

Kernkompetenzen inklusiver Führungskräfte

Inclusive Leadership: Vielfalt für nachhaltigen Erfolg nutzen

Von Vielfalt allein profitiert niemand. Inklusive Führung ist der Schlüssel zum echten Nutzen von Diversität in Organisationen.

Von Jérôme Oguey

Vielfalt wird immer wieder als Synonym für mehr Kreativität, Innovation und Leistungsfähigkeit in Organisationen dargestellt. Dies ist irreführend. In diesem Artikel befassen wir uns mit der transformativen Kraft inklusiver Führung, die unabdingbar ist, um tatsächlich von der Vielfalt in Teams zu profitieren.

Von Vielfaltsförderung hin zur Inklusionsförderung

Vielfalt – auch Diversität, Heterogenität und Andersartigkeit genannt – birgt zweifellos grosses Potenzial, ist aber keine Garantie für die viel propagierten Vorteile. Damit Organisationen tatsächlich von Vielfalt profitieren und daraus ein sozioökonomischer Mehrwert zum Wohle aller Anspruchsgruppen entsteht, braucht es zusätzlich Inklusion.

In Zeiten, in denen die aktive Förderung von Vielfalt den Führungskräften tagtäglich um die Ohren gehauen wird, ist der Fortschritt langsam und zäh. Schlimmer noch, die Förderung von Vielfalt ruft bei ihnen zunehmend Abwehrreaktionen hervor. Es ist höchste Zeit, den Fokus zu verlagern und auf Inklusion zu setzen.

Was bedeutet Inklusion?

Es lohnt sich, Inklusion z.B. in der Personalpolitik zu definieren, da sie je nach Land und Bereich unterschiedlich verstanden wird. Im schulischen Bereich z.B. bezieht sie sich auf Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen. Im deutschsprachigen Raum wird Inklusion sehr eng mit Menschen mit körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen in Verbindung gebracht. Im wirtschaftlichen Kontext lohnt es sich, Inklusion weiter zu fassen und als ein Konzept zu



Damit Organisationen tatsächlich von Vielfalt profitieren und daraus ein sozioökonomischer Mehrwert zum Wohle aller Anspruchsgruppen entsteht, braucht es zusätzlich Inklusion.

definieren, von dem alle profitieren können. Laut einer Umfrage des amerikanischen Beratungsunternehmens Deloitte aus dem Jahr 2013 fühlten sich 61% der Befragten gezwungen, bestimmte Aspekte ihrer Identität oder gewisse Überzeugungen am Arbeitsplatz zu verbergen oder zurückzuhalten. Das Konzept des «Covering» gilt als Strategie, sich in gesellschaftliche Normen einzufügen, um das Risiko von Diskriminierung, Benachteiligung oder Ungleichbehandlung aufgrund bestimmter Merkmale zu verringern. Aus dieser Umfrage geht hervor, dass weisse heterosexuelle Männer von mehr Inklusion profitieren können, denn

45% von ihnen gaben zu, sich ebenfalls in irgendeiner Weise im Berufsalltag zu verstellen. Von mehr Inklusion profitieren also alle. Es liegt auf der Hand, dass Menschen, die sich aktiv verstellen, sich nicht voll auf ihre Arbeit konzentrieren können, was sich negativ auf ihre Produktivität auswirkt.

Inklusion im Alltag spiegelt sich in einer inklusiven Arbeitskultur wider, in der sich jede und jeder unabhängig von Alter, Genderidentifikation, Sprache, Kultur und Herkunft, aber auch Arbeits-, Denk- und Kommunikationsstil usw. sicher und wertgeschätzt fühlt.

DEFINITIONEN

- **Inklusion** ist ein dynamischer, wechselseitiger Prozess, bei dem sich neue Teammitglieder an das bestehende System anpassen (das ist die Definition von Integration), aber nur bis zu einem gewissen Grad, während das bestehende Team (System) eine gewisse Durchlässigkeit für den Einfluss neuer Teammitglieder aufweisen muss. So können alle von ihren Kompetenzen und Erfahrungen profitieren.
- **Inklusiv führen** bedeutet, so zu führen, dass jedes einzelne Teammitglied sich gesehen, wertgeschätzt, involviert und sicher fühlt, seine Meinung zu äussern und einen Beitrag zum grossen Ganzen zu leisten.
- **Sich «inkludiert» fühlen** bedeutet, sich selbst sein zu können bzw. sein «wahres Selbst» ausdrücken zu können (Einzigartigkeit), ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, und sich dabei als vollwertiges Teammitglied akzeptiert zu fühlen (Zugehörigkeit).

