

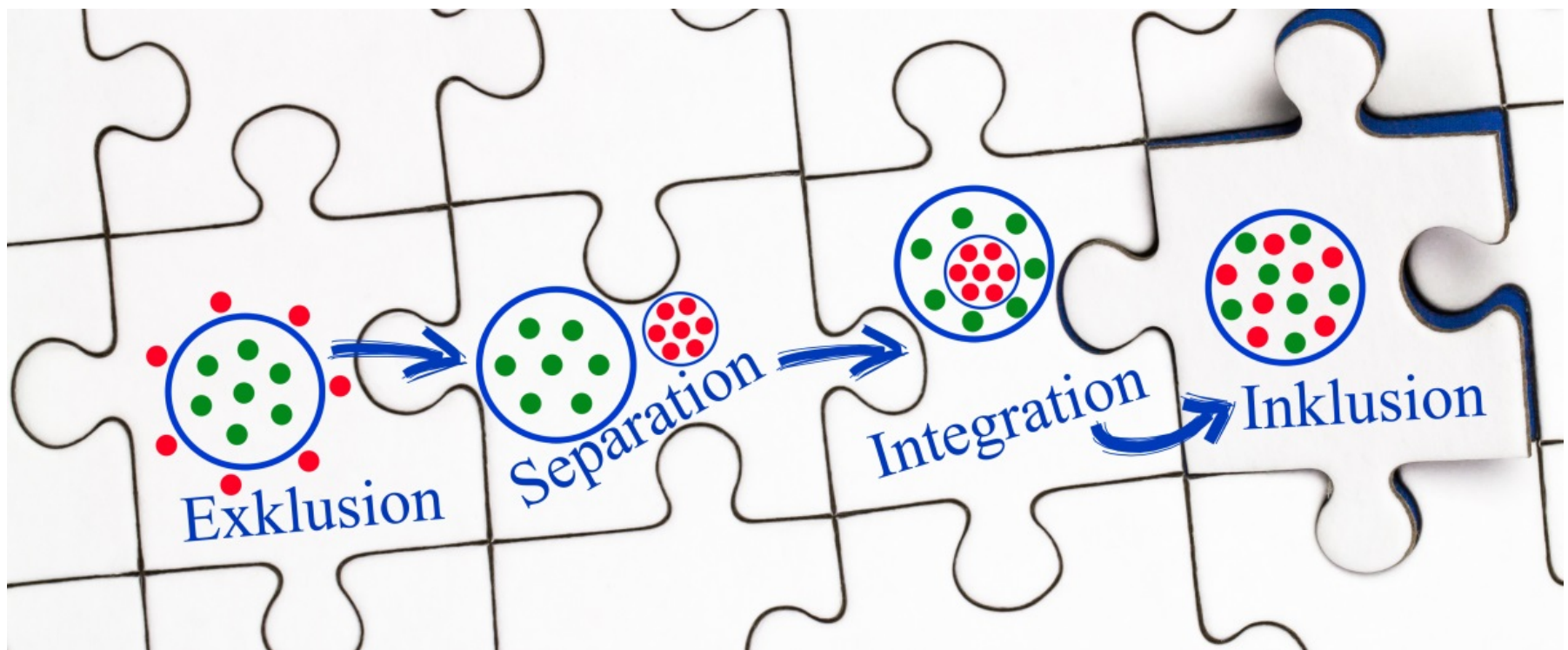


HR und Leadership

Vielfalt: Integration oder Inklusion? (3/4)

05. August 2019

Inklusion sei der Schlüssel zum Erfolg, wenn es um Vielfalt geht – so heisst es zumindest. Aber was genau bedeutet Inklusion? Hiess das Erfolgsrezept bis anhin nicht Integration?



Integration und Inklusion sind zwei unterschiedliche Konzepte (Symbolbild)

Anpassung versus Gleichberechtigung

Integration und Inklusion werden im Kontext von Diversity oftmals als Synonyme verwendet. Sie sind jedoch zwei unterschiedliche Konzepte. Integration bedeutet, dass eine Minderheit in das bestehende System einer relativ homogenen Mehrheit integriert werden muss. Das heisst, dass der Einzelne sich anpassen muss, um ein vollwertiges Mitglied des Systems zu werden (Schöb, 2013). Folgt z.B. ein neues Mitglied in einem bestehenden Team nicht den herrschenden Teamregeln, wird es von der Gruppe mit grösster Wahrscheinlichkeit ausgegrenzt. Anders gesagt heisst es für das neue Mitglied: Füge dich oder du gehst unter.

