

In der Vielfalt liegt der Mehrwert

Von Lukas Hässig, Die Weltwoche, 3. März 2005

Wenn Banker an einem Karrieretag für Bisexuelle teilnehmen, folgen sie der Forderung nach «Diversity»: Je bunter der Mix der Angestellten, desto fixer die Firma. Ein Erfolgsrezept?

Ausgerechnet Novartis soll Mitarbeiterinnen diskriminiert haben. Dabei hält der Basler Pharmamulti grosse Stücke auf sein frauenfreundliches Wirken. Eine Novartis-Sprecherin betont: «Wir haben Grundsätze und Programme entworfen, welche die berufliche Entwicklung von Frauen unterstützen.»

Für zwölf Angestellte aus den USA ist dies Lug und Trug. «Die Programme wollen glauben machen, dass Novartis arbeitende Mütter unterstützt. Die Praxis zeigt das Gegenteil», sagt Anwalt David Sanford. Seine Klientinnen fordern 100 Millionen Dollar Schadenersatz. Ihr Vorwurf: Sie seien beim Lohn und bei Beförderungen diskriminiert und überdies am Arbeitsplatz mit «sexistischen und rassistischen Witzen» belästigt worden.

Novartis ist der jüngste Fall in einer langen Reihe von Firmen unter Diskriminierungsverdacht. Angestellte vor allem amerikanischer Konzerne haben in den vergangenen Jahren ihre Arbeitgeber über Hunderte von Millionen Dollar verklagt, weil sie benachteiligt worden seien. Viele Unternehmen mussten für Vergleiche teuer bezahlen. Als Reaktion verstärken die Firmen ihre «Diversity»-Programme. Der englische Ausdruck hat sich auch im deutschen Sprachraum eingebürgert und meint Vielfalt und Chancengleichheit. Angestellte sollen unabhängig von Herkunft, Rasse, Geschlecht und sexuellen Neigungen rekrutiert und befördert werden.

Mehr als Frauenförderung

Während Diversity für US-Firmen zum Alltag gehört, ist das Thema in Europa für viele noch ein weisser Fleck. Zwei Fragen stellen sich: Ist der Boom von Diversity-Programmen ein typisches US-Phänomen? Und vor allem: Sind sie mehr als der Versuch, mögliche Klagen abzuschmettern?

In den USA schützen zahlreiche Vorschriften jede Art von Minderheit. Der in der Schwarzenbewegung wurzelnde Civil Rights Act (Bürgerrechtsgesetz) von 1964 ist das bekannteste Gesetz. Aber auch Behinderte («Americans with Disabilities Act») oder ältere Angestellte («Age Discrimination in Employment Act») werden speziell geschützt.

In der angelsächsischen Welt gibt es daher praktisch keine Grossfirma mehr, bei der nicht ein Diversity-Beauftragter auf der Lohnliste stehen würde. Die Kader von US-Firmen durchlaufen regelmässig Kurse, in denen sie lernen, niemanden aufgrund persönlicher Eigenschaften zu benachteiligen. Die Angst vor Klagen oder Vorwürfen nimmt manchmal erstaunliche Formen an. So beteiligten sich vor Jahresfrist mehrere Investmentbanken am ersten Schwulen-, Lesben-, Bisexuellen- und Transsexuellen-Karriere-Tag in London. «In diesem Thema ist viel Humbug drin, und zwar vor allem bei den amerikanischen Investmentbanken», kommentierte ein früherer Bankdirektor solche Aktionen gegenüber dem Economist.

In Kontinentaleuropa finden vergleichbare Vorschriften erst allmählich ihren Niederschlag in Gesetzen. Deutschland etwa diskutiert seit Dezember ein Antidiskriminierungsgesetz. Diversity-Programme dürften folglich bald Hochkonjunktur haben. Ein Personalmanager der UBS vergleicht die Entwicklung mit dem Compliance-Boom - der rigiden Beachtung des geltenden Rechts - der neunziger Jahre. «Vor zehn Jahren sprach ganz Amerika von Compliance, während bei uns niemand eine Ahnung hatte, was das bedeutet. Heute hat jede Firma einen eigenen Compliance-Officer mit viel Personal.» Die sogenannten Disclaimer am Ende von Bankenmails, mit denen jede Haftung im Voraus abgelehnt wird, sind inzwischen oft länger als die eigentliche Mitteilung. Dieser Trend zur umfassenden Absicherung gegen spätere Klagen ist nicht mehr aufzuhalten.

