

New Work und Inklusion

Eine visionäre Strategie
für eine neue Arbeitswelt 4.0

Impulse für Führung, Personal-
management, Beauftragte
und Umsetzer von Inklusion
im Unternehmen

- 03 Grußwort
Von Jürgen Dusel
- 04 Intro
04 Think different – Worauf es wirklich ankommt!
05 Rights into action – Worum geht es?
- 09 Neuer Leitgedanke
Die UN-Behindertenrechtskonvention
- 12 Arbeitsvision
12 New Work und Inklusion
14 I – V Neue Mindsets
- 22 Neue Denkfigur Transformation
New Work – Raum für Neues
- 26 Future Room
Das Inklusive Unternehmen
- 27 Ansätze für Führung und Inklusion
Anregung zur Mitwirkung
- 30 Job Carving
- 32 Follow Up
Inklusion im Unternehmen wirksam umsetzen
- 34 Kontakt
- 35 Impressum

Sehr geehrte Damen und Herren,

Fachkräftemangel – das ist eine reale Herausforderung, der sich alle Unternehmen stellen müssen. Gute ausgebildete Arbeitskräfte werden händeringend gesucht. Zwar gibt es so viele Menschen mit Behinderungen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen wie nie zuvor. Dennoch kommt die positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt nicht in dem Maße bei ihnen an, wie es eigentlich sein sollte. Nicht nur ist ihre Arbeitslosenquote höher, auch die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit ist länger.

Das passt nicht zusammen und daran müssen wir dringend arbeiten. Denn weder aus sozialer noch aus wirtschaftlicher Perspektive ist dieser Widerspruch zu verstehen. Es ist kaum nachvollziehbar, warum eine Volkswirtschaft nicht alle Potenziale, die ihr zur Verfügung stehen, nutzt – auch im Hinblick auf den demografischen Wandel.

Daher: Seien sie innovativ! Trauen Sie sich zu mehr Inklusion und Vielfalt! Nur wenn Sie Inklusion in Ihren Unternehmen und Betrieben tatsächlich leben, stärken Sie nachhaltig Ihre Innovationskraft und machen sich fit für die Zukunft.

Ich wünsche der Beratungs- und Inklusionsinitiative Hamburg, die dieses Thema konsequent voranbringt, viel Aufmerksamkeit und Erfolg für ihre weitere Beratungsarbeit.

Ihr



Jürgen Dusel

Beauftragter der Bundesregierung
Für die Belange von Menschen mit Behinderungen

Intro

Think different – Worauf es wirklich ankommt!

Arbeitswelt 4.0 – Raum
für Innovation und Inklusion!
Was schafft die Basis für
Inklusion im Unternehmen?
Was schafft die Basis für
Veränderung und Neues?

Diese Fragen stellen sich heute und sie gehören zusammen.

Die große Digitale Transformation treibt Unternehmen und ihre Organisationen in Veränderung. Unsere Arbeits- und Gesellschaftswelt ist im Umbruch. Unternehmen können im digitalen Zeitalter nicht mehr abgekoppelt von globalen Strömungen agieren. Die großen Treiber Technologie, Umwelt, Demografie und Markt stellen uns mittelfristig vor neue Herausforderungen und Aufgaben.

Dafür gibt es keine Patentrezepte. Umso mehr ist eine Auseinandersetzung mit der Unternehmens-Identität gefragt, genaugenommen einer Business-Entscheidung und Haltung, aus der sich ein Zukunftsbild des Unternehmens entwerfen und gestalten lässt.

Hier geht es um ein Denken, das »integral« ist, das weiter blickt, das zu neuen Einsichten und Zusammenhängen kommt und so neue Handlungsoptionen geltend machen kann – für Inklusion im Unternehmen!

Neu Denken – anders Handeln
– mit dem Blick auf Arbeit 4.0
und 4.1 (die Welt von über-
morgen) heißt für Mensch und
Unternehmen vor allem,
Zusammenhänge verstehen,
Möglichkeiten des Entscheidens
und des Handelns sehen,
Chancen geben und sich »neu
erfinden dürfen«. Weil es darum
geht, sich und unsere Systeme
zukunftsfähig zu machen!

Schließlich wird es darum gehen, Menschen mit und ohne Behinderung
mitzunehmen, sie einzubeziehen, sie zu beteiligen und Ihnen eine Option
für ein nachhaltiges Arbeiten und Zusammenarbeiten zu ermöglichen.

Rights into action – Worum geht es?

Aus der Beratungsarbeit ergeben sich täglich neue Fragen und
Überlegungen zur beruflichen Teilhabe und Inklusion im Unternehmen.

Wir reden viel von Inklusion. Aber machen wir sie auch? Sind wir bereit für eine neue Arbeits- und Organisationskultur?

Hier zeigt sich: Inklusion ist kein Masterplan, der eins zu eins und funktionsgleich auf jede Organisationsform umsetzbar ist; noch ist Inklusion ein formales Anwendungsverfahren, das einer bestimmten Abfolge und Chronologie folgen kann. Genau das macht die Umsetzung und Verankerung von Inklusion im Unternehmen zu einer hochkomplexen Entscheidungs- und Handlungsaufgabe.

BIHA Hamburg hat dazu bereits im ersten Schritt eine Strategische Handlungsempfehlung für Unternehmen entworfen, (verfügbar unter www.faw-biha.de) die Inklusion aus Organisationssicht in den Blick nimmt. Ein ganzheitlicher und systemischer Ansatz stellt Inklusion in den Kontext von Person und Struktur, von Beziehung und Netzwerk. Formuliert Inklusion als Strategieraufgabe und schlägt dafür konkrete Handlungsinstrumente vor.

Schon an dieser Stelle wird deutlich: Inklusion ist eine Gesamtaufgabe. Es reicht nicht, Bestände und Prozesse zu optimieren. Inklusion bedeutet vorrangig einen Gedanken- und Einstellungswechsel (Mindset-Entwicklung), der in der Unternehmens-Identität wiederkehrt und so die Basis für neue Handlungsoptionen darstellt.

Inklusion fragt nach einem Zukunftsbild des Unternehmens.

Damit setzt BIHA Hamburg einen neuen Akzent und stellt Inklusion in den Kontext von New Work.

Transformation der Organisation, Kulturwandel im Unternehmen,

eine neue Arbeitsvision New Work, sind große Überschriften und können viel mehr sein als abstrakte Formeln und globale Hinweisschilder im Unternehmen.

Diese Kontexte mit Blick auf neue Arbeitsformen finden bisher kaum Eingang in kleine und mittelgroße Unternehmen.

