

#Leadership #Diversity #Inclusive Leadership #Inclusive Leader #Mindset #Haltung #Vielfalt
#psychologische Sicherheit #Einbeziehung #Stärken stärken #Werteorientierung

Was brauchen diverse Teams für eine Führung? Wie kann eine Führungskraft den Rahmen schaffen und halten, indem sich diverse Teams voll entfalten können? Diese Fragen beantwortet TAM Business-Trainerin Kerstin Renner, ehemalige Managerin im Finanzbereich von Konzernen und Banken und selbstständige Führungskrafttrainerin, in diesem Gastartikel:

Diverse Teams? Ja, klar! Aber wie manage ich sie eigentlich wirksam?

10 Praxistipps, wie Du diverse Teams besser führen kannst – mit dem Mindset eines Inclusive Leaders.

Es ist kein Geheimnis mehr: diverse Teams steuern kreative und innovative Lösungen an, die das Unternehmen zukunftsfähiger, resilienter und wirtschaftlich erfolgreicher machen. Unzählige Studien über die bekannten großen Beratungshäuser liefern dazu Zahlen, Daten und Fakten. In vielen Unternehmen gibt es DE&I Strategien (DE&I = Diversity, Equity and Einbeziehung), DE&I Manager:innen und mittlerweile auch schon DE&I Business Cases und KPIs. Es ist also alles vorbereitet.

Und trotzdem ist DE&I kein Selbstläufer. Denn DE&I steht nicht nur für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inclusion (Einbeziehung). Sondern für eine dem Menschen zugewandte Haltung. Eine Haltung, die Mitgefühl gegenüber den anderen und sich selbst enthält. Eine Haltung, die die Unterschiedlichkeit feiert und Verbundenheit herstellt. Und diese Haltung gilt es, zum Leben zu erwecken. Denn sie macht Einbeziehung lebendig, und Einbeziehung ermöglicht das Leben von Vielfalt und Gleichberechtigung. Das Wort „Inklusion“ ist im Deutschen bereits mit der Einbindung körperlich oder geistig beeinträchtigter Menschen belegt, daher benutze ich hier das Wort Einbeziehung.

Wie erlebst Du das Miteinander in Deinem Job? Habt Ihr eine einbeziehende, dem Menschen zugewandte Kultur? Man schenkt Dir Mitgefühl und lässt Dich in Deiner ganzen Persönlichkeit glänzen? Ihr feiert als Team Eure Unterschiedlichkeit und fühlt Euch verbunden?

Wenn Du jetzt nickend vor diesen Sätzen sitzt, dann gratuliere ich Dir: Entweder bist Du selbst eine tolle Führungskraft oder Du hast eine wunderbare Führungskraft, die inklusiv denkt und handelt.

Aber was genau heißt denn jetzt inklusiv denken und handeln?

Oder hast Du den Kopf geschüttelt? Dann lies jetzt weiter und erfahre, was sichtbare und unsichtbare Diversität ist.

Nur allein mit demografischer Diversität ist es nicht getan.

Es gibt 2 Arten von Diversität: die demografische und die kognitive Diversität. Es ist sehr wichtig, sich dieser zwei Formen der Diversität bewusst zu sein. Denn demografische – also äußere, sichtbare – Unterschiede haben keinen mittelbaren Einfluss auf die kognitiven – die inneren, unsichtbaren – Unterschiede.¹

Im DE&I Kontext der Unternehmen gilt es vornehmlich, die demografischen Merkmale – auch 7-Diversity-Kern-Dimensionen genannt – als Barrieren abzubauen. Und allen Menschen, egal welcher sozialer oder ethnischer Herkunft, geschlechtlicher Identität, Alter, sexueller Orientierung, Religion bzw. Weltanschauung und körperlich-geistiger Fähigkeiten den Zugang zur Arbeitswelt zu ermöglichen.

Die sichtbaren Dimensionen der Diversität:

Quelle: nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“



Die demografischen Merkmale sind sichtbar und genau deswegen auch leichter zu erkennen – und zu überwinden. Viel schwieriger ist es mit den kognitiven, den unsichtbaren Merkmalen.

