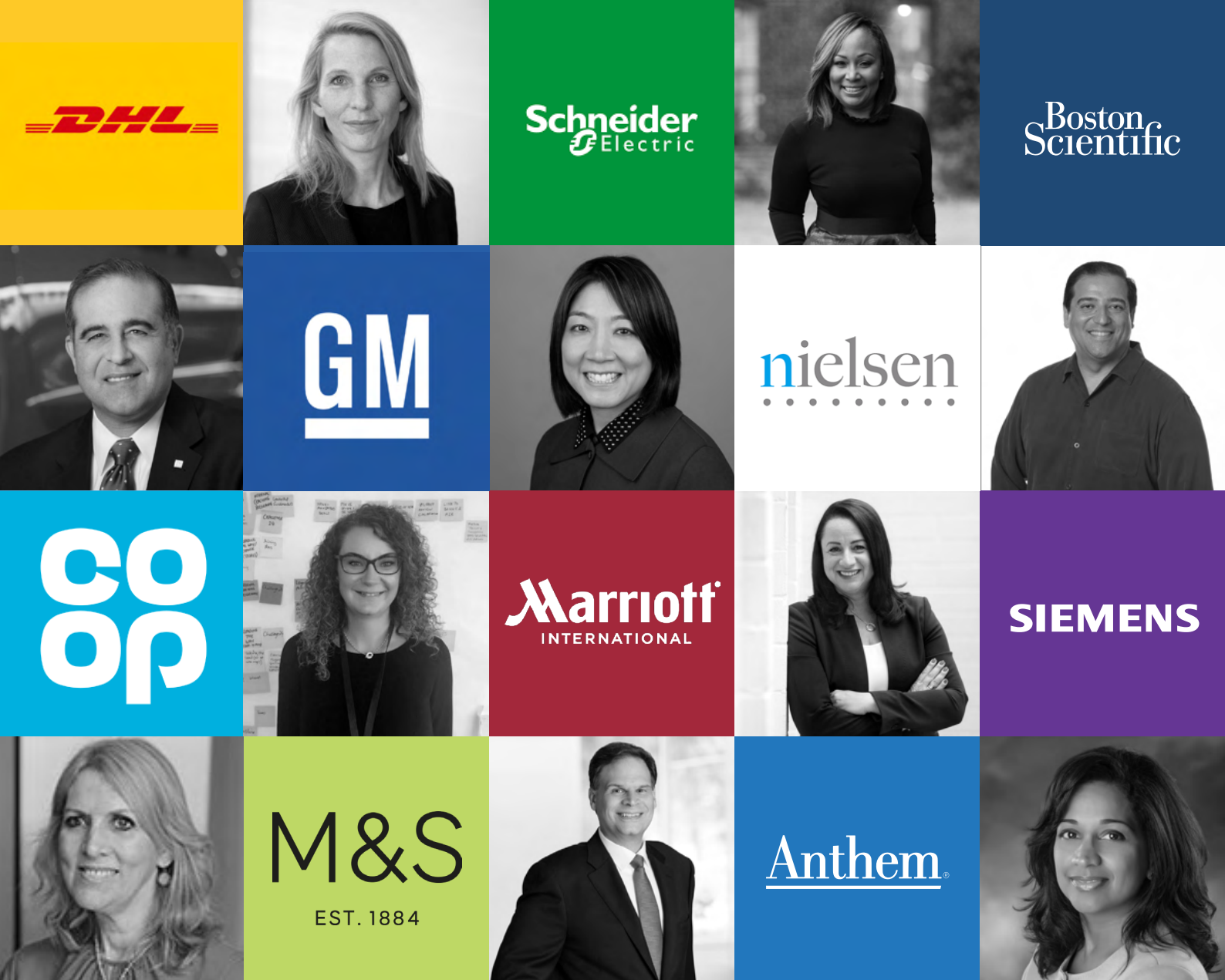




Diversität und Inklusion: Mehr als nur Quoten erfüllen

Einblicke aus dem Gremium der Personal- und Diversitätsleiter
von Workplace Intelligence

Inhaltsverzeichnis

Kurzübersicht	3
Kapitel 1 Tina Mylon, Senior Vice President Talent and Diversity, Schneider Electric	6
Kapitel 2 David Rodriguez, Chief Global Human Resources Officer und Chief Diversity Officer, Marriott	12
Kapitel 3 Anne Walther, Head of Human Resources, Kontinentaleuropa, Naher Osten und Afrika, DHL Supply Chain	20
Kapitel 4 Cleo Thompson, Group Head of Inclusion & Diversity, Marks & Spencer	24
Kapitel 5 Rachael Bickerstaff, Leader of Diversity and Inclusion, Co-op	27
Kapitel 6 Camille Chang, Vice President, Human Resources and Global Chief Diversity Officer, Boston Scientific	33
Kapitel 7 Michael Alicea, Chief Human Resources Officer, Nielsen Global Connect	38
Kapitel 8 Kim Drumgo, Chief Diversity Officer, Anthem	42
Kapitel 9 Ken Barrett, Global Chief Diversity Officer, General Motors	46
Kapitel 10 Maria Ferraro, Chief Financial Officer und Chief Diversity Officer, Siemens Energy	50

Kurzübersicht

2020 war in jeder Hinsicht ein unvorhersehbares, beispielloses und aufrüttelndes Jahr. COVID-19 stellte eine ernsthafte Bedrohung für die öffentliche Gesundheit und die Weltwirtschaft dar und trug auch zu weit verbreiteten politischen Spannungen und sozialen Unruhen bei. Gleichzeitig zeigten mehrere rassistische Vorfälle auf, wie viel Arbeit im Kampf gegen die weltweit anhaltenden rassistischen Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten noch vor uns liegt.

Angesichts dieser Ereignisse, fingen viele Unternehmen an, ihre Diversitäts- und Inklusionsinitiativen zu überdenken. Dennoch arbeiten Führungskräfte im Bereich Diversität und Inklusion (D&I) immer noch mit vielen der gleichen Ziele und Methoden wie vorher; was ist jetzt also anders? In Gesprächen mit 10 Führungskräften aus den Bereichen D&I und HR aus Unternehmen auf der ganzen Welt gaben diese an, dass die meisten ihrer Hindernisse aus dem Weg geräumt wurden und Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation nun bereit und gewillt sind, sich einzubringen. Sie müssen nicht mehr auf Akzeptanz drängen; vielmehr werden sie jetzt aufgefordert, mehr Aktionspläne und Programme zu organisieren als je zuvor.

Zu den 10 Unternehmen, die für diesen Bericht befragt wurden, gehören Marriott, DHL, Schneider Electric, Co-op, Marks & Spencer, Boston Scientific, Nielsen IQ, Anthem, General Motors und Siemens Energy.

Wir stellten ihnen folgende Fragen:

- 1.** Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?
- 2.** Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?
- 3.** Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?
- 4.** Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?
- 5.** Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Die befragten D&I-Experten betonten, dass D&I jetzt mehr denn je mehr als nur ein Projekt sein muss – das Konzept muss tief in der Unternehmenskultur verankert und organisationsübergreifend integriert werden. Mehrere D&I-Experten hoffen sogar auf eine Zukunft, in der Diversitäts- und Inklusionsinitiativen und -Experten überhaupt nicht existieren, weil sie einfach nicht mehr benötigt werden; eine eindrucksvolle und inspirierende Vision.

Kurzübersicht

Unternehmen nutzen eine Vielzahl von Strategien, um diese Vision zum Leben zu erwecken. Einige haben den Titel des Chief Diversity Officer über die gesamte Organisation verteilt, damit sich mehrere Führungskräfte über mehrere Abteilungen hinweg an D&I beteiligen. Andere haben Schritte unternommen, um die Wahrnehmungslücke zwischen dem, was Unternehmen glauben, dass sie tun, und dem, was Mitarbeiter tatsächlich empfinden, zu schließen. Im Rahmen einer Studie schätzten Führungskräfte, dass sich 98 % ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz integriert fühlen. In Wirklichkeit gaben jedoch nur 80 % der Mitarbeiter an, sie sich integriert fühlen. Außerdem gaben 68 % der befragten Führungskräfte an, dass sie glauben, sie schaffen inklusive Umgebungen, aber nur 36 % der Mitarbeiter konnten das bestätigen.

Ausgestattet mit einem Bewusstsein für diese Wahrnehmungslücken erklärten führende D&I- und HR-Experten, sie seien befugt, Maßnahmen zu ergreifen und wirkliche, messbare Veränderungen in ihren Organisationen zu bewirken. Transparenz wird eine wesentliche Rolle in dieser Entwicklung spielen; nicht nur bei D&I-Kennzahlen, sondern auch bei Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für diejenigen, die zuvor keinen Zugang zu diesen hatten. Dementsprechend betonten die meisten D&I-Experten die Bedeutung einer Terminologieänderung in diesem Bereich ihres Unternehmens von D&I auf DE&I, mit dem Zusatz „Equity“ als Schwer- und Messpunkt.

Doch beim Thema Gleichberechtigung gibt es noch viel zu tun. Statistiken zeigen eine signifikante Beförderungslücke für Minderheiten: 64 % der Mitarbeiter in Einstiegspositionen sind weiß, im Vergleich zu 85 % der Top-Führungskräfte. Frauen und Minderheiten verdienen weiterhin weniger als ihre weißen männlichen Kollegen. Angesichts der aktuellen Situation beschrieben Personalleiter, wie wichtig es sei, Manager mit den Kenntnissen, den Tools und der Motivation auszustatten, um bei der Einstellung und Entwicklung von

Mitarbeitern einen inklusiven Ansatz zu verfolgen.

Was ist also laut führenden D&I- und HR-Experten ausschlaggebend für den Erfolg ihrer Initiativen? Ein paar gemeinsame Themen kristallisierten sich heraus. Mehrere Führungskräfte betonten die Bedeutung eines basisorientierten Ansatzes und hoben Initiativen hervor, im Rahmen derer ihre Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen und Universitäten zusammenarbeiteten, um die Diversität ihrer Belegschaft zu fördern. Andere Führungskräfte berichteten über interne Konzepte wie Jobtauschaktionen, Talentbörsen, lokale Gremien oder Mitarbeiterressourcengruppen, die darauf ausgelegt sind, Minderheiten und Frauen Türen zu öffnen. Und fast alle Führungskräfte gaben an, dass die Zustimmung, die Unterstützung und das Engagement der Führungskräfte für D&I-Projekte für ihren Erfolg unerlässlich sind.

Beim Thema Messung gaben D&I-Führungskräfte an, dass Kennzahlen rund um die Repräsentation unerlässlich bleiben, um Fortschritte aufzuzeigen (z. B. Prozentsatz der Frauen und Minderheiten in leitenden Positionen). Die meisten merkten jedoch an, dass sie über die typischen Benchmarking-Aktionen hinausgehen müssen, um eine wahre Veränderung herbeizuführen. Viele verwenden nun eine breitere Palette an Kennzahlen als bisher, um Ungerechtigkeiten aufzudecken und ihre Intersektionalität zu identifizieren. Führungskräfte werden außerdem aufgefordert, D&I-Ergebnisse klar an die Unternehmensperformance zu binden, und von einigen wird nun erwartet, dass sie ihre Ziele mit breiteren gesellschaftlichen Zielen, wie den Zielen der Vereinten Nationen zur nachhaltigen Entwicklung, in Einklang bringen. Infolge dieser ständig wachsenden Verantwortungsbereiche ringen D&I- und Personalleiter mit dem Bedarf an verbessertem Reporting, Benchmarking und besseren Dashboards.

Aber es gibt weder eine Einheitslösung zu D&I, noch gibt es einen einzigen Weg, um Ergebnisse zu bewerten und zu erkennen, ob D&I-Initiativen dabei, Organisationsziele zu erreichen.

Kurzübersicht

Die befragten D&I- und Personalleiter betonten, dass jedes Unternehmen die passende D&I-Strategie für sich selbst bestimmen muss, basierend auf der Organisationskultur, der Organisationsstrategie, den branchenspezifischen und regionalen Nuancen und anderen Faktoren. Außerdem müssen Ziele von D&I-Initiativen über die Erfüllung von Compliance-Zielen hinausgehen, um ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen und das Geschäft voranzutreiben.

In diesem Sinne wurde für D&I ein neuer Fokus auf Mitarbeiterengagement gelegt, wobei mehrere Personalleiter eine breite Palette von Methoden anwenden, mit denen Mitarbeiterfeedback gesammelt werden kann – von Umfragen und Online-Tools bis hin zu Foren und sogar 1:1-Meetings mit Top-Führungskräften. Alle waren sich einig, dass die Beteiligung der Mitarbeiter nicht nur für die Förderung der breiteren D&I-Agenda, sondern auch für die Schaffung eines echten Inklusionssinns extrem wichtig ist.

Und die geschäftlichen Argumente für eine Inklusionskultur sind ebenfalls überzeugend – Studien haben gezeigt, dass das Gefühl, fehl am Platz oder am Arbeitsplatz ausgeschlossen zu sein, häufig zu Rückzug, geringerer Produktivität und Mitarbeiterabgang führt. Unabhängig von der Branche oder der geografischen Lage waren sich D&I- und Personalleiter einig, dass Inklusion für den Erfolg ihrer Organisation extrem wichtig ist. Inklusion treibt Innovation voran, und vor allem für nachfolgende Generationen wird Inklusion ein fester Bestandteil der Arbeitserfahrung sein, die sie sich wünschen.

Diversität und Inklusion können dem Unternehmen auch helfen, indem sie Mitarbeitern ermöglichen, sich besser in Kunden aus unterschiedlichen Märkten und mit unterschiedlichen Hintergründen einzufühlen. Wie bereits einer der befragten D&I-Experten kommentierte: Es geht darum, die Erfahrungen der Menschen, die für Sie arbeiten, mit den Erfahrungen der Kunden, die bei ihnen einkaufen, zu verbinden. Und diese Verbindung kann nur entstehen, wenn Ihre Mitarbeiter repräsentativ für Ihre Kunden sind.

