



Wir starten in Kürze

Herzlich willkommen!

Online-Seminar „Leadership@Work – Diversität für den Unternehmenserfolg nutzen“



Kamera und Mikrofon:
Sind automatisch ausgeschaltet



Gibt es Fragen an Prof. Dr. Böhm?
Gerne das Fragetool nutzen



Neugierig auf mehr?
Jetzt für unseren Newsletter
anmelden: www.barmer.de/firmennews



Das sind wir:



Prof. Dr. Stephan Böhm

Direktor des Instituts für
Internationales und Diversity
Management (IIDM-HSG)



Sven Thissen

Fachreferent im Betrieblichen
Gesundheitsmanagement
BARMER

Leadership@Work – Diversität für den Unternehmenserfolg nutzen

Online Seminar

BARMER



Universität St.Gallen

Institut für Internationales Management
und Diversity Management

Agenda

1. socialhealth@work
2. Bedeutung von Diversität
3. Inclusion als Gestaltungsansatz
4. Führung als Hebel
5. Leadership@Work – Angebot der BARMER



01

socialhealth@work

Social health@work

Navigieren in Spannungsfeldern

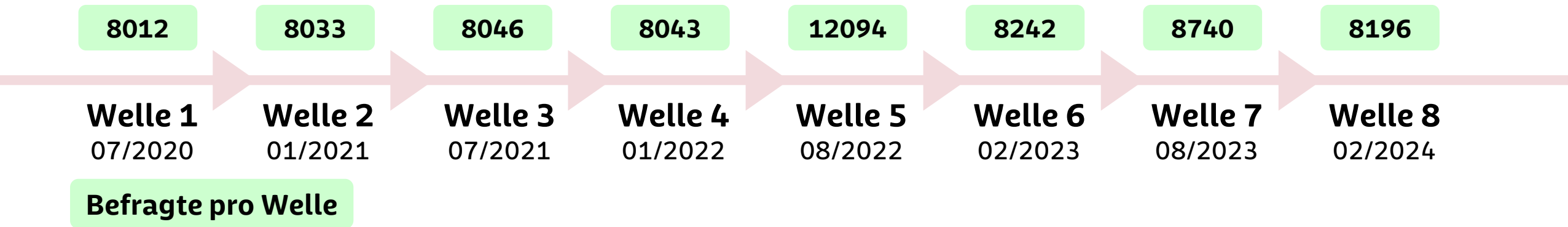
„social health@work beschreibt einen Zustand des sozialen Wohlbefindens im Arbeitskontext, bei den Personen gesunde Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen entwickeln und nutzen.“



Social health@work

Die Studie

- Repräsentative Längsschnittstudie (Alter, Geschlecht, Bundesland für Deutschland)
- Befragte arbeiteten zumindest teilweise im Büro
- Insgesamt 8 Wellen (Juli 2020 – Januar 2024)
- Teilnahme an allen 8 Wellen: 1.196 Personen



Social health@work

Drei Einflussebenen

Im Rahmen von social health@work wurden Einflussfaktoren auf drei verschiedenen Ebenen untersucht, die das Zusammenspiel von Individuum, Team und Organisation in den Blick nehmen:

Orchestrategie

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

02

Bedeutung von Diversität

Diversität Ein viel diskutiertes Thema

Administrative Science Quarterly
OnlineFirst
© The Author(s) 2025, Article Reuse Guidelines
<https://doi.org/10.1177/00018392251326110>

Sage Journals

Article

Organizational Burden or Catalyst for Ideas? Disability as a Driver of Cognitive Flexibility and Creativity

David J. G. Dwertmann ¹, Stephan A. Boehm ², Kristie L. McAlpine ¹, and Mukta Kulkarni ³



Frankfurter Allgemeine

WIRTSCHAFTSFAKTOR DIVERSITÄT

Mehr Frauen – mehr Geld

Von Johannes Pennekamp 18.05.2025, 13:20 Lesezeit: 4 Min.

Merkur.de

„Arbeitsunfähige Generation“? Unterschiede bei Gen Z und Boomern lösen Diskussion aus

26.06.2025, 06:46 Uhr

DIVERSITÄT IM TOP-MANAGEMENT

Je internationaler, umso attraktiver für Absolventen

von Kristin Rau
26. Mai 2022



Contents lists available at ScienceDirect

Human Resource Management Review

journal homepage: www.elsevier.com/locate/hrmr



ELSEVIER

Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness[☆]

Amy E. Randel^{a,*,} Benjamin M. Galvin^b, Lynn M. Shore^c, Karen Holcombe Ehrhart^a, Beth G. Chung^a, Michelle A. Dean^a, Uma Kedharnath^d

tagesschau

Vorbereitung auf Trump

Die neue Ära der "Anti-Wokeness" in US-Unternehmen

Stand: 16.01.2025 10:16 Uhr

Eine "Anti-Woke-Welle" rollt durch die USA. Riesige US-Konzerne wie McDonald's, Walmart und Disney überarbeiten ihre Richtlinien - alles um auf den politischen Kurs des designierten US-Präsidenten Trump vorzubereiten.

Frankfurter Rundschau

Mehr als nur die Regenbogenflagge: Vielfalt geht nicht ohne Reibung

27.05.2025, 07:30 Uhr

INKLUSIVE PUPPE

Publiziert 9. Juli 2025, 12:54

Barbie gibt es jetzt auch mit Diabetes

Die beliebten Barbie-Puppen gibt es in allen möglichen Variationen. Jetzt hat die vom US-Konzern Mattel erfundene Puppenfamilie Zuwachs bekommen.

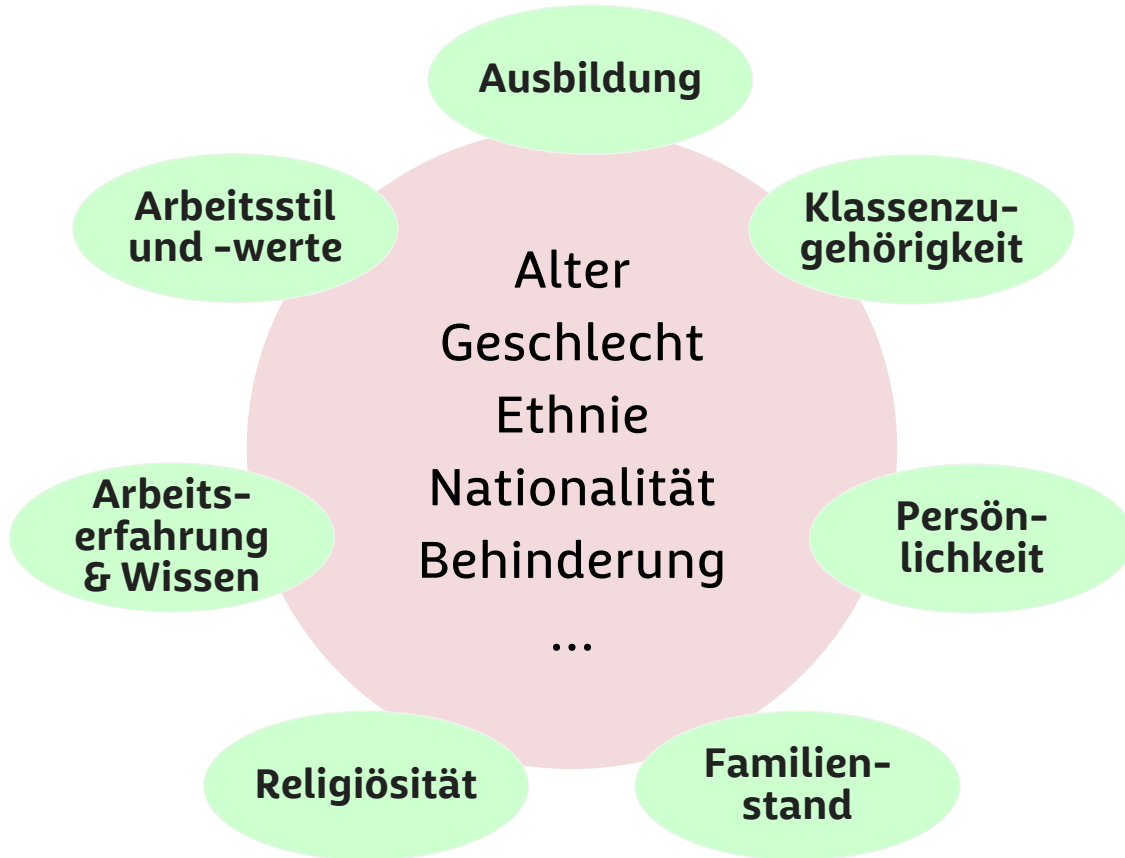
DIE ZEIT

Nur wenige wagen Coming-out am Arbeitsplatz

Laut einer Studie outen sich viele homo-, bi-, trans- oder intersexuelle Menschen nicht gegenüber ihren Kollegen. Im 20-Länder-Vergleich landet Deutschland ganz hinten.

