Inklusive Führung & Organisations-entwicklung

Dr. Nadia Arouri

23.05.2022

pwc

War on Talent

1 Unterscheidung von anderen Unternehmen

Employer Brand & Employee Experience

2 Fluktuation der Mitarbeitenden

die “richtige Passung” finden

Organisationskultur

1

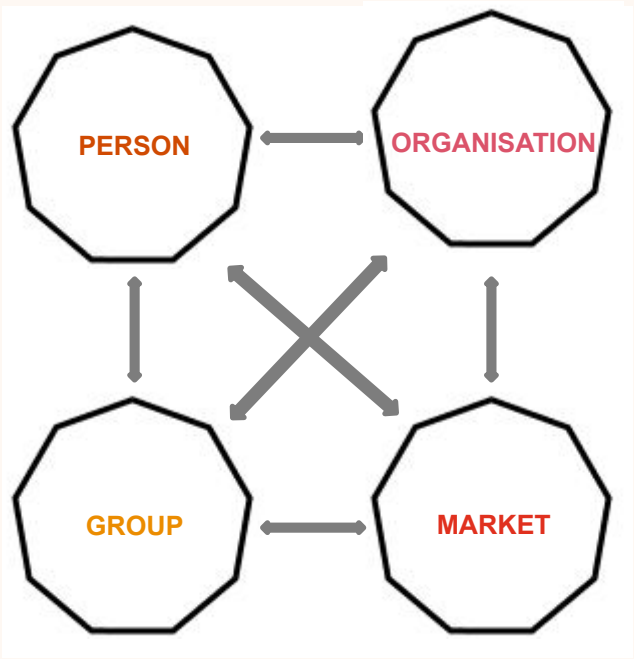
Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der **gemeinsamen Werte, Normen, Einstellungen und grundlegenden Annahmen** einer Organisation.

Sie manifestiert sich im **Verhalten der Organisationsmitglieder** und dem **Erscheinungsbild der Organisation**.

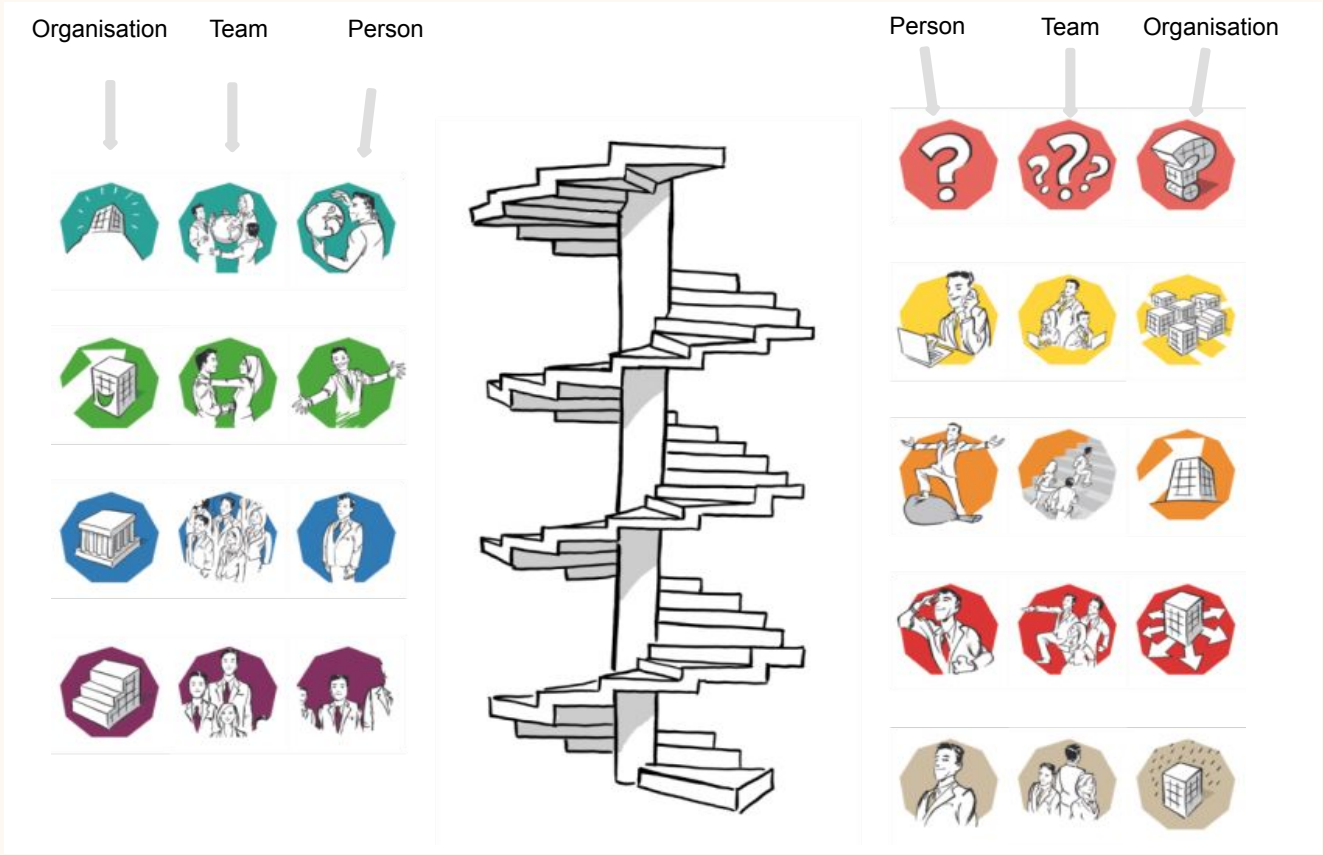
Wertesysteme sind nicht “gut” oder “schlecht” - es hängt von der Passung ab