Eine vielfältige Belegschaft und ein inklusiver Arbeitsplatz können sehr vorteilhaft sein – sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Geschäftsergebnis. Die vielfältigsten Organisationen schneiden um 36 % besser ab als die mit geringer Diversität. Außerdem möchten die meisten Arbeitssuchenden (70 %) für einen Arbeitgeber arbeiten, der sich stark für D&I engagiert. Auf der ganzen Welt gibt es bereits Ansätze, um dieses Problem anzugehen – Nasdaq schlägt zum Beispiel vor, dass Unternehmen an der Börse mindestens zwei vielfältige Vorstandsmitglieder haben müssen und ansonsten von der Börse ausgeschlossen werden.

Für D&I- und HR-Experten in Führungspositionen rückt der geschäftliche und soziale Imperativ rund um Diversität und Inklusion endlich in den Fokus. Mitarbeiter erwarten Führungsstärke und Maßnahmen, Kunden kaufen bei Unternehmen ein, die sich nachweislich für D&I engagieren, und eine wachsende Anzahl von Gesetzen und Anforderungen bringt das Thema weiter voran. Im heutigen wettbewerbsintensiven wirtschaftlichen Umfeld müssen Unternehmen stets wachsen, da sie sonst schrumpfende Bewerberpools, einen kleineren Marktanteil und letztlich einen Rentabilitätsverlust riskieren.





Tina Mylon

Senior Vice President, Talent and Diversity, Schneider Electric



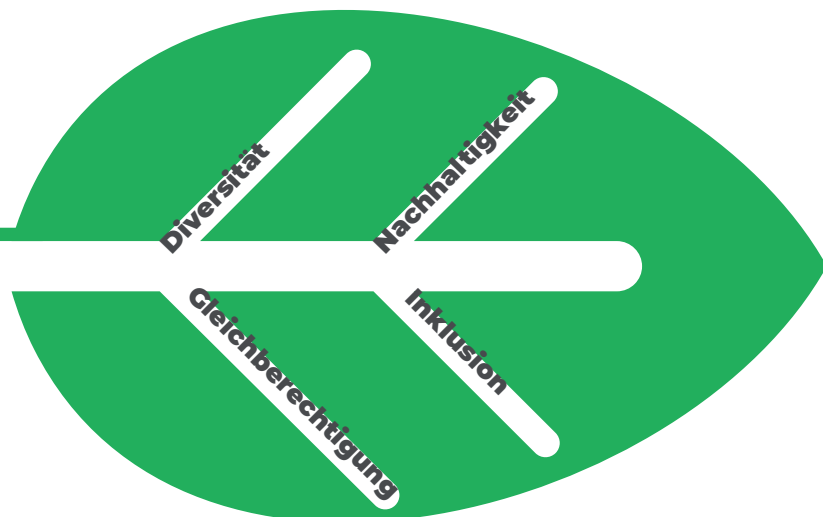
Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Zunächst möchte ich die internen Faktoren für Schneider betrachten, da die Bereitstellung von Energiemanagement- und Automatisierungslösungen für die ganze Welt ein Schwerpunkt unseres Unternehmens ist. Das beruht auf einer sehr starken Überzeugung von Schneider Electric, dass der Zugang zu Energie und digitalen Tools ein Grundrecht ist.

Wenn wir ein wenig über diese Unternehmensmission nachdenken, können wir nur zu dem Schluss kommen, dass wir unsere Kunden, unsere Stakeholder und unsere Partner durch eine lokale, gerechte und vielfältige Belegschaft bedienen müssen. Wir sagen immer, wir glauben, wir sind das lokalste aller globalen Unternehmen, denn mit mehr als 100 Ländern, in denen wir tätig sind, erfordert unser Geschäftsmodell die Nähe zu Kunden und Personal auf einer sehr lokalen Ebene. Der Gedanke, einen gerechten Zugang zu Energie zu schaffen sowie eine vielfältige Belegschaft, um diesem Zweck zu dienen, und die Bedürfnisse unserer Kunden auf der ganzen Welt sehr lokal zu erfüllen, ist daher der wahrscheinlich wichtigste strategische Antrieb.

Wir haben etwa 140.000 Mitarbeiter, und wir wissen, dass Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion einige der besten Engagement-Treiber für unsere Arbeitskräfte sind. Deshalb fangen sie an, bei uns zu arbeiten, und deshalb bleiben sie auch. Und viele unserer Mitarbeiter interessieren sich für vielfältige Karrierewege, und das ist auch Teil unserer DEI (Diversity, Equity und Inclusion) Value Proposition.

Was ich noch hinzufügen will, ist, dass aus einer externen Perspektive ein großer Teil des DEI-Vorstoßes bei Schneider Electric sehr stark von dem angetrieben wird, was wir auf dem Markt sehen, genau wie bei jedem anderen Unternehmen auch. Für Schneider sind DEI und Nachhaltigkeit die Hauptgründe, warum Talente zu uns kommen und auch bei uns bleiben. Wir wissen, dass das vor allem für nachrückende Generationen ein fester Bestandteil der Arbeitserfahrung ist, die sie sich wünschen. Außerdem glauben wir, dass uns diese Prioritäten von anderen Unternehmen aus der Nachhaltigkeits- und Energiebranche unterscheiden. Ich denke, dass das rasche Wachstum der ESG-Fonds und der Investitionsprioritäten, bei denen es viel um DEI und Nachhaltigkeit geht, sehr viel über die Bedeutung dieser Prioritäten aussagt, was Investitionen angeht.



Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

In Zusammenarbeit mit unserem Management und unserem Vorstand sind wir gerade dabei, unsere Hauptprioritäten zu definieren, aber ich kann Ihnen bereits einige nennen. Ein übergeordnetes Thema für uns ist die Schaffung von mehr Gleichberechtigung. Genau deshalb verbessern wir das „E“ aus DEI stetig und arbeiten daran, für alle unsere Mitarbeiter Chancengleichheit zu schaffen, unabhängig von deren Herkunft oder Standort. Das klingt zwar sehr allgemein, aber wir setzen es individuell und praktisch um, indem wir wirklich in jeder Etappe des Mitarbeitererlebnisses eine DEI-Perspektive einnehmen – von dem Moment an, in dem sie über uns erfahren, bis hin zu allen Lebensphasen, die sie mit uns erleben. Insgesamt schaffen wir so mehr Gleichberechtigung und Chancengleichheit für alle unsere Mitarbeiter weltweit: durch ihre Erfahrungen, durch Prozesse und durch Richtlinien. Das wird auch weiterhin eine wichtige Priorität für uns sein.

Ich denke, **andere Aspekte, die 2021 richtig Fahrt aufnehmen werden, sind unsere neuen Arbeitsformen und unsere flexiblen Arbeitsweisen. Wir wissen, dass vor allem für vielfältige Talente – sei es in Bezug auf Geschlecht, Heimatlebenssituation oder Altersgruppe – wichtig ist, dass sie mit mehr interner Flexibilität,**

einer internen Gig-Mentalität, mehr Inklusion und mehr Vertrauen arbeiten können. Erst im letzten Herbst, im 4. Quartal, implementierten wir unsere überarbeitete globale Flexibilitätsrichtlinie, um neue Arbeitsweisen zu ermöglichen. Die Richtlinie definiert einen globalen Standard, und damit alle Länder diesen Standard erfüllen oder übertreffen, wollen wir ein hybrides Arbeitsmodell gestalten und weiterempfehlen, das die Arbeit im Homeoffice mit der Arbeit im Büro kombiniert. Angesichts unserer sehr vielfältigen Belegschaft ist das für uns ein ganz großes Ziel.

Der andere Teil bezieht sich auf unsere fünf globalen DEI-Prioritäten (Geschlecht, Altersgruppe, Staatsangehörigkeit/Ethnizität, LGBT+ und Behinderungen). Angesichts einiger Ereignisse, die sich 2020 in Schlüsselmärkten wie den USA abgespielt haben, ist der Kampf gegen die rassistisch bedingte Ungerechtigkeit und den strukturellen Rassismus für uns im Jahr 2021 eine hohe Priorität. Außerdem werden wir unsere Arbeit fortsetzen, um die Inklusion von Mitarbeitern mit Behinderungen zu fördern, die Stellung von Frauen zu stärken und die Generationenvielfalt zu erhöhen.



Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Ich bin mittlerweile seit etwas mehr als vier Jahren Chief Diversity Officer. Die größte Herausforderung sehe ich darin, wie wir vor allem unsere Führungskräfte, aber auch alle unsere Mitarbeiter einbinden, um sicherzustellen, dass sie die vielfältige Belegschaft der Zukunft zusammenstellen. Nicht nur für heute, sondern auch für die Zukunft, das zukünftige Schneider.

Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben: Wir haben intensiv daran gearbeitet, beim Thema Geschlechterdiversität auf den obersten Führungsebenen Veränderungen herbeizuführen. Heute besteht unser Executive Committee, welches die direkt unterstellten Mitarbeiter des CEO und des Vorstandsvorsitzenden umfasst, zu 38 % aus Frauen. Es geht zwar noch besser, aber wir freuen uns trotzdem über diesen Fortschritt. Es ist auch erwähnenswert, dass drei von fünf Business-to-Business-Märkten von Frauen geleitet werden, die auch GuV leiten.

Aber in anderen Themen, zum Beispiel beim Thema Talent-Pipeline, sind wir noch weit von unseren Zielen entfernt, und wir müssen 2021 mehr tun. Das bedeutet, dass Arbeitskräfte nicht nur nach unmittelbaren Bedürfnissen

ausgesucht und eingestellt werden, sondern wichtige Entscheidungen rund um Diversität mit Blick auf die Zukunft getroffen werden. Eine große Herausforderung stellt definitiv das Frontline-Management für uns dar; die erste kritische Ebene, auf der der Frauenanteil viel niedriger ist, und zwar im niedrigen 20 %-Bereich. Wir wollen unsere Denkweise unbedingt ändern und Personalentscheidungen für die Zukunft treffen. Auch unsere Pipeline wollen wir besser planen.

Ein anderer wichtiger Aspekt von Personalentscheidungen, der immer noch eine Herausforderung für uns darstellt, ist, dass wir manchmal noch auf anderen Ebenen des Unternehmens damit kämpfen, obwohl es eine Menge Unterstützung an der Spitze gibt. Ich muss jedoch offen sagen: Bei einzelnen Personalentscheidungen, wenn wir entscheiden müssen, wen wir für diese eine kritische Rolle in unserem Team wählen, sind wir manchmal leider immer noch voreingenommen. Unsere Manager wollen manchmal den Kandidaten einstellen, der die Arbeit bereits morgen erledigen kann, anstatt das Potential und die Diversität von Kandidaten berücksichtigen. Und das ist etwas, woran wir weiterhin arbeiten werden, indem wir uns weiterbilden, die richtigen Daten erheben und Governance betreiben.

Heute besteht unser Executive Committee, welches die direkt unterstellten Mitarbeiter des CEO und des Vorstandsvorsitzenden umfasst, zu 38 % aus Frauen. Und darüber wir freuen uns sehr. Es geht zwar noch besser, aber wir freuen uns trotzdem über diesen Fortschritt. Es ist außerdem erwähnenswert, dass drei von fünf Business-to-Business-Märkten von Frauen geleitet werden, die auch GuV leiten.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmens performance gemessen?

Ein Projekt, das ich hervorheben möchte, ist eine interessante digitale Innovation, an der wir bei Schneider Electric arbeiten. Es nennt sich: Open Talent Market (OTM). Mitte des letzten Jahres, mitten in der Krise, stellten wir fest, dass weltweit ein großes Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage bei internen Projekten und Arbeiten herrschte. Es gab viele Unternehmen, die zusätzliche Arbeit hatten, die erledigt werden musste, aber auch Mitarbeiter mit abweichenden Zeitplänen oder freier Zeit. Um dieses Problem zu beheben, beschlossen wir, den Open Talent Market – ein Pilotprojekt, das wir gestartet hatten – zu beschleunigen.

Im Wesentlichen geht es dabei um eine KI-gesteuerte Plattform, die Mitarbeiter von Schneider intern mit Vollzeitjobs, Teilzeitgigs, Projekten und Mentoren zusammenführt. Wir erweiterten das Programm weltweit auf alle unsere Länder Mitte letzten Jahres, und wir konnten bis jetzt sechs Monate lang Daten sammeln. Aus DEI-Perspektive war es wirklich hilfreich, die bestehenden Chancen, die in diesen Dimensionen, Projekten und Jobs existieren, sichtbar zu machen und zu demokratisieren.

Aber nicht jedem gefällt das. Einige Manager stört es, weil wir Mitarbeiter ermutigen, Verantwortung für ihre eigene Karriereentwicklung zu übernehmen. Bisher haben wir etwa 40.000 Mitarbeiter, die ein Profil besitzen, 1.500 Projekt-Matches auf der ganzen Welt und 3.000 Personen, die an Mentoring-Programmen beteiligt sind. Und wir glauben wirklich, dass das eine transparente Möglichkeit ist, um alle Aspekte der Diversität zu berücksichtigen und gleichzeitig die Karriereentwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Das ist also ein Beispiel für ein effektives DEI-Projekt bei Schneider.

