

FAF

FACHBERATUNG FÜR ARBEITS-
UND FIRMENPROJEKTE

Gemeinsam
Inklusion
begründen

CEFEC- Konferenz 2020

Inklusiv Führen - Umgang mit der Unterschiedlichkeit in Teams

Vorstellung

FAF gGmbH – Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte

- betriebswirtschaftl. Beratung von Inklusionsunternehmen und Zuverdienstprojekten
- Beratung und Weiterbildung im Bereich „Inklusives Personalmanagement“
- Monitoring und Benchmarking im Auftrag verschiedener Inklusionsämter
- Durchführung von /Beteiligung an arbeitsmarktpolitischen Projekten

Ingrid Stumpf – Beraterin im Geschäftsbereich „Personalführung Inklusiv“; Büro Köln



- 20 Jahre Erfahrung im Bereich berufl. Rehabilitation
- Systemische Beraterin und Supervisorin
- Integrationsberaterin

Agenda

- ✓ **Best practice. Gute Erfahrungen mit Teamarbeit**
- ✓ **Unterschiedlichkeit in Teams – Vorteile und Herausforderungen**
- ✓ **Besonderheiten in Inklusionsunternehmen**
 - ✓ Behinderung
 - ✓ Exkurs: Alter
- ✓ **Leistungsunterschiede in Teams - was schafft einen Ausgleich?**
 - ✓ Die Vielfalt aktiv steuern
 - ✓ Stärkung eines WIR-Gefühls
 - ✓ Ein Blick auf die Leistungsträger/innen
 - ✓ Was tun bei Problemen?
- ✓ **Resümee**



Unterschiede im Team

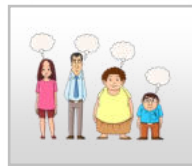
Ein Thema! Ein Problem?

Eine Herausforderung? Gut zu meistern?

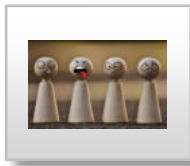
Was erleben Sie als hilfreich im Umgang mit Unterschieden im Team?



Woran können neue MA im Team erkennen, dass Unterschiede toleriert werden?



Wie wird vermittelt, dass Inklusion ein zentraler Wert im Unternehmen ist?



Wie wird gegenseitiges Verständnis gefördert?

Wie werden Unterschiede effektiv genutzt?



Unterschiede / Vielfalt im Betrieb

Anregungen durch das Diversity Management

Geschlecht

Alter

Religion

Ethnische
Herkunft

Behinderung



Diversitätsorientierte Führung:

- wendet sich gegen Ausgrenzung
- führt zu einer zunehmenden Individualisierung im Umgang mit dem Personal

Unterschiede / Vielfalt im Betrieb

Anregungen durch das Diversity Management



- ✓ **Vielfalt kann gezielt als strategische Ressource eingesetzt werden:**
 - voneinander lernen / Perspektivenvielfalt nutzen
 - flexibler und innovativer denken
 - Kundeninteressen besser erkennen
 - respektvoller Umgang / nach innen und außen
- ✓ **Anerkennung der Vielfalt steigert den wirtschaftlichen Erfolg.**
- ✓ **Individuelle Anerkennung des „So-Seins“ wendet sich gegen Diskriminierung, führt zu höherer Identifikation mit dem Betrieb und erhöht die psychische Entspannung.**



Unterschiede / Vielfalt im Betrieb

Anregungen durch das Diversity Management

Geschlecht

Alter

Religion

Ethnische
Herkunft

Behinderung

- ✓ **Der Diversity-Ansatz setzt einen umfangreichen Lernprozess beim Einzelnen, der Gruppe und der Organisation voraus. Das ist ein sehr hoher Anspruch an Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber.**

Vgl.: Dr. Charlotte Heidsiek, diezeitschrift.de

Besonderheiten in Inklusionsunternehmen

Ausgewählte Aspekte



Geschlecht

Behinderung

Religion

Ethnische
Herkunft

Alter

AN mit Behinderung

- **Arbeitszeitanpassungen**
 - Verkürzung
 - Flexibilisierung (z.B. Gleitzeit, Pausenregelung)
- **Arbeitsplatzanpassungen**
- **flexible Kommunikation und Anleitung**
 - z.B: Grundlagen Gebärdensprache / Leichte Sprache / SMS-Kommunikation
 - individuelle Bedarfe bei Einarbeitung / im Lernniveau / im Merken
- **Personaleinsatzplanung**
 - Tandemmodelle und Patenschaften
 - Strategien, um erhöhte oder langfristige Erkrankungsphasen zu kompensieren
- **arbeitsbegleitende Betreuung**
- **betriebliche Gesundheitsförderung**



Ältere AN

- **Arbeitszeitanpassungen**
- **Jobrotation statt Monotonie**
 - Abwechslung bei physischen Belastungen
 - Stellen von kognitiven Herausforderungen
 - Angebot von Rückzugsmöglichkeiten und -zeiten
- **Einsatz unterstützender Maschinen**
- **gezielte betriebliche Gesundheitsförderung, z.B.**
 - körperliche Fitness / Gedächtnistraining
- **altersgemischte Teams**
- **das Gespräch frühzeitig suchen**
 - sich verändernde Bedarfe
 - Übergang Rente



