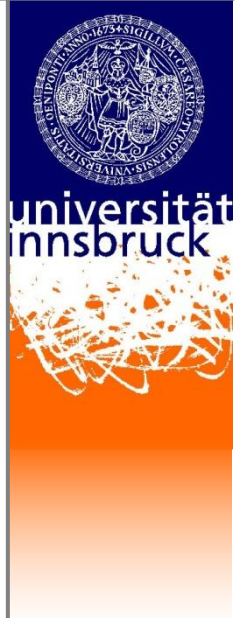


Heike Welte

# Diversität als Wettbewerbsvorteil: Wie Unternehmen vom Aufbrechen von Rollenbildern profitieren



# Agenda

- Diversität und Diversitätskategorien
- Diversität ein Thema für Organisationen
- Ökonomische Betrachtung – zwei Beispiele
- Leitlinien der Gestaltung

# Was ist Diversität?

Jede Person

- ❖ gleicht **allen**
- ❖ ist Mitglied einiger Gruppen und gleicht so **einigen**
- ❖ ist **einzigartig** und gleicht so keiner anderen Person

# Vier Ebenen von Diversität



<https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>

# Schlüsselrolle von (Erwerbs-)Organisationen

- Betroffenheit auf verschiedenen Ebenen:
  - Aufbrechen geschlechtsspezifischer Stereotypen und Rollenteilungen
  - Herausforderungen einer globalisierten Welt
  - Gesellschaft und Arbeitswelt sind divers
  - ...
- Gestaltungsspielraum
- Aktivitäten sind individueller und konkreter plan- und durchführbar
- Machtübergewicht von Organisationen gegenüber Beschäftigten und darum Sensibilisierung notwendig

# Spannungsfeld

## Gestaltung von Diversität als

- untragbarer Kostenfaktor
- bürokratisches Hindernis

oder

- ökonomisch
- moralisch
- rechtlich

geboten

# Diversität ein Thema für Organisationen – ökonomische Betrachtung

- **Beschäftigte:** Gewinnen und Halten von Mitarbeiter\_innen – Attraktivität als Arbeitgeber\_in
- **Leistung:** bessere Entscheidungsfindung und Innovation, Motivation und Effizienz von Teams – Problemlösungskompetenz
- **Repräsentation:** Legitimität gegenüber und Verständnis der Kund\_innen – positives Image gegenüber verschiedenen Akteur\_innen
- **Soziale Verantwortung (CSR):** soziale Gerechtigkeit, Beitrag der Organisation zur gesellschaftlichen Entwicklung

# Beschäftigte: Gewinnen und Halten von Mitarbeiter\_innen

- Attraktivität der Organisation für Bewerber\_innen und erweiterter Pool an möglichen Bewerber\_innen
- Geringere Fluktuation und stärkere Bindung
- Ein Beispiel: Bildung und Beruf

# Bildungsinteresse und -verhalten

- Annäherung des Bildungsniveaus von Frauen und Männern

ABER

- unterschiedliche inhaltliche Schwerpunktsetzungen
  - Tertiäre Stufe
  - Sekundarstufe
  - Lehre
- Erwerbstätigkeit und Bildung

# Erwerbstätigkeit und Bildung

- Segregation des Arbeitsmarktes
- Aufholprozess führt nicht automatisch zu einer Gleichstellung
- Beruf bestimmt
  - Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten
  - (Lebens)Einkommensniveau
  - Weiterbildungsmöglichkeiten
  - sozialen Status
  - Genderidentität

# Erklärungsansätze

- unterschiedliche Präferenzen von Männern und Frauen – individuelle Orientierung
  - institutionelle/organisationale Mechanismen – Normalarbeitsbiographien
  - Geschlechternormen und -stereotypen – normative Erwartungen und Zuschreibungen → Übernahme in die eigene Geschlechtsidentität
- Zusammenspiel mehrerer Faktoren

# Zusammenfassend

- ❖ Strukturelle Rahmenbedingungen, traditionelle Rollenbilder, gewachsene Unternehmenskultur sowie implizite Erwartungen an bestimmte Berufe/Tätigkeiten wirken oftmals gegen vielseitige Berufsinteressen und -informationen.
- ❖ Gleichzeitig wird Verantwortung nicht selten externalisiert – etwa auf gesellschaftliche Entwicklungen oder individuelle Entscheidungen von Frauen – während der eigene Gestaltungsspielraum als Organisation unterschätzt wird.
- ❖ Organisationen haben zentrales Gestaltungspotenzial, um die unsichtbaren Barrieren zu durchbrechen, die Frauen und Männer daran hindern, andere Richtungen einzuschlagen und auf diesen Wegen auch zu bleiben.

