

## Schweizer Diversity-Labels im Vergleich

# Das passende Label finden

Eine Bachelor-Arbeit der ZHAW SML untersucht den Nutzen von Diversity-Labels in der Schweiz zu den Dimensionen Geschlecht, sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität, Elternschaft sowie Behinderung. Welche Vergleichskriterien und Anforderungen als Entscheidungsgrundlage zur Selektion helfen, zeigt dieser Beitrag.

Von Daniela Frau und Lavinia Wittenwiller

### Externe Zertifizierung des Diversity Managements

Infolge des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels wollen Unternehmen ihre Attraktivität steigern und eine inklusivere Unternehmenskultur fördern, um Mitarbeitende zu halten und die talentiertesten Kandidat\*innen zu rekrutieren. Daher gewinnt das Diversity Management<sup>1</sup>, welches sich strategisch mit der Fragestellung der Steuerung der personellen Vielfalt im Unternehmen beschäftigt, auch bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen immer stärker an Bedeutung. Infolgedessen sind in den letzten Jahren Diversity-Labels entstanden, die Unternehmen zu verschiedenen Diversity-Dimensionen zertifizieren<sup>2</sup>.

### Welche Diversity-Labels gibt es in der Schweiz?

Für die Schweiz wurden 12 Diversity-Labels in den obgenannten Dimensionen identifiziert und anhand verschiedener Kriterien<sup>3</sup> verglichen (vgl. Tabelle auf der nachfolgenden Seite). Es zeigen sich folgende Erkenntnisse:

**Dimension:** Die Hälfte der identifizierten Diversity-Labels befasst sich mit der Geschlechtergleichstellung, insbesondere mit der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann.

**Rechtsform:** Die Rechtsformen der Diversity-Labels sind Vereine (6), Stiftungen (2), AG (1), GmbH (1), einfache Gesellschaft (1), öffentlich-rechtliche Anstalt (1).

**Gründungsdatum:** Die zwölf Diversity-Labels wurden zwischen 2008 und 2021 gegründet.

**Internationale Verbreitung:** Vier der zwölf Diversity-Labels sind international tätig (zugehörig der Dimension «Geschlecht»).

**Publikation der Qualitätskriterien:** Bei neun der zwölf Diversity-Labels sind die zu prüfenden Qualitätskriterien öffentlich zugänglich.

**Methode/Handlungsmassnahmen:** Labels werden oftmals über einen mehrstufigen Prozess erworben. Folgende Elemente sind möglich:

- Selbsteinschätzung/Selbsttest
- Quantitative Datenerhebung
- Qualitative Datenerhebung
- Durchführung von Workshops/ Schulungen
- Vereinbarung von Massnahmen

Bei zehn der zwölf Diversity-Labels werden Handlungsmassnahmen formuliert (bei drei davon auf Wunsch des Unternehmens).

**Anzahl Zertifizierungen:** Die Spannweite der Anzahl Zertifizierungen pro Diversity-Label liegt zwischen zwei und über 200 zertifizierten Organisationen.

**Gültigkeitsdauer:** Die Labels haben eine mittlere Gültigkeitsdauer von drei Jahren (Spannweite zwei bis vier Jahre).

**Aufwand:** Die Kosten für die Zertifizierung mit einem Diversity-Label sind teilweise intransparent und oftmals abhängig von der Anzahl Mitarbeitenden, Standort, Methode, Einbezug einer Drittpartei (Audit). Der zeitliche Aufwand für die Unternehmen hängt von deren jeweiliger Ausgangslage ab und liegt zwischen einigen und bis zu 20 Arbeitstagen.

### WAS IST EIN DIVERSITY-LABEL?

Ein Diversity-Label ist ein Gütesiegel, welches ein Unternehmen im Rahmen eines externen Zertifizierungsprozesses erhält. Die Zertifizierung basiert nach den festgelegten Normen der unabhängigen Label-Organisation. Ein Diversity-Label übernimmt so die Funktion, gewisse Informationen innerhalb des Unternehmens gegenüber aussen, beispielsweise dem Arbeitsmarkt, transparent zu machen<sup>4</sup>.

### Was sind Anforderungen an die Diversity-Labels?

Laut den befragten Fachexpert\*innen (aus HR und Diversity Management) möchten Unternehmen *authentische*, *reliable* und *transparente* Diversity-Labels mit *vertretbarem* Aufwand erwerben können.

### Was ist der Nutzen für Unternehmen?

Der Nutzen eines Diversity-Labels für Unternehmen zeigt sich laut den Fachexpert\*innen in folgenden Aspekten:

- Diversity-Labels stärken den Beschluss von Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit.
- Ein Diversity-Label kann die Attraktivität von Arbeitgebenden steigern. Im Bereich des Employer Brandings entfaltet sich die Wirkung nach innen (bestehende Mitarbeitende) und nach aussen (potenzielle Mitarbeitende).
- Mit einem Diversity-Label signalisieren Unternehmen, dass sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich für die soziale Nachhaltigkeit einsetzen. Dies trägt zur positiven Reputation bei.

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, denn der weitere potenzielle Nutzen ist oftmals unternehmensabhängig. Das Diversity Management kann durch eine

individuelle Stakeholder-Analyse den weiteren Nutzen identifizieren. So kann ein Unternehmen mit einem Diversity-Label eine Vorreiterrolle einnehmen und

beispielsweise Einfluss auf Lieferanten und die Konkurrenz ausüben oder damit Kaufentscheidungen ihrer Kundschaft beeinflussen.

