

Inklusive Unternehmenskultur fördern

# Vielfalt als Erfolgsfaktor: So wächst die Loyalität im Team

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass wertvolle Fähigkeiten von diversen Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Wer eine inklusive Unternehmenskultur etablieren will, muss Strukturen für gleichberechtigte Entwicklungschancen schaffen.

**D**iversity und das Rekrutieren von Mitarbeitenden mit diversen Hintergründen stehen hoch im Kurs. Unternehmen versprechen sich unter anderem davon, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, Kundinnen und Kunden besser ansprechen zu können oder internationaler aufgestellt zu sein. Solche Initiativen bleiben aber oft oberflächlich, da zwar mehr Diversität herrscht, aber Strukturen und Prozesse nicht verändert werden, um Chancengleichheit und Zugehörigkeit zu fördern. Zum Beispiel werden in vielen Unternehmen Führungskräfte nicht geschult, diverse Teams zu führen, und viele sind sich ihrer eigenen Vorurteile nicht bewusst. Viele Führungskräfte halten sich selbst für weltoffen und möchten niemanden diskriminieren, aber sie beurteilen Situationen oft nur aus der eigenen Perspektive heraus. Wenn Führungskräfte sich zum Beispiel ihrer „Open Door Policy“ rühmen, ist ihnen oft nicht bewusst, dass Menschen aus anderen Kulturkreisen wie Japan oder Korea aufgrund starker Hierarchien und Verhaltenskodexe nicht zur Chefin ins Büro kommen würden, um einen Missstand anzusprechen. Das wird dort indirekter und meist außerhalb des Arbeitsplatzes gelöst. Wer mit Menschen aus anderen Kulturen arbeitet, muss sich schlau machen und Fragen stellen. Wie denken die anderen, was finden sie „normal“? Dass Mitarbeitende Englisch sprechen (oder Spanisch oder Chinesisch) und die Unternehmenskultur kennen, hilft sicherlich. Es ist aber kein Garant dafür, dass Teams gut miteinander arbeiten

können. Die Unternehmenskultur überschreibt niemals die persönliche Kultur mit tief verankerten Werten.

## Für die inklusive Kultur sind HR und Führungskräfte verantwortlich

HR hat die wichtige Aufgabe, eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, die von Offenheit und Wertschätzung geprägt ist und in der alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, sich zu entwickeln. Dafür müssen Strukturen geschaffen werden, in denen Talente auch ge- und befördert werden: Mentoringprogramme aufsetzen, Möglichkeiten des vertraulichen Feedbacks schaffen und die Arbeit am besten noch messbar machen, zum Beispiel durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Statistiken zu Beförderungsraten nach Diversitätskriterien sowie klare und transparente Ziele im Bereich DE&I (Diversity, Equity & Inclusion). Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass sich diverse Mitarbeitende wohl und zugehörig fühlen, und sie sollten daher an Trainings zur Förderung interkultureller Kompetenzen teilnehmen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich selbst zu reflektieren, empathisch sein, eigene unbewusste Vorurteile erkennen und Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden wollen. Letzteres klingt vielleicht einfach, scheitert aber oft am Mangel interkulturellen Wissens und der Unfähigkeit, die eigene Kommunikation an die Diversität des Teams anzupassen zu können. Führungskräfte dürfen

sich viel häufiger fragen: „Mache ich das wirklich alles richtig?“, „Kommuniziere ich meine Erwartungen so, dass die anderen sie verstehen?“, „Was weiß ich eigentlich nicht?“

