Tagungsbericht zur 2. St.Galler Diversity & Inclusion Tagung

In Zeiten von Globalisierung und Migration, demographischem Wandel sowie sich ändernden Erwerbs- und Familienbildern wird der erfolgreiche Umgang mit Diversität und Inklusion für Unternehmen zu einer entscheidenden Kernkompetenz. Der Schwerpunkt der 2. St.Galler Diversity & Inclusion Tagung vom 11. September 2018 in St.Gallen lag auf den Themen Diverse Abilities und Geschlechter. Zudem wurde der Advance & HSG Gender Intelligence Report präsentiert.

Winfried Ruigrok, Professor für Internationales Management an der Universität St.Gallen und Dean der Executive School, eröffnete die Tagung und führte drei zentrale Faktoren für das Gelingen von Diversity & Inclusion näher aus. Erstens sind das Engagement und die Vorbildwirkung der Geschäftsleitung zentral, zweitens braucht es ein kontrolliertes Mass an Innovation und Experimenten, um den Lernprozess im Unternehmen zu unterstützen, und drittens können neue Technologien D&I z. B. hinsichtlich einer grösseren Flexibilität bei den Arbeitsmodellen unterstützen.

Immer mehr Unternehmen halten D&I für wichtig und werden in diesem Bereich aktiv. Dies betonte auch Prof. Dr. Gudrun Sander, Direktorin des Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI) in ihrem Eröffnungsbeitrag. Es handle sich um ein brandaktuelles Thema. D&I sei nahezu auf allen Konferenzen ein wichtiger Bestandteil und werde in der Praxis wie auch in der Lehre und Executive Education stark nachgefragt.

An der diesjährigen Diversity & Inclusion Tagung stellten drei Diversitäts-Forschende der HSG ihre Forschung im Tandem mit je einer Praxispartnerin, einem Praxispartner vor. Sie gewährten spannende Einblicke, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in Unternehmen konkret umgesetzt werden. Erstmals an der Tagung wurden die aktuellen Ergebnisse des innovativen Advance & HSG Gender Intelligence Report präsentiert. In einer Podiumsdiskussion wurden Fragen zum Umgang mit (Dis)Ability erörtert und in einer abschliessenden Reflexions-Session der Frage nachgegangen, in welchen Kontexten Quoten Sinn machen, was sie bewirken und welche Probleme sie nicht lösen können.

Die Tagung startete bereits am Vorabend in einem ausgewählten Kreis von Teilnehmenden mit dem Film über Prof. Dr. Nils Jent «Unter Wasser atmen». Nils Jent war persönlich anwesend und gab Einblick in seine Erfahrung und seinen eindrücklichen Weg nach einem schweren Motorradunfall bis zum Professor für Diversity Management an der Universität St.Gallen. Prof. em. Dr. Martin Hilb und Dr. Regula Dietsche, die beide mit Nils Jent zusammengearbeitet und ihn phasenweise begleitet haben, waren ebenfalls anwesend. Sie teilten ihre Erfahrungen und ihre Schlussfolgerungen mit den Teilnehmenden, welche Rolle und grundsätzliche Haltung alle involvierten Stakeholder im Zusammenarbeiten und –leben von Menschen mit «diverse abilities» einnehmen sollten bzw. könnten.

1. Tandem: Das St.Gallen Diversity Benchmarking als unabhängige Aussensicht

Zum Thema «Nutzen von Diversity Benchmarkings» diskutierte Prof. Dr. Gudrun Sander mit Barbara Krattiger von der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Bern, moderiert durch Prof. Dr. Thomas Geiser, Emeritus für Privat- und Handelsrecht an der Universität St.Gallen.