Wir kennen diesen Mechanismus auch auf politischer Ebene. Die Schweiz gilt als Zuwanderungsland für Asylsuchende und Menschen mit Migrationshintergrund. Von ihnen wird erwartet, dass sie die Schweizer Grundwerte respektieren und sich an die sozialen und demokratischen Prinzipien des Landes halten. Das ist Integrationspolitik. Wer sich nicht daran hält, riskiert den Landesverweis. Inklusion hingegen nimmt den Einzelnen als gleichberechtigt wahr, unabhängig von Geschlecht, Alter oder Herkunft, von Religionszugehörigkeit oder Bildung, von eventuellen Behinderungen oder sonstigen individuellen Merkmalen.

Inklusion als Hebel für Mitarbeiterengagement

Auch mit Inklusion ist eine gewisse Anpassung des Einzelnen durch die Annahme von bestehenden Werten und Arbeitsprinzipien verbunden, aber nicht nur. Nur wenn sich die Arbeitskultur zu einem gewissen Grad allen Teammitgliedern entgegenkommt, entwickelt sich ein offener, wechsel- und gegenseitiger Lernprozess, so dass sich dank dem Einfluss des Einzelnen alle, sowohl Teammitglieder als auch Führungskräfte, weiterentwickeln. Die dazu notwendige Bereitschaft wird massgebend von der Führung geprägt und vorgelebt. Dadurch können sich alle Mitglieder eines Teams oder einer Organisation wertgeschätzt und sicher fühlen. Nur so werden sich alle voll und ganz für das Team und seine Mission engagieren. Inklusion gilt daher als wichtigster und wirkungsvollster Hebel für Mitarbeiterengagement und somit für Höchstleistung in Organisationen.

Wir erinnern uns an die verheerenden Zahlen der aktuellen [Gallup-Studie](#). Bei dieser wird die Zahl der "nicht-engagierten" Mitarbeitenden auf 70 Prozent geschätzt. Diese leisten sogenannten Dienst nach Vorschrift. Die übrigen Mitarbeiterkategorien "konstruktiv-engagiert" und "destruktiv-engagiert" sind ähnlich stark in Unternehmen vertreten. Ihre Kräfte annullieren sich also. Dank inklusiven Führungs- und Zusammenarbeitspraktiken kann ein Unternehmen den Anteil an "konstruktiv-engagierten" Mitarbeitenden erhöhen, was einen vielfachen Zuwachs an Leistungsfähigkeit und Innovation bedeutet.

Fazit

Eine Firma, die keine dezidierte Inklusionsstrategie verfolgt, verpasst es, Vorteile aus der Heterogenität ihrer Organisation zu ziehen und riskiert zudem, wichtige Talente zu verlieren. Sie ist daher gut beraten, die Inklusionskompetenz ihrer Führungskräfte gezielt und aktiv zu fördern.

Im letzten Teil dieser Beitragsserie erfahren Sie, welche konkreten Herausforderungen es zu meistern gilt, damit Inklusion tatsächlich in einem Unternehmen entstehen kann.

Lesen Sie auch:

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

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

["Haupt Herausforderungen der Inklusion: die 3 Ks - Teil 4"](#)

###

Quellen und weiterführende Informationen

[Gallup Engagement Index 2018](#)

[Schüb, A. \(2013\). Integration und Inklusion](#)

[Soziale Inklusion](#)

*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](#)

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

Haupt der In

Inklusion es um Vi Aber wel gilt es zu tatsächlic kann? Di

Jérôme Og

HR und Le

0 Kommentare

Kalaidos FH

 Anmelden ▾

 Empfehlen

 Tweet

 Teilen

Nach Neuesten sortieren ▾



ANMELDEN MIT



ODER MIT DISQUS EINLOGGEN 

Schreiben Sie den ersten Kommentar.

 Abonnieren  Disqus deiner Seite hinzufügen  Disqus hinzufügen  Hinzufügen



 Datenschutzerklärung von Disqus  Datenschutzerklärung  Datenschutz

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](#)

