



HR und Leadership

Vielfalt: die kritische Rolle der Führung (2/3)

05. Juni 2019

Vielfalt bildet einen fruchtbaren Boden im Unternehmen. Vielfalt ohne Inklusion bringt jedoch keinen Vorteil mit sich. Inklusion bedingt eine Unternehmenskultur, in der jede und jeder sich unabhängig von Geschlecht, Alter, Kultur, Persönlichkeit oder Meinung wertgeschätzt und sicher fühlt. Die Verantwortung, eine solche Kultur zu gestalten und zu erhalten sowie daraus einen Wettbewerbsvorteil zu ziehen, liegt beim Kader und den Teamleitenden des Unternehmens.



Die kritische Rolle der Führung im Umgang mit Vielfalt (Symbolbild)

Inklusive Arbeits- und Unternehmenskultur

Entscheidend ist also die Führung und wie sie mit Andersartigkeit umzugehen weiss. Sie muss die Diversität sinnvoll bündeln, um das darin brach liegende Potenzial in einen Mehrwert für das Unternehmen zu verwandeln. Denn ohne ihr tagtägliches Handeln bleibt die Inklusion auf der Strecke. Eine solche inklusive Arbeits- und Unternehmenskultur verlangt eine adäquate Führung – eine Führung, die sogenannte Inklusionskompetenzen miteinbezieht.

Adäquater Umgang mit Andersartigkeit

Inklusiv agierende Führungspersönlichkeiten reflektieren sich selbst und verfügen über überdurchschnittliche Menschenkenntnisse. Sie zeigen ausgesprochenes Fingerspitzengefühl im Umgang mit Persönlichkeits-, Erfahrungs- und Meinungsvielfalt, Geschlechter- und Generationenvielfalt, Sprach- und Kulturvielfalt sowie Arbeitsmodellen mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden, insbesondere den agilen. Inklusionskompetenz setzt sich somit zusammen aus unterschiedlichen führungsrelevanten Fähigkeiten:

- **Selbstkenntnis und bewusst getroffene Entscheidungen:** Eine inklusive Führungsperson hat hohe Selbstkenntnis entwickelt. Sie ist sich der mentalen Abkürzungen, Stereotypen und Vorurteile bewusst, die automatisch und unbewusst ablaufen und die eigene Urteilsfähigkeit prägen. Sie trifft dank dieser Bewusstheit bessere Entscheidungen. So z.B. in den kritischen Phasen des Talent-Life-Cycle wie der Rekrutierung, der Bewertung des Potenzials oder der Leistung bei Beförderungen von Talenten: Mit dem Ziel, die bestmögliche Auswahl (und somit die am wenigsten voreingenommene) zu treffen, hinterfragt sie das eigene Urteil und holt sich die Einschätzungen ihrer Kollegen und Kolleginnen hinzu.
- **Mut zu Bescheidenheit und Selbstreflexion:** Inklusive Vorgesetzte haben grosse Sensibilität für den Anderen entwickelt, z.B. weil sie selbst auch schon in der Haut des Anderen steckten bzw. sich in der Minderheit befanden. Das macht bescheiden und demütig. Sie wissen, dass sie nicht alles wissen und nehmen diesen Zustand offen und gelassen an. Durch die Kenntnis der eigenen Stärken und Grenzen erkennen sie die ergänzenden Stärken der Teammitglieder und wissen sie zu nutzen. Auch bitten sie aktiv und häufig um Feedback. Das erfordert Mut.
- **Sozial- und Führungskompetenzen:** Die inklusive Führungskraft verkörpert und befürwortet einen partizipativen Führungsstil, der kollektives Handeln wertschätzt und sich daran orientiert. Sie hat verstanden, dass das Verhalten bzw. die Leistung jedes einzelnen von seiner Persönlichkeit, seinen Erfahrungen, Zielen und Bestrebungen abhängt; dass aber auch Geschlechterrolle, Alter, Herkunftskultur und viele weitere Elemente mitspielen. Sie ist in der Lage, sich den Personen und Situationen, die sie antrifft, entsprechend anzupassen.
- **Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen:** Verschiedene Persönlichkeiten, Ideen und Meinungen verstärken den Bedarf nach Kommunikation und machen diese gleichzeitig anspruchsvoller. So braucht die inklusive Führungskraft ein ausgeprägtes Gespür für Kommunikation gepaart mit Einfühlungsvermögen, so dass aufkeimende Konflikte konstruktiv mit allen Beteiligten bereinigt werden können.
- **Definierte Spielregeln der Zusammenarbeit:** Die inklusive Führungskraft schafft beharrlich an einer Arbeitsumgebung, in der alle sich in ihrer Individualität und Unterschiedlichkeit wertgeschätzt fühlen. Sie sorgt für die Einhaltung festgelegter Regeln der fairen Zusammenarbeit und verfolgt den eingeschlagenen Weg der Diversität konsequent. So achtet bei Teamsitzungen der/die inklusive Teamleiter/in auf die Gruppendynamik. Er/sie stellt sicher, dass alle aktiv teilnehmen und, dass keiner die Debatte dominiert, unangemessene Kommentare abgibt oder anderen ins Wort fällt. Dieses vertrauensbildende Klima ermöglicht es daher allen, sich für die Erfüllung der Teammission aktiv zu engagieren.