Benchmarkings sind «in», werden jedoch oft kritisiert. Denn häufig ist nicht klar, was überhaupt gemessen und verglichen wird. Das CCDI der Universität St.Gallen hat mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Durchführung von Benchmarkings. Es werden branchenübergreifende, industriespezifische sowie unternehmensinterne Benchmarkings durchgeführt. Dabei werden Kennzahlen entlang des gesamten Personalprozesses analysiert und verglichen: z.B. wer bewirbt sich, wer wird angestellt, wer verlässt überdurchschnittlich häufig das Unternehmen, wird fair befördert, sind die Zutrittswahrscheinlichkeiten ins Kader für alle gleich etc. Ausgewertet wird anhand verschiedener Diversity-Dimensionen wie Geschlecht, Sprache, Position im Unternehmen, Nationalität, Beschäftigungsgrad und Alter. Dadurch erhalten Unternehmen eine unabhängige Aussensicht, einen echten Peer-Vergleich und ganz konkrete Handlungs-empfehlungen. Langfristig macht so die gesamte Branche Fortschritte in Richtung einer D&I-Kultur.

Barbara Krattiger, Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Bern, zeigte in ihrem Beitrag, welche Wirkungen die Teilnahme am St.Gallen Diversity Benchmarking innerhalb der Stadtverwaltung Bern hatte, wie Führungskräfte über die konkreten Fakten motiviert und so schlussendlich konkrete Fortschritte bei der Erhöhung des Frauenanteils gemacht werden konnten. Die Stadt Bern hat den Auftrag, bis 2022 eine Frauenquote im Kader von 35% zu erreichen. In der Stadt Bern arbeiten 4'300 Angestellte, davon sind 54% Frauen und 46% Männer. Die Stadt Bern konkurriert mit dem Bund, dem Kanton und mit der Privatwirtschaft um die besten Fach- und Führungskräfte. Zudem möchte die Stadt von der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden auch profitieren.

Dank des St.Gallen Diversity Benchmarkings konnte sehr genau festgestellt werden, dass z.B. Frauen seltener befördert werden und auch eine höhere Austrittsquote aufweisen. Sie steigen seltener ins Kader auf und es bestehen grosse Unterschiede im Beschäftigungsgrad der Frauen im Kader im Vergleich zu Mitarbeiterinnen ohne Kaderfunktion. Das Kader ist männerdominiert und von der Generation 50 plus geprägt. Im Vergleich mit anderen Organisationen, die im Benchmarking teilgenommen haben, liegt die Stadt Bern im «oberen Mittelfeld mit Luft nach oben». Dank des zusätzlich durchgeführten internen Benchmarkings mit vertieften Analysen konnten für jedes Departement passende Massnahmen ergriffen werden. Diese Massnahmen motivierten die Führungskräfte, da damit das Ziel der 35% Frauen in Führungspositionen realistisch wurde. So wurden in einem Departement aufgrund der sehr

hohen Fluktuationsrate der 30- bis 40-jährigen Frauen spezielle Massnahmen zu flexibleren Arbeitszeiten und Unterstützung der Rückkehr nach Mutterschaft ergriffen, in einem anderen Departement auf eine bessere Durchmischung der Teams gesetzt und mehr Männer rekrutiert. Das Sichern des Führungsnachwuchses und insbesondere eine gut geplante Nachfolgeplanung wurden für mehrere Abteilungen umgesetzt. Neu werden alle Kaderstellen mit 80-100% Stellenumfang ausgeschrieben, was, so die ersten Erfahrungen, auch andere Personen anspreche. Eingeführt wurde ebenso ein vierwöchiger Vaterschaftsurlaub. Somit führte das Benchmarking zur gezielten Entwicklung und Einführung von Massnahmen in allen Bereichen der Personalauswahl und -entwicklung der Stadt Bern.

2. Tandem: Intergenerational Dance – New Diversity Practices on and off the Stage?

Im zweiten Tandem vermittelten Chris Steyaert, Professor für Organisationspsychologie an der Universität St.Gallen und Maddy Janssen, Professorin für Organizational Studies an der Universität Leuven in Belgien ihre Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt «Intergenerational Dance – New Diversity Practices on and off the Stage?». Das Projekt gab Einblicke in die Arbeit des Theaterregisseurs Seppe Baeyens, der in Brüssel mit der Tanzkompanie «Ultima Vez» das preisgekrönte Stück «Tornar» inszeniert.

