um den Job gut machen zu können.



Auch **EMILIA** gibt Dir Hinweise auf mögliche Schritte mit, die Du in Deiner Organisation umsetzen oder zumindest anregen kannst.

So wie Philine auch erwähnt sie den Recruiting- und Einstellungsprozess. Eine andere Ebene betrifft die Frage, wie das Unternehmen kommuniziert. Nach außen hin zeigt sich das u.a.

in seinen PR-Aktivitäten und nach innen wie das Unternehmen beispielsweise von seiner Umwelt wahrgenommen wird. Hier lässt sich viel im Sinne der Vielfalt und Inclusion gestalten.

1. Ebene: HR - insb. mit seinen Recruiting- und Einstellungsprozessen

Maßnahmen: Einstellungs-, Beförderungs- und Auswahlprozesse nach diskriminierenden Mechanismen überprüfen und zukünftig inklusiv gestalten. Beim Recruiting hieße das, auf die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person und nicht auf die Nachweise seiner/ihrer Ausbildung zu achten. Zusätzlich können HR-Netzwerke diversifiziert werden, um auch Menschen zu erreichen, die bisher außerhalb der Reichweite waren.

2. Ebene: Kommunikation nach außen

Maßnahmen: Messen, wen die Organisation mit der Außenkommunikation erreicht und wen nicht. Parallel feststellen, wie die Gesellschaft als solche in Sachen Vielfalt aufgestellt ist. Das Delta, das daraus entsteht, sollte geschlossen werden. In der Kommunikation geht es darum, die Stereotype nicht zu wiederholen und wirklich diskriminierungsfrei zu kommunizieren. Mit Hilfe von Testgruppen kann dies sichergestellt werden. Das Kommunikationsteam der Organisation sollte diesbezüglich geschult und sensibilisiert werden.

3. Ebene: Kommunikation nach innen - interne Policies

Das Ziel auf dieser Ebene ist es, dafür zu sorgen, dass sich alle in der Organisation gehört, einbezogen und wertgeschätzt fühlen.

Maßnahmen: Analysieren, welche Perspektiven in der bisherigen Kommunikation dominant waren. Welche Meinungen, Aussagen, Statements kommen besonders häufig vor? Welche tauchen nur selten oder gar nicht auf?

Für unterrepräsentierte Positionen muss Platz geschaffen werden. Es reicht wahrzunehmen, dass sie da sind. Zusätzlich gilt auch hier, dass Minderheiten nicht auf ihre Merkmale (Hautfarbe, Behinderung, Identität als Frau, etc.) reduziert werden, sondern ganz mit einbezogen werden.

Auch hierbei hilft es, das Team bzw. die Person, die für die interne Kommunikation verantwortlich ist, zu schulen und zu sensibilisieren.



PHILINE erklärt Dir eine gute Methode, die Du in Deinem Team einsetzen kannst. Sie stammt von der schweizer Organisationsberaterin Zita Küng und heißt “Die gute Nachrede.”

Es geht darum, auf ganz einfache und natürliche Weise gut über andere Menschen zu sprechen. Dadurch können Minderheiten oder Menschen mit Vielfaltsmerkmalen auf positive Weise in der Organisation sichtbar werden. Es geht hier weder um Lobhudelei, noch darum Kleinigkeiten an die große Glocke zu hängen. Es geht darum, sich als Inclusive Leader*in kurze Zeiträume für wertschätzende Kommunikation im Arbeitsalltag zu nehmen und die Wichtigkeit dieser Intervention hoch zu priorisieren.

Diese Methode ist ein bewusster Gegenentwurf zum leider weit verbreiteten Muster “Nichts gesagt ist gelobt genug!”

#Bonus / Tool



Die Unternehmensberatung McKinsey erstellt jährlich eine Studie zum Thema “Gender Diversity”. Hier fasst sie die Erkenntnisse aus zehn Jahren zusammen:

[“Women Matter - Time to accelerate: Ten years of insights into Gender Diversity”](#)

[Hier der Link zum Download der kompletten McKinsey-Studie \(84 Seiten\).](#)

