

# Die Wirtschaftsbilanz der Diversität ist unklar

*Die Leistung von Firmen mit mehr Vielfalt verbessert sich nur in bestimmten Fällen – doch moralisch ist Inklusion der richtige Weg*



Pride-Parade in Zürich: Diversitätsprogramme gehören in vielen Konzernen unterdessen zur Unternehmenskultur. M. BUHOLZER / KEYSTONE

ERIC MATT

Anfang September war es wieder so weit, der Kursaal in Bern verwandelte sich in eine Bühne der Vielfalt. Über den roten Teppich schritten Gäste in Smokings ebenso wie in schrillen Outfits. Zum bereits siebten Mal fanden die «Swiss Diversity Awards» statt, die besonderes Engagement in den Bereichen Diversität und Inklusion auszeichneten. Preise gab es beispielsweise in den Kategorien «LGBTQIA+», «Disability» oder «Nationality & Ethnicity». Vergeben wurde auch der Spezialpreis an ein Unternehmen, das sich in besonderem Masse für Vielfalt einsetzt. Ziel der Organisation Swiss Diversity ist dabei nach eigenen Angaben, die Diversität der Schweizer Gesellschaft zu fördern.

## Heftiger Kulturkampf

Der Anlass macht deutlich, wie sehr das Thema Diversitätsförderung hierzulande weiterhin eine Rolle spielt – und gleichzeitig polarisiert. Firmen, die Diversität in ihrer Unternehmenskultur offen fördern, können ins Kreuzfeuer eines aus den Vereinigten Staaten übergeschwappten Kulturkampfes geraten. Progressive Kräfte begreifen Diversität

als moralische Pflicht. Konservativere Stimmen – so auch die Trump-Regierung – hingegen sehen in Diversitätsprogrammen woke Ideologie.

Über den wirtschaftlichen Nutzen derartiger Programme ist bislang jedoch erstaunlich wenig bekannt. Während die Annahme weit verbreitet ist, dass diverse Teams durch das breitere Spektrum an Wissen, Erfahrungen und Perspektiven erfolgreicher seien als homogenere, zeichnet die Forschung ein anderes Bild. Demnach ist Diversität nur in spezifischen Fällen von Vorteil – wenn überhaupt.

Das sagt Sabine Boerner, Professorin für Management an der Universität Konstanz: «Nach derzeitigem Wissensstand müssen wir davon ausgehen, dass Diversität im Durchschnitt keinen Effekt auf die wirtschaftliche Leistung hat. Denn bisher konnte dies noch keine Metaanalyse bestätigen.» Das Ergebnis bleibe unverändert, sagt Boerner, auch wenn man verschiedene Diversitätsmerkmale – etwa Alter, Geschlecht oder sozialen Hintergrund – sowie die Art der Tätigkeit berücksichtigt.

Eine grosse Metaanalyse erschien im Jahr 2024 in der Fachzeitschrift «Journal of Business and Psychology». Dort wurden 615 Einzelstudien aus allen Weltregionen analysiert. Die Autoren kamen

zu dem Schluss, dass Diversität die Teamleistung «nicht wesentlich» beeinflusse. Zudem wird darauf verwiesen, dass man nur Aussagen über Korrelation, nicht über Kausalität treffen könne. Bedeutet: Selbst wenn Diversität mit einer höheren Leistung einhergehen sollte, könnte dies auch daran liegen, dass ohnehin erfolgreichere Unternehmen verstärkt in Diversität investieren – bessere Leistung also zu Diversität führt, nicht Diversität zu einer besseren Leistung.

## McKinsey sieht Vorteile

Die Metaanalyse widerspricht insbesondere mehreren bekannten Studien des Beratungsunternehmens McKinsey aus den Jahren 2015, 2018 und 2020, die von einem positiven Effekt von Diversität auf unternehmerische Erfolgskennzahlen sprechen. Wer sich nicht für Diversität einsetze, gerate hingegen ins Hintertreffen, schrieben die Experten der Beratungsgesellschaft. Die Studien werden bis heute als Beleg für den wirtschaftlichen Nutzen von Diversitätsprogrammen angeführt.

Boerner stellt die Wissenschaftlichkeit entsprechender Studien von Unternehmen wie McKinsey infrage. Es sei «möglich, dass wissenschaftliche Stan-

dards nicht ausreichend beachtet wurden», sagt sie. Unternehmen verfolgten mit der Veröffentlichung derartiger Papiere oft ein wirtschaftliches Interesse. Sprich: Es gehe um Eigenmarketing und Kundengewinnung.

