

Handbuch für Trainerinnen und Trainer





Danksagung

Das vorliegende Handbuch wurde von der School for Leaders Foundation in Polen, gemeinsam mit Beiträgen der Projektpartner, insbesondere von Irene Rojnik und Angelica Paci (Alp – Aktivieren von Leadership Potential in Österreich) sowie von Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy und Anna Sharapova (EU-Fundraising Association e.V. in Deutschland) erstellt.

Ferner möchten wir uns für die Beiträge und das Feedback der Experten und der Trainer, die an verschiedenen Phasen des Projektes teilgenommen haben, bedanken.

Koordination und Redaktion: Maria Makowska

Autoren: Maria Makowska, Agnieszka Szelągowska, Aleksandra Daszkowska-Kamińska, Justyna Józefowicz, Katarzyna Czayka-Chełmińska

Layout und Design: Adam Paluszkiewicz

Nutzungsrechte: Das vorliegende Handbuch kann gemäß der Vorgaben des EU-Förderprogramms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.



Das Handbuch unterliegt folgender Lizenz: **Creative Commons Attribution NoDerivatives Version 4.0** (CC-BY-ND, https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode). Die Vervielfältigung ist gestattet, sofern die Quelle bekannt gegeben wird.

Bildnachweise: © Fundacja Szkoła Liderów

Gender: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter.









Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Zielgruppen für das Inclusive Leadership-Training	6
Wie kann ich mit diesem Handbuch arbeiten?	7
Wie werde ich ein inklusiver Trainer?	9
Training des Inclusive Leadership-Ansatzes	11
Bunte Steine - Einstieg in die inklusive Führung	
Was ist das Besondere des Inclusive Leadership-Ansatzes?	
Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse	
Handout: Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse	
Minderheit - Mehrheit	
Verschiedene Arten des Zuhörens 24 Handout: Verschiedene Arten des Zuhörens 27	
Drei Feinde des Zuhörens	
Achtsamkeitsübungen	
Die Gefahr der einen einzigen Geschichte	
Steh auf und geh	
Multiple Intelligenzen entdecken	
Mein Team	
Handout: Mein Team	
Mikro-Ungerechtigkeiten	
Handout: Mikro-Ungerechtigkeiten: Warum kleine Dinge viel bedeuten 49	
Spinnennetz	
Tägliche Routine	
Case Clinic	
Von einem Praktiker lernen	
Feedback als Geschenk	
Curriculum eines zweitägigen Trainings zur Einführung in den "Inclusive Leadership"-Ansatz	64
Anleitung für die Vorbereitung eines Trainings	
Referenzen	
INCINITECTION CONTROL	, 0

Einleitung



Das Handbuch versteht sich als ein praktisches Tool, das Trainer sowie Pädagogen bei der Durchführung von Trainingseinheiten zum Thema "Inclusive Leadership" unterstützen möchte. Es richtet sich an Trainer, Lehrer, Pädagogen, Ausbilder sowie an Prozessbegleiter, die einen inklusiven Führungsansatz in ihrer Bildungspraxis implementieren möchten.

"Inclusive Leadership" ist ein Führungsansatz, der Vielfalt schätzt und die individuellen Beiträge sowie die engagierte Beteiligung jedes Einzelnen an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen begrüßt und fördert. Inklusive Führungskräfte haben den Mut, bewusst Barrieren abzubauen, um Menschen, die von Ausgrenzung bedroht sind, zu unterstützen. "Inclusive Leadership" richtet den Fokus auf die Diversität von Gruppen und Personen und erweitert die bereits vorhandenen Führungskonzepte um eine wichtige Komponente. Im Fokus stehen die Bedürfnisse, Ziele und Kompetenzen von Personen, die von Ausgrenzung bedroht sind. Sie sollen befähigt werden, sich umfassend an der gesellschaftlichen Entwicklung zu beteiligen.

Die Durchführung von Trainingseinheiten zu "Inclusive Leadership" erfordert einen spezifischen Weiterbildungsansatz. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden das Wesen des inklusiven Führungsansatzes kennenlernen, erleben, verstehen und verinnerlichen. Darüber hinaus müssen die Trainer bzw. Lehrkräfte den inklusiven Führungsansatz während der Begleitung von Lernprozessen parallel selbst praktizieren.

Das vorliegende Handbuch wird durch ein zweites Handbuch, "Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund¹", sowie einem Quick Check zur Selbsteinschätzung (inclusiveleadership.eu) ergänzt. Diese Tools stellen Interessierten das Konzept der inklusiven Führung vor und bieten praktische Möglichkeiten zur Anwendung.

Ein "Inclusive Leadership"–Training beinhaltet Lernelemente aus den vier zentralen Entwicklungsbereichen dieses Führungsansatzes:

Selbstreflektiert handeln

Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen

Beziehungen aufbauen und pflegen

Veränderungen bewirken

der Regel an sehr unterschiedliche Zielgruppen. Sowohl in diesem Handbuch als auch in den oben genannten Tools wird der Schwerpunkt besonders auf die Personen gelegt, die Gefahr laufen, aus der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden, weil sie

Moderne "Inclusive Leadership"-Konzepte richten sich in

- eine Behinderung haben,
- einen Migrationshintergrund haben oder geflüchtet sind bzw.
- in Regionen (Stadt oder Land) mit geringem oder keinem Zugang zu Informationen und Infrastruktur leben.

Nichtsdestotrotz können alle Informationen und Übungen bzw. Methoden in diesem Handbuch auch mit anderen Zielgruppen bzw. in anderen Kontexten angewendet werden.

Das Handbuch "Inclusive Leadership – Handbuch für Trainer" wurde im Rahmen des 17-monatigen EU-Projektes "Inclusive Leadership" (2016-2018) entwickelt und getestet. Das Projekt wurde von drei Organisationen, die in der Erwachsenenbildung tätig sind, umgesetzt:

- School for Leaders Foundation aus Polen
- Alp Aktivieren von Leadership Potential aus Österreich
- EU-Fundraising Association e.V. aus Deutschland

Paola Bortini, Angelica Paci, Anne Rise, Irene Rojnik (2018) Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund.

Zielgruppen für das Inclusive Leadership-Training

Die in diesem Handbuch vorgestellten Trainingsmethoden können insbesondere genutzt werden von:

- a. Trainern sowie Lehrkräften, die mit Personen aus benachteiligten Gruppen arbeiten oder diese leiten;
- Vertretern von öffentlichen und nicht-staatlichen Institutionen, die mit benachteiligten Personen bzw. Gruppen arbeiten;
- c. Fachkräften, die Dienstleistungen und Unterstützungsangebote für benachteiligte Personen bzw. Gruppen entwickeln.

Lernergebnisse eines Inclusive Leadership-Trainings

Die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, ihre Kenntnisse, Kompetenzen und Haltungen im Bereich der inklusiven Führung zu reflektieren und zu erweitern:

Kenntnisse

- Sie erwerben Kenntnisse im Themenfeld inklusive Führung.
- Sie erhalten Kenntnisse über Stereotypen, Vorurteile und die Mechanismen von Ausgrenzung.

Kompetenzen und Fähigkeiten

- Sie erweitern ihre Kompetenzen für die Arbeit mit sozial benachteiligten Gruppen.
- Sie stärken ihre Fähigkeiten zur Identifizierung von inklusiven bzw. ausgrenzenden Verhaltensmustern.
- Sie stärken Ihre Fähigkeiten, selbst inklusiv zu handeln.
- Sie k\u00f6nnen die spezifischen Bed\u00fcrfnisse anderer Personen besser erkennen.

Haltungen

- Sie können selbstreflektierter handeln und verstehen die Auswirkungen Ihres Handelns auf andere besser.
- Sie erkennen die Auswirkungen Ihrer eigenen Stereotypen und Vorurteile.
- Sie lernen die vier Entwicklungsbereiche des inklusiven Führungsansatzes in der Praxis kennen und beginnen, diese im beruflichen und privaten Kontext bewusst einzusetzen.

Wie können die Teilnehmenden die neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse anwenden?

- Sie sind sich stärker darüber bewusst, wie sie authentische und inklusive Beziehungen zu anderen Personen aufbauen können.
- Sie können selbständig identifizieren, wie sie den inklusiven Führungsansatz in ihren Teams und innerhalb ihrer Organisationen anwenden können.
- Sie können den inklusiven Führungsstil nutzen, um Unterstützungsangebote für Menschen aus benachteiligten Gruppen zu gestalten und zu verbessern.
- Sie k\u00f6nnen den inklusiven F\u00fchrungsansatz in ihrem beruflichen und sozialen Kontext weiterverbreiten.

Wie kann ich mit diesem Handbuch arbeiten?

Das Handbuch richtet sich an Personen, die bereits über Erfahrungen in der Arbeit mit Gruppen verfügen und die eigenständig Trainings- und Bildungsprojekte durchgeführt haben.

Das Handbuch enthält:

- a. Empfehlungen für Trainer und Pädagogen, die Trainingsmaßnahmen im Bereich der inklusiven Führung durchführen;
- eine Checkliste mit den erforderlichen Trainerkompetenzen und Tipps für die Trainingsvorbereitung;
- c. eine detaillierte Beschreibung von 17 Trainingseinheiten mit Durchführungsszenarien, die dafür benötigten Materialien sowie möglichen Reflexionsfragen:
- d. ein Curriculum für ein 16-stündiges Einstiegstraining in das Thema "Inclusive Leadership".

Das Handbuch als praktische Toolbox nutzen

Ausgangspunkt für die Erarbeitung dieses Handbuches ist die Annahme, dass jede Trainingseinheit auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden und auf den spezifischen Kontext, in dem das Training stattfinden soll, zugeschnitten sein sollte. Das Handbuch stellt darum eine Vielzahl von Aktivitäten und unterschiedlichen Methoden vor, die an die jeweiligen Bedürfnisse Ihrer Teilnehmenden und den spezifischen Lernkontext angepasst werden können. Mit dem Handbuch lässt sich sowohl ein 2-tägiges Training als auch eine längere Weiterbildung gestalten. Das Handbuch sollte als Toolbox genutzt werden, mit dessen Hilfe Sie Ihren eigenen, individuellen Trainingsplan entwickeln können.

Über die Trainingsmethoden

Die Auswahl der Methoden und das erarbeitete Curriculum basieren auf dem Know-how von internationalen Experten

und Trainern, die mit sozial benachteiligten Gruppen arbeiten. Die Inhalte des Handbuchs wurden im Rahmen von zwei 5-tägigen Seminaren, drei Test-Trainings sowie in mehrmonatiger Projektzusammenarbeit der drei beteiligten Organisationen (Alp – Aktivieren von Leadership Potential aus Österreich; EU-Fundraising Association e.V. aus Deutschland; School for Leaders Foundation aus Polen) erarbeitet.

Die einzelnen Trainingsmethoden wurden den vier Entwicklungsbereichen des "Inclusive Leadership"-Ansatzes zugeordnet. Je nachdem, welche Lernziele verfolgt werden, können die Methoden umformuliert werden, um sie auch anderweitig einzusetzen.

Um Ihnen die Erarbeitung eines individuellen Trainingscurriculums zu erleichtern, finden Sie eine tabellarische Zusammenfassung aller Methoden auf Seite 11. Die Tabelle zeigt Ihnen, welche Trainingsmethoden für welchen der vier Entwicklungsbereiche des "Inclusive Leadership"-Ansatzes genutzt werden können.

Pädagogischer Rahmen

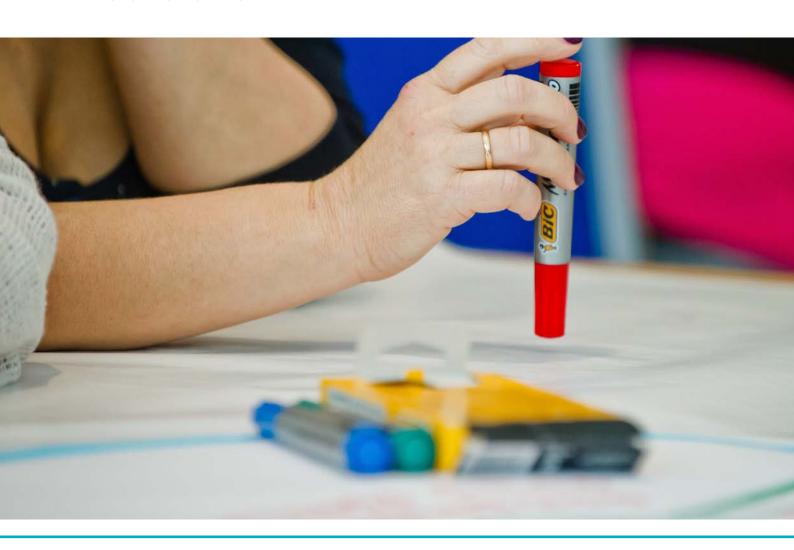
Die in diesem Handbuch beschriebenen Methoden bieten ein breites Spektrum für die Konzeption eines Trainings. Sie umfassen Gruppenaktivitäten (inklusive Outdoor-Aktivitäten), theoretische Inputs, Fallstudien und Gruppencoachings. Die vorgeschlagenen Methoden bieten die Möglichkeit, den inklusiven Führungsansatz praxisnah zu erleben und die damit verbundenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen zu erwerben bzw. auszubauen. Die ausgewählten Trainingsmethoden ermöglichen es, umfangreiche Lernerfahrungen zu machen. Ihre Teilnehmenden werden darüber hinaus ermutigt, den inklusiven Führungsansatz selbst in ihrer täglichen Arbeit anzuwenden.

Der gewählte didaktische Ansatz stellt die Teilnehmenden in den Mittelpunkt des Lernprozesses. Sie übernehmen selbst die Verantwortung dafür, was sie lernen aber auch wie und wann sie lernen. Deshalb ist die individuelle Reflexion eines der wichtigsten Elemente im Verlauf eines inklusiven Lernprozesses. Die gruppendynamischen Prozesse und die sich im Trainingsverlauf entwickelnden Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander sind wichtige Aspekte, die zu einem Reflexionsprozess über das Thema inklusive Führung anregen können. Der Großteil der in diesem Handbuch beschriebenen Methoden gründet auf dem erfahrungsbasierten Lernansatz bzw. Lernzyklus (Experiential Learning Cycle oder auch Kolb-Zyklus). Reflexionsphasen können zu jedem Zeitpunkt angebracht sein - vor, während oder nach dem Training. Gruppenreflexionserfahrungen ermöglichen es den Teilnehmenden, die Beiträge aller Gruppenmitglieder wertzuschätzen. Insgesamt haben die Teilnehmenden ausreichend Zeit, das Erlebte zu bewerten und eigene Schlussfolgerungen zu ziehen, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten in der Zukunft berücksichtigen können.

Jede Methode wird nach dem gleichen Schema dargestellt, so dass Sie als Trainer die Methode möglichst leicht einsetzen können. Folgendes Schema zur Beschreibung der einzelnen Methoden wurde gewählt:

- a. Name der Methode und Nummer
- Entwicklungsbereich(e), auf den / die sich die Methode bezieht
- c. Minimale und maximale Anzahl der Teilnehmenden

- Zeitspanne, die für die Durchführung und die Reflexion der jeweiligen Trainingseinheit benötigt wird
- e. Inklusive Führungsqualitäten, welche die Methode besonders thematisiert
- f. Zu erwartende Lernergebnisse der Teilnehmenden in Bezug auf Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Haltungen
- g. Benötigte Materialien
- Schritt-für-Schritt-Anweisungen für Trainer, einschließlich einer Beschreibung der spezifischen Phasen für jede Aktivität und mögliche Diskussionsfragen
- Fragen zur Reflexion / Nachbereitung: entweder für die Anwendung während des Trainings in der Gruppe oder für die individuelle Reflexion
- Zusätzliche Informationen: theoretische Ergänzungen zur spezifischen Methode
- k. "Erfahren Sie mehr" / Referenzen: Links, Referenzen und zusätzliche Informationsquellen



Wie werde ich ein inklusiver Trainer?

Ihre Aufgabe als Trainer ist es, im Rahmen der Durchführung einer einzelnen Trainingsmaßnahme die Rahmenbedingungen zu schaffen, die für den Erwerb des Wissens und für die Entwicklung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Haltungen der teilnehmenden Führungspersönlichkeiten erforderlich sind.

Für die Durchführung eines Trainings zum Inclusive Leadership-Ansatz sollten Sie über folgende Kompetenzen verfügen:

- Basiswissen zur allgemeinen Durchführung von Trainings sowie grundlegende Kenntnisse zu den Bedingungen und Methoden in der Erwachsenenbildung
- Spezifische Kenntnisse und Kompetenzen in Bezug auf Führungsverhalten und Inklusion
- Die Fähigkeit, eine freundliche und sichere Lernumgebung für die Persönlichkeitsentwicklung von Menschen aus benachteiligten Gruppen zu schaffen

Bei der Entwicklung eines Trainings sollten Sie darauf achten, ein sicheres und positives Lernumfeld für alle Teilnehmenden zu schaffen, so dass diese tatsächlich die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess übernehmen können. Am besten Sie setzen bewusst Methoden ein, die unterschiedliche Lerntypen ansprechen. Auch die Vorkenntnisse und Fähigkeiten der Teilnehmenden sollten Sie berücksichtigen und möglichst viel Raum für die praktische Anwendung des Erlernten geben.

Die eingesetzten Methoden sollten so inklusiv und vielfältig wie möglich sein: Nutzen Sie Einzelarbeit, Gruppendiskussionen, Fallstudien, Rollenspiele, Simulationen, Visualisierungen und Trainerpräsentationen. Die in diesem Trainingshandbuch vorgeschlagenen Methoden sind darauf ausgerichtet, mit unterschiedlichen Lerntypen und Vorerfahrungen zu arbeiten. Ihre Aufgabe als Trainers besteht darin, die vorgestellten Methoden sowohl an Ihre eigenen Bedürfnisse als auch an die der Gruppe anzupassen.

Wenn Sie im Training mit Personen arbeiten, die bereits Erfahrungen mit Ausgrenzung gemacht haben, sollten Sie sehr darauf achten, dass Sie Moderationstechniken verwenden, die jeden einzelnen Teilnehmenden zum Dialog einladen und zur aktiven Teilnahme ermutigen.

Achten Sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse Ihrer Teilnehmenden, also z. B. auf Personen, die Schwierigkeiten haben, sich zu bewegen, zu hören oder die sehbehindert sind sowie auf Personen, die ggf. die Sprache nicht gut beherrschen.

Sie sollten sowohl im Training als auch außerhalb des Seminarraumes darauf achten, dass Sie ein Vorbild für inklusives Verhalten sind. Wenn Sie konsequent und von Beginn an bewusst inklusiv agieren, werden Ihre Teilnehmenden das positiv wahrnehmen und feststellen, dass der vermittelte Inhalt und die von Ihnen vorgelebte Realität authentisch und stimmig sind.

