



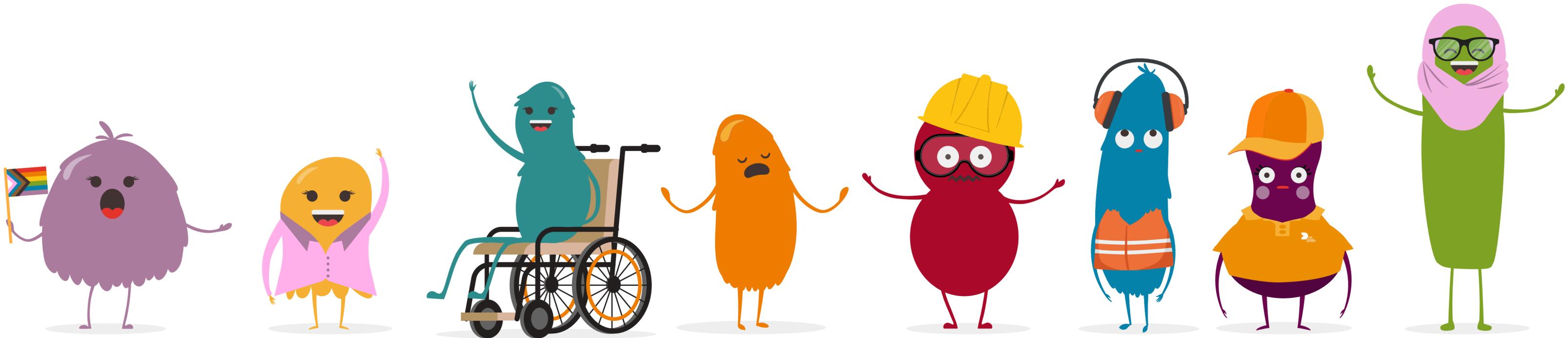
Leitfaden für Führungskräfte zu Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion

Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)



Inhaltsverzeichnis

- 01 Wozu dient dieser Leitfaden?
- 02 Glossar der Begriffe zu Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion
- 03 DE&I bei DS Smith
- 04 Inklusive Sprache
- 05 Inklusive Personalführung
- 06 Wie wird mein Team vielfältiger?
- 07 Wie werde ich eine inklusive Führungskraft?
- 08 Wie schaffe ich in meinem Team ein Gefühl der Zugehörigkeit?
- 09 Wie erkenne ich Mikroaggressionen und wie gehe ich mit ihnen um?
- 10 Wie verstehe ich meine eigene Voreingenommenheit?





01

Wozu dient dieser
Leitfaden?

Einführung

Dieser Leitfaden wurde erstellt, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, mehr über Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion (Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)) bei DS Smith zu erfahren, und ihnen zu vermitteln, wie sie in ihren Teams eine Kultur der Inklusion fördern können.

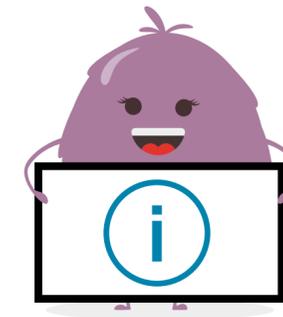
Eine inklusive Führungskraft zu sein, ist ein wesentlicher Bestandteil einer guten Personalführung in Übereinstimmung mit den Management Standards von DS Smith.

Der Inhalt dieses Leitfadens wurde auf der Grundlage von Feedback in Gesprächsrunden mit Führungskräften entwickelt und deckt alle Themen ab, über die Führungskräfte nach eigener Aussage mehr erfahren möchten.

Dieser Leitfaden beinhaltet



Ein Glossar gängiger DE&I-Begriffe

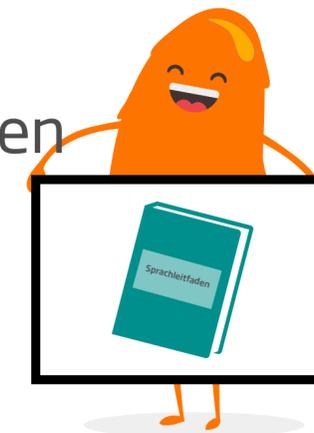


Informationen, mit denen Führungskräfte ein inklusiveres Arbeitsumfeld schaffen können

Informationen zu DE&I bei DS Smith



Empfehlungen zu Sprache





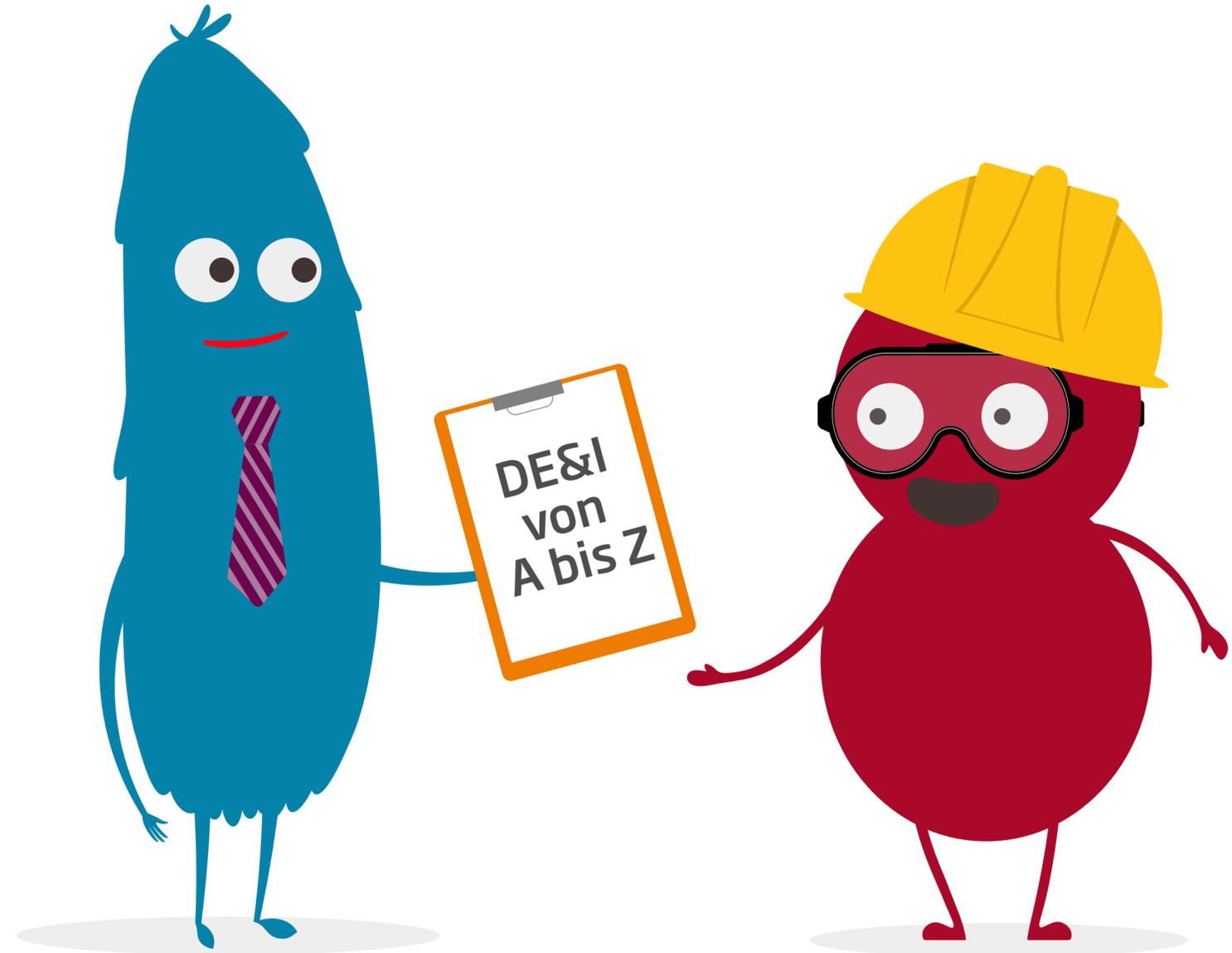
02

Glossar der Begriffe zu Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion

Glossar

Wir haben ein Glossar von gängigen Begriffen und sprachlichen Aspekten zum Thema Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion zusammengestellt.

Bitte beachte, dass sich die Bedeutung dieser Wörter mit der Zeit ändern und weiterentwickeln kann.



Glossar

Aktive Netzwerke

Freiwillige, von Mitarbeitenden geleitete Gruppen, die sich rund um ein gemeinsames Interesse, eine gemeinsame Identität oder eine informelle Zugehörigkeit gebildet haben. Je nach Unternehmen können aktive Netzwerke viele verschiedene Aufgaben wahrnehmen, beispielsweise:

- Innerhalb eines Unternehmens ein Gefühl der Gemeinschaft und Unterstützung bieten
- Ermöglichen, dass unterrepräsentierte Stimmen gehört werden
- Als Verbindung zu externen gesellschaftlichen Gruppen dienen
- Die berufliche Weiterentwicklung von Angehörigen von Minderheiten unterstützen
- Gelegenheiten für Mitglieder bieten, in Führungspositionen zu gelangen
- Im Recruitment darauf achten, vielfältige Mitarbeitende einzustellen
- Beiträge für Produkte und Dienstleistungen leisten

Heißen in anderen Unternehmen manchmal auch Employee Resource Groups (ERG).

Verbündete*r/Ally

Ein*e Verbündete*r ist jemand, der*die die Kultur der Inklusion aktiv fördert. Ein*e Verbündete*r begreift, dass er/sie sich, unabhängig von seiner/ihrer eigenen ethnischen Zugehörigkeit, Sexualität, Religion oder (Nicht-) Behinderung, bemühen kann und will, die Hindernisse zu verstehen, denen Randgruppen gegenüberstehen.

Verbündetenschaft/Allyship

Dies bezeichnet die Unterstützung von Unterrepräsentierten oder Randgruppen durch Personen, selbst wenn diese nicht selbst zu dieser Gruppe gehören.

Zugehörigkeit

Zugehörigkeit am Arbeitsplatz bezieht sich auf die alltägliche Erfahrung der Menschen, dass sie integriert sind und so akzeptiert werden, wie sie sind.

Unterschied zwischen Gleichberechtigung und Gerechtigkeit

Gleichberechtigung bedeutet, dass am Arbeitsplatz alle gleich behandelt werden sollten. Gerechtigkeit besteht darin zu wissen, dass manche Mitarbeitenden mit anderen Bedürfnissen zur Arbeit kommen, die zunächst berücksichtigt werden müssen, bevor sie gleichberechtigt behandelt werden können.

Beispielsweise hast du einen neuen Mitarbeitenden mit einer Sehbehinderung angestellt, der eine Spezialsoftware für sein Laptop beantragt hat. Gleichberechtigung würde bedeuten, allen die Software zu kaufen, was unnötig wäre, da nicht alle Mitarbeitenden diese brauchen oder möchten. Wenn du dich jedoch um Gerechtigkeit bemühst, kaufst du die Software für den neuen Mitarbeitenden, damit er/sie in der Lage ist, seine/ihre Arbeit zu tun.

Diskriminierung

Die ungerechte oder nachteilige Behandlung von verschiedenen Kategorien von Menschen auf der Grundlage von Abstammung, Alter, Geschlecht, Behinderung und anderen geschützten Merkmalen.

Glossar

Vielfalt

Vielfalt ist die Bandbreite an menschlichen Eigenschaften, die es innerhalb des Unternehmens gibt. Sie umfasst unter anderem Abstammung, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Alter, soziale Klasse, körperliche oder geistige Fähigkeiten, religiöse oder ethische Wertsysteme, nationale Herkunft und politische Ansichten. Sie beinhaltet auch vielfältige Denkweisen und Neurodiversität.

Employee Resource Group (ERG)

Employee Resource Groups (ERGs) sind freiwillige, von Mitarbeitenden geleitete Gruppen mit dem Ziel der Förderung eines vielfältigen, inklusiven Arbeitsplatzes. ERGs heißen bei DS Smith aktive Netzwerke. Sie werden auch als Personal-Netzwerke, Affinitätsgruppen oder Inklusions-Netzwerke bezeichnet.

Gleichberechtigung

Gleichberechtigung bedeutet, „gleiche Rechte zu haben“, zum Beispiel Gleichberechtigung der Geschlechter, der Menschen jeder Abstammung oder die Chancengleichheit zwischen Arm und Reich.

Ethnische Zugehörigkeit

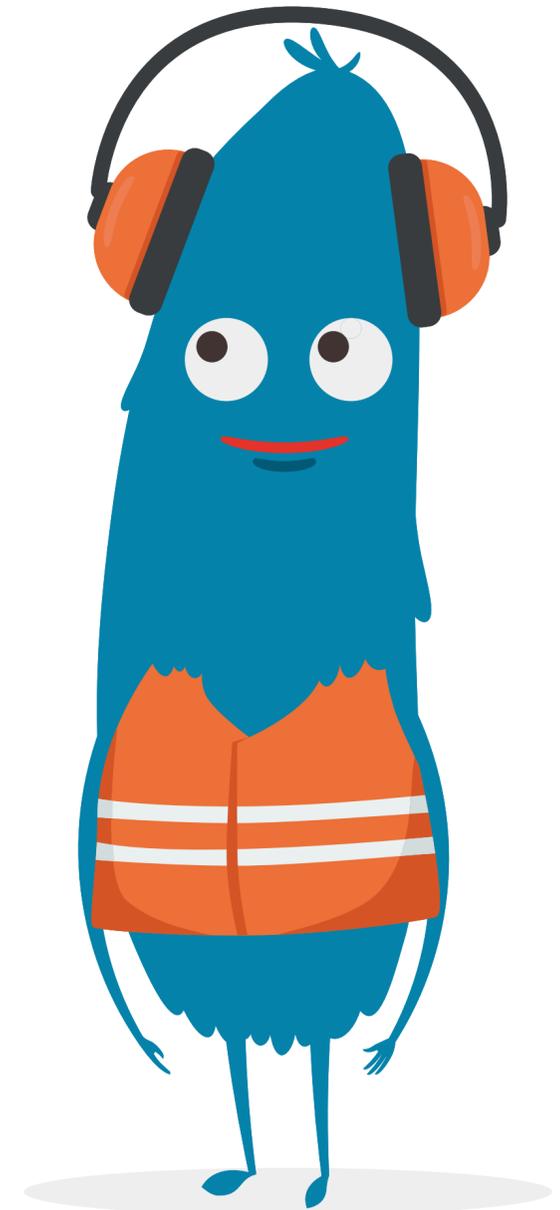
Der Begriff ethnische Zugehörigkeit wird verwendet, um die kulturelle Identität oder Herkunft eines Menschen zu bezeichnen, zum Beispiel irisch oder karibisch.

Gerechtigkeit

Die gerechte Behandlung, Zugangsmöglichkeit, Chance und Entwicklung aller Menschen bei gleichzeitigem Bemühen, Barrieren zu identifizieren und zu beseitigen, die früher verhindert haben, dass manche Bevölkerungsgruppen den gleichen Erfolg wie andere erreichen.

Inklusion

Besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle Menschen willkommen, respektiert und wertgeschätzt fühlen, und in dem man sich für deren Sichtweisen und Beiträge aktiv interessiert und diese berücksichtigt.



Glossar

Inklusive Sprache

Die Verwendung von Sprache, die alle Menschen einschließt und respektiert, unabhängig von Hintergrund oder Identität, sowie die Vermeidung von Ausdrücken, die ausgrenzend oder beleidigend sein könnten.

Mikroaggressionen

Subtile, oftmals unbeabsichtigte Handlungen oder Bemerkungen, die Menschen basierend auf deren Identität negative Botschaften vermitteln. Dazu gehören Bemerkungen, Verhaltensweisen oder Einstellungen, die Stereotype oder Vorurteile zum Ausdruck bringen.

