

# JETZT HALTUNG ZEIGEN

Inklusion unter Druck:  
Warum HR reagieren muss

Vielfalt ist kein Selbstläufer. Organisationen sollten Inklusion als strategische Führungsaufgabe verstehen und in Strukturen, Prozessen und Kultur verankern. Personalentwicklung wird dabei zum entscheidenden Hebel, wie die Evangelische Stiftung Alsterdorf beweist.



Der Politikwechsel in den USA ist auch für deutsche Unternehmen eine Bewährungsprobe. Es wird Zeit, Inklusion als gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu verstehen, die gerade am Arbeitsplatz gelebt werden muss.

**V**erfechter von Diversität und Inklusion geraten weltweit unter Druck. Besonders deutlich zeigt sich dies in den USA, wo Bundesbehörden auf Anordnung der Regierung Trump zentrale DEI-Maßnahmen streichen. Unternehmen wie Amazon, McDonald's und Boeing haben ihre Programme drastisch reduziert. SAP kündigte im Mai 2025 an, sein globales Ziel, den Frauenanteil auf 40 Prozent zu erhöhen, zurückzunehmen – begründet mit der politischen Lage in den USA (Tagesschau 2025).

### Mehr als ein Imagefaktor

Dabei sind Vielfalt und Inklusion längst zu Zukunftskompetenzen für Unternehmen geworden. McKinsey & Company zeigt in der Studie „Diversity matters even more“ (2023), dass Unternehmen mit hoher Diversität in Führungsgremien eine bis zu 39 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, überdurchschnittliche finanzielle Ergebnisse zu erzielen. Diese wirtschaftlichen Vorteile sind eng mit Innovationskraft, Resilienz und Anpassungsfähigkeit in dynamischen Märkten verbunden.

Im deutschen Kontext betont der „Praxisleitfaden für Demokratie und Vielfalt am Arbeitsplatz“ der Charta der Vielfalt (2024), dass Vielfalt weit mehr ist als ein Image-

faktor. Inklusion wird darin als gesamtgesellschaftliche Verantwortung verstanden, die insbesondere am Arbeitsplatz gelebt werden muss, als Beitrag zur Stärkung von Demokratie, sozialem Zusammenhalt und unternehmerischer Resilienz. Die Charta fordert Organisationen ausdrücklich dazu auf, Inklusion zur Chef\*innensache zu machen, Führungskräfte für die aktive Gestaltung von Diskursen zu befähigen, Mitarbeitende einzubinden und DEI-Maßnahmen systematisch in allen Unternehmensprozessen zu verankern – von HR über interne Kommunikation bis zu Netzwerken und Aufsichtsgremien.

In einer Zeit gesellschaftlicher Polarisierung, geprägt von Desinformation, Hate-speech und wachsendem Misstrauen, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, Haltung zu zeigen und Verantwortung für ihr Arbeitsumfeld zu übernehmen, nach innen wie nach außen. Dies gilt besonders mit Blick auf Menschen, die aufgrund ihrer sexuellen Orientierung, Herkunft, physischen oder psychischen Erkrankung struktureller Diskriminierung ausgesetzt sind. Vielfalt erschöpft sich daher nicht in Repräsentation, sondern verlangt gelebte Solidarität: ein aktives Eintreten für die Rechte und Würde jener, deren Lebensrealitäten allzu oft an den Rand gedrängt werden.

### Bewährungsprobe und Zukunftschance

Der Politikwechsel in den USA ist auch für Unternehmen in Deutschland und Europa eine Bewährungsprobe. Er zeigt, wie wichtig es ist, Inklusion nicht von juristischen Risiken oder politischen Stimmungen abhängig zu machen, sondern sie konsequent in den Strukturen und Werten der Organisation zu verankern. Personalentwicklung kommt hier eine besondere Verantwortung zu: Sie kann Inklusion aus der Projektlogik herausholen und in die DNA von Führung, Lernen und Organisationskultur integrieren.

Unternehmen und Personalentwicklung agieren längst nicht mehr in einem neutralen Raum. In einer zunehmend polarisierten Gesellschaft ist auch das vermeintliche Schweigen eine Form von Haltung und wird von Mitarbeitenden, Öffentlichkeit und Stakeholdern als solche wahrgenommen. Keine Position zu beziehen, ist in Zeiten gesellschaftlicher Spannungen selbst ein Statement, oft mit negativen Konsequenzen für Arbeitgebermarke, interne Kultur und Glaubwürdigkeit.

