

# LEADERS VON MORGEN

come as you are

## INCLUSIVE LEADERSHIP



# Kapitel 11

## Inclusive Leadership: Wie ich meine Kompetenzen schärfen kann

### #Essenzen



**ROBERT** sagt, dass die wenigsten Menschen böse Absichten haben, wenn sie exklusive Unternehmensstrukturen schaffen oder sich ausgrenzend verhalten. Viele wissen es einfach nicht besser. Die zentrale Frage ist also: "Wie kann ich anfangen, mich und die anderen

Führungskräfte zu sensibilisieren?"

Ein erster Schritt ist es für Robert, Neugier für andere Perspektiven aufzubringen. Und dabei anzuerkennen, dass diese Perspektiven genauso legitim sind wie meine eigenen - und dass die Vielzahl an Perspektiven für mich wichtig ist, um meine Wahrnehmungslücken zu füllen.

Dabei gibt es ein Phänomen, das immer wieder auftaucht - und zwar das Gefühl, das Problem nicht zu verstehen. Frei nach dem Motto: "Was habt Ihr denn alle, es läuft doch gut, so wie es ist." Sobald sich dieses Gefühl einstellt, ist es ein untrügliches Zeichen dafür, dass ich selbst Teil der Ingroup bin. Für diejenigen, die am System teilhaben können und für die das System auch gebaut ist, ist es schwer zu verstehen, welche Nachteile es hat, nicht dazuzugehören und welche Nachteile die fehlende Perspektivenvielfalt für die eigene Ingroup hat.

Hierzu ist es notwendig, den Status Quo kritisch zu hinterfragen und zu challengen. Dazu gehört auch, den Aussagen anderer Menschen aus meiner Organisation zu glauben und andere Sichtweisen zu zu lassen:

Und damit Neugier zu entwickeln für die Zusammenhänge von Verhaltensökonomie, Entscheidungsfindung, Denk- und Handlungsmustern bei gleichzeitiger Anerkennung von Erfahrungen von Menschen, die anders sind als ich. Dadurch erschaffe ich einen großen Lernraum, der das Potential dafür bildet, Inclusive Leadership zu leben.



Für **PHILINE** gibt es vier zentrale Diversitätskompetenzen:

**1.** Mit unterschiedlichen Wahrnehmungen umgehen zu können - gemäß eines Zitats aus dem Talmud: "Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wie wir sind." Dies schließt an die von Robert genannte Neugier an und führt zur Reflexion im Sinne: Welche anderen Sichtweisen sowie Denk- und Handlungsmuster sind vorhanden und wie kann ich diesen Raum geben.

**2.** Empathische Kommunikation:

Andere einladen und dabei das Klima so gestalten, dass sie Lust haben und sich trauen, ihre Wahrnehmung zu teilen - auch wenn sie völlig anders ist. Empathische Kommunikation kann auch bedeuten, das Gehörte in eigenen Worten wiederzugeben, um sicherzustellen, dass ich die andere Person richtig verstanden habe.

**3.** Das Bewusstsein über die eigene kulturelle Identität und die Bereitschaft zu lernen, "wie ich alte Muster loslassen kann, um mich auf Neues einzulassen."

**4.** Ambiguitätstoleranz\*:

Offen bleiben, nicht in "entweder/oder" denken, sondern in "sowohl als auch" und dabei die unterschiedlichen Perspektiven integrieren. Dies kann geübt werden, indem ich mich bewusst unbekanntem oder ungewohnten Situationen aussetze und die entstehende Unsicherheit zulasse.

\* Ambiguitätstoleranz - teilweise auch als Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz bezeichnet, ist die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Ambiguitätstolerante Personen sind in der Lage, Ambiguitäten, also Widersprüchlichkeiten, kulturell bedingte Unterschiede oder mehrdeutige Informationen, die schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheinen, wahrzunehmen, ohne darauf aggressiv zu reagieren oder diese einseitig negativ oder – häufig bei kulturell bedingten Unterschieden – vorbehaltlos positiv zu bewerten.

