

# **Vorstudie «Korrelation zwischen Wettbewerbs- und Innovationfähigkeit und Implementierung von Diversity&Inclusion-Grundsätzen»**

10. September 2022

## **Gutachten**

der

**Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW)**

**Zentrum für Wettbewerbsrecht und Compliance (ZWC)**

zuhanden

**Verein Swiss Diversity**

mit Unterstützung von

**Fachstelle Gleichstellung**

**des Kantons Zürich**

Neumühlequai 10

8090 Zürich

**BKW**

Viktoriaplatz 2

3013 Bern

**Gutachter:innen**

Patrick L. Krauskopf

Daniela Frau

Christian Müller

**Projektmitarbeitende**

Elena Caioni

Miriam Mende

Lavinia Wittenwiller

# Executive Summary (D)

Die Vorstudie «Diversity & Inclusion als Wettbewerbsvorteil» behandelt den Zusammenhang zwischen Diversity & Inclusion (D&I) und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Ausgehend von einer positivistischen Grundhypothese (Unternehmen mit einer D&I-Strategie sind langfristig erfolgreicher als Unternehmen ohne D&I-Strategie) werden Forschungsfragen abgeleitet, um den Zusammenhang zwischen D&I und Wettbewerbsfähigkeit zu beleuchten.

I. **Bestandsaufnahme von D&I.** D&I wird in unterschiedlicher Weise in Forschung, Politik und Wirtschaft behandelt bzw. implementiert.

- a) **1. Befund «Forschung».** Die Forschung, vor allem in den USA, befasst sich mit allen Diversity-Dimensionen. Im Wesentlichen zeigt sich eine positive ökonomische Wirkung. Allerdings fehlt eine differenzierte empirische Datenbasis für die Schweiz; Die existierende Literatur fokussiert sich hauptsächlich auf die Geschlechterdimension und lässt dabei weitere Diversity-Aspekte ausser Acht.
- b) **2. Befund «Politik».** Bundesverfassung und -gesetze schützen vor Diskriminierungsverbot infolge (Ethnischer) Herkunft, Geschlecht, Alter, Sprache, soziale Stellung, Lebensform, religiöse, weltanschauliche oder politische Überzeugung und körperliche, geistige oder psychische Behinderung. Es besteht indes etwa bei der Gleichstellung von Frauen und Männern noch erheblicher Handlungsbedarf.
- c) **3. Befund «Wirtschaft».** Die Wirtschaft scheint die Diversity-Dimensionen Alter, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, Körperliche und geistige Fähigkeiten, Geschlecht und geschlechtliche Identität sowie ethnische Herkunft und Nationalität zumindest im Ansatz akzeptiert zu haben. In Bezug auf die Altersdiskriminierung etwa glauben Arbeitgebende fälschlicherweise, dass der Wegfall dieser potenziell besser bezahlten Personen die Budgetprobleme des Unternehmens lösen kann.

II. **D&I-Strategie als Wettbewerbsparameter.** D&I kann ökonomisch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

- a) **1. Befund «Volkswirtschaftliche Perspektive».** D&I in Unternehmen schlägt sich in volkswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen positiv nieder. Unternehmen, welche eine zielführende D&I-Strategie besitzen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit für branchenüberdurchschnittliche Renditen auf. Unternehmen mit mindestens einem

weiblichen Vorstandsmitglied erzielen z.B. eine höhere Eigenkapitalrendite und ein höheres Wachstum des Nettogewinns als Unternehmen ohne Frauen im Vorstand.

- b) **2. Befund «Betriebswirtschaftliche Perspektive».** D&I sind ein wichtiger Faktor für die Unternehmensleistung. Die Wahrscheinlichkeit eines höheren Erlöses steigt bei D&I-Strategien um 1/3. Die Wahrscheinlichkeit, dass diversifizierte Unternehmen in Krisensituationen bei der Rentabilität besser abschneiden als ihre Branchenkollegen steigt deutlich.

**III. Forschungsfragen.** Folgende Hypothese ist zu überprüfen: Sind Unternehmen mit einer D&I-Strategie langfristig erfolgreicher als Unternehmen ohne D&I-Strategie? Folgende Befunde zu ausgewählten Forschungsfragen scheinen dies zu bestätigen:

- a) **1. Befund «D&I-Strategie im Unternehmen».** Eine nachhaltige D&I-Strategie ist eng verknüpft mit der Unternehmensstrategie und definiert die strategisch relevanten Diversity-Dimensionen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinauslaufen. Eine D&I-Strategie verbindet das soziale und wirtschaftliche Ziel: Durch eine erhöhte Chancengerechtigkeit profitiert das Unternehmen ökonomisch.
- b) **2. Befund «D&I als Unternehmenserfolg».** Diversität hat direkt und indirekte Wirkungen auf den Unternehmenserfolg bzw. auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung. Dabei müssen die positiven Wirkungen auf den Unternehmenserfolg die Konsequenzen von D&I für die Aufwandsseite entgegengestellt werden.
- c) **3. Befund «Wirkungen von D&I auf den Unternehmenserfolg».** Empirische Studien zeigen, dass D&I einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben *kann*. Einfache Diversitätsindikatoren sind nur wenig geeignet sind, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Damit die Waage zugunsten des Unternehmens ausschlägt, braucht es ein gezieltes D&I-Management (DIM).
- d) **4. Befund «Wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen mit D&I».** Es bestehen Anhaltspunkte für Wirkungen von D&I in beide Richtungen, positiv wie auch negativ. Allerdings sind die negativen Auswirkungen sowohl theoretisch als auch im Alltag vermeidbar.

**IV. Empfehlungen.** Die Vorstudie erlaubt bereits Handlungsempfehlungen zuhanden der Unternehmen (Handlungsempfehlung; a). Dort, wo Forschungslücken bestehen, sind die zu füllen (Forschungsempfehlungen; b).

- a) **1. Empfehlung.** Um eine D&I-Strategie nachhaltig zu verankern, braucht es ein strategisches D&I-Management (DIM). DIM sollte eine interne Mitarbeitenden- und eine externe Kund:innen-Perspektive verfolgen. Die interne Sicht fördert chancengerechte Arbeitsbedingungen bei der Rekrutierung, Selektion, Kompetenz-

und Führungsentwicklung mit evidenzbasierten Zielvorgaben. Bei der externen Sicht nutzt DIM die Kompetenz-Vielfalt der Mitarbeitenden, um die Kund:innenbedürfnisse differenzierter zu verstehen. Dadurch können bedürfnisgerechte Dienstleistungen und Produkte angeboten werden. Daher sollte DIM nicht nur als Personalarbeit betrachtet werden, sondern im Marketing, Vertrieb und im Service verankert werden. Das Unternehmen kann mittelfristig als inklusive Marke auftreten. Die Implementierung eines externen DIM wird allerdings erst empfohlen, wenn erste Meilensteine für eine chancengerechte und inklusive Unternehmenskultur erzielt wurden, um als authentisches Unternehmen zu wirken.

- b) **2. Empfehlung.** Die Forschungslücke (Wie sind D&I-Strategien in Schweizer Unternehmen integriert?) sollte durch eine empirische Untersuchung gefüllt werden. Ausserdem sind die positiven und negativen Wirkungsmechanismen von D&I bei Schweizer Unternehmen nachzuweisen. Schliesslich ist zu untersuchen, welche Diversity-Dimensionen für die Schweiz relevant sind.

**IV. Ausblick.** Swiss Diversity hat ein Interesse, dass die Forschungslücken für die Schweiz gefüllt werden. Swiss Diversity beabsichtigt, das Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht mit weiterführenden empirischen Gutachten zu beauftragen. Voraussichtlich wird der Fokus im Jahre 2023 auf der Diversity-Dimension „Age“ liegen.

## Executive Summary (FR)

L'étude préliminaire "Diversity & Inclusion as a competitive advantage" traite du lien entre la diversité et l'inclusion (D&I) et la compétitivité des entreprises. Partant d'une hypothèse de base positiviste (les entreprises qui possèdent une stratégie de diversité fonctionnent mieux à long terme que les entreprises sans stratégie de diversité), des questions de recherche sont déduites afin d'élucider le lien entre D&I et compétitivité.

I. **Inventaire de la D&I.** La D&I est traitée ou mise en œuvre de différentes manières dans la recherche, la politique et l'économie.

a) **1er constatation "recherche"**. La recherche, surtout aux États-Unis, s'intéresse à toutes les dimensions de la diversité et démontre principalement un effet économique positif. Il manque toutefois des données empiriques pour la Suisse. La littérature existante se concentre principalement sur la dimension de genre, ne tenant pas compte des autres aspects de la diversité.

b) **2ème constatation "politique"**. La Constitution et les lois fédérales protègent contre la discrimination fondée sur l'origine (ethnique), le sexe, l'âge, la langue, la position sociale, le mode de vie, les convictions religieuses, philosophiques ou politiques et le handicap physique, mental ou psychique. Néanmoins, ils existent encore des potentiels d'action, par exemple en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

c) **3ème constatation "économie"**. L'économie semble avoir accepté, au moins partiellement, les dimensions D&I que sont l'âge, l'origine sociale, l'orientation sexuelle, la religion et les convictions, les capacités physiques et mentales, le sexe et l'identité sexuelle ainsi que l'origine ethnique et la nationalité. En ce qui concerne la discrimination liée à l'âge, par exemple, les employeurs pensent à tort que la suppression de ces personnes potentiellement mieux payées puisse résoudre les problèmes budgétaires de l'entreprise.

II. **La stratégie de D&I comme paramètre concurrentiel.** La D&I peut apporter un avantage concurrentiel décisif sur le plan économique.

a) **1ère constatation "perspective économique"**. La D&I dans les entreprises se reflète positivement dans les indicateurs économiques. Les entreprises qui possèdent une stratégie D&I sont plus susceptibles d'obtenir des rendements supérieurs à la Moyenne du secteur. Par exemple, les entreprises qui comptent au moins une femme dans leur conseil d'administration obtiennent un rendement des

fonds propres et une croissance du bénéfice net plus élevés par rapport aux entreprises avec un conseil d'administration tout masculin.

- b) **2ème constatation "perspective de gestion d'entreprise"**. Les D&I sont un facteur important de la performance des entreprises. La probabilité d'un revenu plus élevé augmente d'un tiers avec les stratégies de D&I. La probabilité que les entreprises diversifiées obtiennent de meilleurs résultats en termes de rentabilité que leurs homologues du secteur dans les situations de crise augmentent considérablement.

**III. Questions de recherche.** L'hypothèse suivante doit être vérifiée : Les entreprises qui ont une stratégie de diversité sont-elles plus performantes à long terme que celles qui n'en ont pas ? Les résultats suivants relatifs à certaines questions de recherche semblent le confirmer :

- a) **1er constatation "D&I - stratégie dans l'entreprise"**. La "diversité" dans le contexte d'une "stratégie de diversité" d'entreprise se réfère à l'hétérogénéité des caractéristiques de la personnalité des collaborateurs et déduit des objectifs de l'entreprise des décisions qui sont en rapport avec cette hétérogénéité.
- b) **2ème constatation "D&I comme succès de l'entreprise"**. La diversité a des effets directs et indirects sur le succès de l'entreprise ou sur sa compétitivité. Les effets positifs sur le succès de l'entreprise doivent être mis en parallèle avec les conséquences de la D&I sur les charges.
- c) **3ème constatation "Effets de la D&I sur le succès de l'entreprise"**. Des études empiriques montrent que la diversité peut avoir une influence positive sur le succès de l'entreprise. De simples indicateurs de diversité ne sont que peu appropriés pour augmenter la compétitivité. Pour que la balance penche en faveur de l'entreprise, il faut une gestion ciblée de la diversité et de l'inclusion.
- d) **4e constatation "Succès économique des entreprises avec D&I"**. Il existe des indices d'effets de la D&I dans les deux sens, positifs et négatifs. Toutefois, les effets négatifs sont évitables, tant en théorie qu'au quotidien.

**IV. Recommandations.** L'étude préliminaire permet déjà de formuler des recommandations d'action à l'attention des entreprises (recommandation d'action ; a). Là où il existe des lacunes dans la recherche, celles-ci doivent être comblées (recommandations de recherche).

- a) **1ère recommandation.** Afin d'implémenter une stratégie D&I, il y a besoin d'une gestion stratégique de la diversité (en anglais : DIM). Le DIM devrait suivre une perspective interne pour les employé:es et une perspective externe pour les clients. La perspective interne favorise des conditions de travail adaptées aux chances lors

du recrutement, de la sélection, du développement des compétences et de la direction avec des objectifs basés sur des preuves. Dans la perspective externe, DIM utilise la diversité des compétences des employé :es pour comprendre les besoins des clients de manière plus différenciée. Cela permet d'offrir des services et des produits adaptés au marché cible. Cela est la raison pour laquelle le DIM ne devrait pas être considéré uniquement comme un travail du personnel, mais doit être ancré dans le marketing, la vente et le service. L'entreprise peut apparaître à moyen terme comme une marque inclusive. La mise en œuvre d'un DIM externe n'est toutefois recommandée que lorsque les premiers jalons d'une culture d'entreprise inclusive et adaptée aux chances ont été atteints, afin d'apparaître comme une entreprise authentique.

- b) **2<sup>ème</sup> recommandation.** La lacune en matière de recherche (comment les stratégies D&I sont-elles intégrées dans les entreprises suisses) devrait être comblée par une étude empirique. En outre, les **mécanismes d'action positifs et négatifs** de la D&I dans les entreprises suisses doivent être démontrés. Enfin, il convient d'examiner quelles dimensions de la D&I sont pertinentes pour la Suisse.

