

## **Buchbeitrag „Arbeitskultur 2020“**

### **Autoren**

Prof. Dr. Dr. Fabian Jintae Froese (Georg-August-Universität Göttingen)

Dr. Anna Katharina Hildisch (Georg-August-Universität Göttingen)

Lena E. Kemper, M. Sc. (Georg-August-Universität Göttingen)

### **Überschrift**

Von Vielfältigkeit profitieren – Wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert

### **Inhalt**

Ausgangslage: Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Belegschaft von morgen .....	2
Diversität – Wettbewerbsvorteil oder Konfliktherd? .....	3
Diversitäts- und Inklusionsmanagement .....	5
Förderung inklusiver Kulturen .....	7
Fazit .....	9

## **Ausgangslage: Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Belegschaft von morgen**

In den letzten Jahren hat die Diskussion um den demografischen Wandel weiter zugenommen, denn bereits heute sind die Veränderungen für Unternehmen spürbar und werden sich in den nächsten Jahren noch verschärfen. So prognostiziert das Statistische Bundesamt in seiner aktuellsten Veröffentlichung, dass das deutsche Erwerbspersonenpotenzial bis 2030 um 7,5 Millionen Menschen zurückgehen wird (Statistisches Bundesamt, 2011). Aufgrund dieser sinkenden Zahl potenzieller Mitarbeiter<sup>1</sup> wird es für die Unternehmen schwieriger, die benötigten Arbeitskräfte zu rekrutieren und langfristig an sich zu binden. Dies gilt insbesondere für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte (Dameron und Joffre, 2007; DeArmond et al., 2006). Um dieser Herausforderung zu begegnen, stehen heute zunehmend Personalmanagementmaßnahmen im Fokus, die auf bislang unterrepräsentierten Gruppen abzielen und damit zu einer Erhöhung der Diversität in Unternehmen führen sollen. Zu diesen Gruppen zählen neben Frauen auch ältere Mitarbeiter sowie Mitarbeiter aus dem Ausland. Bei einer Betrachtung des Status Quo fällt jedoch auf, dass sich trotz der intensiven Diskussion um das Thema Diversität nur bedingt etwas verändert hat. So zeigt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung auf, dass im Jahr 2013 lediglich zwölf der 189 Dax-Vorstandsposten (6,3%) von Frauen besetzt waren (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2014). Eine andere Situation zeigt sich in Bezug auf die Herkunft der Dax-Vorstände. So kamen 2013 bereits 29,1% der Spitzenmanager aus dem Ausland (Lesch und Merkel, 2013). Obwohl 17 unterschiedliche Nationalitäten vertreten waren, relativiert sich dieses Ergebnis vor dem Hintergrund, dass die Mehrheit dieser aus nur drei Ländern stammt: den USA (16), Österreich (7) und Großbritannien (5), wodurch die Riege der Vorstände weiterhin eher homogen bleibt (Lesch und Merkel, 2013).

Zukünftig wird jedoch ein Umdenken in den Unternehmen nötig sein, um langfristig eine ausreichende Anzahl an Fach- und Führungskräften zu gewinnen. Hierbei geht es nicht nur darum, neue Mitarbeitergruppen anzuziehen, vielmehr steht im Fokus, diesen Arbeitnehmern einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten, an dem sie ihre beste Leistung bringen können und langfristig Führungsverantwortung übernehmen wollen. Hierzu sind jedoch besondere Bedingungen notwendig. Studien zu Diversität zeigen auf, dass diverse Teams ohne die richtigen Rahmenbedingungen weniger leistungsfähig sind als homogene (Ely, Padavic und Thomas, 2012) und sich Diversität so ebenfalls negativ auf die Unternehmensperformance auswirken kann (Leonard et al. 2004). Insgesamt zeigt die Forschung jedoch uneinheitliche Ergebnisse (Harrison und Klein, 2007; van Knippenberg und Schippers, 2007). So kommen Holvino et al. (2004) zu dem Ergebnis, dass die zunehmende Diversität zu einem erhöhten Innovationspotenzial, sowie einer verbesserten Problemlösekompetenz und damit einer gesteigerten Unternehmensleistung führen kann. Diese widersprüchlichen Aussagen werfen daher die Fragen auf, ob und unter welchen Umständen sich positive Potenziale von Diversität in der Praxis realisieren lassen.

Um diesen Fragen weiter auf den Grund zu gehen, beleuchten wir in unserem Beitrag Diversität in Unternehmen aus theoretischer und praktischer Sicht. Dabei betrachten wir zunächst, inwiefern Diversität in Unternehmen zu einem Vor- bzw. Nachteil für die Organisationen werden kann. Im Anschluss legen wir den Fokus auf eine Veränderung der Herangehensweise von einem Diversitäts- zu einem Diversitäts- und Inklusionsmanagement. Dabei zielt letzteres nicht allein auf die Erhöhung von Diversität ab, sondern forciert die systematische Eingliederung und Nutzung von Diversität zum individuellen und organisationalen Vorteil. Darauf folgend werden verschiedene unternehmerische Herangehensweisen vorgestellt und deren Auswirkungen sowohl auf die jeweilige

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der einfachen Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Arbeitskultur wie auch auf Unternehmensergebnisse erörtert und Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die vorgestellten Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen.

