

Inklusion als Führungsaufgabe

Warum Inklusion ein Schlüssel für ein neues, erweitertes Verständnis von Führung ist

Ein Paradigmenwechsel vom Management zum Mindset

Impulsvortrag von Katrin Zschirnt

Beraterin, Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg (BIHA)

Guten Morgen meine Damen und Herren,

ausgehend von der Überzeugung - dass **Inklusion eine Führungs- und genaugenommen eine Leadership-Aufgabe** ist - möchte ich mit Ihnen heute morgen gemeinsam das komplexe Thema Inklusion in den Blick zu nehmen und dies mit Ausrichtung auf Führung und Führen reflektieren. Ich tue dies sehr gern, da es ein Thema ist, das mich als Beraterin stets begleitet. Es gibt in Theorie und Praxis wenige Akteure und Experten, die Führung und Inklusion überhaupt berücksichtigen und in einen Kontext stellen.

Generell ist Inklusion ein Thema für die Schwerbehindertenbeauftragten bzw. Schwerbehindertenvertretung im Unternehmen oder es ist Thema der Personalverantwortlichen, Referenten und Entscheider. Es gibt keine mir namhaft bekannte Unternehmensberatung, die Inklusion mit Führung thematisch zusammenbringt und somit Inklusion als Führungsaufgabe definiert.

Ich gehe hier weiter. Inklusion und Führung gehören zusammen. Inklusion ist ein Thema für Führung. Wir werden später noch sehen, wie dieses differenziert wahrgenommen und genauer dargestellt werden kann.

Inklusion ist kein Projekt das einen Anfang hat noch einen finalen Schluss findet. Inklusion macht man nicht einfach so oder nebenbei, lässt es dann wieder, wenn es nicht gelingt; wobei ich auch das leider in der Praxis erlebe. Auch diese Erfahrung ermutigt mich, das Thema Inklusion auf die Führungsebene zu heben und dabei nach brauchbaren Ansätzen zu schauen.

Inklusion ist, das wissen wir laut **UN-Behindertenrechtskonvention** ein Menschenrecht und somit ein Handlungsziel, das es umzusetzen und zu gestalten gilt. Die Bundesregierung hat

dazu 2011 einen Nationalen Aktionsplan aufgelegt und diesen noch einmal im Juni 2016 erweitert. Interessanterweise ist das Thema **Bewusstseinsbildung** inzwischen fest verankert und als ein Handlungsfeld festgeschrieben und somit zu einem To Do in der Praxis gemacht worden. Auswertungen, Statistiken und Berichte dazu besagen, dass Deutschland hier noch einen Weg vor sich hat und aufholen muss. Aktionspläne sind das eine.

Die UN-Behindertenrechtskonvention, die auch im unternehmerischen Kontext mehr Gehör finden muss formuliert hier einen Anspruch. Dieser Anspruch legt genaugenommen einen Paradigmenwechsel vor, der verkürzt dargestellt dem Leitbild Inklusion „Vom Anpassen zum Ermöglichen“ folgt, ein Ansatz der bedeutsam ist.

Inklusion, so wissen wir, betrifft unsere gesellschaftlichen Realitäten, die Zivilgesellschaft ebenso wie ihre Teilsysteme sowie den konkreten Alltag. Das macht Inklusion komplex. Darüber hinaus, und das wird oft übersehen oder gar nicht wahrgenommen, zeigt sich, dass wir mit Inklusion auch unseren **Umgang mit Komplexität schärfen und zu meistern lernen!**

Somit kann Inklusion kein Projekt sein, dass irgendwann beginnt, abgehandelt wird und vollendet ist. Auch hier beweist Inklusion, dass wir für Entwicklungen aller Art den langen Atem brauchen, auch mal Umwege gehen müssen, es Mut bedarf und einer Konsequenz und Kontinuität, von der andere Prozesse im Unternehmen wiederrum lernen können.

Inklusion berührt Situation und Moment jedes mal anders, beschreibt Situationen neu, lässt Ungewohntes und Ungewöhnliches erst vorkommen und bedarf immer wieder und erneut der praktischen Erprobung. Auch hier reflektiert Inklusion in Richtung Organisation; bildet genaugenommen **Prozesse des Unfertigen und Möglichen ab**, so wie sie auch im System als Ganzes immer wieder vorkommen.

