

Diversity in Deutschland

Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens
der Charta der Vielfalt



charta der vielfalt



Building a better
working world

Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Artikel 3, Absatz 3

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland

Vertrauen auf Vielfalt

Duden: Vielfalt, die Fülle von verschiedenen Arten, Formen o. Ä., in denen etwas Bestimmtes vorhanden ist, vorkommt, sich manifestiert; große Mannigfaltigkeit



Vor 10 Jahren wurde in Deutschland die Charta der Vielfalt ins Leben gerufen. Diversity - oder auch Vielfalt - war damals in vielen Unternehmen Deutschlands kaum ein Thema. Die Absicht der Initiatoren war es, dies zu ändern. 10 Jahre - ein guter Zeitpunkt, Bilanz zu ziehen und den Status beim Thema Diversity zu erheben.

Ausdrücklich wollen wir uns in dieser Studie nicht wertend zu einzelnen Ansätzen äußern. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer der Studie hat aus ihrer bzw. seiner ganz persönlichen Sicht und der individuellen Situation ihrer bzw. seiner Organisation die Fragen beantwortet. Wir präsentieren Ergebnisse, liefern Interpretationen und weisen auf offene Fragen hin.

Der Gedanke, dass es einen einzigen, perfekten Weg zum Umgang mit Diversity am Arbeitsplatz geben könnte, wäre ein Widerspruch in sich.

Ein kleines Gedankenexperiment:

Ein Mensch hat ein bestimmtes Problem zu lösen, und er kommt auf drei mögliche Lösungswege.

Wie viele verschiedene Ansätze würden wohl zehn Menschen finden, die genauso denken wie dieser eine Mensch?

Und wie viele Lösungsansätze würden demgegenüber zehn Menschen finden, die völlig unterschiedlich denken und unterschiedliche Perspektiven einbringen?

Ich setze auf Vielfalt.

Methodik

Die Studie nähert sich dem Thema Diversity aus drei Perspektiven:

1. Querschnitt der deutschen Unternehmen

Unternehmen und Organisationen, welche die Charta der Vielfalt noch nicht unterzeichnet haben. Wir haben 250 zufällig ausgewählte Führungskräfte anonym telefonisch zu ihren Erfahrungen, Einschätzungen und Aktivitäten in ihrer Organisation befragt. Sie liefern uns ein ehrliches, realistisches und bisweilen kritisches Bild zum Stand von Diversity in Deutschland.

2. Unterzeichner der Charta der Vielfalt

Die gleichen Fragen wie dem Querschnitt haben wir - ebenfalls anonym - 349 Diversity-Verantwortlichen aus Unternehmen und Institutionen gestellt, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Die Antworten zeigen auf, an welchen Stellen sie andere Schwerpunkte setzen oder zu anderen Einschätzungen kommen.

3. Die Träger des Vereins Charta der Vielfalt

In 18 Experteninterviews haben wir die Vorstände der Mitgliedsunternehmen zu ihren Erfahrungen und Sichtweisen zum Thema befragt. Die Experteninterviews sind jeweils in einer zweiseitigen Kurzversion zur Orientierung und Inspiration in diesen Studienband aufgenommen worden, die ausführlichen Fassungen der Gespräche werden auf www.charta-der-vielfalt.de veröffentlicht.

Abbildung 1 Aufteilung der Stichproben

	Unterzeichner der Charta der Vielfalt	Querschnitt national
Anzahl	349	250
Methode	Online-Fragebogen, freiwillige Teilnahme	CATI, Zufallsstichprobe
Management Levels		
Unteres Management	9,0 %	
Mittleres Management	34,0 %	48,0 %
Top-Management	43,0 %	52,0 %
Ohne Managementverantwortung	14,0 %	
Geschlecht		
Weiblich	58,2 %	58,8 %
Männlich	41,5 %	41,2 %
Anderes	0,3 %	

Erhebungszeitraum: Juni bis August 2016

Interviewmethode national: 250 CATI, repräsentativ, anonymisiert

Interviewmethode Charta der Vielfalt: 349 anonymisierte Online-Interviews

Inhalt

Vorworte	5
Executive Summary	10
Wo stehen wir?	12
Experten-Interviews	18
Der Nutzen von Diversity	26
Experten-Interviews	32
Wie gelingt Diversity?	40
Experten-Interviews	46
Erfolg messen	54
Experten-Interviews	58
10 Jahre Charta der Vielfalt - eine Bilanz	66
Experten-Interviews	74
Ausblick	78

Deutschland ist insgesamt ein vielfältiges Land und wir beziehen einen großen Teil unserer Leistungsfähigkeit aus dieser Vielfalt. Wir müssen sie als Chance begreifen, um ihre Potenziale zu nutzen."

Dr. Angela Merkel



Dr. Angela Merkel
Bundeskanzlerin
Schirmherrin von Charta der Vielfalt

Vorwort

Seit mittlerweile zehn Jahren gibt es die Charta der Vielfalt. Ich erinnere mich persönlich an eine Konferenz im Jahr 2007, ein Jahr nach der Gründung. Damals hatten gut 200 Unternehmen die Charta unterzeichnet. Nach zehn Jahren sind es mehr als zehnmal so viele. Die Richtung stimmt also.

Ich habe diese Initiative von Anfang an wohlwollend verfolgt, weil mir gefällt, dass Unternehmen sich eigenverantwortlich für ein Arbeitsumfeld einsetzen, das frei von Vorurteilen ist und in dem die Wertschätzung des jeweils anderen zur Unternehmenskultur gehört.

Die Konferenz von damals trug den Titel „Diversity als Chance“. An dieser Betrachtungsweise hat sich in zehn Jahren nichts geändert. Deutschland ist insgesamt ein vielfältiges Land, und wir beziehen einen großen Teil unserer Leistungsfähigkeit aus dieser Vielfalt. Wir müssen sie als Chance begreifen, um ihre Potenziale zu nutzen.

Ein herzliches Dankeschön allen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, allen, die mitmachen, und allen, die Vielfalt leben.

Dr. Angela Merkel

Vielfalt, so anstrengend sie manchmal auch erscheinen mag, ist letztlich die Grundlage für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation.

Ana-Cristina Grohnert



Ana-Cristina Grohnert
*Managing Partner Talent &
Partner EMEA Financial Services
EY*

*Vorstandsvorsitzende
Charta der Vielfalt e. V.*

Vorwort

Jedes Unternehmen ist in sich schon vielfältig, und jedes Geschäftsumfeld ist es auch. Im Sinne einer effizienten Unternehmensführung galt jedoch über Jahrzehnte die Devise, Vielfalt zu vermeiden, zu standardisieren oder mindestens zu ignorieren. Alles musste stromlinienförmig ablaufen, Systeme wurden auf blinde Automatismen getrimmt, Menschen hatten sich einzufügen. Erst mit zunehmender Globalisierung, damit einhergehendem Veränderungs- und Anpassungsdruck sowie einer stärkeren Individualisierung von Kunden- und Mitarbeiterperspektiven wird klar: Das natürliche Prinzip Vielfalt darf nicht länger als lästiger Umstand betrachtet werden, sondern muss ins Zentrum unternehmerischer Betrachtung rücken.

Wir bei EY beschäftigen uns schon seit Jahren mit Diversity Management. Anhand interner Zahlen sehen wir: Unsere Teams mit den besten Ergebnissen sind auch deshalb vorne mit dabei, weil sie sich nach dem Prinzip der Vielfalt zusammensetzen. Wir wissen sicher, dass Vielfalt uns besser macht - nach innen im Leistungsprozess genauso wie nach außen beim Erkennen von Kundenbedürfnissen.

Gemeinsam mit der Charta der Vielfalt sind wir nun der Frage nachgegangen: Wie steht es eigentlich um die Diversity in Deutschland? Wir haben Unterzeichner der Charta der Vielfalt wie auch einen repräsentativen Querschnitt von Unternehmen befragt. Zudem haben 18 Vorstände Einblicke in ihren Umgang mit Vielfalt und ihre ganz persönliche Motivation bei diesem Thema ermöglicht. Für diese Aufgeschlossenheit, den konstruktiven Dialog und die werthaltigen Impulse, die auch ich aus den offenen Gesprächen mitnehmen konnte, bin ich besonders dankbar!

Ich wünsche mir, dass wir mit dieser Studie neue Inspiration liefern können. Es geht um nichts weniger als einen Paradigmenwechsel. Vielfalt, so anstrengend sie manchmal auch erscheinen mag, ist letztlich die Grundlage für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation. Wer sie missachtet, verliert in einer Phase massiver Veränderungen die natürliche Reaktionsfähigkeit. Wer sie fördert, greift der Entwicklung voraus und verschafft sich die entscheidenden Handlungsoptionen. Wer das Prinzip Vielfalt verstanden hat, versteht auch, warum Diversity Management eine strategische Aufgabe ist.

Diversity Management ist kein Projekt und keine Reihe von Einzelmaßnahmen. Es ist eine Reise und sollte bei jeder Entscheidung mitgedacht werden.

Aletta Gräfin von Hardenberg



Aletta Gräfin von Hardenberg

*Geschäftsführerin
Charta der Vielfalt e. V.*

Vorwort

Seit 10 Jahren treibt die Charta der Vielfalt das Thema Diversity in Deutschland voran. 2011 wurde die Geschäftsstelle eröffnet, die die Initiative seitdem inhaltlich unterstützt. Die Vielfalt als Thema hat in dieser Zeit - nicht nur für Unternehmen - einerseits an Relevanz gewonnen und hat sich stark weiterentwickelt. Andererseits gibt es Bereiche, in denen Diversity Management nach wie vor gelegentlich noch in den Kinderschuhen steckt.

10 Jahre Charta der Vielfalt sind ein guter Zeitpunkt, eine erste Bilanz zu ziehen - für uns als Initiative, zu der sich mittlerweile mehr als 2.400 Unternehmen und Institutionen mit 8,1 Millionen Beschäftigten bekannt haben, aber auch für die Organisationen in Deutschland, verbunden mit der Frage: Welche Rolle spielt Diversity bei ihnen?

Manche der hier zusammengefassten Ergebnisse haben wir erwartet. An vielen Stellen fallen uns Begebenheiten aus unserer täglichen Arbeit der letzten Jahre ein oder Gespräche mit Verantwortlichen zu ihren jeweiligen Herausforderungen im Unternehmen. Und manches hat uns überrascht, verwundert oder selbst zum Nachdenken gebracht.

Wir haben Ergebnisse gesehen, die uns gefreut haben. Die umfassende Beteiligung aus den Reihen unserer Unterzeichner und dass sie Diversity Management aktiv nutzen, die positiven Rückmeldungen zu unserer Arbeit und nicht zuletzt die grundsätzliche Tendenz, die sich in dieser Studie bestätigt: Vielfalt muss bei jeder strategischen Entscheidung mitgedacht werden. Dann hat Diversity nicht nur eine Zukunft, es ist die Zukunft in Unternehmen und Institutionen.

Executive Summary

Mit dieser Studie liegt erstmals ein Vergleich zwischen dem Querschnitt der Unternehmen in Deutschland und den beim Thema Diversity Management besonders engagierten Unternehmen und Organisationen vor, welche die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Die Studie lässt grundsätzliche Aussagen darüber zu, wie Unternehmen und Organisationen an Diversity Management herangehen.

Aus dem Antwortverhalten der Befragten lässt sich eine Typologie mit vier verschiedenen Herangehensweisen und Einstellungen zu Diversity Management ableiten: Sceptiker, Pragmatiker, Kommunikatoren und Strategen. Diese kann als Orientierungshilfe zur Einschätzung der eigenen Organisation dienen und bietet Anlass zur Reflexion über die eigene Positionierung.



Diversity Management steht in Deutschland nach wie vor am Anfang.

2/3

der Unternehmen in Deutschland haben bislang noch keine Maßnahmen im Diversity Management umgesetzt, und auch für die Zukunft planen nur 19 Prozent konkrete Maßnahmen.



Unternehmen setzen bei Diversity Management in erster Linie auf Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt.



Über 65 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass Diversity Management der eigenen Organisation konkrete Vorteile bringe.



Größter Nutzen von Diversity Management aus Sicht der Befragten:

Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation, wodurch ihre Zukunftsfähigkeit sichergestellt wird.



Vielfach sind die Nutzenerwartungen sehr konkret darauf ausgerichtet, Personalressourcen besser zu nutzen und als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.



Diversity Management funktioniert für die Befragten top-down.

Das Top-Management ist der wichtigste Treiber für Diversity Management in den Unternehmen.



Die Widerstände gegen Diversity Management sind überschaubar. Wer engagierter für Diversity Management eintritt, erlebt allerdings mehr Widerstände.



Als wichtigste Maßnahmen zum Abbau dieser Widerstände werden das Commitment des Top-Managements, Trainings für Führungskräfte sowie beispielhafte „Leuchtturmprojekte“ gesehen.



Empathie ist für die Befragten die wichtigste Eigenschaft bei Führungskräften, wenn sie Diversity Management erfolgreich umsetzen sollen.



Die Mehrheit der Organisationen hält den Erfolg von Diversity-Maßnahmen für messbar. Als das am besten geeignete Instrument hierzu gilt die Personalbefragung.



Die Unterzeichner der Charta der Vielfalt haben vielfach eine andere Perspektive auf Diversity Management. Sie sind am stärksten überzeugt, haben eine strategische Herangehensweise und die stärkste Zukunftsorientierung.



59%

der Unterzeichner der Charta der Vielfalt geben an, dass Respekt und Wertschätzung zu den Werten der Organisationskultur geworden seien, die von Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen auch gelebt werden.



Die Unterzeichner der Charta der Vielfalt sehen die Stärke der Organisation darin, das Meinungsklima für Diversity Management zu verbessern.



Alle Unternehmen und Organisationen erwarten mehrheitlich keine neuen Regeln von der Politik, sondern befürworten den Abbau von Bürokratie, die Diversity Management hemmt.

Wo stehen wir?

Wir wollten wissen: Wie viele Unternehmen und Institutionen beschäftigen sich überhaupt mit Diversity? Wie viele von ihnen haben schon Maßnahmen umgesetzt? Und wie viele planen derzeit weitere Maßnahmen? Dabei haben wir keine konkrete Definition von „Diversity“ vorgegeben, sondern den Befragten absichtlich weitestgehend Freiheit in der Einschätzung ihrer eigenen Aktivitäten gelassen.

Diversity Management in Deutschland steht immer noch am Anfang

Die Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind Vorreiter in Sachen Diversity. Dagegen zeigt der Blick auf den deutschen Querschnitt, dass viele Unternehmen bislang noch nichts unternommen haben.

Es verwundert nicht, dass eine übergroße Zahl von Unterzeichnern der Charta der Vielfalt (81 Prozent) angibt, bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt zu haben.

Im nationalen Querschnitt hingegen hat derzeit nur ein Drittel bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt. Zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland sind in Sachen Diversity Management also noch gar nicht aktiv geworden.

Und auch im Hinblick auf die Zukunft unterscheiden sich beide Gruppen deutlich. Während bei den Unterzeichnern zwei Drittel weitere konkrete Maßnahmen planen, sind dies im nationalen Querschnitt lediglich 19 Prozent.

Nachdem wir diese Studie zum ersten Mal durchführen, fehlen uns belastbare Daten über mehrere Jahre hinweg. Eine Tendenzaussage zur Entwicklung von Diversity in Deutschland können wir hier deshalb nicht ableiten.

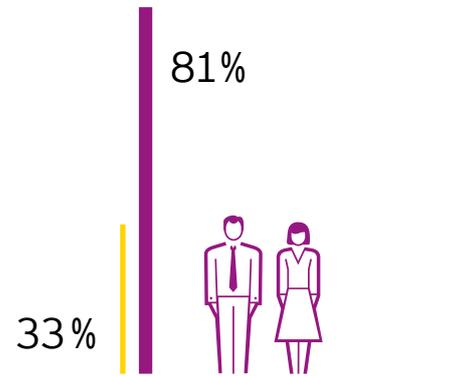


Abbildung 2 Unternehmen mit konkret umgesetzten Diversity-Maßnahmen

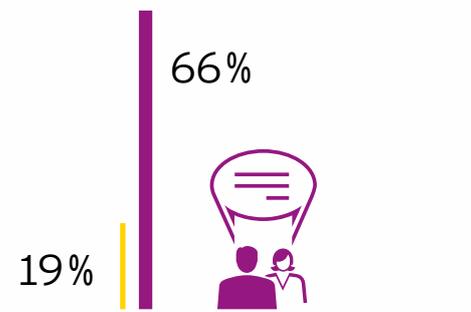


Abbildung 3 Unternehmen mit geplanten Diversity-Maßnahmen

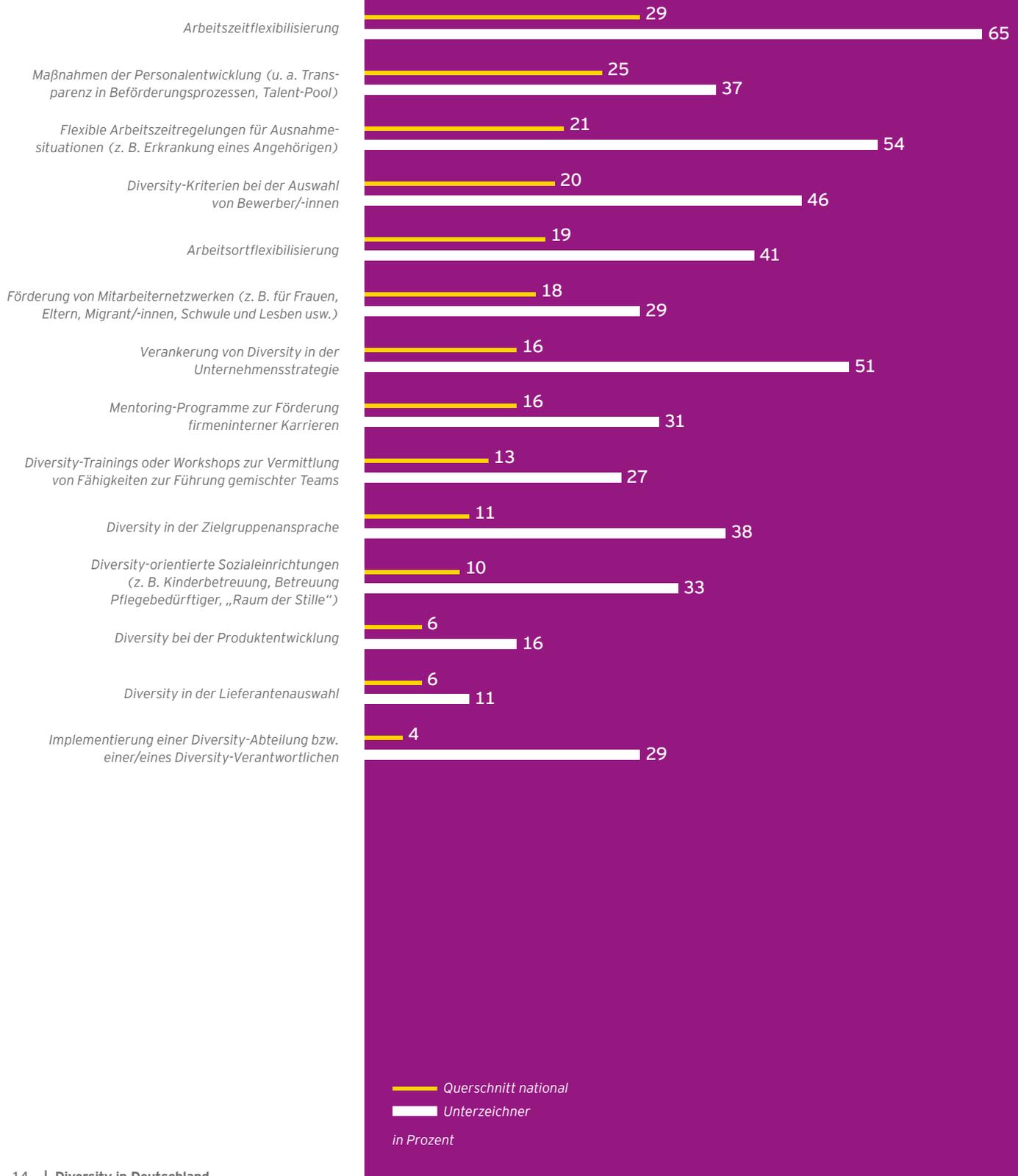
Querschnitt national
Unterzeichner

Was ist in Arbeit?

Flexibilisierung gewinnt

Abbildung 4

Bisher umgesetzte Diversity-Maßnahmen



Flexibilität am wichtigsten

Bei der Frage, welche Diversity-Maßnahmen Organisationen in Deutschland konkret umsetzen, zeigt sich eine deutliche inhaltliche Priorität:

Drei der fünf wichtigsten Maßnahmen, die deutsche Unternehmen umsetzen, zielen auf die Flexibilisierung der Arbeitssituation, nämlich die generelle Arbeitszeitflexibilisierung (29 Prozent), Flexibilität in Ausnahmesituationen wie z. B. Erkrankungen in der Familie (21 Prozent) und die Flexibilisierung des Arbeitsortes (19 Prozent). Bereits hier lässt sich erkennen, dass Organisationen bei „Diversity Management“ vorrangig an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – und dabei sicherlich vor allem an Frauen – denken.

In dieses Bild fügen sich auch die weiteren wichtigen Maßnahmen ein:

Diversity in der Personalentwicklung und der Auswahl der Bewerber/-innen. Vorrangiges Ziel dürfte hier sein, den Frauenanteil im Unternehmen generell sowie in Führungspositionen zu erhöhen.



Diversity als strategische Aufgabe

Entsprechend ihrem höheren Engagement setzen die Unterzeichner der Charta der Vielfalt Diversity-Maßnahmen mindestens zwei- bis dreimal so häufig um. Einzelne Werte machen eine grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweise zwischen dem nationalen Querschnitt und den Unterzeichnern deutlich.

Bereits an dritter Stelle der umgesetzten Maßnahmen rangiert bei diesen Unternehmen mit 51 Prozent die Verankerung von Diversity Management in der Unternehmensstrategie. Im nationalen Querschnitt sind es nur 16 Prozent. Noch deutlicher wird dieser Effekt bei der organisatorischen Verankerung von Diversity Management.

Während im nationalen Querschnitt nur 4 Prozent eine Diversity-Abteilung oder eine verantwortliche Funktion eingerichtet haben, ist dies bei fast einem Drittel der Unterzeichner bereits geschehen.

29%

Diversity beginnt auch für den nationalen Querschnitt bei der Arbeitszeitflexibilisierung.

51%



Bereits an dritter Stelle der umgesetzten Maßnahmen rangiert bei den Charta-Unterzeichnern mit 51 Prozent die Verankerung von Diversity Management in der Unternehmensstrategie.

Wir haben uns Diversity als Aufgabe erst seit zwei Jahren gestellt und noch sehr wenig Erfahrung.

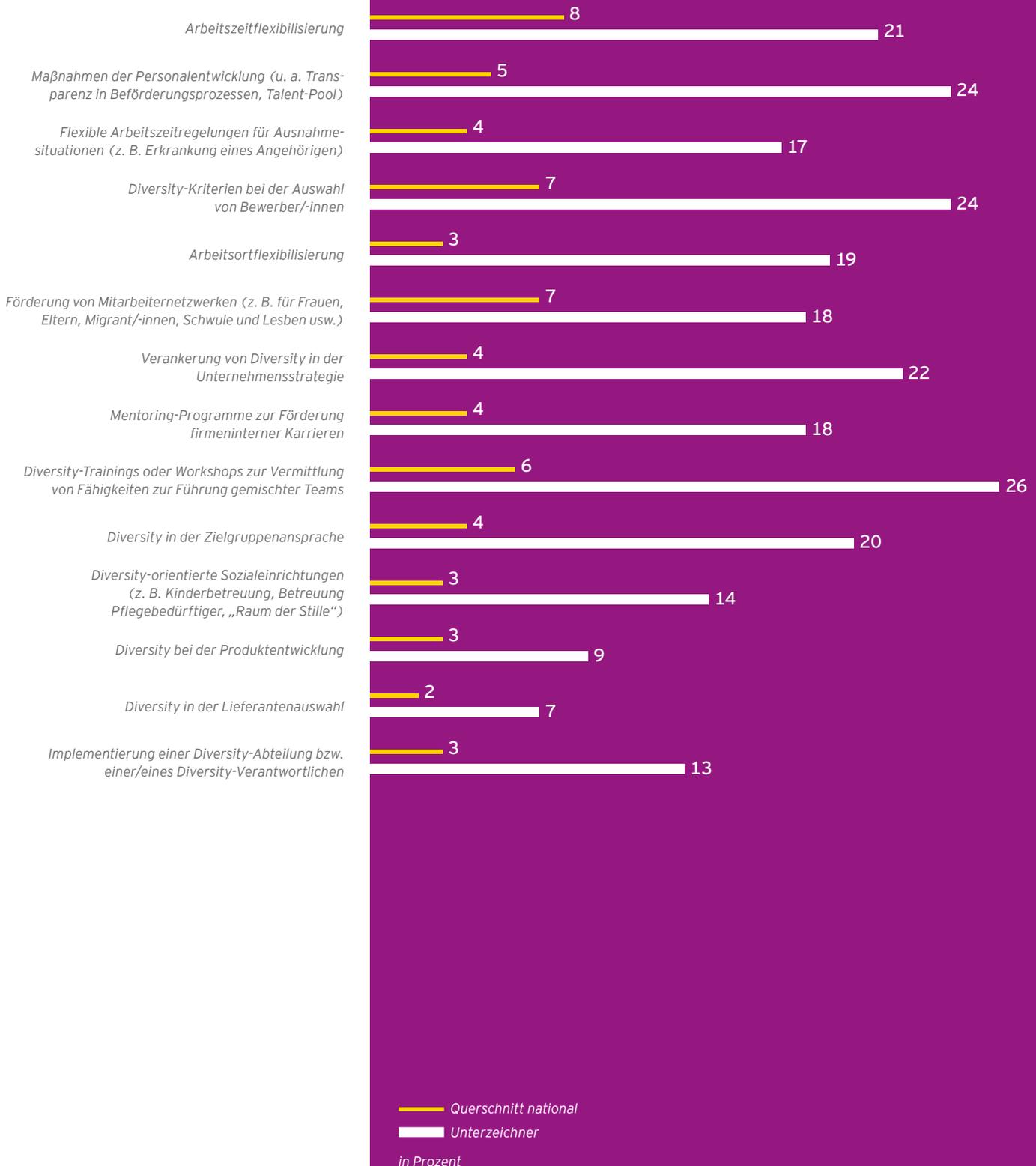
Studienteilnehmer/-in

Was ist geplant?

Weites Feld, kurze Sichtweite

Abbildung 5

Derzeit geplante Diversity-Maßnahmen



Kommt Diversity ins Stocken?

Die konkrete Planung ist in allen Unternehmen noch verhalten und verteilt sich auf viele unterschiedliche Diversity-Maßnahmen. Bei den Unterzeichnern stehen vor allem Diversity-Trainings (26 Prozent) und Maßnahmen der Personalentwicklung und der Bewerberauswahl (je 24 Prozent) im Vordergrund. Im nationalen Querschnitt geht es eher um Arbeitszeitflexibilisierung (8 Prozent), gefolgt von der Auswahl der Bewerber/-innen und der Förderung von Netzwerken für Beschäftigte (je 7 Prozent).