Neurodiversität

Neurodiversität bedeutet, dass Menschen Informationen unterschiedlich verarbeiten, in der Regel aufgrund einer unterschiedlichen Funktionsweise des Gehirns. Dies äußert sich oftmals durch Verhaltensweisen, die sich von üblichen unterscheiden.

Beispiele für Neurodiversität sind Dyspraxie, Dyslexie, ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung), Dyskalkulie, Autismus und Tourette-Syndrom. Es ist wichtig, neurologische Unterschiede genauso anzuerkennen und zu respektieren wie jede andere Art menschlicher Unterschiede.

Pronomen

Pronomen sind die Wörter, die Menschen wählen, um sich selbst zu bezeichnen, und die ihre Geschlechtsidentität widerspiegeln. Möglich sind er/ihm, sie/ihr oder geschlechtsneutrale Pronomen, die es in einigen Sprachen gibt oder die in anderen neu geschaffen werden.

Abstammung

Abstammung bezieht sich auf körperliche Merkmale, in erster Linie auf die Hautfarbe.

Repräsentation

Die Präsenz und die Darstellung vielfältiger Menschen in verschiedenen Rollen, Situationen und Medien kann dazu beitragen, die tatsächliche gesellschaftliche Vielfalt widerzuspiegeln.

Unbewusste Voreingenommenheit

Unausgesprochene Vorurteile oder Einstellungen, die Menschen gegenüber bestimmten Gruppen haben, oftmals ohne sich dessen bewusst zu sein. Diese Voreingenommenheit kann sich auf Entscheidungen und Verhalten auswirken.



03

DE&I bei DS Smith

Was meinen wir mit Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion?

Vielfalt bedeutet, auf die Party eingeladen zu werden,

Inklusion bedeutet, zum Tanzen aufgefordert zu werden,

Gerechtigkeit bedeutet, dass der DJ deinen Song spielt.



Was meinen wir mit Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion?

Vielfalt

Wir setzen uns dafür ein, die Vielfalt unserer Belegschaft zu erhöhen, um die uns umgebende Gesellschaft besser widerzuspiegeln.

Gerechtigkeit

Gemeinsam schaffen wir ein inklusives Umfeld, in dem jeder und jede sein/ihr Potenzial entfalten und erfolgreich sein kann.

Inklusion

Dies ist für unser strategisches Ziel, „das Potenzial unserer Mitarbeitenden realisieren“, von entscheidender Bedeutung.

Grundlagen von DE&I

Was meinen wir mit Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion?

Vielfalt

Vereint die Bandbreite menschlicher Eigenschaften innerhalb von DS Smith. Sie umfasst unter anderem Abstammung, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Alter, soziale Klasse, körperliche oder geistige Fähigkeiten, religiöse oder ethische Wertsysteme, nationale Herkunft und politische Ansichten.

Gerechtigkeit

Jeder und jedem das zur Verfügung zu stellen, was er/sie braucht, um erfolgreich zu sein – mit dem Wissen, dass nicht alle die gleichen Ausgangsbedingungen haben.

Inklusion

Beschreibt, ob Beschäftigte bei DS Smith das Gefühl haben, dass Zugehörigkeit gefördert wird.

Stellen wir uns eine Zukunft vor, in der wir die Kreativität und Innovation fördern, die benötigt wird, um den Übergang zu einer CO2-reduzierten Kreislaufwirtschaft anzuführen.

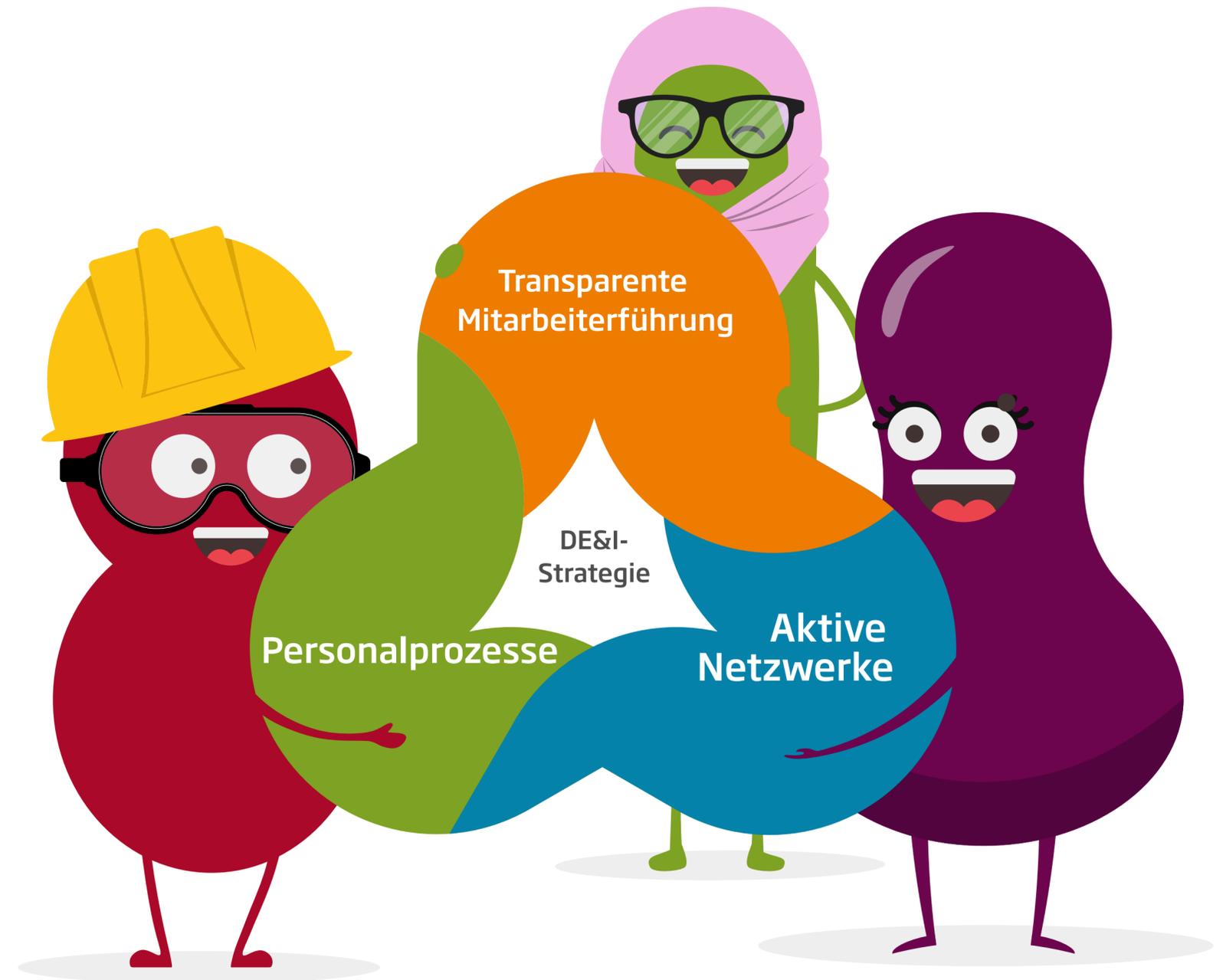
Diese Zukunft liegt nicht in sehr weiter Ferne. Mehr und mehr Menschen mit ganz verschiedenem Hintergrund kommen zusammen und bringen eine größere Bandbreite von Perspektiven, Erfahrungen und Ideen mit.

Vielfältige Teams entwickeln einzigartige Lösungen und gehen Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln an. Dies hilft uns, uns sowohl auf die Nachhaltigkeitsherausforderungen zu konzentrieren, mit denen wir heute konfrontiert sind, als auch auf diejenigen, die sich auf zukünftige Generationen auswirken werden.

Unsere DE&I-Strategie

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Jetzt. Und zukünftig.“ setzen wir uns Ziele, um die Entwicklung eines inklusiven Umfelds zu unterstützen, wo alle ihr Potenzial entfalten und erfolgreich sein können. Um dies zu erreichen, basiert unsere Strategie auf drei Prioritäten.

- 1 Transparente Mitarbeiterführung heißt, unsere Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und leben inklusives Verhalten vor.
- 2 Die Förderung von aktiven Netzwerken (Employee Resource Groups oder ERGs) ist ein wichtiger Bestandteil beim Aufbau eines vielfältigen und inklusiven Unternehmens.
- 3 Wenn wir es ernst damit meinen, unsere Kolleg*innen dabei zu unterstützen, sie selbst zu sein und sich zu entfalten, müssen unsere Personalprozesse zukunftsfähig gemacht werden.



Wir investieren in unsere Führungskräfte



Unsere Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle.

- Sie sind Vorbild für inklusives Verhalten.
- Sie sind für die Einstellung und Betreuung von vielfältigen Teams verantwortlich.
- Sie schaffen die Bedingungen dafür, dass unsere Mitarbeitenden sie selbst sein sowie ihre Meinungen und Sichtweisen äußern können, damit eine größere Vielfalt an Ansichten und Ideen zur Sprache kommt.
- Sie schaffen ein größeres Zugehörigkeitsgefühl und sorgen somit für ein verstärktes Engagement der Mitarbeitenden, eine bessere Personalbindung und geringere Fluktuationskosten.

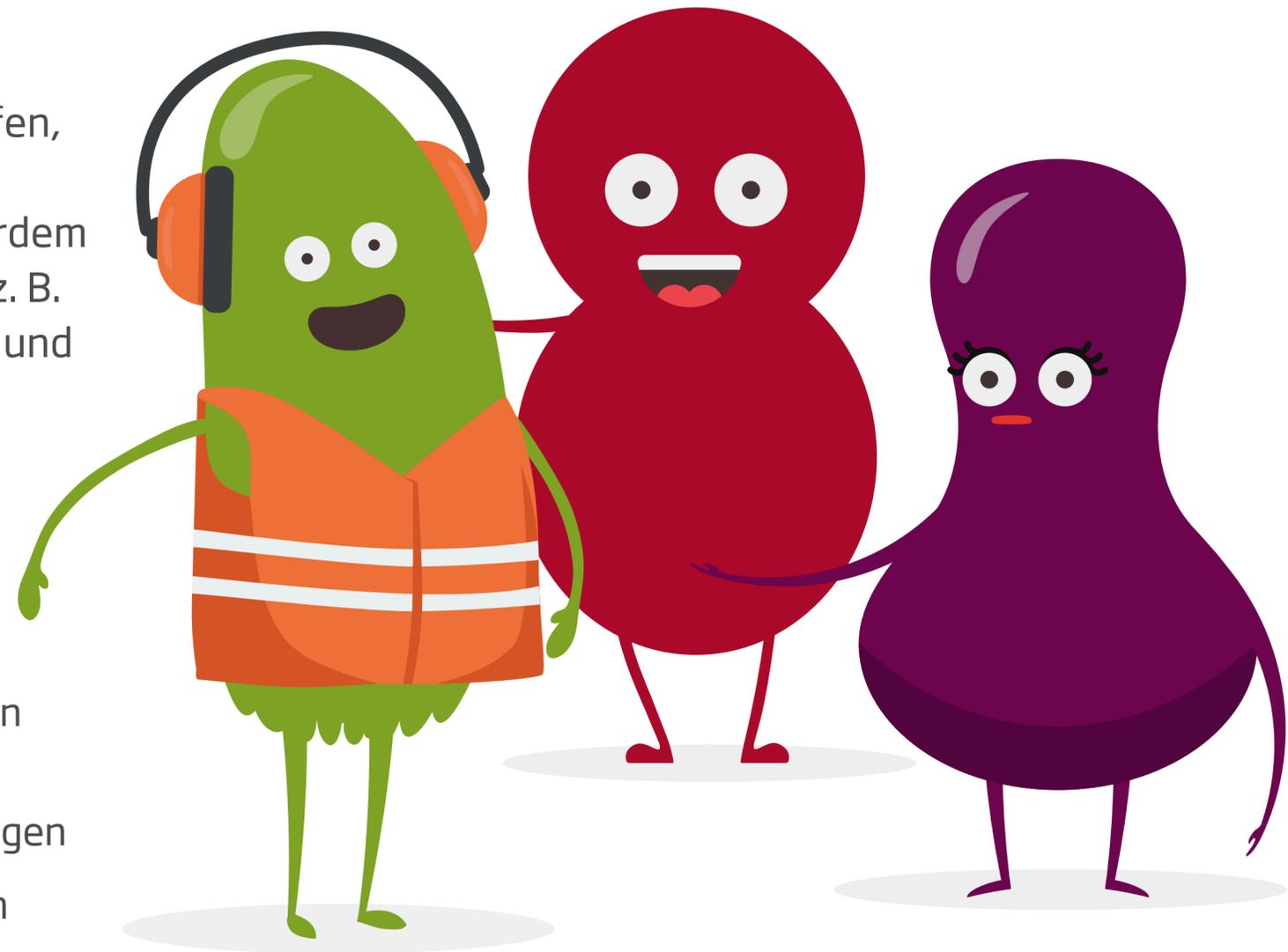
Alle Führungskräfte mit Personalverantwortung werden zu einem Workshop über inklusive Mitarbeiterführung eingeladen.

Aktive Netzwerke

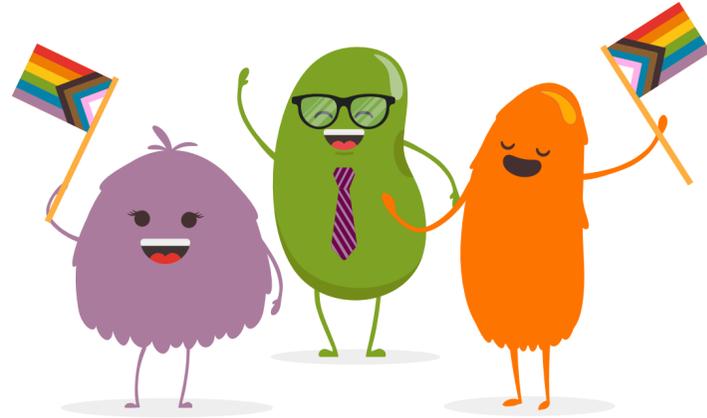
Aktive Netzwerke schaffen ein Gefühl der Zugehörigkeit, indem sie einen sicheren und unterstützenden Raum für Mitarbeitende schaffen, die sich einer gemeinsamen Identität verbunden fühlen, um ihre Erfahrungen, Anliegen und Sichtweisen offen zu besprechen. Außerdem tragen sie auf verschiedene Art und Weise zur Sensibilisierung bei, z. B. durch Anlegen eines Jahreskalenders mit den wichtigsten Terminen und Feiern in ihren jeweiligen Gemeinschaften.

