

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



Kapitel 1

Was Inclusive Leadership bedeutet

#Essenzen



ROBERT versteht unter Inclusive Leadership die Fähigkeit und die Bereitschaft von Führungspersonen, sich so intensiv mit den Rahmenbedingungen ihrer Organisation zu beschäftigen, dass allen Beteiligten der gleiche Zugang und die gleichen Möglichkeiten geschaffen werden. Jede*r sollte ihr/sein ganzes Selbst zur Arbeit mitbringen dürfen. Für ihn beinhaltet Inclusive Leadership die Auseinandersetzung mit den eigenen Wahrnehmungslücken verbunden mit großer Neugier. Es geht darum zu verstehen, welche menschlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz zählen und wichtig sind und wie Unterschiede von Menschen so ausbalanciert werden können, dass das Ergebnis mehr ist als die Summe der Einzelteile.



Für **PHILINE** bedeutet Leadership die Bereitschaft, Menschen einzubinden, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sobald dies geschieht, hat man es auch mit der Vielfalt der Menschen zu tun und es gilt zu überlegen, wie sie wirksam gemacht werden kann. Dabei geht es um drei Punkte:

1. Das Wollen - bestehend aus:

- Der eigenen Neugier
- Dem Mut, den Status Quo in Frage zu stellen, Unsicherheit auszuhalten und dies nach außen hin zu vertreten
- Dem Commitment, dem Thema die nötige Zeit und Energie zu widmen
- Der Bereitschaft, die eigenen Biases zu überwinden, indem z.B. Strukturen und Prozesse entsprechend gestaltet werden

2. Das Wissen

- Das Wissen darüber, wie das Thema "Diversity, Inclusion & Belonging" mit dem eigenen Fachbereich in Verbindung steht
- Sich Wissen darüber aneignen, wie dieses sich in den eigenen Fachbereich integrieren und nutzen lässt

3. Das Können

- Die konkrete Umsetzung, das Tun
- Sich selbst und andere dazu befähigen, das Wollen und das Wissen in konkrete Handlungen und in die Organisation zu überführen

#Transfer



Inclusion beginnt bei der eigenen Wahrnehmung. Voreingenommenheit, einseitige Bewertungen und Ausgrenzung sind oft Resultate der eigenen Wirklichkeitskonstruktion. Dieser Prozess folgt bestimmten Schritten und läuft meist unbewusst ab. Ein erster und wichtiger Schritt in Richtung Inclusion ist es, diesen Prozess bewusst zu machen und dadurch das eigene "Sehen zu sehen" - d.h. die Mechanismen zu kennen, mit denen Du Deine Wirklichkeit herstellst.

Eine gutes Modell dafür ist die Abstraktionsleiter, die von Chris Argyris und Peter M. Senge entwickelt wurde (vgl. Peter M. Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts u. Richard Ross: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1992/2.Aufl., S. 280 (Mentale Modelle)). Die Abstraktionsleiter beschreibt, welche Stufen von beobachtbaren Daten aus der Umwelt - z.B. körperliche Merkmale - zu Handlungen führen, die auf eigene Überzeugungen gestützt sind. Die Abstraktionsleiter veranschaulicht einen mentalen Prozess, der im menschlichen Gehirn in Bruchteilen von Sekunden abläuft und zu kognitiven Verzerrungen führt. Die Abstraktionsleiter startet auf der untersten Stufe. Menschen wählen aus Ereignissen Fakten aus, die sie aufgrund früherer Erfahrungen für relevant halten. Diese interpretierten Fakten bilden die Grundlage für Annahmen, die wiederum zu bestimmten Schlussfolgerungen führen und dann zu Handlungen werden. Alle Überzeugungen, die jemand bildet, beeinflussen die nächste Wahrnehmung einer Situation. Der Prozess wiederholt sich, verfestigt sich und schafft im schlechtesten Fall einen Teufelskreis. Alle Schlussfolgerungen verstärken die vorherigen Überzeugungen, die wiederum die Auswahl der Fakten beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass wir bestimmte Fakten völlig ignorieren und voreilige Schlüsse ziehen. Die Abstraktionsleiter lehrt uns, im Denkprozess ein paar Schritte zurückzutreten, um objektiv zu bleiben und nicht sofort voreilige Schlüsse zu ziehen.

Das Modell kannst Du nutzen, um z.B.

- Dir Deiner eigenen Gedanken, Deiner selektiven Wahrnehmung, Deiner Überzeugungen und der daraus resultierenden Handlungen und Argumente bewusst zu werden.
- Um anderen transparent zu machen, wie Deine Wirklichkeitskonstruktion funktioniert, um Dich und Deine Motive besser zu verstehen.
- Um Denkprozesse anderer Menschen zu erforschen und gemeinsam darüber zu sprechen.

Im Team lässt sich dieses Modell gut anwenden, um zunächst einmal zu akzeptieren und transparent zu machen, dass wir alle unsere Realität auf diese Weise erschaffen und daher auch eine persönliche Verantwortung für diesen Prozess tragen. Über den ehrlichen und offenen Austausch darüber kann das Verständnis füreinander gefördert werden und zugleich - z.B. über Feedback - die Möglichkeit gegeben werden, die eigene Wahrnehmung zu erweitern. Mit Blick auf Diversity und Inclusion ist dies ein zentraler Prozess, um Voreingenommenheit, Urteile, Ausgrenzung und unbewusste Verzerrungen zu reduzieren. Zusätzlich kann es sehr bereichernd sein, etwas über sich selbst und die eigene Wirklichkeitskonstruktion zu erfahren.

