

VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 04
APRIL 2024

INKLUSION

Führungsaufgabe für alle

Mehr dazu auf Seite 2

DIMENSIONEN DER DIVERSITÄT

Ansätze und Chancen

Mehr dazu auf Seite 7

ÜBER DEN TELLERRAND

Herangehensweisen
und Abgrenzungen

Mehr dazu auf Seite 10

DIVERSITÄT –
EINHEIT IN VIELFALT



Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Liebe Leserinnen und Leser

In einer Zeit, in der die Geschäftswelt zunehmend globalisiert und vernetzt ist, hat das Thema Diversität deutlich an Bedeutung gewonnen. Mit dieser Ausgabe möchten wir Sie dazu ermutigen, Diversität als eine Chance zu begreifen, die weit über die blosser Einhaltung von Vorschriften hinausgeht.

Esther-Mirjam de Boer eröffnet den Diskurs mit ihrem Artikel. Sie beleuchtet die komplexe Balance zwischen der Schaffung einer inklusiven Arbeitsumgebung und der Bewahrung einer Kultur, die sowohl Toleranz als auch Respekt für individuelle Grenzen fördert.

Nadine Jürgensen argumentiert in ihrem Beitrag, dass die bewusste Förderung von Frauen in Führungspositionen nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch ein entscheidender Faktor für die Steigerung der Unternehmensleistung ist.

Stephanie Briner zeigt auf, wie durch gezielte HR-Strategien und -Massnahmen ein Arbeitsumfeld geschaffen werden kann, das Vielfalt fördert und die Vorteile unterschiedlicher Perspektiven nutzt, um Innovation und Kreativität zu steigern.

Abschliessend bietet das Interview von Laurent Gachnang mit Mariane Cara faszinierende Einblicke in die Bedeutung kultureller Diversität.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Kevin D. Klak *Laurent Ph. Gachnang*
Kevin D. Klak Laurent Ph. Gachnang
Co-Herausgeber Co-Herausgeber

Die Grenzen der Inklusion und Toleranz wahren

Diversity und Inklusion erfordern viel Toleranz im Umgang miteinander – mehr als homogene Gruppen dies tun. Manchmal zeigt jedoch eine Seite ein Verhalten oder fordert Bedingungen, die der anderen Seite verletzend oder einschränkend erscheinen. Das kann zu Spannungen und Konflikten führen. Insbesondere in der Unternehmenswelt, die zunehmend auf Diversität setzt, können verschiedene Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden zu einer Herausforderung für Leadership und Inklusion werden. Doch man sollte sich nicht auf jeden Anspruch einlassen.

Von Esther-Mirjam de Boer, CEO Brainboards AG

«Diversität ist ein Fakt – Inklusion ist eine Haltung», das ist ein verbreitetes Zitat. Es gilt als Kurzformel für den Zusammenhang, dass erst die Inklusionshaltung kulturbildend ist: Es ist diese Führungskultur, die schliesslich die Vielfalt aufrechterhält und sie wirksam werden lässt. Diversitätsziele und ihre Überprüfung sind deshalb nur Krücken, um die erwünschte Kultur messbar zu machen. Diversität und Inklusion werden jedoch oft als Allheilmittel verklärt und mit Maximalanspruch eingefordert. Wie mit allem im Leben, es ist auch hier die Menge, die das Gift bzw. die Medizin ausmacht.

«Was du nicht willst, was man dir tu', das füg auch keinem andern zu»

Kulturhygiene pflegen

Toleranz ist das Fundament einer offenen und inklusiven Firmenkultur. Allerdings gibt es Situationen, in denen es notwendig ist, Grenzen zu setzen. Sie schützen die Grundprinzipien der Toleranz und der gesunden Kultur im Unternehmen. Hier sind einige Situationen, in denen es erforderlich sein kann, der Toleranz und Inklusion Grenzen zu setzen:

Gefahr für die Persönlichkeitsrechte und die persönliche Integrität
Toleranz sollte niemals dazu führen oder dafür missbraucht werden, dass grund-

legende Persönlichkeitsrechte verletzt werden. Wenn eine bestimmte Meinung oder Handlung die Menschenwürde angreift, Diskriminierung fördert bzw. zu physischem oder psychischem Schaden führen kann, müssen klare Grenzen gesetzt werden.



Gefährdung psychischer Sicherheit
Toleranz sollte nicht dazu führen, dass missbräuchliches oder toxisches Verhalten Einzelner im Unternehmen geduldet wird. Wenn Meinungsäusserungen oder Verhaltensweisen eine unmittelbare Bedrohung für die psychische Sicherheit und Integrität von anderen Menschen in der Organisation darstellen, ist es notwendig, Massnahmen zu ergreifen, um diese Gefahr abzuwenden.

Missbrauch von Toleranz

In einigen Fällen kann Toleranz als Wegbereiter für Intoleranz dienen. Wenn bestimmte Gruppen oder Individuen die Toleranz gezielt als Mittel missbrauchen, um Feindseligkeit oder Diskriminierung zu fördern, müssen klare Grenzen gesetzt werden, um solche Missbräuche zu unterbinden.

Ethische Grundsätze und Werte

Toleranz sollte nicht dazu führen, dass ethische Grundsätze und Werte untergraben werden, die für das Unterneh-

men von grosser Bedeutung sind. In Situationen, in denen Toleranz im Konflikt mit grundlegenden ethischen Prinzipien steht, können Grenzen erforderlich sein.

Grenzen der Pluralität

Die Toleranz sollte nicht dazu führen, dass zu einseitige oder übertriebene Ansichten ohne Einschränkungen hingenommen werden. Es ist wichtig, Grenzen zu setzen, um die Pluralität zu bewahren, ohne missbräuchlichen Verhaltensweisen eine Plattform zu bieten.

Opfer-Täter-Umkehr

Toleranz sollte nicht dazu führen, dass Menschen in Schutz genommen werden, die die Grenzen des Miteinanders überschreiten, indem jene, deren Grenzen missachtet wurden, für die Grenzüberschreitung (mit-)verantwortlich gemacht werden.

Warum die Vielfalt steigt

Unsere Wirtschaft wächst – sie soll wachsen, damit unser Wohlstand steigt.

Gleichzeitig schrumpft die Schweizer Bevölkerung seit Jahren: Im Durchschnitt bringt jeder Einwohner der Schweiz nur noch 0,7 Kinder hervor. Das ist ein wesentlicher Grund für den Fachkräftemangel. Deshalb setzt der Schweizer Bundesrat auf vier Säulen für den Arbeitsmarkt:

1. Die Erhöhung der Erwerbsquote der Frauen.
2. Die effektivere Berufswahl und Ausbildung der Jungen.
3. Die längere Verpflichtung der Älteren.
4. Die gezielte Zuwanderung aus dem Ausland.

