

Das Culture Playbook

Coyle

2023

ISBN 978-3-8006-7006-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Vielfalt und *Gleichberechtigung* bedeuten, dass man zur Party eingeladen wird.

Inklusion ist, wenn man zum Tanzen eingeladen wird.

Zugehörigkeit ist, wenn man voller Freude selbst zu tanzen beginnt.

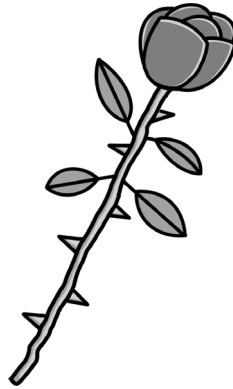
Die Schaffung von Zugehörigkeit über ethnische Grenzen hinweg ist kein kleines Projekt, und dieses (von einem weißen Mann geschriebene) Handbuch kann dieses Thema nicht annähernd so umfassend behandeln, wie es nötig wäre. Aber wir können zumindest untersuchen, wie wir uns dieser Herausforderung am besten stellen können. Ein Ansatzpunkt ist die Frage: Wie sieht Zugehörigkeit im besten Fall aus?

Von den Führungskräften, die ich getroffen habe, ist der Trainer der San Antonio Spurs, Gregg Popovich, einer der erfolgreichsten NBA-Trainer aller Zeiten, vielleicht der geschickteste in diesem Bereich. Er geht an die Herausforderung mit einer unternehmerischen Denkweise heran und sucht ständig nach Gelegenheiten, um über die Geschichte, die Herkunft und die Welt jenseits des Basketballplatzes zu sprechen. Bei einem Training, das ich miterlebte, nutzte Popovich die Zeit, die normalerweise der Analyse der Videos von Spielen gewidmet ist, um einen Dokumentarfilm über den Voting Rights Act von 1965 zu zeigen – und leitete dann ein außergewöhnliches Gespräch in der ganzen Gruppe darüber an. Bei einem anderen Training kurz vor den NBA-Finale 2015 regte Popovich ein Gespräch über den Eddie Mabo Day an – den australischen Feiertag, an dem ein Gerichtsverfahren gefeiert wird, bei dem die indigene Bevölkerung ein rechtliches Hindernis für den Landbesitz überwunden hat.

„Das war ein Gänsehautmoment“, sagte Patty Mills, ein Spieler australischer Abstammung, gegenüber *Sports Illustrated* über das Meeting im Jahre 2015. „Es war nicht nur irgendein Training oder eine Sitzung. Es ging um die Vorbereitung auf das NBA-Finale gegen Miami Heat. Wir erschienen in unserer Wettkampfkleidung, und das ist das Erste, was er sagt.“

Und genau das ist der Punkt. Die Verbindung wurzelt in Popovichs unendlicher Neugier, etwas über andere Kulturen zu erfahren, und, was noch wichtiger ist, in seiner Bereitschaft, deren Wert zu betonen. Hier sind einige Ideen, die Sie bei der Reise Ihrer Gruppe berücksichtigen sollten:

1. Normalisieren Sie unbequeme Gespräche



Vor nicht allzu langer Zeit lebten wir in einer Welt, in der schwierige Gespräche über systemischen Rassismus, Voreingenommenheit und Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz einfach nicht vorkamen. Jetzt geht es nicht mehr darum, ob diese Gespräche geführt werden sollen, sondern wie sie so geführt werden können, dass sie die Gruppenkultur stärken. Wie es der Konfliktlösungsexperte Kwame Christian, Direktor des American Negotiation Institute, ausdrückt: „Die besten Dinge im Leben liegen auf der anderen Seite eines schwierigen Gesprächs.“ Um dorthin zu gelangen, sind folgende Verhaltensweisen nützlich:

A. Sprechen Sie das Unbehagen direkt an

Gespräche über ethnische Gerechtigkeit sind unangenehm, vor allem anfangs, und vor allem für Mitglieder der Mehrheitsgruppe. Die Normalisierung dieses Unbehagens zu Beginn des Gesprächs ist eines der wichtigsten Dinge, die Sie tun können, um es zu normalisieren. Wenn Sie sagen, *Wir alle werden hier einige Fehler machen, weil niemand von uns gut darin ist, über solche Themen zu sprechen*, können Sie dazu beitragen, das Gespräch sicher zu machen.

