**Coaching-Landkarte für HR-Fachleute: Verbesserung von Diversitäts- und Inklusionsstrategien am Arbeitsplatz**

Überblick

High-Performance-Arbeitspraktiken (HPWPs) sind definiert als eine Art der Arbeitsorganisation, bei der die Mitarbeitenden an Entscheidungen beteiligt sind, die echte Auswirkungen auf ihre Arbeit und das gesamte Unternehmen haben. Das Ziel dieser Praktiken ist es, eine Hochleistungskultur zu erreichen, in der die Normen, Werte und menschlichen Ressourcen kombiniert werden, um ein Umfeld zu schaffen, in dem das Erreichen eines hohen Leistungsniveaus eine Lebenseinstellung ist. Personalfachleute (HR) spielen eine Schlüsselrolle bei der Implementierung von HPWPs und Coaching in Form einer Reihe von Coaching-Landkarten (C-MAPS). Dieses Tool soll eine visuelle Hilfe sein, die wichtige Coaching-Fragen und eine Coaching-Reise für sie darstellt, um arbeitsbasierte Probleme im Bereich Vielfalt und Inklusion (Diversity and Inclusion, D&I) anzugehen und es HR-Fachleuten zu ermöglichen, HR-Managementstrategien zu diesem Thema zu verbessern.

Was sind HPWPs?

Die strategische Bedeutung des Personalmanagements und seine Auswirkungen auf die Leistung von Unternehmen haben bei Akademiker\*innen, Unternehmen und Praktiker\*innen der Personalentwicklung (z.B. Coaches und Berater\*innen für Unternehmen und Unternehmen) ein erhebliches Interesse geweckt. Dieses Interesse konzentriert sich auf das Potenzial der sogenannten HPWPs, als einzigartige, nachhaltige Ressource zu fungieren, die die Umsetzung der Unternehmensstrategie und das Erreichen operativer Ziele unterstützt.

HPWPs sind eine Reihe von Managementpraktiken, die darauf abzielen, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden stärker einbezogen und verantwortlich sind. Sie kombinieren HR-Praktiken, Arbeitsstrukturen und Prozesse, die darauf ausgelegt sind, das Wissen, die Fähigkeiten und die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf das Unternehmen zu nutzen.

HPWPs sind eine Reihe kohärenter und konsistenter Praktiken, die den Menschen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen betrachten. Sie befähigen die Mitarbeitenden, was die Effizienz und Leistung des Unternehmens fördert und Wettbewerbsvorteile schafft (Datta et al., 2005). Obwohl sie weder einheitlich definiert noch einheitlich benannt wurden, weisen Datta et al. (2005) darauf hin, dass HPWPs in der Regel als eine Reihe von intern kohärenten und konsistenten HR-Praktiken angesehen werden, die darauf abzielen, das Wissen, die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern.

Die Hauptkomponenten von HPWPs in Oranisationen beinhalten Training, Lernen und Entwicklung; Mitarbeitendeninvolvierung, Teilen von Informationen und dem Hören auf die “Arbeiterstimmer”; Unterstützung der Teamarbeit/selbstverwalteter Teams; und die Anerkennung der Beiträge und Performance der Menschen.

Was ist die Beziehung zwischen HPWPs und Coaching-Landkarten für HR-Fachkräfte im Kontext von D&I?

Das Konzept von HPWPs steht in direkter Beziehung zur Bedeutung von Coaching-Landkarten für HR-Fachleute in Bezug auf D&I am Arbeitsplatz. HPWPs sind ein Satz strategischer Management-Praktiken mit dem Ziel, die Performance und Effizienz der Organisation zu verbessern. Sie betonen die Einbeziehung, Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden, indem sie die Idee unterstreichen, dass Menschen eine wertvolle Quelle von kompetitivem Vorteil sind. Wenn HR-Fachkräfte sich auf die Reise einlassen, D&I in ihrem Unternehmen zu verbessern, können HPWPs als Basis dienen, um ein integratives, hoch-performendes Umfeld zu schaffen.

