

Arbeitswelt Verschiedenheit als harter Wirtschaftsfaktor

Tendenzen im Diversity-Management

Der Herbst zeigt sich schon bald in seiner ganzen Farbenpracht: Der Facettenreichtum der Natur bringt die Menschen ins Schwärmen. Anders in der Arbeitswelt: Hier werden Farbtupfer nicht immer positiv wahrgenommen. Das Zeitalter der Industrialisierung, die mit ihrer Massenproduktion und ihren homogenen Belegschaften so ziemlich alles in ein Einheitsgrau tauchte, scheint noch immer nachzuwirken.

Immerhin hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten einiges verän-

«Diverse Studien haben ja längst glaubhaft gemacht, dass Vielfalt und Innovation eng zusammenhängen.»

dert. Ursprünglich kam der Anstoss dazu aus den USA, wo Frauen- und Bürgerrechtsbewegung gegen Diskriminierungen ankämpften. Internationale Firmen mit Wurzeln oder Geschäftsbeziehungen in der angelsächsischen Welt brachten das Diversity-Management nach Europa und in die Schweiz. Seit über 20 Jahren spielen sie hierzulande eine führende Rolle in den Diskussionen zum Thema Vielfalt.

Perspektivenwechsel

Die Jahre nach der Jahrtausendwende waren geprägt von einem Perspektivenwechsel. Zuvor ging es beim Diversity-Management der meisten Grossunternehmen primär darum, gesetzliche Normen zur Gleichstellung zu erfüllen und damit Klagen oder zumindest einer schlechten Reputation vorzubeugen. Wirtschaftsboom und Fachkräfteman-

gel, aber auch die zunehmende Individualisierung der Kundenbasis lenkten dann die Aufmerksamkeit auf den ökonomischen Wert gut gemanagter Vielfalt. Im Wettbewerb um qualifiziertes Personal begann man, neue oder bisher vernachlässigte Potenziale auf dem Arbeitsmarkt systematischer auszuschöpfen, insbesondere bei gut qualifizierten Frauen. In den Unternehmen wurden Diversity-Managerinnen oder seltener -Manager damit betraut, solche Erkenntnisse durch geeignete Programme intern zu verbreiten und ihre Firma damit extern in ein gutes Licht zu rücken. Vor der Finanzkrise avancierte Diversity in Unternehmen, staatlichen Institutionen, Hochschulen und Medien regelrecht zum Modethema.

Was ist heute davon übrig geblieben? Und welche neuen Trends prägen das Vielfalt-Management in der Schweiz? Das Thema stehe wieder ganz oben auf der Agenda, bestätigt Helena Trachsel, Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung beim Kanton Zürich und zuvor lange Jahre des Diversity-Managements bei Swiss Re. Gleichzeitig haben manche Grossfirmen im Banken- wie im Pharmabereich ihre Diversity-Stellen reduziert. Ein Grund dafür sind Sparmassnahmen. Zu beobachten ist aber auch ein neuer Trend: Das Diversity-Management wird nicht mehr als separate Funktion gesehen, sondern direkt in die Prozesse der Personaldienste eingebaut.

Vielfalt als wichtiges Kriterium bei der Rekrutierung und der Personalentwicklung, das ist doch fast ein Idealfall? Sita Mazumder, Professorin am Institut für Finanzdienstleistungen an der Hochschule Luzern, ist skeptisch: Vielversprechend sei dieser Ansatz nur, wo der Personaldienst eine wirksame Beratungsfunktion ausübe, statt bloss die Entscheidungen der Linienmanager auszuführen. Trachsel kann der HR-

Integration dennoch einen positiven Aspekt abgewinnen: «Diversity-Fortschritte werden vermehrt gemessen. Und wo gemessen wird, wird meist auch etwas getan.» Zwar scheuen die meisten Unternehmen das Wort Quote wie der Teufel das Weihwasser. Anders als noch vor wenigen Jahren setzen sich aber immer mehr Firmen Diversity-Ziele – am klarsten die Swisscom 2011 mit dem Vorsitz, den Frauenanteil auf den Managementstufen innert fünf Jahren zu verdoppeln.