Wenn es um die Erfolgsmessung geht, sprechen wir bei Schneider ziemlich offen über die Bedeutung von Kennzahlen rund um DEI und Nachhaltigkeit. Aber diese Kennzahlen sollten einen Zweck haben, und sie sollten rechenschaftspflichtig sein und einen gewissen Biss haben. Das Fundament bei Schneider ist unser Schneider Sustainability Index (SSI), der sehr stark an den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen (SDGs) ausgerichtet ist. Unser Index umfasst Kennzahlen zu Themen wie Klima, Menschenrechte, Mitarbeiterentwicklung, Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion. Wir verfolgen die Kennzahlen in jedem Quartal und werden jedes Jahr extern auditiert. Wir haben gerade eine neue Version des SSI gestartet; einen Fünfjahresplan. Diesen wollen wir als Katalysator verwenden, um die Leistung bei Prioritäten wie DEI zu steigern. Außerdem verknüpfen wir unsere Ziele mit Bonuszahlungen an unsere Mitarbeiter und Führungskräfte am Ende jedes Jahres.

Ich denke, wenn Kennzahlen richtig und übersichtlich angewendet werden – und SSI ist ein gutes Beispiel dafür –, können wir viel daraus lernen. Ich möchte hervorheben, dass die Bindung von DEI-Kennzahlen an die Geschäftsentwicklung eine wichtige Best Practice für uns ist.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Also jetzt haben wir wirklich große Träume. Ich glaube – und ich spreche im Namen von Schneider, aber vielleicht auch für viele andere Unternehmen –, das Konzept, dass Unternehmen eine größere Rolle in DEI einnehmen müssen, wird immer beliebter. Nicht nur, um DEI innerhalb unseres Unternehmens und für unsere Belegschaft anzutreiben, sondern auch, um proaktiver und effektiver zu sein und einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Ich denke, wir sehen die Verbundenheit zwischen öffentlichem Sektor, Privatsektor und gemeinnützigen Unternehmen immer öfter, und wir können uns nicht von dieser Synergie trennen.

Aber ich bin sehr realistisch; ich weiß, dass Unternehmen kein Wundermittel für DEI-Herausforderungen wie wirtschaftliche Ungleichheit, strukturellen Rassismus oder Energieversorgung besitzen. Ich glaube jedoch, dass Unternehmen

viel mehr bewirken können, wenn sie zusammenarbeiten. Wir bei Schneider legen unsere DEI-Strategie breiter an, um den gesellschaftlichen Einfluss, den wir mit diesen Bemühungen erzielen, gut beobachten zu können.

Das ist für mich ein Teil der größeren Vision. Und dann wäre da noch der andere Teil, den ich bereits erwähnt habe: Da unsere Belegschaft bei Schneider so vielfältig ist, wollen wir ein faires Umfeld schaffen und herausfinden, was Gerechtigkeit für jeden einzelnen unserer Mitarbeiter bedeutet. Wir wissen, dass wir uns nicht nur auf Frauen, auf Berufseinsteiger oder auf eine bestimmte Minderheit konzentrieren können. Obwohl wir all diese einzigartigen Bedürfnisse ansprechen wollen, glauben wir auch an die Gerechtigkeit, an einen gleichberechtigten Zugang und an die Chancengleichheit. Ich denke, das ist ein starkes Thema für uns, das langfristig enorme Wirkung zeigen wird.

Ein Trend, der immer beliebter wird, ist das Konzept, dass Unternehmen eine größere Rolle in DEI einnehmen müssen. Nicht nur, um DEI innerhalb unseres Unternehmens und für unsere Belegschaft anzutreiben, sondern auch, um proaktiver und effektiver zu sein und einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Ich denke, wir sehen die Verbundenheit zwischen öffentlichem Sektor, Privatsektor und gemeinnützigen Unternehmen immer öfter, und wir können uns nicht von dieser Synergie trennen.



David Rodriguez

Chief Global Human Resources Officer und
Chief Diversity Officer, Marriott International

Marriott
INTERNATIONAL



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Es gibt hier zwei Hauptthemen. Eines ist kulturell, würde ich sagen. Die Gründer unseres Unternehmens hatten eindeutig einen sehr humanistischen Geschäftsansatz. Und es gab immer diese Vorstellung oder Überzeugung, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter sowohl Inspiration als auch Kompetenzen fördert und letztlich positive Ergebnisse für alle bringt. Das impliziert, dass man, wenn man das menschliche Wohlbefinden fördert, sehr schnell zu dem Schluss gelangt, dass die Effektivität von Beziehungen entscheidend ist. Das bedeutet, dass Menschen das Gefühl haben, in einer wirklich inklusiven Umgebung zu arbeiten, die sie wertschätzt und ihnen uneingeschränkten Zugang zu Chancen gibt. Aber es wird auch eine gegenseitige Rechenschaftspflicht erwartet – Ich nehme nicht nur, sondern ich gebe auch. So trägt jeder zur Gemeinschaft bei, die das Wohlbefinden fördert.

Wann hat das angefangen? 1927 würde ich sagen, denn JW und Alice Marriott waren von Anfang an genauso fokussiert darauf, Gutes innerhalb ihrer Gemeinschaft zu tun, wie sie auf den Verkauf von Rootbeer waren. Das ist also der kulturelle Aspekt. Und der andere Aspekt ist, dass wir unseren Ansatz konstant weiterentwickeln und verbessern, weil das für uns ja nichts Neues ist. Mag sein, dass wir in der Vergangenheit nicht formell als DE&I-Experten anerkannt waren, aber wenn Sie sich mit der Geschichte unseres Unternehmens auseinandersetzen, können Sie sehen, dass dieser Ansatz der inklusiven Chancen und des Respekts gegenüber Personen mit unterschiedlichen Meinungen seit fast 94 Jahren ein fester Bestandteil des Unternehmens ist.

“ Wir verbessern und entwickeln unseren Ansatz konstant weiter ”

Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Ich würde sagen, dass einige Ereignisse, die in letzter Zeit vorgefallen sind, ein schockierender Weckruf und eine Erinnerung für alle sind, dass auch in einem Land so groß wie die Vereinigten Staaten Erfolg ist nie endgültig ist. Das war sogar ein beliebter Spruch von JW, dass Erfolg nie endgültig ist. Deshalb gibt es kulturell fast eine Angst, nicht in Selbstgefälligkeit zu verfallen. Es ist, als ob, unabhängig davon, um welchen Geschäftsaspekt es geht; wenn man langsamer wird, wird man eingeholt. Und das gilt auch für DE&I. Als oberste Führungskraft für DE&I im Unternehmen, aber auch aufgrund meiner Erziehung und meines Charakters, werde ich nie selbstgefällig. Ich glaube, wer stillsteht, macht in Wirklichkeit einen Schritt zurück.

In Bezug auf unsere DE&I-Prioritäten für das Jahr 2021: Diese sind eigentlich Teil einer breiter angelegten Betriebswiederherstellung, denn wie Sie wahrscheinlich bereits wissen, wurde unsere Branche im Jahr 2020 dezimiert. Sie müssten die Auswirkungen der Großen Depression, der Großen Rezession und von 9/11 zusammenrechnen, um ungefähr zu verstehen, wie das Jahr 2020 das Geschäft beeinflusst hat. Wir sind buchstäblich von Märkten, in denen die Auslastung eines Hotels im Durchschnitt zwischen 80 und 90 % lag, in den einstelligen Bereich gefallen. Das heißt, es war verheerend. Jeder im Unternehmen konzentriert sich auf die Betriebswiederherstellung, und HR-intern wird unser Plan zur Betriebswiederherstellung im sogenannten CTO-Plan (Kultur-, Personal-, und Organisationsplan) erfasst. Das ganzheitliche menschliche Wohlbefinden steht weiterhin im Mittelpunkt dieses Plans, und unser Fortschritt in DE&I ist entscheidend für das, was wir tun wollen.

Vielleicht wussten Sie das nicht, aber 2020, noch vor der Pandemie, führten Marriott und Accenture gemeinsam eine Studie durch. Eines der Ergebnisse dieser Studie zeigte, dass etwa zwei Drittel der Mitarbeiter aus mehreren Branchen und 10 Ländern angaben, dass sie sich von ihrem Arbeitgeber erwarten, ihre Lebensqualität zu fördern („Net Better Off“). Dabei geht es nicht nur um ein höheres Gehalt – Es geht um den ganzheitlichen Fortschritt ihres Lebens. Eine wichtige Rolle dabei spielen der Fortschritt in den Bereichen Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion sowie das Ausmaß, in dem Unternehmen transparent mit diesen Themen umgehen und sich dazu äußern. Und mit transparent meine ich, dass man sehen kann, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreift und welche Ergebnisse diese erzielen.

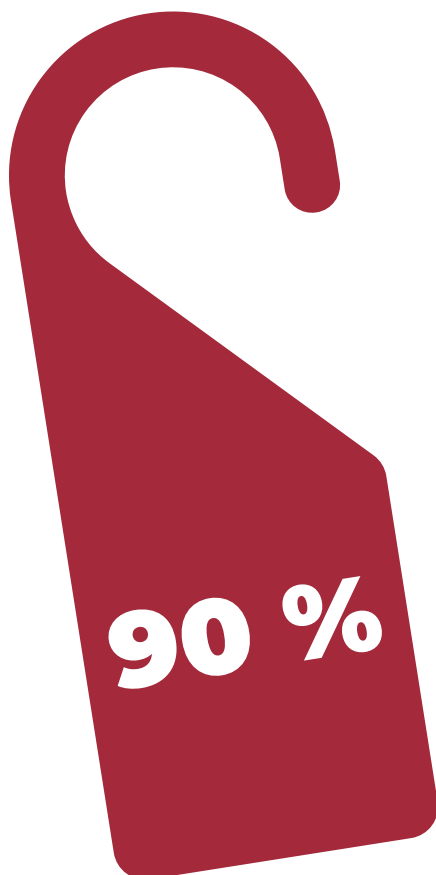
Wir haben diese Studie genutzt, um einige DE&I- und einige allgemeinere HR-Maßnahmen zu setzen. Ich möchte ein paar unserer Schwerpunkte hervorheben. Wir waren sicher der erste in unserer Branche, und wahrscheinlich einer der ersten branchenübergreifend, der einen formellen Ausschuss unseres Vorstands mit Schwerpunkt Diversität und Inklusion gründete. Dieser ist zwar bereits seit 2003 vorhanden, aber es ist trotzdem interessant zu sehen, wie er sich im Laufe der Zeit entwickelt hat. Ursprünglich war er eng auf das fokussiert, was Menschen damals als Diversität und Inklusion wahrnahmen. Er hat sich jedoch stark weiterentwickelt und befasst sich heute mit allgemeineren Fragen im Zusammenhang mit Beziehungen am Arbeitsplatz, ESG-Faktoren und der Arbeit des Unternehmens in diesem Bereich.

Es geht also nicht nur darum, innerhalb des Unternehmens DE&I-Ergebnisse zu erzielen, sondern auch darum, außerhalb des Unternehmens etwas dafür zu tun. Dieser Ausschuss des Vorstands besteht zwar bereits seit vielen Jahren, aber wir haben ihn erst kürzlich neu besetzt, um seine Perspektive zu erweitern, nach dem Motto: „Man darf nicht zu einseitig denken, wenn es um DE&I geht.“ **Letztendlich sind DE&I-Maßnahmen nur wirksam, wenn sie einzelnen Personen das Gefühl geben, dass sie in Sicherheit sind, sich weiterentwickeln und gefördert werden. Während wir diese Bedürfnisse bewältigen, bilden wir Menschen aus, die zu einer inklusiveren Gesellschaft beitragen können.**

Also wurde uns klar, dass Heilung von innen kommen muss. Und während ein Schwerpunkt dieses Ausschusses immer noch DE&I ist, ist er mittlerweile auch allgemeiner auf alle Aspekte fokussiert, die einen Einfluss darauf haben, was Menschen über sich selbst, über ihr Leben und über ihr Engagement

für die Verbesserung der Beziehungen am Arbeitsplatz denken. Wir haben auch eine Führungsgruppe, die den Vorstand ergänzt; wir nennen sie Global DE&I Council. Der Vorsitzende ist unser CEO, und die Gruppe besteht aus etwa 15 unserer leitenden Angestellten aus der ganzen Welt. Sie ist somit nicht nur USA-fokussiert. Während wir über die weitere Entwicklung von DE&I im Unternehmen nachdachten, stellten wir fest, dass wir zwar viel Zeit in US-Themen investieren, aber außerhalb der USA noch nicht sehr aktiv waren. Daher wird dieser Rat auf Geheiß des Vorstands daran arbeiten, dass das Unternehmen weiterhin einen globalen Ansatz für DE&I verfolgt.

Nach den vielen tragischen, rassistischen Vorfällen des vergangenen Jahres finden wir es wichtig, dafür zu sorgen, dass wir den Menschen weitere Möglichkeiten geben, ihre Ansichten zu teilen, ihre Bedenken zu äußern und sich an Verbesserungsmaßnahmen zu beteiligen. Daher haben wir eine Reihe von Projekten unter dem Dach unserer TakeCare Community-Projekte aufgesetzt. TakeCare ist zufällig der Name unserer Global Human Wellbeing-Initiative. Diese ist in zweierlei Hinsicht einzigartig: 1. Es handelt sich hierbei nicht um ein traditionelles Wellness-Programm. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf der körperlichen und psychischen Gesundheit, sondern auch auf den Beziehungen am Arbeitsplatz und dem Sinn in der Gesellschaft. Es soll also alle verschiedenen Treiber des menschlichen Wohlbefindens anschneiden. Außerdem ist es einzigartig, dass wir das Programm vor mehr als 10 Jahren starteten. Ursprünglich wurde es aus meinem Büro heraus gesteuert, aber heute würde ich sagen, dass es zu 90 % von Mitarbeitern gelenkt wird. In vielerlei Hinsicht handelt es sich also um ein Mitarbeiterermächtigungsprogramm – sie bestimmen eigentlich, wie TakeCare betrieben und entwickelt wird.