Die strategische Bedeutung von HR-Management betont die kritische Rolle, die HR-Fachkräfte bei der Gestaltung des unternehmerischen Erfolgs spielen. HR ist verantwortlich für die Implementierung von stark performenden Arbeitspraktiken, die dann wiederum die die Erreichung der unternehmerischen Strategie und operativen Ziele unterstützt. Im Kontext von D&I, werden C-Landkarten zu unschätzbar wertvollen Werkzeugen für HR-Fachleute, um durch die Komplexitäten der korrekten Implementierung von HPWPs zu navegieren. Diese Karten helfen dabei, die Karriereziele zu definieren, Mitarbeitende zu engagieren und eine integrative Unternehmenskultur zu kreieren, die sich mit den Prinzipien von HPWPs deckt.

HPWPs betonen die Mitarbeitendeneinbindung, Motivation und Wertschätzung. Im Kontext von D&I, beziehen sie sich auf die Erschaffung eines Umfeldes, in dem sich die Mitarbeitenden mit verschiedenen Hintergründen empower fülen, sich engagieren und wertgeschätzt sind. C-Landkarten - designt für HR-Fachkräfte, die D&I Initiativen integrieren wollen - können die Prinzipien von HPWPs einbeziehen, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende nicht nur integriert werden, sondern auch aktiv zum Erfolg der Organisation beitragen. Indem der Coaching-Prozess mit den HPWPs zusammengebracht wird, können HR-Fachleute ihre Aktivitäten strategisch einsetzen, um Vielfalt, Integration und gute Performance am Arbeitsplatz umzusetzen. Diese Landkarten helfen HR-Fachkräften dabei, einen strukturierten Ansatz zur Erreichung der D&I Ziele zu entwickeln und umzusetzen, während die gleichzeitig den Prinzipien von HPWPs folgen.

Das C-Landkarten Modell für HR-Fachkräfte

Die Erstellung von C-Landkarten für HR-Fachkräfte, um D&I Probleme im Arbeitskontext anzugehen, ist von herausragender Bedeutung, bedingt durch die komplizierte und vielfältige Natur von D&I Themen. Die visuelle Hilfe vereinfacht nicht nur die Komplexität, sondern bietet zudem einen strukturierten Fahrplan, dem HR-Fachleute folgen können. D&I Herausforderungen beinhalten oft verschiedene Aspekte wie z.B. unbewusste Vorurteile, kulturelle Nuancen, Organisationsregularien und Mitarbeitendenengagement, was überwältig sein kann. Die C-Landkarte agiert als Guide, der den HR-Fachkräften hilft, die Reise systematisch in händelbare Phasen zu zerteilen, jede mit einem eigenen Satz an Zielen und Schlüsselfragen. Das stellt sicher, dass HR-Fachkräfte ihre Anstrengungen und Ressourcen effektiv darauf konzentrieren können, jeden Aspekt von D&I anzugehen, womit sie ein integrativeres und diverseres Arbeitsumfeld schaffen.

Indem sie die Schritte zum Verständnis, zur Strategieentwicklung, Implementierung und Evaluierung von D&I Maßnahmen klar definiert, ermutigt die Landkarte dazu, einen systematischen Ansatz einzusetzen, um diese Schwierigkeiten anzugehen. Sie fungiert als visuelle Erinnerung, dass D&I Arbeit kein einmaliges Abenteuer ist, sondern ein fortgeführter Prozess der kontinuierliche Verbesserung und Anpassung erfordert.

Daher ist die C-Landkarte ein Coaching-Werkzeug, das genutzt wird, um Coaching-Sitzungen zu visualisieren, zu planen und deren Durchführung zu unterstützen. Im Fall von HR-Fachkräften dient sie dazu, effektiv zu brainstormen über die effektive Implementierung in D&I Maßnahmen am Arbeitsplatz, mit der Unterstützung durch Mitarbeitendenfeedback. Das Modell basiert auf dem GROW Modell (Goal, Reality, Options, und Way Forward).