Wir empfehlen Ihnen, zunächst die Liste der unten aufgeführten Kompetenzen durchzugehen, um zu überprüfen, über welches Wissen, welche Fähigkeiten und welche Haltungen Sie bereits verfügen. Diese können Sie sofort in Ihrer Trainingspraxis einsetzen. Ebenso werden Sie erkennen, welche Kompetenzen Ihnen noch fehlen und wo sie nacharbeiten sollten, damit Sie sich in der Trainingssituation kompetent und sicher fühlen und Ihre Teilnehmenden bei deren Entwicklung tatsächlich unterstützen können.

Bereich des Wissens:

- Ich kenne den "Inclusive Leadership"-Ansatz und kann erklären, wie er sich von anderen Führungsansätzen unterscheidet.
- Ich habe Kenntnisse über Stereotypen, Vorurteile und die Mechanismen der Ausgrenzung.
- Ich kenne die sozialen und politischen Rahmenbedingungen, die zu Inklusion und Exklusion führen.
- Ich habe Kenntnisse über die Theorien und Methoden, die benötigt werden, um eine inklusive Lernatmosphäre zu schaffen.

 Ich kenne die Widerstände oder Verhaltensmuster, die eine inklusive Lernatmosphäre behindern.

Bereich der Fähigkeiten:

- Ich kann die richtigen Methoden auswählen und meine Workshops so durchführen, dass die spezifischen Bedürfnisse meiner Teilnehmenden sowie die verschiedenen Arten der Kommunikation und des Lernens berücksichtigt werden.
- Ich kann gut kommunizieren: Ich höre zu, formuliere verständlich und stelle offene Fragen. Ich beobachte, reflektiere und helfe anderen dabei, Beobachtungen von Bewertungen zu unterscheiden.
- Ich bin in der Lage und bereit, ausgrenzende Verhaltensmuster und auch geringfügige Ungerechtigkeiten zu erkennen und darauf zu reagieren.



Beachten Sie:

Alle Menschen sind unterschiedlich und sogar diese Vielfalt hat ihre spezifischen Besonderheiten!



Tipps

Bevor Sie das Training beginnen, sollten Sie über folgende Informationen verfügen:

- Hintergrund der Teilnehmenden und deren bisherige Erfahrungen
- Bedürfnisse der Teilnehmenden in Bezug auf das Training
- Bedürfnisse der Teilnehmenden aufgrund ihrer Gesundheit und / oder ihrer Sprachkenntnisse

Sie als Trainer sollten darüber hinaus immer persönlich nachfragen, ob es etwas gibt, das Sie noch nicht berücksichtigt haben.

Die optimale Gruppengröße ist 12 – 16 Teilnehmende unterschiedlichen Alters und mit unterschiedlichen Erfahrungen und Bedürfnissen. Die Mindestteilnehmerzahl sollte acht Personen nicht unterschreiten. Ich trage dazu bei, gegenseitiges Vertrauen und Verständnis innerhalb einer Gruppe aufzubauen. Ich unterstütze andere gerne, bin einfühlsam und kann den Wert jeder Person und deren Beitrag erkennen und fördern.

Bereich der Haltungen:

- Ich akzeptiere die Realität und bin mir bewusst, dass Unvollkommenheit ein Teil davon ist.
- Ich akzeptiere die Vielfalt, Stellungnahmen, Handlungen, Werte und Ziele der Teilnehmenden.
- Ich bin mir meiner eigenen Stereotypen in Bezug auf Inklusion und Gruppen, mit denen ich arbeite, bewusst.
- Ich kenne mein eigenes Entwicklungspotenzial im Themenfeld inklusive Führung² und möchte mich weiterentwickeln.
- Ich bin mir bewusst, dass ich ein Teil des Lernprozesses bin und dabei Überraschungen erleben werde. Das nehme ich in Kauf, weil ich gerne dazu lerne.



² Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund, S. 25-40.

Training des Inclusive Leadership-Ansatzes

Methodenübersicht

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der in diesem Handbuch im Detail dargestellten Trainingsmethoden. Es wird jeweils angegeben, für welche der vier Entwicklungsbereiche des "Inclusive Leadership"-Ansatzes die Methode besonders geeignet ist.³

Nr.	Methode	Bereich 1 Selbstreflektiertes handeln	Bereich 2 Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen	Bereich 3 Beziehungen aufbauen und pflegen	Bereich 4 Veränderungen bewirken
1	Bunte Steine - Einstieg in die inklusive Führung	0	Ø	3	**
2	Was ist das Besondere des "Inclusive Leadership"-Ansatzes?	0	Ø	3	**
3	Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse	0	Ø	(3)	**
4	Minderheit – Mehrheit	0			
5	Verschiedene Arten des Zuhörens	0		3	
6	Drei Feinde des Zuhörens	•	Ø		
7	Achtsamkeitsübungen	0			
8	Die Gefahr der einen einzigen Geschichte	0			
9	Steh auf und geh		Ø		
10	Multiple Intelligenzen entdecken	0		3	
11	Mein Team			(3	
12	Mikro-Ungerechtigkeiten			(3	
13	Spinnennetz	0	Ø	(3)	**
14	Tägliche Routine	0	Ø	(3)	**
15	Case clinic				* **
16	Von einem Praktiker lernen				***
17	Feedback als Geschenk	0		(3)	

³ Inclusive Leadership - Theoretischer Hintergrund, S. 25-40.

Bunte Steine - Einstieg in die inklusive Führung

IL — Entwicklungsbereich: Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:













60 Minuten (15 Minuten für die Durchführung, 45 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Mutig für andere eintreten
- Zu Kreativität und Übernahme von Verantwortung ermutigen
- Eine sichere Arbeitsatmosphäre schaffen, die Raum für Innovation und Kreativität bietet

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, neue Lösungen zu entdecken, die von dem zu erwartenden Vorgehen abweichen
- Die Kompetenz, die verfügbaren Ressourcen kreativ zu nutzen
- Die Fähigkeit, die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder zu erkennen

Materialien

Bunte Steine (möglichst viele Farben); mindestens 20 Steine pro Person; eine kleine Schüssel

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG:

- 1. Mischen Sie alle Steine in einer Schüssel und geben Sie diese den Teilnehmenden. Jeder Teilnehmende soll 14 Steine aus der Schüssel nehmen. Wenn alle ihre Steine haben, legen Sie die Schüssel mit den restlichen Steinen zur Seite (an einen für alle sichtbaren Ort).
- 2. Erläutern Sie den Teilnehmenden die Aufgabe:
 - Die Aufgabe besteht darin, die Steine so zu sammeln, dass jeder von ihnen 14 Steine der gleichen Farbe hat.
 - Hinweis: Es ist wichtig, die Anweisung genau zu kommunizieren. Wenn Sie die Aufgabe als "Steine sammeln" beschreiben, fangen die Teilnehmer an, Steine voneinander zu sammeln, obwohl die Anweisung nicht ausschließt, sie aus der Schüssel zu nehmen!
 - Legen Sie ein Zeitlimit für die Ausführung der Aufgabe fest 10 Minuten.
 - Erklären Sie, dass alle Formen der Interaktion erlaubt sind (außer Gewalt).
 - Es gibt eine Information, die nicht vermittelt wird: es existiert eine "Bank", bzw. die Schüssel, aus der die Teilnehmenden die Steine auch sammeln könnten (die Schüssel steht beiseite, aber an einem sichtbaren Ort!).

• Falls die Teilnehmenden während der Übung fragen, ob sie Steine aus der Schüssel nehmen dürfen, antworten Sie, dass sie diese Entscheidung selbst treffen sollten.

REFLEXION:

Diskutieren Sie die Erfahrungen der Teilnehmenden, indem Sie folgende Fragen stellen:

- Welche Ergebnisse haben Sie erreicht? Wie viele Steine der gleichen Farbe haben Sie gesammelt?
- Sind Sie mit diesem Ergebnis zufrieden?
- Wie wurde das Ziel erreicht?
- Haben Sie als Team agiert? Hat sich jemand als Leader / Teamleiter herauskristallisiert? Warum ist das passiert?
- Welche Strategien wurden beim Sammeln der Steine angewandt? Z. B. 1:1-Tausch, Geschenk, Weitergeben von Steinen der "falschen" Farbe, etc.
- Welche dieser Strategien könnte zu der größten Veränderung führen (die schnellste Umsetzung der Aufgabe; ein Paradigmenwechsel; über den Tellerrand hinausschauen)? Sprechen Sie mit den Teilnehmenden über die Möglichkeit, Steine aus der Schlüssel zu nehmen unabhängig davon, ob die Teilnehmenden diese Strategie im Verlauf der Übung gewählt haben oder nicht. Wenn diese Strategie nicht genutzt wurde, dann erläutern Sie sie.
- Was hat die Teilnehmenden dazu gebracht, die Steine aus der Schüssel zu nehmen? (Idee eines einzelnen Teilnehmenden; gute Analyse von vorhandenen Ressourcen / der Umgebung; die Fähigkeit, über den Tellerrand schauen; Mut zum Experimentieren)
- Sammeln und notieren Sie alle Feedbacks nach den vier Entwicklungsbereichen des Inclusive Leadership-Ansatzes auf einem Flipchart:
 - Entwicklungsbereich 1: Selbstreflektiert handeln
 - Entwicklungsbereich 2: Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen
 - Entwicklungsbereich 3: Beziehungen aufbauen und pflegen
 - Entwicklungsbereich 4: Veränderungen bewirken
- Welche Qualitäten waren / sind nötig, um die obengenannte Strategie den anderen Gruppenmitgliedern erfolgreich zu "verkaufen"? (Engagement; erfolgreiches Kommunizieren der Idee eines Teilnehmenden an alle anderen; Einverständnis von anderen; Vertrauenswürdigkeit; eigenes Vorhaben so darstellen, dass die anderen erkennen, wie sowohl die ganze Gruppe als auch jeder einzelne profitieren kann; usw.)

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Die Idee und die Umsetzung der Strategie, die benötigten Steine aus der Schüssel zu nehmen, ist ein Beispiel für Führungsverhalten.

Fragen Sie die Gruppe, was für sie die Schlüsselmerkmale von Leadership sind.

Informieren Sie die Teilnehmenden darüber, dass sie während des Gruppentrainings die Unterschiede zwischen dem inklusiven Führungsansatz und Führung im Allgemeinen weiter untersuchen werden.

Follow-up-Fragen

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, sich die vier Entwicklungsbereiche von inklusiver Führung genauer anzuschauen, um über die Besonderheit dieses Ansatzes nachzudenken.

Was ist für Sie vor dem Hintergrund der durchgeführten Übung das Besondere des "Inclusive Leadership"-Ansatzes?

Was ist das Besondere des Inclusive Leadership-Ansatzes?

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:













Inklusive Führungsqualitäten

Einführung in den "Inclusive Leadership"-Ansatz

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

Die Kenntnisse über die besonderen Merkmale des inklusiven Führungsansatzes werden erweitert.

Materialien -

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

Führen Sie mit der Gruppe ein Brainstorming durch. Frage: Was verstehen Sie unter "Inclusive Leadership"?

Notieren Sie alle Antworten auf einem Flipchart.

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Nutzen Sie die Antworten der Teilnehmenden und ergänzen Sie Ihre eigene Liste aus dem Handbuch "Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund". Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem inklusiven Führungsstil und anderen Führungsansätzen.

Abschließend stellen Sie folgende Definition von Inclusive Leadership vor:

"Inklusive Führung bedeutet, den Mut zu haben, bewusste Schritte zu gehen, um Barrieren für Menschen abzubauen, die Gefahr laufen, von der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden. Inklusive Führungskräfte verinnerlichen eine Haltung, die Vielfalt schätzt, zur Beteiligung jedes Einzelnen einlädt und diese begrüßt und die volle Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und in die Gestaltung der Realität fördert. Das Ziel der inklusiven Führung ist, zu gestalten, zu verändern und innovativ zu sein und gleichzeitig die Bedürfnisse aller auszubalancieren."

Fragen Sie die Gruppe nach den Gemeinsamkeiten und den Unterschieden dieser Definition im Vergleich zu den Antworten im vorherigen Brainstorming. Diskutieren Sie dies mit der Gruppe.

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Bitten Sie die Gruppe, über folgende Fragen nachzudenken:

- Wie sehen Sie sich selbst in Bezug auf diese Definition?
- Passt die Definition zu Ihren Erfahrungen?

Referenzen

- "Inclusive Leadership" eine neue Dimenstion, in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 11-13.
- Nutzen des "Inclusive Leadership"-Ansatzes, in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund",
 S. 17-18.
- Die Grundlagen des "Inclusive Leadership"-Ansatzes", in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 19-24.



Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:













60 Minuten (30 Minuten für die Durchführung, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Selbstreflexion praktizieren
- Akzeptieren, dass Unvollkommenheit ein Teil der Realität ist
- Mit echtem Interesse zuhören

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Kompetenz, die eigenen Ressourcen und Erfahrungen für Selbstreflexion und Selbstentwicklung zu nutzen
- Die Fähigkeit, die eigenen Erfahrungen reflektierend zu betrachten
- Die Fähigkeit, ganzheitlich zuzuhören, d.h. mit Herz, Körper und Verstand
- Ein Bewusstsein über die eigenen Stärken und Grenzen
- Kenntnisse über die besonderen Merkmale des inklusiven Führungsansatzes

Materialien

Handout: Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse (eine Kopie pro Person), Seite 18

Handout: Entwicklungsbereiche des "Inclusive Leadership"-Ansatzes (eine Kopie pro Person), Seite 19-20

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

Bitten Sie die Teilnehmenden, Paare zu bilden, und verteilen Sie das Handout "Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse" an die Teilnehmenden.

Erläutern Sie die Aufgabe: Die Teilnehmenden bilden Paare, um die Fragen aus dem Handout zu diskutieren.

Die Fragen sind:

Denken Sie an eine Situation, in der Sie sich in einer Führungs- / Leitungsrolle inklusiv verhalten bzw. inklusiv geführt haben. Erklären Sie kurz den Kontext, so das Außenstehende die Situation besser verstehen können. Was haben Sie konkret getan? Was war das Besondere der Situation?

• Denken Sie an eine Situation, in der Sie sich in einer Führungs- / Leitungsrolle NICHT inklusiv verhalten bzw. NICHT inklusiv geführt haben. Was hat Sie daran gehindert, inklusiv zu agieren?

Ihr Gesprächspartner soll identifizieren, welche Aspekte

- auf einen inklusiven Führungsansatz hinweisen;
- auf eine NICHT inklusive Führung hinweisen.

Legen Sie ein Zeitlimit für die Zweiergespräche fest: 30 Minuten.

REFLEXION

Fassen Sie die Erfahrung mit Hilfe der folgenden Fragen an die Teilnehmenden zusammen:

- Wie war diese Übung für Sie?
- Würden Sie Ihre Geschichte(n) mit der gesamten Gruppe teilen?
- Bitte erzählen Sie der Gruppe, welche Aspekte inklusive Führung charakterisieren.
- Bitte erzählen Sie der Gruppe, welche Aspekte NICHT inklusive Führung charakterisieren.

Erstellen Sie auf einem Flipchart zusammen mit der Gruppe ein Schaubild aller Führungsqualitäten, die sich einem der vier Entwicklungsbereiche von inklusiver Führung zuordnen lassen.

Hängen Sie das Schaubild im Seminarraum auf und laden Sie die Teilnehmenden ein, weitere Führungsqualitäten hinzuzufügen, wenn diese im Trainingsverlauf auftauchen.

Verteilen Sie das Handout "Entwicklungsbereiche des Inklusive Leadership-Ansatzes" an die Teilnehmenden. Das Handout kann im weiteren Trainingsverlauf als Reflexionsinstrument verwendet werden.

Follow-up-Fragen

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Laden Sie die Teilnehmer dazu ein,

- sich die Liste mit den Führungsqualitäten von inklusiven Führungspersönlichkeiten anzuschauen;
- eine Führungsqualität auszusuchen, die sie als eigene Stärke empfinden;
- eine Führungsqualität auszusuchen, die sie selbst gerne weiter entwickeln möchten.

Schlagen Sie den Teilnehmenden vor, dass sie die ausgesuchten Führungsqualitäten im Laufe der nächsten zwei Wochen nach Beendigung des Trainings bewusst anwenden bzw. weiterentwickeln.

Referenz

"Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund", S. 25-40.

Handout: Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse

Jeder von Ihnen übernimmt sowohl die Erzähler-Rolle als auch die Zuhörer-Rolle. Entscheiden Sie selbst, wer mit welcher Rolle beginnen möchte.

Aufgabe des Erzählers / Storytellers

- Denken Sie an eine Situation, in der Sie sich in einer Führungs- / Leitungsrolle inklusiv verhalten bzw. inklusiv geführt haben. Erklären Sie kurz den Kontext, so das Außenstehende die Situation besser verstehen können. Was haben Sie konkret getan? Was war das Besondere der Situation?
- Denken Sie an eine Situation, in der Sie sich in einer Führungs- / Leitungsrolle NICHT inklusiv verhalten bzw. NICHT inklusiv geführt haben. Was hat Sie daran gehindert, inklusiv zu agieren?

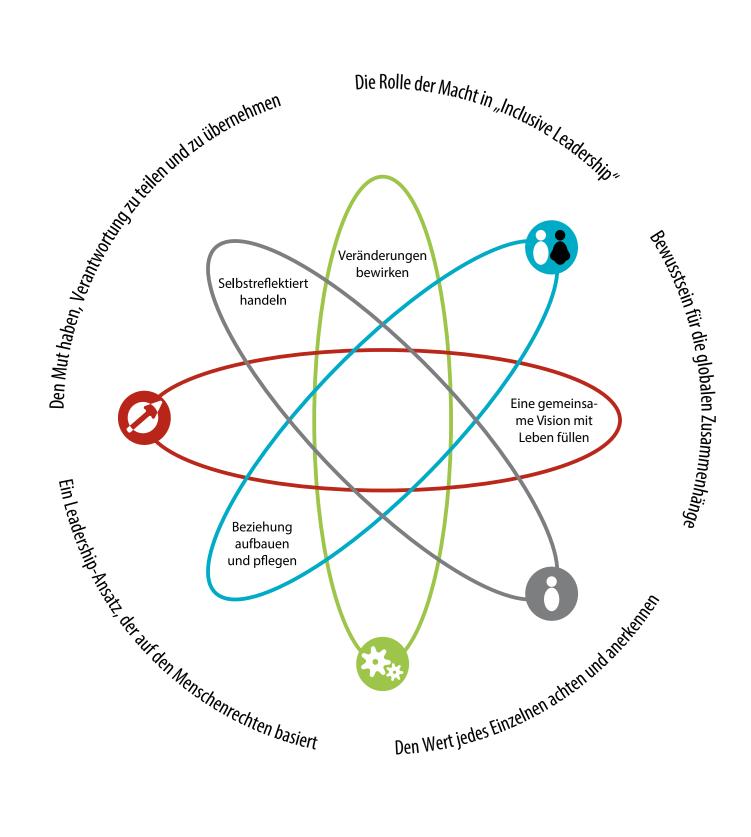
Aufgabe des Zuhörers

Der Zuhörer soll identifizieren, welche Aspekte

- auf einen inklusiven Führungsansatz hinweisen;
- auf eine NICHT inklusive Führung hinweisen.