Je nach Unternehmen können aktive Netzwerke auch:

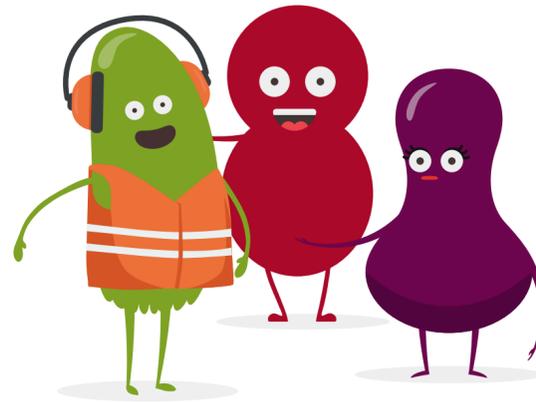
- Ermöglichen, dass unterrepräsentierte Stimmen gehört werden
- Als Verbindung zu externen gesellschaftlichen Gruppen dienen
- Die berufliche Weiterentwicklung von Angehörigen von Minderheiten unterstützen
- Gelegenheiten für Mitglieder bieten, in Führungspositionen zu gelangen
- Im Recruitment darauf achten, vielfältige Mitarbeitende einzustellen
- Beiträge für Produkte und Dienstleistungen leisten



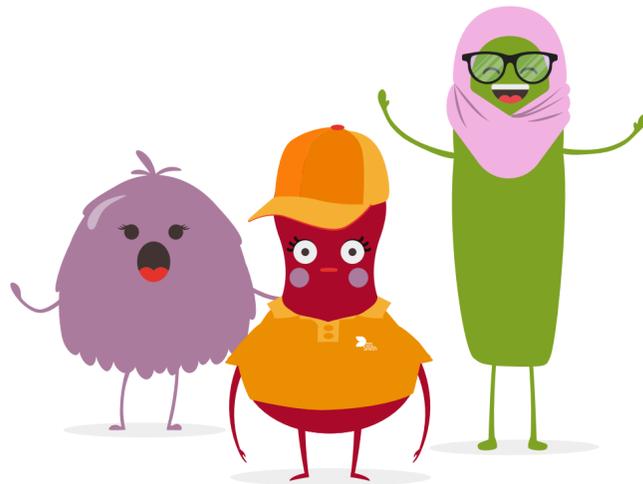
Wir haben vier aktive Netzwerke



LGBTQ+ und Verbündete



Geschlechtervielfalt



Kulturelle und ethnische Vielfalt



Menschen mit Behinderung und Verbündete

Deine Rolle bei der Unterstützung dieser Netzwerke?

- Du kannst Mitglied in einem Netzwerk werden, entweder als Angehörige*r der Community oder als Verbündete*r, oder aber Mitglieder deines Teams unterstützen, die sich gern beteiligen möchten.
- In solchen Situationen können Unterstützung und Ermutigung entscheidend sein, um dem Mitglied deines Teams das Selbstvertrauen zu geben, die richtige Entscheidung in Bezug auf die Beteiligung an einem aktiven Netzwerk zu treffen.



04

Inklusive Sprache

Inklusive Sprache

Führungskräfte, die inklusive Sprache verwenden, schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden respektiert und wertgeschätzt fühlen sowie sich entfalten können.

Was ist inklusive Sprache?

Durch inklusive Sprache werden alle Menschen respektiert und einbezogen, unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihrer Identität. Ausdrücke, die ausgrenzend oder beleidigend sein könnten, werden vermieden.

Wie sieht inklusive Sprache in der Praxis aus?

Vermeidung von Vorurteilen, Umgangssprache oder Ausdrücken, die Gruppen von Menschen aufgrund irgendeines Unterschieds (z. B. Abstammung, Geschlecht, Alter oder soziale Klasse) diskriminieren.

Sie erkennt Vielfalt an, bringt Respekt gegenüber allen Menschen zum Ausdruck, ist sensibel in Bezug auf Unterschiede und unterstützt Chancengleichheit.

Was ist, wenn ich etwas falsch mache?

Wenn du dich bemühst, respektvolle Sprache zu verwenden und dich inklusiv zu verhalten, ist es okay, Fehler zu machen. Sollte das passieren, entschuldige dich und bemühe dich bewusst, es nächstes Mal besser zu machen.

Was ist, wenn ich bemerke, dass jemand anders etwas falsch macht?

Bitte den- oder diejenige*n freundlich zu einem Gespräch, in dem du ihm/ihr sagen, wie seine/ihre Ausdrucksweise inklusiver sein könnte. Das hilft insbesondere Menschen, die vielleicht das Gefühl haben, dass sie nicht die Autorität oder die Befugnis haben, jemand anderen zu korrigieren (z. B. eine rangniedrigere Person oder jemand, der/die neu im Unternehmen ist).

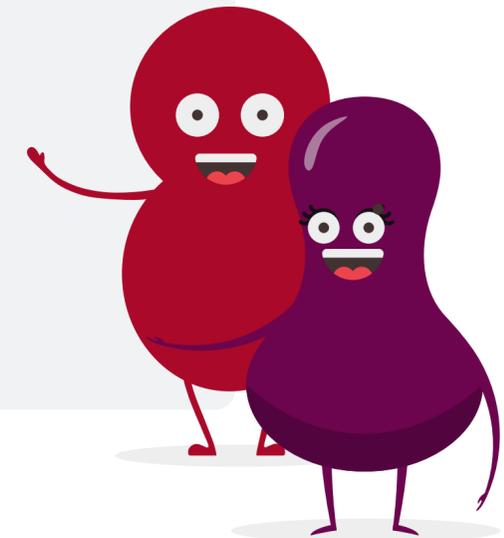
Inklusive Sprache: Geschlecht

Geschlechterspezifische Sprache kann Stereotypen verstärken. Um alle, unabhängig von ihrer Geschlechtsidentität, anzusprechen und einzuschließen, sollte inklusive Sprache verwendet werden. Geschlechterinklusive Sprache schließt kein Geschlecht aus und trifft keine Vorannahmen über jemandes Geschlechtsidentität. Das ist wichtig, weil es ein einladenderes und respektvolleres Umfeld für Menschen aller Geschlechtsidentitäten und Geschlechtsausdrücke schafft.

Verwende nach Möglichkeit geschlechtsneutrale Sprache, denn dies macht Kommunikation für alle inklusiver.



Nicht inklusiv	Inklusiver
Geschäftsmann, Geschäftsfrau	Geschäftsperson
Jungs, Damen und Herren	Leute, Mitarbeitende, Team, alle
Beide Geschlechter	Alle Geschlechter
Mutter, Vater	Eltern, Erziehungsberechtigte
Ehefrau/Ehemann	Partner*in, Lebensgefährt*in



Inklusive Sprache: Abstammung and ethnische Zugehörigkeit



Du solltest den Unterschied zwischen Abstammung, ethnischer Zugehörigkeit und Nationalität (Staatsangehörigkeit) verstehen:

- **Abstammung** bezieht sich auf körperliche Merkmale und sichtbare Unterschiede, wie z. B. Hautfarbe, Augenform und Haartypen.
- **Ethnische Zugehörigkeit** bezieht sich auf die kulturelle, sprachliche und religiöse Identität.
- **Nationalität** wird im rechtlichen Sinne gebraucht und hat die Bedeutung, einem bestimmten Land oder einer bestimmten Nation anzugehören.

Erwähne die Abstammung und ethnische Zugehörigkeit nur, wenn dies für die übermittelten Informationen relevant ist.

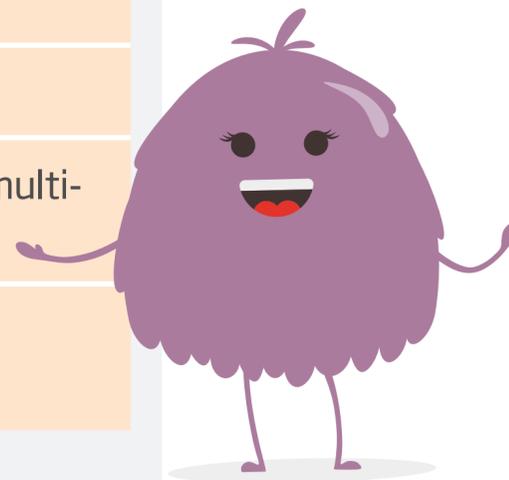
Denke daran, dass alle Menschen Identitätsfaktoren wie Abstammung, Hautfarbe, ethnische Zugehörigkeit und Nationalität haben. Vermeide Verallgemeinerungen zu ethnischen Gruppen, denn innerhalb jeder ethnischen Gruppe gibt es eine große Vielfalt (z. B. sind Aussagen wie „Asiaten sind alle xyz“ oder „Weiße tun immer dies oder jenes“ unangemessen).

Bemühe dich außerdem, die korrekten Bezeichnungen zu verwenden, wenn du über den Hintergrund oder die Herkunft einer Person oder Gruppe sprichst. Wenn du zum Beispiel nur asiatische Menschen meinst, vermeide umfassendere Bezeichnungen wie „Asiaten“. Oder vermeide den Begriff „Afroamerikaner“ für eine schwarze Person, die tatsächlich kein Amerikaner ist.

Inklusive Sprache: Abstammung und ethnische Zugehörigkeit

In der Tabelle unten sind Möglichkeiten aufgeführt, wie der ethnische und Abstammungs-Hintergrund einer Person inklusiv bezeichnet werden kann. Denke daran, jeder Mensch kann selbst wählen, wie er/sie sich selbst bezeichnet; wenn er/sie also eine bestimmte Bezeichnung bevorzugt, versuche, seine/ihre Wahl zu respektieren.

Nicht inklusiv	Inklusiver
Die Asiaten	Asiatische Menschen oder Menschen mit asiatischer Herkunft
Farbige	People of Colour
Mischling	Bi-nationaler Herkunft/multi-ethnischer Abstammung
Die Weißen	Menschen mit weißer Hautfarbe



Eine Anmerkung zum sozioökonomischen Hintergrund

Bezieht sich auf die soziale Klasse und finanzielle Situation einer Person oder Gruppe. Ergibt sich oftmals aus einer Kombination von Bildung, Einkommen und Beruf.

Wir alle haben einen sozioökonomischen Hintergrund. Dieser besteht aus verschiedenen sozialen und wirtschaftlichen Faktoren, auf die wir oftmals keinen Einfluss haben, unter anderem die Familiensituation einer Person oder wo diese geboren wurde und aufgewachsen ist. Diese Faktoren können einen Einfluss auf den Zugang zu Bildung, finanziellen Mitteln und anderen Möglichkeiten haben, was sich auf die Lebensqualität, die berufliche Laufbahn und Erfolge im Leben auswirkt.

Abstammung, ethnische Zugehörigkeit und sozioökonomischer Hintergrund überschneiden sich oft aufgrund von systematischer Diskriminierung von Menschen mit anderer Hautfarbe in der Vergangenheit und in vielen Ländern auch noch heute. Dennoch handelt es sich um verschiedene Kategorien; versuche also nicht, den sozioökonomischen Hintergrund einer Person aus deren Abstammung oder ethnischer Zugehörigkeit zu schließen.

Inklusive Sprache: Behinderung

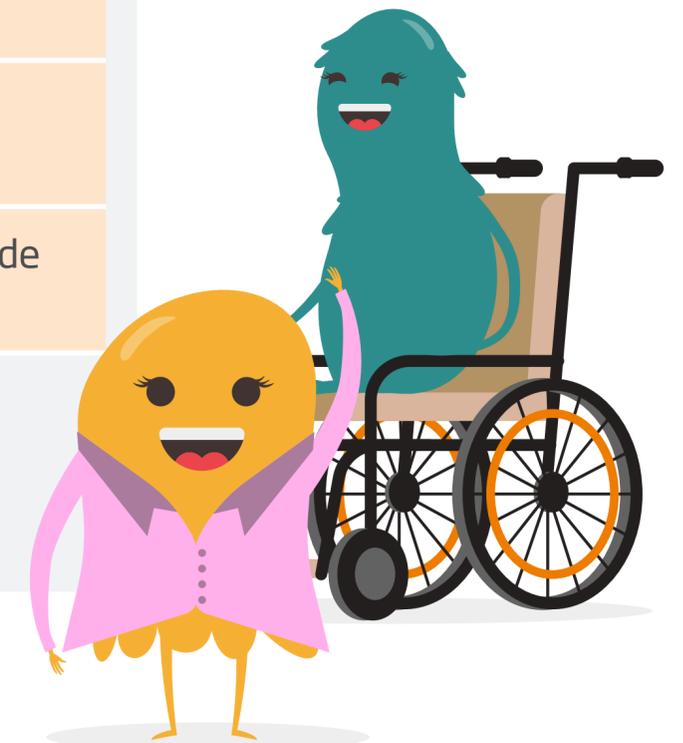
Behinderung wird definiert als jede körperliche oder geistige Beeinträchtigung, die die Befähigung eines Menschen zur Verrichtung normaler alltäglicher Tätigkeiten wesentlich einschränkt. Diese vage Definition umfasst eine große Bandbreite von Beeinträchtigungen, wie z. B. Mobilitätseinschränkungen, chronische Erkrankungen, Lernschwächen, psychische Störungen und mehr. Mitarbeitende können Behinderungen haben, die nicht gleich auffallen, da die meisten Behinderungen unsichtbar sind. Es ist wichtig, daran zu denken, dass es eine persönliche Entscheidung ist, wie behinderte Menschen sich selbst bezeichnen, und dass dies stets respektiert werden sollte.

- Menschen sollten aufgrund ihrer Behinderung/ Erkrankung weder eingeschränkt noch wegen ihres Gesundheitszustands als Opfer bezeichnet werden. Verwende Sprache, die Menschen mit Behinderung als aktive Individuen respektiert, die selbst über ihr Leben bestimmen.
- Vermeide Fragen wie „Was hast du?“ / „Was ist deine Behinderung?“ / „Wie ist das passiert?“.
- Wenn du, im Interesse der Barrierefreiheit, gern mehr erfahren möchtest, frage zuerst um Erlaubnis: „Ich würde gern mehr erfahren, wenn es dir nichts ausmacht, damit wir auf Barrierefreiheit achten können.“

Inklusive Sprache: Behinderung



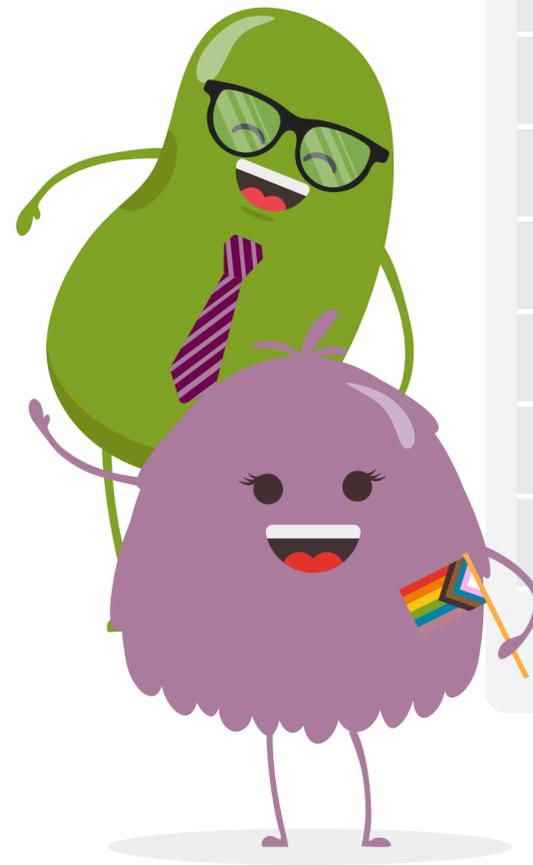
Nicht inklusiv	Inklusiver
Behinderte	„behinderte Menschen“ oder „Menschen mit Behinderung“ (je nach Präferenz der betreffenden Person)
betroffen, leidet an, Opfer	hat [Name der Krankheit oder Behinderung]
an den Rollstuhl gefesselt	nutzt einen Rollstuhl
taubstumm	gehörlos, Person mit einer Hörbehinderung/ Gehörschädigung
Blinde	Menschen mit Sehbehinderung, blinde Menschen, blinde und sehbehinderte Menschen



Inklusive Sprache: LGBTQ+

Inklusive Sprache für LGBTQ+ bedeutet, sich dahingehend respektvoll auszudrücken, wie Menschen ihre eigenen Körper, Geschlechter und Beziehungen beschreiben.

- Achte darauf, keine Annahmen über die persönlichen Umstände von Menschen zu treffen, und vermeide, die Geschlechtsidentität oder sexuelle Orientierung zu erraten oder eindeutig zuzuordnen.
- Verwende beispielsweise keine Begriffe, aus denen die Annahme hervorgeht, dass jede*r eine*n andersgeschlechtliche*nPartner*in hat.