Diese vier Wörter und Phrasen korrespondieren mit den vier Phasen einer Coaching-Sitzung, angepasst auf die Bedürfnisse von HR-Fachkräften.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ZIEL: Was wollen Sie?  Definieren von D&I Zielen | | | |
| Der Endpunkt: Wo die HR-Fachkraft sein will | Sich auf ein Diskussionsthema einigen | Sich auf spezifische Ergebnisse einigen | Langzeit-Ziele zu setzen |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| REALITÄT: Wo sind sie gerade?  Die Herausforderungen verstehen | | | |
| Die aktuelle Realität: Wo die HR-Fachkraft gerade ist | Anregungen von den Mitarbeitenden erfragen | Relevante Daten sammeln | Untersuchen der Ziele von Annahmen |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| OPTIONEN: Was können Sie tun?  der besten(n) Option(en) zur Bewältigung der Herausforderungen | | | |
| Alle Optionen, die die HR-Fachkraft in Betracht zieht | Mitarbeitende um Vorschläge bitten | Die beste(n) Option(en) sammeln | Untersuchen der Ziele von Annahmen |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| WEITERES VORGEHEN: Was warden Sie tun?  Umsetzung und Überwachung der D&I-Maßnahmen | | | |
| Maßnahmen, die der HR-Fachkraft ergreifen wird | Vereinbaren von konkretem Aktionsplan und Zeitplänen | Mögliche Hindernisse identifizieren | Weitere Unterstützung für die Mitarbeitenden vereinbaren |

In jeder der Phasen erkundet die HR-Fachkraft Themen und Probleme, während die C-Landkarte in ein Brainstorming-Tool umgewandelt wird. Im Folgenden finden Sie eine Liste möglicher Fragen für jede Phase des GROW-Modells für Personalverantwortliche.

Ziel – Definition von D&I-Zielen

Eine C-Landkarte vereinfacht nicht nur die Komplexität, sondern bringt HR-Fachkräfte auch mit den D&I-Zielen ihres Unternehmens in Einklang. Beginnend mit der Definition des Ziels stellt sie sicher, dass Personalverantwortliche verstehen, was sie erreichen wollen und wie Erfolg aussieht. Diese Ausrichtung ist entscheidend für effektive D&I-Initiativen. Sobald ein D&I-Diskussionsthema vereinbart ist, sollte die HR-Fachkraft ein Brainstorming über spezifische Ergebnisse und Ziele durchführen. Das können kurzfristige Ziele sein, aber auch langfristige Ziele. Ziele sollten SMART sein: spezifisch, messbar, genau, realistisch und zeitnah. Die Ziele sollten auch inspirierend und positiv sein, während sie gleichzeitig herausfordernd sind und vom Personalverantwortlichen verlangen, sich selbst und seine Fähigkeiten zu erweitern, um sie zu erreichen.

|  |
| --- |
| Definieren Sie die Ziele: Beginnen Sie damit, die spezifischen D&I-Herausforderungen zu klären, die Sie angehen, und wie Erfolg aussieht. Beispielfragen könnten sein: Welche D&I-Herausforderung möchte ich angehen? Wie sieht sie aus? Was werden mir die Mitarbeitenden zu dieser D&I-Herausforderung sagen? Wie werde ich mich fühlen, wenn ich es geschafft habe? Was ist anders? |

Realität – Die Herausforderungen verstehen

In der zweiten Phase des Prozesses sollte die HR-Fachkraft die aktuelle Realität der Situation mit einer Vielzahl verschiedener Methoden und Techniken besprechen. Sie sollte ihre eigene Situation bewerten, bevor sie die Mitarbeitenden um Rat oder spezifisches Feedback zum aktuellen Szenario und zu den Hindernissen bittet. Die HR-Fachkraft sollte versuchen, das Potenzial in der Situation zu erkennen, anstatt Probleme zu erkennen. Sie sollte alle Annahmen von ihm/ihr oder den Kollegen in Bezug auf die Realität und die Aussichten auf zukünftige Ziele untersuchen und alle Historie oder Ereignisse verwerfen, die für die vorliegenden Ziele irrelevant sind.