Es erzählt die Geschichte einer diversen Gruppe von Menschen, die ihre Gemeinschaft nach der Zerstörung durch einen Tornado wiederaufbauen. Der kreative Umgang mit Diversität ist hier nicht nur Thema, sondern auch Programm. Das Stück wird mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen umgesetzt, das älteste Mitglied ist 91 Jahre alt. Professionelle Tänzerinnen und Tänzer, Laien und Tanzanfänger arbeiten zusammen, neben dem Geschlecht sind auch die kulturellen Hintergründe vielfältig.

«Tornar» bot den Diversitätsforschenden Steyaert und Janssen die ideale Bühne, um zu untersuchen, was wir noch viel zu wenig wissen: Wie genau wir einen kreativen, für alle förderlichen Umgang mit Diversität gestalten können. Mit ihrer ethnographischen Feldarbeit identifizierten sie drei zentrale Praktiken: «Mixing», «Inverting» und «Affirming». Indem die Gruppe hinsichtlich verschiedener Kriterien gemischt wird, wird es den Einzelnen möglich, sich anders zu zeigen, als es die bestehenden Gruppennormen vorschreiben würden («mixing»). Indem bestehende Rollenzuschreibungen umgekehrt werden («inverting»), zum Beispiel wenn die Kinder die Älteren in ihren Bewegungen anleiten, werden unsere Vorannahmen über die Unterschiede zwischen den Gruppen herausgefordert.

Mit «affirming» werden schliesslich die Unterschiede in der Umsetzung und nicht die Gleichförmigkeit der Bewegungen betont. Mit dieser bewussten und expliziten Thematisierung von Diversität und Verschiedenheit gelingt es, so das Fazit dieses Beitrags, bestehende Normen konstruktiv zu hinterfragen und auf kreative Weise Neues zu schaffen. Prof. Chris Steyaert sieht hier ein grosses Potential für die zukünftige Inklusionsarbeit in Unternehmen und brachte dies abschliessend auf den Punkt: "We have to let our imagination go. We have to decategorize!"

3. Tandem: Arbeit 4.0: Gesundheitliche Chancen und Risiken der Digitalisierung

Der Anteil von Menschen mit psychischen Erkrankungen nimmt stark zu. Jede 2. IV-Rente geht auf psychische Erkrankung zurück. Deshalb ist dieses Thema für Unternehmen sehr wichtig. Prof. Dr. Stephan Böhm vom Center for Disability and Integration der Universität St.Gallen hat zusammen mit dem deutschen Versicherungsunternehmen Barmer – an der Tagung vertreten durch Dr. Christian Graf – eine Analyse zu den Einflüssen der Digitalisierung auf die Gesundheit und Lebenszufriedenheit von Mitarbeitenden im betrieblichen Kontext durchgeführt. Es wurden dreimal 8'000 Teilnehmende befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die aktuellen Veränderungen sehr ambivalent erlebt werden. Digitalisierung wird einerseits als Chance, andererseits jedoch als Bedrohung gesehen.

Die Befragten stehen neuen Technologien generell positiv gegenüber, 51% sind der Meinung, dass neue Technologien zu einer höheren Lebensqualität beitragen. Technologie verändert jedoch auch die Arbeitsgewohnheiten, 25% der Befragten sehen sich zu Veränderungen gezwungen, weitere 34% sehen dies als teilweise gegeben an. Erschreckend sind die von den Befragten erlebten gesundheitlichen Folgen, so fühlen sich 36% der Befragten müde, wenn sie morgens aufstehen, 30% der Befragten haben mindestens an 8 Tagen im Monat Schlafprobleme. Die Studie zeigt deutlich, dass neue Technologien auch mit einer höheren emotionalen Erschöpfung, mehr Stress und grösseren Schlafproblemen einhergehen.