### **Diversität – Wettbewerbsvorteil oder Konfliktherd?**

Diversität in der Belegschaft und ihr Management sind derzeit wichtige Aufgabenfelder in der Praxis. Mit Slogans wie „Mit Vielfalt zum Erfolg“ (Robert Bosch GmbH), „Vielfalt verbindet“ (Deutsche Telekom AG) oder „Driving innovation through diversity“ (Ernst & Young Ltd.) versuchen Unternehmen das Thema Diversität bewusst und langfristig in ihrem Firmenalltag zu verankern. Durch ein gezieltes Diversitätsmanagement sollen die positiven Effekte und Potenziale von Diversität gefördert und die negativen Folgen eingedämmt werden (Fischer & E. Fischer). Dabei lassen sich die Potenziale von Diversität in fünf Unterkategorien unterteilen (Schulz, 2009):

- Akquisitions- und Personalmarketingpotenzial
- Marketing- und Vertriebspotenzial
- Kreativitäts- und Innovationspotenzial
- Problemlösungs- und Entscheidungsfindungspotenzial
- Systemflexibilisierungspotenzial.

Das Akquisitions- und Personalmarketingpotenzial bezieht sich vor allem auf die demografische Entwicklung und den daraus resultierenden Wettbewerb um die besten Talente. Durch diese gesellschaftlichen Veränderungen gewinnt das Thema Arbeitgeberattraktivität immer weiter an Bedeutung, um im nationalen wie globalen Wettbewerb um die bestqualifizierten Fachkräfte zu bestehen. Diversitätsbewusste und -fördernde Unternehmen können durch ihre Sensitivität im Umgang mit dem Thema Vielfalt öffentlichkeitswirksame Reputations- und Imagevorteile erlangen und sich so im Rekrutierungswettbewerb behaupten (Avery et al., 2013). Studien zeigen, dass speziell hochqualifizierte Frauen und ausländische Fachkräfte Unternehmen präferieren, die dem Thema Diversität gegenüber aufgeschlossen sind (Williams und Bauer, 1994). Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass ein gut durchdachtes Diversitätsmanagement neben der Arbeitgeberattraktivität, zusätzlich auch die langfristige Bindung und Loyalität der Belegschaft verbessert (Ng und Burke, 2005; Bassett-Jones, 2005).

Das Marketing- und Vertriebspotenzial bezieht sich auf die verschiedenen Absatzmärkte und Käufersegmente, die ein Unternehmen ansprechen möchte. Hier wird davon ausgegangen, dass Diversität in der Belegschaft auch ein breiteres Verständnis für die ebenso diversen Kundenbedürfnisse generiert (Richard, 2000). Wer weiß besser, welche Technik für ältere Menschen geeignet ist und wie diese vermarktet werden kann, als die Zielgruppe selbst (Backes-Gellner und Veen, 2013)? Gleiche Effekte können auch in Bezug auf nationale und kulturelle Unterschiede auftreten (Cox, 1991). Durch eine diverse Belegschaft können sich Unternehmen Wissen in die Organisation holen, welches es ihnen ermöglicht, sich schnell und flexibel an Märkte anzupassen und die Produkte kundenorientiert zu gestalten.

Die dritte Nutzenkategorie ist das Kreativitäts- und Innovationspotenzial. Hier wird eine organisationsinterne Perspektive eingenommen. Empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Gruppen, die sich bspw. in demografischen Dimensionen voneinander unterscheiden, bessere und innovativere Ergebnisse erzielen können als homogene Gruppen (Ely und Thomas, 2001). Dies lässt sich auf die große Anzahl an unterschiedlichen Hintergründen zurückführen, die verschiedene Perspektiven auf ein Thema herstellen. So entsteht mehr Kreativität, die in der Folge zu einem höheren Innovationspotenzial führt (Cox, 1991). Jedoch kann dieses Potential nicht immer realisiert werden. Damit sich dieses Potenzial entfalten lässt, sind bestimmte Bedingungen in den Unternehmen nötig (Nishii, 2013; Kunze et al., 2011), auf die wir später weiter eingehen werden.

Ähnliche Effekte verspricht auch das Problemlösungs- und Entscheidungsfindungspotenzial. Durch die Diversität der Belegschaft sind heterogenes Wissen und unterschiedlichste Erfahrungen im Unternehmen vorhanden. Das Zusammenspiel dieses vielfältigen Knowhows der Mitarbeiter ermöglicht bessere und hochwertigere Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse (Andrevski et al. 2014). Das Problemlösungs- und Entscheidungspotenzial weist damit ähnliche Effekte auf wie das Kreativitäts- und Innovationspotenzial. Hier sollte abermals vor Augen geführt werden, dass die bloße Existenz von Diversität nicht zwingend zu einer Verbesserung führt (Holvino et al., 2004), sondern der falsche Umgang mit Diversität auch zu Einbußen führen kann (Cox, 1993).