Um Lücken in der Kommunikation aufzudecken, muss die Führungskraft in der Lage sein, ein Gespräch auf der Metaebene zu führen. Man kann zum Beispiel sagen: „Ich merke, dass ich gerade enttäuscht bei deiner Antwort bin, und frage mich, was ich stattdessen erwartet habe. Kannst du es mir noch einmal erklären, wie du zu dem Schluss gekommen bist?“ Die Herausforderung liegt darin, zu schauen, was sehe ich nicht und was weiß ich nicht, anstatt sich darauf zu konzentrieren, was man sieht und weiß. Es braucht Methoden, die Führungskräften erlauben, schnell Unterschiede zu erfassen, die richtigen Fragen zu stellen und die Menschen aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Eine einfache Methode beispielsweise ist, sich vom Gegenüber erklären zu lassen, was er oder sie verstanden hat von dem, was die Führungskraft gesagt hat. So können Lücken in der Kommunikation oder in der Informationsvermittlung aufgedeckt werden. Eine Führungskraft kann sich von ihrem Mitarbeitenden erklären lassen, wie jemand eine bestimmte Aufgabe angehen würde und warum auf diese Art. So versteht das Team mit der Zeit immer besser, inwieweit sich die Perspektive der Führungskraft von der eigenen unterscheidet, und das Team kann das künftig in seine Überlegungen einbeziehen.

Eine inklusive Führung erfordert darüber hinaus die Auseinandersetzung mit den eigenen unbewussten Vorurteilen, den sogenannten Unconscious Biases. Das sind automatische Denkprozesse, die rasend schnell stattfinden, um Informationen zu verarbeiten. Sie basieren auf der Erziehung, den Erfahrungen und der jeweiligen kulturellen Prägung und begünstigen Stereotypisierungen: Das Gehirn speichert automatisch verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen ab. Führungskräfte können eigenen unbewussten Vorurteilen auf die Spur kommen, indem sie ihre Annahmen und Entscheidungen hinterfragen. „Flip it to test it“ ist eine gute Methode hierfür. Zum Beispiel: Die Führungskraft nimmt an, dass ein indischer Mitarbeitender mit Akzent schwer zu verstehen ist. Flip it: „Würde ich das selbe sagen, wenn der Akzent britisch oder französisch wäre, oder ist meine Bewertung von unbewussten Vorurteilen geprägt?“ Was dahinter steckt, ist, dass Menschen oft diejenigen, die ihnen ähnlich sind – in diesem Fall Europäer – positiver bewerten als Menschen, die einem von der Kultur her ferner liegen. Deswegen ist es so wichtig, Diversität auch in den Führungsebenen zu haben.

### Diversity-Trainings: konzipieren und den Transfer sichern

Wollen Unternehmen eine inklusive Kultur schaffen, sollten sie in Diversity-Trainings investieren, die in die DE&I-Strategie eingebettet sein und die Führungskräfte mit einbinden sollten. Führungskräfte müssen hier nicht nur als aktive Unterstützer auftreten, sondern es als Chance begreifen, auch selbst etwas zu lernen und den eigenen Führungsstil zu verbessern. Um sicherzustellen, dass die Inhalte auf die Teilnehmenden abgestimmt sind, ist eine Bedarfsanalyse in Form eines Fragebogens sinnvoll.

Wichtig ist vor allem, dass sich aus dem Training konkrete Handlungsschritte ergeben. Ein Team kann zum Beispiel daran arbeiten, die Kommunikation zu verbessern. Denn Missverständnisse und Konflikte entstehen



Bild: peacefly/stock.adobe.com



dann, wenn zum Beispiel der indirekte Kommunikationsstil eines Japaners oder einer Koreanerin auf die direkte Art eines westlichen Kollegen stößt. Durch die Reflexion über Vor- und Nachteile beider Kommunikationsstile verstehen die Teilnehmenden, warum die direkte Kommunikation oft als fordernd und befehlsmäßig empfunden wird, während westliche Kollegen die indirekte Kommunikation mitunter als nicht klar und verheimlichend wahrnehmen.