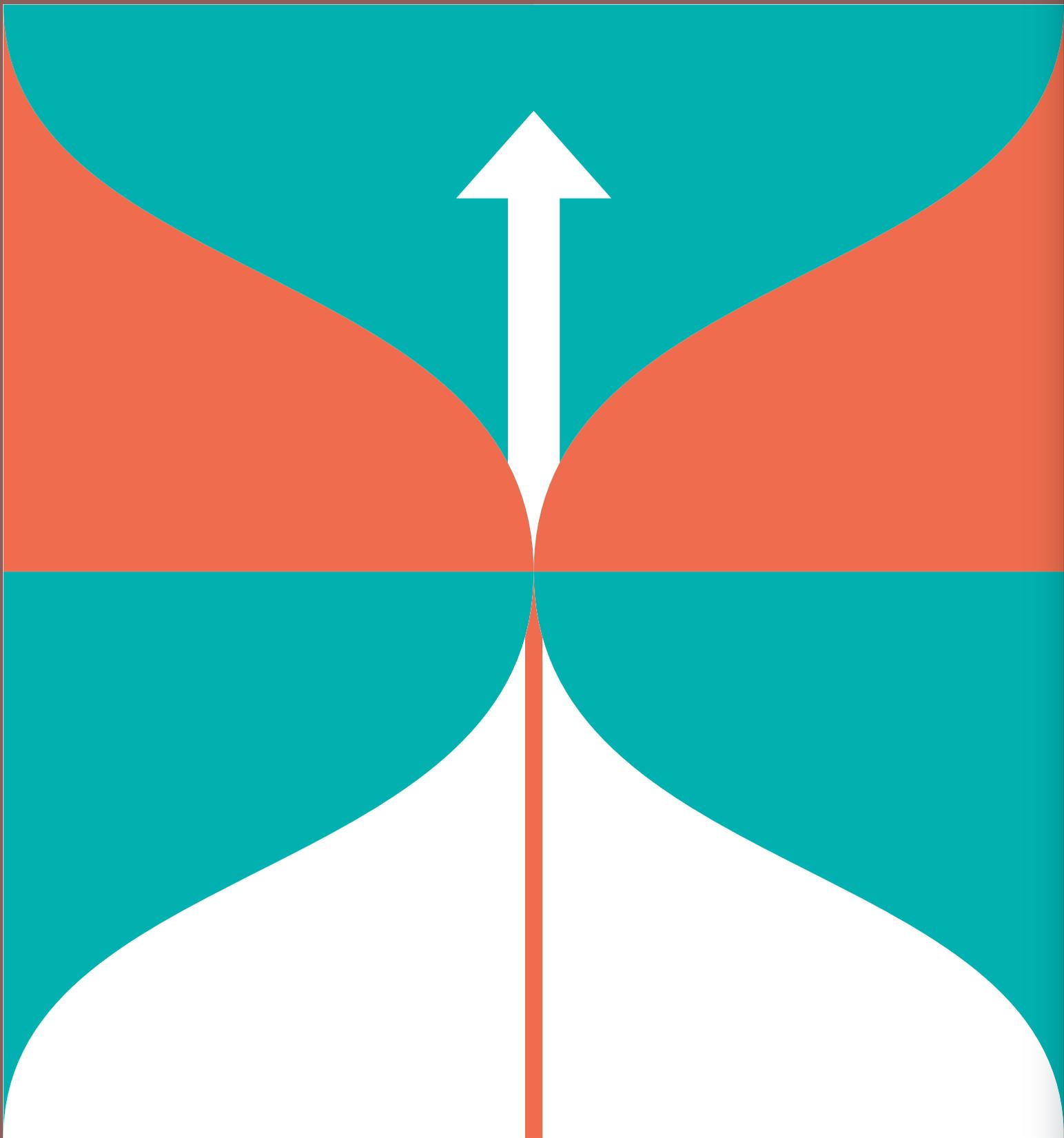
Neue Fragen stellen sich, die eine Ausrichtung auf Zukünftiges fordern:

- Was müssen wir tun?
- Was müssen wir neu sehen?
- Welche Ansätze und Ideen können wir wach halten?
- Wie können wir Zusammenhänge neu sehen?
- Wie können wir die Idee und Arbeitsvision New Work für Inklusion nutzen und umsetzen?

Diesen Fragen geht BIHA Hamburg im Folgenden nach, um die Entwicklung einer organisationalen und personalen Vision von Inklusion im Unternehmen zu entfalten. Entscheidend ist dabei keine realitätsgetreue Abbildung von Unternehmen und Organisation, sondern das Zulassen erweiterter Denk- und Reflektionsprozesse, die Zusammenhänge neu erscheinen lassen.

Als visionäres und weitsichtiges Fundament für die Umsetzung einer Mindset-Entwicklung für Inklusion im Unternehmen steht die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK von 2009 für Deutschland).

Ein neuer Leitgedanke fließt ein, der mit dieser BIHA-Broschüre kleine und mittelgroße Unternehmen vertraut macht



Neuer Leitgedanke

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) – Eine klare Vision mit Blick auf die Unternehmen

Was bewegt die Unternehmen, die UN-Behindertenkonvention (UN-BRK) umzusetzen?

Zunächst stellt sich die Frage:

Ist die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in den Unternehmen angekommen?

Ist die Konvention dort bereits bekannt?

Die Beratungspraxis zeigt, dass die UN-BRK in den Unternehmenszielen, ihren Strategien und Werten kaum präsent ist. Darum macht es auch 10 Jahre nach Einführung der UN-BRK in Deutschland Sinn, die Essenz der UN-BRK noch einmal darzustellen und als neuen Leitgedanken für Unternehmen zu formulieren!

Die UN-BRK fordert einen
Paradigmenwechsel.
Genaugenommen den Para-
digmenwechsel vom
Anpassen zum Ermöglichen.

Praktisch gesagt: Chancen geben. Die UN-BRK richtet sich an alle. Auch an Unternehmen.

Die UN-BRK hat zwei Seiten: Eine völkerrechtliche und eine normative. Die UN-BRK zielt zum einen auf den Betroffenen (Menschen mit Einschränkung und Behinderung). Für ihn, den Einzelnen fordert die UN-BRK die Anerkennung seiner/ihrer individuellen Rechte und Fähigkeiten, so wie es die englische Sprachfassung hergibt: Ability ersetzt Disability und das bedeutet in der Konsequenz: Mitbestimmung und Autonomie. Damit wird Fürsorge durch Teilhabe ersetzt.

Darüber hinaus – und darin zeigt sich das Innovationspotential der UN-BRK, in dem auch die Aufgabe der Transformation zur Teilhabegesellschaft verankert ist, erweitert die UN-BRK den Blick. Sie nimmt auch den Menschen ohne Behinderung in den Blick und das ist visionär!

