



Inklusives Arbeitsklima in KMU

Ein einfacher Weg zu mehr Leistung und Loyalität

Inklusion ist weit mehr als ein Schlagwort für Grosskonzerne – sie bringt entscheidende Vorteile, besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz. Viele KMU sind mit Herausforderungen wie Fachkräftemangel, hoher Fluktuation und knappen Ressourcen konfrontiert. Oft fehlen umfassende Weiterbildungsprogramme oder andere Anreize, die grössere Unternehmen bieten können.

■ Von Jérôme Oguey

Doch Inklusion kann unabhängig von finanziellen Investitionen das Engagement, die Loyalität und die Leistungsfähigkeit steigern. Entwicklungsmassnahmen wie Trainings sind nach wie vor wichtig, entscheidend ist jedoch die Rolle der Führungskräfte, die durch einfache, alltagsnahe Verhaltensweisen den Unterschied ausmachen. Sensibilisierte Führungskräfte, die bewusst führen, schaffen inklusive und leistungsstarke Arbeitskulturen.

Was bedeutet inklusive Führung für KMU?

Diversität und Inklusion werden oft zusammen genannt, sind aber nicht dasselbe. Vielfalt bezieht sich auf die Unterschiede in Teams – sei es in Bezug auf Geschlecht, Alter, Herkunft, Kultur, Denkweise oder viele weitere Aspekte der Persönlichkeit. Aber erst durch Inklusion wird diese Vielfalt wirklich wertvoll. Inklusion bedeutet, dass jedes Teammitglied das Gefühl hat, sich selbst sein zu dürfen (Einzigartigkeit) und als vollwertiges Mitglied des Teams akzeptiert zu werden (Zugehörigkeit).

Aufgepasst: Inklusion bringt grosse Vorteile – auch ohne vorhandene Vielfalt im Team. Selbst in sehr homogenen Teams erhöhen ein inklusiver Führungsstil und ein offenes Arbeitsklima das Engagement der Mitarbeitenden.

Inklusion zeigt sich im Führungsalltag durch psychologische Sicherheit, Respekt und Offenheit. Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt und sicher fühlen, ihre Meinung zu äussern, tragen aktiv zu Innovation und Leistungsfähigkeit bei. Sie entfalten ihr Potenzial, sind loyaler



und engagierter. Führungskräfte in KMU spielen dabei eine zentrale Rolle, indem sie diese Kultur täglich aktiv fördern.

Praktische Massnahmen für den Führungsalltag

Wie können Führungskräfte Inklusion gezielt fördern und so die Stärken ihres Teams voll ausschöpfen? Hier sind einige praktische und wirkungsvolle Ansätze:

1. **sich nicht als Norm verstehen:** Führungskräfte sollten erkennen, dass ihre eigenen Sichtweisen, Erfahrungen und Verhaltensweisen nicht die Norm für alle und für alles darstellen (können). Jede Person bringt unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe mit, die das Team bereichern. Wer sich selbst nicht als «Norm» betrachtet, schafft Raum für Vielfalt und ermöglicht es allen Mitarbeitenden, au-

thentisch zu sein und ihren Beitrag zum gemeinsamen Erfolg zu leisten.