Ein vergleichbarer Aufschwung stehe nun dem Thema Diversity bevor, glauben zahlreiche Schweizer Manager. UBS, CS und Novartis etwa zählen Diversity zu den wichtigsten Säulen ihrer Betriebskultur. «Frauen sollen für die gleiche Aufgabe auch den gleichen Lohn wie Männer erhalten», sagt etwa eine Credit-Suisse-Sprecherin und verweist auf den entsprechenden Artikel in der Bundesverfassung. «Deshalb erstellt die CS seit Jahren regelmässig Salärvergleiche. Allfällige geschlechtsspezifische Lohnunterschiede innerhalb einer bestimmten Funktion werden ausgeglichen.»

Einige Multis beschäftigen bereits eigene Diversity-Chefs. Bei Novartis ist das seit 2003 Katharina Amacker, gelernte Apothekerin. Die angepeilte Chancengleichheit und Vielfalt würden den Rahmen der Frauenförderung bei weitem sprengen, sagt die Novartis-Kaderfrau. «Wir unterscheiden fünf Faktoren: Herkunft, Alter, Geschlecht, Lebensform und individuelle Fähigkeiten. Bezüglich all dieser Kriterien wollen wir ganz unterschiedliche Menschen beschäftigen.»

Bei der UBS ist Diversity Chefsache. Ende Januar hielt Konzernleiter Peter Wuffli an einem Kadertag in Montreux eine Grundsatzrede zum Thema. Im Hotel «Palace» bläute er den Managern des Bereichs Private Banking Amerika ein, dass eine global agierende Universalbank nur dann erfolgreich sein wird, wenn Menschen mit unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichem Werdegang gemeinsam neue Produkte und Lösungen entwickeln.

Milliarden stehen auf dem Spiel

Damit ist die zweite Frage gestellt. Was ist der Zweck von Diversity? Was nützt sie den Firmen? Die UBS versichert, Diversity sei weit mehr als eine nette PR-Übung in eigener Sache. Nur wenn echtes Diversity-Denken und -Handeln zum festen Bestandteil der UBS-Kultur würden, wird etwas pathetisch beteuert, könne die Erfolgsgeschichte der Grossbank fortgeschrieben werden.

Freitag, 25. Februar: Um 16 Uhr treffen sich am UBS-Hauptsitz an der Zürcher Bahnhofstrasse einige Männer und Frauen zur Teamsitzung. Die Vielfalt der Teilnehmer sticht ins Auge. Da sitzen Inder neben Schweizern und Amerikanern. Ziel der heterogenen Zusammensetzung ist es, kreative Lösungen für die unterschiedlichen Bedürfnisse einer globalen Kundschaft zu finden. Die Unterschiede gehen über die geografischen Wurzeln hinaus. «Früher rekrutierten wir unseren Nachwuchs ausschliesslich an Top-Universitäten wie Yale oder Harvard», sagt ein UBS-Personalmanager, «heute interessieren wir uns auch für Absolventen von unbekanntem Hochschulen in Osteuropa oder Asien, die erfolgshungrig sind und rasch aufsteigen wollen.»

Die neue Form des Zusammenkommens eröffnet neue Chancen. Wenn in der früheren UBS einige Kaderleute einen Beschluss fassten, war sich zwar jeder über die Umsetzung der Entscheidung im Klaren. Die gemeinsame Führungsschule hiess Schweizer Armee. Doch innovative Lösungsansätze waren in diesem Klima rar. Hier soll Diversity ansetzen. Der Nachteil: Bei den bunt zusammengewürfelten Teams von heute dauert es meist länger, bis eine effiziente Arbeitsform gefunden ist.

Auch Diversity-Berater und Buchautor Michael Stuber beschwört den ökonomischen Nutzen des neuen Glaubens. «Kürzlich bezifferte der Finanzchef einer multinationalen Firma das Potenzial von Diversity auf zehn Prozent Gewinnsteigerung, zusammengesetzt aus höherer Produktivität und mehr Erfolg im Markt», sagt der deutsche Experte. «Bei Grossunternehmen bedeutet dies Milliardenbeträge, die dank der bewussten Förderung von Diversity verdient werden können.»