Diese Ausrichtung auf den Menschen ohne Einschränkung und Behinderung nimmt nun auch Einstellungen, Haltungen und Erwartungen in den Blick. An dieser Stelle treffen wir immer wieder auf Vorbehalte, Unconscious Bias also Muster, Ängste und Stigmatisierung, eben auf Barrieren. Unterschiede lösen Unbehagen aus. Normalitätsvorstellungen prägen immer noch unser Verhalten und unsere Strukturen. Begriffe, die die UN-BRK vorweg nimmt wie Diversity, Sharing, Leave no one behind, Learning to do, Learning to be, Thinking out of the box fordern ein Umdenken, Gestalten und Handeln, das statt Begrenzung und Ausgrenzung, Mitwirkung und Zusammenwirken in den Fokus nimmt.

Für die Organisationsform bedeutet das: Wertehaltungen und Einstellungen zu reflektieren. Für die Einzelperson bedeutet

das: Zusammenhänge zu erkennen, um anders handeln zu können.

Statt an »Sonderwelten« festzuhalten, zielt die UN-BRK auf das individuelle und strukturelle Zusammenwirken aller. Hier setzt – wenn wir es weit-sichtig und nachhaltig angehen – Inklusion im Unternehmen strategisch auf.

Die UN-BRK ist keine Reform. Sie ist sehr viel mehr. Es geht um Veränderung; genaugenommen um Kulturveränderung, um eine »andere« Arbeitskultur im Unternehmen. Veränderung und Erneuerung – Wandel und Innovation – die umfassend, weitsichtig und tiefgreifend angelegt sind, sind transformativ.

Die UN-BRK bleibt dabei ein dauerhafter Maßstab. So geht es kontinuierlich um Transformation! Eine Transformation der Mindsets (Muster, prägende Eigenschaften, Einstellung und Verhalten), um eine Transformation der Strukturen und um eine Transformation der Praxis, die situationsbezogen und von daher (eher) veränderbar ist. Diese angestrebte Aufgabe betrifft alle.

Veränderungen und Erneuerungen brauchen, wie die Erfahrung zeigt, Mut und Zeit und müssen immer auf vielen Ebenen geschehen, bevor sie Eingang in die Praxis finden.

Das Leitbild der UN-BRK kommt deshalb nicht ohne eine Arbeitsvision aus. Wir sprechen von einem Schritt nach vorn.

Arbeitsvision

New Work und Inklusion – Eine neue Form der Arbeit

New Work erfordert eine visionäre Strategie. New Work beschreibt kurzgefasst die Arbeitswelt der Zukunft. Begriffe wie Digitalisierung und Transformation spielen eine wichtige und entscheidende Rolle. New Work stellt einen epochalen Umbruch und Wandel dar, der die Arbeitswelt grundlegend verändert.

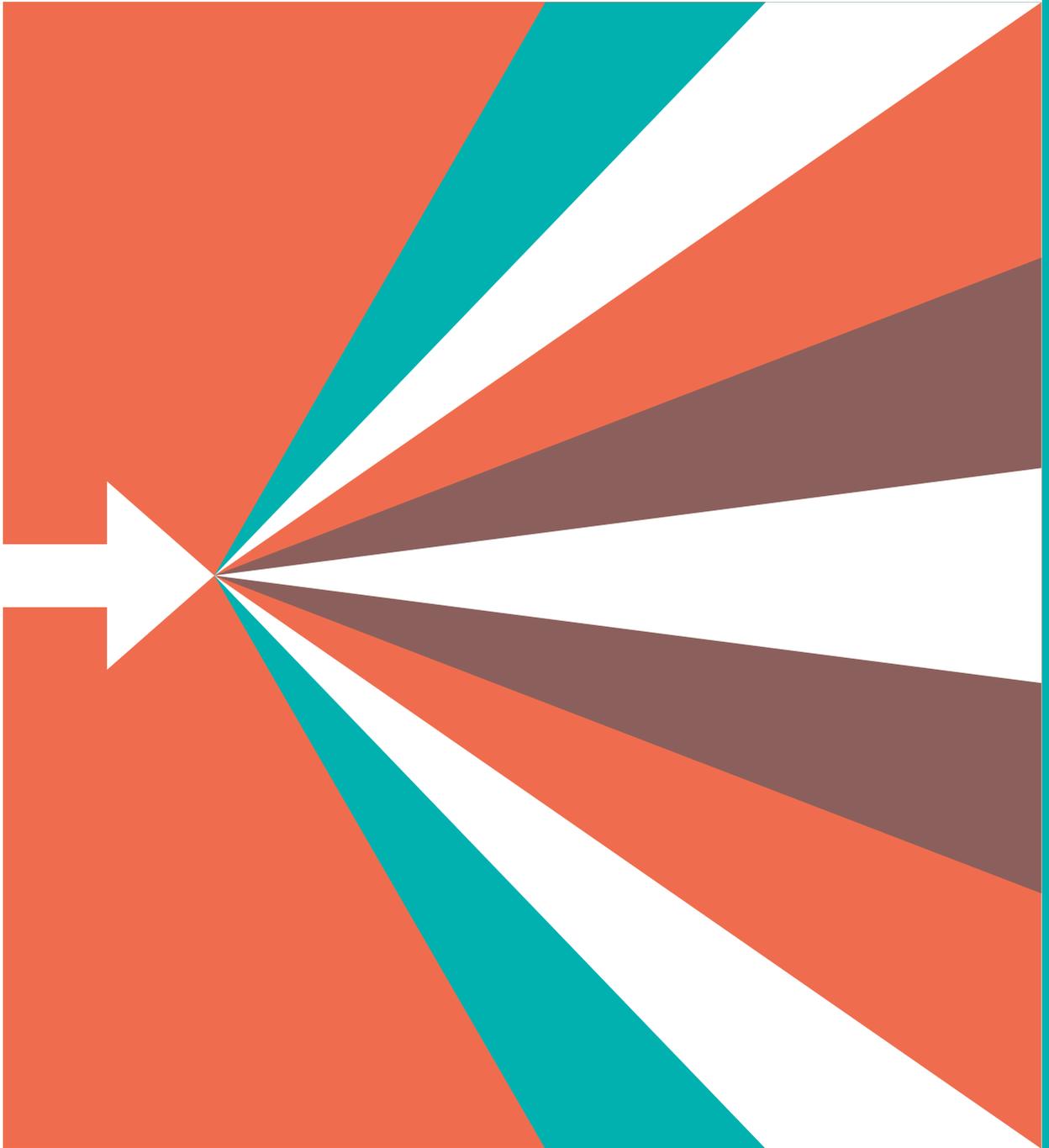
New Work ist als Weg –
vergleichbar mit Inklusion –
nicht vorgegeben.
Mitgestaltung ist das Thema.