Während die Unterzeichner also mit einem strategischen Ansatz für die Planung im Vorteil sind, aus einem oft reichhaltigen Erfahrungswissen schöpfen können und eher auf Maßnahmen setzen, die auf weitere Implementierung zielen, gibt es bei den Unternehmen im nationalen Querschnitt weniger Sicherheit und Klarheit. Im Vergleich zu den umgesetzten Maßnahmen nimmt sich der Planungsstand fast bedenklich aus. Angesichts der geringen Zahlen könnte man sogar kritisch fragen: Ist das Diversity Management in den Unternehmen ins Stocken geraten?

Wahrscheinlicher ist, dass beim Thema Diversity in vielen Unternehmen eine gewisse Unsicherheit herrscht, welche nächsten Schritte die richtigen sind. Nicht ausgeschlossen ist in dieser Gruppe zudem, dass Maßnahmen auch als Reaktion auf spontan entstehende Anforderungen ergriffen werden, etwa die Einführung von Regulierungen wie das Quotengesetz.

Eine Schlussfolgerung daraus lautet aber auch: Diversity Management ist bei der Mehrheit der deutschen Unternehmen noch nicht richtig angekommen. Positiv formuliert: Die Unternehmen haben Entwicklungspotenzial.

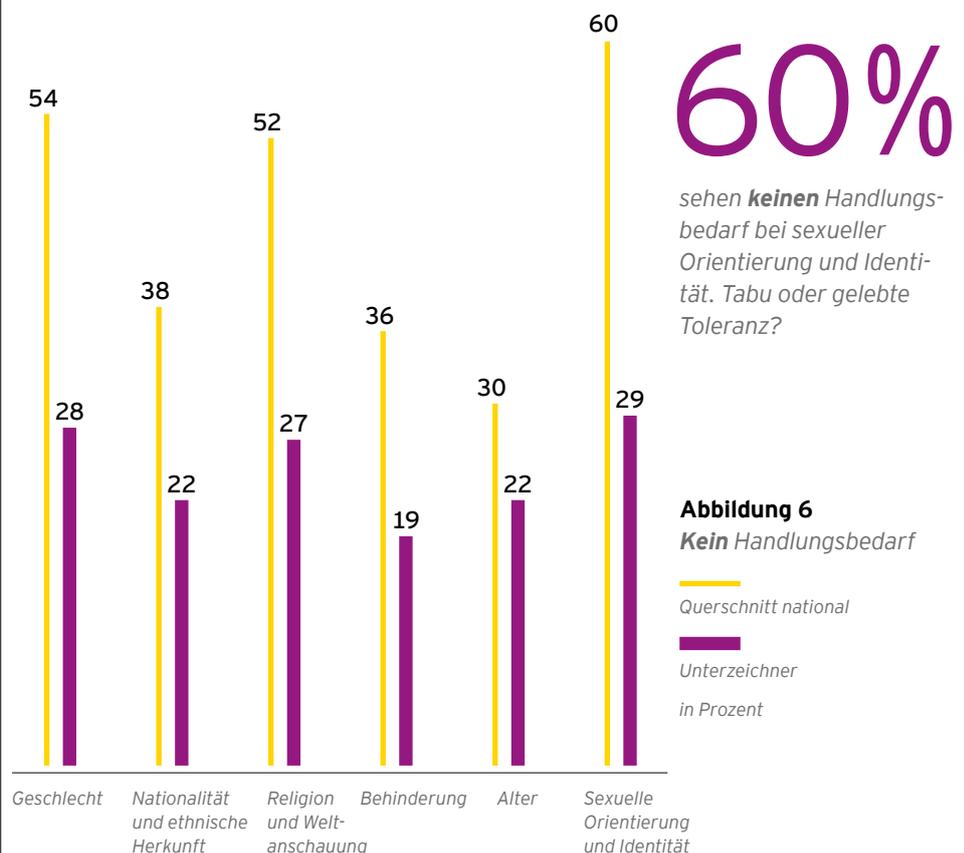
Wo besteht Handlungsbedarf? Alter wird Thema

Gibt es Tabuthemen?

Wir haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, für die sechs von der Charta der Vielfalt priorisierten Diversity-Aspekte den Handlungsbedarf in ihrem Unternehmen anzugeben. Während vonseiten der Unterzeichner über alle Bereiche relativ gleichbleibend hoher Handlungsbedarf (immer über 70 Prozent) signalisiert wird, zeigt sich im nationalen Querschnitt ein anderes Bild. Besonders deutlich wird dies, wenn man den Umkehrschluss betrachtet: Für welche Aspekte sehen die Unternehmen keinen Handlungsbedarf?

Aus unserer Sicht überraschend: Weder beim Thema sexuelle Orientierung und Identität (60 Prozent) noch beim Thema Religion und Weltanschauung (52 Prozent) sieht eine Mehrheit einen solchen Handlungsbedarf.

Es darf die Frage gestellt werden, ob es sich hier eventuell um Tabuthemen handelt, zu denen die Unternehmen über keine Handlungsansätze verfügen und die sie deshalb zur Privatsache erklären.



Der gegenseitige Respekt ist entscheidend

Margret Suckale
Mitglied des Vorstands der BASF SE



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion (D&I)?

Seit wir 2008 unser Senior Project Diversity+Inclusion (D+I) ins Leben gerufen haben, verwenden wir das Bild eines Eisbergs. Damit veranschaulichen wir unseren weiten Diversitätsbegriff. Oben, an der Wasseroberfläche, schaut nur ein kleiner Teil heraus: Das sind die offensichtlichen Merkmale wie Gender, Alter, Herkunft, physische Fähigkeiten. Aber unter der Wasseroberfläche gibt es viele andere Aspekte, die die Vielfalt unserer Teams ausmachen: Wertesysteme, Lebenserfahrungen, Standpunkte, Denkprozesse, aber auch die familiäre Situation. Nur wenn man den gesamten Eisberg im Blick hat, kann ein Unternehmen seine Teams bestmöglich aufstellen. Ich will nicht sagen: Wenn man nur den oberen Teil des Eisbergs sieht, dann geht man unter wie die Titanic. Aber man bleibt sicher deutlich hinter den Möglichkeiten, und das ist im harten Wettbewerb heute keine Option mehr.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert? Wie hat es sich weiterentwickelt?

Wir haben viele Workshops gemacht mit ganz simplen Übungen. Auf einmal hieß es zum Beispiel: „Alle, die sonntags nicht Tatort gucken, bitte in eine Ecke stellen!“

Da hat man gemerkt, dass man je nach Fragestellung schnell einer Minderheit angehört. Manchmal stand man sogar ganz alleine da, obwohl man sich vorher als Teil der großen Mehrheit gefühlt hat. Solche persönlichen Erfahrungen haben meine Einstellung zum Thema Vielfalt viel mehr geprägt als wissenschaftliche Studien und Konzepte.

Wenn Sie 2008 angefangen haben, das Thema in den Vordergrund zu stellen und zu diskutieren - jetzt haben wir 2016. Warum hat das so lange gedauert? Und wo stehen Sie jetzt?

D&I in die Praxis umzusetzen ist eine lange Reise. Wir sind auf einem guten Weg, aber noch längst nicht am Ziel. Mindset-Veränderungen brauchen Zeit. Außerdem klappt es nur, wenn alle Führungskräfte wirklich dahinterstehen. Eine wichtige Rolle spielen daher unsere jährlichen Entwicklungsgespräche, die für alle Mitarbeiter/-innen verbindlich sind. Hier geht es auch um die Frage, wie sich der Einzelne bestmöglich und zu seiner eigenen Zufriedenheit in sein Team einbringen kann. Uns ist es wichtig, dass jede/r Mitarbeiter/-in Verantwortung für ihre/seine Weiterentwicklung übernimmt. Die BASF ist über 150 Jahre alt und war in der Vergangenheit sehr von einer naturwissen-

Unsere verschiedenen Geschäftseinheiten arbeiten eng mit unserem D+I-Team zusammen, um gezielt mehr Vielfalt in ihre Teams zu bringen. Hier gilt nicht „One size fits all“, hier geht es um maßgeschneiderte Lösungen.

Margret Suckale

schaftlichen Denkweise geprägt. Vielfalt hat uns verändert, unsere Teams bereichert und uns als Arbeitgeber attraktiver gemacht.

Haben Sie ein Beispiel, wo diese Vielfalt in den Teams schon spürbar ist?

Ganz viele sogar. Schauen Sie sich allein unser Top-Management an. Das waren früher überwiegend männliche deutsche Chemiker. Heute haben wir einen amerikanischen und einen indischen Kollegen, aber auch zwei Betriebswirte und zwei Juristen im Vorstand. Auf Bereichsleitungsebene sieht es ähnlich aus. Und abgesehen von Gender, Nationalität und akademischem Background sind unsere oberen Führungskräfte auch sehr divers. Das ist eine gute Ausgangsbasis. Und es zeigt, dass wir es mit D&I wirklich ernst meinen.

Sie würden sagen, dass diese „Reise“ die Unternehmenskultur auch wirklich geprägt hat?

Auf jeden Fall. Ich bin seit 2009 im Unternehmen und stelle fest, dass die BASF bereits in diesem relativ kurzen Zeitraum viel offener geworden ist. Mitarbeiter/-innen, die länger dabei sind, empfinden den positiven Wandel natürlich noch intensiver. Viele Probleme, auch außerhalb der Arbeit, werden heute ganz selbstverständlich diskutiert: Work-Life-Balance, die Pflege Angehöriger, Überlastung oder Herausforderungen im familiären Umfeld. Der gegenseitige Respekt für die jeweilige Situation ist entscheidend. Hier kann D&I viel an Bewusstsein schaffen.

Würden Sie sagen, dass durch das D&I Management das Unternehmen wirtschaftlich besser aufgestellt ist?

Man hört oft: „Diverse Teams sind erfolgreicher.“ Oder auch: „Wenn Frauen im Vorstand sind, ist das Unternehmen erfolgreicher.“ Ich bin kein Fan solcher Aus-

sagen, weil sie zu sehr vereinfachen und auch unnötigen Druck ausüben können. Außerdem überfrachten sie die Bedeutung von D&I. Das führt zwangsläufig zu falschen Erwartungen und in der Folge auch zu Enttäuschungen. Unser Unternehmenserfolg hängt von vielen Parametern ab, auf die wir keinen Einfluss haben – geopolitische Risiken, Ölpreis, Weltkonjunktur und Konsumentenvertrauen. Hinzu kommen die Faktoren, die wir selbst in der Hand haben: unsere Forschungs-Pipeline, unser Produktportfolio, unsere Kostendisziplin. Gerade in der Beziehung zu Kunden können diverse Teams sehr wertvolle Beiträge leisten. Aber D&I ist auch kein Allheilmittel.

Wenn Sie sich Ihre Programme anschauen, setzen Sie die Workshops fort? Oder sagen Sie, Sie sind jetzt mit dem Thema eigentlich durch und haben das komplett integriert in das normale Führungstraining?

Unsere verschiedenen Geschäftseinheiten arbeiten eng mit unserem D+I-Team zusammen, um gezielt mehr Vielfalt in ihre Teams zu bringen. Hier gilt nicht „One size fits all“, hier geht es um maßgeschneiderte Lösungen. Zudem setzen wir auf Unternehmensebene weiter kontinuierlich Impulse, über Workshops und Konferenzen beispielsweise. Das Thema unterschiedlicher Lebensmodelle liegt mir besonders am Herzen. Daher werden wir dieses Thema Anfang 2017 in den Mittelpunkt einer großen Veranstaltung bei uns stellen. Finanziell und ideell fördern wir auch die Eigeninitiative von Mitarbeiter/-innen, die sich in BASF-eigenen Netz-

werken zusammengeschlossen haben: Women in Business, Women in Research, LGBT, Männer in Teilzeit, um nur einige Beispiele zu nennen. Hinzu kommen die vielfältigen Aktivitäten in der Chemieindustrie. Als Arbeitgeberverband BAVC arbeiten wir eng mit der Gewerkschaft IG BCE und dem Führungskräfteverband VAA zusammen, um das Thema D&I branchenweit zu fördern. Gerade haben wir mit der IG BCE eine Sozialpartnervereinbarung zum Thema „Leben und Arbeiten in Balance“ unterzeichnet und diese im Rahmen eines gemeinsamen Kongresses in Berlin vorgestellt.

Wenn Sie jetzt die Charta-Arbeit betrachten in den letzten zehn Jahren – Sie sind ja nun auch schon fast Gründungsmitglied –, haben Sie das Gefühl, dass Ihnen das etwas gebracht hat, Teil dieser Agenda zu sein?

Auf jeden Fall. Dinge verändern sich nicht automatisch. Wir brauchen ein gemeinsames Bekenntnis und den stetigen Austausch, um voranzukommen. Das ist in der Praxis oft gar nicht so leicht. Wir haben ja eben schon darüber gesprochen, dass falsche Erwartungen dem Thema eher schaden können. Wenn ein Unternehmen mit diversem Führungsteam eben nicht erfolgreicher wird, ist die Enttäuschung groß. Dabei sind die Dinge in der Praxis oft viel komplexer. Deshalb ist es so wichtig, das Thema Vielfalt pragmatisch und offen anzugehen. Dabei hilft die Charta der Vielfalt sehr.

Diversity ist mehr als Mann und Frau

Dr. Hartmut Klusik

Vorstand Personal, Technologie und Nachhaltigkeit.

Zudem ist er Arbeitsdirektor der Bayer AG



Wie haben Sie in den letzten Jahren die Reise von „Diversity and Inclusiveness“ in Ihrem Konzern erlebt? Wie würden Sie D&I für sich definieren?

Wenn ich mal mit meiner Person anfangen: Ich bin seit Anfang des Jahres der Hauptverantwortliche für HR bei Bayer. Wenn ich auf die gut 30 Jahre zurückblicke, die ich nun schon im Unternehmen bin, muss ich sagen, dass Diversity immer schon ein Thema für uns war, ohne dass es dafür einen prägnanten Begriff gab. Diversity bedeutet Vielfalt der Beschäftigten, und bei uns ergibt sie sich schon daraus, dass wir nicht nur in Deutschland ansässig, sondern ein globales Unternehmen sind. Wir haben Mitarbeiter aus über 150 Ländern. Das heißt, Vielfalt hat für uns viele Dimensionen: Geschlecht, Kultur, Nationalität, aber auch Alter und sexuelle Orientierung. Wir haben im Unternehmen also eine große Vielfalt an Mitarbeitern, und die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, diese Vielfalt auf produktive Weise zu nutzen. Die praktische Umsetzung von Vielfalt ist Inklusion.

Als wir uns 2010 im Konzern dem Thema Diversity verstärkt zugewandt haben, stand die Geschlechterfrage im Vordergrund. Es ging um die ja auch öffentlich

intensiv diskutierte Frage von Frauen in Führungspositionen, bis hin zu Vorstand und Aufsichtsrat. Wir haben in dem Bereich Verbesserungsbedarf gesehen und uns damals ein erstes, konkretes Ziel gesetzt: Der Frauenanteil in den fünf obersten Vertragsstufen sollte von seinerzeit etwa 21 Prozent bis Ende 2015 in Richtung 30 Prozent erhöht werden. Mit dieser durchaus ambitionierten Zielgröße begann das systematische Diversity Management bei Bayer.

Haben Sie schon durch das Wachstum das Potenzial gehabt, die neun Prozent Steigerung zu erreichen?

Ja. Bayer stellt jährlich mehrere Hundert junge Hochschulabsolventen neu ein. Unter diesen besteht trotz unseres naturwissenschaftlichen Schwerpunktes inzwischen nahezu Geschlechterparität. Die Hochschulabsolventen steigen in der Regel zwar nicht direkt in einer der fünf oberen Vertragsstufen ein, viele erreichen aber nach einigen Jahren diese Hierarchieebene und tragen so zur schrittweisen Verbesserung der Geschlechterbalance im Management bei.

Am Anfang war das Thema wie gesagt sehr auf die Frauenquote verengt. Diver-

Vielfalt hat für uns viele Dimensionen: Geschlecht, Kultur, Nationalität, aber auch Alter und sexuelle Orientierung, und die Aufgabe des Unternehmens besteht darin, diese Vielfalt auf produktive Weise zu nutzen.

Dr. Hartmut Klusik

sity ist aber mehr als Mann und Frau. Für globale Unternehmen wie unseres sind andere Aspekte ebenso wichtig: Aus welchen Ländern stammen die Mitglieder unserer Führungsebene? Sind das nur Männer und Deutsche? Wie ist die Verteilung im Hinblick auf unsere Kunden? Und damit wurde das Thema breiter und veränderte sich: Es ging nicht mehr primär um ein starres Quotenziel, sondern wir wollten im Management eine ausgewogene Balance von Kulturen und Geschlechtern herstellen, die auch unsere globalen Märkte und Kundengruppen widerspiegelt. Deshalb haben wir die ursprüngliche Zielgröße für Frauen in Führungspositionen schon vor einigen Jahren um ein weiteres Diversity-Ziel ergänzt, nämlich den Anteil von Führungskräften, die von außerhalb der EU, der USA oder Kanadas kommen. Diesen wollen wir von aktuell 21 Prozent bis 2020 auf 25 Prozent steigern.

Gehen Sie bewusst in die Bereiche und sagen „Pass auf, ihr habt das Bewusstsein erlangt, wir sind alle unterschiedlich, aber gemeinsam arbeiten wir an einem Ziel. Macht mal einen Dialog mit den letzten fünf neu Eingestellten“?

Ich treffe mich regelmäßig mit jungen Mitarbeitern unterschiedlicher Vertragsstufen und Hierarchieebenen an den Standorten. Wenn ich heute an irgendeinen Standort in der Welt fahre, gibt es dort immer eine Diskussionsrunde mit jungen Mitarbeitern, Talenten oder einfach mit einer bunten Runde aus lokalen Kollegen, bei der ich mir anhöre, wie diese Beschäftigten die Arbeit im Konzern wahrnehmen. Und das machen viele meiner Vorstandskollegen in gleicher Weise. Denn wir ermuntern unsere oberen Führungskräfte ausdrücklich, sich zum Beispiel bei Auslandsreisen die Zeit zu nehmen, talentierte Mitarbeiter ihrer Bereiche näher kennenzulernen und über

ihren eigenen Bereich hinaus bekannt zu machen. Viele Führungskräfte setzen gute Zeichen, indem sie etwa Mentorenprogramme bewusst kultur- und geschlechtsübergreifend besetzen, als Sponsor auf eine möglichst vielfältige Gruppe der von ihnen betreuten Mitarbeiter Wert legen, auf eine ausgewogene Auswahl der Teilnehmer von Führungskräfte-seminaren oder der Leitungsteams von aufmerksamkeitstarken globalen Projekten achten.

Und den jungen Kollegen, die heute da sind, gebe ich immer einen Ratschlag: Es ist extrem wichtig, im Unternehmen ein breites Netzwerk zu haben, dass man sich kennt und so auch einen „Pfad“ durchs Unternehmen findet. Das heißt, auch die Personalentwicklung ist für mehr Diversität sehr wichtig. Talentierten Mitarbeitern aus allen Teilen der Welt verhelfen wir beispielsweise mit zeitlich begrenzten Auslandseinsätzen zu mehr Sichtbarkeit, was ihre Chancen erhöht, in absehbarer Zeit in eine Managementposition aufzusteigen. Die geschlechter- und länderübergreifende Talentförderung ist für uns deshalb ein wichtiger Hebel, um die Balance von Kulturen und Geschlechtern in unserem Management weiter zu verbessern.

Wenn Sie noch mal so zurückschauen, gibt es eine Ebene, eine Hierarchieebene, wo es ein bisschen schwieriger war, den Gedanken einzubringen, als bei einer anderen?

Anfangs war das Problembewusstsein in den oberen Hierarchieebenen sicher nicht

ausreichend entwickelt. In dieser Phase war es gut, dass man belastbare Zahlen hatte, die einiges transparent machten. So wurde beispielsweise deutlich, dass wir in einigen Bereichen sehr viele Frauen in niedrigen Vertragsstufen hatten, die aber irgendwie dort hängen blieben. Was sind die Gründe dafür? Sicher ist die Babypause ein Faktor, aber es gibt auch viele andere. Das führt dann zur nächsten Frage: „Warum gelingt es uns denn nicht, mehr Frauen mit Kindern in eine Managementposition zu bringen?“

Mir ist das vor drei, vier Jahren bei einer konkreten Auswahlentscheidung aufgefallen. Wir hatten in Südamerika eine Stelle zu besetzen. Die geeignetste Kandidatin für die Position war eine junge Dame, die aber erst kurz zuvor ein Kind bekommen hatte. Meine erste Reaktion war: „Na ja, können wir ihr denn in dieser Situation die Stelle geben?“ Das war zwar fürsorglich gemeint, doch als wir die Kandidatin persönlich gefragt haben, war ihre Reaktion sofort: „Ja, klar mach ich das!“ Sie hat den Job tatsächlich gekriegt und ihn super gemacht. Dies war aus meiner heutigen Sicht ein typischer Fall von Unconscious Bias: Ich glaube, was ich denke, ist richtig. Das ist fatal. Man muss sich stattdessen immer hinterfragen: „Ist das deine Meinung und ist das auch die, die andere haben, oder liegst du da richtig?“ Das heißt, diese gedankliche Bewusstseinsänderung ist entscheidend, um die Dinge nachhaltig zu verändern.

Vielfalt leben

ist der Leitsatz bei GE - Diversity ein Grundwert der Unternehmenskultur

Prof. Dr.-Ing. Stephan Reimelt
President GE Germany & Austria



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion?

GE in Deutschland hat sich unter dem Leitsatz „Vielfalt leben“ zum Ziel gesetzt, die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten konstruktiv zu nutzen. Denn gerade die Vielfalt der Menschen in ihrem Äußeren, Alter, ihren Ansichten, ihrer sexuellen Orientierung oder dem Lebensstil ergibt ein wertvolles Miteinander. Diversity ist für uns wesentlicher Teil unserer Produktivität, Kreativität und Innovationskraft.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

GE hat das Thema Diversity sehr früh erkannt. Seit Jahren gibt es die Position des Chief Diversity Officer, und unsere Beschäftigtennetzwerke bestehen zum Teil schon 20 Jahre und länger - z. B. das African-American Forum (seit 1992), das Hispanic Forum (1996) oder das Women's Network (1997); aber auch später haben sich Netzwerke neu gefunden wie etwa die GLBTA Alliance (2005). Eine Veränderung ist absolut erkennbar. Zu Anfang war Diversity eine Gruppe von Netzwerken, die sich um bestimmte Themenfelder gekümmert haben. Eines davon ist das Women's Network (WN). Es agiert als eigene Organisation und hat viele erfolgreiche Initiativen über die Jahre durch-

geführt - und zudem viele Frauen erfolgreich in Führungspositionen begleitet. Doch der Schwerpunkt hat sich über die Jahre verändert. Die Beschäftigtennetzwerke bestehen nach wie vor, allerdings ist D&I nun mehr in die Unternehmenskultur eingegangen und stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar, der alle Mitarbeiter/-innen und insbesondere auch Führungskräfte betrifft.

Was waren die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Innerhalb von GE war Diversity schon lange ein Thema und wurde gelebt. In Deutschland haben wir erkannt, dass dieses Thema einen ganzheitlichen Ansatz benötigt und im Vergleich zu den USA auch einige kulturelle Unterschiede vorhanden sind. Die Charta der Vielfalt hat genau diesen ganzheitlichen Ansatz und spiegelt unsere Philosophie wider. Als Unternehmen in Deutschland wollen wir Gesicht zeigen und Diversity vorantreiben - und dies gerne gemeinsam. Vernetzung hilft immer und Austausch ist Teil von Diversity - Offenheit für andere!

Welche Wünsche und Erwartungen verbinden Sie mit der Arbeit der Charta der Vielfalt?

Wir können Themenfelder angehen und diese in einem größeren Rahmen diskutieren. Auch als Unternehmensverbund haben wir gegenüber der Politik eine größere Stimme und können mehr Sichtbarkeit erreichen.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Es gibt Netzwerke für verschiedene Diversity-Gruppen: Women's Network, GLBTA etc. Hier engagieren sich Mitarbeiter/-innen selbst und bringen das Thema aktiv voran. Die Netzwerke sind sehr aktiv; so kommt das Women's Network im deutschsprachigen Raum auf über 100 Events im Jahr. Diversity ist fester Teil jedes Leadership-Meetings, und es gibt Diversity-Ziele für alle Führungskräfte in Deutschland. Diversity Metrics wie der Female Referral Bonus, Generation Diversity oder Disability Metrics werden eingebunden. Hinzu kommen Veranstaltungen, Online-Communitys und verschiedene externe Partnerschaften wie etwa mit dem MINT-Pakt oder dem BPW.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Darauf, dass das Thema Diversity bei GE sichtbar ist und Aufmerksamkeit bekommt. Es ist selbstverständlicher Bestandteil jedes Leadership-Meetings, es ist reflektiert in den Zielsetzungen, die die Führungskräfte bekommen; der Diversity-Kalender ist voll. Diversity ist Teil der Führungskultur und lebt durch sehr aktive Netzwerke.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Als globales Unternehmen spiegeln unsere Mitarbeiter/-innen die Gemeinschaften und Länder wider, in denen wir tätig sind, und bilden somit die Gesellschaft innerhalb unseres Unternehmens ab - in all ihrer Vielfalt und Besonderheit. Und das ist wichtig für unseren unternehmerischen Erfolg!

Erleb(t)en Sie Widerstände gegen D&I? Welche?

Widerstände wird es vermutlich immer geben. Diese beruhen aber in der Regel auf fehlenden Informationen und Erfah-

Als globales Unternehmen spiegeln unsere Beschäftigten die Gemeinschaften und Länder wider, in denen wir tätig sind, und bilden somit die Gesellschaft innerhalb unseres Unternehmens ab.

Prof. Dr.-Ing. Stephan Reimelt

rungswerten oder rühren aus der Vergangenheit her. Wichtig ist, das Thema immer wieder in seiner Gesamtheit zu platzieren und zu präsentieren. Widerstände fördern Diskussionen, und Diskussionen schaffen Verständnis.

Wann und woran erkennt man, das D&I scheitert?

Scheitern kann D&I sicherlich. Ich denke allerdings, dass nur einzelne Projekte oder Initiativen scheitern bzw. nicht optimal umgesetzt werden können. In der Gesamtheit sollte D&I integriert und in kleinen Schritten immer wieder definiert werden und in die Kultur übergehen. Das ist ein langer Prozess und dabei gibt es sicherlich Rückschritte.

Haben Sie Tipps/Empfehlungen für Strategien, um Widerständen zu begegnen?

Man sollte Widerstände ernst nehmen und diese offen ansprechen und definieren. Erst wenn der Widerstand und seine Gründe klar umrissen sind, kann begonnen werden, diese Widerstände abzubauen.

Die Auffassungen zu D&I sind vielfältig. Wie stehen Sie zu folgenden Statements?

Diversity ist kein Wert an sich, sondern eine Frage des konkreten Bedarfs in einer Organisation.

Ich denke, dass Diversity eine Einstellung ist und damit auch ein Wert, der durch Erfahrungen in eine Verhaltensweise übergehen sollte und nicht über Bedarfe ermittelt werden soll.

Diversity hat sich noch nicht in allen Unternehmen durchgesetzt, weil Machtinteressen Einzelner im Weg stehen.

Das stimmt - das Verständnis des Einzelnen ist sehr wichtig und manchmal steht ein gewisser Egoismus im Weg.

Ich habe das Gefühl, nichts ändert sich wirklich, auch wenn man sich schon lange für Diversity engagiert.

Die Schritte sind klein, aber Beständigkeit führt zum Erfolg!

