

Vielfalt fördern und messen

Viele Firmen erkennen den positiven Einfluss von Vielfalt und **Inklusion** auf den Erfolg. Es wird aber Zeit für einen strategisch Ansatz.

FRÉDÉRIC ALRAN

Untersuchungen zu Diversität und Inklusion – also zur Vielfalt von individuellen und Gruppenmerkmalen und zum Miteinbezogensein der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz – zeigen, dass es zwar Fortschritte gibt, aber noch ein weiter Weg vor uns liegt. In dem Bericht «Diversity Wins – How Inclusion Matters» stellt McKinsey & Company fest, dass eine zunehmende Divergenz zwischen den Unternehmen besteht, die das Thema als «Nice to Have» betrachten, und denjenigen, die bereits verstehen, dass die Umsetzung von Divergenz- und Inklusions-Initiativen (D&I-Initiativen) messbar positive Auswirkungen hat und ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

Datengetriebene Massnahmen

Laut einer aktuellen Erhebung von Sapio Research, die im Auftrag von Workday unter mehr als 2200 Personalverantwortlichen und Führungskräften aus 14 europäischen Ländern durchgeführt wurde, gibt es grössere Unterschiede darin, wie in den einzelnen Ländern Motivation, Massnahmen und Fortschritte im Bereich Zugehörigkeit und Diversität verstanden werden. Unternehmen in der Schweiz bewegen sich der Studie zufolge in vielen Belangen im Mittelfeld: So geben in der Schweiz mit 74 Prozent etwa gleich viele der Befragten wie durchschnittlich in Europa (76 Prozent) an, dass ihre Führungsteams die Bedeutung von Zugehörigkeit und Diversität verstehen und als wichtig oder äusserst wichtig erachten. Auch was die finanziellen Ressourcen für entsprechende Initiativen betrifft, liegt die Schweiz im mittleren Bereich. 76 Prozent der Unternehmen haben ein dediziertes Budget dafür und



Lieferengpässe: Zur Sicherheit werden mehr Ersatzteile als früher auf Vorrat gehalten, gleichzeitig ist die Auswahl geringer.

43 Prozent planen, dieses im kommenden Jahr zu erhöhen. Dennoch gibt es Verbesserungspotenzial. In der Schweiz sind derzeit 40 Prozent der befragten Unternehmen ohne festes Konzept, während 23 Prozent angeben, künftig planvoller vorgehen zu wollen.

Dabei ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Innovation und Anpassung an das sich verändernde Arbeitsleben und Kundenverhalten heute mehr denn je geschäftskritisch. Und hier zeigt sich einmal mehr der Wert, der für Firmen in der Bereitstellung von Datenauswertungen

liegen kann. Erst diese ermöglichen Vergleiche, machen Erfolge sichtbar und bringen Veränderungen auf den Weg. Die Studie zeigt: In allen untersuchten Ländern gibt es beim Messen von Auswirkungen und Nutzen von Initiativen zu Diversität und Inklusion für ihr Unter-

nehmen deutliches Potenzial. Diese Daten werden nämlich gerade mal von 17 Prozent der Befragten erhoben. Die Schweiz liegt mit lediglich 9 Prozent weit unter dem europäischen Schnitt. Dabei wäre es ratsam, Konzepte konsequent in die Unternehmensstrategie einzubetten und Informationssysteme zu implementieren, die ein effektives Management ermöglichen. Denn ohne datenbasierte Analyse lassen sich Auswirkungen und Wert von Initiativen nur schwer beurteilen. Hinzu kommt: Wer nicht weiss, ob die Bemühungen die richtigen und ob sie stringent ausgerichtet sind, hat es schwerer, künftige Initiativen zu rechtfertigen und zu finanzieren.

Um Zugehörigkeit und Diversität auf die «nächste Stufe» zu heben, bedarf es zweifelsohne eines stärkeren Engagements auf Führungsebene. Langfristige Veränderungen können erreicht werden, indem man für alle eine positive Erfahrung schafft und eine Kultur aufbaut, die Inklusion, Zugehörigkeit und Gleichberechtigung für alle wertschätzt. Die Verbesserung der Qualität und der strategische Einsatz von Daten zur Ausrichtung, Bewertung und Überprüfung von Diversität und Inklusion ist notwendig, um das Engagement und die Investitionen freizusetzen, die wir in den Organisationen brauchen – innerhalb der Führung, in der Personalabteilung, aber auch in der Belegschaft. So sprechen die Studienergebnisse dafür, dass bereichsübergreifende Teams und Verantwortlichkeiten ein wesentliches Erfolgskriterium zur Förderung von D&I darstellen und die Wahrscheinlichkeit für weitere Investitionen erhöhen. Häufig wird es auch so erst möglich, wirklich authentisch und glaubwürdig zu agieren und den Nutzen von D&I-Initiativen transparent zu machen.

Frédéric Alran, Country Manager, Workday, Zürich.