**IV Perspectives.** Swiss Diversity a intérêt à ce que les lacunes de la recherche soient comblées pour la Suisse. Swiss Diversity a l'intention de charger le Centre pour le droit de la concurrence et le droit commercial d'effectuer des expertises empiriques plus approfondies. En 2023, l'accent sera probablement mis sur la dimension de diversité "Age".

# Executive Summary (IT)

Lo studio preliminare “Diversity & Inclusion as a Competitive Advantage” si occupa della connessione tra Diversity & Inclusion (D&I) e competitività delle aziende. Partendo da un’ipotesi di base positivista (le aziende con una strategia di diversità hanno più successo a lungo termine rispetto a quelle senza strategia di diversità), sono state formulate domande di ricerca per far luce sulla relazione tra D&I e competitività.

**I. Inventario di D&I.** La D&I viene affrontata o attuata in modi diversi nella ricerca, nella politica e nelle imprese.

- a) **1. Risultati “Ricerca”.** La ricerca, soprattutto negli Stati Uniti, si occupa di tutte le dimensioni della diversità. In sostanza, c’è un impatto economico positivo. Tuttavia, mancano dati empirici per la Svizzera. La letteratura esistente si concentra principalmente sulla dimensione di genere, ignorando altri aspetti della diversità.
- b) **2. Costatazione “Politica”.** La Costituzione federale e le leggi proteggono dalla discriminazione sulla base dell’origine (etnica), del sesso, dell’età, della lingua, dello status sociale, del modo di vivere, delle convinzioni religiose, ideologiche o politiche e delle disabilità fisiche, mentali o psichiche. Tuttavia, c’è ancora un notevole bisogno di azione, ad esempio nel settore della parità di genere.
- c) **3. Risultato “Affari”.** La comunità imprenditoriale sembra aver accettato, almeno in parte, le dimensioni D&I di età, origine sociale, orientamento sessuale, religione e convinzioni personali, abilità fisiche e mentali, genere e identità di genere, nonché origine etnica e nazionalità. Per quanto riguarda la discriminazione per età per esempio, i datori di lavoro credono erroneamente che l’eliminazione di queste persone potenzialmente meglio retribuite possa risolvere i problemi di bilancio dell’azienda.

**II. La strategia D&I come parametro competitivo.** La D&I può fornire un vantaggio competitivo decisivo in termini economici.

- a) **1. Risultati “Prospettiva economica”.** La D&I nelle aziende si riflette positivamente sugli indicatori economici. Probabilità di un rendimento superiore alla media del settore. Le società con almeno un membro femminile del consiglio di amministrazione, ad esempio, ottengono un rendimento del capitale proprio e una crescita degli utili netti più elevati rispetto alle società senza donne nel consiglio di amministrazione.
- b) **2. Risultato “prospettiva di gestione aziendale”.** La D&I è un’importante determinante della performance aziendale. La probabilità di ottenere utili più



elevati aumenta di 1/3 con le strategie di D&I. La probabilità che le aziende diversificate superino i loro colleghi di settore in termini di redditività durante le situazioni di crisi aumenta in modo significativo.

**III. Domande di ricerca.** È necessario verificare la seguente ipotesi: Le aziende con una strategia di diversità hanno più successo nel lungo periodo rispetto a quelle senza strategia di diversità? I seguenti risultati relativi alle domande di ricerca selezionate sembrano confermarlo:

- a) **1. Trovare “D&I – strategia in azienda”.** La “diversità” nel contesto di una “strategia della diversità” aziendale si riferisce all’eterogeneità dei tratti di personalità dei dipendenti e fa derivare le decisioni relative a questa eterogeneità dagli obiettivi aziendali.
- b) **2. Risultato “D&I come successo aziendale”.** La diversità ha effetti diretti e indiretti sul successo aziendale e sulla competitività di un’impresa. Gli effetti positivi sul successo aziendale devono essere contrapposti alle conseguenze di D&I sul fronte delle spese.
- c) **3. Risultato “Effetti di D&I sul successo aziendale”.** Gli studi empirici dimostrano che la diversità può avere un impatto positivo sul successo aziendale. I semplici indicatori di diversità non sono molto adatti ad aumentare la competitività. Per far pendere la bilancia a favore dell’azienda, è necessario un D&I Management mirato.
- d) **4. Risultato “Successo economico delle aziende con D&I”.** Ci sono indicazioni degli effetti di D&I in entrambe le direzioni, positiva e negativa. Tuttavia, gli effetti negativi sono evitabili sia a livello teorico che nella vita quotidiana.

**IV. Raccomandazioni.** Lo studio preliminare consente già di formulare raccomandazioni di intervento all’attenzione delle aziende (raccomandazione di intervento; a). Laddove esistono lacune nella ricerca, queste dovrebbero essere colmate (raccomandazioni di ricerca).

- a) **1. Raccomandazione.** Per implementare una strategia di D&I, è necessaria una gestione strategica della diversità (in inglese: DIM). Il DIM dovrebbe perseguire una prospettiva interna dei dipendenti e una prospettiva esterna dei clienti. La prospettiva interna promuove le condizioni di lavoro di pari opportunità nel reclutamento, nella selezione, nello sviluppo delle competenze e del leadership con obiettivi basati su dati concreti. Nella prospettiva esterna, DIM utilizza la diversità di competenze dei dipendenti per comprendere le esigenze dei clienti in modo più differenziato. Ciò consente di fornire servizi e prodotti basati sulle esigenze. Pertanto, il DIM non deve essere considerato solo come un lavoro sulle risorse umane, ma deve essere

ancorato al marketing, alle vendite e al servizio. L'azienda può apparire come un marchio inclusivo nel medio termine. Tuttavia, l'implementazione di un DIM esterno è raccomandata solo dopo che sono stati raggiunti i primi traguardi per una cultura aziendale inclusiva e delle pari opportunità, al fine di apparire come un'azienda autentica.

- b) **2. Raccomandazione.** La lacuna della ricerca (Come sono integrate le strategie di D&I nelle aziende svizzere) dovrebbe essere colmata da uno studio empirico. Inoltre, è necessario dimostrare i meccanismi di impatto positivo e negativo di D&I nelle aziende svizzere. Infine, si dovrebbe indagare su quali dimensioni di D&I siano rilevanti per la Svizzera.

**IV Previsione:** Swiss Diversity ha interesse a garantire che vengano colmate le lacune della ricerca per la Svizzera. Swiss Diversity intende incaricare il Centro per il diritto della concorrenza e del commercio di condurre ulteriori ricerche empiriche. Si prevede che nel 2023 l'attenzione si concentrerà sulla dimensione della diversità "Age".

# I. Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY (D) .....	I
EXECUTIVE SUMMARY (FR).....	IV
EXECUTIVE SUMMARY (IT) .....	VII
<b>I. INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>X</b>
<b>II. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
<b>III. MATERIALIENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XVII</b>
<b>IV. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XX</b>
<b>1. TEIL: GUTACHTERLICHER AUFTRAG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEIL: BEGRIFFE UND WETTBEWERB .....</b>	<b>3</b>
I. BEGRIFFE.....	3
1. <i>Diversity</i> .....	3
2. <i>Humankapital und Employer Branding</i> .....	4
3. <i>Inclusion</i> .....	6
II. WETTBEWERB .....	7
<b>3. TEIL: D&amp;I ALS WETTBEWERBSPARAMETER.....</b>	<b>9</b>
I. BESTANDSAUFNAHME.....	9
1. <i>Bestandsaufnahme in der Forschung</i> .....	9
2. <i>Bestandsaufnahme in der Politik</i> .....	14
III. <i>Bestandsaufnahme in der Wirtschaft</i> .....	17
II. D&I: WETTBEWERBS- UND INNOVATIONSFÄHIGKEIT .....	21
<b>4. TEIL: HYPOTHESEN UND FORSCHUNGSFRAGEN.....</b>	<b>24</b>
I. METHODISCHES VORGEHEN .....	24
II. FORSCHUNGSFRAGEN .....	24
<b>5. TEIL: EMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>29</b>
I. ERSTE EMPFEHLUNG: KEINE D&I-STRATEGIE OHNE DIM .....	29
II. ZWEITE EMPFEHLUNG: BEDARF NACH EMPIRISCHEN DATEN .....	30

## II. Literaturverzeichnis

- AMSTUTZ, N., & MÜLLER, C. (2013). Diversity Management., in: T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, S. 359-380.
- BELLMANN, L. (2010). Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, in: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Lose, Joachim/Macco, Katrin (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2010: Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen, Heidelberg, S. 83-90.
- BREWER, M.B. (1996). Managing diversity: Can we reap the benefits without paying the costs, in: Jackson, S. E./Ruderman, R. N. (Hrsg.): Diversity in workteams: Paradigms for changing workplace. Washington/DC.
- BRIMHALL, K.C., et al. (2014). The Mediating Role of Inclusion: A Longitudinal Study of the Effects of Leader–Member Exchange and Diversity Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave among Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*, vol. 40, S. 79–88., 10.1016/j.childyouth.2014.03.003.
- BRODBECK, F.C. (2001). Communication and performance in software development projects, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10. Jg (2001), S. 73–94.
- CARPENTER, M.A., & FREDRICKSON, J.W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), S. 533–546.
- CARROLL, G.R., & HARRISON, J.R. (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation, in: *Administrative Science Quarterly*, 43. Jg (1998), S. 637–667.
- CAPUANO, A. (2016). Giving Meaning to 'Social Origin' in International Labour Organization ('ILO') Conventions, the Fair Work Act 2009 (Cth) and the Australian Human Rights Commission Act 1986 (Cth): 'Class' Discrimination and its Relevance to the Australian Context. <http://classic.austlii.edu.au/au/journals/UNSWLawJl/2016/3.html>.
- CHATMAN, J.A., & FLYNN, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams, in: *Academy of Management Journal*, 44. Jg (2001), S. 956–974.
- CHAVEZ, C.I., & WEISINGER, J.Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47, S. 331–350.

- CIESINGER, K.-G., & WEILING, C. (2008). Effektivität und Effizienz von Diversity: Potenziale und Wirkungen von Instrumenten des Managements von Vielfalt an Unternehmen und Verwaltungen. Tönning et al.: Der Andere Verlag.
- CORWIN D.E. (1933). Reviewed Works: The Theory of Monopolistic Competition by Edward Chamberlain; The Economics of Imperfect Competition by Joan Robinson, in: The American Economic Review. Band 23, Nr. 4, S. 683–685.
- FRANKEN, S. (2015). Personal: Diversity Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>.
- FRANKEN, S. (2019). Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen (4. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25270-0>.
- FROHNEN, A. (2005). Diversity in Action, Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford, Bielefeld.
- GAERTNER, S.L., & DOVIDIO, J.F. (2000). Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- GARDENSWARTZ, L., & ROWE, A. (2003). Diverse Teams at Work: Capitalizing the Power of Diversity (2. Auflage). Society for Human Resource Management.
- GEBERT, D. (2004). Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität? Die Betriebswirtschaft, 64(4), S. 412–430.
- GENKOVA, P. (2019). Interkulturelle Wirtschaftspsychologie. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58447-7>.
- GHUMMAN, S. ET AL. (2013). Religious Discrimination in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-013-9290-0>.
- GORDON, P.A. (2017). Age Diversity in the Workplace. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54993-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54993-4_2).
- GUIDO SCHILLING AG (2022). Schilling Report 2022. Transparenz an der Spitze. <https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2022/>.
- GUTTING, D. (2015). Diversity Management als Führungsaufgabe: Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09092-0>.
- HAMBRICK, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(3), S. 334–343.

- HOFHUIS, J. ET AL. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), S. 964-989.
- HUBSCHMID-VIERHEILIG, E., & THOM, N. (2018). Evidenzbasiertes Employer Branding: Studie zu den Erwartungen der Generation Y. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 87(3), S. 164-173. <https://www.proquest.com/docview/2560118484>.
- JACKSON, S.E. ET AL. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), S. 675–689.
- JANS, M. (2004). Empirische Effekte organisationaler Diversität in Organisationen – Ergebnisse und Erkenntnisse einer Metaanalyse. *Essener Beiträge zur Personalforschung*.
- KALEV, A. ET AL. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies, in: *American Sociological Review*, 71. Jg., Heft 4: S. 589-617.
- KINGSTON (2015). Discrimination in the labour market: nationality, ethnicity and the recession. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0950017014563104>.
- KOCHAN, T. ET AL. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network, in: *Human Resource Management*, 42. Jg., Heft 1: S. 3-21.
- KRELL, G. (2009). Gender Marketing: Ideologiekritische Diskursanalyse einer Kuppelproduktion, in: Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hrsg.): *Diskurs und Ökonomie*, S. 203-224.
- KRINGS, F. ET AL. (2014). Selective incivility: Immigrant groups experience subtle workplace discrimination at different rates. *Cultural Diversity And Ethnic Minority Psychology*, 20(4), S. 491-498.
- KRISOR, S.M., & KÖSTER, G.M. (2016). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*, S. 89-104. Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_68).
- KULKARNI, M. (2015). Language based diversity and fault-lines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), S. 128-146.
- KUNZE, F. (2018). Altersdiversität in Teams und Unternehmen – Fluch oder Segen? *Personalquarterly*, 18(04), S. 9-13.