Eine weitere Quelle von Arbeitskräften kann der sogenannte zweite Arbeitsmarkt sein, in dem Menschen arbeiten, die aus körperlichen oder psychischen Gründen nicht der Norm der Leistungserwartungen entsprechen. Einige Berufsaussteiger ziehen sich zudem auf eine selbstständige Erwerbstätigkeit zurück. Die Wirtschaft wird notwendigerweise viele dieser Personen im er-



werbsfähigen Alter in Betriebsstrukturen eingliedern wollen, um die eigene Geschäftstätigkeit aufrechterhalten zu können. Wenn mehr unterschiedlichere Menschen in Unternehmen arbeiten, führt das häufig zu mehr Spannungen und Konflikten.

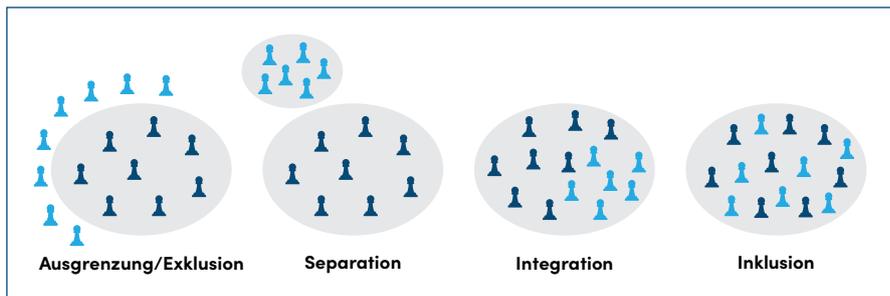
Darum braucht es Grenzen

Wenn man in einer Gesellschaft versucht, alles und alle zu inkludieren, also die unbegrenzte Toleranz der allgemeine Anspruch ist, können schlaue Gruppen oder Individuen diese Offenheit ausnutzen, um ihre eigenen Zwecke durchzusetzen. Diese Zwecke zielen oft darauf ab, sich zulasten anderer Menschen oder einer Organisation eigene Vorteile zu verschaffen und Macht auszuüben. Nicht selten wird damit auch die Toleranz unterpült, die diesen Einfluss erst ermöglicht hat. Diese Paradoxie («Toleranz-Paradoxon») verdeutlicht die Notwendigkeit, auch in Unternehmen klare Grenzen zum Schutz der Toleranz und der Vielfalt zu setzen, um die Werte und Prinzipien einer offenen und toleranten Firmenkultur zu schützen.

Die Idee für die Formulierung des Toleranz-Paradoxons basiert auf der Beobachtung, dass eine zu weitreichende Toleranz gegenüber Intoleranz dazu führen kann, dass die Toleranz selbst untergraben wird. Der Philosoph Karl Popper formulierte dieses Konzept in den 1940er-Jahren, insbesondere in seinem Werk «Die offene Gesellschaft und ihre Feinde» von 1945.

Das Setzen von Grenzen zum Schutz von Toleranz ist eine sensible Aufgabe. Dabei müssen die Prinzipien der Meinungsfreiheit, Vielfalt und Persönlichkeitsrechte beachtet und legitime Meinungsverschiedenheiten respektiert werden, während gleichzeitig unakzeptable Verhaltensweisen eingeschränkt werden.

Gerade in Unternehmen oder einzelnen Bereichen, wo echte Leadership eigentlich fehlt und das tatsächliche Laissez-faire mit Konzepten wie Vertrauen, Befähigung, Eigenverantwortung und



Von der Exklusion zur Inklusion, Grafik: BRAINBOARDS AG, 2024

Selbstorganisation maskiert wird, müssen Verwaltungsräte und die Geschäftsleitung besonders achtsam sein. Denn ein Führungsvakuum ist ein fruchtbarer Nährboden für Toleranzmissbrauch.

Wie man Inklusion misst

Führungskräfte sollten nicht warten, bis es zu hohen Fluktuationsraten oder sinkender Performance kommt. Sie sind zwar ein einfach messbarer Hinweis auf eine sich zersetzende Firmenkultur, aber die späte Reaktion ist meist teuer. Man verliert so unnötig Know-how, und der Ruf als Arbeitgeber könnte bereits schmerzlich gelitten haben. Früher, als Arbeitskräfte noch eine Ressource im Überfluss waren, schien das vielleicht weniger einschneidend.

In Zeiten des Fachkräftemangels sollte man den Schaden möglichst klein halten wollen. Mit geeigneten Mitarbeiterbefragungen lassen sich erste Anzeichen früher erkennen. Natürlich ist es schwieriger, die Firmenkultur zu messen und abzubilden als die Arbeitsstunden. Aber keine Sorge, es gibt geeignete Analysewerkzeuge, die die Kulturlandschaft in einem Unternehmen erfassen können und mit denen man später die Wirkung der umgesetzten Massnahmen verfolgen und belegen kann.

Es ist eine Führungsaufgabe für alle

Entgegen dem verbreiteten Vorurteil, dass Diversity und Inclusion ein woker Streichelzoo seien, sind die konsequente Kulturpflege und das Einfordern wirkungsvoller Leadership mühsame Arbeit. Die verbreiteten kommunikativen Sensibilisierungsbemühungen und Anti-Bias-Trainings sind gemäss wissenschaftlichen Studien oft unwirksam oder gar

kontraproduktiv. In den vergangenen Jahren wurde zudem viel Fokus auf die Geschlechterperspektive gelegt, was zu unproduktiven Irritationen und Spannungen führte. Diversität bedeutet viel mehr als ein biologischer Unterschied. So ist sie eine Führungsaufgabe für alle Führungskräfte und kann nicht an die Frauen im Personaldienst delegiert werden.

Nährboden für Vielfalt

Es kann für Unternehmen entscheidend sein, den einen oder anderen faulen Apfel aus dem Korb zu nehmen, damit dieser die gesunden Äpfel nicht verdirbt. Gemäss Untersuchungen ist die Kündigung einer uneinsichtigen und schädlichen Führungskraft in der Regel viermal wirksamer für den Unternehmenserfolg als das Einstellen einer hervorragenden Führungsperson. Niemand ist so gut und unersetzlich, dass viele darunter leiden müssen. «Ich habe zu oft zu lange gewartet», sagen viele Unternehmerinnen und Unternehmer auf die Frage nach ihren eigenen Führungsfehlern. Indem Führungskräfte ehrlich hinschauen, Grenzüberschreitungen sowie Uneinsichtigkeit benennen und die Konsequenzen daraus ziehen, können sie echte Leadership zeigen und den Nährboden für Inklusion und Vielfalt pflegen.

Autorin



Esther-Mirjam de Boer ist geschäftsleitende Teilhaberin der BRAINBOARDS AG – Board Advisory & Executive Search. Sie ist seit 22 Jahren selbstständige Strategieberaterin und Sparringspartner für Top-Führungskräfte. Die mehrfache Verwaltungsrätin berät Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte zu Arbeitgeberattraktivität, Personalstrategie und Führungskultur in einer vielfältiger werdenden Arbeitswelt. www.brainboards.ch

Frauen an Bord – es ist Zeit für Pionierarbeit

Wie lassen sich Diversität, Gleichstellung und Inklusion konkret in einem Unternehmen umsetzen? Muss sich jedes Unternehmen der Herausforderung stellen? Und was hat der Verwaltungsrat damit zu tun? Vorab: sehr viel. Sind die Boards nicht entsprechend besetzt, werden in der Unternehmenskultur wenige Impulse bestehen, Diversität, Gleichstellung und Inklusion tatsächlich auch zu leben.

