

## Transkript der Audiodatei

### Nächster Halt: Inklusive Führung

#### **Intro:**

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

#### **Catharina Goj:**

Nächster Halt: Inklusive Führung. Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV-Akademie. Mein Name ist Catharina Goj.

In der heutigen Folge möchten wir uns ganz getreu dem Titel über inklusive Führung unterhalten. Was das genau ist und wie man das macht, weiß meine Gesprächspartnerin Damaris Deinert.

Sie ist Fachbereichsleiterin bei ARBEIT UND LEBEN Sachsen e.V.. Der Verein setzt seit 2021 das Projekt „Vielfalt erfahren - Stärkung betrieblicher Demokratiekompetenzen im mitteldeutschen ÖPNV“ um. Dieses ist Teil des Förderprogramms „Unsere Arbeit. Unsere Vielfalt. Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz“ und wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Das Projekt unterstützt Verkehrsbetriebe dabei, ein inklusiveres Arbeitsklima zu schaffen.

Schön, dass Sie da sind.

#### **Damaris Deinert:**

Ja, hallo!

#### **Catharina Goj:**

Ich glaube, zunächst einmal müssen wir so ein bisschen aufklären bzw. die Fronten klären. Denn Diversität und Inklusivität



werden in der Arbeitswelt häufig zusammengebracht. Man kann auch vielleicht ein bisschen böse sagen, zusammengeschmissen. Aber was genau ist eigentlich der Unterschied?

#### **Damaris Deinert:**

Ja, das ist eine gute Frage. Das es zusammengeschmissen wird, hat glaube ich schon seine Ursache. Der Unterschied muss trotzdem klar gemacht werden. Also für mich liegt der Unterschied vor allen Dingen darin, dass Diversität aus meiner Sicht eher beschreibender Begriff ist.

Also das heißt, da geht es eher um die Beschreibung und Analyse der Frage: Wie viel, also jetzt bezogen auf den Betrieb, wie vielfältig ist unser Betrieb eigentlich? Also analysieren wir. Und Inklusivität hat für mich immer auch was Handlungsbezogenes, also wo es auch darum geht, aktiv zu werden in Bezug auf die Frage: Wie gelingt es uns denn, diese Diversität bewusst zu gestalten und zu nutzen? Genau und Diversität bewusst gestalten und nutzen? Das ist aus meiner Sicht eine Führungsaufgabe.

#### **Catharina Goj:**

Die Entscheidung inklusiv zu führen und

somit das Miteinander zu fördern, ist ja bestenfalls schon in der Unternehmenskultur verankert. Sie haben gerade erklärt, dass Diversität das Thema Vielfalt beschreibt. Und viele Unternehmen unterstützen das Thema Vielfalt ja auch, weil sie sich einfach auch positionieren wollen, gerade in Zeiten von Fachkräftemangel. Welche demokratischen Grundkompetenzen benötigt man denn, um Inklusivität, inklusive Führung in der Unternehmenskultur zu verankern?

**Damaris Deinert:**

Also Sie haben, glaube ich gerade schon richtig gesagt, bestenfalls ist das in der Unternehmenskultur verankert. Also mein persönlicher Eindruck, auch in der Arbeit mit den Unternehmen geht dahin, dass das an vielen Stellen noch nicht verankert ist.

Also wir sind ja viel auch im Bereich Mittelstand unterwegs. Da wird zwar viel über Diversität schon auch gesprochen, aber das ist jetzt schon direkt verankert ist und man tatsächlich auch Schritte geht. Das nehme ich noch weniger wahr. Da ist auf jeden Fall was in Bewegung, das kann man schon mal sagen. Ich glaube, genau, Diversität ist einfach ein Begriff, der relativ häufig genutzt wird aktuell. Wobei viele hier auch meistens nur an ausgewählte Kategorien denken.

Also z. B. Migrationshintergrund oder vielleicht auch das Thema Frauen, Männer, Geschlecht also. Also je nachdem, wo gerade so der Schuh drückt. Und das ist so ein bisschen problembezogen, also problembezogener Blick, der dort auf das Thema Diversität gerichtet wird.

