

**i VIELFALT ALS VORTEIL**  
Wer definiert Normalität? **03**

**! KOSTEN** Wer Vielfalt fördern  
möchte, muss investieren **06**

**💡 EXPERTEN-PANEL** Diversität  
aus der Sicht von 4 Expertinnen **07**

# Diversity & Inclusion

## Monika Ribar

Die Powerfrau spricht  
im Interview über  
die Stärke von  
gemischten Teams.



FOTO: ZVG

ANZEIGE



*“The smartest way to fly private”*

# JetQuote

Fast • Safe • Sophisticated



Download the App

[www.jetquote.net](http://www.jetquote.net)



IN DIESER AUSGABE



**Prof. Dr. A. Darvishy**  
Über die Integration  
eingeschränkter  
Menschen in  
Unternehmen und  
Hochschulen  
05



 NICHT VERPASSEN

Lesen Sie online mehr über  
die Barrieren und Chancen  
unserer Experten auf

[diversity-schweiz.ch](https://diversity-schweiz.ch)



**Back to Business**  
Patricia Widmer  
über neue  
Arbeitsmodelle auf  
[diversity-schweiz.ch](https://diversity-schweiz.ch)

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



**Diese 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.**

**V**ieles 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 leidtun; 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 das Management**  
Firmen sind zahlengetrieben. Das



**Gudrun Sander**  
Business Administration &  
Diversity Management HSG

Frauen steigen  
auch mit  
guter Ausbildung  
immer noch  
aus dem  
Erwerbsleben aus.

heisst, die oberste Führung muss vom «business case of D & I» überzeugt werden. Da helfen vertiefte Auswertungen der HR-(Human-Resources-) und Kundschafts-Daten, um aufzuzeigen, ob und wo ein Unternehmen aufgrund stereotyper Rollenerwartungen Geld verliert. Zum Beispiel beim Vermögensberatungs- oder Hypothekenverkaufsgespräch, wo der junge 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. Weiss Ihre Firma wirklich «what women want»? Wenn Ihre Firma 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 Firma oder 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 and Figures. Doch um nachhaltige Ver-

änderungen 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, besonders dann, wenn in Managementfunktionen fraglos erwartete Überzeiten von bis zu 50 Prozent fast normal sind.

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

Folgen Sie uns



MediaplanetSwitzerland



@MediaplanetCH



mediaplanet-group-ag



mediaplanetgrupag



MediaplanetCH

# Vielfalt managen und integrieren – eine Führungsaufgabe

**Die Gesellschaft und ihre Organisationen definieren, was nach ihrem Selbstverständnis normal ist.**

Abweichungen davon, also die Streuung rund um den Normalbereich, definiert die Diversität. Ob es zu Diskriminierungen kommt oder die Andersartigkeit als Potenzial genutzt wird, hat weniger damit zu tun, wie mit Minderheiten, sondern wie mit Machtverhältnissen umgegangen wird. Es geht darum, wie weit der Streubereich aus- oder eingeschlossen wird und welche Zugangs- und Beteiligungsmöglichkeiten existieren.



**Jürg Eggenberger**  
Geschäftsführer Schweizer  
Kader Organisation SKO

## Was ist Diversität?

Geert Hofstede, Experte für Kulturwissenschaften, hat Jahre damit verbracht, kulturelle Unterschiede zwischen Ländern, wie Risikobereitschaft, Zielorientierung, das Verhältnis zu Macht, zu definieren und zu quantifizieren. Doch Diversität ist komplexer. Sie ist auch mehr als ein Mix von Personen mit unterschiedlichem ethischem und sozio-ökonomischem Hintergrund, Geschlecht, Alter oder unterschiedlichen sexuellen Präferenzen und physischen Fä-

higkeiten. Vielfalt umfasst verschiedene Ebenen: Die Person selber und ihre Persönlichkeit und Erfahrungen, ihre Gruppenzugehörigkeit sowie das Arbeitsumfeld, bei dem Betriebszugehörigkeit, Funktion und Einstufung relevant sind. Vielfalt ist sowohl eine Tatsache als auch eine Haltung. Das Management von Diversität beginnt bei der Haltung, nicht der Versuchung zu erliegen, zu stereotypisieren, sondern jede Person als individuell und komplex zu betrachten.

## Diversität ist gut, wenn die Unternehmensführung mitspielt

Wissenschaftliche Studien haben aufgezeigt, dass unter gewissen Rahmenbedingungen durchmischte Gruppen innovativer sind und bessere Entscheidungen fällen als homogene Gruppen, weil Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen sich ergänzen und individuelle Stärken besser genutzt werden. Vielfalt ist besonders unerlässlich, wenn politische Prozesse und Entscheidungen stark durchmischte Personengruppen betreffen. Es ist einfacher, die Anforderungen und Bedürfnisse einer heterogenen Kundenstruktur abzubilden, wenn Mitarbeiterteams durchmischt sind und somit die Vielfalt der Kunden spiegeln.

Vielfalt in der Gesellschaft kann nur mit Vielfalt in Organisationen begegnet werden. Es ist klar, dass die Diversität in unserer Gesellschaft wächst und vielfältige Ansprüche an Organisationen und an die Führungsarbeit generiert. Führungsarbeit wird dadurch komplexer. Um von Diversität zu profitieren, braucht es den Willen der Führungskräfte, sich mit Diversität auseinanderzusetzen, sie wertzuschätzen und Mitarbeitende in die Mitverantwortung für das Gelingen der Gestaltungs- und Führungsprozesse einzubinden.