Die Vorteile von Inklusion und inklusiven Arbeitsumgebungen

Erlebte Inklusion im Alltag bringt viele Vorteile mit sich:

- **Aktivierung von Vielfalt:** Inklusion aktiviert Vielfaltspotenzial, steigert Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Kreativität, Innovation und Leistung sowie stärkere Geschäftsbeziehungen.
- **Höhere Produktivität und Zufriedenheit:** In inklusiven Organisationen zeigen Mitarbeitende höheres Engagement und bessere Arbeitsmoral, was Produktivität und Zufriedenheit steigert.
- **Magnet für Talente:** Inklusiv Arbeitsumgebungen reduzieren Fluktuation, verbessern Mitarbeiterbindung und wirken als Talentmagnet für langfristigen Unternehmenserfolg.
- **Erhöhte psychologische Sicherheit und Wohlbefinden:** Psychologische Sicherheit und Wohlbefinden steigen durch weniger Ausgrenzung und Benachteiligung, minimieren Stress und verhindern Kompetenzverlust durch das Abwandern von Talenten.

Inklusive Führung für eine wertschätzende und leistungsorientierte Betriebskultur

Inklusion im Alltag spiegelt sich in Arbeitskulturen und -umgebungen wider. Bei der Schaffung einer menschlich inklusiven – aber durchaus auch leistungsorientierten – Kultur kommt dem Management und den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Führungskräfte prägen durch ihre Vorbildfunktion und Entscheidungskompetenz die Alltagskultur massgeblich – oft unbewusst, aber dennoch entscheidend. Deshalb ist es heute wichtiger denn je, bewusst zu führen.

Die Prämisse von inklusiver Führung

Obwohl inklusive Führung als modern gilt, hat sie meiner Meinung nach ihre Wurzeln in den späten 1960er-Jahren. Hersey und Blanchard, die Gründer des Modells der situativen Führung, legten den Grundstein dafür. Demnach passen Führungskräfte ihren Führungsstil an die

individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden an, damit diese ihr Bestes geben.

Die Kernkompetenzen von inklusiven Führungskräften

Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung in der Entwicklung von Inklusionskompetenz auf Führungsebene haben wir bei INLEAD ein umfassendes Kompetenzmodell entwickelt. Es umfasst fünf Schlüsselkompetenzen, die eine Führungskraft benötigt, um Vielfalt erfolgreich zu aktivieren und zu nutzen.

1. **Selbsterkenntnis:** Die Kenntnis eigener Stärken, Werte und Denkmuster ist grundlegend, um sich für die der anderen zu öffnen.
2. **Bewusstsein über menschliche Denkweisen/Wahrnehmungsverzerrungen:** Die maximale Verarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns ist schnell erreicht. Um handlungsfähig zu bleiben, entwickeln wir

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft



Ihre kompetente Weiterbildungspartnerin für Ihre HR- und Führungslaufbahn

Master of Advanced Studies (MAS)

- Human Resource Management
- Leadership & Change Management (modular)
- Erwachsenenbildung und Bildungsmanagement
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Diploma of Advanced Studies (DAS)

- Bildungsmanagement

Vorbereitungs- und Fachkurse

- HR-Fachfrau/HR-Fachmann mit eidg. FA
- HR-Assistentin/HR-Assistent mit Zertifikat HRSE
- Datenanalyse im HRM - Einstieg in HR Analytics
- Arbeitsrecht
- Lohnsachverständige
- Erfolgsfaktor Fokus und Aufmerksamkeit

Certificate of Advanced Studies (CAS)