		 		 		 		 •		 •											 •						 			 		
• • •																																
• • •																																
• • •																																
• • •																																
• • •																																• •
• • •																																
• • •	• • •																															
• • •	• • •	 	•	 	•	 	•	 •	 •	 •	•	•	•	 •	•	• •	•	 •	 •	 •	 •	• •	• •	•	٠.	•	 	•	 •	 	•	• •

Handout: Entwicklungsbereiche des Inclusive Leadership-Ansatzes



Entwicklungsbereich 1: Selbstreflektiert handeln

SIE praktizieren "Inclusive Leadership", wenn SIE:

- 1. akzeptieren, dass Unvollkommenheit ein Teil der Realität ist
- 2. sich des Prozesses hinter Stereotypen bewusst sind
- sich ständig mit Ihren Vorurteilen und Klischeevorstellungen auseinander setzen
- 4. persönliche Fehler zugeben und Verletzlichkeit zeigen
- 5. Feedback aktiv einholen und anhören
- Selbstreflexion praktizieren
- 7. Achtsamkeit praktizieren
- 8. Mitgefühl mit sich selber haben
- 9. erreichbar und ansprechbar sind
- 10. Ihre persönlichen Stärken kennen und danach handeln
- 11. in der Lage sind, mit Einschränkungen umzugehen
- 12. Ihre persönlichen Werte kennen und danach handeln
- **13.** wissen, wie Sie Ihre Macht mit Verantwortung nutzen
- 14. Zusammenhänge zwischen Menschen und Umständen kennen
- den Wunsch haben, Neues zu lernen und Altes gehen zu lassen

Entwicklungsbereich 2: Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen

SIE praktizieren "Inclusive Leadership", wenn SIE:

- 1. sowohl ein "fachliches" als auch ein "soziales" Ziel verfolgen
- überprüfen, ob die Vision auch einen Beitrag zum Allgemeinwohl leistet
- kontinuierlich Wissen über Ihre verschiedenen Arbeitsbereiche aufbauen
- mutig neue und unerforschte Wege beschreiten oder Lösungen ausprobieren
- 5. in der Lage sind, Widerstand zu identifizieren
- 6. mit Widerstand umgehen können
- 7. bereit sind, Verantwortung für das Gestalten von Veränderungen zu übernehmen
- 8. andere einladen, von der Zukunft zu träumen und in eine gemeinsame Richtung zu gehen
- 9. die aktuelle Situation in Frage stellen können
- 10. die Entwicklung einer Vision fördern können
- **11.** eine Vision an verschiedene Interessengruppen kommunizieren können
- ein klares Bild von den benötigten Veränderungen entwickeln können
- 13. danach streben, den Überblick innerhalb und außerhalb der Organisation zu bewahren
- **14.** wissen, dass Sie nie selbst über alles den vollständigen Überblick bewahren können
- offen dafür bleiben, dass die Vision angepasst oder verändert wird

Entwicklungsbereich 3: Beziehungen aufbauen und pflegen

SIE praktizieren "Inclusive Leadership", wenn SIE:

- den Blickwinkel von den Defiziten auf die Ressourcen und Qualitäten der Einzelnen verlagern
- 2. den Wert jedes Einzelnen achten
- eine wechselseitige Kommunikation über Grenzen hinweg einrichten
- bereit sind, anderen zu vertrauen und Verantwortung zu teilen
- den Beitrag von anderen wertschätzen
- 6. verschiedene Arten zu handeln akzeptieren
- in der Lage sind, Barrieren von anderen zu sehen und zu reduzieren
- 8. Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein fördern
- eine sichere Umgebung schaffen, in der sich alle frei äußern können
- die Bedürfnisse von Einzelpersonen und des Teams erkennen
- 11. erkennen, dass es in jeder Vielfalt Diversität gibt
- andere in ihrer Entwicklung und beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen
- 13. 13. Sich bewusst mit Einzelnen und Gruppen vernetzen
- 14. mit echtem Interesse zuhören
- **15.** sich bewusst sind, dass Sie ein Vorbild sind und sich dementsprechend verhalten

Entwicklungsbereich 4: Veränderungen bewirken

SIE praktizieren "Inclusive Leadership", wenn SIE:

- 1. darauf vertrauen, dass jeder mit guten Absichten handelt
- eine sichere Arbeitsatmosphäre schaffen, die für alle Beteiligten Raum für Innovation und Kreativität bietet
- im Rahmen der Zielvorgabe für jeden Einzelnen den richtigen Platz basierend auf den jeweiligen Fähigkeiten schaffen
- 4. sich mutig um die anderen kümmern
- 5. ein Zugehörigkeitsgefühl für andere schaffen können
- 6. unvollständige Ergebnisse akzeptieren können
- 7. in Kontakt mit der Realität bleiben (Realitätscheck)
- 8. Ziele und Vereinbarungen gemeinsam treffen basierend darauf, was Einzelne in der Lage sind zu tun
- vom Team getroffene Entscheidungen nach außen vertreten
- in der Lage sind, Risiken vorherzusagen und diese dem Team zu erklären
- 11. nach jedem Schritt im Prozess reflektieren
- 12. flexibel bei der Gestaltung von Prozessen agieren
- **13.** in der Lage sind, sich auf die großen Ziele und auf die Gesamtqualität zu konzentrieren
- zu Kreativität und Übernahme von Verantwortung ermutigen
- 15. bereit sind, sich überraschen zu lassen

MINDERHEIT — MEHRHEIT

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







90 Minuten (20 Minuten für die Durchführung, 70 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Sich der Hintergründe, die zu Stereotypen führen, bewusst sein
- Sich immer wieder mit den eigenen Vorurteilen und Klischeevorstellungen auseinandersetzen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Kenntnisse über die Mechanismen, die bei Minderheiten-Mehrheiten-Beziehungen gültig sind
- Kenntnisse über Ausgrenzungsmechanismen
- Kenntnisse über Kommunikationshindernisse
- Kenntnisse über die Bedeutung von Macht bei Ausgrenzungs- bzw. Inklusionsprozessen
- Kenntnisse über die Bedeutung von Sprache und Kommunikation in Ausgrenzungsprozessen

Materialien -

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

- Fragen Sie nach zwei bis vier Freiwilligen. Diese verlassen dann den Seminarraum mit einem Co-Trainer. Es ist wichtig, dass die Freiwilligen nicht hören und / oder sehen können, was die Gruppe (= die Mehrheitsgruppe) danach macht.
- Fordern Sie die Mehrheitsgruppe auf, einen möglichst eng geschlossenen Stuhlkreis zu bilden.

Bestimmen Sie jetzt zusammen mit der Mehrheitsgruppe ein Gesprächsthema, ein Code-Wort, eine Geste und ein Tabu-Wort.

- 1. Gesprächsthema wie und über welches Thema im Stuhlkreis diskutiert werden soll.
- 2. Code-Wort eine Alternative für ein Wort, das nicht ausgesprochen werden darf, z B. wenn die Gruppe über Reisen diskutiert, könnte das Wort "Reisen" durch das Wort "Lesen" ersetzt werden.
- Geste die Geste wird immer dann angewandt, wenn in der Diskussion ein spezifisches Wort fällt.
 Z. B. die Teilnehmenden sollen klatschen / laut auftreten o.ä., wenn das Wort "denken" gesagt wird. Die ausgewählte Geste soll möglichst einfach zu merken sein.
- 4. Tabu-Wort dieses Wort wird in der Diskussion von einer Verbotsgeste begeitet, z. B. immer wenn das

Wort "weil" fällt, sagt die ganze Gruppe "pssst" und legt einen Finger auf die Lippen.

- Dann beginnt die Mehrheitsgruppe ihre Diskussion es ist wichtig, dass die Diskussion dynamisch verläuft und die Teilnehmenden anregt, unterschiedliche Meinungen auszusprechen (deshalb sollte das Thema für alle interessant und spannend sein). Am Anfang kann es etwas schwierig sein, alle Regeln zu befolgen oder das Code-Wort zu nutzen – das wird wahrscheinlich zu Gelächter oder auch zu etwas Nervosität in der Gruppe führen.
- Nach ein paar Minuten sollte die Diskussion weitgehend reibungslos laufen und alle werden auch das Code-Wort routiniert einsetzen k\u00f6nnen. Zu diesem Zeitpunkt laden Sie bitte – so unmerklich wie m\u00f6glich - die erste Person der drau\u00dden wartenden Minderheitsgruppe ein, den Raum zu betreten. Beim Eintreten in den Raum geben Sie bitte jedem Mitglied der Minderheitsgruppe die folgende Anweisung: "Ihre Aufgabe ist es, sich an der Diskussion zu beteiligen."
- Wenn die erste Person den Raum betritt, beobachten Sie, wie die Mehrheitsgruppe und die Person aus der Minderheitsgruppe interagieren.
- Nach einer Weile laden Sie eine weitere Person ein, den Raum zu betreten, so lange bis auch die letzte Person aus der Minderheitsgruppe im Raum ist. Während der gesamten Zeit geht die Gruppendiskussion weiter und die Vertreter der Minderheitsgruppe versuchen, sich daran zu beteiligen. Wenn diese Übung von zwei Trainern durchgeführt wird, sollte einer von ihnen bei der Minderheitsgruppe sein, und der andere (der für die Diskussion verantwortlich ist) sollte bei der Mehrheitsgruppe bleiben.
- Wenn die Teilnehmenden Sie während der Übung fragen, ob sie den Vertretern der Minderheit die Regeln erklären können, sagen Sie, dass sie die Entscheidung selbst treffen sollen.

REFLEKTION

Schritt 1: Eröffnungsfrage: Was ist hier passiert?

- Sammeln Sie alle Antworten und stellen Sie sicher, dass jeder aus der Minderheitsgruppe genügend Raum für seinen Beitrag hat. Fragen Sie die Personen aus der Minderheitsgruppe nach ihren Emotionen.
- Wenn die Mitglieder der Minderheitengruppe sich in ihren Beiträgen nicht auf ihre Aufgabe beziehen, dann fragen Sie diese direkt: "Haben Sie das Gefühl, dass Sie das Ziel erreicht haben, sich an der Diskussion zu beteiligen?" Sie müssen diese Frage stellen, bevor Sie den Verlauf der Übung bzw. der Diskussion analysieren und die Minderheitengruppe erfährt, welche Anweisungen die Mehrheitsgruppe erhalten hat. Oft sind die Vertreter der Minderheit in der Lage, sich bis zu einem gewissen Grad in die Diskussion einzubringen allerdings geschieht dies eher durch Spekulation bzw. Raten und nicht, weil sie die Regeln kennen.
- Rekonstruieren Sie zusammen mit der gesamten Gruppe den Übungsverlauf gehen Sie alle Schritte chronologisch durch, erinnern Sie beide Gruppen an die Anweisungen, die sie am Anfang erhalten haben und stellen Sie sicher, dass der Minderheitsgruppe erklärt wird, was im Raum in ihrer Abwesenheit passierte.
- Wichtig: Diese Übung führt oft zu Reaktionen aus beiden Gruppen Mehrheit und Minderheit. Geben Sie allen Teilnehmenden ausreichend Zeit, sich frei zu äußern und ihre Emotionen zu kommunizieren. Dies gilt auch, wenn die Beiträge beginnen, sich zu wiederholen, Sie aber aus der nonverbalen Kommunikation erkennen können, dass die Teilnehmenden das Erlebte nach wie vor verarbeiten.
- Bitten Sie die Teilnehmenden schließlich, ihre Rollen zu verlassen.

Schritt 2 - Fassen Sie alles zusammen und besprechen Sie die zu beobachtenden Verhaltensmuster

Diese Übung ist ein Beispiel für die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Mehrheit und Minderheit. Sie zeigt die Strategien, die Vertreter von Minderheit oder Mehrheit anwenden. Es wird sichtbar, wie Personen reagieren, die Zeuge einer Ausgrenzungssituation werden und wie sich Menschen gegenüber Autoritätspersonen (in diesem Fall Sie als Trainer) verhalten.

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Aspekte, die im Rahmen dieser Übung diskutiert werden können:

- Beziehungen und die Mechanismen, die zwischen Minderheit und Mehrheit wirken; unbewusste Vorstellungen bezüglich der Aufteilung der Gruppen
- 2. Ausgrenzungsmechanismen, kollektive Macht individuelle Macht
- 3. Verhaltensstrategien von Minderheits- und Mehrheitsgruppen
- 4. Verantwortung von Personen, die eine Ausgrenzungssituation miterleben
- 5. Entstehung von Systemen und von Gruppenkonformität
- 6. Geringfügige bzw. Mikro-Ungerechtigkeiten
- 7. Rolle der Sprache zur Aufrechterhaltung von Ausgrenzungsmechanismen

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Diese Übung ist ein Beispiel dafür, dass jede Organisation sich ein bestimmtes System aus eigenen Codes, Sprachmustern, Autoritäten und Strukturen schafft. Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, in Gruppen die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wer gehört aktuell zur Minderheits- bzw. zur Mehrheitsgruppe in Ihrer Organisation / Institution?
- Wie können Sie Ausgrenzung und Diskriminierung in Ihrer Organisation bekämpfen? Was kann getan werden, um Situationen zu verhindern, wie Sie sie während dieser Übung erlebt haben?

Follow-up-Fragen

Was können Sie tun, um Ausgrenzung und Diskriminierung in Ihrer Organisation zu verhindern?

Entscheiden Sie, was Sie als Erstes tun können, um eine Veränderung zu bewirken.

Referenz

Maja Branka, Dominika Cieślikowska (2010) Edukacja Antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski. Link: http://www.ideazmiany.pl/publikacjepliki/Antydyskryminacja.pdf, p.198



Verschiedene Arten des Zuhörens

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:









45 Minuten (15 Minuten für die Durchführung, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Akzeptieren, dass Unvollkommenheit ein Teil der Realität ist
- Selbstreflexion praktizieren
- Achtsamkeit praktizieren
- Mitgefühl mit sich selber haben
- Mit echtem Interesse zuhören
- Den Beitrag von anderen wertschätzen
- Den Wert jedes Einzelnen achten

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Kenntnisse über die vier Arten des Zuhörens und deren Auswirkungen
- Fähigkeit, die vier Arten des Zuhörens anzuwenden
- Fähigkeit, bewusste Entscheidungen über mich als Zuhörer zu treffen

Materialien

Handout: Verschiedene Arten des Zuhörens, Seite 27

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

Die Teilnehmenden werden in 3er-Gruppen aufgeteilt. Jede Person wählt für sich eine Rolle: entweder Zuhörer, Sprecher oder Beobachter. Während der gesamten Übung werden die Rollen nicht getauscht.

12 Minuten (4 Phasen von jeweils 3 Minuten).

Alle Teilnehmenden erhalten Anweisungen (vorzugsweise in schriftlicher Form), die den anderen Gruppenmitgliedern nicht bekannt sind:

Leitfaden für die Sprecher:

Aufgabe für Phase 1: Erzählen Sie eine kurze Geschichte mit Bezug zu Ihrer beruflichen Tätigkeit (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 2: Erzählen Sie eine kurze Geschichte über eine Reise, die Sie gemacht haben (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 3: Erzählen Sie eine kurze Geschichte über ein Erlebnis aus Ihrer Schulzeit, das starke Emotionen bei Ihnen ausgelöst hat (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 4: Machen Sie zusammen mit dem Zuhörer etwas Positives für die gesamte Trainingsgruppe (3 Minuten).

Leitfaden für die Zuhörer:

Aufgabe für Phase 1: Versuchen Sie, sich so schnell wie möglich an eine ähnliche Situation zu erinnern und teilen Sie Ihre Erfahrungen mit dem Sprecher (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 2: Versuchen Sie, die wichtigsten Information aus der Geschichte des Sprechers zu erfassen (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 3: Versuchen Sie dem Sprecher nonverbal zu zeigen, dass Sie zuhören. Sie dürfen selbst nichts sagen (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 4: Machen Sie zusammen mit dem Sprecher etwas Positives für die gesamte Trainingsgruppe (3 min).

Leitfaden für die Beobachter:

Beobachten und notieren Sie während jeder der vier Phasen, wie sich der Sprecher und der Zuhörer verhalten. Achten Sie besonders auf Körpersprache, Augenkontakt, die Art des Sprechens (einschließlich Wortwahl, Intonation, Stimmvolumen, Kerninhalt der Erzählung) und auf die Emotionen, die Sie beobachten können. Welche Unterschiede beobachten Sie während der verschiedenen Phasen?

REFLEXION

Nachdem Phase 4 der Übung beendet wurde, laden Sie die Teilnehmenden ein, das Erlebte in ihren 3er-Gruppen (Sprecher, Zuhörer und Beobachter) zu diskutieren.

Beispielfragen:

Was haben Sie voneinander erfahren?

Welche Gefühle hat das Gespräch über die beruflichen Tätigkeiten in Ihnen hervorgerufen?

Welche Gefühle hat das Gespräch über die Reise in Ihnen ausgelöst?

Welche Gefühle hat das Gespräch über die Schulzeit in Ihnen ausgelöst?

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Fassen Sie die Übung zusammen, indem Sie die Theorie der 4 Arten des Zuhörens von Otto Scharmer einführen (siehe weitere Informationen unten).

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Bitten Sie die Teilnehmenden, über folgende Fragen nachzudenken und zu diskutieren:

Was stärkt für Sie die Beziehung zu anderen Menschen?

Was macht Sie verletzlich in Ihren Beziehungen zu anderen Menschen?

Wie gehen Sie damit um? Welche Strategien verwenden Sie?

Follow-up-Fragen

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, ihre eigenen Verhaltensmuster als Zuhörer in den nächsten Tagen bewusst zu beobachten. Bitten Sie sie, ihr Verhalten kritisch zu reflektieren und eine bewusste Entscheidung im Hinblick auf ihre Rolle als Zuhörer zu treffen.

Zusätzliche Information

Vier Arten des Zuhörens von Otto Scharmer - allgemeine Informationen für Trainer

 Downloaden oder "Pseudo-Zuhören" - "Das weiß ich schon", es wird nur bestätigt, was ich bereits weiß. (Ich-in-Mir)

Das Zuhören erfolgt aus der Grundhaltung heraus, dass Sie bereits wissen, was gesagt wird. Sie hören nur zu, um sich Ihre Sicht der Dinge bestätigen zu lassen.