Von Nadine Jürgensen

Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Geschlechtervielfalt generieren gegenüber denjenigen mit einer unterdurchschnittlichen ein Alpha von 200 Basispunkten. Auch die ESG-Ratings sind höher. Umgekehrt und nicht überraschend: Unternehmen mit der besten Performance weisen eine höhere Vielfalt im Verwaltungsrat und in der Unternehmensführung auf. Die Investmentbank Goldman Sachs kündigte vor wenigen Jahren an, nicht mehr an Börsengängen von Unternehmen zu arbeiten, die nicht mindestens eine Frau oder Person of Color in ihren Verwaltungsräten haben. Die Gründe liegen auf der Hand.

Vorbereitung ist alles

Unternehmen, die heute umdenken, haben die grosse Chance, noch vor der Pensionierungswelle der Babyboomer

ihre Strukturen so anzupassen, dass Frauen, Menschen mit Beeinträchtigungen und unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründen Anschluss an die Wirtschaftswelt bekommen. Damit könnten sie nicht nur den voraussehbaren einschneidenden Fachkräftemangel auffangen, sondern auch die Unternehmenskultur auf einen grossen gesellschaftlichen Wandel vorbereiten, der mit Sicherheit eintreffen wird. Die Frage ist, ob man vorbereitet ist – oder eben nicht. Noch immer ist die Erwerbsarbeit primär auf ein klassisches gesellschaftliches Modell ausgerichtet: das des männlichen Alleinernährers bzw. der kinderlosen Karrierefrau. Die Teams, die Geschäftsleitungen, die Sitzungsrythmen, die Arbeitszeiten, die öffentliche Präsenz an Podien, ja die Beteiligung an der Lokal- und Bundespolitik funk-

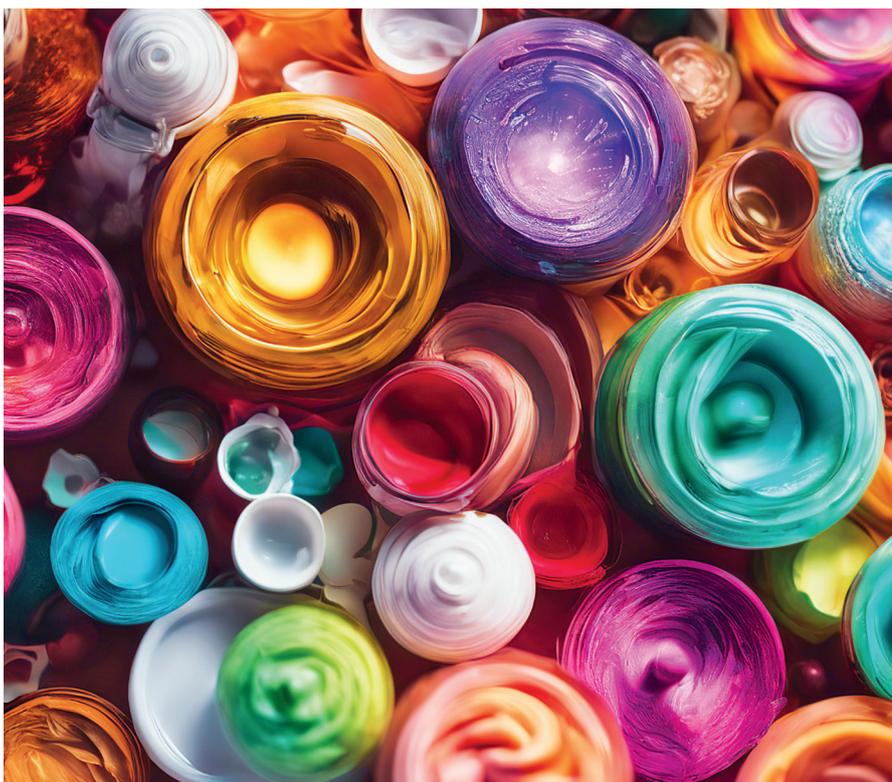
tionieren für Menschen, die keine Haushaltsarbeit verrichten, die keine kleinen Kinder betreuen oder Alte pflegen, die auf zwei Beinen laufen und nicht wissen, was strukturelle Diskriminierung ist. Blinde Flecken drohen dann, wenn Unternehmen Produkte anbieten, die die eigene Workforce bedienen. Einem Unternehmen, das beim eigenen Personal keinen Wert auf Diversität legt, kann so viel Umsatz entgehen: Frauen treffen nach wie vor die meisten Konsumententscheidungen, werden aber nicht als Zielgruppe anerkannt.

Immer wieder sagen Unternehmen, sie seien motiviert, das zu ändern, und die meisten Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen wissen, dass gemischte Teams besser funktionieren und bessere Entscheidungen treffen. Doch was führt zu mehr Equality, zu einer Arbeitswelt, die auch den Bedürfnissen von Frauen entgegenkommen würde?

Sieben Vorschläge, wie eine «Female Corporate Diversity» aussehen könnte, damit Frauen an Bord kommen und bleiben. Es sind konkrete Handlungsvorschläge für frauen-, menschen- und familienfreundliche Strukturen, die mehr Menschen eine kontinuierliche Teilnahme am Arbeitsmarkt ermöglichen.

1. Gleicher Lohn für gleiche Arbeit

Ein Grundsatz, der seit 1995 in der Bundesverfassung steht, bis heute aber nicht verwirklicht ist. Wenn Frauen weniger verdienen als Männer, werden sie eher die Erwerbstätigkeit aufgeben, wenn ein Kind geboren wird oder ein Mensch in der Familie gepflegt werden muss. Führen Sie klare Lohnpläne ein und kommunizieren Sie die Lohnbänder. Der Rest kommt von alleine. Und: Bieten Sie



Weiterbildungen an für alle, damit die Mitarbeiter:innen ihr Potenzial entfalten können.

2. 50/50 – eine freiwillige Quote

Bei Einstellungsgesprächen und in der ersten Beförderungsrunde freiwillige Quoten einhalten. Die Quote muss auch für das Rekrutierungsteam gelten, das die Interviews durchführt. So wird sichergestellt, dass im Pool der nachwachsenden Talente genügend Frauen die Chance haben, ihre Leistungen unter Beweis zu stellen und ins Kader aufzusteigen. In kleinen und mittelgrossen Unternehmen ist dies schwieriger umzusetzen; ein offenes und nicht männlich dominiertes Betriebsklima und bewusst divers und gendersensibel formulierte Stellenausschreibungen können jedoch viel bewirken. Machen Sie Ihr Unternehmen attraktiv! Wer es wirklich ernst meint, kann gemischte Teams für das Management zudem für bonusrelevant erklären. Wirkt Wunder.