Unter diesem Branding starteten wir letztes Jahr eine Reihe von Projekten unter dem Dachnamen der TakeCare Community. Eines davon ist beispielsweise ein virtuelles Projekt, das wir TakeCare Community Talks nennen. Der erste Vortrag wurde von unserem CEO, einigen anderen Führungskräften und mir halten. Und wir waren dabei sehr ehrlich. Tausende Mitarbeiter aus der ganzen Welt nahmen daran teil, die meisten von ihnen aus den USA. Der Vortrag fand nach dem Mord an George Floyd statt. Wir tauschten unsere Gedanken dazu aus und sprachen über die Verantwortung, die wir haben – nicht nur intern, sondern auch extern –, um Rassismus zu beseitigen und die Gesellschaft voranzutreiben. Man macht sich jedes Mal Sorgen, wenn man solche Projekte organisiert: Wird es einen anfänglichen Impuls geben, der danach verblasst? Aber Tausende Menschen melden sich immer noch dafür an, und wir bekommen eine Menge positives Feedback.

Letztes Jahr landeten wir auf Platz 1 der Top-50-Unternehmen im Bereich Diversität auf der Liste von DiversityInc. Aber wir wissen trotzdem, dass wir nicht selbstgefällig werden können. Was für uns in diesen Projekten wirklich hilfreich ist, ist, dass Mitarbeiter ihre aktuellen Bedenken äußern können. Und offen gesagt, sollten wir auf der Führungsebene niemals als selbstverständlich ansehen, dass die Leute

wissen, was wir rund um DE&I tun. Wir haben mehr als 400.000 Mitarbeiter, aber dann sind da noch weitere 300.000 oder mehr in unseren Franchisestandorten, die sich auch mit Marriott identifizieren. Und sie schauen zu Marriott hinauf. Aber wenn man so viele Menschen unter seinem Schirm hat, kann man nicht davon ausgehen, dass jeder auch wirklich weiß, was man in einem Bereich wie DE&I tut.

Daher haben wir einige wirklich positive Ergebnisse aus den TakeCare Community Talks erzielt. Sie bieten eine großartige Möglichkeit, eine Botschaft zu verbreiten, die Sorgen der Menschen zu verstehen und gleichzeitig herauszufinden, ob diese Sorgen darauf zurückzuführen sind, dass sie einfach nicht über die richtigen Daten und Fakten verfügen oder ob wir uns in diesem Bereich einfach bessern müssen. Wir bieten zwei Begleitprogramme an, um Mitarbeiterperspektiven besser zu verstehen. Eines ist ein umfangreiches Programm namens ExecConnect. Wenn Sie am breiteren „Talks“-Programm teilnehmen und nach dem Programm Feedback geben, kommt Ihr Name in einen Lostopf. Wenn Ihr Name gezogen wird, können Sie mit einer kleinen Gruppe anderer Mitarbeiter an einer privaten Besprechung mit unserem CEO, mit einigen meiner Kollegen und mit mir teilnehmen.



Die Gruppe ist dazu da, um sich eingehender mit den Problemen der Mitarbeiter zu befassen. Und nochmal: Wenn man weltweit 700.000 Personen hat, die den Marriott-Ausweis mit sich tragen, umfasst das Mitarbeiter in verschiedensten Berufen: vom Haushälter bis zum Manager. Unsere Unternehmenskultur ermutigt obere Führungskräfte beim Besuch eines unserer Hotels, jedem die Hand zu geben, in die Küche zu gehen und mit den Menschen dort zu sprechen etc. Sich mit einem CEO oder einer oberen Führungskraft eines großen Unternehmens zusammenzusetzen und ein Gespräch mit diesen zu führen, ist immer noch etwas ziemlich Besonderes – und es gibt eine Menge Begeisterung für dieses Programm.

Das dritte Begleitprogramm ist im Wesentlichen ein Leadership-Entwicklungsprogramm, das wir Talent Network Teams nennen. Das ist ein virtuelles Programm, in dem wir einen Vortrag eines Experten oder einer Führungskraft zu einem DE&I-Thema haben. Wenn der Vortrag von einer Führungskraft gehalten wird, wird diese vorher damit beauftragt, sich zu einem bestimmten Thema einzulesen; zum Beispiel die Beseitigung unbewusster Vorurteile. So werden sie zum Lehrer/Moderator für dieses Forum. Diese Foren, an denen normalerweise rund 1.000 Personen teilnehmen, können sich in 15 oder 20 kleinere Diskussionsgruppen aufteilen. Am Anfang bringen alle ihre Empfehlungen ein, wonach allgemeinere Sitzungen stattfinden, in denen diskutiert wird, was getan werden kann, um voranzukommen. Für uns ist das eine interessante Möglichkeit, sich Führungskompetenzen anzueignen. Denn wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass es nicht gutgehen kann, wenn wir die Menschen nur zu Diversitäts- und Inklusionstrainings auffordern. Das neigt zum Scheitern.

Wir möchten die Leute dazu motivieren, sich zu Führungskräften in diesem Bereich zu entwickeln und die Schulungen dafür in Anspruch zu nehmen. Und wir sehen unter unseren Führungskräften ein großes Interesse, daran teilzunehmen. Diese erwarten sich nicht, gleich als Experten hineinzugehen, sondern sie verstehen, dass sie mit dem Programm wachsen können. Und ich bin wirklich begeistert von der Anzahl der Führungskräfte, die als DE&I-Führungskräfte in unserem Unternehmen anerkannt werden wollen. Dieses Programm dient also zwei Zwecken: Erstens ist es ein Leadership-Entwicklungsprogramm. Und zweitens ist es ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, das uns hilft, künftige Maßnahmen und Verpflichtungen zu definieren.

Bei der letzten Kategorie von Maßnahmen geht es um Leadership-Entwicklung und um Fortschritt, indem wir mehr People of Color in Führungspositionen platzieren. Wir haben unsere bestehenden Prozesse und Tools rund um Prüfungen, Leadership-Entwicklung und Mentoring gut analysiert. Und wir wollen diese anpassen, um sicherzustellen, dass sie für People of Color so ansprechend wie möglich sind, damit sie Zugang zu Schulungen erhalten und sich weiterentwickeln können. Außerdem wollen wir sicherstellen, dass sie die Chancen bekommen, um höhere und bessere Arbeitsplätze und um Führungspositionen zu konkurrieren. Das ist ein wichtiger Schwerpunkt für uns, denn wir möchten, dass immer mehr Menschen um Führungsrollen konkurrieren. Aber ich möchte anmerken, dass wir keine Quoten festlegen – Wir stellen sicher, dass es einen uneingeschränkten Zugang gibt, dass die Menschen gefördert werden und Unterstützung erhalten und dass wir alle Hindernisse aus dem Weg räumen, die künstlich verhindern könnten, dass einige Menschen fair und gleichberechtigt konkurrieren.

Was waren
die größten
Herausforderungen
im Rahmen Ihrer
D&I-Projekte?

Zunächst möchte ich betonen, dass wir in einer Zeit leben, in der die Desinformation, die sich über soziale Medien verbreitet, erhebliche Schäden angerichtet hat. Sie polarisiert die Welt auch weiterhin. Ich erwähne das, weil wir die Macht der sozialen Medien nicht unterschätzen dürfen – jeder kann darunter leiden: sei es eine Familie, ein Unternehmen oder eine gar eine Nation. Soziale Medien haben die Macht, zu polarisieren und Gruppen gegeneinander auszuspielen.

Wir können im Bereich DE&I keine Fortschritte erzielen, wenn wir nur einer Gruppe helfen oder eine andere Gruppe zum Widerstand animieren. Ich denke, dass eine der größten Herausforderungen, denen sich jedes Unternehmen momentan stellen muss, die Ereignisse sind, die diese Reibung und Polarisierung in der Gesellschaft verursachen und verschiedene Gruppen gegeneinander ausspielen.

Ich glaube außerdem, dass Menschen in den meisten Situationen angstgetrieben sind. Sie haben Angst davor, alles zu verlieren, was sie haben, oder Angst davor, nicht in der Lage zu sein, das zu bekommen, was ihnen ihrer Meinung nach zusteht. Das Ziel von DE&I ist es eben, genau diese Angst zu beseitigen und Menschen innerhalb ihrer Gemeinschaften zusammenzubringen. Wir müssen alle zusammenhalten.

Für mich ist das die größte Herausforderung, der sich Unternehmen stellen müssen. Wie vereinen Sie Ihre verschiedenen Abteilungen, damit diese gemeinsam für eine bessere Gemeinschaft kämpfen, und wie vermeiden Sie dabei Angst und Konkurrenzkämpfe? Das ist die größte Herausforderung in DE&I und in der Gesellschaft, und darauf konzentriere ich mich.

Wir leben in einer Zeit, in der die Desinformation, die sich über soziale Medien verbreitet, bereits erhebliche Schäden angerichtet hat.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmens performance gemessen?

Ich möchte zuallererst die Beteiligung und Leitung vonseiten des Vorstands als Erfolg erwähnen. Dieser beaufsichtigt die Projekte in diesem Bereich und gibt klare Ziele vor. Man könnte ohne weiteres behaupten, dass das der wichtigste Faktor war, weil damit die Führung von ganz oben etabliert wurde. Das Pendant dazu wäre eine gemeinsame Führung. Obwohl es also stimmt, dass ich der Global Chief Human Resource Officer bin, bin ich auch der Global Diversity Officer des Unternehmens. Außerdem hätte ich auch Titel des Chief Diversity Officer annehmen können, aber ich wollte das nicht. Warum nicht? Weil ich nicht wollte, dass es dann heißt: „Okay, David übernimmt jetzt für alle anderen die Verantwortung.“

Also habe ich mehrere Chief Diversity Officer im Unternehmen. So haben wir es entschieden. Unser Global Commercial Officer ist auch Chief Diversity Officer für alle Angelegenheiten, die mit Kunden zu tun haben. Unser Global Development Officer ist auch Chief Diversity Officer und kümmert sich um Diversität und Inklusion für Eigentümer und Franchisenehmer. Wir haben jemand anderen, der Chief Diversity Officer für Lieferantendiversität ist, und so weiter. Und übrigens, Herr Marriott würde wahrscheinlich behaupten, dass er der Chief Diversity Officer ist. Und ich liebe es. Das ist Musik in meinen Ohren. Und die anderen sind genauso ermächtigt wie ich – wir teilen uns die Verantwortung, Diversität und Inklusion im Unternehmen voranzutreiben.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Marriott hat einen langjährigen Ruf als Arbeitgeber erster Wahl. Ich möchte jedoch, dass der Name Marriott ein Synonym für Exzellenz in DE&I wird. Ich möchte, dass wir durch unsere Spitzenleistungen in DE&I Menschen inspirieren, Marriott-Mitarbeiter oder -Kunden zu werden.

Viele Unternehmen schalten Anzeigen, um zu zeigen, was sie leisten, um DE&I voranzutreiben, und das ist großartig. Aber ich denke, dass die Fortschritte in diesem Bereich von innen heraus beginnen. Und für mich ist die wertvollste

Dass dieses Konzept der Position des Chief Diversity Officer aufgeteilt wird, ist enorm wichtig.

Unser TakeCare Wellbeing-Programm ist ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche DE&I-Initiative. Durch die Ermächtigung, die das Programm schafft, senden wir die Botschaft, dass jeder einzelne Mitarbeiter Teil des Führungsteams für Diversität und Inklusion sein muss. Auch hier geht es wieder darum, dass wir nicht nur eine einzelne Gruppe repräsentieren oder ein bestimmtes Diversitätsproblem betrachten. Unser Ziel ist es, eine Gemeinschaft aufzubauen, in der Menschen aufblühen können; und eine große Rolle spielt dabei die Effektivität der Beziehungen am Arbeitsplatz.

Eine Sache, die ich noch erwähnen möchte, ist, dass wir, weil wir den Vorstand miteinbezogen haben, unsere Ziele, Kennzahlen und Verantwortung auf keinen Fall verstecken werden. Es ist für alle unsere Chief Diversity Officer und auch für mich selbst sehr beeindruckend zu wissen, dass wir in jedem Quartal vor dem Vorstand stehen und Rechenschaft über die Fortschritte ablegen müssen, die jeder in seinem Bereich erzielt. Das ist einzigartig. Es gibt keinen Bonusplan, der mächtiger ist, als zu wissen, dass man vor seinen Kollegen und Vorgesetzten über die Fortschritte in einem bestimmten Bereich zur Verantwortung gezogen wird.

Werbung keine ausgefallene Anzeige oder TV-Werbung. Die wertvollste Werbung sind Marriott-Mitarbeiter, die so von ihrer Unternehmenskultur und von den inklusiven Chancen, die sie im Unternehmen bekommen, begeistert sind, dass sie sogar ihren Nachbarn davon erzählen. Und sie gehen auf Social Media-Netzwerke und sprechen darüber, warum sie stolz sind, bei Marriott zu sein. Das ist also auch Teil meiner Vision; unsere Gemeinschaft von Mitarbeitern auf der ganzen Welt zu inspirieren, Fürsprecher zu werden, nicht weil ich sie darum bitte, sondern aus reiner Dankbarkeit und Inspiration.



Anne Walther

Head of Human Resources, Kontinentaleuropa, Naher Osten und Afrika, DHL Supply Chain



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Wir sind stolz darauf, dass DHL Supply Chain Menschen mit einem breiten Spektrum an Fähigkeiten, Erfahrungen, Kulturen und Sichtweisen zusammenbringt. Als ein globales Unternehmen sehen wir die Diversität unserer Mitarbeiter als echte Stärke. Eine Stärke, die wir nur nutzen können,

wenn wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter wirklich das Gefühl haben, dass sie jeden Tag authentisch am Arbeitsplatz sein können, unabhängig von ihrer ethnischen Zugehörigkeit, Religion, sexuellen Orientierung, ihrem Geschlecht, ihrer Behinderung oder anderen individuellen Merkmalen.