Fazit

Will ein Unternehmen tatsächlich von Vielfalt profitieren, muss es seine Organisationskultur weiterentwickeln und die Inklusionskompetenz seiner Führungskräfte aktiv fördern. Denn diese sind das Herzstück einer tagtäglich gelebten Inklusion und somit einer, von loyalen und vollumfänglich engagierten Mitarbeitenden geprägten Unternehmenskultur. Nur so erzielen heterogene Teams und Organisationen erhöhte Leistung, mehr Innovation, qualitativ bessere Lösungen und somit einen langfristigen Wettbewerbsvorteil.

Lesen Sie auch Teil 1 meiner Beitragsserie: ["Vielfalt entscheidet über Geschäftserfolg"](#).

###

Quellen und weiterführende Informationen

[McKinsey & Company \(2018\). Delivering through diversity.](#)

[Deloitte \(2016\). The six signature traits of inclusive leadership.](#)

Möchten Sie Ihr Führungsverständnis reflektieren sowie Inklusion als Führungsaufgabe in Ihrem Unternehmen

bewusst gestalten? Im [CAS FH in Leadership Advanced](#) diskutieren Sie die Eigenschaften und Kompetenzen von inklusiv agierenden Führungskräften (inclusive leaders) und tauschen sich über Möglichkeiten aus, diese weiterzuentwickeln.

Thema: [HR und Leadership](#)

Autor: [Jérôme Oguey](#)

Datum: 05. Juni 2019

Schlagworte: [Führung](#), [Unternehmenskultur](#), [Zusammenarbeit](#)

Verwandte Artikel

Lücken im Lebenslauf

Waren Sie mal länger auf Reisen, haben Elternzeit genommen, oder waren arbeitslos? Dann haben Sie sich vermutlich die Frage gestellt, wie Sie mit den daraus entstehenden Lücken im Lebenslauf am besten umgehen sollen. Wie sehr können uns Lücken schaden?

Regula von Büren | 26. Juni 2019
Wirtschaftspsychologie

Wenn Führungskräfte Anglizismen verwenden

Haben Sie Ihre Teammitglieder schon einmal für ihre „Soft Skills“ gelobt oder zu ihrer „Performance“ gratuliert? Dann kommen Sie vielleicht unglaublicher rüber, als Sie denken. Wenn Sie noch nie darüber nachgedacht haben, wie Sie wirken, wenn Sie

Irene Willi | 24. Juni 2019
HR und Leadership

Vielfalt Geschichte

Vielfalt, c
Munde. K
Wirtschaft
Thema ge
gar getag
Bedeutsa
Jérôme Og
HR und Le

0 Kommentare

Kalaidos FH

1 Anmelden ▾

Empfehlen

Tweet

Teilen

Nach Neuesten sortieren ▾



Die Diskussion starten...

ANMELDEN MIT



ODER MIT DISQUS EINLOGGEN (?)

Name

Schreiben Sie den ersten Kommentar.

Abonnieren Disqus deiner Seite hinzufügen Disqus hinzufügen Hinzufügen

DISQUS

Datenschutzerklärung von Disqus Datenschutzerklärung Datenschutz

Autor/in



Jérôme Oguey

Betriebsökonom FH,
zertifizierter Coach ICF PCC,
DAS in Angewandter
Psychologie, Gründer und
Geschäftsführer von INLEAD –
leaders leveraging diversity

[Meine Posts \[2\]](#)

Schlagwörter

[Führung](#) [Human Resources Management](#)
[Führungskraft](#) [Personalentwicklung](#)
[Leadership](#) [Digitalisierung](#)
[Organisationsentwicklung](#) [Selbstführung](#)
[Kommunikation](#) [Zusammenarbeit](#) [Organisation](#)
[Mitarbeitende](#) [Unternehmenskultur](#)
[Rekrutierung](#) [Management](#) [Lernformen](#)
[Employer Branding](#) [Change Management](#) [Coaching](#)
[Wirtschaftspsychologie](#) [Laufbahncoaching](#)
[Agilität](#) [Weiterbildung](#) [Teamentwicklung](#)
[Forschung](#)