Die Referierenden plädierten für klare Grenzen. Insbesondere bei hohen Arbeitsanforderungen ist eine hohe IKT-Begrenzung für den Erhalt der Lebenszufriedenheit wichtig. Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss den Vortragenden zufolge als übergeordnete Führungsaufgabe gesehen werden, zugleich jedoch auch innerhalb des Team konkret definiert werden. Das bedeutet, dass Führungskräfte den Status Quo der Digitalisierung in der eigenen Organisation kennen und hinsichtlich der Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten geschult werden müssen. Mitarbeitende sollen für Chancen und Gefahren der Digitalisierung sensibilisiert und ihre Selbst-Management-Fähigkeiten

verbessern. Das kann zum Beispiel heissen, dass Zeiten «digitaler Abstinenz» in der Freizeit konsequent von den Mitarbeitenden umgesetzt werden müssen. Die organisationale Flexibilität soll genutzt und ausgebaut werden (z.B. Arbeitszeitflexibilität), wozu aber klare Spielregeln auf Teamebene gehören. Die Studie zeigt deutlich auf, dass sich die aktuelle Unternehmenspraxis mittlerweile recht weit von den arbeitsrechtlichen Vorgaben entfernt hat. So wäre es z.B. klar geregelt, dass ein Tag, an dem geschäftliche E-Mails gelesen oder gar beantwortet werden, nicht mehr als Ferientag gelten kann. Für das Lesen von E-Mails am Sonntag bräuchte es gar eine Sonntagsarbeitsbewilligung.

Ergebnisse des zweiten Advance & HSG Gender Intelligence Report: Frauen haben vor allem bei Beförderungen oft das Nachsehen

Der Advance & HSG Gender Intelligence Report soll zu DER Referenz für Genderfragen in der Schweiz werden. Die Studie untersuchte insbesondere die Entwicklung in den Bereichen Rekrutierung, Fluktuation und Beförderung/Karriere auf allen Führungsebenen sowie welche Massnahmen in Schweizer Unternehmen umgesetzt werden, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Die Ergebnisse 2018 basieren auf Rohdaten von 238'700 Mitarbeitenden aus 50 Unternehmen.

Während Frauen und Männer im Nicht-Management nahezu ausgeglichen verteilt sind, liegt der Frauenanteil im Top-Management gerade noch bei 15%. Bereits bei der Beförderung von Nicht-Kader auf die unterste Kaderstufe werden Frauen signifikant weniger berücksichtigt als Männer. Über alle Managementstufen hinweg sind lediglich 36% der Beförderten Frauen und 64% Männer. Das hat einerseits mit der ungleichen Verteilung von Teilzeitarbeit zu tun und andererseits mit stereotypen Rollenerwartungen, welche die Beförderungsentscheide beeinflussen.

Als positives Signal darf der Frauenanteil von 30% in den unteren Führungsstufen gewertet werden. Im mittleren Management liegt der Wert noch bei 22%. Mit Blick auf die Altersstruktur bestehender Führungsgremien ist die sich mit Frauen füllende Pipeline eine Chance. Denn in den nächsten 10 bis15 Jahren treten in einigen Unternehmen rund 40% der männlichen Führungskräfte in den Ruhestand. Es gilt also, angehende weibliche Führungskräfte jetzt zu fördern, um diese einmalige historische Chance zu nutzen und signifikant mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Firmen stellen prozentual mehr weibliche Führungskräfte ein als sie bereits beschäftigen. Auch das wirkt sich positiv auf die Pipeline aus. Insbesondere gilt dies für Advance-Mitgliederfirmen, die für qualifizierte Frauen offenbar attraktiv sind. Der Report lässt zudem den Schluss zu, dass sich genügend weibliche Talente bewerben.

Die Fluktuationsrate ist bei beiden Geschlechtern nahezu gleich, sowohl hinsichtlich der Gesamtbelegschaft als auch im Management (10%). Das heisst, den Unternehmen gelingt es zusehends, weibliche Talente zu halten. Besonders zu erwähnen ist der mit 87% hohe Anteil an Frauen, die nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren. Im besten Viertel der Advance-Mitgliedsunternehmen kehren sogar 100% an ihren Arbeitsplatz zurück.

