

## Innovation durch Inklusion

# Diversität als Innovationsfaktor: ein Toolkit

Diversität bildet einen wichtigen Erfolgsfaktor für Innovation. Organisationen, die diesen Faktor nutzen wollen, müssen ihre betrieblichen Voraussetzungen entsprechend inklusiv gestalten und entwickeln. Das *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* stellt KMU und Grossorganisationen dazu Anregungen und Instrumente im Innovationsbereich bereit. Nach einem Piloten mit sechs Unternehmen ist das Toolkit auf der Website [diversity-in-innovation.ch](http://diversity-in-innovation.ch) seit Kurzem im Netz verfügbar.

Von Debora Mittner und Prof. Dr. Brigitte Liebig

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Diversität im Betrieb innovative Kräfte mobilisieren kann. So weist unter anderem eine Studie der Boston Consulting Group in Zusammenarbeit mit der TU München einen positiven Zusammenhang zwischen der Vielfalt der Belegschaft im Bereich der fachlichen Hintergründe, Herkunftsländer, beruflichen Laufbahnen und Geschlechtszugehörigkeit einerseits und dem Umsatz aus innovativen Produkten oder Dienstleistungen andererseits nach. Besonders in den komplexeren und grösseren unter den 171 untersuchten Firmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz war dieser Zusammenhang stark ausgeprägt. Auch zeigte sich, dass der Innovationsgrad sprunghaft zunimmt, wenn der Frauenanteil im Management eine kritische Schwelle von 20% übersteigt.

Im Innovationsbereich von Technologieunternehmen wie auch von der Finanz- und der Gesundheitsbranche sind Frauen

nach wie vor stark unterrepräsentiert. Zudem mangelt es in Innovationsteams oft an einer Vielfalt der Generationen und Herkunftskontexte. Während homogene Arbeitsgruppen auf Dauer wenig Kreativität versprechen, können in sehr divers aufgestellten Belegschaften Subgruppen entstehen, gefolgt von Konflikten, geringer Arbeitszufriedenheit und sinkender Produktivität.

### Toolkit: Women & Diversity in Innovation

Was aber können Organisationen tun, um die Vielfalt der Mitarbeitenden zu fördern und für Innovation zu nutzen? Um diese Frage zu beantworten, hat ein Team an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW mit finanzieller Unterstützung des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) und in Zusammenarbeit mit sechs innovationsstarken Unternehmen in der

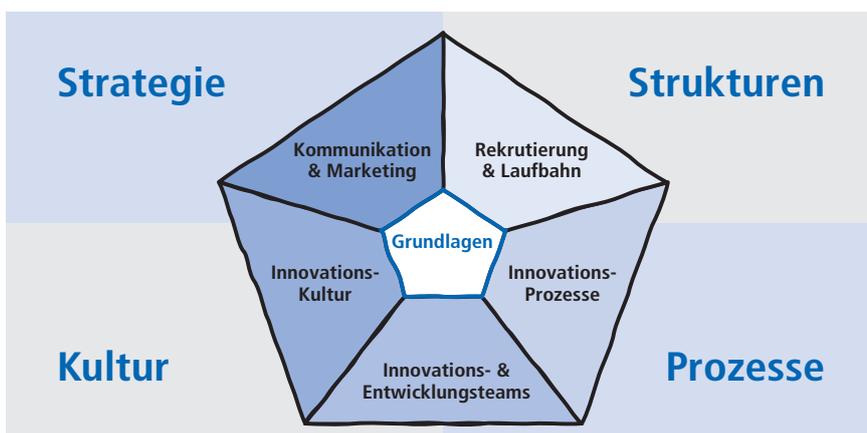
Schweiz das *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* entwickelt.

Für KMU und Grossorganisationen steht im Toolkit eine umfassende Sammlung von Instrumenten zur Verfügung, mit denen sie die Wirkungen von Diversität von der Personalrekrutierung bis zum Produkt-Marketing positiv gestalten und erfolgreich nutzen können. Im «Werkzeugkoffer» finden sich zentrale Handlungsfelder zur Entwicklung der betrieblichen Grundlagen im Allgemeinen sowie des Innovationsbereichs im Besonderen (vgl. Abbildung unten). Die Handlungsfelder untergliedern sich thematisch jeweils weiter in mehrere Massnahmenbereiche. Bei der Suche nach Lösungen können die Betriebe so schrittweise die für ihre spezifische Situation geeigneten Instrumente eingrenzen.