Selten erlebe ich es tatsächlich, dass man so diese ganze Bandbreite im Blick hat und sagt, okay, wir widmen uns dem Thema jetzt wirklich mal dezidiert und schauen auch auf die anderen Dimensionen, betrachten das

ganzheitlich, also: Alter, Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, körperliche geistige Fähigkeiten, sexuelle Orientierung. Das ist ja quasi nur der innere Kreis von Diversität. Da sind wir noch nicht mal bei den auch weiter gefassten Themen, z. B. Familienstand, Elternschaft, Ausbildung, Religion. Das sind ja alles Themen, die irgendwo auch in das Berufsleben reinspielt. Also so diesen ganz großen breiten Blick erstmal würde ich sagen, haben bisher noch nicht so viele Unternehmen. Wenn wir an inklusiv führen denken, dann bedeutet das aus meiner Sicht vor allen Dingen in erster Linie mal Reflexion. Also das heißt, dass ich mir überhaupt erst mal der gesamten Vielfalt, die ich im Betrieb habe, bewusst werde oder auch im Team, je nachdem, auf welcher Position ich gerade bin. Das heißt auch, sich zu fragen: Kann sich denn gerade hier jeder vollumfänglich einbringen, so wie er ist? Weiß ich das überhaupt, ob das jeder kann? Was weiß ich denn überhaupt über meine Mitarbeitenden im Hinblick auf diese ganzen Dimensionen? Das ist eine wichtige Frage. Und auch, sich die Frage zu stellen, fehlen denn Perspektiven im Team, die ich brauche? Wichtige Perspektiven, die wir zum gut arbeiten brauchen.

Genau. Und dann ist natürlich auch noch mal bei der Reflexion wichtig, dass wir schauen im Hinblick auf die Unternehmenskultur und auch Struktur. Passt das denn eigentlich? Also wie passt das zusammen, dass wir hier uns diverser aufstellen wollen oder mehr darüber nachdenken? Passt das eigentlich zur Kultur und auch zur Struktur? Hat ja manchmal auch Grenzen und derer muss man sich, glaube ich, auch bewusst sein.

Dann heißt es für mich auch neben der Reflexion, dass wir eine Haltung entwickeln und diese auch zeigen als Führungskräfte. Also das heißt, zum einen bedeutet inklusiv

führen für mich, dass ich den Wert des Einzelnen schätze. Dass ich eigene Einstellungen und auch Vorurteile, die ich habe, kenne und hinterfrage. Das heißt auch, dass ich eigene Unsicherheit im Hinblick auf diese Themen kenne und aushalten kann. Also da sprechen wir ja, weil Sie vorhin nach Kompetenzen, demokratischen Kompetenzen gefragt haben, auch von der Ambiguitätstoleranz. Also das heißt, aushalten auch, dass ich vielleicht mal nicht weiß, wie ich denn zum Beispiel gut mit einem Menschen mit Behinderung umgehe oder angemessen mich verhalte gegenüber einer homosexuellen Person oder so. Das sind ja Unsicherheiten, die wir auch als Führungskräfte vielleicht mitbringen.

Das heißt auch, dass ich demokratische Werte vorleben. Also das heißt Respekt, Offenheit für Neues, dass ich Perspektivwechsel auch selbst vornehme oder es versuche, dass ich konfliktfähig bin, dialogfähig oder Dialogsuche und wie gesagt, auch eben diese Ambiguitätstoleranz habe.

Und vielleicht im Hinblick auf Haltung. Was ich als Führungskraft auch empfehlenswert finde, ist, weniger in Schubladen zu denken und mit dem Fokus auf die Unterschiede, die wir haben und mehr mit dem Blick auf das, was uns eigentlich verbindet. Das hilft, finde ich, sehr.

Also was ist unsere gemeinsame Vision eigentlich hier im Team oder im Unternehmen? Was sind unsere Ziele? Vielleicht auch wo haben wir gemeinsame Hobbys? Also da gibt es, glaube ich, auch ganz viel, was uns verbindet.

