

# «Diversity: Die grössten Barrieren sind im Kopf»

**Gu**drun Sander ist Direktorin für Diversity und Management Programme an der Executive School der Universität St. Gallen (ES-HSG) und Direktorin am Competence Center for Diversity and Inclusion am FIM-HSG sowie Dozentin für Betriebswirtschaftslehre und Diversity-Management an der HSG. Ausserdem führt sie gemeinsam mit ihrem Mann die Sander&Sander GmbH und ist Geschäftsleiterin des Vereins Gleichstellungs-Controlling. Ein Gespräch zu Diversity und deren Stand in der (Wirtschafts-)Praxis.

**alma: Gu**drun Sander, wie hat sich das Thema «Diversity» an der HSG entwickelt, seit Sie in den Neunziger Jahren hierher zum Studium kamen?

Gu

**Noch immer steht die Frauenförderung im Zentrum vieler «Diversity»-Programme in Unternehmen. Genügt das aus Ihrer Sicht?**

Es geht bei «Diversity» definitiv um mehr als Geschlechter-Ausgeglichenheit. Es geht um eine Kultur der Inklusion. Frauenförde-

rung hat in der Schweiz, wo Frauen nach wie vor noch schlechter als im Ausland in die Wirtschaft integriert sind, Priorität und bleibt ein sehr wichtiges Thema. Insgesamt geht es aber um einen eigentlichen Kulturwandel in Richtung Diversity und Inclusion. Es können zwar nicht alle Menschen in jeder Firma arbeiten. Es geht aber um bewusster Entscheidungen: So sollten Unternehmen etwa nicht mehr aufgrund von starren Arbeitszeitmodellen bestimmte Gruppen ganz ausschliessen und so den eigenen Talentpool kleiner machen als er eigentlich ist. Dieser Change ist noch an den wenigsten Orten wirklich gelungen. Und wenn es Unternehmen gelungen ist, zum Beispiel Frauen zu integrieren, dann können sie vielleicht Fremdsprachige noch nicht integrieren. In der Praxis gelingt Inclusion eher punktuell. Mit verschiedenen Formen von Vielfalt gleichzeitig gut umzugehen, das gelingt noch zu selten. Dabei sind Firmen, die auf

.....  
**«Wenn ich diese Diversity-Brille nicht anziehe, dann entgehen mir Geschäfte.»**  
 .....

Innovation und Kundennähe setzen, gut beraten, die Vielfalt ihrer Kundinnen und Kunden auch in der Zusammensetzung des eigenen Personals abzubilden. Das heisst, der «Fit» zwischen Personal und Kundenbasis muss stimmen. Wenn ich diese Diversity-Brille nicht anziehe, dann entgehen mir Geschäfte. Inclusion und Diversity lohnt sich langfristig also auch wirtschaftlich. Und das merken immer mehr Unternehmen.

**Wie sieht eine ideale «Diversity Policy» für ein Unternehmen aus?**

Wenn ich das wüsste... Sie ist für jede Firma eine andere und muss auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten werden. In jedem Fall geht es im Kern um Wertschätzung und Respekt als gemeinsamer Standard für alle. Dann hängt es wirklich an der Frage, wer sind meine Kundinnen und Kunden und habe ich diese in der Belegschaft abgebildet. Nehmen Sie zum Beispiel Financial Service Firms – die bekommen zum Teil Aufträge nicht, wenn die Diversity aus Sicht des potenziellen Kunden nicht stimmt. Was auf jeden Fall zu einer Diversity Policy gehört, ist der Aspekt von Fairness und Transparenz. Wir sehen immer wieder in Studien, dass es In-Groups gibt, die das Unternehmen und seine Karrierewege kennen und andere, Outsider, die das nicht erkennen. Unternehmen, die in Diversity fit sind, schaffen hier Transparenz.

Im Idealfall ist Diversity Teil der Unternehmenspolitik. Oft ist es bei grossen Unternehmen im Bereich Corporate Social Responsibility integriert, weil es zum nachhaltigen sozialen und ökonomischen Handeln gehört. Ideal ist es zudem, wenn die Diversity Policy mit der Unternehmensstrategie gekoppelt ist. Denn das zeigt: Diversity hat etwas mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zu tun. Soweit sind aber noch nicht viele Firmen.

**Sehen die Unternehmen Diversity heute (immer noch) eher als Pflichtaufgabe oder versprechen sie sich auch wirtschaftliche Vorteile, wenn sie diesem Thema Aufmerksamkeit widmen?**

Aus meiner Sicht rückt das Thema zunehmend auf die strategische Agenda. Als Konsequenz ist man heute auch weniger als frü-

her bereit, zum Best-Practice-Sharing beizutragen: Gelungene Diversity-Modelle sind mittlerweile ein Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften. Novartis zum Beispiel ist ein sehr gutes Beispiel: Dort ist es gelungen, den Frauenanteil im Management sehr stark zu erhöhen. Novartis arbeitet konsequent mit konkreten Zielsetzungen und die Höhe eines Bonus ist auch vom Erreichen der Diversity-Ziele abhängig. Es braucht also beide Schienen: Einerseits ist Diversity als zentraler Wert von Führung und Management zu verankern und damit zu sagen: Wir meinen es wirklich ernst und arbeiten mit konkreten Zielen und Facts. Auf der anderen Seite ist aber auch wichtig, das Emotionale dieses Themas zu reflektieren: Was muss eine gute Führungskraft mitbringen? Welche Rollenerwartungen haben wir an Frauen und Männer in unserer Firma? Es geht darum, Leute für blinde Flecken zu sensibilisieren und davon zu überzeugen, dass Teilzeit nicht gleich weniger Engagement bedeutet.