Darauf aufbauend kann das Team festlegen, wie es in Meetings kommunizieren will. Festgelegt werden kann beispielsweise, dass jedes Teammitglied mindestens einen Redebeitrag haben sollte, was den Stilleren oder den indirekt Kommunizierenden zugutekommt. Auch könnten Fragen schon vor dem Meeting eingereicht werden. Das kann für Mitarbeitenden aus fernöstlichen Kulturen vorteilhaft sein.

Empfehlenswert ist, gemeinsame Werte, sogenannte „Value Statements“, im Team zu erarbeiten. Zum Beispiel:

„Wie wollen wir zusammenarbeiten und respektvoll miteinander kommunizieren, und was soll passieren, wenn diese Vereinbarungen missachtet werden?“

### Die inklusive Kultur mit Mentorinnen und Mentoren nachhaltig verankern

Nicht nur das Team, sondern jede und jeder Einzelne kann sich persönliche Ziele im Training setzen. Hierfür können im Training Paare (Buddys) gebildet werden, die sich bei der Erfüllung der Ziele gegenseitig unterstützen und sich möglichst nach sechs bis acht Wochen darüber austauschen: Wo gab es Fortschritte, wo nicht? Was fehlt noch, um weiterzukommen? Idealerweise sollten sich diese Treffen alle zwei Monate wiederholen.

Damit bleiben die Themen präsent, und man fühlt sich nicht alleine, wenn es nicht so klappt wie gedacht. HR kann den Prozess mit Feedbackschleifen unterstützen und den Erfolg des Trainings zum Beispiel mit einer Zufriedenheitsumfrage messen. Auch Mentorensysteme dienen der nachhaltigen Verankerung einer inklusiven Kultur. Dabei kann es sich lohnen, möglichst unterschiedliche Menschen zusammenbringen, zum Beispiel die Mentorin, die über einen großen Erfahrungsschatz verfügt und aus einer westlichen Kultur stammt, mit einem Mentee aus einer fernöstlichen Kultur. So können beide neue Perspektiven kennenlernen und Einsichten

gewinnen. Die Mentorin erfährt, dass zum Beispiel in Japan Meetings stattfinden, um alle auf den gleichen Wissensstand zu bringen oder über eine Entscheidung zu informieren, und nicht, um Dinge zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen. Mentorinnen und Mentoren können dabei helfen, die Erwartungshaltungen zu klären und Strategien zu entwickeln, wie sich japanische Mentees aktiver ins Team einbringen können.

### Formate für mehr interkulturelles Verständnis

Wie können Teams darüber hinaus ein Verständnis für die andere Kultur entwickeln? Es gibt viele Möglichkeiten, zum Beispiel: Feiertage feiern, an denen die Personen aus dem Kulturkreis im Meeting Zeit bekommen, über den Feiertag zu berichten, etwas Typisches zu essen mitbringen oder in der traditionellen Kleidung ins Büro kommen. Auch Teamessen in entsprechenden Restaurants, bei denen man sich die Speisen erklären lässt, oder Begrüßungsrituale, wo man sich jede Woche in einer anderen Sprache begrüßt, sind gute Möglichkeiten.

Die Investition in eine wertschätzende, inklusive Kultur lohnt sich: Wenn diverse Mitarbeitende gehört und gefördert werden, stärkt dies das Zugehörigkeitsgefühl. Auch das Unternehmen profitiert: Gut geführte diverse Teams sind produktiver, weniger krank und die Mitarbeitenden wechseln seltener den Job. ■

**Heike Geiling** ist Expertin für Inclusive Leadership und unterstützt Führungskräfte weltweit dabei, eine klare, aber sensible Kommunikation zu beherrschen und so Missverständnisse, Frustration und Fluktuation zu verringern sowie Produktivität, Zugehörigkeit und Loyalität zu erhöhen. Mit der von ihr gegründeten Inclusive Leadership Alliance entsteht ein weltweites Netzwerk von Führungskräften mit ähnlichen Herausforderungen.

Kontakt: <https://inclusive-leadership-alliance.com/>