Unternehmenskultur und das damit verbundene Wertesystem sind

- nicht normativ mit einem binären Gut oder Schlecht bewertbar,
- sondern im Hinblick auf die Passung der verschiedenen Wertesysteme, ob sie dem Unternehmenserfolg förderlich sind oder nicht. Erfolg ist für das Team, den Mitarbeiter oder die Führungskraft.

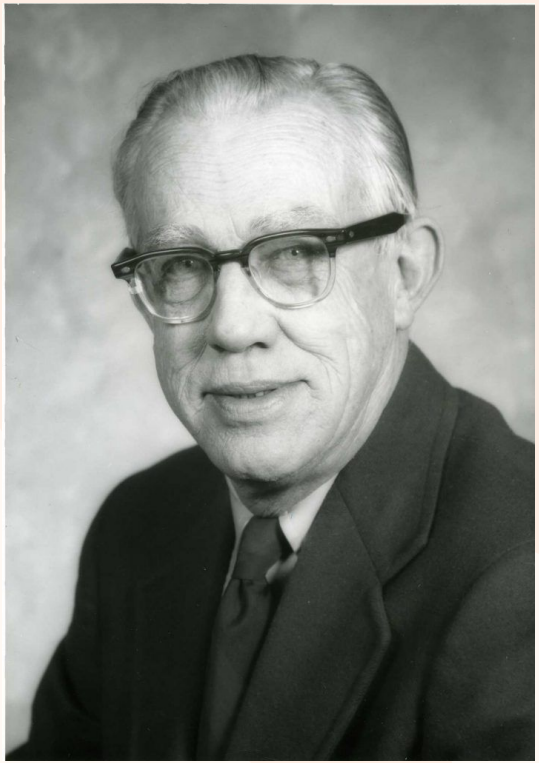


9 Levels basierend auf Clare W. Graves



Clare W. Graves?

Supress the self	Expressing the self
Das Selbst jetzt zurückweisen/aufopfern, um jetzt Akzeptanz zu bekommen (später GRÜN)	Das Selbst zum Ausdruck bringen, ohne dies auf Kosten anderer zu tun (Später GELB)
Das Selbst jetzt zurückweisen/aufopfern für spätere Belohnung (später Blau)	Das Selbst in einer berechnenden Weise und auf Kosten anderer zum Ausdruck bringen (später ORANGE)



9 Levels im Überblick

- ✔ Netzwerk-Intelligenz
- ✔ Gesellschaftlicher & ökologischer Sinn
- ✔ Nachhaltigkeit
- ✔ Systemisches Handeln

- ✔ Teilnahme
- ✔ Integration
- ✔ Dialog
- ✔ Teamleistungen
- ✔ Harmonie
- ✔ Konsens
- ✔ Gemeinschaft

- ✔ Regeln
- ✔ Disziplin
- ✔ Loyalität
- ✔ Ordnung
- ✔ Kontrolle
- ✔ Sicherheit

- ✔ Gehorsam
- ✔ Tradition
- ✔ Bindung
- ✔ Rituale
- ✔ Bräuche
- ✔ Zugehörigkeit

- ✔ Individualität
- ✔ Vision
- ✔ Wissen
- ✔ Innovation
- ✔ Offenheit
- ✔ Eigenverantwortung
- ✔ Autonomie

- ✔ Leistung
- ✔ Prozesse & Ziele
- ✔ Selbständigkeit
- ✔ Unternehmerisches Denken
- ✔ Eigenverantwortung
- ✔ Kund:innenfokus

- ✔ Macht
- ✔ Eroberung
- ✔ Aggression
- ✔ Durchsetzungsvermögen
- ✔ Mut
- ✔ Ehre

Mobbing wird am Arbeitsplatz nicht mehr geduldet

Kulturtransformation im Überblick

Was können Organisationen tun, um attraktiver für die richtigen Personen zu werden?