Formen von Diversität

Primäre und sekundäre Dimensionen von Diversität



1

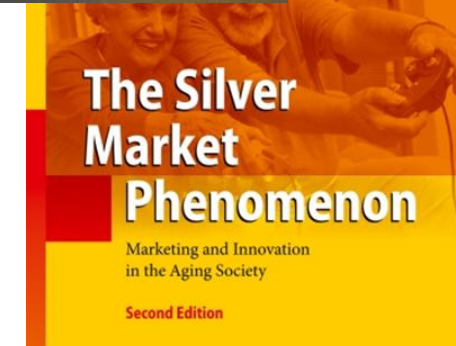
Primäre Dimensionen von Diversität
(Oberflächenstrukturen)

2

Sekundäre Dimensionen von Diversität
(Tiefenstrukturen)

Beispiel Altersdiversität

- Deutlicher **Anstieg des durchschnittlichen Erwerbsalters**: Bis zum Jahr 2050 werden in Westeuropa rund 40 % der Beschäftigten älter als 50 Jahre sein
- **Erwarteter Fachkräftemangel**, z.B. 75 % der Führungskräfte in der Schweiz berichten von einem temporären oder strukturellen Mangel an jungen Talenten
- Drohender **Verlust von Qualifikationen und Wissen** durch den Ruhestand großer Beschäftigtenkohorten
- Möglicher **Anstieg von Krankheitstagen** aufgrund gesundheitl. Belastungen
- Generationenunterschiede können **Konflikte und Missverständnisse** in Teams auslösen oder verstärken
- Risiko erheblicher **Produktivitätsverluste**, wenn Potenzial älterer Mitarbeitender nicht ausreichend genutzt wird und Generationenkonflikte auftreten
- Gleichzeitig: Alternde Kundengruppen eröffnen **neue Marktchancen**



Relevanz von Diversität für Unternehmen

Gründe für ein aktives Diversitätsmanagement

Soziale Gerechtigkeit

1. *Fairer Zugang & Entwicklungsmöglichkeiten für Minoritäten*
2. *Vermeidung von (wahrgenommener) Diskriminierung*
3. *Rechtsstreitigkeiten vermeiden*
4. *Sozialer Druck*
5. *Neue Gesetze und Regulierungen (z.B. Quoten und aktive Förderungsmaßnahmen)*

Unternehmerische Vorteile

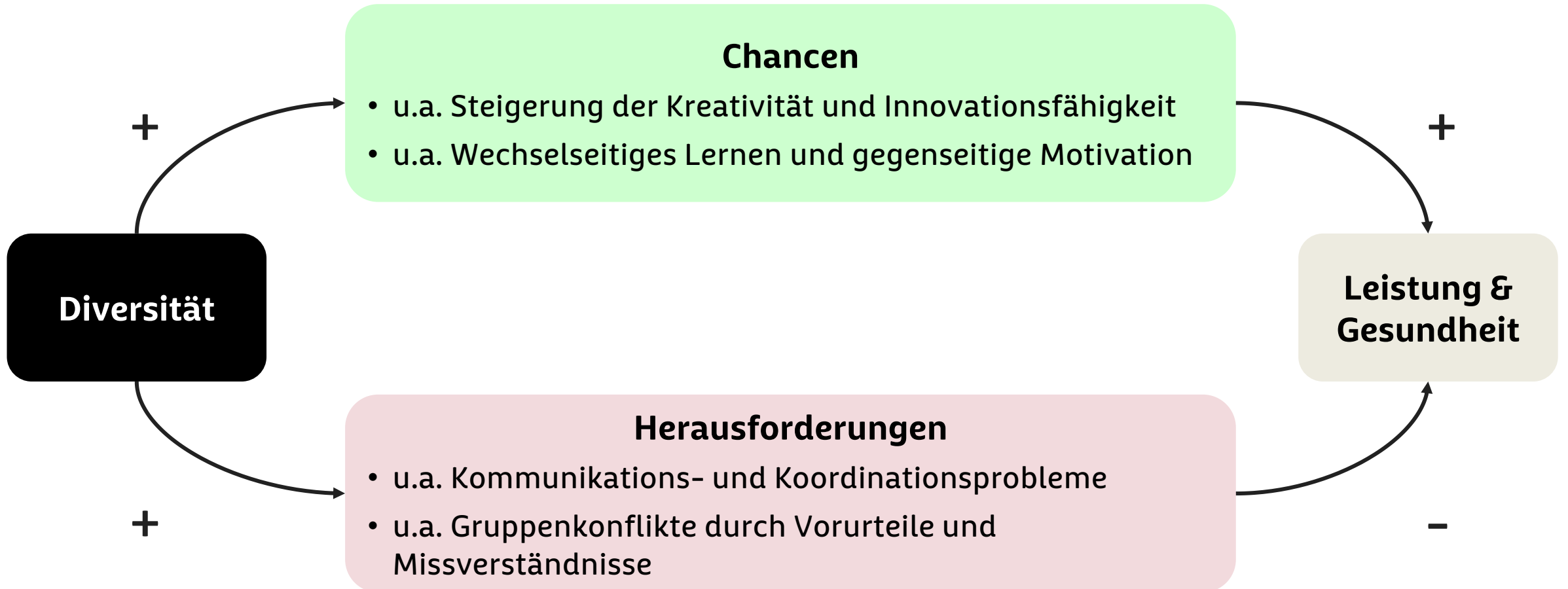
6. *Bessere Nutzung von Talenten / breitere Rekrutierungsbasis*
7. *Erhöhtes Kundenverständnis*
8. *Gesteigerte Kreativität & Vermeidung von Group Think*
9. *Erhöhte Problemlösungskompetenz*
10. *Erhöhte Unternehmensleistung/Performanz*