## #Transfer



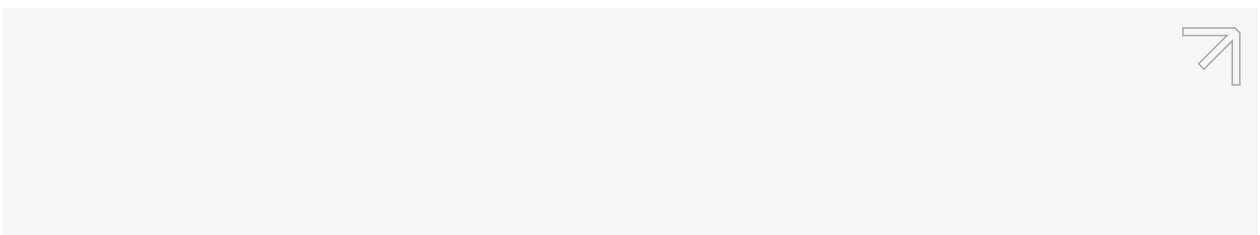
Ambiguitätstoleranz kannst Du üben, indem Du Dich selbst für vielfältige Perspektiven öffnest und Deine eigenen Überzeugungen und Bewertungen immer wieder in Frage stellst und “verflüssigst.”

Schaffe Dir einen spielerischen Lernraum, der Dir selbst Spaß macht und in dem Du Deine Unsicherheitstoleranz entwickelst.

### **Folgende Beispiele können dafür Anregungen sein:**

- Wähle bewusst einen anderen Weg zur Arbeit.
- Nimm mit Menschen aus Deiner Organisation Kontakt auf, zu denen Du sonst keinen Kontakt hast.
- Gehe bewusst in neue Kontexte - im Privaten, beim Sport, besuche beispielsweise eine Moschee oder Kirche, gehe in die Oper, laufe durch ein unbekanntes Viertel Deiner Stadt.
- Sprich Menschen an, die Du sonst nicht ansprichst. Achte darauf, dass sie andere Vielfaltsmerkmale aufweisen als Du. Und wenn Du deren Vielfaltsmerkmale nicht gleich erkennst, gehe mit Ihnen ins Gespräch und achte darauf, wo Ihr Euch unterscheidet.
- Generell: Entwickle eine Neugier für Unterschiede, was Du durch sie lernen kannst und was an ihnen so faszinierend ist.
- Sprich mit einer Sprache, die Du vielleicht nicht so gut beherrschst, wie Deine Muttersprache.
- Nimm bewusst Kontakt zu Personen aus anderen Hierarchiestufen auf.
- ....

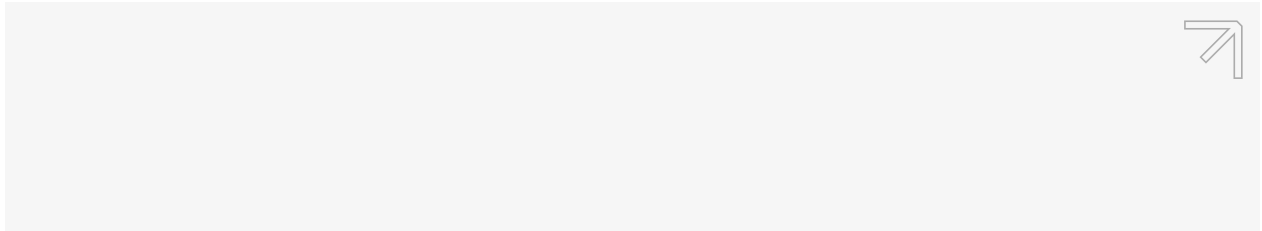
**Überlege Dir, wie die Maßnahmen, die Du umsetzen möchtest, konkret aussehen.  
Überlege Dir, worauf Du am meisten Lust hast:**



### Spüre dann in Dich hinein: Wobei hast Du die meisten Widerstände?

Dort geht es lang. Dort liegt Dein Lernpotential.

Überlege Dir eine Maßnahme, bei der Du Deinen eigenen Widerständen begegnest und setze sie dann um.