Das heißt, nur weil ich ein diverses Team zusammengestellt habe – demografisch und kognitiv – heißt das noch lange nicht, dass die viel gelobte Kreativität, Innovationskraft und Resilienz ganz von alleine kommen. Was also brauchen diverse Teams, damit sich ihr Potenzial voll entfalten kann?

Diverse Teams brauchen eine besondere Führung

In vielen Metastudien wie bspw. von Joshi und Roh² zeigt sich, dass die Vielfalt eines Teams mit der Leistung nicht systematisch zusammenhängt. Noch genauer untersucht die Performance von diversen Team das Categorization-Elaboration-Modell (CEM) von van Knippenberg et al.³ Das CEM versucht zu

¹ Tilebein, Meike & Stolarski, Vera: Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: eine Standortbestimmung, Springer Verlag, 2008, S. 73-74

² Joshi und Roh, The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review, Academy of Management Journal Vol. 52, No. 3, 2009, S. 599-627, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331491>

³ Wondrak, M.J.: Inclusive Leadership – Fünf Erfolgsfaktoren diverser Teams und wie diese durch einen einbeziehenden Führungsstil gestärkt werden können. In: Andrea Sihn-Weber, CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit, Axel Springer Verlag, 2021, S. 117-118

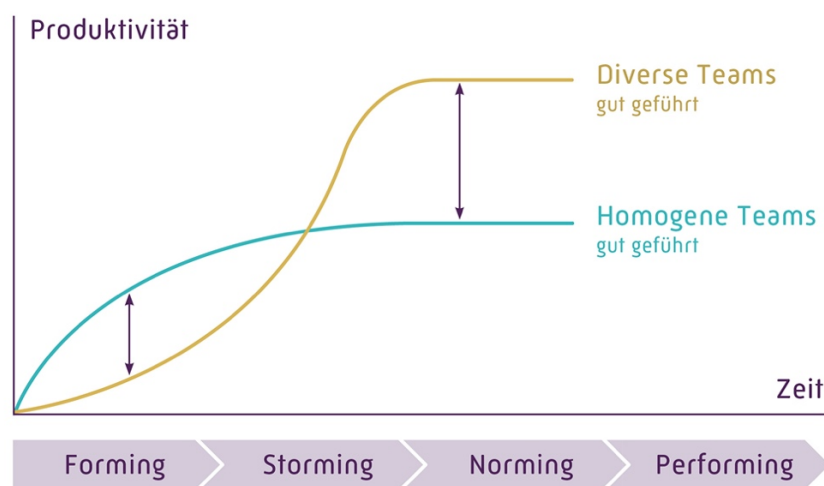
erklären, woran es liegt, dass Vielfalt positive aber auch negative oder sogar gar keinen Einfluss auf die Teamperformance hat. Und welche Variablen auf die Performance einwirken.

Denn diverse Teams haben mehrere Herausforderungen – auf der sichtbaren und der unsichtbaren Ebene. Sie tendieren durch ihre Unterschiedlichkeit – demografisch und kognitiv – zu weniger Zusammenarbeit. Und das zeigt sich vor allem in Kommunikations- und Kooperationschwierigkeiten, die jede:r von uns kennt.

Um diese Unterschiedlichkeit zu managen und in ihr Potenzial zu bringen, benötigt es einen einbeziehenden Führungsstil – mit dem Mindset eines sogenannten inclusive Leaders.

Denn eines ist klar: gut geführte diverse Teams können mehr leisten als gut geführte homogene Teams. Deshalb lohnt es sich für alle, auf die richtige Führungskultur zu achten.

Einfluss von Diversität auf Team-Performance



Quelle: Korn Ferry Institute, 2019

Mehr als eine gute Führungskraft: inclusive Leader

Vieles ist schon bekannt, was Teams erfolgreich macht. Dazu gehören auch die Kernkompetenzen einer guten Führungskraft, die Google in seinem „Project Oxygen“⁴ definiert hat:

Eine gute Führungskraft ...

