Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 184 (2018)

Heft: 11

Artikel: Diversity Management : Herausforderung und Chance

Autor: Rinaldo, Andrea

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813261

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Diversity Management: Herausforderung und Chance

Diversity Management stellt für viele militärische Führungskräfte eine Herausforderung dar. Wie wird man den Anforderungen dieser Personalstrategie gerecht, ohne dabei die Auftragserfüllung zu vernachlässigen? Welche Faktoren sind für den Erfolg einer Diversity-Massnahme zentral und worin bestehen die Schwierigkeiten bei der Umsetzung in der Schweizer Armee?

Andrea Rinaldo

Diversity Management ist ein Prinzip der Unternehmensführung, welches die Verschiedenartigkeit und Individualität aller Organisationsangehörigen schätzt und diese als zentrale Ressource für die Gewinn- und Effizienzsteigerung betrachtet. Gleichzeitig beruht Diversity Management auf dem Prinzip der Chancengleichheit und will damit Diskriminierungen und Ausgrenzungen aufgrund von spezifischen Merkmalen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Sprache oder Religion entgegenwirken[1].

Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen haben die Einführung und Umsetzung von Diversity Management aus unternehmerischer Sicht nicht nur wünschenswert, sondern auch notwendig gemacht. Die Veränderung der Gesellschaftsstruktur wird nicht nur bei der Personalrekrutierung von wirtschaftlichen Organisationen deutlich, sie zeigt sich auch bei der Zusammensetzung der Streitkräfte.[2] Die Schweizer Armee ist als Milizarmee mit der Wehrpflicht als Rekrutierungsinstrument ein Spiegel der diversifizierten Gesellschaft. Neben der personellen Heterogenität sind auch die zunehmend komplexeren und spezifischeren Armeeaufgaben dafür verantwortlich, dass Diversity Management in der Schweizer Armee an Bedeutung zunimmt und unter anderem in Form des «Befehls für die Handhabung von Diversity Management im Departementsbereich Verteidigung» in der Personalpolitik der Armee verankert ist.

Die gesetzlichen Grundlagen der Bundesverwaltung bilden ein solides Fundament für die Durchsetzung von Chancengleichheit und die Förderung personeller Vielfalt in der Schweizer Armee. Das Dienstreglement (DR04) sowie der Diversity-Befehl ergänzen und bestätigen diese Richtlinien. Doch inwiefern werden diese Regelungen in der Praxis umgesetzt? Um dieser Frage nachzugehen, wurden im Rahmen des Forschungsprojekts «Diversity Management in der Schweizer Armee» der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich Experteninterviews mit sechs Diversity-Beauftragten des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und des Eidgenössisches Personalamt (EPA) durchgeführt. Mit den Gesprächen sollte herausgefunden werden, welche Faktoren für ein erfolgreiches Diversity Management und die Umsetzung der Chancengleichheit zentral sind, wo diesbezüglich Herausforderungen für die Schweizer Armee bestehen und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.[3] Die Interviews fanden im Zeitraum von Februar bis April 2017 statt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den Stand dieser Zeitperiode und betreffen Angestellte der Bundesverwaltung. Diversity-Massnahmen entwickeln sich ständig weiter und die Diversity-Beauftragten konnten seither verschiedene Fortschritte verzeichnen.

