

# Warum die meisten Initiativen zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion scheitern

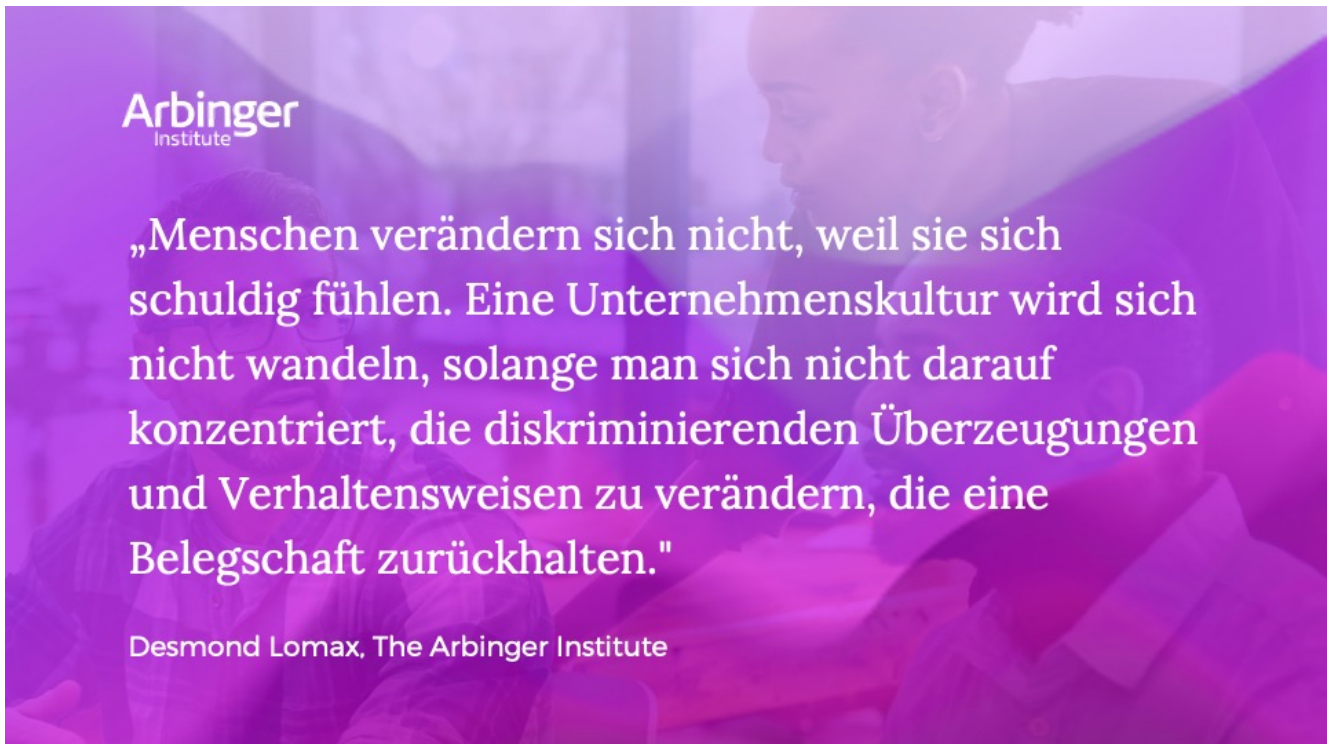


Oberflächlich betrachtet können organisatorische Herausforderungen in den unterschiedlichsten Formen auftreten: mangelnde Eigenverantwortlichkeit, geringes Mitarbeiterengagement, Kommunikationsprobleme, Konflikte oder Widerstände, um nur einige zu nennen. Doch in Wirklichkeit sind diese scheinbar fragmentierten Probleme zusammenhängende Symptome einer zentralen Problematik: wie jeder Einzelne seine Rolle in der Organisation wahrnimmt.

Oftmals scheitern Lösungen zur Förderung von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) daran, dass sie vorrangig das Verhalten der Mitarbeitenden korrigieren, anstatt sich mit den Ursachen unangemessener Vorurteile zu befassen.