03

Inclusion als Gestaltungsansatz

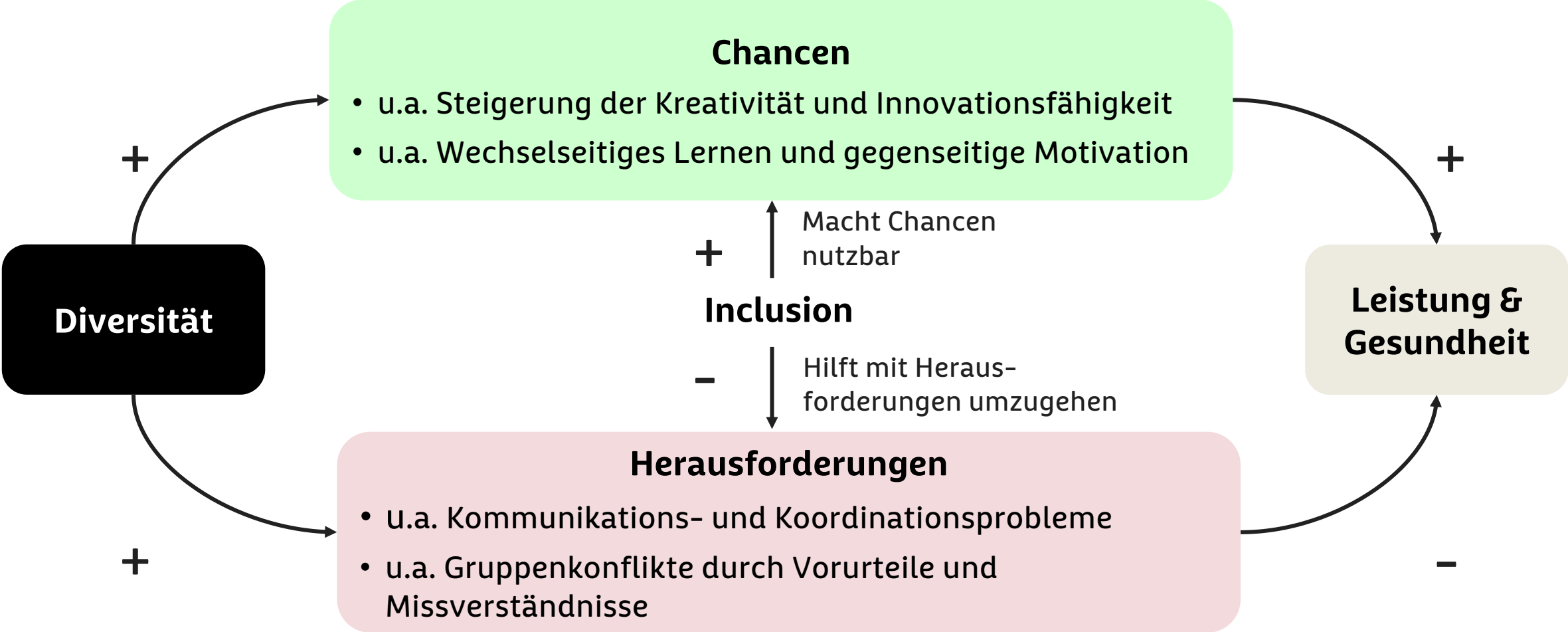
Diversität & Inclusion

Herausforderungen und Chancen



Diversität & Inclusion

Herausforderungen und Chancen



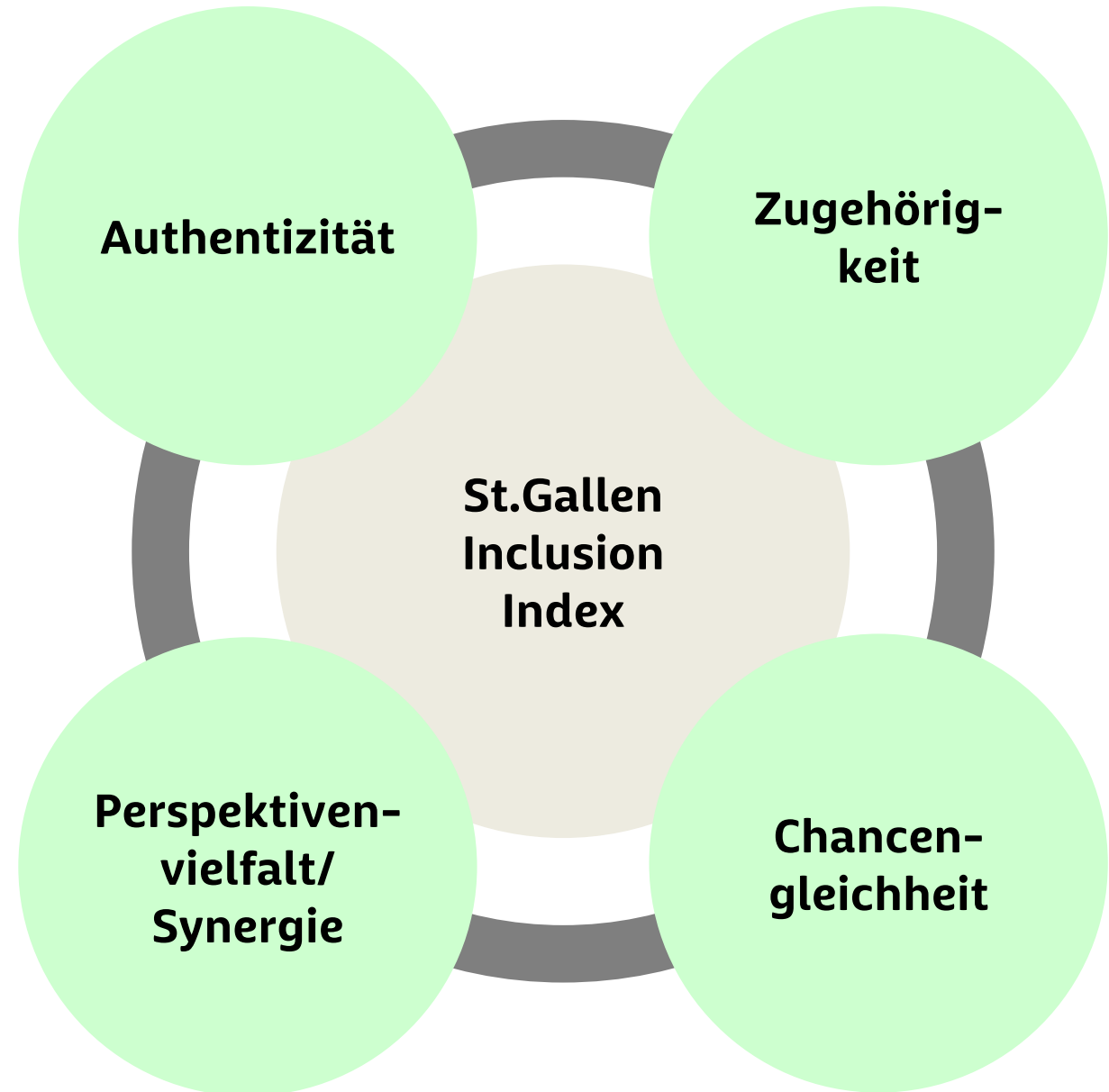
Inclusion

Was wir darunter verstehen

Wir definieren Inklusion als gleichzeitige Wahrnehmung von

- Authentizität
 - Alle können sie selbst sein
- Zugehörigkeit
 - Alle fühlen sich als Teil des Teams
- Chancengleichheit
 - Alle haben eine faire Chance!
- Perspektivenvielfalt/ Synergie
 - Verschiedene Sichtweisen sind willkommen!