Eine schnelle Möglichkeit, einen positiven Umgang mit dem Unbehagen zu finden, ist der Althea-Test, der von der Beraterin Anjuan Simmons entwickelt wurde.* Er funktioniert folgendermaßen: Stellen Sie den

* Der Test ist nach einer Frau benannt, mit der Simmons zusammenarbeitete und die trotz ihrer wichtigen Beiträge übersehen wurde.

Leitern Ihrer Gruppe die folgenden Fragen (wenn sie auf eine davon mit „Nein“ antworten, sind sie durchgefallen):

1. Kennen Sie die Namen der Schwarzen Frauen, die in Ihrer Organisation individuelle Beiträge leisten?
2. Können Sie mindestens zwei Beiträge nennen, die diese Frauen in jüngster Zeit geleistet haben?
3. Können Sie sich vorstellen, dass sie irgendwann Ihren Job übernehmen?

Auch das sollten Sie wissen: *Das Unbehagen selbst ist das Transformierende*. Solche Veränderungen erfordern von jedem von uns eine tiefe persönliche Entschlossenheit zur Selbstprüfung und der Wahrnehmung der Gefühle, Dynamiken und Reaktionen, für die wir vielleicht bisher blind waren. Das geht weder einfach noch schnell, und die Anerkennung dieser Schwierigkeit ist sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch in der gesamten Organisation von entscheidender Bedeutung. Wie Carmita Semaan vom Surge Institute sagt: „Wenn man im Unbehagen lebt, wächst man.“

B. Erklären Sie, dass alle dabei mitmachen müssen

Es gibt ein häufiges Phänomen in Gesprächen über ethnische Gleichberechtigung, bei dem jeder davon ausgeht, dass die Teilnehmer aus der Minderheit den größten Teil der Aufgaben übernehmen sollten, während die Weißen sich auf das Zuhören und Lernen konzentrieren. Das scheitert zwangsläufig, weil es eine ungerechte Belastung für Angehörige von Minderheitengruppen darstellt (die nun ihren weißen Kollegen den Rassismus „erklären“ müssen). Es ist wichtig, dass weiße Menschen unvoreingenommen zuhören und lernen, ohne sich zu verteidigen – aber das allein wird das Problem nicht lösen. Gleichzeitig zögern Weiße oft, sich zu äußern, weil sie Angst haben, etwas Falsches zu sagen.

Die Lösung? Bringen Sie die Ängste an die Oberfläche. Ein hervorragendes Beispiel dafür ist das Footballteam der Penn State. Nach dem Mord an George Floyd fand eine Mannschaftssitzung statt, bei der vor allem Schwarze Spieler das Wort ergriffen. Nach der Besprechung teilte ein weißer Teammanager namens Michael Hazel seine Gedanken in einer E-Mail mit der Mannschaft:

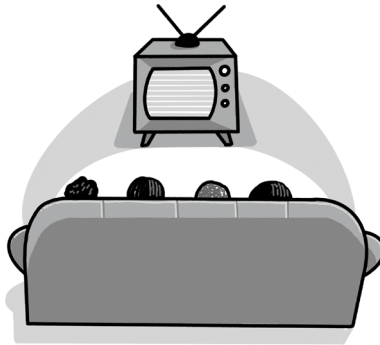
Es ist an der Zeit, dass ein paar von uns „Weißen“ bei diesem Thema das Wort ergreifen. Außer Carl hat keiner von uns (Weißen) etwas gesagt (weder als Spieler noch als Mitarbeiter), ... wahrscheinlich aus einer Reihe von Gründen. Angst ist der Hauptgrund ... Angst davor, was andere denken könnten, Angst davor, etwas Kontroverses zu sagen, Angst davor, missverstanden zu werden und sogar, was vielleicht überraschend ist, Angst vor Vergeltung. Wenn wir Toleranz und Fortschritt erreichen wollen, dann müssen wir uns verletzlich zeigen, uns dem Druck aussetzen und unsere Meinung sagen. Wir (weiße Mitarbeiter) müssen den Mut aufbringen, unbequem zu sein, und unseren jüngeren (weißen Spielern) vorleben, wie man Unbehagen als Teil des Wachstums akzeptiert.

Hazels Worte – *Unbehagen als Teil des Wachstums akzeptieren* – sind kraftvoll, weil sie eine umfassende Wahrheit ansprechen: Dieses Gespräch fordert alle auf, sich tief in das eigene Selbst zu begeben und gemeinsam Resilienz aufzubauen.