Das Systemflexibilisierungspotenzial ergibt sich abschließend als gemeinsame Konsequenz der zuvor vorgestellten Wertpotenziale von Diversität. Die zentrale Voraussetzung für eine funktionierende organisatorische Flexibilität ist das Vorhandensein einer Toleranz für unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven, die zu einer grundsätzlichen Offenheit gegenüber neuen Ideen, Einstellungen und Denkweisen führt und auf diese Weise die kognitive Flexibilität im Unternehmen steigern kann (De Dreu und West, 2001). Im Sinne des Systemflexibilitätspotenzials liegt der Mehrwert der Diversität demnach in der Steigerung der unternehmerischen Handlungs-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit bezüglich der dynamischen Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit (Cox, 1991).

Allerdings zeigt die Realität, dass Diversität für Unternehmen nicht nur Vorteile, sondern auch Risiken bergen kann, wenn keine angemessenen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit der vielfältigen Mitarbeiter geschaffen werden. Diese Risiken lassen sich in drei Risikokategorien unterteilen (Cox, 1991):

- Integrations- und Inklusionsrisiko
- Motivations- und Produktivitätsrisiko
- Absentismus- und Fluktuationsrisiko

Die erste Kategorie verweist auf die Schwierigkeit der Integration und Inklusion der vielfältigen Mitarbeiter. Unter Integration und Inklusion werden dabei die gezielte Einbindung und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter verstanden. Der Begriff der „Inklusion“ stammt ursprünglich aus dem soziologisch-pädagogischen Bereich und bezeichnete bislang vornehmlich die gesellschaftliche Eingliederung von Menschen mit Behinderung und die Erziehung zu Wertschätzung von Vielfalt im schulischen und gesellschaftlichen Bereich. Gegenwärtig wird das Thema Inklusion jedoch auch in Unternehmen diskutiert. Dabei ist von großer Relevanz, dass nicht nur Prozesse von Diskriminierung und Ausgrenzung verhindert werden sollen, sondern durch den gezielten Einbezug aller Mitarbeitergruppen eine offene Arbeitskultur geschaffen wird, in der jeder Mitarbeiter, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Herkunft, beste Leistungen erzielen kann. Hierbei stehen jedoch zwei Risiken im Vordergrund. Erstens kann eine mangelnde Integration und Inklusion das Wohlbefinden vermindern. Zweitens zeigen empirische Ergebnisse, dass Diversitätsmanagement, insbesondere in Form von Quotenregelungen, als ungerechte Bevorzugung aus Seiten der Mitglieder der Mehrheit wahrgenommen werden kann. Dies kann einerseits zu Motivations- und Leistungseinbußen unter der Mehrheit, andererseits aber auch zu verstärktem Diskriminierungsverhalten gegenüber der geförderten Gruppe führen (Niederle et al., 2013).

Das Motivations- und Produktivitätsrisiko ist verwandt mit der zuvor beschriebene Risikokategorie und umfasst den diskriminierungsbedingten Rückgang der individuellen Leistungsfähigkeit und Produktivität der Mitarbeiter (Thomas et al., 2004). Während das Integrations- und Inklusionsrisiko seinen Fokus auf die formelle und informelle Eingliederung der verschiedenen Individuen legt, betrachtet das Motivations- und Produktivitätsrisiko die negativen ökonomischen Auswirkungen möglicher Diskriminierungen auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter. Dabei kann sich Diskriminierung zum einen negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken, zum anderen jedoch auch die Motivation und damit die

Produktivität der einzelnen Arbeitnehmer beeinflussen. Dies wirkt sich wiederum negativ auf die Gesamtpformance des Unternehmens aus. Beispielsweise zeigt die Forschung auf, dass diverse Teams nur dann gute Leistungen bringen, wenn die Minderheiten das Klima in der Gruppe als positiv empfinden, die Wahrnehmung der Mehrheit hat dagegen keinen signifikanten Einfluss (Ely et al., 2012).

In Folge kann dies zu einem erhöhten Absentismus- und Fluktuationsrisiko unter den Minderheiten führen. Mitarbeiter, die sich in den Unternehmen nicht wertgeschätzt fühlen, zeigen eine hohe Tendenz, dieses auch schnell wieder zu verlassen (Griffeth und Hom, 2001; Robinson und Dechant, 1997). Das kann zu hohen Kosten für die Unternehmen führen. Zunächst zieht bereits die Intention einer Kündigung Leistungseinbußen und Motivationsschwierigkeiten nach sich, die für Unternehmen wie Mitarbeiter gleichermaßen schädlich sind. Weiterhin stellen die Zunahme der Fehlzeiten und der Know-how-Verlust durch steigende Fluktuationsraten zentrale Probleme und Kostenpunkte für Unternehmen dar (McKay et al., 2007). Darüber hinaus entstehen weitere Kosten für die Rekrutierung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Nach dieser Gegenüberstellung von möglichen Potenzialen und Risiken, die eine diverse Belegschaft für Unternehmen bereithalten, lässt sich ein kurzes Zwischenfazit ziehen. Diversität kann Vorteile für Organisationen mit sich bringen, jedoch nur dann, wenn die vorgestellten Risiken überwunden werden. Es stellt sich nun die Frage, was Unternehmen tun können, um den besonderen Herausforderungen der Diversität zu begegnen und die dargelegten Potenziale zu nutzen. Daher gehen wir im Folgenden näher auf die Konzepte Diversität und Inklusion ein und stellen organisationale Bedingungen und Maßnahmen dar, mithilfe deren sich ein positives Unternehmensklima erzeugen lässt.

