



Die Praxis bestätigt die Forschungsergebnisse: Gemischte Teams sind innovativer und leistungsfähiger. Sie fällen stabilere und nachhaltigere Entscheidungen.



# Von Gleichstellung zu Diversity Management

**Prof. Dr. Sita Mazumder, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Mitarbeitende, die ihr ganzes Potenzial in die Arbeit einbringen, das wünscht sich jede Organisation. Deshalb zielen neue Managementkonzepte auf Individuen und ihre Stärken. Frau und Mann und ihre Gleichstellung im Berufsleben spielen darin eine untergeordnete Rolle. Trotzdem gibt es hierzulande immer noch Handlungsbedarf.

Beschleunigte Veränderungen der globalisierten Welt zwingen Wirtschaft und Gesellschaft zu neuen Konzepten der Unternehmensführung. Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse und Tätigkeit, sind mit zunehmender Vielfalt konfrontiert – und zwar nicht nur in Bezug auf Gender. Vielfalt ist bei der eigenen Belegschaft wie auch bei der Kundschaft und bei den Stakeholdern ein Thema. Diese Vielfalt stellt intern wie extern neue Anforderungen an die Organisationen und bringt Herausforderungen mit sich, die es im Hinblick auf einen nachhaltig erfolgreichen Geschäftsgang zu bewältigen gilt. Eine mögliche Antwort

auf diese Vielfalt hat sich unter dem Begriff «Diversity and Inclusion Management» etabliert.

## **Vielfalt birgt wirtschaftliches Potenzial**

Diversity Management hat sich innerhalb weniger Jahre für die Allgemeinheit von einem Fremdwort zu einem Modewort entwickelt. Seit dem Beginn in den 1960er-Jahren in den USA, wo Frauen- und Bürgerrechtsbewegung gegen Diskriminierungen ankämpften, ist der Ansatz über die letzten Jahrzehnte in den unternehmerischen Alltag integriert worden. Ursprünglich ging es bei den meisten



© iStock

Das Management der Vielfalt darf nicht auf die Genderthematik reduziert werden.

Grossunternehmen primär darum, gesetzliche Normen zur Gleichstellung zu erfüllen und damit Klagen oder zumindest einer schlechten Reputation vorzubeugen. Wirtschaftsboom und Fachkräftemangel, aber auch die zunehmende Individualisierung auf Kundenseite lenkten schliesslich zusammen mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen die Aufmerksamkeit auf den ökonomischen Wert einer bewusst und gut gemanagten Vielfalt. Im Wettbewerb um qualifiziertes Personal begann man, neue oder bisher vernachlässigte Potenziale auf dem Arbeitsmarkt systematischer zu erschliessen. Damit sah man sich wiederum in der Lage, mit höherer Innovation die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen. Entsprechend wurden in den Unternehmen Diversity-Verantwortliche damit betraut, solche Erkenntnisse durch geeignete Programme intern zu verbreiten und das Unternehmen damit extern in ein gutes Licht zu rücken.

#### Neue Konzepte berücksichtigen Vielfalt

In Europa haben sich das Bewusstsein und die Akzeptanz des Ansatzes etwas später als in den USA entwickelt, zuerst in internationalen Firmen mit Wurzeln oder Geschäftsbeziehungen in der angelsächsischen Welt. Wie weit Diversity Management heute im Alltag der Schweizer Unternehmen gelebt wird, kann passend beantwortet werden: vielfältig. Sicher ist, dass Diversity Management auch hierzulande Einzug gehalten hat. Die Praxis bestätigt die der Forschung schon länger bekannten Resultate, wonach

bewusst gemanagte gemischte Teams unter anderem innovativer und leistungsfähiger sind. Sie fällen auch stabilere und nachhaltigere Entscheidungen. Das sind Effekte, die sich wirtschaftlich positiv auswirken. Künftig wird also zunehmend entscheidend sein, ob eine Organisation es schafft, der Heterogenität der Gesellschaft genügend Rechnung zu tragen, sie zu pflegen und die Vielfalt zu nutzen. Wer in Zukunft konkurrenzfähig sein will, kommt nicht darum herum, einerseits die Vielfalt auf der Kundenseite zu erkennen, um einen Kundennutzen zu schaffen, und andererseits die Vielfalt auf der Arbeitnehmerseite zu berücksichtigen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Sicher ist auch, dass das «Inclusion Management» in der Realität noch in den Kinderschuhen steckt. Mit Inclusion wird eine Sozialethik bezeichnet, in der jeder Mensch in seiner Individualität akzeptiert wird und so die Möglichkeit erhält, in vollem Umfang an der Gesellschaft teilzuhaben. Unterschiede respektive Abweichungen werden dabei bewusst wahrgenommen, jedoch stellt die