- LEUTENEGER OBERHOLZER, S. (2006). Postulat 06.3035 – Zertifizierung gleichstellungsfreundlicher Unternehmen. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20063035>.
- MANKIW, N.G., & TAYLOR, M.P (2012). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Aus dem amerikanischen Englisch übertragen von Adolf Wagner und Marco Herrmann (5. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- MCKINSEY. (2015). Diversity Matters, in: V. Hunt, D. Layton, & S. Prince (Eds.), McKinsey (S. 1–17) <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>.
- MEYER-FERREIRA, P. (2015). Human Capital strategisch einsetzen: Neue Wege zum Unternehmenserfolg (2. Auflage). Luchterhand Verlag.
- MITTNER, D., & LIEBIG B. (2021). Innovation durch Inklusion. Diversität als Innovationsfaktor: ein Toolkit. PersonalSchweiz, S. 56-57.
- MANKIW N.G., & TAYLOR M.P (2012). Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Aus dem amerikanischen Englisch übertragen von Adolf Wagner und Marco Herrmann (5. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- NKOMO, S.M. ET AL. (2019). Diversity at a critical juncture: new theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), S. 498-517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>.
- NORTHCRAFT, G.B. ET AL. (1996). Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Hrsg.), *Diversity in workteams. Research paradigms for a changing workplace*, S. 69–95. American Psychological Association.
- ORTLIEB, R., & SIEBEN, B. (2008). Diversity strategies focused on employees with a migration background. An empirical investigation based on resource dependence theory, in: *Management Revue*, 19. Jg., Heft 1 & 2: S. 70-93.
- KAMPMANN, R., & WALTER, J. (2010). *Mikroökonomie - Markt, Wirtschaftsordnung, Wettbewerb*. Oldenbourg Verlag, München.
- RICHARD, O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view, in: *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Heft 2: S. 164-177.

- RICHARD, O.C., & MILLER, C.D. (2013). Considering Diversity as a Source of Competitive Advantage in Organizations Q. M. Roberson, ed. Oxford Handbooks Online. Available at: <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0014>.
- ROBERGE, M., & VAN DICK, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?, in: *Human Resource Management Journal*, 20. Jg., Heft 4: S. 295-308.
- ROBERSON, L. (2003). Chances and risks of diversity. Experiences in the U.S., in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.): *Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld*, Münster u.a.: S. 238-254.
- ROBERSON, Q.M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), S. 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.
- SACCO, J.M., & SCHMITT, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), S. 203–231.
- SCHMIDT, I., & HAUCAP, J. (2013). *Wettbewerbspolitik und Kartellrecht Eine interdisziplinäre Einführung* (10. Auflage). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- SCHUMANN, J. ET AL. (2007). *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie* (8. Auflage). Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York
- SHEREMATA, W.A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure, in: *Academy of Management Review*, 25. Jg (2000), S. 398–408.
- SHORE, L.M. ET AL. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?, in: *Human Resource Management Re-view*, 19. Jg., Heft 2, S. 117-133.
- STEINBACHER, S. (2016). Diversity Kompetenz in der betrieblichen Gesundheitsförderung, in: Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*, S. 545-556. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0>.
- STRAUBHAAR, T. (2015). Diversity Kompetenz und Wirtschaftlichkeit, in: Genkova, P., Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder*, S. 1-9. Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7\\_18-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08003-7_18-1).
- KHAN, K.T., & SHAISTA, J. (2019). Investigating the Impact of Workplace Diversity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Inclusion. *Journal of*



Management and Research, 6(2), S.18-50.  
<https://doi.org/10.29145/jmr/62/060202>.

- ROOSEVELT, T.R. JR. (1991). *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York.
- WATRINET, C. (2010). Der Diversity Culture Index: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings, in: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Lose, Joachim/Macco, Katrin (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2010: Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen*, S. 91-100.
- WIDMER, C. (2022). 22.3460 Postulat. Sprachliche Gleichstellung aller Geschlechter. Genderstern in der Bundesverwaltung erlauben. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20223460>.
- WILLIAMS, A.M. (2007). Listen to me, learn with me: International Migration and knowledge transfer, in: *British Journal of Industrial Relations*, 45. Jg., Heft 2: S. 361-382.
- WITTENWILLER, L. (2022). Nutzen von Diversity-Labels in der Schweiz aus der Unternehmensperspektive. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law.
- YADAV, S., & LENKA, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), S. 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>.

### III. Materialienverzeichnis

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021). Richtlinien der Europäischen Union. <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/richtlinien-der-eu/richtlinien-der-eu-node.html>.

ARSLAN, S. (2022). 22.3096 Motion. Geschlechtergerechte Aussenpolitik. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20223096>.

Bundesamt für Statistik (2021). Medienmitteilung: Analyse der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/15864652>.

Charta der Vielfalt (2022). Soziale Herkunft. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuerarbeitgebende/vielfaltsdimensionen/soziale-herkunft/>.

Charta der Vielfalt (o. D.). Die Diversity Dimensionen. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>.

Credit Suisse (2012). Press Release. <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG (2008). Bericht über Zertifizierung gleichstellungsfreundlicher Unternehmen. <https://edudoc.ch/record/30393>.

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG (2021). Gleichstellungsstrategie 2030. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/recht/gleichstellungsstrategie2030.html>.

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement (2020). Geschlechterraichtwerte und Transparenzregeln für Rohstoffsektor treten Anfang 2021 in Kraft. <https://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/aktuell/mm.msg-id-80358.html>.

Eidgenössische Kommission gegen Rassismus EKR (2020). Strafnorm gegen Diskriminierung und Aufruf zu Hass. <https://www.ekr.admin.ch/rechtsgrundlagen/d154.html>.

Europäische Kommission (2005). Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Luxemburg, <http://ec.europa.eu/social> (1.3.2011).

Europäische Kommission (2009). Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren, Luxemburg, <http://ec.europa.eu/social> (1.3.2011).

- Europäische Union (2000). Charta der Grundrechte der Europäischen Union. [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_de.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf).
- EY (2022). Diversity and inclusiveness means growth. [https://www.ey.com/en\\_gl/diversity-inclusiveness/diversity-and-inclusiveness-means-growth](https://www.ey.com/en_gl/diversity-inclusiveness/diversity-and-inclusiveness-means-growth).
- Fédération Genevoise des Associations LGBT (2017). Travailler la diversité. [https://diversite-au-travail.ch/wp-content/uploads/2015/10/Fede\\_guide\\_BP\\_OK\\_web.pdf](https://diversite-au-travail.ch/wp-content/uploads/2015/10/Fede_guide_BP_OK_web.pdf).
- FORBES (o.D.). Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. [https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf).
- GALLUP (2022). DEI initiatives shouldn't be about perfection. They should be about progress. <https://www.gallup.com/workplace/215939/diversity-inclusion.aspx>.
- GLASSDOOR (2020). Diversity & Inclusion Workplace Survey. <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity-inclusion-workplace-survey/>.
- GYSIN, G. (2022). 22.3714 Postulat. Förderung der rechtlichen und tatsächlichen Geschlechtergleichstellung: Es ist wichtig, die Konzepte der Gleichstellung von und der Diskriminierung aufgrund von biologischem und sozialem Geschlecht zu aktualisieren und zu klären. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20223714>.
- Harvard (2013). How Diversity Can Drive Innovation. <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.
- Harvard Business Review (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>.
- JONES, G. ET AL. (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIS-04-2020-0042/full/pdf>.
- Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats (2022). 22.3373 Motion. Anerkennung der Gebärdensprache durch ein Gebärdensprachengesetz. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20223373>.
- McKinsey (2018a). Delivering through Diversity. In V. Hunt, S. Prince, S. Dixon-Fyle, & L. Yee (Eds.), McKinsey, S. 1–39. <https://www.mckinsey.com/business->

functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity.

McKinsey (2018b). Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg, McKinsey & Company. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).  
<https://www.mckinsey.com/de/news/presse/neue-studie-belegt-zusammenhang-zwischen-diversitat-und-geschäftserfolg>.

McKinsey (2020). Diversity Wins, McKinsey, S. 1–52.  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>.

RKW Berlin-Brandenburg (2010). Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, Berlin. [www.rkw-bb.de](http://www.rkw-bb.de).

Schweizerischer Bundesrat (2006). Bericht über die Evaluation der Wirksamkeit des Gleichstellungsgesetzes in Erfüllung der Motion Vreni Hubmann 02.34142, die 71 der Nationalrat am 21. Juni 2002 als Postulat überwiesen hat. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2006/341/de>.

Schweizerischer Bundesrat (2021). Gleichstellungsstrategie 2030. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/recht/gleichstellungsstrategie2030.html>.

SUTER, G. (2021). 21.4604 Motion. Monitoringstelle zur Umsetzung der UNO-Behindertenrechtskonvention schaffen. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20214604>.

## IV. Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BehiG	Behindertengleichstellungsgesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
D&I	Diversity & Inclusion
EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
et al.	et alia
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
GIG	Gleichstellungsgesetz
HC / HCM	Human Capital / Human Capital Management
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgebende:r
LGBTQI+	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, Intersex; das Plus (+) steht als Platzhalter für weitere Geschlechtsidentitäten
o. D.	ohne Datum
resp.	respektive
S.	Seite
u.a.	unter anderem
UNO	United Nations Organisation
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# 1. Teil: Gutachterlicher Auftrag

1. **Auftraggeber.** Der Auftraggeber der Studie ist der gemeinnützige Verein «Swiss Diversity», Wiesenstrasse 17, 8008 Zürich (vertreten durch: Simone Müller). Der Verein setzt sich dafür ein, dass Diversität und Inklusion in der Schweiz mehr Raum erhalten.
2. **Beauftragte.** Beauftragt wurde die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Gertrudstrasse 15, 8401 Winterthur (vertreten durch: Prof. Dr. Jens Lehne und Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf). Patrick Krauskopf (ZHAW), Daniela Frau (SML Diversity Management Beauftragte und Dozentin + Leiterin Forschung Diversity & Inclusion am Institute for Organizational Viability an der ZHAW) sowie PD Christian Müller (Jacobs University Bremen) sind die hauptverantwortlichen Gutachter bzw. Gutachterin dieser Vorstudie. Unterstützt wurden die Beauftragten von Miriam Mende (Swiss Diversity), Elena Caioni (AGON PARTNERS Public Affairs AG) sowie Lavinia Wittenwiller (ZHAW).
3. **Auftrag.** Es ist eine Vorstudie zur «Korrelation zwischen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und Implementierung von Diversity & Inclusion-Grundsätzen» zu erstellen. Die Vorstudie untersucht folgende Hypothese (a) und daraus abgeleitete Forschungsfragen (b).
  - a) **Hypothese.** Unternehmen, die eine fundierte D&I-Strategie implementieren, sind resilienter und langfristig erfolgreicher als Unternehmen, die eine solche Strategie nicht verfolgen.
  - b) **Forschungsfragen** (nachstehend: 4. Teil). Anhand folgender Forschungsfragen wird die Hypothese überprüft. Die Vorstudie verwertet dabei die vorhandene Literatur sowie bestehende Studien.
    - *Forschungsfrage 1:* Was bedeutet «Diversity» im Kontext einer «D&I-Strategie» eines Unternehmens?
    - *Forschungsfrage 2:* Wie wird die Wirkung von «Diversity» auf den Unternehmenserfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz) beschrieben?
    - *Forschungsfrage 3:* Welche Wirkungen von «Diversity» auf den Unternehmenserfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz) werden nachgewiesen?
    - *Forschungsfrage 4:* Welche theoretischen und empirischen Ergebnisse sprechen für, welche gegen die Hypothese?
  - c) **Empfehlungen** (nachstehend: 5. Teil). Soweit sich die Forschungsfragen schlüssig beantworten lassen, so können entsprechende Empfehlung ausgesprochen werden.

Soweit sich die Forschungsfragen nicht befriedigend beantworten lassen, so werden die Forschungslücken herausgestrichen und entsprechende Empfehlungen für weitere Untersuchungen mit angepasster Methodik vorgeschlagen.

4. **Unterstützende Organisationen.** Unterstützt wird die ZHAW durch folgende Organisationen:

- a) Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich, Neumühlequai 10, 8090 Zürich (vertreten durch: Helena Trachsel);
- b) BKW AG, Viktoriaplatz 2, 3013 Bern (vertreten durch: Sonja Michel).

5. **Methodologisches Vorgehen.** Die vorliegende Studie definiert zunächst die wichtigsten Fachbegriffe, welche im D&I-Kontext genutzt werden (Diversity, Humankapital und Employer Branding, Inclusion), und betrachtet ebenso die traditionell gängigen Wettbewerbsparameter (2. Teil). Basierend auf diesen Grundlagen wird danach zuerst anhand einer Bestandesanalyse die Nutzung von D&I-Strategien in Forschung, Politik und Wirtschaft analysiert, um schliesslich zusammenfassend aufzuzeigen, dass D&I die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit steigert (3. Teil). Gestützt auf diese Erkenntnisse werden die Forschungsfragen aufgegleist und beantwortet (4. Teil). Abschliessend werden in Anbetracht der gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen aus wettbewerbswirtschaftlicher Perspektive sowie aus Sicht des D&I-Managements offeriert (5. Teil).