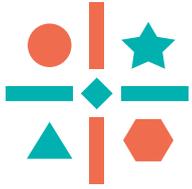
Komplexe Umwelten, unkalkulierbare Märkte und Informationen, netzwerkartige Beziehungen und Organisationen, dynamische Systeme, mobile Arbeitsorte, Vielfalt und Unterschiede, Innovationskultur und Sinnstiftung sind beispielhafte Kennzeichen dieser Arbeitswelt und ihrer Strukturen.

New Work stellt das Potenzial des Einzelnen in den Mittelpunkt. Menschen arbeiten vermehrt in Netzwerken. Selbstorganisation und Austausch erhalten einen höheren Stellenwert. Werte, Muster, Überzeugungen und Einstellungen aus der Zivilgesellschaft kommen vermehrt in den Unternehmen an. Diese Entwicklung zeigt: Unternehmen sind keine geschlossenen Systeme, die abgekoppelt agieren. Unweigerlich haben diese Veränderungen Einfluss auf unsere Arbeitswelt.

Widersprüche, Disruption (Störungen), Ambiguität (Mehrdeutigkeit)

und Komplexität erfordern neue Konzepte und Strukturen. All dies sind nicht nur Risiken, sondern Herausforderungen im Umgang mit dem Unbekannten und Nichtvertrauten. Genau hier liegen die Chancen für Teilhabe und Inklusion im Unternehmen.





Neues Mindset I

Diversity Vielfalt als Identität

Was ist im Unternehmen bereits angekommen?

Vielfalt ist ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Innovation. Vielfalt bedeutet vor allem, Mitarbeiter (und Kunden) in ihren Unterschieden wahrzunehmen, ihre Interessen und Wünsche zu differenzieren, ihre Stärken und Fähigkeiten zu berücksichtigen, sie einzubinden und am Prozess der Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen.

→ Neue
Qualität

Diversity Mainstreaming und Inklusion: Business Entscheidung und Strategiearbeit

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

Vielfalt ist ein Begriff, der weitgehend Komplexität, Veränderungen und neue Lebensformen umfasst. Vielfalt ist insofern ein gesellschaftsrelevantes Thema. In den Unternehmen ist Vielfalt als Diversity-Management angekommen.

Diversity-Mainstreaming ist für Unternehmen der Ansatz, um Inklusion und Teilhabe strategisch zu nutzen, als Strategiearbeit auszubauen und in der Praxis zu implementieren. Dabei empfiehlt es sich, einem ganzheitlichen Ansatz zu folgen, der ressort-, abteilungs- und funktionsübergreifend die ganze Organisation mit ihren unterschiedlichen Aufgaben, Entscheidern und Akteuren in den Blick nimmt.



Neues Mindset II

Open Innovation Innovation durch Mitsprache und Beteiligung

Was ist im Unternehmen bereits angekommen?

Mitarbeiter und sogar Kunden werden in die Entwicklung neuer Ideen, Konzepte und Produkte einbezogen. Die beteiligten Akteure wissen oft sehr viel besser, worauf es ankommt, was es an Planung braucht, um zur geeigneten Lösung zu kommen.

→ Neue
Qualität

Open Innovation und Inklusion: Offenheit und Innovation als Ressource

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

Menschen mit und ohne Einschränkung und Behinderung setzen gemeinsam im Unternehmen neue Impulse. Es empfiehlt sich, Zeit und Raum zur Erprobung zu schaffen.

Pilotprojekte, Fachveranstaltungen und besondere thematisch ausgerichtete Mitarbeiter- und Kunden-Events sind dafür ein Beispiel. Menschen mit Behinderung können darüber hinaus als Peers zu internen Beratern (für Betroffene intern) gemacht werden. Abteilungen, die sich mit Inklusion, Gesundheit und Arbeitssicherheit beschäftigen, können Menschen mit Einschränkung und Behinderung von Anfang an konzeptionell und praktisch mit einbeziehen, wenn es beispielsweise darum geht, das Unternehmen barrierefrei umzugestalten.



Neues Mindset III

Collaboration Kooperation und Zusammenarbeit

Was ist im Unternehmen bereits angekommen?

Unter »Collaboration« versteht man die Zusammenarbeit in Teams. Die vernetzte und digitale Kommunikation ist hier ein Treiber. Indem sich unterschiedliche Akteure (auch zeitlich begrenzt und in Projekten) inhaltlich zusammenfinden, erhalten kreative Ideen und Innovationen Raum. Cross-funktionale Teams lösen etablierte Organisationslogik ab.

→ Neue
Qualität

Collaboration und Inklusion: Wertbeitrag durch Interdisziplinäre Teams

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

In der Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung gilt es neue Wege zu gehen und neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben. Hier wird ein traditioneller Ansatz ausgehend vom Modell der Führungsanweisung, der Delegation und Stellvertretung, der Zielvereinbarung, der Stellenbeschreibung sowie der Dienstanweisung kaum greifen. Inklusives Handeln muss mehr auf die Bedeutung von Ziel und Aufgabe setzen und dabei Mitarbeiter individuell Beachtung schenken. Aufgabenstruktur und Aufgabengestaltung müssen individualisiert werden. Dabei gilt es die Betroffenen individuell zu fördern und zu unterstützen. Inklusive Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung erweitert den Fokus auf die Schlüsselwerte der Personen und um die Einbeziehung ihrer individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse.



Neues Mindset IV

New Leadership Führung bewegt – Führung bewirkt

Was ist im Unternehmen bereits angekommen?

Im Zeitalter des Web 2.0 erhält Führung eine neue Bedeutung und Ausrichtung. Die Theorie spricht von einer Verschiebung von einseitigen, hierarchischen und leistungsorientierten Modellen zu wechselseitigen, netzwerkartigen und selbstorganisierten Modellen, die neue Paradigmen und Führungsstile entstehen lassen.

Die Interaktion zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Führung wird als komplexer Prozess angesehen, der in die Beziehung und Interaktion eingebettet ist. Dabei kommt Führung im Sinne von Leadership nicht ohne Vision aus, die sinnstiftend eingesetzt wird. Sie dient der Organisation als übergeordnetes Bild und Prinzip für alle Aktivitäten und Funktionsebenen. Charisma, Enthusiasmus, Inspiration, Engagement, Empowerment und Selbstwirksamkeit sind Attribute von New Leadership (neuer Führung), in die visionäre und transformative Elemente integriert sind.