Kontrollen beim Aufstellen der Ehrenformation. Bild: VBS

Erfolgsfaktoren und Handlungsbedarf

Ausreichende Ressourcen für die Umsetzung und Kontrolle von Diversity-Massnahmen sind ein wichtiges Kriterium für die erfolgreiche Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit. Die Diversity-Beauftragten stellen jedoch fest, dass die finanziellen und personellen Ressourcen stark limitiert sind. Dies hat zur Folge, dass die Möglichkeiten, Kampagnen zu lancieren und Ausbildungsprogramme oder Workshops zum Umgang mit personeller Diversität anzubieten, ebenfalls begrenzt sind. Sensibilisierung, Aufklärung und die Bekämpfung von Vorurteilen sind gemäss den Experten[4] aber entscheidende Elemente im Implementierungsprozess neuer Diversity-Massnahmen. Die fehlenden Ressourcen seien unter anderem auf das aktuelle politische Klima in der Schweiz und Sparmassnahmen zurückzuführen. Zudem wird der Mehrwert von Diversität nach Auffassung der Befragten oftmals nicht erkannt und hat deshalb keine Priorität. Daher erachten die Befragten es als zentral, nicht nur auf den ethisch-moralischen Imperativ des Diversity Managements zu fokussieren, sondern auch das Business-Argument zu betonen: Diversity Management als wichtiges Rekrutierungsinstrument, das sich auf die Effekti-

vität, die Legitimität und das Image einer Organisation positiv auswirkt.

In Anbetracht der fehlenden Ressourcen sowie des scheinbar zu geringen Bewusstseins über die Vorteile von Diversität sind sich die befragten Experten einig, dass das Engagement der Armeeführung wesentlich ist. Gerade wenn die finanziellen und personellen Mittel für Diversity-Massnahmen begrenzt sind, sei es unerlässlich, dass das Management die rechtlichen Grundlagen nicht nur einhält, sondern die Kultur auch vorlebt. Dieses Commitment sei intern in der Form der Diversity-Vorgaben zwar vorhanden, aber in der Öffentlichkeit zu wenig sichtbar, halten die Befragten fest. Ebenso erfolge dieses Bekenntnis erfahrungsgemäss hauptsächlich auf Druck von aussen – etwa durch Gespräche mit den QueerOfficers Switzerland[5] oder aufgrund von politischen Debatten –, während eine intrinsische Motivation bisher noch nicht eindeutig habe festgestellt werden können. Dadurch werde die Thematik zu wenig ernst genommen und als Luxus-Problem betrachtet, insbesondere da die gesetzliche Gleichstellung erfüllt ist. Insofern wünschen sich die Diversity-Beauftragten ein klareres Bekenntnis, was die Implementierung neuer Massnahmen erleichtern würde.

Grossen Handlungsbedarf sehen sie des Weiteren bei der Sensibilisierung zu neuen, alternativen Arbeitsmodellen. Die Skepsis gegenüber Teilzeitarbeit, Home-Office, flexiblen Arbeitszeiten oder Job-Sharing sei in verschiedenen Departementen spürbar. Unterschiedliche Arbeitsformen machen die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin attraktiver, was wiederum zu mehr Vielfalt im Betrieb führt. Die Diversity-Beauftragten empfehlen, Arbeitsversuche durchzuführen, Pilotprojekte zu initiieren und Best-Practice-Erfahrungen mit anderen Abteilungen auszutauschen. Dies käme insbesondere der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu Gute. Hier zeigt sich erneut die Bedeutung von Informations- und Aufklärungskampagnen.

