

# ... GUDRUN SANDER

**Frau Sander, Sie messen im Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) der Universität St. Gallen, wie Betriebe Diversität umsetzen und wie die Geschlechterverteilung aussieht. Wie steht die Schweiz da?** Es ist schon einiges passiert, aber es gibt auch noch vieles zu tun. Bei der Geschlechterverteilung sehen wir eine positive Entwicklung, wir hatten noch nie so viele gut ausgebildete Frauen wie jetzt und so steigt auch der Anteil der Frauen im unteren Management. Gegen oben dünnt es sich aus – und ganz oben sind immer noch die Männer in der Mehrheit.

**Wie steht es um die anderen Dimensionen der Inklusion – Alter oder Ethnizität zum Beispiel?** Das Thema Alter braucht klar mehr Aufmerksamkeit. Die Entwicklung, dass wir alle immer älter werden, ist schliesslich nicht neu, und trotzdem steht die Arbeitswelt jetzt scheinbar hilflos da. Meine Empfehlung für Betriebe ist folgender Leitgedanke: Talent hat kein Alter! Bei der Ethnizität erlebe ich viel Offenheit, aber gleichzeitig auch eine gewisse Unbeholfenheit. Oft haben die Leute das Gefühl, in der Schweiz gäbe es keinen Rassismus, was natürlich nicht stimmt – denken wir nur an den Nachteil von ausländisch klingenden Namen bei der Stellensuche. Sehr gefordert ist die Schweiz zudem beim Thema Behinderungen. Es gibt viele unsichtbare – psychische – Beeinträchtigungen. Unternehmen müssen ein vertrauensvolles Klima schaffen, in welchem eine solche Einschränkung kommuniziert werden kann, ohne in einer Schublade zu landen. Es gibt also noch viel Potenzial.

**Diversität ist in aller Munde, doch was braucht es, um von der blossen Theorie ins Handeln zu kommen? Nur mit der Anstellung diverser Mitarbeitender ist es kaum getan.** Genau, man muss es andersherum angehen: Firmen müssen zuerst eine inklusive Kultur aufbauen – mit einer inklusiven Führung, inklusiven Prozessen und Strukturen. Dann wird auch die Diversität automatisch grösser.

**Wie kann diese Kultur aufgebaut werden?** Eine inklusive Führungskultur bedeutet: Strukturen schaffen, die nicht von vornherein etwas ausschliessen. Dazu müssen Prozesse angepasst werden. Wenn ich zum Beispiel weiss, dass sich Frauen weniger bewerben, sobald im Stellenbescheid bei den Anforderungen zehn Punkte aufgezählt werden, dann sollte man für diese Beschriebe nur drei oder vier Anforderungen verfassen – so bewerben sich automatisch mehr Frauen. Dann braucht es für die Umsetzung natürlich Ziele für Führungskräfte, so wie es sie für andere Veränderungsprozesse auch gibt. Das Inklusionsziel soll aber nicht heissen: Wir müssen jetzt zwei Mitarbeitende über 55 einstellen. Sondern: Wir müssen in der Mitarbeitenden-Umfrage einen besseren Wert beim Thema Inklusion erreichen.

**Soweit zu den harten Faktoren. Wie gelingt der Shift bei den weichen Faktoren wie der Sensibilisierung von Geschäftsleitung und Führungskräften?** In meiner Erfahrung holt man Führungskräfte am besten mit dem Thema «Unconscious Bias» – also «unbewusste Stereotype» – ab. Da geht es um Fragen wie: Welchen Einfluss haben Grösse, Stimme oder Kleidung? Dabei merkt man schnell, wie rasch man Menschen in Schubladen steckt. Wenn ich mit diesen allgemeinen Beispielen starte und dann erst konkrete Themen wie Alter, Geschlecht oder Ethnizität angehe, ist der Widerstand geringer und ich gewinne die Leute eher für die Idee der Inklusion. Und dann müssen Führungskräfte auf inklusive Führung geschult werden. Die Sensibilisierung beginnt bereits damit, dass in einem Meeting alle zu Wort kommen und die gleiche Redezeit erhalten. Oder dass Führungskräfte bei einem sexistischen Witz sagen: So etwas möchte ich in meinem Team nicht hören. Es sind kleine, unspektakuläre Massnahmen, die helfen, eine Inklusionskultur zu schaffen.

