



Prävention



Inklusion



Rehabilitation

Inklusives Mindset für Führung

Impulse für Unternehmen

3 Inhaltsverzeichnis

- 04 Intro
- 05 Zielbild inklusionskompetente Führung
- 06 Schlüsselfragen für Führung
- 07 Inhaltliche Aspekte
- 08 Inklusion
- 09 Behinderung
- 10 Diversity
- 11 New Work
- 12 Führungsansatz
- 13 Zwei Haltungen der Führung
- 14 Verändertes Mindset
- 15 Mindsets der inklusiven Führung
- 16 Verändertes Skillset
- 17 Zielraum
- 18 Einflussmöglichkeiten

4 Intro

Führung ist und bleibt der Drehpunkt für inklusives Denken und Handeln im Unternehmen.

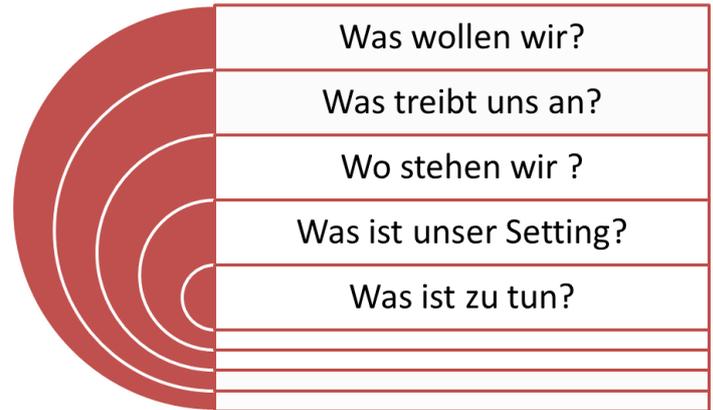
Diese Broschüre möchte zum Nach- und Weiterdenken anregen und dazu ermutigen, **Inklusionskompetenz** als ein **Unternehmenspotenzial für Zukunftsaufgaben** zu erkennen und aufzugreifen.

Es gilt ein **Zielbild** zu entwickeln, das Zusammenhänge von Führung und Inklusion darstellt und dabei ein neues Verständnis von Führung für die Arbeitswelt 4.0 mit berücksichtigt.



6 Schlüsselfragen für Führung

Die Schlüsselfragen für Führung, die Zugänge für das komplexe Thema **berufliche Inklusion** eröffnen, Zusammenhänge neu sehen lassen und Fragen nach dem **Purpose** (Sinn, Werte, Vision, Identität) eines Unternehmens auf den Grund gehen, sind:



Die Aufgabe für Führung besteht darin, eine organisationsindividuelle und eigene Inklusionskultur zu finden.

Leadership-Learning. Wenn der Sinn klar ist, dem fällt es leichter neue Wege zu gehen.

Inklusion

Behinderung

Diversity (Vielfalt)

New Work (Neues Arbeiten)

Inklusion

To include: Übersetzt heißt Inklusion "Einschluss", meint also das (individuelle, kulturelle und gesellschaftliche) Dazugehören (im Gegensatz von Ausschließen) von Menschen mit Einschränkung und Behinderung zu unserer Lebens- und Arbeitswelt.

Dieses Recht im Sinne von **Chancengleichheit** und **Teilhabe**, ist als geltendes Menschenrecht durch die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) am 13.12.2006 in New York verabschiedet worden und gilt seit dem 26.03.2009 auch für Deutschland.

Inklusion ist kein Gesetz, sondern ein modernes **Paradigma**, das sich an alle richtet: auch an Unternehmen.

Praktisch gesagt geht es darum, Chancen zu geben und gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen.

Behinderung

Der Begriff der Behinderung wird in der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) neu bestimmt. Menschen mit Behinderung sind demnach Menschen, „die langfristig körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen Teilhabe hindern können.“ (Artikel 1 Satz 2 UN-BRK)

Es ist also nicht die Behinderung an sich, die Menschen einschränkt, sondern es sind die „Barrieren in den Köpfen“, in den Strukturen und in den Prozessen, die eine gleichberechtigte Teilhabe verhindern oder unmöglich machen.

Der **Abbau von Barrieren** ist eine gesamtgesellschaftliche und organisationsindividuelle Aufgabe, die als Ganzes und von allen wahrgenommen und gestaltet werden muss.

Leadership-Learning. Inklusives Denken ist das leitende Prinzip für individuelles (Selbstreflektion) und organisationales (Lernen) Führungshandeln.

Diversity (Vielfalt)

Der Begriff Diversity meint **Vielfalt** und Vielschichtigkeit der Normen, Werte, Systeme, Kulturen und Strukturen in Bezug auf Herkunft, Lebensentwurf oder Weltanschauung. Vielfalt **verbindet** und Vielfalt **unterscheidet**. Eine der Kerndimensionen von Vielfalt heißt Behinderung.

