

HR und Leadership

Haupt Herausforderungen der Inklusion: die 3 Ks (4/4)

04. September 2019

Inklusion sei der Schlüssel zum Erfolg, wenn es um Vielfalt geht – so heisst es zumindest. Aber welche konkreten Herausforderungen gilt es zu meistern, damit Inklusion tatsächlich in einem Unternehmen entstehen kann?



Die 3 Ks – Kommunikation, Kollaboration und Konflikt – stellen die Haupt Herausforderungen im Teamalltag dar. (Symbolbild)

Inklusion nimmt den Einzelnen als gleichberechtigt wahr, unabhängig von Geschlecht, Alter, oder Herkunft, von Religionszugehörigkeit oder Bildung, von eventuellen Behinderungen oder sonstigen individuellen Merkmalen. Dadurch fühlen sich alle Mitglieder einer Organisation wertgeschätzt und werden sich für das Team und seine Mission voll engagieren. Inklusion gilt daher als der wichtigste und wirkungsvollste Hebel für Mitarbeiterengagement und somit für Höchstleistung in Organisationen.

Die 3 Ks: Kommunikation, Kollaboration, Konflikt – die Haupt Herausforderungen

Die 3 Ks der Inklusion stellen die Haupt Herausforderungen im Berufsalltag dar. Das erfolgreiche Managen der 3Ks ist Chefsache, verlangt aber einiges an Fingerspitzengefühl. Die unterschiedlichen Persönlichkeiten, Arten des Denkens, Erfahrungen und Meinungen in Organisationen erschweren nämlich die Kommunikation sowie die Kollaboration und erhöhen das Risiko für Konflikte unter den Mitarbeitenden. Betrachten wir die 3 Ks im Folgenden etwas genauer.

1. Kommunikation

Menschen kommunizieren unterschiedlich – je nach sozialem oder kulturellem Hintergrund, Persönlichkeit, Alter oder Geschlecht. Das ist verständlich. Das gemeinsame Vereinbaren von Kommunikations- und Verhaltensregeln ("Spielregeln") ermöglicht, die Leitplanken des Kommunizierens festzulegen.

Führungskräfte sind gut beraten, eine wertschätzende sowie lösungs- und stärkenorientierte Kommunikation zu pflegen. So können sie mit gutem Beispiel im Alltag vorangehen und wirken als Vorbild glaubwürdig. Führungskräfte, die zu einem direktiven bzw. durchsetzungsstarken Kommunikationsstil tendieren, sollten sich darum bemühen, eine echte Dialogkultur zu pflegen. Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten lassen sich gezielt und anhand von konkreten Führungssituationen trainieren. Erfolgskritischer Faktor spielt dabei die Selbsterkenntnis: Wer sein Kommunikationsverhalten gut kennt, kann auch auf andere Arten des Kommunizierens besser eingehen.

2. Kollaboration

Auf eine sehr natürliche und unbewusste Weise sucht der Mensch die Nähe von anderen, die ihm ähnlich sind (Similar-to-Me-Effekt). Im Berufsalltag aber entscheidet er selten selber, mit wem er arbeitet. In einem heterogenen Team wird er eher mit Menschen arbeiten, die ihm nicht ähnlich sind. Daher wird er unbewusst, und auch wenn er bis anhin als absoluter Teamplayer galt, tendenziell lieber allein arbeiten als mit den "anderen".

Führungskräfte, die sich dieser Dynamik bewusst sind, können ihr aktiv entgegenwirken. Die Krux dabei ist, dass sie selber der gleichen natürlichen Tendenz unterliegen. Sie müssen sich ihrer eigenen Präferenzen für gewisse Mitarbeitende also absolut bewusst werden, sonst laufen sie Gefahr, parteiisch in der Delegation von Aufgaben zu sein und dadurch "präferierte" Mitarbeitende gegenüber anderen zu bevorzugen.

Um eine Zusammenarbeit attraktiv zu gestalten, empfiehlt sich für die Führungskraft, die zur erfolgreichen Bewältigung der Mission notwendigen Stärken und Erfahrungen transparent offen zu legen. So zeigt sie, wie die Beteiligung jedes/r Einzelnen aufgrund seiner eigenen Erfahrung und Kompetenzen aussehen wird. Dadurch hebt sie die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und den Beitrag jedes Einzelnen zum gemeinsamen Erfolg hervor. So kann sie das Team zur Höchstleistung befähigen.

