

# Die Vielfalt der Belegschaft verdient Aufmerksamkeit

**Heterogene Teams finden laut Thomas Köllen bessere und stabilere Lösungen als homogene. Der Dozent am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern plädiert für einen Weg der Inklusion, der auf der Gleichwertigkeit aller Menschen basiert.**

Interview: Katharina Zürcher

T

**Thomas Köllen, Sie forschen und lehren an der Universität Bern zu Diversität. Was ist Ihre Motivation, sich damit zu befassen?**

Auch wenn das etwas pathetisch klingen mag, war der Ausgangspunkt mein möglicherweise etwas naives Idealbild, dass alle Menschen den gleichen Wert haben. Und vor diesem Hintergrund wollte ich verstehen, warum und wie im Arbeits- und Berufsalltag diesem Idealbild genau nicht entsprochen wird. Und natürlich, wie dieser Nicht-entsprechung entgegengewirkt werden kann. Die ganzen ökonomischen Überlegungen zum Wert eines höheren Grades an Inklusion von Diversität kamen dann erst in einem zweiten Schritt dazu.

**Wie steht es denn um Diversität in der Schweiz, in Europa und weltweit?**

Generell hat sich in den letzten zwanzig Jahren sehr viel Positives getan in der Schweiz und Europa. In den Organisationen ist ein Bewusstsein dafür entstanden, dass die Vielfalt der eigenen Belegschaft Aufmerksamkeit verdient. Es wurde erkannt, dass bestehende Strukturen häufig dazu beitragen, Ungleichheiten in Bezug auf Wertschätzung, Zutrauen und damit verbunden Verantwortungsübertragung und Belohnung zu begünstigen. Und das entlang aller

Bild: zVg



«Der aktuelle Gegenwind ist ein guter Anlass, sich zu fragen, was man in Bezug auf Diversität wirklich will»:  
Thomas Köllen.

**THOMAS KÖLLEN** ist seit August 2023 hauptamtlicher Dozent am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern. Er hat an der Wirtschaftsuniversität Wien Betriebswirtschaft studiert und im Bereich Diversity Management promoviert und habilitiert. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management und des HRM-Bereichs des Journal of Business Ethics, und er gibt die Buchreihe «Diversity and Inclusion Research» heraus.

Facetten, die die Vielfältigkeit der Belegschaft ausmachen, und eben nicht nur in Bezug auf Geschlecht und Behinderung. Und genau hier setzen viele Organisationen mit ihrem Diversity Management oder ihren Inklusions-Initiativen an.

**Welche Vorteile haben Organisationen, die sich um personelle Vielfalt bemühen?**

Der grösste Vorteil ist sicherlich, dass Organisationen, die attraktiv für die grösstmögliche Zahl an potenziellen Beschäftigten und Bewerbenden sind, auf einen grösseren Pool an Personen zurückgreifen können, um Stellen zu besetzen. Bei geeigneten Auswahlverfahren kann das die Qualität der Besetzungen erhöhen. Organisationen mit einem inklusiven Betriebsklima haben es auch leichter, diese Personen zu halten. Zur Frage, ob eine vielfältige Belegschaft an sich ein Vorteil ist, deuten bisherige Forschungsergebnisse in ganz unterschiedliche Richtungen. Auch wenn Unternehmensberatungen hartnäckig versuchen, einen Vorteil als «belegt und bewiesen» darzustellen. Generell kann man sagen, dass – bezogen auf unterschiedliche Perspektiven – vielfältig zusammengesetzte, also heterogene Teams das Potenzial haben, bessere und stabilere Lösungen zu finden als homogene Teams.

**Gibt es auch Nachteile?**

Die Lösungsfindung ist in heterogenen Teams und Belegschaften häufig steiniger und konfliktträchtiger. Aber hier sollte man vorsichtig sein mit der Vorstellung, dass Diversität immer mit einer Perspektivenvielfalt einhergeht. Ob es wirklich so etwas gibt wie beispielsweise eine einheitlich weibliche, schwule, junge oder italienische Art, zu sein und auf die Welt zu blicken, würde ich als Frage dahingestellt lassen.