→ Neue
Qualität

New Leadership und Inklusion: Entgrenzung, Sinnhaftigkeit, Veränderung führen

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

Wer inklusiv führt, agiert aus einer Haltung heraus und versteht Führung als Aktivität anstatt als Rolle. »New Leadership« ist ein Ansatz für inklusives Führen. Dieses baut auf das Prinzip der Wertschätzung, das Prinzip der

Einbindung und der Teilhabe ebenso wie auf das Prinzip der Kompetenzerweiterung aller Beteiligten. Im Vordergrund steht dabei die Anerkennung der Eigenlogik des Anderen.

»Inspire, Enable, Encourage« – Inspirieren, Ermöglichen und Ermutigen beschreiben beispielhaft drei Führungspraktiken inklusiver Führung. Mit der Bereitschaft für Innovation, selbst voranzugehen, geteilte und ungewöhnliche Ideen zu erproben, unvorhersehbare Wege und Verfahren mitzugehen und zu fördern, setzt New Leadership neue Akzente und Impulse für inklusive Prozesse, die Führung als einen Grundsatz darstellen, der auf Veränderung und Wandel gründet.



Neues Mindset V

Unternehmenskultur 4.0

Kontexte, Relationen, Austausch und Gestaltung

Was ist im Unternehmen bereits angekommen?

Unternehmenskultur wird zum Sinnstifter, Treiber und Megatrend. Die Unternehmensstrategie ist die Basis für Kultur im Unternehmen. Diversity als Strategischer Ansatz im Sinne von Diversity – Mainstreaming, ist in vielen, vor allem in großen Unternehmen, angekommen und bereits sichtbar. Vielfalt wird zum Erfolgsfaktor.

Unternehmen müssen sich öffnen. Die Grenzen zwischen Innen und Außen verwischen. Das Unternehmen ist längst nicht mehr ein »geschlossenes System«. Die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden verläuft zunehmend als offener Dialog. Die interne Vernetzung wird um die externe Vernetzung erweitert. Social Media-Netzwerke spielen dabei eine wesentliche Rolle. Eine neue Generation bringt neue Wertevorstellungen mit ein.

→ Neue
Qualität

Disability Confidence: Vertrauen in die empathische Organisation

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

»Disability Confidence« – Vertrauen in die empathische Organisation – ist (noch) eine Vision und steht in Deutschland ganz am Anfang. Eine Unternehmenskultur, die unterstützt und ermutigt kann Inklusion in der Organisation voranbringen. Führung im Sinne von New Leadership spielt dabei die entscheidende Rolle.

Anders sein, heißt auch, wahrnehmen und denken zu können wie der Betroffene. Ein empathischer Anspruch, der prinzipiell eine Qualität darstellt, die auch beim Kunden zählt.

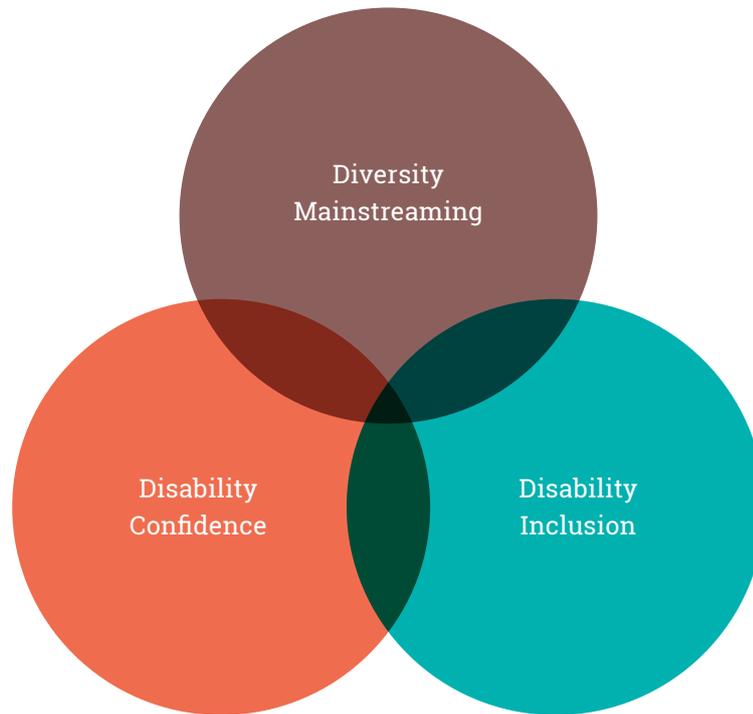
→ Neue
Qualität

Disability Inclusion: Potenzialentfaltung jedes Einzelnen

Was ist Ihr Benefit/Vorteil?

»Disability Inclusion« – Potenzialentfaltung jedes Einzelnen: Die UN-BRK gibt es vor. Inklusion geht nicht von einem Defizit-Ansatz aus, sondern setzt auf die Stärken und Fähigkeiten des Einzelnen und Betroffenen. Potenzialentfaltung ist und bleibt ein Ziel, das auch für eine neue Generation im Arbeitsleben sinnstiftendes Ziel ist. Von hier aus ist die gesamte Organisationsform auf Mitwirkung und Zusammenarbeit, auf Teilhabe und Dialogkultur ausgerichtet. (Wissens-) Austausch, eine Kommunikation auf Augenhöhe sind nicht nur Paradigmen von New Work, sondern bereits als normativer Grundsatz in der UN-BRK verankert.

Zukunftsbild Unternehmens- identität 4.0 und Inklusion



© BIHA/Zschirnt

Die Abbildung zeigt, wie auf den Seiten 14, 19 und 20 beschrieben, die drei (möglichen) Indikatoren für Inklusion im Unternehmen:

- **Diversity Mainstreaming**
Business-Entscheidung und Strategearbeit
- **Disability Confidence**
Vertrauen in die empathische Organisation
- **Disability Inclusion**
Potenzialentfaltung jedes Einzelnen

Neue Denkfigur Transformation

New Work – Raum für Neues

Transformation beschränkt sich nicht auf die Digitalisierung der Arbeitswelt. Transformation bedeutet gleichermaßen Kulturveränderung. Somit ist Transformation mehr als ein Change-Prozess.

Transformation ist grundlegende Veränderung.

Transformatives Denken vermeidet jegliche einseitige Fokussierung. Dabei geht es darum, einen offenen Denk- und Arbeitsprozess auszuführen und zu gestalten, bis sich eine neue Sicht der Dinge ergibt.

Philosophisch betrachtet geht transformatives Handeln über bloßes Tun hinaus. Es bedeutet Umwandlung, formen, erzeugen. Diese tiefergehende Aktivität enthält das Prinzip des Eintauchens und des Durchdringens, das Neues (Erneuerung) erst ermöglicht.