Genau. Und dann ist es natürlich als Führungskraft wichtig, dass ich den Rahmen schaffe dafür. Das heißt, ich baue Barrieren ab, die vielleicht Menschen hindern, hier gut

mitarbeiten zu können, die die Integration ins Team behindern. Ich versuche bewusst, Bedürfnisse wahrzunehmen, also auch zu erfragen. Das heißt, ich muss natürlich in Kommunikation gehen mit den Menschen und muss natürlich auch auf das, was sie mir sagen, dann reagieren und wo es mir möglich ist. Das hat eben viel auch mit Struktur im Unternehmen zu tun. Muss ich versuchen, Mitgestaltung zu ermöglichen, um eben auch Potenziale dann nutzen zu können.

**Catharina Goj:**

Also man muss in erster Linie vielleicht auch einfach mal mutig sein und neben der der Selbstreflexion seine Mitarbeitenden fragen Hey, was kann ich besser machen?

**Damaris Deinert:**

Absolut.

**Catharina Goj:**

Ich möchte lernen. Genau. Und über das gemeinsame Hobby. Ja gut, Hobbys können ja schon sehr verbinden. Da hat man natürlich dann eine gute Basis, wenn das gegeben ist. Oder einfach Interesse für die Interessen des jeweils anderen zu zeigen.

Das Kennenlernen, das Lernen, was brauchen andere führt mich auch so ein bisschen zu meiner nächsten Frage, denn ich würde gerne wissen, wie man inklusiv zu führen lernen kann.

Also wenn ich mich selbst reflektiert habe, auch so ein bisschen weiß: Na ja, okay, da habe ich noch Vorurteile, da muss abgebaut werden. Man weiß auch manchmal nicht, woher die Vorurteile kommen, ob das Erzählungen sind, ob das eigene Erfahrungen sind, ein Stück weit auch von der Gesellschaft vielleicht geprägt. Wenn ich mir dessen

bewusst bin, wie kann ich inklusiv führen lernen?

Wie kann ich lernen, dass ich genau weiß, welche Perspektiven in meinem Team gebraucht werden und die möglichst auch vielleicht demnach einstelle oder so?

**Damaris Deinert:**

Also erstmal ist es ja schon, finde ich, eine gute Nachricht, dass wir das auf jeden Fall lernen können. So. Denn keiner von uns ist ja als Führungskraft geboren, sondern das ist ein Lernprozess, der irgendwie schon als Kind anfängt, wo wir Rollenvorbilder haben. Genau. Und uns so Stück für Stück ja auch in so einen Stil hineinentwickeln, der ja Gott sei Dank eben auch immer wieder angepasst werden kann.

Also Führungsstile verändern sich ja auch über die Zeit, sowohl individuell als auch gesellschaftlich. Also wir merken, bestimmte Führungsstile haben zu bestimmter Zeit mehr Anklang als zu anderen Zeiten. Es hängt natürlich auch immer ein bisschen mit dem Kontext zusammen. Ja, aber wie kann man das konkret lernen?

Eigentlich glaube ich, haben sie schon viel gesagt und ich schon viel gesagt dazu. Also natürlich, indem man sich austauscht mit Menschen, die dieses Thema auch beschäftigt, oder auch mit Menschen, die vielleicht von bestimmten Marginalisierung oder bestimmten Themen betroffen sind.

Also das einfach in den Austausch zu gehen, das ist, glaube ich, der erste Schritt. Das zeigt auch schon eine bestimmte Haltung, die finde ich gut zum inklusiven Führen passt, wenn ich mich dort ins Gespräch begeben.

Das heißt auch, dass ich Weiterbildung nutzen kann. Also es gibt ja einen super breiten Markt an

Weiterbildungsmöglichkeiten, auch zu diesen Themen. Ja, immer mehr. Also ich kann gucken, wo kann ich mich noch mal tiefer mit den Diversitätsdimensionen z. B. auseinandersetzen? Wo gibt es vielleicht Dimensionen, die ich schon besser kenne? Wo gibt es aber auch welche, über die ich noch gar nicht viel weiß? Also das kann man natürlich auch über Weiterbildungen oder auch über Literatur sich aneignen.

Es gibt auch viel zum Thema Vorurteile und Diskriminierung, auch für Betriebe, wo man sich mit diesen Themen auseinandersetzen kann. Was bedeutet das für unseren Betrieb? Denn es bedeutet definitiv was, die zeigen das, was Vorurteile und Diskriminierung auch mit dem Unternehmenserfolg machen zum Beispiel. Also da gibt es auf jeden Fall viele, die sich auch damit beschäftigen mit diesen Themen. Und natürlich, es gibt mit Sicherheit auch Weiterbildung zum Thema inklusive Führung, vermute ich mal, es gibt ja zu eigentlich allem Weiterbildungen.