Reflektiere anschließend Deine Erfahrungen in Sachen Ambiguitätstoleranz. Was hat sich geändert? Was war überraschend? Was hat Dir besonders viel Spaß gemacht? Was hast Du gelernt?

Tausche Dich hierzu mit weiteren, Dir eher fremden Menschen aus und setze so Deine Erfahrungsreise fort.

### #Essenzen



Für **ARABA** und **AMA** gibt es vier zentrale “Inclusive Leadership Kompetenzen”:



1. Ein humanistisches Wertesystem, das den Menschen ins Zentrum stellt und von Werten wie Respekt, Fürsorge, Beständigkeit, Vertrauen, Empathiefähigkeit geprägt ist.
2. Die Lust und Fähigkeit zur Selbstreflexion darüber, was man persönlich an Potenzialen, Schwächen und blinden Flecken mitbringt.
3. Breite Methodenkompetenz, um Mitmenschen zu beteiligen.
4. Die Fähigkeit, gut zuzuhören - im Sinne von “sich komplett präsent auf den anderen einzulassen und nicht schon das eigene Denken anzuwerfen.”



**ROBERT** fasst seine Erkenntnisse für Dich zusammen:

- “Inclusive Leader\*innen haben Zugang zu Wahrheiten, zu denen andere keinen Zugang haben.”
- “Inclusive Leader\*innen haben die Möglichkeit, in Perspektiven einbezogen zu werden, die ihnen sonst gar nicht zugänglich wären.”
- “Sie werden sukzessive spüren, dass die Menschen in der Organisation bereit sind, für sie die berühmte “Extra Mile” zu gehen.”
- “Sie werden merken, dass das, was sie als Inclusive Leader\*innen leisten, keine Einbahnstraße ist, sondern, dass sie sehr viel zurück bekommen!”
- “Wenn Menschen Teilhabe empfinden, werden sie sich erst recht für das einsetzen, wohin die Organisation und die/der Inclusive Leader\*in gehen möchte.”
- “Inclusive Leadership schafft so Bindungskraft, Orientierung, Verbindlichkeit, Vertrauen und wirkt damit als starker Rückkanal für den/die Inclusive Leader\*in und die Organisation.

## #Essenzen und zusätzlicher Transfer



Für **MARTIN** ist der Schlüssel zur Vielfalt, offene Fragen zu stellen. Das passt gut zum vorherigen Transfer, in dem es um Deine Rolle als Gestalter\*in für Kommunikationszeiträume geht. Martin gibt Dir hierzu ein paar Beispielfragen als Inspiration mit:

- “Wie empfindest Du eigentlich die Vielfalt in unserem Team?”
- “Wie hast Du uns heute als Team erlebt?”
- “Wie ist es Dir ergangen?”
- “Was fehlt Dir?”
- “Was würdest Du im Team noch mehr sehen wollen?”

Diese einfachen Fragen führen häufig zu überraschenden Antworten. Zusätzlich stoßen sie Selbstreflexionprozesse an.

Um ein echtes Interesse an der Antwort der/des anderen zu zeigen, kann auch gefragt werden:

- “Wie hast Du mein Verhalten heute erlebt?”
- “Was lief gut?”
- “Was würdest Du Dir mehr wünschen?”

Du siehst: Es geht wieder einmal um eine fragende Haltung und gute, offene Fragen. Meist wissen wir das, entscheiden uns aus verschiedenen Gründen - Zeitdruck, Unsicherheit, Desinteresse, etc. - aber häufig dafür, lieber zu SAGEN statt zu FRAGEN. Überlege, inwiefern dies auf Dich zutrifft und dann übe Dich im Fragen. Denn: Wer fragt, der/die führt.

## #Essenzen



“Neugier ist ein erster guter Schritt, weil daraus die Haltung einer Lernreise entsteht, die das eigene Repertoire erweitert.” Neugier beinhaltet auch herauszufinden, was Du mit dem neu erworbenen Wissen machst; wie Du es in die Anwendung bringst. Dabei ist es

eine Herausforderung, strukturelle Anpassungen vorzunehmen und wirklich an der Organisationsstruktur und -kultur zu arbeiten. Zum einen weil mit Gegenwind aus dem Unternehmen zu rechnen ist, zum anderen weil Du ggf. feststellst, dass Du selbst Teil eines Problems bist. Dies gilt es auszuhalten und gut zu beobachten, welche Effekte einsetzen, sobald Du anfängst, Strukturen zu verändern.