Auch Recruitment, Marketing, Vertrieb und Produktion verlangen heute verstärkt, nach neuen Möglichkeiten und Vernetzungen des Handels, die die gesamte Organisation betreffen. Inklusion kann hier in der Tat Impuls- und Stichwortgeber sein.

Inklusion betrifft unser Verhalten ebenso wie unsere **Denk- und Organisationsmuster**. Deshalb können wir Inklusion im Unternehmen weder als Ansatz für isoliertes Abteilungsdenken noch als Anlass für begrenzte PR-Aktionen und Personalmaßnahme wahrnehmen und geltend machen. Inklusion fordert mehr. Inklusion fordert die gesamte Organisationsform.

Inklusion ist kein Projekt. Inklusion ist Daueraufgabe und mithin eine Gestaltungsaufgabe. Sie braucht den langen Atem, viele Akteure und Expertisen. Und, was entscheidend ist: Inklusion braucht vorrangig ein erweitertes Denken und Verständnis von Führung. Das zumindest zeigt sich so und konkret in der Beratungspraxis.

Was braucht es dazu?

Ich möchte heute Morgen das Thema Inklusion und Führung mit Ihnen *reflektieren* und Ihnen ein paar Impulse für Ihren Alltag und Ihre Aufgabe als Führungskraft, Weiterdenker und Gestalter mitgeben.

Was ich darstellen möchte ist an dieser Stelle die Bedeutung von Führung für Inklusion.

Ich bedauere es sehr, dass viele Unternehmen in der Praxis kaum Raum für Reflexion geben. Ich denke, dass es Sinn macht und sich langfristig lohnt, hier mehr Raum zu lassen und Raum für Reflexion einzufordern. Dies kann sehr wohl im Unternehmen stattfinden. Wie? Stellen wir zum Beispiel den Kontext von Reflexion und Innovation her. Was wir mit *Open Innovation* bezeichnen, knüpft hier an.

3

Reflexion ist die Voraussetzung für Handlungserfolg. Und, die Bedingung für konkretes Planen und Handeln. Wer reflektiert ist überhaupt erst in der Lage, einen Sachverhalt gezielt wahrzunehmen und ihn differenziert zu erfassen, um ihn später und an anderer Stelle in Handlung übertragen zu können.

Ich nenne Reflexion - Nachdenken - auch **Mindset-Entwicklung**. Viele Unternehmen, die ich beraten habe fragen sofort nach Leitfäden, Instrumenten und Maßnahmen für Inklusion. Kaum jemand stellt Inklusion in Kontexte beispielsweise in den Kontext von Führung und Unternehmenskultur, dort wo Einstellungen und Denkstile vorkommen.

Genau dort ist aber der Ort, an dem Inklusion im Unternehmen angesiedelt, verankert und vorkommen muss, um mehr zu sein als ein „nice to have“, ein Tool oder Projekt, das man einsetzt oder macht oder es auch wieder sein lässt und am Ende aufgibt, wenn es dann nicht läuft oder es nicht den gängigen Vorstellungen entsprochen hat.

Was braucht Inklusion?

Was braucht Führung?

Was macht beides in Organisation und Unternehmen lebendig?

Inklusion im Unternehmen braucht, wie schon angedeutet ein **erweitertes Verständnis von Führung**.

Ich gebe Ihnen dazu 4 Statements:

1. Führung baut auf Vertrauen

Wer Teilhabe als Grundsatz anerkennt, wird Menschen zu Akteuren machen:

Wird nicht an Funktions- und Abteilungsgrenzen halt machen. Wird Leistung neu definieren. Wird das Lenken, Leiten und Aussteuern zu Gunsten von Impuls und Orientierung ergänzen; zumindest bedenken.

2. Führung beteiligt

Wer Teilhabe sagt, wird auf Lösung setzen: Wird diese in der Vielfalt der Expertise

suchen. Wird Aufgaben „individualisieren“. Wird stärken-orientierte Teams einsetzen.

Wird vernetzt agieren, auf Kommunikation setzen und mit Flexibilität umgehen können.

3. Führung ermöglicht

Wer Teilhabe als feste Größe thematisiert, nimmt eine Haltung ein, die auf das

„möglich machen“ zielt: Wird den Paradigmenwechsel vom „Anpassen zum Ermöglichen“ vollziehen. Wird Unterschiede zulassen, Vielfalt ins Spiel bringen und Handlungsmöglichkeiten erweitern.

