



ARBEITSHILFE

FÜHREN IN DIVERSEN TEAMS

Projekte*Werkstatt* für Qualitätsprozesse (PWQ)
im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	3
2. Führung	4
2.1 Führungsverständnis und Führungsstil	4
2.2 Rolle und Selbstverständnis	6
2.3 Führungsaufgaben	9
3. Identitätsverständnis	11
4. Diversität	13
4.1 Dimensionen von Diversität	14
4.2 Diversitätsverständnis	17
4.3 Intersektionale Perspektive	19
5. Team und Macht	21
5.1 Team	21
5.2 Team versus Gruppe	21
5.3 Macht	22
5.4 Unbewusste Voreingenommenheit (Engl. <i>Unconscious Bias</i>)	23
5.5 Empowerment als Instrument zur „gerechteren Machtverteilung“	26
6. Fazit	29
7. Literatur und Links	31

1. Einleitung

Wie diese Arbeitshilfe einzuordnen ist

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Führungspersonen, die in Projektvorhaben im Bereich der Demokratieförderung* tätig sind. Bei der Entwicklung wurden vor allem die Arbeitsrealitäten von geförderten Akteur*innen im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ berücksichtigt. Die Arbeitshilfe soll ihnen bei der Optimierung und Weiterentwicklung von Führungskompetenz in der Arbeit in diversen Teams dienen. Die Arbeitshilfe versteht sich als Leitfaden und Inspiration, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und zu analysieren. Hier finden sich Ansätze, eigene Methoden zu entwickeln und weiterzuentwickeln, die bei der Arbeit mit diversen Teams hilfreich sein können. Diese Seiten helfen anhand von gezielten Fragestellungen, die eigene Situation zu reflektieren und mit konkreten Handlungsanleitungen aktiv zu werden.

Zum Einstieg wird im Kapitel **Führung** sowohl das eigene **Führungsverständnis** als auch die Bedeutung der eigenen **Rollen** und verschiedenen **Aufgaben** für die Arbeit im Team reflektiert. Hier knüpft direkt die Auseinandersetzung mit der persönlichen **Identität** an, denn diese hat Einfluss darauf, wie wir in Beziehung zu unseren Mitmenschen stehen. Da das Thema „Führen in diversen Teams“ eng mit dem **Verständnis von Diversitätsdimensionen, Intersektionalität und Macht** verwoben ist, werden diese Themen hier ebenfalls angesprochen. Sie können aber nicht in aller Tiefe abgehandelt werden. Bei Interesse, tiefer in die Thematiken einzusteigen, empfiehlt es sich, die aufgeführte Literatur zu lesen und/oder im Internet zu recherchieren. In jedem Kapitel gibt es Anregungen mit Reflexionsfragen, Übungen oder Impulsen zur persönlichen Weiterentwicklung und Erarbeitung eigener Handlungsansätze.

* Mit „Demokratieförderung“ ist in dieser Arbeitshilfe nicht ausschließlich das gleichnamige Handlungsfeld des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ gemeint, sondern bewusst das breite Arbeitsfeld aller haupt- und ehrenamtlich Engagierten in Projekten zur Förderung demokratischen Zusammenlebens.

Ziel ist es, allen Teammitgliedern, unabhängig von ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Herkunft oder ihrer politischen Einstellung ein Gefühl von Sichtbarkeit und Teilhabe zu ermöglichen.

2. Führung

2.1 Führungsverständnis und Führungsstil

Was bedeutet Führung und wer oder was ist eine Führungsperson? Zuerst wird von einer Führungsperson erwartet, dass diese Orientierung gibt. Eine Führungsperson unterstützt in schwierigen Situationen und gibt eine Richtung vor. Eine Führungskraft ist eine Person, die in leitender Position tätig ist. Andere zu führen bedeutet, das Verhalten anderer Menschen unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation zu beeinflussen, um eigene oder gemeinsame Ziele zu erreichen. Führung befähigt Mitarbeiter*innen, ihre optimale Performance abzuliefern. Es gibt zahlreiche Definitionen von Führung und einen Aspekt haben sie gemeinsam: Führung ist richtungsweisend.

Anregung: Reflektiere dein eigenes Verständnis von Führung

Stelle dir folgende Fragen:

- Was gehört für mich zur Führungsaufgabe?
- Was ist mir wichtig?
- Was bedeutet Führung für mich?
- Was brauche ich, um ein eigenes Führungsverständnis zu entwickeln?

Anregung: Reflektiere deinen eigenen Führungsstil

Beantworte die folgenden Fragen zu deinem Führungsstil:

- Welche 5 Wörter beschreiben meinen Führungsstil?
- Gebe ich meinen Mitarbeiter*innen mehr Kritik oder mehr Anerkennung?
- Welchen Nutzen bringe ich als Führungskraft den Menschen, mit denen ich arbeite?
- Welche Eigenschaften habe ich an mir vorgesetzten Führungskräften geschätzt?
- Welche Eigenschaften erwarte ich von mir vorgesetzten Führungskräften?

Um ein eigenes Team zu führen, ist es hilfreich, die eigenen Verhaltensmuster als führende Person zu kennen. Es lohnt sich, sich regelmäßig selbst zu reflektieren und sich Feedback anderer Menschen einzuholen.

Als Führungsperson ist es sinnvoll, sich eine Vertrauensperson aus dem nahen Umfeld zu suchen. Das kann ein*e Teamkolleg*in, ein*e vertraute*r Vorgesetzte*r oder ein*e erfahrene*r Coach*in sein. Diese Person kann man dann fragen, wie sie einen wahrnimmt – in Bezug auf Führung und Kommunikation. Mit Hilfe des Feedbacks ist es möglich, sich ein Gesamtbild aus Selbst- und Fremdbild zu verschaffen.

Anregung: Fremdbild – ergänze dein Selbstbild durch die Sicht von anderen

Sprich eine Person an und bitte um ihr Feedback. Überlege dir, ob du einen Menschen ansprechen möchtest, der eine andere Perspektive als du selbst mitbringt. Wenn möglich, sprich mehrere und unterschiedliche Menschen an. Vielleicht liegt es dir eher, schriftlich um Feedback zu bitten. Erstelle eine E-Mail mit beispielsweise drei konkreten Fragen und sende die E-Mail an zwei Personen deines Vertrauens. Beim Erhalt von Feedback bedenke: Feedback ist immer als ein Geschenk zu verstehen! Es ist eine Rückmeldung und wenn du bereit bist, darüber nachzudenken, dann kannst du daraus für dich lernen. Es gibt jedoch keine Verpflichtung Feedback anzunehmen (siehe auch [Anregung „Blinde Flecken“](#) auf Seite 24).

Mögliche Fragen:

- Worin siehst du meine drei besten Qualitäten?
- Bei was würdest du mich um Hilfe bitten?
- Auf einer Skala von 1-10, wie würdest du die Qualität unseres Meetings bewerten? Wenn die Antwort eine Zahl unterhalb der 10 ist, dann solltest du folgende Frage stellen: Was hätte ich tun können, damit es eine 10 ist?

Der Begriff Führung weckt Bilder im Kopf – sowohl bei der geführten als auch bei der führenden Person. Bilder von gesellschaftlichem Status, Autorität, Macht, Einflussnahme und vielleicht auch Einsamkeit werden geweckt. Das Thema Führung ist vielschichtig und komplex und die Realität ist noch viel umfassender als die Theorie. Deshalb ist es wichtig, immer im Blick zu behalten, dass es keine allgemeingültigen Rezepte für gute Führung gibt.

Wenn es um den Schritt der Selbsterkenntnis, also des „Besser-Kennenlernens“ der eigenen Führungspersönlichkeit und des ganz persönlichen Führungsstils geht, ist es hilfreich, die dazu wichtigsten Führungsstile und -modelle zu kennen. Anhand dieser kann das eigene Handeln als Führungskraft reflektiert und ein Rollenbewusstsein entwickelt werden. Wer hier tiefer eintauchen möchte, kann sich in zahlreichen Handbüchern und auf Webseiten informieren. Je besser du dich selbst kennst, desto passender kannst du auch mit deinen Mitmenschen umgehen und die Bedarfe des diversen Teams erkennen (siehe auch [Literaturverzeichnis in Kapitel 7, „Führung und Führungsstile“](#)).