### Das Toolkit im Einsatz

Generell folgt der Einsatz des Toolkit einem fünfstufigen Umsetzungsprozess, wobei einzelne Schritte auch parallel laufen können: Auf die Definition der Ziele und das Ermitteln des Ist-Zustands folgt die Entwicklung eines detaillierten Massnahmenkonzepts. Bereits während oder nach dem Einsatz der gewählten Instrumente wird der Erfolg anhand vorgängig definierter qualitativer und quantitativer Wirkungsgrössen gemessen (vgl. Abbildung rechts oben).

Die folgenden Good-Practice-Beispiele aus dem Pilotprojekt veranschaulichen,



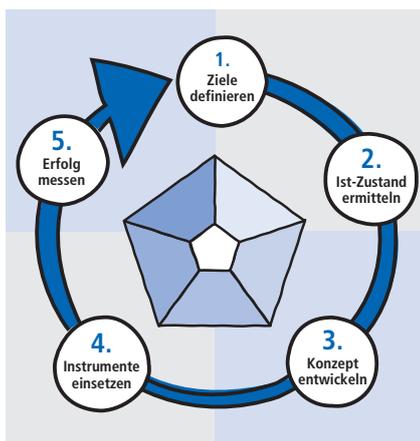
## Mitarbeitende 50+? Aber gerne doch!

Ursula, 55-jährig, sass mit hängenden Schultern ihrem Outplacement-Berater George gegenüber. Auf die Frage nach ihrem Lebenslauf reagierte Ursula konsterniert: «Es ist doch aussichtslos. In meinem Alter wird mich niemand einstellen wollen. Welche Vorteile habe ich denn gegenüber der jüngeren Generation?» Georg, der diese Frage schon fast erwartet hatte, stimmte sie zuversichtlich: «In unserer schnelllebigen und dynamischen Umwelt korreliert die Unternehmens-Wettbewerbsfähigkeit direkt mit anderen Fähigkeiten, nämlich die der Mitarbeitenden, sich kontinuierlich weiterzubilden, ihrer Flexibilität und ihrem Erfahrungswissen. Und da ist es, das grosse Plus der erfahrenen Mitarbeitenden. Das «Learning-by-doing» (Erfahrung) kombiniert mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen (Wissen) ist die beste Ausgangslage dafür. Und daraus kannst du mit folgenden Vorteilen überzeugen:

- **Vertieftes Qualitätsbewusstsein**, Sinn für Nachhaltigkeit, besseres Setzen von Prioritäten aufgrund grösseren Gesamt- und Tiefblicks
- **Sozialkompetenz**, tendenziell grösseres Verständnis für andere, Konfliktfähigkeit
- **Mindset**, das Engagement, der Arbeitgeber geht vor
- **Netzwerk**, Kenntnis über die Branchenvertreter deines Fachs, langjähriges Engagement in Verbänden und Netzwerkgruppen»

Diese andere Perspektive bestärkte Ursula darin, ihr Alter als ihr Kapital zu sehen, ihre spezifischen Erfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften in ihr USP zu flechten und ihre Bewerbungsaktivitäten selbstbewusster zu gestalten. Wie die Geschichte weiterging? Richtig geraten: Heute ist sie wertschätzend und -geschätzt in einem Unternehmen wirksam, welches auf das Potenzial von erfahrenen Arbeitnehmenden setzt, entwickelt und somit die Chancen und positiven Auswirkungen des Generationen-Mix in der Organisation fordert und fördert – und dadurch gleichzeitig das Employer Branding erhöht. Und unsere Protagonistin Ursula? Sie hat soeben eine Weiterbildung im digitalen Marketing begonnen, inspiriert durch ihre Kollegin der Generation Y.