Diversity bedeutet, bezogen auf das Unternehmen, auf möglichst viele und vielseitige Sichtweisen, Ansätze und Perspektiven in der eigenen Organisation (Potenzial von Mitarbeiter*in, Fachkräfte, Entrepreneur (Vordenker), Generationenvielfalt, Menschen mit Behinderung) zurückgreifen zu können. Diversity ermöglicht Perspektivenvielfalt.

Diversity-Management umschreibt ein ganzheitliches Konzept, das auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeiter*innen ausgerichtet ist. Mit dem Ziel, eine Kultur zu schaffen, die Vielfalt als Selbstverständlichkeit und Wert anerkennt und lebt. Führung prägt diesen Ansatz entscheidend mit. Mindset und Strategie sind klar: **Jedes Talent zählt**. (Charta der Vielfalt)

Leadership-Learning. Vielfalt ist eine Innovationskraft und ein Vorteil für Unternehmen.

New Work (Neues Arbeiten)

Übertragen auf **Inklusion**:

- ◆ New Work macht den Blick frei auf neue und andere Formen des Arbeitens.
- ◆ New Work stellt das Potenzial und die **Potenzialentfaltung jedes Einzelnen** in den Mittelpunkt. Collaboration (Kooperation und Vernetzung) ist das Schlüsselwort.
- ◆ New Work beschreibt eine Haltung, die Gestaltung, Teilhabe und Zusammenarbeit – **Zukunft** - auf den Weg bringen will!

12 Führungsansatz

Integrales Denken ist mehr als ein strategischer Ansatz für Führung. Integrales Denken ist ganzheitlich.

Sinn, Respekt und ein wertebewusstes Handeln gehören zum integralen Denken.

Drei Stufen des integralen Denkens

- ⇒ **Identifikation**
- ⇒ **Differenzierung**
- ⇒ **Integration**

Integrales Denken bezieht den Einzelnen und seine individuelle Perspektive mit ein.
Das Prinzip Augenhöhe ist verpflichtend.

*Leadership-Learning. Integrales Denken lässt neue Zusammenhänge und Zugehörigkeiten entstehen.
Inklusion ist wertvoller Teil des Ganzen (Unternehmens).*

Denkmodelle bilden Haltungen. Haltung formt das Mindset.

Haltungen der Führung prägen die Unternehmensidentität, ihre Kultur und Strukturen.

Zwei Haltungen, die Inklusion im Unternehmen stärken:

individualistisch-orientiert

an eine **Werteorientierung** gebunden, die sich am Einzelnen, seinem Potenzial und seinen Fähigkeiten orientiert.

systemisch-orientiert

stellt **Sinnorientierung** in den Mittelpunkt, an der die Organisation als Ganzes gemessen wird.

Leadership-Learning. Haltungen der Führung sind ein entwicklungsorientierter Ansatz für Inklusion im Unternehmen. Es ist entscheidend, in Reifeprozessen zu denken.

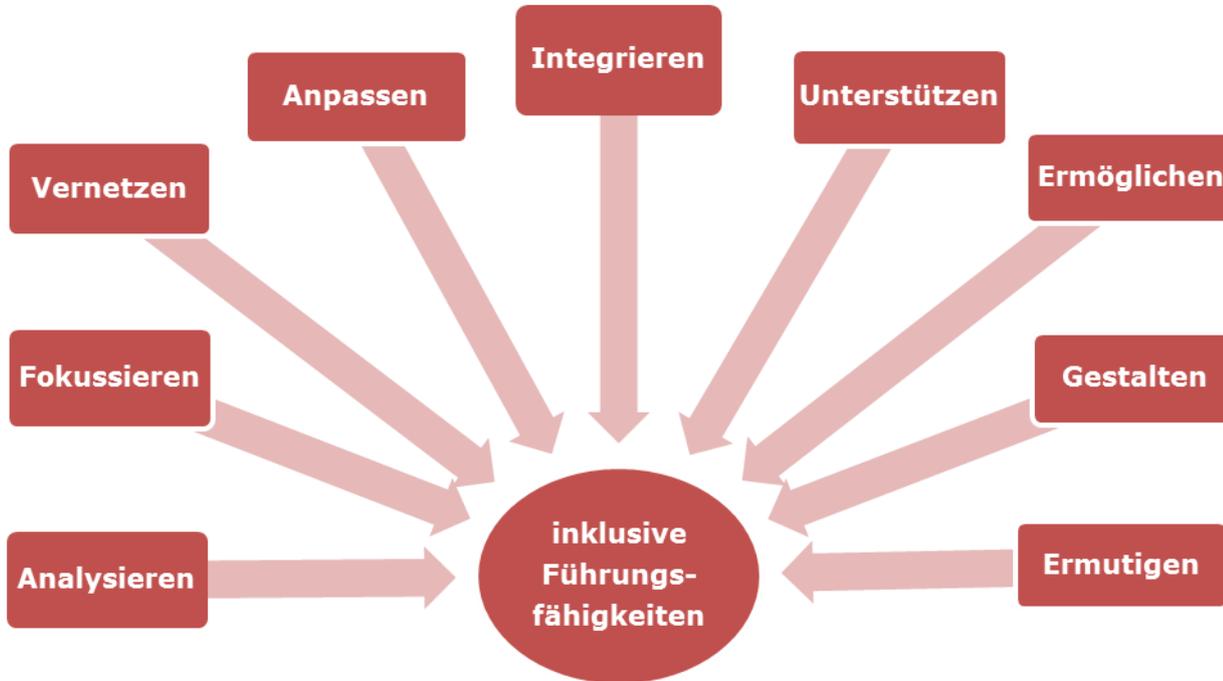
Inklusives Denken und Handeln beginnt mit einer **Haltung**, einem **Mindset**, das *integrales Denken* berücksichtigt.

