

Nachgedacht

Über gelebte Toleranz als A und O der Arbeitswelt

von Ines Hartmann und Bianca van Dellen

Was bedeutet
Inklusion in
Unternehmen?
Wenn sich alle
am eleganten
Schleier der
muslimischen
Kollegin erfreuen.

Wenn in Unternehmen von Diversity – Vielfalt – gesprochen wird, fällt oft auch der Begriff Inklusion. Doch was bedeutet Inklusion? In den vergangenen Jahren hat sich in vielen Unternehmen der Fokus von Diversity Management zu Inklusion verschoben. Inklusion bedeutet, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einem Team zugehörig fühlen können und erfahren, dass die Einzigartigkeit, die sie ins Team einbringen, wertgeschätzt wird. Es geht bei Inklusion also nicht einfach um Vielfalt, sondern darum, wie mit ihr umgegangen wird.

Eine Studie der US-amerikanischen Organisationspsychologin Lisa Nishii aus dem Jahr 2013 zeigt: Wo Inklusion gelebt wird, entstehen weniger Konflikte. Und sollten sie dennoch entstehen, haben sie einen weniger negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Teammitglieder, was wiederum zu einer geringeren Fluktuationsrate führt.

Fairness als Basis

Doch was zeichnet eine Inklusionskultur aus? Gemäss Lisa Nishii sind es drei Dimensionen, die es zu berücksichtigen gilt. In der ersten Dimension geht es um Fairness. Werden Leistungsbeurteilungs- und Beförderungsverfahren in Unternehmen als gerecht und transparent wahrgenommen? Ist der Lohn frei von Diskriminierung? Haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit auf Fort- und Weiterbildung? Alles Dinge, von deren Erfüllung Angestellte eines Unternehmens eigentlich ausgehen, und die teilweise – zum Beispiel beim Lohn – auch gesetzlich geregelt sind. Entsprechend bildet diese Dimension die Basis für die Entwicklung einer Inklusionskultur.

Die zweite Dimension beinhaltet den Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeiter. Die Frage ist, ob diese sie selbst sein können, ohne Diskriminierung zu erfahren:

Kann eine muslimische Kollegin einen Schleier tragen, ohne dass darüber getuschelt wird? Macht es beim Kundendienst einen Unterschied, ob eine Person mit schweizerischem oder ausländischem Namen Anrufe beantwortet?

Es stellt sich jedoch nicht nur die Frage, ob Vielfalt keine negativen Konsequenzen hat, sondern auch, ob sie geschätzt wird. Werden die Mitarbeiter mit Respekt behandelt, auch wenn sie einer Minderheit angehören oder von der Norm abweichen? Werden Bedürfnisse von Beschäftigten beachtet, die Betreuungsverpflichtungen haben oder neben der Arbeit einer politischen Tätigkeit nachgehen? Und schliesslich ist in dieser Dimension auch ein Thema, ob Ressourcen zur Konfliktlösung bereitgestellt werden, falls doch einmal Spannungen entstehen sollten.

Die dritte Dimension beschäftigt sich mit der Frage, ob die verschiedenen Perspektiven der Mitarbeiter auch in Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse einbezogen werden, ob Vielfalt tatsächlich genutzt wird.

Ideen wertschätzen

Können die Beschäftigten eigene – auch kritische – Ideen zur Verbesserung der Arbeit einbringen? Wie wird mit solchen Ideen umgegangen? In einem inklusiven Umfeld nämlich wird das Infragestellen von Normen nicht als Gefahr gesehen, sondern als Möglichkeit, die Weiterentwicklung des Ganzen und das Lernen der Einzelnen zu fördern. Vielleicht hat die neue Mitarbeiterin, die aus



Foto: FS-Stock, fotolia.com

Viele Welten treffen in unserer Arbeitswelt zusammen und können sie bereichern – allerdings nur, wenn gegenseitige Wertschätzung eine Selbstverständlichkeit ist.

einer anderen Branche kommt, gute Vorschläge, auch wenn sie noch gar nicht weiss, «wie das hier läuft»?

Aktuell beschäftigen sich viele Unternehmen mit der Frage, wie sie eine solche Inklusionskultur begünstigen können. Die vorgestellte Studie von Lisa Nishii lässt erkennen, welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Um zu eruieren, wie inklusiv die Kultur in Unternehmen von der Belegschaft wahrgenommen

wird, können Mitarbeiterbefragungen dienlich sein, wie sie am St. Galler Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) aktuell entwickelt werden. Diese bauen auf den verbreiteten Zufriedenheitsumfragen auf, haben jedoch einen Fokus auf Inklusion.

Inklusion ist also nicht nur für das Wohlbefinden der Beschäftigten wichtig: Eine niedrigere Fluktuationsrate spart Geld, hält Know-how im Unternehmen

und gibt ihm die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.



Ines Hartmann und Bianca van Dellen sind Projektleiterinnen am Competence Centre for Diversity & Inclusion der Universität St. Gallen.