

zukünftigen Entwicklung von Diversity-Labels erarbeitet.

### 1) Konsolidierung auf dem Markt der Diversity-Labels

Um einen möglichst hohen Wirkungsgrad zu erreichen, sind die Diversity-Labels bestrebt, die Anzahl zertifizierter Organisationen stets zu erhöhen. Damit begeben sie sich je nach Ausgangslage in eine Konkurrenzsituation mit weiteren Diversity-Labels derselben Dimension. Für Unternehmen ist der Verbreitungsgrad eines Diversity-Labels ein relevantes Kriterium. Es wird vermutet, dass sich eine Konsolidierung einstellt, wenn der Markt gesättigt ist.

### 2) Zunehmende Relevanz aufgrund regulatorischer Vorgaben

Aus dem Vergleich und durch die gesetzlichen Vorschriften der Lohngleichheitsanalyse wird ersichtlich, dass regulatorische Vorgaben einen starken Einfluss auf Diversity-Labels ausüben. Eine treibende, regulatorische Kraft könnte daher auch in der Schweiz dazu beitragen, dass das Diversity Management für Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnt. Dabei sollte die Sinnhaftigkeit von regulatori-

schen Vorgaben jeweils kritisch geprüft werden.

### 3) Anpassung an die Unternehmenslandschaft der Schweiz

Ein Grossteil (ca. 99%) aller Unternehmen in der Schweiz sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Dabei stellen die KMU in der Schweiz im Jahr 2019 zwei Drittel sämtlicher Arbeitsplätze in der Schweiz zur Verfügung. Wenn davon ausgegangen wird, dass bei einem Grossteil der KMU ein systematisches Diversity Management aufgrund der knappen Ressourcen fehlt, lässt sich auf dem Schweizer Markt noch grosses Potenzial für Diversity-Labels vermuten.

### 4) Ausweitung in weitere Diversity-Dimensionen

In der Schweiz ist die Dimension «Geschlecht» aktuell am stärksten vertreten. Laut den Fachexpert\*innen werden zukünftig jedoch auch andere Dimensionen wie bspw. Behinderung oder Alter an Relevanz zunehmen. Daher könnten sich Diversity-Labels zukünftig in weitere, aktuell noch weniger stark vertretene Dimensionen ausweiten.

#### Quellen

- 1 Krell, G. (2008a). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In G. Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik (5. Auflage, S. 63-80). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9560-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9560-5_5)
- 2 Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. (2021). Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102864>
- 3 Jahn, G., Schramm, M., & Spiller, A. (2005). The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. *Journal of Consumer Policy*, 28(1), 53-73. <https://doi.org/10.1007/s10603-004-7298-6>
- 4 Gabathuler, M., & Kirschner, M. (2019). A comparison of workplace-related labels in Switzerland. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(6), 405-423. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2019-0037>

Der Artikel basiert auf der Bachelorarbeit:

Wittenwiller, L. (2022). Nutzen von Diversity-Labels in der Schweiz aus der Unternehmensperspektive. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law



**Daniela Frau** lehrt, berät und forscht zu Strategic Diversity Management und Inclusive Leadership. Sie ist zudem Diversity Management Delegate an der School of Management & Law der ZHAW.



**Lavinia Wittenwiller** hat im Rahmen des Studiums der Betriebsökonomie an der School of Management & Law der ZHAW die Bachelor-Arbeit zum vorliegenden Thema verfasst.

## Mattmanns Sicht

### Gestartet und losgelegt? Oder wieder zurück zum Start?

Das neue Jahr ist bereits einige Wochen alt. Haben Sie sich bereits mit Ihren persönlichen und beruflichen Zielsetzungen befasst, oder fehlt Ihnen im Moment noch die Motivation dazu?

Im letzten November und Dezember wurde die Jahreszielsetzung festgelegt und definiert. Kaum im neuen Jahr angekommen, sind diese Ziele vergessen. In der täglichen Praxis erlebe ich, dass die Zielsetzungsabstimmung und Definition in der Regel auf Stufe Mitarbeitende innerhalb eines Gesprächs geklärt werden. Im besten Fall hat man sich vor dem Gespräch mit der Führungskraft noch ein paar Gedanken dazu gemacht. Danach ist die Sache fixiert und somit (vorerst) erledigt.

Aber weshalb ist die Zielfindung nicht ein iterativer Prozess, der mehrere Ideen generiert und erst nach und nach präzisiert wird? Wenn wir uns nur einmal im Jahr Gedanken dazu machen, ist dies viel zu wenig kreativ! Dass viele Zielsetzungen zudem schwammig, überhaupt nicht konkret oder messbar formuliert sind – geschenkt! Viele Führungskräfte scheitern an dieser Aufgabe gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden. Nun, welche Alternative(n) gibt es?

In unserem Unternehmen starten wir bereits nach den Sommerferien mit einer ersten Zielsetzungsentwicklung, und erarbeiten die konkreten, messbaren Ziele nach und nach, damit bis zum 30. November Klarheit

darüber besteht. Zu was führt dieser schrittweise überarbeitende Prozess? Zu viel Klarheit und hoher Motivation. Erstens sind diese Ziele mit unseren Mitarbeitenden explizit abgestimmt und sie hatten die Möglichkeit, aktiv mitzuwirken sowie Ideen einzubringen. Zweitens sind wir selbst sehr konkret im Sinne einer klaren, messbaren Zielsetzung.

Es ist jetzt an der Zeit, dass Sie sich folgende Überlegungen machen:

1. Wie weit bin ich im Zielsetzungsprozess?
2. Sind meine Ziele konkret mess- und nachvollziehbar?
3. Wann werde ich dies in der nächsten Zielsetzungsphase ändern und frühzeitig damit starten?

Ich wünsche Ihnen viel Motivation und konkrete Ziele fürs 2023! Bleiben Sie dran!

Herzlichst,  
Ihr Oliver Mattmann



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, dann nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund! Sein persönliches Ziel ist es, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie als Person und Führungskraft persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Das ist sein Antrieb jeden Morgen aufzustehen und etwas für die Schweizer Führungskräfte zu tun! ES TUN!