3. Konflikt

Das durch unterschiedliche Persönlichkeiten, Denkart, Erfahrungen und Werte erhöhte Konfliktpotenzial muss von der Führungskraft eines heterogenen Teams aktiv gemanagt werden, will sie dessen Leistungs- und Innovationspotenzial voll ausschöpfen. Sie muss nicht nur [Herangehensweise und Werkzeuge des Konfliktmanagements](#) beherrschen, sondern sich auch ihrer kritischen Rolle in der Schlichtung klar sein. Es geht nicht darum, den Konflikt zu lösen, sprich eine Entscheidung zu treffen. Dies führt zwangsläufig zu Gewinnern und Verlierern. Es geht vielmehr darum, den Prozess der Konfliktlösung aktiv zu begleiten, in die Rolle des Mediators hineinzuschlüpfen und so einen Konsens für die betroffenen Parteien zu ermöglichen. Ein klar definierter Rahmen, wie bei Meinungsverschiedenheiten miteinander umgegangen wird, ist sicher bei Konflikten sehr hilfreich. Dieser unterstützt die Lösungsfindung und ermöglicht dem Team, sich selber zu regulieren (Self-Empowerment).

Fazit

Solche delikaten Herausforderungen adäquat zu meistern, fallen [empathischen und kommunikativen Führungskräfte](#) in der Regel leichter. Da kommen ihre Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und ihre offene und dialogorientierte Haltung voll zum Tragen. Die gute Nachricht ist, dass auch durchsetzungsstarke und introvertierte Führungskräfte ihre Agilität in der Einnahme unterschiedlicher Rollen dank individuellem Training bewusst weiter entwickeln können.

Lesen Sie auch:

["Vielfalt entscheidet über Geschäftserfolg – Teil 1"](#)

["Vielfalt: die kritische Rolle der Führung – Teil 2"](#)

["Vielfalt: Inklusion oder Integration? – Teil 3"](#)

Quellen und weiterführende Informationen

Rosenberg, M.B. (2016) Gewaltfreie Kommunikation (12.Aufl.) Paderborn: Junfermann Verlag.

Schöb, A. (2013). Integration und Inklusion <http://www.inklusion-schule.info/inklusion/integration-und-inklusion.html>, 04.07.2019

Schwarz, G. (2013). Konfliktmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulz von Thun () Miteinander reden. (48. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

###

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: 04. September 2019

Schlagworte: [Führung](#), [Kommunikation](#), [Zusammenarbeit](#), [Vielfalt](#)

Verwandte Artikel

Virtuelle und reale Bürowelten (1/2)

Die Digitalisierung verändert die Art, wie wir arbeiten. Annina Coradi und Muriel Bouakaz, zwei Forscherinnen und Designer der Office Akademie der Witzig The Office Company erzählen über Innovation am Arbeitsplatz, Post-it und die Mafia.

Regula von Büren | 11. September 2019

Wirtschaftspsychologie

Leadership Barometer 2019 – Alle auf Kurs?

Wie gut sind Unternehmen in der Schweiz in Bezug auf aktuell und in der Zukunft gefragte Kompetenzen und Werte aufgestellt? Wo gibt es Handlungsbedarf? Und wie steht es um die Zuversicht, potentielle Lücken zu schliessen? Um diese Fragen zu beantworten, hat die

Irene Willi | 09. September 2019

HR und Leadership

Vielfa Inklus

Inklusion es um Vi Aber was das Erfol Integratio unterschied

Jérôme Og

HR und Leadership

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 hinzufügenDisqus hinzufügenHinzufügen

Datenschutzerklärung von DisqusDatenschutzerklärungDatenschutz

DISQUS

Teilen

Autor/in



Jérôme Oguey

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

leaders leveraging diversity

[Meine Posts \[4\]](#)

Schlagwörter

Führung Human Resources Management Führungskraft
Digitalisierung Leadership Personalentwicklung
Organisationsentwicklung Selbstführung
Kommunikation Zusammenarbeit
Unternehmenskultur Organisation
Rekrutierung Mitarbeitende Lernformen
Management Employer Branding
Change Management Coaching
Wirtschaftspsychologie Laufbahncoaching
Unternehmensführung Geschäftsleitung Agilität
Weiterbildung