## Vielfalt als Vorteil erkennen ...

Vielfalt als Vorteil erkennen heisst zunächst, sich für die unterschiedlichen Perspektiven der Wirklichkeit zu öffnen und geeignete Sensoren zu entwickeln. Denn wir gewöhnen uns daran, die Welt aus einer bestimmten Sicht zu sehen und mit der im Gehirn abgespeicherten inneren Landkarte abzugleichen. Diese Landkarte integriert Erfahrungen und Denkmuster und hilft uns, Routineprozesse und -entscheidungen autonom, rasch und für uns logisch zu vollziehen. Sie verursachen aber auch blinde Flecken. Denken und handeln Gruppen aufgrund ähnlich abgespeicherter mentaler Modelle ähnlich, ist die Gefahr für kollektive Arroganz gegenüber anderen Sichtweisen gross.

Vielfalt ermöglichen bedeutet zuerst, transparente Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse zu gestalten, so dass Diversität Zugang in die Organisation hat, und zwar auf allen Ebenen.

## ... und als kulturellen Prozess behandeln

Eine Bedingung, damit die Vielfalt auch in Meinungs- und Entscheidungsbildungsprozessen genutzt werden kann, ist eine geeignete Kombination von Sprache und Kultur. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, aufzuzeigen, dass die eigene Sichtweise immer nur ein Ausschnitt der Wirklichkeit sein kann. Sie muss um Vielfalt der Meinungen bemüht sein und ihr Umfeld darauf sensibilisieren, Vielfalt als Bereicherung zu erkennen, welche die eigene Perspektive ergänzt. Kommunikations- und Austauschprozesse in Teams dienen dazu, ein Gleichgewicht zwischen Heterogenität der Belegschaft und der Einheit der Organisation zu finden. Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache klärt unterschiedlich besetzte Begriffe und ist Grundlage für ein gemeinsames Verständnis. Sie kann für sprachlich weniger geübte Personen Werkzeuge zur Verfügung stellen, um

andere Perspektiven zu erkunden und eigene einzubringen.

Um effektiv zu sein, muss Vielfalt in die langfristige Ausrichtung der Organisation integriert werden. Wichtige Merkmale einer solchen Kultur sind Toleranz, Wertschätzung, Partizipation, Vertrauen und Lernen. Eine Kultur, welche Vielfalt als Wert verankert, entsteht dann, wenn die vorhandene Vielfalt bzw. dessen Wert sichtbar gemacht wird und die Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds miteinbezieht.

Ein gemeinsam verantwortetes Wertesystem beinhaltet Zielvorstellungen und Regeln für den Umgang mit Vielfalt und räumt allen Rechten und Pflichten ein. Faire und transparente Austausch- und Entscheidungsprozesse führen dazu, dass Mitarbeitende Unterschiede als Ressource wertschätzen und selber erkennen, wie viel Vielfalt die Organisation im Hinblick auf ein gemeinsames Zielbild zulassen kann. Ganz nach Virginia Satir: «Wir begegnen uns in den Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden.»

ANZEIGE



# This way for a stimulating career.

[www.ey.com/careers](http://www.ey.com/careers)  
#BuildersWanted



# Gelebte Diversität heisst, die Stärken der Mitarbeitenden hervorheben

**Gemischte Teams funktionieren besser. Diese Tatsache belegen die verschiedensten Studien.** Unternehmen und Wirtschaft sind daher gefordert, passende Modelle für eine gute Durchmischung zu entwickeln. Mediaplanet im Interview mit Frau Monika Ribar, Vizepräsidentin des Verwaltungsrates der SBB, und Alireza Darvishy, Prof. Dr. für Accessibility/ICT an der ZHAW.

**Monika Ribar**  
Vizepräsidentin des  
Verwaltungsrates der SBB



**Powerfrau mit Verständnis** – Unsere Generation braucht angepasste Arbeitsmodelle und Nachsicht für moderne Lebenspläne.

## Haben die Menschen heute andere Lebenspläne als früher?

Ribar: Ich stelle immer wieder fest, dass die jungen Menschen von heute nicht mehr so stark auf ihren Beruf fokussiert sind wie früher. Sie wollen nicht mehr um jeden Preis Karriere machen. Wichtig ist ihnen die Work-Life-Balance oder das Reisen.

## Sollen aufgrund dieser Entwicklung neue Arbeitsmodelle erarbeitet werden?

Ribar: Ich denke, das ist unumgänglich - Unternehmen und Wirtschaft müssen ihre Modelle überdenken und flexible und innovative Arbeitsstrukturen schaffen.

## Wie ist die Chancengleichheit in der Schweiz? Wie ist Ihre Einschätzung?

Ribar: Das ist eine grosse Frage. Die Chancengleichheit hat sich sicherlich kontinuierlich verbessert und es entstehen laufend neue und innovative Modelle zur Inklusion. Allerdings birgt das Genderthema nach wie vor ein grosses Potenzial in sich. Noch immer erhalten talentierte und sehr gut ausgebildete Frauen weniger Chancen, sich im Beruf zu etablieren. Hat eine Frau Familie ist es sehr anspruchsvoll, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.

Das Thema Diversity nimmt in der SBB einen grossen Stellenwert ein und diese Themen werden im Verwaltungsrat besprochen. Auf der Stufe

Unternehmensleitung gibt es zudem einen Diversitätsbeauftragten.

## Können überhaupt alle Menschen gleich behandelt werden?

Ribar: Nein, und das sollen sie auch nicht. Menschen sind unterschiedlich und wir müssen immer mehr auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen. Aber Chancen sollen alle die gleichen haben, wenn sie die entsprechenden Voraussetzungen mitbringen.

