

# LEADERS VON MORGEN

come as you are

## INCLUSIVE LEADERSHIP



# 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:

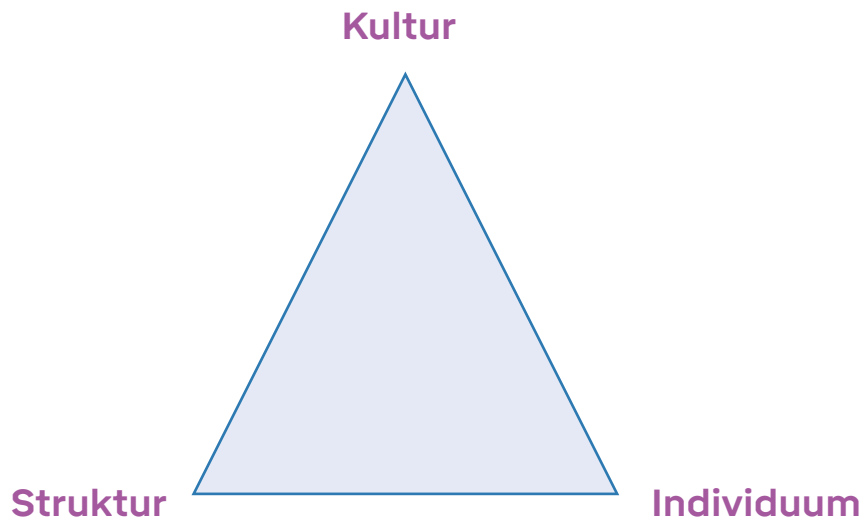
Designed for:	Designed by:	Date:	Iteration:
<b>Outcomes</b>			
<b>Behaviors</b>			
<b>Enablers/Blockers</b>			

Copyright: Strategyzer AG & Dave Gray, 2015  
DAVE GRAY  
strategyzer.com

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.

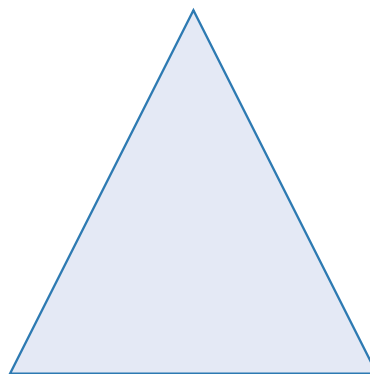
### #Transfer



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**



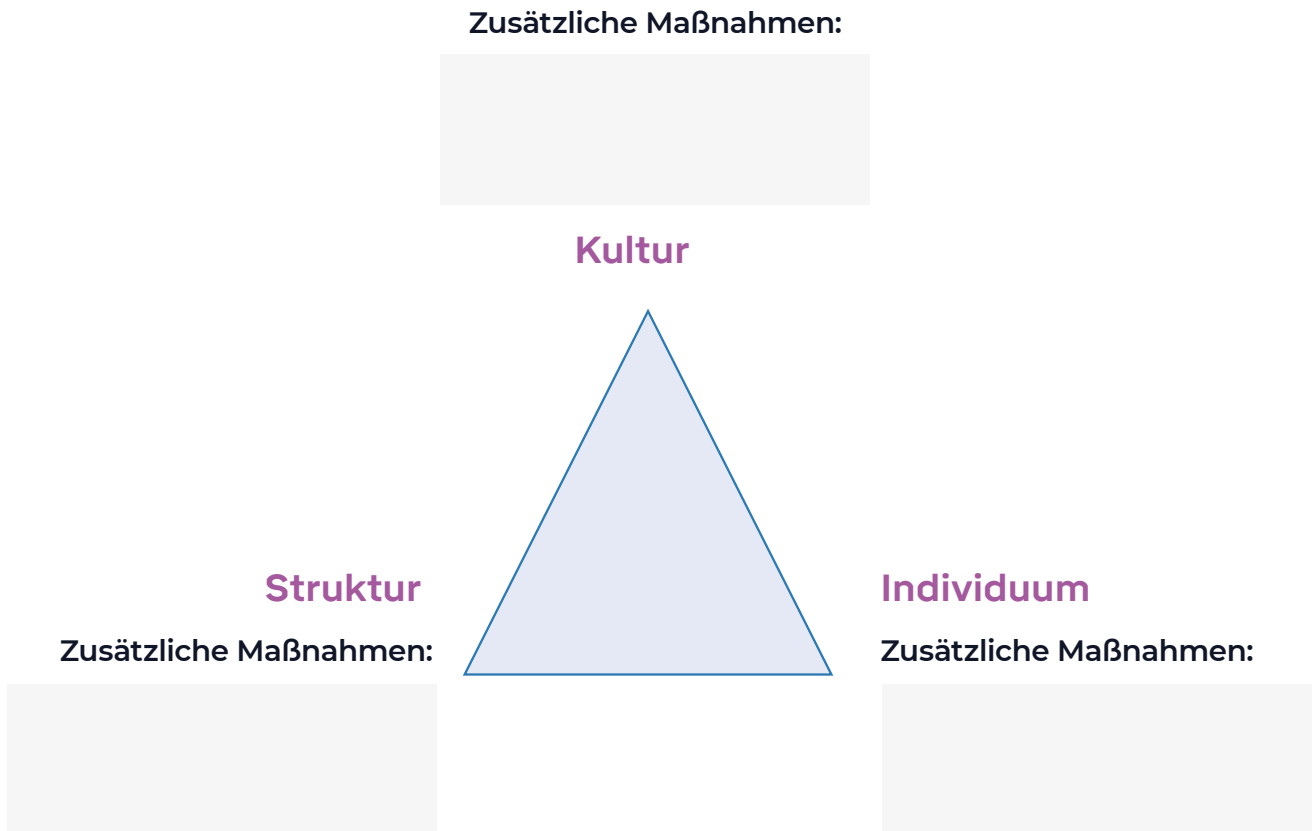
**Struktur**

**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 \(84 Seiten\).](#)

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
come as you are