2. **Diversität erkennen und aktivieren:** Unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Denkstile im Team zu fördern, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu ist es wichtig, dass sich Führungskräfte der vorhandenen Vielfalt im eigenen Team bewusst werden: Wer arbeitet in meinem Team? Wer sind diese Menschen? Was unterscheidet sie, nicht nur an Kompetenzen und Erfahrungen, sondern welche besonderen Talente, Potenziale und Perspektiven bringen sie mit? Führungskräfte sollten diese Vielfalt nicht nur erkennen, sondern aktiv als Potenzial zur Steigerung von Innovation und Leistungsfähigkeit nutzen.
3. **aktiv zuhören und nachfragen:** Teams profitieren enorm, wenn Führungskräfte aktiv zuhören. Das bedeutet, sich wirklich auf die Meinungen und Ideen der Mitarbeitenden einzulassen und sie ernst zu nehmen. Es bedeutet auch, auf Verhaltensweisen oder Aussagen, die auf den ersten Blick irritierend wirken, nicht sofort zu reagieren, sondern nachzufragen, was der Mitarbeitende damit gemeint oder beabsichtigt hat. Wer zuhört, schafft Vertrauen und ermöglicht allen, sich mit ihren individuellen Stärken einzubringen.
4. **offen und wertschätzend kommunizieren:** Eine offene und wertschätzende (Führungs-)Kommunikation ist die Grundlage für eine inklusive Arbeitskulturen – insbesondere in KMU. Führungskräfte sollten sich bewusst sein, wie stark ihre Worte das Arbeitsklima und den Umgang untereinander beeinflussen. Worte sind Welten, und es kommt nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern auch, wie es gesagt wird. Eine klare und respektvolle Kommunikation ist entscheidend für den Zusammenhalt, stärkt das Vertrauen und ermutigt Teammitglieder, sich aktiv einzubringen. Besonderes Augenmerk sollte in heterogenen Teams auf den Umgang mit Humor und Witzen gelegt werden.
5. **Feedbackkultur fördern:** Eine offene und aktiv gelebte Feedbackkultur ist entscheidend, um Inklusion im Alltag zu stärken. Dabei geht es nicht nur darum, Feedback zu geben, sondern es auch aktiv einzufordern – denn auch Führungskräfte können sich weiterentwickeln. In



der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass Führungskräfte vor allem bei negativen Ereignissen Feedback geben: wenn Ziele nicht erreicht, Termine nicht eingehalten oder Qualitätsmängel festgestellt werden. Stattdessen sollten sie auch bei positiven Ereignissen und Erfolgen ihre Freude und Wertschätzung ausdrücken. Mitarbeitende brauchen – trotz Lohn – positive Rückmeldungen, die ihre Stärken und Fähigkeiten hervorheben. Das stärkt sie und spornt zu weiteren Höchstleistungen an. Studien zeigen, dass ein Übergewicht von positivem zu negativem Feedback (etwa 3 bis 6 zu 1) besonders förderlich ist. Wie oft geben Sie als Führungskraft positives Feedback? Wie ausgewogen ist das Verhältnis zwischen positivem und negativem Feedback in Ihrem Team?

6. **unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen erkennen:** Nur 5–10% aller Entscheidungen werden bewusst getroffen. Daher ist es entscheidend, unbewusste Denkprozesse zu erkennen, um Wahrnehmungsverzerrungen erfolgreich zu minimieren. Unser Gehirn automatisiert Entscheidungen, um Energie zu sparen – deshalb ist niemand frei von Vorurteilen ist. Führungskräfte sollten sich dessen bewusst sein. Bewusste Entscheidungen sind objektiver und fairer, da sie weniger von Gefühlen, Intuition oder automatischen Denkmustern – und damit weniger von Stereotypen und Vorurteilen – beeinflusst werden. Stattdessen basieren sie auf klaren Kriterien, Daten und Fakten. Insbesondere bei Personalentscheidungen wie Einstellungen, Beförderungen oder der Delegation von Aufgaben sollte der Autopilot ausgeschaltet werden. Sonst leidet die Fairness – und damit auch die Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden.

Kernkompetenzen inklusiver Führungskräfte: Ein Kompass

Um Inklusion in Management und Führung erfolgreich zu fördern, haben wir ein Kompetenzmodell entwickelt. Dieses Modell umfasst fünf zentrale Schlüsselkompetenzen, die Führungskräfte stärken und ihnen helfen, eine vielfältige und inklusive Kultur aktiv zu fördern (siehe Abbildung).