**Welche Vor- und Nachteile haben vielfältig zusammengesetzte Teams für die Mitarbeitenden?**

Mit der Einschränkung des zuvor Gesagten kann Vielfalt einen höheren Abstimmungs- und Koordinationsaufwand bedeuten. Für die Teammitglieder macht das generell aber wohl keinen grossen Unterschied. Angehörigen von Minderheiten können vielfältige Teams

**«Personell vielfältig zusammengesetzte Organisationen sind attraktiver für Bewerbende. Zudem fällt es ihnen leichter, Mitarbeitende zu halten.»**

THOMAS KÖLLEN



allerdings helfen, Stress zu reduzieren – Stress, der mit dem Erleben und Antizipieren alltäglichen Rechtfertigungs- oder Abwertungsdrucks am Arbeitsplatz verbunden sein kann. Solcher Druck besteht seltener, wenn eh alle unterschiedlich sind und keine Mehrheit irgendeinen Standard setzen kann.

**Was können Mitarbeitende tun, denen Vielfalt am Arbeitsplatz ein Anliegen ist?**

Wichtig ist es zunächst einmal, nicht persönlich aktiver Teil von Exklusionsdynamiken zu sein oder zu werden, etwa indem man sich an pauschalisierendem abwertendem Gerede beteiligt oder stereotype Vorstellungen bedient. Ein Bewusstsein für den Ablauf alltäglicher ausschliessender Praktiken zu entwickeln und dann bewusst dagegen vorzugehen, wäre ein zweiter Schritt. Sich aktiv für konkrete Inklusions- und

Diversity-Management-Massnahmen einzusetzen, wäre dann der nächste Schritt. In vielen Organisationen geht der Anstoss für konkrete Weiterentwicklungen vom individuellen Engagement einzelner Personen aus. Natürlich braucht es dann auch eine aufgeschlossene Führungsebene, die dieses Engagement nicht auflaufen lässt.

**Täuscht der Eindruck, oder weht der Vielfalt gerade ein rauer Wind entgegen?**

Es ist weniger die Vielfalt an sich als bestimmte Weisen, mit ihr umzugehen, die gerade vor allem in den USA politisch starken Gegenwind erfahren. Abseits reiner Begrifflichkeiten – hier steht vor allem der Begriff Equity in der Kritik – geht es dabei im Wesentlichen um die Frage, ob es gerecht und gerechtfertigt ist, Personen Vorteile zu gewähren, nur weil sie bestimmte Ausprägungen konkreter Vielfaltsfacetten repräsentieren. Man muss aber fairerweise sagen, dass die Diversity-Management-Massnahmen, die das tun – vor allem zur Förderung von schwarzen und weiblichen Beschäftigten, immer schon kontrovers diskutiert wurden. Neu ist, dass in den USA Anfang des Jahres alle bestehenden Durchführungsverordnungen zurückgenommen wurden, die vielen Unternehmen bis dahin in diese Richtung gehende Massnahmen vorgeschrieben haben.

**Wie steht es mit der Inklusion?**

Hier besteht derzeit ein besonderer Gegenwind auf der Ebene des Geschlechts für die Inklusion von Transgender-, Intersex- und nicht-binären Personen. Es ist aber zu sagen, dass sich hier aber gerade in den letzten Jahren auch in der Schweiz sehr viel positiv bewegt hat. Die Motive der Stimmen, die aktuell gegen mehr Inklusion sind, sind sehr unterschiedlich, und ich bin eigentlich recht zuversichtlich, dass sich die Lautstärke dieser Stimmen auch bald wieder reduziert.

**Was raten Sie Organisationen in dieser Situation?**

Auch wenn das wie eine Managementfloskel klingen mag: Der aktuelle Gegenwind ist auch ein wunderbarer Anlass, um sich zu fragen, was man eigentlich wirklich will in Bezug auf Diversität. Vor diesem Hintergrund stellt

die aktuelle Situation für Europa und die Schweiz eine ideale Chance dar, sich von der angloamerikanischen Prägung und Deutungshoheit zu emanzipieren. Organisationen, die auch in den USA aktiv sind, müssen für ihre Aktivitäten natürlich weiter wachsam die Gegebenheiten dort verfolgen und zunächst die Wortwahl so anpassen, dass man keine Ungleichbehandlungen herauslesen oder hineindeuten könnte. Das ist auch der Grund, warum der Begriff «Equity» fast überall verschwunden ist. Für die Schweiz und Europa kann aber viel grundsätzlicher neu überlegt werden. Und der Kern ist es dann eben, sich zu überlegen, welche Art und welchen Grad an Inklusion man für die eigene Belegschafts- und Bewerbenden-Vielfalt anstrebt. Und warum.