Diversity-Index als Ansporn

Auf dem Arbeitsmarkt werben internationale Konzerne schon seit Jahren damit, dass sie ihren Angestellten ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld bieten. «Jeder schreibt sich Diversity auf die Fahne, aber die Umsetzung ist massiv unterschiedlich», weiss Sita Mazumder. «Wir haben deshalb mit Unterstützung des Bundes und mehrerer Grossunternehmen einen neuen Diversity-Index ins Leben gerufen, um Fort-

schritte messen und vergleichen zu können.» Bemerkenswert daran: Der Index beschränkt sich nicht auf die leicht messbare Gender-Situation, sondern erhebt Angaben zu einem breiten Vielfaltspektrum: von Integrationsprogrammen über religiöse Gepflogenheiten und sexuelle Orientierung bis zum Gesundheitsmanagement und Fragen der Altersstruktur.

Sita Mazumder erhofft sich vom Index, dass Diversity als harter Wirtschaftsfaktor ernster genommen wird: «Diverse Studien haben ja längst glaubhaft gemacht, dass Vielfalt und Innovation eng zusammenhängen. Das muss man nicht ständig neu beweisen.» Wichtiger sei es, mit der Implementierung von Vielfalt endlich vorwärtszumachen. Denn die Firmen in der Schweiz seien auf eine hohe Innovationskraft angewiesen, um sich am Weltmarkt durchzusetzen. Das ist offenbar auch den mittleren Betrieben bewusst geworden: «Deren Interesse an Diversity-Themen ist stark gestiegen»,

stellt Helena Trachsel fest. – Mit der Breite des Diversity-Spektrums tun sich viele Unternehmen schwer. Manche beschränken ihre Programme auf ein, zwei Schwerpunkte. Meist dominiert die Gender-Frage, während neue Themen eher schwer aufs Tapet zu bringen sind. Axa Winterthur verfolgt deshalb einen breiteren Ansatz, obwohl ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auch hier ein wichtiges Ziel ist. Die Diversity-Verantwortliche Yvonne Seitz erklärt: «In unserer Gesellschaft und damit auch in unserer Belegschaft wird Verschiedenheit immer mehr zum Normalfall. Für uns ist Flexibilität bei der Arbeit deshalb zentral. Damit können wir die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben am besten fördern und zudem auf neue gesellschaftliche Entwicklungen reagieren.» Eine solche ist beispielsweise die zunehmende Zahl der Pflegefälle von Angehörigen. Als eines der ersten Unternehmen bietet Axa Winterthur nebst Child-Care- auch Elder-Care-Unterstützung an.

Hochschulen als Taktgeber

Die praktischen Erfahrungen mit solchen Programmen machen jeweils rasch die Runde, denn die Fachverantwortlichen der grösseren Betriebe sind seit Jahren im Diversity-Roundtable Schweiz vernetzt. Die führende Rolle in der Diversity-Wissens-Vermittlung liegt aber heute bei den Hochschulen: Das Thema wird immer häufiger in die Studiengänge angehender Führungskräfte integriert. Bei der nächsten Managementgeneration kann man also auf ein Grundverständnis dafür hoffen, dass eine heterogene Belegschaft einiges wert ist. Mit der Farbenpracht eines Indian Summer wird es die Schweizer Wirtschaftswelt trotzdem noch lange nicht aufnehmen können.

Caspar Heer

Der Diversity-Ansatz



QUELLE: STIFTUNG SOZIALPÄDAGOGISCHES INSTITUT WALTER MAY, BERLIN

Der Diversity-Ansatz trägt gesellschaftlichen Entwicklungen Rechnung, die mit komplexer und heterogener werden den Milieus, kollektiven und individuellen Identitätsentwürfen einhergehen.

NZZ-INFOGRAFIK / cke.

NZZ Weiter gedacht.

«NZZ Fokus» jetzt als iPad App

Fokussiertes NZZ-Wissen auf dem iPad

«NZZ Fokus» bietet einen umfassenden und vertiefenden Blick auf ein aktuelles Schwerpunktthema.

Die neusten Ausgaben sind ab sofort auch als E-Magazine zum Einführungspreis von Fr. 5.– im App Store von Apple erhältlich. Das Magazin enthält jeweils eine Auswahl der Artikel, Kommentare und Analysen, die in der NZZ, in der «NZZ am Sonntag» oder im «Folio» zu einem bestimmten Thema erschienen sind. Ergänzt werden sie durch eine Anzahl neuer, exklusiver Beiträge und illustriert mit attraktiven Fotos und Bilderstreifen.

Testen Sie die Ausgabe «Europa im Wettbewerbstest» jetzt kostenlos auf Ihrem iPad.

Weitere Infos unter nzzfokus.ch.



Neue Zürcher Zeitung

FOKUS

DAS SCHWERPUNKT-DOSSIER

Neu
Jetzt Einführungspreis nur
Fr. 5.–