**Catharina Goj:**

Ja, ich denke auch. Oder wir haben auch schon einen Podcast gemacht zu Diversität als Wettbewerbsvorteil, Wirtschaftsfaktor zielt meine nächste Frage so ein bisschen rein. Aber Sie haben noch was zu ergänzen.

**Damaris Deinert:**

Genau das andere, was Sie auch schon gesagt haben. Diese beständige Selbstreflexion oder Reflexion, also sowohl sich selbst reflektieren als natürlich auch vielleicht mit dem Team zusammen zu reflektieren und zu gucken: Wo stehen wir denn da? Da kann man ja das Team auch schon wunderbar mit einbeziehen.

**Catharina Goj:**

Ja, und so auch wieder voneinander lernen

und sich gegenseitig vielleicht auch empowern. Ich glaube, wir haben schon viel gesagt im ersten Teil jetzt unserer Podcastfolge, dass inklusive Führung eigentlich nur positive Effekte hat.

Ich habe es gerade schon angesprochen. Wir haben auch schon mal eine Podcastfolge gemacht zum Thema Diversität als Wettbewerbsvorteil und auch als Wirtschaftsfaktor, wo diese verschiedenen Dimensionen eben auch besprochen werden, die Diversität hat. Vielleicht können Sie noch mal ganz konkret sagen, welche positiven Effekte ein inklusiver Führungsstil hat.

**Damaris Deinert:**

Genau. Also wie gesagt, das ist eben nachweislich auch die den Gewinn zum Beispiel steigern kann. Ich glaube, das ist schon relativ bekannt jetzt, wenn man tatsächlich Diversität auch wirklich nutzt.

Also das heißt nicht nur darüber spricht, sondern auch tatsächlich die Potenziale der Diversität nutzt. Das heißt auch vor allen Dingen eben viel Mitgestaltung mitgestalten lässt. Also das hängt ja mit dem inklusiven Führungsstil letzten Endes zusammen.

Ich glaube, was dazu führt, dass das tatsächlich den Gewinn steigert, das kann ja unterschiedliche Gründe haben. Also einerseits sagt man ja auch, dass vielfältige Teams kreativer sind.

Das heißt, ein Ziel würde ich mal sagen der inklusiven Führung ist eben auch Innovation und kreative Teams sind einfach innovativer als homogene Teams. Das ist einfach so, auch dazu gibt es Studienergebnisse.

Das andere ist natürlich, dass ich meine Ressourcen viel besser nutze, wenn ich Potenzial eben auch ausschöpfe. Wenn ich gucke, was habe ich denn alles hier, dann bin

ich einfach derjenige, der die Ressourcen optimal versucht auszunutzen.

Wenn ich inklusiv führe, heißt es auch genau, dass Mitarbeiter natürlich eben Kompetenzen entwickeln, wie sie z. B. mit Konflikten und mit Unterschiedlichkeit umgehen. Und somit würde ich sagen, Teams, die inklusiv geführt werden und die Diversität wirklich nutzen, genau, haben einfach da auch höhere Kompetenzen im Umgang mit Konflikten und Problemlösungen.

So, das sind ganz wichtige Kompetenzen, die Unternehmen brauchen. Und ich glaube auch wir haben natürlich, wenn wir inklusiv führen, das auch nach außen zeigen, einfach ein breiter aufgestelltes Bewerberfeld. Oder wir sprechen einfach viel mehr Menschen an, das Unternehmen wird für bestimmte Zielgruppen attraktiver.

Also insofern habe ich da einfach auch mehr Personalauswahl als vielleicht mein Konkurrent, der dort nicht so breite Zielgruppen anspricht. Also da kann ich mir schon auch, glaube ich, noch viel erschließen mit inklusiver Führung.