Welche Prioritäten haben Sie sich zum Thema Diversität und Inklusion für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

DHL ist eines der internationalsten Unternehmen der Welt, und unser Leitprinzip Respect & Results bietet eine starke Grundlage für Diversität und Inklusion. Unsere D&I-Strategie zielt auf vier Schlüsselbereiche ab: sichtbare und inklusive Führung, Mitarbeiterstimme, Sensibilisierung und Beseitigung von Vorurteilen.

Unsere erste Priorität ist die Sensibilisierung und Erhöhung der Sichtbarkeit von D&I in DHL Supply Chain. Unsere kürzlich gestartete 'I Am Diversity'-Kampagne soll anhand der Stimmen von oberen Führungskräften und Kollegen zeigen, wie vielfältig unsere Organisation ist. Als Branche insgesamt hat die Kontraktlogistik ein eher traditionelles Mitarbeiterprofil. Geschichten teilen und Kollegen Plattformen zur Verfügung stellen, um sich auszudrücken, gehört zu werden und vertreten zu sein, sind die ersten Schritte eines inklusiven Führungsstils. Nur so können das Branchenprofil und der Ruf, der damit einhergeht, verändert werden. Die Geschichten unserer Mitarbeiter helfen uns dabei, demütig zu bleiben. Die Kampagne wurde von unseren Mitarbeitern sehr gut aufgenommen.

Wir bei DHL wollen eine Respect & Results-Kultur schaffen. Mit Verstand, Herz & Instinkt konnten wir unseren Managern einen empathischen Führungsstil übermitteln. Dies ist eine großartige Grundlage für Diversität und Inklusion. Darüber hinaus haben wir sinnvolle Programme zur Beseitigung unbewusster Vorurteile entwickelt, Schulungen über unsere Online-Schulungs-App gestartet und ganzheitliche Programme zur Verfügung gestellt, die vielfältigen Talenten helfen, zu wachsen und sich im Beruf weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig prüfen wir unsere HR-Prozesse und -praktiken. Beispielsweise überprüfen wir unsere Rekrutierungspraktiken im Detail, um potenzielle unbewusste Vorurteile zu eliminieren und mit unserer Sprache und unserem Erscheinungsbild gezielt vielfältige Kandidaten anzusprechen. Wir können immer etwas besser machen, und das sind nur ein paar Schritte in die richtige Richtung. Unsere Führungskräfte widmen sich weiterhin D&I, und ich freue mich darauf, die Auswirkungen unserer Bemühungen auf unser Geschäft zu sehen.

Die Stimme der Mitarbeiter ist sehr mächtig. Ich glaube wirklich, dass wir niemals davon ausgehen sollten, dass wir wissen, wie jemand sich fühlt. Wir sollten immer nachfragen. Seit mehr als einem Jahrzehnt führen wir regelmäßig Mitarbeiterbefragungen bei DHL durch. Vor Kurzem haben wir wieder eine neue Umfrage gestartet, um unseren Mitarbeitern aktiv zuzuhören und herauszufinden, wie sie über D&I bei DHL Supply Chain denken. Letztes Jahr testeten wir die neue Umfrage an einigen wenigen Personen; dieses Jahr werden wir die Umfrage auf die gesamte Organisation ausweiten.



Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen zu kämpfen?

Unsere größte Herausforderung besteht darin, D&I auf der Geschäftsagenda relevant zu machen. Es gibt zahlreiche strategische Themen, die um Aufmerksamkeit konkurrieren. Wir diskutieren bereits seit vielen Jahren über D&I, insbesondere über Geschlechterdiversität. Es ist wichtig, das Thema zu wieder aufzufrischen, zu betonen, dass es nicht nur um das Geschlecht geht, sondern auch um Ethnie, Herkunft, Alter, persönlichen Stil, sexuelle Orientierung, körperlichen Zustand, Religion und Lebenserfahrungen. Ganz wichtig ist, dass wir unsere Versprechen endlich umsetzen, um echte Veränderung zu bewirken. Glücklicherweise ist das für unsere oberen Führungskräfte ein Schwerpunkt, weshalb sie sich diesem Thema persönlich und professionell widmen.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Dass unsere Führungskräfte Verantwortung übernommen und praktische Schritte unternommen haben, hat unsere Mitarbeiter sehr motiviert. Beispielsweise hat die bereits erwähnte „I am Diversity“-Kampagne Wahrnehmungen unseres Vorstands in Frage gestellt. Starke persönliche Versprechen von uns als Führungskräfte und sichtbare Veränderungen treiben uns voran.

Wenn wir Personalentscheidungen treffen, stellen wir durch Schulungen und D&I-Bewusstseinsschaffung sicher, in allen Aspekten inklusiver zu handeln. Manchmal erfordert das vielleicht, dass wir uns selbst dazu drängen, kontrollierten Risiken etwas offener gegenüberzustehen, anstatt nur das nächste „Mini-Ich“ in Position zu bringen.

Wir wissen, dass wir erst am Anfang unserer Reise sind, aber wir sehen bereits die Früchte unserer Bemühungen und feiern Geschäftserfolge, zum Beispiel durch unsere Absolventen. In Supply

„Als Personalleiter möchte ich nicht, dass D&I bloß als HR-Thema betrachtet wird. Es muss wirklich ein unternehmensweites Thema sein. Es ist großartig, dass wir mittlerweile genug Daten sammeln konnten, um faktenbasierte Diskussionen zu führen.“

Chain Europe beispielsweise sind 40 % unserer Absolventen und Führungskräfte der nächsten Generation, die 2020 eingestellt wurden, Frauen.

In allen Bereichen unseres Geschäfts zählen Kennzahlen. Das ist auch hier nicht anders. Wir messen Diversität. Wir erfassen D&I-KPIs. Wir setzen Ziele und überwachen Fortschritte. Wir werden auch weiterhin ganzheitlichere und verlässlichere Daten erfassen, um die Auswirkungen auf Mitarbeiterengagement, Kundenzufriedenheit und Rentabilität zu demonstrieren. Wir sind auf einer Reise der Veränderungen; und obwohl wir nicht sagen können, dass wir alle unsere D&I-Herausforderungen gemeistert haben, sind die steigenden Kennzahlen vielversprechend.



Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Meine Vision ist, dass jeder merkt, dass DHL ein großartiger Arbeitgeber für alle ist und dass unsere Mitarbeiter am Arbeitsplatz authentisch sein können, da sie nur so ihr volles Potenzial ausschöpfen werden.

Wir müssen uns dringend mit unseren unbewussten Voreingenommenheiten auseinandersetzen. Viele Menschen denken, sie wüssten, wie es sich anfühlt, nicht dazuzugehören, aber in Wirklichkeit wissen das die wenigsten von uns. Ich habe das vor ein paar Monaten erlebt, als wir ein Networking Event für Frauen hatten, zu dem wir auch ein paar männliche Führungskräfte eingeladen hatten. Nach der Veranstaltung kam ein männlicher Manager zu mir und sagte: „Weißt du, es war irgendwie seltsam, der

einzigste Mann in einer so großen Gruppe von Frauen zu sein. Jetzt verstehe ich, wie sich Frauen fühlen, wenn sie die einzige Frau im Raum sind.“ Was ich daraus gelernt habe, ist, dass wir so etwas öfter tun sollten: Menschen in Situationen bringen, in denen sie D&I aus erster Hand erleben können. Ich bin Personalleiter über eine große Region, die sich von Finnland bis Südafrika erstreckt, mit mehr als 30.000 Mitarbeitern. Wir beschäftigen uns also täglich mit verschiedenen Kulturen, Sprachen und Hintergründen zu beschäftigen. Ich bin persönlich bestrebt, die Agenda für Diversität und Inklusion weiter voranzutreiben, indem ich unsere vier Schwerpunktbereiche umsetze, auf unbewusste Voreingenommenheit achte und meine Stimme erhebe.

“Wir müssen uns dringend mit unseren unbewussten Voreingenommenheiten auseinandersetzen. Viele Menschen denken, sie wüssten, wie es sich anfühlt, nicht dazuzugehören, aber in Wirklichkeit wissen das die wenigsten von uns.”



Cleo Thompson

Group Head of Inclusion & Diversity, Marks & Spencer

MARKS &
SPENCER



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Bei Marks & Spencer nennen wir es Inklusion und Diversität – also I&D, nicht D&I – und ein wichtiger Grund dafür ist, weil wir ein inklusiver Einzelhändler sein wollen. Für uns geht es darum, unseren Kollegen ein inklusives Umfeld und unseren Kunden einen inklusiven Ort zum Einkaufen zu bieten. Diversität ist das Ergebnis eines inklusiven Umfelds. Wenn wir es also schaffen, ein inklusives Umfeld aufzubauen, in dem Menschen arbeiten und Kunden einkaufen möchten, entsteht Diversität von allein.



Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Unsere Priorität ist die Schaffung einer inklusiven Infrastruktur, die das fördert, worüber ich vorhin gesprochen habe. Wir wollen eine inklusive Kultur innerhalb eines vielfältigen Umfelds schaffen und bereitstellen. Alle unsere Prioritäten für das Jahr 2021 haben ein gemeinsames Ziel: die Veränderung unserer Kultur, damit wir diese inklusive Arbeitsplatz- und Einzelhandelserfahrung tatsächlich liefern – und dann die vielfältige Umgebung als Ergebnis dieser Inklusion realisieren können.

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

COVID-19 stellt alle Unternehmen vor Herausforderungen, und unser Fokus liegt dieses Jahr zu Recht darauf, unsere Kollegen, Kunden und Communitys zu unterstützen, die Pandemie zu bewältigen.

“Aber jetzt suchen unsere Kunden mehr denn je nach Marken, denen sie vertrauen können. Sie wollen sichergehen, dass wir Maßnahmen ergreifen, um die Probleme anzugehen, die ihnen am meisten am Herzen liegen, wie z. B. Inklusion.”

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmens performance gemessen?

Wir sind noch relativ am Anfang unserer Inklusions- und Diversitätsreise, aber ich würde sagen, dass unser bisher größter Erfolg darin besteht, die Erfahrungen der Menschen, die für uns arbeiten, mit den Erfahrungen der Kunden, die bei uns einkaufen, zu verbinden. Wir haben über 70.000 Kollegen, von denen die meisten in unseren über 1.000 Filialen im Vereinigten Königreich arbeiten.

Auf I&D-Veranstaltungen und von vielen Meinungsführern hört man immer wieder, wie Menschen darüber reden

und sich fragen, welche die wichtigste Plattform für I&D ist und wie man das geschäftlich argumentiert. Und ich denke, wir konnten bisher den Menschen, die für uns arbeiten, sehr erfolgreich klarmachen, dass es nicht nur um ihre Erfahrung in der Arbeit bei uns geht, sondern auch um die Erfahrung unserer Kunden, wenn sie bei uns einkaufen. Unseren Kollegen klarzumachen, dass es das ist, worum es hier wirklich geht, hat uns sehr geholfen, die Agenda voranzutreiben.



Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Meine Wunsch ist, dass wir eines Tages überhaupt nicht mehr über Diversität sprechen – es soll nur noch um Inklusion gehen. Ich hoffe, dass wir eines Tages eine vielfältige Belegschaft haben werden, die die Kunden, die wir bedienen, und die Kreise, in denen wir tätig sind, widerspiegelt, und wir so viel mehr über Inklusion sprechen können. Der Begriff Diversität soll nicht einmal mehr ausgesprochen werden müssen, genauso wie es meiner Meinung nach bei vielen anderen Begriffen, die mit Inklusion und Diversität zu tun haben, bereits der Fall ist.

Ich bin seit fast 20 Jahren in diesem Bereich tätig, und wenn ich zurückblicke, stelle ich fest, dass sich Sprache sehr verändert hat. Früher sprachen wir über Bürgerrechte und Gleichberechtigung. Früher sprachen wir über Gleichheit. Jetzt hören wir viel mehr über Gerechtigkeit; wir hören viel mehr über Wohlbefinden, wir sprechen über psychische Gesundheit und auch viel über Inklusion und den Aufbau inklusiver Verhaltensweisen.

Ich denke also, dass wir in diesem Bereich nur dann erfolgreich sein werden, wenn wir über Inklusion sprechen und uns hundertprozentig darauf fokussieren und der Aspekt der Diversität als etwas betrachtet wird, das wir bereits angesprochen haben.



Rachael Bickerstaff

Leiter Diversität und Inklusion, Co-op

co
op

5.

Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Zunächst einmal möchte ich sagen, dass D&I ein fester Bestandteil unserer Geschichte und unserer Unternehmensziele ist. Co-op wurde Mitte des 19. Jahrhunderts gegründet, um die Ursachen der sozialen und wirtschaftlichen Ausgrenzung mithilfe eines kooperativen Unternehmens zu bekämpfen. Unser Ziel war es damals – und ist es heute immer noch –, Ungerechtigkeit zu bekämpfen.

Uns war noch nie wichtiger als heute, mit unseren Eigenwerten voranzugehen. Unsere Co-op ist Teil einer weltweiten Bewegung mit einer Reihe von gemeinsamen Werten wie Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Wenn wir diese Werte in die Praxis umsetzen, können wir eine inklusivere und vielfältigere Organisation schaffen.

Wir mussten jedoch neustarten, um relevant und an der Spitze zu bleiben. 2018 nutzten wir die Gelegenheit, unsere Prioritäten zu überarbeiten, und setzten unseren Fokus darauf, eine vielfältige und inklusive Kultur zu schaffen und voranzutreiben, die in der heutigen Gesellschaft relevant ist. Wir wollten eine Bewegung schaffen, die es uns ermöglicht, die Kreise, in denen wir tätig sind und die wir bedienen, besser zu reflektieren.