2.2 Rolle und Selbstverständnis

Die Rolle und damit die Aufgaben einer Führungskraft sind komplexer, als nur den einen richtigen Weg für das eigene Team zu kennen. Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass eine Führungskraft immer weiß, wo es langgeht. Dies bezieht sich in erster Linie auf die fachliche Ebene. Es gehört nicht zu den Aufgaben einer Leitungsperson, alles besser zu wissen.

Die Führungskraft hat die Funktion, die Fähigkeiten und Potenziale ihrer Mitarbeiter*innen zu erkennen, sinnvoll einzusetzen und zu fördern. Die leitende Kraft ist also vor allem auch für die soziale Ebene verantwortlich. Wenn sie die Stärken der Personen, die sie führt, erkennt und fördert, wird es ihr dabei helfen, effektiv zusammenzuarbeiten.

Anregung: Wie erkennst du die Potenziale und Fähigkeiten der Menschen in deinem Team?

Stelle dir folgende Fragen:

- Welche Funktionen sind in meinem Team vorhanden?
- Welche Fähigkeiten und Potenziale hat mein Team?
- Welche*r Mitarbeiter*in benötigt gerade welche meiner Führungsrollen?

Hier kann dir außerdem ein Blick auf die verschiedenen Diversitätsdimensionen (siehe auch [Kapitel 4.1](#)) innerhalb des Teams helfen, neue Perspektiven einzunehmen.

Die verschiedenen Rollen einer Führungskraft sind in der Praxis oft nicht klar definiert. Selbst eine Tätigkeitsbeschreibung kann nur vage Aufgaben und Rollen, die die Führungskraft übernehmen soll, beschreiben. Dies ist jedoch wichtig, denn der Erfolg ihres Verantwortungsbereichs ist davon abhängig, dass die Zusammenarbeit mit dem Rest ihres Teams funktioniert.

Anregung: Reflektiere, welche Führungsrollen du im Team einnimmst

Setze dich mit deiner eigenen Rolle als Führungskraft auseinander. Schau dir die folgende Tabelle an. Reflektiere, welche Rollen du überwiegend einnimmst. Ordne dich selbst auf einer Skala 0-10 (0 = nehme ich gar nicht ein, 10 = nehme ich hauptsächlich ein) ein. Frage dich dann: Wieso nehme ich einzelne Rollen ein und andere gar nicht oder kaum?

Mentor*in	<i>Hier steht ein Wert von 0-10</i>
Innovator*in	
Facilitator*in	
Vermittler*in	
Kontrolleur*in	
Produzent*in	
Koordinator*in	
Regisseur*in	

Quelle: Quinn Association

Als Führungsperson ist es essenziell wichtig, gemeinsam mit dem Team bestimmte Ziele zu erreichen. Dies hängt eng damit zusammen, wie klar allen Beteiligten ihre Rollen sind - und somit auch, welches Verhalten in verschiedenen Situationen erwartet wird. Der Begriff Rollenverständnis geht hier über die Klarheit über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse der Führungsperson hinaus. Wichtig sind die Aufgabenbereiche aller Teammitglieder.

Anregung: Welches Rollenverständnis hat dein Team?

Stell dir folgende Fragen:

- Haben meine Mitarbeiter*innen ein klares Verständnis über ihre eigenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse bei der Arbeit?
- Haben meine Teammitglieder evtl. unterschiedliche Erwartungen an mich?
- Sind mir die Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeiter*innen an mich klar? Falls nein, solltest du ein Gespräch mit den anderen Teammitgliedern führen und alle unklaren Punkte klären. Hier bietet sich, wenn möglich, auch ein Team-Workshop oder eine externe Beratung an.

Jede*r im Team sollte sich Gedanken über die eigene Rolle machen. Wenn diese unklar ist, gilt es, die Rollen zu klären.

Anregung: Reflektiere deine eigene Rolle als Führungskraft

Überprüfe, ob diese Eigenschaften auf dich zutreffen:

Vertrauen schaffen – Bist du eine authentische, vertrauenswürdige Führungskraft, der andere folgen wollen?

Vision entwickeln – Definierst du klar, wie das Team zur Zielerreichung beitragen kann?

Strategie umsetzen – Erreichst du mit deinem Team die angestrebten Ziele?

Potenzial fördern – Siehst und förderst du das Potenzial jeder Person in deinem Team?

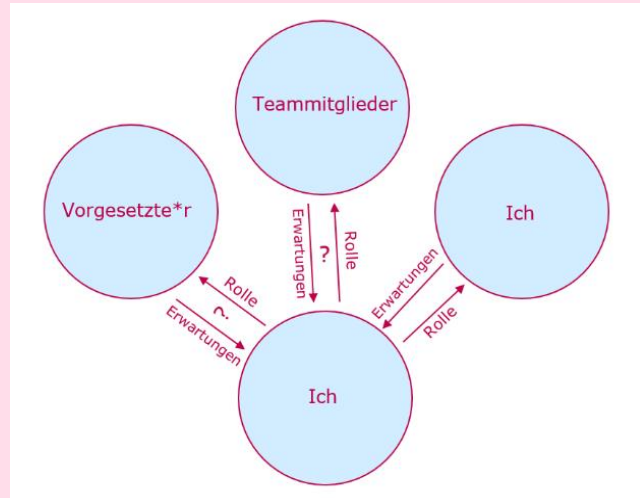
Vielleicht bemerkst du beim Reflektieren über die Fragen, dass in einem Bereich gerade besonderer Bedarf für Veränderung oder Nachjustierung ist. Nimm dir dieses Thema für die nächsten paar Wochen als Fokusthema vor und gehe es an! Wenn möglich, dann arbeite hier auch mit einer*inem Mentor*in oder Coach*in zusammen.

Allgemeiner Überblick

Es liegt an der Führungskraft, sich einen Eindruck über die aktuelle Situation zu verschaffen und den für sich und das Team richtigen Weg zu finden. Wenn sie neu in der Rolle als Führungskraft ist, oder wenn sie sich eine möglichst genaue Vorstellung über ihre aktuelle Situation verschaffen möchte, dann kann der Führungskraft eine Übersichtskarte, eine Art Landkarte, dabei helfen, sich zu orientieren:

Anregung: Verschaffe dir einen allgemeinen Überblick

Visualisiere deine momentane Position im Team und der Organisation. Nimm dir dafür ein Papier und zeichne in der Mitte des Blattes einen Kreis, in den du „Ich“ schreibst. Dann zeichne weitere Kreise für „Vorgesetzte*n“, Teammitglieder/Mitarbeiter*innen und evtl. Kund*innen und/oder Kooperationspartner*innen. Du kannst auch ein weiteres „Ich“ aufführen, denn sicherlich hast du auch Erwartungen an dich selbst. Es kann hilfreich sein, diese sichtbar zu machen. Ziehe dann Verbindungslinien zwischen dir und deinen Partner*innen.



Quelle: Ryschka/Solga, 2013, S. 2

Trage auf diese Linien die Antworten zu folgenden Fragen ein:

- Was erwartet XY von mir?
- Weiß ich genau, was diese Person/en erwarten?
- Was erwarte ich von ihr/ihnen?
- Welche Rolle nehme ich ein?
- Ist mir/der anderen Person meine Rolle klar?
- Will ich diese Rolle einnehmen?
- Was wäre, wenn ich eine andere Rolle einnehmen würde oder situativ handeln würde?

Wenn du deine persönliche „Rollenlandkarte“ als Führungskraft ausgefüllt hast, stellst du dir folgende Fragen:

- Was hat sich nun für mich geklärt oder geändert?
- Wo sind noch Fragen offen?
- Wo sind Erwartungen klar ausgesprochen und wo habe ich nur Annahmen aufgeschrieben?
- Gibt es unklare oder einander widersprechende Erwartungen?
- Was kann ich tun, um gegenseitiges Verständnis für Erwartungen zu fördern?

