

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



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.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are