2. Gegenständlich-unterscheidendes Zuhören – nimmt neue Informationen auf (Ich-in-Es)

Beim gegenständlich-unterscheidenden Zuhören achtet man darauf, was neu und anders ist im Vergleich zu dem, was man bereits kennt.

3. Empathisches Zuhören - "Ich weiß genau, wie du dich fühlst" (Ich-in-Dir)

Mit den Augen des anderen sehen und die eigenen Vorstellungen beiseitelegen.

Beim empathischen Zuhören achtet der Zuhörer auf die Gefühle des Sprechers. Der Zuhörer "öffnet sich" und kann sich in die Lage der anderen Person versetzen. Der Fokus verschiebt sich vom Zuhörer zum Sprecher und ermöglicht insgesamt eine tiefere Beziehung zueinander auf verschiedenen Ebenen.

4. Schöpferisches Zuhören - "Ich kann nicht erklären, was ich gerade erlebt habe" (Ich-in-Hier und Jetzt)

Diese tiefere Art des Zuhörens ist in Worten schwer auszudrücken. Es ist ein Zustand des Seins, in dem auf die eigene "innere Weisheit" zugegriffen werden kann. In Gruppensituationen nennt man das Synergie. In zwischenmenschlichen Beziehungen wird es als "Einssein" oder Flow beschrieben.

Referenzen

- Entwicklungsbereich 3: Beziehungen aufbauen und pflegen, in: ,Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund', S. 35-37.
- Otto Scharmer on the four levels of listening: https://www.youtube.com/watch?v=eLfXpRkVZal

Handout: Verschiedene Arten des Zuhörens

Leitfaden für die Sprecher:

Aufgabe für Phase 1: Erzählen Sie eine kurze Geschichte mit Bezug zu Ihrer beruflichen Tätigkeit (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 2: Erzählen Sie eine kurze Geschichte über eine Reise, die Sie gemacht haben (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 3: Erzählen Sie eine kurze Geschichte über ein Erlebnis aus Ihrer Schulzeit, das starke Emotionen bei Ihnen ausgelöst hat (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 4: Machen Sie zusammen mit dem Zuhörer etwas Positives für die gesamte Trainingsgruppe (3 Minuten).



Leitfaden für die Zuhörer:

Aufgabe für Phase 1: Versuchen Sie, sich so schnell wie möglich an eine ähnliche Situation zu erinnern und teilen Sie Ihre Erfahrungen mit dem Sprecher (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 2: Versuchen Sie, die wichtigsten Information aus der Geschichte des Sprechers zu erfassen (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 3: Versuchen Sie dem Sprecher nonverbal zu zeigen, dass Sie zuhören. Sie dürfen selbst nichts sagen (3 Minuten).

Aufgabe für Phase 4: Machen Sie zusammen mit dem Sprecher etwas Positives für die gesamte Trainingsgruppe (3 min).



Leitfaden für die Beobachter:

Beobachten und notieren Sie während jeder der vier Phasen, wie sich der Sprecher und der Zuhörer verhalten. Achten Sie besonders auf Körpersprache, Augenkontakt, die Art des Sprechens (einschließlich Wortwahl, Intonation, Stimmvolumen, Kerninhalt der Erzählung) und auf die Emotionen, die Sie beobachten können. Welche Unterschiede beobachten Sie während der verschiedenen Phasen?

Drei Feinde des Zuhörens

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:









45 Minuten (15 Minuten für die Durchführung, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Selbstreflexion praktizieren
- Zusammenhänge zwischen Menschen und Umständen kennen
- Überprüfen können, ob die Vision auch einen Beitrag zum Allgemeinwohl leistet
- Wissen, dass Sie nie selbst über alles den vollständigen Überblick bewahren können

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Kenntnisse über die drei Feinde des Zuhörens
- Kenntnisse über die Grenzen der eigenen Realitätswahrnehmung
- Fähigkeit, zwischen echten und gefilterten Fakten unterscheiden zu können
- Selbstreflektiert handeln unter Berücksichtigung der eigenen, begrenzten Wahrnehmung der Realität

Materialien

- Pappbrillen ohne Gläser für jeden Teilnehmenden
- Jeweils drei "Filtergläser" (rot, gelb und blau) für jeden Teilnehmenden. Neben den unterschiedlichen Farben hat jedes "Filterglas" ein Muster, z. B.: das rote "Glas" ist mit einem Wellenmuster kombiniert, gelb mit einem Streifenmuster und blau mit einem Punktemuster. Der Grund ist, dass die Teilnehmenden durch diese Filter nur einen Teil der Realität sehen können.

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Fangen Sie mit einer kurzen Einführung an, in der Sie die unten dargestellten drei Feinde des Zuhörens erklären (ein Ansatz aus der Theorie U von Otto Scharmer): die Stimme des Urteilens, die Stimme des Zynismus und die Stimme der Angst.

Sie haben:

- Pappbrillen ohne Gläser für jeden Teilnehmenden
- Jeweils drei "Filtergläser" (rot, gelb und blau) für jeden Teilnehmenden. Neben den unterschiedlichen Farben hat jedes "Filterglas" ein Muster, z. B.: das rote "Glas" ist mit einem Wellenmuster

kombiniert, gelb mit einem Streifenmuster und blau mit einem Punktemuster. Der Grund ist, dass die Teilnehmenden durch diese Filter nur einen Teil der Realität sehen können.

Die Teilnehmenden erhalten die Pappbrillen. Jeder Teilnehmende setzt seine Pappbrille auf und erhält eins nach dem anderen die "Filtergläser" vom Trainer.

Schritt 1:

Sie geben den Teilnehmenden das rote "Filterglas".

Das rote "Filterglas" repräsentiert die Stimme des Urteilens. Fragen Sie die Teilnehmenden: Was können Sie jetzt sehen? Sieht alles um Sie herum genauso wie immer aus?

Die Teilnehmenden geben ihre Kommentare ab (3 Minuten).

Schritt 2:

Sie geben den Teilnehmenden das gelbe "Filterglas".

Das gelbe "Filterglas" repräsentiert die Stimme des Zynismus. Fragen Sie die Teilnehmenden: Was können Sie jetzt sehen? Sieht alles um Sie herum genauso wie immer aus?

Die Teilnehmenden geben ihre Kommentare ab (3 Minuten; der Unterschied ist jetzt größer, weil sie zwei "Filtergläser" gleichzeitig nutzen: rot und gelb).

Schritt 3

Sie geben den Teilnehmenden das blaue "Filterglas".

Das blaue "Filterglas" repräsentiert unsere Stimme der Angst. Fragen Sie die Teilnehmenden: Was können Sie jetzt sehen? Sieht alles um Sie herum genauso wie immer aus?

Die Teilnehmenden geben ihre Kommentare ab (3 Minuten; der Unterschied ist jetzt sehr groß, – sie haben jetzt drei Filtergläser gleichzeitig an und können kaum was sehen).

Unterstützen Sie die Gruppe nun dabei, die Übungsebene zu verlassen.

Laden Sie die Gruppe ein, ihre früheren Erfahrungen mit verfälschten Realitätswahrnehmungen untereinander zu diskutieren. Fragen Sie die Teilnehmenden auch nach möglichen unbewussten Behinderungen ihrer Wahrnehmung bzw. der Erklärung unserer Welt.

Sie können die Bedeutung von Gewohnheiten erwähnen. Weisen Sie darauf hin, dass die Fähigkeit, die echten Fakten von deren Interpretationen zu unterscheiden eine Kompetenz ist, die durch bewusstes Handeln entwickelt werden kann.

Laden Sie die Teilnehmenden ein, sich in kleine Gruppen aufzuteilen, um ihre eigenen Erfahrungen mit den drei Feinden des Zuhörens zu diskutieren.

Follow-up-Fragen

Schlagen Sie den Teilnehmenden vor, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und zu schauen, inwieweit sie selbst die drei "Filtergläser" der Wahrnehmung anwenden, insbesondere wenn sie mit Gruppen arbeiten, die von sozialer Ausgrenzung bedroht sind.

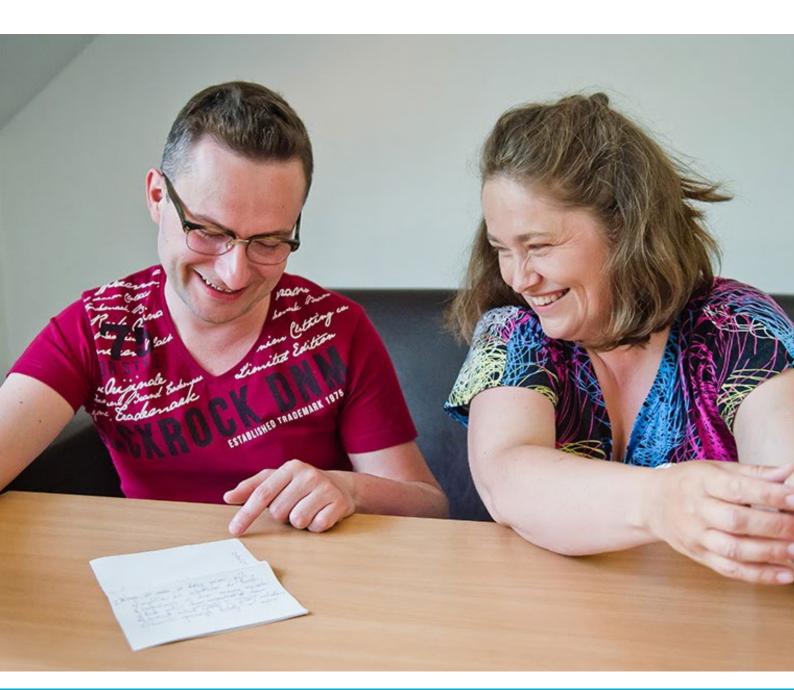
Weitere Information

Die "Drei Feinde des Zuhörens" ist ein Konzept aus der Theorie U von Otto Scharmer. Es sind die drei inneren Stimmen, die einen daran hindern, die Situation, in der man sich befindet, wirklich zu verstehen:

- a. Stimme des Urteilens: verhindert das klare Denken, weil alle neuen Informationen und Ideen sofort bewertet bzw. beurteilt werden. Dadurch werden Ihre aktuelle Sicht auf die Welt und Ihre vorhandenen Denkmuster bestätigt.
- b. Stimme des Zynismus: verhindert die Öffnung Ihres Herzens bzw. echte Gefühle, indem auf die Absichten und die Ergebnisse anderer nur mit Zynismus reagiert wird. Diese Reaktion entsteht aus der Überzeugung, dass man nur sich selbst vertrauen kann.
- c. Stimme der Angst: verhindert Ihren freien Willen. Sie halten an der Vergangenheit fest, anstatt diese loszulassen. Ängste werden verstärkt und drohen Sie zu ersticken. Sie sind nicht in der Lage, einen wirklichen Schritt nach vorne zu machen.

Referenzen

- Entwicklungsbereich 2: Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen, in: ,Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund', S. 32-34.
- Otto Scharmer, Theory U, https://www.presencing.com/principles



ACHTSAMKEITSÜBUNGEN

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Selbstreflexion praktizieren
- Achtsamkeit praktizieren
- Mitgefühl mit sich selber haben

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Selbstbewusst und reflektiert agieren
- Fähigkeit, sich auf den Lernprozess zu konzentrieren
- Fähigkeit, die eigenen wahren Emotionen zu erkennen
- Fähigkeit, aufmerksam und mit sich selbst physisch und emotional im Kontakt zu sein
- Fähigkeit, Stress abbauen zu können
- Fähigkeit, Dinge zu beobachten, ohne sie zu bewerten

Materialien

Für Übung 3: diverse interessante Objekte

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Erläutern Sie der Gruppe die Grundidee hinter den Achtsamkeitsübungen (siehe die zusätzlichen Informationen unten).

Übung 1: Achtsames Atmen

Bitten Sie die Teilnehmenden, ihre Augen zu schließen und ganz normal zu atmen – entspannt, aber nicht zu tief.

Fordern Sie die Teilnehmenden auf, sich darauf zu konzentrieren, was in ihrem Körper beim Ein- und Ausatmen passiert. Wie fühlt sich die Luft an? (drei Minuten)

Als nächstes laden Sie die Gruppe ein, sich für drei Minuten darauf zu konzentrieren, was in ihrer unmittelbaren Umgebung im Hier und Jetzt passiert - Geräusche, Gerüche, Gefühle ...

Wenn ihnen Gedanken kommen, sollen die Teilnehmenden diese wahrnehmen und weiterziehen lassen, ohne sie zu bewerten. Bitten Sie die Teilnehmenden, aufmerksam und sanft mit sich umzugehen.

Stellen Sie den Teilnehmenden nach der Übung Fragen zur Reflexion (siehe unten).

Übung 2: Achtsames Zuhören

Laden Sie die Teilnehmenden zum achtsamen Zuhören ein und spielen Sie eine von Ihnen ausgewählte Musik ab. Bitten Sie die Teilnehmenden beim Hören möglichst Beurteilungen und Wertungen zu vermeiden – sie sollen nicht an die Art der Musik denken, den Komponisten, ob ihnen die Musik gefällt oder nicht usw. Die Aufgabe lautet, sich beim Zuhören darauf zu konzentrieren, wie sich die Musik in diesem Moment anhört. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich auf verschiedene Bereiche wie Melodie, Gesang und Instrumente zu konzentrieren, ebenso wie auf die Emotionen, die die Musik bei ihnen ausgelöst. Diese Emotionen sollten mit Sorgfalt, Aufmerksamkeit und Empathie und ohne Wertung wahrgenommen werden.

Stellen Sie den Teilnehmenden nach der Übung Fragen zur Reflexion (siehe unten).

Aktivität 3: Achtsames Beobachten

Legen Sie verschiedene interessante Objekte auf den Boden. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich ein Objekt auszuwählen und dieses zwei Minuten lang aufmerksam zu betrachten. Fordern Sie die Teilnehmenden auf, dieses Objekt so zu betrachten, als hätten sie es nie zuvor gesehen. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich darauf zu konzentrieren, wie dieses Objekt gebaut ist, wie es aussieht und wie es riecht, schmeckt usw.

In dieser Übung geht es um die maximale Konzentration auf dieses Objekt, ohne dabei Erinnerungen nachzugehen, die mit ihm verbunden sind.

Stellen Sie den Teilnehmenden nach der Übung Fragen zur Reflexion (siehe unten).

Fragen zur Reflexion:

- Wie war die Übung für Sie? Wie fühlen Sie sich jetzt?
- Kennen Sie weitere Methoden, die Sie dabei unterstützen können, die Umstände ohne Wertungen wahrzunehmen?
- Wie kann diese Übung Sie bei der Entwicklung zu einer inklusiven Führungspersönlichkeit unterstützen?

Zusätzliche Information

Achtsamkeit ist ein mentaler Zustand, der dadurch erreicht wird, dass man sein Bewusstsein auf den gegenwärtigen Moment fokussiert, während man seine Gefühle, Gedanken und körperlichen Empfindungen ruhig anerkennt und annimmt. Achtsamkeit ist eine sehr einfache Form der meditativen Übung, die damit beginnt, dass man seine volle Aufmerksamkeit auf den Atem richtet, während er in den Körper hinein und aus ihm herausströmt. Es erlaubt einem, die Gedanken zu beobachten, wenn sie im Kopf auftauchen, und nach und nach loszulassen und nicht mit ihnen zu kämpfen.

Achtsamkeitsübungen bieten während des Trainings die Möglichkeit, sich auf sich selbst zu fokussieren und die Aufmerksamkeit auf den gegenwärtigen Moment zu richten.

Referenzen

 Entwicklungsbereich 1: Selbstreflektiert handeln, in: ,Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund', S. 29-31.

DIE GEFAHR DER EINEN EINZIGEN GESCHICHTE

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







50 Minuten (20 Minuten für den Film, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Sich des Prozesses hinter Stereotypen bewusst sein
- Sich ständig mit eigenen Vorurteilen und Klischeevorstellungen auseinandersetzen
- Wissen, wie man eigene Macht mit Verantwortung nutzt
- Fähigkeit, die Zusammenhänge zwischen Menschen und Umständen zu erkennen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die F\u00e4higkeit zu analysieren, wie sich die eigenen Erfahrungen auf die Entstehung von Stereotypen auswirken
- Das Bewusstsein für die Risiken, die daraus entstehen, dass man die eine und einzige Wahrheit über eine bestimmte Gruppe oder ein bestimmtes Phänomen zu kennen glaubt
- Die Fähigkeit, solche Geschichten bzw. Wahrheiten im Alltag zu erkennen

Materialien

TED-Talk von Chimamanda Ngozi Adichie mit deutschen Untertiteln

https://www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Zeigen Sie den Teilnehmenden den TED-Talk der Schriftstellerin Chimamanda Ngozi Adichie mit dem Titel "Die Gefahr der einen einzigen Geschichte" (Englisches Original: "The danger of a single story").

Stellen Sie den Teilnehmenden nach dem Video Fragen zur Reflexion und zu ihren Eindrücken.

Beispielfragen:

- Was sind Ihre Eindrücke nachdem Sie den Film gesehen haben?
- Was hat Ihre Aufmerksamkeit erregt?
- Was war nach ihrer Meinung besonders wichtig?

Bitten Sie die Teilnehmenden danach, für fünf Minuten einzeln zu arbeiten, zu reflektieren und folgende Fragen schriftlich zu beantworten:

- Hatten Sie jemals das Gefühl, dass jemand die "eine einzige Geschichte oder Wahrheit" über Sie zu kennen meint?
- Haben Sie jemals selbst die "eine einzige Geschichte bzw. Wahrheit" über jemand anderes "erzählt"?

Laden Sie die Teilnehmenden ein, ihre Geschichten mit der Gruppe zu teilen, wenn sie das möchten. Bitten Sie die Gruppe, den Geschichten aufmerksam zuzuhören und besondere auf die Emotionen zu achten, die mit den Geschichten transportiert werden.

Fassen Sie die Übung zusammen, indem Sie über die "Geschichten bzw. Wahrheiten" über sozial ausgegrenzte Gruppen (z. B. Obdachlose, Geflüchtete) nachdenken. Nutzen Sie das versammelte Wissen aller Teilnehmenden, um mindestens eines dieser Stereotypen zu widerlegen.

Fragen Sie die Teilnehmenden, wie man der Zuschreibung einer einzigen Geschichte bzw. Wahrheit entgegenwirken kann. Nutzen Sie ggf. ein Flipchart, um alle Antworten zu dokumentieren.