### **Diversitäts- und Inklusionsmanagement**

Aktuell findet ein Perspektivenwechsel auf das Thema Diversität statt. Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung steht nicht mehr nur die Diversität selbst, sondern vor allem die Inklusion von Mitarbeitern im Vordergrund. Das Inklusionsmanagement erweitert Ansätze, die negativen Effekte durch Antidiskriminierungsmaßnahmen abschwächen sollen um den Versuch, die unterschiedlichen Perspektiven, kulturelle Hintergründe und Erfahrungen im Unternehmen aktiv zu nutzen und so Wettbewerbsvorteile zu generieren. Nach Nishii (2013) lassen sich drei Kategorien identifizieren, die ein positives Inklusionsklima auszeichnen:

- Faire Personalmanagementmaßnahmen, die gleiche Chancen für alle fördern
- Integration von und Offenheit gegenüber Unterschiedlichkeit
- Einbezug diverser Meinungen in die organisationalen Entscheidungsprozesse

Über eine allgemeine Fairness und Chancengleichheit hinaus sind inklusive Organisationen also dadurch gekennzeichnet, dass gerade die Unterschiedlichkeit als ein Mehrwert für die Verbesserung von Entscheidungsprozessen angesehen wird (Pless und Maak, 2004). Dieses Diversitätsverständnis gibt jedem Arbeitnehmer die Chance an den Unternehmensprozessen teilzuhaben. Weiterhin besteht für jedes Mitglied der Organisation die Möglichkeit, seine eigene Person und seine individuellen Stärken in das Arbeitsumfeld einzubringen, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Herkunft. Jedoch ist diese veränderte Haltung bislang nicht in allen Organisationen verankert. Daher soll im Folgenden dargestellt werden, wie unterschiedlich Diversität und Inklusion in Unternehmen verstanden und wie Diversitäts- und Inklusionsmanagement in Abhängigkeit vom jeweiligen Diversitätsverständnis in der Praxis umgesetzt werden. Gleichzeitig wird aufgezeigt, welche Folgen die jeweilige Verständnisperspektive auf das Gesamtunternehmen und seine Mitglieder sowie auf Veränderungs- und Lernfähigkeit der Organisation hat.

Dazu differenzieren wir drei Perspektiven (Ely und Thomas, 2001):

- 1) Die Fairness- und Diskriminierungsperspektive
- 2) Die Marktzugangs- und Legitimitätsperspektive
- 3) Die Lern- und Integrationsperspektive

Tabelle 1 veranschaulicht die Charakteristika der drei unterschiedlichen Diversitätsperspektiven. Ihre Auswirkungen innerhalb der Organisation werden im Folgenden näher erläutert.

**Tabelle 1: Verständnisperspektiven von Diversität in Unternehmen**

Verständnis-perspektive		Orientierung	Diversitäts-verständnis	Fokus	Ziel
1)	Fairness- & Diskriminierungs-perspektive	Moralisch-ethisch-orientiert	Diversität als Problem	Benachteiligte Minoritäten im Unternehmen	Gleichbehandlung
2)	Marktzugangs- & Legitimitätsperspektive	Ökonomisch-ergebnis-orientiert	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Unternehmen im Markt und Wettbewerb	Zugang zu neuen Kundengruppen & Märkten
3)	Lern- & Integrations-perspektive	Ressourcen-orientiert	Diversität als Ressource	Personelle Ressourcen im Unternehmen	Org. Wissen & Lernen, Nutzen von Diversitätspotenzialen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ely und Thomas, 2001.

Zu 1) Die Fairness- und Diskriminierungsperspektive stellt moralisch-ethische und vorrangig rechtliche Aspekte in den Vordergrund (Thomas und Ely 1996). Ziel ist eine Gleichbehandlung sämtlicher Arbeitnehmer. Dieser Verständnisansatz war lange Zeit vorherrschend und stellt das bislang am weitesten verbreitete Verständnis von Diversitätsmanagement dar (Sepelri 2002). In Deutschland ist diese Perspektive durch die Orientierung an gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), bestimmt. Nach §1 AGG soll das Gesetz dafür sorgen, dass „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ verhindert werden. Hat ein Unternehmen diese Perspektive auf Diversität, steht die Erfüllung gesetzlicher Gleichbehandlungsvorgaben im Vordergrund. Dabei achtet die diversitätsbewusste Unternehmensleitung darauf, bei der Rekrutierung und Beförderung der Mitarbeiter stets Chancengleichheit sicherzustellen (Ely und Thomas, 2001). Die Diversitätsmanagementstrategie, die ein Unternehmen in diesem Fall verfolgt, ist auf Problemvermeidung ausgerichtet und zielt darauf ab, negative Konsequenzen, wie Motivationseinbußen oder Kosten für Diskriminierungsklagen zu vermindern. Diversität als Ressource oder gar potenzieller Erfolgsfaktor bleiben innerhalb dieser Verständnisperspektive aber unberücksichtigt. Das hat zur Folge, dass die Unterschiede der Arbeitnehmer durch das Ziel der Gleichbehandlung unbeachtet bleiben, wodurch die Möglichkeit, voneinander zu lernen, eher eingeschränkt wird (Ely und Thomas, 2001). Diese Einschränkung kann zu einer sinkenden Arbeitszufriedenheit und -motivation führen, da die Mitarbeiter sich nicht entsprechend ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten frei entfalten können. In einer solchen Situationen fällt es ihnen schwerer, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, was wiederum zu geringeren Leistungen und erhöhten Absentismus- und Fluktuationsraten führt (Thomas und Ely, 1996).