Deshalb müssen Organisationen und ihre Personalentwicklung proaktiv werden und Inklusion als integralen Bestandteil ihrer Führungs-, Lern- und Kulturarbeit verstehen. Um diesen Wandel wirkungsvoll und nachhaltig zu gestalten, lassen sich fünf zentrale Handlungsfelder identifizieren, mit denen Personalentwicklung zum Treiber einer resilienten, lernfähigen und inklusiven Organisation werden kann.



**Marlow D. Guttmann**  
Personal- und Organisationsentwickler der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, Hamburg, sowie Berater, Coach, Wirtschaftsjurist und Autor  
[mdg@marlowguttmann.de](mailto:mdg@marlowguttmann.de)  
[www.marlowguttmann.de](http://www.marlowguttmann.de)

Entwicklungsprogramme, Coachings und spezielle Lernformate können Führungskräfte für Perspektivenvielfalt, Diskriminierungsfreiheit und psychologische Sicherheit sensibilisieren.

Mut ist wichtig, um Ambivalenzen auszuhalten und Unperfektes zu benennen. Personalentwicklung sollte hier als Mediator von Lernprozessen auftreten.

**JEDES TALENT ZÄHLT**  
Für eine inklusive Arbeitswelt.

## DEI – Diversity, Equity, Inclusion

- Diversity (Vielfalt):** Vielfalt beschreibt die Unterschiede zwischen Menschen, zum Beispiel hinsichtlich Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Behinderung, Religion oder sozialer Herkunft. Organisationen, die Vielfalt bewusst anerkennen und sichtbar machen, schaffen die Grundlage für eine moderne, diskriminierungssensible Unternehmenskultur. Beispiel: Ein Unternehmen berücksichtigt unterschiedliche kulturelle Feiertage bei der Urlaubsplanung.
- Equity (Gleichberechtigung):** Gleichberechtigung zielt darauf, ungleiche Ausgangsbedingungen auszugleichen, etwa durch individuelle Unterstützung, faire Zugänge und barrierefreie Strukturen. Beispiel: Eine Organisation bietet Mentoringprogramme für Frauen in Führung oder technische Hilfsmittel für Mitarbeitende mit Sehbehinderung.
- Inclusion (Inklusion):** Inklusion bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen alle Mitarbeitenden unabhängig von ihren Hintergründen gleichberechtigt teilhaben können. Es geht um Zugehörigkeit, Beteiligung und Anerkennung. Beispiel: In Meetings wird aktiv darauf geachtet, dass auch leise Stimmen oder Menschen mit sprachlichen Hürden zu Wort kommen.

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf macht Assistenz-, Wohn- und Bildungsangebote für Menschen mit Behinderung. Hinzu kommen Kinder- und Jugendhilfe sowie medizinische und therapeutische Behandlungen in den eigenen Krankenhäusern.

\ **Inklusion als Führungs- und Kulturkompetenz verankern:** Inklusive Führung muss gezielt gefördert werden – durch Entwicklungsprogramme, Coachings und Lernformate, die Führungskräfte für Perspektivenvielfalt, Diskriminierungsfreiheit und psychologische Sicherheit sensibilisieren.

\ **Partizipation zum Prinzip der Organisationsentwicklung erheben:** Mitarbeitende und Stakeholder müssen aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden werden. Formate wie Dialogforen oder Peer-Coaching können Räume für Reflexion und Engagement schaffen.

\ **DEI systematisch in Prozesse integrieren:** Vielfalt und Inklusion dürfen keine parallelen Initiativen bleiben, sondern müssen strukturell in Talentmanagement, Onboarding, interne Kommunikation und Employer Branding integriert werden.

\ **Verantwortung übernehmen – intern wie extern:** Organisationen müssen Haltung zeigen, sowohl im innerbetrieblichen Alltag als auch in ihrer gesellschaftlichen Positionierung. Interne Trainings, klare Verhaltensregeln und aktive Positionierungen nach außen sind zentrale Stell-schrauben.

\ **Spannungen aushalten:** Gerade in polarisierten Zeiten braucht es Mut, Ambivalenzen auszuhalten und Unperfektes zu benennen. Personalentwicklung sollte hier als Moderator von Lernprozessen agieren.