## Was halten Sie von Frauenquote?

Ribar: Ich bin nach wie vor der Meinung, dass eine Frauenquote nicht der richtige Weg ist. Frauen sollen aufgrund ihrer Qualifikationen und Eig-

Bei entsprechenden Voraussetzungen sollten alle Menschen die gleichen Chancen haben

nung gewählt werden und nicht deshalb, weil die Quote eine Frau verlangt.

## Haben Unternehmen mit Fokus auf die Diversität die besseren Chancen in Zukunft?

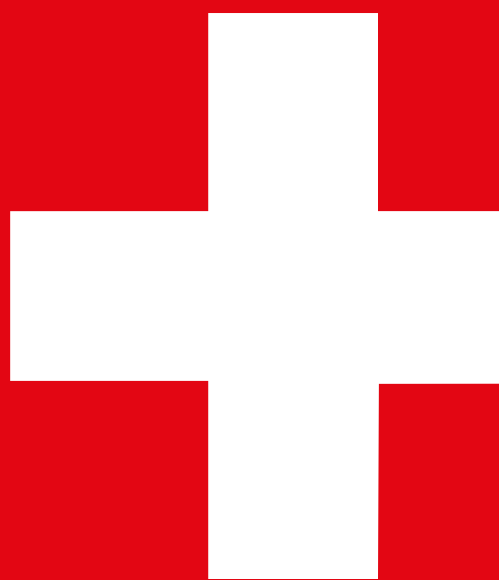
Ribar: Es gibt viele Untersuchungen zu diesem Thema. Persönlich bin ich der festen Überzeugung, dass das so ist, weil gemischte Teams die besseren Entscheidungen treffen.

## Wie wichtig ist die Integration von Menschen mit Einschränkungen in Unternehmen?

Darvishy: Es gibt verschiedene Aspekte, die für eine Integration sprechen. Zum einen ist es der volkswirt-

ANZEIGE

# Ergänzen Sie uns.



Die Schweiz, Ihr Unternehmen.  
[www.stelle.admin.ch](http://www.stelle.admin.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



**Prof. Dr. A. Darvishy**  
ZHAW, Head ICT-Accessibility Lab



**Patricia Widmer**  
Programme Head  
«Women Back to Business» English  
an der Universität St. Gallen

## «Wie schaffe ich den beruflichen Wiedereinstieg?»

**Die Rollen sind verteilt, der Mann arbeitet, die Frau schaut zu den Kindern. Viele glaubten, diese Zeiten seien vorbei.**

### **Gibt es dieses Rollenbild zwischen Mann und Frau trotz moderner Partnerschaftsmodelle auch heute noch?**

Tatsächlich hat sich in diesem Rollenverständnis bei uns in der Schweiz noch nicht viel verändert. Das hat verschiedene Gründe. Einerseits ist die Schweiz ein von Traditionen geprägtes Land. Auch die Lohnungleichheit ist ein Thema. Andererseits ist unser Schulsystem noch weitgehend nicht auf eine Tagesbetreuung ausgerichtet. Auch sind viele Arbeitgeber wenig flexibel, wenn es um Teilzeitmodelle und Homeoffice-Tage für ihre Mitarbeitenden geht. Die Generation, die solche Arbeitsmodelle fordert, ist jetzt erst am Heranwachsen.

### **Folgt auf das erste Kind das zweite, ist eine Frau rasch einmal sechs Jahre oder länger weg vom Beruf. Wie sollte man sich darauf vorbereiten?**

Primär braucht es natürlich das Gespräch in der Partnerschaft, wie die Erziehung und Betreuung der Kinder erfolgen soll. Übernimmt die Frau die Betreuungsfunktion, ist es wichtig, sich neben Kinderthemen auch weiterhin für das eigene Fachgebiet oder die Branche zu interessieren, Kontakte aufrechtzuerhalten, vielleicht sogar eine Weiterbildung anzustreben. Wir empfehlen Frauen, wenn immer möglich, mit einem Bein in der Berufstätigkeit zu bleiben. Auch ein stufenweiser Wiedereinstieg - stundenweise oder halbtags - ist sinnvoll.

### **Betroffen sind nicht nur Frauen. Macht ein Mann Babypause, kann dies rasch zum Karrierekiller werden. Was tun?**

Es ist in der Tat so, dass ein Mann, der sich für eine gewisse Zeit für die Kinderbetreuung einsetzt, Gefahr läuft, für neue Projekte und Beförderungen nicht mehr attraktiv genug zu sein. Das ist sehr schade. Denn während einer zeitlich befristeten Abwesenheit entwickelt der Elternteil - egal ob Mann oder Frau - Kompetenzen und Fähigkeiten, die in jedem Betrieb gefragt sind. Oftmals liegt es an der Kultur eines Arbeitgebers, ob und wie weit Elternzeiten, Teilzeit oder Auszeiten ohne Karriereknick realisiert werden können. In KMU-Betrieben bestehen vielfach weniger Hierarchiestufen, was flexible Arbeitsmodelle eher möglich macht. Skandinavische Länder sind da mehr als einen Schritt weiter.

 Weitere Fragen und Antworten auf [diversity-schweiz.ch](http://diversity-schweiz.ch)

schaftliche Aspekt. Wenn Menschen mit Beeinträchtigungen im ersten Arbeitsmarkt integriert werden können, muss der Staat weniger Renten zahlen und Fachwissen kann in den Arbeitsmarkt fließen, das mit sehr gutem Erfolg für Unternehmen eingesetzt werden kann. Diese Menschen zeigen zudem anderen Mitarbeitenden, dass sie ihre Stärken einsetzen, und dienen damit als Vorbild. Nicht zuletzt spricht ein gesellschaftlicher Aspekt dafür: Indem Unternehmen Menschen mit Beeinträchtigungen einsetzen, geben sie der Gesellschaft etwas zurück.