Referenzen

- Bedürfnisse und Barrieren von "Inclusive Leadership", in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 14-16.
- Entwicklungsbereich 1: Selbstreflektiert handeln, in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 29-31.



STEH AUF UND GEH

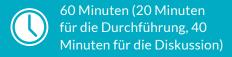
IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Kontinuierlich Wissen über die eigenen Arbeitsbereiche aufbauen
- Sowohl ein "fachliches" als auch ein "soziales" Ziel verfolgen
- Danach streben, den Überblick innerhalb und außerhalb der Organisation zu bewahren
- Überprüfen, ob die Vision auch einen Beitrag zum Allgemeinwohl leistet
- In der Lage sein, Widerstand zu identifizieren und damit umzugehen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Ein Bewusstsein für Konkurrenzsituationen und für Kooperationsstrategien
- Eine bessere Selbstwahrnehmung insbesondere vor dem Hintergrund der bestehenden Konkurrenzsituation bzw. der gewählten Kooperationsstrategie
- Die Fähigkeit, von einer bestehenden Konkurrenzsituation zu einer Win-Win-Strategie zu gelangen
- Die Fähigkeit, die Bedürfnisse anderer Gruppen oder Individuen zu berücksichtigen

Materialien

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Durchführung

Alle Teilnehmenden werden in zwei gleich große Gruppen aufgeteilt.

Bitten Sie eine der beiden Gruppen, den Trainingsraum zu verlassen. Diese Gruppe kann sich in einem anderen Raum o.ä. aufhalten. Hauptsache die Gruppenmitglieder können möglichst ungestört miteinander sprechen.

Jetzt kommunizieren Sie die Aufgaben für die Gruppen.

Aufgabe für die Gruppe im Trainingsraum: sie sollen innerhalb von 20 Minuten die andere Gruppe dazu bringen, sich hinzusetzen. Wie sie das machen, steht der Gruppe frei.

Aufgabe für die Gruppe, die den Trainingsraum verlassen hat: sie sollen innerhalb von 20 Minuten die andere Gruppe dazu bringen, auf ihre Stühle zu klettern.

Sie können auch andere Aufgaben wählen, z. B. eine Gruppe muss etwas malen, die andere soll singen oder eine Gruppe soll den Raum verlassen, die andere soll sich auf Stühle setzen. Wichtig ist nur, dass die Aktivitäten NICHT zur Ausgrenzung einzelner oder aller Mitglieder einer Gruppe führen können.

Holen Sie dann die Gruppe, die den Seminarraum verlassen hat, zurück.

Beobachten Sie, wie die beiden Gruppen miteinander interagieren.

Teilen Sie regelmäßig mit, wie viel Zeit noch übrig ist.

Die Aktivität ist beendet, wenn die Zeit abgelaufen ist oder wenn beide Gruppen ihre Aufgabe erfolgreich erfüllt haben.

REFLEXION

Diskussionsfrage zu Beginn:

Lassen Sie beide Gruppen von ihren Erfahrungen berichten; fragen Sie, wie zufrieden die Teilnehmenden mit ihrem Ergebnis sind.

Jetzt dürfen beide Gruppen erklären bzw. offenlegen, welche Aufgabe sie erhalten haben.

Stellen Sie folgende Fragen an die Teilnehmenden:

- Welche Strategie haben sie als Gruppe gewählt?
- Warum haben sie diese Strategie gewählt?
- Was denken Sie über die andere Gruppe und ihre Aufgabe?

Falls beide Gruppen ihre Aufgabe erfolgreich umsetzen konnten, fragen sie die Teilnehmenden, was der Grund dafür war, dass sich die jeweils andere Gruppe so verhalten hat, wie sie es wollten.

Falls die Aufgabe/n nicht erfolgreich umgesetzt werden konnten (nur eine Gruppe war erfolgreich oder beide Gruppen konnten ihr Ziel nicht erreichen), fragen Sie die Teilnehmenden, woran das gelegen bzw. was gefehlt hat.

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Stellen Sie die Strategie, die Bedürfnisse der anderen zu erfüllen, als die beste Handlungsstrategie in dieser Übung dar. Sie können zur Veranschaulichung das Bild eines Eisbergs nutzen: Es gibt einen Unterschied zwischen Bedürfnissen und Strategien. Sichtbar bzw. erkennbar ist nur die Spitze des Eisbergs (die Strategie), "unsichtbar" also unterhalb der Wasserlinie sind die jeweiligen Bedürfnisse.

Fragen Sie die Gruppe, was aus ihrer Sicht notwendig ist, damit die wirklichen Bedürfnisse befriedigt werden können. Sammeln Sie die Antworten auf einem Flipchart.

Fragen Sie die Gruppe, ob sie sich an Situationen erinnern, in denen es schwierig war, eine Einigung zu erzielen. Versuchen Sie, die Bedürfnisse, die hinter den Zielen der anderen Seite verborgen waren, ins Blickfeld zu nehmen.

Fragen Sie die Gruppe, was Führungskräfte tun können, um andere zu überzeugen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln und sich in eine gemeinsame Richtung zu bewegen.

Fragen Sie die Teilnehmenden, wie sie Widerstände in ihrem Alltag erkennen. Wie gehen sie damit um?

Follow-up-Fragen

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, über die verschiedenen Rahmenbedingungen, in denen sie arbeiten, nachzudenken. Sie können dafür die Metapher des Eisberges verwenden.

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, über die Bedürfnisse und die Strategien der Menschen, die ihnen Nahe stehen bzw. mit denen sie arbeiten, nachzudenken.

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, Widerstände, die sie in ihren Teams erleben, zu identifizieren und diesen Widerständen mit dem "Inclusive Leadership"-Ansatz zu begegnen.

Referenzen

• Entwicklungsbereich 2: Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen, in: 'Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund', S. 32-34.



MULTIPLE INTELLIGENZEN ENTDECKEN

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:









mindestens 90 Minuten (60 Minuten für die Durchführung, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Den Blickwinkel von den Defiziten auf die Ressourcen und Qualitäten der Einzelnen verlagern
- Den Beitrag von anderen wertschätzen
- Den Wert jedes Einzelnen achten
- Erkennen, dass es in jeder Vielfalt Diversität gibt

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Kenntnisse über das Konzept der multiplen Intelligenzen von Howard Gardner
- Die Fähigkeit, die eigene einzigartige Kombination von Intelligenzen zu entdecken
- Die Fähigkeit, die einzigartige Kombination von Intelligenzen bei anderen zu entdecken

Materialien

Handout: Auf Schatzsuche nach meinen multiplen Intelligenzen (ein Exemplar pro Person), <u>S. 41</u>

Papier und Stifte; logische und mathematische Rätsel; Musikinstrumente; Laptop mit Musik und Kopfhörer; auf Papier ausgedruckte Labyrinth-Spiele und andere Spiele für die visuelle Wahrnehmung; Springseil; Tischtennisschläger mit einem Ball; Modelliermasse in verschiedenen Farben; Naturmaterialien (Holzstäbchen, Zapfen, Steine, Blätter, Federn); Papier und Klebstoff.

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

EINLEITUNG

Stellen Sie kurz die Theorie der multiplen Intelligenzen von Howard Gardner auf der Grundlage der im Folgenden dargestellten Informationen vor.

DURCHFÜHRUNG

In einem größeren Raum stellen Sie den Teilnehmenden alle Materialien für die neun Intelligenzen zur Verfügung – am besten an neun etwas voneinander abgegrenzten Orten: die Teilnehmenden haben 60 Minuten Zeit, um die unterschiedlichen Aktivitäten zu den neun Intelligenzen auszuprobieren. Sie können sich ihre Zeit und ihre Aktivitäten völlig frei einteilen.

Jeder Teilnehmende erhält das Handout "Auf Schatzsuche nach meinen multiplen Intelligenzen". Bitten Sie die Teilnehmenden, am besten direkt nach jeder Aktivität ihre jeweiligen Erkenntnisse zu notieren.

Beispielaktivitäten zu den Intelligenzen:

- Sprachlich-linguistische Intelligenz: ein Gedicht schreiben; eine Geschichte zu einem Bild schreiben
- Logisch-mathematische Intelligenz: mathematische und logische Rätsel / Puzzles lösen
- Musikalisch-rhythmische Intelligenz: Musik über Kopfhörer hören; Musikinstrumente spielen; einen Rhythmus klatschen
- ▶ Bildlich-räumliche Intelligenz: ein Bild zu einem bestimmten Thema malen; ein Tangram-Puzzle lösen
- Körperlich-kinästhetische Intelligenz: Seilspringen üben; mit einem Tischtennisschläger und einem Ball spielen; mit mehreren Gegenständen jonglieren
- Interpersonale / soziale Intelligenz: einen anderen Teilnehmenden aus der Gruppe etwas beibringen; eine Aktivität mit jemandem aus der Gruppe zusammen machen (z. B. Musikinstrumente spielen; ein Rätsel zusammen lösen)
- Intrapersonelle Intelligenz: nachdenken über Ihre persönlichen Werte und / oder Ihre Stärken; sich an einem Moment in Ihrem Leben erinnern, in dem Sie sich eins mit sich selbst gefühlt haben
- Naturalistische Intelligenz: ein k\u00fcnstlerisches Objekt aus Naturmaterialien erstellen (Holzst\u00e4bchen, Zapfen, Steine, Bl\u00e4tter, Federn); eine Blume oder ein Tier aus Modelliermasse basteln
- Existenzielle / spirituelle Intelligenz: über den Sinn des Lebens nachdenken; über die Frage nachdenken: Wenn Sie eine Sache auf der Welt ändern könnten, was wäre das?

REFLEXION

Laden Sie die Teilnehmenden ein, sich nach jeder Aktivität Gedanken darüber zu machen, ob dies eine persönliche Stärke ist oder nicht.

Wenn die Gruppe fertig ist, fragen Sie jeden Teilnehmenden einzeln, was sie durch diese Übung über sich selbst erfahren haben.

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Denken Sie über Ihre tagtäglichen Aufgaben und Aktivitäten nach. Entsprechen diese Ihren Intelligenzen bzw. Ihren Neigungen?

Gibt es etwas, was Sie ändern möchten?

Follow-up-Fragen

Bitten Sie die Teilnehmenden, sich drei Aktivitäten bzw. Tätigkeiten auszudenken, die sie in der Zukunft praktizieren möchten, um ihre persönlichen Intelligenzen besser zu nutzen und weiterzuentwickeln.

7usätzliche Informationen

Gardner beschreibt die ersten sieben Intelligenzen in seinem Buch "Frames Of Mind" (1983) und fügte noch zwei weitere in "Intelligence Reframed" (1999) hinzu. Hier finden Sie eine kurze Beschreibung der Hauptmerkmale aller neun Intelligenzen:

- Sprachlich-linguistische Intelligenz: gut entwickelte verbale Fähigkeiten und Sensibilität für die Klänge, Bedeutungen und Rhythmen von Wörtern / Sprache
- Logisch-mathematische Intelligenz: die Fähigkeit, konzeptionell und abstrakt zu denken, sowie die Fähigkeit, logische oder numerische Muster zu erkennen

- Musikalisch-rhythmische Intelligenz: die Fähigkeit einen Rhythmus, eine Tonhöhe und eine Klangfarbe wahrzunehmen, zu unterscheiden und selbst zu erzeugen
- Bildlich-räumliche Intelligenz: die Fähigkeit, bildlich zu denken; genau und abstrakt zu visualisieren
- Körperlich-kinästhetische Intelligenz: die Fähigkeit, die Bewegungen des eigenen Körpers zu kontrollieren und mit Gegenständen geschickt umzugehen
- Interpersonale / soziale Intelligenz: die Fähigkeit, die Stimmungen, Motivationen und Wünsche anderer zu erkennen und angemessen darauf einzugehen
- Intrapersonale Intelligenz: die Fähigkeit, selbstreflektiert und im Einklang mit den eigenen Gefühlen, Werten, Überzeugungen und Denkprozessen zu sein und zu handeln
- Naturalistische Intelligenz: die Fähigkeit, Pflanzen, Tiere und andere Naturobjekte wahrzunehmen und zu kategorisieren
- Existentielle / spirituelle Intelligenz: Sensibilität und Fähigkeit, tiefe Fragen über die menschliche Existenz anzugehen, wie der Sinn des Lebens, die Sterblichkeit des Menschen oder wie alles in der Welt miteinander verbunden ist.

Referenzen

Paola Bortini, Angelica Paci, Deirdre Quinlan, Irene Rojnik, Lara Tonna (2016) The Journey to Authentic and Inclusive Leadership. Link: http://www.leadership-intelligence-diversity.eu/wp-content/uploads/2016/12/leadership-seminarbuch-reduced-size.pdf



Handout: Auf Schatzsuche nach meinen multiplen Intelligenzen⁴

Aufgabe:

- Wählen Sie zu jeder Intelligenz eine Aktivität
- Nehmen Sie sich für jede Aktivität so viel Zeit wie Sie brauchen entdecken Sie sich selbst!

Fragen zu den Aktivitäten:

			ı			
	Wie haben Sie sich		Was denken Sie? Ist dies			
Aktivitäten	während der Aktivität	Warum?	eine Ihrer Stärken bzw.			
	gefühlt?		eine Ihrer Kompetenzen?			
Sprachlich-linguistisch						
	Оргасинен					
	Logiscn-ma	thematisch	:			
	Bildlich-	räumlich				
	Körperlich-k	kinästhetisch				
Musikalisch-rhythmisch						
	I VIUSIKAIISCII	Thythinsen				
	Interperso	onal-sozial				
••••••	••••••	••••••	•••••••••••			
Intrapersonal						
••••••	••••••••••••	•••••••••••	••••••••••••			
Naturalistisch						

Viel Spaß!

 $^{{\}tt 4} \quad {\tt Diese} \, \ddot{{\tt U}} {\tt bung} \, {\tt wurde} \, {\tt von} \, {\tt Alp} \, {\tt -} \, {\tt Aktivieren} \, {\tt von} \, {\tt Leadership} \, {\tt Potential} \, ({\tt www.alp-network.org}) \, {\tt entwickelt}.$

MFIN TFAM

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Den Blickwinkel von den Defiziten auf die Ressourcen und Qualitäten der Einzelnen verlagern
- Den Beitrag von anderen wertschätzen
- Den Wert jedes Einzelnen achten
- Die Bedürfnisse von Einzelpersonen und des Teams erkennen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, das eigene Team im Lichte der Theorie der multiplen Intelligenzen zu sehen
- Die Fähigkeit, den eigenen Führungsstil im Hinblick auf das individuelle Potenzial jedes einzelnen Teammitglieds anzupassen

Materialien

Handout: Mein Team, Seite 44

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Nach der Übung "Multiple Intelligenzen entdecken" (Seite 38) verteilen Sie das Handout "Mein Team" an die Teilnehmenden. Bitten Sie sie, ihr eigenes Team zu analysieren und das Arbeitsblatt auszufüllen (15 Minuten).

Bitten Sie die Teilnehmenden in Zweiergruppen zu besprechen, welche Art der Intelligenz in ihrem Team dominiert und welche Fähigkeiten ihr Team am meisten schätzt (10 Minuten).

Danach fragen Sie die gesamte Gruppe nach den Erkenntnissen und Eindrücken, die sie während der Zweiergespräche hatten.

Fragen Sie die Teilnehmenden, welche Herausforderungen sie bei der Leitung ihrer Teams haben. Sammeln Sie diese Herausforderungen auf einem Flipchart.

Arbeiten Sie mit der gesamten Gruppe Empfehlungen heraus, die zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen hilfreich sein könnten.

Follow-up-Fragen

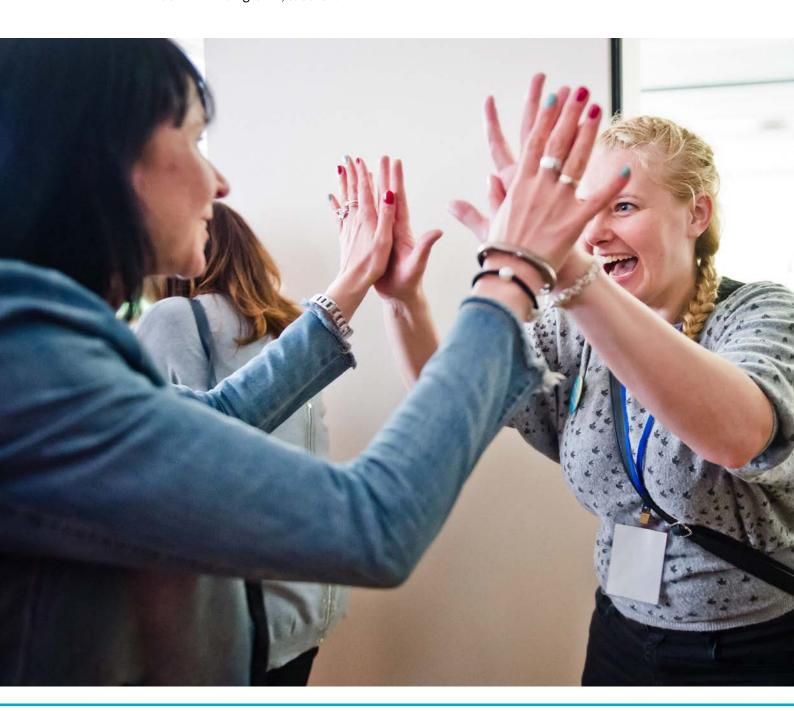
Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, jeweils ihren persönlichen ersten Schritt nach Abschluss des Trainings festzulegen. Die folgende Frage kann dabei helfen: Denken Sie an ein Mitglied Ihres Teams, das Ihrer Meinung nach unterstützt bzw. bestärkt werden sollte. Wie könnten Sie dieser Person zeigen, dass Sie deren Beitrag zum Arbeitsergebnis Ihres Teams wertschätzen?

Zusätzliche Informationen

Im Anschluss kann die Übung "Case Clinic" durchgeführt werden (Seite 58).

Referenzen

• Entwicklungsbereich 3: Beziehungen aufbauen und pflegen, in: "Inclusive Leadership – Theoretischer Hintergrund", S. 35-37.



Handout: Mein Team

Wer?	Welche Aufgaben erfüllt diese Person besonders gerne (z.B. er / sie erledigt diese Aufgaben schnell und mit Begeisterung)?	Welche Art(en) von Intelligenz besitzt diese Person?	Sind die dieser Person zugewiesenen Aufgaben im Hinblick auf ihre Intelligenz(en) angemessen?