2.3 Führungsaufgaben

Aufgabe der Führungskraft ist es, mit dem Team bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Dafür sind definierte Schritte nötig: Die gemeinsame Zielformulierung steht in der Regel am Anfang. Je nach Aufgabenbereich und Projekt stehen diese bereits

fest. Es folgen die Planungsphase, Entscheidung, Durchführung und die Auswertung. Dieser Regelkreis wird begleitet von Gesprächen, denn Kommunikation, Information und Koordination stehen im Zentrum der Führungsaufgaben.

Anregung: Verschaffe dir einen Überblick über deine unterschiedlichen Führungsaufgaben

Führe eine schriftliche Liste mit all deinen Aufgaben. Berücksichtige hierbei sowohl Aufgaben, die die Organisation betreffen, als auch zwischenmenschliche, das Team betreffende Aufgaben. Diese Liste kannst du stetig aktualisieren. Hier einen Überblick zu haben, wird dir helfen, passende Führungsinstrumente für dein diverses Team auszuwählen.

Tabelle/Checkliste mit Beispielen für Aufgaben und Führungsinstrumente

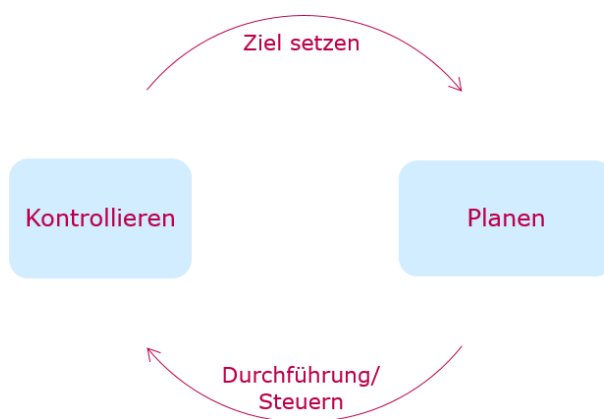
Ebene	Beispiele für Aufgaben	Beispiele für Führungsinstrumente
Struktur, Organisation (sachliche Prozesse planen und organisieren)	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele setzen • Planung • Prozesse definieren • Kontrollieren • Entscheidungen treffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Planungstools • Ressourcenplanung
Zwischenmenschliche Ebene des Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern von Gruppenprozessen • Informationen geben und weiterleiten • Konflikte managen • Gruppenzusammenhalt fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungen durchführen • Teamentwicklung • Feedback und Anerkennung
Zwischenmenschliche Ebene der einzelnen Mitarbeiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für Motivation schaffen • Mitarbeiter*innen beurteilen • Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen • Fürsorge wahrnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*innengespräche • Feedback und Anerkennung • Fortbildungen planen • Kompetenzanalyse • Fähigkeitsanalyse

Anregung: Mach dir deine Kompetenzen als Führungskraft bewusst

Stelle dir folgende Frage:

- Für welche Bereiche brauche ich spezielles fachliches Wissen und für welche reichen Basiskenntnisse aus, um den Einsatz der Teammitglieder zu steuern und zu bewerten?

Darstellung eines Management-Kreislaufs



Quelle: Hofbauer/Kauer, 2014, S. 8 ff.

3. Identitätsverständnis

Jeder Mensch ist ein Individuum mit einer eigenen Geschichte. Jeder Mensch hat einen einzigartigen Charakter und eine individuelle Persönlichkeit. Bereits als Kleinkind und Jugendliche*r hat jede*r Erfahrungen mit Führung und Autorität gemacht. Sowohl in Familie, Schule, im Freundeskreis und in Vereinen bilden sich Werte, Grundüberzeugungen und Normen, die das eigene Führungshandeln prägen. Jede*r hat Wünsche, Visionen und Bedürfnisse, die einmalig sind.

Ebenfalls relevant sind die persönlichen Erfahrungen mit Führung oder der Übernahme von Verantwortung. Sowohl positive als auch negative Vorbilder prägen.

Es ist hilfreich, sich auch hiermit auseinanderzusetzen und sich eigene Muster bewusst zu machen. Das eigene Identitätsverständnis, das Selbstbild und die Vorstellung der eigenen Rolle als Führungskraft beeinflussen unser Handeln als leitende Kraft. In der Funktion als Führungsperson wird jede*r persönliche, individuelle Schwerpunkte setzen. Die eigene Persönlichkeit gestaltet die Führungssituation.

Erleben von Führung im Herkunftssystem

Erlebte Beziehungen aus der Kindheit gehören zu unserer Biografie, sie haben uns geprägt und zur Entwicklung unserer Persönlichkeit beigetragen. Das Herkunftssystem steht für die Familie im psychologischen Sinn, also nahe, bedeutungsvolle und prägende Beziehungen, in denen wir aufgewachsen sind. Das Herkunftssystem zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass ihre Mitglieder Bezug zueinander haben, also beispielsweise einen gesellschaftlichen und kulturellen Kontext teilen, vielleicht eine gemeinsame Geschichte teilen.

Anregung: Reflektiere dein Erleben von Führung im Herkunftssystem

Wenn du an deine eigene Familie denkst, stelle dir bitte folgende Fragen:

- Welche positiven Erfahrungen habe ich mit Führung gemacht?
- Welche negativen Erfahrungen habe ich mit Führung gemacht?

Wir Menschen haben die Angewohnheit, eine Sache oder Person einer vorgefertigten Kategorie zuzuweisen. In „Schubladen“ zu denken, hilft unserem Gehirn, die Informationslast einer sich ständig verändernden Welt zu minimieren. Das ist praktisch, aber gerade in der Zusammenarbeit in diversen Teams kann dies auch gefährlich sein. Menschen werden schnell „verurteilt“, also ohne gründliche Untersuchung der Situation mit einem Vorurteil belegt.

Anregung: Reflektiere Schubladendenken und Vorurteilsbildung anhand der Übung „Identitätsmolekül“

Nimm dir ein Blatt Papier und zeichne in die Mitte einen Kreis. Schreibe deinen Namen oder „Ich“ hinein. Dann zeichne um den Kreis herum 5 weitere Kreise, die du mit dem inneren Kreis durch Linien verbindest – es sieht nun wie ein Molekül aus.

Nun schreibe in jedes der fünf Kreise eine deiner Zugehörigkeiten, also Identitäten, die dir gerade besonders wichtig sind. Nimm dir dafür ca. 3-5 Minuten Zeit, mehr nicht, denn du solltest diesen Schritt auch nicht „zerdenken“.

Wenn du fertig bist, hast du ein Molekül mit 5 deiner dir zur Zeit wichtigsten Zugehörigkeiten vor dir liegen.

Stelle dir nun zur Selbstreflexion folgende Fragen:

- Was sagt mein Molekül über Diskriminierung aus?
- Was sagt mein Molekül über (meine) Privilegien aus?
- Welche Zugehörigkeiten habe ich mir selbst ausgesucht und welche sind mir von außen auferlegt?
- Wie fühlte es sich an, sich für bestimmte Aspekte meiner Identität entscheiden zu müssen?

In einem weiteren Schritt kannst du dir auch Gedanken zur folgenden Frage machen:

- Welche Zugehörigkeiten würde ich meinen Teammitgliedern zuordnen und warum?

4. Diversität

Dies ist keine Abhandlung über Diversität. Trotzdem ist es von zentraler Bedeutung, diesen Begriff und das damit verbundene Konzept bzw. die Konzepte einmal kurz zu erläutern. Vereinfacht zusammengefasst bedeutet Diversität *Vielfalt*. Diversität beschreibt ein Konzept der Soziologie und Sozialpsychologie, das helfen soll, folgendes auszudrücken: Menschen können komplett verschieden sein und sollten trotzdem gleichbehandelt werden. Bei Diversität geht es um die Unterscheidung und Anerkennung von Gruppen- und individuellen Merkmalen. Der Begriff steht in gesellschaftspolitischen und organisatorischen Kontexten für einen wertschätzenden Umgang mit der Vielfalt von Menschen. Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen werden positiv betrachtet.