### **Können wir durch Technologien und Innovationen zu mehr Diversität beitragen?**

Darvishy: Dank Informations- und Kommunikationstechnologien ist es für Menschen mit Beeinträchtigungen möglich, vermehrt zu arbeiten und sich zu entfalten - dies führt automatisch zu mehr Diversität.

### **Klappt die Inklusion heute besser als früher?**

Darvishy: Nein, nur teilweise, die Privatwirtschaft ist erst am Anfang, Menschen mit Beeinträchtigungen in Unternehmen einzustellen. Heute ist die Einschätzung viel differenzierter als früher und man weiss viel mehr, wie man mit solchen Situationen umgehen kann. Es geht nämlich darum, die Stärken in den Vordergrund zu stellen.

### **Was würden Sie sich in Zukunft wünschen?**

Darvishy: Ich wünsche mir noch mehr Sensibilisierung. Zwar ist das Wissen im Umgang von Menschen mit Beeinträchtigungen viel besser als noch vor Jahren, aber dennoch bestehen noch zu wenig Kenntnisse über die verschiedenen Möglichkeiten. Zum einen ist in dieser Hinsicht Wissensvermittlung beispielsweise in Volksschulen notwendig und zum anderen sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit sich diese Gruppe bestmöglich ausbilden kann. Das heisst, Unternehmen sollen auch dafür mehr Offenheit und Bereitschaft signalisieren. Informations- und Kommunikationstechnologien können hierbei einen wichtigen Beitrag leisten.

ANZEIGE



**World Vision**  
SCHWEIZ · SUISSE · SVIZZERA

**G**emeinsam mit Foxtrail eröffnet World Vision Schweiz im Sommer die World Vision Schweiz Familytrails. Verfolgen Sie ab Juli 2016 mit der ganzen Familie die heissen Spuren in Zürich, Basel und Bern. Mit Spiel und Spass lösen Sie knifflige Rätsel und entdecken dabei die Stadt sowie die Arbeit eines Kinderhilfswerks mit neuen Augen. Die Schnitzeljagd nimmt Ihre Familie mit auf eine Reise zu Menschen in fernen Ländern. Tauchen Sie ein in neue Welten, direkt in Ihrer Nähe.

Jede Teilnahme fördert nachhaltige Hilfsprojekte wie zum Beispiel die Installation von Wasserwannen, die Ausbildung von Gesundheitshelfern oder den Schutz von Kindern durch Malaranetze.

[familytrail.ch](http://familytrail.ch) - ab 20.04. online





**Vielfalt als positiver Faktor** – Unternehmen müssen investieren, um alle Mitarbeiter integrieren zu können.

# Diversity-Management kostet etwas

**Damit Diversity in Firmen gelingt, sind gezielte Massnahmen auf verschiedenen Ebenen erforderlich.**

## Wie wichtig ist Diversity heute?

Die Globalisierung fördert die Vielfalt durch weltweite Rekrutierung im Ausland. Daneben gibt es auch in der Schweiz potenzielle Fachkräfte, wie sehr gut ausgebildete Frauen oder ältere Fachkräfte. Wenn wir das brachliegende Fachwissen von Schweizer Mitarbeitenden nutzen wollen, bedeutet Diversity-Management einen Mehrwert für Firmen und ist daher in der heutigen Zeit sehr wichtig.

## Weshalb scheitern Unternehmen häufig an der Umsetzung?

Die Umsetzung von Diversity ist in der Tat nicht immer problemlos, häufig kommt es gar zu Konflikten aufgrund der Verschiedenartigkeit der Mitarbeitenden. Je vielfältiger die Belegschaft ist, umso mehr be-

steht die Gefahr für Reibungsverluste. Wenn Firmen ihre Mitarbeitenden aber proaktiv sensibilisieren und zum Beispiel mit Workshops und Seminaren auf die Unterschiede und ihre Stärken und Schwächen eingehen, ist die Chance viel grösser, dass sich Vielfalt positiv auf die Firmenkultur auswirkt. Es geht dabei auch um Selbstverantwortung, die alle Beteiligten übernehmen müssen. Oft braucht es Mut zur Klärung von Situationen und neben Konfliktlösungskompetenz ist auch Versöhnungskompetenz gefragt.

## Wie klappt es mit der Umsetzung von Programmen und Fördermodellen?

Programme und Fördermodelle sind dann sinnvoll, wenn sie an ein Monitoring oder Sanktionen gekoppelt sind und das Management Wertschätzung und Offenheit vorlebt. Es

braucht viel Flexibilität und Reflexion gegenüber neuen Situationen und das ständige Hinterfragen von Rollenmustern. Dabei ist es wichtig,

Wichtig für die Zukunft ist auch, dass Männer vermehrt Teilzeitstellen besetzen können.

bei sich selbst anzufangen und jeden Tag Neuem eine Chance zu geben.

## Was wünschen Sie sich für die Zukunft?

Frauen müssen ihre Verhandlungskompetenz verbessern, damit sie ih-

re Bedürfnisse und Anliegen besser durchsetzen können. Im Arbeitsmarkt wünsche ich mir mehr Flexibilität bei der Einbindung von ganz jungen sowie älteren Arbeitnehmenden. Wichtig für die Zukunft ist auch, dass Männer vermehrt Teilzeitstellen besetzen können, damit sie sich für die Familie engagieren können, ohne dies als Karriereknick zu sehen. Natürlich sollen auch gut ausgebildete Frauen vermehrt Chancen erhalten, nach einer beruflichen Auszeit wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden. Nicht zuletzt bildet die Gruppe der Menschen mit Beeinträchtigungen ein noch weitgehend ungenutztes Diversity-Potenzial.