Kapitel 15

Aktiv werden - und was Dir dabei helfen kann

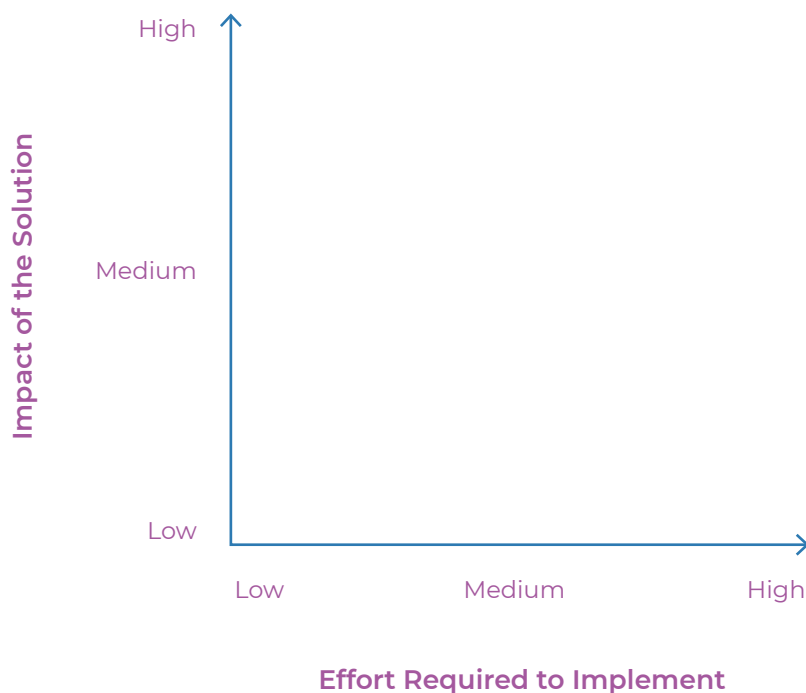
#Essenzen



Um verschiedene Maßnahmen im Bereich D&I&B zu bewerten, empfiehlt Robert eine Impact/Effort Matrix, mit der der zu erwartende Aufwand mit dem zu erwartenden Effekt in Verbindung gebracht werden kann. Bei dieser Bewertung der Maßnahmen sollten natürlich vielfältige Meinungen berücksichtigt werden und möglichst alle Anspruchsgruppen beteiligt werden. Auf diese Weise erhält man eine gute Gesprächsgrundlage, um herauszufinden, welche Maßnahmen wirklich etwas bringen.

In großen Organisationen kann man diese Befragung natürlich auch digital machen.

IMPACT EFFORT MATRIX



Zum Thema Unconscious Bias erwähnt Robert eine “Low hanging fruit” Maßnahme: “Schlaf, ess und trinke ausreichend, bevor Du Entscheidungen triffst.” Nachweislich sind unsere kognitiven Verzerrungen bei Schlafmangel, Hunger und Dehydrierung deutlich stärker ausgeprägt. Robert verweist auf das Verhältnis von intuitiv und rational getroffenen Entscheidungen. Laut den Forschungen von Daniel Kahneman (Nobelpreisträger 2002 für Wirtschaftswissenschaften zur “Prospect Theory”, der vor allem durch seine Arbeiten zu Urteilsheuristiken und kognitiven Verzerrungen bekannt wurde) weiß man, dass 95% unserer Entscheidungen auf dem Bauchgefühl basieren. Das rationale System ist deutlich langsamer und braucht mehr Energie bei der Verwendung. Das Bauchgefühl ist auch in vielen Situationen hilfreich. Es hat aber auch eine Schattenseite - und die heißt “Unconscious Bias”.

Robert spricht auch darüber, wie Anti-Bias-Trainings in Unternehmen so gestaltet werden können, dass sie auch wirklich wirksam sind. Wieder einmal kommt es stark auf die Haltung der Teilnehmer*innen an. Wenn das Denken von der Einstellung geprägt ist: “Ich lasse mir von so einem Training doch nicht sagen, wie ich zu denken habe.” steht dies der Selbstreflexion und Verhaltensänderung natürlich diametral entgegen. Genauso kann das Gefühl dem gewünschten Lerneffekt entgegenwirken, wenn man nach einem solchen Training davon ausgeht, der/die Expert*in für Diversity zu sein und damit alle weiteren Anstrengungen zu mehr D&I&B einstellt. Beide Aspekte lassen sich bei der Gestaltung des Trainings und in der Vorabkommunikation gut berücksichtigen und so im Vorfeld vermeiden.

Für den Erfolg von D&I&B-Maßnahmen ist es generell entscheidend, dass sich Führungskräfte, die sich als Inclusive Leader*innen verstehen, sich wirklich damit auseinandersetzen und das Thema glaubhaft leben.

D&I&B sollte ein Teil der gesamten Organisationsstrategie sein und die Einzelmaßnahmen stets in diesen Kontext eingebettet werden.