An den Aktienkursen allerdings lässt sich noch keine positive Wirkung ablesen. Die Wertpapiere jener US-Firmen, die den Diversity-Grundsätzen besonders intensiv nachleben, sind im Domini-400-Index zusammengefasst. Dieser hat in den letzten zehn Jahren rund zehn Prozent auf den Standard&Poor's 500 verloren, den Index der grössten amerikanischen Firmen. Trotzdem können sich die meisten Unternehmen dem Trend nicht entziehen. Wer zum Beispiel als Bank gewisse Vorgaben wie Frauen- oder Rassenquote nicht erfüllt, ist bei Finanzierungsausschreibungen öffentlicher amerikanischer Institutionen teilweise gar nicht zugelassen.

In der Schweiz dagegen ist nicht zu erwarten, dass demnächst entsprechende Quoten gesetzt werden. Die UBS zum Beispiel will davon nichts wissen. «Sonst müssen wir zuletzt einen schwulen Katholiken aus Indien anstellen», sagt ein Personalmanager der Bank. «Dann haben wir gerade noch die Wahl zwischen drei Kandidaten.»

Auch für Novartis-Diversity-Chefin Amacker sind Kontingente für Minderheiten der falsche Ansatz. Die explizite Anstellung oder Förderung des ersten Quotenschwulen würde vielmehr alle Homosexuellen in ein schiefes Licht stellen. «Dann könnten manche denken, dass sie nur aufsteigen, weil sie nicht diskriminiert werden sollen», sagt Amacker. Quote sei das Gegenteil von Qualität.

Stattdessen setzt sich Novartis konkrete Ziele. In der Schweiz will das Unternehmen den Frauenanteil im Management von 22 Prozent im Jahr 2003 auf 25 Prozent bis Ende dieses Jahres erhöhen. Aktueller Stand: 24,1 Prozent. Im Durchschnitt beschäftigen Schweizer Firmen gemäss einer Untersuchung der Universität Zürich nur 18 Prozent Frauen im Kader. Weltweit ist das Novartis-Ziel eine Steigerung von 27 auf über 30 Prozent, derzeit liegt die Firma bei 29 Prozent. «Im Vergleich mit Schweizer Grossfirmen stehen wir sehr gut da», sagt Katharina Amacker. «Für uns ist aber entscheidend, wie wir international abschneiden. Und da gibt es noch Handlungsbedarf.»

Quoten seien ein Fehler, glaubt auch Stanford-Professor Edward Lazear, einer der weltweit führenden Arbeitsmarktexperten. Die Firmen würden dadurch gezwungen, die falschen Leute einzustellen. Die Suche nach der kulturellen Vielfalt ist für Lazear hingegen nichts anderes als eine neue Art und Weise, den sogenannten best practices nachzuleben, den branchenüblichen Standards. Es hätten jene Unternehmen Erfolg, sagte Lazear gegenüber dem Economist, die nicht nur ausserhalb des eigenen Unternehmens oder der eigenen Industrie nach frischen Kräften suchen würden, sondern überall dort auf der Welt, wo neue und brauchbare Ideen zu finden seien.

Das entspricht nicht unbedingt der bisherigen Rekrutierungspraxis hiesiger Grossunternehmen. Traditionellerweise zog der neue Chef seine internen oder externen Vertrauten nach. Klassische Seilschaften waren die Folge - mit hoher Loyalität zwar, doch oft dürftigen Innovationen.

Neuerdings müssen die Chefs ihre Personalsuche breiter angehen, sonst wird ihr Salär gekürzt. Sowohl die Novartis- als auch die UBS-Vorgesetzten müssen Diversity-Vorgaben erfüllen, um den eigenen Bonus zu verbessern. Wenn sich dadurch nebenbei auch noch Sammelklagen abwenden lassen, wäre das aus Sicht der Unternehmen ein angenehmer Zusatzeffekt.

© Die Weltwoche; 03.03.2005; Nummer 9; Seite 2