**Helena Trachsel**  
Leiterin Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann  
Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich



**Lohnmobil + ♥ =**

... unterwegs für Lohngleichheit

31. Mai – 8. Juni 2016 Hauptplatz Zürich  
9. – 12. Juni 2016 Ursyplatz Architekt Winterthur

PUBLIREPORTAGE

# Millennials setzen die Messlatte hoch

**Wenn man auf der Suche nach kreativen, über den Tellerrand hinausschauenden, innovativen Lösungen ist, sind Hochschulabsolventen, Berufseinsteiger und Young Professionals die beste Adresse im Unternehmen.**

Die sogenannten Millennials im Unternehmen – junge, gut ausgebildete Menschen, die im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 geboren wurden – gehören unterschiedlichsten Nationalitäten und Sozialisationen an. Mit Leichtfüssigkeit bewegen sie sich in einer globalen Welt voller neuer Technologien, Mobilität und Möglichkeiten. Sie legen ganz selbstverständlich ein inkludierendes Verhalten an den Tag, von dem man allein durch reine Beobachtung lernen kann. Millennials sind der beste Beweis dafür, dass „diverse“ Teams, die in einem wertschätzenden Umfeld arbeiten, erfolgreich zusammenarbeiten können. Ein Grund mehr zur Hoffnung, dass Diversity & Inclusion spätestens dann Normalität sein wird, wenn die jungen Talente von heute die Führungsetagen der Unternehmen erklimmen.

Jedoch sollte man nicht zu lange warten. Auch wenn man bereits eine Kultur der Vielfalt lebt und Diversity & Inclusion Initia-

tiven der Vergangenheit erste Früchte tragen, wäre eine tiefer verankerte Selbstverständlichkeit bei Führungskräften und Mitarbeitenden wünschenswert. Unternehmen sollten sich deshalb zum Ziel setzen, jedem Mitarbeitenden mit seinem individuellen „Ich“ und seiner spezifischen Lebenssituation einen Rahmen zu geben. Dazu zählen auch der Zugang zu globalen Projekten, die Möglichkeit früh Verantwortung zu übernehmen, spannende Arbeitspakete sowie innovative und flexible Arbeitszeitmodelle, die die Lebensqualität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhöht.

Neben gezielten Diversity & Inclusion Programmen ist die Führungsebene stark gefragt, den kulturellen Wandel voranzutreiben. Wenn diese Faktoren stimmen, können Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.



**Sarah Kane**  
Partner Human Capital  
bei Deloitte Schweiz





**Clivia Koch**  
Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz, Mitglied der Alliance F

# Welchen Mehrwert bringt Diversity für Firmen?

Gemischte Teams bringen vielfältige Potenziale für Unternehmen. Doch wie werden diese richtig eingesetzt?

**Gemischte Teams bringen vielfältige Potenziale für Unternehmen. Doch wie werden diese richtig eingesetzt?**  
Mediaplanet im Gespräch mit Clivia Koch, Präsidentin Wirtschaftsfrauen Schweiz, Vorstand Alliance F

**Welche Vorteile bringt eine verstärkte Diversität für Unternehmen?**  
Heterogene Unternehmen sind im Gegensatz zu monokulturellen Organisationen flexibler und anpassungsfähiger. Diese Flexibilität wird zum Wettbewerbsvorteil.

**Welche Nachteile bringt Diversität mit sich?**  
Gemischte Teams erfordern den grösseren Führungsaufwand und bedeutet

nicht automatisch einen höheren Nutzen und gesteigerte Profitabilität. Erst die bewusste Wahrnehmung, die proaktive Nutzung von Potenzialen, Kompetenzen und Vielfalt sowie die Verankerung in der Strategie sowie der Unternehmenskultur führen zu positiven Effekten.

**Wie wichtig sind Frauen im mittleren bis oberen Kader?**  
Diverse Studien zeigen auf, dass Frauen durch ihr breiter gefächertes Führungsverhalten die Leistungsfähigkeit einer Organisation oder eines Unternehmens wesentlich verbessern. Während in den männerdominierten Unternehmen, die Führungspraktiken von Männern am unteren Ende der Effektivitätsskala stehen und somit den Unternehmenserfolg nicht mehr steigern können.

**Welche spezifischen Fähigkeiten werden eher Frauen zugeordnet?**  
Frauen in der Führungsebene sind in der Regel gute Beziehungsmanagerinnen, die durch die Förderung ihrer Mitarbeitenden wesentlich dazu beitragen, Talente zu gewinnen und im Unternehmen zu halten.

Kooperationskulturen, Work-Life-Balance sowie ein situativer Führungsstil sind die Tendenzen der vernetzten und modernen Arbeitswelt der Zukunft. Diese Entwicklung entspricht den Interessen und Neigungen von Frauen und es ist daher eine Chance für weibliche Führungskräfte, diese spezifischen Talente in Zukunft zu entfalten. Und nicht zuletzt können weibliche Führungskräfte, wenn es um wichtige Entscheidungen geht, mit einem ganzheitlichen und nachhaltigen

ethisch gelagerten Beurteilungsvermögen zur Reduktion von Risiken beitragen.

**Ist die Schweiz ein fortschrittliches Land im Punkte Diversität?**  
Keines unserer Nachbarländer hat eine so grosse kulturelle Vielfalt. Das Zusammenleben von vier verschiedenen Sprachen und Kulturen auf engem Raum und Bevölkerungsgruppen unterschiedlichster Herkunft haben die Schweiz schon früh dazu veranlasst, das Prinzip der kulturellen Vielfalt in der Verfassung zu verankern und im täglichen Leben zu berücksichtigen. Umso erstaunlicher ist es, dass es den Schweizer Unternehmen nicht zu gelingen scheint, Frauen in die Führungsetagen zu bringen und vor allem sie nachhaltig zu integrieren und zum Erfolg zu führen.