Den grössten Hebel zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sehen die Studienautorinnen bei den Beförderungen. Ihre konkreten Empfehlungen sind:

1. Transparente Kriterien und «Talent Councils» für Beförderungsprozesse
2. Aktive Karriereentwicklung von Frauen und «inclusive Leadership»-Entwicklung für Manager
3. Ergebnis- statt Präsenzkultur mit flexiblen Arbeitsmodellen

Podiumsdiskussion zu (Dis)Ability

An der Podiumsdiskussion nahmen folgende Personen teil:

- Gerhard Gaudard, ICT-Consultant und Asperger-Syndrom-Betroffener bei Swisscom
- Stefan Pulfer; Leiter der Überwachung der Computing Infrastruktur Plattformen im Operation Control Center der Swisscom; Vorgesetzter einer Person mit Asperger-Syndrom
- Anja Reichenbach, Leiterin Projekte und Geschäftsleitungsmitglied bei Blindspot
- Jonas Staub, Gründer und Geschäftsleiter von Blindspot

Für Gerhard Gaudard braucht es in einer inklusiven Gesellschaft Diagnosen für Menschen mit Disabilities, weil Diagnosen informieren und schützen. Dennoch zieht es Gerhard Gaudard vor, dass sein Gegenüber nicht über seine Einschränkung vorinformiert ist, denn so hat diese Person keine negativen Assoziationen und ist unvoreingenommen. Durch diese Unvoreingenommenheit können die Stärken aller Beteiligten im Team zum Tragen kommen.

Die Swisscom verfolgt das Ziel, 1% Mitarbeitende mit physischen Behinderungen anzustellen. Laut Stefan Pulfer ist es wichtig, die richtigen Personen – egal, ob mit oder ohne Einschränkungen – am richtigen Ort und gemäss ihren Fähigkeiten optimal einzusetzen. Bei der Swisscom hätten alle Mitarbeitenden einen «normalen» Arbeitsvertrag zu den gleichen Bedingungen. Führung bedeutet, Menschen zu begleiten und Raum für ihre Potenzialentfaltung zu geben – mit oder ohne Behinderung. Wobei sich die Frage stellt, ob nicht eher die Umweltbedingungen behindern?

Für Anja Reichenbach ist der inklusive Prozess immer auch eine Über- bzw. eine Herausforderung und es gehöre dazu, sich persönlich auf dieser Gratwanderung zu bewegen sowie sich diesen Herausforderungen lustvoll zu stellen. Jeder in der Gesellschaft müsse sich anstrengen und den Prozess selber durchlaufen – Inklusion beginne also folglich bei uns selbst. Anja Reichenbach spricht aus Erfahrung – als Geschäftsleiterin von Blindspot wie auch als von Blindheit betroffene Person. Sie betonte, dass gerade durch die Blindheit neue Stärken entstehen können.

Laut Jonas Staub sind die Strukturen und Gesetze in der Schweiz ausreichend vorhanden. Damit die Gesellschaft jedoch wirklich inklusiv werde, brauche es viel Engagement aller Beteiligten, also der gesamten Gesellschaft. Blindspot sei bestrebt, den Mehrwert aufzuzeigen, wenn Personen mit (Dis)Abilities zusammenkommen und gemeinsam agieren. Hier seien vor allem Fakten sehr wichtig z.B. dass die Zufriedenheit mit einem diversen Team steige. Oft sei nämlich Unwissenheit in Unternehmen und Organisationen das grösste Problem.

Das Podium zeigte auf, wie gemeinsam durch offenen Austausch und das Ansprechen «heikler» Fragen bereits inklusive Prozesse in Gange kommen.