In dieser Phase betont die C-Landkarte die Bedeutung des Engagements von Stakeholdern, der datengestützten Entscheidungsfindung und der Förderung einer integrativen Kultur. Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte können HR-Fachkräfte sicherstellen, dass ihre D&I-Bemühungen gut informiert sind, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen und sich darauf konzentrieren, einen einladenden Arbeitsplatz für alle Mitarbeitende zu schaffen.

|  |
| --- |
| Stakeholder Analyse: Identifizieren Sie die wichtigsten Stakeholder und ihre Erwartungen in Bezug auf D&I. D&I-Initiativen umfassen oft zahlreiche interne und externe Stakeholder, so dass die Identifizierung ihrer Erwartungen und Bedenken sicherstellt, dass HR-Fachkräfte eine breitere Perspektive in Betracht ziehen und Unterstützung für ihre Bemühungen erhalten. |

|  |
| --- |
| Mitarbeitendenengagement und -kultur: D&I-Arbeit geht über politische Veränderungen hinaus. Dazu gehört auch die Förderung einer inklusiven Organisationskultur. Die Karte geht auf diesen Aspekt ein, indem sie HR-Fachkräfte dazu ermutigt, Mitarbeitende einzubinden und eine Kultur der Zugehörigkeit zu fördern. |

|  |
| --- |
| Datengestützte Entscheidungsfindung: relevante Daten über die aktuelle D&I-Situation in Ihrer Organisation zu sammeln. Das bedeutet, dass D&I-Bemühungen evidenzbasiert sein sollten und Daten wertvolle Erkenntnisse über die Wirksamkeit von Strategien und die Identifizierung von Problembereichen liefern können. |

Beispielfragen könnten sein: Mit welcher spezifischen D&I-Herausforderung sind Sie konfrontiert (d. h. was passiert gerade, was ist Ihrer Meinung nach die Ursache des Problems)? Wie wirkt es sich auf das Unternehmen und seine Mitarbeitenden aus (d. h. wer ist davon betroffen und wie)? Was haben Sie bisher ausprobiert und was waren die Ergebnisse? Wie weit sind Sie von einer idealen Situation entfernt (d.h. was steht Ihrem Ziel im Weg)? Wie empfinden Sie die aktuelle Situation (d.h. welche Auswirkungen hat das auf Sie und Ihre Leistung)?

Optionen – Berücksichtigung der besten(n) Option(en) zur Bewältigung der Herausforderungen

Nachdem die Realität und alle Hindernisse für die aktuellen D&I-Ziele diskutiert wurden, sollten die Optionen untersucht werden, d.h. wie die aktuellen Probleme überwunden werden können, die den Fortschritt hin zu einer inklusiven Arbeitsplatzkultur verhindern. Zunächst sollte die gesamte Bandbreite der Optionen vorgeschlagen und diskutiert werden, vor allem durch die Einholung von Vorschlägen der Mitarbeitenden. Die HR-Fachkraft sollte am Ende dieser Phase sicherstellen, dass zumindest einige Entscheidungen in Bezug auf die Überwindung von Hindernissen getroffen wurden und dass es deutlich weniger Unklarheiten in Bezug auf Sofortmaßnahmen gibt.

Beispielfragen könnten sein: Sind die aktuellen Personalrichtlinien inklusiv und gerecht? Welche anderen HR-Richtlinien könnten sinnvoll sein? Welche Ideen haben Sie? Welche Maßnahmen haben sich für Sie in der Vergangenheit bei der Implementierung von D&I in Ihrem Unternehmen bewährt? Können Sie Richtlinien überarbeiten oder erstellen, um D&I zu unterstützen? Wer könnte Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen? Wie kann die Personalabteilung eine Kultur der Inklusion und Zugehörigkeit unter den Mitarbeitenden fördern? Welche Engagement-Strategien sind am effektivsten? Welche Informationen benötigen Sie und wie können Sie diese erhalten? Was könnten Sie sonst noch tun, um einen inklusiven Arbeitsplatz zu fördern? Was wäre, wenn die Einschränkung aufgehoben würde, würde das die Dinge ändern? Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Optionen, die Sie identifiziert haben, um die D&I-Herausforderung anzugehen? Welche Faktoren oder Überlegungen werden Sie verwenden, um die Optionen zu gewichten? Was müssen Sie nicht mehr tun, um dieses Ziel zu erreichen? Welche Hindernisse stehen Ihnen im Weg?

