

Ana-Cristina Grohnert

Diversity und Führungskultur

Eines der grundlegenden Themen, mit denen sich heute Führungskräfte beschäftigen müssen, ist das Thema Veränderung. Wie können wir Veränderungen in unserem Arbeitsumfeld und unseren Teams steuern, organisieren, ja überhaupt ermöglichen? Wie überzeugen wir Menschen davon, mit neuen Prozessen und Technologien umzugehen? Mit anderen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung? Mit anderen Kulturen? Die Liste ließe sich beliebig fortführen.

Eines ist mir in den vielen Jahren meiner Arbeit sehr deutlich geworden: Viele erfolgreiche Veränderungsprozesse haben etwas gemeinsam – sie waren eine gemeinschaftliche Anstrengung. Veränderung kann nur dann gelingen, wenn die Menschen eine Idee annehmen und diese Idee zur neuen Selbstverständlichkeit und Teil des gelebten Alltags wird. Und in eben diesem Prozess, Menschen zu einer gemeinschaftlichen Anstrengung zu führen, zeigt sich, wie es um eine Führungskultur im Unternehmen bestellt ist.

Diversity & Inclusiveness in Unternehmen ist ein großes Thema. Ich sage deshalb „D&I“, weil Diversity ohne Inclusiveness für mich unvollständig ist. Diversity per se ist erst einmal Vielfalt, sie ist in jedem Unternehmen mehr oder weniger vorhanden. Inclusiveness beschäftigt sich daher damit, wie ich mit dieser Vielfalt umgehe, wie ich sie zum gemeinschaftlichen Erfolg führen kann.

Es muss ein unternehmerisches Ziel sein, die Vielfalt in Teams zu fördern und produktiv zu nutzen und zu managen. Welches Unternehmen möchte nicht die beste Leistung seiner Mitarbeitenden sehen? Vielfalt kann hier Vieles bedeuten – von den teilweise sichtbaren Kategorien des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes bis hin zu Persönlichkeitsmerkmalen, Werten, Arbeitsstilen, Lerntypen u. a.

Dass der gesellschaftliche Wandel im Hinblick auf die Wertschätzung von Vielfalt allerdings nur langsam vorangeht, hat vielerlei Gründe und es gibt etliche Theorien dazu, die diesen Rahmen sprengen würden. Eines ist jedoch Fakt: Die Vielfalt ist schon längst da und wenn wir sie nicht nutzen, lassen wir uns viele Vorteile entgehen. Unternehmen, die also noch nicht darauf eingestellt sind, die gesellschaftliche Diversität zu spiegeln, werden es daher erheblich schwerer haben, anschluss- und zukunftsfähig zum Markt zu bleiben.

Die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen, wie zum Beispiel die Digitale Transformation, bekommen wir nur hin, wenn wir wissen, was denn „das Andere“ sein soll, das wir an-

streben, und wie es funktionieren soll. Da es etwas ist, das wir noch nicht kennen, brauchen wir neue Impulse, neue Perspektiven, neue Ideen.

Wenn Sie ein Startup sind, fällt Ihnen das eventuell leichter, weil alles und alle neu sind. Aber ein Unternehmen mit langer Tradition benötigt auch immer wieder eine Auffrischung. Diversity in der Rekrutierung zu implementieren, ist deshalb ein wichtiger erster Schritt. Dabei geht es darum, bei der Auswahl von neuen Beschäftigten auf Vielfalt zu setzen und die Rekrutierenden im Hinblick auf unbewusste Vorurteile und Stereotype zu schulen. Diese haben einen großen Einfluss auf die Auswahl und Beurteilung von Bewerberinnen und Bewerbern. Dazu später mehr.

Da es selbstverständlich weder möglich noch gewünscht ist, ganze Belegschaften auszutauschen, um neue Impulse ins Unternehmen zu holen, geht es also auch darum, Mitarbeitenden im Unternehmen zu helfen, sich selbst weiterzuentwickeln, um die Vielfalt, die vorhanden ist, auch aktivieren zu können. Und das geht nur im Zusammenspiel mit anderen.

Bei Diversity geht es also gerade darum, die Andersartigkeit bewusst zu suchen, sich mit ihr auseinanderzusetzen und sich dadurch selbst zu verändern, und zwar im Hinblick auf die Einstellung, die ich meinem Gegenüber habe. Natürlich erleben wir dabei auch Ängste und Widerstände, da die Auseinandersetzung mit Vielfalt auch immer unser Selbstbild infrage stellt.

Und hier komme ich auf die Führungskultur zu sprechen: Sie ist zentral bei der Einführung und Umsetzung einer Kultur der Vielfalt. Es hat sich gezeigt, dass auch Unternehmen, die sich dem Thema Diversity verpflichtet haben, nur langsam Fortschritte machen. Das liegt selten daran, dass mürrische, weiße, alte Männer ihre Privilegien mit Händen und Füßen verteidigen. Im Gegenteil – oft gelingt es nicht, trotz des Wunsches und der Überzeugung, Vielfalt zu leben, auch wenn als Basis scheinbar objektive Bewertungskriterien genutzt werden. Dann sind Sie, sind wir alle Opfer unserer „unconscious bias“ geworden.