4. Führung berücksichtigt Performance und Person

Der Umgang mit Teilhabe und Vielfalt ist eine Kernkompetenz, die Struktur mit

Kontext verbindet: Strategie und Beziehung erhalten eine neue Akzeptanz. Leiten und Führen - Entscheidung und Verantwortung – beides zählt.

Wir sind es in Deutschland nicht gewohnt, nach dem **innovativen Spirit** zu fragen; nach einem Denkstil oder Mindset, das uns frühzeitig oder situativ gegeben davor bewahrt, uns von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder technischen Entwicklungen überrollen zu lassen.

Noch einmal: Open Innovation ist hier ein Ansatz und eine Möglichkeit in Organisation und Unternehmen Raum zu geben für verschiedene Denkweisen und Expertisen. Diese können von innen, also aus der Organisation selbst kommen oder von Außen.

Dazu eine statistische Zahl aus dem Inklusionsbarometer Arbeit von 2017 (Aktion Mensch und Handelsblatt Research Institut). Nur 33 % der Unternehmen haben so etwas wie schriftliche Grundsätze. In kleinen Unternehmen liegt der Wert sogar nur bei 7%. Dies zeigt einmal mehr, wie schwierig und langsam der Prozess des Vordenkens und des Neuausrichtens abläuft und Kapazitäten fehlen, die den allgemein geforderten Bewusstseinswandel mit ausgestalten und dazu Impulse setzen. Wir müssen daher sehr individuelle Wege gehen.

Die Entwicklung und das Einbringen von Mindsets – Denkweisen und Denkstilen – halte ich als eine vorrangige Aufgabe nicht nur für Berater, Entwickler und Innovationsstrategen, sondern eben auch für Führung.

Denn, genau darum geht es. Inklusion als eine Art Innovationsstrategie und „Treiber“ mit zu berücksichtigen und diese innovative Einstellung auf die gesamte Organisation zu übertragen.

Was können wir davon weiter ableiten?

Was bedeutet führen?

Was verbindet Führung mit Inklusion?

Zunächst: Führung denkt anders. Führung denkt vor. Führung denkt voraus.



I Führung ist ein Denkstil

Führung braucht für Inklusion im Unternehmen drei Indikatoren und Treiber:

- 1. Systemisches Denken**
- 2. Diversifiziertes Denken**
- 3. Komplementäres Denken**

Folgen wir diesen drei Indikatoren **ist Führung offen, differenziert und aufwertend.**

Was bedeutet das? Welche Mindsets lassen sich beschreiben und für die Organisation nutzen? Wie lassen sich daraus drei innovative Denkstile für Führung ableiten, die unser Denken erweitern?

Grundsätzlich sind uns in Alltag und Organisation zwei grundlegende Denkweisen bekannt und vertraut:

- *Rationales Denken* – das Vermögen logisch und analytisch zu sein, nach zu denken; Inhalte und Informationen vertiefen zu können. Dieses Denken ist genau aber mühevoll. Es beherrscht Plan und Kalkulation ebenso wie Reflektion und Gedanken und entspricht einer unserer zwei Gehirnhälften; nämlich der linken.
- *Intuitives Denken* – ist hingegen das Vermögen der rechten Gehirnhälfte. Hier sitzen Instinkt und Kreation. Intuitives Denken ist schnell, assoziativ sowie unbewusst. Leider kann es auch automatisiert und unreflektiert sein. Dieses Denken erklärt auch, warum wir beispielsweise in Stereotypen und Mustern denken und in der Anpassung stecken bleiben, was in der Konsequenz ein Umdenken erschwert oder verhindert.

Was braucht es nun an innovationsfördernden Denkansätzen für Führung und Inklusion? Wie können diese lauten und was zeichnet sie aus? Ich gebe Ihnen dazu 3 Antworten.

6

1. Systemisches Denken und Führung

Systemisches Denken vertraut; vertraut auf Beziehungen. Beziehungen entscheiden in Systemen über das Gelingen oder Misslingen von Handlung, Plan und Absicht. Beziehungen übersetzen Information in Knotenpunkte und ihre Vernetzungen.

Systemisches Denken (und Handeln) „ermöglicht“.

Aktivitäten, die von sich aus kommen, die möglich werden und ermöglicht werden, beispielsweise in den Teams oder in den Abteilungen entscheiden letztendlich auch darüber, wie stabil oder belastbar und resilient (widerstandsfähig) und lebendig eine Organisation ist.