#### **Sind auch Klein- und Mittelunternehmen heute willens und in der Lage, etwas für die Vielfalt in ihrem Unternehmen zu tun?**

Wenn ich vor einigen Jahren bei KMU-Führungskräften über flexible Arbeitszeiten referiert habe, dann haben die Zuhörer darunter stereotyp immer 50-Prozent-Pensen für Frauen verstanden. Heute ist das Spektrum bei KMU sehr weit: In gewissen Branchen treffe ich immer noch auf Unverständnis, während andere merken, dass sie ja sogar höhere Flexibilität haben als grössere Unternehmen und damit individuellere Möglichkeiten, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Früher zum Beispiel hielt man es für unmöglich, Ingenieurinnen als Projektleiterinnen mit einem Pensum von unter 100 Prozent einzusetzen. Das Gleiche galt für Kundenberater in einer Bank. Heute ist der Leidensdruck so gross, dass sogar 60 Prozent-Projektleitungen möglich sind. Und siehe da, es funktioniert, wie man z.B. bei den SBB sieht.

#### **Wo liegen die grössten Hindernisse, Diversity in der Wirtschaftspraxis zu etablieren?**

Die grössten Barrieren sind im Kopf: Bilder, Stereotype, Rollenerwartungen – etwa zur Frage «Was ist eine gute Mutter?»: Heute würde man sagen: «Eine, die Teilzeit arbeitet.». Denn eine Mutter, die zu 100 Prozent arbeitet, kommt genauso unter Rechtferti-



Dr. Gudrun Sander ist Direktorin für Diversity und Management Programme an der Executive School der Universität St. Gallen (ES-HSG) und Direktorin am Competence Center for Diversity and Inclusion am FIM-HSG sowie Dozentin für Betriebswirtschaftslehre und Diversity-Management an der HSG.

gungszwang wie eine, die zu 0 Prozent erwerbstätig ist. So verändern sich Normen, auch in der Arbeitswelt: «Flexitime» ist die neue Regel, 100 Prozent die Ausnahme. In der Schweiz gibt es ausserdem ein paar Herausforderungen, die auf dem politischen Parkett zu lösen sind: Subvention der Kinderbetreuung, Steuergesetzgebung, Pensionskassen, Schulzeiten, Öffnungszeiten, wo es noch Fehlanreize gibt: So hat eine Durchschnittsfamilie mit zwei Kindern dann, wenn die Frau Teilzeit arbeitet und die familienexterne Betreuung zu bezahlen ist, am Ende des Monats weniger im Portemonnaie als wenn sie zuhause bliebe.

#### **Wie wird Diversity in der universitären Lehre an der HSG «gepflegt»?**

##### **Wo hat die Uni selbst noch Defizite im Diversity-Bereich?**

Toll ist, dass wir im Kontextstudium ein umfassendes Angebot mit zahlreichen Lehrveranstaltungen im Bereich Gender/Diversity haben. Das ist aber im Wahlbereich, das heisst: Wenn ich will, komme ich immer noch durch die HSG, ohne je von Diversity gehört zu haben. Denn in den Hauptfächern hängt es von den Dozentinnen und Dozenten ab, ob sie das Thema mitnehmen oder nicht. Immerhin gibt es etliche Professorinnen und Professoren, die das das Diversity-Thema in ihren Fachbereich integrieren, weil es in den Themenkreis «Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung» gehört.

##### **Und wie gross ist die Nachfrage nach Diversity-Projekten aus der Praxis?**

Die Nachfrage ist sehr gestiegen. Vielfach

wollen Firmen nach Sensibilisierungs-Workshops das Thema weiter bearbeiten, und zwar aus unterschiedlichen Motiven: Man erwartet ökonomische Vorteile, will vielleicht das eigene Image als Arbeitgeber verbessern oder ganz einfach ein vorbildlicher Arbeitgeber sein. Dazu kommt oft eine ethische Motivation, zum Beispiel in Sachen Lohndiskriminierung. Insgesamt gibt es ein ehrliches Bemühen, gleichzeitig aber auch eine gewisse Hilflosigkeit, wie man das Thema anpacken soll. Oft bringen aber schon kleinste Massnahmen gute Effekte.

#### **Wie sieht Ihre Vision eines zukünftigen Unternehmens aus?**

Das ideale Unternehmen muss ökonomisch erfolgreich sein. Jede und jeder wird in ihrer/seiner Einzigartigkeit wahrgenommen und wertgeschätzt. Und jede und jeder fühlt sich zugehörig zum Unternehmen, ob Mann, ob Frau, ob katholisch, ob homosexuell, ob Ausländer oder Einheimische. Alle lernen voneinander und haben gleichzeitig Spass, gemeinsam Ziele zu erreichen.

#### **Was wünschen Sie sich für das Thema Diversity an der HSG und in der Wirtschaftspraxis?**

Für die HSG wünsche ich mir, dass Diversity auch in den Hauptfächern des Studiums und in den Studiengängen der Weiterbildung systematisch verankert wird. Der Wirtschaftspraxis wünsche ich, dass sie mutig weitergeht auf dem Weg, auf dem sie bereits ist.

*Interview: Roger Tinner*