Diversity wird langfristig nur umgesetzt werden, wenn der Gesetzgeber Diversity vorschreibt.

Auch ein Gesetzgeber kann keine Verhaltensänderung und Werte vorschreiben. Wenn man Diversity lebt, und das sollte die Maxime sein, helfen Gesetze nur bedingt.

Diversity kann man nicht trainieren oder schulen, man versteht es eben - oder auch nicht.

Trainings können unterstützend Verständnis schaffen. Das Verständnis muss aber über das Bewusstsein bei jedem Einzelnen geschaffen werden.

Diversity ist die Grundlage dafür, dass Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften können.

Ja - und zudem attraktiv am Markt sind.

Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und Individualität

Milagros Caiña-Andree
Vorstandsmitglied BMW Group



Was verstehen Sie unter D&I?

Diversity bedeutet für uns die Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und Individualität.

Unser erklärtes Ziel ist es, personelle Vielfalt im Unternehmen weltweit zu fördern. Die Einzigartigkeit und die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter stellen einen wichtigen Wert für uns dar. Nur wenn alle Mitarbeiter ihre Talente entfalten können, entstehen vielfältige neue Ideen und damit nachhaltiger Erfolg. Dafür ist ein Arbeitsumfeld notwendig, das frei ist von Vorurteilen und allen Mitarbeitern gleichermaßen Wertschätzung entgegenbringt, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter und sexueller Identität.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Schon seit 2005 ist die Altersdurchmischung unserer Mitarbeiter ein besonders wichtiges Thema für uns (Stichwort demografischer Wandel). Allmählich hat sich der Fokus erweitert, in Deutschland vor allem auf die Geschlechtervielfalt. Bereits 2010 hat der Vorstand unser Diversity-Konzept verabschiedet, das auf drei Dimensionen abzielt: die angemessene Verteilung beider Geschlechter, eine gute Altersdurch-

mischung und die kulturelle Vielfalt unserer Mitarbeiter.

Mittlerweile liegt der Fokus vor allem auf der gesamten Unternehmenskultur. Denn sie überspannt letztlich alle Dimensionen von Vielfalt und ermöglicht erst deren Wirkung. Wir arbeiten deshalb stetig daran, Toleranz, gegenseitigen Respekt und Chancengleichheit in unserer Unternehmenskultur weiter zu stärken.

Was waren die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Als bekanntes Unternehmen ist es uns wichtig, für die genannten Werte, die ja auch gesellschaftliche Grundwerte sind, einzustehen und ein Zeichen zu setzen - gemeinsam mit anderen. Zudem bietet die Charta der Vielfalt Möglichkeiten, sich mit anderen Mitgliedern auszutauschen und voneinander zu lernen.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Das Thema Vielfalt wird von unseren Mitarbeitern und Führungskräften sehr gut angenommen. Unsere Diversity-Veranstaltungen sind rasch ausgebucht. Und der Frauenanteil in Führungspositionen und in der Gesamtbelegschaft ist in den letzten

Nur wenn alle Mitarbeiter ihre Talente entfalten können, entstehen vielfältige neue Ideen und damit nachhaltiger Erfolg.

Milagros Caiña-Andree

Jahren deutlich gestiegen. Unser weltweites Traineeprogramm hat bereits über 40 Prozent weibliche Teilnehmer und in der Berufsausbildung sind es selbst in technischen Berufen über 20 Prozent Frauen.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Durch Vielfalt in Teams entstehen Innovationen und hervorragende Leistungen. Diese sind die Grundlage unseres Unternehmenserfolgs.

Das Thema Diversity trägt außerdem entscheidend zu einer Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur bei. Es erfordert die selbstkritische Auseinandersetzung mit eigenem Verhalten und Reflexion über Führungsstil und -kompetenzen. Letztlich trägt eine vielfältige Belegschaft auch dazu bei, dass wir unsere Kunden aus aller Welt besser verstehen und ein attraktiver Arbeitgeber bleiben.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Wir werden in den nächsten Jahren verstärkt an den Themen „Kultureller Hintergrund“ und „Generationenmanagement“ arbeiten und unsere Unternehmenskultur stetig weiterentwickeln. Aber auch das Thema Gender muss weiterhin im Fokus bleiben.

Gibt es Grenzen von D&I?

Diversity an sich ist noch kein „Wert“ und die Unterschiedlichkeit von Menschen allein bringt ein Team noch nicht voran. Sie wird erst wertvoll, wenn unterschiedliche Menschen ein gemeinsames Ziel haben und eine Kultur, in der jeder seine Stärken gleichermaßen einbringen kann, um dieses Ziel zu erreichen. Daran sieht

man schon: Es braucht noch einiges mehr als nur Diversity. Es braucht auch Gemeinsamkeiten, Motivation und Leistung.

Erleb(t)en Sie Widerstände gegen D&I?

Offene Widerstände erleben wir heute selten, was auch zeigt, dass sich schon einiges an der Kultur verändert hat. Aber natürlich gibt es hier und da noch immer tradierte Rollenbilder und unbewusste Vorurteile, die wir abbauen wollen.

Gibt es Grenzen von D&I?

Diversity ist dann erfolgreich, wenn es jeder als Bereicherung empfindet, dass unterschiedlichste Menschen ihre Stärken für ein gemeinsames Ziel einbringen können, und jedem mit Offenheit, Toleranz und Respekt begegnet wird. Sie ist hingegen gescheitert, wenn es als Bedrohung oder Nachteil wahrgenommen wird, dass Menschen unterschiedlich sind und zusammen leben oder arbeiten sollen. Im Unternehmen ist sie dann gescheitert, wenn trotz dieser Wahrnehmung Führungskräfte keine Notwendigkeit einer Kulturveränderung erkennen.

Der Nutzen von Diversity

Eine entscheidende Frage lautet für uns: Sind mit Diversity für Unternehmen und Organisationen konkrete Vorteile verbunden? Die große Mehrheit hat keine Zweifel und kann diese Vorteile für sich auch einordnen. Bei genauerer Betrachtung kristallisiert sich anhand dieser Einschätzungen allerdings heraus: Es gibt sehr unterschiedliche Herangehensweisen an Diversity. Es zeichnen sich unterschiedliche Zugangsmuster ab, die sich in einer Typologie verdichten lassen.

Diversity bringt konkrete Vorteile

Unterschiede in der Nutzenerwartung prägen eine Typologie, die von einem operativen bis zu einem systemischen Verständnis von Diversity Management reicht.

Diversity bringt konkrete Vorteile

Eine der Schlüsselfragen dieser Studie lautet: Hat Diversity Vorteile für eine Organisation und, wenn ja, welche genau? Dass dabei im Kreise der Unterzeichner der Charta der Vielfalt ein hohes Maß an Bestätigung geäußert würde, war eine unserer Vermutungen. Nicht einschätzen konnten wir hingegen, inwieweit der nationale Querschnitt in Diversity Vorteile erkennen kann.

Angesichts der eher geringen Umsetzung von Diversity-Maßnahmen bei den Unternehmen des nationalen Querschnitts könnte man meinen, diese würden Diversity mehrheitlich skeptisch betrachten. Doch das Gegenteil ist der Fall. Zwei Drittel von ihnen sagen: Diversity bringt der Organisation konkrete Vorteile. Lediglich 33 Prozent sind der Auffassung, dass Diversity keine Vorteile mit sich bringe.

Im Kreise der Unterzeichner der Charta der Vielfalt fällt die Zustimmung mit 77 Prozent sogar noch höher aus. Interessant ist hier sicherlich, dass es trotzdem 23 Prozent gibt, die - zumindest für sich - keine Vorteile sehen. Ihr Eintreten für Vielfalt darf vermutlich eher individuellen Motiven zugerechnet werden. Eine andere Erklärung könnte die Einhaltung von Gesetzesregelungen sein.

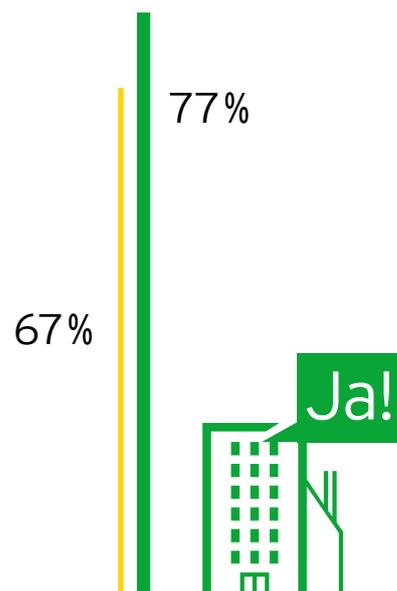


Abbildung 7 Sind mit D&I für Ihr Unternehmen/Ihre Organisation konkrete Vorteile verbunden?

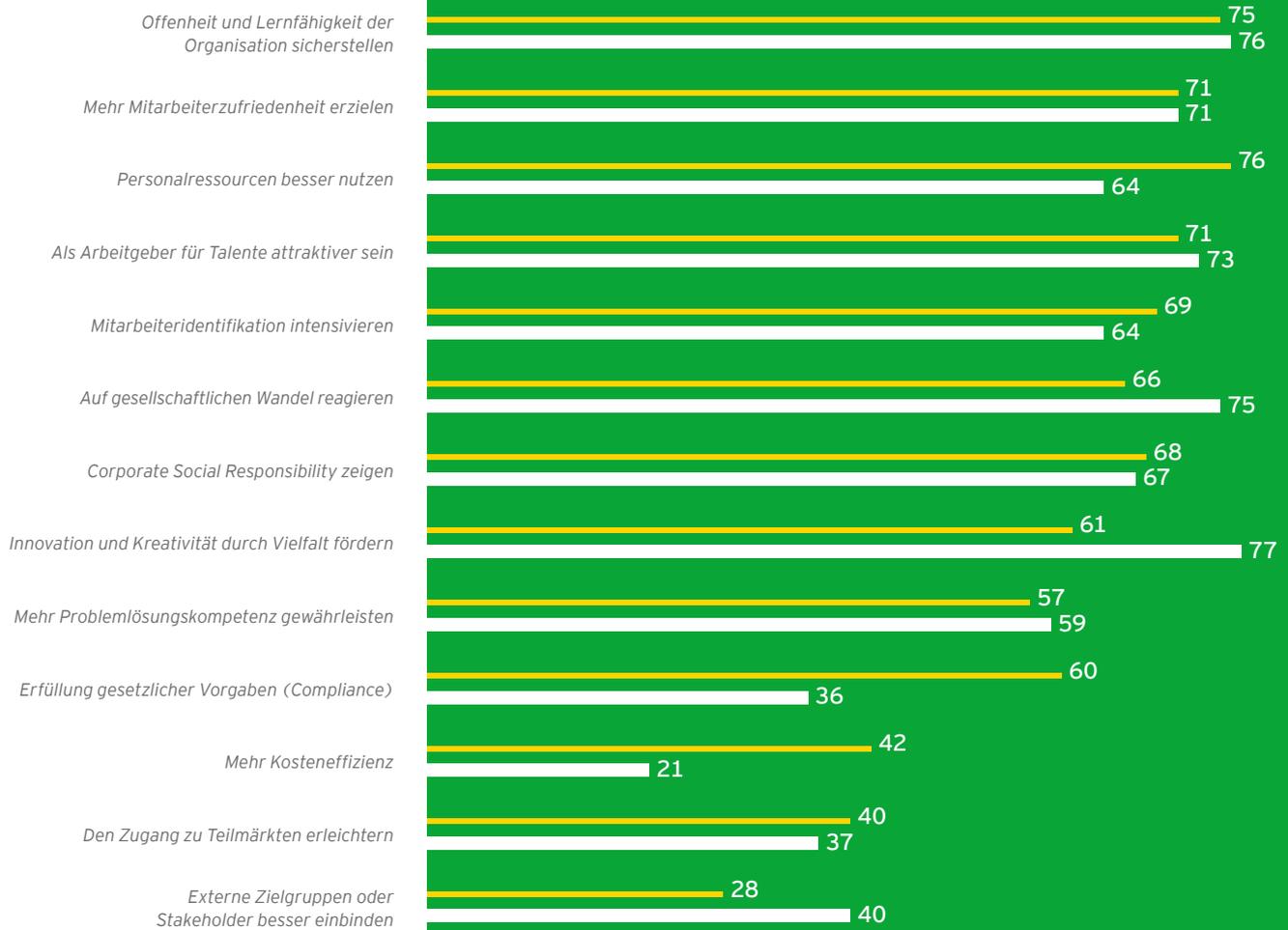
Querschnitt national
Unterzeichner

Wo liegt der Nutzen?

Diversity ist Zukunftsprogramm

Abbildung 8

Vorteile von Diversity



Querschnitt national

Unterzeichner

in Prozent

Diversity ist Zukunftssicherung

Jenseits einer bloßen Meinungsäußerung haben wir bei der Frage nach den konkreten Vorteilen auf eine Erkenntnis abgezielt, die Organisationen in der Praxis weiterhelfen kann. Was ist die Nutzenerwartung? Welche Vorteile sehen Unternehmen und Organisationen nun durch Diversity? Einig sind sich Unterzeichner und der nationale Querschnitt: Diversity hilft, die Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sicherzustellen. 76 bzw. 75 Prozent sehen das so. Bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt wird dieser Wert nur noch durch einen Vorteil übertroffen: 77 Prozent denken, dass Vielfalt die Innovation und Kreativität fördere, dicht gefolgt von 75 Prozent, die angeben, dass Diversity es ermögliche, auf gesellschaftlichen Wandel zu reagieren.

Diversity Management heißt also Zukunftsvorsorge und Zukunftssicherung, auch für den nationalen Querschnitt der Unternehmen. Sie setzen allerdings teilweise andere Prioritäten. Allen voran wollen sie Personalressourcen besser nutzen (76 Prozent), aber auch die Attraktivität als Arbeitgeber fällt als Argument für Diversity deutlich ins Gewicht (71 Prozent).



Muss sich Diversity rechnen?

Bei den möglichen Vorteilen von Diversity konnten sich die Befragten auch für eine Reihe harter betriebswirtschaftlicher Faktoren entscheiden. Mehr Kosteneffizienz oder ein besserer Zugang zu Teilmärkten, d. h. Kosten- und Vertriebsgesichtspunkte, zählen aber für die Mehrheit nicht zu den wichtigsten Vorteilen. Die Mehrheit der Befragten blendet diese betriebswirtschaftlichen Aspekte zwar nicht aus, aber Diversity erleben die Unternehmen und Organisationen als einen vielschichtigen und komplexen Prozess, dessen buchhalterische Effekte erst langfristig zum Tragen kommen.

Allerdings lassen sich gerade an diesen Fragen deutliche Unterschiede in den Antworten erkennen, denen wir mit einer Faktoren- und Clusteranalyse auf den Grund gegangen sind. Dabei wurden zunächst übergreifende Antwortmuster identifiziert, die dann eine Einteilung der Befragten in Gruppen mit ähnlichen Einstellungen ermöglichten.

Herauskristallisiert hat sich eine Typologie aus vier unterschiedlichen Clustern, die jeweils einen anderen Zugang zu Diversity repräsentieren:

Skeptiker
Pragmatiker
Kommunikatoren
Strategen

76%

des nationalen Querschnitts wollen Personalressourcen besser nutzen, Diversity als Effizienz-Programm?

Die Typologie der Befragten

Skeptiker, Pragmatiker, Kommunikatoren, Strategen

Die Skeptiker

Die Skeptiker sind im nationalen Querschnitt mit 34 Prozent häufiger zu finden als bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt (23 Prozent). Das Spektrum reicht dabei von Managern mit grundsätzlicher Ablehnung gegenüber Diversity über eine Skepsis hinsichtlich des ausreichenden unternehmerischen Nutzens bis hin zu denen, die im zähen Ringen um Fortschritt müde und vielleicht sogar enttäuscht wurden.

Die Pragmatiker

Sie sind mit 39 Prozent die größte Gruppe im nationalen Querschnitt, bei den Unterzeichnern machen sie nur 16 Prozent aus. Sie haben eine nach innen gerichtete Sicht auf Diversity, sind vor allem an der Kosten-Nutzen-Relation interessiert und messen gerne vorhandene Leistungsindikatoren. Entsprechend sind die für sie wichtigsten Vorteile von Diversity auch Kosteneffizienz, Personalressourcen und Compliance.

Die Kommunikatoren

Mit 31 Prozent ist dies bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt knapp die größte Gruppe, gegenüber lediglich 13 Prozent im nationalen Querschnitt. Sie sind vornehmlich auf die Außenwirkung bedacht und orientieren sich an externen Zielgruppen und Stakeholdern. Sie reagieren auf gesellschaftlichen Wandel und erhoffen sich leichteren Zugang zu Märkten, insbesondere auch in Bezug auf Bewerber/-innen. Diversity sehen sie als Brücke der Organisation zur Welt.

Die Strategen

30 Prozent der Unterzeichner der Charta der Vielfalt und 14 Prozent des nationalen Querschnitts haben einen strategischen Ansatz. Sie sind diejenigen, die Diversity umfassend sehen. Ihr Ziel ist es, in ihrer Organisation eine vorurteilsfreie und offene Arbeitskultur zu entwickeln, in der

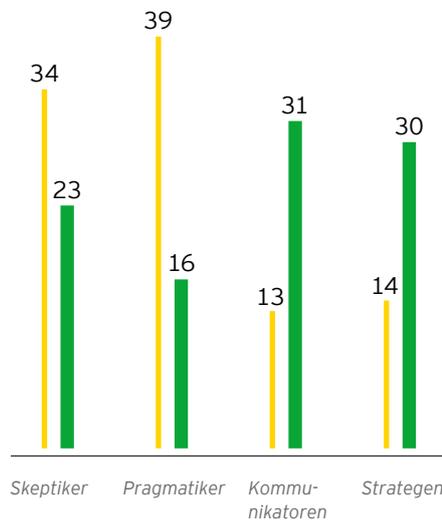


Abbildung 9 Struktur Unterzeichner der Charta der Vielfalt vs. nationaler Querschnitt

— Querschnitt national
— Unterzeichner in Prozent

Kreativität und Innovation befördert werden. Zufriedene Beschäftigte, die sich mit der Organisation identifizieren, arbeiten motivierter. Diese Faktoren tragen zu einem wirtschaftlichen Vorteil bei. Sie sehen das Unternehmen oder die Institution außerdem am stärksten in einer gesellschaftlichen Verantwortung.

Einstellungen zu Diversity

Wir haben die Befragten mit einer Reihe von Musteraussagen konfrontiert und für jede Aussage das Maß der Zustimmung ermittelt.

Dabei verdeutlichen sich die Unterschiede zwischen den vier verschiedenen Perspektiven weiter. Vor allem die Strategen sehen mit einer großen Mehrheit von 70 Prozent in Diversity die Grundlage für zukünftige Erfolge von Organisationen. Mit großer Mehrheit sehen sie Diversity als Wert an sich an. Sie sind es auch, die darauf vertrauen, dass Diversity durch Schulungen und Trainings vorangebracht werden kann. Zugleich sind sie diejenige Gruppe, die am wenigsten davon ausgeht,

Wie denken sie?

Extreme

Perspektivunterschiede

dass Diversity neue Vorschriften des Gesetzgebers braucht, um sich durchzusetzen. Sie setzen damit auf die Veränderung der Arbeitskultur in der Organisation und auf das Argument des wirtschaftlichen Vorteils.

Man könnte sagen, die Strategen vertrauen der Durchsetzungskraft eines Themas, dessen Zeit erst noch kommt. Die Kommunikatoren haben in ihrer Einstellung zu Diversity tendenziell mehr mit den Strategen gemeinsam als mit den Pragmatikern, während die Pragmatiker eine stärkere Nähe zu den Skeptikern haben.

Frustrationspotenzial für Diversity Manager/-innen?

Dass gerade bei den Strategen, die in so hohem Maße überzeugt und zugleich umfangreich engagiert sind, trotzdem 42 Prozent der Befragten das Gefühl teilen, es ändere sich auch nach längerer Zeit des Engagements für Diversity nicht wirklich etwas, muss die betroffenen Organisationen nachdenklich stimmen.

Liegt hier ein unbekanntes Frustrationspotenzial? Vielleicht weil sich die Dinge zu langsam entwickeln, Erfolge nicht ausreichend kommuniziert werden, die Wertschätzung für die Arbeit ausbleibt, nicht genügend Ressourcen für das Diversity Management zur Verfügung stehen? Veränderungen und Krisen sorgen oft dafür, dass Themen wie Diversity Management von der Agenda gestrichen werden, anstatt es gerade in dieser Zeit intensiv in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen. Bei der Einführung jeder neuen Strategie sollte Diversity mitgedacht werden, leider ist das noch nicht immer der Fall.

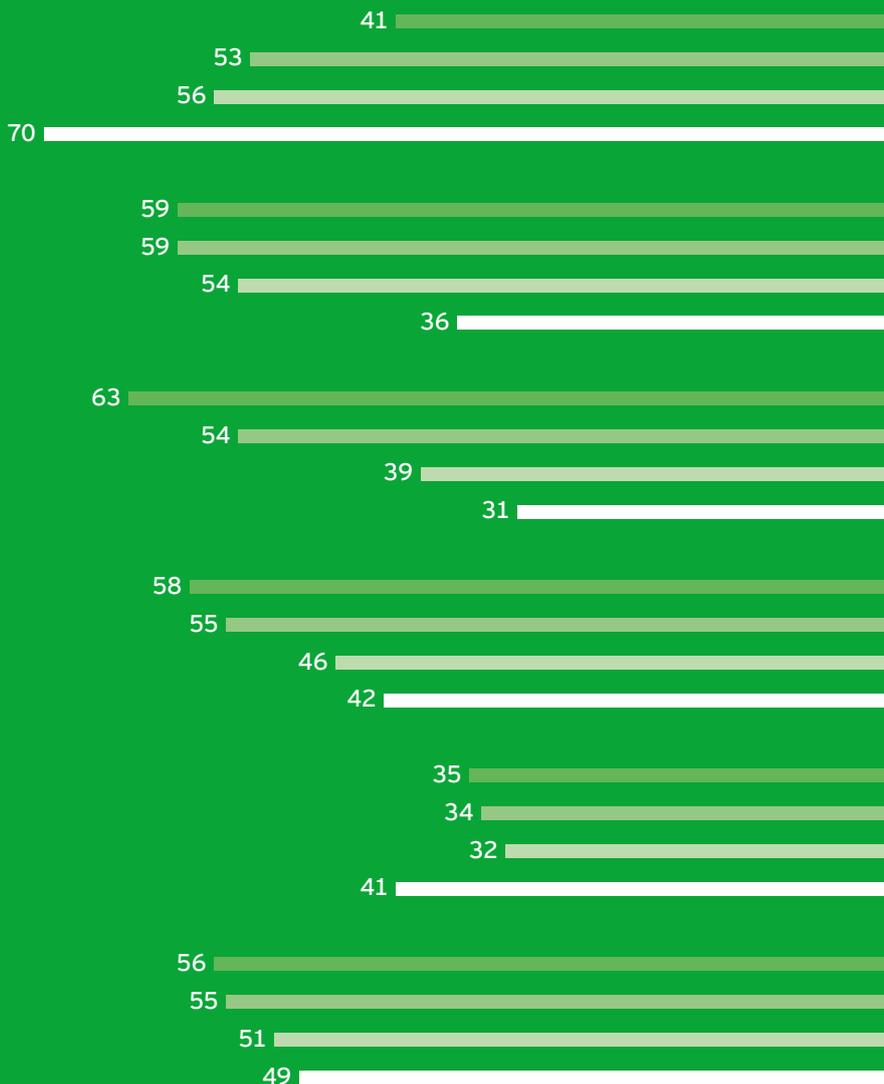


Abbildung 10

Einstellungen zu Diversity in den Clustern

Diversity ist die Grundlage dafür, dass Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften können.

Diversity ist kein Wert an sich, sondern eine Frage des konkreten Bedarfs in einer Organisation.

Diversity kann man nicht trainieren oder schulen, man versteht sie eben oder auch nicht.

Ich habe das Gefühl, nichts ändert sich wirklich, auch wenn man sich schon lange für Diversity engagiert.

Diversity hat sich immer noch nicht in allen Unternehmen durchgesetzt, weil Machtinteressen Einzelner im Weg stehen.

Diversity wird langfristig nur durchgesetzt werden, wenn der Gesetzgeber dies vorschreibt.

Skeptiker
 Pragmatiker
 Kommunikatoren
 Strategen
 in Prozent

Vielfalt - die Normalität unserer Welt

Olaf Koch

Chairman of the Board of Management
at Metro Group (AG)



Was verstehen Sie unter Diversity und Inclusion im Hinblick auf das Unternehmen wie auch persönlich?

Zunächst einmal sind Diversity und Inclusion nichts anderes als die Reflexion der Normalität unserer Welt. Es gibt nun mal eine wunderbare Vielfalt an Herkunft, Erfahrungen und Prägungen - und all diese Dinge machen das Leben ja so wertvoll. Wir haben alle auch in unserem Berufsweg irgendwo lernen müssen, dass bei aller Expertise in einzelnen Fachgebieten am Ende echte Exzellenz nur entsteht, wenn man die unterschiedlichen Talente ideal miteinander kombiniert. Ein Unternehmen wie Metro ist natürlich von einer enormen Vielfalt geprägt, zum Beispiel die große Anzahl an Ländern, in denen wir unsere Geschäfte betreiben, oder die Tatsache, dass wir Kolleginnen und Kollegen aus über 100 verschiedenen Nationen bei uns beschäftigen. Es ist sehr wichtig, dass man dies nicht nur als eine Gegebenheit ansieht, sondern auch als eine Stärke des Unternehmens erkennt. Die Frage ist doch: Wie können wir diese Stärke noch besser nutzen? Wie können wir dieses Erfahrungs- und Wissenspotenzial am besten ausschöpfen? Dabei geht es vor allem darum, die Entfaltungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter zu stei-

gern. Denn nur wenn wir den einzelnen Mitarbeitern bessere Wachstumschancen schaffen, wird am Ende auch das Unternehmen als Ganzes wachsen.

Warum müssen Sie dennoch diese Normalität immer wieder zum Thema machen?

Wir werden alle in einem gesellschaftlichen Kontext groß und gehen durch ein Bildungssystem, welches das Thema Vielfalt nicht immer in den Vordergrund stellt. Unser Regelsystem erkennt Vielfalt oft nicht unmittelbar als Stärke an. Auch Leistungsanreize für die Spezialisierung von Wissen zielen eher auf die eigene Kompetenz - dies ist letztendlich eine Ausrichtung auf das Individuum. Die Ausrichtung auf das Kollektiv und das Zusammenwirken im Kollektiv finden zwar auch statt, aber grundsätzlich ist es immer noch so, dass es am Ende darum geht, die eigenen Ziele zu erreichen und die eigenen Leistungsnachweise zu erbringen, um dann die Grundlage für eine Karriere zu schaffen. Später im Berufsleben erkennt man, dass diese Reflexion über Interdependenzen, das Denken über die eigene Funktion hinweg und das Zusammenwirken möglichst vieler starker Kräfte das Eigentliche ist, was zu mehr Leistung und besserer

Später im Berufsleben erkennt man, dass diese Reflexion über Interdependenzen, das Denken über die eigene Funktion hinweg und das Zusammenwirken möglichst vieler starker Kräfte das Eigentliche ist, was zu mehr Leistung und zu bester Leistung führt.

Olaf Koch

Leistung führt. Wir müssen das Bewusstsein schaffen, dass Vielfalt ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Wenn wir sagen: Vielfalt muss immer wieder angesprochen werden, weil das in der Führungskultur verankert werden muss, dann ist das eine lange Reise. Haben Sie eine solche Reise auch in der Metro beobachtet?