Zu 2) Die Marktzugangs- und Legitimitätsperspektive verknüpft die Diversität der Belegschaft mit ökonomischen Vorteilen für das Unternehmen. Im Allgemeinen basiert dieser Ansatz auf

dem immer globaler und diverser werdenden Kundenstamm, den Unternehmen bedienen. Die Unternehmensführung erhofft sich durch eine diverse Mitarbeiterschaft eine Stärkung der Wettbewerbsposition und einen vereinfachten Zugang zu neuen Märkten (Ely und Thomas, 2001). Auf Grundlage des Market-based View (Porter, 2000) strebt dieser Ansatz danach, die diverse Markt- und Kundenstruktur des Unternehmens durch die Vielfalt der Belegschaft widerzuspiegeln. So kann eine verbesserte, individualisierte Marktbearbeitung realisiert werden. Die Diversität der Belegschaft stellt einen Mehrwert für das Unternehmen dar, da es durch seine heterogenen Mitarbeiter bestmöglich auf die vielfältigen Wünsche und Erwartungen seiner Kunden eingehen kann (Labucay, 2006). Ein derartiges Verständnis von Diversitätsmanagement ermöglicht es einem Unternehmen, den Diversitätsgrad seiner Belegschaft je nach marktspezifischem Bedarf zu steigern oder zu reduzieren und auf diese Weise flexibel auf Marktverschiebungen oder Kaufkraftveränderungen zu reagieren. Es besteht zwar die Möglichkeit, dass sich die Mitarbeiter durch die ertragreiche Einbringung Ihrer Eigenschaften in das Firmengeschäft kurzfristig wertgeschätzt fühlen, jedoch vernachlässigt diese situativ-operative Perspektive die langfristig notwendige strukturelle Integration der vielfältigen Mitarbeiter in die Unternehmensorganisation und verhindert durch die fehlende Aufnahme der unterschiedlichen Kenntnisse und Fähigkeiten der individuellen Mitarbeiter ein unternehmensweites Lernen. Auf diese Weise gehen dem Unternehmen Erfahrungen und Erkenntnisse aus bereits erschlossenen Bereichen verloren. Aufgrund dieser eher kurzfristigen und operativen Ausrichtung des Diversitätsmanagements ist sein nachhaltiger Wertbeitrag für das Unternehmen daher begrenzt. Zwar wird oftmals eine konsequente und effizient geplante Differenzierungsstrategie verfolgt, jedoch wird Diversität weder für organisationales Lernen noch als strategische Wissensressource genutzt (Ely und Thomas, 2001).

Zu 3) Bei der Lern- und Integrationsperspektive handelt es sich um einen ressourcenorientierten Verständnisansatz, der sowohl die Fairness- und Diskriminierungsperspektive, als auch die Marktzugangs- und Legitimationsperspektive mit einschließt. In dieser Perspektive versteht ein Unternehmen die Vielfalt seiner Mitarbeiter als wichtige Ressource, die es einerseits nutzen möchte, die es andererseits jedoch auch zu fördern gilt (Bendl et al. 2012). Die Unternehmenskultur zeichnet sich durch Offenheit und Dynamik gegenüber vielfältigen Normen, Einstellungen und Werten aus. Genau wie bei der Fairness- und Diskriminierungsperspektive wird die Chancengleichheit für alle Mitarbeiter unterstützt, darüber hinaus werden jedoch zusätzlich Unterschiede wertgeschätzt und diverse Kenntnisse, Erfahrungen und Hintergründe in die Problemlösung und Entscheidungsfindung einbezogen. Dieser dritte Ansatz verbindet die Diversität der Belegschaft mit den Arbeitsprozessen im Unternehmen. Dabei wird die Vielfalt der Arbeitnehmer als Quelle des Wissens und Lernens verstanden, wodurch das Diversitäts- und Inklusionsmanagement zu einem ganzheitlichen Konzept wird, das langfristig zu organisationalem Lernen beitragen soll (Ely und Thomas, 2001).

Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen die Lern- und Effektivitätsperspektive als sinnvollste Perspektive einstufen, während die Marktzutrittsperspektive nur geringe und die alleinige Berücksichtigung der Fairness- und Diskriminierungsperspektive kaum Zustimmung erhält (Sepehri, 2002). Die Umsetzung dieser Sichtweise hängt der Erkenntnis ihrer Relevanz jedoch hinterher (Bendl et al., 2012). Daher stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Lern- und Integrationsperspektive forcieren und das Diversitäts- und Inklusionsmanagement strategisch verankern können. Dieser Frage geht der nächste Abschnitt nach, in dem Maßnahmen vorgestellt werden, um eine inklusive Arbeitskultur im Unternehmen zu erreichen.