3. Einführung von New Work

Die Coronapandemie hat bewiesen, dass Homeoffice funktioniert. Man kann Mitarbeiter:innen vertrauen, auch wenn sie nicht im Büro sind. «Work from anywhere» lässt sich zumindest im Dienstleistungssektor gut umsetzen. Fixe wöchentliche Meetings im Büro können immer noch dazugehören, sie fördern auch den Teamgeist. Definitiv passé sind dagegen Chef:innen, die Mitarbeiter:innen ihre Stunden am PC absitzen lassen. Die Devise sollte sein: Die Leistung wird am Output und der Effizienz gemessen, nicht an der Präsenzzeit am Bildschirm. Zudem sollten Sitzungen in der Regel nicht vor 9 und nicht nach 17 Uhr stattfinden, und die Arbeitszeiten sollten nach Bedarf frei einteilbar sein, solange es sich betrieblich organisieren lässt.

4. Teilzeit für alle, nicht nur für die Frauen

Gegenwärtig wird Care- und Haushaltsarbeit zum überwiegenden Teil von Frauen geleistet – und zwar unbezahlt. Allein in der Schweiz beträgt der Wert dieser Arbeit jährlich CHF 242 Mrd. Teilzeitarbeit auch für Männer hilft

massgeblich, diese Last gerechter aufzuteilen. Auch vorübergehende tiefere Teilzeitpensen sollten vermehrt möglich sein, gerade in der Rushhour des Lebens zwischen 30 und 40 Jahren. Das verhindert, dass gut ausgebildete Arbeitnehmer:innen kurz nach der Familiengründung komplett aus der Arbeitswelt aussteigen. Es braucht nur wenige Jahre Teilzeitarbeit, bis diese Arbeitskräfte wieder voll an Bord sind. Topsharing in Führungsrollen sowie Job-sharing sollten selbstverständlich sein.

5. Gleichberechtigte Elternzeit

Der Schweizer Mutterschaftsurlaub ist mit 14 Wochen einer der kürzesten in ganz Europa. Zudem überträgt der Staat damit das Risiko, wegen der Geburt eines Kindes am Arbeitsplatz auszufallen, einseitig den Frauen. Eine paritätische Lösung, die Männer und Frauen gleichermaßen verpflichtet, Elternzeit zu nehmen, würde endlich echte Gleichberechtigung bringen. Die Elternzeit müsste nicht gleichzeitig bezogen werden, sondern würde idealerweise aufgeteilt bzw. hintereinander bezogen. Je mehr Unternehmen sich dazu bekennen, desto stärker würde die Politik unter Zugzwang gesetzt, die staatliche Abfederung auch für kleine und mittlere Unternehmen bereitzustellen. So war es damals beim Mutterschaftsurlaub. Garantiert würde die Elternzeit die Arbeitsbelastung unter Paaren gerechter aufteilen, Rollenbilder auflösen und die Chancen auf eine kurzfristige Rückkehr einer Mitarbeiterin an den Arbeitsplatz steigern. Dabei darf die Elternzeit nicht als Leave-time für die Lohnkalkulation gelten.

6. Pensionskassenpläne überarbeiten, sodass sie zeitgemässer werden

Die freiwillige Streichung oder Flexibilisierung des Koordinationsabzugs würde mit einem Federstrich Hunderttausende von Frauen mit Teilzeitpensen in der Pensionskasse versichern und damit die Altersarmut lindern. Der Gender-Pension-Gap beträgt in der Schweiz bei den Pensionskassen 60%. Männer bekommen mehr als doppelt so viel PK-Kapital ausbezahlt wie Frauen. Viele Pensionskassen zeigen sich zudem ge-

genüber der steigenden Zahl der Konkubinatspaare wenig kulant, was beim Ableben des Partners jedoch existenziell werden kann. Hier gilt es, bessere Regeln mit den Kassen auszuhandeln.

7. Unterstützung bei der Finanzierung der familienexternen Betreuung

Die Kinderbetreuung in der Schweiz gehört zu den teuersten weltweit. Der Staat beteiligt sich mit 0,4% des BIP kaum daran, sogar Kühe erhalten mehr Subventionen als Kinderkrippenplätze. Nach Abzug von Steuern und Kita-Kosten bleibt einer Familie mit einem tiefen Lohn am Ende des Monats teilweise weniger übrig, als wenn ein Elternteil gleich zu Hause bleibt. Nutzen Sie das als Chance: Unternehmen, die sich an diesen Kosten beteiligen, binden wertvolle Mitarbeiter:innen an sich und reduzieren das Risiko, dass Frauen aussteigen, weil sich die bezahlte Arbeit «nicht lohnt».

Fazit

Alle sprechen über ESG, doch eigentlich ist damit bisher nur das E wie Environmental gemeint. Um Greenwashing zu vermeiden, wird das E nun reguliert, die Menschen wollen nachhaltig investieren. Es ist eine Frage der Zeit, bis Soziales und Unternehmensführung, das S und G, ebenso reguliert und gemessen werden. Wer Pionierin sein will, investiert jetzt schon in Diversität, Gleichstellung und Inklusion im Unternehmen: Sie bilden unter anderem S und G. Gerade Frauen machen die Hälfte der Bevölkerung aus und werden wichtig sein, um den Fachkräftemangel abzufedern. Damit Frauen im Erwerbsleben ankommen und dort bleiben, müssen sich jedoch die Arbeitswelt und die Unternehmenskulturen ändern. Diesen Wandel einzuleiten, ist eine wichtige Aufgabe von Verwaltungsräten und Unternehmungen.

Autorin



Nadine Jürgensen, MLaw, ist Rechtsanwältin, Journalistin sowie Start-up Unternehmerin und Verwaltungsratspräsidentin der 2021 von ihr mitgegründeten ellex universe AG, eine Finanz- und Medienplattform, die sich hauptsächlich an Frauen richtet, aber Männer nicht ausschliesst. www.ellex.com

Vorteil Diversität: Die Chance für innovatives Ausgestalten der HR-Welt

In unserer Zeit ist das Streben nach Diversität innerhalb von Unternehmen ein Unterfangen mit vielen Ansätzen. Gerade weil die aktiv gelebte Diversität mehr Innovation und Kreativität verspricht und dabei ein Tool für den Umgang mit der steigenden Komplexität der Arbeitswelt zu sein scheint, ist der Begriff omnipräsent.¹ Besonders die Suche von Fach- und Führungspersönlichkeiten ermöglicht Unternehmen, mehr Vielfalt zu integrieren – oder die bereits vorhandene Vielfalt zu fördern und weiter auszubauen.