**Catharina Goj:**

Ja, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels bestimmt von Vorteil. Wenn ich mir dann, wenn ich so gut aufgestellt bin, dass ich mir meine Bewerberinnen noch aussuchen kann. Gibt es Praxisbeispiele, bei denen Sie sagen: Wow, da funktioniert inklusive Führung schon super. Also Sie haben gerade gesagt, dass Sie auch viele mittelständischen Unternehmen unterwegs sind. Vielleicht haben Sie da ein Beispiel, von dem Sie erzählen mögen.

**Damaris Deinert:**

Ja, also tatsächlich, so eine reine inklusive Führung ist mir jetzt noch nicht über den Weg

gelaufen. Wobei welche, welchen Führungsstil gibt es auch schon in Reinform?

Also wie gesagt, jeder hat ja auch seinen individuellen Stil und bringt seine Erfahrungen mit. Aber was ich zumindest beobachtet habe, was ich eine positive Entwicklung fand. Wir waren in einem Betrieb in Sachsen-Anhalt, wo wir einfach gemerkt haben okay, die Mitarbeitenden, mit denen wir hier arbeiten, die fühlen sich überhaupt nicht gehört. Die sind auch überhaupt nicht bereit, auf die Bedürfnisse der anderen dann einzugehen, weil wenn sie das Gefühl haben: Okay, uns hört hier auch keiner, warum sollen wir dann was für andere tun? Also, oder uns darauf einstellen, wenn hier zum Beispiel eben Menschen mit Migrationshintergrund kommen, deren Bedürfnisse werden dann gesehen und unsere nicht.

Also wir erleben da ganz oft, dass wir da so in Gerechtigkeitsdebatten geraten und das haben wir dann mit der Führungsebene auch besprochen und haben gesagt: Okay, also hier glaube ich, ist es erstmal wichtig, die Mitarbeitenden selbst mal hörbar zu machen und zu gucken, was brauchen die denn eigentlich, also die das Personal, was sie da haben und haben dann vereinbart, dass wir so gemeinsam eine Zukunftswerkstatt durchführen.

Also das heißt, wo die Mitarbeitenden einfach mal sagen konnten, was ihnen jetzt überhaupt, was die großen Probleme sind aus ihrer Sicht, aber auch was so ihre Träume und Wünsche wären also ein bisschen utopisch auch gedacht und haben im Endeffekt aber auch mit ihnen gemeinsam realistische Vorschläge erarbeitet. Und das kam ziemlich gut an bei den Mitarbeitenden.

Also das waren 60 oder 80 Mitarbeitende, mit denen wir da in mehreren Runden gearbeitet haben. Und das war nicht einfach für die

Geschäftsführung, das zu hören. Und gleichzeitig hat man gemerkt, dass auch bei den Mitarbeitern in dem Moment, wo sie das Gefühl hatten okay, jetzt hört uns mal jemand zu, plötzlich eine Offenheit entstanden ist, auch für andere dann. Wo sie gesagt haben: Ja, okay, wenn jetzt hier neue Leute dazukommen würden, dann bräuchten wir noch dieses und jenes. So, also dann öffnet sich eben auch viel.

Das fand ich ein gutes Beispiel, wo man gesehen hat. Okay, wenn man hier beteiligt, dann verändert das was auch bei den Mitarbeitenden und man kommt so raus aus dem Meckern und Blockieren und es entsteht was Produktives.

Also das fand ich ein schönes Beispiel. Ansonsten gibt es aus verschiedensten. Beispiele, wo es gut gelungen ist, aus meiner Sicht, Barrieren abzubauen oder auch Vielfalt und Akzeptanz von Vielfalt sichtbar zu machen.

Also da gibt es ja verschiedenste Sachen, die haben Sie vielleicht auch in anderen Podcasts schon gehört oder angesprochen, dass man einfach sagt: Okay, hier gibt es eben offensichtlich eine gendergerechte und barrierefreie Toilette. Wir beim ÖPNV sagen auch noch mal, wichtig auch an abgelegenen Endhaltestellen und nicht nur im Hauptgebäude, sondern tatsächlich genau flächendeckend, weil das auch was damit zu tun hat, dass man wirklich die Bedürfnisse, also die ganz Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden, tatsächlich auch wichtig, ernst nimmt und wichtig nimmt. Also gerade auch Frauen sagen dann okay, wenn ich an der Endhaltestelle hier keine Toilette habe, das ist einfach, das geht nicht! So, also natürlich die Männer, die wollen auch natürlich nicht unbedingt immer in den Busch gehen. So, aber genau.