Vorher waren wir ein wenig unorganisiert. Wir hatten viele geniale Aktivitäten, aber sie waren nicht sehr abgestimmt oder wirkungsvoll. Außerdem waren wir zu dünn besetzt, also beschlossen wir, dass wir uns zunächst auf unsere Kollegen und ihre Erfahrungen als Co-op-Mitarbeiter konzentrieren würden. Die Absicht war, einen Welleneffekt zu erzeugen, durch den sie intuitiv beginnen, über Diversität und Inklusion in ihren eigenen Positionen und Verantwortungsbereichen nachzudenken.

Wir hatten uns vorher nur auf Diversität konzentriert, insbesondere Geschlechterdiversität und LGBT, aber bei Diversität geht es um mehr als nur geschützte Identitäten – es geht um die Einzigartigkeit, die uns alle verschieden macht, sowohl in dem, was wir sehen können, als auch in dem, was wir nicht sehen können. Wir erkennen jedoch, dass

eine vielfältige Kultur nicht automatisch inklusiv ist und eine inklusive Kultur nicht immer vielfältig ist. Wir brauchen beides.

Da unsere Organisation immer vielfältiger wird, wissen wir, dass wir gemeinsam hart daran arbeiten müssen, eine inklusive Kultur aufzubauen. Dabei geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Unterschiede verstanden werden – wo alle wunderbaren Unterschiede unserer Kollegen geschätzt werden und diese sich sicher genug fühlen, um am Arbeitsplatz ihre Meinung zu sagen und sich komplett einzubinden. Wir wollen, dass sie zur Arbeit kommen und ihr wahres, bestes Selbst sein können.

So werden Innovation und neue Ideen freigesetzt und Probleme anders betrachtet. Wir wissen, dass auf den Märkten, auf denen wir tätig sind, nur geringe Gewinne erzielt werden können, und um wirklich transformativ zu sein, müssen wir neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die uns relevant halten. Wir wollen Kollegen haben, die für unsere Kunden repräsentativ sind und die der Meinung sind, dass ihre Erfahrung geschätzt wird. Für uns ist das der Beweis, dass wir ein besseres Verständnis für verschiedene Märkte haben. Das ist ein wirtschaftliches Gebot rund um Diversität und Inklusion.

Ein kleines Team mit Sitz in Manchester kann diese Vision jedoch nicht für 60.000 Kollegen verwirklichen. Aus diesem Grund haben wir uns für den einzigartigen Ansatz entschieden, eine Bewegung unter Pionieren zu schaffen – unsere Kollegen, die sich leidenschaftlich dafür einsetzen, eine inklusive Kultur zu schaffen und diese auf lokaler Ebene in unseren Geschäftsbereichen zu verankern. Das waren Kollegen, die Einfluss im gesamten Unternehmen hatten. Aber wir wussten, dass wir viel zu tun hatten, um unsere Belegschaft zu diversifizieren, unsere Kollegen und Führungskräfte dabei zu unterstützen, Verantwortung für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer inklusiven Kultur zu übernehmen und unsere Personalprozesse gerechter zu gestalten.

Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Bevor wir 2021 betrachten, ist es, denke ich, wichtig, darüber zu sprechen, worauf wir uns bisher konzentriert haben. In den letzten drei Jahren haben wir einige unserer zentralen Grundlagen definiert, darunter die Änderung unserer Unternehmensrichtlinien und Personalpraktiken, die Erhöhung der Diversität in unserer Talentpipeline und die Ausstattung unserer Führungskräfte und Kollegen mit den Kernkompetenzen, Verhaltensweisen und den Kenntnissen, um ihnen die Leitung einer vielfältigeren und inklusiveren Organisation zu ermöglichen. Unser Ansatz besteht darin, kontinuierlich auf unseren Fortschritten aufzubauen, uns weiterzuentwickeln und jedes Mal etwas mehr zu tun als vorher.

2019 prüften wir alle unsere menschlichen Prozesse auf Diversität und Inklusion und bezogen auch die Erfahrungen der Kollegen mit ein. Die Prüfung zeigte uns, dass wir viel mehr tun mussten, um Chancengleichheit für unsere Schwarzen und asiatischen Kollegen sowie für Kollegen, die einer ethnischen Minderheit angehören, sicherzustellen. Für uns bedeutete das die Bereitstellung eines besseren Zugangs zu Schulungen und Weiterbildungen, zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Sicherstellung, dass alle unsere Kollegen gehört werden.

Der Tod von George Floyd 2020 zwang uns, noch schneller zu arbeiten und uns nicht nur noch auf unsere Kollegen zu konzentrieren. Also erstellten wir im September einige Pläne, um ethnische Ungleichheit zu beseitigen, die wir intern sowie extern veröffentlichten. In diesen Plänen wurde dargelegt, wie wir ethnische Ungleichheit bekämpfen. Sie gelten für alle Bereiche unseres Geschäfts, einschließlich unserer Kollegen, Communitys, Lieferanten, Produkte und Dienstleistungen sowie unserer Akademien.

Vor diesem Hintergrund werden wir 2021 weiterhin auf unseren Fortschritten aufbauen und systematisch mit Teams aus dem gesamten Unternehmen zusammenarbeiten, um notwendige Veränderungen zu bewirken und auf diesen aufzubauen. **Ziel ist es, dass unsere Teams autark werden und die Arbeit rund um D&I in ihren täglichen Praktiken verankern.**

“Wir wollen kontinuierlich auf unseren Fortschritten aufbauen, uns weiterentwickeln und alles, was wir bisher gemacht haben, verbessern.”

Unsere Prioritäten für dieses Jahr fallen vor allem unter drei Schlüsselbereiche. Zuerst werden wir uns auf die Repräsentation konzentrieren – wir werden weiterhin unsere Belegschaft und unsere Führungsebene diversifizieren, um sicherzustellen, dass wir repräsentativer sind. Und zwar im gesamten Talentlebenszyklus: von Rekrutierungs- und Talententwicklungsprogrammen bis hin zur Erhöhung der Fortbildungsmöglichkeiten. Wir arbeiten bereits an einigen spezifischen Projekten in diesem Bereich, aber unser größtes Ziel ist es, den Anteil unserer Führungskräfte vielfältiger ethnischer Herkunft bis 2022 von 3 % auf 6 % und auf 10 % bis 2025 zu erhöhen. Wir werden außerdem unsere Ethnicity Pay Gap veröffentlichen und zu diesem Thema Lobbyarbeit betreiben.

Zusätzlich werden wir auch weiterhin den Arbeitsalltag unserer Mitarbeiter gerechter gestalten. Wir haben viel zu tun, um sicherzustellen, dass unsere Kollegen mit Behinderungen gefördert werden, damit sie wiederum unsere Kunden mit Behinderungen besser fördern können. Außerdem müssen wir weiterhin daran arbeiten, sicherzustellen, dass sich

unsere Kollegen, die Schwarz, asiatisch oder eine ethnische Minderheit sind, wohlfühlen und ihre Karriere in der Co-op weiterentwickeln können.

Vor diesem Hintergrund fokussieren wir uns dieses Jahr stark auf Bildung und Entwicklung. Dazu gehört die Einführung eines umfassenden Schulungsprogramms für Führungskräfte in der gesamten Organisation. Wir wissen, dass jeder seinen eigenen, persönlichen Weg geht und nicht jeder alles gleich versteht bzw. gleich engagiert ist. Deshalb mussten wir ein Angebot erstellen, das auf unsere Führungskräfte zugeschnitten ist, damit sie ihre eigene Erfahrung erkunden können und sich in ihrer Entwicklung unterstützt fühlen. Wir investieren auch in unsere Personalabteilung und unsere Personalmanager, um sicherzustellen, dass sie über die Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um bei der Einstellung von neuen Talenten einen inklusiven Ansatz zu verfolgen. Außerdem werden wir ein Weiterbildungsprogramm für unsere Mitarbeiter erstellen, damit sich diese in ihren Geschäftsbereichen weiterentwickeln können.



Unsere größten Herausforderungen waren das Budget und die Ressourcen, die wir zur Verfügung hatten. Es gab hohe Erwartungen an uns, die wir erfüllen mussten, da der Fokus auf D&I so sehr mit unserem Zweck als Organisation verbunden ist. Man wusste jedoch nicht genau, welche Ressourcen notwendig waren, also bestand unser Team anfangs nur aus mir und einem weiteren Mitarbeiter. Glücklicherweise wurde das Ende 2020 erkannt, und wir sind inzwischen ein Team von sieben Personen. Die neuen Kollegen haben viel Erfahrung und konnten bereits einiges bewegen.

Die andere Herausforderung, die wir hatten, betraf unsere Kollegen. Sie konnten nicht verstehen, warum wir auf einen ganzheitlicheren, systembasierten Ansatz umgestiegen waren, anstatt so weiterzumachen wie bisher (zum Beispiel nur mit Fokus auf Frauen oder LGBT). Sie beginnen aber mittlerweile zu schätzen, dass sich wir alle Identitäten beachten, und um mehr Gerechtigkeit zu schaffen, müssen wir das System ändern, nicht die Menschen.

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmens performance gemessen?

Es gab zwei Hauptbereiche, in denen wir effektivsten waren:

- 1.** Die Arbeit, die wir zur Diversifizierung unserer Talentpipeline geleistet haben.
- 2.** Das Engagement, das wir unter unseren 60.000 Kollegen geschaffen haben. Als wir 2018 mit der Arbeit begannen, war unser Talentpool noch nicht sehr vielfältig und repräsentierte die britische Bevölkerung noch nicht richtig – 70 % unserer Bewerber waren weiße, heterosexuelle Männer ohne Behinderungen.

Um das zu ändern brauchten wir einen kollaborativen Ansatz. Unser Personalmanagement überarbeitete seine Rekrutierungsmethoden, indem es neue technische Hilfsmittel einführte, um geschlechtsspezifische Voreingenommenheiten in Stellenanzeigen, auf Werbekanälen und anderen Plattformen zu beseitigen. Wir arbeiteten auch mit einer Reihe von

Partnern wie Princes Trust und Catch 22 zusammen, um die Kandidaten zu erreichen, die am weitesten vom Arbeitsmarkt entfernt waren. Und wir führten ein neues Verhaltenskonzept für Führungskräfte und Kollegen ein, um Talente anwerben, auswählen, leiten und fördern zu können. Das Konzept umfasst neue Bestimmungen für Interviews und Inhalte für die Einschulung.

Dadurch konnten wir das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in allen Positionen auf 50:50 ausgleichen, Frauenanteil in Führungspositionen um 30 % erhöhen und unsere Einstellungen von Schwarzen und asiatischen Kandidaten sowie ethnischen Minderheiten ebenfalls um 30 % erhöhen. Unser Bewerberpool ist nun auch repräsentativ für die britische Bevölkerung.

Unser anderer Schwerpunkt war darauf ausgelegt, unsere 60.000 Kollegen zur Schaffung einer inklusiven Kultur zu inspirieren und zu befähigen. In den letzten drei Jahren haben wir im Rahmen unseres Inklusionskalenders viele Veranstaltungen angeboten, um nicht nur das Bewusstsein zu schärfen, sondern auch um Kollegen und Führungskräfte besser auszubilden und ihnen bestimmte Kenntnisse zu vermitteln. Wir haben sie auch ermutigt, in ihren lokalen Geschäftsbereichen Gespräche über die Veränderungen und Maßnahmen zu führen, die sie ergreifen können, um eine inklusive Kultur zu schaffen.

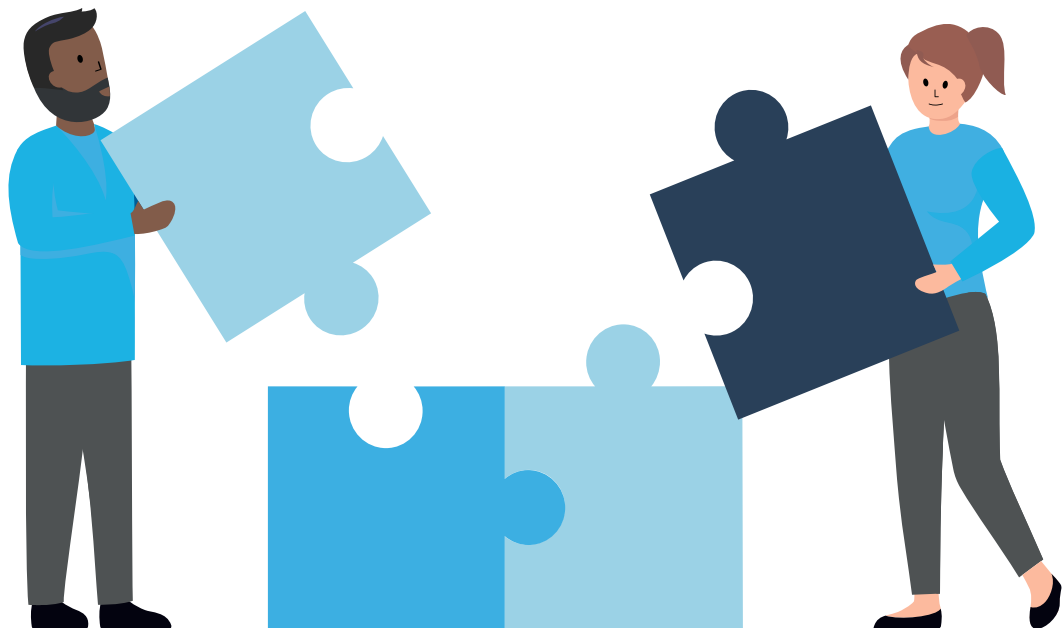
Messen konnten wir unseren Erfolg anhand von Social-Media-Gesprächen und deren Auswirkungen sowie über unsere „Talk back“-Mitarbeiter-Feedbackergebnisse. Dort gaben 78 % der Mitarbeiter an, dass ihr Manager eine inklusive Umgebung schaffe, und 73 % gaben an, dass ihr Manager vielfältige Teams fördere.



Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Einiges möchte ich in Zukunft noch gerne sehen. Erstens dass wir als Unternehmen erkennen, dass D&I der richtige Weg ist und wir nicht mehr über die finanziellen Aspekte sprechen müssen. Wir alle wissen, dass es kommerzielle Vorteile für vielfältigere und inklusivere Organisationen gibt, aber das sollte nicht die Motivation sein. Es sollte darum gehen, gute Bürger zu sein und unseren Beitrag zu leisten, um die Ungleichheiten, die wir auf dieser Welt sehen, zusammen zu bekämpfen. Im Idealfall wird es irgendwann nicht mehr notwendig sein, sich mit Gleichstellung, Diversität und Inklusion zu befassen, aber ich weiß, dass das momentan noch unrealistisch ist.

Um diese Vision umzusetzen, gibt es jedoch Dinge, die wir gemeinsam als D&I-Community tun können. Das Wichtigste dabei ist, dass wir zusammenarbeiten müssen. Wir müssen zusammenkommen und uns austauschen. Wir haben alle unterschiedliche Pläne und Erfahrungen, aber die Chancen stehen gut, dass wir an ähnlichen Problemen arbeiten und jeder ein Puzzlestück zur Lösung dieser Probleme besitzt. Vielleicht können wir die Ungleichheiten, die wir alle sehen, ein bisschen schneller beseitigen, wenn wir gemeinsam dagegen ankämpfen.





Camille Chang

Vice President, Human Resources und Global
Chief Diversity Officer, Boston Scientific

**Boston
Scientific**



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Ich denke, es geht darum, es möglichst einfach zu halten. Bei Boston Scientific sind drei Punkte selbstverständlich: Diversität ist eine Voraussetzung, Inklusion ist eine Entscheidung und Gerechtigkeit ist das Ziel. Außerdem wissen wir, dass Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion die Geschäftsentwicklung vorantreiben können. Jeder kennt das Cliché, dass D&I aus wirtschaftlicher Perspektive ein Muss ist. Aber wir haben bewiesen, dass wir nicht nur bessere Ergebnisse liefern, sondern den Menschen einen guten ROI (Return on Investment) anbieten können; und das alles, weil wir eine Organisation sind, die sich für Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion einsetzt. Und noch viel wichtiger als das ist, dass wir auch einen ROE beobachten können, einen Return on Engagement. Nach allem, was im vergangenen Jahr passiert ist – eine globale Pandemie und neue rassistische Vorfälle – war unsere Strategie um Diversitäts-, Gerechtigkeits- und Inklusionspraktiken an vorderster Front, um uns zu helfen, eine beispiellose Zeit zu überwinden.



Was sind Ihre D&I-Prioritäten für das Jahr 2021 und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Unsere Prioritäten sind dreigeteilt, aber ich muss ein wenig ausholen, damit Sie mich etwas besser verstehen. Im Jahr 2018 forderte Mike Mahoney, unser CEO, uns auf, uns einige Ziele zu setzen. Deshalb erstellten wir die 10/20/40-Ziele für das Jahr 2020. Unser Ziel war es, unter die oberen 10 % der inklusivsten Arbeitgeber zu kommen und 20 % People of Color sowie einen Frauenanteil von 40 % in Manager- und Supervisor-Positionen aufzustellen. Die gute Nachricht ist, dass wir zwei dieser drei Ziele erreicht haben. 2020 kamen wir unter die oberen 10 % der inklusivsten Arbeitgeber. Außerdem übertrafen wir unser Ziel von 20 % People of Color auf Manager- und Supervisor-Ebene. Leider konnten wir jedoch unser Ziel zum Frauenanteil von 40 % auf Manager- und Supervisor-Ebene nicht ganz erreichen. Ich glaube, dass wir 38,1 % erreicht haben.

Nun fragten mich einige Leute: „Oh, Camille, was hast du dazu gesagt?“ Aber ehrlich gesagt, habe ich mich richtig gut gefühlt, denn dieses Ergebnis zeigt, dass diese Arbeit nicht einfach ist, aber wissen Sie was? Wir haben gezeigt, dass wir Fortschritte machen können, also müssen wir jetzt Gas geben. Nach der Veröffentlichung der Ergebnisse letztes Jahr setzten wir uns neue Ziele: 3up bis 2023.

Wir wollen unter den oberen 10 % der inklusivsten Arbeitgeber bleiben und 23 % People of Color sowie 43 % Frauen in Manager- und Supervisor-Positionen haben.

Die gute Nachricht ist, dass wir uns bereits auf einem guten Weg befinden, um diese Ziele zu erreichen.

Was waren
die größten \
Herausforderungen
im Rahmen Ihrer
D&I-Projekte?

Meiner Ansicht nach war die größte Herausforderung die Verankerung der langfristigen Ausrichtung der Strategie. Bei Boston Scientific umfasst Diversität und Inklusion vier Aspekte. In erster Linie geht es darum, auf dem Markt erfolgreich zu sein. Zweitens geht es darum, unser Personal so zu nutzen, dass es die beste Leistung erzielt. Drittens geht es darum, eine Hochleistungskultur für Hochleistungspersonal zu schaffen. Und viertens geht es um langfristigen Fortschritt, der nicht über Nacht entstehen kann. Eine der größten Herausforderungen ist, die Menschen erkennen zu lassen, dass es einige Zeit dauert, um Fortschritte zu erzielen. Ich denke, etwas, was wir uns 2020 nach dem Tod von George Floyd vorgenommen haben, ist, dass wir uns bei Boston Scientific die Zeit nehmen, alles richtig zu machen.

Es war das Jahr 2013, als Mike, unser CEO, hereinkam und sagte, dass Diversität und Inklusion bald ein strategischer Imperativ sein würden. Und seit 2013 bis zum Tag, an dem George Floyd starb, arbeiteten wir daran, Jahr für Jahr, mit einem langfristigen Ziel. Wir erkannten, dass wir uns die Zeit nehmen mussten, um nachhaltige Ergebnisse zu liefern. Das war der einzig richtige Weg. Wenn es also um die Inklusion von Menschen mit Behinderung geht, wenn es um LGBTQ-Inklusion geht, wenn es um Inklusion von Schwarzen, von Frauen, von Hispanics etc. geht, müssen wir einen langfristigen Ansatz verfolgen. Und weil wir einen langfristigen Ansatz verfolgen, konnten wir nach dem Tod von George Floyd sofort aufstehen und eine Position einnehmen, die auf dem basierte, was wir im Laufe der Jahre getan hatten und was wir auch weiterhin tun werden. Daher denke ich, dass die größte Herausforderung darin besteht, den Menschen klar vor Augen zu führen, dass wir einen langfristigen Ansatz verfolgen, damit wir Nachhaltigkeit gewährleisten können.

Meiner Ansicht nach war die größte Herausforderung die Verankerung der langfristigen Ausrichtung der Strategie.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Eines der Beispiele, auf die ich oft hinweise, geht auf Mike Mahoney zurück. Im Jahr 2014 lud Mike die 15 Dekane der Historical Black Colleges and Universities (HBCUs) zu Boston Scientific ein, damit sie mehr über uns erfahren. Und ich erinnere mich, dass die Dekane damals sagten: „Warum sollten wir zu Boston Scientific gehen?“ Und Mike fragte mich: „Glaubst du, dass sie kommen werden?“ Der Grund, warum wir sie eingeladen hatten, war, dass damals dieser Irrglaube verbreitet war, es gäbe keine Schwarzen Ingenieure. Und ich sagte: „Weißt du, was? Was die Menschen verstehen müssen, ist, dass die HBCUs 4 % der akkreditierten Ingenieurschulen Amerikas ausmachen, aber 30 % der Schwarzen Undergraduate- und Graduate-Ingenieure ausbilden.“ Deshalb mussten wir diese Kooperation eingehen; und das ist ein Aspekt der Strategie, die ich als „Thread through“ bezeichne.

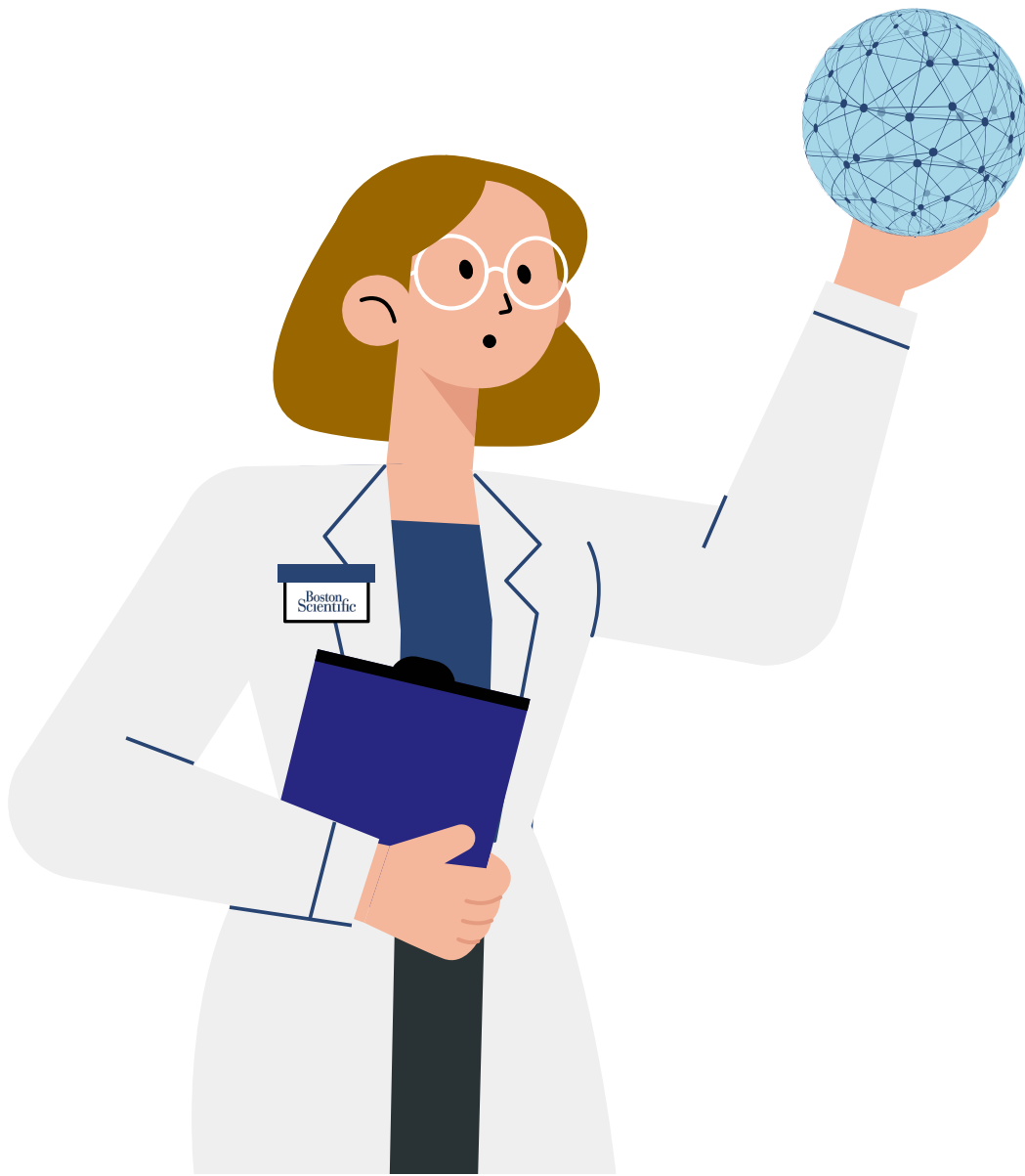
2014 besuchten die Dekane Boston Scientific schließlich in Maple Grove. Sie verbrachten eineinhalb Tage mit Mike und seinem Führungsteam. Sie lernten von uns, und wir lernten von ihnen. Wir sprachen darüber, was wir tun mussten, um Schwarze Ingenieure für Boston Scientific zu akquirieren. Dazu gehörte auch die Erstellung einer Strategie, die es uns ermöglichte, den HBCUs zu helfen, die Bedeutung wichtiger Teile ihres Lehrplans zu verstehen. Nach diesem Treffen gingen unsere Vizepräsidenten zu einigen dieser HBCUs und berieten die Fakultät darüber, was sie unterrichten müssten, um ihren Schülern eine erfolgreiche Karriere bei Boston Scientific zu gewährleisten.

Ein weiterer Teil dieser „Thread through“-Strategie hängt mit einer Organisation namens AMIE (Advancing Minority Interests in Engineering), welche die Dekane umfasst, die Historically Black Colleges and Universities und die Dekane des Ingenieurwesens. Diese lud Boston Scientific ein, Teil ihres Vorstands zu werden, also sitzt mit Matt Lavelle jetzt einer unserer VPs of Operations im Vorstand. Als Teil von AMIE erhalten wir von den Dekanen Einblick in die Herausforderungen, denen sie in den HBCUs gegenüberstehen. Im Gegenzug zeigen wir den Dekanen, was ihre Talente leisten müssen, um bei uns arbeiten zu können.