Robert erwähnt noch einige weitere hilfreiche Maßnahme:

- Schafft Räume, in denen Männer, die eher zur Norm gehören, sich zu ihren systemischen Erfahrungen in Sachen D&I&B austauschen können.
- Schafft zusätzlich Räume, um Teams und Mitarbeitende “top-down” und “bottom-up” zusammen zu bringen.
- Schaut, welche Gruppen in der Organisation bezüglich D&I&B schon weiter sind, “düngt” diese Initiativen und integriert sie mit anderen Gruppen.

Robert verweist auf eine BCG-Studie, in der die Effektivität von Diversity-Maßnahmen sowohl aus weiblicher als auch aus männlicher Sicht bewertet werden. Darüber hinaus nennen die Befragten ihre TOP 5-Maßnahmen, die aus ihrer Sicht auf dem Weg zu mehr D&I&B im Unternehmen fehlen.

<https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/fixing-the-flawed-approach-to-diversity>

Die Zusammenfassung der Studie kannst Du dir hier ansehen:

[Diversity Champions: BCG Gender Diversity Index 2018](#)

#Transfer



Aus der BCG Studie, die Robert erwähnt, ergibt sich ein gutes Tool, um im Unternehmen die vorhandenen Diversity- und Inclusion-Maßnahmen aus den verschiedenen Perspektiven auf ihre Wirksamkeit hin zu bewerten und eine angepasste Strategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Du kannst dieses Tool nutzen, indem Du zunächst eine Tabelle mit den bei Euch bestehenden Diversity- und Inclusion-Maßnahmen erstellst. Lasse Dich dabei gerne von der BCG Tabelle inspirieren.

Zusätzlich zu den bereits vorhandenen Maßnahmen erstelle eine zweite Tabelle mit "Wunsch-Maßnahmen", die Ihr zukünftig umsetzen werdet. Wichtig dabei: Mit Hilfe dieses Werkzeugs lässt Du die jeweiligen Gruppen darüber entscheiden, welche Maßnahmen wirklich wirksam sind und weiter helfen. Auf diese Weise wird verhindert, dass z.B. ein Board aus älteren weißen Herren darüber entscheidet, welche Maßnahmen für Frauen, LGBTQ+, POC oder Menschen mit Behinderung umgesetzt werden.

Gehe dabei bitte nach folgenden Schritten vor:

1. Schritt: Fülle die eine Tabellen mit Euren bestehenden Diversity- und Inclusion-Maßnahmen und die andere mit Wunsch Diversity- und Inclusion-Maßnahmen für die Zukunft. Die Tabelle mit den Maßnahmen aus der BCG Studie kann Dir dabei als Inspiration dienen.

2. Schritt: Gebe die Tabellen an Vertreter*innen der verschiedenen Gruppen und lasse sie eine Rangreihe 1 bis n zur Wirksamkeit der Maßnahmen erstellen. Achte darauf, dass sie dabei nicht die Bewertungen der jeweils anderen zu Gesicht bekommen.

3. Schritt: Bündele die Ergebnisse in jeweils einer konsolidierten Tabelle.

Wie das konkret aussehen kann, zeigt ein Beispiel aus der besagten BCG Studie:

Einschätzung von Diversity-Maßnahmen aus weiblicher Sicht

Top-5-Maßnahmen, die als effektiv bewertet werden, sofern sie etabliert sind

Ambitionierte Frauen	Männliche Entscheidungsträger
1 Konzernweite Diversity-Strategie	5
2 Finanzielle Incentivierung der Führungsriege	17
3 Kinderbetreuung	14
4 Antidiskriminierungsmaßnahmen	7
5 Für Veränderungen eintreten	12

Top-5-Maßnahmen, die aktuell im Unternehmen fehlen

Ambitionierte Frauen	Männliche Entscheidungsträger
1 Für Veränderungen eintreten	30
2 Teilzeitmodelle	15
3 Diverse Vorbilder in der Führungsriege	11
4 Antidiskriminierungsmaßnahmen	1
5 Elternurlaub	22

Quelle: BCG-Studie "Fixing the Flawed Approach to Diversity" von Januar 2019

Einschätzung von Diversity-Maßnahmen aus männlicher Sicht

Top-5-Maßnahmen, die als effektiv bewertet werden, sofern sie etabliert sind

Männliche Entscheidungsträger	Ambitionierte Frauen
1 Teilnahme an externen Veranstaltungen und Rankings	28
2 Anonyme Ombudspersonen/Protokoll	18
3 Teilzeitmodelle	6
4 Anonymisierte Personalauswahl	25
5 Konzernweite Diversity-Strategie	1

