

# LEADERS VON MORGEN

come as you are

## INCLUSIVE LEADERSHIP



## Kapitel 10

# Was macht eine\*n Inclusive Leader\*in aus?

### #Essenzen



Für **MARTIN** haben “Inclusive Leaders” vier wesentliche Eigenschaften.

1. Sie zeigen Verletzlichkeit und dass sie selbst nicht perfekt sind und sowohl Stärken als auch Defizite haben.
2. Sie können mit Kontrollverlust umgehen. Sie planen nicht alles, lassen sich auf Unvorhersehbares ein und öffnen sich somit der Vielfalt.
3. Sie ziehen viel Energie aus der Vielfalt von Menschen und haben Interesse, das Spannende an anderen Personen herauszufinden.
4. Sie sollten einen unbändigen Willen und Mut haben zu verändern.



Für **PHILINE** ist der/die “Inclusive Leader\*in” vor allem ein\*e gute\*r Zuhörer\*in, um offen für unterschiedliche Wahrheiten im Team zu sein und nicht voreingenommen auf die Dinge zuzugehen. Dazu gehört auch Mut, neue Wege zu beschreiten und eine gute Selbstfürsorge, um diese Prozesse auch gestalten und tragen zu können.



Weil die Führungskräfte viel Einfluss auf Entscheidungen haben, Strukturen schaffen und Ziele vorgeben, kommt ihnen natürlich eine besondere Bedeutung in Sachen Vielfalt und Inklusion zu. Aus ihren Entscheidungen entstehen bestimmte Artefakte und Rückkopplungen im System, die wiederum bestimmte Verhaltensweisen fördern und andere hindern.

Für einen positiven Beitrag zur Vielfalt sollte die eigene Haltung “ge-challenged” werden.

- Wie reflektierst Du Deine eigenen Verhaltensweisen?
  - Warum beurteilst Du bestimmte Dinge, wie Du es tust?
  - Welche Wahrnehmungslücken hast Du?
  - Und zu welchen Verhaltensmustern führt dies in Deinem Team/Deinem Unternehmen?

Die Führungskräfte sind hierfür entscheidend. Ihr Verhalten wirkt musterprägend, da es als Ausdruck der Organisationskultur wahrgenommen wird. Und wenn bestimmte Verhaltensweisen sein dürfen, obwohl sie sichtbar und spürbar gegen Werte verstoßen, dann entsteht eine Spannung zwischen beabsichtigter und tatsächlich gelebter Unternehmenskultur.

## #Transfer



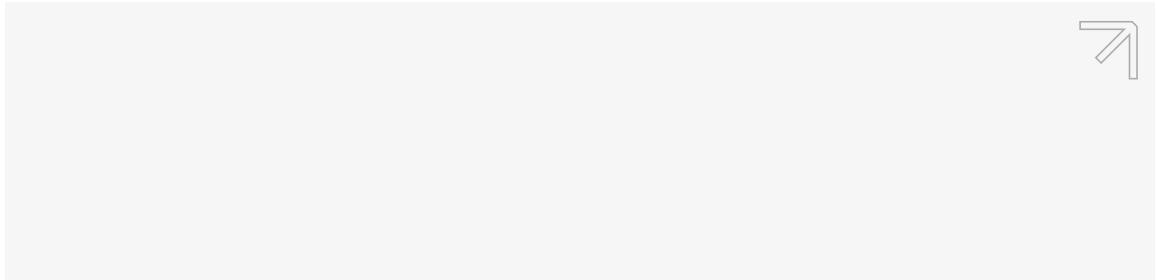
**AMA** sagt: “Die Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg von “Inclusive Leadership.” Sie geben Orientierung und Sicherheit und erzeugen damit die Organisationskultur. Sie sollten Rollenmodelle sein. In ihrem Verhalten und in ihrer Sprache sollten sie Wertschätzung ausdrücken und die Haltung eines “Inclusive Leaders”-Ansatzes leben.

### **Ama nennt ein paar Beispiele hierfür:**

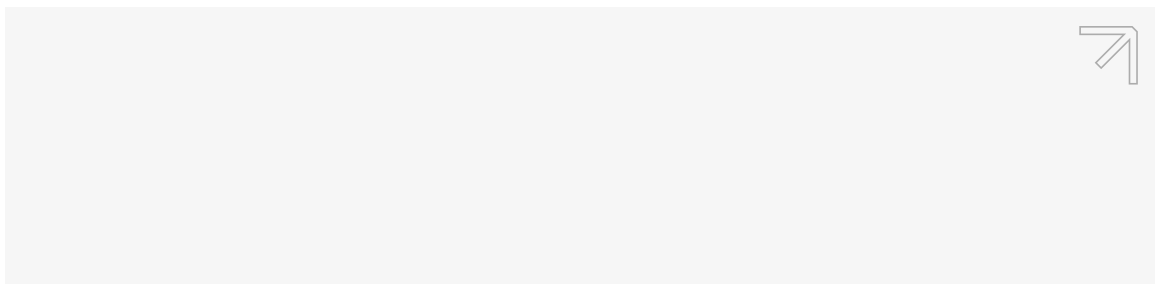
- Wertschätzende Sprache
- Die Fähigkeit, unangenehme Gespräche führen zu können
- Konflikte aushalten können
- In Meetings erst den Raum für die Meinung der anderen öffnen, bevor die eigene Haltung zum Thema geäußert wird.
- Gegenteilige oder andersartige Meinungen hören und zulassen
- Die Perspektive des Gegenübers aushalten zu können, ohne sofort zu rechtfertigen oder dagegen zu argumentieren
- Verletzungen von Diversity-Regeln klar ansprechen und Stellung beziehen und nicht einfach übergehen.
- Um auch von stilleren Teammitgliedern Rückmeldung zu bekommen, hilft eine Gesprächsrunde, bei der jede\*r sich nacheinander zum Sachverhalt äußert.