Arbingers Desmond Lomax formuliert es unserer Meinung nach sehr treffend, wenn er sagt: „Menschen ändern sich nicht, weil sie sich schuldig fühlen. Eine Unternehmenskultur wird sich nicht wandeln, solange man sich nicht darauf konzentriert, die diskriminierenden Überzeugungen und Verhaltensweisen zu

verändern, die eine Belegschaft zurückhalten.“

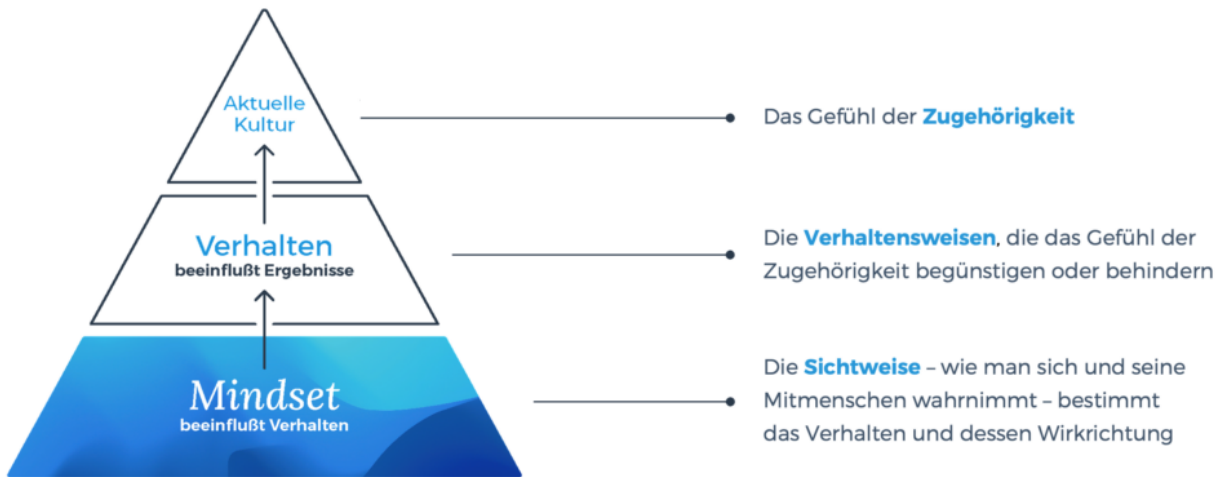


## Wo die meisten Programme für DEI zu kurz greifen

Die meisten Programme für DEI orientieren sich an zwei Ansätzen: der Einhaltung von Vorschriften und der Vorgabe von Verhaltensweisen. Maßnahmen zur Einhaltung von Vorschriften konzentrieren sich oft auf die Beachtung von Prozentsätzen und Quoten, um Diversität und Chancengleichheit darzustellen. Maßnahmen zur Vorgabe von Verhaltensregeln hingegen schreiben richtige und falsche Verhaltensweisen vor, um rechtliche Konsequenzen zu vermeiden.

Das Problem ist, dass keiner der beiden Ansätze wahre Inklusion hervorruft. Auch wenn es den Anschein hat, dass eine Verhaltensänderung zu den gewünschten Ergebnissen führt, wird in Wirklichkeit nur Toleranz geschaffen. Niemand möchte toleriert werden. Reine Toleranz schafft keine Zugehörigkeit. Das *Mindset* bestimmt, wie wir uns selbst und andere Menschen sehen. Daraus folgen letztlich die Verhaltensweisen, die wir

an den Tag legen. Im folgenden Diagramm wird deutlich, wie das Mindset die Grundlage für das Verhalten und schließlich für die Unternehmenskultur bildet:



Ohne die Schaffung eines Umfelds der Inklusion und Zugehörigkeit erweisen sich Vorschriften und Richtlinien als unzureichend. Dies verleitet Mitarbeitende dazu, an ihren bestehenden Vorurteilen festzuhalten, was einem tatsächlichen organisatorischen Wandel im Wege steht.