Systemisches Denken rückt den Prozess, die Situation in den Focus; auch den „schwierige Moment“, der mit Schwankungen und möglichen Rückschlägen und Umwegen verbunden ist. Wie oft erleben wir das; beispielsweise bei der inklusiven Stellenbesetzung. Aber, genau diese „**kritischen Momente**“ gelten systemisch

betrachtet als nützlicher Hinweis für die Möglichkeit von Entwicklung und Veränderung.

Inklusion lebt genau davon. Der „kritische Moment“ wird zum Hinweisgeber und erweist sich als wertvoll und nützlich für Weiteres; ganz anders als es Kategorien des Logischen wie Kausalen und Berechenbaren es tun.

Systemisches Denken erweitert unser Denken und unser Verständnis von Führen.

Dieses Denken kann mit einer linear-kausalen Ursache-Wirkungskette nicht viel anfangen und unsere zukünftigen Lebensentwürfe und Realitäten können das eigentlich auch nicht: Komplexität lässt sich nicht „in die Spur bringen“. Vernetzung lässt sich nicht in die Linie zwingen. Überraschung, Zufall und Widerspruch lassen sich weder rationalisieren noch kanalisieren. Lebendige Systeme müssen das aushalten können. Sie müssen Beziehungen, Wechselwirkungen, Energien und Erfahrungen zulassen und sich darauf einstellen lernen. Ein systemischer Denkstil fordert Führung. Bereichert Führen und zwar immer da, wo Prozesse und Momente neu sind oder neu entstehen sollen.

2. Diversifiziertes Denken und Führung

Vielfalt - Diversity - ist ein weiteres Mindset für Führung.

Vielfalt, heute bereits in einigen großen Unternehmen als Charta der Vielfalt angekommen und mitaufgenommen, bedeutet Vielschichtiges, ein Mehr an Kulturen, Identitäten, Werten, Traditionen, Erfahrungen und Wünschen. Buntes. Viele. Aber, was Vielfalt eben nicht bedeutet ist ein „anything goes“ – alles geht. Im Sinne von alles ist erlaubt, alles geht so durch. Das ist ein großer Irrtum.

Ganz im Gegenteil: Vielfalt fordert ein differenziertes Wahrnehmen und Denken, fordert eine kognitive Leistung, ein Denken, das Chancen gibt. Wer Vielfalt sagt, fragt genaugenommen weiter. Fragt: Was ist gegeben? Was liegt vor? Was verbindet und was unterscheidet? Vielfalt als Denkstil heißt aber nicht alles zu machen oder alles zu lassen, noch die Dinge laufen zu lassen. Vielfalt setzt auf **Unterschiede** und auf ein Vermögen, unterscheiden – differenzieren – zu können. Vielfalt ist für Führung eine weitere Herausforderung. Aber, diese bringt eine Dynamik und Bewegung ein, die Struktur, Prozess und Beziehung zu gute kommen.

Am Ende könnten alle gewinnen. Es darf durchaus gefragt werden: Ist damit ein radikal neues Verständnis von Führung beschrieben?

Kommen wir zu unserem 3. Mindset.

3. Komplementäres Denken und Führung

Komplementäres Denken ist ein Denken, das uns viel zu wenig bekannt und vertraut ist. Komplementäres Denken kennt keine Begrenzung, keine feste Kontur an der das Geschehen zum Halten kommt und in der Konsequenz erst als Barriere oder Hindernis überwunden werden muss. Warum auch, wenn es uns durch einen Denkstil gelingen kann aus dem Gegensatz ein Gesamtbild zu erstellen!

Komplementäres Denken hört nicht beim Gegensatz auf, sondern fragt weiter: Was fehlt noch? Was passt? Komplementäres Denken fragt somit immer nach der Ergänzung.

Ich finde diesen Denkstil sehr brauchbar, denn er ergänzt nicht nur, sondern belebt und wertet auf. Das Denken in Ergänzung ist ein Vermögen, das wir brauchen und das in Organisation und Unternehmen „Schule machen sollte“. Das Denken in Ergänzung bewegt und vervollständigt Vorhandendes und Vorliegendes.

Gegensätzliches erfährt dadurch eine Wertschätzung und Verschiedenheit wird weder verwischt noch isoliert betrachtet. Erst in der Ergänzung entsteht ein Gesamtklang. Auch das formuliert eine Vision für ein erweitertes Verständnis von Führung und Inklusion im Unternehmen.