- ... ist ein guter Coach.
- ... ermächtigt das Team und betreibt kein Micromanagement.
- ... schafft eine integrative Umgebung für das Team, kümmert sich um Erfolg und Wohlergehen.
- ... ist produktiv und ergebnisorientiert.
- ... ist ein guter Kommunikator – hört zu und teilt Informationen.
- ... unterstützt die Karriereentwicklung und erörtert die Leistung.
- ... hat eine klare Vision/Strategie für das Team.
- ... verfügt über technische Schlüsselkompetenzen, um das Team zu beraten.
- ... arbeitet innerhalb des Unternehmens zusammen.
- ... ist ein starker Entscheidungsträger.

⁴ Project Oxygen, <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

Eine gute Führungskraft zu sein, ist also scheinbar keine Rocket Science. Und doch ist es gar nicht so leicht. Denn hinter einer Liste von 10 Anforderungen, die man wie eine Checkliste rational abhaken kann, steckt sehr viel Haltungsarbeit. Und genau hier wird aus einer guten Führungskraft ein inclusive Leader.

M.J. Wondrak⁵ definiert **5 wesentlichen Erfolgsfaktoren**, mit denen ein inclusive Leader durch einen einbeziehenden Führungsstil sein Team besonders stärken kann.

Ein inclusive Leader ...

1. ... gewährt psychologische Sicherheit
2. ... schafft ein Klima der Wertschätzung
3. ... führt stärkenorientiert
4. ... errichtet ein Umfeld der Collaboration
5. ... etabliert eine positive Haltung zu Vielfalt und lebt sie vor

Dafür braucht es Führungskräfte, die diesen **Rahmen schaffen und halten** können. Wie genau können sie also diese 5 Erfolgsfaktoren fördern?

Inclusive Leader kennen ihre Werte, Stärken und Ressourcen

Das ist eine ganz schöne Menge an Kompetenzen und Handlungsfragen, die eine Führungskraft im Sinne des Inclusive Leaderships erfüllen soll.

Im Grunde liegt dahinter eine dem Menschen zugewandte, einbeziehende, ressourcen- und entwicklungsorientierte Haltung. Sich dieser Haltung bewusst zu sein, macht es einer Führungskraft leichter, intuitiv den Rahmen zu setzen und aus der Fülle an Tools die wirksamsten auszuwählen. Inclusive Leadership fängt also erst einmal bei der Führungskraft selbst an. Mit Selbstkenntnis und Selbstfürsorge. Denn nur wenn sie sich ihrer selbst klar ist, ihre Werte und Stärken kennt, ihre Ressourcen und Stressoren, kann sie ihr eigenes Wohlbefinden verstehen, beeinflussen und persönlich weiterwachsen.

Wissenschaftlich betrachtet: die 5 Säulen **sozialen Wohlbefindens**:

Die positive Psychologie beschäftigt sich auf wissenschaftlicher Ebene mit diesem Wachstum des persönlichen Wohlbefindens (Flourishing) und den Effekten der wachsenden Selbstwirksamkeit. Und so hat der zeitgenössische Psychologe Corey Keyes den persönlichen, individuellen Ansatz um das Konzept des sozialen Wohlbefindens ergänzt. Darin beschreibt er folgende Bereiche des sozialen Wohlbefindens:⁶

1. Soziale Kohärenz: verstehen, was aktuell in der Gesellschaft passiert
2. Soziale Akzeptanz: eine positive Haltung anderen gegenüber einnehmen, bei der man auch Schwierigkeiten anderer Menschen wahrnimmt.
3. Soziale Aktualisierung: der Glaube daran, dass sich die Gemeinschaft entwickeln kann und wird.
4. Sozialer Beitrag: das Gefühl, dass die eigenen Aktivitäten einen Beitrag für die Gemeinschaft darstellen und wertgeschätzt werden
5. Soziale Integration: Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft

Damit legte er den Weg frei für die These, dass Menschen, die ihr persönliches Wohlbefinden gefunden haben und weiterverfolgen, offener, positiver, zugewandter und verständnisvoller auf ihre Mitmenschen zugehen. Das finde ich persönlich eine wunderbare Haltung für einen inclusive Leader. ☺

Setzen wir also nun voraus, dass eine einbeziehende Führungskraft bei sich angefangen hat und selbstfürsorglich ist. Sie also bewusst zu ihrem persönlich individuellen und sozialen Wohlbefinden beiträgt. Wie kann sie nun die 5 wesentlichen Erfolgsfaktoren nutzen, um ihr diverses Team zu stärken? Und welche Tools können dafür behilflich sein?