Gesellschaft diese Unterschiede weder in Frage noch werden diese als Besonderheit betrachtet. Inclusion beschreibt also die Gleichwertigkeit, nicht die Gleichheit eines Individuums, ohne dabei eine homogene Gesellschaft zum Ziel zu haben. Wird Inclusion Management in einem Unternehmen gelebt, fühlen sich die Individuen vollumfänglich akzeptiert und die Potenzialausschöpfung ist am grössten. Hier sind bisher die wenigsten Unternehmen angekommen.

#### Diversity Management als Zauberformel?

So weit, so gut. Eine grosse Erschwernis haftet dem Diversity Management an: die schlechte Messbarkeit. Im Alltag gilt meist: Was gemessen wird, wird auch, oder zumindest eher, getan. Die eigentliche Herausforderung, den ökonomischen Nutzen von Diversity and Inclusion Management zu messen, lässt das Thema in Organisationen nicht selten auf der Agenda nach unten rutschen. Die Kostenseite zu berechnen, ist hingegen keine Herkulesaufgabe. Um die Implementierung zu unterstützen, haben wir deshalb 2012 am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern im Rahmen eines KTI-Forschungsprojektes zusammen mit den Wirtschaftspartnern AXA Winterthur, Credit Suisse, EY und guido schilling ag den Diversity Index Schweiz entwickelt. Dieser wurde bereits zum zweiten Mal erhoben und publiziert und gibt den Firmen «harte» Fakten zum «weichen» Thema, also eine konkrete Evaluation ihrer Vielfalt in Bezug auf den Markt. Dabei wer-

den die Bereiche Diversity Management allgemein sowie konkreter die Bereiche Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion und Gesundheit abgefragt, wobei weitere Kriterien wie beispielsweise LGBTI im allgemeinen Teil miteingeschlossen sind. Die einzelnen Fragen sind je nach Antwort mit einer gewissen Punktzahl versehen, oft auch abhängig von den restlichen teilnehmenden Firmen, die als Benchmark gerechnet werden. Auf diese Weise erhalten die Firmen zu jeder einzelnen Frage wie auch gesamtartig für die Bereiche sowie über die gesamte Erhebung Rückmeldung, wo ihre Werte in Bezug auf den Benchmark liegen. Diese Quantifizierung soll dazu beitragen, Diversity Management noch stärker auf die Agenden der Geschäftsleitungen zu bringen, denn das Thema gehört zur Strategie und ist damit Chefsache.

### **Der Erfolg liegt in der Umsetzung**

Ist es damit getan? Natürlich nicht. Werkzeuge wie der Diversity Index helfen, unterstützen, visualisieren, aber die Offenheit für die ehrliche Umsetzung des Konzepts ist Grundvoraussetzung. Das klingt einfach, ist aber oft eine grosse Hürde. Vielfalt nicht nur zuzulassen oder zu akzeptieren, sondern bewusst als wirtschaftliches Konzept in die Realität zu bringen, erfordert weit über den strategischen Entscheid hinaus eine entsprechende Unternehmenskultur. Das kann ganz unterschiedliche Massnahmen nach sich ziehen wie beispielsweise ein verändertes Führungsverhalten, flachere Hierarchien, angepasstes Kommunikationsgebaren, andere Wertvorstellungen, angepasste Selektions- und Beförderungsprozesse und vieles mehr. Die Unternehmenskultur ist letztlich Schlüssel für Erfolg oder Misserfolg von Diversity and Inclusion Management – und dass Anpassungen in der Unternehmenskultur komplex und aufwändig sind, ist hinlänglich bekannt.