Jetzt werden Sie fragen: Wie lässt sich nun komplementäres Denken in Organisation und Unternehmen einbringen? Beispielsweise, wenn Führung damit beginnt, die technische Innovation mit sozialer Innovation zusammen zu bringen.

Dafür haben wir sogar einen Begriff: *Social Business Collaboration*. Gemeint ist die gemeinsame und vernetzte Zusammenarbeit im Projekt, in der Gruppe oder im Team.

Die technische Innovation auch als digitale Transformation beschrieben geht mit einem Kulturwandel einher. Kulturwandel und soziale Innovation, die beispielsweise die Werte der Generation Y und Z abbilden, wird in unsere Personal-, Führungs- und Unternehmenskulturen einfließen, sie beeinflussen und verändern. Wir können auch

hier weiter denken und komplementäres Denken anwenden. Es ist somit nicht die Technologie, welche die eigentliche Herausforderung darstellt, sondern die Akzeptanz neuer Denkweisen und Mindsets. Mit Glück „überwinden wir Barrieren“, was in der Konsequenz auch ein Meilenstein für mehr Teilhabe und Inklusion im Unternehmen wäre.

Die drei Denkstile – **Systemisches Denken – Diversifiziertes Denken sowie Komplementäres Denken** wollte ich Ihnen darstellen. Diese Mindsets sind für mich der Schlüssel für Veränderungsprozesse jeglicher Art; nicht nur für Inklusion im Unternehmen.

Über das Darstellen jeder dieser besonderen Denkweisen und Dimensionen hinaus, wollte ich Ihnen auch zeigen, das Führen mit Denkstil – Mindset und Mindstyle – zu tun hat, wenn wir über das bloße „Machen“ hinausgehen wollen. Gerade dann, wenn es um Herausforderung, Problemlösung und schwierige Aufgaben geht, sollten Denkstile und Mindset-Entwicklung die Ausgangssituation für Strategie, Konzept und Maßnahme sein. Denkstil ist ein Ansatz, der mehr ist als ein Tool, ein Instrument. Denk-Stil oder Mindset entscheidet über das Gelingen komplexer Aufgaben und Herausforderungen.

Das gilt gleichermaßen für alle Entscheidungen und Wendepunkte unseres Tuns und Handelns, so wie sie sich stellen.

Kommen wir nun zu einem weiteren Schwerpunkt von Führung und Inklusion.

II Führung ist eine Haltung

Dieser Ansatz ist unabdingbar mit Inklusion verbunden. Gesetze, Vorgaben und Regularien werden nie eine Garantie für eine lebendige Führungs- und Unternehmenskultur sein können. Gesetzliche Regularien werden eben sowenig Inklusion und Diversity zu Wirksamkeit und Blüte bringen. Hier bedarf es mehr.

Wer eine Haltung einnimmt, zeigt Mut. Positioniert sich. Steht für etwas. Haltung zu zeigen, kann gerade in komplexen Situationen die Dinge erleichtern, denn ein Standpunkt kann Orientierung schaffen. Wer eine Haltung einnimmt, darf nicht immer davon ausgehen auch alles durchsetzen zu können. Zumindest kann jemand der Haltung zeigt, die Situation einschätzen. Viele proaktive Umsetzer von Diversity und

Inklusion im Unternehmen zeigen Haltung. Entscheidend ist: Erst von hier aus lässt sich der Paradigmenwechsel vom „Anpassen zum Ermöglichen“ umsetzen und gestalten.

Haltung kommt ohne Verordnung aus. Haltung ist intrinsisch. Sie handelt von sich aus und aus Überzeugung. Wer überzeugt, kann begeistern und Begeisterung braucht es, um für langwierige Wege *Follower* und Unterstützer zu finden. Nur so lassen sich neue Denkräume, Handlungsräume und Handlungsmöglichkeiten schaffen.

Haltung fordert ein kontinuierliches Tun, ohne das Neues weder in Gang kommt noch zu neuen Zielen führt.

Ich bin mir ganz sicher; eine Führungskraft die aus einer Haltung heraus agiert, wird seine und ihre *Follower* finden, die ebenso und von sich aus mitziehen. Dieses Szenario wahrnehmen und einschätzen zu können, ist eine Kunst für sich. Dennoch, es ist die Zukunftsaufgabe von Führung. Auch diese Sicht erweitert unser Verständnis von Führen und Führung.