Alle vier Dimensionen spielen zusammen



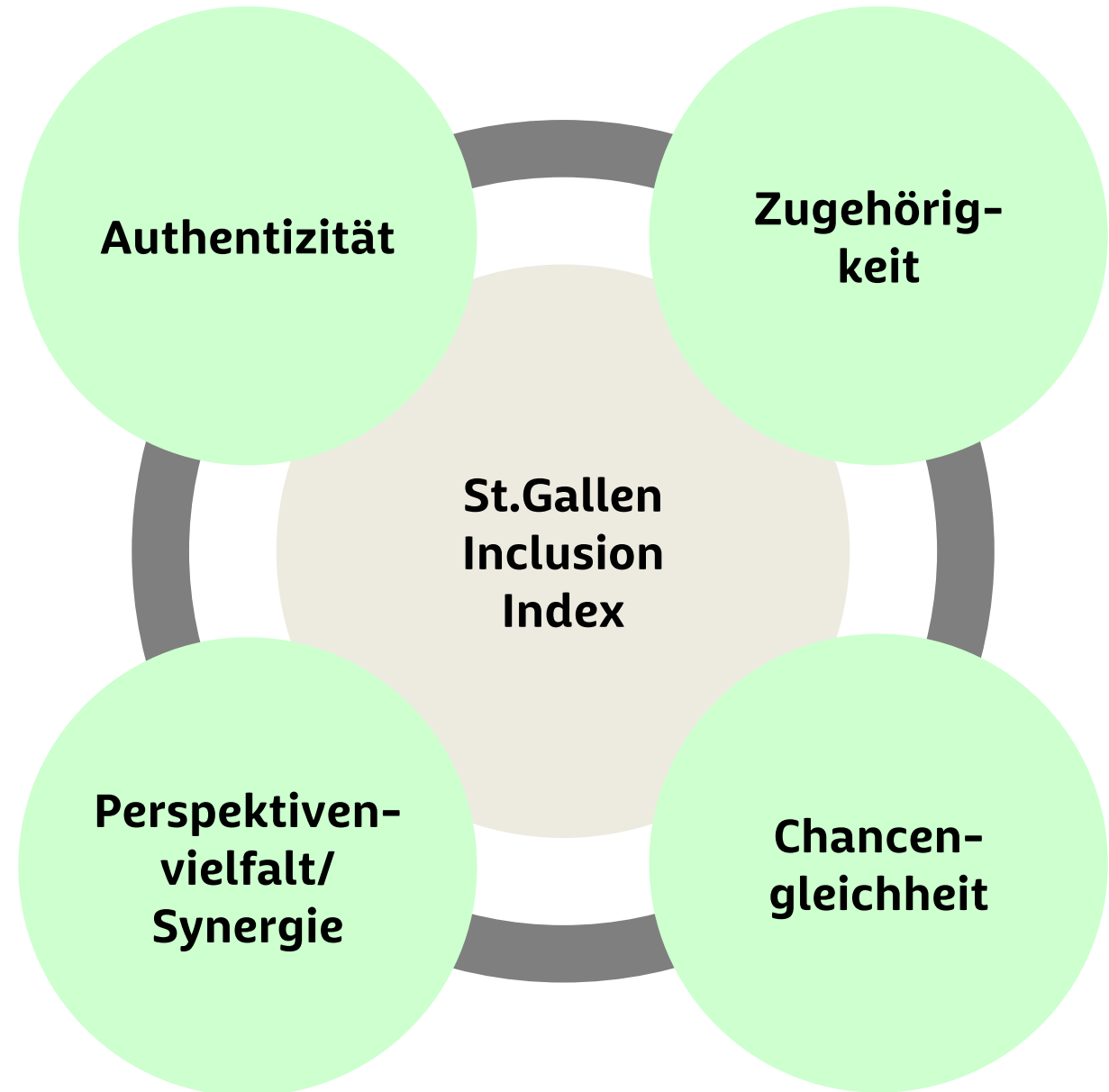
Inclusion

Was wir darunter verstehen

Studien zeigen: Eine erhöhte Inclusion...

- verbessert die Innovationsleistung von Teams (Dwertmann et al., 2025)
- wirkt sich positiv auf die Gesundheit aus (social health@work)
- hängt mit erhöhtem organisationalem Commitment und höherer Leistung zusammen (Chen & Tang, 2018; Chung et al., 2020)

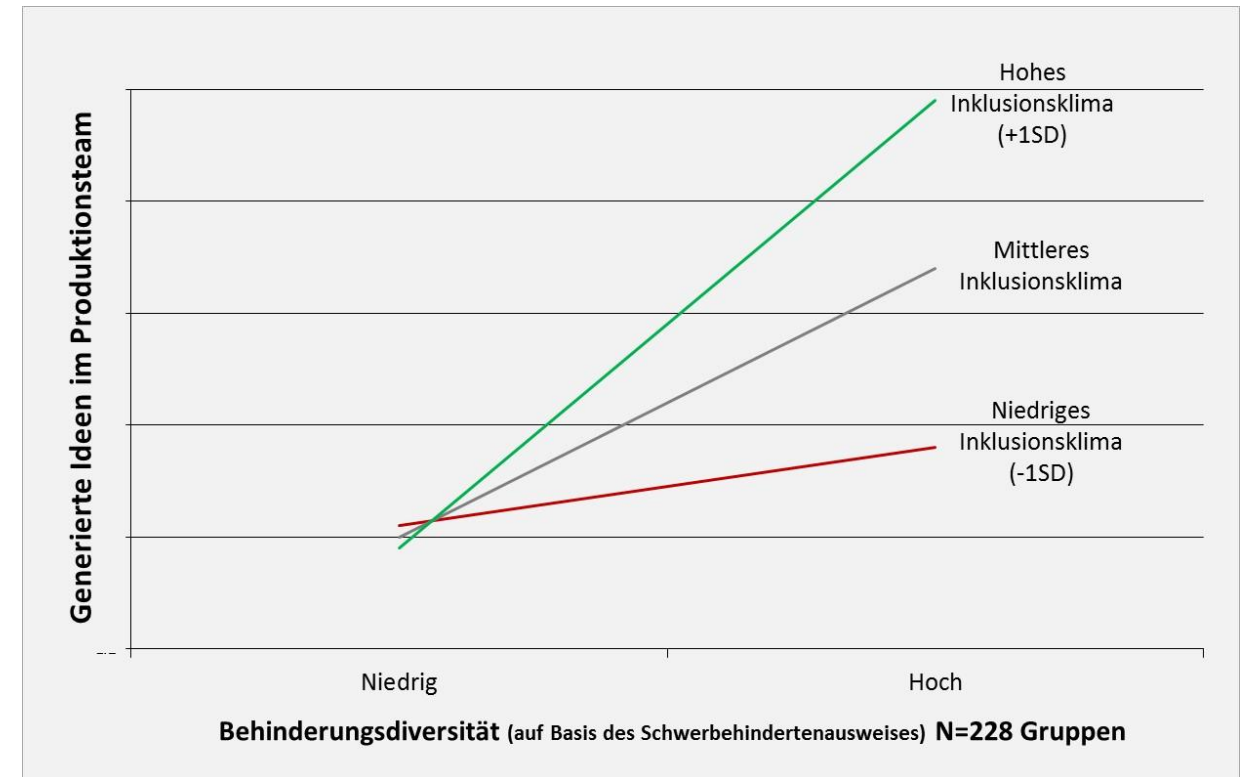
Von Inklusion profitieren alle!



Gesundheitsdiversität

Inclusion erhöht die Innovationskraft von Teams

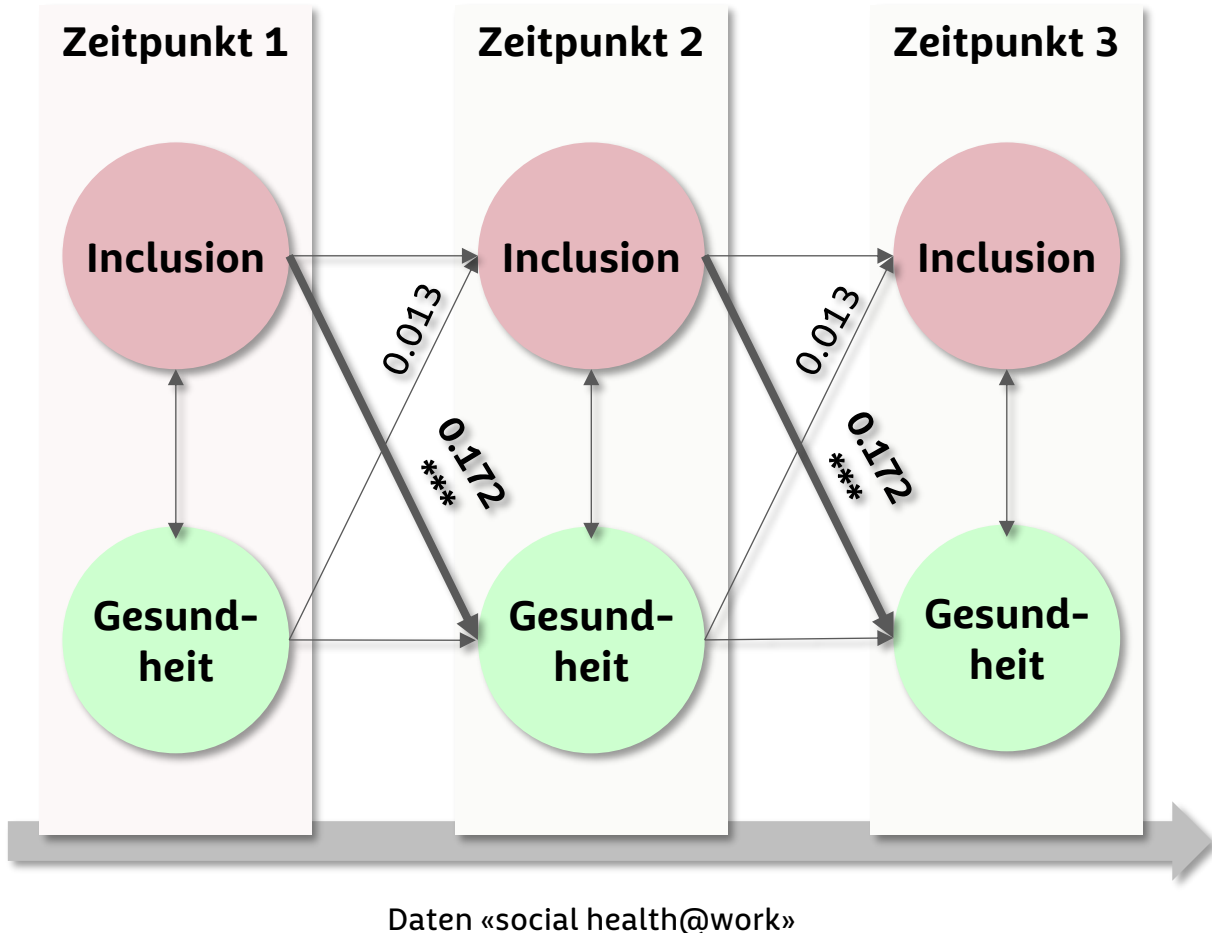
- Zusammenspiel von Gesundheitsdiversität, Inklusionsklima und Innovation in 228 Produktionsteams im Automobilbau
- Gesundheitsdiversität in Produktionsteams trägt zu einer **erhöhten Generierung von Ideen** bei, speziell wenn ein **hohes Inklusionsklima** vorherrscht!
- Auch experimentell zeigt sich, dass mehr Ideen generiert werden, wenn Mitarbeitende mit einer Behinderung präsent sind