Transformatives Denken ist der Schlüssel für tragbare Strategien und Konzepte, die auf nachhaltiges Handeln zielen. Das schließt die Person ebenso ein, wie die Organisation.

New Work und Inklusion sind aktive Gestaltung der Arbeitswelt 4.0.

Inklusionsarbeit ist transformativ. Sie verändert, wandelt Bestehendes grundlegend um. Verwandelt beispielsweise etablierte Denkmuster in neue Mindsets, starre Strukturen in mobil-flexible Arbeitskontexte, fragmentierte Instrumente in netzartige Kontexte.

Inklusionsarbeit, die den offenen Weg in die neue Arbeitswelt geht, beinhaltet eine umfassende Veränderung von Führung, Kultur und Arbeitsgestaltung. Beide kommen nicht ohne Standortbestimmung und Vision aus.

Für New Work und Inklusion gilt, die ganze Organisation in den Blick zu nehmen.

New Work und Inklusion kommen nicht ohne Transformationsprozesse aus. Dazu gehören beispielsweise Pilotprojekte, Co-Working (neue Formen der Zusammenarbeit), Experimentierräume und Erprobung. Trotz wachsender Einflüsse, Strömungen und neuer Eigendynamiken müssen Transformationsprozesse systematisch verlaufen und nachgehalten werden. Und das passiert in ihrer Anbindung an Struktur und Mentalität.

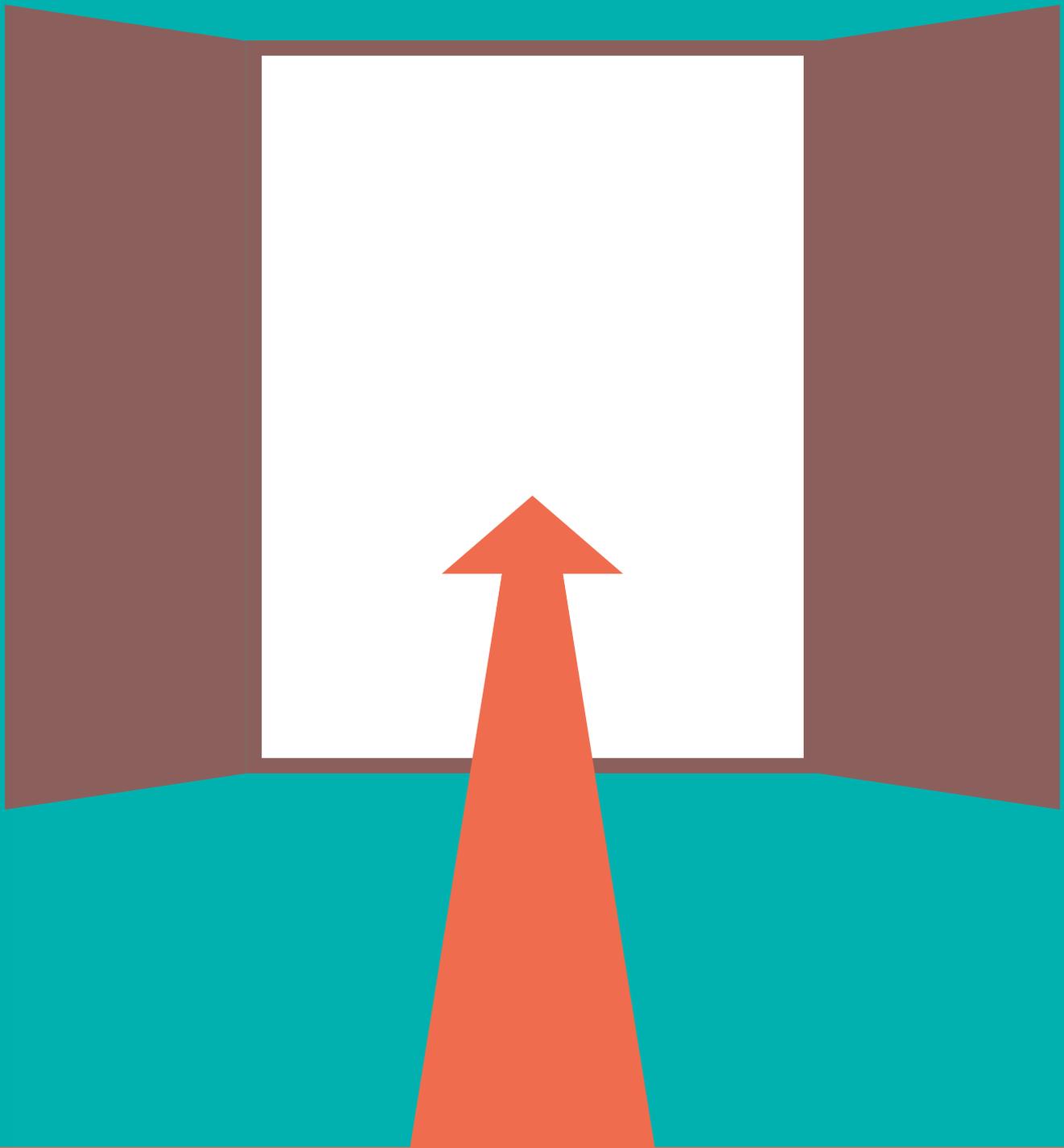
Veränderungsbereitschaft und Veränderungswille prägen New Work ebenso wie Inklusion.

New Work und Inklusion fordern eine Neuordnung der gesamten Organisation und Arbeitsorganisation. Die Verknüpfung von Funktion, Wissen, Kommunikation und Person über Abteilungs- und Arbeitskontexte hinaus, sowie deren Ausrichtung auf Vorhandenes und Gegebenes, wird fortlaufend weiterentwickelt werden müssen und ein dauerhafter Gestaltungsprozess bleiben. Inklusion darf nicht im operativen Raum verbleiben. Sie muss Führungsthema sein, damit es zu mentalen und strukturellen Veränderungen kommt.

Es bleibt Aufgabe von Führung im Sinne von New Leadership, diesen Anspruch wahrzunehmen, um den notwendigen Transformationsprozess in den Mindsets, in den Strukturen und in der Praxis zu ermöglichen und voranzubringen. Eine reine Bestandsoptimierung reicht nicht.

Struktur und Mentalität: Nachfolgende Übersicht gilt als Orientierung und kann in die Praxis übertragen werden.

Dargestellt ist, welche Verknüpfungen möglich sind, um neue organisationale sowie situative Zusammenhänge des Handelns zu schaffen, die (mit) gestaltet werden können.



Future Room – Das Inklusive Unternehmen Neue Qualitäten einer unternehmensindividuellen Arbeitskultur

Inklusion ist nicht allein Sache struktureller Bedingungen, sondern vor allem eine Frage der Haltung. Diese wirkt auf die Unternehmensidentität ein, beeinflusst Strategie und Kultur, somit das Unternehmen als ganzes System. Dabei soll Authentizität nach innen und nach außen erreicht werden.