# Diversity Management in der Praxis

Wertschätzung und Einbindung von Vielfalt ist das Ziel von Diversity Management. Doch wie gelingt diese anspruchsvolle Aufgabe? Vier Expertinnen berichten aus der Praxis.



**Anne-Françoise Baer-Bösch**  
Diversity Verantwortliche Eidg. Personalamt EPA, Bundesverwaltung

**Sollen alle Mitarbeitende gleich behandelt werden?**

**D**ie Vielfalt der Mitarbeitenden ist eine Stärke der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin und widerspiegelt ihr breites Aufgabenspektrum. Zielvorgaben bezüglich Sprache, Geschlecht sowie für Menschen mit Behinderung helfen, die angestrebte Chancengleichheit von der Rekrutierung bis hin zum Austritt zu gewährleisten.

**Mit welchen Strukturen oder Modellen können die Chancen für Diversity Management verbessert werden?**

Es gilt, Prozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen. Neben einer diskriminierungsfreien Personalgewinnung und einem transparenten Lohnsystem tragen regelmässige Reportings und Sensibilisierungsmassnahmen zu Verbesserungen bei.

**Welche gesellschaftlichen Barrieren gilt es, in Bezug auf das Thema Diversity zu überwinden?**

In den Köpfen gibt es noch immer Stereotypen, die einem Berufsbild zugeordnet werden. Diese sind jedoch überholt. Die Stereotypen erklären aber, weshalb es schwierig bleibt, Frauen für mathematische und technische Berufsprofile zu gewinnen.

**Steht uns eine vielfältigere Zukunft mit Diversity Management bevor?**

Mit einem gut geführten, zweckmässigen Diversity-Management kann das Potenzial der Vielfalt von Mitarbeitenden erkannt und genutzt werden. Davon profitieren Arbeitnehmer und -geber gleichermaßen.



**Dr. Karin Jeker Weber**  
Gründerin Female Business Seminars

**D**iversity bedeutet in erster Linie Wertschätzung von Vielfalt. Damit geht nicht automatisch eine Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden einher. Sicherlich ist ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld wünschenswert, aber keineswegs Realität.

Zulassen von Vielfalt als Kultur, gleichzeitig aber strukturelle Integration aller Mitarbeitenden sowie Einbindung dieser in informellen Netzwerken. Diversity ist nicht nur Sache der Diversity-Abteilung von Unternehmen. Das «Bekenntnis» zu Diversity muss letztlich von der Leitung mitgetragen werden.

Wir müssen auch in unseren Köpfen Vielfalt zulassen. Wir müssen uns der Stereotypen, die unser Verhalten so stark prägen, bewusst werden. Wir sollten hinterfragen, was wir im Arbeitsalltag letztlich als richtig empfinden.

Das Thema ist vermehrt auf dem Radar der Unternehmen; die Bemühungen sind gross, Diversity ernst zu nehmen. Insofern sehe ich dieses Thema positiver als noch vor fünf Jahren.



**Christina Landgraf**  
Diversity & Inclusion Lead bei Deloitte Schweiz

**J**eder Mitarbeitende ist in seiner Einzigartigkeit, den individuellen Interessen und Neigungen divers und sollte gemäss seinen Fähigkeiten, Talenten und Möglichkeiten fair behandelt werden.

Unserer Erfahrung nach sind es nicht Strukturen und Modelle, welche die grösste Wirkung zeigen, sondern ein klares Bekenntnis und entsprechendes Verhalten der Führungsebene.

Die grösste Herausforderung ist sicherlich die Wahrnehmung und allgemeine Anerkennung von Diversität. Jeder Einzelne glaubt, nicht davon betroffen oder gar Teil einer Minderheit zu sein, und tut es daher als ein Thema ab, das beispielsweise nur Frauen oder Ausländer angeht. Aber fühlen wir uns nicht alle manchmal fremd?

Unsere Gegenwart ist bereits vielfältig, aber wir schliessen die Vielfalt in unserer Wahrnehmung aus. Wir alle haben unbewusste Vorurteile, geprägt durch unsere Sozialisation. Dies führt dazu, dass wir unser Umfeld mit «Ebenbildern» umgeben und gestalten. Ein reflektiertes Bewusstsein hilft, derartige Entscheidungen unter dem Aspekt der Diversität zu treffen.