Dwertmann, Boehm, McAlpine, & Kulkarni (2025)

Einfluss von Inclusion

Beispiel für unsere Forschung



Kausaler Effekt von Inclusion auf die Gesundheit: Wenn Inclusion zunimmt, steigt sechs Monate später auch das Gesundheitsempfinden der Mitarbeitenden

Inclusion ist ein wichtiger Treiber für die Gesundheitswahrnehmung der Mitarbeitenden - **unabhängig vom Minoritätsstatus**

Die Förderung von Inclusion ist eine **Schlüsselstrategie für Teamleitungen**, um das gesundheitliche Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu steigern

Benefits von Inclusion

Mitarbeitende, die ein hohes Mass an Inclusion empfinden...

... sind **bis zu 37%** zufriedener am Arbeitsplatz als ihre weniger inkludierten Kolleg:innen



... zeigen **bis zu 26% mehr Engagement** bei der Arbeit und
... berichten von einer **bis zu 17% höheren Arbeitsfähigkeit**

In Teams mit einem hohen Inclusion-Klima berichten Führungskräfte...

... von einem **Leistungsunterschied von bis zu 15%** im Vergleich zu Teams, die sich weniger inkludiert fühlen



... von einem **Kreativitätsvorteil von bis zu 23%** im Vergleich zu Teams, die sich weniger inkludiert fühlen

Mitarbeitende von inklusiven Organisationen **bleiben mit 45 % höherer Wahrscheinlichkeit in ihrem Unternehmen** (McKinsey, 2021)

Daten «Inclusion Champions Switzerland»

04

Führung als Hebel

Inklusive Führung

Definition in der Forschung



Inklusive Führung = ein Führungsstil, der darauf abzielt, die **Vielfalt der Teammitglieder anzuerkennen und gezielt zu nutzen**



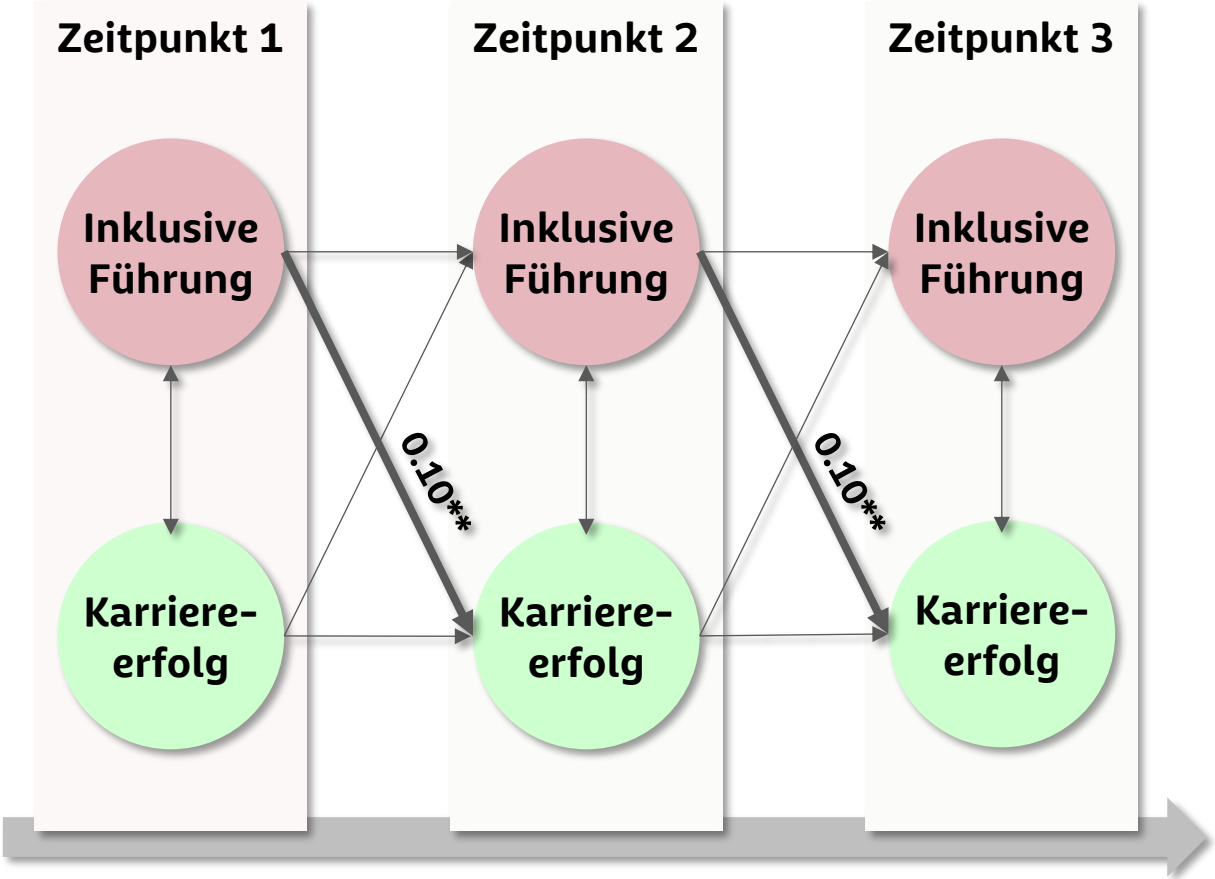
Eine Führungskraft, die inklusiv führt, ist z.B. erkennbar daran, dass sie:

- ein **Vorbild für Fürsorge und Toleranz** in Teaminteraktionen ist
- besonders darauf achtet, **unterschiedliche Perspektiven** zu berücksichtigen und alle Teammitglieder an Entscheidungen zu beteiligen
- Maßnahmen ergreift, die **Fairness und Unvoreingenommenheit** gewährleisten
- Teammitglieder dabei unterstützt, auch unpopuläre **Meinungen oder Ideen zu äußern**