Maßnahmen auf allen Ebenen des MA-Lebenszyklus

Für die Entwicklung eines ganzheitlichen Maßnahmenplans orientieren sie sich an den einzelnen Phasen

Kulturtransformation im Überblick

I&D Reifegradmodell

Kulturtransformation im Überblick

Unser ganzheitliches Inclusion & Diversity Curriculum

Die “Six Paradoxes of Leadership”

1. Globally-minded localist
2. High-integrity politician
3. Humble hero
4. Strategic executor
5. Tech-savvy humanist
6. Traditioned innovator

Inklusive Führung und Performance durch Neuroleadership

Fairness

Geben Sie die Anerkennung, die Personen zusteht. Erkennen Sie Erfolge an, schätzen Sie sie und feiern Sie sie.

Status

Geben Sie eine Stimme: Beziehen Sie Mitarbeitenden mit ein und beraten Sie sich mit ihnen.

Ein inklusives Arbeitsumfeld, in dem sich Talente entfalten können

Relatedness

Die Zugehörigkeit sicherstellen: Identifizieren Sie Verhaltensweisen, die (unbewusst) Inklusion verhindern, und gehen Sie bei Bedarf auf Widerstände ein.

Certainty

Klarheit schaffen: Institutionalisierung konsequenter Verantwortung innerhalb der Unternehmenskultur (Performance Management).

Autonomy

Beseitigen Sie "Gatekeeping" und ermöglichen Sie den Menschen, proaktiv zu handeln. Führen Sie Teams mit Hoffnung und wenden Sie integrative Managementpraktiken an.

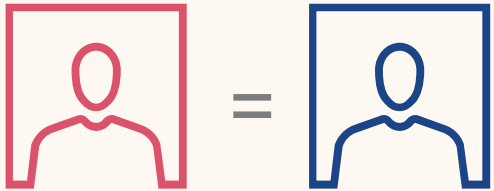
Kulturtransformation im Überblick

Gender pay gap vs. equal pay

Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit

Männer und Frauen werden für gleiche oder gleichwertige Arbeit gleich bezahlt.

„§ 3 Z 2 GlBG: „Auf Grund des Geschlechts, insbesondere unter Bezugnahme auf den Ehe- und Familienstand, darf im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis niemand unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht (....) bei der Festsetzung des Entgelts.“



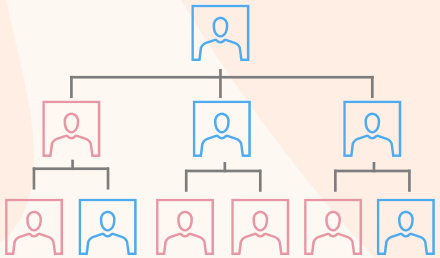
Gender pay gap

In einer Organisation (unabh. von Rolle /Seniorität):

$$\frac{\text{Durchschnittl. Verdienst Frauen}}{\text{Durchschnittl. Verdienst Männer}} \ \%$$

Typische Ursachen für den Gender pay gap:

- Männliche Dominanz in höher bezahlten Stellen
- Unconscious bias /Stereotype



Wie läuft der Zertifizierungsprozess ab?

1. Statistische Analyse

- Anonymisierte Daten auf einer gesicherten IT-Plattform der Stiftung EQUAL-SALARY
- Regressionsmethode: Um mit Schritt 2 fortfahren zu können, muss der festgestellte Lohnunterschied < oder = 5% betragen und der Regressionskoeffizient ≥ 90% sein
- Liste mit individuellen Fällen von Mitarbeitenden ermöglicht es Unternehmen, spezifische Massnahmen einzuführen

2. Vor-Ort-Überprüfung durch PwC

- Verpflichtung des Managements zur Lohn- und Gehaltsgleichheit
- Integration von Strategien für Lohn- und Chancengleichheit in HR-Prozesse und -Richtlinien
- Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich der Gleichbehandlungspraxis des Unternehmens

3. Zertifizierung

Je nach Ergebnis der Überprüfung durch PwC erhält das Unternehmen das Label der Stiftung EQUAL-SALARY.

4. Kontroll-Überprüfungen

Die EQUAL-SALARY Zertifizierung gilt für drei Jahre.
Während dieses Zeitraums finden zwei Kontrollbesuche im Unternehmen statt, um zu zeigen, dass man sich weiterhin für eine faire und nicht diskriminierende Lohn- und Gehaltspolitik einsetzt.

Vielleicht liegt die wahre Weisheit darin, überhaupt keine Antworten zu suchen. Jede Antwort, die wir finden, wird nicht für lange Zeit wahr sein. Eine Antwort ist ein Ort, an dem wir einschlafen können, während sich das Leben an uns vorbei zur nächsten Frage bewegt. Nach all den Jahren habe ich begonnen, mich zu fragen, ob das Geheimnis eines guten Lebens nicht darin liegt, alle Antworten zu haben, sondern darin, unbeantwortbaren Fragen in guter Gesellschaft nachzugehen.

- Rachel Naomi Remen

Dr. Nadia Arouri
People & Culture Consulting

Vielen Dank!

pwc.com

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.