INKLUSIONSKONZEPT ZUR INNOVATIONSFÖRDERUNG

Die Corporate Governance bezweckt mit ihrem wirtschaftsethischen Reglementarium u. a. den «richtigen Mix» des Verwaltungsrats. Für die glaubwürdige Unternehmensverpflichtung zur Vielfalt verankert sich Diversity Management somit auch im VR. In seiner Verpflichtung zu den (~~Dis~~)Abilities liegt viel Innovationspotenzial.

Massnahmen zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit im Zusammenhang mit strategischem Diversity Management haben die Chefetagen längst erreicht (vgl. Dohrn, Hasebrook & Schmette, 2011). Dennoch bleiben Überlegungen ein wirtschaftliches Muss, wie die Innovationsfähigkeit von Unternehmen unter Berücksichtigung heterogener Teams gefördert werden kann. «Innovationskultur ist eine Querschnittskultur», so drücken sich Jaworksi und Zurlino aus (2009, S. 25). Um eine solche zu erreichen, gewinnt die Inklusion von Menschen mit Behinderung und deren komparativen Kompetenzen[1] im Zuge des zunehmenden Drucks von Wettbewerb und demographischem Wandel zunehmend an Bedeutung. Solche Kompetenzen können sich aufgrund der Erfahrung, basierend auf einem Diversity-Aspekt – zum Beispiel «Behinderung» –, informell ausbilden. Über die Bildung von Diversity-Arbeitspartnerschaften als Innovationsmodell lassen sich komparative Kompetenzen gezielt nutzen. Die Umsetzung solch innovativer Modelle muss durch das entsprechende Regelwerk getragen werden.

Die «richtige» Corporate Governance schafft den entsprechenden Ordnungsrahmen für die Vielfalt der Belegschaft – also auch für Menschen mit Behinderung. Und das nicht nur, weil seit der Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention im Mai 2014 durch die Schweiz dies für hiesige Unternehmen ein Muss geworden ist. Sondern, weil Menschen mit Behinderung wertvolle Kompetenzen einbringen können. Dazu ist ein Bewusstseinswandel auf höchster Unternehmensebene notwendig. Dieser entfaltet Wirkung, wenn er zu persönlichen, inneren Veränderungen führt. Diese innere Veränderung ist schwierig zu erreichen, da wir Musterschablonen im Kopf haben. Sobald wir mit einem Menschen mit Behinderung tätig sein sollen, rufen wir diese ab. Stereotypen, Vorurteile und Zuschreibungen hemmen die Zusammenarbeit oder blockieren den Arbeitsablauf. Ökonomisch betrachtet entstehen Verluste. Deshalb sind konkrete Praxiserfahrungen in der Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung unerlässlich. Durch individuelle Auseinandersetzung im Kontakt mit Mitarbeitenden mit Behinderung können die wechselseitigen eingeschränkten Weltbilder aufgelöst werden. Damit gelebte Diversität nicht zu dysfunktionalen Störungen der Gruppenprozesse führt, wie eben Stereotypenbildung oder Gruppenzuweisungen, braucht es eine Begleitung, um die positiven Aspekte der Diversität fördern und nutzen zu können. Heterogenität alleine führt noch zu keiner Innovation.

1 Komparative Kompetenzen basieren auf einem sozialen Datum wie beispielsweise dem Alter oder einer Behinderung. Beispielsweise ist es möglich, dass eine blinde Person über die Stimme mehr über eine Person in Erfahrung bringen kann, als dies einer sehenden Person möglich ist. Die komparativen Kompetenzen gilt es gezielt zu erheben. Neue stereotype Bilder wie beispielsweise «alle Blinden hören besser» sind indessen zu vermeiden. Gefragt ist ein ressourcenorientiertes Kompetenzmanagement (Jent, 2003).