Die Übersicht zeigt den Zusammenhang:

Strategische Ausrichtung	Organisationale Ausrichtung	Intrapersonale Ausrichtung
<ul style="list-style-type: none"> → Identität → Haltung → Transformation → Arbeitsvision → Paradigmenwechsel → Innovationskultur → New Leadership → Teilhabe → Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> → Netzwerkartige Ausrichtung → Situation → Aufmerksamkeit → Kontexte → Neue Einsichten → Aktivität → Erprobung → Konsequenz 	<ul style="list-style-type: none"> → Aufgabe → Individuelle Aufgabenerfüllung → Purpose/Sinn → Empowerment → Eigenlogik → Mitgestalter → Kooperation → Relevanz

© BIHA/Zschirnt

Die Ansicht stellt inklusives Denken und Handeln in einen größeren und organisationalen Zusammenhang, der ein Verständnis für ein Setting aus neuen Qualitäten formuliert, so wie wir sie zeitaktuell für die ganze Organisation suchen und neu (er)finden müssen.

Ansätze für Führung zu Inklusion und Teilhabe Anregung zu Mitwirkung, Debatte und Gestaltung

Grundsätzlich stellt sich die Frage nach dem geeigneten Führungsansatz. Dieser stellt Führung immer und heute verstärkt vor ein (neues) Systemverständnis aus dem sich Werte-Kontexte, Strategien und Operatives differenziert darstellen und sich dementsprechend Strukturen, Aktivitäten und Verhalten bilden.

Geeignete Ansätze aus der BIHA-Beratersicht für Inklusion:

Systemische Führung und Inklusion

Versteht die Organisation als Ganzes. Fehlerkultur ist möglich. Das Mitarbeiterpotenzial ist Ressource des Unternehmens. Menschen mit Einschränkung verfügen über spezifische Kenntnisse und eigene Stärken.

→ Führen
und
Arbeit 4.0

Selbstregulation – Zusammenspiel – Beziehungen als Orientierung und Knotenpunkte des Agierens und Handelns – Reflexion versus Schema und Standard – Komplexität als Systemrealität – Anerkennung der Eigenlogik des Anderen – Widerspruch als Quelle des Organisationslernens und der Entwicklung.

Transformationale Führung und Inklusion

Der Blickwinkel änderte sich: Paradigmenwechsel im Einklang der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) vom Anpassen zum Ermöglichen. Chancen geben. Teilhabe statt Fürsorge. Menschen mit Einschränkung und Behinderung sind keine Randgruppe. Sie machen die Qualität eines Teams

aus. Neue Kontexte. Funktionsübergreifende Organisationsstrukturen.
Diversity-Mainstreaming als strategischer Ansatz für Inklusion. New Work
übertragbar als Ansatz für Arbeit 4.0. und Inklusion

→ Führen
und
Arbeit 4.0

Werteorientierung – Kooperation – Das Bild vom Unternehmen als Netz-
werk – Mehrdimensionale Veränderungsprozesse – agil und divers – Open
Innovation - Potenzialentfaltung des Einzelnen – Augenhöhe – Mitarbeiter
erreichen Ziele individuell und anders – Awareness – Co-Creating

New Leadership und Inklusion

Die Führungspersönlichkeit als Impulsgeber, Visionär und Sinnstifter.
Inspiration und Haltung. Dynamisch und innovativ. Sinn als übergreifendes
Ordnungsprinzip. Nachhaltigkeitswirksam. Bedeutung von Zielen.
Neue Denkmuster und neue Mindsets. Menschen mit Einschränkung und
Behinderung werden individuell geschätzt und gefördert

→ Führen
und
Arbeit 4.0

Respekt – Vertrauen – Wandel – Wertschätzung – Mentales Wohlbefinden
– Gesundheitsförderlich – Eigenverantwortung – Empowerment –
Feedback und Feedforward – Empathie – Resilienz – Selbstwirksamkeit
– Offenheit – Unterstützung – Authentizität

Wer treibt im Unternehmen neue Denkprozesse an?

Führung steht heute vor einem Paradigmenwechsel. Selbstorganisation
löst Hierarchie ab. Netzwerke bewegen Organisation und Unternehmen
neu und anders. Kommunikation findet wechselseitig statt und lässt neue
soziale Tools entstehen. Neue Leadership-Paradigmen verlangen neue
Fähigkeiten und Kenntnisse, die auf eine vernetzte auf Zusammenwirken
und Miteinander setzende Denk- und Arbeitswelt setzt. Es braucht eine
intensive Aufmerksamkeit und eine Einbeziehung aller Mitarbeiter in die
Veränderungsprozesse.

»Inklusives Prototyping« – das Zulassen und Erproben neuer Formen der Zusammenarbeit, das Verknüpfen einzelner Expertisen und Denkweisen zu neuen komplexen Kontexten, wird eine erhöhte Aufmerksamkeit fordern, um eine nachhaltigkeitswirksame und inklusive Unternehmenskultur 4.0. zu schaffen.