## 2. Teil: Begriffe und Wettbewerb

### I. Begriffe

#### 1. Diversity

6. **Inhalt.** Das englischsprachige Wort Diversity kann mit Vielfalt, Heterogenität oder Diversität übersetzt werden. Während das Grundkonzept im Wesentlichen unbestritten ist (a), variieren die Interpretationen über den Begriff 'Diversity' (b).

a) **Grundkonzept.** Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird Diversity als Fachbegriff im Rahmen eines Managementkonzeptes verwendet, welches die «Heterogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und zum Vorteil des Unternehmens und der Beschäftigten(gruppen) systematisch nutzt» (Ciesinger und Weiling, 2008, S. 8). Das Diversity-Konzept verlangt somit, dass die Einzigartigkeit jeder Person als Chance und nicht als potenzielles Problem am Arbeitsplatz wahrgenommen wird.

b) **Interpretationen.** Es existieren weltweit verschiedene Interpretationen, welche auf jeweils verschiedene Faktoren des Konzepts eingehen (Yadav und Lenka, 2020, S. 903). Es stehen folglich Unternehmen eine Auswahl an Diversity-Modellen zur Verfügung, welche im Rahmen ihres HR-Managementkonzepts angewendet werden können. Das für die Betriebswirtschaft wohl bedeutendste Modell ist das «Four Layers of Diversity» - Modell von Gardenswartz und Rowe (2003) gemäss Abb. 1, welches folgende Dimensionen beleuchtet (Gutting, 2015, S. 3 f.):

- Individuelle Persönlichkeit des Menschen;
- Interne Dimension (nicht veränderbare Faktoren, wie z. B. Geschlecht, geschlechtliche Identität, Alter, sexuelle Orientierung, etc.);
- Externe Dimension (relativ stabile, aber veränderbare Faktoren wie z. B. Ausbildung, Wohnort, Berufserfahrung, etc.);
- Organisationale Dimension (werden durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation bestimmt; wie z. B. Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte/-feld, Arbeitsort, etc.).

7. **Bedeutung in der Wirtschaft.** Die «Four Layers of Diversity» - Modell ermöglicht es der Unternehmensleitung festzustellen, wie sich Diversity in ihrer Organisation zusammensetzt. Auf dieser Basis können gezielt Strategien zur Integration und Förderung von Diversity am Arbeitsplatz entworfen werden. Ohne sorgfältiges Diversity-Management



kann Vielfalt nämlich zu einem zweiseitigen Schwert werden, welches nebst Vorteilen wie Wissensaustausch auch ein Potenzial für Konflikte, Missverständnisse und Diskriminierung birgt (Hofhuis et al., 2012, S.2; Kulkarni, 2015, S.129).

Abbildung 1: Four Layers of Diversity, <https://www.charta-der-vielfalt.de>



## 2. Humankapital und Employer Branding

8. **Inhalt.** *Humankapital* bezeichnet die Kapazität (das Wissen, die Erfahrungen und Fähigkeiten) einzelner Personen, welche diese als Mitarbeitende einer Organisation zur Verfügung stellen können. Unter *Employer Branding* versteht man die Bemühungen eines Unternehmens, attraktive (wettbewerbsfähige) «Angebote» wie Karrieremöglichkeiten, Anstellungssicherheit und eine einladende Unternehmenskultur anzubieten, um sich im Personalwettbewerb von der Konkurrenz abzuheben (Meyer-Ferreira, 2015, S. 81).

9. **Bedeutung in der Wirtschaft.** Die Bildung und Rekrutierung von Humankapital ist für Unternehmen essenziell, da für jede bestimmte Aufgabe zugehöriges Humankapital – ein:e qualifizierte:r Mitarbeiter:in – benötigt wird. Je komplexer eine Tätigkeit, desto spezifischere Qualifikationen (etwa ein besonderer Masterstudiengang) werden benötigt. Jedoch ist Humankapital gerade für solch spezielle Anforderungen rar; die Unternehmen stehen daher im ständigen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende.

- a) **Wettbewerb um talentierte Mitarbeitende.** Um sich gegenüber der Konkurrenz einen nachhaltigen Vorteil im Personalwettbewerb zu verschaffen, benötigt ein Unternehmen eine zielführende Human Capital Marketingstrategie (kurz HC-Marketingstrategie). Diese soll dafür sorgen, dass benötigtes Talent «zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis einsatzbereit zur Verfügung» steht (Meyer-Ferreira, 2015, S. 81). Der Leitgedanke ist, dass das Unternehmen wie ein Produkt im Austausch für Humankapital verkauft wird. Dieser Ansatz geht mit einem zunehmend strategischen Verständnis für Personalmarketing einher, wobei traditionelle Marketingmethoden für den Gewinn qualifizierten Personals eingesetzt werden.
- b) **Wirkung.** Die durch das Employer Branding geschaffene Arbeitgebermarke soll nicht nur nach aussen auf potenzielle Mitarbeitende, sondern auch nach innen auf die bereits beschäftigten Angestellten wirken und so sowohl eine Bindung zwischen Arbeiter:in und Unternehmen herstellen als auch eine Unternehmensidentität schaffen (Hubschmid-Vierheilig & Thom, 2018, S. 165).
- **Einsatz von D&I-Strategien.** Diversity kommt im Employer Branding zum Einsatz. Gegen aussen kann ein Unternehmen neue Mitarbeitende anziehen, indem es sich durch seinen Arbeitsmarktauftritt zu D&I-Werten bekennt (Wittenwiller, 2022, S. 57). Die innere Wirkung eines D&I-Bekenntnisses bezieht sich auf die Wertevermittlung innerhalb der Firma, beispielsweise durch Schulungen oder einen D&I-konformen Verhaltenskodex. Durch unternehmensinterne Vermittlung dieser Werte soll eine «emotionalen Bindung» zwischen den bestehenden Mitarbeitenden und der Organisation hergestellt und so der Fortbestand sowie der Erfolg des Unternehmens garantiert werden (Wittenwiller, 2022, S. 57).
- Zur Illustration:* Eine Organisation kann etwa auf ihrer Website oder Stelleninseraten offen nach vielfältigen Personen suchen und erklären, wie sie diese potenziellen Mitarbeitenden zu unterstützen plant.
- **Teil-Erfolg.** D&I-Versprechen reichen indes allein nicht zur emotionalen Bindung von Mitarbeitenden. Vielmehr müssen effektive Massnahmen zur Umsetzung dieser Bekenntnisse eingeführt werden, um qualifiziertes Personal (Humankapital) längerfristig an das Unternehmen binden zu können. Eine Inklusionsstrategie ist für den Unternehmenserfolg daher unabdingbar.

### 3. Inclusion

10. **Inhalt.** Das englischsprachige Wort «Inclusion» bedeutet Inklusion, Aufnahme, Einbeziehung oder Zugehörigkeit und bezeichnet die Ermöglichung der Teilhabe verschiedener Personen am Arbeitsleben. Die Arbeitswelt wird dabei so gestaltet, dass alle Mitarbeitenden eine faire Chance haben, sich einzubringen.

*Zur Illustration:* Inklusionsbemühungen können darin bestehen, eine Arbeitsstätte rollstuhlgerecht zu gestalten oder bei der Unternehmenskommunikation eine Sprache zu nutzen, die jede Person versteht (z.B. Englisch oder alltagsgerechtes, nicht zu hochstehendes Deutsch).

11. **Bedeutung in der Wirtschaft.** Wenn Inklusion zielgerichtet und wirksam im Unternehmen umgesetzt wird, trägt dies zum unternehmerischen Erfolg bei. Nur wenn sich die vielfältigen Mitarbeitenden untereinander verstehen und respektieren, können sich die positiven Effekte von D&I – wie etwa Wissensaustausch, Wettbewerbsvorteile, und Resilienz – in der Organisation materialisieren.

a) **Umsetzung.** Inklusion agiert als Vermittlungsvariable zwischen einer theoretischen D&I-Strategie, wie sie in der Unternehmensführung aufgesetzt wird, und der praktischen D&I-Erfahrung der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag.

- Die Integration einer Inklusionsstrategie ist zunächst beim Design eines D&I-Management Konzepts unabdingbar. Die Förderung einer D&I-Kultur hat im Unterschied zu blossen D&I-Schulungen einen längerfristigen positiven Effekt auf eine Organisation (Chavez und Weisinger, 2008, S. 335). Das Anstellen vielfältiger Personen allein führt aber noch nicht zum Unternehmenserfolg; vielmehr sind positive Erfahrungen, welche Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen am Arbeitsplatz sammeln, für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend (McKinsey, 2020, S. 5).

*Zur Illustration:* Positive Erfahrungen resultieren aus Chancengleichheit, Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Lebensstilen sowie Förderung des Organisationszugehörigkeitsgefühls (McKinsey, 2020, S. 6).

- Damit diverse Mitarbeitende ihr volles Potenzial ausleben können, muss ihnen vom Unternehmen vermittelt werden, dass ihre Einzigartigkeit dem Team einen Mehrwert bietet. Sie müssen sich darin bestätigt fühlen, dass sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Ansichten nicht ausgegrenzt werden, sondern dass ihre Besonderheiten eine Stärke sind.

- b) **Wirkung.** Der betriebswirtschaftliche Erfolg einer Inklusion lässt sich namentlich auf zwei Arten messen:
- **Finanzieller Erfolg.** Organisationen, in welchen Mitarbeitende positive Inklusions-Erfahrungen im Arbeitsalltag erleben, haben ein höheres Potenzial für finanziellen Erfolg als Organisationen, in welchen D&I zwar propagiert wird, aber durch fehlende Inklusionstaktiken nicht erlebbar gemacht wurde.
  - **Erfolg bei der Personalentwicklung.** Wenn D&I wirksam vorgelebt wird, hat dies sowohl einen positiven Effekt auf das Arbeitsklima als auch eine Reduktion des Kündigungspotenzials (bzw. eine implizite Erhöhung der Organisationsloyalität) zur Folge (Brimhall, Lizano und Barak, 2014, S. 85).

## II. Wettbewerb

12. **Vollständige Konkurrenz.** Im traditionellen Wettbewerbsmodell stehen sich mehrere Unternehmen im Wettbewerb gegenüber. Sie konkurrieren über mindestens einen Wettbewerbsparameter. Bei diesem Wirtschaftsmodell bieten mehrere Anbieter:innen ein homogenes Gut an, in welchem komplette Informationstransparenz herrscht. Da das angebotene Produkt bei der Händlerschaft identisch ist, haben die Konsumierenden auch keine Präferenzen, die Güter des einen Marktteilnehmenden denen eines anderen vorzuziehen und der Marktpreis ist für alle Einheiten gleich und aus Sicht des Unternehmens gegeben, d.h. nicht beeinflussbar (Schumann et al., 2015, S. 215f.). Der einzige Parameter, worin sich die Unternehmen in diesem Markt konkurrieren können, ist deshalb die Menge (Mengenwettbewerb) des vom Unternehmen angebotenen Produkts (Mankiw und Taylor, 2012, S. 350f.).

13. **Unvollständige (monopolistische) Konkurrenz.** In diesem Wettbewerbsmodell bieten mehrere Händler:innen ein vergleichbares, aber dennoch heterogenes Gut an. Es herrscht keine komplette Informationstransparenz. Die Produktdifferenzierung in diesem Markt ermöglicht es den Nachfragenden, zwischen den Angeboten zu unterscheiden und gemäss Präferenz ein Angebot den anderen vorzuziehen. In diesem Markt können die Anbieter:innen somit über mehrere Wettbewerbsparameter konkurrieren. So ist es ihnen beispielsweise möglich, ihr Produkt qualitativ abzuändern und so ein Angebot zu kreieren, welches die Bedürfnisse der Kund:innen optimal deckt (Qualitätswettbewerb). Die Konsumierenden werden dann das ihren Präferenzen am besten korrespondierende Gut den Produkten der anderen Marktteilnehmenden vorziehen.

a) **Preiswettbewerb.** Die Anbieter:innen können sich auch in der Preissetzung konkurrieren und versuchen, ein Produkt günstiger als die Konkurrenz anzubieten

(Preiswettbewerb). In diesem Fall werden die Kund:innen ein Gut aufgrund seines tiefen Preises den Produkten der anderen Marktteilnehmenden vorziehen. Zuletzt können sich die Händler:innen in der Auswahl der Zusatzangebote (z.B. Kundendienst, Zuverlässigkeit, Geld-zurück-Garantien) konkurrieren (Servicewettbewerb). Bei dieser Art Wettbewerb ist es Ziel der Anbieter:innen, eine stabile Kundenbasis aufzubauen, sodass diese Käufer:innen aufgrund eines Treueempfinden die Produkte den der anderen Marktteilnehmenden vorziehen.

- b) **Umfassender Wettbewerb.** Je offener und weniger konzentriert (heterogener) ein Markt ist, desto wahrscheinlicher werden Anbieter:innen alle ihnen zur Verfügung stehenden Wettbewerbsparameter einsetzen (Schmidt & Haucap, 2013, S. 90). Wenn alle Marktteilnehmenden jedoch tiefe Preise, hohe Qualität und ein breites Serviceangebot offerieren, dann wird es für Unternehmen zunehmend schwierig, sich aufgrund traditioneller Wettbewerbsparametern von der Konkurrenz abzuheben. Wenn ein Unternehmen die eigene Marktposition verbessern möchte, muss es also eine Nische finden, welche es ihm erlaubt, sich von den anderen Anbietenden zu differenzieren. Hier kann eine D&I-Strategie als Wettbewerbsparameter einen entscheidenden Vorteil bringen.

### 3. Teil:

## D&I als Wettbewerbsparameter

14. Zur Frage, ob und inwiefern D&I-Strategien als Wettbewerbsparameter eine Rolle spielen, ist bisher nicht systematisch erfasst worden. In vorliegendem Teil wird zunächst der Stand der Forschung (I./1.), dann die Aufnahme in der Politik (I./2.) und schliesslich in der Wirtschaft (I./3) zusammengefasst. Danach zeigt ein Überblick über bestehende Studien, dass D&I die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit steigert (II.).

## I. Bestandsaufnahme

### 1. Bestandsaufnahme in der Forschung

15. **Einleitung.** Die Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung zu D&I werden wie folgt behandelt: Zunächst geht es um allgemeine Erkenntnisse zu D&I, dann um den Einbezug der zeitlichen und geografischen Perspektive, ferner um die Forschung zu einzelnen Diversity-Dimensionen.