### **Förderung inklusiver Unternehmenskulturen**

Bislang existiert nur wenig Forschung zum Erfolg eines systematischen Diversitäts- und Inklusionsmanagements. Wie jedoch bereits aufgezeigt wurde, gehören weder eine ad hoc Umsetzung noch einfache Maßnahmen zur Absicherung der Gleichbehandlung zu den „best

practices“ des Diversitäts- und Inklusionsmanagements, sondern es ist nötig, dies langfristig, umfassend und im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu planen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass Unternehmen ihr Diversitäts- und Inklusionsmanagement kontinuierlich selbst reflektieren und nachjustieren, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen auf ihre langfristigen Unternehmensziele abgestimmt sind. Diese Reflexionsleistung und kontinuierliche Überprüfung des Diversitäts- und Inklusionsmanagements ist deshalb erforderlich, da es nur durch die wechselseitige Abstimmung mit der Strategie möglich wird, die langfristige Ausrichtung des Unternehmens nachhaltig zu stärken (Kalev et al. 2006). Mit dem Ziel das Diversitäts- und Inklusionsmanagement langfristig und erfolgreich im Unternehmen zu verankern, unterscheiden Kalev, Dobbin und Kelly (2006) drei Zielrichtungen, die als Basis für die Programmentwicklung dienen:

- Verankerung von Verantwortlichkeit
- Veränderung von Einstellungen
- Aufhebung von sozialer Isolation

In Organisationen, die die Verantwortlichkeit für das Thema Diversität keiner speziellen Abteilung, Person oder Gruppe zuweisen, geraten Diversitäts- und Inklusionsziele leicht in Vergessenheit (Edelmann, 1990). Daher ist eine Verankerung von Verantwortlichkeit für die Förderung einer inklusiven Arbeitskultur essenziell. Unter einer solchen Verankerung werden Maßnahmen wie eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie, konkrete Diversitäts- und Inklusionsziele oder die Etablierung eines Verantwortlichen, einer Abteilung bzw. eines Gremiums für die Thematik im Unternehmen verstanden. Im Vordergrund steht das Ziel, nicht nur Bewusstsein, sondern tatsächlich eine allseitige Etablierung von Verantwortlichkeit für das Thema zu schaffen. Einige Unternehmen benennen Vollzeitkräfte oder sogar ein Mitglied der Geschäftsführung, um dem Thema besondere Relevanz zu verleihen. So kann sich die verantwortliche Person bzw. die Abteilung auf das Thema Diversität und die dazugehörigen Maßnahmen konzentrieren, so dass es die größtmögliche Priorität genießt. Genau wie bei anderen Personalmanagementthemen, ist es auch im Bereich Diversitäts- und Inklusionsmanagement von großer Bedeutung, sowohl die Geschäftsführung, als auch die Linienmanager in den Verlauf der Maßnahmen mit einzubeziehen. Durch die Integration des Themas in die Strategie und die Unterstützung der Geschäftsleitung können die Diversitäts- und Inklusionsmaßnahmen top-down über die Linienmanager erfolgreich implementiert werden. Durch eine solche Verankerung der Verantwortlichkeiten wird der Fortschritt der Diversitäts- und Inklusionsinitiativen im Unternehmen sichergestellt.

Neben der Verankerung der Verantwortlichkeiten ist die Veränderung von Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber Diversität von großer Bedeutung. Hierzu wird beispielsweise eine Reduzierung von Vorurteilen durch Weiterbildung und Feedback verstanden. Die Etablierung eines Diversitätstraining kann vor allem den Führungskräften bewusst machen, wie Vorurteile ihre eigenen Handlungen, aber auch die ihrer Mitarbeiter im Firmenalltag beeinflussen. Die sozialpsychologische Forschung hat gezeigt, dass sich Vorurteile reduzieren lassen, indem Personen über Themen wie Minoritäten, Ausgrenzung und Unterschiedlichkeit informiert werden (Fiske 1998; Nelson et al. 1996) und Reflexion über eigene Verhaltensweisen und Einstellungen angestoßen wird. Weiterhin kann systematisch analysiert werden, wie die einzelnen Mitarbeiter am besten integriert und inkludiert werden können. Nach Kalev et al. (2006) werden die Veränderungen von Einstellungen ebenfalls durch Diversitätsevaluationen beeinflusst. Diese regelmäßigen Bewertungen soll den Managern ein Feedback darüber geben, welche Effekte Ihre Entscheidungen auf die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter haben. Durch die Incentivierung des inklusiven Verhaltens der Manager außerhalb des Trainings, können nachhaltigere Effekte erzeugt werden (Kalev et al., 2006).

Die dritte Zielrichtung von Maßnahmen zur Förderung einer inklusiven Arbeitskultur ist die Aufhebung der sozialen Isolation von Minoritäten. Um dies in die Tat umzusetzen, bieten sich Networking- und Mentoring-Programme an, die darauf abzielen, die Vernetzung zu erhöhen.



Durch solche Programme können Minderheiten im Unternehmen wertvolle Kontakte knüpfen und so gefördert und unterstützt werden (Thomas, 2001). Hierzu existieren vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten, die von kurzen, informellen Aktivitäten bis hin zu langfristig angelegten Programmen reichen. Unabhängig davon in welcher Form solche Initiativen umgesetzt werden, wird so ein Raum für ein Treffen, Kennenlernen und einen Erfahrungsaustausch geschaffen, von dem die Beteiligten profitieren können. Allerdings besteht auf der anderen Seite auch die Gefahr, dass bei einseitiger Ausgestaltung der Netzwerke erneut Isolationen hervorgerufen werden. Daher ist es wichtig, die Programme sorgfältig zu entwickeln, breit aufzustellen und stetig zu verbessern.