Top-5-Maßnahmen, die aktuell im Unternehmen fehlen

Männliche Entscheidungsträger	Ambitionierte Frauen
1 Antidiskriminierungsmaßnahmen	4
2 Schulungen (z. B. gegen Voreingenommenheit)	15
3 Anonymisierte Personalauswahl	7
4 Führungskräfte-Coaching	13
5 Ausgewogene Gruppe von Kandidaten bei Vorstellungsgesprächen	6

Quelle: BCG-Survey "Fixing the Flawed Approach to Diversity" von Januar 2019

4.Schritt: Gestalte einen Zeitraum, in dem Ihr die Ergebnisse interpretiert und besprecht. Achtet besonders auf Unterschiede in der Bewertung.

5. Schritt: Kommt zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis darüber, welche Maßnahmen für welche Gruppe die größte Wirksamkeit haben. Achtet dabei darauf, dass die jeweilige Gruppe für sich spricht und ihre Meinung ausreichend Gewicht bekommt.

Folge-Schritte: Aus diesem Ergebnis könnt Ihr dann verschiedene Schritte ableiten. Ihr könnt z.B. die bestehenden Diversity- und Inclusion-Maßnahmen mit hoher Wirksamkeit ausbauen und weiter entwickeln. Zusätzlich könnt Ihr die Wunsch-Diversity- und Inclusion-Maßnahmen mit der höchsten Wirksamkeit umsetzen und daraus Projektpläne ableiten. Auf diese Weise generiert ihr konkrete, auf die Bedürfnisse Eurer Stakeholder angepasste Maßnahmen und erspart Euch langwieriges Ausprobieren. Diese Maßnahmen könnt Ihr dann in Eurer Diversity- und Inclusion-Strategie bündeln.

Maßnahmen aus der [BCG Studie](#):

Antidiskriminierungsmaßnahmen

Programme zur Flexibilität

Elternurlaub, auch für Adoption

Formale Schulungen zum Abbau von Vorurteilen und zur Verbesserung der kulturellen Kompetenz

Sichtbare Vorbilder, die für Vielfalt in der Führung stehen

Angemessener Krankenversicherungsschutz (z. B. Mutterschaftsvorsorge)

Blind Screening bei Vorstellungsgesprächen und Recruiting

Die Erfahrung von Unvoreingenommenen im Alltag; zum Beispiel, wenn das Management die Teams zusammenstellt und die Teilnehmer auswählt, die an den Sitzungen teilnehmen sollen

Mitarbeiterbefragungen

Beseitigung von Voreingenommenheit bei Beurteilungs- und Beförderungsentscheidungen, z. B. durch harte Maßstäbe für die Entscheidungsfindung und diverse Gremien

Kinderbetreuung (z. B. vor Ort oder Notfallbetreuung)

Strukturelle Maßnahmen (z. B. Stillräume)

Ausgewogene Kandidatenlisten für Vorstellungsgespräche

Teilnahme an externen Veranstaltungen und Rankings (wie z.B. Pride Events)

Diverse Interview-Panels

Diversity-Führungsteam oder -Rat

Eine spezifische Diversitätsstrategie

Öffentliches Engagement des CEO

Erschließen vielfältiger Talentpools

Formelle Förderung von Einzelpersonen und individuellen Aktionsplänen

Networking, Mitarbeiter-Ressourcengruppen und unterstützende Peer-Communities

Angemessene Gesundheitsversorgung, die Transgender einschließt und gleichgeschlechtliche Partner einschließt

Strukturelle Maßnahmen wie geschlechtsneutrale Toiletten, nicht-binäre Geschlechtswahlen auf Formularen usw.

In den Untersuchungen von BCG haben sich von all diesen Maßnahmen folgende als besonders wirksam erwiesen:

Versteckte Juwelen

- Umsetzung von Programmen für flexible Arbeit
- Beseitigung von Vorurteilen bei Beurteilungen und Beförderungen
- Schließen des geschlechtsspezifischen Lohngefälles
- Schaffung von Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen
- Einbindung von Männern als Gender Diversity Champions
- Angebot von Coaching für Führungskräfte

Bewährte Maßnahmen

- Starke Führung durch den CEO und Beteiligung des mittleren Managements auf allen Ebenen im Veränderungsprozess
- Verfolgung des Fortschritts anhand von KPIs und Metriken sowie Verknüpfung realer Konsequenzen mit Leistungsbeurteilungen
- Hervorheben von Senior Leaders als sichtbare Vorbilder