16. **Allgemeine Erkenntnisse.** Vielfalt in Unternehmen kann positive (a) und negative (b) Auswirkungen haben. D&I-Management (DIM) kann negativen Auswirkungen entgegenwirken bzw. positiven Auswirkungen stärken (c).

a) **Positive Auswirkungen.** Zentrale positive Auswirkungen von personeller Vielfalt der Belegschaft beinhalten auf mikroökonomischer Ebene die Steigerung der Innovationskraft und Kreativität (Straubhaar, 2015, S. 1).

- Die Heterogenität von Personen bewirkt den Austausch und Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen und Erfahrungen, woraus konstruktive und innovative Lösungen resultieren können (Straubhaar, 2015, S. 4).
- Personelle Vielfalt wirkt sich positiv für ein Unternehmen aus, in dem Mitarbeitende entlang ihrer individuellen Fähigkeiten eingesetzt werden und damit eine optimale Arbeitsteilung erlaubt (Straubhaar, 2015, S. 4).
- Schafft es ein Unternehmen, die Vielfalt der Belegschaft zu berücksichtigen resp. miteinzubeziehen und die Macht gleichmässig zu verteilen, so dass ein möglichst diskriminierungsfreies Umfeld entsteht, hat dies einen positiven Einfluss auf die Karriereerwartungen und Arbeitszufriedenheit jedes einzelnen Mitarbeitenden (Genkova, 2019, S. 354).

- Schliesslich resultiert eine positive Wirkung auf die Qualität, Produktivität und den Umsatz (Genkova, 2019, S. 354).
- b) **Negative Auswirkungen.** Eine höhere Vielfalt geht mit einer höheren Gefahr der Stereotypisierung einher, was auf einer individuellen Ebene des/der Mitarbeitenden dazu führt, dass diese:r nicht als Individuum angeschaut wird und es zu Fehleinschätzungen, Missverständnissen und Demotivation kommt (Gebert, 2004, S. 424).
- Eine höhere Vielfalt bedeutet auf Gruppenebene, dass mehr unähnliche Personen zusammenarbeiten sollen. Die Unähnlichkeit führt tendenziell zu weniger Sympathien, weshalb sich Probleme in der Interaktion und damit auch bei der Kommunikation der einzelnen Mitglieder ergeben können (Jans, 2004, S. 5).
  - Es besteht die Gefahr, dass es zu einer Reduktion der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Teammitglieder kommen kann (Northcraft et al., 1996, S. 70).
  - Im Kontext der Gesamtorganisation muss der allgemeine Umgang mit dem Thema D&I berücksichtigt werden. Falls einzelne Gruppen innerhalb des Unternehmens diskriminiert werden, kann sich dies negativ auf Qualität, Produktivität und Umsatz auswirken (Genkova, 2019, S. 354).
- c) **D&I-Management (DIM).** Um den erwähnten negativen Auswirkungen entgegenzuwirken bzw. die positiven Auswirkungen zu stärken und der Komplexität der Wirkungszusammenhänge gerecht zu werden, bedarf es einer aktiven Gestaltung und Steuerung von Diversity (Genkova, 2019, S. 354). DIM ist gemäss Amstutz und Müller (2013, S. 360) «die Antwort der Organisationen auf gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Veränderungen» und nimmt einen immer grösser werdenden Stellenwert ein (Gutting, 2015, S. 1).
- Ein DIM ist für ein Unternehmen von Vorteil, um die steigende Vielfalt der Arbeitnehmenden als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und die Herausforderungen, welche die Vielfalt mit sich bringt, effektiv und erfolgreich zu bewältigen (Yadav und Lenka, 2020, S. 901).
  - DIM dient der Verbesserung oder Steigerung der Leistung einer heterogenen Belegschaft (Yadav & Lenka, 2020, S. 901). Ungerechtfertigte Zugangsbeschränkungen von Personengruppen sollen dabei minimiert werden, um einerseits den Arbeitnehmenden die Chancengleichheit zu garantieren und andererseits dem Unternehmen die Nutzung des gesamten

Arbeitsmarktpotenzials zu ermöglichen (Krisor & Köster, 2016, S. 91). Unternehmen entwickeln hierfür unterschiedliche Massnahmen im Rahmen des DIM, welche bspw. die Art der Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung, Karriereentwicklung, Mentoringprogramme, Mitbestimmungsrechte für Mitarbeitende oder Kommunikationsstrategien betreffen (Roberson, 2006, S. 213).

17. **D&I aus zeitlicher und geografischer Perspektive.** D&I ist ein relativ junges Forschungsthema (a) und konzentriert sich auf den englischsprachigen Sprachraum (b).

a) **Zeitliche Entwicklung.** Über die letzten zwei Jahrzehnte hat die Forschung zur personellen Vielfalt in Unternehmen stark zugenommen (Yadav und Lenka, 2020, S. 902). Das Interesse an Forschung im Bereich «Diversity», insbesondere seit 2003, ist graduell gestiegen, was durch die gesteigerte Anzahl an Publikationen bestätigt wird (Yadav & Lenka, 2020, S. 909).

b) **Geografische Verteilung.** Der Grossteil der Forschung wird in den USA betrieben. Die USA haben einen Anteil an Publikationen von nahezu 2/3. Es folgen Kanada (6.5%) und mit je rund 5% die Niederlande, UK und Australien (Yadav & Lenka, 2020, S. 910). Die Hintergründe für den hohen US-Anteil an Publikationen sind vielfältig.

- Zunächst sind die USA der Ursprungsort des DIM infolge der antidiskriminierenden gesetzlichen Massnahmen (Amstutz & Müller, 2013, S. 361). Diese Massnahmen basieren darauf, dass die USA sich zufolge der Migration an Arbeitskräften, ethnische Minderheiten und unterrepräsentierte Gruppen im Kontext der Arbeitsmöglichkeiten stark mit dem Thema beschäftigt (Yadav & Lenka, 2020, S. 910).
- Ferner wurde die Mitarbeit und Präsenz von Frauen aktiv beispielsweise in den jährlichen Programmen der Academy of Management in den USA gefördert (Nkomo et al., 2019, S. 503).

18. **Diversity-Dimensionen.** Diversity umfasst unterschiedliche Dimensionen zumindest, namentlich die Kern-Dimensionen Alter (a), soziale Herkunft (b), sexuelle Orientierung (c), Religion und Weltanschauung (d), Körperliche und geistige Fähigkeiten (e), Geschlecht und geschlechtliche Identität (f) sowie ethnische Herkunft und Nationalität (g):

a) **Alter.** 16.56% der Publikationen untersuchen die Dimension «Alter» (Yadav & Lenka, 2020, S. 913). Die Relevanz dieser Dimension in der Berufswelt basiert einerseits auf der Tendenz, dass die Belegschaften von Unternehmen immer älter werden und



andererseits auf der notwendigen Inklusion der jüngeren Generationen wie beispielsweise Y und Z (Franken, 2019, S. 278).

- Altersvielfalt kann für Teams aufgrund des sozialen Zugehörigkeitsgefühls zu verschiedenen Herausforderungen für die Funktionsfähigkeit und Produktivität führen (Kunze, 2009, S. 9). Diese Herausforderungen verlangen eine generationenorientierte Personalarbeit (Franken, 2019, S. 278).
  - Eine altersvielfältige Belegschaft bringt durch die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Kompetenzen verschiedene positive Potenziale wie die der verbesserten Entscheidungsfindung und Leistungsfähigkeit mit sich (Kunze, 2009, S. 9).
- b) **Soziale Herkunft.** Die soziale Herkunft hat einen hohen Einfluss auf den Bildungserfolg sowie Arbeitsmarktchancen einer Person (Genkova, 2019, S. 264). Personen haben je nach sozialer Herkunft häufig nicht denselben Zugang zu Bildung, Netzwerken, Vermögen und gesellschaftlicher Macht, woraus eine Chancenungleichheit in Bezug auf deren Arbeitsplatz und Aufstiegschancen resultiert (Charta der Vielfalt, 2022).
- c) **Sexuelle Orientierung.** Die Individualisierung der Gesellschaft erfordert die Berücksichtigung von verschiedenen Werten und Lebenskonzepten, wie die sexuelle Orientierung (Franken, 2019, S. 280). Somit muss für Chancengleichheit und ein diskriminierungsfreies Umfeld für LGBTQI+-Personen insbesondere auch am Arbeitsplatz gesorgt werden (Franken, 2019, S. 280). Ein aufgeschlossener Umgang mit der sexuellen Orientierung von Mitarbeitenden kann zur Förderung der Motivation sowie Leistungsbereitschaft beitragen sowie zum Gewinn von neuen Kundengruppen und Marktsegmenten führen (Franken, 2019, S. 280).
- d) **Religion und Weltanschauung.** 1.32% der Publikationen untersuchen die Dimension «Religion» (Yadav & Lenka, 2020, S. 913). Die steigende Anzahl an unterschiedlichen Glaubensrichtungen und Weltanschauungen durch die kulturelle Vielfalt führt dazu, dass am Arbeitsplatz verschiedene Meinungen, Missverständnisse und Konflikte auftreten können (Franken, 2015, S. 30; Franken, 2019, S. 279). Durch die Berücksichtigung der Religion der Mitarbeitenden können Unternehmen die Kommunikation unter den verschiedenen Zugehörigkeiten erleichtern, wobei dies zudem auch als Signal der Wertschätzung und des Respekts gegenüber den Mitarbeitenden dient (Franken, 2019, S. 279).
- e) **Körperliche und geistige Fähigkeiten.** Personen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen sind häufig mit Vorurteilen konfrontiert und haben Schwierigkeiten, einen passenden Arbeitsplatz zu finden (Franken, 2019, S. 280). Wie jedoch die

«People First» - Bewegung in vergangenen Jahren thematisierte, liegt das tatsächliche Problem nicht in der Behinderung der einzelnen Person, sondern im Umgang der Gesellschaft, welche sich in ausgrenzenden gesellschaftlichen Bedingungen, eingeschränktem Zugang oder massiven Vorurteilen gegenüber Behinderung äussert (Steinbacher, 2016, S. 553). Dies wiederum weist auf die Notwendigkeit eines DIM für Unternehmen hin mit dem Ziel der Inklusion von Menschen mit einer Behinderung.

f) **Geschlecht und geschlechtliche Identität.** 21.2% der Publikationen untersuchen die Dimension «Geschlecht» (Yadav & Lenka, 2020, S. 913).

- Die Unausgeglichenheit der Geschlechter in Bezug auf den Arbeitsmarkt, wie etwa beim Lohn oder der Präsenz in Führungspositionen bzw. Top Management, sowie die dazu geführten politischen Diskussionen führen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit für die Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts der Frau (Franken, 2019, S. 278).
- Der vermehrte Einbezug von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen in Unternehmen bietet vielfältige Vorteile wie beispielsweise Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber:in, Erhöhung der Mitarbeitendenmotivation und -zufriedenheit, ausgewogenere Entscheidungen, Erhöhung von Innovationskraft und Kreativität sowie positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (Franken, 2019, S. 299).

g) **Ethnische Herkunft und Nationalität.** 25.17% der Publikationen untersuchen die Dimension «Ethnische Herkunft/Rasse» und weitere 6.62% die Dimension «Nationalität» (Yadav & Lenka, 2020, S. 913). Aufgrund verschiedener Faktoren wie der Globalisierung, den demographischen Veränderungen und der Migration nimmt die kulturelle Vielfalt sowohl in der Gesellschaft wie auch in Unternehmen zu (Franken, 2016, S. 437).

- Die Gefahr von Stereotypen und Konkurrenzverhalten zwischen verschiedenen kulturellen Gruppen steht der Minderung des Fachkräftemangels entgegen, wobei häufig auf hochqualifiziertes Personal aus dem Ausland zurückgegriffen wird.
- Während durch kulturelle Vielfalt häufiger Missverständnisse oder Konflikte entstehen können, zeigen sich die Vorteile in der erhöhten Kreativität und Innovationsfähigkeit (Franken, 2016, S. 437; Krings et al., 2014, S. 491-492). Wenn die Bedingung der Wertschätzung und Aufgeschlossenheit gegenüber kultureller Vielfalt im Unternehmen erfüllt sind, tragen die Vielfalt der Kulturen und interkulturelle Netzwerke in Organisationen dazu bei, neue

Kundschaftsgruppen und Märkte zu gewinnen oder Ideen zu Marktstrategien und Produktinnovationen zu entwickeln (Franken, 2019, S. 279).

## 2. Bestandsaufnahme in der Politik

19. **Angelsächsischer Raum / USA.** Der Ursprung des DIM geht die US-Gesetzgebung zurück (Amstutz & Müller, 2013, S. 361).

- a) **Gesetzliche Grundlagen.** Die U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) setzt das amerikanische Bürgerrecht aus dem Jahr 1964 zum Verbot der Diskriminierung von Bewerbern und Bewerberinnen bzw. Beschäftigten aus Gründen der Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht (einschliesslich geschlechtlicher Identität, sexuelle Orientierung und Schwangerschaft), nationale Herkunft, Alter (40 oder älter), Behinderung oder genetischer Informationen durch. Zudem spezifiziert das Gesetz die Beschäftigungsbedingungen, einschliesslich Einstellung, Gehalt, Zusatzleistungen, Beförderung, Ausbildung sowie Beendigung des Arbeitsverhältnisses.
- b) **Fördermassnahmen.** Auf dieser Gesetzesgrundlage wurden entsprechende Fördermassnahmen der Gleichstellungspolitik beschlossen, wodurch der Fokus bereits in den 1980er Jahren auf den Vorteilen der personellen Vielfalt und nicht lediglich auf der Chancengleichheit lag (Franken, 2015, S. 38).

20. **Europäische Union / Deutschland.** Für den Europäischen Kontinent sind Massnahmen in der EU (a) sowie in Deutschland (b) erwähnenswert.

