

Vielfaltsbewußte Unternehmensführung

Autor: Michael Niehaus, [stellv. Vorsitzender DEX](#); Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund

Der Arbeitsmarkt befindet sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Ein wesentlicher Faktor dabei ist der demografische Wandel. Dabei wird zumeist nur die Veränderung der Altersstruktur und der Rückgang der Erwerbsbevölkerung betrachtet. Doch der demografische Wandel bedeutet viel mehr für die Arbeitswelt: Neben dem Alter gilt es eine Vielzahl weiterer Dimensionen der Beschäftigten in den Blick zu nehmen. Dazu gehören insbesondere das Geschlecht, die sexuelle Orientierung / Identität, Behinderung (physische und/oder psychische Fähigkeiten), ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung. Zur Vielfalt in der Arbeitswelt gehören auch soziale Lage/Herkunft, Qualifikation, Aussehen sowie Lebensformen/-entwürfe, die unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse bzw. Positionen und Rollen, in denen die Beschäftigten tätig sind.



Der Weg zu einem adäquaten Verständnis von Vielfalt im Unternehmen bedarf des Bewusstwerdens, der intensiven Kommunikation und des entsprechenden Handelns. Grundvoraussetzung für eine vielfaltsbewußten Unternehmensführung ist es deshalb, die bestehende Vielfalt überhaupt zum Thema zu machen. Dazu müssen die vorhandene sozialen Praktiken, Routinen und Strukturen hinterfragt werden und Handlungen und Strukturen, die auf stereotypen Vorurteilen basieren und diskriminierend wirken analysiert werden.

Vielfalt zum Bestandteil der Personalpolitik machen

Vielfalt ist schon immer in jedem Unternehmen und jeder Einrichtung vorhanden. Selbst dort, wo es nach außen den Anschein hat, hier sei die Belegschaft äußerst homogen, z.B. weil überwiegend weiße, inländische Männer oder überwiegend Frauen dort arbeiten, gibt es Unterschiede, beispielsweise bei den Qualifikationen, in den Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit), in der Altersstruktur etc. Vielfalt bezieht sich auf verschiedene Gruppen oder auch Merkmale von Menschen. Vielfalt kann dann zum Problem werden, wenn man sich ihrer nicht bewusst ist und man sie nicht als vorhandene Realität im Unternehmen begreift. Dies führt häufig zu Störungen, Reibereien und Konflikten, die sich negativ auf die Leistung auswirken. Daher gilt es, Vielfalt im Unternehmen offensiv zu behandeln.

Vielfaltsbewußte Unternehmensführung ist ein Unternehmenskonzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung des Unternehmens nutzen will. Es bezeichnet ein Konzept von Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten bewusst zum Bestandteil von Personalpolitik und Organisationsentwicklung machen will. Dabei soll es um die Wertschätzung und Nutzung von personeller Vielfalt gehen. Neben moralischen und juristischen Gründen sind es vor allem ökonomische Gründe, die für eine Vielfaltsbewußte Unternehmensführung sprechen. Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen, die systematisch die Interessen ihrer vielfältigen Kundschaft, ihrer vielfältigen Belegschaft und ihrer vielfältigen Umwelt berücksichtigen, gelten als wirtschaftlich erfolgreicher.

Ansatzpunkte Vielfaltsbewußter Unternehmensführung

- **Personalmarketing:** Mit Diversity Management lassen sich Angehörige von Minderheiten auf dem Arbeitsmarkt besser rekrutieren. Dies wird immer wichtiger, weil die bisher im Berufsleben dominante Gruppe (meist weiße, inländische, gut qualifizierte Männer mittleren Alters) tendenziell kleiner wird.
- **Kreativität bei Problemlösungen:** Gemischt zusammengesetzte Teams können innovativere und kreativere Problemlösungen hervorbringen als homogene Gruppen.
- **Flexibilität:** Während homogene Gruppen oft einem gewissen Konformitätsdruck unterliegen, können heterogene Entscheidungsgremien flexibler auf Umweltveränderungen reagieren. Heterogenität kann zudem Betriebsblindheit reduzieren helfen.
- **Marketing:** Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich besser auf die Wünsche und Bedürfnisse einer heterogenen Kundschaft einstellen.
- **Kostensenkung:** Durch eine gute Integration aller Mitarbeiter¹ werden Reibungsverluste und Diskriminierung minimiert, wodurch Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten gesteigert werden, was letztlich kostensenkend wirkt.

Eine vielfaltsbewußte Unternehmensführung greift personelle Vielfalt als Chance auf, um sie bewusst und produktiv zu fördern und kann als ein bewusster und konstruktiver Umgang mit Vielfalt definiert werden. Damit schaffen Organisationen ein Umfeld, in dem die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter nicht nur akzeptiert, sondern anerkannt, wertgeschätzt und gefördert wird. Ziel ist es, allen Unternehmensangehörigen die Möglichkeit zu geben, gut und effektiv zu arbeiten.

¹ Zugunsten einer besseren Lesbarkeit werden im Text einige Begriffe ausschließlich in der grammatikalisch männlichen Form verwendet (z. B. Mitarbeiter, Experten). Die weibliche Form ist damit grundsätzlich eingeschlossen.

Dazu bedarf es einer unterstützenden Struktur und eines unterstützenden Klimas, welches Intoleranz reduziert und Offenheit fördert. Neben den entsprechenden Organisationsstrukturen ist die Haltung des Managements und der Beschäftigten zur Vielfalt in der Belegschaft entscheidend für den Erfolg einer solchen vielfaltsbewußten Unternehmensführung. D.h. mindestens ebenso wichtig wie die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen ist eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die gekennzeichnet ist durch Wertschätzung, Vertrauen, Anerkennung, Integration, durch Chancengleichheit und ein von den Beschäftigten als fair empfundenes Geben und Nehmen. Nur wer sich in seiner Individualität anerkannt und integriert fühlt, wird einen Sinn darin sehen, sich für das Unternehmen zu engagieren.

Die im DEX zusammengeschlossenen Experten verfügen über langjährige Erfahrung in der Begleitung von Unternehmen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Dazu zählt auch die Sensibilisierung für das vorhandene vielfältige Potenzial, das es produktiv zu nutzen gilt. Unbewusste Stereotypen und Vorurteile führen nur zu Reibungsverlusten und Störungen der betrieblichen Abläufe. Vielfaltsbewußte Unternehmensführung ist kein „Luxusthema“, sondern setzt in den zentralen Managementprozessen Strategie, Führung Personal und Arbeitsorganisation an. Gerne zeigen wir Ihnen einfache und konkrete Ansatzpunkte für eine Verbesserung Ihrer Wertschöpfung!

Folgende Informationen könnten auch von Interesse für Sie sein:

[Der Vielfaltsmonitor für Unternehmen](#)

[Der Vielfaltsmonitor für Verwaltungen](#)

Bei Fragen zum Thema erreichen Sie uns unter:
+49(0)202 / 70 55 83 62 oder per E-Mail unter: voepel@demografie-experten.de oder einfach über unser [Kontaktformular](#).

Wir freuen uns auf Sie!