C. Drücken Sie Dankbarkeit aus

Es ist nicht einfach, diese Gespräche zu führen; gute Kulturen – und insbesondere Führungskräfte – suchen nach Möglichkeiten, denjenigen zu danken, die solche Gespräche führen, insbesondere denjenigen, die Probleme oder Spannungen innerhalb der Gruppe aufdecken (siehe Tipp #32: Umarme den Boten).

2. Gemeinsam lesen, schauen und nachdenken

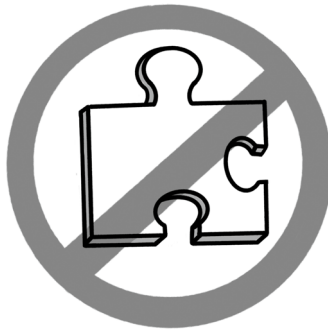


Auf dem Weg zu Zugehörigkeit und Gleichberechtigung können wir lernen, die Welt – und vor allem uns selbst – mit anderen Augen zu se-

hen. Deshalb ist es so wichtig, gemeinsam zu lernen: einen Film zu sehen oder ein Buch zu lesen (*Antirassistisch handeln* von Ibram X. Kendi, *exit Racism – rassismuskritisch denken lernen* und *Und jetzt du – Rassismuskritisch leben* von Tupoka Ogette, *Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen, aber wissen sollten* von Alice Hasters, *Der weiße Fleck: Eine Anleitung zum antirassistischen Denken* von Mohaemed Amjahid und *Waking Up White* von Debby Irving sind mögliche Lektüren) und dann ein Gespräch darüber zu führen.

Seien Sie sich dessen bewusst: Dieser Weg ist lang, tiefgreifend und persönlich. Kathleen Boyle Dalen, die bei der Ewing Marion Kauffman Foundation für Initiativen zur Förderung der Rassengleichheit, Vielfalt und Integration mitverantwortlich ist, drückt es so aus: „Wenn es eine Sache gibt, die ich den Leuten über diese Veränderung sagen würde, dann ist es, dass sie Zeit braucht. Wir begannen mit der Vorstellung eines Zeitplans, einer Roadmap, von Ergebnissen – und stattdessen verbrachten und verbringen wir immer noch Zeit mit der langsamen, unbequemen Arbeit des Aufbaus von Beziehungen, des Vertrauens, des Redens über schwierige Dinge. Wenn man den Leuten von vornherein sagt, dass sie damit rechnen müssen, wird ihnen das sehr helfen, diese Veränderung besser zu verstehen.“

3. Sprechen Sie nicht von „kultureller Passung“, sondern vom „kulturellen Beitrag“



Irgendwann wurde das Konzept der „kulturellen Passung“ zur gängigen Kurzform für die Beurteilung von Menschen, insbesondere von potenziellen Mitarbeitern. Die zugrundeliegende Idee ist, dass Menschen, die sich mühelos den Normen und Umgangsformen einer Gruppe anpassen, für die Gruppe wertvoller sind als solche, die „nicht zu ihr passen“. Diese

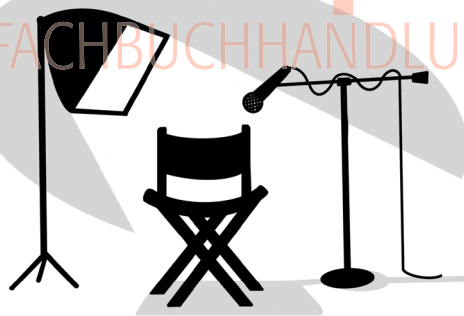
Denkweise ist ein Fehler, denn sie verstärkt Ihre Voreingenommenheit zugunsten von Menschen, die Ihnen ähnlich sind, und führt dazu, dass sie eine Form von Gruppe schaffen, sie sich besonders schlecht anpassen kann und am erfolglosesten ist: eine Monokultur. Und das hat Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis: Laut einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2019 sind Unternehmen im obersten Quartil für rassische und ethnische Vielfalt um 36 Prozent profitabler als die im untersten Quartil.

Hören Sie also auf, nach der Passung zu streben, und konzentrieren Sie sich stattdessen auf den Beitrag. Hören Sie auf zu betonen, was Sie teilt, und fangen Sie an zu betonen, wie Sie zusammenpassen, damit die Summe größer wird als die Teile. Eine Möglichkeit, damit zu beginnen, besteht darin, sich und Ihrem Team diese Fragen zu stellen:

- Welche neuen Perspektiven müssen wir suchen?
- Wer kann uns herausfordern, um unsere Komfortzone zu verlassen?
- Welche Menschen oder Gruppen wurden in der Vergangenheit bei unserer Arbeit nicht berücksichtigt?