Ältere AN mit Behinderung

- Langjährige Medikamenteneinnahme und/oder dauerhafte Nebenwirkungen haben Folgen für Gesundheit und Leistungsfähigkeit.
- Menschen mit Trisomie 21 altern vorzeitig (ab ca. 40) und entwickeln im Alter häufig eine Demenz.
- U.U. erfolgen Ablösungsprozesse vom Elternhaus erst sehr spät und begleitet von Krisen.
- Mit zunehmendem Alter wächst die Wahrscheinlichkeit der Komorbidität (Erkrankungen, die zur Grunderkrankung hinzu kommen).



Vgl. hierzu: LWL – Psychiatrieverbund Westfalen; „Menschen mit Behinderung im Alter“ (2010) und „Alter und Behinderung - Behinderung und Alter“, Hrsg. vom Deutschen Roten Kreuz (2012)

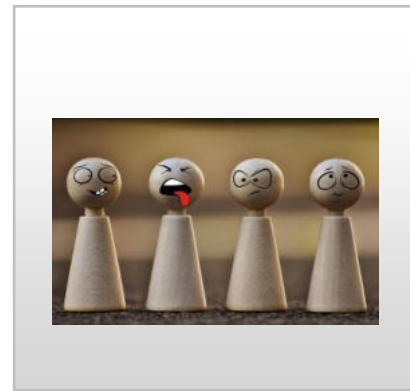
Was braucht erfolgreiche Teamarbeit?

**Vielfalt in der
Zusammen-
setzung**

Ähnliches
Leistungsniveau

**Ein WIR-
Gefühl**

Unterschiede im Leistungsniveau – was schafft den Ausgleich?



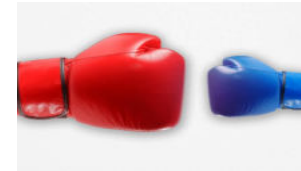
Unternehmenskultur:

- Würdigung der Vielfalt
- Einigkeit fördern durch übergeordnete Größen (Werte, Ziele, Spielregeln)
- entsprechende Leitbildentwicklung
- Führungskräfte als Vorbild
- Einmischung
- Erprobungspraktika (nicht nur für MA mit Behinderung)

**Die Vielfalt
aktiv steuern**

Personalführung:

- individualisierte Personalführung für alle MA
- angepasste Kommunikation
- voneinander lernen (z.B. Tandemmodell, Patenschaft)
- Reibung akzeptieren – Konflikte moderieren



Das WIR- Gefühl

- ✓ Förderung einer konstruktiven Feedbackkultur
- ✓ Regeln vom Team mitgestalten lassen und als Leitung einfordern
- ✓ flexible Subteams
- ✓ sporadische Teamunternehmungen
- ✓ sich als Teil des Teams verstehen
- ✓ Humor



Belastende Faktoren

Erlebte berufliche
Verausgabung:

- körperlich
- psychisch

Entlastende Faktoren

- Anerkennung
- Wertschätzung
- Entscheidungsspielräume
- Entwicklungsperspektiven
- Arbeitsplatzsicherheit
- Gehalt

Ein Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung ist eine Gratifikationskrise und eine starke psychische Belastung. (nach Siegrist 2002)

Wodurch können Leistungsunterschiede zum Problem werden?

Eine Checkliste



Fehlt ein WIR-Gefühl?

Wird unterschieden zwischen:

- Minderleistung
- Fehlleistung
- Schlechtleistung?

Wird die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit betrieblich ausreichend verankert?

Gibt es keine ausreichende Feedbackkultur?

Werden Leistungsträger/Innen bzw. das Gesamtteam dauerhaft überbeansprucht?

Wieviel Rücksichtnahme ist möglich, wieviel Leistung notwendig?

Reicht die Wertschätzung / Unterstützung für die Leistungsträger/innen nicht aus?

Wird die Person mit Einschränkungen nicht ausreichend geschützt?

Haben Einzelleistungen Vorrang vor Gruppenleistungen?

Wird Gerechtigkeit erwartet?

Wodurch können Leistungsunterschiede zum Problem werden?

Die individuelle Ebene



Eine Gruppe braucht gleichzeitig zwei Kräfte, um produktiv zu sein:

Wir-Gefühl / Bindung /
Integration

Zuviel davon:
Überanpassung, Gruppen-
zwang, Gehorsam, Erstarrung

+

Abgrenzung / Auseinander-
setzung / Individualität

Zuviel davon:
Durchsetzung, Konkurrenz-
kampf, Chaos, Widerstand

Jedes Individuum und jede Gruppe muss diese Kräfte in Balance halten!

Was wird erwartet?

Was wird geduldet?

- wieviel Anpassung – wieviel Eigenständigkeit?
- wieviel Harmonie – wieviel Auseinandersetzung?
- wieviel Rücksichtnahme – wieviel Leistungserwartung?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!