Was hilft: Eine gewisse Gelassenheit dem Thema gegenüber entwickeln, weil wir alle Menschen sind, die den genannten Biases unterliegen. Aber die Gelassenheit darf nicht in Ignoranz umschlagen. Robert beschreibt die Haltung als “demütige Neugier.”

Nachdem Du an Deiner Haltung gearbeitet hast, ist der zweite Schritt die Analyse des Status Quo. Du solltest verstehen, was die Dilemmata in Deinem Unternehmen sind und sie besprechbar machen. Das geht nur, indem Du Dich mit Deiner Organisationskultur auseinandersetzt.

- Welche (ungeschriebenen) Muster, Regeln und Werte bestimmen das Verhalten der Menschen im Unternehmen?

- Welche davon wirken ausgrenzend, exklusiv und entgegen der Vielfalt?

Falls Du Teil der Ingroup bist, gehe davon aus, dass die relevanten Antworten auf diese Fragen nicht von Dir, sondern von anderen Personen, die nicht Teil der Ingroup sind, gegeben werden können.

Erst danach können in einem dritten Schritt angepasste Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Zusammengefasst stellt sich der Dreischritt von Robert zu mehr "Diversity & Inclusion & Belonging" so dar:

1. Eigene Haltung entwickeln
2. Organisationskultur analysieren
3. Angepasste Maßnahmen umsetzen

# Toolbox:

## Feedforward

### #Essenzen



**MARTIN** ist zum Werkzeug “Feedforward” gekommen, weil er etwas machen wollte, das nicht rückwärts gerichtet ist. Ihm geht es um zukunftsgerichtete Mitarbeitergespräche, in denen es nicht darum geht, was in der Vergangenheit erreicht wurde, sondern in denen transformatorische Aspekte besprochen werden können. Für ihn ist es das einzige Tool, mit dem er echte Verhaltensänderung bewirkt.

#### Toolbeschreibung “Feedforward”

Der amerikanische Managementberater Marshall Goldsmith stellte sich die Frage, wie eine sinnvolle, zukunftsbezogene Methode aussehen könnte und entwickelte aus seinen Ideen das Konzept “FeedForward”. FeedForward ist eine Methode, die aktiv und konstruktiv ist. FeedForward hilft Menschen, sich auf eine positive Zukunft zu fokussieren und nicht auf eine gescheiterte Vergangenheit.

#### Und so funktioniert die Methode:

1. Entscheide Dich für ein Thema: Welche Thematik möchtest Du an Dir selbst verbessern? Z. B. “Ich möchte mehr über die Perspektiven anderer Teammitglieder zu Vielfalt und Inklusion erfahren.”
2. Bestimme eine/n Ansprechpartner\*in: Wähle die Person aus, von der Du Dir neue Impulse wünschst. Das können Familie, Freunde oder Kolleginnen sein.
3. Bitte um FeedForward: Das heißt, zwei Vorschläge, die Dir helfen, zukünftig eine positive Veränderung für Dein ausgewähltes Verhalten zu erreichen. Vergangenheitsbezogenes soll nicht angesprochen werden.
4. Hör aufmerksam zu: Kommentiere die Inputs nicht. Es geht nicht darum, Dich zu rechtfertigen, sondern die Ideen deines Gegenübers anzuhören und zu reflektieren. Mach dir gegebenenfalls Notizen. Vergiss nicht, Dich am Ende des Gesprächs zu bedanken.

Wenn Deine Gesprächspartnerin will, könnt Ihr die Übung im Anschluss umkehren. Das heißt, sie/er sucht ein Thema aus und Du gibst Inputs dazu.

Quelle: <http://www.marshallgoldsmith.com>

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
come as you are