- a) **Europäische Union (EU).** Die EU-Kommission wird durch den Artikel 13 der Amsterdamer Verträge des Jahres 1997 mit umfassenden juristischen Befugnissen für die Bekämpfung der Diskriminierung ausgestattet (Franken, 2015, S. 39). So beziehen sich insbesondere die Vorschriften gegen Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz auf diese Rechtsgrundlage (Franken, 2015, S. 39).
- **Rechtsgrundlage.** Die rechtsverbindliche Charta der Grundrechte der europäischen Union verbietet mit Art. 21 explizit die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der Staatsangehörigkeit, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion und Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung (Europäische Union, 2000).

- **Massnahmen.** Mit dem Art. 23 will die EU die Gleichheit von Männern und Frauen in allen Bereichen (einschliesslich der Beschäftigung, Arbeit und Entgelt) sicherstellen. Menschen mit Behinderung haben gemäss Art. 26 unter anderem den Anspruch auf Massnahmen zur sozialen und beruflichen Eingliederung. Zwischen 2000 bis 2004 verabschiedete die EU vier Richtlinien zum Gleichbehandlungsgebot bzw. Verbot der direkten oder indirekten Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung beispielsweise in Bezug auf den Zugang zu Beschäftigung oder Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2021).
- b) **Deutschland.** Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006 regelt die Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.
21. **Schweiz.** Die schweizerische Bundesverfassung des Jahres 1848 bestimmte mit dem Gleichheitsgebot gemäss Art. 8 Abs. 1, dass jeder Mensch mit seiner unantastbaren Würde gleich geschützt ist und deshalb gleichbehandelt und respektiert werden soll. Mit der total revidierten Bundesverfassung vom 1. Januar 2000 wurde mit dem Diskriminierungsverbot gemäss Art. 8 Abs. 2 die Dimensionen Herkunft, Rasse, Geschlecht, Alter, Sprache, soziale Stellung, Lebensform, religiöse, weltanschauliche oder politische Überzeugung und körperliche, geistige oder psychische Behinderung explizit anerkannt. Der Begriff der «Rasse» wird nach wie vor in der Gesetzgebung verwendet, obwohl der Begriff von Amstutz & Müller (2013, S. 363) als «wissenschaftlich nicht haltbar» bezeichnet wird. Er kann wohl am ehesten mit der Diversity-Dimension «Ethnische Herkunft» beschrieben werden.
- a) **Soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, ethnische Herkunft.** Das schweizerische Strafbuch stellt mit der «Strafnorm gegen Diskriminierung und Aufruf zu Hass» Handlungen in der Öffentlichkeit unter Strafe, durch welche Menschen wegen ihrer Hautfarbe, ethnisch-kulturellen Hintergrundes, Religion oder sexuellen Orientierung explizit oder implizit die gleichberechtigte Existenz oder Existenzrecht verweigert wird.
- b) **Körperliche und geistige Fähigkeiten.** Mit dem Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG) sollen Benachteiligungen verhindern, verringert oder beseitigt werden. Zudem setzt es Rahmenbedingungen, um es

Menschen mit Behinderung zu erleichtern, am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und eine Erwerbstätigkeit auszuüben. Weiter werden parlamentarische Bemühungen betrieben wie etwa eine Motion zur Schaffung einer Monitoringstelle zur Umsetzung der UNO-Behindertenrechtskonvention oder die rechtliche Anerkennung der Schweizer Gebärdensprachen (Suter, 2021, S. 1).

- c) **Geschlecht und geschlechtliche Identität.** Für die Förderung der tatsächlichen Erfüllung des Art. 8 Abs. 3 BV zur Gleichberechtigung von Mann und Frau im Erwerbsleben trat per 1. Juli 1996 das Bundesgesetz zur Gleichstellung von Frau und Mann (GIG) in Kraft. Seit dem 1. Juli 2020 sind Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden durch das GIG dazu verpflichtet, eine betriebsinterne Lohngleichheitsanalyse durchzuführen.
- **Lohn(un)gleichheit.** Ein Bericht des Bundesrates wies im Jahr 2006 darauf hin, dass das Gesetz zwar die Chancengleichheit leicht verbessern konnte, jedoch noch wesentliche Unterschiede bezüglich der Lohngleichheit bestehen (Schweizerischer Bundesrat, 2006, S. 3188). In den Jahren 2006 bis 2008 wurde vom Bundesrat aufgrund eines Postulats einer Nationalrätin die Prüfung eines Labels für die Zertifizierung von gleichstellungsfreundlichen Unternehmen in Auftrag gegeben (Leutenegger Oberholzer, 2006, S. 1). Untersucht wurde anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse die Möglichkeit der Errichtung eines staatlichen Labels bezüglich Gleichstellung (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, 2008, S. 4). Der Bundesrat sah aufgrund des Ergebnisses der Untersuchung von der Lancierung eines staatlichen Labels ab, hat jedoch neben der Führung des Lohngleichheitsdialoges und Finanzhilfen im Rahmen des Gleichstellungsstellungsgesetzes, verschiedene Projekte wie «Equal Salary» und «Logib» begleitet (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG, 2008, S. 16).
  - **Massnahmen.** Der Bundesrat hat am 28. April 2021 die Gleichstellungsstrategie 2030 beschlossen. Damit verfolgt der Bundesrat das Ziel, die Gleichstellung von Frauen und Männern mit gezielten Massnahmen zu fördern. Die vier allgemeinen Ziele davon sind die folgenden (Schweizerischer Bundesrat, 2021, S. 3):
    - Stärkung der wirtschaftlichen Autonomie der Frauen während ihres ganzen Lebens;

- Begünstigung von Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Berufsleben sowie die ausgeglichene Verteilung bezahlter Arbeit und unbezahlter Haus- und Familienarbeit für Frauen und Männer
  - Abnehmende häusliche Gewalt gegenüber Frauen und Verbesserung der persönlichen Sicherheit;
  - Keine Toleranz gegenüber Diskriminierung, Sexismus und Geschlechtsstereotypen in der Gesellschaft und keine Einschränkungen der Lebensformen von Frauen und Männern.
- **Quoten.** Mit dem neuen Aktienrecht (in Kraft getreten am 1. Januar 2021) wird von börsenkotierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz nach einer Übergangsfrist die Einhaltung von Geschlechterrichtwerten verlangt. Werden die Richtwerte nicht eingehalten, ist das Unternehmen verpflichtet, dies im Vergütungsbericht zu begründen und Verbesserungsmassnahmen aufzuzeigen.
    - 30% im Verwaltungsrat (Aktueller Wert gemäss Schilling Report, 2022 im privaten Sektor über die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber bei 26%);
    - 20% in der Geschäftsleitung (Aktueller Wert gemäss Schilling Report, 2022 im privaten Sektor über die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber bei 17%).
  - **Ausblick.** Im schweizerischen Parlament gibt es aktuell verschiedene Bestrebungen im Rahmen der Gleichberechtigung der Geschlechter bzw. geschlechtlichen Identität, wie etwa eine Motion für geschlechtergerechte Aussenpolitik, ein Postulat betreffend biologischem und sozialem Geschlecht oder einem Postulat zur sprachlichen Gleichstellung aller Geschlechter zeigen (Arslan, 2022, S. 1; Gysin, 2022; Widmer; 2022, S. 2).

### III. Bestandsaufnahme in der Wirtschaft

22. **Einleitung.** Im nachstehenden Abschnitt zeigt das Gutachten den Stand der Dinge in der Wirtschaft auf und folgt dabei den Diversity-Dimensionen der Forschung. Es geht mithin um Alter, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung,

Körperliche und geistige Fähigkeiten, Geschlecht und geschlechtliche Identität sowie ethnische Herkunft und Nationalität.

23. **Alter.** Die Altersvielfalt ist eine Schlüsselkomponente des DIM, da die heutige Belegschaft einen einzigartigen Generationenmix aufweist.

- a) Führungskräfte in Unternehmen stehen in der heutigen dynamischen Arbeitswelt vor zahlreichen Herausforderungen, die erfahrungsbezogene, technische und analytische Fähigkeiten erfordern, die nur mit einer altersmässig vielfältigen Belegschaft erreicht werden können. Eine Kombination aus Theorien über die Entwicklung der Lebensspanne und der Wahrnehmung von Generationsunterschieden stellt die Herausforderungen dar, denen sich Personalverantwortliche und Organisationsleiter:innen stellen müssen, um unterschiedliche Altersgruppen am Arbeitsplatz zu managen (Gordon, 2017, S. 32).
- b) Altersstereotype existieren sowohl für jüngere als auch für ältere Arbeitnehmende und sind sowohl positiv als auch negativ. Diese Stereotypen haben tiefgreifende Auswirkungen auf Entscheidungen am Arbeitsplatz, insbesondere wenn diese Entscheidungen zu Vorurteilen und Diskriminierung führen. Viele dieser Stereotypen entstehen aufgrund der Generationsprobleme der drei Generationen, aus denen die Belegschaft derzeit besteht (Gordon, 2017, S. 33).
- c) Es werden verschiedene Gründe genannt, warum es zu Altersdiskriminierung kommt und wer davon betroffen ist. Die Altersgruppe der älteren Arbeitnehmenden kann mit Altersdiskriminierung konfrontiert werden, weil die Arbeitgebenden fälschlicherweise glauben, dass der Wegfall dieser potenziell besser bezahlten Personen die Budgetprobleme des Unternehmens lösen kann. Die umgekehrte Altersdiskriminierung ist ebenfalls weit verbreitet. Da weniger Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, haben jüngere Arbeitnehmende Schwierigkeiten, mit älteren, erfahreneren Kolleginnen und Kollegen zu konkurrieren (Gordon, 2017, S. 32).

24. **Soziale Herkunft.** In der Praxis zeigt die Diskriminierung aufgrund der sozialen Herkunft, dass «Klasse» aufgrund eines vermeintlichen Mangels an wirtschaftlichem, sozialem, kulturellem oder menschlichem Kapital einer Person gemessen wird.

- a) Die «Klasse» einer Person kann sich auch aus ihrer örtlichen oder geografischen Herkunft ergeben, insbesondere wenn diese örtliche oder geografische Herkunft eine bestimmte Klassenidentität oder ein bestimmter Stereotyp vermittelt. «Klassendiskriminierung» scheint daher Diskriminierung auf der Grundlage jeder dieser Formen von Kapital, Lokalität oder geografischer Herkunft zu umfassen (Capuano, 2016, S. 2).

- b) Die «Klassendiskriminierung» auf der Grundlage von wirtschaftlichem Kapital, sozialem Kapital, kulturellem Kapital und örtlicher oder geografischer Herkunft sind beispielsweise in der Wirtschaft Australiens ein bedeutendes Thema: Die Grundsätze der «sozialen Herkunft» und der «Klassendiskriminierung» spielen deshalb eine wichtige Rolle im Arbeitsrecht und im Antidiskriminierungsrecht (Capuano, 2016, S. 2).

25. **Sexuelle Orientierung.** Wie eine Umfrage aus dem Jahr 2017 in der Schweiz zeigt, erleben Menschen, die sich als lesbisch, schwul, bisexuell, trans, intergeschlechtlich, queer oder als Angehörige anderer sexueller oder geschlechtlicher Minderheiten identifizieren, nach wie vor in ihrem Arbeitsumfeld verschiedene Formen der Diskriminierung (Fédération 10 Genevoise des Associations LGBT, 2017, S. 7). Dies äussert sich bspw. in Form von Mobbing, Beleidigung, Ausgrenzung, Stagnation in der Position, ungleicher Bezahlung, etc. (Fédération Genevoise des Associations LGBT, 2017, S. 7).

26. **Religion und Weltanschauung.** Die Klagen wegen religiöser Diskriminierung steigen in den letzten Jahrzehnten. Insbesondere die rechtlichen Unklarheiten, die zunehmende religiöse Vielfalt und religiöse Ausdrucksformen in der Belegschaft sowie die einzigartigen Merkmale der Religion tragen zu diesem Anstieg bei.

- a) Die Gerichtsfälle unterstreichen die Notwendigkeit für Arbeitgebende, Fragen der religiösen Diskriminierung am Arbeitsplatz zu verstehen und zu beantworten. Organisationen versuchen, die Rechte der Mitarbeitenden auf Religionsfreiheit mit den Bedürfnissen des Unternehmens und den Rechten der Kolleginnen und Kollegen in Einklang zu bringen.
- b) Die Zunahme von Klagen wegen religiöser Diskriminierung stellt eine Herausforderung für das Personalmanagement dar. Personalverantwortliche müssen dafür sorgen, dass die Beschäftigungspolitik und -praktiken frei von Diskriminierung sind, um Arbeitgebende vor Klagen ihrer derzeitigen oder künftigen Mitarbeitenden zu schützen (Ghumman et al., 2013, S. 441). Während viele Organisationen Mitarbeitendenschulungen zu geschlechts- und rassenspezifischer Diskriminierung durchführen, müssen sich Organisationen, die von einem säkularen Arbeitsansatz ausgingen, angesichts der zunehmenden Klagen wegen religiöser Diskriminierung nun mit Religion am Arbeitsplatz auseinandersetzen (Ghumman et al., 2013, S. 442).

27. **Körperliche und geistige Fähigkeiten.** Als Menschen mit Behinderung gelten in der Schweizer Wirtschaft infolge Gleichstellungsgesetz «Personen, die ein dauerhaftes



Gesundheitsproblem haben und bei Tätigkeiten des normalen Alltagslebens (stark oder etwas) eingeschränkt sind».