**Annie Wehinger** ist Geschäftsstellenleiterin und Beraterin bei Mäder & Partner New Placement. Seit über 10 Jahren begleiten wir Menschen in der beruflichen Neuorientierung und sind zudem spezialisiert auf Karriere-Coaching und Führungskräfte-Entwicklung. Als wichtiger Partner in Restrukturierungsprojekten unterstützen wir das HR-Team im gesamten Prozess. [www.maederundpartner.ch](http://www.maederundpartner.ch)



wie der Einsatz der Instrumente aus dem Toolkit in der Praxis aussehen kann:

*Namics* (inzwischen Teil von Merkle) ist eine Fullservice-Digitalagentur mit insgesamt über 550 Mitarbeitenden an sechs Standorten in der Schweiz, Deutschland und Serbien. Im Rahmen des Piloten zum *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* hat sich *Namics* unter anderem das Ziel gesetzt, den internen «Kalibrierungsprozess» zu optimieren: dieser bezieht objektive Leistungskriterien und unterschiedliche Sichtweisen in Beförderungsentscheide ein. Die resultierende Personalstruktur wird in regelmässigen Abständen anhand eines umfassenden «Diversity Dashboards» beurteilt. Als Monitoring-Tool macht das Diversity Dashboard die Verteilung zentraler Kenngrössen wie Teilzeitarbeit oder Führungsverantwortung im Zusammenhang mit Diversitätsmerkmalen wie Geschlecht, Alter, Ausbildungsniveau und Herkunft transparent.

*Volvo Car Switzerland AG* beschäftigt an seinem Schweizer Standort rund 50 Mitarbeitende zwischen 25 und 65 Jahren und ist mit über 70 Volvo-Vertretungen im ganzen Land präsent. Mit der Initiative «Random Lunch» will das Unternehmen den informellen Austausch und die Vernetzung unter den Mitarbeitenden als Teil seiner Innovationskultur stärken. Alle Beschäftigten am Standort wurden dazu in Gruppen von jeweils vier Personen aus verschiedenen Teams eingeteilt, die sich in ihrem Arbeitsalltag nur selten begegnen. Nach dem Erhalt der Kontaktdaten vereinbarte jede Gruppe unter sich ein Treffen zum gemeinsamen Lunch. Der «Random Lunch» erhielt von allen Beteiligten sehr viel positive Resonanz.

*Comvation* ist eine in Thun tätige Web-agentur mit einem eher jungen 17-köpfigen Team. Flache Hierarchien und ein hohes Mass an Mitbestimmung sorgen für ein kollegiales und dynamisches Arbeitsklima im Betrieb. Die räumliche und zeitliche Flexibilität von Arbeit unterstützt die Mitarbeitenden darin, ihre beruflichen Aufgaben mit familiären Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen. Mit Co-working-Spaces stellt *Comvation* seinen Mitarbeitenden zusätzlichen Raum zur Verfügung, der konzentriertes Arbeiten in der Nähe ihres Wohnorts ermöglicht.

### Vielfalt im Wandel

Die Instrumente und Materialien des Toolkit werden stetig ergänzt und weiterentwickelt. Es lohnt sich also, die Website [diversity-in-innovation.ch](http://diversity-in-innovation.ch) von Zeit zu Zeit wieder zu besuchen. Haben Sie in Ihrer Organisation selbst Massnahmen zur Förderung von Diversität im Innovationsbereich getestet oder entwickelt? Wir freuen uns auf zusätzliche Anregungen und Erfahrungsbeispiele!



**Debora Mittner** arbeitet seit 2020 an der Entwicklung des *Toolkit: Women & Diversity in Innovation*. Sie hat Psychologie an der Universität Zürich studiert und verfügt über mehrjährige Erfahrung in der Privatwirtschaft und der akademischen Forschung zu den Themenbereichen Life Domain Balance, Zielverfolgung und Gesundheit. Ihre bisherigen Projekte reichen von der Organisation des Swiss Arbeitgeber Awards über Kommunikationsarbeit bei der Managementberatung Inspire 925 bis hin zur technischen Umsetzung der Befragung und Auswertung zum Swiss LGBTI-Label. [debora.mittner@fhnw.ch](mailto:debora.mittner@fhnw.ch)



**Prof. Dr. Brigitte Liebig** ist seit 2006 Professorin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz und Privatdozentin am Seminar für Soziologie der Universität Basel.

Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im Bereich Vielfalt und Multiperspektivität im Innovationsbereich. Als Initiantin und Projektleiterin des *Toolkit: Women & Diversity in Innovation* verfügt sie über langjährige, ausgewiesene Erfahrung in der Konzeption, Leitung und Durchführung anwendungsorientierter wissenschaftlicher Projekte in enger Kooperation mit Unternehmen. [brigitte.liebig@fhnw.ch](mailto:brigitte.liebig@fhnw.ch)