Kommen wir zum dritten Schwerpunkt.



III Führung ist Gestaltungsaufgabe

Gestalten lässt sich im Unternehmen Vieles. Gestaltung lenkt dabei stets den Blick auf das Ganze. Wir erinnern uns: Inklusion ist und bleibt eine dieser Gestaltungsaufgaben im Unternehmen. Denn, hier gibt es keine Handlungsanweisungen, wann wer und wieviel umzusetzen ist. Leitfäden helfen bedingt und nie auf Dauer. Sozialrecht bildet allenfalls den Rahmen für Prozess und Handlung. Und - Standards wird es für Inklusion im Unternehmen nicht geben.

Hier kann es nur **Experimentierräume** geben, Raum der Erprobung zulässt, aufnimmt und mit einbezieht. Raum, der Organisationsdenken erweitert, Kultur im Unternehmen für alle erfahrbar und nachvollziehbar für Identifikation und Ausstrahlung macht. Alle sind zu beteiligen. Alle Abteilungen. Alle Akteure, die inhaltlich gebunden sind und ihre Entscheider, ebenso wie Impulsgeber und Vordenker im Unternehmen, die informell aktiv sind. Inklusion im Unternehmen braucht jegliche Vernetzung und Verzahnung nach innen und nach außen.

Beteiligen Sie alle Abteilungen: Marketing, PR, interne Kommunikation, Personal und die internen und externen Beauftragten sowieso. Es hat sich bewiesen, dass dieses funktionsübergreifende Zusammenwirken der Gestalter von Inklusion im Unternehmen wirklich Neues in Gang setzt. Eine bessere Werbung nach innen und nach außen gibt es nicht. Gestaltung braucht Führung.

Wenn Führung ein Gestalten ist, zielt dieses immer in zwei Richtungen. Zum einen in Richtung **Organisation** und zum anderen in Richtung **Person**. Beides gehört zum System Unternehmen.

Wer kann diese Voraussetzungen erfüllen?

Wer kann eine Gestaltungsaufgabe im Unternehmen definieren?

Es gibt dazu zwei Aspekte, die sich – wir haben es schon gehört – komplementär bedingen sollten: Management und Leadership.

Im Idealfall gehören beide Aspekte zur Führung. Im Idealfall kann die Gestaltungsaufgabe im Unternehmen auf beide Bereiche vertrauen. Im Idealfall kann Leadership-Kompetenz die entscheidenden Impulse für Inklusion im Unternehmen geben.

Wie lassen sich Management und Leadership differenzieren?

Beides sind Führungsaufgaben und Kompetenzfelder, die verschiedene Schwerpunkte berücksichtigen:

Management bezeichnet Führung als Leitung im Sinne von „Betriebsführung“. Der Focus liegt auf Sachlichkeit, Analyse, Struktur, Planung und Kontrolle. Der Manager plant situativ und für den Moment, für die Aufgabe, die „richtige“ Entscheidung, das gegenwärtige Ziel. Management soll stabilisieren. Ein Manager richtet den Blick auf die Gegenwart. Erfolg ist gebunden an das Erreichen von Zielvorgaben, Zielvereinbarungen, Kennzahlen, das Gewinnen von Etats, Aufträgen oder Ausschreibungen.

Ganz anders stellt sich das Bild eines Leaders dar – im Sinne von **Leadership**. Hier finden wir das „Prinzip Haltung“ wieder. Mensch und Person spielen eine wesentliche

Rolle bei der Ausrichtung auf Ziele, die Sinn, Idee und Kultur heißen können. Nicht die formale Position entscheidet, sondern jede Form von Selbstinitiative und Entwicklungsabsicht. Das leitende Prinzip von Leadership heißt: *No Ranks, no Titles*. Ein Leader gibt nicht vor, er orientiert, gibt eine Richtung an und bindet den Mitarbeiter proaktiv und intrinsisch mit ein. Hier stellt sich die Frage so: Nicht, was leistet der Mitarbeiter? Was arbeitet er ab oder zu? Sondern, was überlasse ich dem Mitarbeiter?

Leadership unterstützt und entfaltet Potenzial. Langfristiges Vorgehen beweist sich dabei für Zukunftsaufgaben. Ein Leader scheut das Risiko nicht. Ganz im Gegenteil: Er oder sie lebt eine Aufgabe vor – hat Ausstrahlung – ist charismatisch.