Mikro-Ungerechtigkeiten

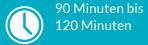
IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Eine sichere Umgebung schaffen, in der sich alle frei äußern können
- Sich bewusst mit Einzelnen und Gruppen vernetzen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Kenntnisse über Mikro-Botschaften, Mikro-Ungerechtigkeiten und Mikro-Bestätigungen,
 Kenntnisse über die damit verbundenen Ausgrenzungs- bzw. Inklusionsmechanismen, insbesondere im Hinblick auf Teamarbeit
- Die F\u00e4higkeit, Mikro-Ungerechtigkeiten im eigenen Verhalten und im Verhalten von anderen zu erkennen
- Die Fähigkeit, so zu kommunizieren, dass diese Kommunikation nichtdiskriminierend wirkt
- Erhöhtes Bewusstsein bei Führungsverantwortlichen über die selbst verwendeten Mikro-Ungerechtigkeiten und die bewusste Reduzierung dieser durch die Führungskräfte
- Die Fähigkeit, auf ausgrenzende Verhaltensweisen bzw. Mikro-Ungerechtigkeiten in einem Team oder einer Organisation so zu regieren, dass es allen Beteiligten zu Gute kommt
- Die F\u00e4higkeit, eine sichere und inklusive Umgebung zu schaffen, die das Engagement aller Beteiligten f\u00fordert

Materialien

- Handout: Mikro-Ungerechtigkeiten: Warum kleine Dinge viel bedeuten? (ein Exemplar pro Person),
 Seite 49
- Ein Flipchart oder eine Präsentation mit den Informationen zu Mikro-Ungerechtigkeiten aus dem Handout
- Post-it Haftnotizen in drei verschiedenen Farben

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Erstellen Sie z. B. ein Flipchart oder eine Power-Point-Präsentation mit den Informationen aus dem Handout "Mikro-Ungerechtigkeiten: Warum kleine Dinge viel bedeuten?"

Erläutern Sie die Zielsetzung dieser Übung:

Ziel dieser Übung ist, zu lernen, wie man ausgrenzende Verhaltensmuster erkennen und verhindern kann, um eine inklusive und sichere Atmosphäre zu schaffen, die das volle Engagement und die Kooperation aller fördert.

Phase 1: Einleitung: "Drei kleine Dinge" (10 – 15 Minuten)

Alle Teilnehmenden erhalten drei Post-it-Notizzettel und die folgenden Anweisungen:

- Denken Sie an fast nicht erkennbare bzw. unscheinbare Verhaltensmuster Ihren Kollegen, durch die Sie sich ausgegrenzt fühlen (könnten).
- Notieren Sie diese jeweils auf einem Notizzettel.
- Sprechen Sie dann nacheinander mit drei Gruppenmitgliedern. Bitte tauschen sie sich mit jedem dieser drei Personen nur zu jeweils einem Ihrer "drei kleinen Dinge" aus.

Achten Sie auf die Dynamik der Diskussion. Jedes Zweiergespräch soll maximal eine Minute dauern.

Fragen Sie die gesamte Gruppe, welche Verhaltensmuster am häufigsten genannt wurden und welche für sie überraschend waren.

Phase 2: Präsentation "Warum kleine Dinge viel bedeuten?" (15 Minuten)

Erinnern Sie an Ihre einführenden Worte: kleine Dinge bzw. vermeintlich unbedeutende Verhaltensmuster können dazu führen, dass sich Menschen ausgegrenzt und missachtet fühlen. Die Aufgabe einer inklusiven Führungspersönlichkeit besteht darin, sicherzustellen, dass diese Mikro-Ungerechtigkeiten in ihren Teams nicht vorkommen.

Ihre Präsentation sollte Definitionen und Beispiele für Mikro-Botschaften, Mikro-Ungerechtigkeiten und Mikro-Bestätigungen enthalten.

Phase 3: Mikro-Ungerechtigkeiten und Ich. Diskussionen in Zweiergruppen (15 Minuten)

Die Teilnehmenden teilen sich in Zweiergruppen auf und tauschen sich zu den folgenden Fragen aus (5 Minuten):

- Wann (wenn zutreffend) haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bzw. in Ihrem Team persönlich Erfahrungen mit Mikro-Ungerechtigkeiten gemacht?
- Welche Auswirkungen hatte das auf Sie?
- Wie haben Sie reagiert?

Fassen Sie kurz zusammen: Gab es weitere Beispiele für Mikro-Ungerechtigkeiten, die bisher noch nicht erwähnt wurden?

Welche Reaktionen auf Mikro-Ungerechtigkeiten fanden Sie gut? Wie bewerten Sie die Aufgabe einer Führungsperson angesichts dieser Verhaltensmuster?

REFLEXION

Phase 4: Mikro-Ungerechtigkeiten und die Aufgaben von Führungspersönlichkeiten. Gruppenarbeit mit einem Rollenspiel (40 Minuten)

Teilen Sie alle Teilnehmenden in kleinere Gruppen von drei bis vier Personen auf.

Verteilen Sie die Handouts mit den Beschreibungen der verschiedenen Arten von Mikro-Ungerechtigkeiten. Jede Gruppe erhält eine unterschiedliche Auswahl von Verhaltensmustern.

Geben Sie den Teilnehmenden folgende Anweisungen:

a. Lesen Sie die Informationen zu Mikro-Ungerechtigkeiten.

- b. Studieren Sie mit Ihrer Gruppe eine kurze Theater-Szene ein, in der Sie fünf bis sechs Mikro-Ungerechtigkeiten darstellen, die relativ häufig vorkommen.
- c. Erarbeiten Sie potenzielle Reaktionsmöglichkeiten, die es erlauben, angemessen auf Mikro-Ungerechtigkeiten zu reagieren, wenn diese auftreten. Entwickeln Sie darüber hinaus Maßnahmen, die das Auftreten von Mikro-Ungerechtigkeiten von vornherein unterbinden (Regeln, Arbeits- und Raumorganisation etc.).
- d. Spielen Sie die Theater-Szene mit den fünf bis sechs Mikro-Ungerechtigkeiten vor, so dass alle anderen Gruppenmitglieder diese identifizieren können. Besprechen Sie die Szene in der gesamten Gruppe.
- e. Stellen Sie angemessene Reaktionsstrategien vor. Zeigen Sie diese schauspielerisch und diskutieren Sie sie mit der gesamten Gruppe.

Jede Gruppenpräsentation wird in mehreren Schritten ausgeführt:

Schritt 1: Präsentation einer Theater-Szene

Schritt 2: Kurze Diskussion darüber, welche Mikro-Ungerechtigkeiten die Zuschauer registriert haben. Betonen Sie, dass die Fähigkeit, solche Verhaltensmuster zu erkennen, zu den wichtigen Fähigkeiten einer inklusiven Führungspersönlichkeit gehört.

Schritt 3: Laden Sie die Gruppe ein, ihre Szene so vorzuspielen, dass mögliche Reaktionsstrategien auf Mikro-Ungerechtigkeiten sichtbar werden.

Schritt 4: Diskutieren Sie die Möglichkeiten, auf Mikro-Ungerechtigkeiten zu reagieren:

- Wie kann man die negativen Auswirkungen von ausgrenzenden Verhaltensmustern begrenzen?
- Was muss eine Person wissen, die unabsichtlich ausgrenzend gehandelt hat?
- Welche Verhaltensmuster können verhindert werden? Wie würden Sie das machen? Etc.

Schritt 5: Bitten Sie die Teilnehmenden, ihre Rollen zu verlassen.

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Phase 5: Nachdem alle 3 bis 4 kurzen Szenen vorgespielt wurden, stellen Sie den Teilnehmenden folgende Fragen:

- Wie beurteilen Sie die Aufgaben eines Teamleiters im Hinblick auf Mikro-Ungerechtigkeiten in seinem Team?
- Wie kann man in solchen Situationen effektiv handeln?

Fassen Sie abschließend die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und betonen Sie, wie wichtig es ist, dass inklusive Führungskräfte verbindlich und verlässlich auftreten (sie lassen ihren Worten entsprechende Taten folgen). Darüber hinaus ist es immer besser, proaktiv diskriminierendes Handeln zu unterbinden, als darauf reagieren zu müssen, wenn es auftritt (Vorsorge ist besser als Nachsorge).

PRAKTISCHE ANWENDUNG

Fragen Sie die Teilnehmenden:

- Wie können Sie die Erkenntnisse aus dieser Übung in Ihrer Führungspraxis anwenden?
- Was möchten Sie an Ihrem eigenen Führungsstil ändern?

Abschließende Fragerunde an alle: was ist das Wichtigste, das sie aus dieser Übung mitnehmen?

Follow-up

Aufgabe für die Teilnehmenden:

Schauen Sie sich die Liste der Mikro-Ungerechtigkeiten an. Identifizieren Sie Vorgehensweisen, die sie möglicherweise selbst anwenden. Überlegen Sie, wie Sie diese Verhaltensweisen ablegen können.

Zusätzliche Information

Diese Übung kann verkürzt auch in 50 Minuten durchgeführt werden. Sie nutzen dann nur die Phasen 2, 4 und 5.

Referenzen

- Entwicklungsbereich 3: Beziehungen aufbauen und pflegen, in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 35-37.
- Mary Rowe (1990), Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity, http://ombud.mit.edu/sites/default/files/documents/barriers.pdf



Handout:

Mikro-Ungerechtigkeiten: Warum kleine Dinge viel bedeuten⁵

Mikro-Ungerechtigkeiten sind unterschwellige negative Botschaften, die wir unserem Gegenüber – häufig unbewusst – durch unser Verhalten, unsere Mimik oder Gestik senden und die geringe Wertschätzung signalisieren. So z. B., wenn wir in Reaktion auf eine Aussage grinsen, uns abwenden oder jemanden ignorieren.⁶

Mikro-Ungerechtigkeiten können Personen auf zwei Ebenen treffen: Einerseits grenzen sie die jeweilige Person von ihrer Umgebung ab, indem sie ihr Minderheitenmerkmale zuschreiben, und andererseits sind diese Personen in gewisser Weise "hilflos", wenn sie Mikro-Ungerechtigkeiten ausgesetzt werden, weil sie auf die Ungerechtigkeiten nur schwer reagieren können.

Beispiele für Mikro-Ungerechtigkeiten:

- Meiden und ignorieren (z. B. eine Person bei einem Meeting nicht vorstellen; eine Person beim Begrüßen anderer ignorieren; ihre Fragen nicht beantworten)
- Über jemanden lachen oder Witze machen (entweder direkt über die Person oder indirekt über deren Identitätsmerkmale)
- Mimik, Gestik oder K\u00f6rpersprache nachahmen (ein komisches Gesicht machen; mit unfreundlicher Stimme sprechen; den Kopf wegdrehen)
- Respektlose Kommentare abgeben, flüstern zu jemand anderem, nicht zuhören, unterbrechen
- Aufgaben aufgrund oberflächlicher Merkmale oder Stereotypen verteilen und nicht aufgrund persönlicher Kompetenzen (z. B. einen Mann bei Problemen mit einem Computer fragen; eine Frau ein Besprechungsprotokoll führen lassen; Kollegen aus einer ethnischen Minderheit zu einer Diversity-Konferenz entsenden oder diese ein Team zu Minderheits-Fragen bilden lassen, einfach weil sie den entsprechenden Hintergrund haben und nicht weil sie aktiv in diesem Themenfeld arbeiten)
- Kommentare mit traditionellen, stereotypischen Merkmalen machen (z. B. eine Aussage zum Aussehen / Erscheinungsbild: "Alle die schönen Frauen werden gebeten, an dem Meeting teilzunehmen"; "Ich möchte darum bitten, dass unsere Spanier nicht zu spät kommen"; "Vielleicht könnten die tschechischen Kollegen unseren Integrationsabend mit einem Tanz eröffnen?")
- "Verwechslung" von Titeln / Positionen / Funktionen ("Oh, Sie sind der Trainer, nicht der Assistent!" oder "Ich hätte nie gedacht, dass eine so junge Person ein Unternehmen leiten kann!")
- Andere demotivierende Verhaltensweisen

Charakteristika von Mikro-Ungerechtigkeiten

- Mikro-Ungerechtigkeiten sind immer auf Personen gerichtet, die nach ihrer Gruppenidentität kategorisiert werden können. Sie sind daher immer mit Merkmalen verbunden, die die jeweilige Person nicht ändern, entfernen oder verstecken kann. Mikro-Ungerechtigkeiten haben nichts mit dem eigentlichen Verhalten, dem kreativen Potenzial, dem Kommunikationsstil oder den beruflichen Leistungen einer Person zu tun.
- Mikro-Ungerechtigkeiten sind fast überall zu finden in Büchern, Filmen, in privaten Gesprächen, in Geschäften, in Organisationen, im Büro und zu Hause.
- Sie sind nicht von den Entscheidungen, Haltungen oder Handlungen der betroffenen Person

⁵ Maja Branka, Dominika Cieślikowska (2010), Edukacja Antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski, Seiten 88-91. Link: http://www.ideazmiany.pl/publikacjepliki/Antydyskryminacja.pdf

⁶ Veronika Hucke (2017), Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg: Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen, Springer.

- abhängig. Die Person ist so gesehen "unbeteiligt". Das macht es auch so schwierig, Mikro-Ungerechtigkeiten vorherzusehen, zu kontrollieren oder zu vermeiden.
- Mikro-Ungerechtigkeiten geschehen oft unbeabsichtigt, was sie in gewisser Weise verzeihbar macht (absichtliches Verhalten kann dagegen leichter als ungerechtfertigt bzw. falsch identifiziert werden)
 "Aber ich habe das wirklich nicht so gemeint", "Ich habe nichts Falsches gesagt / getan". Häufig wird auch lachend darüber hinweg gegangen bzw. ein Spaß darüber gemacht (und ob gewollt oder ungewollt der eigene, überlegene Status damit zementiert).
- Die Krux ist, dass kritische Reaktionen gegenüber Mikro-Ungerechtigkeiten oft als banal oder überzogen wahrgenommen werden. "Sei nicht so überempfindlich!", "So habe ich das doch gar nicht gemeint" das verstärkt dann häufig sogar die Ausgrenzungserfahrung.
- Mikro-Ungerechtigkeiten werden selten disziplinarisch geahndet (nur wenn sie sehr weit gehen, wie z. B. bei Mobbing oder Belästigung).

Auswirkungen von Mikro-Ungerechtigkeiten

Ungeachtet der Tatsache, dass Mikro-Ungerechtigkeiten häufig nur als recht unbedeutende Randerscheinungen daherkommen, sollte man deren Auswirkungen nicht klein reden. Das Wichtigste ist die Kumulation der immer wiederkehrenden negativen Erfahrungen, die im Zeitverlauf folgenden Konsequenzen haben wird:

- geringeres Selbstwertgefühl,
- geringere Beteiligung und abnehmende Leistungsqualität,
- höherer Stress,
- Ansammlung von Ärger,
- Frustrationen und unverhältnismäßig starke Emotionen als Gegenreaktionen auf bestimmte Mikro-Ungerechtigkeiten ("Ich konnte das einfach nicht mehr ertragen"; "Das war viel zu viel für mich"),
- es wird viel Energie vergeudet bzw. man ist unproduktiv, wenn man sich selbst davon betroffen fühlt ("Ich konnte mich gar nicht beruhigen, nachdem ich auf diese Weise während des Meetings behandelt wurde"; "Ich konnte mich bis zum Ende des Workshops nicht mehr konzentrieren"; "Ich habe wochenlang über diese Bemerkung zu meinem Aussehen nachdenken müssen") oder wenn man andere unterstützt, die ungerecht behandelt werden ("Sie rufen mich fast jeden Tag an, um mir zu erzählen, wie sie behandelt werden"),
- man verhält sich tatsächlich entsprechend der Mikro-Ungerechtigkeiten und diese werden quasi zu sich selbst erfüllenden Erwartungen.

SPINNENNETZ

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:













90 Minuten (60 Minuten für die Durchführung, 30 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Den Wert jedes Einzelnen achten
- Den Beitrag von anderen wertschätzen
- Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein bei anderen fördern
- Die Bedürfnisse von Einzelpersonen und des Teams erkennen
- Mit echtem Interesse zuhören
- Andere in ihrer Entwicklung und beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen
- Bereit sein, anderen zu vertrauen und Verantwortung zu teilen
- Eine sichere Umgebung schaffen, in der sich alle frei äußern können

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, Feedback zu geben und anzunehmen
- Die Fähigkeit zu planen, in einem Team zu arbeiten und strategisch zu denken
- Ein Bewusstsein für verschiedene Rollen innerhalb einer Gruppe basierend auf der Selbstreflexion über die angenommene Rolle und deren Konsequenzen
- Kenntnisse über effektive Kommunikation und Feedback
- Stärkung der Führungskompetenzen im Kontext von Teamarbeit (Aufgaben delegieren, Ressourcen verteilen, individuelle Kompetenzen evaluieren und managen)

Materialien

• Ein Seil (25 Meter lang), ein Klebeband, eine Schere

Spannen sie das Spinnennetz zwischen zwei Bäumen. Die Anzahl der "Löcher" im Spinnennetz entspricht der Anzahl der Teilnehmenden plus ein zusätzliches "Loch". Es ist wichtig, dass die "Löcher" groß genug sind und es allen Teammitgliedern ermöglicht wird, durch das Spinnennetz durchzuklettern.

Handout: Beziehungen aufbauen und pflegen - Führungsqualitäten des "Inclusive Leadership"-Ansatzes (ein Exemplar pro Teilnehmenden), Seite 51

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

Verlassen Sie mit den Teilnehmenden den Trainingsraum und gehen Sie zusammen zu dem vorbereiteten Spinnennetz.

Aufgabe: Die Teilnehmenden sollen durch das Spinnennetz von einer zur anderen Seite gelangen und dabei folgende Regeln beachten:

- Jedes "Loch" im Spinnennetz kann nur einmal genutzt werden. Sobald ein Teilnehmender durch ein "Loch" hindurchgeklettert ist, darf dieses nicht mehr von anderen genutzt werden.
- Man darf das Spinnennetz nicht berühren. Teilnehmende, die das Netz oder den Baum berühren, müssen von vorne beginnen.
- Ein nicht erfolgreicher Versuch, durch das Netz zu gelangen, führt dazu, dass das genutzte "Loch" blockiert ist. Um dieses "Loch" zu entsperren, muss zuerst ein anderes "Loch" erfolgreich genutzt werden.
- Es ist nicht erlaubt, um das Spinnennetz herum zu gehen, es anzufassen oder die Form der "Löcher" zu verändern.
- Die Übung kann durch den / die Trainer beendet werden, falls sie zu lange dauert oder aus irgendwelchen Gründen zu unsicher wird.

Während der Durchführung stellen Sie als Trainer sicher, dass alle Regeln eingehalten werden und - wenn nötig - blockieren Sie die gesperrten "Löcher" im Netz. Während der Übung dürfen der / die Trainer mit der Gruppe nicht interagieren.