Ich glaube, dass es immer ein Prozess bleiben wird. Wir als Metro sind zwar aktiv, aber wir sind noch nicht an der Stelle, wo wir sein sollten. Ich glaube, dass das noch Jahre dauern wird. Nehmen Sie Gender Diversity als Beispiel. Schauen Sie, wo wir da stehen in Deutschland und auch international, da sind wir eben noch nicht so weit, dass wir das verfügbare Talent, wie es offenkundig zwischen weiblichen und männlichen Experten verteilt ist, schon genügend fördern und dadurch auch nutzen.

Würden Sie eine Maßnahme herausheben, mit der Sie besonders erfolgreich waren?

Eine der gravierendsten Veränderungen der letzten Jahre war die Lokalisierung unserer Geschäfte im Großhandel. Im Grunde genommen haben unsere Geschäftsführungen in den einzelnen Ländern die vollkommene Freiheit, das Geschäftsmodell an die ausgewählten Zielgruppen im jeweiligen Land, die lokalen Gegebenheiten und die kulturellen Anforderungen anzupassen. Dies ist ein aufwendiger und intensiver Prozess und bedingt auch eine Abkehr von der Überzeugung, dass

man große Aufgabengebiete mit „homogenen“ Standardlösungen abdecken kann. Im Großhandel ist das eine Illusion. Hier geht es um maximale Nähe zu den lokalen Anforderungen und maßgeschneiderte Lösungen. So gesehen war diese Neuausrichtung der Strategie auch ein Katalysator für Vielfalt und zugleich eine deutliche Stärkung der lokalen Geschäftseinheiten.

Ein anderes Beispiel für die gezielte Förderung von Vielfalt ist das „Women in Trade“-Netzwerk, welches von unseren Kolleginnen aus dem Change & Talent Management angestoßen wurde. Dort treffen sich alle interessierten Kolleginnen in regelmäßigen Abständen und schaffen sich dadurch selber Plattformen für den Erfahrungsaustausch, teilweise auch durch das Hinzuziehen externer Referenten. „Women in Trade“ läuft jetzt schon das dritte Jahr und ist aus meiner Sicht ein Paradebeispiel für eine Möglichkeit, relevante Erfahrungen untereinander auszutauschen und provokative Themen anzusprechen. Dies schafft Transparenz auch in Richtung Management.

Gibt es auch Bereiche, die aus Ihrer Sicht problematisch sind, wenn es um Vielfalt geht?

Ja, die gibt es eindeutig. Wenn es beispielsweise um Vielfalt von Geschäftsmodellen geht, kann dies dem Unternehmen auch schaden. Warum ist das so? Weil jedes Geschäftsmodell eine intensive Steuerung sowohl in Bezug auf die strategische als auch auf die operative Entwicklung

benötigt. Das Betreiben von sehr unterschiedlichen Handelsformaten, die vom Großhandel bis hin zur Unterhaltungselektronik reichen, ist nicht vorteilhaft. Es gibt kaum Synergien, die Zielgruppen sind sehr unterschiedlich und damit auch die Geschäftsmodelle. Hinzu kommt eine extrem große Veränderungsdynamik im Handel, die dazu führt, dass die Intensität der Adaption der Sortimente, Dienstleistungen und Absatzkanäle rasant zunimmt. Dem kann man nur gerecht werden, wenn man die notwendige Aufmerksamkeit und Fokussierung auf die jeweilige Branche sicherstellt. Die Unterhaltungselektronikbranche wird sich in den nächsten fünf Jahren so radikal verändern, dass man sie kaum wiedererkennen wird. Und diese Veränderung ist auch geprägt von unglaublich vielfältigen Dingen, aber sie wird nur ganz wenig mit der Veränderung zu tun haben, die im Großhandel passieren wird. Deswegen ist es unvernünftig, zwei Unternehmensteile beieinanderzuhalten, wenn man davon ausgehen muss, dass sie unabhängig voneinander den jeweiligen Themen, Herausforderungen und Chancen besser gerecht werden. Deswegen war hier die Vielfalt sogar das Argument für die angestrebte Aufteilung unserer Gruppe in zwei leistungsstarke und eigenständige Unternehmen. Für beide ist aber auch in Zukunft eines klar: Vielfalt innerhalb des jeweiligen Geschäftsmodells wird ein entscheidender Erfolgsfaktor bleiben.

Bei Siemens ist Diversity & Inclusion Chefsache

Auseinandersetzung mit „Unconscious Bias“ ist wichtiges Fokusthema des D&I-Konzepts im Unternehmen

Janina Kugel
Personalvorstand der Siemens AG



Was verstehen Sie unter D&I?

Unter Diversity verstehen wir bei Siemens die Einbeziehung und Zusammenarbeit von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Denkansätze, Erfahrungen, Herkunft sowie sexueller Orientierung über alle Organisationseinheiten hinweg. Inclusion ist ein fester Bestandteil unseres Diversity-Konzepts und unserer Unternehmenskultur.

Was waren die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Durch unsere Mitgliedschaft in der Charta der Vielfalt setzen wir ein klares Zeichen: Wir fördern eine offene Kultur im Unternehmen und legen Wert darauf, mit vielfältigen Kunden, Stakeholdern, Mitarbeiter/-innen und Talenten zusammenzuarbeiten. Zudem sind uns der Austausch und die Kooperation mit den anderen Mitgliedsunternehmen der Charta sehr wichtig.

Gab es Impulsgeber für den Beitritt?

Die Idee kam von meinem Diversity-Team.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Als erste Maßnahme wurde das Thema im Top-Management angesiedelt: Neben einer weltweiten Diversity-Funktion wurde schon vor vielen Jahren die globale Posi-

tion des „Chief Diversity Officer“ auf Top-Ebene eingeführt.

Zudem schaffen wir intern Awareness für das Thema D&I durch verstärkte Kommunikation und Events wie den Siemens-Diversity-Day oder auch verschiedene Veranstaltungsreihen zu den internationalen Tagen der Frauen. Gemeinsam mit unseren externen Partnern treiben wir das Thema auch durch aktive Hostings und Sponsoring-Aktivitäten voran, z. B. beim DAX30 CDO Summit mit Catalyst, PROUT AT WORK, den Diversity-Tagen und -Konferenzen mit Charta der Vielfalt, DLD Women, dem Christopher Street Day, dem Tag der Inklusion oder bei der „Initiative Chefsache“.

Siemens bietet außerdem zahlreiche Diversity-Trainings für die Beschäftigten an. Besonderen Fokus setzen wir zurzeit auf das Thema „Unconscious Bias“. Durch ein speziell entwickeltes Toolkit-System und Onlinetraining können wir das Thema systematisch auf allen Unternehmensebenen umsetzen. Zudem bauen wir eine Global Unconscious Bias Expert Group auf.

Unsere Diversity-Maßnahmen sind in alle bestehenden HR-Prozesse und Programme fest integriert. Hier einige Beispiele:

Wir fördern eine offene Kultur im Unternehmen und legen Wert darauf, mit vielfältigen Kunden, Stakeholdern, Mitarbeiter/-innen und Talenten zusammenzuarbeiten.

Janina Kugel

Im Berufsfeld MINT engagieren wir uns für die Begeisterung von Mädchen und jungen Frauen für Technik. Wir bieten für Schülerinnen den „Girls' Day“ und das Projekt „CyberMentor“ an; für Studentinnen technischer Fächer gibt es seit über zehn Jahren das Mentoring-Programm „Yolante“.

Bis Juli 2017 streben wir einen zehnprozentigen Frauenanteil im Top-Management an - v. a. über den Besetzungsprozess, aber auch durch gezieltes Mentoring. Wir bieten in Deutschland 2.000 Betreuungsplätze in unseren betriebsnahen Kindertagesstätten an - mehr als alle anderen Unternehmen in Deutschland. Zugleich profitierten im letzten Geschäftsjahr rund 13.000 Eltern von bis zu 600 Euro Betreuungszuschuss pro Monat und Kind. Im selben Zeitraum sind rund 3.500 Mitarbeiter/-innen in Elternzeit gegangen. Dabei hat sich die Zahl der Männer in Elternzeit in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt.

Wertschätzung von Inclusion ist eine der wichtigsten Maßnahmen. Weltweit haben wir über 80 aktive Diversity-Netzwerke. Den „Internationalen Tag der Menschen mit Behinderung“ am 3. Dezember nehmen wir zum Anlass, um allen Mitarbeiter/-innen das große Engagement unserer körperlich beeinträchtigten Kollegen ins Bewusstsein zu rufen. Und wir sind auch aktiv in der LGBTI-Community.

Wir bieten unseren Mitarbeiter/-innen zudem flexible Arbeitszeitvarianten wie Gleit- und Teilzeitmodelle oder auch die Möglichkeit der Altersteilzeit und zu längeren Auszeiten wie dem „Sabbatical“.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Siemens ist eine der globalsten Organisationen in Deutschland. Wir sind in über 200 Ländern präsent und haben Mitarbeiter/-innen aus 167 Nationen; in Managementfunktionen sind es 127 Nationen.

Das Thema Diversity hat auch nachhaltige Unterstützung von unserem CEO und vielen anderen im Unternehmen. Joe Kaeser hat vor Kurzem die „Women Empowerment Principles“ der United Nations unterzeichnet. Obwohl wir ein technologisch geprägtes Unternehmen sind, konnten wir positive Veränderungen des Frauenanteils verzeichnen: In den letzten zehn Jahren ist der Frauenanteil in Managementfunktionen weltweit auf rund 15 Prozent in 2015 gestiegen. In den obersten Führungsebenen haben Frauen bereits einen substanziellen Anteil: Im Vorstand haben wir eine Frauenquote von 28,6 Prozent, im Aufsichtsrat von 30 Prozent. Weltweit haben wir derzeit acht weibliche Länder-CEOs. Das ist noch nicht genug, aber ein Anfang.

Seit 2004 hat Siemens mehr als 100 Diversity-bezogene Auszeichnungen erhalten. Bei Siemens in Deutschland arbeiten knapp 6.000 Mitarbeiter/-innen mit einer Behinderung. Damit übertreffen wir die gesetzliche Vorgabe. Und wir positionieren uns auch klar für eine offene Kultur für LGBTI-Kollegen und deren Allies.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Diversity stärkt die Innovationsfähigkeit von Siemens, realisiert das volle Potenzial unserer Mitarbeiter/-innen und trägt damit direkt zum Geschäftserfolg bei. Wir sind fest davon überzeugt, dass D&I uns Wettbewerbsvorteile verschafft.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Mehr Frauen für Top-Management-Funktionen und technische Berufe zu gewinnen ist wichtig. Aber im Grunde geht es darum, allen Menschen die gleichen Chancen

einzuräumen, egal welchen Hintergrund sie haben oder wie sie leben. Und hier sehen wir noch überall in der Gesellschaft Defizite.

Daher ist das Thema „Unconscious Bias“ weltweit ein sehr wichtiges Handlungsfeld bei Siemens, um bessere und objektivere Entscheidungen zu fördern.

Was kann D&I in Unternehmen für die Integration von Flüchtlingen leisten?

Siemens war eines der ersten Unternehmen, die ein solides Programm angeboten haben, um die Integration von Flüchtlingen im deutschen Arbeitsmarkt zu fördern.

Unser Praktikantenprogramm beinhaltet Integrationsworkshops, d. h., jede/-r Praktikant/-in wird mit einem „Buddy“ aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengebracht, um die Integration im Team voranzutreiben.

Die Teilnehmer/-innen des Praktikantenausbildungsprogramms erhalten neben fachlicher Ausbildung und deutschem Sprachtraining bei Bedarf auch psychologische Unterstützung. Unsere Siemens-Azubis engagieren sich als „Buddies“. Neben unserem Praktikantenprogramm bieten wir sechsmonatige Förderklassen für Flüchtlinge an verschiedenen Standorten in Deutschland an. Damit ermöglichen wir den Teilnehmenden einen erfolgreichen Start in eine Ausbildung. Die Förderklassen sehen eine intensive Sprachförderung vor, berufsvorbereitende Maßnahmen im Bereich Mechanik und Elektronik sowie kulturelle und sportliche Aktivitäten.

Der Weg ist das Ziel

Vom Fokus auf Gender, Age, Culture und Disability zu „Unconscious Bias“

Ulrich Weber

Vorstand Personal der Deutschen Bahn AG
und der DB Mobility Logistics AG



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion?

Im DB-Konzern arbeiten weltweit rund 300.000 Mitarbeiter/-innen mit unterschiedlichsten Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Werten. Diese Vielfalt ist eine enorme Bereicherung - sie erfordert aber eine Kultur von Toleranz, Respekt und Wertschätzung. Das gilt übrigens auch für den Kontakt zu unseren Kunden: Viele unserer Mitarbeiter/-innen haben direkten Kontakt zu unseren Reisenden - täglich 5,5 Millionen Menschen. Die Kundenzufriedenheit hängt also stark von unseren Beschäftigten, deren Zufriedenheit und Einstellung zu anderen Menschen ab.

Wir haben in diesem Jahr mit den Arbeitnehmervertretern die Konzernbetriebsvereinbarung für Gleichbehandlung und zum Schutz vor Diskriminierung überarbeitet und modernisiert. Diese Vereinbarung schreibt unsere Überzeugung fest, dass Vielfalt in der Belegschaft Teil unserer Unternehmenskultur ist und ein positives Betriebsklima schafft.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Das Diversity Management, eine Stabsstelle im DB-Konzern, hat die Aufgabe, diese positive Kultur zu fördern. Konkret geht es darum, Bewusstsein für die Bedeutung von Individualität und Vielfalt bei Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen, Führungskräfte zu befähigen, die Teams in ihrer Vielfalt gut zu managen und Rahmenbedingungen zu gestalten, die den unterschiedlichen individuellen Bedürfnissen entsprechen.

In den letzten Jahren haben wir viele Maßnahmen vor allem in den Dimensionen Gender, Age, Culture und Disability initiiert. Wir haben Leitfäden zum Interimsmanagement und zum Job-Sharing entwickelt, um individuelle Auszeiten gut zu überbrücken und flexible Arbeitszeitmodelle zu fördern. Mentoringprogramme für verschiedenste Zielgruppen unterstützen zum Beispiel junge Eltern bei der Vereinbarkeit von Kind und Karriere oder bereiten Ingenieurinnen auf die Übernahme von Führungsaufgaben vor. Im Projekt „Inter-

Der Verein „Charta der Vielfalt“ ist für mich Impulsgeber, Trendsetter, Netzwerker und Bindeglied zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Gesellschaft. Deshalb unterstützen wir als Gründungsmitglied aktiv die Arbeit des Vereins.

Ulrich Weber

generative Zusammenarbeit“ haben wir untersucht, welche Erwartungen die einzelnen Generationen an die Deutsche Bahn als Arbeitgeber haben, um entsprechende Angebote entwickeln zu können. Die Führung altersgemischter Teams war Thema einer Workshop-Reihe für Führungskräfte. Unser interkultureller Kalender ist ein Beitrag für ein besseres Verständnis für Menschen aus anderen Kulturen.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Bei allen Maßnahmen für einzelne Dimensionen zeigt sich, dass eine Veränderung der Grundhaltung hin zu mehr Offenheit gegenüber individuellen Bedürfnissen und Werten der Menschen erforderlich ist. Deshalb fokussieren wir uns derzeit auf das übergreifende Thema „Unconscious Bias“. Dazu haben wir u. a. Workshops für verschiedene Zielgruppen entwickelt und konzernweit durchgeführt. So bildet für Führungskräfte die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Vorurteilen die Basis für eine wertschätzende, motivie-

rende und verbindende Führung von Mitarbeiter/-innen.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Über das Genannte hinaus veranstalten wir seit dem Jahr 2000 jedes Jahr einen Wettbewerb, für den unsere Auszubildenden Projekte entwickeln, die nachdrücklich für mehr Toleranz, Zivilcourage und Respekt werben. Rund 10.000 Auszubildende haben seit 2000 bei dem Wettbewerb „Bahn-Azubis gegen Hass und Gewalt“ mitgemacht und mehr als 1.000 Projekte eingereicht. 2016 waren es insgesamt rund 70 Projekte, von denen sich ein großer Teil mit der Unterstützung der Integration von Flüchtlingen beschäftigt hat.

Was waren Ihre Gründe/die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Der Verein „Charta der Vielfalt“ ist für mich Impulsgeber, Trendsetter, Netzwerker und Bindeglied zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Gesellschaft.

Deshalb unterstützen wir als Gründungsmitglied aktiv die Arbeit des Vereins. Ich finde es ermutigend, wie viele Unternehmen, Ministerien, Vereine und Verbände die Charta inzwischen unterzeichnet haben. Dazu hat sicherlich das starke Engagement des Vorstands und der Geschäftsführung des Vereins beigetragen. Die Beteiligung am diesjährigen Diversity-Tag mit über 1.000 Aktionen deutschlandweit zeigt aber auch, dass die Sensibilität für die Themen der Charta der Vielfalt in der Gesellschaft gewachsen ist.

Vielfalt bringt unsere Bank weiter

Christian Sewing

Mitglied des Vorstands, Leiter Privat-, Vermögens- und Firmenkunden, Deutsche Bank



Wie profitiert Ihr Unternehmen von Vielfalt - Diversity & Inclusion (D&I)?

Komplexe Fragestellungen löst man am besten in einem Team, das sich aus unterschiedlichen Charakteren mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten zusammensetzt. Diese Erkenntnis ist nicht neu, sie konsequent umzusetzen fällt jedoch nicht immer leicht. Denn dazu müssen wir unsere persönlichen Grenzen nicht nur kennen - wir müssen auch bereit sein, sie zu überwinden. Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus dem von mir verantworteten Geschäftsbereich für Privat-, Vermögens- und Firmenkunden, der aus drei starken, aber ganz unterschiedlichen Bereichen besteht, mit völlig verschiedenen Stärken und Herausforderungen. Als wir diesen Geschäftsbereich vor einem guten Jahr neu gegründet hatten, konnte ich die Führungsmannschaft neu zusammenstellen. Ausschlaggebend bei der Auswahl dieses Teams war für mich nicht der „Stallgeruch“, sondern die Werte und Überzeugungen, die die Kollegen mitbringen. Zudem war mir wichtig, unterschiedliche Charaktere aus verschiedenen Kulturkreisen und damit unterschiedliche Perspektiven und Lösungsansätze an einen Tisch zu bringen. Das brauchte an manchen Stellen etwas Mut und Überzeugungskraft. Aber es funktioniert hervorragend.

Haben Sie Widerstände gegen D&I erlebt? Wenn ja, welche?

Ich habe selten Widerstände erlebt, die nicht einfach nur menschlich und damit völlig nachvollziehbar waren. Nehmen Sie den Veränderungsprozess, den die gesamte Bank gerade durchläuft. Das gab es in dieser Form noch nie, schon gar nicht in einem solch herausfordernden Umfeld. Das ist für unsere Mitarbeitenden alles andere als einfach und verlangt von allen eine Menge ab. In einer solchen Situation zusätzlich die Führung eines vielfältigen Teams anzunehmen oder sich in ein neues, vielfältiges Team einzufinden mag mancher als Herausforderung empfinden. Aus eigener Erfahrung weiß ich: Ja, das ist nicht immer nur einfach. Aber auch: Ja, es lohnt die Anstrengung - und es bringt uns weiter, die Deutsche Bank, aber auch jeden Einzelnen von uns.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Wir müssen Vertrauen zurückgewinnen - sowohl bei unseren Beschäftigten als auch bei unseren Kunden und in der Öffentlichkeit. Solange wir mit den Problemen der Vergangenheit zu kämpfen haben, ist es schwierig, glaubhaft zu versichern, dass wir dabei sind, eine neue Deutsche Bank zu schaffen. Eine neue Deutsche

Bank, die auch klar zu Diversity & Inclusion steht. Ich möchte das nicht auf mehr Frauen in Führungspositionen reduzieren – ein Ziel, das wir zugegebenermaßen auch noch nicht erreicht haben. Mir geht es um Vielfalt in allen Bereichen. Vielfalt unserer Geschäftsmodelle, die gleichberechtigt unter dem Dach der Deutschen Bank bestehen bleiben sollen: Wir wollen eine international vernetzte Universalbank bleiben. Vielfalt der Zugangswege zu unserer Bank: Wir setzen auf hochwertige, beratungsstarke Filialen, aber gleichermaßen auch auf alle Möglichkeiten, die die Digitalisierung mit sich bringt. Und schließlich die Vielfalt unserer Mitarbeiter/-innen: Wir brauchen Kollegenn mit unterschiedlichen Werdegängen, unterschiedlichen Kompetenzen und unterschiedlichen Persönlichkeiten. Und wir müssen lernen, in heterogenen Teams anders miteinander umzugehen: über Hierarchien und Bereiche hinweg flexibel zusammenzuarbeiten, kritisch-konstruktiv zu diskutieren, andere Meinungen und Arbeitsweisen wertzuschätzen und sich dabei auch selbst zu hinterfragen. Das erwarten übrigens auch unsere Kunden. Und das wird den Weg zu unserer neuen Deutschen Bank ganz entscheidend prägen.

Gibt es Grenzen von D&I?

Sicher. Etwa der Versuch, Vielfalt per Dekret zu verordnen. Vielfalt ist genau das: vielfältig. So können die relevanten Dimensionen für einzelne unserer Geschäftsfelder variieren. Warum sich also mit einer eindimensionalen Quote beschränken? Ich wünsche mir, dass wir die richtigen Talente zum richtigen Zeitpunkt auf die richtigen Positionen entwickeln. Ohne uns dabei zu sehr auf eine einzelne Dimension oder auf einen Stichtag zu fokussieren. Es geht doch darum, dass sich die Einsicht durch-

Mir geht es um Vielfalt in allen Bereichen: Vielfalt unserer Geschäftsmodelle, Vielfalt der Zugangswege zu unserer Bank, Vielfalt unserer Kunden und schließlich Vielfalt unserer Mitarbeiter/-innen.

Christian Sewing

setzen muss, dass vielfältige Teams zu besseren Ergebnissen führen. Das dauert – aber wir sind auf einem guten Weg.

Erfordert D&I ein gewandeltes Führungsverständnis?

Die klare Antwort ist: Ja. Das zieht sich wie ein roter Faden durch unser Gespräch. Das Umfeld, in dem wir arbeiten, wird immer komplexer. Die deutsche Gesellschaft wird vielfältiger. Der demografische Wandel lässt mehr Generationen zusammenarbeiten. Das und die schnell fortschreitende Digitalisierung wirken sich auf die Bedürfnisse unserer Kunden, unser Produktangebot, die Beratungswege und die internen Abläufe aus. Das kann ein Einzelner nicht lösen. Die Führungskraft fällt zwar letztendlich die Entscheidung; auf dem Weg dahin ist sie aber mehr und mehr Moderator und Coach des Teams. Das braucht Mut. Mut, loszulassen und zu vertrauen. Das braucht auch den Willen, Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen an Bord zu holen. Und das braucht Vorbilder, die zeigen, dass Vielfalt unsere Bank weiterbringt.

Wie gelingt Diversity?

Was hindert Unternehmen und Institutionen eigentlich daran, Diversity Management zu betreiben? Gibt es Widerstände? Und wie lassen sich diese abbauen? Welche Rolle spielen Führungskräfte und wer treibt Diversity im Unternehmen voran? Wer diese Fragen beantworten kann, weiß auch, wie Diversity Management im Unternehmen bessere Chancen hat.

So gelingt Diversity

Top-Management und Leuchtturmprojekte entscheiden, Empathie ist eine Schlüsseleigenschaft bei Führungskräften.

Die Prozesse überprüfen

Die Vielfalt der Beschäftigten und ihr Zusammenarbeiten hat direkten Einfluss auf das Funktionieren einer Organisation. Diversity Management schafft die Voraussetzung für einen vorurteilsfreien und wertschätzenden Umgang miteinander. Es liegt daher nahe, zuerst Personalprozesse entsprechend auszurichten. Rekrutierung, Personalentwicklung oder die flexible Gestaltung des Arbeitsverhältnisses bieten sich direkt an. Doch zeigen nicht nur die Rückmeldungen im Rahmen dieser Studie, dass Diversity komplexer ist und dass ein Ansatz, der sich nur auf Personalinstrumente konzentriert, zu kurz greift. Insbesondere aus der Betrachtung von Widerständen lernen wir, dass Diversity bereichs- und funktionsübergreifend gedacht werden muss, um effektiv zu sein. Es sollte bei jeder Entscheidung

mitgedacht werden, sei es bei der Produktentwicklung oder auch in der Zielgruppenansprache, nur so kann es nachhaltig wirken.

Wir konnten das Thema der Widerstände im Rahmen dieser Studie nicht umfassend behandeln. Für die Praxis erscheint es uns aber durchaus bedeutsam, an diesem Punkt auch im Unternehmen selbst nachzuforschen. Wer hat aus welchen Gründen Vorbehalte gegenüber Diversity? Hören wir berechnete Sachargumente oder spricht der Bauch? Und wie kann man damit konstruktiv umgehen?

Widerstände wahrnehmen

Widerstände sind Teil von Change-Prozessen, wie es bei kulturverändernden Maßnahmen im Maßstab von Diversity Management der Fall ist. Im nationalen Durchschnitt berichten 19 Prozent und bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt immerhin fast ein Drittel, dass sie Widerstände bei der Umsetzung erfahren. Dieser Unterschied lässt sich möglicherweise damit erklären, dass weniger Diversity Management eben auch weniger Widerstände erzeugt. Und wer sensibler für das Thema ist, nimmt Widerstände deutlicher wahr.

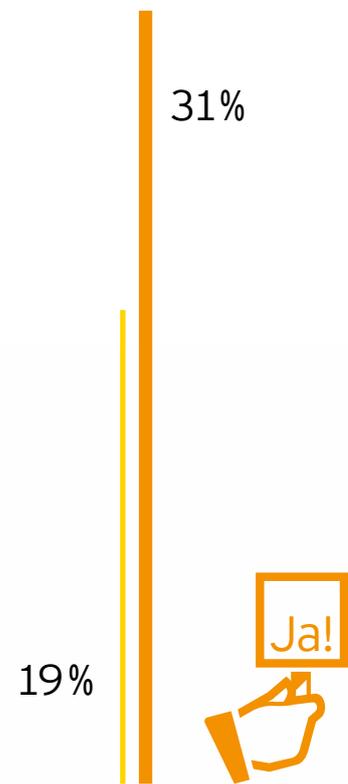


Abbildung 11 Erleben Sie in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation Widerstände gegen D&I?