#### Was wünschen Sie sich in Bezug auf die Inklusion?

Ich würde mir wünschen, dass Organisationen mehr den Mut hätten, einen Schweizer oder einen europäischen Weg der Inklusion zu gehen. Und sich eben genau nicht einfach alle US-Entwicklungen von Unternehmensberatungen ins eigene Haus tragen zu lassen. Ich möchte zurückkommen auf das, was ich eingangs gesagt hatte. Die für mich positive Klammer, die Vielfalt und Inklusion miteinander verbindet, ist die der Gleichwertigkeit aller Menschen als Menschen. Damit meine ich keine instrumentelle Gleichwertigkeit für das Erreichen von Organisationszielen, sondern eine intrinsische Gleichwertigkeit, die sich aus dem ableitet, was alle Menschen als Menschen gemein haben, egal ob man dies jetzt mit Würde, Wille zum Leben oder mit religiösen Konzepten fassbar machen möchte. Ein solcher Zugang würde es auch viel mehr erlauben, die Widerstände und den berechtigten Unmut bei potenziellen Ungleichbehandlungen in der Konzeption der eigenen Inklusionsansätze mitzudenken. Dies könnte vielleicht helfen, gruppenbezogene Solidaritäten, Kompensationslogiken und Ressentiments zu überwinden. ●

# Diversität, Inklusion, Chancengleichheit

**Die Begriffe Diversität, Inklusion und Chancengleichheit gelten als Dreiklang, wobei laut Thomas Köllen Chancengleichheit der problematischste ist.**

Katharina Zürcher

W

Wie werden die häufig in einem Zug genannten Begriffe Diversität, Inklusion und Chancengleichheit genau definiert? Gemäss Thomas Köllen von der Universität Bern macht das soziologische Konzept der Diversität die Vielfältigkeit von Belegschaften und Teams anhand von Merkmalen wie beispielsweise Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht, Geschlechtsidentität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung oder sexuelle Orientierung fassbar bzw. beschreibbar.

Während Diversität im Organisationskontext also die Zusammensetzung von Belegschaften oder Teams beschreibt, steht Inklusion für das Bemühen, es den vielfältigen Personen zu ermöglichen, sich in gleicher Weise einzubringen und in gleicher Weise Anerkennung und Wertschätzung für ihre Arbeit zu finden. Dieses Bemühen drückt sich dann häufig in einem konkreten Diversitätsmanagement aus, wobei laut dem Experten bei der Verwendung dieses Begriffs, gerade bei gewinnorientierten Organisationen, meist eine Betonung des ökonomischen Geschäftsnutzens mitschwingt, der mit der richtigen Art und Weise der Inklusion verbunden sein kann.

#### Chancengerechtigkeit – ein unpräziser Begriff

Chancengleichheit bezeichnet Thomas Köllen als problematischsten der drei Begriffe, da kein einheitliches Verständnis über dessen Bedeutung bestehe. Dasselbe gelte für den Begriff Chancengerechtigkeit, der nur schon darum unpräzise und unkonkret bleibe, weil die Frage, was gerecht ist, je nach moralphilosophischer Perspektive unterschiedlich ausfalle. «Organisationen können die gesellschaftlichen Dynamiken, die der Gleichheit der Berufs- und Lebenschancen aller Menschen entgegenwirken, sowieso nie komplett kompensieren», so Köllen. «Zudem bleibt es auch stets kontrovers, ob eine solche Kompensation wirklich gerecht sein kann, vor allem dann, wenn die gruppenbezogene Kompensation gleichzeitig eine Ungleichbehandlung entlang von demografischen Merkmalen ist.» ●