- Zusammenbringen von Karriere-Sponsoren mit Frauen mit hohem Potenzial
- Schaffen solider Antidiskriminierungsrichtlinien, die den Mitarbeitern gegenüber eine klare Wertaussage geben

Diese Maßnahmen hingegen haben sich als nicht sehr wirksam erwiesen

- Beteiligung an externen öffentlichen Debatten über Vielfalt
- Durchführung von einmaligen Maßnahmen
- Einrichten von Einzelmentoren
- Einrichten von Eins-zu-Eins-Mentorenprogrammen
- Einrichten von Beschwerdesystemen

Unsere bestehenden Diversity- und Inclusion-Maßnahmen	Bewertungen bzgl. der Wirksamkeit der Maßnahmen				
	Frauen	POC*	LGBTQ+	Weißer Männer	MmB**

*POC = People of color / ** MmB = Menschen mit Behinderung

Diversity- und Inclusion-Maßnahmen für die Zukunft	Bewertungen bzgl. der Wirksamkeit der Maßnahmen				
	Frauen	POC*	LGBTQ+	Weißer Männer	MmB**

*POC = People of color / ** MmB = Menschen mit Behinderung

#Essenzen



PHILINE bringt den Vergleich mit dem “Veränderungsfeuer,” das erst mal mit genügend Holz “gefüttert” werden muss, damit es brennen kann. Das sind die Ressourcen der Führungskräfte. Die Zündung des Feuers erfolgt durch das Narrativ - den Case for Action - durch den geklärt wird, WARUM und WOZU die Veränderung in Richtung D&I&B gemacht wird. Zusätzlich braucht es Menschen, die das Feuer am Laufen halten, indem sie Luft zufächeln. Das sind diejenigen, die die Prozesse am Laufen halten.



Für den Erfolg des Change-Prozesses ist das klare Commitment des Vorstands nötig, die Inhalte selbst vorzuleben. Zusätzlich braucht es Mut, vor allem bei Personalentscheidungen Vielfalt und Andersartigkeit zu berücksichtigen und hier ins Ausprobieren zu kommen.



EMILIA verdeutlicht nochmals, dass Change-Prozesse nie ohne Konflikte ablaufen. Natürlich werden Menschen aus der Organisation irritiert, genervt oder verärgert reagieren. Das ist normal und Teil des Prozesses. Man muss das aushalten können.



“Woran erkennt man, dass man auf dem richtigen Weg ist?” Philine rät Dir, hierfür eigene Kriterien zu entwickeln und regelmäßig die Wirkung Eurer Maßnahmen zu evaluieren. Am Ende ist es ein Prozess von Schleifen und iterativen Schritten, den man ja aus anderen Bereichen - z.B. der agilen Softwareentwicklung - kennt.

Kapitel 16

Famous last words: Was Dir unsere Protagonist*innen noch mitgeben

#Essenzen



“Inclusive Leadership und Diversity ist ein Thema, das Euch wirklich nach vorne bringt” sagt Michael, der CEO der HypoVereinsbank.



Andrea gibt Dir zum Schluss mit auf den Weg: “Inclusive Leadership fängt bei jedem selbst an - und dazu braucht man noch nicht mal eine Führungsposition. Umgib Dich mit mindestens einer Person, die Dich ehrlich spiegelt und Dir auch kritisches Feedback gibt. Das kann ein

Freund oder eine Freundin sein oder Dein Teamkollege/Deine Teamkollegin. Diese Rückmeldung ist die Basis für Veränderung & Entwicklung und bereichern das Leben ungemein.”



“Für mich sind Inclusive Leader*innen Menschen, die Platz schaffen, Sichtbarkeit erzeugen, einen Weg aufzeigen und möglichst viele Menschen mitnehmen. Ein*e Leader*in zu sein, heißt auch: Sich für Gerechtigkeit einsetzen. Dies als oberstes Ziel zu haben und damit dem Mit-

menschen Zugang zu Ressourcen, Sichtbarkeit und einer Stimme zu verschaffen.”

Anderen diese Zugänge zu geben, heißt im Grunde, mehr Macht zu bekommen.

Genauso wie Liebe kann sich auch Macht multiplizieren und es ist nichts, worum wir kämpfen sollten.



RAUL sagt: “Es kommt erstens anders und zweitens als man denkt.”

