



Leadership ist in Unternehmen auch eine Frage der Diversität.

Bild: Rawpixel – Fotolia.com

Von Gleichstellung zu Diversity & Inclusion Management

In Schweizer Unternehmen hat Diversity Management Einzug gehalten – zum Vorteil der Firmen. Denn wer in Zukunft konkurrenzfähig sein will, muss die Vielfalt auf der Kundenseite und der Arbeitnehmerseite berücksichtigen. Die Schweiz hat hier noch einiges an Potenzial.

VON SITA MAZUMDER*

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. Diese Heterogenität ist bei der eigenen Belegschaft wie auch bei der Kundschaft und den Stakeholdern ein Fakt. Dies stellt intern wie extern neue Anforderungen an die Organisationen, die es mit Blick auf nachhaltig erfolgreichen Geschäftsgang zu bewältigen gilt. Ein mögliches Konzept hat sich unter dem Begriff «Diversity & Inclusion Management» etabliert.

Vielfalt birgt wirtschaftliches Potenzial. Diversity Management hat sich inzwischen 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, Heterogenität als Potenzial zu

betrachten, über die letzten Jahrzehnte in den unternehmerischen Alltag integriert worden. Ursprünglich ging es bei den meisten Grossunternehmen primär darum, gesetzliche Normen zur Gleichstellung zu erfüllen und damit Klagen oder zumindest einer schlechten Reputation vorzubeugen.

DER DIVERSITY INDEX

2012 wurde am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern im Rahmen eines KTI-Forschungsprojektes zusammen mit den Wirtschaftspartnern AXA Winterthur, Credit Suisse, EY und guidoschilling ag der Diversity Index Schweiz entwickelt. Dieser wurde bereits zwei 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 werden die Bereiche Diversity Management allgemein sowie konkreter die Bereiche Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion und Gesundheit abgefragt. Die Umfrage für den 3. Diversity Index startet im Mai 2016 unter www.diversity-index.ch.

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. So 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.

Inclusion Management auf der Zielflagge. In Europa haben sich das Bewusstsein und die Akzeptanz des Ansatzes etwas später als in den USA entwickelt, vordergründig zuerst in internationalen Firmen mit Wurzeln

oder Geschäftsbeziehungen im angelsächsischen Raum. 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 Entscheide. 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 sogenannte 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 da-



Bild: Pascal Landert

SITA MAZUMDER,

Prof. Dr. oec. publ., ist Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.

bei eine homogene Gesellschaft zum Ziel zu haben. Wird Inclusion Management in einem Unternehmen gelebt, fühlen sich die Individuen vollumfänglich akzeptiert und die Potenzialerschöpfung ist am grössten. Die wenigsten Unternehmen sind bislang im Stadium der Inclusion angekommen.

Diversity Management hat Hürden.

Dem Diversity Management haftet aber auch eine grosse Erschwernis 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 & 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, wurde deshalb am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft der Diversity Index entwickelt (siehe Box). 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.

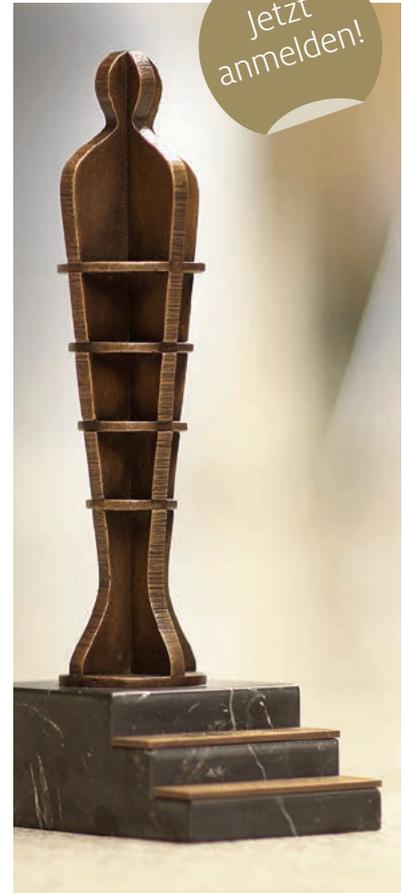
Ist es damit getan? Natürlich nicht. Werkzeuge wie der Diversity Index helfen, unterstützen und visualisieren. Aber die Offenheit für die ehrliche Umsetzung des Konzepts ist Grundvoraussetzung. Das klingt einfach, ist aber oft eine grosse Hürde. Vielfalt nicht nur zuzulassen oder zu akzeptieren, sondern 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 & Inclusion Management – und dass Anpassungen in der Unternehmenskultur komplex und aufwendig sind, ist hinlänglich bekannt.



SWISS
ARBEIT
GEBER
AWARD

Vergleichen Sie sich mit den Besten und steigern Sie Ihre Arbeitgeberattraktivität.

Jetzt
anmelden!



Nehmen Sie teil an der grössten Mitarbeiterbefragung der Schweiz und profitieren Sie vom Benchmarking.

www.swissarbeitgeberaward.ch

PARTNER:



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



BILANZ

KONZEPTION & DURCHFÜHRUNG:

icommit