### **Und der Frauenanteil?**

Es ist keine Neuigkeit und zahlreiche Erhebungen zeigen immer wieder aufs Neue, dass Schweizer Organisationen einen auch im internationalen Vergleich geringen Frauenanteil in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten aufweisen. Obwohl auch in der Schweiz seit mehreren Dekaden Frauenförderung betrieben wird, haben innerhalb der letzten fünfzehn Jahre diesbezüglich in hiesigen Unternehmen zwar einige Anpassungen stattgefunden, jedoch nicht in dem Tempo und Grad, wie man sich das auch aus wirtschaftlicher Sicht wünschen würde. Im Gegenteil, die Entwicklung, schaut man denn etwas differenzierter hin, kommt jüngst sogar ins Stocken. Natürlich, es gibt da und dort Silberstreifen am Horizont, doch der grosse Umbruch hat noch nicht stattgefunden.

### **Wenn Beruf und Familie fordern**

Die Untervertretung von Frauen in hohen und höchsten Hierarchiestufen hat zahlreiche und komplexe Gründe. Genau deshalb ist die Situation auch nicht mit einem Sieben-Punkte-Plan zu verändern. Zum einen gibt es in der Finanzbranche nicht wenige Frauen, die gar nicht Karriere machen oder eine führende Finanzfunktion übernehmen

wollen. Dies beispielsweise aus privaten Gründen, weil sie eine andere Auffassung von Work-Life-Balance haben. Hier handelt es sich in aller Regel um persönliche Wertekonflikte bei den betroffenen Frauen, die sich schliesslich gegen eine Karriere entscheiden. Solange dieser Entscheid aus eigener Überzeugung gefällt wird und nicht externe Faktoren eine Karriere verhindern, ist daran überhaupt nichts zu bemängeln. Externe Faktoren sind zum Beispiel die in der Schweiz immer wieder beschriebene Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf respektive Karriere. Ob in Studien oder im persönlichen Gespräch erhoben: Einen anspruchsvollen Beruf, eine Karriere, mit einer Familie zu vereinbaren, ist in der Schweiz teuer und mit grossem Aufwand verbunden. Das veranlasst viele Frauen, gerade auch top ausgebildete, sich beruflich zurückzuziehen.

### **Wo eine Frau (nicht) hinpasst**

Weitere Karrierehürden sind die auch heute noch bestehende Lohndiskriminierung sowie die unsichtbare Karriere-sperre, auch Glass Ceiling genannt. Ob man es mag oder nicht, die Lohndiskriminierung existiert. Auch wenn sie zum Teil durch Kriterien wie berufliche Erfahrung erklärbar ist, so bleibt sie doch teilweise eine echte Diskriminierung. Die Glass Ceiling ist wissenschaftlich bewiesen (z. B. durch John Antonakis von der Universität Lausanne) und einer der Hauptgründe, weshalb beispielsweise auch in der Schweizer Finanzindustrie die Verteilung der Geschlechter bis ungefähr zum mittleren Management ziemlich ausgeglichen ist, auf höheren hierarchischen Stufen der Frauenanteil jedoch immer geringer wird. Die Glass Ceiling beruht stark auf den hiesigen Stereotypen der Geschlechter – eines der Schreckgespenster, die es zu verjagen gilt, wenn Frauen den Weg durchs mittlere Management schaffen und als Geschäftspartnerinnen akzeptiert werden sollen. Durch diese Ausdünnung auf den obersten Hierarchiestufen herrscht im Topmanagement oft eine sogenannte männliche Unternehmenskultur, die Frauen für sich als nicht passend erachten und weshalb sie nicht selten von einer Karriere absehen oder einen Topjob freiwillig aufgeben.

### **Die Gesamtbetrachtung bringt Rosinen**

Immer wieder wird das «Management der Vielfalt» auf die Genderthematik reduziert. Natürlich, für die Umsetzung hilft uns eine Reduktion, eine Vereinfachung oft. Darüber sollte jedoch gerade in der heutigen Zeit die Gesamtbetrachtung nicht verloren gehen. Gender ist eines von zahlreichen Kriterien im Rahmen des Diversity Managements. Ökonomisch betrachtet wird der grösste Mehrwert dann generiert, wenn Diversity Management in einem breiten Verständnis umgesetzt und Gender als eine Komponente verstanden wird. Das Konzept des Inclusion Management geht schon gar nicht mehr von Kriterien der Vielfalt aus, die letztendlich eine Form der Kategorisierung und Abgrenzung darstellen. Es akzeptiert jedes Individuum und betrachtet dieses als gleichwertig.

Aber alles schön der Reihe nach.