



Arbeitsleben
inklusiv

Sichtbar Inklusiv

Ulrich Hermann

Roundtable aiR Inklusionsfestival 5.9.2025



Referenten



Prof. Dr. Ulrich Hermann

Initiator von Arbeitsleben inklusiv

Berufli. Stationen:

- Mitglied des Vorstandes Heidelberger Druck
- CEO Wolters Kluwer Europa
- Geschäftsführer Süddeutscher Verlag
- CEO Bertelsmann Fachinformation Schweiz
- Hochschule Allensbach Digital Leadership



Schweigen ist Kommunikation

Es sind oft nicht die lauten Konflikte, die Organisationen blockieren – sondern das, was nicht gesagt wird.

- Systematische Unterdrückung von
 - relevanten Informationen,
 - kritischem Feedback,
 - Hinweise auf Probleme und
 - persönliche Bedürfnisse innerhalb einer Organisation
- Hemmt die Innovation und organisatorischen Wandel
- Selten auf Individueller Ebene zu finden
- Ist ein systemisches Problem

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review*.

Schweigen in Organisationen ist ein systemisches Phänomen, bedingt durch Angst und Machtstrukturen

Angst vor negativen Konsequenzen

→ Karrierehemmnisse, Konflikte, sozialer Ausschluss

Gefühl von Sinnlosigkeit

→ „Es bringt nichts, etwas zu sagen.“

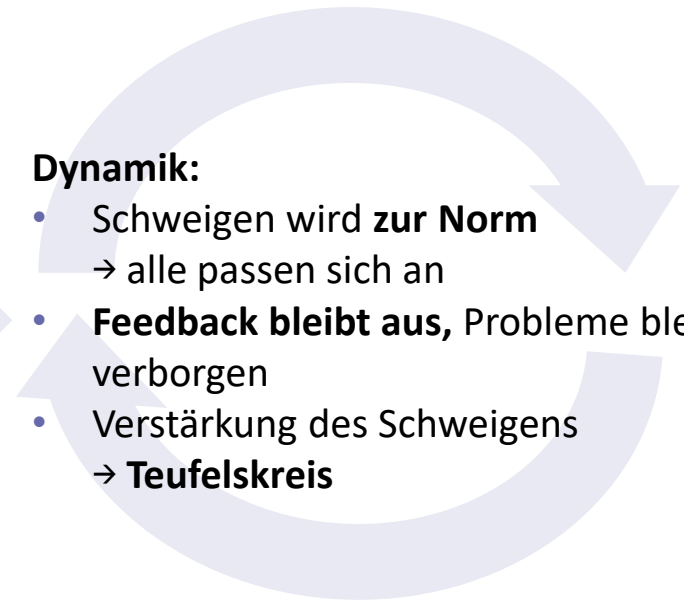
Strukturelle & kulturelle Barrieren

→ Hierarchien, autoritärer Führungsstil,
fehlende sichere Räume



Dynamik:

- Schweigen wird **zur Norm**
→ alle passen sich an
- **Feedback bleibt aus**, Probleme bleiben verborgen
- Verstärkung des Schweigens
→ **Teufelskreis**



