

# LEADERS VON MORGEN

come as you are

## INCLUSIVE LEADERSHIP



# Kapitel 3

## Getting Started - Den Wandel zu “Inclusive Leadership” gestalten

### #Essenzen



“Diversity und Inclusion ist ein Change Prozess, der auf ganz vielen Ebenen gleichzeitig stattfindet.” Auf organisationaler Ebene können neue Strukturen und Rahmenbedingungen, wie z.B. Arbeitszeitmodelle eingeführt werden. Auf individueller Ebene geht es um persönliche Veränderungen beispielsweise bei den eigenen Rollenbildern, Glaubenssätzen, Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern. Und dann ist das Thema hochpolitisch, weil es um Zugänge zu Ressourcen, Repräsentanz und Macht geht. Und zu guter Letzt ist es ein fachliches Thema, verbunden mit der Frage: Inwiefern ist Diversity und Inclusion Teil der fachlichen Arbeit und der Zielerreichung?

#### Die vier Change-Ebenen noch einmal zusammengefasst:

1. Die Organisation - was muss strukturell verändert werden?
2. Das Individuum - was bedeutet der Change für mich persönlich?
3. Das Fachliche - was bedeutet D&I z.B. für die Produktentwicklung?
4. Die Politik - welche Rahmenbedingungen ermöglichen Zugänge?

### #Transfer



**Überlege Dir zu den vier Ebenen jeweils Deine Möglichkeiten der Gestaltung und Einflussnahme.**

#### 1. Welche Strukturen wirken in Deiner Organisation ausgrenzend?

- Sind Eure Beförderungs- und Personalauswahlprozesse strukturiert, fair und transparent gestaltet?
- Wie könntet ihr „unconscious bias“ stärker vermeiden?

- Erlauben Eure Karrieremodelle je nach Lebensphase auch Plateaus, Auszeiten und kürzere Arbeitszeiten, ohne sich negativ auf die weitere Karriereentwicklung auszuwirken?
- Wen müsstest Du darüber informieren?
- Was kannst Du selbst in Deinem Einflussbereich dafür tun?



## 2. Was bedeutet D&I für Dich persönlich?

- Kannst Du andere Standpunkte, Sichtweisen und Vorgehensweisen gut aushalten und auch Vorteile darin sehen?
- Bist Du darum bemüht, Dich in andere Wirklichkeiten reinzuversetzen und auch mal Dein Nicht-Wissen zu akzeptieren?

Überlege Dir hierzu konkrete Maßnahmen, die Du umsetzt.

Zum Beispiel kannst Du Dich selbst daraufhin beobachten. Oder Du fragst

Kolleg\*innen, Freunde, Partner\*in hierzu.

Was wird Dein erster Schritt hierzu sein?

**Mache Dir bitte ein paar Notizen:**

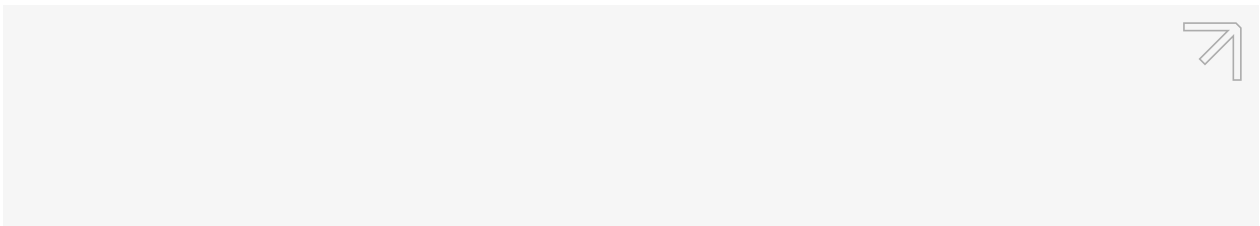


## 3. Wie wirkt sich D&I&B auf die fachliche Ebene aus?

- Bezieht Ihr bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung bewusst unterschiedliche Perspektiven mit ein, um Eurer Produkt zielgruppenorientierter zu gestalten oder gar eine breitere Zielgruppe auf dem Markt zu erreichen?
- Inwiefern schließen Deine Produkte/Dienstleistungen andere Menschen aus und wirken exklusiv?