Also auch z. B. Räume der Ruhe. Man muss es ja gar nicht irgendwie für eine bestimmte Religion auslegen. Aber dass man einfach sagt, hier gibt es einen Raum, den könnt ihr nutzen, wenn ihr das wollt und wenn ihr das braucht. Auch im Betriebsessen sieht man es zum Beispiel, ob da jetzt, ob es nur Fleisch gibt oder ob es eben auch ein bisschen variiert. Vegan, vegetarisch, nur Geflügel usw., Angebote für Kinderbetreuung, die eingerichtet werden, um es eben auch vielleicht Alleinerziehenden leichter zu machen, Angebote zur Gesundheitsförderung.

Also da gibt es glaube ich echt eine super Breite. Also ganz, ganz viele Ideen. Muss man immer gucken, ob das zum eigenen Unternehmen passt. Ich habe auch gehört, das fand ich auch sehr schön in einem Unternehmen. Die haben so Gesprächsrunden eingerichtet zu verschiedensten Themen, die sie so im Unternehmen identifiziert haben. Also da ging es auch mal um Sachen, wie die Betreuung von Angehörigen. Wie macht ihr das eigentlich, wie bringt ihr das auch mit eurem Beruf überein? Da ging es auch um Themen wie Trauer zum Beispiel oder, oder Krebserkrankung. Also das sind ja, da sind Menschen in unseren Unternehmen manchmal, die bewältigen große Herausforderungen und schwere Krisen. Und jeder von uns macht irgendwo mal und irgendwann eine Krise durch.

So, und ich denke schon, dass wir da auch daraus lernen können, also andere daraus lernen können, denn es beeinflusst auch unsere Arbeit. Wir bringen das ja mit, wir lassen das ja nicht zu Hause. Und ich fand das irgendwie auch ganz gut, mal da über den eigentlichen Kontext hinaus zu gucken und uns auch als Menschen wahrzunehmen auf Arbeit. Ne? Fand ich auch eine schöne Idee.

Aber was ich glaube ich noch wichtig finde an der Stelle wenn wir inklusiv sein wollen, dann ist es immer wichtig, glaube ich wirklich aus der Betroffenenperspektive heraus zu denken und zu handeln. Also nicht selbst einfach zu sagen wir machen jetzt mal dies und das und jenes, um ein bisschen inklusiver zu sein und Diversität zu fördern, sondern hier ist wichtig, die Vorschläge sollten am besten von den Betroffenen selbst kommen. Und das gelingt eben gut, indem wir sie z. B. ermutigen, eigene Initiativen zu starten im Unternehmen, indem sie AGs gründen können oder was auch immer, wo sie sich gut vernetzen können.

Also wichtig: Fragen, die Betroffenen den Rahmen des Möglichen auch abstecken. Also welchen Handlungsspielraum haben wir hier eigentlich? Welchen habe ich auch als Führungskraft? Was kann ich überhaupt ermöglichen im Unternehmen und dann mitgestalten lassen?

Ich glaube, dass das ist so das Wichtige bei der inklusiven Führung. Und wie gesagt, ich sehe das in vielen Unternehmen in Ansätzen schon. Genau da sind wir auf dem Weg, glaube ich.

**Catharina Goj:**

Das hört sich schon mal gut an! Also ich glaube, wenn man miteinander redet und dadurch auch ein gewisses Verständnis für bestimmte Situationen auch aufbaut, wie Sie das gerade eben beschrieben haben, wenn man mal eine persönliche Krise hat und weiß, vielleicht ist er jetzt gerade dadurch nicht so leistungsfähig, dann kann man noch viel schneller agieren.

**Damaris Deinert:**

Ja.

**Catharina Goj:**

Meine nächste Frage zielt ja so ein bisschen

darauf ein noch. Wenn, Sie haben gesagt, viele Unternehmen sind auf einem guten Weg, haben schon viele gute Ideen, viele Sachen eingeführt. Wenn es jetzt noch keine inklusive Führung gib, würden Sie sagen, dass die Unternehmen oder wenn ich jetzt in der Rolle des Unternehmens bin: Verschwenden wir dann Potenziale?