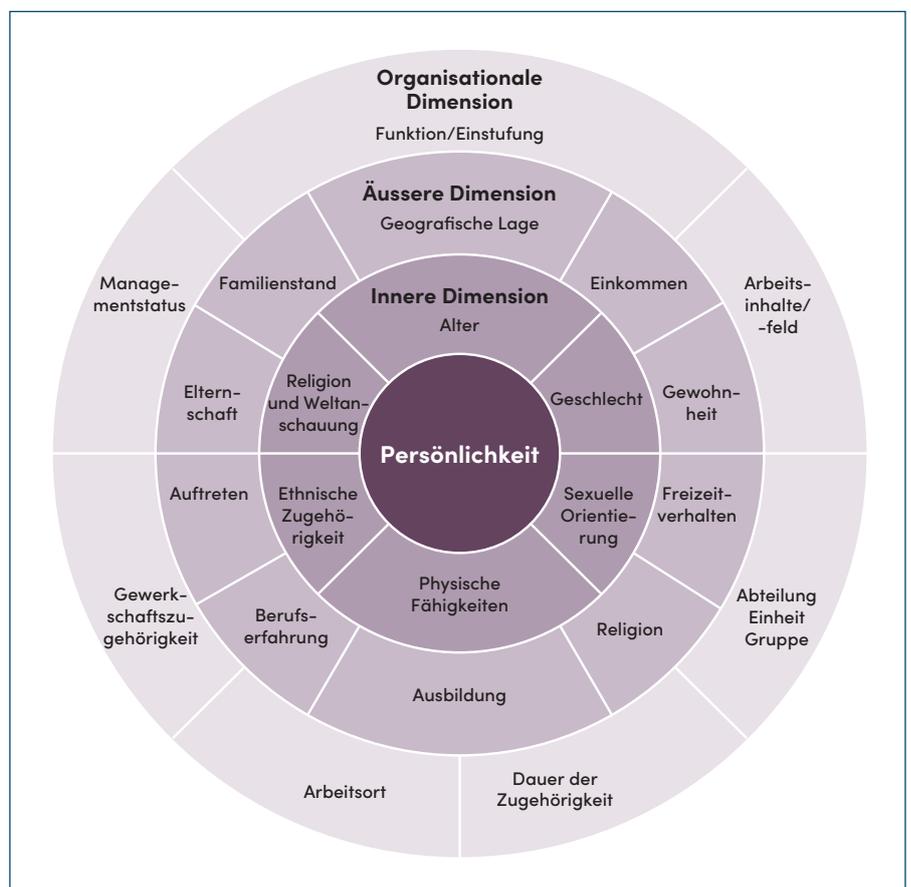
Von Stephanie Briner

Doch zuerst: Was bedeutet Diversität?

Diversität ist ein vielschichtiger Begriff, welcher verschiedenste Dimensionen beinhaltet. Jede Dimension setzt sich wiederum aus unterschiedlichen Aspekten zusammen: Beispiele dafür können Alter, Geschlecht, Herkunft, Bildungs- und Branchenhintergrund, Familiensituation, politische Einstellung etc. sein. Der Begriff wurde in der Unternehmensführung zunehmend interessant, da ein Zusammenhang zwischen Diversität und Unternehmenserfolg festgelegt werden konnte. Die Studie von McKinsey & Company aus dem Jahr 2020 ist hierfür ein Beispiel: Sie belegt, dass Vielfalt und Inklusion wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen können, Unternehmen langfristig erfolgreicher werden und eine bessere Anpassungsfähigkeit aufweisen.²

Reales Ungleichgewicht

Der Aspekt Geschlecht erfährt oftmals eine starke Aufmerksamkeit. Gerade in der Schweiz ist ein hohes Interesse an der Gleichstellung zwischen Frau und Mann beobachtbar. Das Bundesamt für Statistik zeigt z. B. auf, dass die Erwerbstätigenquote der Frauen sehr hoch ist – 2023 lag sie bei 80,1% (inkl. Vollzeitäquivalenten & Teilzeitbeschäftigung).³ Auch bei den Bildungsabschlüssen zeichnet sich eine Angleichung ab. Berichte wie der Gender Intelligence Report von Advance & der HSG zeigen jedoch, dass die Realität in Unternehmen stark von den ersten Eindrücken abweicht.⁴ Das Erwerbsspensum ist zwischen Frau und Mann sehr ungleich verteilt, u. a. da viele Frauen Teilzeit arbeiten. Dies wiederum



Dimensionen der Diversität

Quelle: www.vielfaltbringts.at/images/diversity_dimension.jpg

führt dazu, dass Frauen in Führungspositionen – trotz guter Bildung – untervertreten sind. Demnach gerade in jenen Funktionen, welche entscheidend für die Förderung von Diversität sind.

Mehr als «nur» gendern

Unserer Meinung nach, zeigt sich hier eine Vielzahl an Chancen. Wenn Diversität nur auf das Geschlecht bezogen wird, entgeht Unternehmen viel Poten-

zial. Gerade ein Suchprozess bietet die Chance, von diesem Fokus abzuweichen und weitere Aspekte zu integrieren. Jedes Unternehmen ist einzigartig und bringt seine eigene Geschichte, Unternehmenskultur und Menschen mit ein. Indem der Suchprozess auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet wird und zugleich den idealen Moment zur Reflexion bietet, können offene Fragen beantwortet werden. Wir sehen uns dabei

in der Rolle als Beraterin und konfrontieren unsere Kund:innen mit Fragen wie: Werden Mitarbeitende gesucht, welche dem jetzigen Team möglichst ähnlich sind – oder werden Persönlichkeiten gesucht, welche das Team bewusst ergänzen sollen? Welche Veränderungsprozesse sind für das Unternehmen geplant? Was soll eine Person mitbringen, um die Unternehmenskultur positiv zu prägen? Hier bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit zur Standortbestimmung – wie sind wir aufgestellt, ist unser Team divers oder nicht – und zur Weiterentwicklung an.

