

«Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten»

Das titelgebende Zitat, das Albert Einstein zugeschrieben wird, fasst sehr gut zusammen, was im Bereich Diversity and Inclusion (D & I) häufig zu beobachten ist. Einerseits wurde in den letzten Jahrzehnten in der Schweiz vieles erreicht, andererseits halten sich stereotype Rollenerwartungen hartnäckig und bremsen damit grössere Veränderungen.

Vieles wurde erreicht: Zum Beispiel das Wahlrecht und die verfassungsmässige Gleichstellung der Frauen, mehr Bildungsabschlüsse bei Personen mit Migrationshintergrund und Frauen, höhere Sensibilität und aufgrund technischen Fortschritts bessere Möglichkeiten für die Integration von Menschen mit «diverse abilities» und allmählich auch innovative Settings für die bessere Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen. Und trotzdem bleibt vieles beim Alten: Frauen steigen auch mit guter Ausbildung immer noch aus dem Erwerbsleben aus, tragen die Hauptverantwortung für die Kinder- und Altenbetreuung, führen die Haushalte und arbeiten Teilzeit in schlecht bezahlten Jobs ohne Aufstiegsmöglichkeiten. In den Führungsetagen sind die Männer immer noch weitgehend unter sich, zwar divers im Sinne von unterschiedlichen Nationalitäten – obwohl auch da klare Grenzen erkennbar sind (Kulturen aus dem näheren Umfeld der Schweiz sowie den USA und Grossbritannien). Die Chancengleichheit in der Bildung ist alles andere als erreicht – im Gegenteil: Die Schweiz schneidet vergleichsweise schlecht ab, da Kinder aus bildungsfernen Familien wenig Chancen haben, einen sozialen Aufstieg durch bessere Bildung zu erreichen. Wer heute über 50 Jahre ist und seinen Job verliert, staunt nicht schlecht über die Schwierigkeiten, nochmals eingestellt zu werden. Und Transgender-Personen werden vielfach nicht ernst genommen und sozial ausgeschlossen.

Auch Bestehendes muss jeden Tag reproduziert werden

Wir dürfen nicht vergessen, dass die Erhaltung bestehender Strukturen und Prozesse jeden Tag durch uns alle reproduziert wird: Zum Beispiel wenn wir selbstverständlich annehmen, dass die schwangere junge Frau nach der Geburt des ersten Kindes ihr Pensum reduzieren will, und wir sie deshalb nicht befördern; wenn uns die drei Kinder der Vollzeit tätigen Mutter insgeheim leid tun; wenn wir der jungen, indischen Ingenieurin die Projektleitung nicht wirklich zutrauen und dem 55-jährigen Bewerber unterstellen, dass er mit den neuen Medien nicht klarkommen wird. «Unconscious bias» – unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen – heisst das im Fachjargon und manche Firmen haben mittlerweile angefangen, ihre Führungskräfte in diesem Thema zu schulen. Wie nachhaltig diese Trainings sind, ist wissenschaftlich umstritten – schaden tun sie sicher nicht.

Facts and Figures überzeugen die Führungsetage

Organisationen sind zahlengetrieben. Das heisst, die oberste Führung muss vom «business case of D & I» überzeugt werden. Da helfen vertiefte Auswertungen der Kundschafts- wie auch der Personal-Daten, um aufzuzeigen, ob und wo ein Unternehmen aufgrund stereotyper Rollenerwartungen Geld verliert.

Sehr aufschlussreiche Beispiele sind Vermögensberatungs- und Hypothekenverkaufsgespräche, wo der junge (männliche) Bankberater nicht realisiert, wer bei potenziellen Kunden und Kundinnen «das Sagen oder das Geld hat», und so keine Abschlüsse macht. Bis zu 80 Prozent der Kaufentscheidungen werden von Frauen getroffen. Für Firmen kann es also fatal sein, wenn sie nicht wirklich wissen «what women want».

Wenn eine Organisation die Fluktuationsrate von Ausländern auf das gleiche Niveau senken kann wie jene der Inländer, ist die Kosteneinsparung leicht zu berechnen. Ich habe immer wieder erlebt, wie gestandene Manager, die D & I für ein lächerliches Soft Topic hielten, einen radikalen Gesinnungswandel gemacht haben, wenn sie für ihre ihren Bereich die Resultate aufgrund unserer Analysen schwarz auf weiss vor sich liegen hatten.

Manchmal braucht es radikale Änderungen

Erkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung – sei es über Unconscious-bias-Trainings oder Facts & Figures. Doch um nachhaltige Veränderungen in Unternehmen (und in der Gesellschaft) zu verfestigen, braucht es auch radikale Anpassungen von Strukturen und Prozessen. Als mehrjähriges Jury-Mitglied für den CEO Leadership Award der «Women's Empowerment Principles» von UN Global Compact und UN Women beobachte ich, dass Erfolge, wie zum Beispiel eine markante Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, nur gelingen, wenn top-down radikale Veränderungen glaubwürdig umgesetzt werden. Das können beispielsweise neue Beförderungs- oder Rekrutierungsprozesse sein, häufig verbunden mit klaren Zielvorgaben. Das kann das Anpassen von Stellenanforderungen sein, denn oft werden systematisch bestimmte Gruppen ausgeschlossen, die durchaus infrage kämen. Tagesschulen würden zudem die Chancengleichheit in der Bildung erhöhen. Zu überdenken sind auch unsere Arbeitskulturen, z. B. was die Flexibilität der Arbeitszeiten oder die Erwartungshaltung bezüglich Überzeiten angeht.

Haben Sie den Mut, probieren Sie etwas radikal anderes aus. Sonst dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Ihre Ergebnisse immer wieder die gleichen sind.



Gudrun Sander

Prof. Dr. Gudrun Sander ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St. Gallen. Dort ist sie auch Direktorin des Competence Centre for Diversity & Inclusion und sie verantwortet unter anderem ein Diplomprogramm mit dem Titel «Women Back to Business».