Einfluss von inklusiver Führung

Beispiel aus unserer Forschung



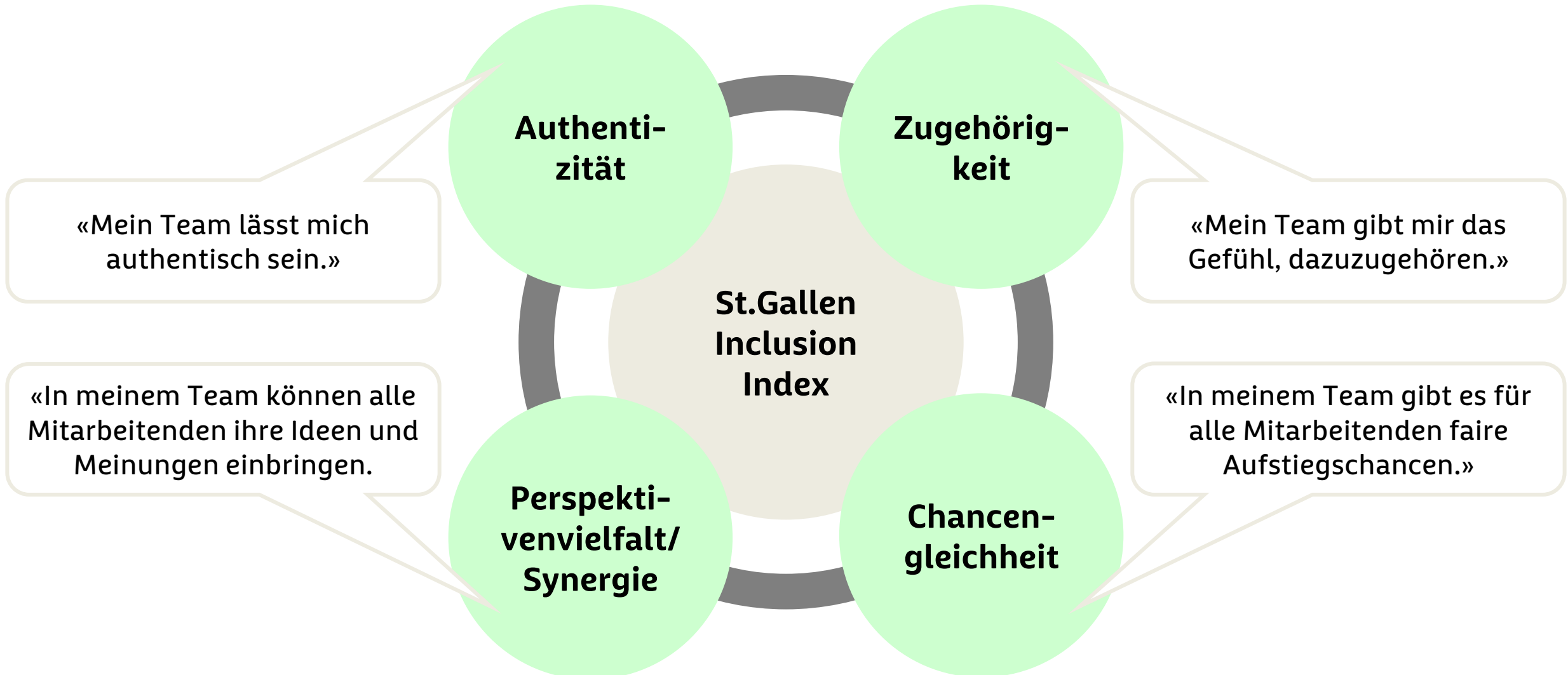
Daten «social health@work»

Aktuelle Studienergebnisse zeigen, dass **inklusive Führung den subjektiven Karriereerfolg** von Beschäftigten **fördert**

Inklusive Führung ist ein wichtiger Treiber für den subjektiven Karriereerfolg der Mitarbeitenden - **unabhängig vom Minoritätsstatus**

Inklusive Führung

Förderung der vier Dimensionen



Inklusive Führung

Förderung von Authentizität, Zugehörigkeit & Synergie

1. Diversität wertschätzen

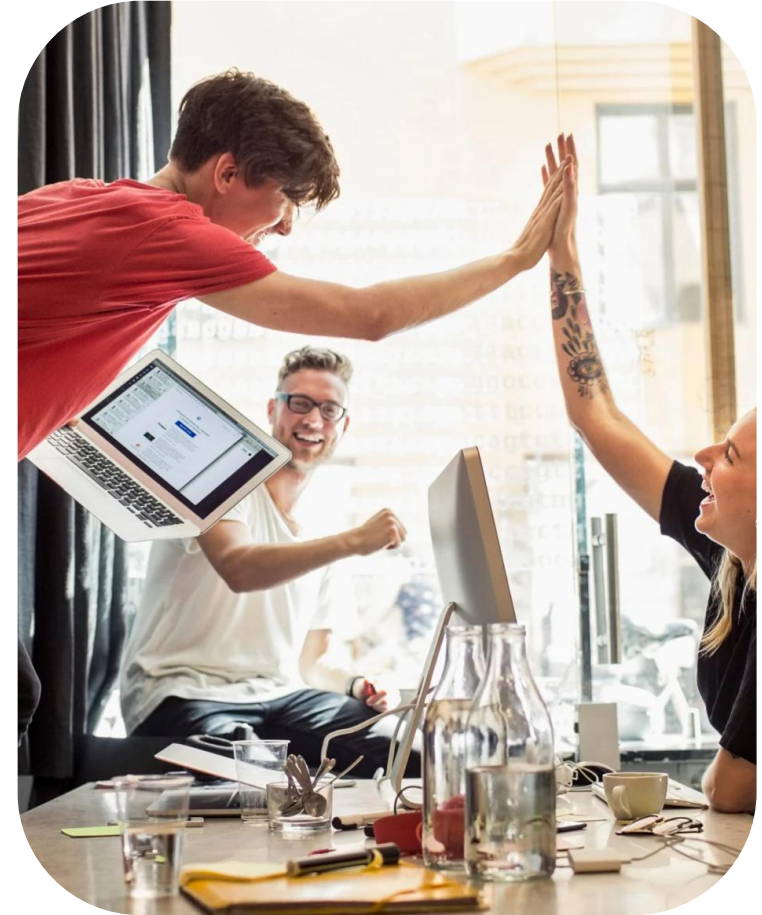
- Bewusste Einbindung unterschiedlicher Stärken und Perspektiven
- z. B. durch passende Rollenverteilung oder team-basiertes Job Crafting

2. Psychologische Sicherheit fördern

- Zugehörigkeit durch wertschätzende Interaktionen stärken
- z. B. durch Micro-Affirmations im Arbeitsalltag

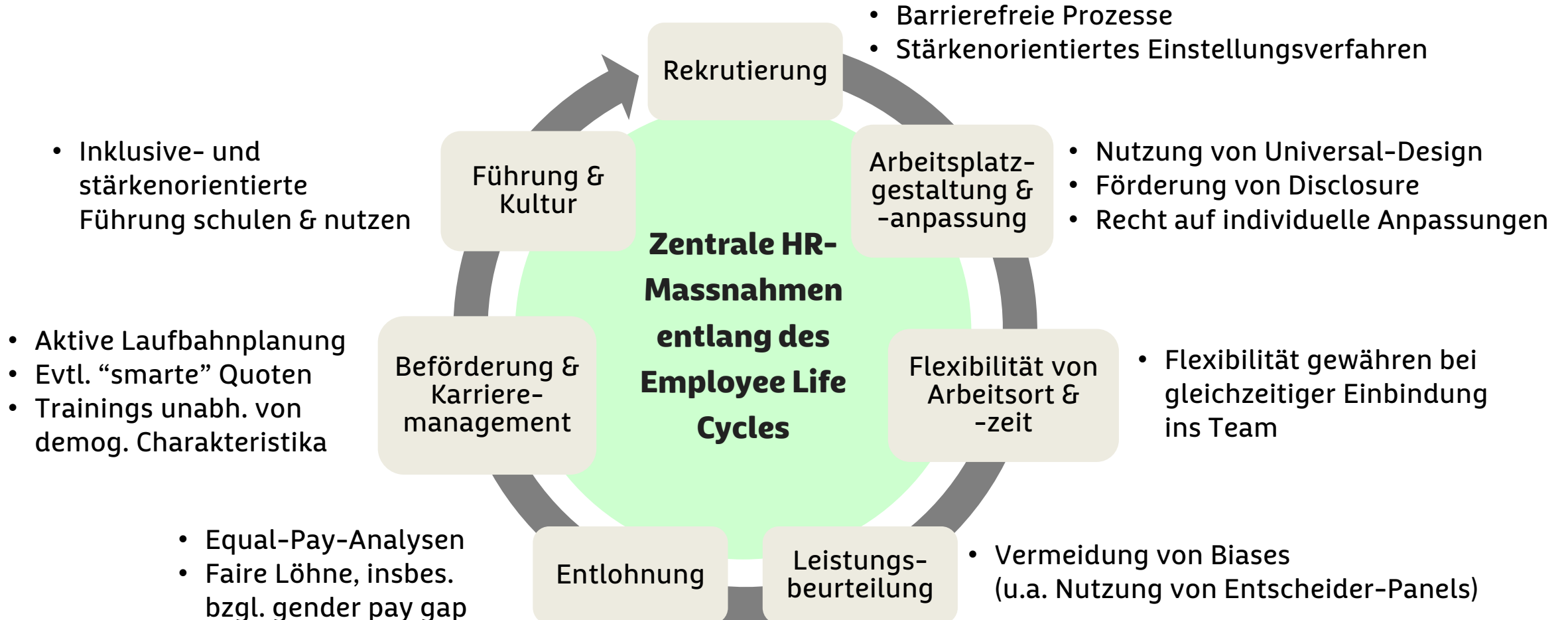
3. Inklusive Rituale & Alltagsgestaltung etablieren