Eine konkrete Praxismöglichkeit ist die Diversity-Arbeitspartnerschaft. Diese bilden im Minimum zwei Mitarbeitende – jemand mit und jemand ohne Behinderung. Diese Kombination erfolgt in der Absicht, gleichwertig, wenn auch nicht gleichartig, miteinander zu arbeiten und dabei die verschiedenen Ressourcen sowie aufgabenbezogenen Kompetenzen der Unterschiedlichkeit zum Nutzen des gesamten Systems einzusetzen.

Das bedingt eine Variabilität der Führungsrolle, Prozessverständnis sowie Wissen über Werkzeuge im Umgang mit sozialpsychologischen Wirkmechanismen. Im Gegensatz zum traditionellen Team nutzt eine Diversity-Arbeitspartnerschaft zusätzlich gezielt den massgebenden Unterschied der jeweiligen Lebenshintergründe der Arbeitspartner und berücksichtigt sowie anerkennt sowohl die Vorzüge als auch die Limitationen, die der Verschiedenartigkeit zugrunde liegen.

Eine solche Arbeitspartnerschaft kann durch reflektiertes Erfahrungslernen in der Praxis für alle Beteiligten zu einer erhöhten Innovationsfähigkeit führen. Andere Ideen, neue Sichtweisen, erweiterte Kompetenzen und echte Ressourcenorientierung halten Einzug. Optimalerweise wird bereits auf der Ebene des Verwaltungsrats die Arbeitspartnerschaft eingeführt und mit dem neuen Verwaltungsratstypus für Personal- und Diversity-Management verankert. Das Modell-Lernen wird so nachhaltig ermöglicht und glaubhaft über alle Prozesse und Hierarchiestufen nach unten getragen.

Der Einführungsprozess kann in einem Unternehmen mit einem inklusiven Praxismodell begleitet werden. Dabei wird eine erprobte Diversity-Arbeitspartnerschaft quasi an das innovationsinteressierte Unternehmen vermietet. Das gesamte Modell beinhaltet mehrere Module, welche in verschiedenen Kombinationen implementiert werden können. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung sowie den Fachverantwortlichen für Personalentwicklung, Diversity- und Innovationsmanagement ist Voraussetzung. Im ersten Modul werden sämtliche Mitarbeitende mittels eines preisgekrönten Films über eine betroffene Person auf das Thema Behinderung sensibilisiert.

Indem in einem nächsten Modul die erprobte, quasi vermietete Diversity-Arbeitspartnerschaft vor Ort mitarbeitet und sowohl fachlich wie methodisch einen wichtigen Beitrag zur Team-Reflexion leistet, werden persönliche Stereotypen aufgeweicht und relevante Praxiserfahrung aufgebaut. Mehrere Teams in einem Unternehmen durchlaufen diese Praxisphase mit der Diversity-Arbeitspartnerschaft. Ziel ist der Anstoss einer ressourcenorientierten Grundhaltung, welche dem Erkennen von individuellen, lebenshintergrundbezogenen Befähigungen dient. In einem nachfolgenden Ideenworkshop werden mindestens fünf konkrete, auf die Unternehmenskultur zugeschnittene Massnahmen zur Inklusion von Menschen mit Behinderung entwickelt und anschliessend durch ein intern zusammengestelltes Team vorangetrieben. Dazu sind in Ergänzung bestehender Rahmenbedingungen die sechs folgenden Massnahmen erforderlich:

- Keine festen Stellen mit starrem Stellenprofil, sondern variable Aufgabenbündelungen mit personenorientierter Anpassungsflexibilität (structure follows person)
- Eigenverantwortliche, sich selbst und dem Unternehmen verpflichtete Selbstbewertung (Leistungserbringungsgrad statt Anstellungsgrad)
- Aufgabenbezogene statt stellen- bzw. funktionsbezogene Lohnbindung
- Flexible und mobile Arbeitsplätze
- Der Antidiskriminierung und Gleichstellung verpflichtete Unternehmens- und Personalpolitik
- Transformation von den defizitorientierten Disabilities zu den ressourcenorientierten Abilities (Jent, 2003)