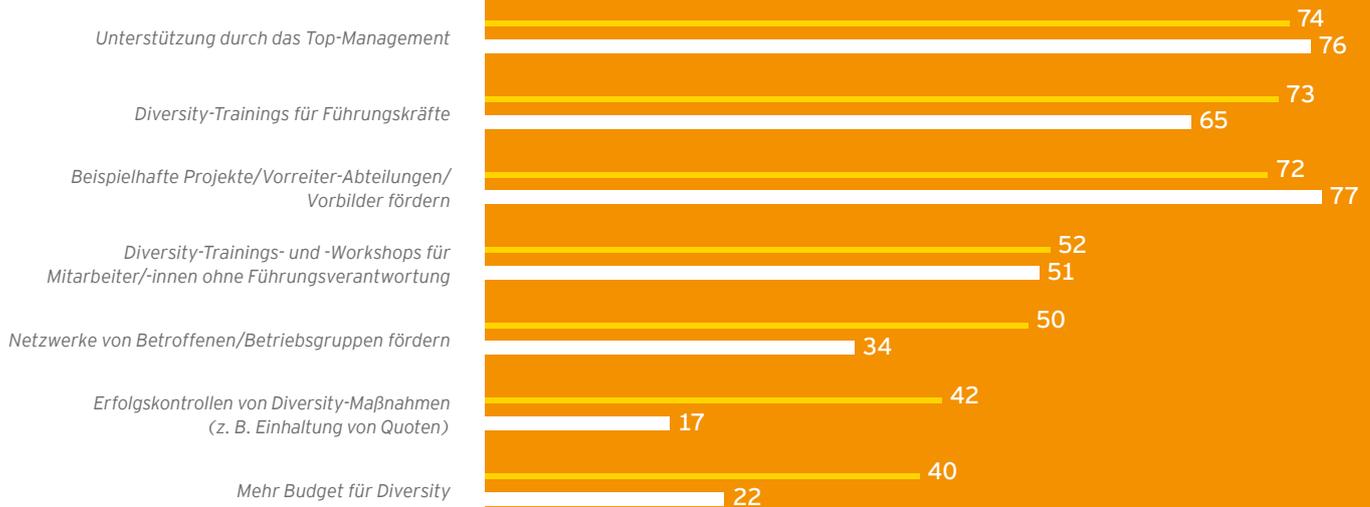
— Querschnitt national
— Unterzeichner

Wie helfen?

Alles Gute kommt von oben

Abbildung 12

Welche Möglichkeiten gibt es,
Widerstände abzubauen?



Vielleicht eine der wichtigsten Erkenntnisse: Es geht, wenn man will. Vorbilder helfen, Widerstände abzubauen.

Querschnitt national

Unterzeichner

in Prozent

Bei der Frage, durch welche Maßnahmen Widerstände abgebaut werden könnten, ist die Einschätzung eindeutig. Im nationalen Querschnitt setzt man auf Unterstützung durch das Top-Management (74 Prozent), auf Diversity-Trainings für Führungskräfte (73 Prozent) und auf die Förderung beispielhafter Projekte (72 Prozent).

Bei den Unterzeichnern rangieren die Leuchtturmprojekte mit 77 Prozent sogar noch vor der Unterstützung seitens des Top-Managements mit 76 Prozent, schon mit etwas Abstand gefolgt von Diversity-Trainings für Führungskräfte (65 Prozent).

In deutlich höherem Maße als die Unterzeichner versprechen sich die Unternehmen im nationalen Querschnitt auch etwas davon, Betroffenennetzwerke oder Betriebsgruppen zu fördern.

Bemerkenswert: Die Erfolgskontrolle von Diversity-Maßnahmen oder auch ein höheres Budget alleine sieht jeweils nur eine Minderheit – bei den Unterzeichnern sogar eine deutliche – als geeignet an. Es geht also wohl um Erkenntnis, Einsicht und die praktische Vermittlung von Handlungsansätzen.

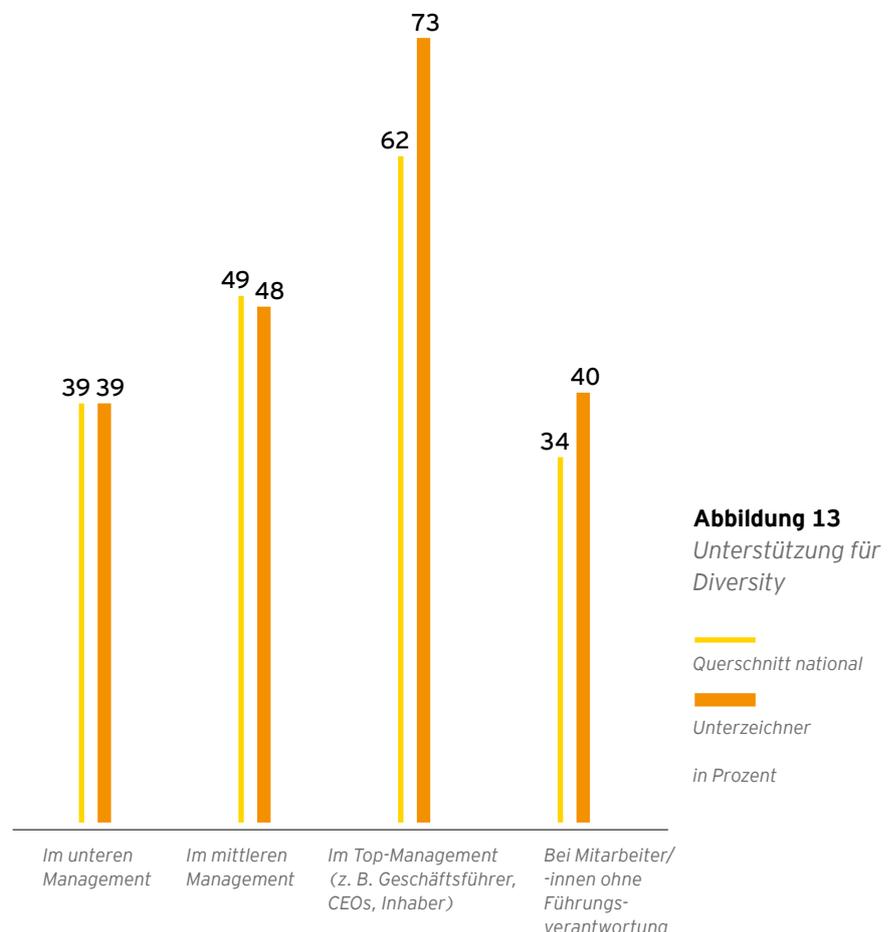
Es geht mehr um das eigene Erleben und damit das tiefer gehende Verständnis von Diversity, das immer an den Grundfesten eingefahrener Spielregeln, Rituale und Mechanismen in einer Organisation rührt. Statt um Geld geht es eher um die Überprüfung bestehender Prozesse und Strukturen im eigenen Unternehmen und um gute Beispiele und Rollenmodelle, wie Situationen gelingen können, die „so noch nie gemacht wurden“. Und so sind selbst Widerstände per se keine schlechte Indikation für ein erfolgreiches Diversity Management, zeigt sich doch dadurch, wo eventuell Bedenken oder Ängste oder schlichtweg Informationsmangel herrschen.

Top-Management treibt Diversity

Wir haben gefragt, auf welcher Managementebene im Unternehmen Diversity die meiste Unterstützung erfährt. Anders als man spontan vermuten könnte, handelt es sich bei Diversity um ein klares Top-down-Thema. Nicht allein die Betroffenen, nicht die verantwortlichen Führungskräfte in der Mitte oder auf operativer Ebene, sondern das Top-Management ist Treiber von Diversity. In dieser Aussage unterscheiden sich der nationale Querschnitt und die Unterzeichner der Charta der Vielfalt nicht. Allerdings erleben wir bei den Unterzeichnern nochmals ein deutlich höheres Engagement des Top-Managements.

Viele Führungskräfte ab 50 haben noch ein sehr deutsches Mitarbeiterbild. Alles soll wohlgeordnet und berechenbar sein, wir Jüngeren kennen das anders, wir sind mit der Globalisierung aufgewachsen.

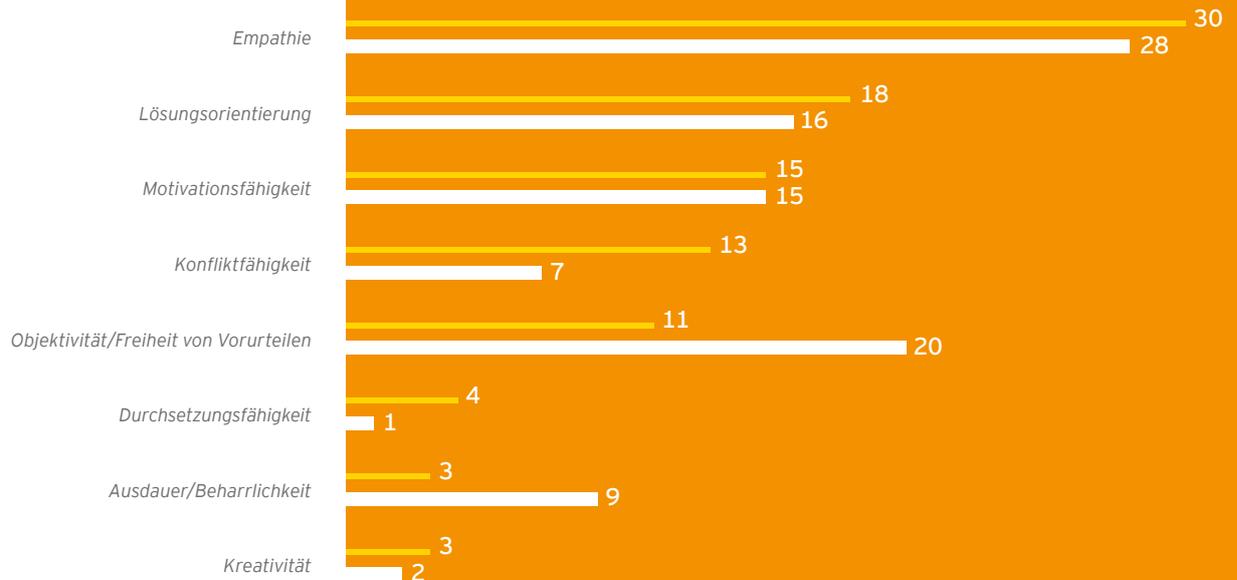
Studienteilnehmer/-in



Was brauchen Führungskräfte? Mehr als ein Gefühl

Abbildung 14

Welche Führungsqualität ist für Diversity die wichtigste?



Querschnitt national

Unterzeichner

in Prozent

Wie so oft spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle. Im Idealfall leben sie Vielfalt vor und managen sie erfolgreich. Wir wollten von den Befragten wissen, welche Fähigkeit im Zusammenhang mit Diversity Management die wichtigste sei. Dabei wollten wir die Befragten zu einer deutlichen Aussage bewegen - sie konnten sich in einer vorgegebenen Liste nur für eine einzige Fähigkeit entscheiden. Das eindeutige Ergebnis: Sowohl für den nationalen Querschnitt als auch für die Unterzeichner der Charta der Vielfalt ist Empathie die wichtigste Voraussetzung bei Führungskräften (30 bzw. 28 Prozent).

Spannende Hinweise geben auch diejenigen Werte, bei denen der nationale Querschnitt und die Unterzeichner deutlich voneinander abweichen. So folgt bei den Unterzeichnern bereits auf Rang 2 die Freiheit von Vorurteilen; im nationalen Querschnitt liegt diese Eigenschaft auf Platz 5. Hier wird hingegen die Konfliktfähigkeit als fast doppelt so wichtig eingeschätzt (13 Prozent) wie bei den Unterzeichnern (7 Prozent). Ausdauer und Beharrlichkeit nennen immerhin 9 Prozent der Unterzeichner als wichtigste Fähigkeit, im nationalen Querschnitt sind es nur 3 Prozent. Vielleicht deuten sich hier schon zwei Erkenntnisse an. Erstens: Diversity Management verlangt ein gänzlich anderes Führungsverständnis. Eben nicht einfach nur Streitschlichter und Konfliktlöser zwischen möglicherweise verhärteten Fronten - „wir gegen die“. Vielmehr Gestalter eines Miteinanders, das Verständnis für vorhandene Unterschiedlichkeit in den Mittelpunkt stellt. Zweite relevante Erkenntnis: Diversity ist kein Projekt, sondern ein Prozess. Und von heute auf morgen gelingt er nicht.

Diversity steht erst am Anfang

In einer offenen Frage wollten wir wissen, aus welchen Gründen Führungskräfte besser auf Diversity-Aufgaben vorbereitet werden sollten. Drei Antworten zeigen beispielhaft: Diversity steht in deutschen Unternehmen vielfach noch am Anfang.

Das Bewusstsein, wie wichtig es ist, Diversity als Führungsaufgabe zu begreifen, ist bei unseren Führungskräften größtenteils nicht vorhanden, auch nicht das Bewusstsein, welche Vorteile Diversity für unser Unternehmen mit sich bringt.

Vielfalt als Erfolgsfaktor für Teams und als Erfolgsfaktor für die Firma ist noch nicht anerkannt bei Führungskräften - insbesondere im mittleren Management.

Wir lernen bestimmte Diversity-Zielgruppen erst kennen, Teilzeitmütter, Väter in Elternzeit beispielsweise. Das macht Führungskräfte unsicher und erzeugt Verständigungsprobleme.

Studienteilnehmer/-innen



Empathie gewinnt!

Das Einfühlungsvermögen in die Perspektiven anderer ist eine Schlüsselqualifikation für Diversity Management.

Kultur der Ergebnisse

Kathrin Menges

Mitglied des Vorstands, zuständig für den Unternehmensbereich Personal sowie Infrastruktur-Services bei Henkel



Wenn Sie zurückblicken, was hat sich in den vergangenen zehn Jahren in puncto Vielfalt getan?

Ich denke, eine ganze Menge, sowohl in den Unternehmen als auch gesamtgesellschaftlich. Wir Unternehmen haben erkannt, dass ein vielfältiges Team die Voraussetzung für ein global erfolgreiches Geschäft ist. Bei Henkel ist es uns gelungen, Vielfalt als wesentliche Komponente unserer Unternehmenskultur zu etablieren. Dahinter liegt der Grundgedanke der Marktreflexion: So vielfältig unsere Produkte, Märkte und Kunden sind, so wichtig ist es für uns, diese Vielfalt in den unterschiedlichen Talenten und Erfahrungen unserer Mitarbeiter zu spiegeln.

Das heißt, ein gemischtes Team ist erfolgreicher?

Grundsätzlich ja, davon bin ich überzeugt, und das zeigt auch die Erfahrung. Doch Vielfalt alleine bringt nicht automatisch Erfolg, das wäre zu einfach. Ein heterogenes Team aus unterschiedlichen Generationen und kulturellen Hintergründen bedarf einer guten Führung. Es braucht Offenheit, Teamgeist, interkulturelles Verständnis sowie emotionale Intelligenz. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass immer mehr Teams bei Henkel virtuell über Ländergrenzen hinweg

zusammenarbeiten. Deshalb fördern wir eine starke Führungskultur mit festen Leitprinzipien sowie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur. „Diversity & Inclusion“ ist also ganz klar eine Führungsaufgabe, die von oben getragen und gefördert werden muss. Wenn das gelingt, sind heterogene Teams kreativer und innovativer – davon bin ich fest überzeugt.

Haben Sie sich bei Henkel eine klare Agenda gesetzt und wie messen Sie den Erfolg?

Das Thema ist fester Bestandteil unserer Personalstrategie, die wiederum an der Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet ist. Vor zehn Jahren haben wir ein explizites Diversity Management etabliert; hier werden die Schwerpunkte, Maßnahmen und die Erfolgskennzahlen definiert. Mit Blick auf die sichtbaren Unterschiede wie zum Beispiel Gender lassen sich Erfolge natürlich einfacher messen. So konnten wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen in den vergangenen Jahren systematisch steigern – auf heute rund 33 Prozent. Doch Diversity ist mehr als die Frage des Geschlechts oder der Nationalität, die im Pass steht. Es geht auch um „unsichtbare“ Kriterien wie unterschiedliche Erfahrungen, Fähigkeiten und auch Charaktere sowie die Frage, wie

Wir wollen Vielfalt als eine ganz wesentliche Komponente unserer Unternehmenskultur etablieren. Wir brauchen auch die Vielfalt, um weltweit erfolgreich zu sein.

Kathrin Menges

es uns gelingt, diese Unterschiede nutzbar zu machen. Das sehen wir im Rahmen unserer Karriereentwicklung zum Beispiel bei Job-Rotationen, die das Ziel haben, Perspektiven zu wechseln und neue Erfahrungen zu sammeln und auch einzubringen.

Wie konkret fördern Sie Vielfalt bei Henkel?

Ich bin kein Freund von starren Quoten. Bei der Einstellung von Mitarbeitern und der Entwicklung unserer Teams achten wir grundsätzlich auf eine vielfältige Zusammensetzung. Das beginnt schon bei den Kandidatenlisten, die unterschiedliche Profile enthalten sollen, und auch unser Talentmanagement ist dahin gehend ausgerichtet, dass wir Mitarbeiter in unterschiedlichen Aufgabenstellungen entwickeln.

Wir unterstützen dabei mit den passenden Rahmenbedingungen, sodass sich unsere Mitarbeiter optimal weiterentwickeln können, also niemand aufgrund bestimmter Lebensumstände an einer Karriere gehindert wird. Wir haben uns auch sehr intensiv mit dem Thema Flexibilität der Arbeitsbedingungen beschäftigt. Und sagen ganz klar: Wir wollen eine Kultur der Ergebnisse und keine Präsenzkultur. Um dies zu unterstreichen, haben der Vorstand und die oberen Führungsebenen bereits 2012 eine Charta für flexible Arbeitsmodelle entwickelt und persönlich unterschrieben.

Gelten Ihre Konzepte für alle Mitarbeiter? Oder betrifft Diversity Management doch eher nur die Managementebene?

Das möchte ich entschieden verneinen. Das Prinzip gilt für alle Ebenen, wobei die

Umsetzung und die Maßnahmen natürlich nicht überall gleich sind. So gibt es zum Beispiel auch Teilzeit- und Job-Sharing-Modelle in der Produktion, aber der Schichtdienst erfordert hier individuelle, auf den jeweiligen Betrieb und das Team abgestimmte Lösungen. Andere Themen, die uns im Zusammenhang mit Diversity beschäftigen, sind gerade auf der Produktionsebene brandaktuell. Man denke nur an den Wissensaustausch von erfahreneren und jüngeren Mitarbeitern oder die Integration von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund.

Sie sprechen ein wichtiges Thema an. Wie beurteilen Sie die Diversity-Debatte vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen?

Das Thema ist aktueller denn je und ich wünsche mir, dass wir den offenen Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fortsetzen und die bereits existierende Vielfalt als Bereicherung empfinden. Bei uns im Unternehmen ist Vielfalt gelebte Realität; wir fördern sie aus tiefer Überzeugung und nicht aufgrund von Gesetzen und Regelungen. Denn ich bin davon überzeugt, dass gelebte Vielfalt das Ergebnis der inneren Haltung eines jeden Einzelnen ist – beruflich wie im privaten Umfeld – und sie manifestiert sich in einem wertschätzenden Umgang miteinander.

Und wir brauchen alle dafür

Innovationen durch Vielfalt bei Boehringer Ingelheim

Dr. Andreas Neumann
Managing Director Personal bei Boehringer Ingelheim



Was verstehen Sie unter Diversity und Inclusiveness? Und wie hat sich der Begriff auch für Boehringer Ingelheim als Unternehmen verändert?

Für Boehringer Ingelheim als deutsches Unternehmen, das global in mehr als 100 Ländern tätig ist, sind Diversity und Inclusion wirklich zentrale Themen. Was brauchen wir als forschungsgetriebenes Pharma-Unternehmen? Wenn wir Innovation haben wollen und wenn Innovation für uns eigentlich der Schlüssel zum Wachstum ist, dann brauchen wir im Grunde eine Vielfalt von Ideen bei Boehringer Ingelheim. Und nur dann werden wir auch unternehmerisch mittel- und langfristig Erfolg haben. Wenn wir heute über Diversity und Inclusion reden, verbindet sich damit der Wunsch, dass wir Vielfalt und eine Vielzahl an Perspektiven und Ideen in unser Unternehmen bekommen. Wir brauchen nicht nur den richtigen Mix, sondern wir müssen ihn wirken lassen - „We have to make the mix work“. Und das ist der Inclusion-Teil. Diese zwei Komponenten müssen zusammenkommen.

Letztendlich haben viele Unternehmen, gerade unsere Mitgliedsunternehmen natürlich, diese Evolution durchgemacht. Leider sehen wir in den Unternehmen, dass nicht alle Mitarbeitenden und Füh-

rungskräfte diese Evolution schon bewältigt haben. Wenn Sie zurückschauen: Wie hat sich bei Ihnen im Unternehmen die Diskussion verändert? Wie haben sich die Formate, darüber zu sprechen, verändert? Was war so ein erfolgreiches Konzept, das Unternehmen in diese Richtung bewegen zu können?

Ich ziehe mal eine Parallele: Wie launche ich eigentlich ein Produkt? Ich glaube, da gibt es viele Parallelen. Und das fängt mit den „drei E“ an: „Education“, „Engagement“ und „Experience“. Alle drei Komponenten müssen für einen erfolgreichen Launch zusammenkommen. Das Gleiche gilt für Diversity und Inclusion. Sie brauchen erst mal eine „Education“, und dabei ist es wichtig und zentral, dass man erklärt: Warum macht man das eigentlich? Denn mit Diversity und Inclusion sind natürlich auch immer Ängste verbunden. Ängste derjenigen, die sich durch diese Schwerpunktsetzung bedroht fühlen - in ihrer eigenen Rolle und in ihrer eigenen Position, die sie vielleicht haben. Wenn wir hier transparent erklären, warum wir das machen, dann verliert das Thema an Angstpotenzial. Und dann muss man das „Engagement“ kreieren. Denn es ist nicht nur wichtig, dass man erklärt, warum man etwas tut und was passieren kann, wenn man es nicht tut. Man muss es vielmehr

Wir brauchen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Thema mit vorantreiben und befördern können.

Dr. Andreas Neumann

auch schaffen, dass am Ende des Tages die Menschen mit mehr Energie aus diesem Prozess herausgehen. Nur dann wird man auch das „Engagement“ der Mitarbeiter bekommen. Und wir brauchen die Mitarbeiter/-innen aller Ebenen dafür, angefangen beim Vorstand über die Bereichsleitung und die Abteilungsleitung. Aber wir brauchen auch sonst alle Mitarbeitenden, die das Thema mit vorantreiben und befördern können. Und wenn man dann Beispiele findet, wo durch Diversity und Inclusion Werte geschaffen wurden, für den Einzelnen, aber auch für das Unternehmen, dann haben wir eine Erfolgsstory.

Haben Sie in irgendeiner Form eine einfache Möglichkeit gefunden, ein Awareness-Training für eben alle Ebenen zu kreieren, das diese Korrelation gut darstellen kann?

Das Entscheidende ist: Wir sind ein wissenschaftlich getriebenes Unternehmen. Und bei einem wissenschaftlich getriebenen Unternehmen spielt die Ratio eine große Rolle. Das ist ein einfacher Kreislauf. Wir brauchen Wachstum im Konzern. Wie bekommen wir Wachstum? Wir müssen kompetitiv sein. Und wir sind kompetitiv, indem wir uns von anderen differenzieren. Das wiederum können wir durch Innovation erreichen. Und dazu brauchen wir eine Vielfalt der Perspektiven im Unternehmen. Wenn alle gleich denken und gleich handeln, bekommen wir keine Innovation. Die Vielfalt alleine hilft uns noch nicht, wenn das Umfeld es nicht zulässt, dass die Teile des Ganzen sich auch wechselseitig durchdringen. Das ist der „Making the mix work“-Teil. Und ich glaube, seitdem wir uns mehr auf diesen Kreislauf fokussieren, ist es uns gelungen, auch das Herz der Mitarbeitenden zu berühren und einen Aha-Effekt bei ihnen zu erzielen: Die Menschen verstehen die Wirkung von Diversity und Inclusion. Außerdem braucht

man natürlich auch Beispiele, an denen man sieht: „Ja, das hilft. Das hat uns hier besser und agiler gemacht.“

Gibt es gegen das, was Sie beschreiben, hier und da noch Momente der Abwehr, wenn es denn kompliziert wird? Weil es eben einfacher ist, gleichartige Leute zu führen?

Also, Diversity ist manchmal anstrengend, erst mal. Es ist ein längerer Weg, den man da geht. Interessant ist ja, dass wir zum Beispiel überhaupt keine Widerstände spüren, wenn es darum geht, bei Projekten crossfunktionale Teams zusammenzubringen, die ja auch wieder unterschiedliche vielfältige Ideen und Meinungen einbringen, um ein Problem zu lösen. Da ist man gleich dabei. Wenn es dann um Diversity und Inclusion im eigenen Bereich geht, sind manchmal die Hürden etwas höher.

Wenn Sie auf Ihr Unternehmen schauen: Wer sind dann Ihre wirklich besten Vervielfältiger für das Thema? Also diejenigen, von denen Sie sagen: „Auf die kann ich mich verlassen.“ Was heißt Diversity und Inclusion bei Ihnen?

Das zieht sich eigentlich durch alle Teile unserer Organisation. Ja, wir brauchen Verbündete, wir brauchen Botschafter. Es ist wichtig, dass es nicht ein Personalthema ist, das nur vom Personalbereich besetzt wird, sondern dass es ein Businessthema ist, das alle Mitarbeitenden betrifft und

einschließt. Und wenn ich heute auf unsere Organisation schaue, dann sehe ich das an vielen Stellen. Ich habe da ganz konkret unseren Leiter Medizin vor Augen, der ein ganz starker Verfechter von Diversity und Inclusion ist. Ich schaue zu Forschung und Entwicklung und sehe da Kolleginnen und Kollegen, die starke Befürworter dieses Themas sind. Die Wissenschaftler erkennen, dass es sie in ihrer Kreativität bereichert, wenn sie unterschiedliche Perspektiven in ihrer Diskussion berücksichtigen. Insofern haben wir da schon viele Botschafter.

Keine Ausnahme zu anderen Managementprozessen

Stefan Ries

Chief Human Resources Officer (CHRO)
und Arbeitsdirektor bei SAP



Was verstehen Sie unter D&I?

Vielfalt in der Mitarbeiterbelegschaft ist ein Auftrag, Inklusion unser Ziel. Das Bekenntnis zu Vielfalt und Inklusion bei SAP ist für unseren Erfolg von zentraler Bedeutung. Als international agierendes Unternehmen mit mehr als 80.000 Mitarbeiter/-innenn aus über 150 Ländern wissen wir, dass wir nur dann leistungsfähig sein können, wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit ihrer und seiner Einzigartigkeit wertgeschätzt wird. Unsere Teams reflektieren auch die Vielfalt unserer 320.000 Kunden. In der Zusammenarbeit mit Personen, die auch mal andere Standpunkte vertreten, entwickeln wir neue Ideen und sind erfolgreicher am Markt.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Wir haben schon immer global gedacht. D&I, also Vielfalt und Inklusion, ist in jedem Unternehmensbereich und -prozess wichtig. Nun geht es darum, unsere ambitionierten Ziele in allen Teilbereichen von D&I umzusetzen und dadurch einen messbaren Wandel im Unternehmen einzuleiten. D&I ist ein Teil unserer DNA – darauf wollen wir uns aber nicht ausruhen: Vielfalt bei SAP ist die Grundlage unseres Erfolges, und diesen wollen wir weiter ausbauen.

Was waren Ihre Gründe bzw. die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V., dem Verein, beizutreten?

Die Charta der Vielfalt bietet uns eine Plattform, über die wir uns mit Unternehmen austauschen können, die unsere Werte teilen. Diese Gemeinschaft ermöglicht es uns, einen gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen und voneinander zu lernen.

Welche Wünsche und Erwartungen verbinden Sie mit der Arbeit der Charta der Vielfalt?

Die Charta der Vielfalt hat sich als Institution von Unternehmen etabliert, die eine gemeinsame Wertvorstellung teilen und dafür mit Aktionen eintreten. Gerne würden wir sie ausgebaut sehen und mit der Charta der Vielfalt verbindliche Leitlinien für alle teilnehmenden Unternehmen entwerfen. Zudem haben wir bisher sehr von dem unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch profitiert.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation eingeführt?