Weiteres Vorgehen – Umsetzung und Überwachung der D&I-Maßnahmen

Die letzte Phase des GROW-Prozesses ist, wenn sich die HR-Fachkraft zu entschlossenen Maßnahmen verpflichtet, um sein D&I-Ziel zu erreichen. Es wird ein Plan erstellt, der konkrete Richtlinien und Zeitpläne enthält, um erreichbare Fortschritte zu erzielen. Mögliche Hindernisse, die während des Prozesses auftreten können, werden identifiziert und nachfolgende Lösungen in Betracht gezogen, einschließlich eines Umrisses der erforderlichen Unterstützung während des gesamten Prozesses. Die HR-Fachkraft sollte während des gesamten Prozesses flexibel bleiben, und Ziele und Maßnahmen müssen möglicherweise überarbeitet werden, um sowohl auf positive als auch auf negative Ereignisse zu reagieren.

Mit anderen Worten, die C-Landkarte unterstreicht auch die Notwendigkeit von Rechenschaftspflicht, Berichterstattung und Anerkennung von Leistungen, um sicherzustellen, dass HR-Fachkräfte ihren Zielen verpflichtet bleiben und transparent über ihre Handlungen sind, was letztendlich zu effektiveren D&I-Strategien und langfristigen positiven Veränderungen innerhalb einer Organisation führen kann.

|  |
| --- |
| Kontinuierliche Verbesserung: D&I ist eine fortlaufende Reise. Die C-Landkarte betont die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung. Es handelt sich nicht um eine einmalige Anstrengung, sondern um eine Verpflichtung zu dauerhaften Veränderungen. Wie kann HR die kontinuierliche Bewertung und Anpassung von D&I-Strategien sicherstellen? Welche Mechanismen können für Feedback und Verbesserung eingerichtet werden? |

|  |
| --- |
| Verantwortlichkeit und Kommunikation: Die Karte fördert die Rechenschaftspflicht, indem sie eine regelmäßige Berichterstattung und Kommunikation über die Fortschritte vorschlägt. So wird sichergestellt, dass HR-Fachkräfte ihren Zielen verpflichtet bleiben und ihr Handeln transparent machen. |

|  |
| --- |
| Feier und Anerkennung: Die Anerkennung von Erfolgen und das Feiern von Meilensteinen ist ein wichtiger Aspekt, um die Motivation hoch zu halten und die Bemühungen von Personalverantwortlichen und anderen Stakeholdern anzuerkennen. Wie werden HR-Fachkräfte Meilensteine feiern und Beiträge zu D&I anerkennen? |

Beispielfragen könnten sein: Was werden Sie tun, um Ihre D&I-Ziele zu erreichen? Wie und wann werden Sie es tun? Mit wem werden Sie durchgehend sprechen? Gibt es weitere Maßnahmen, die Sie ergreifen müssen? Was werden Sie jetzt tun und wann? Was wirst du sonst noch tun? Wie werden Sie die Wirkung Ihrer D&I-Initiativen messen? Welche Feedbackschleifen werden mit den Stakeholdern etabliert? Was könnte Sie davon abhalten, voranzukommen? Wie werden Sie das überwinden? Wie können Sie sich motivieren? Wie werden Sie Ihre Fortschritte und Erfolge an die Organisation und die Stakeholder kommunizieren? Wie kann die Personalabteilung sicherstellen, dass D&I-Initiativen nachhaltig sind und sich weiterentwickeln? Gibt es Möglichkeiten, die D&I-Bemühungen in der Organisation auszuweiten? Wann müssen Sie den Fortschritt überprüfen – täglich, wöchentlich, monatlich? Wie engagiert sind Sie bei dieser Aktion?