Interessanterweise konnte die Langzeitstudie von Kalev, Dobbin und Kelly (2006) aufzeigen, dass die Verankerung von Verantwortlichkeit den wichtigsten Hebel für den Erfolg des Diversitäts- und Inklusionsmanagements darstellt. Dies bestätigt, dass ähnlich wie bei anderen Personalmanagementthemen die Unterstützung der Unternehmensleitung und die Einbindung der Linienführungskräfte von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Diversitäts- und Inklusionsmanagements sind. Erst wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte selbst die Bedeutung von Inklusion internalisieren und diese im eigenen Umfeld unterstützen, kann ein Inklusionsklima langfristig angestoßen werden. Gleichzeitig wies die Studie weiterhin darauf hin, dass Maßnahmen aus den beiden anderen Stoßrichtungen vor allem dann erfolgreich sind, wenn Unterstützung und eine Top Down Umsetzung gegeben sind (Kalev et al., 2006). Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass das Thema auf Geschäftsführungsebene verankert wird, da ohne eine Top-down Unterstützung der Erfolg der Maßnahmen nur schwer realisiert werden kann. Reines „Legitimationsverhalten“ um das Unternehmensimage zu verbessern ohne „echte“ Unterstützung und inklusives Verhalten der Unternehmensführung, ist daher wenig erfolgsversprechend.

Gleichzeitig aber betrifft die Inklusionskultur jeden einzelnen Mitarbeiter in der Organisation. Erst wenn eine umfassende Wertschätzung gegenüber Andersartigkeit, egal ob zwischen den Geschlechtern, zwischen Altersgruppen oder unterschiedlichen Nationalitäten, vorherrscht, können Unternehmen von Vielfältigkeit profitieren. In Konsequenz ist es die Aufgabe der Personalabteilungen einerseits dafür Sorge zu tragen, dass die Maßnahmen systematisch geplant und umgesetzt werden, andererseits liegt es auch in ihrer Verantwortung, Führungskräfte sowie alle Mitarbeiter für dieses Thema zu sensibilisieren (Chatman und Spataro, 2005), um eine Verankerung im Unternehmensalltag sicherzustellen.

## **Fazit**

Diversitäts- und vor allem Inklusionsmanagement wird zukünftig durch den demografischen und gesellschaftlichen Wandel, Globalisierungstendenzen sowie durch rechtliche und kulturelle Veränderungen immer weiter an Bedeutung gewinnen. Ziel unseres Beitrags war es, die Relevanz des Themas für die Arbeitskultur der Zukunft zu unterstreichen und den damit einhergehenden Veränderungsprozess für Unternehmen darzustellen. Als Fazit lässt sich festhalten, dass eine strategische Verankerung des Diversitäts- und Inklusionsmanagements im Unternehmen von großer Bedeutung ist und eine reine Orientierung an Quotenregelungen und Chancengleichheit nicht ausreicht, um inklusive Unternehmenskulturen zu fördern. Inklusion bedeutet, die Bereitschaft zu zeigen, klare diversitäts- und inklusionsbezogene Ziele festzulegen, die im Einklang mit der Gesamtausrichtung und dem Leitbild der Organisation stehen und daraus abgeleitet das Erreichen dieser Ziele mittels geeigneter Diversitätsmaßnahmen auf allen Unternehmensebenen anzustreben und kontinuierlich zu überprüfen. Gleichzeitig verweist es jedoch auch auf die Verantwortung jedes einzelnen, Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und den Einbezug anderer Perspektiven und Sichtweisen zu fördern. Erst durch eine Lern- und Entwicklungsperspektive auf das Thema Diversität kann es in Unternehmen gelingen, diese als echten Gewinn zu begreifen und zu realisieren.

## Literaturverzeichnis

- Andrevski, G.; Richard, O. C.; Shaw, J. D.; Ferrier, W. J. (2014): Racial Diversity and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Intensity. In: *Journal of Management* 40 (3), S. 820–844.
- Avery, D. R.; Volpone, S. D.; Stewart, R. W.; Luksyte, A.; Hernandez, M.; McKay, P.; Hebl, M. R. (2013): Examining the draw of diversity: How diversity climate perceptions affect job-pursuit intentions. In: *Human Resource Management* 52 (2), S. 175–194.
- Backes-Gellner, Uschi; Veen, Stephan (2013): Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity. In: *Human Resource Management Journal* 23 (3), S. 279–295.
- Bassett-Jones, N. (2005): The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. In: *Creativity and Innovation Management* 14 (2), S. 169–175.
- Bendl, R.; Hanappi-Egger, E.; Hofmann, R. (Hg.) (2012): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Chatman, J. A.; Spataro, S. E. (2005): Using self-categorization theory to understand relational demography - based on variations in people's responsiveness to organizational culture. In: *Academy of Management Journal* 48 (2), S. 321–331.
- Cox, T. H. (1991): The multicultural organization. In: *Academy of Management Executive* 5 (2), S. 34–37.
- Cox, Taylor (1993): *Cultural diversity in organizations*. Theory, research & practice. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Dameron, Stéphanie; Joffre, Olivier (2007): The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships. In: *The International Journal of Human Resource Management* 18 (11), S. 2037–2056.
- De Dreu, C. K. W.; West, M. A. (2001): Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (6), S. 1191–1201.
- DeArmond, Sarah; Tye, Mary; Chen, Peter Y.; Krauss, Autumn; Apryl Rogers, D.; Sintek, Emily (2006): Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce. In: *Journal of Applied Social Psychology* 36 (9), S. 2184–2214. DOI: 10.1111/j.0021-9029.2006.00100.x.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2014): Managerinnen-Barometer 2014. DIW Wochenbericht (3), S. 19–31.