McKinsey betont auf Anfrage, man halte an den eigenen «Erkenntnissen fest, dass Vielfalt und Inklusion mit einer höheren Wahrscheinlichkeit mit einer besseren Unternehmensleistung verbunden sind». Gleichzeitig habe man stets zum Ausdruck gebracht, dass «wir in unseren Erhebungen Korrelation und nicht Kausalität beobachtet haben, und dass diese beiden Dinge nicht dasselbe sind».

## Gerecht und gleich

Doch in der Wissenschaft bleibt die Skepsis. Es gebe zwar Studien, die einen Effekt von Diversität auf unternehmerischen Erfolg feststellten, sagt Gudrun Sander, Professorin an der Universität St. Gallen. Doch von einem allgemein gültigen, statistisch signifikanten Effekt spricht auch sie nicht. Diverse Teams seien «Himmel und Hölle» zugleich, sagt die Direktorin des Instituts für Internationales Management und Diversitätsmanagement.

Entscheidend sei nicht der Diversitätsgrad an sich, sondern vielmehr, welche Tätigkeit ausgeübt werde. Wenn Kreativität und Innovation wie bei der Entwicklung neuer Produkte oder Marketingstrategien erforderlich sind, seien diverse Teams deutlich überlegen, sagt Sander. Wenn es etwa um routinemässige Aufgaben gehe wie das Einräumen von Regalen im Supermarkt oder das Arbeiten am Fließband, könne Vielfalt zu Streitigkeiten führen und so den wirtschaftlichen Erfolg schmälern.

Doch die Metaanalysen stützten diese Aussage nicht, widerspricht Boerner. Demnach haben auch derartige Kontextfaktoren keinen Einfluss darauf, wie sich Diversität auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Sollten Unternehmen sich also gar nicht mehr für DEI-Programme – das Kürzel steht für Diversity, Equity (Gleichheit) und Inclusion – einsetzen? Keineswegs sei dies gemeint, sagen die Diversitätsforscherinnen Boerner und Sander. Denn selbst wenn Vielfalt wirtschaftlich nicht helfe, bedeute das gleichermassen, dass sie auch nicht schade. Aus einer moralischen Perspektive sei es richtig, DEI-Programme voranzutreiben. «Es gibt einen enormen Druck für Frauen und Minderheiten insgesamt, immer besser zu sein als andere, um sich durchzusetzen. Daher braucht es DEI, es geht dabei auch um Gerechtigkeit», sagt Professorin Sander von der Universität St. Gallen.

Auch für Christiane Bisanzio ist genau das der Antrieb für ihre Tätigkeit als Gründerin und CEO von The Inclusion Foundation, einer Genfer Organisation, die Unternehmen aus aller Welt bei der Erreichung ihrer Diversitätsziele berät. Ihre Kundinnen und Kunden fragten nicht, ob Diversität ihnen einen wirtschaftlichen Vorteil bringe, «sondern sie sind von sich aus überzeugt, dass es das Richtige ist», sagt sie.

## Ein heiss diskutiertes Thema

Für Bisanzio ist es nicht entscheidend, ob Firmen Diversitätskriterien einführen – sondern, wie sie es tun. Denn es gehe nicht darum, ob Diversität per se helfe. Viel entscheidender sei das Management von bereits existierender Vielfalt. Führungskräfte müssten zur Arbeit mit diversen Teams geschult werden.

Denn wenn Führungskräfte wüssten, wie sie die unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven richtig einsetzten, dann lasse sich damit nicht nur

Entscheidend sei das Management von bereits existierender Vielfalt, sagt Christiane Bisanzio, die Gründerin von The Inclusion Foundation in Genf.

die Unternehmenskultur verbessern, sondern in diesem Falle auch die Leistung steigern. Dies bestätigen die Wissenschaftlerinnen Boerner und Sander.

«Führungskräfte sollten versuchen, die positiven Potenziale von Diversität zu nutzen und zugleich Nachteile zu minimieren», sagt Boerner. Ein Beispiel dafür sei «eine Führung, die gezielt auf die individuellen Stärken der Teammitglieder setzt und gleichzeitig die Identifikation mit dem Team stärkt». Bedeutet: Durch das richtige Management können diverse Teams erfolgreicher werden – Vielfalt allein reicht jedoch nicht.

Gerade deshalb sieht Bisanzio in der durch US-Präsident Donald Trump ausgelösten Debatte auch eine Chance. «Wann waren Diversität und Inklusion denn jemals so sehr in den Medien wie seit Januar? Das Thema kam durch Trump in der Mitte der Gesellschaft an und wird nun endlich diskutiert», sagt Bisanzio.