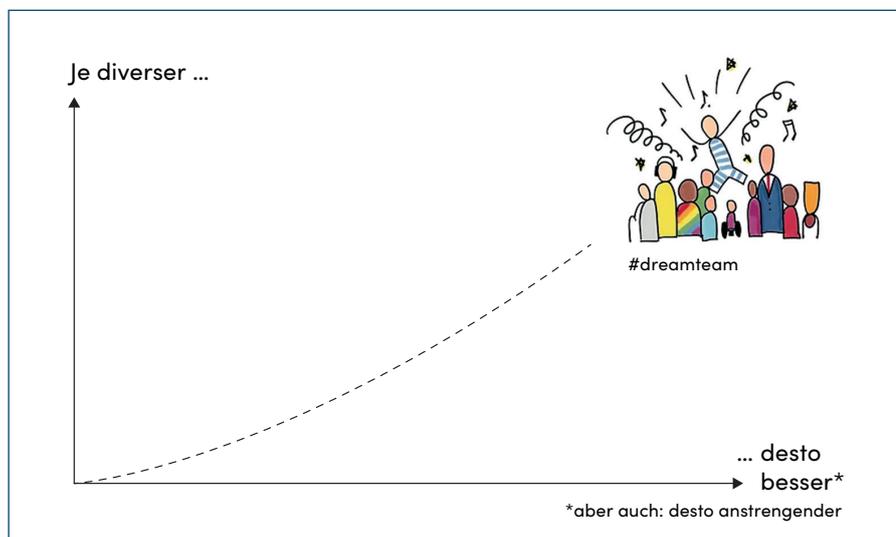
Der Effekt der Ähnlichkeit

Bei der Personalsuche gibt es verschiedene Effekte, welche eine Entscheidungsfindung beeinflussen können. So ist z.B. beobachtbar, dass Menschen dazu neigen, Personen zu bevorzugen, die ihnen selbst ähnlich sind oder gleiche Eigenschaften haben. Dieses Phänomen ist auch als «Ähnlichkeitsbias» bekannt. Ein weiteres Beispiel: der Halo-Effekt. Bei diesem Effekt wird eine Eigenschaft des Bewerbenden als besonders positiv oder negativ wahrgenommen. Indem diese Wahrnehmung bei der weiteren Beurteilung im Fokus steht, werden alle anderen Aspekte im Licht dieser ersten Wahrnehmung beurteilt. Als Beraterin ist es unsere Rolle, eine objektive Sichtweise beizutragen. Durch unsere Vorgehensweise begeg-

nen wir solchen Effekten frühzeitig und verhindern deren Auftreten. So kann z. B. gerade ein Quereinsteiger einen besonderen Mehrwert für ein Unternehmen bieten. Ein atypischer Bildungshintergrund in Kombination mit einem Branchenwechsel bietet die Option, mehr Diversität in ein Team zu integrieren. Hierbei entscheidend ist die Vorgehensweise, um die individuelle Branchenprägung einer anderen Branche in die Branche des neuen Unternehmens zielführend einzubringen.

Neubesetzung als Chance

Trotzdem ist es enorm wichtig, die Herausforderungen von Diversität ebenso miteinzubeziehen. Wie bereits erwähnt, ist jedes Unternehmen in seiner Kultur und seiner Teamzusammensetzung unterschiedlich. Damit sich eine Person in einem Unternehmen geschätzt und an der richtigen Stelle fühlt, ist u. a. ein hoher Grad an Identifikation mit der Unternehmenskultur von Bedeutung. Wird diese nicht empfunden bzw. kann nicht gelebt werden, da die persönlichen Vorstellungen und Einstellungen zu weit von der vorhandenen Kultur abweichen, können nicht förderliche Spannungen entstehen. Damit es zwischen Person und Unternehmen matcht, ist es unsere Aufgabe als Beraterin, sicherzustellen, dass es beide Seiten stimmt. Ein dafür ausgerichtetes Tool ist z. B. unser Lienert-Profil, in welchem wir die Werte des Unterneh-



Zusammen zum Dreamteam

Bild aus dem WShare1-Beitrag «Was es für eine gute Zusammenarbeit braucht»⁶

mens erfassen, Visionen und Ziele (von beiden Seiten) abholen und festlegen, welche Kompetenzen ein:e Bewerber:in für die zu besetzende Funktion mitbringen muss. Dank der jahrelangen Erfahrung unserer Mandatsleitenden über verschiedenste Branchen und Positionen hinweg, werden unsere erprobten Wege mit den Zielen unserer Auftraggebenden verknüpft – Stetigkeit und das Einbringen von Neuem garantieren somit das Fundament der Personalauswahl.

Flexibilität bei Führungsmodellen – zum Beispiel mit Topsharing

Diversität betrifft nicht nur die individuelle Ebene mit Alter, Geschlecht etc. oder die Vorgehensweise bei der Personalauswahl, sondern auch die inter-



nen Strukturen eines Unternehmens. So heisst Diversität fördern auch, alternative Führungsmodelle zuzulassen. Führungspersönlichkeiten tragen innerhalb von Unternehmen grosse Verantwortung, besonders auch in Bezug auf die Weiterführung und/oder Weiterentwicklung der gegebenen Kultur. Damit eine Führungsperson wirken kann, spielen die vorhandenen Strukturen eine grosse Rolle. Diese sind mit den Vorstellungen rund um Führung verbunden und haben sich mit der Zeit verändert. So beobachten wir auch Diversität bei Arbeitsmodellen auf Kaderstufe. Gerade Topsharing, ein Modell, bei welchem sich zwei Personen die Führungsrolle teilen, erfährt viel Interesse. Dessen Integration ist oft ein Beitrag zu mehr

Diversität auf Führungsebene – zudem belegen Studien, dass Job-Tandems oft produktiver und innovativer sind.⁵ Schlussendlich stellt sich auch hier die Frage: möglichst ähnlich oder möglichst divers? Man kann sagen, was im Grossen für eine Firma gilt, gilt auch im Kleinen für zwei Personen im Jobsharing.

Fazit

Diversität hat durchaus die Fähigkeit, uns in die passende Richtung zu weisen und, wenn eine vertiefte Auseinandersetzung stattfindet, viele verschiedene Nuancen in ein Unternehmen – und dessen Erfolg – einzubringen. Dabei ist Diversität eine Haltung und keine Frage der Unternehmensgrösse oder Branche. Es ist das Bewusstsein, dass durch verschiedene

Aspekte, die die Diversität ausmachen, ein inspirierendes, erfolgreiches Zusammenspiel entsteht – und dies nicht zum Selbstzweck, sondern als Chance, die eigenen Stärken marktgerichtet auszurichten und marktgerecht auszuspielen. Denn schliesslich sind Kundinnen und Kunden ein Abbild der Gesellschaft – und diese ist per se divers.

Hauptaussagen aus dem Artikel

- Es besteht ein Zusammenhang zwischen Diversität und Unternehmenserfolg.
- Diversität ist weit mehr als «nur» genders.
- Stellenausschreibung als Chance für mehr Diversität und neue Führungsmodelle.
- Diversität ist eine Haltung und keine Frage der Unternehmensgrösse.

FUSSNOTEN

- 1 Boston Consulting Group (2017): The Mix That Matters, Innovation Through Diversity. Link: www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.
- 2 McKinsey & Company (2020): Diversity Wins – How Inclusion Matters. Link: www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins.
- 3 Bundesamt für Statistik (2023): Legislaturindikator: Erwerbsquote der Frauen. Link: www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnittsicht/gleichstellung/erwerbsquote-frauen.html.
- 4 Advance & HSG (2023): Gender Intelligence Report 2023. Link: www.advance-hsg-report.ch/en/.
- 5 The Jobsharing Hub (2023): Unsere neue Kooperations-Forschung! Tandems sind produktiver als Vollzeitkräfte. Link: www.jobsharing-hub.de/post/tandems-sind-produktiver-als-vollzeitkr%C3%A4fte.
- 6 WShare1 (2023): Was es für eine gute Zusammenarbeit braucht. Link: www.wshare1.com/post/was-es-f%C3%BCr-eine-gute-zusammenarbeit-braucht.