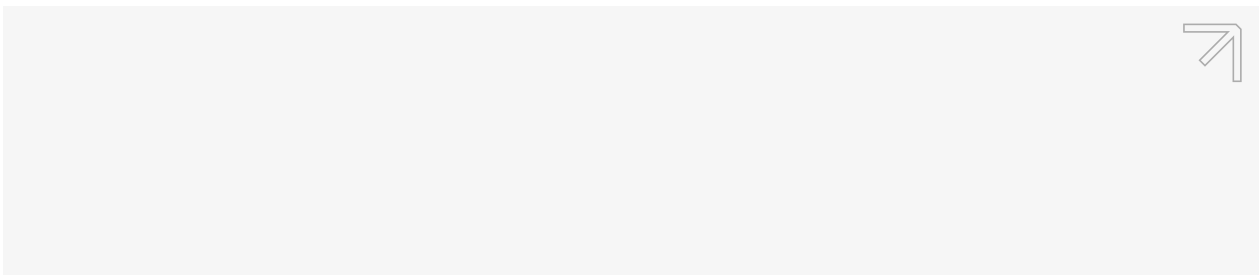


Zur Reflexion der eigenen Wirklichkeitskonstruktion können folgende Fragen helfen:

- Auf welchen Fakten basiert meine Schlussfolgerung?
- Welche beobachtbaren Daten habe ich ggf. ausgeblendet?
- Welche Bedeutung haben diese "Daten" für mich?
- Welche Bedeutung könnten sie noch haben - wie würde ein anderer Mensch die gleichen Daten deuten?
- Welche Annahmen und Schlussfolgerungen ziehe ich daraus?
- Wie könnte ich diese "verflüssigen," um andere Annahmen und Schlussfolgerungen zu ermöglichen?
- Welche Schlüsse würde z.B. eine Person ziehen, die behindert ist oder die aus einem anderen Kulturkreis kommt?
- Welche Überzeugungen resultieren daraus? Wo schränken sie mich ein? Inwiefern wirken sie auf andere vorschnell urteilend, ausgrenzend oder einseitig bewertend?
- Zu welche Handlungen führt dies?

Nimm Dir bitte jetzt 10 Minuten Zeit und reflektiere das Modell an Hand einer konkreten Situation aus Deinem Alltag. Am besten Du nimmst eine wiederkehrende Situation, die Du zukünftig anders gestalten möchtest. Gerne kann diese auch in Zusammenhang mit Deinem MyCase stehen.

Gehe die Situation an Hand der Fragen in den jeweiligen Stufen der hier abgebildeten Leiter durch. Überlege Dir, was Du im Zusammenhang mit dieser Situation zukünftig verändern möchtest und mache Dir Notizen dazu. Entscheide anschließend, von wem Du Dir hierzu Feedback einholst und mit wem Du Deine Erkenntnisse teilen möchtest.



Die Abstraktionsleiter im Team

Du kannst das Modell auch in Deinem Team anwenden. Meist ist es erstaunlich, wie viel man über sich lernt und wie das Team dadurch zusammengebracht wird. Die Akzeptanz und Transparenz darüber, dass die Kolleg*innen im Team andere Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion haben, führt meistens zu mehr Verständnis, dem Ansprechen von verletzenden und ausgrenzenden Mustern und mehr Vertrauen im Team.

Nimm Dir 10 Minuten Zeit und gehe in Deinem Team folgendermaßen vor:

1. Stelle das Modell der Abstraktionsleiter vor und geht im Team die einzelnen Stufen gemeinsam durch.
2. Überlegt Euch gemeinsam eine Beispielsituation aus dem Team-Alltag. Ihr könnt auch als Life-Experiment eine ganz normale Teamsitzung nehmen und an einer geeigneten Stelle innehalten.
3. Beantwortet an Hand dieser Situation folgende Fragen bzw. tauscht Euch über Eure unterschiedlichen Wahrnehmungen hierzu aus:
 - a. Welche wahrnehmbaren Daten stützen die Aussage?
 - b. Besteht Einigkeit über diese Daten?
 - c. Wie sehen die verschiedenen Schlussfolgerungen en detail, Schritt für Schritt aus?
 - d. Wie war der Weg von den Daten zur Annahme/Schlussfolgerung?
 - e. Wie könnte ein anderer Weg aussehen?
 - f. Welche Muster der Wirklichkeitskonstruktion lassen sich erkennen?
4. Besprecht anschließend, inwiefern sich dieser Prozess in Eurem Alltag negativ auf Diversity und Inclusion auswirkt und wie er zukünftig anders gestaltet werden könnte.

#Bonus



PHILINE rät Dir, bewusst die Perspektive zu ändern und die Welt aus einem anderen Blickwinkel heraus zu betrachten.

Diversität ist eine Grundlage der evolutionären Entwicklung. Unsere Spezies, unsere Um- und Mitwelt besteht nur, weil sie Vielfalt immer wieder zu Anpassungsleistungen in ihrer Entwicklung geführt hat. Wir selbst sind als ein Resultat von Diversität.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are