VERGLEICH VON DIVERSITY-LABELS IN DER SCHWEIZ							
Dimension	Label Gründung Label*	Organisation	Inter- national	Kriterien publiziert	Methode	Anzahl Zertifi- kate	Gültigkeits- dauer (in Jahren)
Geschlecht	EDGE Certification <sup>a</sup> 2011	EDGE Certified Foundation (Stiftung)	Ja	Nein	1. Assessment 2. Benchmark zum EDGE-Standard 3. Audit 4. Aktionsplan und strategische Roadmap	> 200	2
	EQUAL-Salary Certification <sup>b</sup> 2010	Fondation EQUAL-SALARY (Stiftung)	Ja	Ja	1. Quantität: Statistische Messungen 2. Qualität: On-Site Review (Umfragen/Interviews) 3. Zertifizierung 4. Kontrollbesuche	134	3
	SGS-Zertifikat: Fair-ON-Pay(+)- 2019	Comp-On AG (AG)	Ja	Ja	1. Lohngleichheitsanalyse 2. Technischer Bericht zur Datenaufbereitung und Ergebnisbericht 3. Qualitätsprüfung durch Audit	142	4
	Fair-Pay-Label <sup>d</sup> 2020	Büro a&o – Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung GmbH (GmbH)	Nein	Ja	1. Selbsttest anhand Logib 2. Einhaltung Toleranzschwelle 3. Anerkennung durch anerkannte(n) Revisor/-in 4. Externe Plausibilisierung 5. Keine unerklärte Lohndifferenz (0%)	24	4
	SQS Fair Compensation <sup>e</sup> 2014	Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS (Verein)	Nein	Nein	Lohnanalyse gemäss den Anforderungen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)	> 100	3
	We pay fair - CCDI@FIM HSG <sup>f</sup> 2017	Universität St. Gallen (HSG) (Öffentlich-rechtliche Anstalt)	Ja	Ja	Lohnanalyse basierend auf Logib	60	Keine (empfohlen: 2)
Sex. Orien- tierung und Geschlechts- identität	Swiss LGBTI-Label <sup>g</sup> 2017	WyberNet und Network (Einfache Gesellschaft)	Nein	Nein	1. Anfrage 2. Selbstdeklaration und Dokumentation 3. Auswertung und Empfehlung durch Bewertungskommission	56	3
Elternschaft	Prädikat UND (Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten und Geschlechter- Gleichstellung) <sup>h</sup> 2008	Fachstelle UND (Träger- schaft ist der Verein Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen)	Nein	Ja	Durchführung von 5 Modulen: 1. Organisation/Analyse 2. Führung/Information 3. Mitarbeitende/Umfrage 4. HR-Controlling/Wirkungsanalyse 5. Aktionsplan/Ziele und Massnahmen	~70	3
	Work-Family- Balance-Zertifikat <sup>i</sup> 2021	Pro Familia Schweiz (Verein) (Projektpartner: SQS, gfs- zürich)	Nein	Ja	1. Befragung der Mitarbeitenden 2. Workshop mit Geschäftsleitung 3. Massnahmenplan 4. Einführung, Anpassung und Ausgestaltung der Prozesse nach Themenmodulen 5. Konkrete Massnahmen in 20 Kriterienbereichen und als Teil des Audits eine Befragung der Mitarbeitenden	2	3
	Family Score <sup>j</sup> 2016	Pro Familia Schweiz (Verein)	Nein	Ja	1. Bewertung: Mitarbeitenden-Umfrage (5 Minuten) 2. Bericht und Anpassungen 3. Individueller Bericht mit Verbesserungen	> 50	3
Behinderung	Label iPunkt <sup>k</sup> 2013	Verein Impulse (Verein)	Nein	Ja	1. Selbsteinschätzung 2. Prüfung Vergabekriterien 3. Vereinbarung von Entwicklungsmassnahmen	~70	2
	Kultur inklusiv <sup>l</sup> 2016	Pro Infirmis – Fachstelle Kultur inklusiv (Verein)	Nein	Ja	1. Partnerschaft mit Fachstelle Kultur inklusiv von Pro Infirmis 2. Anerkennung «Charta zur kulturellen Inklusion» 3. Umsetzung von individuellen Massnahmen	~80	4

Quellen (öffentlich verfügbar, erhoben im Frühjahr 2022):

<sup>a</sup>www.edge-cert.org; <sup>b</sup>www.equalsalary.org; <sup>c</sup>www.comp-on.ch/fair-on-pay-sqs, www.sqs.ch/-/media/local/switzerland/documents/brochures/sqs-fair-on-pay-de.pdf; <sup>d</sup>www.fair-pay.ch, www.bueroaundo.ch/lohnleichheit; <sup>e</sup>www.sqs.ch/de/dienstleistungen/produkte/fair-compensation; <sup>f</sup>www.we-pay-fair.ch; <sup>g</sup>www.lgbti-label.ch; <sup>h</sup>www.fachstelle-und.ch/unternehmen/praedikat-und; <sup>i</sup>www.workfamilybalance.ch, <sup>j</sup>www.sqs.ch/de/dienstleistungen/produkte/work-family-balancer; <sup>k</sup>www.profamilia.ch/unternehmen-verwaltungen/family-score; <sup>l</sup>www.impulse.swiss/ipunkt; <sup>m</sup>www.kulturinkluisiv.ch/de/label-292.html

\* Gründungsjahr des Labels kann sich vom Gründungsjahr der Organisation unterscheiden

## Zukunft des Diversity-Label-Markts

Auf Basis des Vergleichs und der Fachexpert\*innen-Interviews wurden vier verschiedene Szenarien hinsichtlich der 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. Deshalb wird sich vermutlich eine Konsolidierung der Labels einstellen, sobald 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 regulatorischen 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 von 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 beispielsweise 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 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>
- 4 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>

Der Artikel basiert auf der Bachelor-Arbeit:

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 für 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!