Autorin



Stephanie Briner ist Leiterin Niederlassung Luzern der Jörg Lienert AG. Neben ihrer Mandatstätigkeit ist sie Expertin für Diversity und innovative Arbeitsmodelle wie Topsharing und hat sich u. a. auf digitale Transformationen spezialisiert. www.joerg-lienert.ch

Über den Horizont hinaus: Das Verständnis für kulturelle Nuancen entwickeln

Im Gespräch mit Mariane Cara haben wir die komplexen Facetten von Inklusion und Diversität in der Arbeitswelt mit einem besonderen Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen erörtert. Das leicht zu kommunizierende Konzept der Vielfalt steht gegenüber echter Inklusion. Mit einem speziellen Blick auf Brasilien diskutierten wir Herangehensweisen und Abgrenzungen zwischen diesen beiden Begriffen und haben Einblick in den Umgang mit den kulturellen Nuancen des Themas erhalten.

Von Laurent Ph. Gachnang mit Mariane Cara

Laurent Ph. Gachnang: Können Sie uns erzählen, wie Ihre Erfahrungen Ihre Sichtweise auf die Diversität in der Unternehmenswelt geprägt haben?

Mariane Cara: Selbstverständlich. Ich bin international im Bereich der Semiotik tätig, speziell im kommerziellen Umfeld. Meine Arbeit besteht darin, Unternehmen dabei zu unterstützen, die Bedeutungen hinter kulturellen Phänomenen zu entschlüsseln, vornehmlich für Marketing und Kommunikation. Neben dieser Tätigkeit habe ich rund fünf Jahre in der internen Kommunikation gearbeitet, wo ich Einblicke in die Unternehmenskultur aus der Perspektive der Mitarbeiter und Arbeitgeber gewinnen konnte. Diese Erfahrungen haben mein Verständnis von Organisationen und kulturellen Dynamiken in Unternehmen vertieft, abseits des Marketings.

Wie nutzen Sie als Semiotikerin Ihre Expertise in diesem Bereich?

Unsere Analyse stützt sich auf Sprache und Zeichen, sowohl verbale als auch visuelle. Wir untersuchen, wie Unternehmen kommunizieren – nicht nur nach aussen, sondern auch intern. Die Art und Weise, wie am Arbeitsplatz kommuniziert wird, spielt eine grosse Rolle in meiner Arbeit und fliessen in meine Betrachtungen von Unternehmen und deren Kultur ein.

Und welche Herausforderungen sehen Sie für Unternehmen beim Aufbau einer inklusiven Kultur?

Interessanterweise war Diversität in Brasilien, von wo ich komme, bis vor etwa 20 Jahren kein prominentes The-



Mariane Cara ist eine brasilianische Semiotikerin und Kulturstrategin mit einem Abschluss in Kommunikation und Semiotik. Ihre Leidenschaft gilt den bedeutungsvollen Zeichen des absolut Gewöhnlichen. Sie teilt ihre Zeit zwischen Kulturberichten über eine breite Palette von Kategorien und Marktnischen und dem Abenteuer, Mutter ihrer Töchter Sofia und Elisa zu sein. www.linkedin.com/company/comunicara

ma. Anfangs waren die Bemühungen auf die Geschlechtergleichheit konzentriert. Erst in den letzten sieben Jahren begannen wir, uns stärker auf Themen wie die Rechte der LGBTQ+-Community, die Offenlegung der Chancenungleichheit zwischen verschiedenen Rassen und auch die Frage der Integration von Menschen mit Behinderungen zu konzentrieren. Das Verständnis für Vielfalt hat sich erweitert, aber es gibt noch einen langen Weg, um eine tatsächliche Integration aller Realitäten in Unternehmen zu sehen. Das aktive Einbeziehen verschiedener Menschen in Entscheidungsprozesse. Trotz einer scheinbaren Vielfalt waren und sind viele Arbeitsplätze nicht wirklich inklusiv.

Können Sie ein Beispiel für diese Diskrepanz in Brasilien geben?

Ein prägnantes Beispiel ist unser Justizsystem. Trotz der Diskussionen um Inklusion und Vielfalt bestehen die führenden Positionen nach wie vor hauptsächlich aus Männern. Selbst bei jüngsten Bemühungen, eine schwarze Frau für eine

Position als Richterin in höherer Position zu wählen, blieb das Ergebnis aus. Dies verdeutlicht, dass wir zwar vielfältig sein mögen, aber noch einen langen Weg vor uns haben, um wirklich inklusiv zu werden.

Sie betonen also den Unterschied zwischen Vielfalt und echter Inklusion.

Genau. Vielfalt allein ist nicht ausreichend. Inklusion bedeutet, unterschiedliche Menschen in Machtpositionen und Entscheidungsprozesse zu integrieren. Ein Unternehmen kann auf seiner Website Vielfalt präsentieren, aber ohne echte Inklusion in der Unternehmenskultur bleiben diese Bemühungen oberflächlich. Das Ziel sollte sein, über das Bild hinauszugehen und eine Kultur zu schaffen, in der Vielfalt auf allen Ebenen und im Alltag gelebt und gefördert wird.

Was macht denn eine erfolgreiche Strategie oder Initiative zur Förderung von Vielfalt und Integration in politischen oder unternehmerischen Umfeldern aus?

Der Schlüssel liegt darin, zuerst über Vielfalt und Integration zu sprechen und dann Politiken zu implementieren, die Menschen einbeziehen und Voreingenommenheit in Entscheidungsprozessen vermeiden. In Brasilien sehen wir, dass ohne gesetzliche Verpflichtungen oft wenig Handlung erfolgt. Es ist entscheidend, zwischen Reden und Handeln zu unterscheiden und denjenigen, die in neue Positionen kommen, die nötigen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, um dort erfolgreich zu sein.

Sie haben die alltäglichen Herausforderungen angesprochen, denen sich Minderheiten in Unternehmen stellen müssen. Könnten Sie darauf näher eingehen?

In Brasilien, und möglicherweise auch in anderen Ländern, ist es für Menschen, die aus der Armut oder von der Peripherie kommen, eine grosse Herausforderung, in ihren Positionen zu bleiben. Sie sind oft nicht mit dem notwendigen Wissen oder den Werkzeugen ausgestattet, um sich in ihrer Rolle zu behaupten. Die Diskrepanz zwischen den Ankündigungen von Unternehmen, inklusiv zu sein, und der Realität im Arbeitsalltag ist signifikant.

Spielt der soziale und wirtschaftliche Hintergrund eine Rolle bei der Integration in Unternehmen?

In Brasilien spielen der soziale und wirtschaftliche Kontext eine sehr enge Rolle. Wir müssen daran denken, dass wir über ein Land mit grosser Ungleichheit und grossen Unterschieden in den sozialen Realitäten sprechen. Die Unterschiede in den Möglichkeiten beginnen bereits

mit dem Ort, an dem die Menschen leben. In diesem Sinne ist es sehr wichtig, die Rolle der Peripherie oder genauer gesagt der entfernten Stadtviertel und Ortschaften zu verstehen. Während die Chancen für diejenigen, die in den Zentren oder privilegierten Gegenden leben, grösser sind, gibt es in der Peripherie ausgeglichene Chancengleichheit. Leider herrscht auch in diesen entlegenen Gebieten, in denen sich schwarze Menschen befinden, aufgrund unserer kolonialen Vergangenheit häufig dieselbe Problematik.