Er möchte dazu ermutigen, sich nicht von seinen Vorurteilen leiten zu lassen, sondern sich zu öffnen, Menschen mit Vielfaltsmerkmalen zu begegnen. Allzu häufig lässt man sich von Problemendenken und

Befürchtungen leiten, die sich im Nachhinein als irrelevant und realitätsfern herausstellen.

Was die Teilhabe und Teilgabe von behinderten Menschen verhindert, ist die fehlende Begegnung mit ihnen. “Wir können die Menschen nur aufklären mit Begegnung,

nicht mit Broschüren! Wir müssen einfach nur die Möglichkeiten der Vermeidung von Begegnung nehmen.”



ROBERT gibt Dir zum Schluss mit auf den Weg: “Wenn Du das Gefühl hast, Du tust schon alles und die Forderungen bestimmter Gruppen nerven Dich, mache nochmal eine zusätzliche Schleife. Wenn Du als Teil des Problem bezeichnet wirst, frage Dich ernsthaft, ob Du es nicht vielleicht bist. Du bist kein schlechter Mensch, weil Du noch Lernbedarf hast. Frage Dich, was Dein Anspruch ist und ob Du Teil der Lösung sein willst. Ansonsten kann es sein, dass Du automatisch Teil des Problems bist - auch wenn dies vielleicht gar nicht an Dir liegt, sondern an Strukturen, die Dich bevorzugen und andere benachteiligen.

Sprich mit den Menschen um Dich herum, wie sie das Thema wahrnehmen und überlege, wo es Unterschiede zu Deiner Wahrnehmung gibt. Je mehr Perspektiven Du einbaust, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Du gute Entscheidungen triffst.

Gehe das Thema mutig und neugierig an, aber erwarte keinen Applaus nur weil Du Deinen Job machst. Es ist zum Teil schwer, sich mit Menschen auseinander zu setzen, die ganz anders sind als wir. Aber es ist alternativlos. Es ist unser Job als Leader*innen, Räume dafür zu schaffen, damit Menschen ihr Potential ohne große Anpassungen entfalten können. Und Du wirst sehen, dass sich Dein eigenes Repertoire erweitert, wenn Du Wissen über Zusammenhänge und Dich selbst bekommst. Es geht um Chancengerechtigkeit und Du wirst selbst maximal davon profitieren, wenn Du Dich mit diesen Dingen auseinander setzt.”



JANINAS Wunsch an Dich ist, “dass Du das Bewusstsein für Vielfalt und Deine Rolle als Inclusive Leader*in mitnimmst und es in Deine tägliche Arbeit und Deinen täglichen Entscheidungen einbaust. Halte immer wieder inne und frage Dich, ob Du wirklich alle Perspektiven berücksichtigt hast und wen Du noch brauchst, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Du wirst wachsen und aus Deiner Bubble rausgehen. Suche immer wieder nach den Impulsen, die Dir die Welt ein bisschen größer machen, als Du sie bisher siehst. Und wenn Du das wagst, kann ich Dir versprechen: Du wirst viel Spaß dabei haben. Viel Erfolg!”

In diesem Sinne wünschen wir Dir viel Freude, spannende Erkenntnisse und gute Ergebnisse bei der Umsetzung. Wir erinnern Dich noch einmal an die Veränderungshinweise, die wir Dir zu Beginn des Workbooks von Kapitel 1 mitgegeben haben. Vielleicht wirfst Du noch einmal einen Blick darauf.

Da wir ein Lern-Unternehmen sind, haben wir immer auch selbst den Anspruch an uns, weiter zu lernen. Und von wem könnten wir dies besser tun, als von Dir als unserer Userin oder unserem User. Unsere große Bitte an Dich ist es daher, uns eine kurze Rückmeldung darüber zu geben, was Dir an dieser Staffel besonders gut gefallen hat und wovon Du Dir in der nächsten Staffel mehr wünschen würdest.

Wir freuen uns, wenn Du uns Deine Rückmeldung an **hello@vonmorgen.io** schickst.

Die nächste Staffel wird das Thema „Digital Transformation“ behandeln. Expert*innen aus dem Bereich “Digital Leadership,” “Digital Mindset“ und “Digital Execution“ werden darüber berichten, wie sie ihre Organisationen digitalisiert haben, welcher Prozess dabei wichtig war, welche Fehler man vermeiden sollte und was hinter den vielen großen Buzzwords der Digitalisierung steckt.

Wir freuen uns auf die vierte Staffel mit Dir.

Dein Team vonMorgen.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are