**Damaris Deinert:**

Ja.

**Catharina Goj:**

Ganz klar. Ja.

**Damaris Deinert:**

Das ist jetzt, meine... Ich glaube, aus allem, was wir gesagt haben, kann man sagen: Ja.

Denn wenn Menschen sich im Betrieb mit irgendwas verstecken müssen oder irgendwas wegdrücken müssen, dann fehlen die Ressourcen einfach für die Arbeit. Und das bindet Energie. Also insofern allein dadurch verliere ich was und verschwende ich Potenzial. Im Zweifel geht der Mitarbeiter, weil er sich nicht wohlfühlt. Da habe ich auf jeden Fall ein großes Potenzial verloren aus meiner Sicht. Und es gehen mir ganz wertvolle Perspektiven verloren.

**Catharina Goj:**

Eigentlich haben sie total viele Tipps jetzt schon gegeben, wie man inklusiv führen kann. Haben Sie denn abschließend noch einen Rat.

Wenn uns jetzt Führungskräfte zuhören und jetzt denken so, hm, hört sich alles ganz gut an, ab heute möchte ich mal inklusiver führen, also bewusst inklusiv führen. Vielleicht sind schon Ansätze da. Man weiß es nicht. Wie starte ich denn dann? Was haben

Sie da für Tipps? Also klar, Sie haben schon von Selbstreflexion gesprochen, aber vielleicht gibt es ja noch ein paar mehr Tipps.

**Damaris Deinert:**

Ja, also ich kann da ja einfach aus persönlicher Erfahrung sprechen, weil ich dieses Thema ja schon auch im eigenen Unternehmen mit vorantreibe. Also das erste, was ich machen würde als Führungskraft, ist das Thema unter Führungskräften ansprechen, diskutieren, schauen, wie stehen da eigentlich die anderen dazu?

Dann würde ich meinen eigenen Handlungsspielraum auch in dem Ganzen dadurch versuchen abzustecken, zu gucken, wie gut stehen denn meine Chancen, dass ich hier tatsächlich was verändern kann in diesen Themen? Also entweder ich kann nichts verändern, dann muss ich gucken: Komme ich damit klar? Oder ich merke ja, hier gibt es so ein paar Punkte, die kann ich, kann ich verändern. Genau. Oder wenn ich merk: Nee, hier gibt es überhaupt nichts, ich kann nichts verändern, ich bin auch nicht glücklich damit, dann muss ich halt im Zweifel gehen, ne.

Aber so diesen Handlungsspielraum, den muss ich erstmal für mich selber ausloten. Was glaube ich, was ich hier verändern kann. Und wenn ich das Gefühl habe, ich kann was verändern, dann würde ich mir als nächstes Verbündete suchen und würde gucken, wer ist da vielleicht in einer ähnlichen Richtung unterwegs und diesen Kulturwandel. Es ist ja ein Kulturwandel, ein Stück weit auch versuchen, gemeinsam auf Leitungsebene anzuschieben.

Also ganz wichtig, das ist ein Prozess, der passiert Top down. Also ich habe hier als Führungskraft auch eine Verantwortung und auch eine Chance. Aber ich muss eben auch andere mitnehmen an der Stelle. Und das

mache ich am besten mit Verbündeten zusammen.

Genau. Man kann natürlich dann AGs gründen, z. B. zu diesen Themen intern oder auch man kann überbetrieblichen Austausch nutzen. Also ich denke da auch beim VDV z. B. an diese AG von Petra Bönemann, glaube ich, die ja da ja auch sehr aktiv sind, wo man sich einfach untereinander in derselben Branche ja auch austauschen kann zu diesen Themen und sich auch motivieren kann gegenseitig.

Ansonsten die anderen Punkte habe ich gesagt, Weiterbildung ist immer ein guter Punkt, sich selber da auch noch mal fit zu machen. Zum Beispiel auch im Seminar Recruiting und Mitarbeiterbindung: Inklusive Führung als Erfolgsfaktor, was ja auch stattfindet, jetzt am 10. und 11. 09. in Essen.

**Catharina Goj:**

Genau. Da wollte ich gleich auch noch mal für werben.