Wie wichtig sind Vorschriften und Richtlinien für die Förderung von Vielfalt und Integration?

Richtlinien können hilfreich sein, sind aber oft nicht verpflichtend. Es gibt Fragen nach Richtlinien für Integration und Umwelt bei geschäftlichen Transaktionen, aber die Umsetzung bleibt eine Frage der Unternehmenspolitik. Steuerliche Anreize existieren für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, aber Inklusion betrifft auch Rasse, Geschlecht

und zunehmend das Alter. Altersdiskriminierung ist ein weiteres grosses Thema in Brasilien, einem Land, das Jugend und Fitness sehr hoch schätzt.

Sie betonen also, dass Inklusion ein vielschichtiges Thema ist, das weit über die Arbeitswelt hinausgeht.

Genau. Es geht um das Verständnis und die Anerkennung der Vielfalt in all ihren Facetten und die Schaffung von Chancengleichheit für alle, unabhängig von ihrem Hintergrund, ihrer Identität oder ihrem Alter. In Brasilien, wie in vielen Teilen der Welt, ist dies eine fortlaufende Herausforderung, die ein Umdenken in Gesellschaft und Wirtschaft erfordert.

Wie würden Sie das Thema Inklusion in kleinen und mittleren Unternehmen vorantreiben? Wo sollte dieses Thema verankert sein?

In kleinen und mittleren Unternehmen liegt das Thema Inklusion meist in der Verantwortung der Personalabteilung, wo man sich traditionell um Vielfalt und Einbeziehung der Mitarbeiter kümmert.



Interessanterweise gab es in Brasilien vor etwa fünf Jahren in der Personalabteilung einer mir bekannten Firma bereits jemanden, der sich ausschliesslich mit der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigte. Das war eine neue Entwicklung, die mich sehr überrascht hat. Aber generell haben hauptsächlich grössere Unternehmen spezialisierte Rollen, die sich umfassend mit Inklusion befassen.

Würden Sie sagen, dass Vielfalt und Inklusion oft verwechselt werden?

Genau, Vielfalt ist leichter zu demonstrieren. Unternehmen können einfach visuelle Zeichen setzen, um als vielfältig wahrgenommen zu werden. Aber echte Inklusion, die weit über das Bild hinausgeht, ist eine viel grössere Herausforderung, besonders in Brasilien. Diversität ist nicht gleich Inklusion. Die erschwerte Sichtbarkeit von Inklusion erfordert tiefere Veränderungen und echte Gleichberechtigung. In Brasilien zum Beispiel sehen viele Unternehmen auf den ersten Blick vielfältig aus, aber ob echte Inklusion gelebt wird, bleibt offen.

Ist das Bewusstsein für Inklusion in bestimmten Branchen stärker?

Beim Betrachten der neuesten Forschungsdaten im Land stellen wir fest, dass einige Branchen sich als inklusiver erweisen. In Bezug auf die Einbeziehung von Frauen in verschiedenen Hierarchieebenen sehen wir eine besondere Betonung bei Unternehmen aus der Schönheits- und Körperpflegebranche. Im Telekommunikationsbereich sehen wir eine grössere Einbeziehung von Schwarzen. Im Dienstleistungssektor im Allgemeinen sehen wir eine stärkere

Betonung bei der Einstellung von Personen unterschiedlichen Alters, und im Technologiesektor sehen wir eine stärkere Betonung bei der Einbeziehung von Personen mit Behinderungen und der LGBTQ+-Gemeinschaft.

Wie gehen multinationale Unternehmen mit den regionalen Unterschieden in Bezug auf Inklusion um?

Die multinationalen Unternehmen müssen die Besonderheiten Brasiliens verstehen. Angefangen bei der Frage der Rasse, die im Land ein zentrales Thema ist, und dem Verständnis der Notwendigkeit, mehr Schwarze in führende Positionen der Unternehmen einzubeziehen. Die identische Chancenungleichheit besteht auch im Bereich Geschlecht, wo nicht so viele Frauen Führungspositionen einnehmen. Aber die Fragen hören hier nicht auf; die Politik zur Integration von Menschen mit Behinderungen muss ausgebaut werden und es bedarf eines klareren Respekts für LGBTQ+-Belange. Aber ich kann nur aus brasilianischer Perspektive sprechen. Die Herausforderung für multinationale Unternehmen besteht darin, Inklusion so zu gestalten, dass sie kulturellen Unterschieden gerecht wird. Und diese können sich zwischen den Kontinenten fundamental unterscheiden.

Das war eine faszinierende Einsicht. Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch über die vielschichtigen Aspekte von Inklusion und Vielfalt in der Arbeitswelt.

Weiterführende Informationen zu Diversität und Inklusion in Brasilien

Generelle Informationen zur brasilianischen Gesetzgebung bezüglich Inklusion:

www.handtalk.me/br/blog/lei-brasil-leira-de-inclusao/

Igual Portal – eine Webseite zur Inklusion in unterschiedlichen Bereichen:

<https://igual.com.br/blog/category/inclusao/>

Ein Ranking der Unternehmen mit der grössten Diversität in Brasilien (2022):

www.ethos.org.br/cedoc/conheca-as-empresas-reconhecidas-pela-pesquisa-de-diversidade-e-inclusao/

Interviewer



Mit langjähriger Erfahrung im Verlagswesen sowie Marketing und Kommunikation in unterschiedlichen Branchen begleitet **Laurent Ph. Gachnang** Unternehmen bei der Optimierung komplexer Geschäftsprozesse und der Entwicklung als auch Umsetzung innovativer Strategien. www.digitalrat.ch

Ausblick auf die kommenden Ausgaben

| Ausgabe | Monat | |
|---------|------------------|--|
| Nr. 5 | Mai 2024 | Risiko – integrales Management |
| Nr. 6 | Juni 2024 | Leadership – vorausdenken und Geschäftserfolg entwickeln |
| Nr. 7 | Juli/August 2024 | Technologie – Grenzen überwinden und Zukunft gestalten |

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloosstrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Chefredaktion Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang
Digitalrat GmbH, www.digitalrat.ch

Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen

Layout Sarah Rutschmann

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter: www.weka-library.ch

Bildrechte www.stablepanda.ch

Bestell-Nr. 9170

Scannen und bestellen:
Dieser Newsletter ist als gedruckte und digitale Version in unserem Shop erhältlich:



Ihre Vorteile

- Tipps und Fallbeispiele aus der Praxis
- Fokusthema in jeder neuen Ausgabe

www.weka.ch/shop

© WEKA Business Media AG, Zürich 2024 – Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.