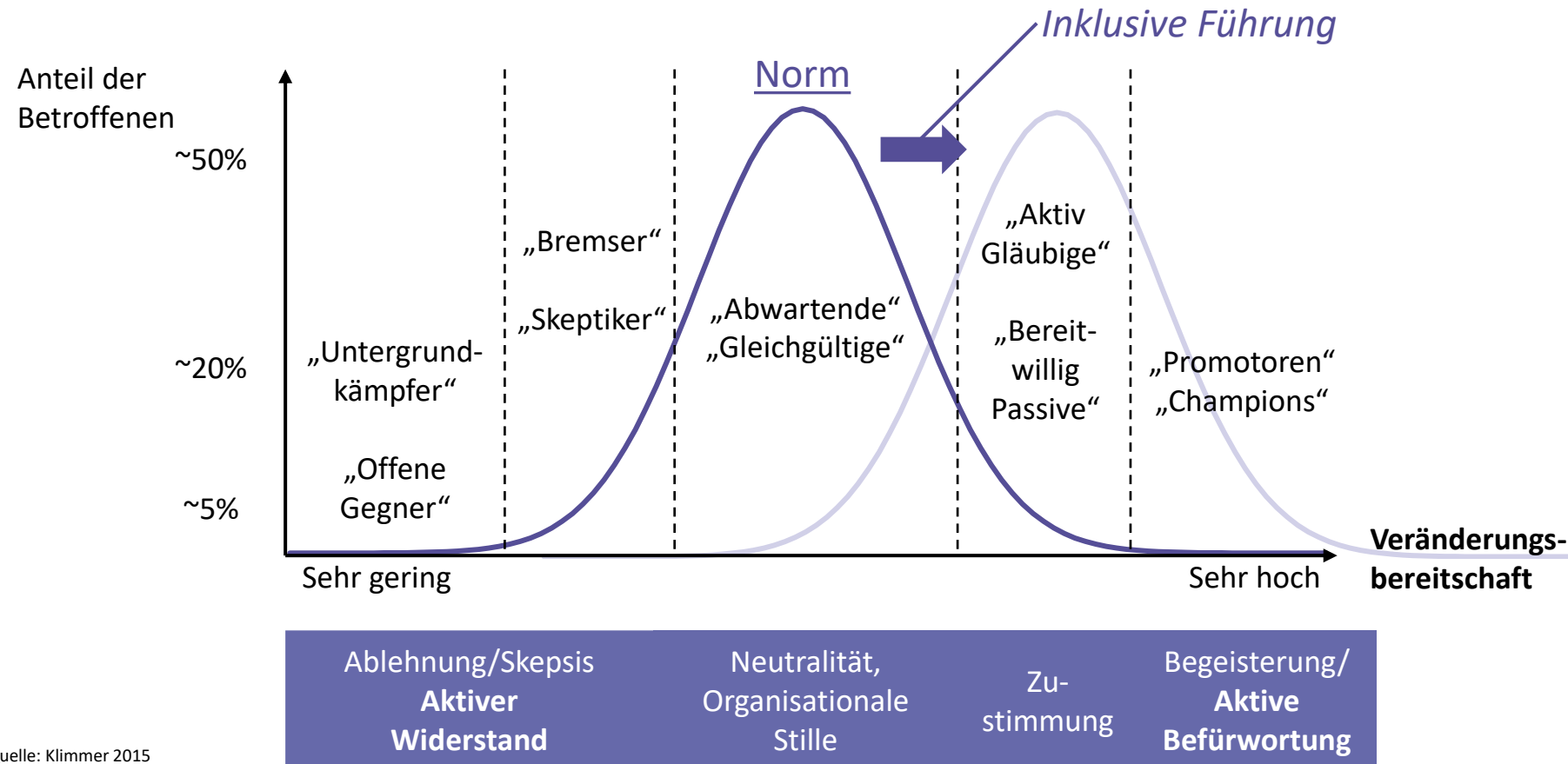
Folgen:

- Geringere Innovation & Lernfähigkeit
- Fehlentscheidungen durch Filterung von Informationen
- Ethische Risiken & Vertrauensverlust
- **Barriere für Wandel & Entwicklung**

Quelle: Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." Academy of Management Review.



Mitarbeitende zeigen sehr unterschiedliches Engagement



Quelle: Klimmer 2015



Inklusion als Antwort auf strukturelles Schweigen

- Inklusion bedeutet nicht nur, Barrieren abzubauen oder rechtliche Anforderungen zu erfüllen.
- Sie ist ein **Führungs- und Organisationsprinzip, das Vertrauen** schafft, Beteiligung ermöglicht und psychologische Sicherheit etabliert – die Basis für jede lernende Organisation.
- Inklusion macht sichtbar, was bislang ungesagt bleibt:
 - Perspektiven, die fehlen
 - Erfahrungen, die ungenutzt bleiben
 - Potenziale, die zurückgehalten werden
- Wer inklusiv führt, schafft eine Kultur, in der Offenheit belohnt wird – nicht sanktioniert. Eine Kultur, in der Schweigen nicht mehr Überlebensstrategie ist, sondern überflüssig wird.



Menschen mit Behinderung sind Signalgeber inklusiver Organisationen

86%

der Behinderungen sind
nicht sichtbar.

75%

der Beschäftigten trauen
sich nicht, ihre
Behinderung beim
Arbeitgeber zu
offenbaren.

900
Mio. €

zahlen Unternehmen an
Ausgleichsabgabe jährlich.
Tendenz steigend.



„Gerne Inklusiv“ ist eine Initiative wertetheorientierter Unternehmen



Die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer unterschätzen, welche Wirkung sie mit der Kommunikation ihrer eigenen Werte erzielen können. Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden und potenzielle Arbeitskräfte schauen heute mehr denn je auf die Werte eines Unternehmens

Kontakt

Laura Schönstein
Projektassistentin

Arbeitsleben inklusiv GmbH
Neumarkt 1 a, 50667 Köln

www.arbeitsleben-inklusiv.de

+49 221 999 661-70
hallo@arbeitsleben-inklusiv.de

