

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



Überblick

Kapitel 5: Was Unternehmen konkret tun können	37
<hr/>	
Kapitel 6: Die Vorteile von diversen Teams	43
<hr/>	
Kapitel 7: D&I&B: Das Ziel ist "Belonging"	49
<hr/>	
LMV Explained: Tokenism	53
<hr/>	
Toolbox: Fettnäpfchenalarm	54
Wie wird man sich seiner eigenen Privilegien bewusst?	55
<hr/>	
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.

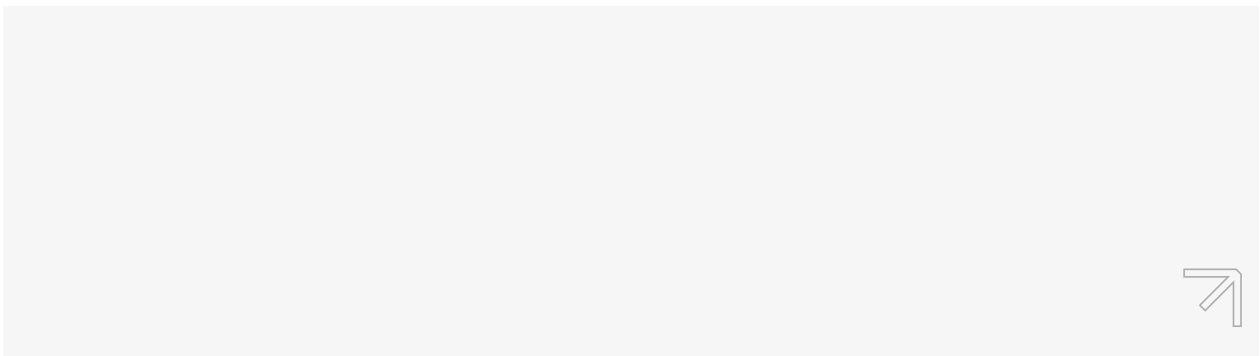
b. In Bezug auf "Inner Work" und die kulturelle Ebene.

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.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are