- Wen könntest Du hierzu befragen und Dir Nutzer\*innen und (noch) Nicht-Nutzer\*innen-Meinungen einholen?
- Inwiefern kann das Produkt bzw. der Service, den Du und Dein Team herstellen, von Vielfalt profitieren?
- Wie könnten die vielfältigen Nutzer\*innenbedürfnisse besser einbezogen werden, so dass das Produkt/der Service eine größere Zielgruppe erreicht?

**Mache Dir bitte auch hierzu Gedanken und notiere die Maßnahmen, die Du umsetzen wirst:**



#### **4. Welche politischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Vielfalt in Deinem Wirkfeld?**

- Wie könntest Du diese beeinflussen - sei es durch politische Arbeit oder Deine Wahlstimme?
- Welche Parteien und/oder Nichtregierungsorganisationen vertreten eine inklusive und vielfältige Haltung?
- Was bedeutet dies für Deine politische Einstellung?

#### **#Bonus**



“Bei Diversity und Inclusion geht es nicht um “Checking the boxes”, sondern darum, das Potential von Organisationen zu heben! Für dieses Potential brauche ich eine möglichst große Menge an Perspektiven, Fähigkeiten und Unterschiedlichkeiten.”

Robert ist durchaus realistisch, wenn er sagt, dass die Auseinandersetzung mit Menschen, die anders sind als ich, durchaus auch anstrengend und kein Garant für eine bessere Teamperformance ist. Wenn es aber gelingt, Umfeldler zu schaffen, in denen die Menschen ihr ganzes Selbst mitbringen können, wenn es möglich ist, seine Meinung angstfrei äußern zu können, seine Expertise einbringen zu dürfen, dann ist Teilhabe erreicht und dann wirkt sich diese positiv auf die Ergebnisse aus.

## #Essenzen



“Mutig ist es, die Angst zu überwinden und das Thema trotz Widerständen anzugehen und zu gestalten.”



Andrea und Michael heben klar hervor: Wenn wir im Wandel der Märkte bestehen wollen, brauchen wir Vielfalt und müssen Unterschiedlichkeiten gut verbinden. Diversity und Inclusion ist die große Chance, um in einer immer komplexeren, immer schnelleren und nicht-linearen Welt zu bestehen. Inclusive Leadership ist diejenige Art zu führen, die dies ermöglicht.



Philine erzählt Dir die Geschichte von Giraffe und Elefant und veranschaulicht dadurch, wie Strukturen und Systeme auch ohne böse Absicht ausgrenzend wirken können und wer dem Anpassungsdruck ausgesetzt ist. Es geht nicht um “Fix the Person”, sondern um “Fix the System”.



Inklusion heißt nicht, dass wir uns alle lieb haben müssen. Es ist die Annahme und Bewältigung von menschlicher Vielfalt. Das heißt, wir müssen ständig lernen, dass die anderen Menschen eben anders sind als ich. Und ich muss das im Zweifel aushalten.

Man muss sich gewahr sein: Je mehr man sich mit Diskriminierung beschäftigt, desto mehr Diskriminierung entdeckt man. Das ist normal und gut so, weil sich die eigene Wahrnehmung und der gesellschaftliche Diskurs schärfen. Das Thema scheint immer größer zu werden. Aber es war schon immer groß, man hat nur viel weniger darauf geachtet. Das ist unter anderem der Grund dafür, dass sich das Thema bei Zeiten zäh anfühlt - weil man immer mehr dazu entdeckt. Wichtig ist dabei zu verinnerlichen: Es gibt keine Checkliste, die man abhakt und damit ist das Thema umgesetzt. Es ist ein stetiger Prozess, Vielfalt und Inklusion umzusetzen und immer wieder neu mit Leben zu füllen.

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
come as you are