- a) Im Jahr 2021 lebten in der Schweiz 18.7% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (zwischen 16 bis 64 Jahren) mit einer Behinderung (Bundesamt für Statistik, o. D.-d). 4% der erwerbsfähigen Bevölkerung zählen dabei als stark eingeschränkt im normalen Alltagsleben.
- b) Das Bedürfnis für den Einbezug von Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich daran, dass zwei von drei Menschen mit Behinderung im erwerbsfähigen Alter in den Arbeitsmarkt der Schweiz eingebunden sind (Bundesamt für Statistik, o. D.-a).

28. **Geschlecht und geschlechtliche Identität.** Per Ende 2021 waren in der Schweiz über 5 Mio. Menschen erwerbstätig. Die Erwerbsquote in Vollzeitäquivalenten als Indikator für die Integration von Arbeitskräften im schweizerischen Arbeitsmarkt weist im Jahr 2020 mit 58.5% bei den Frauen und 85.1% bei den Männern eine deutliche Differenz zwischen den Geschlechtern aus (Bundesamt für Statistik, o. D.-c). Frauen sind im Top Management nach wie vor unterrepräsentiert und begegnen grossen Herausforderungen bei der Verfolgung einer Führungskarriere trotz überdurchschnittlich guter Qualifikation, Selbstbewusstsein und Karriereorientierung (Franken, 2019, S. 278).

- a) Unternehmen mit Frauen im Topmanagement (Vorstand plus zwei bis drei Ebenen darunter) haben generell eine 21% grössere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein (McKinsey, 2018a, S. 1). In Deutschland ist der Effekt besonders deutlich: Bei deutschen Unternehmen mit einem hohen Anteil weiblicher Führungskräfte im Topmanagement verdoppelt sich die Wahrscheinlichkeit eines überdurchschnittlichen Geschäftserfolgs sogar (McKinsey, 2018b).
- b) Gemäss der schweizerischen Lohnstrukturanalyse im Jahr 2018 betrug die Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern 19.0%, was ein Anstieg gegenüber 2014 (18.1%) bedeutet (Bundesamt für Statistik, 2021). 45.4% dieser Lohnunterschiede sind laut Bundesamt für Statistik unerklärt, was bedeutet, dass diese Differenz nicht durch persönliche Faktoren wie Alter, Ausbildung, Dienstjahre, der besetzten Stelle oder dem ausgeübten Tätigkeitsbereich begründet werden konnte (Bundesamt für Statistik, 2021). Eine weitere Feststellung der Analyse ist der Anstieg der Lohndifferenz zwischen den Geschlechtern, je höher die Kaderfunktion ist (Bundesamt für Statistik, 2021).

29. **Ethnische Herkunft und Nationalität.** Der Blick in die Wirtschaft zeigt, dass Einwandererinnen und Einwanderer auf dem Arbeitsmarkt mehrfach benachteiligt sind, mit geringerer Beschäftigung, höherer Arbeitslosigkeit und niedrigeren Löhnen.

- a) Zuwandererinnen und Zuwanderer sind, wie andere auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen, in der Rezession ausserdem stärker von sinkenden Beschäftigungszahlen und steigender Arbeitslosigkeit betroffen (Kingston et al., 2015, S. 214).
- b) Die Ermittlung der zugrunde liegenden Ursachen oder Mechanismen ist schwierig. Nebst individuellen Beweggründen, die sich jedoch oft nur schwer empirisch messen lassen, sind Vorurteilen und Rassenfeindlichkeit wohl der Hauptgrund für Diskriminierung. Negative Gefühle und Überzeugungen beeinflussen das spätere Verhalten gegenüber dieser Gruppe (Kingston et al., 2015, S. 214).

## II. D&I: Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

30. **Volkswirtschaftliche Perspektive.** D&I bedeuten Wachstum (EY, 2022), namentlich durch Innovationen (Harvard, 2013). D&I in Unternehmen schlägt sich in volkswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen positiv nieder.

- a) Vielfältige Teams sind «intelligenter» (Harvard Business Review, 2016). Eine Untersuchung bei 366 börsennotierten Unternehmen ergab, dass Unternehmen mit einer ethnischen Vielfalt im Management mit 35% höherer Wahrscheinlichkeit eine Finanzrendite über dem Branchendurchschnitt erzielen (McKinsey, 2015, S. 1).
- b) Unternehmen mit einer Geschlechtervielfalt erzielten mit 15% höherer Wahrscheinlichkeit eine Rendite über dem Branchendurchschnitt. Bei einer globalen Analyse von 2'400 Unternehmen verzeichneten Unternehmen mit mindestens einem weiblichen Vorstandsmitglied eine höhere Eigenkapitalrendite und ein höheres Wachstum des Nettogewinns auf als Unternehmen, die keine Frauen im Vorstand hatten (Credit Suisse, 2012, S. 1).

31. **Betriebswirtschaftliche Perspektive.** D&I ist ein wichtiger Faktor für die Unternehmensleistung.

- a) **Umsatzsteigerung.** Ethnisch vielfältige Unternehmen erzielen mit 35-prozentiger Wahrscheinlichkeit einen Erlös über dem branchenüblichen nationalen Mittel. Bei Unternehmen mit geschlechterspezifischer Vielfalt liegt die Wahrscheinlichkeit bei 15 Prozent (Harvard Business Review, 2016, S. 1).

- b) **Mitarbeitendengewinnung.** 67% der Arbeitssuchenden betrachten eine vielfältige Belegschaft als einen wichtigen Faktor bei der Bewertung von Unternehmen und der Erwägung von Stellenangeboten (Glassdoor, 2020).
- c) **Krisenresistenz.** Unternehmen, deren Führungskräfte vielfältige Talente willkommen heissen und verschiedene Perspektiven einbeziehen, werden wahrscheinlich relativ stärker aus der Covid-19 Krise hervorgehen. Zudem ist seit dem Jahr 2015 die Wahrscheinlichkeit, dass diversifizierte Unternehmen bei der Rentabilität besser abschneiden als ihre Branchenkollegen, deutlich gestiegen (McKinsey, 2020, Preface).
- d) **Ideenwettbewerb.** Vielfältige und unterschiedliche Meinungen bieten ein breites Spektrum an Erfahrungen, was dazu beitragen kann, neue Ideen für Produkte und Verfahren zu entwickeln. Unternehmen mit einer hohen Diversität haben eine mit 70 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit auf Erfolg auf einem neuen Markt. Zudem ist es um 45 Prozent wahrscheinlicher, dass sie ihren Marktanteil im Vergleich zum Vorjahr steigern können (McKinsey, 2020, S. 3).
- **Entscheidungsgrundlage.** Eine vielfältige und inklusive Arbeitnehmerschaft bringt unterschiedliche Perspektiven ein, welche ein Unternehmen für seine Innovationsstrategie benötigt. Integrative Teams in einem Unternehmen treffen in bis zu 87 Prozent der Fälle bessere Entscheidungen als homogene Arbeitsgruppen (Forbes, o.D., S. 4).
  - **Stimulus der Kreativität.** Die kulturelle Vielfalt hat einen besonders grossen Einfluss auf die Leistung von Innovationsteams. Die Arbeitsweise der Teams muss optimal sein, um den grösstmöglichen Nutzen zu erzielen. Um solche Innovationsteams auf den Erfolg vorzubereiten, ist es wertvoll, die Dynamik der Teamdiversität auf Projektebene und die zugrunde liegenden Hindernisse und Chancen zu verstehen. Der Einsatz geeigneter Bewertungsinstrumente und Teammethoden erhöht die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Ergebnisse, auch in räumlich entfernten Teams (Jones et al., 2020, S. 324).
- e) **Nähe zu Kund:innen.** Eine vielfältige und integrative Belegschaft trägt dazu bei, dass die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens die Kulturen seiner Kund:innen respektieren (Forbes, o.D., S. 1).
- f) **Erhöhtes Engagement der Mitarbeitenden.** 83 Prozent der Millennials geben an, dass sie sich aktiver engagieren, wenn sie glauben, dass ihr Unternehmen eine integrative Arbeitsplatzkultur fördert. Tun Unternehmen dies nicht, sind es nur 60 Prozent. Die Kosten von weniger engagierten Mitarbeitenden werden auf bis zu 350

Milliarden Dollar pro Jahr aufgrund verlorener Produktivität geschätzt (Gallup, 2022, S. 5).

## 4. Teil: Hypothesen und Forschungsfragen

### I. Methodisches Vorgehen

32. **Hypothese.** Anhand der vorhandenen Unterlagen und Studien, welche in den vorangehenden Teilen aufgearbeitet wurden, wird folgende Hypothese geprüft: «Unternehmen, die eine fundierte D&I-Strategie implementieren, sind resilienter und langfristig erfolgreicher als Unternehmen, die eine solche Strategie nicht verfolgen».

33. **Forschungsfragen.** Von dieser Hypothese werden die folgenden einzelnen Forschungsfragen abgeleitet, die die Hypothese bestätigen oder ablehnen sollen. Insofern das nicht befriedigend möglich sein sollte, werden die entsprechenden Forschungslücken herausgestrichen und entsprechende Empfehlungen für weitere Untersuchungen vorgeschlagen (nachstehend: 5. Teil).

- a) **Forschungsfrage 1:** Was bedeutet «Diversity» im Kontext einer «D&I-Strategie» eines Unternehmens? (Vergleich von Definitionen, Vor- und Nachteile, Abwägung sowie: was ist eine «D&I-Strategie»)
- b) **Forschungsfrage 2:** Wie wird die Wirkung von D&I auf den Unternehmenserfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz) in der theoretischen Literatur beschrieben?
- c) **Forschungsfrage 3:** Welche Wirkungen von D&I auf den Unternehmenserfolg (Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz) werden in der empirischen Literatur nachgewiesen?
- d) **Forschungsfrage 4:** Welche theoretischen und empirischen Ergebnisse sprechen für, welche gegen die Hypothese?

### II. Forschungsfragen

34. **Forschungsfrage 1:** Was bedeutet «Diversity» im Kontext einer «D&I-Strategie» eines Unternehmens?

- a) **Ausgangslage.** «Diversity» kann vereinfacht mit «Vielfalt» übersetzt werden. Im Kontext der zentralen Hypothese muss der Begriff jedoch mit Blick auf unternehmerische Handlungsoptionen geeignet eingegrenzt werden. Dazu kann das Modell der (relevanten) Vielfaltdimensionen («Charta der Vielfalt») herangezogen werden. Dieses Modell kategorisiert die zahlreichen Dimensionen von Diversity in ihren Beziehungen zur Person und ihrem Umfeld.

- Je weniger stark diese Dimensionen Bezug nehmen auf die Umwelt, von dieser beeinflusst werden und selbst beeinflussen, desto näher liegen sie am «Kern» der Persönlichkeit. Dazu zählen etwa Alter und soziale Herkunft.
  - Die sog. «äussere Ebene» bilden Merkmale wie Familienstand oder Berufserfahrung, die vom Individuum nicht oder nur kaum vom Unternehmen beeinflusst werden können.
  - Schliesslich gibt es Dimensionen, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen interagieren wie Einstufung, Arbeitsinhalte oder Gewerkschaftsmitgliedschaft.
- b) **Erwägungen.** Um die Begriffe «Diversity» sowie «D&I-Strategie» im Sinne der Hypothese operabel zu machen, muss ein klarer Bezug zum unternehmerischen Handeln hergestellt werden (Krell, Sieben, 2001, S. 203). Dieser Bezug ist gegeben durch das Modell der Vielfaltsdimensionen, das die Organisationsebene und damit die Einflussphäre des Unternehmens mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeitenden verbindet. Folglich ist eine D&I-Strategie ein Set von Verhaltensweisen des Unternehmens, das sich an verschiedenen Dimensionen der individuellen «Vielfaltsdimensionen» ausrichtet, um vorab definierte Unternehmensziele zu erreichen.
- c) **Befund.** Eine nachhaltige D&I-Strategie ist eng verknüpft mit der Unternehmensstrategie und definiert die strategisch relevanten Diversity-Dimensionen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinauslaufen. Eine D&I-Strategie verbindet das soziale und wirtschaftliche Ziel: Durch eine erhöhte Chancengerechtigkeit profitiert das Unternehmen ökonomisch.

**35. Forschungsfrage 2:** Wie wird die Wirkung von D&I auf den Unternehmenserfolg in der theoretischen Literatur beschrieben?

- a) **Ausgangslage.** Der finanzielle Unternehmenserfolg ergibt sich aus der Differenz zwischen finanziellem Aufwand und Ertrag.
- Die Wirkung von D&I auf den Unternehmenserfolg wird durch die Differenz der marginalen Effekte von D&I auf Aufwand und Ertrag bestimmt. In der Literatur werden diese marginalen Wirkungen wie etwa die Effekte von D&I auf die Reputation oder den Personalaufwand untersucht (Gaertner & Dovidio, 2000, S. 1, Jackson et al., 1991, S. 675).
  - Die direkten und indirekten Wirkungskanäle auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens können vereinfacht auch als Verbesserung (Richard & Miller 2013, S. 1) respektive Verschlechterung (Sacco & Schmidt 2005, S. 203) der Wettbewerbsfähigkeit zusammengefasst werden.