- Verbindung und Teilhabe im Team aktiv fördern
- z. B. durch Willkommensrituale, Teamfrühstücke oder gemeinsame Wochenstarts



Inklusive Führung

Förderung von Chancengleichheit entlang des HR-Zyklus

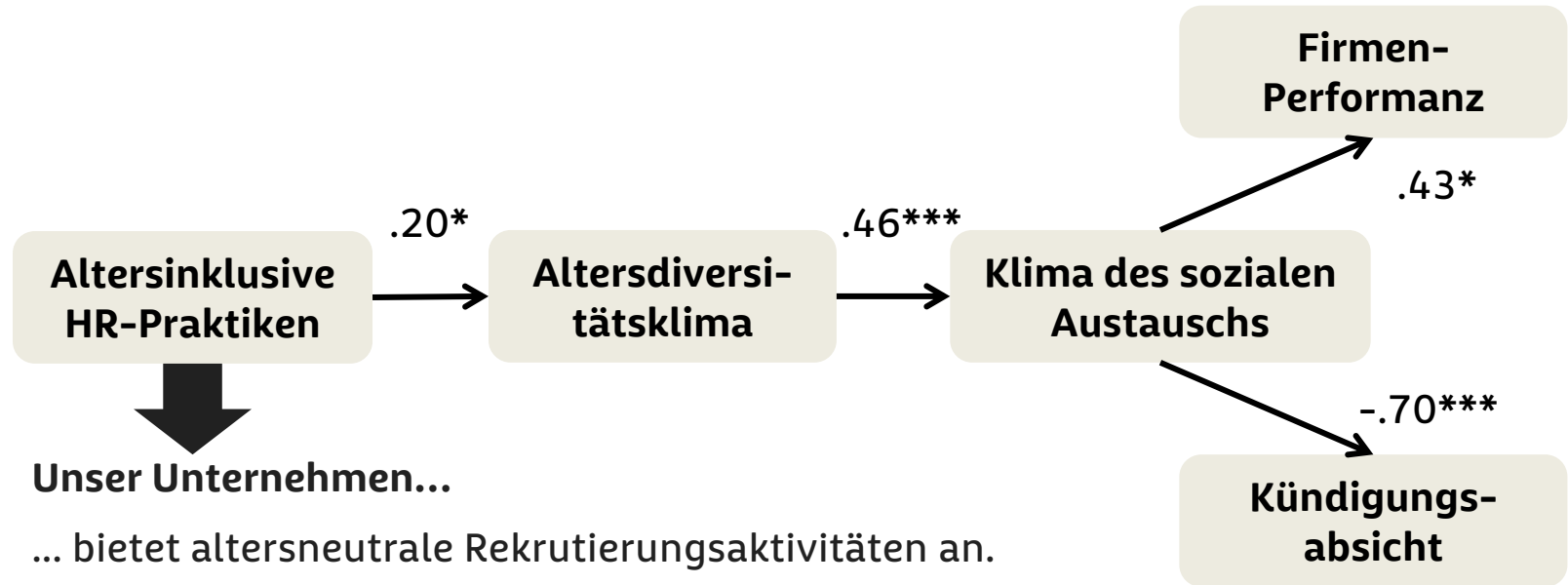


Inklusive Führung

Förderung von Chancengleichheit: Beispiel Altersdiversität

Beispiel aus unserer Forschung (Boehm et al., 2014)

- Quantitative Feldstudie in 93 deutschen Unternehmen mit 14.260 Mitarbeitenden
- Altersinklusive HR-Praktiken standen im Zusammenhang mit einem positiven Altersdiversitätsklima, das mit einem sozialen Austauschklima, indirekt mit der Unternehmensleistung sowie der Kündigungsabsicht verbunden war



Unser Unternehmen...

... bietet altersneutrale Rekrutierungsaktivitäten an.

... bietet allen Altersgruppen gleichen Zugang zu Weiterbildung.

... bietet gleiche Chancen für Beförderung, Versetzung und weitere Karriereschritte unabhängig vom Alter.

... bietet Schulungen und Weiterbildung für Führungskräfte im Umgang mit altersdiversen Belegschaften und den Bedürfnissen verschiedener Altersgruppen an.

... fördert eine altersgerechte Unternehmenskultur.

«Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance!»

Authentizität

Wenn jede:r im
eigenen Stil tanzen
darf!

Synergie

Wenn der gemeinsame
Tanz gut aussieht!



Zugehörigkeit

Wenn jede:r tanzen
kann, als würde
niemand zusehen!

Chancengleichheit

Wenn der DJ die
Musikwünsche von
allen berücksichtigt!

Inclusion ist ein team- bzw. organisationsweites Klima, welches die Vorteile von Diversität voll zum Tragen bringt

Wenn Menschen sich gesehen, einbezogen und als sie selbst akzeptiert fühlen, stärkt das ihr Wohlbefinden und langfristig ihre psychische wie körperliche Gesundheit



05

Leadership@work - Angebot der Barmer

Leadership@work – unser Paket



Standortbestimmung:
Inclusion-Messung mit
Sofort-Feedback



Führung stärken:
Workshop
Inklusive Führung



Impulse für Teams:
„Leadership Nuggets“ für
mehr Inclusion im Alltag

Fragen? Kontaktieren Sie uns gerne!



Prof. Stephan A. Böhm

**Direktor des Instituts für
Internationales und Diversity
Management (IIDM-HSG)**

stephan.boehm@unisg.ch



Nicola Glumann, MSc.

**Wissenschaftliche Mitarbeiterin
und Projektverantwortliche**

nicola.glumann@unisg.ch



Neue Podcast Folge ab dem 24.04.2026:

#6 Inklusive Führung - Wie Diversität Teams stärker macht



[Gesund@Work: Der BGM-Podcast | BARMER](#)

Fragen und Antworten

Bei Interesse melden Sie sich
unter: bgm-strategie@barmer.de

BARMER



Vielen Dank!

Im Laufe des Tages erhalten Sie einen Link.
Dieser Link führt Sie:



zu den Seminarunterlagen



zur Seminaufzeichnung



zum Teilnahmezertifikat

**Ihr Feedback ist
uns wichtig:**

Jetzt QR-Code
scannen und in 2
Minuten Feedback
abgeben.