D&I unterteilen wir in vier größere Teilbereiche:

- ▶ Gender Intelligence: Gleichberechtigung und Verbesserung der Zusammenarbeit der Geschlechter

- ▶ X-generational Intelligence: generationenübergreifende Themen
- ▶ Differently Abled People: Menschen mit Behinderung
- ▶ Culture & Identity: Kultur und Identität

Besonderen Fokus haben wir in Deutschland auf die Frauenförderung gelegt. Deswegen haben wir zusätzlich zum globalen Portfolio in Deutschland folgende Maßnahmen getroffen:

- ▶ Talent-Sourcing-Aktivitäten, intern wie extern, die speziell auf Frauen mit Führungsambitionen zielen
- ▶ bevorzugte Einstellung von Frauen bei gleicher Eignung
- ▶ Entwicklungsprogramme für weibliche Führungskräfte (sowohl global als auch lokal)
- ▶ spezifische Beförderungs- und Einstellungsgremien mit Fokus auf Managementstellen; Zielsetzung: besonders Frauen in Führungspositionen zu bringen und zu fördern
- ▶ angepasste Recruiting-Prozesse und Stellenausschreibungen (z. B. werden Managementstellen in SAP Deutschland grundsätzlich zunächst in Teilzeit ausgeschrieben)

Nach wie vor gilt aber auch, dass wir an bestqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten interessiert sind.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Besonders stolz sind wir darauf, dass im Unternehmen D&I bereits Teil der Kernprozesse, Teil der Bereichsstrategie und sogar Teil der DNA des Bereiches geworden ist. Bereichsleiter kommen mit eigenen Ideen, wie sie die Vielfalt ihrer Abteilungen pflegen und fördern können, da sie es als Vorteil für ihr unternehmerisches Handeln erkannt haben. Jetzt gerade arbeiten wir daran, die Vielfalt in unserem Zulieferernetzwerk zu verbessern.

Wie profitiert Ihr Unternehmen/Ihre Organisation von D&I?

Mitarbeiter/-innen und deren Vielfalt sind das Kapital zur Wertschöpfung von SAP.

Mit unserer Initiative „Business beyond Bias“ arbeiten wir daran, dass unsere personalwirtschaftlichen Softwarelösungen zukünftig helfen, Entscheidungen aufgrund von Vorurteilen zu verhindern.

Stefan Ries

Hat sich durch D&I in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation etwas atmosphärisch verändert (Unternehmenskultur, Mitarbeiterzufriedenheit usw.)?

Als gutes Beispiel kann die wahrgenommene Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern dienen. Frauen haben traditionell ihre Chancengleichheit früher signifikant schlechter bewertet als ihre männlichen Kollegen. Seit der Einführung eines aktiven D&I-Managements hat sich dieser Unterschied kontinuierlich verringert.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Jetzt gilt es, den Kulturwandel zu quantifizieren. Konkret heißt das, jeden Arbeitsplatz auf Inklusivität zu prüfen, jede Richtlinie zur allgemeinen Kulturverträglichkeit anzupassen, jede Managementstelle für grundsätzlich qualifizierte Kandidatinnen oder Kandidaten zugänglich zu machen usw. Mit unserer Initiative „Business beyond Bias“ arbeiten wir daran, dass unsere personalwirtschaftlichen Softwarelösungen zukünftig helfen, Entscheidungen aufgrund von Vorurteilen zu verhindern. Das soll durch intelligente, selbstlernende Programme und Textanalysen, integriert in unsere Software, erreicht werden. Anwendungsfelder reichen von Recruiting bis hin zu Gehaltserhöhungen. Wir sind sehr gespannt, was uns die Zukunft hier bringen wird, da wir mit diesem Schritt nicht nur uns, sondern auch allen unseren Kunden neue Möglichkeiten bieten, ein inklusiveres Umfeld zu schaffen.

Gibt es Grenzen von D&I?

D&I ist erfolgreich, wenn es keines gesonderten Programms zur Förderung bedarf, sondern sie Teil der Organisationskultur geworden ist. Die Wertschöpfung der Unternehmung steht weiterhin an erster Stelle. Diese muss sich den politischen und gesellschaftlichen Realitäten mancher Region in dieser Welt stellen. Konkret heißt das, wenn etwa ein homogenes Verkaufsteam (z. B. nur Männer) beim Kunden in einem bestimmten Land erfolgreicher ist als ein gemischtes, wird weiterhin das homogene Team bestehen bleiben.

Erfordert D&I ein gewandeltes Führungsverständnis?

D&I erfordert ein Führungsverständnis ausgerichtet an den Stärken der Belegschaft. Führung und Mitarbeiterentwicklung sollten sich in erster Linie auf das Wachstum von Mitarbeiter/-innenn fokussieren.

Wann und woran erkennt man, dass D&I scheitert (ggf. Projektion auf ein solches Szenario)?

D&I bildet keine Ausnahme zu anderen Managementprozessen. Wenn man die Messgrößen und Meilensteine zum Ziel einer diversifizierten und inklusiven Unternehmung nicht erreicht und auch keine Trendwende beobachten kann, muss umgesteuert werden.

Vielfalt ist ein Wert an sich

Diversity Management schafft die Grundlage für den Unternehmenserfolg

Melanie Kreis

Personalvorstand und Arbeitsdirektorin
der Deutschen Post DHL Group



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion?

Vielfalt und Inklusion stehen für eine Kultur, die von Offenheit und Respekt dem anderen gegenüber geprägt ist. Unsere Mitarbeiter sind vielfältig – ebenso vielfältig wie auch unsere Kunden. Ein kompetenter Umgang mit dieser Vielfalt und ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld sind uns deshalb besonders wichtig. Nur so können wir ein Höchstmaß an Produktivität, Kreativität und Effizienz sicherstellen.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Die Deutsche Post DHL Group hat weltweit rund 500.000 Beschäftigte. Vielfalt ist damit ein wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur, die wir bewusst und gezielt fördern. Anfänglich haben wir ein Bewusstsein für das Thema Diversity & Inclusion geschaffen. 2013 haben wir außerdem unsere Erklärung zu Vielfalt und Inklusion verabschiedet. Zeitgleich haben wir unseren ersten Diversity-Tag gemeinsam mit der Charta der Vielfalt ausgerichtet.

Was waren die Gründe in Ihrem Unternehmen, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Wir sind der Charta der Vielfalt 2007 beigetreten. Gerade als globales Unter-

nehmen haben wir eine besondere Verantwortung, die Chancen, die Bedeutung und die Werte von Vielfalt vorzuleben. Dabei ist es uns wichtig, uns regelmäßig mit anderen Unternehmen unter dem Dach der Charta der Vielfalt auszutauschen.

Welche Wünsche und Erwartungen verbinden Sie mit der Arbeit der Charta der Vielfalt?

Ganz unabhängig vom tagespolitischen Geschehen hat die Charta im Verbund mit den Mitgliedsunternehmen und Unterzeichnern die wichtige Rolle, unterschiedliche Standpunkte zusammenzuführen und eine breit angelegte Diskussion zu leiten.

Welche D&I-Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Wir haben weltweit sogenannte Diversity-Beauftragte in all unseren Geschäftsbereichen benannt. Sie arbeiten eng mit unserer zentralen Konzernabteilung Corporate Diversity zusammen. Zusätzlich haben wir einen Diversity Council mit hochrangigen Führungskräften einberufen. Hier werden auf Leitungsebene Diversity-relevante Themen besprochen. Den Rahmen für unser Diversity Management bildet eine vom Konzernvorstand verabschiedete Erklärung zu Vielfalt und Inklusion: Sie unterstreicht unser Verständnis, Vielfalt

Wenn wir als Unternehmen langfristig erfolgreich bleiben wollen, brauchen wir die unterschiedlichen Fähigkeiten aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Melanie Kreis

über Geschlecht, nationale oder ethnische Herkunft, Religion, Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung oder weitere durch Gesetze geschützte Merkmale hinaus zu achten.

Inhaltlich haben wir zahlreiche Maßnahmen rund um das Thema Bewusstsein und Motivation initiiert. Dazu gehören Trainings, Mitarbeiternetzwerke und auch die jährlich stattfindende Diversity-Woche mit Personalveranstaltungen an unseren Standorten weltweit.

Alle guten Ideen, Maßnahmen und Netzwerke sind noch besser, wenn wir daraus auch einen unternehmerischen Erfolg ableiten können. Transparenz ist uns daher wichtig und wir haben ein Kennzahlensystem entwickelt. So erfassen wir etwa den Anteil von Frauen in Führungspositionen oder die nationale Vielfalt in Führungsteams. Wir setzen diese Kennzahlen der Vielfalt dann in Bezug zu weiteren Messgrößen wie Mitarbeitermotivation oder Kundenzufriedenheit.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Ende 2011 haben wir unser weltweites Projekt „Frauen in Führungspositionen“ gestartet. Seitdem ist der Frauenanteil auf Führungsebene kontinuierlich gestiegen und lag Ende 2015 bei 20,7 Prozent. Das heißt, seit dem Projektstart haben wir eine Steigerung von über drei Prozent erreicht.

Ein großer Erfolg ist zudem unsere jährliche Diversity-Woche, die wir 2016 zeitgleich mit dem Deutschen Diversity-Tag zum vierten Mal gefeiert haben. Dieses Jahr haben sich weltweit über 200 DPDHL-Group-Standorte mit rund 40.000 Beschäftigten aktiv beteiligt.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Die Mitarbeiter der DPDHL Group stehen für eine Vielfalt von Menschen, unterschiedlich in Bezug auf Kultur, Alter, Geschlecht und auch Lebensentwürfe. Diese Vielfalt begreifen wir als Wert und Potenzial. Diese Kolleginnen und Kollegen sind das Spiegelbild der Gesellschaften, in denen wir tätig sind. Und sie eröffnen uns innovative und kreative Lösungen für die unterschiedlichsten Märkte und Kunden – durch ihr Wissen und ihre vielfältigen Voraussetzungen. Aus Arbeitgeberperspektive gilt es deshalb, dieses Potenzial der Vielfalt zu heben und zu fördern. Ich bin überzeugt, dass dies auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Eine Herausforderung für die nahe Zukunft sind generationengemischte Teams in Bezug auf Führung, unterschiedliche Erwartungen, Arbeitsweisen und -methoden.

Haben Sie Tipps/Empfehlungen für Strategien, um Widerständen gegen D&I zu begegnen?

Grundsätzlich benötigt das Thema eine klare Unterstützung vom Management. Das bedeutet die Einbindung von Führungskräften z. B. durch Projekt sponsoring oder Projektbeteiligungen und das Angebot von Trainings für Führungskräfte. Wir bieten z. B. Diversity-Awareness-Trainings in fünf Sprachversionen auf unserer konzernweiten E-Learning-Plattform für alle Mitarbeiter an.

Was kann D&I in Unternehmen/Organisationen für die Integration von Flüchtlingen leisten?

Die Deutsche Post DHL Group hat frühzeitig eine eigene Initiative zur Integration von Flüchtlingen in die deutsche Gesellschaft und den Arbeitsmarkt ins Leben gerufen, an der sich weitere Partner beteiligen.

Konkret stellen wir eine Million Euro zur Verfügung, bieten Raum für Flüchtlingsunterkünfte und unsere Mitarbeiter engagieren sich ehrenamtlich in verschiedenen Projekten. Aktuell sind über 13.000 Kollegen aktiv. Außerdem bieten wir bis zu 1.000 Praktikumsplätze, um geflüchteten Menschen einen ersten Einblick in die Arbeitswelt zu ermöglichen.

Ist die Integration von Flüchtlingen Teil von D&I oder eine Sonderaufgabe?

Die Integration von Flüchtlingen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wir haben unser Projekt in der Abteilung Corporate Responsibility angesiedelt.

Erfolg messen

Die Frage nach der Erfolgsmessung scheint im Umfeld von Diversity besonders schwierig zu beantworten zu sein. Dennoch muss sie gestellt werden. Es zeigt sich: Der nationale Querschnitt und die Unterzeichner der Charta der Vielfalt bewerten diese Frage unterschiedlich. In erster Linie stehen sich quantitative Kennzahlen und qualitative Ansätze gegenüber. Verbindende Gemeinsamkeit: Alle sehen in der Mitarbeiterbefragung das wichtigste Instrument.

Erfolg von Diversity ist messbar

Was zählt? Quantitative KPIs oder qualitatives Feedback?

Erfolg ist messbar und sichtbar

Eine Mehrheit von 53 Prozent des nationalen Querschnitts und sogar von 69 Prozent der Unterzeichner der Charta der Vielfalt ist sicher: Der Erfolg von Diversity ist messbar. Aufgeschlüsselt anhand der Typologie sehen vor allem die Strategen mit 72 Prozent und die Kommunikatoren mit 69 Prozent messbare Erfolge, aber auch die Pragmatiker sind mit 65 Prozent überzeugt, Erfolge nachweisen zu können. Selbst bei den Skeptikern, die einen Nutzen von Diversity für das Unternehmen eher verneinen, scheint es ein vages Gefühl zu geben, dass Diversity Management tatsächliche Effekte auslöst. Immer noch 44 Prozent sehen hier eine Messbarkeit von Erfolg.

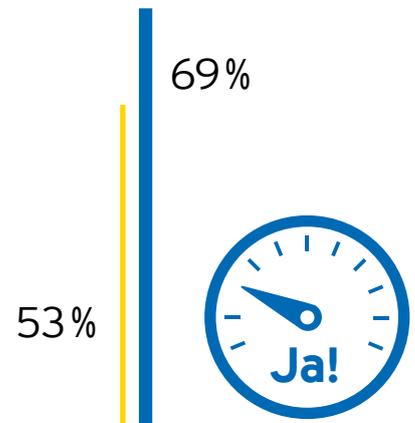
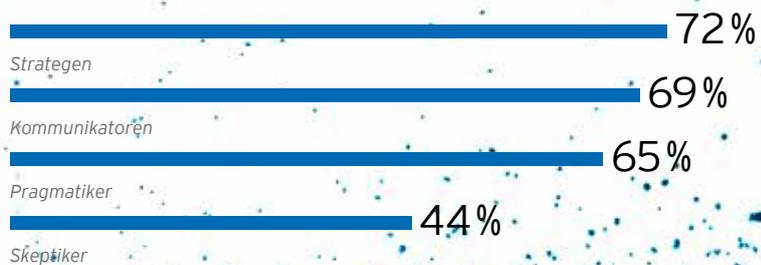


Abbildung 15 Kann man aus Ihrer Sicht den Erfolg von D&I-Maßnahmen messen?

— Querschnitt national
— Unterzeichner



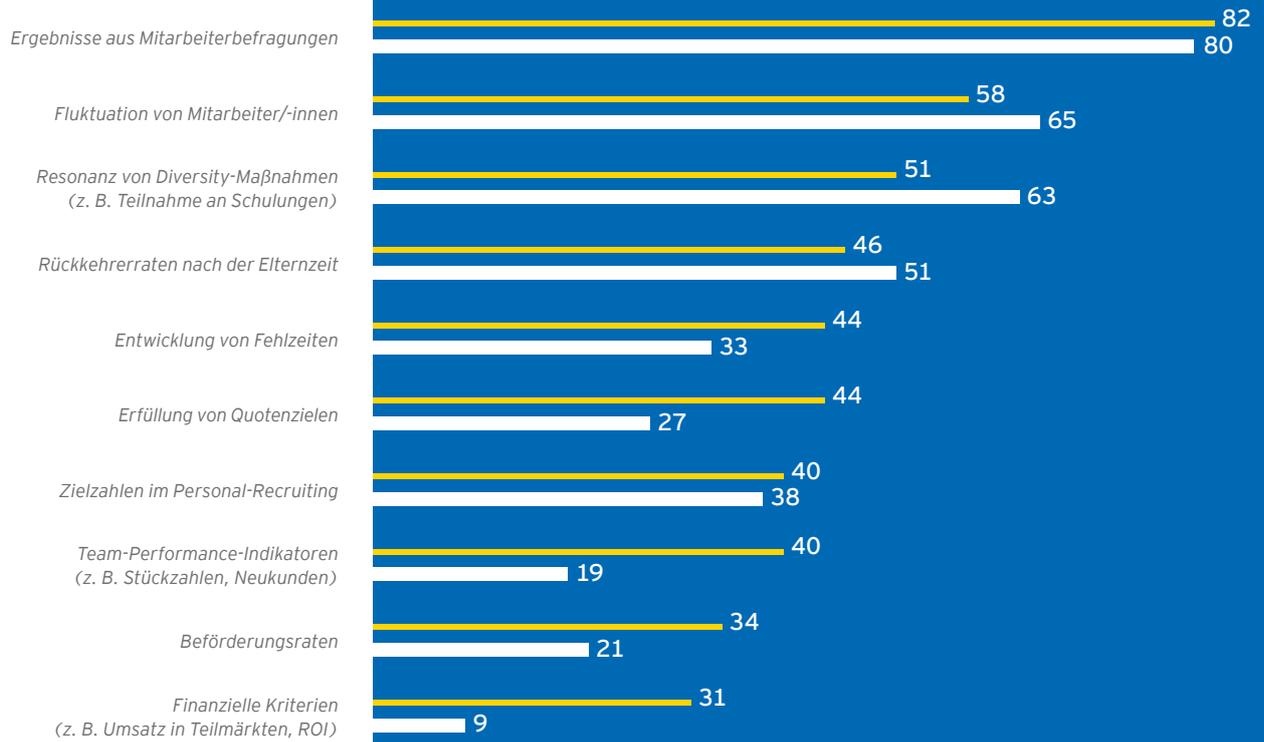
Abbildung 16 Kann man aus Ihrer Sicht den Erfolg von D&I-Maßnahmen messen? (typologisiert)



Wie misst man Diversity? Mehr als Zahlen

Abbildung 17

Geeignete Kriterien, um den Erfolg messbar zu machen



82%

Wer sucht, der findet. Die Mitarbeiterbefragung ist der Schlüssel zur Erfolgsmessung und zeigt: Auf die Stimme der Beschäftigten kommt es an.

— Querschnitt national
— Unterzeichner

in Prozent

Wie misst man den Erfolg?

Wir haben die Frage nach dem Erfolg vertieft und wollten wissen, welche Instrumente in den Unternehmen als besonders geeignet angesehen werden, den Erfolg von Diversity Management zu messen.

Übereinstimmend sehen sowohl der nationale Querschnitt mit 82 Prozent als auch die Unterzeichner der Charta der Vielfalt mit 80 Prozent den wichtigsten Ansatz für die Erfolgsmessung in den Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen. Alle anderen Instrumente folgen erst weit dahinter und weisen zum Teil größere Unterschiede in der Bewertung auf. Zwar bilden Daten wie die Mitarbeiterfluktuation, die direkte Resonanz von Diversity-Maßnahmen sowie die Rückkehrrate nach der Elternzeit übereinstimmend die weitere Rangfolge, allerdings liegt hier der Anteil bei den Unterzeichnern jeweils zwischen 5 und 12 Prozentpunkten höher.

Bei den dann folgenden Rangplätzen kehrt sich das Bild um. Die Entwicklung von Fehlzeiten, die Erfüllung von Quotenzielen, Zielzahlen im Recruiting oder Team-Performance-Indikatoren werden vom nationalen Querschnitt als besser geeignet angesehen. Hier deutet sich an: Konkrete und vielleicht auch schon bekannte KPIs ziehen diese Unternehmen in der Regel eher zur Bewertung heran.

Unterschiede in der Akzeptanz

Bündelt man die Messkriterien nach ihrer Art in eher „harte“ und auch geübte wie z. B. Finanzkennzahlen und in eher „weiche“, die eine stärkere persönliche oder qualitative Feedbackkomponente enthalten, und sucht man dann den direkten Vergleich zwischen nationalem Querschnitt und Unterzeichnern, dann zeigt sich: „Harte“ Kriterien werden von beiden Gruppen gleichermaßen akzeptiert und für geeignet gehalten. Die eher „weichen“ Kriterien werden im nationalen Querschnitt

aber nur von 41 Prozent der Befragten als geeignet für die Erfolgsmessung eingeschätzt, der Anteil bei den Unterzeichnern liegt hier mit 62 Prozent deutlich höher. Ein Hinweis auf ein breiteres Kulturverständnis, bei dem die „weichen“ Faktoren erst den Unterschied ausmachen.

Unterschiedliche Herangehensweisen

Ein Blick aus anderer Perspektive: Wie gehen die unterschiedlichen Typen mit dem Thema Messbarkeit um? Die Pragmatiker sehen mit 84 Prozent noch vor allen anderen den höchsten Nutzen in der Personalbefragung und kommen in vielerlei Hinsicht den Strateginnen und Strategen näher als die Kommunikatoren. Diese wiederum scheinen insgesamt kein besonderes Verhältnis zur Messbarkeit zu haben und liegen mit ihren Werten näher bei den Skeptikern.

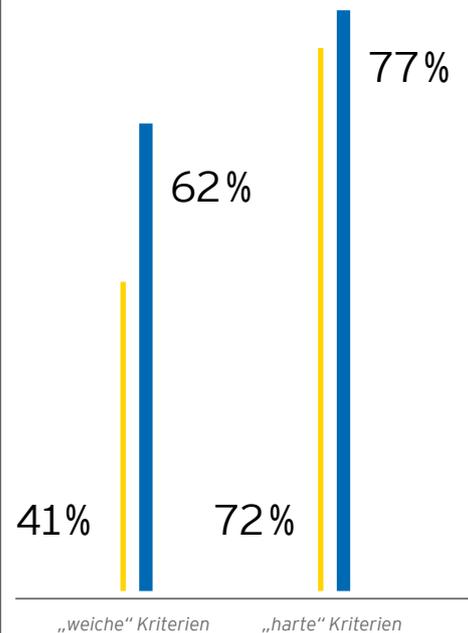


Abbildung 18 Geeignete Kriterien zur Messbarkeit: „hart“ vs. „weich“. Besonders gut geeignet

Querschnitt national
Unterzeichner

Abbildung 19 Geeignete Kriterien, um den Erfolg messbar zu machen (typologisiert)

	Skeptiker	Pragmatiker	Kommunikatoren	Strategen
Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen	76 %	84 %	78 %	82 %
Fluktuation von Mitarbeiter/-innen	54 %	65 %	59 %	67 %
Resonanz von Diversity-Maßnahmen (z. B. Schulungen)	50 %	59 %	59 %	64 %
Rückkehreraten nach der Elternzeit	44 %	52 %	48 %	52 %
Entwicklung von Fehlzeiten	44 %	42 %	32 %	33 %
Erfüllung von Quotenzielen	22 %	47 %	30 %	32 %
Zielzahlen im Personal-Recruiting	27 %	46 %	40 %	40 %
Team-Performance-Indikatoren	19 %	30 %	28 %	25 %
Beförderungsraten	22 %	33 %	23 %	25 %
Finanzielle Kriterien (z. B. ROI, Umsatz)	10 %	26 %	15 %	14 %

Wir müssen positive Beispiele schaffen

Martin Fishedick
Bereichsvorstand Personal, Commerzbank



Warum ist die Commerzbank der Charta der Vielfalt e. V. beigetreten?

Die Commerzbank ist in ihren Grundwerten schon immer ein liberales Haus. Wir haben die Bedeutung der Vielfalt unter den Mitarbeitern schon früh für uns erkannt. Deshalb war es für uns selbstverständlich, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten. Zum anderen ist es uns wichtig, diese Themen auch außerhalb der Bank aktiv im Verbund mit anderen Unternehmen in Deutschland zu unterstützen.

Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion (D&I)? Und welche D&I-Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeführt?

D&I hat sich bei uns aus dem Thema Gleichstellung von Frauen und Männern entwickelt. Wir haben bereits Ende der 80er-Jahre mit dem Thema „Chancengleichheit“ begonnen und erste unterstützende Maßnahmen dazu ergriffen. Zu Beginn lag der Fokus klar auf dem Thema „Frauen in verantwortungsvollen Positionen“. Aber der Anteil weiblicher Führungskräfte ist nur eine Facette von Diversity – auch wenn wir am häufigsten danach gefragt werden. Ausgehend von dem Bild des Menschen im Mittelpunkt haben wir weitere Dimensionen wie Alter, sexuelle

Orientierung und kulturelle Vielfalt hinzugenommen. Wir haben eine konzernweite D&I-Struktur mit einem Global Diversity Council sowie weltweiten Regional Diversity Councils aufgebaut und die Verantwortung für D&I in die Segmente und Geschäftsbereiche der Bank gelegt. Die Mischung aus Top-down-Entscheidungen und engagierten Mitarbeitern, beispielsweise in den Mitarbeiternetzwerken, ist erfolgreich. Ein Beispiel: ARCO, das GLBT-Mitarbeiternetzwerk der Commerzbank, ist mit über 500 Mitgliedern eines der größten deutschen GLBT-Netzwerke.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis Ende dieses Jahres 30 Prozent weibliche Führungskräfte über alle Ebenen und Segmente hinweg zu haben. Dieses Ziel haben wir fast erreicht. Knapp 30 Prozent der 3.800 Führungskräfte der ersten vier Führungsebenen sind Frauen. Und daran wollen wir weiterarbeiten. Zudem probieren wir oft Neues aus. Dazu gehört unter anderem die Kinderausnahmebetreuung, die wir 1999 als erstes Unternehmen in Deutschland aufgesetzt haben. Ferner das Cross-Mentoring, das wir 1997 mit drei anderen großen Unternehmen in Deutschland

Ab einer gewissen Anzahl von Führungskräften, die Diversity & Inclusion verstanden haben und danach handeln, müssen keine zusätzlichen Anreize mehr eingesetzt werden, etwa in Form von Zielvereinbarungen. Dann wird D&I völlig selbstverständlich gelebt.

Martin Fishedick

erfolgreich pilotiert haben. Beide „Produkte“ gehören heute in Deutschland zum Standard vieler Unternehmen.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Bei uns im Haus ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity gewachsen. Der Druck auf diejenigen, die das Thema nicht als wichtig erachten, ist gestiegen. Das verändert die Arbeitskultur, beispielsweise indem Zeiten für Meetings so definiert werden, dass keine Termine in den Randarbeitszeiten angesetzt werden. So entstehen auch automatisch neue Arbeitsmodelle. Nicht nur der Anteil von weiblichen Führungskräften ist gestiegen, auch der Anteil von Führungskräften in Teilzeit.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Man kann in Organisationen - realistisch betrachtet - eine bestimmte Anzahl von Menschen erreichen - aber nicht alle. Diejenigen, die eine zurückhaltende Sicht auf das Thema haben, können wir kaum mit unserem Seminarangebot überzeugen. Letztendlich kommt es darauf an, dass unsere Führungskräfte für D&I stehen und das auch vorleben. Wir müssen positive Beispiele schaffen. Unsere Arbeitskultur

muss sich noch stärker verändern, weg von der Präsenzkultur, hin zu mehr Flexibilität. Das ist wichtig, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Gleichzeitig wollen wir auch den Vätern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. 2015 haben wir alle Väter befragt, die in den letzten fünf Jahren Elternzeit genommen haben. Viele wären gerne länger in Elternzeit geblieben, aber es gab auch Bedenken, dass dies einen Karriereknick bedeuten könnte. Die Studie zeigt uns, wo noch Handlungsbedarf besteht.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

D&I ist über die Jahre zu einem Element unserer Unternehmensstrategie geworden. Wir werden von unseren Kunden als kulturell vielfältiges Haus wahrgenommen. Darüber hinaus wissen wir aus verschiedenen Evaluationen, dass D&I die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter steigert, die Offenheit und Lernbereitschaft fördert sowie die Bindung an das Unternehmen stärkt.