Nicht inklusiv	Inklusiver
Ehemann, Ehefrau	Partner*in
Schwul, Lesbisch, Bisexuell	Homosexuell
Straight	Heterosexuell
Geschlechtsumgewandelt	Transgender
Welche Pronomen bevorzugst du?	Welche Pronomen verwendest du?
Sexuelle Präferenz	Sexuelle Orientierung
Mutter-/Vaterschaftsurlaub	Elternzeit

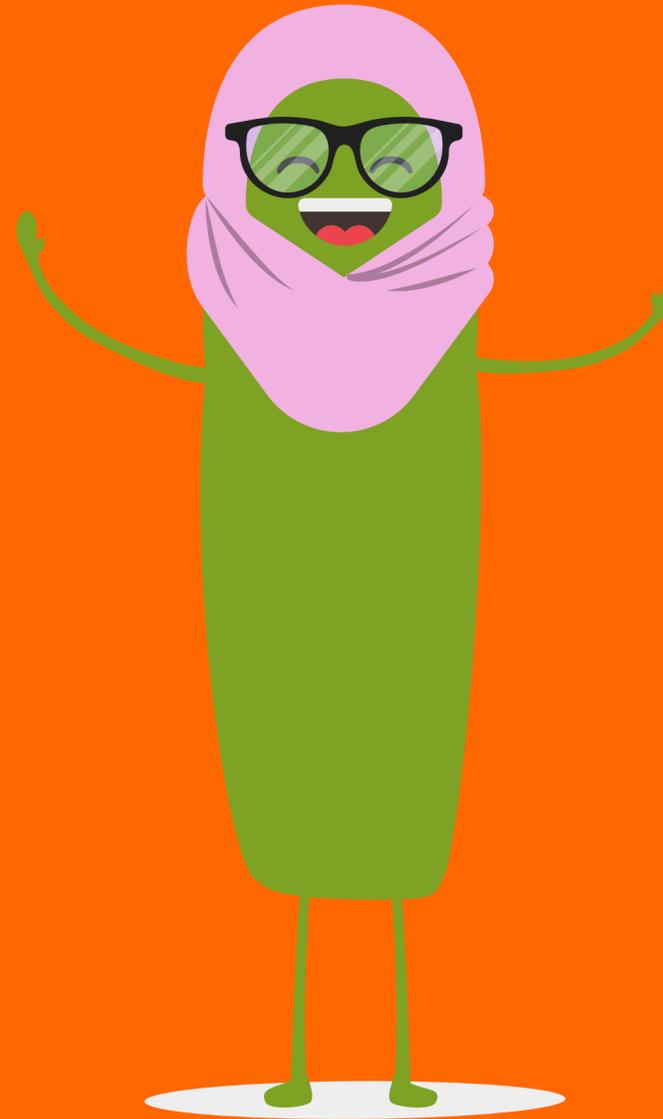


Inklusive Sprache: LGBTQ+

Pronomen

Pronomen sind Wörter der alltäglichen Sprache, mit denen wir uns selbst und andere bezeichnen. „Ich“, „mir“, „sie/ihr“ und „er/sein“ sind einige Beispiele für Pronomen. Verwende stets die richtigen Pronomen oder Anredeformen für Kolleg*innen, wenn dir diese bekannt sind.

- Die richtige Verwendung von Pronomen ist ein wichtiger Faktor, damit sich alle willkommen und integriert fühlen. Wenn du über eine Person sprichst, bei der du nicht weißt, welche Pronomen sie verwendet, kannst du sie auch einfach beim Namen nennen. Zum Beispiel: „Ich habe mir neulich Robins Vorschlag angesehen. Robin hat großartige Arbeit geleistet.“
- Du kannst ein Vorbild für inklusive Führung sein, indem du deine Pronomen angibst, wenn du dich vorstellst und/oder diese in deine E-Mail-Signatur aufnimmst.
- Wenn du dir nicht sicher bist, welche Pronomen ein*e Kolleg*in verwendet, frage ihn/sie oder achte darauf, welche Pronomen er/sie verwendet. Respektiere jedoch die Privatsphäre der Menschen; stelle persönliche Fragen nur in Situationen, in denen sie sich wohlfühlen.
- Wenn du einen Fehler machst und falsche Pronomen verwendest, verbessere dich sofort, und verwende das richtige Pronomen im gleichen Gespräch, damit du es dir besser merkst. Entschuldige dich nicht zu ausführlich, da dies die andere Person unter Druck setzt, dich zu trösten. Danke der Person, die dich berichtet hat, übernimm Verantwortung, korrigiere dich und bemühe dich weiterhin.



05

Inklusive Personalführung

Inklusive Personalführung

Inklusive Personalführung bedeutet, die eigenen Mitarbeitenden auf eine Art und Weise zu behandeln, die die Beiträge jedes und jeder Einzelnen im Team unterstützt und anerkennt sowie Identitäten, Hintergründe und persönliche Umstände respektiert.

Inklusive Führungskräfte sind für den Aufbau von psychologischer Sicherheit von entscheidender Bedeutung. Psychologische Sicherheit ist das Gefühl, dass man eigene Gedanken, Ansichten und Ideen frei äußern kann, ohne Angst vor negativen Folgen.



Gestalte deine Meetings inklusiv

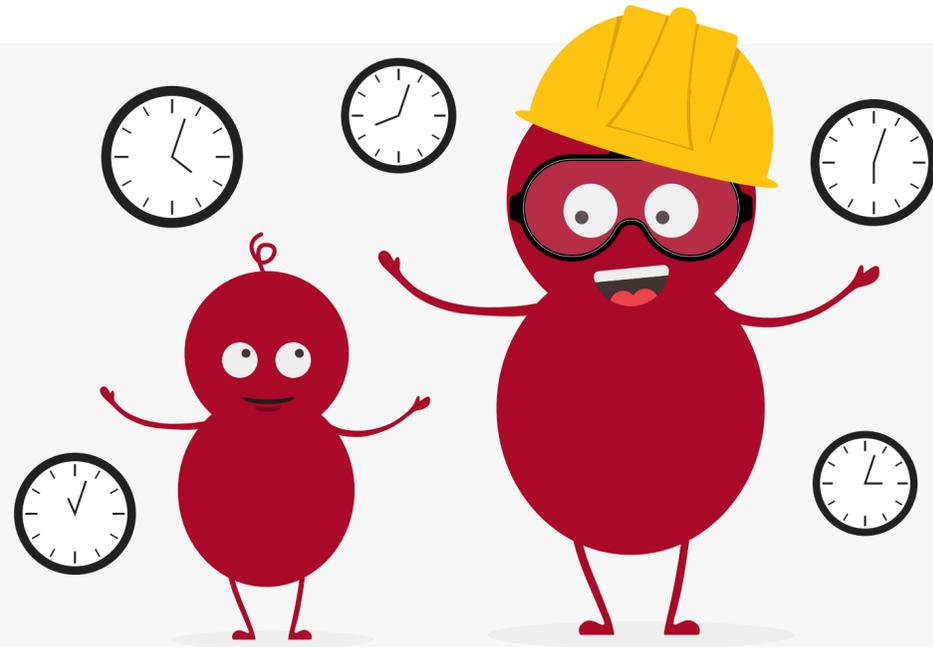
Tipps für inklusive Meetings

- Teile nach Möglichkeit Informationen vor dem Meeting mit (z. B. das Thema, die Tagesordnung, die angestrebten Ergebnisse und eventuelle Kernfragen). So können die Teilnehmenden vorbereitet sein und ihre Gedanken leichter mitteilen.
- Sorge von Anfang an dafür, dass sich alle willkommen fühlen. Dazu kann man beispielsweise das Meeting folgendermaßen eröffnen: „Wir wollen offen für neue Ideen sein und Widerspruch respektvoll zum Ausdruck bringen.“
- Gib allen die Möglichkeit, sich zu äußern. Dies kann man beispielsweise mit der Frage tun, ob noch jemand etwas hinzufügen möchte.
- Versuche einen Rahmen zu schaffen, in dem die Menschen wissen, dass sie eine andere Meinung als du, die Führungskraft, äußern können (und sollen), und dass Widerspruch und Diskussionen bessere Entscheidungen ermöglichen. Du kannst zum Beispiel sagen: „Erkläre mir, warum ich falsch liege.“
- Denke an Zeitzeonen und persönliche Verpflichtungen (z. B. Betreuung). Wenn jemand nicht teilnehmen kann, lass der Person die Notizen zukommen, damit sie sich trotzdem einbringen kann.
- Menschen lernen und verarbeiten Informationen auf unterschiedliche Art und Weise. Versuche dies bei der Erstellung einer Tagesordnung und von Inhalten für Meetings, Schulungen und Workshops zu berücksichtigen.

In inklusiven Meetings fühlen sich die Mitarbeitenden beachtet und respektiert und das Team profitiert von vielen verschiedenen Ideen.



Gestalte deine Meetings inklusiv

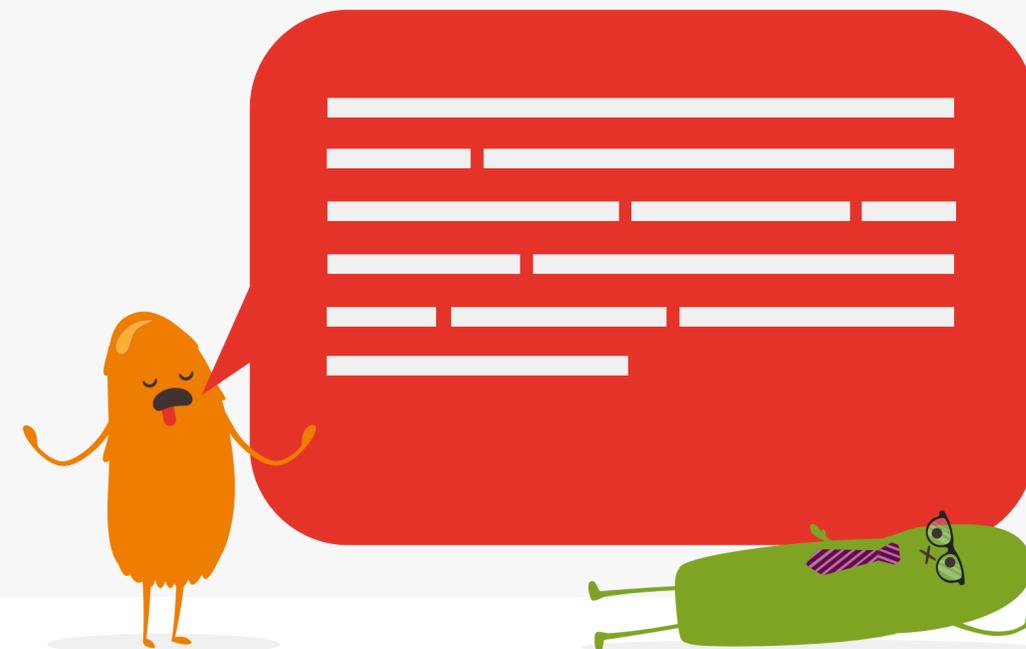


Berücksichtige die Arbeitszeiten und Terminpläne aller Teilnehmenden

- Versuche nach Möglichkeit, die Zeiten deiner Meetings zu variieren, damit jede*r wenigstens ab und zu teilnehmen kann.

Wähle deine Worte mit Bedacht

- Denke daran, als Führungskraft haben deine Worte eine große Wirkung. Verwende inklusive Sprache, damit sich alle willkommen und integriert fühlen. Siehe hierzu den Teil zu **Inklusiver Sprache** in diesem Leitfaden.

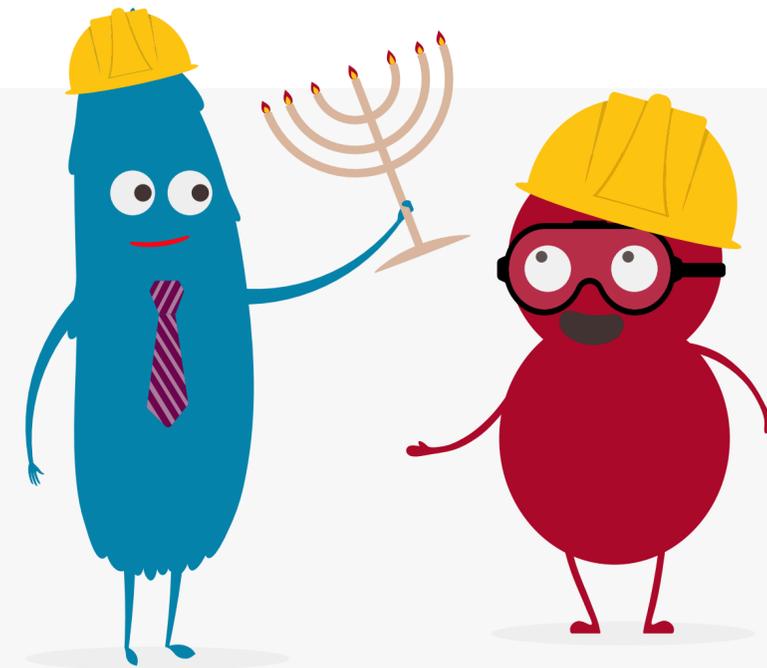
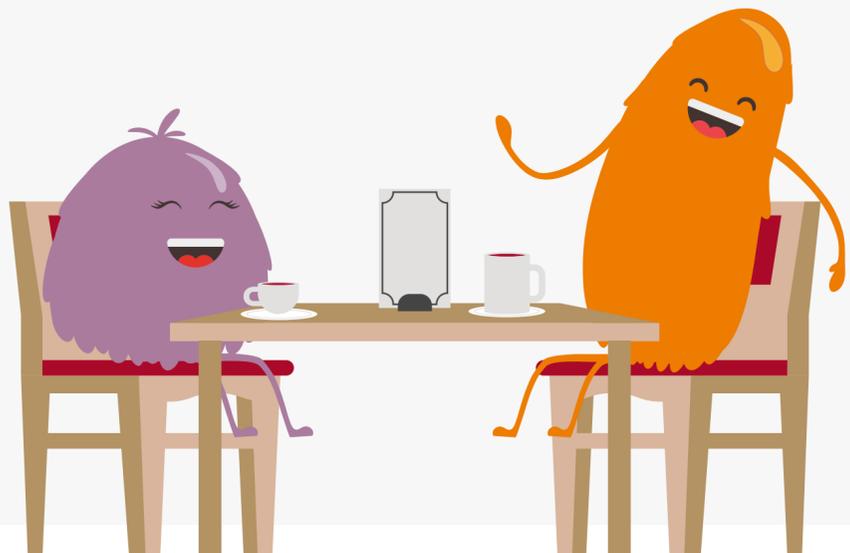


Gestalte deine Meetings inklusiv

Sei interessiert und höre zu

Plane Kaffeepausen und zwanglose Treffen mit Kolleg*innen.

- Nimm Anteil an ihren Erfahrungen am Arbeitsplatz und außerhalb.
- Beachte dabei die Arbeitszeiten und Termine, die Privatsphäre und die Arbeitsbelastung der anderen. Wenn jemand nicht an zwanglosen Gesprächen teilnehmen kann, nimm das nicht persönlich.



Begehe Feiertage mit Kolleg*innen

Nicht alle feiern Weihnachten oder Ostern. Jeden Feiertag zu begehen, mag etwas schwierig sein, aber erwäge, bestimmte Tage zu feiern, die deinen Mitarbeitenden etwas bedeuten.