4. Nutzen Sie „Wer bin ich“-Reden

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



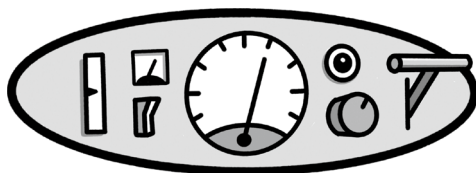
Diese Methode wird seit Jahren von der National Outdoor Leadership School angewandt, um eine Verbindung zwischen Menschen aus allen Lebensbereichen herzustellen. Jede Person hält eine fünfminütige Rede über sich selbst. Gute Reden enthalten in der Regel ein paar gemeinsame Elemente:

- Wichtige Ereignisse, die Sie geprägt haben
- Etwas, das die Leute noch nicht über Sie wissen und das ihnen helfen würde, Sie besser zu verstehen

- Die Momente, Entscheidungen und Ereignisse, die Ihre Großfamilie geprägt haben (nachdem Sie sich vergewissert haben, dass alle Beteiligten damit einverstanden sind, dass Sie es teilen)

Ziel ist, der Gruppe ein klares Fenster in die ganze Person des anderen zu öffnen und dieses Fenster dann offen zu halten, während man weitergeht.

5. Sammeln und teilen Sie Daten



Gleichstellung ist letztendlich nicht nur eine Idee, sondern ein messbares Ergebnis. Starke Kulturen verfolgen ihre Fortschritte anhand von Metriken zur Einstellung und Integration neuer Mitarbeiter und erheben regelmäßig Umfragedaten, um die Erfahrungen verschiedener Gruppen zu erfassen. Bei Workday, einem Softwareunternehmen, gibt es dazu einen Zugehörigkeitsindex, eine Umfrage, bei der die Teilnehmer anonym ihre Antworten auf eine Handvoll Fragen bewerten sollen, z. B.:

- Wie glücklich sind Sie bei der Arbeit?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie hier eine Stimme haben?
- Wie wohl fühlen Sie sich dabei, Vorgesetzten und anderen Personen Feedback zu geben?
- Wie lernen und wachsen Sie in Ihrer derzeitigen Rolle?
- Wie ist Ihre Work-Life-Balance?
- Erhalten Sie sinnvolle Anerkennung für gute Arbeit?

Für welche Methode Sie sich auch immer entscheiden, versuchen Sie, Ihre Gespräche mit Messwerten zu untermauern, die zeigen, wo die Dinge stehen und in welche Richtung sie sich bewegen.

„Vielfalt unterstützt die Innovation. Wenn wir diejenigen, die etwas beitragen können, begrenzen, dann begrenzen wir auch die Anzahl der Probleme, die wir lösen können.“

– Telle Whitney

TIPP #14

Nutzen Sie das Flash-Mentoring



Mentoring ist unglaublich wirkungsvoll. Es bereichert die Kultur einer Gruppe sowohl durch das Knüpfen von Beziehungen als auch durch tiefgreifendes Lernen, das gilt für den Mentor und den Mentee. Die Herausforderung besteht darin, dass traditionelles Mentoring viel Zeit und Energie benötigt. Die Lösung liegt im Flash-Mentoring, bei dem jüngere Gruppenmitglieder die Erfahrenen mit einer einfachen, unverbindlichen Frage ansprechen, die man bei einem gemeinsamen Kaffee besprechen kann, z. B.:

- Ich bin neugierig, mehr darüber zu erfahren, wie Sie sich auf diese Präsentation vorbereitet haben.
- Ich würde gern wissen, welchen Karriereratschlag Sie Ihrem jüngeren Selbst geben würden.
- Können Sie mir einen Blick hinter die Kulissen Ihres letzten Projekts gewähren? Was lief wirklich gut? Was hätte besser laufen können?

Einfache, gezielte Fragen führen zu fruchtbaren Gesprächen. Wenn zum Beispiel eine neue Spielerin in die US-amerikanische Fußballnationalmannschaft der Frauen berufen wurde, gab die ehemalige Trainerin Jill Ellis ihnen eine Aufgabe: *Setzen Sie sich neben eine ältere Spielerin und hören Sie sich deren Narben an.* „Ältere Spielerinnen können den jüngeren sehr viel beibringen“, sagt Ellis. „Jede erfolgreiche Spielerin ist erfolgreich, weil sie immer wieder gescheitert ist. Es ist sehr wichtig, dass jüngere Spielerinnen das schon früh lernen.“