### Führung heißt, den anderen verstehen

In einer von Spannungen geprägten Arbeitswelt reicht es nicht, Diversität nur sichtbar zu machen, sie muss auch verstan-

den, ausgehalten und gestaltet werden. Inklusion fordert dazu auf, sich auf Perspektiven einzulassen, die nicht die eigenen sind. Gerade Führungskräfte stehen vor einer zentralen Herausforderung: Sie müssen Räume schaffen, in denen Unterschiede nicht nivelliert, sondern als wertvolle Beiträge zum gemeinsamen Ganzen verstanden werden.

Einen hilfreichen begrifflichen Rahmen für das Verständnis von Inklusion als Beziehungsgeschehen bietet Theo Sundermeier, Professor (i.R.) für Religionswissenschaft und Missionswissenschaft und evangelischer Theologe. In seinem Werk „Den Fremden verstehen. Eine praktische Hermeneutik“ (1996) beschreibt er das Verstehen des anderen als zirkulären, dialogischen Prozess, als eine Bewegung zwischen Offenheit und Rückbindung, zwischen Empathie und Eigenständigkeit. Ziel ist eine Form des Miteinanders, in der, so Sundermeier, ein „gelingendes Zusammenleben möglich wird, bei dem jeder er selbst bleiben kann, niemand vereinnahmt wird und dennoch ein Austausch stattfindet, der die Würde des anderen respektiert und stärkt“ (Sundermeier 1996, 189).

Diese Haltung ist hochaktuell, besonders im organisationalen Kontext. Sie fordert von Führungskräften mehr als Offenheit, nämlich die Bereitschaft, sich mit dem auseinanderzusetzen, was ihnen zunächst fremd oder fern erscheint. Hier kommt der Personalentwicklung eine zentrale Rolle zu. Sie muss Lernräume gestalten, in denen „Fremdverstehen“ möglich wird, etwa durch dialogische Formate, Perspektivwechsel, biografische Reflexion oder diversitätssen-

sible Trainings. Nicht schnelle Lösungen stehen im Vordergrund, sondern die Entwicklung eines tieferen Verständnisses für Unterschiedlichkeit – als Grundlage für eine inklusive und zukunftsgerichtete Führungskultur.

### Best Practice: Evangelische Stiftung Alsterdorf

Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (ESA) zählt mit rund 7000 Mitarbeitenden an über 180 Standorten zu den größten Unternehmensverbänden der Eingliederungshilfe in Norddeutschland. Sie engagiert sich für die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe von Menschen mit und ohne Behinderung, psychischen Erkrankungen sowie für Menschen in sozialen Notlagen. Die ESA macht Assistenz-, Wohn- und Bildungsangebote für Menschen mit Behinderung sowie Angebote in der Kinder- und Jugendhilfe. Medizinische und therapeutische Behandlungen in den Krankenhäusern der Stiftung gehören ebenso zum Schwerpunkt der Arbeit wie Bildungsangebote in Kindertagesstätten und Schulen sowie Seniorenhilfe und Pflege (ESA 2025a). Darüber hinaus versteht sich die Stiftung als gesellschaftspolitische Akteurin, die Impulse für eine inklusive, demokratische und solidarische Gesellschaft setzen will.

Vor diesem Hintergrund hat die ESA im Mai 2025 die Kampagne „In der besten Gesellschaft“ gestartet (ESA 2025b). Die Kampagne versteht sich als Reaktion auf gesellschaftliche Polarisierung, wachsende Ausgrenzungstendenzen und einen zunehmenden gesellschaftlichen Diskurs über

Vielfalt wird nicht als Hochglanznarrativ erzählt, sondern als kollektive Praxis gestaltet.

Inklusion ist eine Führungsaufgabe – und eine Erfolgsstrategie. Unternehmen, die das erkennen, stärken ihre Innovationskraft, ihre Resilienz und ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Demokratie und Menschenrechte. Mit klaren Botschaften gegen Diskriminierung und rechte Narrative will die Stiftung nicht nur externe Zielgruppen erreichen, sondern auch intern Lern- und Reflexionsprozesse initiieren und die ESA als wertorientierten Arbeitgeber sichtbarer positionieren.

Statt Inklusion als fertiges Ergebnis zu inszenieren, schafft die Evangelische Stiftung Alsterdorf gezielt Räume für gemeinsames Lernen, Irritation und Entwicklung. Vorstand Uwe Mletzko erklärt in einem internen Schreiben: „Die kernigen Sprüche, die auf den Plakaten unserer Kampagne zu lesen sind, sind nicht der Hinweis darauf, dass wir bereits in einer perfekten Welt leben. Sie machen deutlich, dass noch viel zu tun ist und wir gemeinsame Anstrengungen brauchen, um Inklusion Stück für Stück Wirklichkeit werden zu lassen.“ Mit diesen Worten lädt Mletzko die Mitarbeitenden ein, sich als Mitgestaltende eines unvollendeten, dynamischen Prozesses zu verstehen, der kontinuierliche Aufmerksamkeit, Lernbereitschaft und Führungswillen verlangt.