1. **Selbsterkenntnis:** Führungskräfte müssen sich ihrer eigenen Stärken, Schwä-

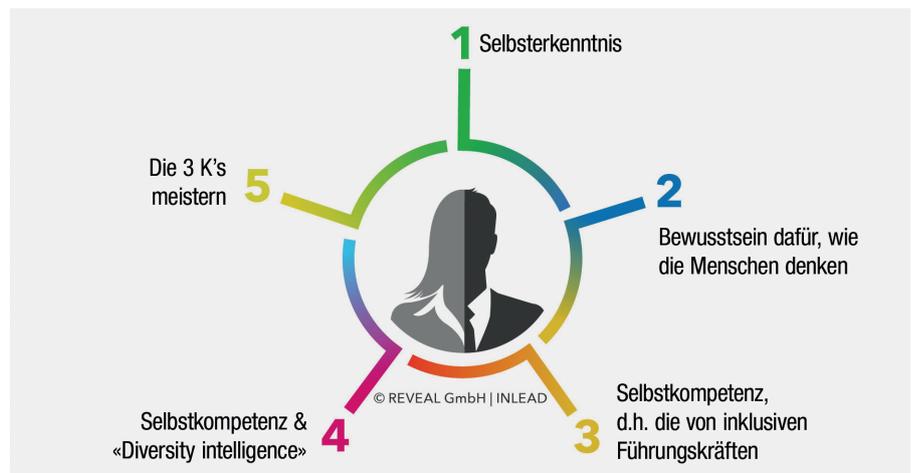


Abbildung: die Kernkompetenzen inklusiver Führungskräfte – Das Kompetenzmodell von INLEAD®

chen, Talente, Werte und Überzeugungen – kurz ihrer Einzigartigkeit – bewusst werden. Nur wer sich selbst gut kennt und zu sich selbst steht, kann Offenheit gegenüber Andersartigkeit zeigen und die Vielfalt im Team wirklich wertschätzen und durch gezielte Massnahmen auch aktivieren.

2. **Bewusstsein für Wahrnehmungsverzerrungen:** siehe Punkt «Unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen erkennen».
3. **Selbstkompetenz:** Mut und Demut sind wesentliche Eigenschaften inklusiver Führungskräfte. Mut bedeutet, zu experimentieren, z.B. indem die Führungskraft Verantwortung delegiert, Teamsitzungen von Mitarbeitenden leiten lässt, sich für alternative und flexible Karrieremodelle einsetzt, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert oder bei der Besetzung einer offenen Stelle bewusst ein untypisches oder weniger «normiertes» Profil wählt. Demut zeigt sich in der Bereitschaft, von anderen zu lernen und deren Expertise anzuerkennen, ohne sich minderwertig oder bedroht zu fühlen. Es bedeutet, offen Fragen zu stellen und Lücken im eigenen Wissen zu akzeptieren.
4. **soziale Kompetenz und Diversitätsintelligenz:** Aktives Zuhören und Empathie gehören zu den wichtigsten sozialen Kompetenzen von Führungskräften. Diversitätsintelligenz bedeutet, die Unterschiede zwischen Menschen – sei es in Bezug auf Persönlichkeit, Geschlecht, Kultur, Generation oder andere Facetten – zu erkennen und wertzuschätzen.

5. **die 3 Ks meistern:** Kommunikation, Kooperation und Konflikte sind wichtige Herausforderungen in jedem Team, treten aber in heterogenen Teams oft verstärkt auf. Führungskräfte müssen in der Lage sein, diese Herausforderungen aktiv anzugehen und ein Umfeld zu schaffen, in dem alle ihre Stärken einbringen können.

Dieses Kompetenzmodell dient nicht nur Führungskräften, sondern auch HR und Personalentwicklern als Leitfaden zur gezielten Förderung von Inklusionskompetenz. Es kann als Grundlage für Coachings, Trainings und andere Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. Wir haben es beispielsweise bei der Entwicklung unserer E-Learning-Module für Führungskräfte eingesetzt.

Fazit

Führungskräfte, die sich fragen, wie sie Wertschätzung, psychologische Sicherheit und Fairness im Alltag fördern können, sind im Wettbewerb um mehr Engagement, Leistung und Fachkräfte besser aufgestellt. Inklusion ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für KMU, und die Fähigkeit, inklusiv zu führen, entscheidet letztlich über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.



AUTOR

Jérôme Oguey, Betriebsökonom FH und mehrfach zertifizierter Coach, ist Gründer und Geschäftsführer von INLEAD®. Er begleitet und befähigt Führungskräfte in Leadership-, Team- und Inklusionsfragen. Zudem berät er Unternehmen und HR-Teams als Experte in der Organisationsentwicklung und der Förderung von inklusiven Arbeitskulturen.