Selbst die Anstrengungen zu DEI mit den besten Absichten scheitern angesichts inhärenter menschlicher Tendenzen. Menschen neigen von Natur aus dazu, die Bedürfnisse und Ziele anderer zu vernachlässigen (oder völlig außer Acht zu lassen), während sie sich selbst Priorität einräumen. Mit diesem nach innen gerichteten Mindset übersehen Menschen oftmals, dass ihre Mitmenschen absolut ebenbürtig sind. Und genau das ist das Herzstück wahrer Inklusion und Zugehörigkeit.

## Die Menschlichkeit in anderen wahrnehmen

Unsere Fähigkeit zur Veränderung hängt von unserer Bereitschaft ab, uns auf die Menschen um uns herum

einzulassen. Um Veränderungen zu bewirken, muss man Stereotypen und Vorurteile überwinden und die Klischees, Denkmuster und selbstgerechten Darstellungen abbauen, die andere abwerten oder schmälern.

Erfolgreiche [Programme zu DEI](#) zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine [menschenzentrierte Kultur](#) der offenen, aufrichtigen und selbstkritischen Konversation fördern. Dies sind genau die Gesprächsformen, die den Enthusiasmus und die Motivation zur Zusammenarbeit verstärken und das Engagement, die Mitarbeiterbindung und den Erfolg insgesamt vorantreiben.

Eine oberflächliche Auseinandersetzung und das Ausblenden der grundlegenden Ursachen verschlimmert die Problemlage nur. Denn dies signalisiert oft eine unterschwellige Angst oder den Wunsch, das Problem zu beschwichtigen, ohne sich wirklich darum zu kümmern. Echte Fortschritte erfordern aufrichtiges Engagement und ehrliche Anstrengungen.

Im Folgenden zeigen wir auf, was funktioniert (und was nicht), wenn es um die Förderung der Inklusion geht.



Für viele Menschen ist der Umgang mit Gefühlen und Beziehungen schwieriger als der Umgang mit Zahlen und Fakten. Führungskräfte und Verantwortliche müssen daher Zeit und Energie aufwenden, um sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Dies geschieht z.B. durch Selbstreflexion und auch das Einräumen eigener Fehler. Beim Thema Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) geht es nicht darum, Menschen zu beschuldigen oder Entschuldigungen für ihr Verhalten zu finden. Es geht darum, eine Kultur zu etablieren, in der jeder seine beste Arbeit leisten kann. Solange Organisationen nicht bereit sind, dies zu tun, werden sie es schwer haben, eine solidarische und inklusive Arbeitskultur zu entwickeln.

Wenn das Thema Diversität und Inklusion herausfordernd erscheint, dann sollte man nicht vergessen, dass eine Organisation bereits über eine gewisse Vielfalt verfügt. Sehen Sie sich dieses kurze Video unseres Direktors für Diversität

und Inklusion, Desmond Lomax, an. Darin spricht er darüber, wie man Vielfalt zelebrieren kann, auch wenn es sich wie ein unbequemes Thema anfühlt:

# Die Auswirkungen des Mindsets auf die Organisationskultur

Menschen, die mit einer selbstbezogenen bzw. nach innen gerichteten Sichtweise arbeiten, berücksichtigen nicht, wie sich eigene Verhaltensweisen und Ansichten auf ihre Mitmenschen auswirken. Eine nach innen gerichtete Sichtweise – ein Inward Mindset – ist eine Perspektive, die sich auf unsere eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele konzentriert. Dies oft auf Kosten Dritter. Diese Sichtweise stellt unsere persönlichen Wünsche über alles andere. Ein Inward Mindset nimmt Rücksicht auf die Gedanken und Gefühle anderer nur in dem Maße, wie sie den eigenen Zielen dienen.

Im Rahmen von Trainingsmaßnahmen zu DEI ist es von besonderer Bedeutung zu berücksichtigen, dass ein Inward Mindset nicht nur die Zusammenarbeit erschwert, sondern auch unbewusste Vorurteile aufrechterhält, die zu ausgrenzenden Verhaltensmustern in Organisationen führen.