**Esther-Mirjam de Boer**  
Präsidentin Verband Frauenunternehmen

**V**ielheit bringt uns weiter. Für Führungskräfte heisst das, produktiv mit der Verschiedenheit der Menschen umzugehen.

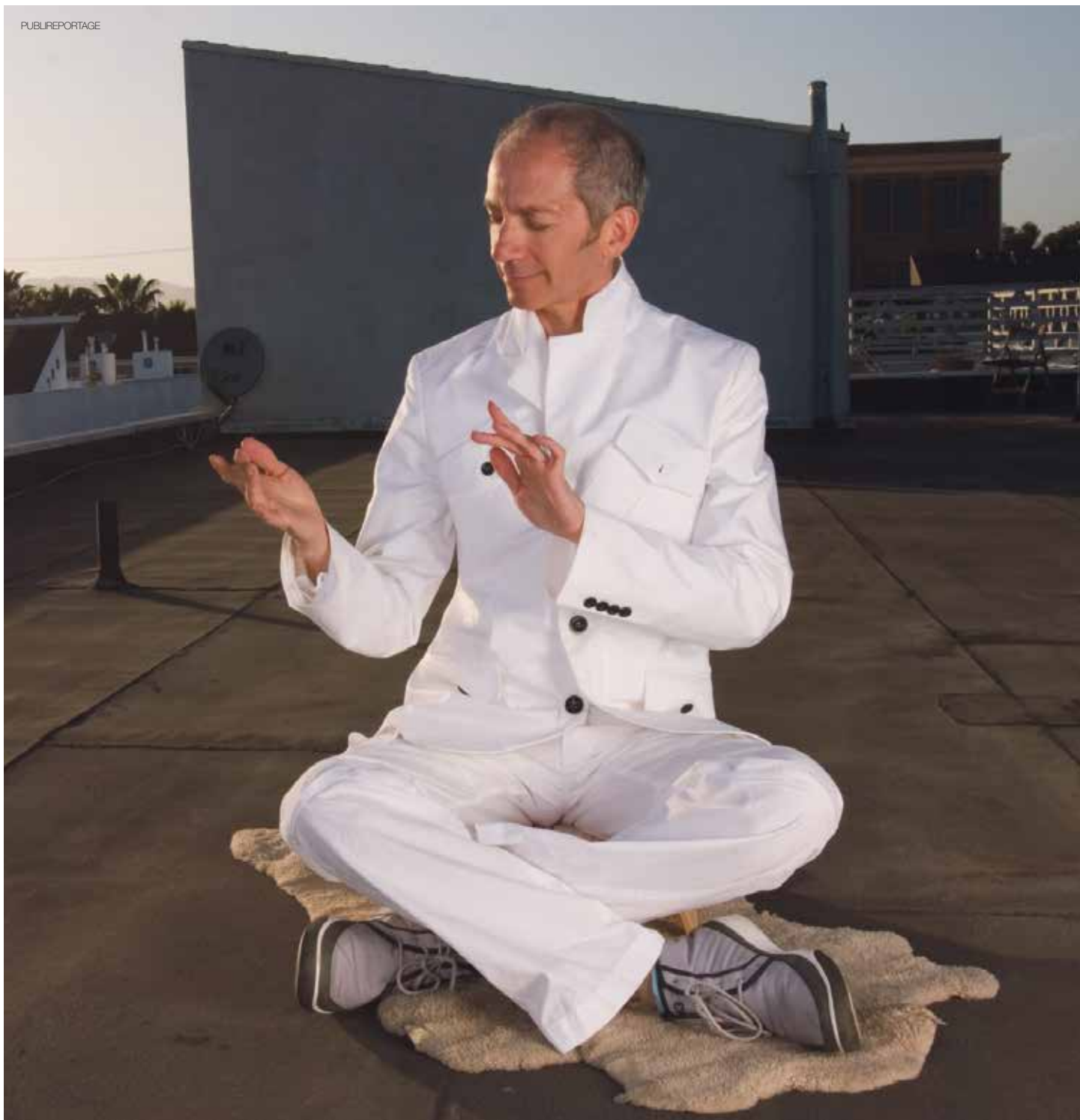
Wir werden lernen, Vielfalt anders zu messen und zu beschreiben, damit wir wegkommen von den Diskussionen wie Geschlecht, Hautfarbe oder Alter. Kriterien, wie menschliche Reife und Führungsfähigkeit gewinnen massgeblich an Bedeutung. Unabhängig davon, ob sie in der Berufstätigkeit oder durch jahrelange Familien- und Erziehungsarbeit erworben wurden.

Das uniforme Muster der guten Führungskraft hat ausgedient. Es braucht einen Paradigmenwechsel und der ist dank Fachkräftemangel und wirtschaftlich-gesellschaftlicher Herausforderungen in Sicht. Das öffnet den Horizont der Entscheidungsträger und erhöht deren Bereitschaft, sich einzulassen auf Menschen und Modelle abseits vom «Schema X».

Ja, klar!

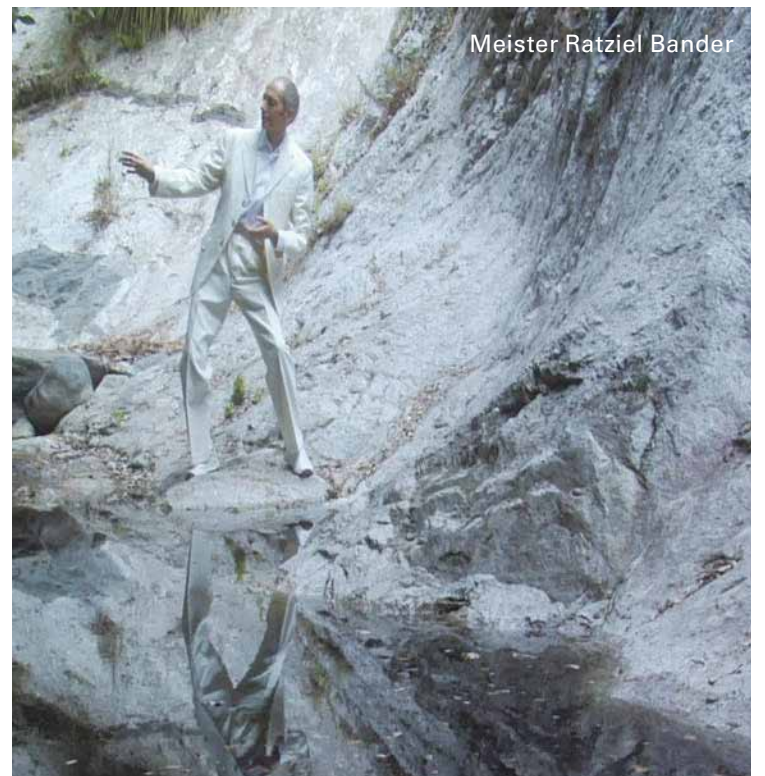






«Tief im Inneren eines jeden Menschen steckt unvorstellbares Potenzial.»