Herausforderungen bei der Umsetzung in der Schweizer Armee

Die genannten Faktoren, welche die befragten Diversity-Beauftragten als wesentlich für die Umsetzung von Diversity Management erachten – Sensibilisierung, Kommunikation, Commitment – werden auch in anderen Streitkräften identifiziert. Diese Elemente werden als umso wichtiger erachtet, da militärische Organisationen im Gegensatz zu anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und verglichen mit privatwirtschaftlichen Betrieben traditionell starre und stark hierarchische Organisationsstrukturen aufweisen.[6] Dessen sind sich die interviewten Diversity-Beauftragten bewusst. Die Bundesverwaltung insgesamt beschreiben sie als sehr fortschrittlich im Bereich des Personalmanagements: «Sie [die Bundesverwaltung] ist mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen schon viel weiter als dies die Gesellschaft ist», sagt ein Experte. Hier sehen die Diversity-Beauftragten eine grosse Herausforderung für die Armee. Der Auftrag der Armee bedarf nach Regulierung und einer hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, was wiederum eine hohe Standardisierung erfordert. «Sie [die Armee] ist inhärent nicht auf Diversität ausgerichtet», erklärt einer. Die Befragten sind sich einig, dass man trotz veränderter Rahmenbedingungen und neuer Arbeitsmodelle weiterhin handeln und Leistung erbringen können muss. Die besonderen Bedürfnisse der Armee müssen bei der Implementierung von neuen Diversity-Massnahmen berücksichtigt werden. Die Förderung von alternativen Arbeitsformen wie Home-Office sei im Armeebetrieb viel schwieriger umzusetzen als in anderen Departementsbereichen. Auch Job-Sharing-Stellen seien angesichts des hierarchisch geprägten Umfelds nicht üblich. Solche Modelle würden aber zu mehr Vielfalt führen. Einerseits sprechen sie vermehrt Frauen an. Andererseits haben sie das Potential, die sprachliche (respektive kantonale) Durchmischung und die Inklusion von Menschen mit physischen oder psychischen Einschränkungen zu fördern, weil diese Personen nicht jeden Tag den Arbeitsweg zurücklegen müssten. Hier wünschen sich die Diversity-Beauftragten von Seiten der Personalabteilung spezifischere und praxisorientierte Lösungsansätze, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Armee gerecht werden. Ansonsten seien diversitätsfördernde Massnahmen zum Scheitern verurteilt. Ebenso sei es in Anbetracht der militärspezifischen Organisationsstrukturen wichtig, die Führungsverantwortlichen frühzeitig über Massnahmen zu informieren und in die Implementierung miteinzubeziehen, weil man sonst auf Widerstand stosse. Den Diversity-Beauftragten selbst sowie den Personalverantwortlichen liegt das Thema sehr am Herzen. Eine ihrer wichtigsten Aufgabe sehen sie deshalb darin, den Mehrwert von Vielfalt überzeugend zu vermitteln, damit die gelebte Kultur mit den Rahmenbedingungen übereinstimmt. Sie haben das Gefühl, dass man in der Armee grundsätzlich offen ist für das Thema Diversity Management und dass der aktuelle Chef der Armee der Thematik ebenfalls wohlwollend gegenübersteht. Wie die Massnahmen und der Umgang mit Minderheiten in der Armee von Armeeangehörigen wahrgenommen werden, ist hingegen eine andere Frage, die im Rahmen des Forschungsprojekts weiterverfolgt wird. ■

«Sensibilisierung, Aufklärung und die Bekämpfung von Vorurteilen sind entscheidende Elemente im Implementierungsprozess neuer Diversity-Massnahmen.»

1 Schwarz-Wölzl, M. & Maad, C. (2004): Diversity und Managing Diversity, Teil 1: Theoretische Grundlagen. Wien: Zentrum für Soziale Innovation.

2 Soeters, J. and Van der Meulen, J. (2007). Introduction. In: Soeters, J. and Van der Meulen, J. (eds.), Cultural Diversity in Armed Forces: An International Comparison. London: Routledge, Taylor and Francis Group.

3 Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Meinungen und Erfahrungen der interviewten Experten.

4 Aus Gründen der Lesbarkeit sowie der Anonymisierung der befragten Personen wurde im Text nur die männliche Form verwendet.

5 Die QueerOfficers Switzerland sind eine Gesellschaft für homo-, bi-, trans- und intersexuelle Angehörige der Schweizer Armee.

6 Winslow, D. J. / Heinecken, L. & Soeters J. L. (2006): Diversity in the Armed Forces. In: Caforio G. (eds.): Handbook of the Sociology of the Military. Handbooks of Sociology and Social Research. Boston: Springer.

Andrea Rinaldo
MA
Projektmitarbeiterin
Militärakademie (MILAK)
an der ETH Zürich
8903 Birmensdorf