- Edelmann, L. B. (1990): Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. In: *American Journal of Sociology* 95 (6), S. 1401–1440.
- Ely, R. J.; Padavic, I.; Thomas, D. A. (2012): Racial Diversity, Racial Asymmetries, and Team Learning Environment: Effects on Performance. In: *Organization Studies* 33 (3), S. 341–362.
- Ely, Robin J.; Thomas, David A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2), S. 229–273.
- Fiske, S. T. (1998): *Stereotyping, prejudice, and discrimination*. In: Gilbert, D. T., Fiske, S. T. & Lindzey G. (Hg.): *Handbook of social psychology*. 4. Aufl. New York: McGraw-Hill, S. 357–411.
- Griffeth, Rodger W. W.; Hom, Peter W. W. (2001): *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Harrison, D. A.; Klein, K. J. (2007) What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. In : *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1199-1228.
- Holvino, E. H.; Ferdman, B. M.; Merrill-Sands, D. (2004): Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In: M. S. Stockdale und F. J. Cosby (Hg.): *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford: MA: Blackwell, S. 245–276.
- Kalev, A.; Dobbin, F.; Kelly, E. (2006): Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. In: *American Sociological Review* 71 (4), S. 589–617.
- Kunze, Florian; Boehm, Stephan A.; Bruch, Heike (2011): Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. In: *Journal of Organizational Behavior* 32 (2), S. 264–290.
- Labucay, I. (2006): Diversity Management - Eine Analyse aus Sicht der systemtheoretischen und der postmodernen Organisationsforschung. In: Manfred Becker und Alina Seidel (Hg.): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 75–103.
- Leonard, J.; Levine, D.; Joshi, A. (2004): Do Birds of a Feather Flock Together? The effect on performance of employee's similarity with one another and with customers. In: *Journal of Organizational Behavior* 25(6), S. 731–754.
- Lesch, Christoph; Merkel, Jan (2013): Internationalität in Dax-Vorständen auf Rekordhöhe. Hg. v. Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH. Online verfügbar unter <http://www.simon-kucher.com/de/news/internationalitat-dax-vorstanden-auf-rekordhohe>, zuletzt geprüft am 28.04.2014.
- McKay, P. F.; Avery, D. R.; Tonidandel, S.; Morris, M. A.; Hernandez, M.; Hebl, M. R. (2007): Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? In: *Personnel Psychology* 60 (1), S. 35–62.
- Moore, Paul Cameron (2001): *The transfer of human and social capital: Employee development through assigned peer mentoring*. Stanford, CA.

- Nelson, Thomas; Acker, Michele; Melvin, Manis (1996): Irrepressible Stereotypes. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 32 (1), S. 13–38.
- Ng, E. S. W.; Burke, R. J. (2005): Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? In: *International Journal of Human Resource Management* 16 (7), S. 1195–1210.
- Niederle, M.; Segal, C.; Vesterlund, L. (2013): How Costly Is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness. In: *Management Science* 59 (1), S. 1–16.
- Nishii, Lisa H. (2013): The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. In: *Academy of Management Journal* 56 (6), S. 1754–1774.
- Pless, N. M.; Maak, T. (2004): Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. In: *Journal of Business Ethics* 54 (2), S. 129–147.
- Porter, M. E. (2000): *Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Richard, O. C. (2000): Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view. In: *Academy of Management Journal* 43 (2), S. 164–177.
- Robinson, G.; Dechant, K. (1997): Building a business case for diversity. In: *Academy of Management Executive* 11 (3), S. 21–31.
- Schulz, André (2009): *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research : Beiträge zum Diversity-Management).
- Sepehri, Paivand (2002): *Diversity und managing diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz: dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG*. 1. Aufl. München, Mering: Hampp (Hochschulschriften zum Personalwesen, 34).
- Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Heft 1.
- Thomas, D. A.; Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. In: *Harvard Business Review* (Sept.-Oct), S. 79-90.
- Thomas, David A. (2001): The truth about mentoring minorities: Race matters. In: *Harvard Business Review* (April), S. 99–107.
- Thomas, K. M.; Mack, D. A.; Montagliani, A. (2004): The Arguments Against Diversity: Are They Valid? In: M. S. Stockdale und F. J. Cosby (Hg.): *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford: Blackwell, S. 31–51.
- van Knippenberg, D.; Schippers, M. C. (2007): Work group diversity. In: *Annual Review of Psychology* 58, S. 515–541.
- Williams, M. L.; Bauer, T. N. (1994): The Effect of Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. In: *Group & Organization Management* 19 (3), S. 295–308.