Überlege Dir an Hand dieser konkreter Beispiele:

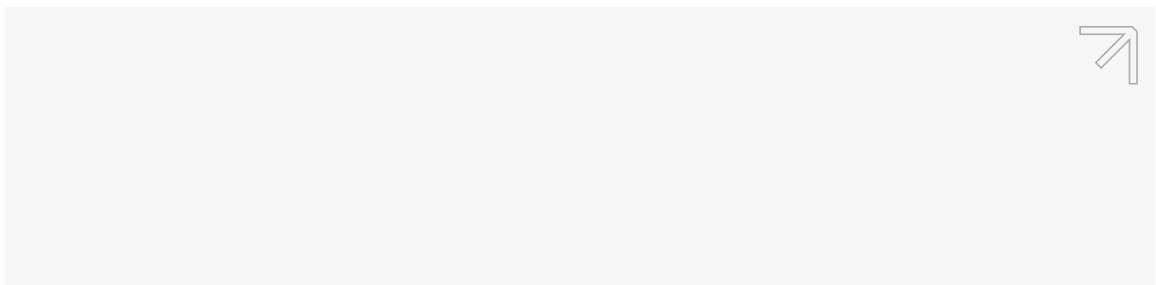
- Wann **und** in welchen Situationen lebst Du die Haltung der/des Inclusive Leader\*in schon?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a reflection or continuation of thought.

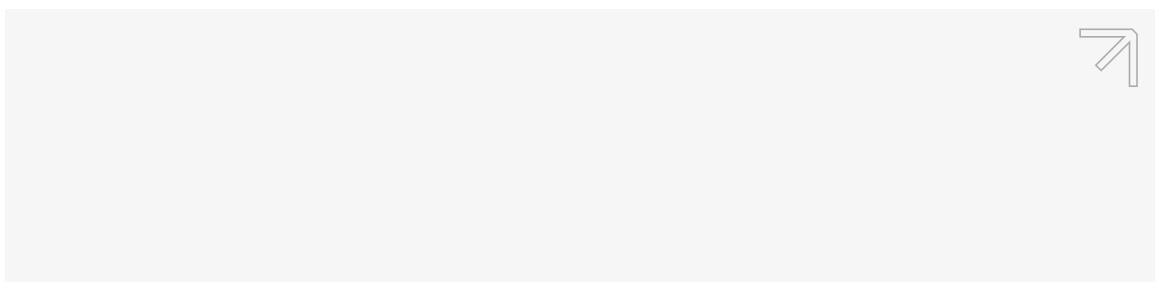
- Welches der Beispiele inspiriert Dich, an Deinem Verhalten etwas zu verändern?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a reflection or continuation of thought.

- Was nimmst Du Dir konkret vor?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a reflection or continuation of thought.

- Und wie/wann setzt Du dies um?

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a reflection or continuation of thought.

Araba macht deutlich, dass “Inclusive Leadership” nicht bedeutet, es allen anderen leicht zu machen - und damit alle anderen zu sehen, sich aber selbst dabei nicht. Es gehört immer auch Selbstfürsorge und die Achtsamkeit für die eigenen Bedürfnisse und Kräfte dazu. Die Leitfragen für Dich lauten hierbei:

- Was brauche ich, um ein\*e gute\*r Inclusive Leader\*in zu sein und in meiner Kraft zu bleiben?

**Mache Dir auch hierzu bitte Notizen:**

## #Essenzen



**ROBERT** gibt Dir eine Beispielgeschichte für eine Inclusive-Leadership-Situation mit, die zeigt, dass das Thema viel breiter ist, als bestimmte Vereinbarkeitsmodelle, die wir assoziieren. Der Kern von “Inclusive Leadership” ist für Robert die Anerkennung, dass Menschen unterschiedliche und vielfältige Bedürfnisse haben und diese “gestaltet” und integriert werden wollen.



**MICHAEL** erzählt Dir ein Beispiel, wie in seiner Bank bei dem eher trockenen Thema “Prozessoptimierung” die Vielfalt der Perspektiven aller Beteiligten genutzt wurden, um den Prozess zukunftsfähig zu machen. Er hat den Anspruch, dies auch in seiner täglichen Praxis umzusetzen.



Für **JANINA** bedeutet “Inclusive Leadership” das Bewusstsein darüber zu haben, dass die eigenen Beschränkungen existieren - verbunden mit dem Willen, die Anstrengung auf sich zu nehmen, um die eigenen Defizite auszugleichen.

Hinzu kommt, dass es sehr anstrengend sein kann, mit Menschen und ihren

unterschiedlichen Perspektiven zu arbeiten. Diese Vielfalt in Entscheidungen, Innovationsprozesse, Produktentwicklung, etc. trotzdem zu berücksichtigen, ist "Inclusive Leadership."

## Frage von Martin an Philine

### #Martin fragt Philine

**MARTIN** sagt, er könne als Executive maximal drei Themen unternehmensweit in die Kommunikation einsteuern. Er fragt Philine, wie er es schaffen kann, dass das Thema "Inklusion" nachhaltig unter diesen Top-Drei-Themen bleibt.

**PHILINE** gibt ihm den Rat, das Thema "Inklusion" strategisch mit mindestens einem der anderen Top-Drei-Themen zu verknüpfen. Als Beispiel nennt sie die Themen Digitalisierung oder Produktentwicklung, die einen großen Diversity-Aspekt beinhalten. Inklusion wäre damit ein Querschnittsthema.

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
come as you are