Dazu eine konkrete Empfehlung
aus der Beratungsarbeit → Seite 30

Job Carving

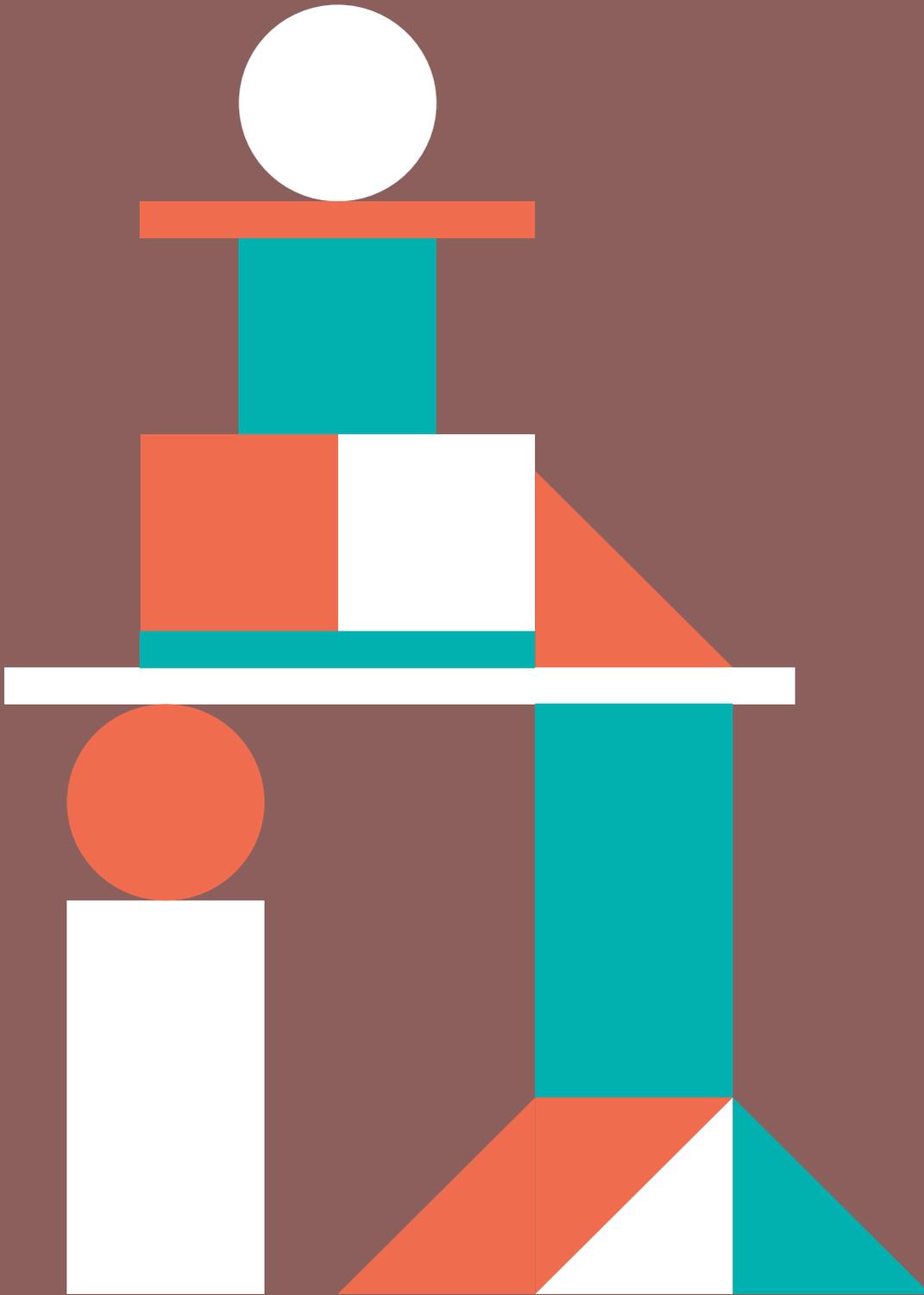
Mitwirken an der Aus- und Neugestaltung geeigneter Tätigkeitsfelder für Menschen mit Einschränkung und Behinderung

Das Schaffen neuer, inklusiver Tätigkeitsfelder und Arbeitsplätze im Unternehmen kann über den Einstieg des Job-Carvings geschehen.

Hierbei wird im Vorfeld und in Kooperation mit externen Beratern (Jobcoach, Arbeitsassistent, Integrationsfachdienst (IFD) und/oder BIHA Hamburg) eine geeignete Tätigkeit bestimmt, die das Fähigkeitsprofil des (potentiellen) Mitarbeiters mit Einschränkung und Behinderung mitberücksichtigt und dies mit dem spezifischen Anforderungsprofil des Unternehmens abgleicht. Job Carving bietet Unternehmen einen neuen Handlungsspielraum im innovativ angelegten Personalmanagement. Job Carving führt zu einer Entlastung interner Aufgaben und Teams und ist ein ideales Instrument, um sich als Unternehmen für die praktische Umsetzung der UN-BRK zu engagieren.

Bei der Umsetzung des Budgets für Arbeit, insbesondere für Mitarbeiter aus einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM), hat sich Job Carving bereits bewährt.

Erfolgsentscheidend ist hierbei das potenzialorientierte und »offene« Vorgehen, das alle Beteiligten von Anfang an, gezielt und mit unverstelltem Blick an einen Tisch bringt. Job Carving ist eine Form von Collaboration; der bewussten Kooperation und Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung.



Follow Up

Inklusion im Unternehmen wirksam umsetzen

Was gilt es zu tun? Was braucht es dafür? ...

Tools/Methode	Organisationselement	Stichwort
Interne Mentorenprogramme für Menschen mit und ohne Behinderung	Personalmanagement – Recruitment – Personalentwicklung	Empowerment
Internes Peerconsulting von Menschen mit Behinderung für Menschen mit Behinderung	Inklusionsbeauftragter und abteilungsübergreifend	Individuelle Aufgabenerfüllung
Pilotprojekte mit internen und externen Partnern	Inklusionsbeauftragter und abteilungsübergreifend	Teilhabe
Praktische Erprobung und Job Carving	Inklusionsbeauftragter und Personalmanagement Integrationsamt Hamburg Arbeitsassistentz Integrationsfachdienst (IFD)	Neue Arbeitsplätze

Storytelling mit Menschen mit und ohne Behinderung und externen Partnern und Kunden	Geschäftsführung Teamleitung Personalabteilung Marketing/PR Inklusionsbeauftragter	Arbeitsvision
Design Thinking Workshops mit Menschen mit und ohne Behinderung	Inklusionsbeauftragter und abteilungsübergreifend	Open Innovation
Unternehmens- kooperationen mit Menschen mit und ohne Behinderung	Geschäftsführung Inklusionsbeauftragter Schwerbehinderten- beauftragte	Paradigmen- wechsel
Runde Tische	Inklusionsbeauftragter und abteilungsübergreifend Integrationsamt Hamburg	Mitgestalter
(On-line) Dialoge, Podcasts mit Menschen mit und ohne Behinderung	Marketing/PR Social Media	Relevanz
Technische Hilfen	Inklusionsbeauftragte Schwerbehinderten- beauftragte Integrationsamt Hamburg	Partizipation

© BIHA/Zschirnt

Kontakt

BIHA Hamburg

Consulting für Prävention, Inklusion, Rehabilitation

Ansprechpartner/in

Ihr Kontakt für weitere Informationen

Marlies Faedtke (Projektleiterin)

marlies.faedtke@faw.de

T 040 63 64 62 - 73

Katrin Zschirnt (Beraterin)

katrin.zschirnt@faw.de

T 040 63 64 62 - 74

Impressum

New Work und Inklusion

© 2019 Fortbildungsakademie der Wirtschaft FAW gGmbH
BIHA Hamburg Consulting für Prävention, Inklusion, Rehabilitation

Autorin Katrin Zschirnt

Gestaltung Agentur Punktlandung GmbH, Hamburg

Druck DRÄGER+WULLENWEVER print+media Lübeck GmbH & Co. KG

Gefördert von der Freien und Hansestadt Hamburg durch
die Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration