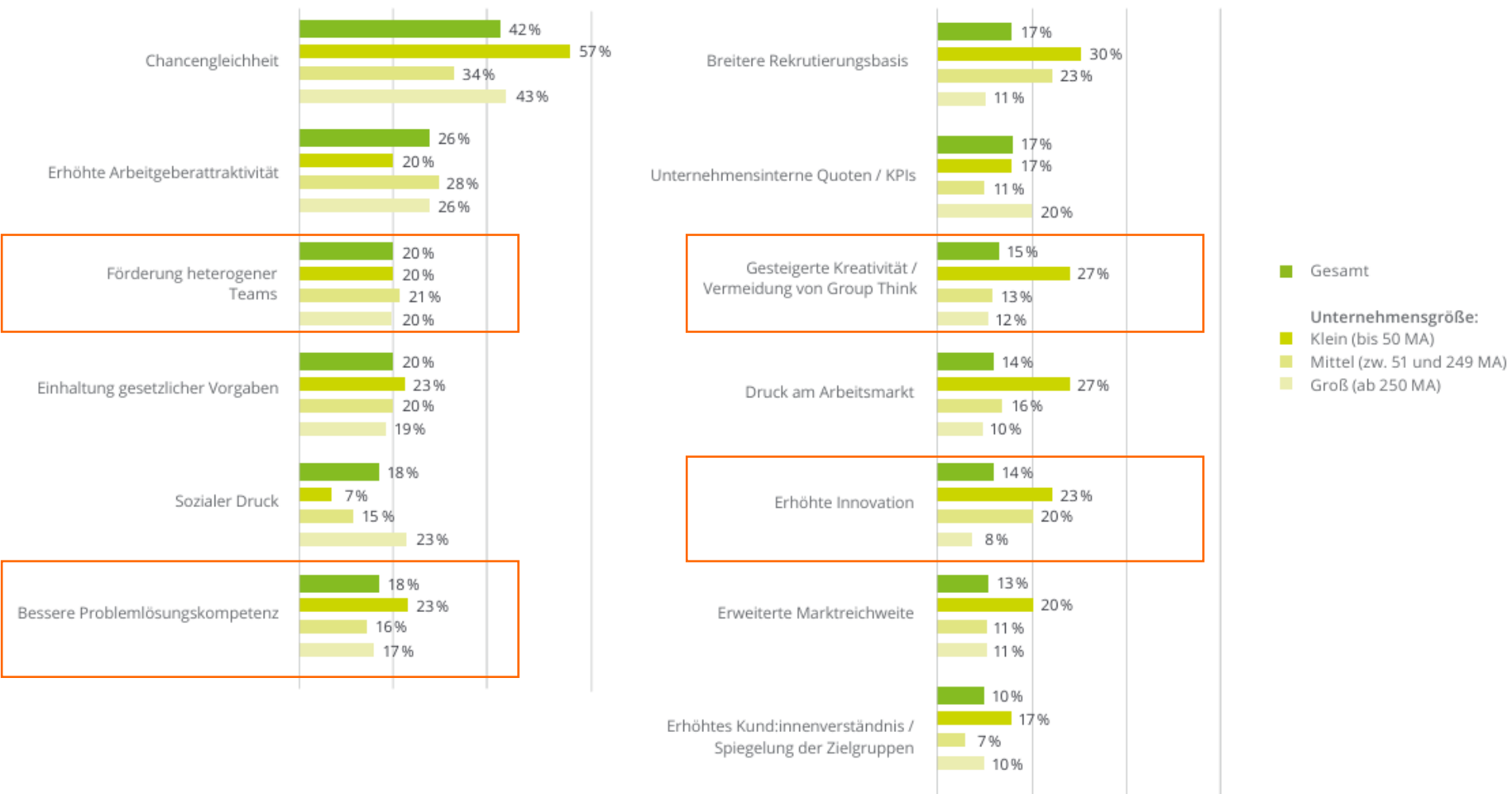
# Diversität ein Thema für Organisationen – ökonomische Betrachtung

- **Beschäftigte:** Gewinnen und Halten von Mitarbeiter\_innen – Attraktivität als Arbeitgeber\_in
- **Leistung:** bessere Entscheidungsfindung und Innovation, Motivation und Effizienz von Teams – Problemlösungskompetenz
- **Repräsentation:** Legitimität gegenüber und Verständnis der Kund\_innen – positives Image gegenüber verschiedenen Akteur\_innen
- **Soziale Verantwortung (CSR):** soziale Gerechtigkeit, Beitrag der Organisation zur gesellschaftlichen Entwicklung

# Leistung: Innovation und Problemlösungskompetenz

- bessere Entscheidungsfindung und Innovation
  - Verbesserung von finanziellen Ergebnissen
  - Wettbewerbssicherung/-vorteile durch Flexibilität
- Team- und Projektarbeit
  - Motivation und Effizienz von Teams
  - Verringerung von Konflikten
  - Problemlösungskompetenz
- Ein Beispiel: Team- und Projektarbeit