CAND. DR. RER. SOC. HSG REGULA DIETSCHE UND PROF. DR. NILS JENT

Nils Jent, Prof. Dr. oec. HSG, mehrfachbehindert seit 1980 und Regula Dietsche, Cand. Dr. rer. soc. HSG, dipl. Ergotherapeutin, M.Sc. Psych, MAS. CIM, Mutter seit 2007. Arbeitspartnerschaftliche Funktionen: Director Competence Center for Diversity and Inclusion at FIM-HSG; Director Applied Research at CDI-HSG der Universität St. Gallen; GesellschafterIn und GeschäftsführerIn der Innocuora GmbH.

Die Innocuora GmbH ist ein Spin-off der Universität St. Gallen. Ihre Experten in Diversity Management sensibilisieren, beraten und bereiten Unternehmen auf den konstruktiven und nutzenstiftenden Umgang mit der Vielfalt von Menschen zum Gewinn aller unternehmensrelevanten Stakeholder vor.

www.innocuora.com

Diese Rahmenbedingungen sind bedeutend, da aufgrund des traditionellen Prinzips «Mitarbeitende folgen der Struktur» Befähigungen, Ressourcen und Innovationskraft verloren gehen. Das umgekehrte Prinzip ist für die nachhaltige Inklusion effektiver.

Gemäss der Kontakthypothese zum Abbau von Vorurteilen ist die konkrete Praxiserfahrung in der Zusammenarbeit mit einer Diversity-Arbeitspartnerschaft zielführend. Ein Kontakt zu Menschen mit Behinderung baut in einem Unternehmen nur dann Vorurteile ab, wenn es klare Normen und Regeln zu vorurteilsfreiem Handeln erlässt und nicht-entsprechendes Verhalten verbindlich sanktioniert. Bei Personalentscheidungen sind die Möglichkeiten zur Diskriminierung wirkungsvoll zu reduzieren (Brief & Barsky, 2000).

Ziel ist, aus dem System selbst konkrete Entwicklungen und Massnahmen zur Inklusion voranzutreiben. Dies immer mit dem Fokus auf die Transformation der eigenen Unternehmenskultur zu (Dis)Ability sowie Innovation, und auf die «richtige» Corporate Governance. Was vom Verwaltungsrat eingefordert wird, ist von diesem vorzuleben: Inklusion und Innovation bedeuten Bewusstwerdung von Stereotypen und Vorurteilen. Dies verlangt ein erfolgreiches Management derselben auch im VR. Bekennt sich der VR zur Vielfalt, so wird auch die Gestaltung des Diversity-Aspekts «Behinderung» zentral. Dies kann ein Schritt vom Verwaltungsrat hin zum Gestaltungsrat sein (Hilb, 2011) und dadurch zu erhöhter Innovation führen.

FAZIT

«Richtige» Corporate Governance inkludiert strategisch die Mitarbeitervielfalt. Ihr unternehmenskultureller Fokus auf die Abilities aller Mitarbeitenden bedingt gezielt vielfältig zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften. Darin akkumulierte komparative Kompetenzen generieren effektiver Innovationen.

LITERATURHINWEISE

- Brief, A. & Barsky, A. (2000). Establishing a climate for diversity. The inhibition of prejudiced reactions in the workplace. In G. R. Ferris (Hrsg.), Resarch in Personnel and Human Resources Management (Vol. 19, S. 91-129). Amsterdam, Netherlands: JAI.
- Dohrn, S., Hasebrook, J., P. & Schmette, M. (2011). Vielfalt und Innovationen: Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg. Aachen: Shaker.
- Hilb, M. (2011). Integrierte Corporate Governance (4. überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Jaworski, J. & Zurlino, F. (2009). Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren. Frankfurt: Campus.
- Jent, N. H. (2003). Learning from Diversity: Gleichwertigkeit ≠ Gleichartigkeit (2. Aufl. Vol. 2). St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Dissertation Nr. 2627.