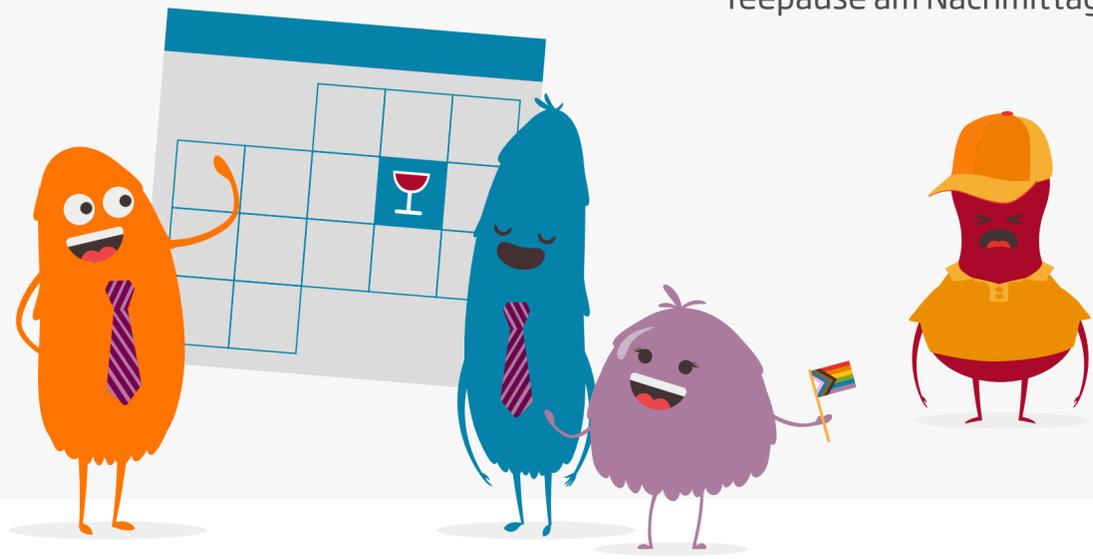
Denke daran, die Rechercharbeit sowie die Organisation und Durchführung von Feiern oder bedeutenden Anlässen nicht einer Person allein zu überlassen.

Gestalte deine Meetings inklusiv

Gestalte Teambuildingsaktivitäten inklusiv

Gestalte das Programm für soziale Unternehmungen barrierefrei, indem du verschiedene Aktivitäten anbietest.

- Wenn ihr auswärts essen geht, Sorge dafür, dass die Ernährungsbedürfnisse und Speisevorlieben von allen berücksichtigt werden.
- Wenn sich das Team immer nur abends in einer Kneipe trifft, können manche Mitarbeitenden eventuell nie teilnehmen, z. B. Kolleg*innen, die jemanden pflegen, Eltern, Beschäftigte an Telearbeitsplätzen oder die keinen Alkohol trinken. Variiere Zeit und Art der Unternehmungen, und erwäge auch Aktivitäten im Laufe des Arbeitstags, wie z. B. eine Kaffee- und Teepause am Nachmittag.



Ermuntere zur Beteiligung an aktiven Netzwerken

Die aktiven Netzwerke bieten ihren Mitgliedern eine Plattform, um offen über ihre Erfahrungen, Anliegen und Sichtweisen zu sprechen.

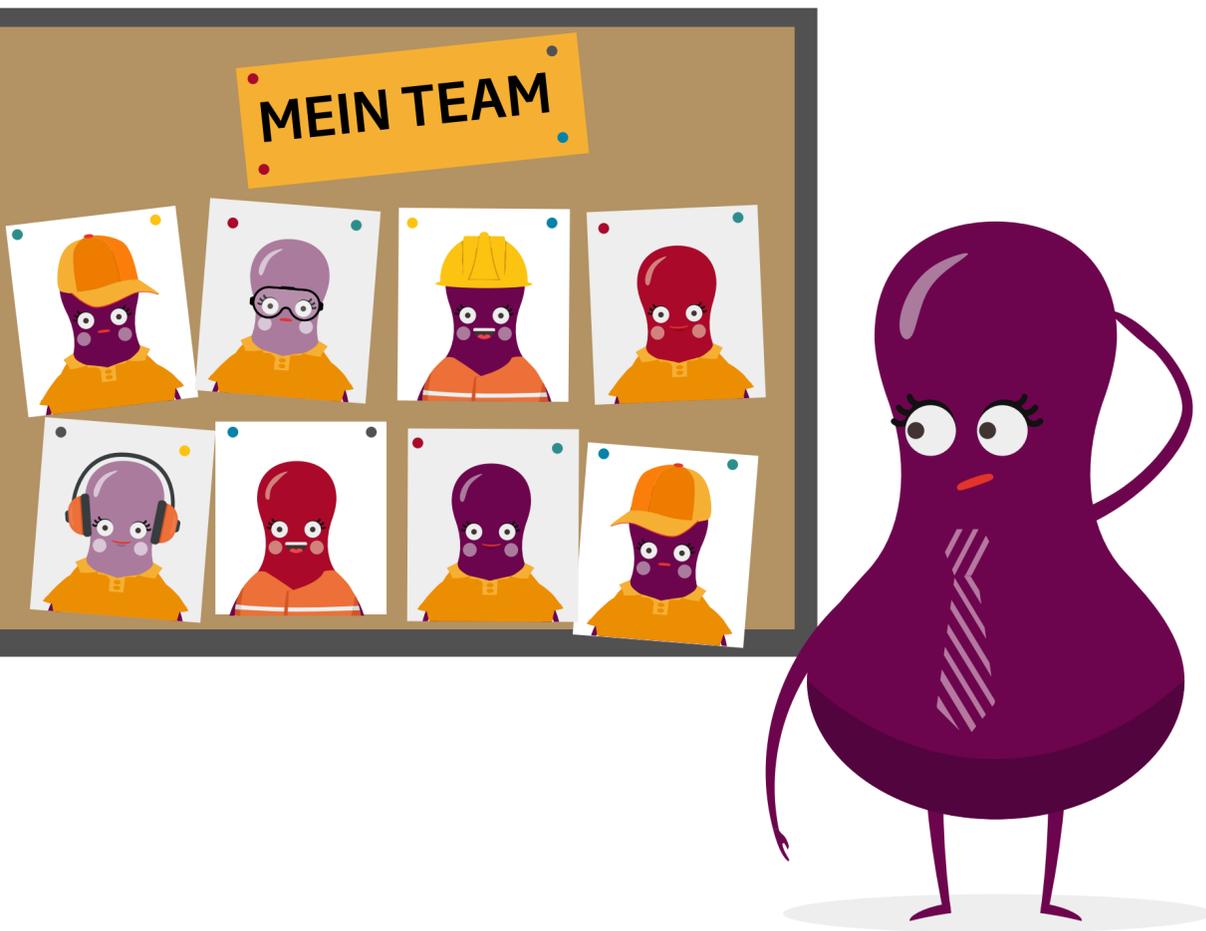




06

Wie wird mein Team vielfältiger?

Wie wird mein Team vielfältiger?

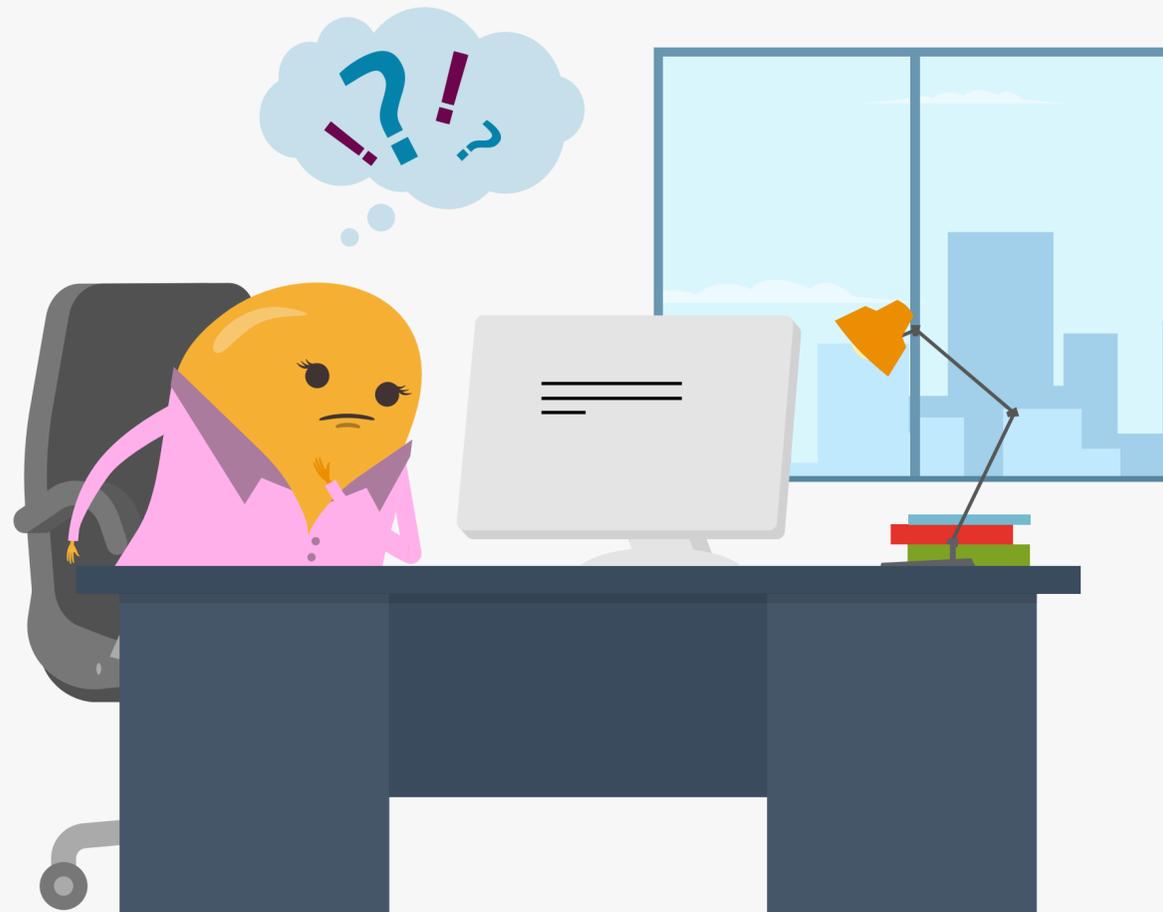


DS Smith soll ein vielfältiger und inklusiver Arbeitsplatz sein, der die uns umgebende Gesellschaft widerspiegelt.

Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle bei inklusiven Einstellungsverfahren zu, z. B. durch Verwendung von inklusiver Sprache in Stellenbeschreibungen, durch Nutzung von vielfältigen Talentpools, durch Begrenzung der Voreingenommenheit bei der Vorauswahl und in Bewerbungsgesprächen sowie durch Schaffung eines einladenden Umfelds. Führungskräfte leisten einen aktiven Beitrag bei der Umsetzung einer diskriminierungsfreien Behandlung von Bewerbenden, unabhängig von Geschlecht, Abstammung, Nationalität, Alter, sexueller Orientierung, sozioökonomischem Hintergrund, Betreuungspflichten, Religion und eventuellen Behinderungen, um gleiche Chancen für alle zu ermöglichen.

Wie wird mein Team vielfältiger?

Tipp 1



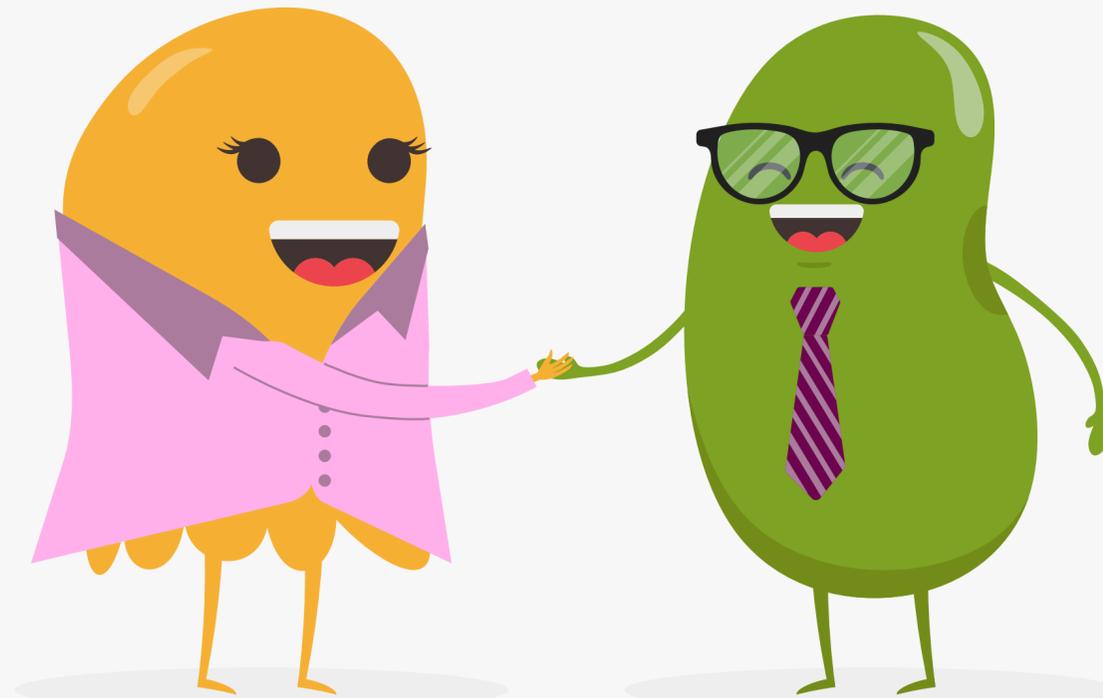
Verfasse inklusive Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen

Verwende in Stellenausschreibungen inklusive Sprache, damit potentielle Bewerbende nicht schon in der Frühphase abgeschreckt werden.

- Überprüfe Stellenausschreibungen, um vorurteilsbehaftete Sprache oder unnötige Qualifikationen zu entfernen. Ein Beispiel wäre die Beschreibung als „dynamisch und flexibel“, was Bewerbende mit bestimmten Bedürfnissen abschrecken könnte.
- Entferne geschlechtsspezifische Sprache. Ein Beispiel dafür wäre „Wir suchen einen Leiter“, da die Verwendung der männlichen Form weibliche und nichtbinäre Bewerbende ausschließt. Verwende in diesem Fall „(m/w/d)“ hinter „Leiter“ oder „Leitung“. Es gibt Webseiten, die überprüfen, ob Stellenausschreibungen inklusiv formuliert sind, wie z. B. **Gender Decoder**.
- Betone das Engagement von DS Smith für DE&I und die Unterstützung der aktiven Netzwerke in der Stellenausschreibung.
- Gib an, dass „Menschen jeden Hintergrunds aufgefordert werden, sich zu bewerben“. Achte in Deutschland darauf, dass der entsprechende Standard-Satz in der Ausschreibung enthalten ist.

Wie wird mein Team vielfältiger?

Tipp 3



Sorge bei jedem Kontakt mit einem/r Bewerbenden für eine positive und inklusive Erfahrung

Erleichtere die Terminierung von Bewerbungsgesprächen, gestalte sie barrierefrei und flexibel, indem du den Bewerbenden mehrere Termine zur Auswahl anbietest, mit sowohl frühen als auch späten Terminen, und frage proaktiv nach, ob besondere Vorkehrungen zu treffen sind.

Dies könnten beispielsweise folgende sein:

- Bereitstellung von Material in Großdruck oder Braille
- zusätzliche Zeit für Tests oder Gespräche
- Reservierung eines barrierefreien Parkplatzes

Frage standardmäßig nach den Pronomen des/der Bewerbenden, sofern nicht bereits im Lebenslauf angegeben oder in der Vorabkommunikation geklärt.