Diversität umfasst sichtbare und unsichtbare Merkmale. Verschiedene Merkmale, die einen Menschen ausmachen, haben Auswirkungen auf individuelle Sichtweisen, Einstellungen und damit auch die Art und Weise, wie Menschen in verschiedenen Situationen handeln.

4.1 Dimensionen von Diversität

Der Begriff Diversität beinhaltet individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen. Hier wird häufig von unterschiedlichen Dimensionen gesprochen. Eine Form der Systematisierung ist Diversität nach vier Dimensionen, den „Four Layers of Diversity“ (dt. Vier Schichten der Vielfalt) von Lee Gardenswartz und Anita Rowe (1995), zu betrachten. Sie unterscheiden innere Dimensionen und äußere Dimensionen von Diversität. In der praktischen Anwendung ist wichtig zu bedenken, dass es immer kontext-, situations- und zielabhängig ist, welche Dimensionen das aktuelle Geschehen beeinflussen.

Als innere oder auch Kerndimensionen gelten: Geschlecht/geschlechtliche Identität, Lebensalter, Ethnizität/Nationalität, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, körperliche und psychische Befähigung. Diese Dimensionen haben alle eine Geschichte der Herstellung von Ungleichheit. Anhand dieser Dimensionen wurde definiert, was normal bzw. nicht normal ist, wer „dazugehört“ und wer ausgeschlossen wird. In Deutschland sind diese Dimensionen gesetzlich vor Diskriminierung geschützt, d. h. sie sind deckungsgleich mit den von den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmalen. Außerdem wird das Merkmal „soziale Herkunft“ zunehmend als „Kerndimension“ betrachtet.



Quelle: Charta der Vielfalt e. V.

Die vier Dimensionen sind von innen nach außen zu lesen: die eigene Persönlichkeit, die innere/interne Ebene (Kerndimension; siehe oben), externe Dimension, die Dimension der Organisation. Eine Betrachtung der unterschiedlichen Dimensionen von Diversität kann helfen, die Diversität in einer Organisation sichtbar zu machen.

Hierbei hilft es, sich weitere Diversitätsdimensionen anzusehen. Je weiter außen sich ein Dimensionsmerkmal in dem Modell befindet, desto größer ist die Möglichkeit, das Merkmal zu beeinflussen. Dimensionsmerkmale wie beispielsweise Familienstand oder Einkommen lassen sich leichter verändern als Merkmale wie Lebensalter oder Weltanschauung. In Organisationen ist der größte Handlungsspielraum, Diversität zu fördern, meist in den zwei äußeren Dimensionen.



Quelle: König/Steger, 1995

Was bedeutet dies für die Führung von diversen Teams? In der Führung von diversen Teams sollte der Fokus auf der Förderung von Gemeinsamkeiten unter Berücksichtigung aller unterschiedlichen Perspektiven und deren Gleichberechtigung liegen.

Zum Schluss stelle dir folgende Fragen:

- Werden Teammitglieder aufgrund ihrer Funktion, Zugehörigkeit, Arbeitseinstellung oder ihres Familienstands (oder anderem) benachteiligt?
- Habe ich neue Erkenntnisse aufgrund dieses Brainstormings erlangt?
- Was könnte ein erster Schritt meinerseits sein, um etwas zu verändern?

Anregung: Reflektiere, welche Vielfaltsdimensionen in deinem Team vorhanden sind

Drucke dir das Modell mit den Dimensionen aus. Mache dann ein Brainstorming für dein Team. Überlege auf jeder Dimensionsebene, welche Teammitglieder (inklusive dir selbst) du hier wo und wie zuordnest. Wie ist die Organisations- oder Teamzugehörigkeit von Teammitglied XY? Arbeiten alle im Team am gleichen Ort oder sind einige nur zu besonderen Terminen vor Ort? Wie schätzt du das Einkommen deiner Teammitglieder ein? Arbeite dich so Stück für Stück vom äußeren in den inneren Kreis vor. Beachte hierbei, dass es sich hier nur um eine Brainstorming-Übung handelt und du auch nur ein Fremdbild erarbeiten kannst, welches überwiegend auf deinen persönlichen Annahmen beruht. Nichtsdestotrotz kann dir dies helfen, ein Gefühl für die Vielfalt in deinem Team zu bekommen.

Vielfaltsförderung

In Organisationen und Institutionen wird vermehrt darauf geachtet, dass sogenannte „vielfaltsfördernde Maßnahmen“ eingeführt werden. Diese sollen helfen, Benachteiligungen abzubauen und somit Chancengleichheit, Gleichstellung und Teilhabe zu fördern. Typische Beispiele für vielfaltsfördernde Maßnahmen sind Gleichstellungspläne, interkulturelle Trainings, besondere Angebote für Mitarbeiter*innen mit Kindern und barrierefreie Zugänge.

Anregung: Setze dich mit vielfaltsfördernden Maßnahmen auseinander

Überlege dir, was du in deinem diversen Team umsetzen kannst, um das Thema Diversität bzw. jeden deiner Mitmenschen mit seinen Bedarfen und Bedürfnissen mitzudenken. Sprich deine Kolleg*innen an und frage nach, welche Bedarfe sie haben. Schaffe Räume, in denen Vielfaltsaspekte inhaltlich reflektiert werden können.

4.2 Diversitätsverständnis

Die Auseinandersetzung mit dem Diversitätsbegriff hat sich im Laufe der Zeit verändert. Das Verständnis und die wissenschaftliche sowie gesellschaftliche Reflexion von Diversität ist im Wandel. Unser Verständnis von Vielfalt, was sie ausmacht und wie wir uns konstruktiv mit ihr auseinandersetzen, kann in drei Ansätze, die aufeinander aufbauen, zusammengefasst werden:



Quelle: Bührmann, 2018

Positivistisches Diversitätsverständnis

Im positivistischen Verständnis von Diversität wird vor allem zwischen nicht veränderbaren und (eher) veränderbaren Ebenen von Vielfalt unterschieden. Diversität wird als gegeben angesehen. Ein klassisches Modell aus diesem Ansatz ist das „Four Layers of Diversity Model“ von Gardenswartz und Rowe, welches oben beschrieben wurde. Dieses wird heute vor allem im *Diversity Management* von Unternehmen gern genutzt. Der Fokus liegt auf Menschen marginalisierter und oft exotischer (sozialer) Gruppen. Eine Kritik an diesem Ansatz: Nachdem Menschen einer bestimmten sozialen Gruppe zugeordnet wurden, werden dieser oftmals stereotypisierend bestimmte Eigenschaften zugewiesen. Marginalisierte Personen werden zur Projektionsfläche von Vorurteilen und werden so sichtbar oder sogar „übersichtbar“. Oder aber ihre Existenz wird von der dominanten Perspektive als derart unwichtig eingestuft, dass sie unsichtbar werden.

Kritisches Diversitätsverständnis

Diversität wird nicht als gegeben verstanden, sondern als Phänomen, welches in sozialen Umfeldern entsteht. Je nachdem, was gerade besondere Relevanz hat (Gesetzeslage, Quantität und gesellschaftlicher Diskurs), werden Merkmale wahrgenommen oder nicht. Der Fokus liegt nicht nur auf Angehörigen marginalisierter und oftmals exotisierter (sozialer) Gruppen, sondern auch die Menschen privilegierter Personengruppen werden berücksichtigt. Es werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den sozialen Gruppen in den Blick genommen. Im kritischen Verständnis von Diversität wird die Tatsache, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oft mit stereotypisierten Eigenschaften einhergeht, kritisiert. Hier wird bewusst ein intersektionaler (siehe auch [Kapitel 4.3](#)) und antidiskriminierender Blickwinkel eingenommen.

Reflexives Diversitätsverständnis

Im reflexiven Diversitätsverständnis werden – wie im kritischen Ansatz – sowohl Benachteiligungen als auch Privilegierungen berücksichtigt. Im Fokus der Betrachtung stehen nicht besonders relevante Dimensionen der Diversität, sondern eher die Frage, warum etwas gerade als besonders relevant gilt. Auch hier wird ein bewusst intersektionaler und antidiskriminierender Blickwinkel eingenommen. Den verschiedenen Dimensionen werden Zuschreibungen zugewiesen. Im reflexiven Diversitätsverständnis werden die eigenen Kriterien fortwährend reflektiert (für weiterführende Literatur siehe [Kapitel 7](#)).