Reflexions-Session: Wirkung von Quoten in unterschiedlichen Kontexten

Die Tagung wurde mit einer Reflexions-Session zur derzeit viel diskutierten Quotenfrage abgeschlossen. Auf dem Podium diskutierten mit:

- Robert P. Wagner, COO bei der CS
- Prof. Beatrix Eugster, CDI Universität St.Gallen
- Prof. Julia Nentwich, OPSY Universität St.Gallen

Robert P. Wagner ist bei der Credit Suisse federführend an der Umsetzung von Massnahmen beteiligt, die den Frauenanteil auf Führungsebene anheben sollen. So hat die Credit Suisse beispielsweise für ihr Career Start Programm eine Quote von mind. 20% für Frauen festgelegt. Damit sorgt sie dafür, dass Frauen am Beginn der Karriereleiter gefördert werden. Die Zielvorgabe macht deswegen Sinn, weil laut Credit Suisse diverse Teams besser auf verschiedene Kundenwünsche eingehen können. Aktuell liegt der Frauenanteil zwischen 12% und 28% auf den verschiedenen Management-Stufen. Der Ausblick für die kommenden Jahre sieht gut aus: Auf der Liste der Beförderungen zum Managing Director sind 20% Frauen, zum Vice Director 40% und zum Director 30%.

Prof. Dr. Beatrix Eugster gab zu bedenken, dass eine Frauenquote zu grossen Widerständen innerhalb von Unternehmen führe, die der Beförderung von Frauen letztlich schaden können. Wenn die Möglichkeit besteht, sich von Quoten freizukaufen, ziehen derzeit viele Unternehmen diese Option der Beförderung von Frauen vor. Ebenso versuchten Unternehmen, sich nach Möglichkeit der Quote zu entziehen.

Prof. Dr. Julia Nentwich betonte, dass gesetzliche Quoten das leisten, was sie sollen: den Anteil einer Minderheit innert kürzester Zeit auf ein wirkungsvolles Mass zu erhöhen. Diskutiert werde jedoch häufig, ob eine Quote auch noch weitere Wirkungen habe. Beispielsweise stellt sich hier die Frage, ob eine Frauenquote für den Verwaltungsrat auch den Frauenanteil im Top-Management erhöhen kann. Zu diesen «Nebenwirkungen» von Quoten lägen derzeit nur widersprüchliche und auch nicht ausreichende Erkenntnisse vor. Die wichtigste Veränderung war für Nentwich die Entwicklung eines neuen Bilds des «ideal workers» über den weissen, heterosexuellen Business Mann hinaus, der noch immer als unhinterfragte Norm unsere Wahrnehmung von Kompetenz beeinflusse. Auf diesen

Kulturwandel habe eine Quote jedoch nur einen indirekten Einfluss, weswegen es in jedem Fall zusätzlicher Massnahmen bedarf, um Chancengleichheit zu bewirken.

Nentwich betonte aber auch, dass Quoten insbesondere gegen das Phänomen der «token position» wirken würden, also der einzelnen, als Frau in einem reinen Männergremium herausstechenden Vertreterin ihres Geschlechts. Indem eine Quote innert kürzester Zeit dieser «Quotenfrau» weitere Kolleginnen an die Seite stelle, ist das Problem schneller behoben als ohne Quote. Quoten würden auch die althergebrachten Rekrutierungsprozesse der «homosozialen Reproduktion» unterbinden: Es kann nun nicht mehr aus dem eigenen Netzwerk mit dem Kriterium der möglichst grossen Ähnlichkeit rekrutiert werden.

Die Diskussion zeigte, dass Quoten wichtige Instrumente sind, die Wirkung zeigen, jedoch auch noch immer heiss umstritten sind. Das Beispiel aus der Praxis der Personalpolitik von Credit Suisse unterstrich, dass Quoten oder Zielvorgaben ein wichtiges Mittel darstellen, wenn sie von langer Hand geplant und konsequent implementiert werden.

Die 3. St. Galler Diversity & Inclusion Tagung
findet am **28. August 2019** statt!

Tagungsbericht: Kathrin Ott