

## THINK TANK

# Erfolgsfaktor Inklusion

Organisationen, in denen Vielfalt zum Alltag gehört, stärken nicht nur ihre soziale Nachhaltigkeit, sondern steigern auch ihren wirtschaftlichen Erfolg. Eine inklusive Unternehmenskultur setzt ein adäquates Change Management und ein Bewusstsein für Hürden und Chancen voraus, die sich aus der Digitalisierung ergeben.



Der Fachkräftemangel, die Globalisierung sowie die Diskussionen um Einwanderungspolitik oder Quotenregelungen rücken das Diversity Management im betrieblichen Kontext in den Fokus. Doch worum geht es dabei eigentlich? Der Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, die sich unter anderem hinsichtlich Alter, Herkunft, Geschlecht und Religion unterscheidet, gehört längst zum Arbeitsalltag in den meisten Organisationen. Die wirkliche Herausforderung besteht darin, diese Vielfalt als Ressource zu begreifen und die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

für eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs zu nutzen. Es geht also um Inklusion und darum, Vielfalt – das Vorhandensein von Unterschieden – als normal zu betrachten. Organisationen sollten Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich Menschen mit ihren „Besonderheiten“ einbringen und ihren Beitrag zum Erfolg beisteuern können.

### Wirtschaftlichen Erfolg ankurbeln

Eine erfolgreiche inklusive Unternehmenskultur hat viele wirtschaftliche Vorteile: gesteigerte Kreativität, verbesserte Innovationsfähigkeit, erhöhte Absatzpotenziale durch die

Berücksichtigung unterschiedlicher Bedarfe auf Nachfrageseite, gesteigerter Profit, ein verbessertes Unternehmensimage und damit eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität.

Inzwischen belegt eine Vielzahl an Untersuchungen, dass gelungene Inklusion tatsächlich zum wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation beiträgt. Die [Internationale Arbeitsorganisation \(ILO\)](#) fand 2019 bei einer weltweiten Befragung in über 12.000 Organisationen heraus, dass Unternehmen, die auf der Leitungsebene auf Geschlechtergerechtigkeit achten, ihre Gewinne um bis zu 15 Prozent steigern konnten.

Eine [Studie von „Handelsblatt“ und Stepstone](#) ergab 2020, dass sich die große Mehrheit der rund 11.000 Befragten eher bei einem Unternehmen bewerben will, das sich tolerant und vielfältig präsentiert. 2020 ermittelte [McKinsey](#) bei einer Untersuchung von über 1.000 Unternehmen in 15 Ländern, dass sich der Zusammenhang zwischen Diversität und unternehmerischem Erfolg in den vergangenen Jahren sogar weiter verstärkt hat.

### Maßnahmen ergreifen

Eine inklusive Unternehmenskultur kann nur mit Hilfe eines professionellen Change Management erfolgreich implementiert werden. Unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche hat sich Folgendes als empfehlenswert herausgestellt:

- » kritische Analyse des bisherigen Rekrutierungsverfahrens: Sind die Anforderungsprofile tatsächlich diskriminierungsfrei? Wurde die Stellenanzeige inklusiv formuliert? Wurde bei der Auswahl der Kommunikationskanäle auf Barrierefreiheit geachtet? Sind die in den Auswahlprozess involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinreichend interkulturell sensibilisiert und geschult?
- » Berücksichtigung unterschiedlicher Bedarfe bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitszeit: Werden alle Flexibilisierungspotenziale tatsächlich genutzt?
- » transparente Regelungen für den Umgang mit Diskriminierung und deren konsequente Anwendung

Vor allem aber müssen die Führungskräfte für Inklusion sensibilisiert werden. Sie

sollten die Möglichkeit erhalten, eigene Stereotype gründlich zu reflektieren.

### Technische Möglichkeiten bewusst nutzen

Dieser Veränderungsprozess findet heute in einem digitalisierten Arbeitsumfeld statt. Daraus ergeben sich sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Große Hoffnungen werden zum Beispiel in den Einsatz von Technologie gesetzt, die einen diskriminierungsfreien Rekrutierungsprozess gewährleisten soll. Aber Vorsicht: Algorithmen können

„Organisationen sollten Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich Menschen mit ihren ‚Besonderheiten‘ einbringen und ihren Beitrag zum Erfolg beisteuern können.“

die Diskriminierung aus den bisherigen Prozessen reproduzieren. Wenn beispielsweise in einem Unternehmen bislang kaum Frauen in Führungspositionen befördert wurden, kann es passieren, dass ein Algorithmus Bewerbungen von Frauen auf solche Stellen seltener berücksichtigt. Da vielen HR-Fachleuten das notwendige IT-Wissen fehlt, bleiben solche Systemprobleme oftmals unerkannt.

Bei der Rekrutierung über Social Media wird man nur solche Kandidatinnen und Kandidaten finden, die diese Kanäle nutzen und auch die notwendige Selbstdarstellungskompetenz besitzen.

Aktuelle Studienergebnisse lassen auch im Hinblick auf hybrides Arbeiten einige Herausforderungen für Führungskräfte erahnen. Die Flexibilität aller Beteiligten nimmt zwar zu. Allerdings besteht die Gefahr, dass Führungskräfte diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorzugen, die sie häufiger persönlich treffen.

Die Digitalisierung eröffnet vielversprechende Möglichkeiten, eine inklusive Unternehmenskultur zu verwirklichen. Um diese auch bestmöglich nutzen zu können, bedarf es eines aufmerksamen und verantwortungsbewussten Umgangs mit den technischen Möglichkeiten – vor allem seitens der Führungskräfte.



**Prof. Dr. Laila Maija Hofmann**

ist Professorin für Personal, Organisation, Gender Studies an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm und eine der akademischen Leiterinnen des dort angesiedelten Kompetenzzentrums „Gender & Diversity“ (KomGeDi).

managementkompass@faz-institut.de

«