- Führungskompetenz entwickeln
- Moderne Personal- und Organisationsentwicklung
- Going Teal – Selbstorganisation für die agile Praxis
- Digitalisierung und digitale Führung im HRM
- Laufbahnbegleitung
- Integriertes Personalmanagement in kleinen Unternehmen
- Diversity- und Gleichstellungskompetenz
- Selbstmanagement-Kernkompetenz in der neuen Arbeitswelt
- Change Management
- Agile Interessenvertretung der Arbeitnehmenden
- Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement

Weitere Infos: info.wirtschaft@fhnw.ch, T +41 62 957 20 77, www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo





Fünf Schlüsselkompetenzen, die eine Führungskraft benötigt, um Vielfalt erfolgreich zu aktivieren und zu nutzen.

Abkürzungen oder Vereinfachungen, mit anderen Worten: wir bilden Vorurteile. Das Bewusstsein darüber hilft, unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen zu minimieren.

3. Selbstkompetenz: Mut zu akzeptieren, dass man allein nicht alles weiss, und Demut im Meinungs austausch sind einige Merkmale inklusiver Führungspersönlichkeiten.

4. Soziale Kompetenz und «Diversity Intelligence»: Aktives Zuhören und Einfühlungsvermögen gehören zu den Schlüsselkompetenzen. Der Begriff «Diversity Intelligence» steht für das Wissen um die Andersartigkeit und die Unterschiede, z.B. zwischen Persönlichkeitstypen und Denkstilen, aber auch zwischen Gendern, Generationen und Kulturen.

5. Die 3 Ks meistern: Kommunikation, Kooperation und Konflikt sind die täglichen Herausforderungen, die die Heterogenität in Teams verstärken und von der Führung aktiv bewältigt werden müssen.

Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

1. Das optimale Mass an Vielfalt festlegen: Unabhängig von der sozialen Verantwortung sollten Führungskräfte überlegen, welche Vielfalt für die Erfüllung der Teamaufgabe von Vorteil ist.

2. Intensive Auseinandersetzung mit den Teammitgliedern: Führungskräfte sollten sich intensiv mit den Teammitgliedern auseinandersetzen, um bisher unentdeckte Vielfalt im Team zu erkennen.

3. Entscheidungen möglichst ohne Bias treffen: Niemand ist unverzerrt. Wichtige Entscheidungen, insbesondere solche, die Teammitglieder und Personen betreffen, sollten bewusst und ohne Zeitdruck unter Berücksichtigung wahrscheinlicher Präferenzen oder Vorurteile getroffen werden.

4. Führung zum Metier machen: Die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt in Verbindung mit dem technologischen/digitalen Fortschritt und die steigenden Ansprüche der Mitarbeitenden erfordern eine Professionalisierung und Konzentration der Führungskräfte auf ihre Kernaufgaben.

5. V & I als Veränderungsprozess: Die Förderung von Vielfalt und Inklusion erfordert ein gezieltes Management als Veränderungsprozess, der sich zunächst negativ auf die Produktivität auswirken kann.

6. Selbsterkenntnis entwickeln: Wenn Führungskräfte sich ihrer eigenen Stärken und Nicht-Stärken bewusst sind und diese akzeptieren, öffnen sie sich für das Wissen und die Talente anderer.

7. Teammitglieder einbinden: Auch Teammitglieder können zu mehr Inklusion im Alltag beitragen und so ein faires Miteinander ermöglichen. Die Förderung von Inklusion eignet sich hervorragend als Thema für eine Teamentwicklung.

Fazit

Inklusive Führung schafft nicht nur eine inklusive Arbeitskultur, sondern treibt auch Produktivität und Mitarbeiterbindung voran. Inklusion ist lernbar und die Zukunft der Führung inklusiv.



Mut zu akzeptieren, dass man allein nicht alles weiss, und Demut im Meinungs austausch sind einige Merkmale inklusiver Führungspersönlichkeiten.



Jérôme Oguey, Betriebsökonom FH und zertifizierter Coach, ist Gründer und Geschäftsführer von INLEAD®. Er begleitet Unternehmen als Experte in der Führungs- und Organisationsentwicklung.

Zudem bildet er als Trainer und Dozent Führungskräfte in Leadership und Inklusionsmanagement aus.