**«Diversity is
being invited to
the party,
inclusion is being
asked to dance.»**

Beispiel Behinderungsdiversität

- «Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die **langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen** haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren **an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern** können.“
(UN Behindertenrechtskonvention)
- **Eine von sechs Personen** hat eine Behinderung (> 1 Milliarde weltweit)
 - Anteil steigt aufgrund demografischer Entwicklungen (Verdoppelung bis 2050)
- **ca. 10 % der Arbeitnehmenden** haben eine Behinderung
- Fast jede Person erlebt in ihrem Leben einmal eine Form der Behinderung (temporär oder dauerhaft)
 - Nur 3% der Behinderungen sind angeboren
- **Weniger als 20% der Behinderungen sind sichtbar**



Inklusive Führung & HR-Praktiken

Zum Umgang mit Diversität



Gestaltung inklusive HR- Praktiken

- **Fördern die Entwicklung aller Gruppen** innerhalb der Organisation, nicht nur eine spezifische Gruppe
- Umfassen faire Rekrutierungs-, Trainings-, Beförderungs- und Belohnungsprozesse
- Gezielte Rekrutierung von Minderheiten, Mentorenprogramme, formelle Diversity-Manager/Arbeitsgruppen und D&I-Schulungen sind effektive Ergänzungen



Förderung der Interaktion zwischen (Sub-)Gruppen

- **Erhöhte Interaktion** zwischen Mitarbeitenden kann zu einer **Reduzierung von Vorurteilen** führen
- Ermöglicht den Austausch von Informationen, Ideen und Meinungen (kognitive Diversität)
- Kann aktiv durch teamorientierte Arbeitsprozesse, selbstorganisierte Teams, regelmäßige Teammeetings, Cross-Training und Arbeitsplatzgestaltung (Teamräume, Kaffeeküchen usw.) gefördert werden

Inklusive Führung

Förderung von Authentizität

1. Selbst authentisch auftreten

- Werte & Überzeugungen leben: Wofür stehe ich?
- Eigene Herausforderungen zugeben: Offenheit bei Fehlern schafft Vertrauen

2. Psychologische Sicherheit schaffen

- Fehlertoleranz fördern: Reflexion, «Fuckup Nights», Lernchancen aufzeigen
- Raum für Meinungen schaffen: auch unbequeme Perspektiven aktiv einholen

3. Kommunikation fördern mittels Ritualen und Strukturen

- Offene Gespräche: Regelmäßige 1:1s, Team-Reflexionen, Feedback-Kultur
- Aktiv zuhören: echtes Interesse, zuhören ohne direkte Bewertung

4. Diversität wertschätzen

- Unterschiede nutzen: Stile, Persönlichkeiten, Hintergründe bereichern das Team
- Stärken einsetzen: z.B. durch team-basiertes Job Crafting

5. Vorbild für emotionale Intelligenz sein

- Empathie zeigen: sensibel auf Emotionen & Bedürfnisse reagieren
- Klar und menschlich führen: output-orientiert, respektvoll, transparent



Inklusive Führung

Förderung von Zugehörigkeit

1. Gemeinsame Identität und Zielorientierung schaffen

- Teamvision entwickeln: Wofür stehen wir? Was zeichnet uns aus? Wohin geht's?
- Symbole & Sprache nutzen: gemeinsames Wording, Teamname, visuelle Marker

2. Rollen und Beiträge sichtbar machen

- Beitrag jedes Einzelnen: Wie trägt jede Person zum Ganzen bei?
- Verantwortung teilen: Aufgaben so verteilen, dass sich alle befähigt fühlen

3. Gemeinsame Erfahrungen gezielt gestalten

- Erlebnisse schaffen: Offsites, Workshops, Teambuilding für Verbindung nutzen
- Erfolge sichtbar machen: Projekterfolge, Etappen, Highlights gemeinsam feiern

4. Inklusive Rituale und Alltagsgestaltung etablieren

- Willkommens- & Abschiedsrituale: Neue integrieren, Weggehende würdigen
- Gemeinsame Routinen: z. B. Teamfrühstück, Wochenstarts, Geburtstagsrunden

5. Teilhabe und Mitgestaltung fördern

- Mitsprache ermöglichen: Ideen, Stimmungen, Wünsche regelmäßig einholen
- Initiativen stärken: Projekte, Interessen, «Passion Topics» sichtbar machen



Inklusive Führung

Förderung von Perspektivenvielfalt

1. Unterschiedliche Stimmen sichtbar machen

- Verschiedene Meinungen aktiv einholen: besonders Introvertierte einbeziehen
- „Devil’s Advocate“ als spezifische Rolle einsetzen

2. Vielfalt bei der Teamzusammensetzung fördern und nutzen

- Hintergründe einbeziehen: Vielfalt in zentralen Dimensionen berücksichtigen
- Cross-funktionale Zusammenarbeit nutzen

3. Strukturen und Prozesse diversitätssensibel gestalten

- Meetings moderieren: klare Redezeit, Visuals, Methoden („Silent Brainstorming“)
- Entscheidungen öffnen: Dot-Voting, Meinungsrunden, strukturierte Debatten

4. Lernkultur fördern

- Interne und externe Impulse: Inputs zu wertvollen, auch fachfremden Themen
- Knowledge Management: z.B. unternehmensinternes ChatGPT

5. Eigene Haltung reflektieren

- Unconscious Biases erkennen: Welche Vorurteile hat man selbst?
- Fragen statt bewerten: Neugierig in Gespräche gehen, statt schnell zu urteilen



Social health@work

Kernergebnisse (Auswahl)

Orchestrare

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

Social health@work

Kernergebnisse (Auswahl)

Orchestrategie

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirkt dem entgegen

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

Social health@work

Kernergebnisse (Auswahl)

Orchestrategie

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirken dem entgegen

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

- Beschäftigte sind produktiver, können sich aber auch zunehmend schlechter erholen und abgrenzen
- Job Crafting und aktive Grenzsetzung kann Freiheiten schaffen und die mentale Gesundheit stärken

Social health@work

Kernergebnisse (Auswahl)

Orchestrare

Organisationsebene: Wie kann Wandel in Zukunft aussehen und gestaltet werden?

- Organisationen werden weiter digitaler, z.B. durch KI – auch wenn wieder mehr im Büro gearbeitet wird
- Flexibles Arbeiten und Chancengleichheit bleiben zentral für die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Include & Coordinate

Team- und Führungsebene: Wie kann Zusammenhalt im flexiblen Arbeitsumfeld gelingen?

- Räumliche Distanz (z.B. durch flexibles Arbeiten) kann den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen
- Aber: effektive virtuelle Kommunikation und ein inklusiver Führungsstil der Führungskraft wirkt dem entgegen

Navigate

Individualebene: Wie lässt sich die eigene Arbeit gesund und produktiv gestalten?

- Beschäftigte sind produktiver, können sich aber auch zunehmend schlechter erholen und abgrenzen
- Job Crafting und aktive Grenzsetzung kann Freiheiten schaffen und die mentale Gesundheit stärken

Inklusive Führung

Förderung von Authentizität

1. Selbst authentisch auftreten

2. Psychologische Sicherheit schaffen

- Fehlertoleranz fördern: Reflexion, Lernchancen aufzeigen
- Raum für Meinungen schaffen: auch unbequeme Perspektiven aktiv einholen

3. Kommunikation fördern mittels Ritualen und Strukturen

4. Diversität wertschätzen

- Unterschiede nutzen: Stile, Persönlichkeiten, Hintergründe bereichern das Team
- Stärken einsetzen: z.B. durch team-basiertes Job Crafting

5. Vorbild für emotionale Intelligenz sein



Inklusive Führung

Förderung von Zugehörigkeit

1. Gemeinsame Identität und Zielorientierung schaffen

- Teamvision entwickeln: Wofür stehen wir? Wohin geht unser Weg?
- Symbole & Sprache nutzen: gemeinsames Wording, Teamname, visuelle Marker

2. Rollen und Beiträge sichtbar machen

3. Gemeinsame Erfahrungen gezielt gestalten

4. Inklusive Rituale und Alltagsgestaltung etablieren

5. Teilhabe und Mitgestaltung fördern

- Mitsprache ermöglichen: Ideen, Stimmungen, Wünsche regelmäßig einholen
- Initiativen stärken: Projekte, Interessen, «Passion Topics» sichtbar machen



Inklusive Führung

Förderung von Perspektivenvielfalt/ Synergie

1. Unterschiedliche Stimmen sichtbar machen

- Verschiedene Meinungen aktiv einholen: besonders Introvertierte einbeziehen
- „Devil’s Advocate“ als spezifische Rolle einsetzen

2. Vielfalt bei der Teamzusammensetzung fördern und nutzen

3. Strukturen und Prozesse diversitätssensibel gestalten

- Meetings moderieren: klare Redezeit, Methoden („Silent Brainstorming“)
- Entscheidungen öffnen: Dot-Voting, Meinungsrunden, strukturierte Debatten

4. Lernkultur fördern

5. Eigene Haltung reflektieren

- Unconscious Biases erkennen: Welche Vorurteile hat man selbst?
- Fragen statt bewerten: Neugierig in Gespräche gehen, statt schnell zu urteilen