## Aus welchen Gründen möchte Ihr Unternehmen den Frauenanteil im Top-Management erhöhen? (n=230)



Quelle: deloitte\_studie\_weltfrauentag-2026.pdf

# Team- und Projektarbeit - Kompetenzvielfalt

- Teams profitieren von
  - (kognitive) Vielfalt
  - aktivem Einbeziehen unterschiedlicher Ideen
  - Wertschätzung der Perspektive anderer
- Verbesserte Entscheidungsfindung durch
  - integratives Umfeld
  - Abbau von Voreingenommenheit
  - Förderung umfassender Analyse
  - Begünstigung innovativer Lösungen
- Aber:  
keine Garantie → abhängig davon, wie mit Diversität umgegangen wird

# Team- und Projektarbeit - Kompetenzvielfalt

*"For sharing ideas, it is important that there is an open atmosphere of communication in the workplace, that people feel they are equal and that innovative activities are encouraged."* (Tynjälä 2008, S. 139)

- Gleichberechtigung und Vertrauen  
Dialogische Arbeitsbeziehungen: Menschen mit unterschiedlicher Expertise bekommen neue Ideen, die sie vom eigenen Standpunkt, Kontext, Framework aus weiterentwickeln können
- Erkennen, dass unbewusste Grundannahmen und Selbstverständlichkeiten zu Ausgrenzung führen können
- Hinterfragen von Automatismen (z.B. Arbeitsweisen, die "üblich" sind, Rituale der Zusammenarbeit)

# Diversität ein Thema für Organisationen – ökonomische Betrachtung

- **Beschäftigte:** Gewinnen und Halten von Mitarbeiter\_innen
- **Leistung:** bessere Entscheidungsfindung und Innovation
- **Repräsentation:** Legitimität gegenüber und Verständnis der Kund\_innen - positives Image gegenüber verschiedenen Akteur\_innen
- **Soziale Verantwortung (CSR):** soziale Gerechtigkeit, Beitrag der Organisation zur gesellschaftlichen Entwicklung
- **Aber:**  
direkte/indirekte Kosten, Konfliktpotenziale, Unzufriedenheit unter der Mehrheitsgruppe, Verstärkung von Vorurteilen ...

# Diversität ein Thema für Organisationen – soziale Betrachtung

- Gerechtigkeit und Fairness
- Investitionen in die Qualität der Beschäftigten
- Arbeitszufriedenheit
- hoher Stellenwert für Betroffene
- Aber:  
Benachteiligung anderer, Eingriffe in persönliche Bereiche ...

# Leitlinien der Gestaltung


- Wesentlich ist das Schaffen von Bedingungen, unter denen alle ihr Potenzial und ihre Leistungsbereitschaft entwickeln können, mit dem Ziel (wirtschaftliche) Vorteile für alle zu erreichen.
- In einer inklusiven Organisationskultur handeln alle Beschäftigten fair und respektvoll. Sie werden unabhängig der sichtbaren und unsichtbaren Unterschiede gleichermaßen einbezogen und geschätzt.
- Ein ganzheitlicher Diversitätsansatz richtet die Aufmerksamkeit auf alle relevanten Diversitätsdimensionen, berücksichtigt die vielfältigen Verschränkungen von Kategorisierungen und adressiert individuelle Vielfalt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Heike Welte

Institut für Organisation und Lernen

Universität Innsbruck

 0512-507-71491

 [heike.welte@uibk.ac.at](mailto:heike.welte@uibk.ac.at)

# Literaturhinweise

- Bendl, R./Hanappi-Egger, R./Hofmann R. (2012, Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Facultas: Wien
- European Commission (2025): Business case of diversity and inclusion at work - impact of European Commission diversity and inclusion policies. [oecd\\_business\\_case\\_diversity.pdf](#)
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2011, Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Gabler: Wiesbaden.
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2018): Gender und Diversity in Organisationen. Springer/Gabler: Wiesbaden
- Liegl, B./Wladasch, K. (2008): Potentiale von Diversitäts- und Resilienzmaßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung von Krisensituationen durch Unternehmen. <https://gmr.lbg.ac.at/>
- Mayrhuber, C. et al. (2024): Gleichstellung in Österreich – Zahlen, Daten und Fakten. Bundeskanzleramt: Wien
- Tynjälä, P: (2008): Perspectives into learning at the workplace. In: Educational Research Review 3, 130–154
- [www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/at/de/docs/studien/2026/weltfrauentag-2026.pdf](http://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/at/de/docs/studien/2026/weltfrauentag-2026.pdf)
- [www.gardenswartzrowe.com/why-g-r](http://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r)