Hier beginnt inklusionskompetente Führung im Sinne von **Leadership**.

Leadership-Learning. Es bedarf der Bereitschaft, das Mindset zu ändern.



16 Verändertes Skillset

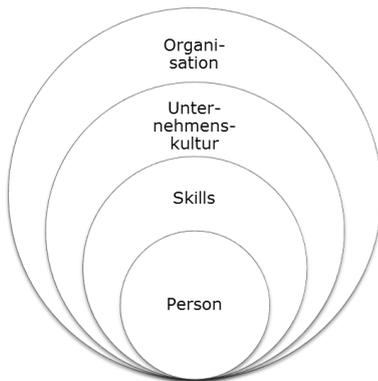


Führungshaltungen, Mindset, Führungsprinzip und Führungsfähigkeiten werden, wenn traditionelle Führungsmodelle abnehmen, immer wichtiger. Neue Führungsskills sind gefragt. Eine der wichtigsten Fähigkeiten für inklusionskompetente Führung ist, **Zusammenhalt** und **Gemeinsinn** (Purpose) zu schaffen.

Ein **entwicklungsorientierter Blick** ist relevant, um mit Komplexität und Veränderung umzugehen.

Einen Zielraum (für Inklusion) zu erarbeiten, heißt eine Richtung anzugeben.

Zielraumarbeit erfolgt in kleinen Schritten.



Der inklusive Zielraum besteht aus Person/Persönlichkeit, Skills, Unternehmenskultur und Organisation. Er ist integrativ und beginnt mit der **Person**, ihrem Mindset, ihrer Haltung, ihrem Reifegrad und ihrer (Selbst-) Entwicklung.

Daraus ergeben sich die **Skills** (Fähigkeiten), Kompetenzen und das Handeln.

Alles zusammen fließt ein in die **Unternehmenskultur**, als Kommunikation, als Beziehungen und als Werte.

Jede **Organisation** bringt eigene Strukturen, Prozesse, Arbeitsmodelle und Arbeitsstile hervor. Führung gestaltet entscheidend mit, wie sich eine Organisation (inklusiv) entwickelt.

18 Einflussmöglichkeiten



Die empfohlenen Einflussmöglichkeiten bringen Analyse, strategische Relevanz, Reflexion, Modellhaftes und Handeln zusammen. Inklusionskompetente Führung handelt situativ und organisationsindividuell. **Zielbildarbeit, Strategie, Neues Lernen, Neues Arbeiten und Neue Formate** sind Empfehlungen, die jederzeit erweiterbar sind. Es ist auch möglich, einen Fokus zu setzen.

Auf den Punkt gebracht:

Es braucht **Katalysatoren** und **Impulsgeber*innen**, die die inklusiven Entwicklungsprozesse im Unternehmen initiieren, ausrichten, moderieren und gestalten.

Von zentraler Bedeutung ist ein integrales **Führungsverständnis**, das Management mit Leadership in einem Zielbild zusammen bringt. Führung wird dabei eine **orientierende, begleitende und vernetzende** Rolle wahrnehmen.

Und darauf kommt es an:

Inklusiv in Führung zu gehen heißt, mit einem veränderten Mindset zu beginnen!

20 Impressum

Inklusives Mindset für Führung

Impulse für Unternehmen



© 2020 Fortbildungsakademie der Wirtschaft FAW gGmbH

BIHA Hamburg—Consulting für Prävention, Inklusion, Rehabilitation

Autorin

Katrin Zschirnt

Konzeption, Design, Realisation

BIHA Hamburg—Consulting für Prävention, Inklusion, Rehabilitation

Kontakt

biha-hamburg@faw.de

T 040636462 - 71



gemeinsam - inklusiv - innovativ