⁵ Wondrak, M.J.: Inclusive Leadership – Fünf Erfolgsfaktoren diverser Teams und wie diese durch einen einbeziehenden Führungsstil gestärkt werden können. In: Andrea Sihn-Weber, CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit, Axel Springer Verlag, 2021, S. 119-125

⁶ Blickhan, Daniela: Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis, Junfermann Verlag, 2018, S. 47

10 Praxistipps, wie Du diverse Teams stärken kannst

1 Aktiv zuhören.

Okay, ich gebe zu, das ist nichts Neues. Aber es ist so wirkungsvoll, wenn man es richtig anwendet. Und in der Anwendung ist noch viel Luft nach oben. Deshalb hier drei Punkte, die mir besonders wichtig sind:

- Schenke Deinem Gegenüber Deine volle Aufmerksamkeit – nicht Deiner Gedanken. Das wir alles andere, was uns ablenkt, außen vor lassen, ist mittlerweile klar. Aber bitte suche nicht gleich bei Dir nach Antworten, Ratschlägen oder Lösungen. Sondern höre zu und stelle Fragen.
- Stelle Fragen – und zwar offene Fragen! Sei respektvoll neugierig. Und frage so lange nach, bis Du das Anliegen Deines Gegenübers verstanden hast.
- Und das heißt auch: lass Dein Gegenüber ausreden. Und nutze die Pausen, um dem Gesagten den gebührenden Raum zu lassen.

Damit gibst Du Deinem Gegenüber das Gefühl, sich gehört zu fühlen. Und das schafft Vertrauen und die besagte Sicherheit, die man sich wünscht, um auch mal zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können.

2 Nutze die Think-Pair-Share-Methode

Wenn Du zurückhaltende Teammitglieder hast, kannst Du ihnen mit der Think-Pair-Share-Methode eine Stimme geben. So ist gewährleistet, dass alle Ideen auf den Tisch kommen – nicht nur die lautesten.

Und so geht's:

- Im ersten Schritt notiert sich jeder selbst seine Ideen = Think
- Danach tauscht man sich zu zweit zu seinen Ideen aus = Pair
- Zuletzt werden die Ideen im Plenum mit allen geteilt = Share

3 Spreche Biases im Alltag an.

Neben den bekannten Trainings zu Unconscious Biases, die mittlerweile zu den häufigsten Schulungsmaßnahmen im Diversity Kontext gehören, kann Du als Führungskraft selbst unbewusste Vorurteile und kognitive Verzerrungen ansprechen. In Teammeetings oder Workshops, also immer dann, wenn das Team zusammenkommt, kann Du zeigen, wie man sensibel und wertschätzend vorurteilsbehaftete Verhaltensweisen ansprechen kann. Und trägst so in Deiner Vorbildfunktion dazu bei, einen unbefangeneren Umgang miteinander zu leben.

4 Setze Reverse Job-Shading ein.

Perspektivwechsel mal anders. Nicht die Neue oder der Youngster gehen bei der Chefin oder dem Abteilungsleiter vorübergehend in die Lehre, sondern andersherum. Stunden- oder tageweise lernen Führungskräfte bei den jüngeren Kolleg:innen (zum Beispiel den Umgang mit digitalen Anwendungen). Dieser umgekehrte Schulterblick befördert in diesem Beispiel die generationenübergreifende Zusammenarbeit. Das Modell lässt sich aber natürlich auch für andere Dimensionen übernehmen.

5 Beobachte Stärken.

Bevor man gemeinsam einen Stärken-Workshop initiiert, gibt es schon im Alltag die Möglichkeit, die sogenannten Signaturstärken der Teammitglieder zu entdecken. Es ist nicht nur das geleistete Arbeitsergebnis. Die Signaturstärken zeigen sich auch im Verhalten, der Mimik und Gestik einer Person.