REFLEXION

Nach Beendigung der Übung (auch wenn sie nicht erfolgreich war) lassen Sie die Gruppe frei über ihre Erfahrungen sprechen. Bitte achten Sie dabei auf die Einhaltung von Feedbackregeln. Hier einige Beispielfragen:

- Sind Sie zufrieden? Wenn ja, womit? Wenn nicht, womit nicht?
- Wie ist die Übung gelaufen?
- Was hat Ihnen geholfen und was hat die Durchführung der Aktivität erschwert?
- Was hat Ihnen ein Gefühl von Sicherheit gegeben? Welche konkreten Handlungen, Umstände etc.?
- Wie haben Sie persönlich zur Durchführung dieser Übung beigetragen? (fragen Sie jeden Teilnehmenden einzeln)
- Was hat Ihnen das Gefühl gegeben, sich dazugehörig zu fühlen?
- Was hat Ihnen das Gefühl gegeben, ausgeschlossen zu sein?
- Wodurch wurden Sie bei dieser Übung unterstützt bzw. gefördert?
- Wer war nach Ihrer Meinung die Führungsfigur bei dieser Übung? (Sie können mehrere Personen erwähnen und darauf hinweisen, was sie getan bzw. gesagt haben).

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

Erinnern Sie die Teilnehmenden an den dritten Entwicklungsbereich des "Inclusive Leadership"-Ansatzes: Beziehungen aufbauen und pflegen.

Verteilen Sie das Handout und laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen. Welche der genannten Führungsqualitäten praktizieren sie bereits bewusst und wo sehen sie noch Entwicklungspotenzial?

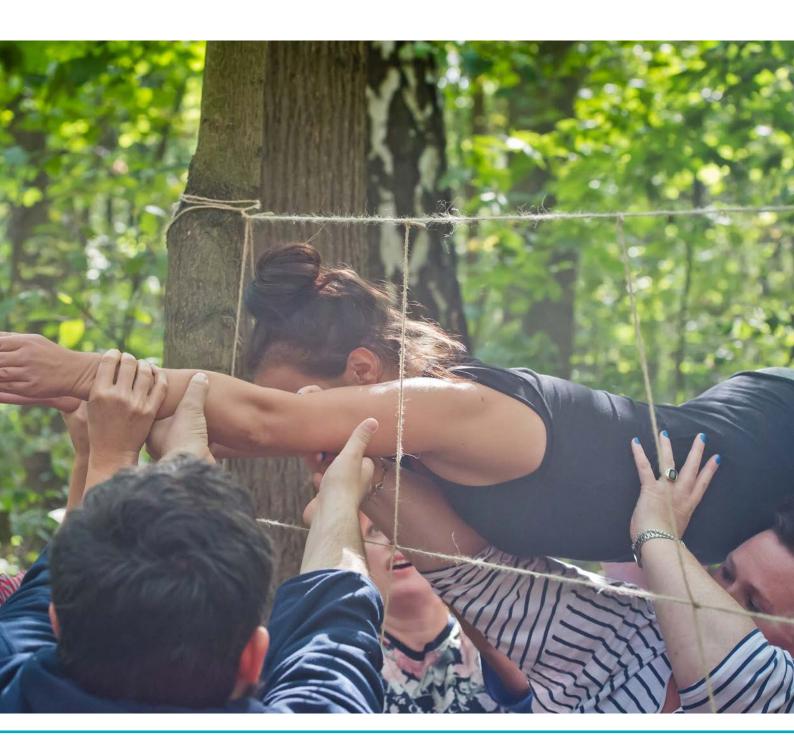
Follow-up

Aufgabe für die Teilnehmenden:

Schauen Sie sich Ihre Notizen auf dem Handout zum Thema "Beziehungen aufbauen und pflegen" noch einmal in Ruhe an. Wie können Sie die Führungsqualitäten, die Sie bereits besitzen, weiter stärken, sowie an denen arbeiten, die Sie weiterentwickeln sollten? Planen Sie drei konkrete Aktivitäten.

Zusätzliche Information

Bei der Einladung zum Training geben Sie klare Hinweise zur passenden Kleidung, zum Beispiel: Sie werden eingeladen, während des Trainings an einer Outdoor-Aktivität teilzunehmen. Bitte bringen Sie bequeme Kleidung und Schuhe mit (Hosen und flache Absätze werden empfohlen).



Handout: Beziehungen aufbauen und pflegen - Führungsqualitäten des Inclusive Leadership-Ansatzes

	FÜHRUNGSQUALITÄT	Führungsqualitäten, die ich bereits bewusst praktiziere	Führungsqualitäten, die ich weiter entwickeln möchte
1	den Blickwinkel von den Defiziten auf die Ressourcen und Qualitäten der Einzelnen verlagern		
2	den Wert jedes Einzelnen achten		
3	eine wechselseitige Kommunikation über Grenzen hinweg einrichten		
4	bereit sein, anderen zu vertrauen und Verantwortung zu teilen		
5	den Beitrag von anderen wertschätzen		
6	verschiedene Arten zu handeln akzeptieren		
7	in der Lage sein, Barrieren für andere zu sehen und zu reduzieren		
8	Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein fördern		
9	eine sichere Umgebung schaffen, in der sich alle frei äußern können		
10	die Bedürfnisse von Einzelpersonen und des Teams erkennen		
11	erkennen, dass es in jeder Vielfalt Diversität gibt		
12	andere in ihrer Entwicklung und beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen		
13	sich bewusst mit Einzelnen und Gruppen vernetzen		
14	mit echtem Interesse zuhören		
15	sich bewusst sein, dass Sie ein Vorbild sind und sich dementsprechend verhalten		

TÄGLICHE ROUTINE

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:













90 Minuten (30 Minuten für die Durchführung, 60 Minuten für die Reflexion und die Abschlussphase)

Inklusive Führungsqualitäten

- Unvollständige Ergebnisse akzeptieren können
- Vom Team getroffene Entscheidungen nach außen vertreten
- In der Lage sein, Risiken vorherzusagen und diese dem Team zu erklären
- Ziele gemeinsam festlegen und Aufgaben auf der Basis der Fähigkeiten eines jeden verteilen
- In Kontakt mit der Realität bleiben (Realitätscheck)

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, mit Teammitgliedern gemeinsam Ziele zu setzen
- Die Fähigkeit, im Verlauf des Veränderungsprozesses zu kommunizieren
- Die Fähigkeit, eine Strategie angesichts der sich abzeichnenden Realität anzupassen
- Die Fähigkeit, ein Zugehörigkeitsgefühl innerhalb des Teams zu entwickeln
- Die Fähigkeit, mit persönlichen Emotionen und den Emotionen der Teammitglieder umzugehen

Materialien

Zwei Gläser, zwei Tennisbälle, zwei Eier, ein Teddybär oder ähnliches, ein Stift, Papier

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

DURCHFÜHRUNG

Die Teilnehmenden stehen in einen Kreis und müssen gemeinsam unterschiedliche Herausforderungen meistern, die jeweils als Metapher für ihre Aufgaben im Berufsalltag stehen.

- Die zentrale Aufgabe für die Gruppe besteht darin, zwei Gläser mit Wasser zusammen im Uhrzeigersinn an den jeweiligen Nachbarn weiterzugeben, ohne das Wasser zu verschütten (ein Zeichen für Qualität). Zu Beginn werden die zwei Gläser einer Person in die Hand gegeben.
- Dringende Angelegenheiten kommen häufig vor und müssen schnellstmöglich erledigt werden. Diese Aufgaben werden durch zwei Tennisbälle symbolisiert, die an jemanden aus dem Kreis, aber nicht an die direkten Nachbarn, weitergegeben (oder geworfen) werden müssen. Die Tennisbälle dürfen maximal

zwei Sekunden in der Hand gehalten werden. Zu Beginn werden die Tennisbälle an zwei verschiedene Personen im Kreis verteilt.

- 3. Wichtige Projekte sind essentiell für Innovationen in der Organisation und werden durch zwei Eier symbolisiert. Die Eier werden zusammen an den jeweiligen Nachbarn gegen den Urzeigersinn weitergegeben. Es ist wichtig, dass die Eier NICHT in der gleichen Richtung wie die zwei Gläser mit Wasser zirkulieren.
- 4. Kunden: Nach einem Schulterklopfen des Trainers muss der entsprechende Teilnehmende einen Kunden begrüßen. Der Kunde befindet sich ca. 10 Meter vom Kreis entfernt und wird durch den Teddy symbolisiert. Danach kommt der Teilnehmende wieder zurück in den Kreis.
- 5. Sie können auch Verwaltungsaufgaben hinzufügen. Nach zweimal Schulterklopfen des Trainers muss der entsprechende Teilnehmende den Kreis verlassen, um irgendwo in der Nähe auf ein Blatt Papier seine Unterschrift zu schreiben. Danach kommt der Teilnehmende wieder zurück in den Kreis.

Begriffe wie "Verwaltungsaufgaben" oder "Kunde" können entsprechend dem Gruppenprofil angepasst werden.

Die Aufgabe ist, die zwei Gläser fehlerfrei (kein Waser wird verschüttet; Bälle werden nicht zu lange gehalten und fallen nicht zu Boden etc.) so viele Runden im Kreis zirkulieren zu lassen, wie es innerhalb von zwei Minuten möglich ist. Alle oben genannten Herausforderungen müssen parallel beachtet werden.

Die Gruppe setzt sich gemeinsam ein Ziel, wie oft sie es schaffen will, die zwei Gläser in den zwei Minuten im Kreis zirkulieren zu lassen. Die Teilnehmenden haben vier Versuche innerhalb von 30 Minuten. Nach jedem Versuch reflektiert die Gruppe ihre Erfahrungen und bespricht Änderungen für den nächsten Versuch.

REFLEXION

Laden Sie die Teilnehmenden nach der Übung zu einer Diskussion ein. Thematisieren Sie bei der Moderation insbesondere die Änderungen, die die Teilnehmenden während der Übung umgesetzt haben.

Beispielfragen:

- Sind Sie zufrieden? Wenn ja, womit sind Sie zufrieden? Wenn nein, womit sind Sie unzufrieden?
- Wie ist die Übung gelaufen?
- Was hat Ihnen geholfen und was hat die Durchführung der Übung erschwert?
- Was war Ihr individuelles Ziel im Verlauf der Übung? Was war das Gruppenziel?
- Was wurde benötigt, um neue Ideen umzusetzen?
- Welche Strategien haben Sie angewandt, um Veränderungen umzusetzen?
- Wie haben Sie Entscheidungen getroffen?
- Wer, nach Ihrer Meinung, hat sich als Leader in dieser Übung gezeigt? (Sie können mehrere Personen nennen. Nennen Sie spezifische Beispiele, was diese Personen gemacht und / oder gesagt haben).

ANALYSE UND GENERALISIERUNG

- Warum ist es bei dem Ansatz "Inclusive Leadership" wichtig, Veränderungen zu bewirken?
- Welche Führungsqualitäten sind in Bezug auf "Inclusive Leadership" für den Entwicklungsbereich "Veränderungen bewirken" wichtig?

Follow-up-Fragen

Denken Sie an Veränderungsprozesse, in deren Umsetzung Sie involviert sind. Versuchen Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie stärken Sie das Zugehörigkeitsgefühl bei Ihren Mitstreitern?
- Wie delegieren Sie Verantwortung?
- Welchen Herausforderungen begegnen Sie in Veränderungsprozessen?

Referenzen

Diese Übung wurde von Outward Bound, Belgien, ausgearbeitet.



CASE CLINIC

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Nach jedem Schritt im Prozess reflektieren
- Flexibel bei der Gestaltung von Prozessen agieren
- Zu Kreativität und Übernahme von Verantwortung ermutigen

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Kompetenz, schwierige Entscheidungen zu treffen und danach die Verantwortung für diese Entscheidung zu übernehmen
- Die Fähigkeit, die vier Arten des Zuhörens zu praktizieren
- Die Fähigkeit, Feedback zu geben ohne zu bewerten
- Die F\u00e4higkeit, im Hinblick auf Fragen oder Herausforderungen neue Sichtweisen oder Herangehensweisen zu entwickeln
- Die Kompetenz, von der Weisheit und Erfahrung von Kollegen bzw. Mitstreitern (peers) zu profitieren

Materialien

- Handout "Case Clinic" (bitte von der Webseite des Presencing Institute downloaden; Link siehe Referenzen), ein Exemplar pro Teilnehmenden
- Ausreichend Platz für kleinere Gruppen mit drei bis vier Personen, so dass diese ungestört voneinander arbeiten können

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Stellen Sie die Methode wie im Handout des Presencing Institute beschrieben vor.

Die "Case Clinic"-Übung führt ein Team oder eine Peer-Gruppe durch einen Prozess, in dem ein sogenannter Fallgeber einen Fall präsentiert, der eine aktuelle und konkrete Führungsherausforderung dieser Person darstellt. Der Fallgeber muss in dem vorgestellten Fall eine zentrale Rolle spielen. Die übrigen drei bis vier Teammitglieder übernehmen in diesem Fall die Coaching-Rolle (…). Die "Case Clinic"-Methode ermöglicht es, ein bestehendes Problem mit anderen Augen zu sehen und neue Lösungsansätze zu entwickeln.

Erklären Sie die Rollen:

- a. Fallgeber eine Person, die eine aktuelle, konkrete Herausforderung aus ihrer Führungspraxis mit der Gruppe teilt. Der Fallgeber muss in dem vorgestellten Fall eine zentrale Rolle spielen.
- b. Coaches die anderen Gruppenmitglieder. Zwischen ihnen bestehen keine hierarchischen Beziehungen. Sie sollen keine Ratschläge geben, dafür aber sehr aufmerksam zuhören.
- c. Zeitnehmer ein Coach oder der Trainer.

Leiten Sie die Gruppe mit Hilfe der im Handout beschriebenen Sequenzen und Zeitenanweisungen durch die Übung.

Follow-up-Fragen

Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, sich selbst in ihrem Arbeitsalltag Kollegen oder Mitstreiter (peergroup) zu suchen, die sie mit Hilfe der "Case Clinic"-Methode unterstützen könnten.

Referenzen

- Entwicklungsbereich 4: Veränderungen bewirken, in: "Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund", S. 38-40.
- https://www.presencing.org/files/tools/#/resource/tools/case-clinic-desc



VON FINEM PRAKTIKER LERNEN

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:







Inklusive Führungsqualitäten

- Unvollständige Ergebnisse akzeptieren können
- Sich mutig um die anderen kümmern
- Im Rahmen der Zielvorgabe für jeden Einzelnen den richtigen Platz basierend auf den jeweiligen Fähigkeiten schaffen
- In Kontakt mit der Realität bleiben (Realitätscheck)

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, andere Sichtweisen zu verstehen
- Kenntnisse über Good Practice-Beispiele von inklusiver Führung
- Die Fähigkeit, aufmerksam und sehr genau zuzuhören, indem man den Blickwinkel verändert und die Realität aus einer anderen Perspektive wahrnimmt
- Die Fähigkeit, von anderen Sichtweisen und Lösungsansätzen zu lernen

Materialien

Laden Sie rechtzeitig vor Beginn des Trainings einen externen Experten ein, der seine Praxiserfahrungen im Bereich "Inclusive Leadership" mit der Gruppe teilt.

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

Stellen Sie Ihren Gast der Gruppe vor.

Laden Sie die Teilnehmenden ein, sich ebenfalls vorzustellen.

Erläutern Sie das Ziel dieses Treffens und die Rolle des Gastes im Lernprozess:

Das Ziel dieses Treffens ist es, das Konzept der inklusiven Führung aus der Perspektive einer anderen Person zu betrachten. Die Teilnehmenden hören eine Good Practice-Geschichte. Der Gast berichtet aus seinem Arbeitsalltag, von den konkreten Rahmenbedingungen seiner Tätigkeit und von den Menschen mit denen und für die er arbeitet. Die Teilnehmenden sind eingeladen, dem Gast auf eine Reise in die Praxis des "Inclusive Leadership"-Alltages zu folgen und die Fragen und Themen, die während des Workshops behandelt wurden aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Im Kern geht es darum, das in der Theorie erworbene Wissen auf Realitätstauglichkeit hin zu überprüfen und zu schauen, wie inklusive Führung

praktisch funktionieren kann.

Erläutern Sie allen Beteiligten den Ablauf des Treffens: Sie moderieren das Gespräch und stellen die ersten Fragen. Danach sind alle Teilnehmenden eingeladen, ihre Fragen zu stellen und ihre Gedanken zu äußern.

Fragen Sie den Gast und die Gruppe, ob sie mit diesem Vorgehen einverstanden sind.

Sie können die folgenden Fragen nutzen oder Ihre eigenen Fragen vorbereiten:

- Berichten Sie bitte über Ihre eigene Erfahrung was machen Sie, wie sieht Ihre Arbeitsumgebung aus und was ist Ihre Zielgruppe?
- Wie würden Sie "Inclusive Leadership" definieren? Finden Sie diesen Ansatz relevant für Ihre tägliche Arbeit?
- Was ist der Schlüssel zum Erfolg bei Ihrer Arbeit?
- Was sind die wichtigsten Herausforderungen bei Ihrer Arbeit? Wie gehen Sie damit um?
- Ist die Auseinandersetzung mit den Vorurteilen Ihrer Mitarbeiter ein Teil Ihrer täglichen Arbeit?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der die Fähigkeit, sich mit einem nicht perfekten Ergebnis zu arrangieren, für Ihre Arbeit wichtig und sinnvoll war?
- Wie würden Sie sich selbst als Leader beschreiben?
- Was ist die Vision der Institution, Organisation oder Einrichtung, in der Sie tätig sind?
- Wie teilen Sie diese Vision mit den Menschen, mit denen Sie arbeiten?
- Wie unterstützen Sie Ihre Teammitglieder?
- Wie nutzen Sie die Ressourcen, die in Ihrem Team vorhanden sind, und wie gehen Sie mit Defiziten um?
- Welche Veränderungen möchten Sie erreichen? Welche Schritte unternehmen Sie, um diese Veränderungen zu bewirken?

Fordern Sie die Teilnehmenden auf, eigene Fragen zu stellen und die Gedanken, die ihnen im Verlauf des Gespräches mit dem Gast gekommen sind, mitzuteilen.

Fassen Sie das Treffen zusammen.

Bedanken Sie sich bei dem Gast und bei der Gruppe für die Diskussion.

Follow-up-Fragen

- Was war für Sie überraschend oder unerwartet?
- Gab es etwas in dem Gespräch, das Sie persönlich berührt hat?
- Welche Reaktionen haben Sie bei sich selbst beobachtet?
- Gab es in dem Gespräch Ideen oder Ansätze, die Sie gerne auch in Ihrem Arbeitsumfeld ausprobieren möchten?