**Diversität bringt unterschiedlichste Menschen und Charaktere in einem Team zusammen. Wie bleibt dabei der Hausfrieden gewahrt?** Vorgesetzte, aber auch Mitarbeitende, sollten sich bewusst machen, dass sie sich auf einer Lernreise befinden und nicht alles von Beginn an perfekt sein muss. Zuhören, ohne zu bewerten, ist ein wichtiges Mantra, insbesondere für Führungskräfte. Reflektieren, es sich eingestehen, wenn man von einem Thema keine Ahnung hat – und sich dann einlesen, weiterbilden. Für Mitarbeitende ist es hilfreich, sich in die Situation der anderen zu versetzen und sich zu fragen: Wie würde es mir gehen, wenn mit mir so gesprochen oder umgegangen würde? Dann wird schnell deutlich, welche Handlungen, Aussagen oder Fragen seltsam oder gar verletzend sein können. Die Grundhaltung aller soll sein: Ich bin neugierig, offen und will etwas lernen.

**Wir kommen nochmals auf das heisse Eisen «Alter» zurück. Dass wir alle immer länger arbeiten müssen, wird zur Tatsache. Ebenfalls, dass Arbeitnehmende über 50 kaum mehr eine neue Stelle finden. Wie lässt sich dieser Gap endlich schliessen?** Es stimmt nicht, dass über 50-Jährige kaum eine Stelle finden, aber: Es dauert deutlich länger, und das ist frustrierend. Hier braucht es auf politischer Ebene eine Weichenstellung. Die Frage betrifft mich aktuell selbst: Ich hatte eine klassische Frauenkarriere, mit Unterbrüchen und Teilzeit, und muss jetzt noch rund fünf Jahre arbeiten. Würde ich jetzt nicht im 100-Prozent-Pensum arbeiten, sähe meine Altersvorsorge schlecht aus. Deshalb muss die Altersvorsorge angepasst werden: Es muss zählen, was ein Mensch das ganze Leben über einbezahlt hat, anstatt nur die letzten paar Jahre zu betrachten. Und es sollte flexiblere Möglichkeiten bei der Pensionierung geben, sodass wir – wenn wir

wollen – über das Pensionsalter hinaus arbeiten können, vielleicht mit reduziertem Pensum.

**Was braucht es auf Seiten der Unternehmen?** Rekrutierende müssen ihren Bias überdenken: Wenn ich eine ältere Person rekrutiere, die aus viel Erfahrung und Wissen schöpfen kann, dann kann das ein Mehrwert sein. Firmen müssen sich bewusst machen, welche Vorteile ältere Mitarbeitende mitbringen. Tatsächlich gibt es bereits Firmen, die proaktiv 60-Jährige einstellen und sich bewusst so positionieren wollen.

**Was können ältere Arbeitnehmende tun, um für Firmen attraktiv zu bleiben?** Sie können signalisieren, dass sie bereit sind, auch über die Pensionierung hinauszuarbeiten – und zwar direkt im CV oder im Bewerbungsschreiben. Wenn sie Motivation zeigen und deutlich machen, dass sie nicht mit 65 aussteigen wollen, fliegt die Bewerbung weniger schnell vom Stapel. Gut ist auch aufzuzeigen, dass man sich weitergebildet hat. Dabei zählen nicht nur externe Weiterbildungen, sondern auch informelle Weiterbildungen auf dem Job und Dinge, die man dazugelernt hat. Und als dritten Punkt: Ältere sollten im Bewerbungsprozess nicht in Konkurrenz zu den jungen Kolleginnen und Kollegen gehen, sondern sich bewusst auf Stellen bewerben, wo ihre Erfahrung als Stärke angesehen wird.

Das Interview führte ERIKA SUTER,  
Redaktorin Wir Kaufleute

Prof. Dr. GUDRUN SANDER ist Co-Direktorin des Kompetenzzentrums für Diversity und Inklusion (CCDI) sowie Co-Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management an der Universität St. Gallen.



### REKRUTIERUNG VON ÄLTEREN FACHKRÄFTEN

Unternehmen sollten vermehrt darauf achten, auch ältere Mitarbeitende zu rekrutieren. Diese können nicht nur ihre wertvollen Arbeitserfahrungen und ihr Fachwissen mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen teilen, sondern bereichern auch diverse Teams mit ihrer Lebenserfahrung und den innerhalb ihrer Generation ausgeprägten Sichtweisen. So erweitern sie das Spektrum der Herangehensweisen an Problemstellungen und können somit zu deren erfolgreicher Lösung beitragen.