4.3 Intersektionale Perspektive

Intersektionalität beschreibt die Schnittmenge bzw. die Überschneidung verschiedener gleichzeitig vorhandener Diskriminierungsformen gegenüber einer Person. Das Konzept der Intersektionalität ist nicht (wie beim Diversitätsmodell) auf scheinbar klare Merkmale (oder auch Differenzen) beschränkt, sondern berücksichtigt außerdem Verschränkungen und das Zusammenwirken verschiedener Diversitätsaspekte. Der Begriff „Intersektionalität“ geht zurück auf die US-amerikanische Rechtswissenschaftlerin Kimberlé Crenshaw, die damit erstmals auf die

Verknüpfung verschiedener Diskriminierungsformen hinweist. Was bedeutet das konkret?

Wirken mehrere Dimensionen zusammen, dann führt dies zu der Verstärkung oder Abschwächung eines Aspekts durch einen weiteren. Beispielsweise wirken in der Situation „Teamzusammenstellung“ die Kombination und das Zusammenwirken von Merkmalen wie Geschlecht, Hautfarbe und Alter auf die Entscheidung, wer in das Team passt. Hier spielen häufig auch institutionelle Regeln, wie Aufenthalts- oder Migrationsstatus und der damit verbundene Rechtsstatus eine Rolle.

Für die Betrachtung von Diversität in einem Team ist es also sinnvoll, möglichst viele Diversitätsdimensionen in den Blick zu nehmen. Die verschiedenen Dimensionen werden nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern miteinander verschränkt. Dabei findet keine Addition der Dimensionen statt, vielmehr werden die Schnittstellen/Kreuzungen/Überschneidungen etc. beleuchtet und die Verwobenheit, Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten sowohl zwischen den Dimensionen als auch innerhalb einer Dimension fokussiert. Alle Menschen haben mehrere Zugehörigkeiten und Nichtzugehörigkeiten.

Das Konzept der Intersektionalität und Multidimensionalität nimmt entstehende Macht- und Herrschaftsverhältnisse in den Blick. Diversitätsdimensionen können sich gegenseitig verstärken, abschwächen oder verändern. Solche multidimensionalen Erscheinungen können zu einer Mehrfachdiskriminierung beitragen.

Je nach Situation und Kontext kann eine Person aufgrund einer oder mehrerer Zugehörigkeiten Anerkennung oder Ablehnung erfahren. Ausgrenzungen beziehen sich nicht allein auf ein Merkmal bzw. eine Zugehörigkeit, sondern sie treten auf, wenn mehrere Zugehörigkeiten zusammenwirken.

Mehrdimensionale Diskriminierung ist nicht immer unmittelbar für jede*n sichtbar und deutlich zu erkennen. Deshalb ist es wichtig, immer den Gesamtkontext zu betrachten und hier die wirkenden Machtstrukturen zu berücksichtigen.

Weiterführendes Video (Engl.): [Kimberlé Crenshaw: On Intersectionality](#)

5. Team und Macht

5.1 Team

Ein Team ist eine Gruppe von mindestens zwei Personen, die sich zusammenschließen, um eine Aufgabe gemeinsam zu lösen oder einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen. Fähigkeiten einzelner Mitglieder ergänzen sich und werden für die Bewältigung einer Aufgabe herangezogen, die für ein Mitglied allein nicht schaffbar wäre.

5.2 Team versus Gruppe

Was unterscheidet ein Team von einer Gruppe? Im Arbeitsleben werden die Begriffe häufig synonym verwendet. Teams und Arbeitsgruppen unterscheiden sich allerdings in wesentlichen Punkten und dies ist auch für die Art der Führung wichtig. Teams und Gruppen unterscheiden sich in der gelebten Arbeitskultur, im Selbstverständnis und in ihren (gemeinsamen) Werten.

Eine Gruppe besteht aus drei oder mehr Personen. In einer Arbeitsgruppe arbeiten die einzelnen Mitglieder unabhängig voneinander. Sie arbeiten für das Ziel der Organisation.

In einem Team dagegen arbeiten alle regelmäßig an der Erreichung eines Ziels, welches sie gemeinsam entwickelt haben. Jede*r Einzelne trägt zum Erfolg der Organisation bei. Jedes Teammitglied stellt ihre*seine Kompetenzen den Zielen des Teams zur Verfügung. Das Ziel entsteht aus dem Team heraus. Eine Gruppe arbeitet auf ein Ziel hin, das die Organisation vorgibt. In Teams gibt es kein „ich“, in Gruppen schon.

Grundlage für effektive Teamarbeit ist neben der Zusammensetzung der einzelnen Personen, eine gute Mitarbeiter*innenführung. Es ist wichtig, dass möglichst zu Beginn der Teamaufstellung Verantwortlichkeiten und Rollen ausgehandelt werden. Außerdem sollten Prozesse bewusst gestaltet werden. Um ein Wir-Gefühl zu schaffen, können eine Kick-off- oder eine Teambuilding-Veranstaltung hilfreich sein.

Anregung: Reflektiere deine Teammitglieder

Stell dir diese Fragen:

- Welche Vorannahmen treffe ich über die Mitglieder im Team?
- Was weiß ich über sie?
- Wie gehe ich auf ggf. unterschiedliche Bedürfnisse meiner Teammitglieder so ein, dass eine Zusammenarbeit für alle (und nicht nur für einige auf Kosten anderer) möglich ist?

5.3 Macht

Macht bezeichnet die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, Einfluss auf andere ausüben zu können, auch gegen deren Willen (Quelle: Wiktionary). Überall dort wo Menschen zusammenleben, spielt (soziale) Macht eine Rolle. Macht ist hier nicht unbedingt negativ behaftet, sondern bedeutet erst einmal nur, dass eine Seite die stärkere Ausgangs- oder Verhandlungsposition einnimmt.

Macht wird häufig tabuisiert. Sie wird nicht angesprochen, verleugnet oder verschleiert. Machtaspekte in einer zwischenmenschlichen Beziehung werden nicht angesprochen, weil dies bedeutet, dass Abhängigkeiten sichtbar werden. Dies wiederum ruft Fragen hervor: Hat die Macht eine Daseinsberechtigung? Ist sie im Einvernehmen aller Beteiligten geduldet worden?

Weiterführendes Video (Engl.): [Chimamanda Ngozi Adichie: *The danger of a single story*](#)

Es gibt keine machtfreien Räume. In Organisationen ist Macht in unterschiedlicher Art und Weise vorhanden: Macht aufgrund von Position, Macht aufgrund von Kontrolle über Entscheidungsprozesse, Verfügungsgewalt über Wissen oder auch Macht aufgrund von informellen Beziehungen wie Freundschaften oder Netzwerk-Bekanntschaften usw. Hierzu gehört auch Macht, die aufgrund von Unterschieden zwischen Menschen durch Geschlecht, Religion, Alter usw. entsteht. Verschiedene Aspekte führen zu sichtbarem oder weniger sichtbarem Machtungleichgewicht im Team.

Anregung: Setze dich mit den Machtfaktoren in deinem Team auseinander

Versuche dir bewusst zu machen, welche unterschiedlichen Machtfaktoren in deinem Team eine Rolle spielen. Sammle hierzu erstmal alles, was dir spontan einfällt. Mache eine Art Brainstorming und stell dir die Frage:

- Welche Merkmale sind in meinem Team vorhanden und welche Auswirkungen können diese auf die Zusammenarbeit haben?

Schreibe erstmal alles ohne Wertung auf. Vielleicht bekommst du durch das Aufgeschriebene schon erste Erkenntnisse, worauf du ein Auge haben möchtest. Falls nicht, ist das auch nicht schlimm. Lies erstmal die weiteren Kapitel und komme dann bei Bedarf später erneut auf deine Notizen zurück und ergänze.