FEEDBACK ALS GESCHENK

IL - Entwicklungsbereich:

Anzahl Teilnehmende:

Zeitbedarf:









Inklusive Führungsqualitäten

- Feedback aktiv einholen und anhören
- Selbstreflexion praktizieren
- Den Blickwinkel von den Defiziten auf die Ressourcen und Qualitäten der Einzelnen verlagern
- Den Beitrag von anderen wertschätzen
- Den Wert jedes Einzelnen achten

Welche Fähigkeiten / Kenntnisse werden gefördert?

- Die Fähigkeit, Feedback zu geben und anzunehmen
- Kenntnisse über Good Practice-Beispiele von inklusiven Führung
- Bewusstsein für die eigene Wirkung auf andere

Materialien

Schritt-für-Schritt-Anleitung für Trainer

In dieser Übung steht der individuelle Beitrag eines jeden Teilnehmenden des Trainings im Mittelpunkt. Die Teilnehmenden geben anderen Gruppenmitgliedern Feedback und nehmen selbst das Feedback der anderen entgegen.

Erinneren Sie die Teilnehmenden an die Feedback-Regeln, sowohl für das Geben als auch für das Empfangen von Feedback.

Feedback geben:

- Feedback soll sich auf das konkrete Verhalten beziehen, nicht auf die Person an sich.
- Feedback soll die Auswirkungen des Verhaltens einer Person auf den Feedbackgeber beschreiben.
- Feedback soll so konkret wie möglich sein.

Feedback empfangen:

• Sie können selbst entscheiden, ob Sie ein Feedback wünschen.

- Hören Sie sich das Feedback nur an. Sie sollten nicht darauf antworten, es kommentieren oder etwas erklären.
- Sie können danach Ihre Wertschätzung für das empfangene Feedback ausdrücken.

Erinnern Sie die Teilnehmenden an nützliche Feedback-Formulierungen:

"Als Sie ... gemacht haben, fühlte ich mich"

"Ich habe gemerkt, als Sie ... gesagt haben, hat das ... in mir ausgelöst."

"Ich fand es wirklich gut, als Sie ... gemacht haben. Insbesondere hat mit ... gefallen."

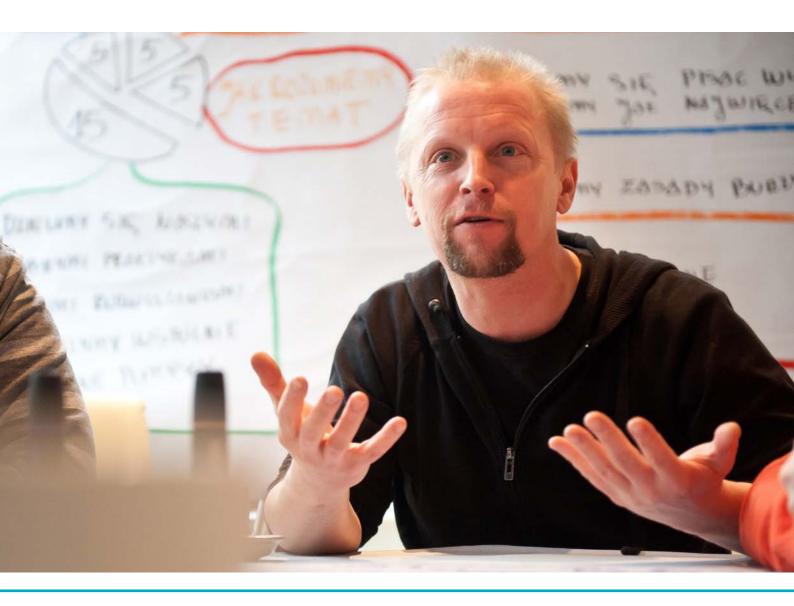
"Nachdem Sie ... gesagt haben, habe ich mich wirklich ... gefühlt."

Laden Sie die Teilnehmenden ein, aufzustehen und sich jeweils einen ersten Feedback-Partner zu suchen. Unterstützen Sie den Feedback-Prozess mit folgenden Anweisungen:

Bitte schauen Sie Ihrem Feedback-Partner in die Augen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit. Sie können sagen, was Ihnen in den Kopf kommt aber auch einfach ohne etwas zu sagen zusammenstehen. Bitte gehen Sie dann zu einer anderen Person.

Nachdem alle Feedbackgespräche beendet sind, fragen Sie die Teilnehmenden, wie sie sich jetzt, nachdem sie Feedback geben und empfangen konnten, fühlen.

Laden Sie die Teilnehmenden ein, ihre Eindrücke und Emotionen mit der Gruppe zu teilen.



Curriculum eines zweitägigen Trainings zur Einführung in den Inclusive Leadership-Ansatz

Dieses Curriculum ist nur eine von vielen Möglichkeiten, ein Training zum "Inclusive Leadership"-Ansatz zu gestalten und durchzuführen. Bitte nutzen Sie das Trainingsmaterial aus diesem Handbuch so, wie es Ihren Bedürfnissen am besten zu Gute kommt. Jede Gruppe ist verschieden und daher sollten Sie auch Ihr Trainingskonzept immer wieder an die jeweiligen Bedingungen anpassen.

Das Ziel eines zweitägigen, einführenden Trainings ist es, allen Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, ihre Kenntnisse, Kompetenzen und Haltungen in Bezug auf inklusive Führung zu reflektieren, zu erweitern und auszuprobieren:

Kenntnisse

- Sie erwerben Kenntnisse im Themenfeld inklusive Führung.
- Sie erhalten Kenntnisse über Stereotypen, Vorurteile und die Mechanismen von Ausgrenzung.

Kompetenzen und Fähigkeiten

- Sie stärken ihre Fähigkeiten zur Identifizierung von inklusiven bzw. ausgrenzenden Verhaltensmustern.
- Sie stärken Ihre Fähigkeiten, selbst inklusiv zu handeln.

Haltungen

- Sie k\u00f6nnen selbstreflektierter handeln und verstehen die Auswirkungen Ihres Handelns auf andere besser;
- Sie erkennen die Auswirkungen Ihrer eigenen Stereotypen und Vorurteile;
- Sie lernen die vier Entwicklungsbereiche des inklusiven Führungsansatzes in der Praxis kennen und beginnen, diese im beruflichen und privaten Kontext bewusst einzusetzen.

TAG 1

Modul 1 — Einstieg in das Training

Ziele:

- Die Teilnehmenden lernen einander kennen und knüpfen erste Kontakte.
- Die Teilnehmenden registrieren die offene und sichere Lernumgebung und sind bereit für den bevorstehenden Lernprozess.
- Die Teilnehmenden äußern ihre Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse.

9:00-9:15 Willkommen beim Workshop "Inclusive Leadership"

9:15-9:45 Speed-Dating

Teilen Sie die Teilnehmenden in zwei gleichgroße Gruppen auf. Bitten Sie die beiden Gruppen dann, sich gegenüber in einer Reihe hinzusetzen, so dass sich immer zwei Personen genau gegenübersitzen.

Erklären Sie die Aufgabe: Diese Aktivität heißt "Speed-Dating". Sie haben zwei Minuten Zeit, um gegenseitig etwas über Ihren Gesprächspartner zu erfahren. Der Trainer gibt jeweils eine Frage vor. Nach zwei Minuten signalisiert der Trainer, dass die Zeit abgelaufen ist. Alle Teilnehmenden rücken dann einen Platz weiter nach links und treffen wieder für zwei Minuten auf einen neuen Gesprächspartner. Das Prozedere wird mehrmals wiederholt. Zu Beginn der zweiminütigen Gespräche sollten die Gesprächspartner immer ihren Namen nennen.

Vorgeschlagene Fragen:

- Wer sind Sie / Stellen Sie sich bitte vor?
- Was ist Ihre große Leidenschaft?
- Was sind, nach Ihrer Meinung, Ihre besten Eigenschaften?
- Was kochen Sie, wenn Sie Freunde zu sich nach Hause eingeladen?
- Was macht Sie glücklich / traurig / wütend?
- Wie könnte der Titel Ihrer Biografie lauten und warum?
- Sind Sie mehr Stadtmensch oder fühlen sich auf dem Land wohler?
- Warum nehmen Sie an diesem Training teil?
- Was erwarten Sie von diesem Training?

Bitten Sie die Gruppe jetzt, sich in einen Stuhlkreis zu setzen.

Stellen Sie folgende Fragen:

Was haben Sie über Ihre Gesprächspartner erfahren, das Sie gerne der ganzen Gruppe mitteilen möchten?

Was sind die Erwartungen Ihrer Gesprächspartner an dieses Training?

9:45-10:00 Vorstellung des Trainingsablaufes und organisatorische Fragen

Vereinbaren Sie zusammen mit den Teilnehmenden die Regeln für den Umgang untereinander während des Trainings (Brainstorming).

Modul 2 — Einführung in den Inclusive Leadership-Ansatz

Ziele:

- Die Teilnehmenden lernen den "Inclusive Leadership"-Ansatz kennen.
- Die Teilnehmenden stärken ihre Fähigkeiten zur Identifizierung von inklusiven bzw. ausgrenzenden Verhaltensmustern.
- Die Teilnehmenden reflektieren über ihre eigenen Erfahrungen im Hinblick auf den "Inclusive Leadership"-Ansatz.
- 10:00-11:00 Führen Sie die Übung "Bunte Steine Einstieg in die inklusive Führung" durch (Seite 12).
- 11:00-11:30 Führen Sie die Übung "Was ist das Besondere des "Inclusive Leadership"-Ansatzes?" durch (Seite 14).
- **11:30-11:45** Kaffeepause
- 11:45-12:45 Führen Sie die Übung "Storytelling und Zuhören mit aufrichtigem Interesse" durch (<u>Seite</u> <u>16</u>).
- **12:45-14:00** Mittagspause

Modul 3 – "Beziehungen aufbauen und pflegen" als Teil des inklusiven Führungsansatzes

Ziele:

- Die Teilnehmenden stärken ihr Selbstbewusstsein und können ihre Wirkung auf andere besser verstehen.
- Die Teilnehmenden trainieren ihre Fähigkeiten, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.
- 14:00-15:30 Führen Sie entweder die Outdoor-Übung "Spinnennetz" (<u>Seite 51</u>) oder "Tägliche Routine" (<u>Seite 55</u>) durch.

Fragen Sie die Gruppe: Welche Führungsqualitäten sind bei dieser Übung notwendig bzw. hilfreich gewesen? Gibt es Aspekte, die Sie der Liste von Führungsqualitäten, die den "Inclusive Leadership"-Ansatz ausmachen, hinzufügen möchten?

Ergänzen Sie die Liste mit den vier Bereichen inklusiver Führung, mit der Sie bereits in den vorherigen Übungen gearbeitet haben.

Falls Sie weniger als 90 Minuten für diese Übung benötigt haben, führen Sie optional eine oder mehrere "Achtsamkeitsübung(en)" durch (<u>Seite 31</u>). Fragen Sie die Teilnehmenden, wie Sie diese Übung(en) erlebt haben.

15:30-15:45 Kaffeepause

15:45-16:35 Führen Sie die Übung "Mikro-Ungerechtigkeiten" durch (Seite 45; nur Phasen 2, 4 und 5).

Fragen Sie die Gruppe: Welche Führungsqualitäten sind bei dieser Übung notwendig bzw. hilfreich gewesen? Gibt es Aspekte, die Sie der Liste von Führungsqualitäten, die den "Inclusive Leadership"-Ansatz ausmachen, hinzufügen möchten?

Ergänzen Sie die Liste mit den vier Bereichen inklusiver Führung.

16:35-17:00 Zusammenfassung des Tages

Verteilen Sie viele bunte Karten o.ä. auf dem Boden innerhalb Ihres Stuhlkreises (Sie können Karten aus dem Spiel Dixit, Postkarten oder Seiten aus Zeitschriften etc. verwenden).

Bitten Sie die Gruppe, für zwei Minuten still zu sitzen, und zu versuchen, sich auf den eigenen Körper und ihre Gedanken und Emotionen in diesem Moment zu konzentrieren.

Laden Sie die Teilnehmenden danach ein, sich jeweils eine Karte zu nehmen, die ihre Gefühlslage in diesem Moment am besten beschreibt bzw. symbolisiert.

Laden Sie alle Teilnehmenden ein, die jeweils ausgewählte Karte vorzustellen, und zu erklären, warum sie gerade diese Karte gewählt haben.

TAG 2

Modul 4 – "Selbstreflektiertes Handeln" als Teil des inklusiven Führungsansatzes

Ziele:

 Die Teilnehmenden erwerben Kenntnisse über Stereotypen, Vorurteile und Ausgrenzungsmechanismen.

9:00-9:30 Eröffnungsrunde

Führen Sie eine oder mehrere "Achtsamkeitsübung(en)" durch (Seite 31).

Stellen Sie das Programm für den zweiten Trainingstag vor.

9:30-10:20 Führen Sie die Übung "Die Gefahr der einen einzigen Geschichte" durch (Seite 33).

Fragen Sie die Gruppe: Gibt es weitere Aspekte, die Sie der Liste von Führungsqualitäten, die den "Inclusive Leadership"-Ansatz ausmachen, hinzufügen möchten?

Ergänzen Sie die Liste mit den vier Bereichen inklusiver Führung, mit der Sie bereits in den vorherigen Übungen gearbeitet haben.

10:20-10:50 Kaffeepause

10:50-12:20 Führen Sie die Übung "Minderheit – Mehrheit" durch (Seite 21).

Fragen Sie die Gruppe: Welche Führungsqualitäten sind bei dieser Übung notwendig bzw. hilfreich gewesen? Gibt es Aspekte, die Sie der Liste von Führungsqualitäten, die den "Inclusive Leadership"-Ansatz ausmachen, hinzufügen möchten?

Ergänzen Sie die Liste mit den vier Bereichen inklusiver Führung, mit der Sie bereits in den vorherigen Übungen gearbeitet haben. Durch diese Übung werden die Teilnehmenden vor allem ihr Bewusstsein für die eigenen Stereotypen schärfen.

12:20-14:00 Mittagspause

Modul 5 — "Eine gemeinsame Vision mit Leben füllen" als Teil des inklusiven Führungsansatzes

Ziele:

- Die Teilnehmenden stärken die Fähigkeit, neue Sichtweisen oder Herangehensweisen im Hinblick auf bestehende Fragen oder Herausforderungen zu entwickeln.
- Die Teilnehmenden stärken die Fähigkeit, von dem Wissen und den Erfahrungen ihrer Mitstreiter bzw. Kollegen zu profitieren.

14:00-15:10 Führen Sie die Übung "Case Clinic" durch (Seite 58).

15:10-15:40 Kaffeepause

Modul 6 – Zusammenfassung des Trainings

Ziele:

- Die Teilnehmenden stärken ihr Selbstbewusstsein und können ihre Wirkung auf andere besser verstehen.
- Die Teilnehmenden stärken die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu empfangen.
- Die Teilnehmenden kennen die vier Entwicklungsbereiche einer inklusiven Führungspersönlichkeit.

15:40-16:10 Führen Sie die Übung "Feedback als Geschenk" durch (Seite 62).

16:10-17:00 Zusammenfassung des Trainings

Bitten Sie die Gruppe, für zwei Minuten still zu sitzen, und zu versuchen, sich auf den eigenen Körper und ihre Gedanken und Emotionen in diesem Moment zu konzentrieren.

Laden Sie die Gruppe ein, abschließend die drei folgenden Fragen zu beantworten:

- Was ist für Sie das Wichtigste, was Sie während des Trainings gelernt haben?
- Teilen Sie den anderen Gruppenmitgliedern eine Aktivität mit, die Sie nach dem Training in Ihrem Leben umsetzen möchten und die direkt mit den Kernideen des Trainings zu tun hat.
- Wurden Ihre Erwartungen an das Training erfüllt? Warum? (optionale Frage)



Anleitung für die Vorbereitung eines Trainings

Sobald Sie...

- ... Ihre Trainerkompetenzen positiv bewerten,
- ... Ziele formuliert haben, die den Bedürfnissen Ihrer Trainingsgruppe gerecht werden,
- ... die Trainingsmethoden und -inhalte ausgewählt haben und dabei den Lernkontext und den Lernprozess berücksichtigt haben,

überprüfen Sie das Folgende:

- Besteht die Gefahr, dass die von Ihnen ausgewählten Methoden jemanden von der Teilnahme abhalten könnte?
- Haben Sie ausreichend Zeit für die Reflexion der Übungen eingeplant (z. B. unter Berücksichtigung der Zeit für Übersetzungen, wenn diese erforderlich sind)?
- Steht für die Teilnehmenden, die Hilfe beim Transport, bei der Beschaffung von Informationen, zum Verstehen der Sprache usw. benötigen, eine Assistenz oder ein Dolmetscher zur Verfügung?
- Sind Ihre Trainingsmaterialien und Handouts soweit barrierefrei, dass sie von Menschen mit Sehbehinderungen und von Blinden genutzt werden können?
- Können sich alle Teilnehmenden im Trainingsraum und an dem Ort für die Outdoor-Aktivitäten frei bewegen? Beachten Sie insbesondere die Bedürfnisse von Teilnehmenden mit eingeschränkter Mobilität.
- Wie sieht die Infrastruktur am Trainingsort aus? Sind der Trainingsraum, die Toiletten, die Kantine usw. für Menschen mit Behinderungen zugänglich? Sind sie entsprechend ausgeschildert? Ist die Ausschilderung für alle verständlich?



Zum Abschluss ein Hinweis zum Umgang mit Teilnehmenden mit Behinderungen oder mit Personen oder Gruppen, deren Regeln oder Gepflogenheiten Sie nicht besonders gut kennen: Fragen Sie einfach (im Voraus bzw. so früh wie möglich), was sie brauchen und wie Sie sie unterstützen können.

Referenzen

- Paola Bortini, Angelica Paci, Deirdre Quinlan, Irene Rojnik, Lara Tonna (2016): The Journey to Authentic and Inclusive Leadership. Link: http://www.leadership-intelligence-diversity.eu/wp-content/uploads/2016/11/Handbook-on-authetic-inclusive-Leadership.pdf
- Paola Bortini, Angelica Paci, Anne Rise, Irene Rojnik (2018): Inclusive Leadership Theoretischer Hintergrund. Link: https://inclusiveleadership.eu/de/das-handbuch-inclusive-leadership-theoretischer-hintergrund
- Maja Branka, Dominika Cieślikowska (2010): Edukacja Antydyskryminacyjna. Podręcznik trenerski.
 Link: http://www.ideazmiany.pl/publikacjepliki/Antydyskryminacja.pdf
- Mary Rowe (1990): Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity. Link: http://ombud.mit.edu/sites/default/files/documents/barriers.pdf
- Otto Scharmer (2009): Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing.
- Otto Scharmer, Theory U. Link: https://www.presencing.com/principles