„Unconscious bias“ bezeichnen Denkmuster und Verzerrungseffekte, die dadurch auftreten, dass unser Gehirn Komplexität reduziert, damit wir einfacher und energieeffizient durch den Alltag gehen können. Das ist erst mal eine biologische und psychologische Tatsache und in vielen Fällen des Alltags recht praktisch. Oder fänden Sie es angenehm, wenn Sie Münzen in Ihrer Börse plötzlich jedes Mal wie zum ersten Mal sähen und prüfen müssten, anstatt sie automatisch zum benötigten Betrag zusammenzustellen? Wir alle kennen die Umstellung aus Urlaubsländern mit einer anderen Währung. Aber diese Automatisierung von Denkwegen und -mustern ist im unternehmerischen Umfeld oft ein Holzweg. Was vordergründig praktisch erscheint („ich stelle nur Menschen ein, die so denken wie ich“, „Teilzeit und Home Office kann nicht funktionieren“), kann sich plötzlich als Nachteil erweisen, wenn es um Innovationsfähigkeit oder Bindung von Leistungsträgerinnen und -trägern geht.

Es sind also ganz menschliche Verhaltensweisen, mit denen wir uns jeden Tag ein wenig in die Bredouille bringen. Wir haben Vorurteile, oft unbewusste. Wir denken in Stereotypen,

unser Erinnerungsvermögen spielt uns Streiche, wir vergleichen Äpfel mit Birnen, und Vieles mehr. Der kritische Punkt ist, dass all diese kognitiven Verzerrungen unser Entscheidungsvermögen beeinträchtigen. Und gar nicht so selten treffen wir aufgrund falscher Annahmen falsche Entscheidungen. Und braten weiter im eigenen Saft. Am Ende ist keiner zufrieden: Das Top-Management nicht mit den Zahlen, das mittlere Management nicht mit den eigenen Zielen, und die Mitarbeitenden nicht mit den Versprechungen, die offensichtlich nicht eingehalten werden.

Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn Unternehmen im Rahmen ihrer D&I-Strategie Schulungen und Coachings für Führungskräfte anbieten, die sich mit „unconscious bias“ beschäftigen: Es geht hier konkret um das Selbstbild der Führungskräfte. Ich habe etliche Teilnehmer erlebt, die verunsichert mit sich selbst und ihrem „Bauchgefühl“ wurden, als sie gemerkt haben, wie unbewusste Annahmen sie beeinflusst haben. Alle wollen bessere Entscheidungen treffen. Aber dazu muss erst einmal eine Kultur geschaffen werden, in der es akzeptiert wird, dass man Fehler machen und reflektieren darf. In einer „zero tolerance“-Kultur greifen Menschen auf bewährte Überlebensstrategien zurück und werden sich auf Dauer in ihrer Struktur immer wieder reproduzieren. Das hemmt Vielfalt, eine offene Kommunikationskultur – und letztlich die dringend benötigte Innovationsfähigkeit!

Kommen wir zurück zum Ausgangspunkt: Veränderung. Diversity Management ist kein Incentive-Programm für Frauen oder für Minderheiten. Es geht nicht um Äußerlichkeiten. Es ist die Verankerung einer neuen Art zu denken. Es ist die Institutionalisierung von Veränderungsfähigkeit, und damit das Überlebenskonzept für Unternehmen in einer sich stetig verändernden Umwelt. Und eine Führungskultur, die Diversity & Inclusiveness lebt, wird hier erfolgreich sein.

Weiterführende Literatur:

Banaji, Mahzarin/ Greenwald, Anthony: Vor-Urteile: Wie unser Verhalten unbewusst gesteuert wird und was wir dagegen tun können. dtv 2015.

Charta der Vielfalt / EY (2016): Diversity in Deutschland. Abrufbar unter: http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf (letzter Zugriff 9. Mai 2017)

Dobelli, Rolf: Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen. Hanser 2011.

Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler 2012.

COGNITIVE BIAS CHEAT SHEET

BECAUSE THINKING IS HARD



1 TOO MUCH INFO

SO ONLY NOTICE...

- CHANGES
- BIZARRENES
- REPETITION
- CONFIRMATION



2 NOT ENOUGH MEANING

SO FILL IN GAPS WITH...

- PATTERNS
- GENERALITIES
- BENEFIT OF DOUBT
- EASIER PROBLEMS
- OUR CURRENT MINDSET



3 NOT ENOUGH TIME

SO ASSUME...

- WE'RE RIGHT
- WE CAN DO THIS
- NEAREST THING IS BEST
- FINISH WHAT'S STARTED
- KEEP OPTIONS OPEN
- EASIER IS BETTER



4 NOT ENOUGH MEMORY

SO SAVE SPACE BY...

- EDITING MEMORIES DOWN
- GENERALIZING
- KEEPING AN EXAMPLE
- USING EXTERNAL MEMORY

BY @GUSTER
[HTTP://BIT.LY/THINKING-IS-HARD](http://bit.ly/thinking-is-hard)

Abbildung 1: Cognitive Bias Cheat Sheet

Autorin

Für die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt als gelebter Teil von Unternehmenskultur engagiert sich **Ana-Cristina Grohnert** seit 2013 als Vorstandsvorsitzende des Vereins Charta der Vielfalt. Von Juli 2011 bis Juni 2017 war sie Managing Partner People und Mitglied der Geschäftsführung von EY.

Im Juli 2017 wird Ana-Cristina Grohnert nun die Nachfolge von Wolfgang Brezina als Personalvorständin der Allianz Deutschland AG übernehmen und als „Vordenkerin in den Themen Führungskultur und Arbeitswelt der Zukunft“ (<http://www.charta-der-vielfalt.de/service/charta-news.html>) die Personalstrategie der Allianz weiterentwickeln.

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de