5.4 Unbewusste Voreingenommenheit (Engl. *Unconscious Bias*)

Für effektive Zusammenarbeit im Team ist die Art und Weise, wie wir uns gegenseitig als Menschen sehen und miteinander umgehen, grundlegend. Hier spielt unbewusste Voreingenommenheit eine wesentliche Rolle. Wir machen alle unsere eigenen Vorannahmen über Verhaltensweisen, Entscheidungen oder Leistung unserer Mitmenschen. Stereotypisches Denken gehört zu unserem menschlichen Verhalten. Studien bestätigen, dass die überwiegende Mehrheit der menschlichen Entscheidungen nicht auf Fakten oder Logik beruhen, sondern auf Vorurteilen, Überzeugungen und Intuition (Quellen: siehe [Kapitel 7, „Studien Unconscious Bias“](#)).

Selbst mit den besten Absichten neigen wir Menschen dazu, voreingenommen zu agieren, auch am Arbeitsplatz. Es sind oft unbewusste Haltungsmuster und Kategorien, in denen wir denken, die dazu führen können, dass wir diskriminieren. Besonders in der Zusammenarbeit in diversen Teams ist es wichtig, Bias sichtbar zu machen. Es gilt, eigene Denkmuster kritisch zu hinterfragen. Je mehr wir darüber reflektieren und uns bewusst machen, wo unsere unbewussten Vorurteile liegen, desto besser können wir damit umgehen.

Unbewusste Vorurteile abbauen

Über die eigene unbewusste Voreingenommenheit zu reflektieren, ist der Schlüssel. Dies gilt sowohl für die Führungskraft als auch für die weiteren Teammitglieder. Wenn die Führungskraft Glück hat, ist ihrer Organisation bewusst, welchen Stellenwert unbewusste Voreingenommenheit hat und die Mitarbeiter*innen werden in Form von Workshops oder Trainings regelmäßig weitergebildet. In jedem Fall kann und sollte sich die Führungskraft selbst und wenn möglich auch bei den Teammitgliedern ein Bewusstsein dafür schaffen.

Anregung: „Blinde Flecken“

Führe regelmäßige 1-zu-1 Mitarbeiter*innen- und Team-Gespräche. So kannst du auch die Motivation deiner Teammitglieder steigern, denn hier kannst du das Verständnis für die Probleme jeder einzelnen Person vertiefen und sie dabei unterstützen, Herausforderungen eigenständig zu lösen.

Lebe eine gesunde Feedback-Kultur. Gib Feedback und stärke so das Vertrauen und die Kompetenzen deiner Teammitglieder. Beachte dabei die Feedbacktipps. Hole dir auch selbst Feedback und verbessere so deine eigene Leistung.

Tipps für das Geben von Feedback

- Vereinbare einen Gesprächstermin und informiere dein Gegenüber über den Anlass.
- Führe das Gespräch unter vier Augen.
- Nimm beim Geben von Feedback eine wertschätzende Haltung ein.
- Sei konstruktiv, konkret und eindeutig.
- Nimm dir genügend Zeit.

Tipps für das Empfangen von Feedback

- Höre zu und frage nach.
- Verteidige und rechtfertige dich nicht.
- Akzeptiere auch positives Feedback.
- Du entscheidest, was du mit dem Feedback machst.
- Bedanke dich für das Feedback.

Umsetzungstipp: Partizipation und Kommunikation

Das Schaffen einer Kommunikationskultur, in der das Thema *unconscious bias* einen festen Platz hat, erlaubt es, dass im Austausch miteinander eigene verinnerlichte Bilder und Werte sichtbar werden.

Weiterführendes Video (Engl.): [Valerie Alexander: How to Outsmart Your Own Unconscious Bias](#)

Einstieg in die Auseinandersetzung mit Diskriminierung und Privilegien

Anregung: Führe die Übung Identitätsmolekül weiter

In der Übung „Identitätsmolekül“ (siehe [Kapitel 3](#)) hast du dich mit deinen verschiedenen Zugehörigkeiten auseinandergesetzt und wie eigene Identitäten sich auf deine Sicht auf die Welt auswirken. Diese Übung lässt sich wunderbar mit einer Gruppe machen.

Die Teilnehmer*innen bekommen dabei die Aufgabe, in Einzelarbeit ihre zurzeit wichtigsten Zugehörigkeiten und Identitäten in Form eines Moleküls aufzuschreiben. Danach werden die Moleküle in Tandems vorgestellt und ausgewertet. Es folgt eine Auswertung in der Gesamtgruppe, in der die einzelnen Zugehörigkeiten und deren Bedeutung im Kontext von Diskriminierung und Privilegien reflektiert werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Gruppe werden reflektiert.

Die vollständige Übung findet sich [hier](#).

Täglich finden sich sowohl die Führungsperson als auch die Teammitglieder in Situationen wieder, die von *unconscious bias* geprägt sind. Für eine effektive Zusammenarbeit und eine angenehme, produktive Atmosphäre im Team ist es hilfreich, sich sowohl der Unterschiede als auch der Gemeinsamkeiten im Team bewusst zu werden.

Weiterführendes Video: [FranklinCovey Middle East: All of us](#)

Anregung: Reflektiere Gemeinsamkeiten deines Teams

Überlege (evtl. gemeinsam mit deinem Team), was Gemeinsamkeiten sind und wie ihr diese regelmäßig pflegen könnt. Was ist z. B. mit euren teaminternen Zielen? Habt ihr Instrumente, mit denen ihr euch diese regelmäßig (gemeinsam) ins Bewusstsein ruft? Falls nein, dann überlege dir, wie du eure Ziele sichtbarer und somit auch verbindlicher machst. Dies kann zum Beispiel durch regelmäßige gemeinsame Anpassungen während eines Jour Fixe oder in Form einer Visualisierung auf einem (digitalen) Whiteboard sein.

5.5 Empowerment als Instrument zur „gerechteren Machtverteilung“

Der Empowerment-Begriff stammt ursprünglich aus der Bürgerrechtsbewegung in den USA, ist aber heute ein Konzept, das aus der professionellen Identität der sozialen Arbeit kaum wegzudenken ist. Besonders in leistungs- und wachstumsorientierten Umgebungen entstehen häufig Konflikte entlang Grenz- und Unterscheidungsmarkierungen wie Klasse, Rasse/Kultur, Geschlecht und sexueller Orientierung (Can, 2019). Hier entstehen zwischen den Menschen konstruierte Machtungleichheitsverhältnisse.

Das bedeutet konkret: einige Menschen haben Zugang zu Privilegien, andere nicht. Dies passiert auch in jedem diversen Team. Privilegien sind machtvolle Handlungsmöglichkeiten. Menschen, die bestimmte Vorteile genießen, wo andere Menschen zurückbleiben, sind privilegiert. Sie haben einen oder mehrere gesellschaftliche Vorteile – Vorteile, die manche Menschen von Geburt an haben: wohlhabende Eltern, ihre Hautfarbe, eine sexuelle Orientierung, die gesellschaftlich akzeptiert ist.

Ein Beispiel: Männer werden von patriarchalen Strukturen privilegiert. Sie werden statistisch besser bezahlt, ihnen wird mehr Raum zugestanden, sie müssen tendenziell weniger Angst vor sexualisierter Gewalt haben. Aber es gibt da auch Unterschiede: Es gibt *weiße* Männer und Männer of Color, reiche Männer, queere Männer, trans Männer, kinderlose Männer, verbeamtete Männer, alleinerziehende Männer, obdachlose Männer – und natürlich überlappen und verschränken sich diese Kategorien (Sales Prado, 2020).

Als wohlhabende Person kann es ein Privileg sein, keine Armut zu erleben. Es kann ein Privileg sein, eine bestimmte Nationalität zu haben und somit überall auf der Welt hinreisen und leben zu dürfen. Die meisten Privilegien sind nicht erkämpft, sondern Teil der persönlichen Lebensgeschichte. Deshalb empfinden diejenigen, die sie genießen, diese oft als Normalität. Ihnen sind die eigenen Privilegien nicht bewusst, wodurch ungewollt Menschen ohne diese Privilegien unterdrückt werden können.