Durch die Entwicklung eines [Outward Mindset](#) können Menschen eine aufrichtige Wertschätzung für Vielfalt entwickeln und aktiv zum Abbau systemischer Barrieren beitragen. Der Hauptunterschied zwischen einem Inward Mindset und einem Outward Mindset liegt im Blickwinkel. Ein Inward Mindset ist auf einen selbst und seine eigenen Bedürfnisse gerichtet, während ein Outward Mindset auf andere und deren Bedürfnisse gerichtet ist.

Ein Shift unseres Mindsets ist unabdingbar für den Aufbau starker Beziehungen, die Förderung von Vertrauen und Zusammenarbeit sowie die Erzielung besserer Ergebnisse für alle Beteiligten. Dieser Perspektivwechsel kommt nicht nur dem Einzelnen selbst zugute. Der Shift des Mindsets hat auch [eine Signalwirkung](#), die sich positiv auf die kollektive Dynamik am Arbeitsplatz auswirkt und eine Kultur der Inklusion fördert. Eine menschenzentrierte Arbeitskultur, in der die Beiträge



aller Mitarbeitenden zählen.

Es ist schlichtweg unmöglich, Verhaltensweisen zu trainieren, ohne das zugrundeliegende Mindset zu berücksichtigen und anzusprechen. Die zentrale Rolle des Mindsets zu erkennen, ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, einen grundlegenden Unternehmenswandel herbeizuführen. Eine Kultur, die Diversität, Chancengleichheit und Inklusion wahrhaftig beherzigt, erfordert eine tiefgreifenden Transformation. Ein Wandel, der über die einfache Korrektur von Verhaltensweisen hinausgeht.

## **Eine Ausgangsbasis für erfolgreiche Trainings zu DEI**

Das Verständnis dafür, wie sich das Mindset auf Programme zu DEI auswirkt, ist der Schlüssel zu deren Erfolg. Vor allem müssen wir verstehen, wie das Mindset die Bestrebung nach positiven Veränderungen entweder begünstigen oder behindern kann. Wenn wir aufrichtig versuchen, unsere Mitmenschen zu verstehen und ihnen zu helfen, dann werden wir wirkungsvollere (und nachhaltigere) Veränderungen erleben. Sich Gesprächen mit Einfühlungsvermögen zu nähern, aktives Zuhören, das Akzeptieren von Feedback und die Erkenntnis, dass der Erfolg einer Gemeinschaft von den Beiträgen aller abhängt, sind einfache Schritte, die den Erfolg einer Initiative zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion beflügeln.

Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass dieses Thema über die individuelle Ebene hinausgeht. Organisationen müssen auch eine unterstützende Kultur etablieren, in der Menschen als Menschen gesehen werden. Hierzu können Mentorenprogramme, Schulungen zu Empathie und aktivem Zuhören sowie die Einbindung von Zielvorgaben zu Diversität und Inklusion in die Leistungsbeurteilung gehören. Durch die Kultivierung dieser Sichtweise in der täglichen Praxis können Organisationen einen ganzheitlicheren Ansatz verfolgen. Ein Ansatz, der sowohl



individuelle Mindsets als auch systemische Vorurteile adressiert.

## **Einen nachhaltigen Wandel gestalten**

Konventionelle Programme für DEI scheitern oft, weil sie nur an der Oberfläche kratzen und das eigentliche Problem nicht an der Wurzel packen: *das Mindset*. Alle Menschen sollten als gleichwertige Individuen betrachtet werden. Allzu oft neigen wir jedoch dazu, andere Menschen als Hindernisse und Objekte zu sehen. Wenn man die Unternehmenskultur wirklich grundlegend transformieren möchte, muss man sich mit den destruktiven Überzeugungen und Verhaltensweisen auseinandersetzen, die Menschen ausbremsen. Unternehmen müssen dazu die impliziten Vorurteile an der Wurzel packen. Durch einen Shift des Mindsets können Unternehmen den Weg für einen echten Wandel öffnen, der eine inklusive Arbeitskultur begünstigt. Eine Kultur, die unterschiedliche Perspektiven zulässt und in der sich jeder wertgeschätzt und einbezogen fühlt.