- b) **Erwägungen.** Die Literatur nennt direkte und indirekte Wege, auf denen D&I den finanziellen Unternehmenserfolg beeinflusst.
- Direkte Wege sind dabei solche, bei denen D&I etwa Produkt- oder Prozessinnovationen befördert und somit Kosteneinsparungen, grösseren Absatz infolge Produktverbesserungen und höhere Margen verursacht. Auf der psychologischen Ebene werden solche Innovationen zum Beispiel durch bessere Zusammensetzungen von Teams erklärt, die durch eine grössere Vielfalt zu weniger «group thinking» neigen und kreativere Denkansätze hervorbringen als homogene Teams (Hambrick, 2007, S. 334, Carpenter & Fredrickson, 2001, S. 533).
  - Indirekte Wirkungsmechanismen ergeben sich etwa durch Reputationsgewinne, wenn D&I-Strategie als Instrument der Markenkommunikation eingesetzt wird und so die Produktnachfrage stärkt (Ortlieb, Sieben, 2008, S. 70). D&I-Strategie kann auch die Personalgewinnung unterstützen, indem das Unternehmen mit Verweis auf D&I gezielt Minderheiten anspricht, dadurch auf ein grösseres Potenzial an Bewerberinnen und Bewerber zugreifen und somit die Qualität der Stellenbesetzung steigern kann. Weitere indirekte Wirkungsmechanismen können unter dem Stichworten Verbesserung der «Resilienz» zusammengefasst werden. D&I verbessert zum Beispiel die Resilienz gegenüber Schocks, indem Vielfalt im Unternehmen eine Ressource darstellt, die mehr unterschiedliche Antworten auf unerwartete Ereignisse bereithält als es unter homogenen Bedingungen der Fall wäre (Carroll, Harrison, 1998, S.637, Chatman, Flynn, 2001, S. 956). Die Frage der Aufwandsseite wird in der Literatur ebenfalls beachtet und knüpft daran, dass D&I oft nicht weniger als eine Veränderung der gesamten Organisation(skultur) erfordern (Thomas, 1991, S. 1). Einiges spricht zudem dafür, dass solche Anpassungen zwar ohne Engagement des «Top-Managements» kaum Aussicht auf Erfolg haben, aber auch nicht einfach top-down verordnet werden können (Krell, 2009, S. 203).
- c) **Befund.** Die Literatur nennt direkte und indirekte Wirkungen von Diversität auf den Unternehmenserfolg bzw. auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung. Häufig wird dabei eine Brücke geschlagen von psychologischen Mechanismen zu den Auswirkungen auf Betriebsabläufe und Unternehmensergebnisse. Den positiven Wirkungen auf den Unternehmenserfolg werden die Konsequenzen von D&I für die Aufwandsseite entgegengestellt.

35. **Forschungsfrage 3:** Welche Wirkungen von D&I auf den Unternehmenserfolg werden in der empirischen Literatur nachgewiesen?

- a) **Ausgangslage.** Die empirische Literatur orientiert sich zum einen an theoretischen Konzepten und zum anderen an der Verfügbarkeit von Daten. Insbesondere letzteres schränkt die Möglichkeit der Untersuchung der Wirkungen von Diversität auf Unternehmenserfolg ein. Diese Einschränkungen machen sich etwa dadurch bemerkbar, dass nur bestimmte Regionen oder nur ausgewählte Dimensionen der Diversität in die Untersuchungen einbezogen werden.
- b) **Erwägungen.** Übersichtsstudien fassen die empirischen Ergebnisse von D&I auf den Unternehmenserfolg zusammen.
- Gebert (2004) befindet auf Basis von acht Publikationen in den führenden akademischen Zeitschriften, dass D&I «Teaminnovation» im Bereich Forschung und Entwicklung das Unternehmensergebnis *nicht* verbessert. Dieses Ergebnis ist auf zwei widerstrebende Konsequenzen von D&I zurückzuführen. Einerseits verbessert D&I zwar die Innovationsfähigkeit, doch andererseits entstehen dadurch auch Kommunikationsprobleme und so genannte «zentrifugale Kräfte» (Sheremata, 2000, S. 398) im sozialen Gefüge des Unternehmens, die die positiven Wirkungen kompensieren oder überkompensieren.
  - Krell und Sieben (2011) verweisen auf Studien, die positive Effekte von D&I durch die bessere Ausschöpfung von Personalressourcen zeigen (Bellmann, 2000, S. 83, Kalev et al., 2006, S. 589), Marketing verbessern, indem mehr potenzielle Kund:innen adäquat angesprochen werden können (Ortlieb, Sieben, 2008, S. 70), die Flexibilität des Unternehmens bezüglich neuer Entwicklungen einschliesslich Expansion, Internationalisierung und Umstrukturierungen erhöhen (u.a. Richard, 2000, S. 164, Williams, 2007, S. 361).
- c) **Befund.** Empirische Studien zeigen, dass D&I einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben *kann*. Ein immer wiederkehrender Hinweis in den empirischen Studien deutet darauf hin, dass einfache Diversitätsindikatoren nur wenig geeignet sind, um eine Verbindung mit Wettbewerbsfähigkeit herzustellen (siehe Kochan et al., 2003, RKW Berlin-Brandenburg 2010, Roberson 2003, Roberge, van Dick 2010, S. 3). Diese Unzulänglichkeit wird damit begründet, dass bei gleicher «Diversität» die Wirkung auch stark vom Erfolg oder Misserfolg der Inklusion abhängt, welche wiederum durch das DIM gesteuert wird. Einfache Massnahmen zu Erhöhung der D&I per se bergen folglich die Gefahr, dass unerwünschte negative Nebeneffekte die gewünschten positiven Wirkungen



relativieren oder umkehren. Damit die Waage zugunsten des Unternehmens ausschlägt, braucht es folglich ein gezieltes DIM.

36. **Forschungsfrage 4:** Welche theoretischen und empirischen Ergebnisse sprechen für, welche gegen die Hypothese?

- a) **Ausgangslage.** D&I wirkt auf unterschiedlichen Ebenen und Kanälen auf den Unternehmenserfolg. Je nach Wirkungsweise entstehen dabei positive und negative Effekte (Brewer 1996).
- b) **Erwägungen.** Positive Effekte treten auf im Bereich der Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung, Marketing, Organisationsresilienz, Finanzierung sowie Innovation. Negative Effekte entstehen etwa durch Kommunikationsproblem (Brodbeck 2001, S. 73), «zentrifugale» Kräfte einer heterogenen Personalstruktur (Sheremata, 2000, S. 398) sowie die Kosten für das D&I-Management.
- c) **Befund:** Theorie und Empirie enthalten Anhaltspunkte für Wirkungen von D&I in beide Richtungen, positiv wie auch negativ (Thomas, 1991, Shore et al., 2009, Kochan et al., 2003, S. 3). Allerdings werden die negativen Auswirkungen als theoretisch vermeidbar betrachtet. Die Empirie zeigt, dass diese Vermeidung tatsächlich auch möglich ist (Europäische Kommission 2005, 2009, Frohnen 2005, S. 1).

## 5. Teil: Empfehlungen

37. **Handlungs-Empfehlungen.** Obschon es sich beim vorliegenden Gutachten um eine Vorstudie handelt, welcher keine eigenen empirischen Untersuchungen zugrunde liegen, lassen sich für Unternehmen bereits Handlungsempfehlungen ableiten:

### I. Erste Empfehlung: Keine D&I-Strategie ohne DIM

38. Um eine D&I-Strategie nachhaltig zu verankern, braucht es neben der Verbindlichkeit der Geschäftsleitung ein strategisches D&I-Management (DIM). Idealerweise wird DIM durch eine:n D&I-Beauftragte:n geleitet.

- a) Das strategische DIM nutzt *erstens* die strategischen Stossrichtungen des Unternehmens als Ausgangsbasis, um die D&I-Stossrichtungen zu priorisieren und erste Handlungsfelder zu definieren. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen können zwar eine erste Orientierung geben, um die Priorisierung vorzunehmen. Nachhaltiger ist allerdings die Verbindung zur Unternehmensstrategie. Diese ermöglicht weitere Diversity-Dimensionen zu priorisieren oder Aktivitätsfelder aus Kund:innen- und Marktsicht zu definieren.
- b) *Zweitens* sollte das strategische DIM bei der Implementierung einer D&I-Strategie sowohl eine interne Organisations- und Mitarbeitenden- als auch eine externe Kund:innen-Perspektive einnehmen. Die interne Sicht sollte zu Beginn im Fokus stehen. Diese fördert chancengerechte Arbeitsbedingungen bei der Rekrutierung, Selektion und Nachfolgeplanung. Dabei steht auch die kritische Betrachtung exklusiver etablierter Strukturen und Prozesse. Ebenso fördert ein internes DIM den Aufbau einer D&I-Community. So können die D&I-Themenfelder nicht nur «top down», sondern auch «bottom up» bearbeitet werden. Dabei werden nicht nur die wirtschaftlichen Ziele, sondern auch die sozialen Ziele vorangetrieben. Ein internes DIM setzt primär auf den Aufbau der D&I-Kompetenzen der Führung und Mitarbeitenden, so dass D&I als Chance für die Organisation anerkannt wird. Die erste Auseinandersetzung mit D&I ist insbesondere in hierarchischen Organisationen eine Führungsaufgabe. Die Führung agiert als Vorbild und ist erste Anlaufstelle für Mitarbeitenden, welche Diskriminierung und Mobbing erleben.
- c) *Drittens* verfolgt das strategische DIM auch die externe Kund:innen-Sicht und nutzt die Vielfalt des Humankapitals, um die Bedürfnisse von Kund:innen differenzierter zu verstehen. Dies schafft die Grundlage für innovative und bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen. DIM sollte daher nicht nur in der HR-Organisation verankert

bleiben, sondern auch im Marketing, Vertrieb und Kund:innenservice vorangetrieben werden, so dass das Unternehmen als authentische inklusive Marke sich im Markt positionieren kann.

- d) *Viertens* kennt das strategische DIM nicht nur die gesetzlichen, sondern auch die gesellschaftlichen und politischen Erwartungen zu D&I. Darum ist DIM im Austausch mit D&I-Netzwerken, D&I-Labels und arbeitet mit Hochschulen zusammen, um die Chancen und Problemstellungen bei der Umsetzung zu thematisieren, zu diskutieren und wirksame Lösungsansätze zu verfolgen. Insbesondere für KMUs, welche zu wenig Ressourcen für D&I haben, empfehlen wir den Austausch mit Branchenverbänden. Diese liefern pragmatische und einfache Empfehlungen für die Umsetzung von D&I.
- e) *Fünftens* sollte das strategische DIM evidenzbasiert sein. Das D&I-Controlling verfolgt die interne und externen D&I-Ziele und kontrolliert diese in regelmässigen Abständen. Dazu gehören auch regelmässige Befragungen, um die Meinung der Mitarbeitenden, Führung und Kund:innen und weiteren Stakeholder:innen abzuholen.

39. Die institutionelle und strategische Verankerung von D&I im Rahmen eines systematischen DIM sollte in Zukunft für Unternehmen in der Schweiz ein zentrales Anliegen sein, um nachhaltig inklusiver zu werden und den Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Solange DIM ausschliesslich als Personalarbeit angesehen wird (vgl. Franken, 2015, S.49), wird DIM mehr als Kostenpunkt und weniger als strategischen Wettbewerbsvorteil angesehen.

## II. Zweite Empfehlung: Bedarf nach empirischen Daten

40. **Forschungs-Lücken und -Empfehlungen.** Mangels empirischer Daten lassen sich einige Forschungsfragen nicht befriedigend beantworten. Diesfalls werden die Forschungslücken herausgestrichen (a) und entsprechende Empfehlungen für weitere Untersuchungen vorgeschlagen (b).

- a) **Forschungslücken.** Die Analyse der existierenden Literatur zeigt, dass eine Mehrheit der Untersuchungen zu Diversity, D&I und D&I-Strategie positive Effekte bzw. nicht negative Effekte auf den Unternehmenserfolg bescheinigen. Diese Beobachtung weist für die Schweiz aber gewisse Forschungslücken auf:
  - **Geographische Relevanz.** Die Ergebnisse dieser Vorstudie stützen sich auf geografisch eingeschränkte Fälle. Empirische Daten und Literatur stammen weitgehend aus den USA sowie - mit Einschränkungen - aus Deutschland. Das hat etwa zur Folge, dass für die Schweiz nur relativ wenige Untersuchungen

existieren und damit auch kaum belastbare Aussagen über die tatsächlichen Wirkungen einer D&I-Strategie in der Schweiz vorliegen. Diese wären aber besonders interessant, weil etwa die Ausgangslage in einem kleinen Land mit vier verschiedenen Sprachen und hohem Anteil an Ausländerinnen und Ausländern eine andere ist als in einem grossen Land mit weitgehend homogener Bevölkerung.

- **Bemessung Aufwand.** Die meisten empirischen Studien blenden den tatsächlichen Aufwand in Bezug auf die Implementierung einer D&I-Strategie oft aus. Dadurch werden die Bruttoeffekte auf den Beitrag von Diversität auf den Unternehmenserfolg ebenso verschleiert wie der mit der D&I-Strategie verbundene Aufwand.
  - **Positive vs. negative Wirkungen.** Die Ergebnisse der Vorstudie erlauben es nicht, systematische Verzerrungen bei den Publikationen auszuschliessen: Positive Ergebnisse lassen sich in der Regel einfacher publizieren als negative. Weiterführende Untersuchungen für die Schweizer Wirtschaft würden es erlauben, die verschiedenen Effekte von D&I und D&I-Strategie im Schweizer Kontext besser zu verstehen.
- b) **Forschungs-Empfehlungen.** Um weitere konkrete Handlungsempfehlungen für Schweizer Unternehmen zu formulieren, sind somit die erwähnten Forschungslücken durch empirische aktuelle Studien zu füllen, namentlich mit folgendem Fokus:
- **Bestandsaufnahme D&I in Schweizer Unternehmen.** Wie sind D&I-Strategien in Schweizer Unternehmen integriert?
  - **Positiven und negativen Wirkungsmechanismen.** Welche Wirkungsmechanismen von D&I können bei Schweizer Unternehmen nachgewiesen werden?
  - **Bedeutung der Diversity-Dimensionen.** Welche der Diversity-Dimensionen sind für die Schweiz besonders relevant?