«HsinTao ist wie eine Taschenapotheke für unterwegs.»



Meister Ratzel Bander



Dr. med. Daniel Handschin  
Facharzt FMH für  
Allgemeinmedizin

## Die effiziente Bewegungsform HsinTao fördert auf einfache Weise Ihre Leistungsfähigkeit und schenkt Ihnen dadurch mehr Lebensqualität.

Mit nur drei Übungen Ihre Konzentration und Belastbarkeit nachhaltig steigern? Ein Hausarzt liess sich überzeugen.

Völlig unangestrengt wirken die 3 Basis-Übungen, wellenartig sind die Bewegungen, ins Schwitzen kommt man nicht. Und dennoch wird das vegetative Nervensystem in Einklang gebracht. Das ist HsinTao® (gesprochen Schin Tao). Als Allgemeinmediziner Dr. med. Daniel Handschin vor sieben Jahren einen Kurs der asiatischen Entspannungs- und Bewegungstherapie besuchte, war er skeptisch. Denn als bewusst lebender und gesund ernährender Marathonläufer fühlte er sich rundum wohl. Er hatte sich keinen besonderen Effekt versprochen, doch das Resultat kam bereits während und vor allem nach dem ersten Tagesseminar.

Der Baselbieter Hausarzt Daniel Handschin mit eigener Praxis ist, wie viele Hausärzte, chronisch überlastet. Nach dem ersten Basis-Seminar Besuch bei Meister Ratzel Bander spürte er, dass zusätzliche Energien freigesetzt wurden. „Mit nur zehn Minuten Übung am Tag konnte ich konzentrierter und effizienter arbeiten, meine Belastbarkeit und meine Ausdauer haben sich enorm gesteigert und trotzdem kam ich in eine innere Ruhe. Wie das? „Tief im Inneren eines jeden Menschen steckt unvorstellbares Potenzial.“ Dieses Potenzial wird mit den drei Hsin Tao Bewegungen angezapft, Körper und Seele kommen in Einklang. „Den Kopf ausschalten, die Energie einfach fliessen lassen“, Die Erfolgser-

lebnisse sind vielfältig, reichen von geistigen bis zu körperlichen Resultaten. So z.B. „Jüngst stellte ein beruflich weitgereister Geschäftsmann fest, dass sich seine Jetlag-Probleme verflüchtigt haben. «Eine Aerztin schreibt mir, dass sie stressfreier und erfolgreicher arbeiten kann. Eine weitere Teilnehmerin beruflich sehr gefordert, erklärt dass sie durch HsinTao ihr Burnout in den Griff bekam: „Als mich die Müdigkeit, Lustlosigkeit und die Appetitlosigkeit überfiel und ich die aufsteigende Panik spürte, übte ich täglich, alles beruhigte und entspannte sich, ich bin wieder belastbar“

Mit Patienten, denen die Schulmedizin nicht weiterhalf, macht Daniel Handschin vielversprechende Erfahrungen. Die Bewegungseinheiten bringen uns in einen passiven Modus, er nennt ihn den „Reparaturmodus“. Mit der sitzenden Übung „Beruhigung des Verstandes“, welche auch auf dem Bürostuhl ausgeführt werden kann, gelangen Sie innert kurzer Zeit in den Ruhezustand der die Überanstrengung und die Verantwortungslast verflüchtigt.

Hetze und beruflichen Druck ergeben eine Energielosigkeit. Mit der effizienten zweiten Übung „Belebung des Geistes“ wird Ihr Energiespeicher wieder aufgebaut,

Dr. Handschin ist überzeugt: Die fernöstliche Methode beeinflusse klar den Lebens-

schwung, die Gedächtnisleistung und Ausdauer. Die unmittelbare Wirkung nach dem Üben ist ein angenehmes Entspannungs- und Glücksgefühl.

Die sanften Bewegungen zur Regeneration wärmen den Körper bis in die Tiefe, dies löst Schlacken und Giftstoffe aus den Körperzellen und transportiert sie ab. Durch kreisende Bewegungen wird der Stoffwechsel in Fluss gebracht und führt uns in einen ruhigen, selbstzentrierten Zustand, der Körper stärkt sich aus seinem Innern heraus und Energie fliesst in die lebenswichtigen Organe, erläutert Dr. Handschin.

Neben der Einfachheit der Übungen, welche an jedem beliebigen Ort, z.B. im Büro vor einem intensiven Meeting, an der Tramhaltestelle, während den Haushaltsarbeiten, beim Spaziergang, jeder Zeit vorgenommen werden können, ist kein Besuch eines Trainingszentrums und damit auch keine Mitgliedschaft notwendig. HsinTao ist wie eine Taschenapotheke für unterwegs“, sagt Daniel Handschin, „die man überall dabei hat. „Es ist wirklich Yoga für Faule“, lacht er.

Dr. med. Daniel Handschin wurde 2013 von Meister Ratzel Bander ausgebildet und autorisiert die HsinTao® Lehre nebst 7 weiteren HsinTao® LehrerInnen in Tagesseminaren, weiterzuvermitteln.

«Den Kopf ausschalten, die Energie einfach fliessen lassen.»

Anmeldung für die Tagesseminare:  
Care Events 3  
Fasanenstrasse 16  
CH-4402 Frenkendorf

Telefon: +41 61 556 41 81  
Fax: +41 43 888 42 82  
Mobile: +41 76 436 43 83  
E-Mail: info@hsintao.ch  
Website: www.hsintao.com