Wie wird mein Team vielfältiger?

Tipp 4

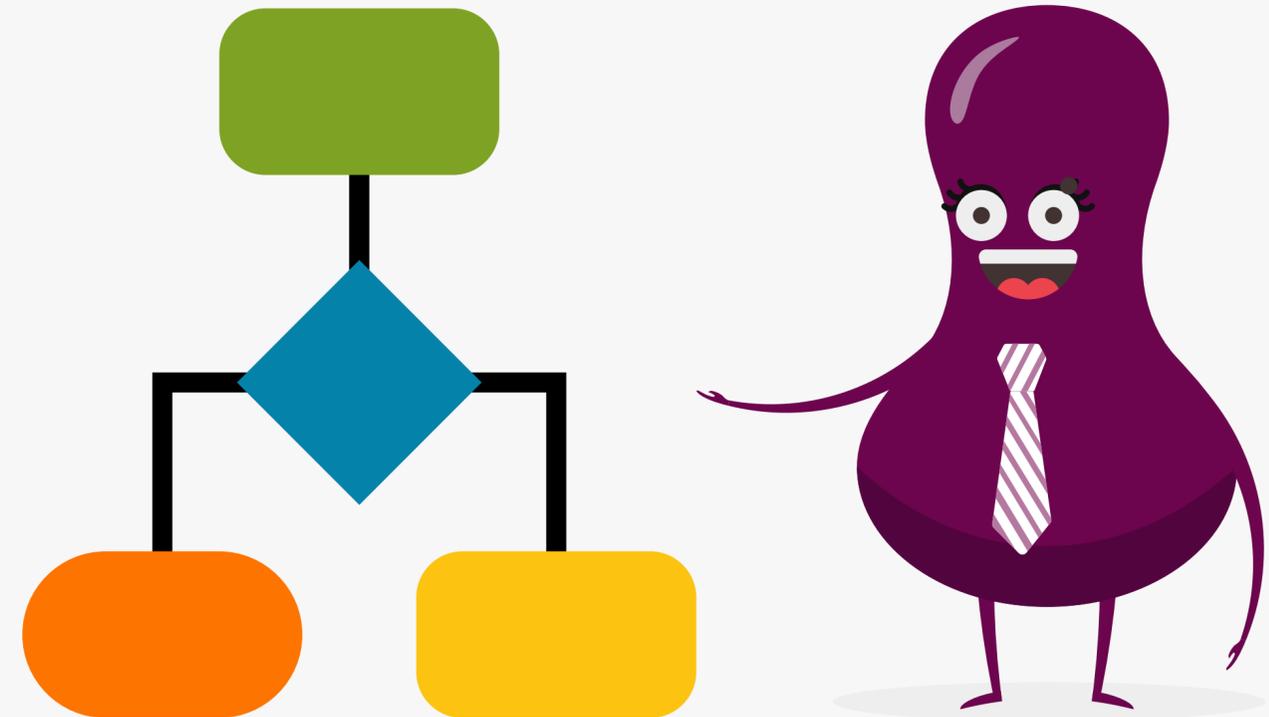
Sei in Bezug auf das Einstellungsverfahren transparent

Es ist bewährte Praxis, die Bewerbenden über den gesamten Ablauf des Einstellungsverfahrens zu informieren, sofern dies möglich ist, mit Herausstellung der wesentlichen Phasen, u. a.:

- Wie viele Runden von Bewerbungsgesprächen es wahrscheinlich geben wird
- Ob besondere Tests dazugehören
- Wann du erwartest, eine endgültige Entscheidung zu treffen

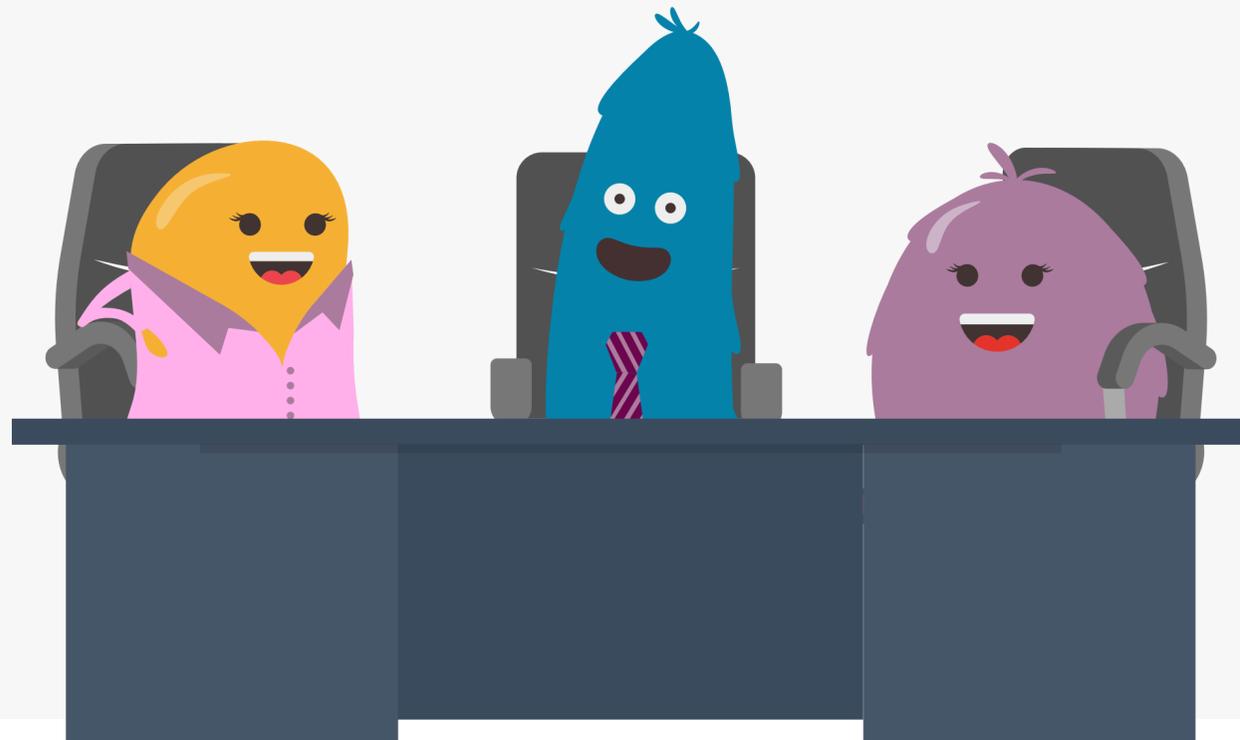
Ermutige die Bewerbenden auch, die einstellende Führungskraft oder das Personalgewinnungs-Team zu kontaktieren, falls sie im Verlauf des Einstellungsverfahrens Fragen haben sollten.

Dies kann Bewerbende mit Betreuungsaufgaben unterstützen, die eventuell Extratermine für Bewerbungstermine vereinbaren müssen.



Wie wird mein Team vielfältiger?

Tipp 5

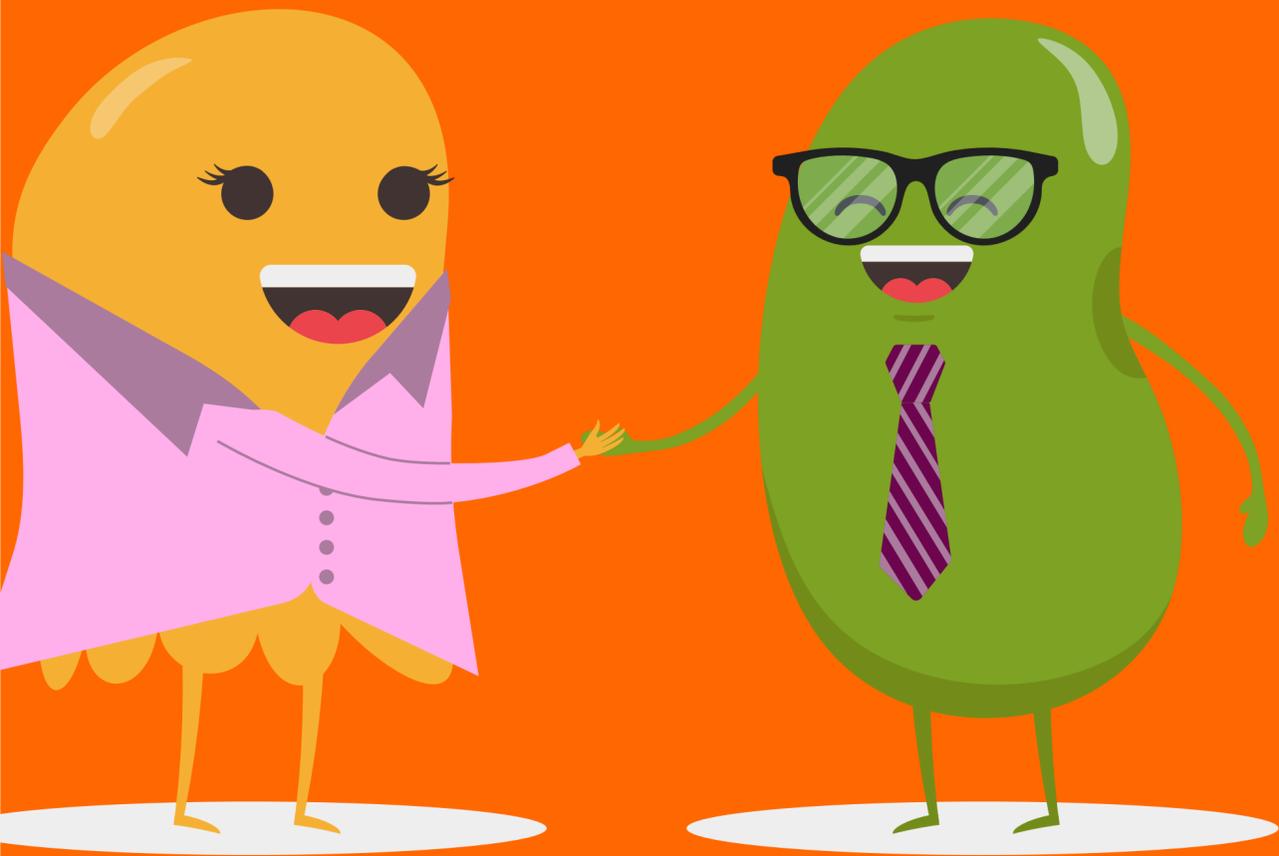


Standardisiere das Gespräch

- Erstelle einen vielfältigen „Einstellungskatalog“ oder bitte mehrere Mitarbeitende des Teams, eigene Gespräche durchzuführen, damit die Bewerbenden aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilt werden
- Verwende für jede*n Bewerbenden dieselben Fragen
- Verwende strukturierte Fragen auf der Grundlage der Stellenbeschreibung, um Voreingenommenheit zu vermeiden und den Bewerbenden die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen
- Informiere Dich vor der Durchführung von Bewerbungsgesprächen eventuell über unbewusste Voreingenommenheit oder absolviere das E-Learning in **Percipio** über unbewusste Voreingenommenheit

Zusätzliches Material

- 🕒 Sieh dir unsere Inklusionsrichtlinie auf unserem **Policy Hub** an

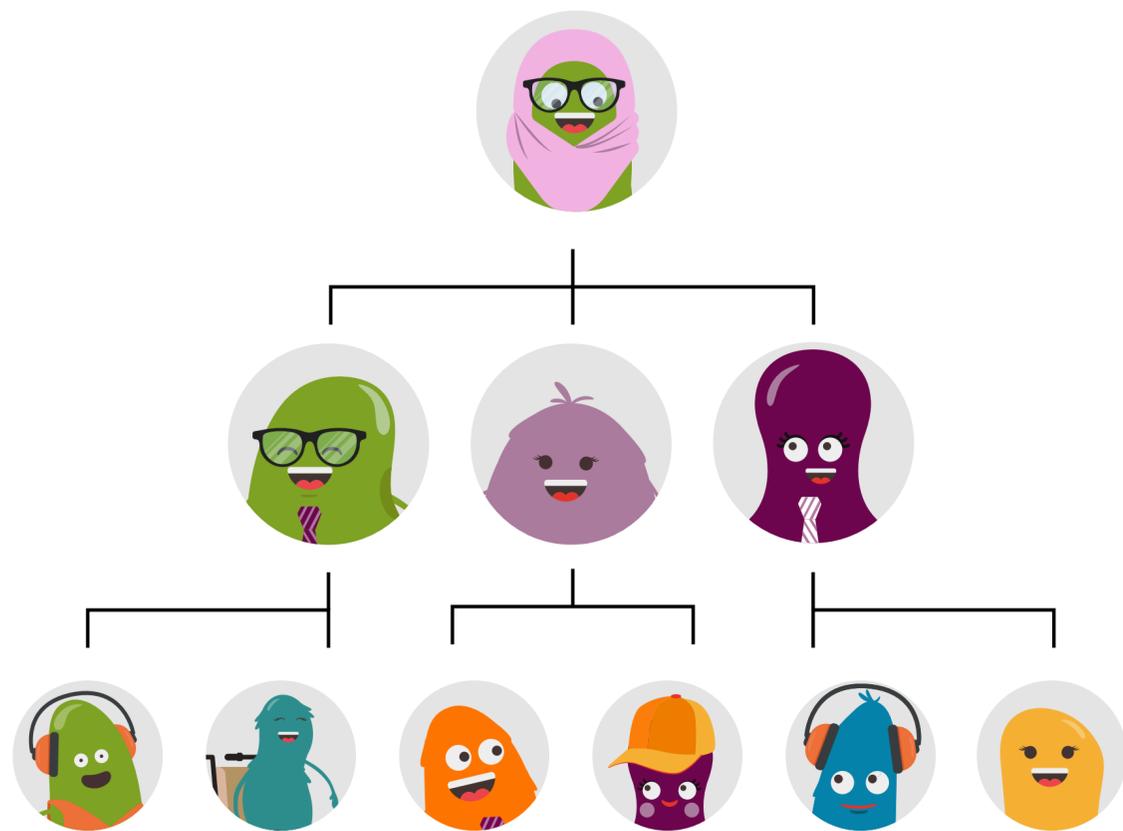


07

Wie werde ich
eine inklusive
Führungskraft?

Wie werde ich eine inklusive Führungskraft?

Inklusive Personalführung steht im Mittelpunkt unserer Strategie „Jetzt. Und zukünftig.“



Was ist eine inklusive Führungskraft?

