

Diversity ist nicht optional!

Reto Jauch, Managing Partner, Schulthess Zimmermann & Jauch (Zürich)

Es braucht einen gesellschaftlichen Veränderungsprozess, der eine Transformation des Diversity-Verständnisses von der Optionalität hin zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur etabliert.

Der Wert von Vielfalt

Disruptive Entwicklungen der unternehmensrelevanten Umwelt, die Digitalisierung und neue Kundenbedürfnisse können in erheblichem Masse unternehmerische Erfolgspotenziale verändern. Der dynamischen Anpassungsfähigkeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung an neue Gegebenheiten kommt eine zentrale Bedeutung zu und eine zentrale Determinante für diese Anpassungsfähigkeit ist Diversität.

Eine hohe Vielfalt an Sichtweisen, Erfahrungen, Experteneigenschaften und sozialen Netzwerken in Entscheidungsgremien trägt wesentlich dazu bei, den Herausforderungen der komplexeren und dynamischeren Unternehmensumwelt des 21. Jahrhunderts zu begegnen. Diese Erkenntnis strahlt auch zunehmend auf die gesetzlichen Anforderungen und freiwilligen Ausgestaltungen bezüglich Diversity aus.

Beweggründe für die Umsetzung von Diversity

Für das Ergreifen und Umsetzen von Diversity-Massnahmen gibt es drei Hauptbeweggründe.

1. Ethische Gründe: Für einige Unternehmen ist die Schaffung von Beschäftigungschancen für Angehörige aller Anspruchsgruppen «die richtige Entscheidung».
2. Rechtliche Gründe: Einige Unternehmen setzen sich Ziele im Zusammenhang mit Vielfalt, um Bestimmungen und Gesetze zu erfüllen. Dadurch kann sich zwar die Zusammensetzung der Beschäftigten in einem Unternehmen verändern, doch an

der Kultur und den innerbetrieblich vorherrschenden generellen Einstellungen ist kaum eine Veränderung auszumachen.

3. Wirtschaftliche Gründe: Manche Unternehmen investieren im Bereich Vielfalt, weil sie der Meinung sind, dass dies zu einem wirtschaftlichen Nutzen führt, der die Durchführungskosten übersteigt.

In der Schweiz spielen rechtliche Rahmenbedingungen nur eine untergeordnete Rolle für die Umsetzung von Diversity. Die freiwillige Selbstverpflichtung findet lediglich begrenzt Anwendung, da ein kontinuierliches Engagement für Diversität nur in Betrieben zu beobachten ist, welche diese auch als Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil interpretieren.

Die Rolle der Compliance

Die Compliance-Funktion spielt eine wichtige Rolle – kann aber nur im Kontext eines gesamtheitlichen Kulturwandels im Unternehmen bezüglich Diversity nachhaltig einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung leisten. Die Messung und das Reporting von Auswirkungen, sprich der wirtschaftliche Nutzen und der Vorteile aus Diversity, sind dabei zentral:

- Ausgewogene Entscheidungsfindung und Unternehmensführung durch heterogene Gremien, Verbesserung der Team-Entwicklung und Gremienarbeit;
- Höhere Effektivität bei internationalen sowie interkulturellen Aktivitäten;
- Verbesserung von Kundenorientierung und Kundenbindung durch Einbezug von



Vielfalt kann nicht mehr länger als Option angesehen werden, sondern muss als gegebene Tatsache und Selbstverständlichkeit verstanden werden.



Reto Jauch leitet als Managing Partner die industrieübergreifende Board & CEO Practice bei Schulthess Zimmermann & Jauch.

Diversity in die Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen sowie in die Marketingplanung und damit Steigerung von Wirtschaftlichkeit, Absatzmöglichkeiten (neue Märkte und Zielgruppen) sowie Kundenzufriedenheit;

- Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit durch Veränderungen der Organisationsstrukturen, welche die individuelle Entwicklung begünstigen;
- Höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und besseres Betriebsklima, was sich u.a. positiv auf die Personalbindung und Produktivität auswirkt;
- Vorteile bei der Gewinnung qualifizierten Personals in einem erweiterten Arbeitsmarkt und Verbesserung des Arbeitgeberimages;
- Verbesserter Ruf des Unternehmens und damit Generierung von Interesse bei allen Anspruchsgruppen (höhere Kreditwürdigkeit, Aktienwertsteigerung).

Die Compliance-Funktion kann sich in die Ausgestaltung der Messbarkeit dieser Auswirkungen einbringen.

Diversity – kein Trend, eine Tatsache

Die Gesellschaft wird in Zukunft noch heterogener und vielfältiger. Die Veränderungen haben Einfluss auf das Zusammenleben in der Gesellschaft als solcher, aber auch auf die Unternehmen als Teil und Spiegel der Gesellschaft. Unternehmen spüren diese gesellschaftlichen Veränderungen sowohl in Hinblick auf ihre Kund/-innen als auch innerhalb der eigenen Belegschaft, im Rahmen ihrer Geschäftsbeziehungen und in ihrem Marktumfeld. Vielfalt kann nicht mehr länger als Option angesehen werden, sondern muss als gegebene Tatsache und Selbstverständlichkeit verstanden werden.

Was ist zu tun?

Bisher haben in den meisten Unternehmen Kulturwandel und Veränderungsprozesse, die für eine nachhaltige und gesamtheitliche Umsetzung von Diversity zwingend notwendig sind, noch nicht stattgefunden.

Die Compliance-Funktion kann sich in die Definition und Umsetzung einer umfassen-

den Diversity-Strategie einbringen. Wenn Compliance-Verantwortliche sich proaktiv engagieren in der Ausgestaltung von messbaren Massnahmen, müssen sie insistieren, dass solche im Kontext einer Unternehmenskultur umgesetzt werden, welche Diversität internalisiert. Diversity Compliance muss eine Folge entsprechend gelebter Kultur sein. Es ist davon auszugehen, dass sich in den kommenden Jahren das Diversity Reporting im Einklang mit der Corporate Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung etablieren wird und nicht nur auf die ökonomische Wirkung von Diversity-Aspekten reduziert ist, sondern auch die dahinterliegenden Konzepte sowie Massnahmen analysiert.

Fazit

Zur erfolgreichen Umsetzung von Diversity im Unternehmenskontext müssen Top-down- und Bottom-up-Ansätze kombiniert werden. Es braucht zwingend beides: Einerseits die machtvolle Unterstützung durch die Organisationsleitung und andererseits das Interesse und das Engagement der Mitarbeitenden, um einen nachhaltigen Kulturwandel zu ermöglichen.