Leadership richtet ebenso wie Management den Blick auf das System. Aber, im Unterschied zum Manager, der im System arbeitet, arbeitet der Leader am System.

Beide Funktionen entscheiden, ob es im Unternehmen „läuft“. Der Blick auf die **Situation** – Management – zählt ebenso wie der Blick auf den **Kontext** – Leadership.

Leadership erweitert zum wiederholten Mal unser Verständnis von Führen und Führung. Leadership folgt einem *rezeptiven Denken*, einem Denken, das ohne Bewertung (im Sinne von Abwerten und Meinung) auskommt. Das Mindset Systemisches Denken, wie schon beschrieben, ist auch an dieser Stelle auf Leadership übertragbar und anwendbar.

Auch, wenn ich Ihnen diese Unterscheidung idealtypisch dargestellt habe, wird deutlich, dass ein Perspektivwechsel in beide Richtungen Sinn macht. Denn, nur so nehmen wir das Unternehmen als ein Gebilde aus Struktur und Person wahr. Management und Leadership bilden zwei Aspekte von Führung, die mitbedacht und mitgestaltet werden können.

Gerade für Themen wie Diversity, Inklusion, Teilhabe, Demografie und Digitale/Kulturelle Transformation ist Leadership eine Quelle, die schwierige Fragen und Aufgaben vorzubringen vermag und ausloten kann.

Beides braucht die Organisation: Manager und Leader mit ihrer Sicht für das Machbare in Gegenwart und Zukunft; für das Planbare ebenso wie für das denkbar Mögliche.

Best Practice sollte stets zum Next Practice führen. Nur so entstehen Zukunftsperspektiven und Entwicklungschancen für komplexe Aufgaben und Herausforderungen.

Verantwortung und Entscheidung; beides zählt. Die Frage „Was wollen wir?“ und die Frage „Wo wollen wir hin?“ können nicht isoliert bleiben. Management und Leadership schaffen für diverse Themen und Herausforderungen im Unternehmen die Zugänge und lassen gezielt und wirksam neue Wege gehen.

Das ist das Mindset für mehr Entwicklung, Kultur und Lebendigkeit in Organisation und Unternehmen.

IV Fazit

Rückblickend sind es Denkansätze und Denkstil (Mindsets und Mindstyle), die es uns ermöglichen Einstellungen und Strukturen zu erweitern und zu verändern.

13

Für Führung und Inklusion gilt in der gedanklichen Übersetzung:

- Systemisches „ermöglicht“
- Vielfalt „unterscheidet“
- Komplementäres „wertet auf“

Diese Prinzipien sind die **Skills** für ein erweitertes Verständnis von Führung insbesondere für Leadership.

V Ausblick

Richten wir unseren Blick zum Schluss auf die **Praxis**. Wie sich zeigt, bringt Inklusion im Unternehmen viele Gegebenheiten auf den Prüfstand:

- Infrastruktur: „Liegt ein barrierefreier Zugang zu von Bahn oder Bus zu Gebäude, Fuhrpark, Treppenhaus, Kantine oder Rezeption vor?“

- Bauliches: „Können Wasch- und Seminarräume auf direktem Weg erreicht werden?“
 - Unternehmenskultur: „Sind wir offen für Menschen mit Einschränkung?“
 - Management: „Was kostet ein Home-Office Arbeitsplatz?“
 - Personal: „Welche Aufgaben in Produktion, Vertrieb, Kommunikation oder Technik können übernommen werden?“
 - Team: „Wer übernimmt Mentorenfunktion?“
 - Marketing: „Wollen wir Inklusion zum Markenzeichen machen?“
 - PR: „Haben wir externe Unterstützer und Multiplikatoren für unser Engagement?“
-
- Fragen, die sich bei der Einführung und Umsetzung von Inklusion im Unternehmen stellen und die die hohe Komplexität von Inklusion abbilden.
 - Fragen, die darüber hinausgehend ein Schlüssel für ein generelles Umdenken, Neuausrichten und Erproben sind.
 - Fragen, die den gedanklichen Rahmen setzen und einen Anspruch behaupten, der geradezu eine neue Sicht von Führung erzwingt.

Inklusion ist und bleibt kein Selbstläufer. In Führung gehen heißt immer Vordenker und Weiterdenker sein. Auch für Inklusion im Unternehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse!

➤ ***katrin.zschirnt@faw.de***

© ***Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg BIHA***