Sich beteiligen zu können, sich aktiv einzubringen, für eigene Interessen einzutreten und an Lösungen mitzuarbeiten, fordert gerade von weniger Privilegierten Energie und Macht. Der englische Begriff *empowerment* beschreibt Mut machende

Prozesse und Handlungskonzepte, um Kräfte zu entwickeln. Empowerment bedeutet Selbstbemächtigung, Selbstbefähigung und Stärkung der Eigenmacht von marginalisierten Menschen.

Psychologisches Empowerment

Werte beeinflussen unser tägliches Handeln sowohl im privaten als auch beruflichen Alltag. Unsere persönlichen Werte beeinflussen unser Wohlbefinden. In Situationen, in denen die Führungsperson gezwungen ist, gegen die eigenen Werte zu handeln, fühlt sie sich unwohl. Wenn ein Mensch sich nach seinen persönlichen Werten verhält, wird er auf Dauer zufrieden. Ist einem beispielsweise der Wert „Eigenverantwortung“ sehr wichtig, so fühlt sich die Person wahrscheinlich als Führungsperson, die ihre Tätigkeiten weitgehend selbständig planen kann, sehr wohl. Wenn diese Person jedoch kaum selbständig arbeiten kann und strenge Vorgaben hat, dann wird sie wahrscheinlich unmotiviert sein.

Anregung: Reflektiert eure Werte

Stell dir und deinem Team folgende Fragen:

- Welche Wahrnehmungen, Einstellungen und Motivationen haben die einzelnen Mitglieder im Team?
- Wie können diese mitgedacht und zur Zielerreichung genutzt werden?

Höre gut zu und achte darauf, welche Motive und Bedürfnisse deinen Teammitgliedern wichtig sind. Was bewegt sie im Leben? Was ist ihnen wichtig? Als Führungsperson solltest du wissen, welche Werte deine Mitmenschen haben, denn so kannst du sie besser verstehen und auf sie eingehen. Du kannst echte Motivation und Sinnhaftigkeit für ein gemeinsames Teamziel kreieren.

Haben deine Mitarbeiter*innen in ihrem Arbeitsalltag die Möglichkeit, eigene Entscheidungen im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele zu treffen? Wenn nein, wie oder wo kannst du ihnen mehr Entscheidungsfreiheiten geben? Sprich mit deinen Teammitgliedern, um zu erfahren, wie du sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen kannst. Erfährt das Team durch dich Anerkennung und Stärkung? Falls nein, wo und wie kannst du ihnen mehr Anerkennung bieten?

Notiere dir deine Erkenntnisse.

Strukturelles Empowerment

Beim strukturellen Empowerment geht es darum, die Strukturen einer Organisation und somit auch die Gestaltung der Arbeitsabläufe und die Verteilung von Verantwortung und Zuständigkeit neu zu gestalten. Die Macht- und Herrschaftsaufteilung wird infrage gestellt.

Anregung: Reflexion über Werte

- Delegierst du wichtige Entscheidungen und Verantwortungen an dein Team? Falls nein, wo gibt es Möglichkeiten für mehr Mitgestaltung?
- Wo brauchen einzelne Teammitglieder evtl. deine Unterstützung, um mitgestalten zu können (Haben sie entsprechende Zugänge über Sprache, technisches Know-how, Erfahrung mit partizipativen Prozessen etc.)?
- Haben die einzelnen Teammitglieder die Gelegenheit, sich mit ihren Ideen, Kompetenzen und ihrer Motivation zusammenzutun und gegenseitig zu stärken und somit auch alte Strukturen aufzubrechen? Falls nein, kannst und willst du daran etwas ändern?

Empowersharing und Allyship

Der Ansatz „Powersharing“ nimmt Privilegierte/Machtstarke in die Pflicht, ihre Macht bewusst zu nutzen, um diese umzuverteilen und befähigt sie gleichzeitig, Machtschwache zu unterstützen. Auch beim „Allyship“ geht es darum, dass Menschen, die Teil einer Mehrheit sind, einzelne Personen einer benachteiligten Gruppe unterstützen. In einem diversen Team kann die Führungsperson als Unterstützer*in/Ally (engl. Verbündete*r) z. B. auf Themen aufmerksam machen, die nicht alle betreffen. Privilegien sind Vorteile innerhalb einer Gesellschaft, die meistens nicht durch die eigene Leistung erlangt wurden, sondern von Geburt an gegeben sind.

Weiterführendes Video: [Spectrum Seminare: Laterale Führung](#)

Anregung: Prüfe deine Privilegien

Stell dir folgende Fragen:

- Wenn du an dein Team denkst, wo bist du privilegiert?
- Wo genießen vielleicht andere Privilegien gegenüber dir oder anderen Teammitgliedern?
- Was bedeutet das für die Machtstrukturen im Team? Was bedeutet das für dich als Führungsperson?

6. Fazit

Gute Führung eines diversen Teams besteht darin, den Mitarbeiter*innen die Orientierung zu geben, die sie brauchen, um sich selbst zu führen. Voraussetzung für eine zielführende Betrachtung der Stärken und Schwächen im Team ist der **Blick auf sich selbst**. Es ist wichtig, sich selbst gut zu kennen, um gut zu führen. Klarheit der eigenen Rolle und Identität bedeutet kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich selbst – in **Selbst- und Fremdwahrnehmung**. Das Identitätsverständnis als Führungsperson spielt auch in der Zusammenarbeit im Team eine bedeutende Rolle. Es ist deshalb hilfreich, Klarheit darüber zu haben, welche **Werte** für Leitung und Team Priorität haben. Dabei hilft eine Routine, in der sowohl **Selbstreflexion und Feedback** als auch **Austausch mit dem Team** ihren Platz haben.

Es gibt nicht nur eine effektive Führungsmethode. Eine Führungsperson kann den Erfolg im Team vervielfachen, wenn sie sich sowohl der eigenen Stärken als auch der eigenen **Machtposition** bewusst ist und diese anerkennt. Kennt sie auch die Stärken ihrer Teammitglieder, dann kann sie diese mit ihnen gemeinsam für die Zusammenarbeit nutzen und weiterentwickeln. Eine **intersektionale Perspektive** hilft, mögliche Herausforderungen im Team zu sehen, bevor es zu schweren Konflikten kommt. Neben der persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Intersektionalität ist es in der Praxis hilfreich, die **Machtstrukturen im Team** anzusehen und diese sowohl aktiv anzusprechen als auch mit **Empowerment- und Allyshipansätzen** zu arbeiten.

Die Führungskraft gestaltet und entwickelt Veränderungen, Prozesse und Strukturen und sollte neben dem Ziel immer das diverse Team und seine Bedürfnisse im Blick haben. Effektive Führung von diversen Teams bedeutet kontinuierliche Auseinandersetzung sowohl mit der eigenen Persönlichkeit und Identität als auch mit der jeder einzelnen Person im Team.

7. Literatur und Links

ANTI-BIAS-WERKSTATT. (2007): Identitätsmolekül (Übung). In: *awointernational.de*, [online] [https://www.awointernational.de/fileadmin/dateien/info-thek/NP Identitäts-Fragenbogen Wer bin ich das bin ich. Das Identitaets-molekuel.pdf](https://www.awointernational.de/fileadmin/dateien/info-thek/NP_Identitäts-Fragenbogen_Wer_bin_ich_das_bin_ich_Das_Identitaets-molekuel.pdf) (abgerufen am 22.11.2022).

ARNDT, Susan und OFUATEY-ALAZARD, Nadja (Hrsg.): Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk. Münster: Unrast-Verlag. 2011.

BÜHRMANN, Andrea D., (2018): Diversität. In: *socialnet*, 2.05.2018, [online] <https://www.socialnet.de/lexikon/6324> (abgerufen am 22.11.2022).

BÜHRMANN, Andrea D. (2020): Reflexive Diversitätsforschung [The Reflexive Diversity Research Program], In: *qualitative-research*, 29.01.2022, [online] <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/3783> (abgerufen am 22.11.2022).