Inklusive Führungskräfte:

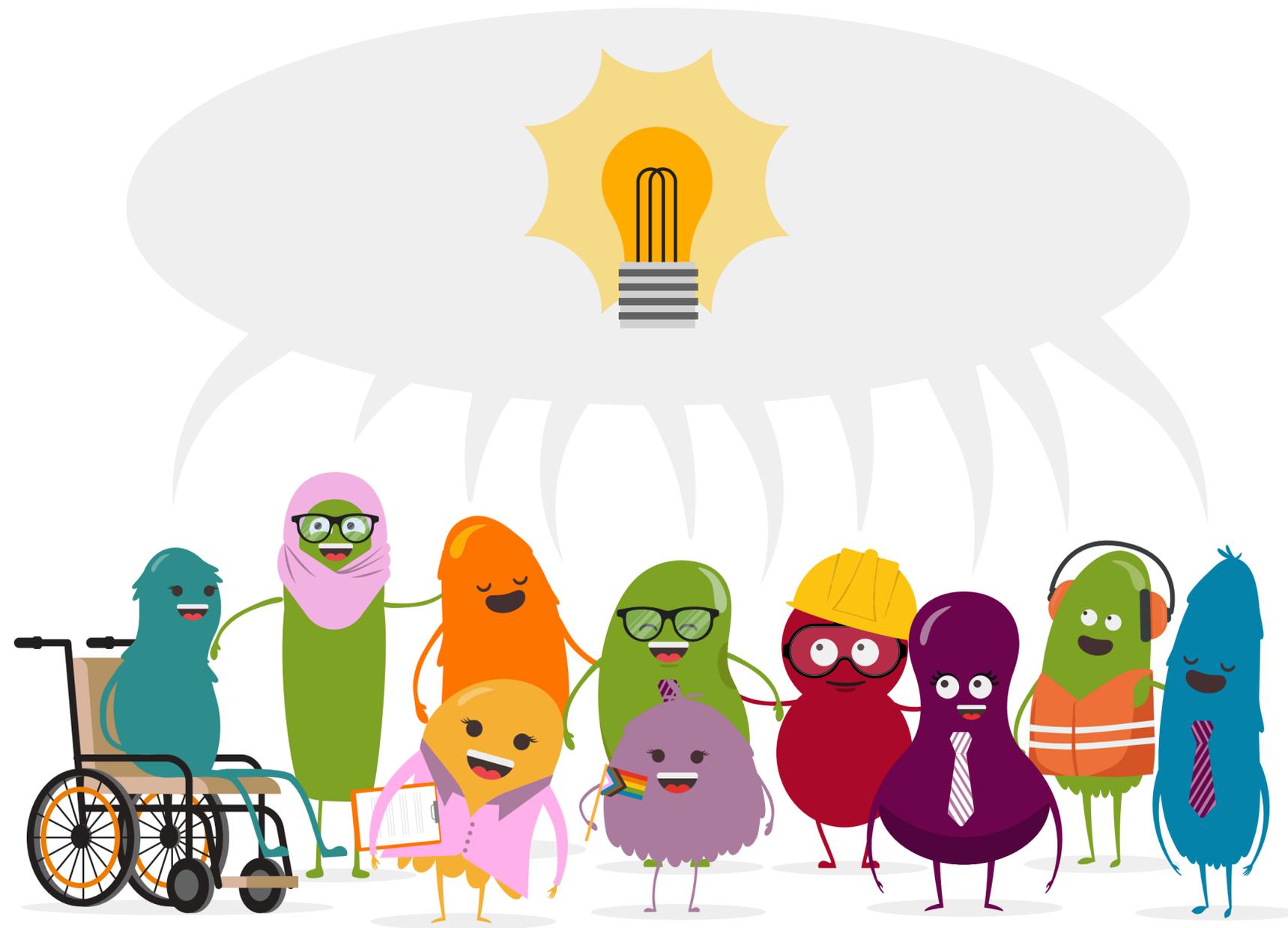
- Schätzen vielfältige Sichtweisen und schaffen eine Atmosphäre, in der die Menschen das Gefühl haben, dass ihre Ansichten und Beiträge wertgeschätzt werden.
- Dienen mit ihrem Verhalten als Vorbild für ihre Teams, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jede und jeder beachtet, respektiert und in der Lage fühlt, etwas beizutragen.

Alle Führungskräfte mit Personalverantwortung werden zu einem **Workshop über inklusive Personalführung** eingeladen.

Der Workshop behandelt folgende Aspekte:

- Inklusive Personalführung und warum sie für DS Smith wichtig ist
- Deine Rolle bei der Beeinflussung der DE&I-Agenda
- Praktische Ideen und Aktionspläne

Wie werde ich eine inklusive Führungskraft?



Nimm dir die Zeit,
die individuellen
Sichtweisen
verschiedener
Mitarbeitenden deines
Teams zu verstehen
und ein kooperativeres
Umfeld zu schaffen.

Wie werde ich eine inklusive Führungskraft?

Tipp 1

Bemühe dich bewusst, vielfältige Sichtweisen einzuholen

Eine gute Möglichkeit wäre, Ideen und Ansichten von verschiedenen Mitarbeitenden zu bevorstehenden Aufgaben oder Projekten einzuholen.

Tipp 2

Sei dir deiner persönlichen Voreingenommenheit bewusst

Wir alle sind voreingenommen, oftmals unbewusst, und dies kann unsere Wahrnehmung und Entscheidungen beeinflussen. Unsere Voreingenommenheit kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn wir gestresst oder überlastet sind, außerdem wenn wir müde, hungrig, traurig, verärgert oder unter Zeitdruck sind.

Als Führungskräfte liegt es in unserer Verantwortung, uns unserer eigenen Voreingenommenheit bewusst zu werden und zu verstehen, wie sich diese eventuell negativ auf andere Personen auswirken kann, insbesondere auf Angehörige von unterrepräsentierten gesellschaftlichen Gruppen. Mehr zu **persönlicher Voreingenommenheit** später in diesem Leitfaden.

Tipp 3

Gib den Ton an - mit Worten und Taten

Verwende Sprache, die inklusiv und respektvoll für verschiedene Kulturen ist (siehe den Teil dieses Leitfadens zu **Inklusiver Sprache**).

08

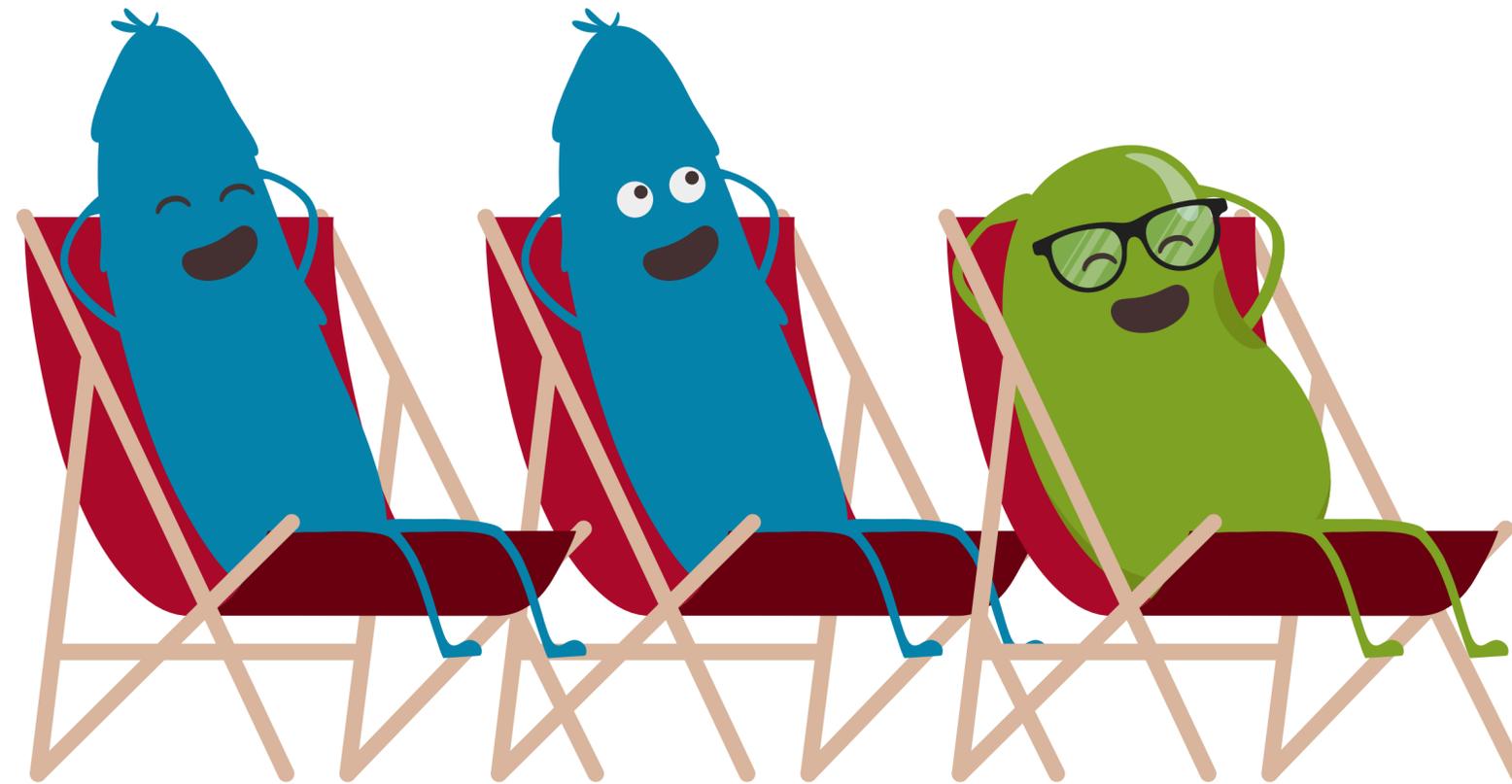


Wie schaffe ich
in meinem Team
ein Gefühl der
Zugehörigkeit?

Wie schaffe ich in meinem Team ein Gefühl der Zugehörigkeit?

Ein Arbeitsplatz, der ein Gefühl der Zugehörigkeit fördert, schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeitenden auf der Arbeit sie selbst sein können, ohne Angst davor, ver- oder beurteilt oder ausgeschlossen zu werden.

Wenn sich die Mitarbeitenden zugehörig fühlen, ist es wahrscheinlicher, dass sie ihre Ideen mitteilen und als Team zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.



Was ist Zugehörigkeit?

Zugehörigkeit am Arbeitsplatz bezieht sich auf die alltägliche Erfahrung der Menschen, dass sie integriert sind und so akzeptiert werden, wie sie sind.

Das ist wichtig, denn wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Persönlichkeiten und Beiträge wertgeschätzt werden, sind sie produktiver, motivierter und loyaler.

Wie schaffe ich in meinem Team ein Gefühl der Zugehörigkeit?

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle dabei, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen. Mitarbeitende, die ihren Vorgesetzten vertrauen, und glauben, dass sie diesen als Menschen wichtig sind, entwickeln wahrscheinlicher ein Gefühl der Zugehörigkeit.

Lerne dein Team kennen

Einer der ersten Schritte bei der Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls ist es, die Vielfalt der Mitglieder deines Teams anzuerkennen und wertzuschätzen. Lerne die Mitglieder deines Teams als Individuen kennen:

- Organisiere gelegentlich Mittagessen oder Kaffeetrinken in kleineren Gruppen.
- Nimm dir in Eins-zu-Eins-Gesprächen Zeit, sie nach ihren Interessen sowie nach ihren beruflichen Aufgaben zu fragen.



Kommuniziere inklusiv

Verwende inklusive Sprache, damit sich alle willkommen, respektiert und wertgeschätzt fühlen.

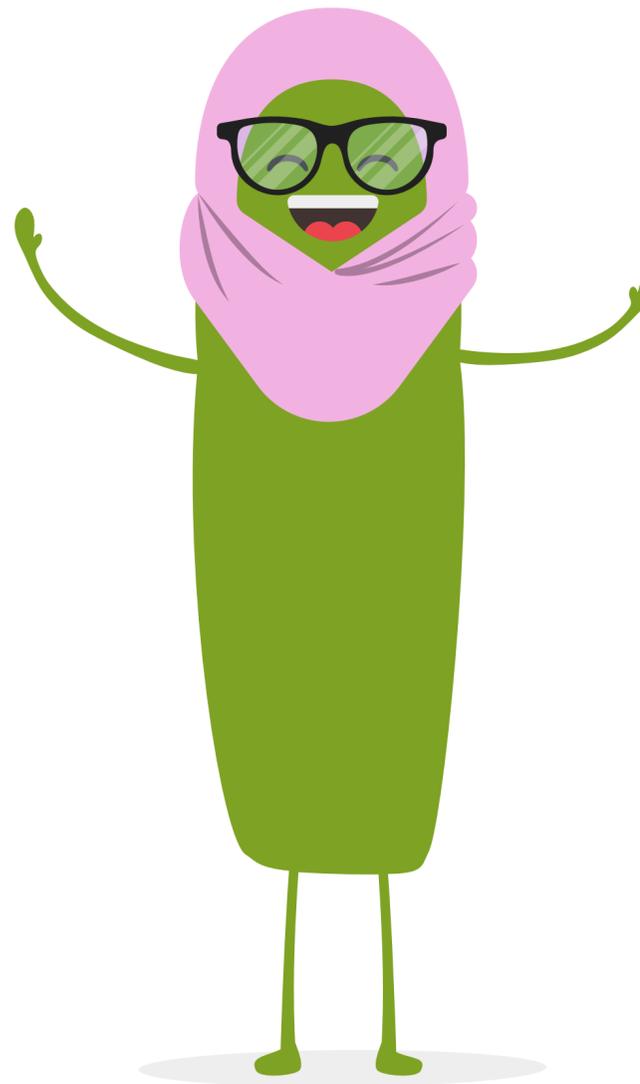


Aktives Zuhören

- Höre aktiv und urteilsfrei zu, wenn ein Teammitglied Bedenken oder Ideen äußert. Reagiere auf Feedback, wann immer möglich, oder erkläre, warum du nicht darauf reagieren kannst.
- Ermuntere die Mitglieder deines Teams, Feedback zu geben, und nimm es an. Das bedeutet, sie nach ihren Ansichten zu fragen und sich ihre Meinungen, Vorschläge und Anliegen anzuhören.



Wie schaffe ich in meinem Team ein Gefühl der Zugehörigkeit?



Vorbild sein

Sei Vorbild und fördere Verhaltensweisen und Einstellungen, die du von den Mitgliedern deines Teams erwartest, wie z. B. respektvoll zu sein und inklusive Sprache zu verwenden.



Erweitere dein Wissen über Probleme mit Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion



- Unterstütze unsere aktiven Netzwerke, beispielsweise durch die Teilnahme an Veranstaltungen, wo du dein Wissen über Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion verbessern kannst.
- Lies mehr Artikel online auf Seiten wie LinkedIn.

Anerkennung für deine Kolleg*innen

- Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre harte Arbeit und ihre Beiträge nicht zur Kenntnis genommen oder nicht anerkannt werden, entsteht oftmals ein Gefühl der mangelnden Wertschätzung.
- Nimm dir Zeit, die harte Arbeit und die Leistungen deiner Mitarbeitenden anzuerkennen. Die kann öffentlich - mit einer „Smithies“-Nominierung - erfolgen, im privaten Rahmen mit einem mündlichen „Danke“ oder mit einer einfachen Mitteilung.



Wie werde ich DE&I-Fürsprecher*in?

Ein*e Fürsprecher*in für DE&I zu werden, ist eine gute Möglichkeit, öffentlich zu zeigen, dass du dich dafür einsetzt, dass DS Smith ein Unternehmen wird, das stolz auf seine Vielfalt und die Unterschiede seiner Mitarbeitenden ist, sich um das Wohlergehen seiner Mitarbeitenden kümmert und Innovationen fördert.

Die einfachste Möglichkeit ist, ein*e Verbündete*r in einem unserer aktiven Netzwerke zu werden.

Ein*e Verbündete*r hat die folgenden 5 Schlüsselrollen:

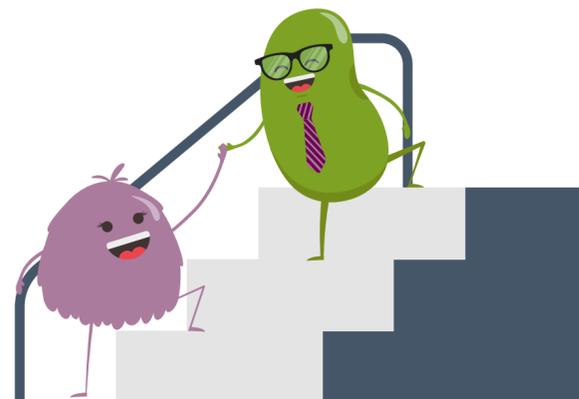
1 Mehr zuhören als selbst reden

- Nimm das Gesagte zur Kenntnis, höre zu und nutze die Gelegenheiten zum Lernen
- Nimm an Veranstaltungen zum Netzwerken und von Gemeinschaften teil, um eine klare Vorstellung von den Herausforderungen zu gewinnen, denen deine Kolleg*innen gegenüberstehen.