Das C-Landkarten-Konzept und -Design für HR-Fachkräfte

Das C-Landkarten-Konzept nutzt die Phasen des GROW-Modells und bietet eine visuelle Vorlage für eine Coaching-Reise – buchstäblich ein Weg oder eine Landkarte, die in einem massiven Aktionsplan gipfelt. Die C-Landkarte-Coaching-Sitzung beginnt in der oberen rechten Ecke (GOAL). Sie bewegt sich nach links, um die aktuelle Situation "jetzt" zu untersuchen (REALITÄT) und untersucht dann die Entscheidungen, vor denen der Personaler steht (OPTIONEN). Die letzte Phase, WAY FORWARD, beendet die Coaching-Sitzung mit einem "Massive Action Plan".

Abbildung 1 zeigt die leere C-Landkarten-Vorlage, die von HR-Fachleuten verwendet werden sollte, wenn sie einen Aspekt von D&I angehen.

Abbildung 2 zeigt eine ausgefüllte C-Landkarten-Vorlage, die als Beispiel für eine Herausforderung dienen kann, die Personalverantwortliche identifiziert haben und versuchen werden, zu lösen, um ein integrativeres Arbeitsumfeld in ihrem Unternehmen zu fördern.

**C-LANDKARTE TITEL: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ZIEL**

**WAHL**

**JETZT**

**WEITERES VORGEHEN**

**REALITÄT**

**LANDKARTE**

**OPTION**

**Abbildung 1: C-Landkarte-Vorlage für Personalverantwortliche**

**C-LANDKARTE TITEL: Mehr Diversität und Inklusion in Führungspositionen**

**ZIEL**

* Bekämpfung der Unterrepräsentation von Minderheiten in Führungspositionen innerhalb des Unternehmens

**WAHL**

**JETZT**

* Herausforderung: Mangelnde Diversität in Führungspositionen, mit wenigen Minderheiten in Führungsrollen
* Auswirkungen: verminderte Arbeitsmoral, eingeschränkte Vielfalt an Perspektiven bei Entscheidungsfin-dung
* Bisherige Maßnahmen: Diversity-Schulungen, Diversity-Rekrutierungsbemü-hungen
* Ideale Situation: diverses Führungsteam, aktive Inklusionskultur
* Gefühle: Frustration, Sorge um verpasste Chancen
* Überprüfen Sie Richtlinien: Prüfen Sie bestehende Personalrichtlinien auf Inklusivität
* Neue Richtlinien: Erstellen Sie Richtlinien für die Entwicklung vielfältiger Führungskräfte
* Bisherige Maßnahmen: Erfolgreiche Diversity-Rekrutierungsprakt-iken ausbauen
* Zusammenarbeit: Arbeiten Sie mit Experten für Vielfalt und Inklusion zusammen
* Kulturförderung: Entwicklung von Initiativen zur Förderung der Inklusion

**WEITERES VORGEHEN**

**REALITÄT**

**LANDKARTE**

* Überprüfung der Richtlinien: Beginnen Sie mit der Überprüfung der aktuellen Personalrichtlinien auf Inklusivität
* Neue Richtlinien: Entwicklung und Umsetzung neuer Richtlinien für eine vielfältige Führung
* Zusammenarbeit: Lassen Sie sich von D&I-Berater\*innen beraten und arbeiten Sie mit ihnen zusammen
* Engagement: Initiativen zur Schaffung einer integrativen Kultur starten
* Metriken: Legen Sie klare D&I-Metriken für die Überwachung des Fortschritts fest. Regelmäßige Evaluierung des Fortschritts und Vornehmen von Anpassungen
* Motivation: Halten Sie die Motivation aufrecht, indem Sie kleine Erfolge feiern und Expansionsmöglichkeiten erkunden
* Kommunikation: Informieren Sie die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden regelmäßig über die Fortschritte
* Nachhaltigkeit: Schaffung einer D&I-Taskforce für die kontinuierliche Weiterentwicklung

**OPTION**

**Abbildung 2: Beispiel für einen gefüllten C-Landkarte zur Erhöhung der Diversität und Inklusion in Führungsrollen**