**Damaris Deinert:**

Ja, ich glaube, das ist ein guter Anlass, das mal zu nutzen, weil hier kann man sich eben mit anderen austauschen. Auch mal schauen, was haben denn andere für gute Praxis, wie stehen die da? Das ist immer hilfreich. Auch mal einen Fokus im Seminar ist auch eben Perspektivwechsel vorzunehmen, mal ganz bewusst und zu gucken: Wie ist das denn vielleicht aus Betroffenenperspektive auch wie fühlt sich das an, wenn Vielfalt hier nicht gewertschätzt wird? Es geht ganz viel um Haltungsarbeit und auch Reflexion. Also zu schauen, wie bin ich da eigentlich selbst? Wie stehe ich dazu? Wo habe ich Vorurteile? Was ist auch meine Rolle in diesem ganzen Setting? Und es ist insgesamt, glaube ich, ein sehr praktischer Workshop, wo man eben

viele Übungen hat, Anwendungsbeispiele, Empfehlungen mitbekommt und Materialien also genau Weiterbildung. Entweder diese oder eine andere. Und wie gesagt, genau.

Und dann ist es einfach eine immer beständige Weiterentwicklung, die man da macht. Und das ist ja auch schön. Also wenn man das mag.

Genau. Ich habe für mich gesagt, vielleicht eine Idee auch sich so eine Art Führungsstandem zu suchen oder eine andere Führungskraft, wo man so ein bisschen im Tandem ab und zu mal darüber spricht. Mensch, was sind denn unsere Herausforderungen hier? Sich gegenseitig auch im Betrieb ein bisschen motivieren kann, wo man vielleicht, man stößt ja immer mal auf Grenzen auch und gemeinsam überlegen kann: Okay, wie können wir die überwinden? Dann kann man sich natürlich Ziele setzen. Also was will ich hier eigentlich? Will ich jetzt erstmal mehr Gespräche führen? Will ich mehr Perspektiven ins Team holen, indem ich zum Beispiel neue Mitarbeitende auch ins Team hole? Brauche ich mehr Partizipationsmöglichkeiten?

Also da gibt es ja verschiedene Ziele, die man sich setzen kann und die man dann auch regelmäßig überprüfen sollte für sich und Feedback einholen, von Mitarbeitern. Fragen, wie ist es denn für euch? Wie fühlt sich das an? Was braucht ihr noch? Ist das für euch schon? Also fühlt ihr euch gesehen? Braucht es da noch mehr? Das ist, glaube ich, ganz wesentlich, sich auch zu trauen, Mitarbeitende um Feedback zu bitten, auch mitzunehmen in diesem Prozess. Ich glaube einfach, kurz gesagt, wichtig ist hier auf dem Weg bleiben.

**Catharina Goj:**

Ja und auch mutig bleiben. Was wir ja auch

schon am Anfang hatten. Sie haben schon wunderbar Werbung gemacht, wie man auch, glaube ich. schon gemerkt hat für das Seminar der VDV-Akademie. Ich wiederhole den Titel nämlich noch mal „Recruiting und Mitarbeiterbindung: Inklusive Führung als Erfolgsfaktor“ Am 10. und 11. September in Essen. Da wird der stattfinden. Sie haben selber schon gesagt, der wird sehr praktisch sein, sehr praxisorientiert und ja, ARBEITEN UND LEBEN Sachsen e.V. ist auch dabei als Unterstützer.

Den Link zur Anmeldung finden alle unsere ZUHörenden in den Shownotes und hiermit noch mal der Aufruf: Wenn Sie sich für das Thema „Inklusive Führung“ und alles was dazu gehört, interessieren, unbedingt anmelden.

Liebe Frau Deinert, für heute vielen Dank für die ganzen Auskünfte, dass Sie uns da einmal abgeholt haben, was der Unterschied zwischen inklusive Führung und Diversität im Unternehmen ist und für wirklich alle zahlreichen spannenden Tipps, wie man das Ganze angehen kann. Vielen Dank!

**Damaris Deinert:**

Danke für die Einladung. Tschüss.

**Catharina Goj:**

Tschüss.

**Outro:**

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter [podcast@vdv-akademie.de](mailto:podcast@vdv-akademie.de) erreichbar.