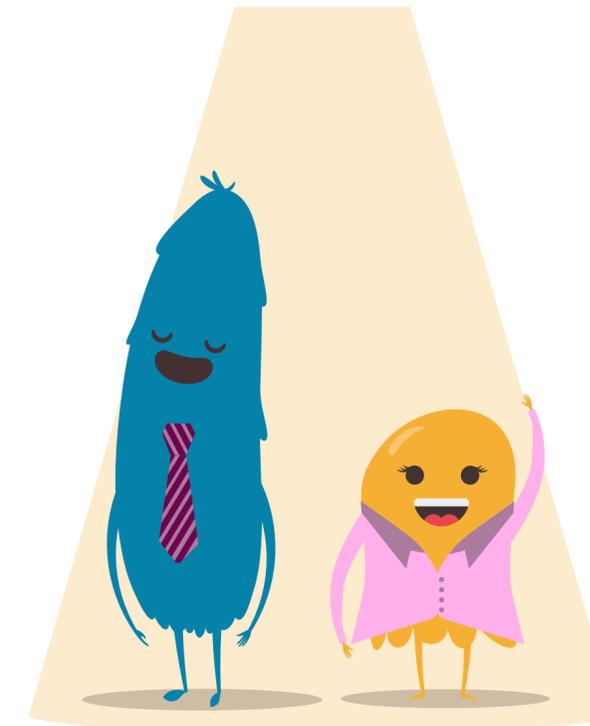


2 Berate andere

- Nutze deine Erfahrung und Position, um verschiedene Kolleg*innen zu beraten, um deren Blickwinkel und Beiträge zu erweitern.
- Suche nach Möglichkeiten, wie deine Kolleg*innen ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und weiterentwickeln können.



3 Teile das Rampenlicht



- Sieh dir das nächste Meeting oder die nächste Konferenz, an der du teilnimmst, genauer an. Sind genug Frauen anwesend, sind die Hauptredner alle „weiße Männer“ im mittleren Alter, gibt es Stimmen mit vielfältigen Hintergründen?
- Teile deinen Zugang und deine Möglichkeiten. Anstatt Meetings oder Vorträge immer selbst zu leiten, suche nach Möglichkeiten, wie du jemand anderen aus deinem Team einbeziehen kannst, vielleicht sogar ein Mitglied eines aktiven Netzwerks.

Wie werde ich DE&I-Ein*e Fürsprecher*in?

4 Erkenne Ausgrenzung - und vermeide sie

- Ein*e Verbündete*r kann neu erworbenes Wissen, wie Inklusion gelingen kann und wie es aussieht, in seine/ihre alltäglichen Rolle als Führungskraft einbringen.
- Wenn man beispielsweise als Verbündete*r für unser Netzwerk Behinderung und Verbündete aktiv ist, kann man die täglichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Behinderung besser einschätzen.



5 Gehe bei deiner Unterstützung strategisch vor

- Genau wie man nicht für jeden guten Zweck spenden kann, kann ein*e Verbündete*r nicht in jedem Netzwerk aktiv sein.
- Wähle die gesellschaftliche Gruppe aus, die du am besten kennst, oder die du am ehesten unterstützen möchtest, und wo deine Stimme für die anderen am nützlichsten ist.
- Berücksichtige deine Erfahrungen, deine Interessen und was du zu einem Netzwerk beitragen kannst. Besprich dies mit dem Leiter oder der Leiterin des Netzwerks und vereinbare, wie du dich sinnvoll einbringen kannst.





09

Wie erkenne ich
Mikroaggressionen
und wie gehe ich
mit ihnen um?

Wie erkenne ich Mikroaggressionen und wie gehe ich mit ihnen um?

Wenn wir ein Bewusstsein für Mikroaggressionen haben, können wir uns für ein inklusiveres Umfeld einsetzen. Wenn Menschen andauernd Mikroaggressionen ausgesetzt sind, können sie das Gefühl entwickeln, dass sie nicht dazugehören.

Was sind Mikroaggressionen?

- Mikroaggressionen bezeichnen kleine, subtile Aussagen oder Handlungen, die Randgruppen negative oder beleidigende Botschaften vermitteln.
- Oftmals sind sie nicht beabsichtigt, können aber auf die Person, die sie erfährt, erhebliche Auswirkungen haben.

Was sind Beispiele für Mikroaggressionen?

Beispiele für Mikroaggressionen sind Aussagen, die unterschwellig negative Annahmen über jemanden auf der Grundlage von seiner/ihrer Identität, z. B. Abstammung, Geschlecht, Sexualität, Behinderung oder Zugehörigkeit zu einer Randgruppe, zum Ausdruck bringen.

- „Für eine Frau bist du ziemlich klug.“
- Einen Raum voll mit Leuten als JUNGS zu bezeichnen.
- „Du siehst gar nicht wie ein Chef aus.“
- „Wo kommst du eigentlich her?“
- „Für mich bist du nicht behindert.“

Wie reagiere ich, wenn ich darauf aufmerksam gemacht werde, dass ich eine Mikroaggression begangen habe?

Eine Mikroaggression kann leicht passieren. Wenn du darauf aufmerksam gemacht wirst, dass du etwas gesagt hast, das bei jemand anderem einen negativen Effekt hat, sind hier einige Empfehlungen, wie man reagieren kann:

- Höre zu, ohne abwehrend zu sein. Wenn dir jemand sagt, dass etwas, das du gesagt hast, verletzend oder unangemessen ist, höre zu und nimm dir vor, aus der Erfahrung zu lernen.
- Entschuldige dich für den negativen Effekt, selbst wenn das nicht beabsichtigt war.
- Danke der Person, dass sie dich darauf aufmerksam gemacht hat.
- Bilde dich selbst durch entsprechende Lektüre oder Teilnahme an einer Veranstaltung zu unbewusster Voreingenommenheit und Mikroaggressionen weiter.

Wie erkenne ich Mikroaggressionen und wie gehe ich mit ihnen um?



Was solltest du tun, wenn du Zeuge einer Mikroaggression wirst oder auf eine Mikroaggression aufmerksam gemacht wirst?

Zeuge einer Mikroaggression zu werden, kann für eine Führungskraft eine unangenehme Situation sein.

Wenn du bei einer Mikroaggression mitlachst, erweckst du den Eindruck, dass du damit einverstanden bist, und wenn du wegsiehst, eine Mikroaggression ignorierst oder nicht anerkennst, legst du das Verhalten eines unbeteiligten Zuschauers an den Tag. Unser Ziel sollte sein, „aufzustehen“ und nicht wegzusehen, wenn wir Zeuge einer Mikroaggression werden, angemessen zu reagieren und bei dem/der betroffenen Mitarbeitenden nachzufragen.

Deine Reaktion ist von der Situation abhängig. Wenn es angemessen ist, mach sofort in der Situation darauf aufmerksam. Wenn du das nicht tun kannst, finde eine angemessene Gelegenheit, dies in einer privateren Situation zu besprechen, um zu erklären, warum die Äußerung unangemessen war. Halte die andere Person dazu an, über ihr Verhalten nachzudenken.

Frage baldmöglichst bei dem/der betroffenen Mitarbeitenden nach, ob er/sie okay ist, und biete bei Bedarf zusätzliche Unterstützung an. Es ist auch hilfreich, bei diesem/dieser Mitarbeitenden nachzufragen, ob er/sie sich ein anderes Eingreifen deinerseits gewünscht hätte, damit du dies in Zukunft weißt und dich beständig verbessern kannst.

Wo finde ich weitere Informationen und Unterstützung?

- Sprich mit einem/r Angehörigen der obersten Führungsebene oder der Personalabteilung.



10

Wie verstehe ich
meine eigene
Voreingenommenheit?

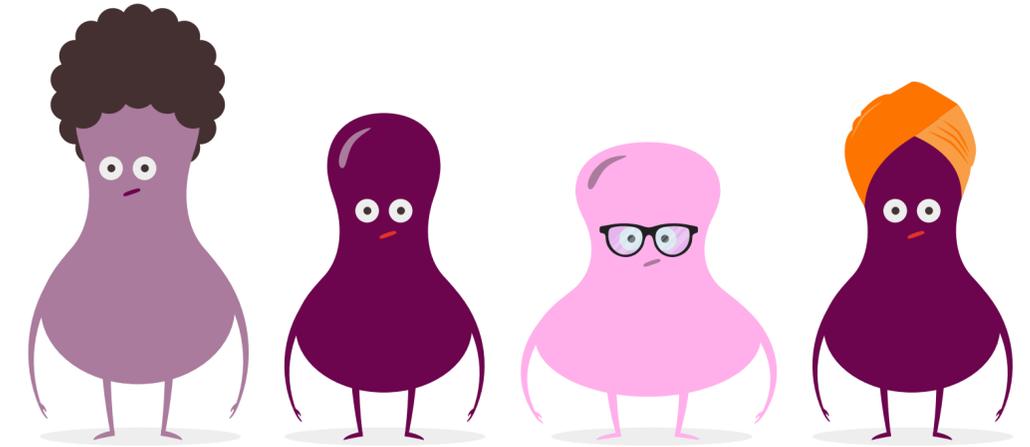
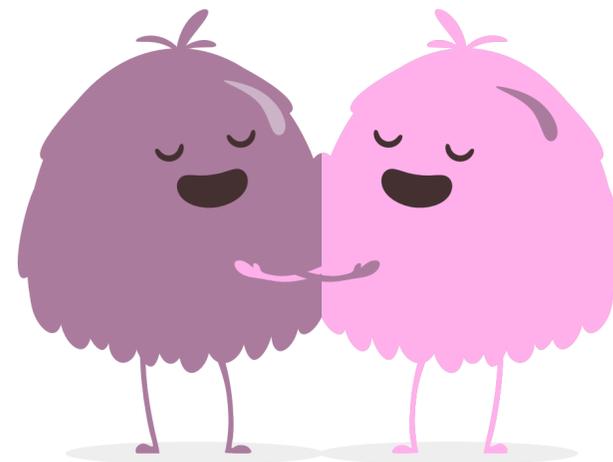
Wie verstehe ich meine eigene Voreingenommenheit?

Wir alle glauben gern, dass wir im Alltag fair und vernünftig sind. Wir glauben, dass wir Entscheidungen aus rationalen Überlegungen treffen. Und dennoch werden wir von unserem – sozialen, familiären oder institutionellen – Umfeld beeinflusst.

Unsere unbewusste Voreingenommenheit besteht in Einstellungen, deren wir uns nicht bewusst sind, aber die einen Einfluss darauf haben, wie wir über andere denken. Dies sind die fünf üblichen Formen der Voreingenommenheit:

Affinität

- Wir fühlen uns zu Menschen hingezogen, die uns vermeintlich ähnlich sind. Zu diesen Ähnlichkeiten können Hintergrund, Interessen und Aussehen gehören.
- Beispielsweise kannst du beim Einstellungsverfahren automatisch das Gefühl haben, dass jemand, der auf einer bestimmten Universität war, gut ins Team passen würde.
- Um das zu vermeiden, frage dich selbst einmal, warum du dich auf Arbeit zu bestimmten Menschen hingezogen fühlst.



Aussehen

- Unterschiedliche Behandlung von Menschen basierend auf ihren körperlichen Merkmalen, zum Beispiel Haarfarbe, Gewicht, Größe und wahrgenommene Schönheit.
- Studien deuten darauf hin, dass konventionell körperlich attraktive Menschen – nach eurozentrischen/westlich beeinflussten Gesichtspunkten – eher zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und eingestellt werden, schnell Karriere machen und mehr verdienen als Menschen, die nicht dem gängigen Schönheitsideal entsprechen.
- Ein strukturiertes Einstellungsverfahren, bei dem die Bewerbenden vor dem persönlichen Kontakt (bzw. einem Kontakt per Video) bewertet werden, trägt dazu bei, sich nicht vom Aussehen beeinflussen zu lassen.

Wie verstehe ich meine eigene Voreingenommenheit?

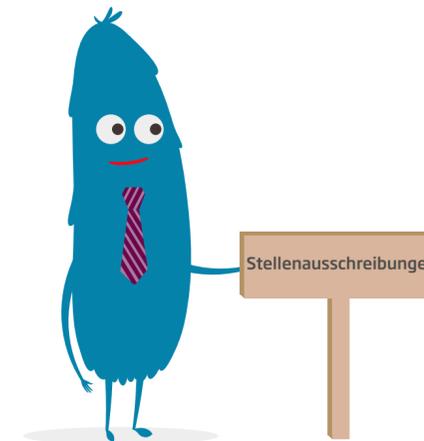
Bestätigung

- Die Neigung, neue Informationen auf eine Art auszuwählen und zu interpretieren, die die eigenen Ansichten bestätigt, und Informationen unberücksichtigt zu lassen oder zu ignorieren, die den eigenen Standpunkten widersprechen. Dies beeinträchtigt unsere Objektivität und kann zu falschen Entscheidungen führen.
- Um dies zu vermeiden, solltest du dich bei der Entscheidungsfindung auf Daten stützen. Wenn du im Einstellungsverfahren standardisierte, auf Fähigkeiten basierende Fragen stellst, erhalten alle eine faire Chance.



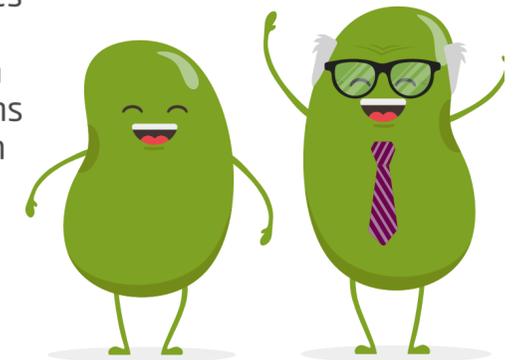
Geschlecht

- Wenn ein Geschlecht vor anderen bevorzugt wird, meistens in Bezug auf die bevorzugte Behandlung von Männern im Berufsleben.
- Eine Möglichkeit, dies zu vermeiden, sind geschlechtsneutrale Einstellungsverfahren mit anonymisierten Bewertungsmethoden, wie z. B. Tests der Fähigkeiten und Arbeitsproben.



Alter

- Bezieht sich darauf, jemanden aufgrund seines/ihrer Alters - ob jung oder alt - zu benachteiligen.
- Um Voreingenommenheit aufgrund des Alters zu vermeiden, gewähre deinen Mitarbeitenden leistungs- statt dienstzeitbasierte Vergütungen, verfasse Stellenausschreibungen ohne potenziell diskriminierende Formulierungen wie „junges Team“, und fördere ein Mentoring-Modell, bei dem jüngere Beschäftigte Teams mit älteren Mitarbeitenden bilden.



Wo finde ich weitere Informationen?

Unbewusste Voreingenommenheit - Lernmaterial

- Wenn du mehr über unbewusste Voreingenommenheit erfahren möchtest, ist weiteres Lernmaterial verfügbar. Wende dich an den/die Verantwortliche*n für Weiterbildung und Entwicklung oder an den/die Personalverantwortliche*n.

- Sowohl intern als auch extern gibt es eine Fülle an weiteren Informationen über Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion.
- Intern kannst du mehr über unsere **DE&I-Strategie** lesen.
- Wir stellen eine Fülle von zusätzlichen entsprechenden Lern- und Fortbildungsmaterialien bereit, die du **hier** abrufen kannst.
- Alternativ kannst du dich an die Personalabteilung wenden und besprechen, wie du Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion bei DS Smith am besten unterstützen kannst.

Vielen Dank

