
Vorwort

Dieses Buch ist ein Handbuch aus der Praxis. Es baut auf meine Erfahrung als Leiterin Diversity & Inclusion (D&I) von Philips auf, als ich für die Entwicklung und Implementierung der weltweiten Strategie für mehr Vielfalt und Chancengleichheit verantwortlich war, ebenso wie auf meine Arbeit als selbstständige Unternehmensberaterin. In zahlreichen Gesprächen mit meinen Kundinnen und Kunden ebenso wie auf Konferenzen, Kongressen und bei meiner Lehrtätigkeit an einer Akademie für D&I-Verantwortliche stelle ich immer wieder fest, wie schwierig der Einstieg in die Funktion ist und wie händeringend auch erfahrene Verantwortliche nach Ansätzen suchen, ihre Strategien zu optimieren: weil die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben, weil Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner wechseln und sie das auf „Null“ zurückwirft oder weil sie einfach der Ansicht sind, dass es noch besser und anders ginge.

Gleichzeitig ist die Literatur zum Thema – gerade in Deutsch – überschaubar, und ein praktischer Ratgeber, der auf die Situation in Unternehmen und die typischen Barrieren zugeschnitten ist, fehlt in den Regalen der Buchhandlungen gleich ganz.

Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben und hatte dabei drei Zielgruppen im Sinn:

- Neue D&I-Verantwortliche, die praktische Hilfe suchen, um sich für ihre Rolle fit zu machen;
- Menschen, die parallel zu einer anderen Tätigkeit die Verantwortung für D&I übernehmen und gerne einen Leitfaden hätten, wie sie diese Aufgabe angehen sollen;
- Menschen, die schon länger für D&I verantwortlich sind und Interesse haben, quasi durch einen Schulterblick andere Arbeitsweisen und Ansätze kennenzulernen.

Damit das Buch einerseits einen umfassenden Überblick gibt und alle wichtigen Aspekte beinhaltet, andererseits aber als Referenz genutzt und zur Hand genommen werden kann, wenn jemanden eine ganz bestimmte Fragestellung umtreibt, ist es in drei Teile aufgebaut.

Der erste Teil – Kap. 1 bis 3 – gibt einen Überblick über die D&I-Disziplin.

Er enthält wichtige Begriffserklärungen – angefangen mit „Diversity“ und „Inclusion“ – und vermittelt einen Überblick, wie sich die Diskussion über die Jahre verändert hat. In einer

Zeitreise von der Bürgerrechtsbewegung bis hin zu „Unconscious Bias“, Verhaltensökonomie und „Nudging“ zeige ich, was man von den „alten“ Ansätzen lernen kann und wie Soziologie, Neurologie und Psychologie inzwischen nachhaltige Veränderungen unterstützen. Die folgenden Kapitel adressieren die globalen Trends, die Unternehmen zwingen, sich aktiv mit der Frage auseinanderzusetzen, ob die Demografie ihrer Belegschaft noch aktuellen und zukünftigen Anforderungen entspricht. Weil sich der Arbeitsmarkt und Absatzmärkte verändern und aufgrund des großen Einflusses, den die Vielfalt von Beschäftigten auf die Innovationskraft hat und auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Zudem beleuchte ich maßgebliche Barrieren, die dazu führen, dass häufig eher die „Gleichsten“ als unbedingt die „Besten“ aufsteigen. Dieser Abschnitt bietet einen Überblick aktueller Daten und Forschung zum Thema und ist für all diejenigen besonders hilfreich, die in Organisationen tätig sind, in denen ohne eine klare, rationale und mit Quellen gut belegte Argumentation gar nichts läuft.

Im zweiten Teil – Kap. 4 bis 6 – adressiere ich drei der Hauptgründe, warum Veränderungen oft schleppender vorstattengehen als gewünscht: der Fokus auf die Unterstützung des Vorstands, von der Wohl und Wehe der Strategie abhängig gemacht werden; der Hang zu Aktionismus und dazu, den Erfolg eher an der Zahl der Maßnahmen als an klar definierten Zielen festzumachen – oft weil die Rolle und Schwierigkeit, Veränderungen zu erzielen, unterschätzt wird oder weil relevante Messkriterien schlicht fehlen; schließlich ein unzureichendes Stakeholder-Management, das die Interessen verschiedener Parteien nicht hinreichend berücksichtigt und sich auf Trennendes statt auf Gemeinsamkeiten konzentriert.

Im dritten Teil – Kap. 7 bis 14 – geht es dann in die Praxis. Ich starte mit einem Überblick über Change-Tools, die bei der Entwicklung und Umsetzung der D&I-Strategie hilfreich sind, und beschreibe dann – Stufe für Stufe –, wie sich mithilfe des Change-Management-Modells von John Kotter eine wirksame D&I-Strategie entwickeln und implementieren lässt.

Kolleginnen und Kollegen, Leserinnen und Leser

Ich habe mich bemüht, in diesem Buch konsequent die weibliche und männliche Form zu nutzen bzw. geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu wählen – selbst wenn es zum Teil holpriger klingen mag als die gewohnte männliche Form. Ich hatte Alternativen ausprobiert – also z. B. in einem Kapitel nur die weibliche und in anderen Kapiteln ausschließlich die männliche Form zu nutzen. Ich hatte gehofft, dass das irritieren und damit Denkanstöße geben könnte. Passiert ist etwas Anderes. Die Texte waren missverständlich. Wohlgedenkt, nur die mit ausschließlicher Nutzung der weiblichen Form.

Viele von Ihnen kennen wahrscheinlich das Rätsel vom Mann und seinem Sohn, die einen Autounfall haben. Der schwer verletzte Sohn wird umgehend mit dem Hubschrauber ins Krankenhaus geflogen. Dort ist man erleichtert, dass eine der Top-Koryphäen für Notfallmedizin für die OP bereitsteht. Doch daraus wird nichts: „Ich kann ihn nicht operieren, er ist mein Sohn.“ Fragt man in einer größeren Runde, wer das ist, stößt man oft

auf erstaunte Blicke. Bittet man darum, die Antwort auf einem Zettel zu notieren, gibt es die wildesten Spekulationen. Der Stiefvater oder schwule Eltern sind beliebte Optionen. Üblicherweise kommt mindestens die Hälfte der Beteiligten nicht auf die richtige Lösung¹.

In Reaktion auf die geringe Anzahl von Rollen in Hollywoodfilmen, die starke und qualifizierte Frauen darstellen, unterstrich US-Schauspielerinnen Geena Davis einmal „If girls can see it, they can be it“ – was Mädchen sehen, können sie auch sein – und gründete das Institut für Gender in den Medien. Ich dagegen hatte kürzlich wieder eine Diskussion bezüglich eines Textes, in dem von weiblichen Entrepreneurinnen die Rede war. Das sei eine Dopplung wurde kritisiert und vorgeschlagen, einfach von weiblichen Entrepreneuren zu sprechen, was mich sofort an Gregor Gysi denken ließ. Er gibt an, dass er bei seinen Reden konsequent die männliche und weibliche Form durchhält, weil er schließlich auch nicht als „Herr Rechtsanwältin Gysi“ angesprochen werden wolle.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und freue mich, wenn Sie Lust bekommen, neue Ideen und Ansätze auszuprobieren.

Frankfurt am Main
im Mai 2017

Veronika Huckle

¹Es ist die Mutter.

Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg
Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im
Unternehmen

Hucke, V.

2017, XI, 258 S. 38 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16877-3