Dieser Anspruch durchzieht das gesamte Kampagnenkonzept: Vielfalt wird nicht als Hochglanznarrativ erzählt, sondern als kollektive Praxis. Die Bereitschaft, Spannungsfelder offen zu benennen, zwischen Anspruch und Alltag, Haltung und Handlung, erzeugt Authentizität. Und diese Authentizität entsteht nicht durch Perfektion, sondern durch das Aushalten von Unfertigem. Prägend ist der partizipative Charakter: Mitarbeitende, Klient\*innen und weitere Beteiligte sind nicht nur sichtbar, sondern gestaltend beteiligt. Ob

in Fotoproduktionen oder Social-Intranet-Diskursen – die Kampagne ist ein Lernprozess aus der Organisation heraus, kein fertiges Produkt von außen. Diese gelebte Beteiligung wirkt auf mehreren Ebenen: Sie verankert die Kampagne als Baustein einer lernorientierten Organisationskultur. Und sie stärkt die Verbindung zur Personalentwicklung, die über klassische Trainingsformate hinausgeht: als kuratierte Erfahrungsräume, als Reibungsfläche, als Kulturarbeit im besten Sinne.

### Fazit

Unternehmen und Organisationen sehen sich zunehmend mit Polarisierung, Unsicherheiten und antidemokratischen Strömungen konfrontiert. Die Beispiele aus den USA – und die damit verbundenen Reaktionen von Konzernen wie SAP – machen deutlich: Selbst Unternehmen, die sich bislang als Vorreiter in Sachen Diversität positionierten, geraten unter politischen und juristischen Druck.

Die Frage ist jedoch nicht, ob Unternehmen sich zu Inklusion und Diversität positionieren sollten, sondern wie sie dies tun und mit welcher Tiefe, Konsequenz und Authentizität. Wer Diversität nur als Marketingnarrativ behandelt, läuft Gefahr, an Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit zu verlieren. Die Studien von McKinsey & Company sowie der Charta der Vielfalt unterstreichen: Inklusion und Diversität sind weit mehr als Wohlfühlthemen; sie sind strategische Erfolgsfaktoren, die Innovationskraft, Resilienz, Arbeitgeberattraktivität und Anpassungsfähigkeit fördern.

Das Praxisbeispiel der Evangelischen Stiftung Alsterdorf zeigt darüber hinaus, wie sich Inklusion als Führungsaufgabe, Lernprozess und kultureller Transformationspfad gestalten lässt. Die Stiftung macht deutlich, dass es dabei nicht um Perfektion geht, sondern um die Bereitschaft, Spannungsfelder offen zu benennen, Unvollkommenes auszuhalten und Mitarbeitende aktiv einzuladen, Teil dieses Weges zu sein. Gerade der selbstkritische Umgang, wie ihn Pastor und Vorstandsvorsitzender Uwe Mletzko formuliert, eröffnet Räume für Lernbereitschaft, Dialog und Veränderung.

### Literatur

**Charta der Vielfalt (2024):** Einsatz für Demokratie & Vielfalt am Arbeitsplatz; [https://cdn.prod.website-files.com/67b322b4f0736791cf0402d6/67e40048b60830e9f50ce790\\_Cvd\\_Leitfaden\\_20240424\\_final%20\(1\).pdf](https://cdn.prod.website-files.com/67b322b4f0736791cf0402d6/67e40048b60830e9f50ce790_Cvd_Leitfaden_20240424_final%20(1).pdf)

**ESA (2025a):** Über uns; [www.alsterdorf.de/ueber-uns](http://www.alsterdorf.de/ueber-uns)

**ESA (2025b):** In der besten Gesellschaft; <https://in-der-besten-gesellschaft.de>

**McKinsey & Company (2023):** Diversity matters even more: The case for holistic impact; [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact](http://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact)

**Sundermeier, T. (1996):** Den Fremden verstehen. Eine praktische Hermeneutik, Göttingen

**Tagesschau (2025):** SAP streicht Diversitätsprogramme; [www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/sap-frauen-quote-100.html](http://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/sap-frauen-quote-100.html)