D&I ist nicht einfach, führt aber zu nachhaltigen Ergebnissen

Claudia Joost
Personalvorstand BP Europa SE



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion (D&I)?

D&I ist eine Haltung, wie wir mit der Vielfalt in unserem Unternehmen umgehen. BP hat von Anfang an ein breites und integriertes Verständnis von Vielfalt gehabt, das weit über Einzelmaßnahmen für einzelne Zielgruppen hinausgeht. Dabei ist unsere Devise: Diversity bringt nur dann etwas, wenn wir diese Verschiedenheit der Menschen auch einbeziehen, sprich: Zu Diversity gehört immer auch Inclusion.

Wo ist D&I bei BP global verankert?

Wir haben heute keine parallele D&I-Abteilung mehr. Unser CEO Bob Dudley ist der oberste D&I-Verantwortliche. Zudem sind D&I-Ziele in unserem jährlichen Geschäftsplan verankert, zum Beispiel, dass wir nachhaltig dafür sorgen, dass mehr Frauen in Führungspositionen kommen. Daran wird am Jahresende der komplette Geschäftsbereich gemessen. Wir setzen ganz stark darauf, dass sich die verantwortlichen Führungskräfte selbst Ziele stecken und Maßnahmen überlegen, wie wir das Plansoll erreichen. Wir haben außerdem ein Netzwerk aus D&I Champions, die das Thema zusätzlich zu ihrem regulären Job in ihren Arbeitsbereichen voranbringen.

Unterstützt wird dies auch durch Business Resource Groups, über die Betroffene zu Beteiligten werden. Etwa bei Themen, wie muss unsere Arbeitsumgebung sein, dass junge Eltern, vor allem auch Mütter, nach der Elternzeit nicht das Unternehmen verlassen?

Welche D&I-Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeführt?

D&I ist keine Einzelmaßnahme. Wir haben in den vergangenen zwölf Jahren unsere gesamten HR-Prozesse komplett umstrukturiert, sodass sie unseren D&I-Ansprüchen genügen. Talent-Management, Personalentwicklung, Recruiting - alles ist darauf ausgerichtet. Uns war von Anfang an klar, wir vertreten eine einbeziehende Unternehmenskultur, und die müssen wir in den Prozessen verankern. Vor fünf Jahren haben wir weltweite Wert- und Verhaltensweisen definiert: fünf Werte mit je fünf Verhaltensweisen. Und 13 von diesen 25 Verhaltensweisen zählen auf eine inklusive Unternehmenskultur ein. Das ist das Fundament des D&I-Hauses, an dem wir kontinuierlich weiterbauen, in dem nach und nach alle Prozesse wie Zahnräder ineinandergreifen. Um ein Beispiel zu nennen: Wir achten darauf, dass unsere

Die Umsetzung von D&I im Unternehmen ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Wir haben im Lauf der Zeit gelernt, welche Maßnahmen Wirkung zeigen und welche nicht.

Claudia Joost

Stellenbeschreibungen niemanden ausgrenzen. Wir wählen Kandidaten anhand ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse aus, unabhängig von Gender, Alter etc.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

Die Mineralölindustrie ist traditionell vor allem eine Männerwelt. In unserer länderübergreifenden Geschäftseinheit hingegen haben wir mit über 40 Prozent einen sensationell hohen Frauenanteil auf Führungsebene. Aber auch hier müssen wir daran arbeiten, dass Frauen nachkommen, wenn Stellen neu zu besetzen sind. Das ist ein langwieriger Prozess. Wir müssen schon früher, in Ausbildung und Studium, ansetzen und mehr Frauen für die klassischen Männerdisziplinen begeistern. Sonst schaffen wir uns unsere Probleme selbst, indem wir über die Hälfte der Bevölkerung für die technischen Berufe von vornherein ausschließen.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Die Umsetzung von D&I im Unternehmen ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Wir haben im Lauf der Zeit gelernt, welche Maßnahmen Wirkung zeigen und welche nicht. Eine Erfahrung war beispielsweise, dass der grundlegende Kulturwandel über die Führungskräfte gehen muss. Deshalb müssen bei BP alle Führungskräfte weltweit an einem Responsible Leadership Training teilnehmen, das ein einbeziehendes Führungsverhalten, Cultural Awareness und auch unbewusste WahrnehmungsfILTER behandelt.

Haben Sie Widerstände gegen D&I erlebt? Welche?

Ja, es gab eine gewisse Skepsis, als wir vor mehr als zehn Jahren starteten. Entscheidend war, dass wir hier einen Change-Prozess verfolgt und Betroffene zu Beteiligten gemacht haben. Auch musste ein Verständnis dafür geschaffen werden, dass D&I sehr viele Facetten hat – also nicht nur Gender bedeutet – und für die gesamte Organisation Vorteile bringt.

Erfordert D&I ein gewandeltes Führungsverständnis?

Ja. Und das Führungsverständnis verändert sich auch automatisch, wenn man vielfältige Meinungen anhört und einbezieht.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Fast alle Abteilungen sind international tätig und Menschen ganz unterschiedlicher Kulturen, persönlicher Hintergründe und mit weitreichendem unternehmerischem Erfahrungshintergrund arbeiten eng zusammen. Ohne Offenheit und ein Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Kommunikation, Mentalitäten etc. würde unser Geschäftsmodell nicht so gut funktionieren.

Welche Wünsche und Erwartungen verbinden Sie mit der Arbeit der Charta der Vielfalt e. V.?

Einen intensiveren Austausch im Netzwerk, um andere Ansätze und Herangehensweisen als unsere eigenen kennenzulernen und um von neuen Entwicklungen

Kenntnis zu erhalten. Uns ist auch wichtig, dass wir als Unternehmen unsere Erfahrungen in öffentliche Debatten einbringen, um Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten.

Vielfältige Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen

Wilfried Porth

Vorstandsmitglied der Daimler AG.
Personal- und Arbeitsdirektor



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion?

Diversity Management, also die gezielte Förderung von Vielfalt in unserem Unternehmen, ist bei Daimler seit 2005 fest in der Unternehmensstrategie verankert. Wir setzen auf die Unterschiedlichkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nutzen ihre vielfältigen Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen. Sie spiegeln die Vielfalt unserer Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren, Lieferanten und der Umwelt wider. Ich selbst sehe Vielfalt als einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor. Unsere Kundschaft wird immer vielfältiger – und das muss sich auch in der Zusammensetzung unserer Teams widerspiegeln, wenn wir auch zukünftig die Herausforderungen unserer Branche am besten meistern wollen.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Als wir 2005 das Diversity Management in unsere Strategie aufgenommen haben, gab es gerade einmal fünf Prozent Frauen in leitenden Führungspositionen. Daher haben wir uns damals gezielt auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen konzentriert. Mit Erfolg: Seither ist dieser Anteil Jahr für Jahr gestiegen. Diversity beinhaltet aber viel mehr als Gender Diversity. In den letzten Jahren sind Themen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und

Familie hinzugekommen. Mit z. B. Generationenmanagement, Kinderbetreuungs- und Pflegeangeboten oder Möglichkeiten, flexibel zu arbeiten, entwickeln wir unsere Arbeitskultur weiter. Zusätzlich sind unsere Netzwerke ein elementarer Bestandteil des Diversity Managements geworden. Mittlerweile gibt es elf offizielle Daimler-Mitarbeiternetzwerke wie beispielsweise das GL@D-Netzwerk für Mitarbeitende unterschiedlicher sexueller Orientierungen, den Daimler Türk-Treff, den Arab Business Circle oder das Women Business Network. Vielfalt ist bei Daimler nicht bloß geduldet, sondern gewünscht. Zusammen wollen wir ein Klima schaffen, in dem niemand seine Identität verstecken muss. Aus dem aktuellen Anlass der Zuwanderung steht auch die Integration von Flüchtlingen im Fokus. Wir nehmen unsere gesellschaftliche und soziale Verantwortung als großes Unternehmen wahr und bieten Brückenpraktika für Flüchtlinge und Asylbewerber bei Daimler an, um diesen Menschen einen Weg in den deutschen Arbeitsmarkt zu ebnet.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Wie bereits erwähnt ist Diversity Teil unserer Unternehmens- sowie HR-Strategie und zudem als Leadership-Kriterium mit finanziellen Konsequenzen, positiv wie negativ, fest in unseren Personalentwick-

lungsprozessen etabliert. Ziel ist es, Diversity nachhaltig im Führungshandeln zu verankern. Dazu gehört auch, Stereotype und Vorurteile wahrzunehmen und das eigene Führungsverhalten zu hinterfragen. Des Weiteren bieten wir eine Vielzahl an Maßnahmen zur Förderung unserer Arbeitskultur: flexible Arbeitsmodelle, Kinderbetreuung, z. B. in unseren „sternen“-Kinderkrippen oder auch während Bereichsveranstaltungen, Ferienprogramme für Kinder von Mitarbeitenden, Pflegeberatung und Gesundheitsprogramme – um nur einige zu nennen. Wir haben ein konsequentes Gender-Diversity-Controlling eingeführt und informieren unsere Belegschaft regelmäßig über Schwerpunkte und Entwicklungen unseres Diversity Managements. Und nicht zuletzt engagieren wir uns auch in der Öffentlichkeit beispielsweise durch die jährliche Verleihung des höchstdotierten deutschen Sozialpreises, des Integrationspreises von Mercedes-Benz und dem Deutschen Fußball-Bund.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Wir sind überzeugt, dass Vielfalt zu besseren Teams, Leistungen und Ergebnissen führt. Als global agierendes Unternehmen ist es für uns Verpflichtung und Notwendigkeit zugleich, Vielfalt zu fördern und zu fordern. Denn: Spitzenleistungen sind unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, sexueller Identität oder Weltanschauung. Wie bereits eingangs erwähnt, spiegelt die Unterschiedlichkeit unserer Belegschaft die Vielfalt unserer Kundschaft wider und führt damit zu einem besseren Verständnis derer Wünsche und Bedarfe, die wiederum die Entwicklung unserer Produkte und Services maßgeblich beeinflussen. Außerdem bin ich absolut davon überzeugt, dass eine Kultur, in der jeder er selbst und jede sie selbst sein kann, bei den Beschäftigten zu mehr Selbstbestätigung, Elan und Sinnstiftung führt. Dies

Wir sind überzeugt, dass Vielfalt zu besseren Teams, Leistungen und Ergebnissen führt. Als global agierendes Unternehmen ist es für uns Verpflichtung und Notwendigkeit zugleich, Vielfalt zu fördern und zu fordern.

Wilfried Porth

trägt letztlich erheblich zum Engagement, zur Zufriedenheit und Identifikation der Kolleginnen und Kollegen bei und somit zur Grundlage eines leistungsfähigen und erfolgreichen Unternehmens.

„Die hohe Zahl der Flüchtlinge und Asylbewerber stellt Deutschland vor eine außergewöhnliche Integrationsaufgabe ...“. Was kann D&I in Unternehmen für die Integration von Flüchtlingen leisten?

Wir sehen es als große gesellschaftliche Aufgabe an, Geflüchteten mit einer hohen Bleibeance in Deutschland den Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Als großes Unternehmen übernehmen wir dabei auch Verantwortung mit zahlreichen Maßnahmen zur sozialen und vor allem beruflichen Integration. Als Brücke zum Arbeitsmarkt haben wir im letzten Jahr die „Brückenpraktika“ bei Daimler ins Leben gerufen. Die 14-wöchigen Praktika sehen einen täglichen Wechsel von praktischen Einsätzen in der Produktion mit Deutschkurs vor. Dieses Konzept hat sich bewährt. Nach dem Pilot in Untertürkheim haben mittlerweile alle 14 deutschen Standorte eigene Brückenpraktika organisiert. Damit konnten im ersten Halbjahr knapp 300 Plätze angeboten werden. Im zweiten Halbjahr ist eine vergleichbare Zahl geplant. Am Ende des Brückenpraktikums steht eine Vermittlung in den deutschen Arbeitsmarkt an. Wir arbeiten hier eng mit den Zeitarbeitsfirmen zusammen, die wir auch sonst für Einsätze in Produktionsbereichen als Partner haben. Die bisherigen

Erfahrungen zeigen, dass einer großen Zahl von Brückenpraktikanten Angebote bei Zeitarbeitsfirmen oder kleineren und mittleren Unternehmen gemacht werden konnten. Wir haben auch 50 zusätzliche Ausbildungsplätze speziell für Flüchtlinge zugesagt, die auch von Brückenpraktikanten mit sehr guten Deutschkenntnissen besetzt werden können.

Die Vorbildfunktion des Managements weiter ausbauen

Dr. Olaf Berlien
CEO OSRAM



Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion (D&I)?

D&I ist ein wichtiger Teil der OSRAM-Geschäftsstrategie, damit wir innovativ und erfolgreich bleiben und uns als Global Player an der Spitze unserer Branche positionieren. Dabei geht es uns um einen ganzheitlichen Ansatz zu Vielfalt und um eine Unternehmenskultur, in der sich Vielfalt produktiv und über die ganze Wertschöpfungskette hinweg entfalten kann.

Hat sich im Laufe der Zeit Ihr Verständnis von D&I verändert?

Wir haben gelernt, dass D&I weit mehr ist als ein Programm gegen Diskriminierung oder zur Förderung von Minderheiten. Heute verstehen wir D&I als strategischen Erfolgsfaktor für unser Geschäft. Der Fokus von Diversity liegt hierbei auf Interkulturalität und Weltanschauungen, unterschiedlichen Kompetenzen und Befähigungen, sexueller Identität und Gender Balance.

Was waren die Gründe für OSRAM, der Charta der Vielfalt e. V. beizutreten?

Über die Umsetzung des Diversity Managements möchten wir uns mit anderen Unternehmen austauschen, als gutes Praxisbeispiel präsent sein und von anderen lernen. Zudem sehen wir uns als Sponsor von D&I

für die Gesellschaft. Die Plattform zu allem bietet die Charta der Vielfalt.

Welche Wünsche und Erwartungen verbinden Sie mit der Arbeit dieses Vereins?

Der bisherige Ansatz soll weitergeführt werden. Unser Wunsch für die Zukunft ist eine weitere Positionierung und Professionalisierung von D&I und Diversity Management. Denkbar wären z. B. ein internationalerer Austausch, eine noch stärkere Bündelung von unternehmensübergreifenden Diversity-Maßnahmen unter einem gemeinsamen Dach oder die Entwicklung von noch mehr Lernangeboten wie Webinaren und Workshops (Beispiel Vielfaltswerkstatt).

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Durch Entwicklung und Beschluss einer D&I-Strategie und von Zielvereinbarungen für unterschiedliche Diversity-Dimensionen haben wir bei OSRAM verbindliche Grundlagen für ein Diversity Management gelegt. D&I findet z. B. im Rahmen unseres HR-Managements Berücksichtigung, v. a. in den Bereichen Talent Acquisition und Talent-Management. Unsere Recruiter werden D&I-spezifisch geschult, um unterschiedlichsten Talenten den Weg zu

Die Auseinandersetzung mit D&I unterstützt Führungskräfte beim Ausbau von Kompetenzen, um für den nötigen Rahmen und einen wertschätzenden Umgang zu sorgen.

Dr. Olaf Berlien

OSRAM zu öffnen. Zudem bieten wir ein unternehmensinternes und ein übergreifendes Mentoring-Programm für Mitarbeiterinnen an, veranstalten regelmäßig Events und Webinare mit verschiedenen D&I-Schwerpunkten und haben Mitarbeiternetzwerke zum stetigen Austausch gegründet.

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

D&I hat uns zu mehr Weltoffenheit und Wertschätzung gebracht. Maßgeblich für diese Entwicklung ist der veränderte Mindset unserer Führungskräfte zu D&I. Wir haben den Blick auf eine Vielfalt von Talenten ausgeweitet, sodass Männer und Frauen mit unterschiedlichen Perspektiven aus diversen Generationen und Nationen effektiv zusammenarbeiten. Ebenso sind wir für Themen offen, die wir bisher nicht im Unternehmen angesprochen haben. So wurde das Thema „Sexuelle Orientierung und Identität“ durch die Gründung von „PrideLight“, unserem Netzwerk für Lesben, Schwule und Transgender, sichtbar. Auf das alles, was wir bisher erreicht haben, sind wir stolz.

Wie profitiert Ihr Unternehmen von D&I?

Um innovativ zu bleiben, brauchen wir die hellsten Köpfe, die aus unterschiedlichsten Teilen der Welt erfolgreich zusammenarbeiten. Unsere internationalen Perspektiven kommen aus 67 Nationen. D&I hilft uns dabei, diese Talente zu gewinnen und zu halten. Aus den gemischten Teams entstehen innovative Ideen für unsere Kunden weltweit. Zudem können wir unser Ziel des nachhaltigen Wachstums erreichen. Ein sehr gutes Beispiel für ein innovatives Projekt, das aus einem gemischten Team als herausragende Leistung für OSRAM entstanden ist, ist die signifikante Verbesserung einer wichtigen Kundenbeziehung in Japan. Hier haben Talente

aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen und Geschäftseinheiten zusammengearbeitet, um gemeinsam ein besseres Verständnis der Kundenperspektive zu erlangen und ein Fundament für eine nachhaltige Kooperation zu schaffen. So haben wir viel Vertrauen aufbauen können und zugleich die interne Zusammenarbeit gestärkt.

Wo und inwiefern sehen Sie künftigen Handlungsbedarf?

D&I ist für OSRAM ein Thema mit Entwicklung. Wir wollen die Vorbildfunktion des Managements weiter ausbauen. Zudem wird die Umsetzung von D&I in den einzelnen Geschäftseinheiten weiter verstärkt und auf ihre jeweiligen Besonderheiten ausgerichtet. D&I soll letztlich eine Selbstverständlichkeit im Geschäftsbetrieb werden. Dazu gehört auch die Flexibilisierung der Arbeit und dass sie unabhängig von Ort und Zeit erledigt werden kann. Wenn wir die Lebensumstände unseres Personals mit einbeziehen, ist das das beste Investment in eine produktive und nachhaltige Unternehmenskultur.

Gibt es Grenzen von D&I?

D&I darf nicht zulasten unserer eigentlichen Aufgabe gehen, die Kunden mit den gewünschten Lösungen zu versorgen, dabei nachhaltig zu wirtschaften und weitere Stakeholder einzubeziehen. D&I ist somit kein Selbstzweck.

Erleben Sie Widerstände gegen D&I? Wenn ja, welche?

Bei großen Veränderungsprozessen in Unternehmen kann D&I als Zusatzpro-

gramm angesehen werden. Auch die Reduzierung von D&I auf das Erfüllen einer „Frauenquote“ kann auf Widerstand stoßen. Bei der Umsetzung von D&I kommt es auf eine gute und anschauliche Kommunikation an. Wenn aufgezeigt wird, wie D&I das Geschäft und auch die Arbeit der Führungskräfte unterstützen kann, wird das Thema angenommen und umgesetzt. Wir bei OSRAM setzen auf die Darstellung von guten Praxisbeispielen und haben Rollenvorbilder, die uns zu neuen Ideen inspirieren.

Erfordert D&I ein gewandeltes Führungsverständnis?

Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel haben auch die Art der Zusammenarbeit und somit die Anforderungen an Führungskräfte verändert. Arbeiten 4.0 bedeutet, dass sich verschiedenste Menschen aus aller Welt in kurzer Zeit aufeinander einstellen und produktiv zusammenarbeiten können. Die Auseinandersetzung mit D&I unterstützt Führungskräfte beim Ausbau von Kompetenzen, um für den nötigen Rahmen und einen wertschätzenden Umgang zu sorgen.

Wann und woran erkennt man, dass D&I scheitert?

Werden mögliche Widerstände nicht ernst genommen und fehlt es an Commitment zu D&I, v. a. im Top-Management, kann die Umsetzung scheitern. Aber ich halte die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen scheitert, weil es sich nicht um D&I kümmert, für größer.

10 Jahre Charta der Vielfalt - eine Bilanz

„Im Rahmen dieser Charta werden wir eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben ...“

Auszug aus der Charta der Vielfalt

Unterzeichnet von rund 2.400 Unternehmen
und Institutionen in Deutschland

Die Charta der Vielfalt wurde im Jahr 2006 von den vier Unternehmen BP Europa SE, Daimler, Deutsche Bank und Deutsche Telekom ins Leben gerufen. Hintergrund für diesen Schritt war das gemeinsame Verständnis, dass Vielfalt in der Belegschaft die sich wandelnden gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Veränderungen weltweit besser zu adressieren in der Lage sein würde. Abseits regulatorischer Interessen bildete dieser Schritt der Unternehmen ein klares Bekenntnis zum aktiven Handeln, dem das Selbstverständnis einer auf Offenheit, Wertschätzung und Akzeptanz fußenden Sicht auf Heterogenität und Vielfalt zugrunde liegt.

So sieht die Charta der Vielfalt Diversity Management klar als Strategie- und Kultur-Thema und verfolgt damit von jeher einen ganzheitlichen Ansatz. Sie ist eine freiwillige Verpflichtung von Unternehmen, die Vielfalt in ihrer Organisation aktiv zu fördern.

Bis heute sind rund 2.400 Unternehmen, öffentliche und wissenschaftliche Institutionen und Organisationen diesem Ansatz gefolgt und haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet. In diesem Verbund bildet die Charta der Vielfalt damit das größte Unternehmensnetzwerk zu Diversity Management in Deutschland. Ihren gemeinnützigen Bildungsanspruch erfüllt die Charta der Vielfalt unter anderem mit eigenen Veranstaltungen und Publikationen als eine einzigartige Informations- und Netzwerkplattform.

2006 wurde der Text der Charta der Vielfalt im Bundeskanzleramt präsentiert. Von Staatsministerin Maria Böhmer wurde die Charta der Vielfalt seinerzeit in die Kampagne „Vielfalt als Chance“ eingebunden und dadurch aktiv vorangetrieben.

2007 unterzeichneten die ersten Organisationen.

2010 wurde die Charta der Vielfalt auf die organisatorische Basis eines gemeinnützigen Vereins gestellt, zehn Unternehmen wurden Mitglieder.

2011 konnte die Geschäftsstelle des Vereins etabliert werden, die seitdem die Projekte und Inhalte der Charta der Vielfalt steuert.

2012 wurde in Berlin in Zusammenarbeit mit dem Tagesspiegel zum ersten Mal die Diversity-Konferenz mit mehr als 300 Teilnehmenden veranstaltet, die seitdem zu einer festen Größe für Diversity-Verantwortliche geworden ist.

2013 wurde der erste Deutsche Diversity-Tag ins Leben gerufen, der einmal im Jahr den öffentlichen Fokus auf Vielfalt richtet. Unternehmen und Institutionen kommunizieren ihr Engagement für Diversity intern sowie extern und zeigen damit Flagge für Vielfalt. Im ersten Jahr fanden bereits 362 Aktionen statt. 2016 konnten schon über 1.000 Aktionen verzeichnet werden.

2016 ging die Charta der Vielfalt anlässlich ihres 10-jährigen Jubiläums mit der Vielfaltswerkstatt auf Tour und diskutierte Diversity an 10 Stationen mit Unterzeichnern in ganz Deutschland. Angeboten wurden über mehrere Tage Workshops zu verschiedenen Diversity-Dimensionen, um Best Practices zu teilen, neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Praxis zu erlangen und Netzwerke weiter auszubauen.

Der Verein wird inzwischen von 19 namhaften Mitgliedsunternehmen unterstützt und getragen.

Schirmherrin ist Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, als ständiges Mitglied im Vorstand des Vereins ist die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Aydan Özoğuz, vertreten.

Abbildung 20

Stärken der Charta der Vielfalt nach Einschätzung der Befragten

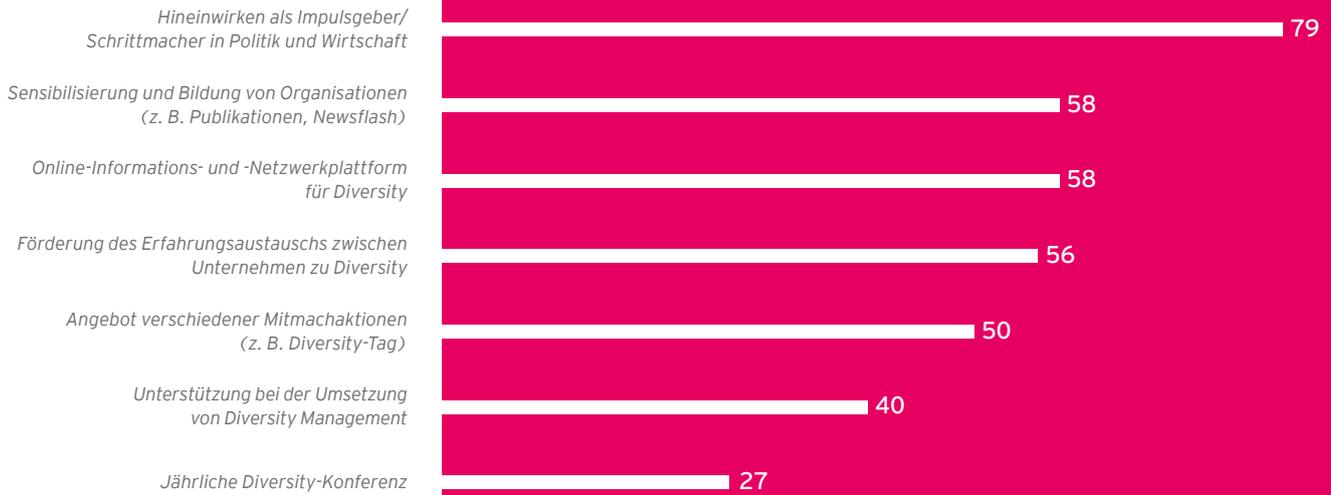
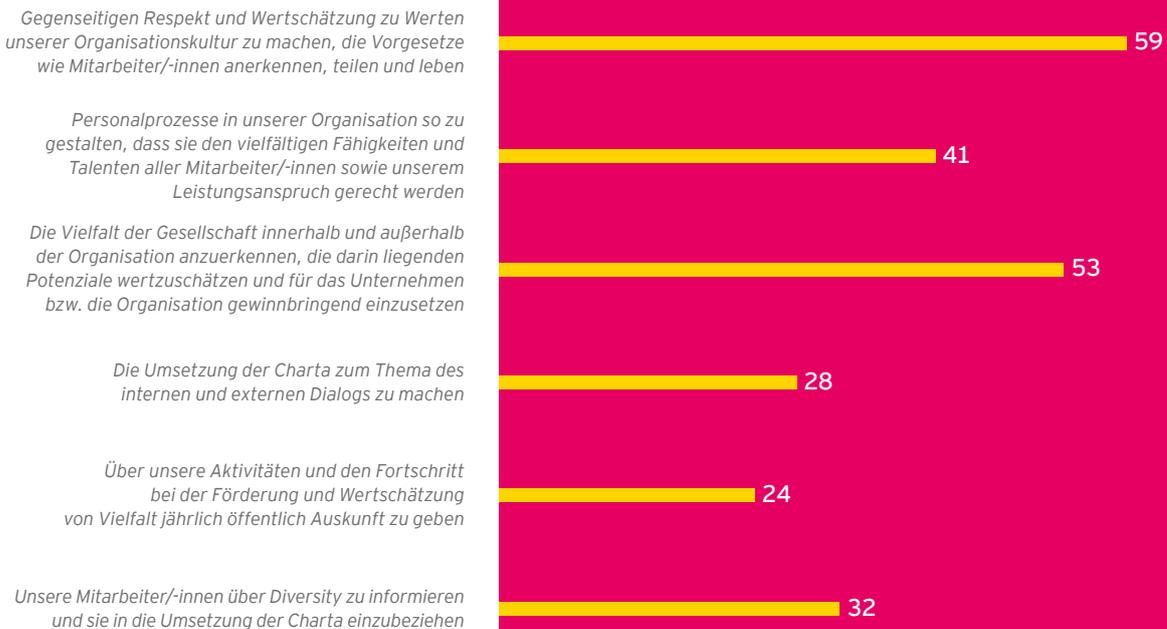


Abbildung 21

Welche Ziele der Charta wurden erreicht?



in Prozent

Charta der Vielfalt Impulsgeber und Agenda-Setter

Eine Analyse der Unterzeichner zeigt, dass die Teilnahme an dieser Studie bei denjenigen besonders ausgeprägt ist, die seit 2012 als Unterzeichner dazugestoßen sind. Von den 349 Teilnehmenden an der Befragung sind dies 219 (62 Prozent). Dies gibt zugleich einen deutlichen Hinweis auf die Belebung der Arbeit der Charta der Vielfalt, seit vermehrt inhaltliche Projekte durch die Geschäftsstelle angestoßen wurden.

