

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



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:

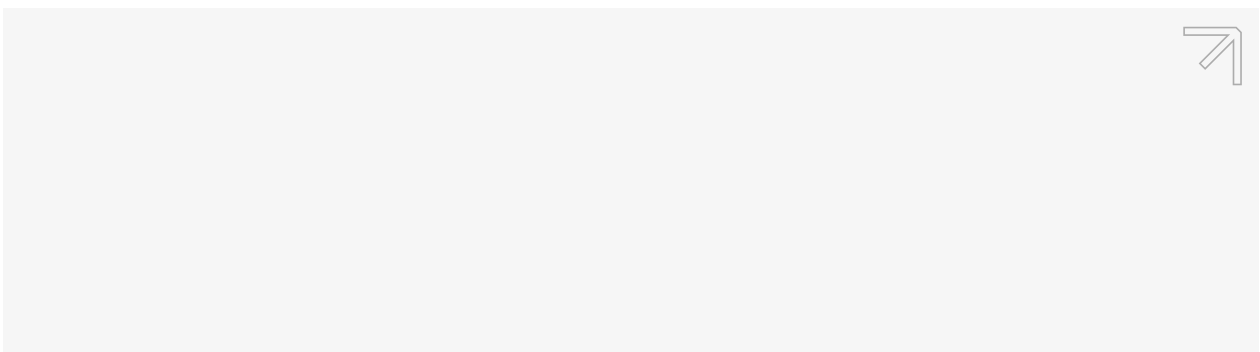
- Welche positiven Effekte von Vielfalt kannst Du in Deinem Team/Deinem Einflussbereich beobachten?
- Wie steht es mit Kreativität, Innovationskraft, Achtsamkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, Effizienz und Produktivität, Motivation und Zusammenarbeit?
- Welche positiven Effekte könnte 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.”

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.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are