

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.

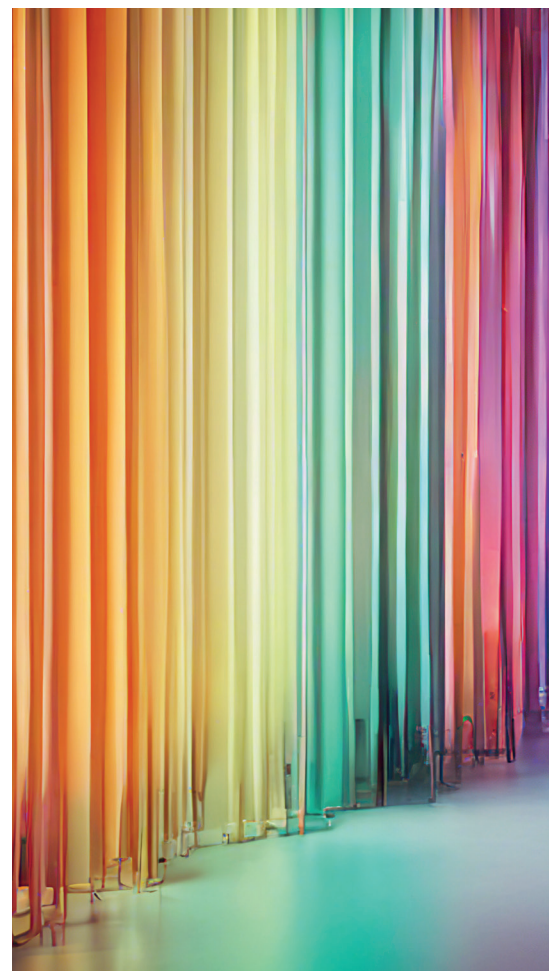
«Was du nicht willst, was man dir tu', das füg auch keinem andern zu»

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.



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

