

Gastbeitrag von Titularprofessorin Gudrun Sander

Vielfalt muss gut geführt werden

Immer mehr Unternehmen und Organisationen entdecken das Thema Diversität für sich. Was steckt in diesem neudeutschen Begriff für Vielfalt? Und wie kann sie produktiv genutzt werden?

Wir Menschen sind alle verschieden. Das fängt bei äußerlich sichtbaren Merkmalen wie Hautfarbe, Alter, Geschlecht und Behinderung an und geht bei inneren Merkmalen wie Persönlichkeit, Werte, Einstellungen, Denk- und Fühlgewohnheiten weiter.

Wenn wir andere Menschen als uns genug ähnlich empfinden, ist diese Verschiedenheit auch kein Problem. Der andere hat einfach bestimmte Vorlieben oder Eigenschaften. Im besten Fall erleben wir diese Verschiedenheit als Bereicherung.

Wenn die andere Person aber zu sehr von unserer Vorstellung von normal abweicht, erleben wir sie als anders oder fremd. Dann kommen plötzlich Vorurteile und Ängste ins Spiel. Vielleicht funktioniert auch das Zusammenarbeiten nicht mehr reibungslos, weil es Verständigungsschwierigkeiten und folglich Konflikte gibt. Meistens fehlt nicht mehr viel und der oder die andere wird ausgegrenzt und benachteiligt. Um das auszuschliessen und um das Potenzial von Vielfalt zu nutzen, setzen viele Organisationen heute bewusst auf Diversity Management.

Vielfalt nutzen!

Unternehmen profitieren von der Diversität ihrer Mitarbeitenden, wenn diese Vielfalt in einem Team gut geführt wird. Diversität bedeutet dann mehr Ideen und mehr Innovation. Die Qualität der Produkte und der Entscheidungen steigt. Die Unternehmenskultur wird besser und führt zu mehr Fairness und Chancengleichheit für alle. Der Arbeitgeber wird so attraktiver. Die Fluktuation sinkt und mehr potenzielle Mitarbeitende bewerben sich.

Auch Kundinnen und Kunden haben verschiedene Interessen und Bedürfnisse. Arbeitgeber, die auf Vielfalt bei ihren Mitarbeitenden achten, können den unterschiedlichen Ansprüchen ihrer Kundinnen und Kunden besser gerecht werden.

Führung ist entscheidend

Führungskräfte kommt bei der Umsetzung von Diversität und Inklusion eine wichtige Rolle zu. Wird zum Bei-



spiel ihr Handeln von unbewussten Vorurteilen geleitet, haben manche Personengruppen weniger Chancen, eingestellt oder befördert zu werden. Teilzeitmitarbeitende werden dann nicht befördert, weil sie als weniger engagiert betrachtet werden. Frauen bekommen keine spannenden Projekte, weil man ihnen Führungspositionen weniger zutraut usw. Trainings mit Führungskräften, an denen sie ihre blinden Flecken reflektieren, und differenzierte Auswertungen von Personaldaten, die solche Vorurteile offenlegen, können die Situation verbessern.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und beeinflussen mit ihren Entscheidungen das Betriebsklima nachhaltig. So hat ein Abteilungsleiter in einem grossen Finanzunternehmen eine Mitarbeiterin nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub, die gleichzeitig ihren Beschäftigungsgrad reduzierte, befördert und ihr eine Lohnerhöhung gewährt. Er hat damit in seiner Abteilung und im Unternehmen ein klares Zeichen gesetzt, dass es auf die Leistung ankommt.

Gudrun Sander, Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Diversity Management an der Universität St.Gallen



Pfalzbrief

**Vielfalt im
Kanton St.Gallen**