Also beobachte gut und entdecke, wo Du die Energie in strahlenden Augen siehst, einem Lächeln auf den Lippen oder einer natürlichen Tonlage. Also überall dort, wo Dir Dein Gegenüber authentisch begegnet.

6 Bleibe ressourcenfokussiert.

Die Kunst ist nun, diesen Blick auf die Stärken zu bewahren und nicht den Fokus auf die Schwächen und Fehler Deines Gegenübers zu legen. Das schaffst Du, indem Du ressourcenfokussiert denkst und handelst. Was heißt das genau: Du möchtest, dass Deine Teammitglieder in ihren Stärken arbeiten können und weiter wachsen. Achte darauf, zu fragen, was sie brauchen, um auf ihre Ressourcen zugreifen zu können. Oder welche Ressourcen Du ihnen zur Verfügung stellen kannst. Ressourcen sind zum einen ihre Stärken selbst, aber auch die Beziehungen zu den anderen, das Gefühl von Wertschätzung, ein gutes Wir-Gefühl.

7 Stelle durch Blickkontakt Verbundenheit her.

Meist läuft man gestresst durch die Büroflure, mit dem Blick nach unten – oder sieht sich nur virtuell auf dem Bildschirm – und schaut seinem Gegenüber nicht wirklich in die Augen. Dabei schaffen echte Blickkontakte – also eine spürbare Weile, in der ich in die Augen meines Gegenübers schaue – sogenannte Mikromomente der Verbundenheit. Also umso öfter ich es schaffe, Blickkontakt herzustellen – natürlich nur, solange es mir und meinem Gegenüber angenehm ist – steigt das Gefühl von Verbundenheit. Wer sich ein spannendes Experiment anschauen möchte, was ein noch längerer Blickkontakt alles auslösen kann, empfehle ich das Berlin Eye Contact Experiment (<https://www.youtube.com/watch?v=CGQGg00WXWE>)

8 Kläre Eure gemeinsamen Werte.

Wenn man sich fragt, warum dieser eine Konflikt oder die Blockade im Team entstanden ist, dann stecken dahinter sehr oft Wertekonflikte. Denn Werte sind unser innerer Kompass. Nach ihnen richten wir uns aus, meist unbewusst, aber dafür sehr deutlich. Dabei hilft es, in einem diversen Team einen Wertekodex zu erstellen. Dabei können Fragen helfen wie: Welche Werte sind uns wichtig? Worauf kann jeder:r vertrauen? Wie gehen wir miteinander um?

9 Nehme Diversität als festen Tagesordnungspunkt auf.

Eigentlich naheliegend, aber dann doch irgendwie zu einfach? Im Gegenteil. Wenn Du regelmäßig das Thema Diversität als Tagesordnungspunkt auf der Agenda Deiner Teamsitzungen hast, wird deren Relevanz bewusst. Und gleichzeitig verliert das Thema seine Sonderstellung und wird zu einem Standard. Du kannst in den Teammeetings über die übergeordnete Diversitätsstrategie informieren oder darüber reflektieren, mit folgenden Fragen: Was würde passieren, wenn wir als Organisation nicht diverser werden? Welche Vorteile bringt uns Diversity, als Organisation, als Team und jeder einzelnen Person?

10 Nutze Reverse Mentoring.

Das Konzept des Reverse Mentoring ist eine Umkehrung des klassischen Mentorings. In diesem Beispiel geht es allerdings nicht um die Umkehrung von Junior zu Senior. Sondern Vertreter einer unterrepräsentierten Gruppe sind Mentor:innen für die Manager:innen. Zum einen bekommt die unterrepräsentierte Gruppe somit mehr Sichtbarkeit für ihre Belange und kann auf Augenhöhe Rat geben. Zum anderen sensibilisiert es das Management für mögliche Stereotypisierung und unsichtbare Barrieren für diese Gruppe, ohne dabei gleich die Lösung parat haben zu müssen. Die Lösung entsteht gemeinsam.

Als inclusive Leader bist Du dafür verantwortlich, Dein Team zu stärken. Aber im gleichen Maße bist Du auch verantwortlich für Dich.

Denn **Diversity fängt bei Dir an!**