

# LEADERS VON MORGEN

come as you are

## INCLUSIVE LEADERSHIP



# 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.

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
come as you are