Wir haben alle Unterzeichner danach befragt, worin sie die Stärke der Charta der Vielfalt sehen. Dabei wurde deutlich: Die Unterzeichner sehen vor allem das Hineinwirken in Politik und Wirtschaft sowie die Agenda-Setting-Funktion (79 Prozent) als Stärke. Es folgen ebenfalls hohe Werte für die Sensibilisierung und Bildung von Organisationen (58 Prozent), die Funktion als Online-Informations- und -Netzwerkplattform (ebenfalls 58 Prozent) sowie die Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen Organisationen (56 Prozent). Aber selbst eine einmalige Veranstaltung wie die jährliche Diversity-Konferenz erreicht mit 27 Prozent einen erstaunlich hohen Wert für eine Einzelmaßnahme.

Was ist erreicht? Diversity schafft Wertschätzung und Kultur

Wir haben die 349 Unterzeichner der Charta der Vielfalt auch gefragt, was sie selbst in Sachen Diversity erreicht haben. Das Ergebnis ließe sich in die Formel fassen: „Tu Gutes, aber rede nicht darüber.“

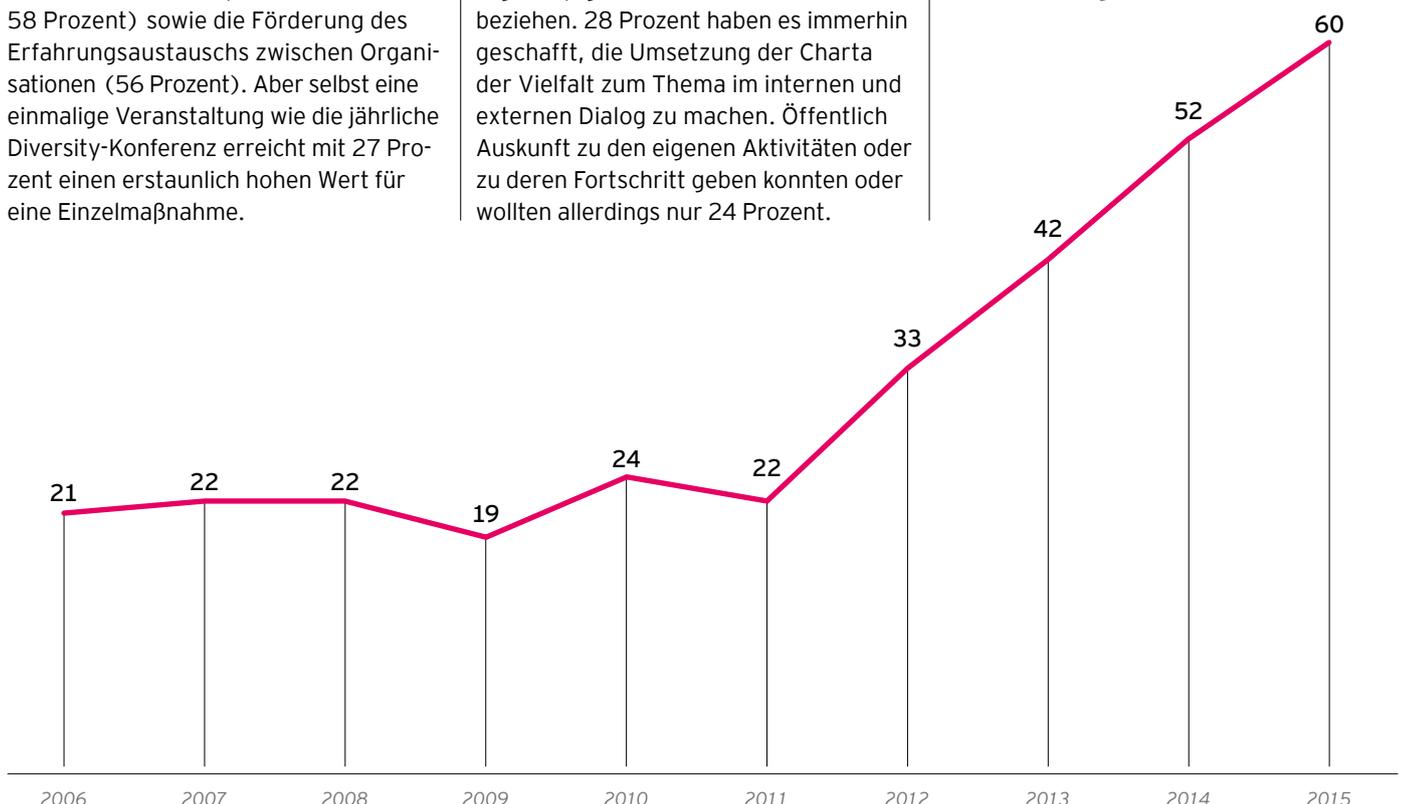
Das Ziel, gegenseitigen Respekt und Wertschätzung zu Werten der Unternehmenskultur zu machen, sehen 59 Prozent als erreicht an. Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation wertzuschätzen und gewinnbringend einzusetzen ist bei immerhin 53 Prozent der Befragten gelungen. Und 41 Prozent haben es geschafft, ihre Personalprozesse so zu gestalten, dass sie der Vielfalt der Talente gerecht werden.

Demgegenüber stehen deutlich geringere Werte für Zielsetzungen, die einen kommunikativen Ansatz haben. Nur bei 32 Prozent gelingt es, Mitarbeiter/-innen regelmäßig zu informieren und einzubeziehen. 28 Prozent haben es immerhin geschafft, die Umsetzung der Charta der Vielfalt zum Thema im internen und externen Dialog zu machen. Öffentlich Auskunft zu den eigenen Aktivitäten oder zu deren Fortschritt geben konnten oder wollten allerdings nur 24 Prozent.

Der Text der Charta der Vielfalt hat nichts von seiner Aktualität verloren.

Aletta Gräfin von Hardenberg

Abbildung 22 Verteilung der Studienteilnehmer/-innen nach Jahr der Unterzeichnung.



Mehr Unterstützung, aber nicht durch Regulierung

Abbildung 23

Wünschen Sie sich mehr Unterstützung für Diversity durch die Politik (typologisiert)?

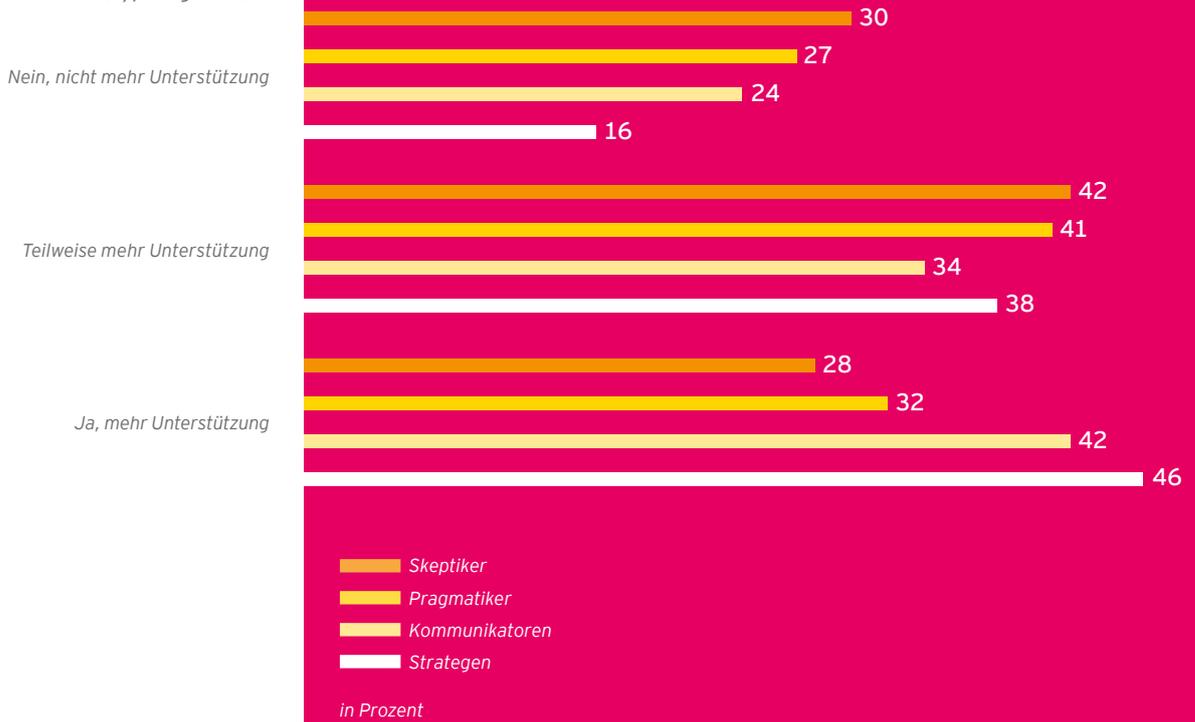
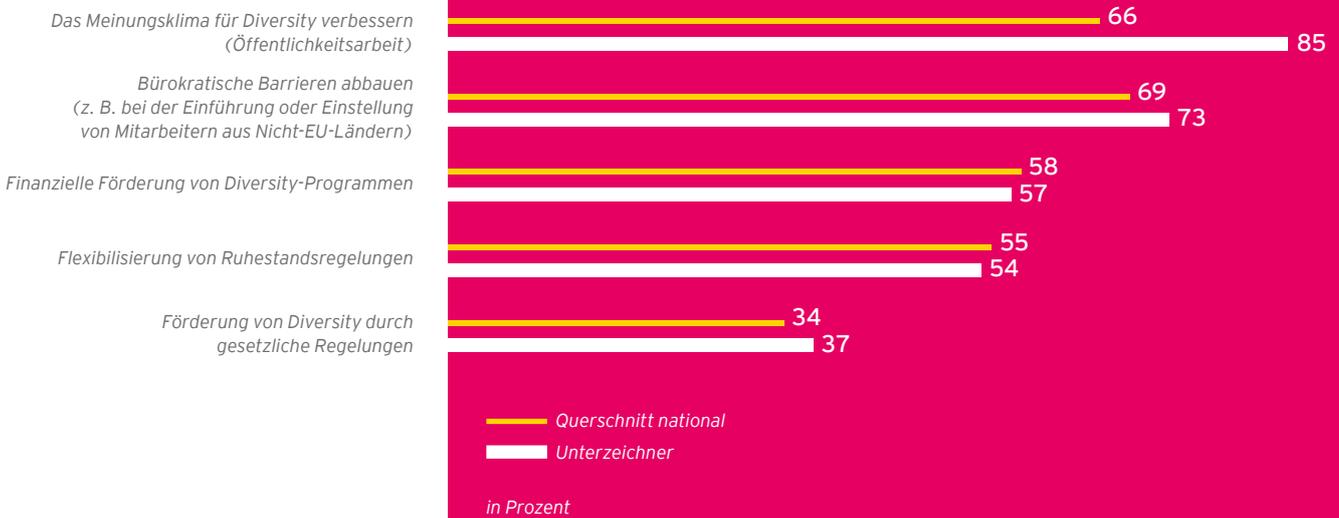


Abbildung 24

Welche Unterstützung wünschen Sie sich von der Politik?

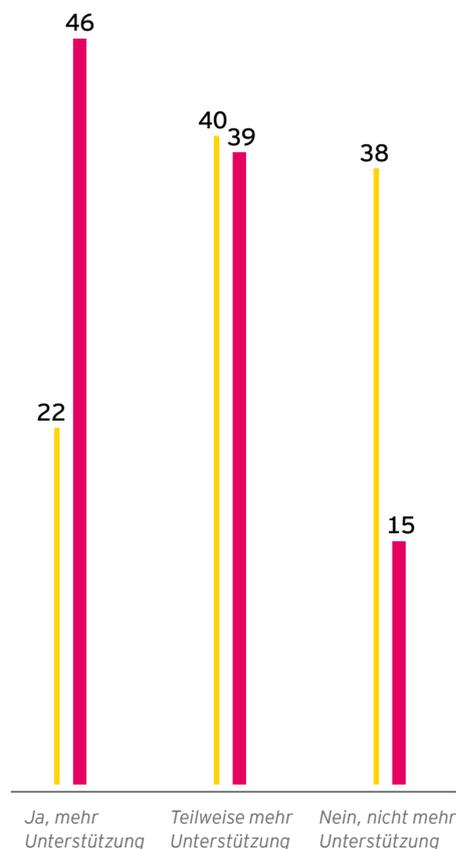


Wir haben die Organisationen gefragt, ob und inwieweit sie sich mehr Unterstützung durch die Politik wünschen. Eine Mehrheit von 62 Prozent des nationalen Querschnitts und sogar 85 Prozent der Unterzeichner der Charta der Vielfalt wünschen sich diese Unterstützung ganz oder teilweise. In der Unterscheidung nach Typen zeigt sich, dass vor allem die Skeptiker eine stärkere Unterstützung durch die Politik ablehnen. Ziehen wir die 16 Prozent Strategen in Betracht, die ebenfalls keine stärkere Unterstützung durch die Politik wollen, so schließen wir insgesamt auf zwei Hauptmotive der Ablehnung: zum einen die grundsätzliche Ablehnung politischer Eingriffe, zum anderen die manchen Skeptikern innewohnende grundsätzliche Ablehnung des Konzepts von Diversity.

Bei der Frage, welcher Art die Unterstützung durch die Politik sein sollte, wünschen sich die Unterzeichner mit 85 Prozent eine Verbesserung des Meinungsklimas, d. h. eine eher ideelle statt regulierende Herangehensweise. Ähnlich wie im Unternehmen geht es also nicht zuerst um Maßnahmen oder Regelungen, sondern um das Commitment an der Spitze. Bemerkenswert ist die Einstellung der

befragten Unternehmen zur Regulatorik. Nur eine Minderheit von 34 Prozent im nationalen Querschnitt und 37 Prozent bei den Unterzeichnern wünscht sich eine Förderung von Diversity durch gesetzliche Regelungen. Im Gegenzug sehen aber 69 Prozent der Organisationen im nationalen Querschnitt und sogar 73 Prozent der Unterzeichner einen Bedarf, bürokratische Hürden abzubauen, die Diversity im Wege stehen.

Dieser Wunsch liegt damit weit vor demjenigen nach finanzieller Förderung von Diversity-Programmen oder der Flexibilisierung von Ruhestandsregelungen, wofür jeweils eine knappe Mehrheit Bedarf sieht.



Wir brauchen nicht mehr Regeln, sondern mehr Vorbilder.

Ana-Cristina Grohnert

Abbildung 25 *Wünschen Sie sich mehr Unterstützung für Diversity durch die Politik?*

Querschnitt national
 Unterzeichner
 in Prozent

Die Charta der Vielfalt im Wortlaut

Diversity als Chance - Die Charta der Vielfalt der
Unternehmen in Deutschland

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner.

Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserer Organisation hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.

Diversity beginnt im Kopf

Bei Diversity & Inclusion setzt Novartis auf eine Viersäulenstrategie



Robert Robottom
Global Head D&I bei Novartis

Was verstehen Sie unter Diversity & Inclusion (D&I)?

Novartis bemüht sich um ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld, in dem die Beschäftigten Vielfalt als selbstverständlich ansehen und deren Wert zu schätzen wissen.

Unser Motto lautet „Diversity beginnt im Kopf“: Unterstützt von rund zwei Dutzend Mitarbeiter/-innen am Standort Nürnberg möchten wir diese Botschaft in die Organisation tragen und Bewusstsein für Vielfalt in all ihren Ausprägungen schaffen.

Welche D&I-Maßnahmen sind in Ihrem Unternehmen eingeführt und wie profitiert es von D&I?

Bei Novartis haben wir ein globales D&I-Team aufgebaut und eine globale D&I-Strategie entwickelt. Dies unterstützt uns dabei, das Potenzial von D&I und dessen Beitrag zum Geschäftserfolg unseres Unternehmens voll auszuschöpfen. Unsere Strategie beruht auf vier Säulen:

Talent und Führung:

Wir bauen einen starken internen und externen Talentepool auf, mit Führungskräften, die „diverse“ Mitarbeiter/-innen erkennen, fördern und entwickeln.

Kultur der Einbeziehung:

Wir schaffen ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld, das allen Beschäftigten die Möglichkeit gibt, zum Erfolg von Novartis beizutragen.

Patienten und Kunden:

Wir erzielen geschäftliche und wissenschaftliche Innovationen durch die Kenntnis und das Verständnis unserer Patienten und Kunden.

Interne und externe Reputation:

Wir möchten im Unternehmen und außerhalb für die Vielfalt unserer Mitarbeiter/-innen und unser vorurteilsfreies Arbeitsumfeld anerkannt werden. Und dafür, dass diese unsere hohe Unternehmensleistung sowie unseren geschäftlichen Erfolg und wissenschaftliche Innovationen antreiben.

Seit 2016 wird diese Strategie durch das globale D&I-Führungsteam, das sich aus allen Geschäftsbereichen von Novartis zusammensetzt, geleitet und in das Unternehmen getragen.



Carolin Heinze
HR Manager bei Novartis Deutschland



Anette Dietrich
D&I Champion bei Novartis Deutschland

Worauf sind Sie besonders stolz (D&I-Erfolge)?

Aus verschiedenen Arbeitsgruppen heraus entstanden zum Beispiel ein spanischer und französischer Mittagstisch sowie die Teilnahme am Pride-175-Siegel, einem LGBTI-Diversity-Siegel. Um über Stereotype und Vorurteile aufzuklären, haben wir zudem eine Posterkampagne gelauncht. Die Poster sind als Comics gestaltet, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu erregen und gleichzeitig auf humorvolle Weise über das heikle Thema von Vorbehalten und Ressentiments zu sprechen.

Im Zuge des Generation-Managements haben junge Talente bei uns die Möglichkeit, sich von erfahrenen Kollegen auf ihrem Karriereweg begleiten zu lassen. Davon profitieren beide Seiten. Novartis hat außerdem den Rahmen für vielfältige Arbeits- und Lebensmodelle gesteckt: Mit Vertrauensarbeitszeit, „Be Healthy“-Programmen, Babysitter-Notdienst und vielem anderen können wir den verschiedensten Bedürfnissen unserer Mitarbeiter/-innen entgegenkommen. So unterstützt, kann jede/-r Einzelne seine Ideen und Fähigkeiten in den Geschäftsalltag einbringen und Novartis kann das volle Potenzial der Vielfalt nutzen.

Unser Motto lautet „Diversity beginnt im Kopf“: Unterstützt von rund zwei Dutzend Mitarbeitenden am Standort Nürnberg möchten wir diese Botschaft in die Organisation tragen und Bewusstsein für Vielfalt in all ihren Ausprägungen schaffen.

Unterschiedliche Kompetenzen zusammenbringen

Christian P. Illek
Vorstand Personal Deutsche Telekom AG



Mehr denn je werden wir zukünftig darauf angewiesen sein, dass Teams möglichst heterogen sind - mit unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen. Wir müssen permanent offen sein für Neues, da permanenter Wandel unser Arbeitsleben bestimmt. Zentraler Treiber für diese Veränderungen ist die Digitalisierung. Sie verändert bestehende Geschäftsmodelle beziehungsweise bringt neue hervor und verändert damit auch Organisationen. Die Digitalisierung hat Einfluss darauf,

- wie wir unser Geschäft betreiben,
- wie wir unseren Kunden begegnen und
- wie wir miteinander arbeiten.

Wir müssen permanent offen sein für Neues, da permanenter Wandel unser Arbeitsleben bestimmt.

Christian P. Illek

Das stellt jede Organisation vor große Herausforderungen. Flexibilität und Offenheit sind die Voraussetzungen, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten. Vielfalt wird helfen, die notwendige Transformation zu bewältigen.

Vielfalt heißt:

Unterschiedliche Kompetenzen im Team zusammenbringen. Digital Native mit erfahrenem Techniker, junge Programmiererin mit „analog“ geschulter Führungskraft, Männer und Frauen, verschiedene Nationalitäten.

Hier kann Diversity einen echten Mehrwert schaffen:

Wo unterschiedliche Ideen aufeinandertreffen, wenn wir dabei auch zulassen, dass Scheitern Teil des Prozesses sein kann, und wenn konstruktiver Widerspruch möglich und erwünscht ist, kommen wir zu besseren Ergebnissen. Im besten Fall gibt es eine Wechselwirkung: Einerseits müssen Arbeit und Teams vielfältiger werden, um in Zeiten der Digitalisierung zu funktionieren. Andererseits kann Diversity durch unternehmerische Notwendigkeit auch einen gesellschaftlichen Schub bekommen.

Danke

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen unseren Mitgliedern bedanken, die sich als Träger des Vereins Charta der Vielfalt e. V. nicht nur ideell besonders für Diversity in Deutschland stark machen, sondern auch durch ihre finanzielle Unterstützung des Vereins die umfassende Information über Diversity und die stetige Weiterentwicklung des Themas aktiv fördern und so zu einer neuen Kultur der Vielfalt beitragen. Ein besonderer Dank gilt den Vorständen, die sich bereit erklärt und Zeit genommen haben, als Experten und Expertinnen für diesen Studienband ihre Perspektiven auf Diversity mit uns und der Öffentlichkeit zu teilen.



Unterstützt von:



Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

Diversity Management gleicht einer Reise. Sie beginnt oft bei einem ganz konkreten Bedarf, in vielen Unternehmen beispielsweise damit, dass man sich Gedanken um die stärkere Einbindung von Frauen macht oder darüber, wie Flüchtlinge beschäftigt werden sollen. So kurz jeder erste Schritt wirken mag, so wichtig ist er doch als Aufbruch in eine neue Welt. Die globalisierte Wirtschaft wird uns in noch stärkerem Maße mit Diversity konfrontieren, als wir es heute schon erleben. Und es ist gut, wenn wir diese Reise aktiv steuern.

Das Diversity Management selbst macht dabei ebenfalls eine Weiterentwicklung durch. Vom einfachen operativen Ansatz, der sich dem Abbau von Hürden für bestimmte Gruppen widmet, wächst es in eine ganz neue Dimension hinein.

Drei Gedanken sollten Sie dabei leiten:

1. Diversity Management wird zum Pflichtprogramm.

Unternehmen werden es sich schlicht nicht mehr erlauben können, Vielfalt zu ignorieren. Wer der Vielfalt an Märkten begegnen will, muss selbst vielfältig aufgestellt sein. Diversity Management ist der strategische Ansatz hierzu.

2. Diversity Management ist kein Minderheitenprogramm, sondern Denkmstellung.

Vielfalt ist keine Frage äußerer Merkmale. Entsprechend darf Diversity Management auch nicht als Incentive-Programm für abgrenzbare Gruppen verstanden werden. Tatsächlich geht es um die zielgerichtete Erschließung und ganz bewusste Einbindung von Vielfalt auf allen Ebenen. Es geht nicht um einen Blick auf die Defizite einzelner Gruppen, sondern darum, was Einzelne beitragen können.

3. Diversity Management ist ein Prozess und hört nie auf.

Diversity Management ist kein isoliertes Projekt, das einen Anfang und ein Ende hat. Es gibt auch keinen Optimalzustand, der erreichbar wäre. Vielmehr geht es um eine kontinuierliche Überprüfung der gesamten Organisationsstruktur und der Prozesse.

Diversity Management führt so auch einen gesellschaftspolitischen Wandel an, eine Öffnung hin zu neuen Entwicklungen, Märkten und Formen der Zusammenarbeit. Seit 10 Jahren ist die Charta der Vielfalt die Plattform hierfür.

Wenn wir im Bild der Reise bleiben: Die Charta der Vielfalt kann Unternehmen und Institutionen als Basislager für ihre eigene Reiseplanung dienen, in dem die Landkarte studiert wird. Hier finden sich Organisationen und Menschen, die den Aufbruch gewagt und unternommen haben, die Erfahrungen weitergeben können, die bereits Ziele erreicht haben. Genau darüber legen die hier vorgestellten Studienergebnisse eine erste Bilanz vor.

Bei allen möglichen Unsicherheiten und Überraschungen, die Ausflüge weg von bislang bekannten, ausgetretenen Pfaden bestehender Organisationspraktiken bringen mögen: Begeben Sie sich mit auf die Reise. Nutzen Sie die Vielfalt. Eine Vielfalt der Ideen, Inspirationen und Lösungen für Zukunftsfragen.

Jeder hat Anspruch auf die in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Überzeugung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.

Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, Artikel 2
Verabschiedet von der Vollversammlung der Vereinten Nationen am 10. Dezember 1948

Über EY

EY ist einer der internationalen Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Unsere über 8.900 Mitarbeiter in Deutschland sind durch gemeinsame Werte und unseren hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 212.000 Kollegen der internationalen EY-Organisation betreuen wir unsere Mandanten überall auf der Welt. Das gemeinsame Ziel aller Mitarbeiter ist es, unter Einsatz all ihrer Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen das Potenzial unserer Mandanten zu entfalten.

Über Charta der Vielfalt

Der Verein Charta der Vielfalt e. V. tritt als Unternehmensinitiative seit 2010 dafür ein, Diversity Management fest in der deutschen Wirtschaft zu verankern. Über 2.400 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 8,1 Millionen Beschäftigten haben die Selbstverpflichtung Charta der Vielfalt seit 2006 bereits unterzeichnet und tragen dazu bei, Diversity Management in Deutschland gezielt zu fördern. Schirmherrin ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.

Impressum

Herausgeber

Ernst&Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Flughafenstraße 61
70629 Stuttgart

Studienleitung

Dr. Eva Voß, EY
Dr. Walter Reimund, Darmstadt

In Zusammenarbeit mit

Charta der Vielfalt e. V.
Aletta Gräfin von Hardenberg
Kerstin Tote

Redaktion

Andreas Scheuermann, Wiesbaden

Konzept, Design und Realisation

Sabine Reissner, Bietigheim-Bissingen
Romesh Naik, EY

Fotos

Foto Seite 9: Doris Spiekermann-Klaas
Verlag Der Tagesspiegel

Fotos Seite 3, 10, 13, 27, 41, 55,
57, 67: iStockphoto

Foto Umschlag: Fotolia, Lucas Gojda

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die globale EY-Organisation im Überblick

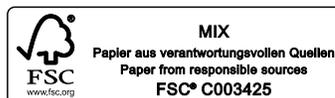
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen - für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com.

In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2016 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
SRE 1610-630
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO₂-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

www.de.ey.com