CHARTA DER VIELFALT E.V. Diversity 1x1: Verstehen. In: *diversity-challenge.de*, [online] <https://www.diversity-challenge.de/diversityaktionsbox/diversityverstehen/diversity-1x1/verstehen-diversity/> (abgerufen am 22.11.2022).

FANON, Frantz: Schwarze Haut, weiße Masken. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. 1985.

GARDENSWARTZ, Lee und ROWE, Anita: Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Irwin Professional Pub. 1995.

KÖNIG, Kai und STEGER, Julia (2020): Diversity in 4 Ebenen. In: *diversify-now.de*, 06.2020, [online] <https://www.diversify-now.de/> (abgerufen am 5.12.2022).

MULDER, P. (2017): Competing Values Framework. In: *Toolshero*, 3.11.2022, [online] <https://www.toolshero.com/leadership/competing-values-framework/> (abgerufen am 22.11.2022).

QUINN ASSOCIATION (kein Jahr): Robert E. Quinn's Competing Values Framework [online] https://www.quinnassociation.com/en/robert_e_quinns_competing_values_framework (abgerufen am 09.12.2022).

ROMMELSPACHER, Birgit: Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. Berlin: Orlanda Frauenverlag. 1995.

RYSCHKA, Jurij und SOLGA, Marc (2013): Arbeitsblatt Rollenklärung in: Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern: Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung, [online] <https://www.ryschka.de/web-site/resources/documents/sonstiges/arbeitsblatt-rollenklaerung.pdf> (abgerufen am 09.12.2022).

SALES PRADO, Simon (2020): Man muss auch mal verzichten. In: *taz. die tageszeitung*, 05.09.2020, [online] <https://taz.de/Das-Konzept-der-Privilegien/!5706891/> (abgerufen am 09.12.2022)

VERTOVEC, Steven (2012): Superdiversität. Heinrich-Böll-Stiftung. In: *heimatkunde.boell.de*, 09.2012, [online] <https://heimatkunde.boell.de/de/2012/11/18/superdiversitaet> (abgerufen am 22.11.2022).

WALGENBACH, Katharina (2012): Intersektionalität – Eine Einführung. In: *portal-intersektionalitaet.de*, [online] <http://portal-intersektionalitaet.de/theoriebildung/ueberblickstexte/walgenbach-einfuehrung/> (abgerufen am 22.11.2022).

WIKTIONARY. Macht. [online] <https://de.wiktionary.org/wiki/Macht> (abgerufen am 5.12.2022).

Studien zu *Unconscious Bias*

CAN, Halil (2019): "Habe Mut zu handeln und dich (kritisch) deiner Macht zu bedienen!": Handreichung im Rahmen des Begleitprojekts Qualitätswerkstatt Modellprojekte (QMP) c/o GesBiT mbH. In: *gsub.de*, [online] https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/QMP_Handreichung_Selbsthilfe_Partizipation_Empowerment.pdf (abgerufen am 22.11.2022).

CHARLESWORTH, T. E. S. und BANAJI, M. R. (2019): Patterns of Implicit and Explicit Attitudes: I. Long-Term Change and Stability From 2007 to 2016. *Psychological Science*, 30(2), 174–192. In: *journals.sagepub.com*, 03.01.2019, [online] (Voll-Artikel kostenpflichtig): <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797618813087?journalCode=pssa&> (abgerufen am 22.11.2022).

NEUE DEUTSCHEN MEDIENMACHER*INNEN E. V. (2020): Viel Wille, kein Weg. Diversity im deutschen Journalismus. In: *neuemedienmacher.de*, 05.2020, [online] https://neuemedienmacher.de/fileadmin/dateien/PDF_Borschueren-Infomaterial-Flyer/20200509_NdM_Bericht_Diversity_im_Journalismus.pdf (abgerufen am 22.11.2022).

Führung und Führungsstile

BECKER, Florian. Führungsstile Übersicht und Kritik: Welche funktionieren? In: *wpgs.de*, [online] <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungsstile/> (abgerufen am 13.11.2022).

HETZER, Daniel. Führung. (2022): Die 8 Rollen einer Führungskraft. In: *business-wissen.de*, 23.03.2022, [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-die-8-rollen-einer-fuehrungskraft/> (abgerufen am 22.11.2022).

HOFBAUER, Helmut und KAUER, Alois: Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage. München: Hanser Verlag. 2014.

LIPPOLD, Dirk: Führungskultur im Wandel. Klassische modern Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin: Springer Gabler. 2019.

MAHLMANN, Regina: Führungsstile und -methoden gezielt umsetzen: Situativ und verantwortungsvoll führen. Weinheim: Beltz Verlag. 2019.

SELIGER, Ruth: Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl-Auerberg-Systeme Verlag. 2018.

Werte

GRÄTSCH, Susanne und KNEBEL, Cassandra. (2022): Das Wertesystem nach Graves: Was Menschen wirklich wichtig ist. In: berlinerteam.de, 22.06.2022, [online] https://www.berlinerteam.de/magazin/das-wertesystem-nach-graves-was-menschen-wirklich-wichtig-ist/#Wozu_braucht_man_Wertesysteme_im_Unternehmen (abgerufen am 22.11.2022).

Empowerment und Powersharing

CAN, Halil. (2019): „Habe Mut zu handeln und dich (kritisch) deiner Macht zu bedienen!“: Handreichung im Rahmen des Begleitprojekts Qualitätswerkstatt Modellprojekte (QMP) c/o GesBiT mbH. In: *gsub.de*, 09.2019, [online] https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/QMP_Handreichung_Selbsthilfe_Partizipation_Empowerment.pdf (abgerufen am 22.11.2022).

HERRIGER, Norbert. (2022): Empowerment, in *socialnet*, 04.01.2022. [online] <https://www.socialnet.de/lexikon/Empowerment> (abgerufen am 22.11.2022).

HERRIGER, Norbert. (2022): Empowerment. Stellschrauben für die Implementation in sozialen Unternehmen, in: *empowerment.de*, 24.10.2022, [online] <https://www.empowerment.de/empowerment.de/files/Materialien-8-Stellschrauben-fuer-die-Implementation-in-sozialen-Unternehmen.pdf> (abgerufen am 22.11.2022).

Weiterführende Videos

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. (2009): The danger of a single story, in: *TEDGlobal*, [online] https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story (abgerufen am 5.12.2022).

CRENSHAW, Kimberlé. (2016): On Intersectionality – keynote. Women of the World Festival, in: *youtube.com*, 14.03.2016, [online] <https://www.youtube.com/watch?v=-DW4HLgYPIA> (abgerufen am 22.11.2022).

FRANKLIN COVEY Middle East. (2021): All of Us, an award-winning video from our Unconscious Bias course, in: *youtube.com*, 8.11.2021, [online] <https://www.youtube.com/watch?v=Z9I4jWLEPzg> (abgerufen am 5.12.2022).

SPECTRUM SEMINARE. (2018): Laterale Führung: Führen ohne hierarchische Macht, in: *youtube.com*, 3.09.2018, [online] https://www.youtube.com/watch?v=FGQvBI2_ro0 (abgerufen am 5.12.2022).

ALEXANDER, Valerie. (2018): How to Outsmart Your Own Unconscious Bias. TEDx Pasadena, in: *youtube.com*, [online] <https://www.youtube.com/watch?v=GP-cqFLS8Q4> (abgerufen am 5.12.2022).

ZUR AUTORIN

Yinka Kehinde ist Prozess- und Projektmanagerin, Moderatorin für diversitätsorientierte Beteiligungsprozesse, Trainerin, Empowerment- und Life Coach. Seit 2021 ist sie im Berater*innenpool der ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse tätig.

Kontakt: mail@kehinde.de | www.kehinde-coaching.com

IMPRESSUM

Herausgeberin: ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstraße 6

10117 Berlin

Servicetelefon: 030 544 533 740 (Montag – Freitag von 9:00 bis 17:00 Uhr)

E-Mail: projektewerkstatt@gsub.de

Website des Begleitprojekts

Version: 1.0

Stand: Dezember 2022

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt die Autorin die Verantwortung.