Auch an ihren BEYA (Black Engineer of the Year Awards), welche sie auch „Becoming Everything You Are Conference“ nennen, nehmen wir teil. Dort treffen wir uns jedes Mal mit den Dekanen und mit ihren besten Talenten. Um Ihnen die Ergebnisse dieser „Thread through“-Strategie veranschaulichen zu können: Als wir das erste Mal auf der BEYA-Konferenz waren, unterbreiteten wir ungefähr fünf Talenten ein Angebot direkt vor Ort. Auf der Konferenz 2020 legten wir direkt vor Ort 40 Schwarzen Ingenieuren ein Angebot vor, um bei Boston Scientific zu arbeiten. Für mich ist das ein perfektes Beispiel für alles, worüber ich gerade gesprochen habe: Nachhaltigkeit, die langfristige Ausrichtung und die Bedeutung von Beziehungen. Das ist meiner Meinung nach Teil unseres strategischen Vorteils: Wir wollen langfristige Ergebnisse erzielen, nicht nur kurzfristige Gewinne.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Leider haben DE&I-Projekte in vielen Organisationen eine sehr lokale, US-orientierte Sichtweise. Aber wenn wir wirklich Fortschritte erzielen wollen, müssen wir alle eine globale Perspektive einnehmen. Denn indem wir eine globale Perspektive einnehmen, können wir das Gesamtbild betrachten und verstehen, wie zum Beispiel Klassismus, kulturelle Normen und kulturelle Nuancen Einfluss darauf haben, wie wir eine Organisation aus der Diversitäts-, Gerechtigkeits- und Inklusionsperspektive weiterentwickeln. Deshalb glaube ich, dass es wirklich wichtig ist, zuerst global zu denken und dann lokal zu handeln.





Michael Alicea

Vice President, Chief Human Resources Officer,
Nielsen Global Connect

nielsen
.....



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Nielsen beschäftigt sich mit der Messung von Fernsehverhalten – einfacher ausgedrückt, wer welche Programme schaut. Wir rekrutieren Nielsen-Panelisten, um die Bevölkerung zu repräsentieren. Ursprünglich verstanden die Leute nicht, wie das funktioniert. Wir sind ein Statistikunternehmen, ein Analyseunternehmen, und wir behandelten das Problem wie einen Algorithmus. Wir dachten uns: Das ist die Bevölkerung, das heißt, wir brauchen Daten einer bestimmten Anzahl an Afroamerikanern, Hispanics und Asiaten, um eine repräsentative Stichprobe zu haben. Aber wenn wir es rein analytisch angehen, stoßen wir manchmal auf

Probleme bei den verschiedenen demografischen Gruppen und Fragen uns, ob wir bei der Auswahl unserer potenziellen Panelisten wirklich fair und unvoreingenommen waren. Es waren äußere Kräfte im Spiel, also beschlossen wir, anstatt dagegen anzukämpfen oder zu versuchen, es jemandem zu erklären, es anzunehmen, uns auf eine dramatische Art zu öffnen und mit verschiedenen demografischen Gruppen zu arbeiten. Wir mussten auch sicherstellen, dass unsere eigenen Mitarbeiter die Diversität des Publikums und der Verbraucher, deren Daten wir sammeln, widerspiegeln.

Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Unsere allgemeine Vision ist es, Niensens Wachstum durch Personalstrategien zu beschleunigen, die das Unternehmen zu einem großartigen Ort für alle machen. Für NielsenIQ haben wir vier Fokusbereiche. 1. Diversität: Wir repräsentieren die Diversität der Märkte, die wir bedienen, und gehen dabei von der Spitze aus voran. 2. Inklusion: Wir behandeln unsere Mitarbeiter gerecht und respektvoll, indem wir ihnen einen gleichberechtigten Zugang zu Erfolgchancen und -ressourcen

ermöglichen. Meinem Verständnis nach ist Inklusion gleichbedeutend mit Wirkung. 3. Rechenschaftspflicht: Wir wollen transparente Systeme einrichten, um Fortschritte zu messen, Kurskorrekturen vorzunehmen und sicherzustellen, dass Chancen basierend auf Leistung und nicht auf Vetternwirtschaft geboten werden. 4. Ruf: Wir wollen bei unseren Kunden und Communitys als Verbündeter bekannt sein, der zu einer besseren und gerechteren Welt beiträgt.

“Unsere größte Herausforderung war die nachhaltige Ausrichtung unserer Organisation auf Diversität und Inklusion. Wir können uns immer einzelne Ziele setzen, aber was passiert, nachdem wir diese Ziele erreicht haben?“

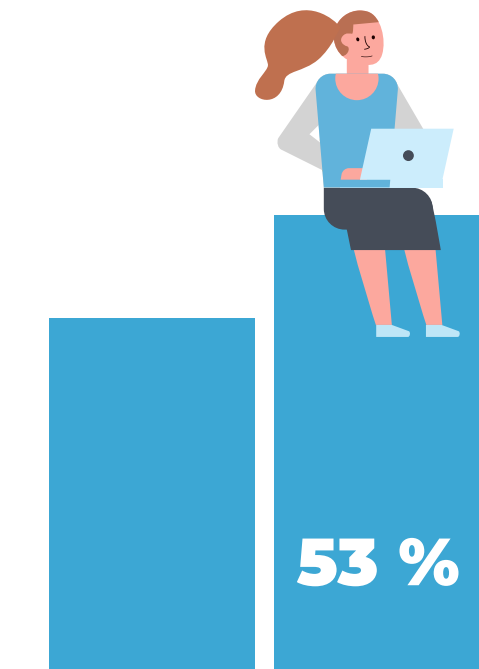
Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Unsere größte Herausforderung war die nachhaltige Ausrichtung unserer Organisation auf Diversität und Inklusion. Wir können uns immer einzelne Ziele setzen, aber was passiert, nachdem wir diese Ziele erreicht haben? In dem Moment, in dem das Ziel erreicht wird, beschäftigt sich niemand mehr damit. Deshalb ging es für uns um die Verankerung unserer D&I-Kernkonzepte und -denkweisen in allen unseren Aktivitäten und Prozessen. Wir wollen Vertrauen und Gerechtigkeit in der gesamten Organisation schaffen. Wir wollen Talentprozesse aufbauen und pflegen, die all diese Konzepte bereits verinnerlicht haben, um eine Kultur zu schaffen, die sich selbst korrigiert. Wer das richtig macht, braucht keinen Chief Diversity Officer mehr. Und genau das ist das Ziel. Wenn D&I in Ihrer Kultur verankert ist, wird die Kultur sie vorantreiben.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Wir betrachten das Thema D&I etwas breiter. Für mich war die Einrichtung starker Mitarbeiterressourcengruppen (ERGs), die weltweit wirklich engagiert sind, sehr wichtig. Das haben zwar die meisten Unternehmen aus den USA auch gemacht, aber diese gründen in der Regel nur ein paar; eine afroamerikanische ERG, eine hispanische und eventuell eine geschlechtsorientierte. Wir verstehen den Begriff Diversität etwas breiter. Bei uns gibt es eine ERG rund um das Alter, eine ERG um LGBTQ und ERGs für Kriegsveteranen. Außerdem haben wir einige dieser ERGs global aufgebaut. So erreichen unsere Frauen aus der Nielsen-ERG zum Beispiel Teile der Welt, in denen Frauen nicht dieselben Rechte, denselben Zugang zu Bildung oder denselben Zugang zu Stellen bei Nielsen haben.

Ein anderes Projekt, in dem wir sehr erfolgreich sind, ist ein Führungsprogramm, das wir entwickelt haben: das Diverse Leadership Network. Wir haben eine Gruppe aus vielfältigen Leuten gebildet, die eine Reihe von Schulungen und Entwicklungsübungen durchlaufen, die sie auf die nächste Karrierestufe vorbereiten. Das Projekt ist meiner Meinung nach erfolgreich, weil wir wirklich beobachten können, wie diese Personen schneller als andere Führungsrollen



innerhalb der Organisation einnehmen. Außerdem konnten wir beobachten, dass die Diversität auf der Führungsebene dank hispanischer und afroamerikanischer Führungskräfte, die aus diesem Programm hervorgegangen sind, gestiegen ist.

Das alles motiviert einen noch mehr, weil man nie so ganz dort ist, wo man sein sollte. Und man sollte auch nie ganz dort sein. Aber ich kann unseren Fortschritt wirklich messen und beobachten. Beispielsweise kann ich messen, wie effektiv die ERGs innerhalb unserer globalen Bewegung sind. Wir haben einen Frauenanteil von 53 % in unseren Führungspositionen; das ist mehr als bei den meisten Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten. Das liegt auch daran, dass wir Frauen durch unsere ERGs und andere Programme unterstützen.

Darüber hinaus habe ich eine Balanced Scorecard. Ich kann also zu Führungskräften gehen und sagen: „Wissen Sie was? Ihr Bonus und Ihre direkte Vergütung sind von Ihrem Engagement in den ERGs und in D&I abhängig.“ Das hilft uns sehr dabei, die Kultur zu verändern, weil es so auch für sie zum Thema wird.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Das Ziel ist, das Wachstum von Nielsen durch die mitarbeiterfreundlichen Strategien, die unser Unternehmen zu einem großartigen Arbeitsplatz für alle machen, zu beschleunigen. Wichtig ist dabei, dass wir alle miteinbeziehen. Wir könnten zum Beispiel hergehen und wirklich spezifisch sagen: „Wir möchten 10 % Schwarze Mitarbeiter bei den Berufseinsteigern, 6 % im mittleren Management und 6 % in Führungspositionen erreichen.“ Wir haben sehr viele Ziele, die mit Repräsentation verbunden sind, aber es geht wirklich darum, Nielsen durch unsere vier Schwerpunkte zu einem großartigen Arbeitsplatz für alle zu machen. In Bezug auf Diversität möchte ich bestehende End-to-End-Prozesse neu entwickeln, sodass Diversität in allem verankert ist, was wir tun. Was Inklusion betrifft, möchte ich D&I in wichtigen Personalentscheidungen verankern, damit wir Vertrauen und Gerechtigkeit in der gesamten Organisation schaffen können.

Um eine größere Rechenschaftspflicht zu gewährleisten, werden wir Repräsentationsziele schaffen, diese transparent kommunizieren und unsere Führungskräfte für die Maßnahmen zur Verantwortung ziehen, die sie zum Thema Diversität ergreifen. Bezogen auf unseren Ruf haben wir das Ziel, uns zu einer starken Marke in vielfältigen Gemeinschaften und für unsere Kunden zu entwickeln. Der Grund, warum ich das tun möchte, ist, weil ich die besten Talente haben will. Ich möchte, dass der klügste Afroamerikaner jeder Universität sagt: „Ich möchte für Nielsen arbeiten, weil ich weiß, dass meine Intelligenz unabhängig von meiner Hautfarbe dort am besten zum Tragen kommt.“

“In Bezug auf Diversität möchte ich bestehende End-to-End-Prozesse neu entwickeln, sodass Diversität in allem verankert ist, was wir tun. Was Inklusion betrifft, möchte ich D&I in wichtigen Personalentscheidungen verankern, damit wir Vertrauen und Gerechtigkeit in der gesamten Organisation schaffen können.”



Kim Drumgo

Chief Diversity Officer, Anthem

Anthem.®



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Diversität und Inklusion sind bei Anthem seit langem Grundwerte. Als Organisation mit nahezu 80.000 Mitarbeitern in Amerika und anderen Ländern erkennen wir, dass Diversität einfach zu uns gehört. Inklusion, auf der anderen Seite, ist, wie wir mit Diversität umgehen.

Unsere inklusive Kultur und vielfältige Belegschaft ermöglichen es uns, neue Denkweisen, tiefere Einblicke und

breitere Perspektiven in alle unsere Abläufe einfließen zu lassen und unsere Communitys und Kunden aller Hintergründe besser zu bedienen. Das macht Anthem sehr stolz, und es ermöglicht uns, unsere 40 Millionen Verbraucher, die aus allen Lebensbereichen kommen, besser zu bedienen. Das sind die treibenden Faktoren für Anthem. Deshalb konzentrieren wir uns auf D&I.

Was sind Ihre D&I-Prioritäten für das Jahr 2021 und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Wir bei Anthem haben höhere Erwartungen. Wir sind stolz auf unsere vielfältige, inklusive und hochleistungsfähige Belegschaft, die hier ist, um neue Lösungen und Erfahrungen im Gesundheitswesen für alle Menschen, die wir bedienen, zu schaffen. Unsere Prioritäten für das Jahr 2021 umfassen vier Bereiche: Führung, Personal, Gesundheit und Community. Über unsere Führungskräfte stellen wir sicher, dass wir eine Kultur schaffen, die ein inklusives Arbeitsumfeld fördert. Auch auf die richtige Personalbeschaffung konzentrieren wir uns weiterhin; wir sind eine Organisation, die die Ansichten und Erfahrungen der Menschen widerspiegelt, denen wir dienen.

Außerdem konzentrieren wir uns auf unser Umfeld, weil wir wissen, dass wir einen großen Einfluss auf die Kreise haben, in denen wir dienen. Wir können sowohl etwas für die wirtschaftliche Nachhaltigkeit von Unternehmen tun, indem wir uns auf die Lieferantenvielfalt konzentrieren, als auch die rassistischen Ungerechtigkeiten ansprechen, die wir in unseren Kreisen sehen.

Und zu guter Letzt konzentrieren wir uns auf das Gesundheitswesen. Angesichts der Auswirkungen von COVID-19 im vergangenen Jahr wissen wir, dass wir eine Vorbildfunktion haben, wenn es darum geht, für unsere Kunden die Hauptursachen der Ungleichheiten im Gesundheitswesen zu bekämpfen.

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Die Übertragung der Verantwortung auf eine einzige Person ist ein durchgängiges Thema, das viele Diversitäts-Experten als Herausforderung im Bereich Diversität und Inklusion betrachten. Wenn die Verantwortung nur auf eine Person übertragen wird und nicht die gesamte Organisation in die Pflicht genommen wird, kann jedoch die D&I-Strategie eines Unternehmens ganz schnell scheitern. Die gute Nachricht ist, dass wir sehr viel Unterstützung hatten, die diese Herausforderung milderte. Wir bei Anthem glauben, dass alle Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen, wenn darum geht, ein inklusives Umfeld zu schaffen, und es kann sich keiner mehr davor drücken.

Auch die Aufdeckung und Eindämmung von Vorurteilen – sowohl von impliziten als auch expliziten Vorurteilen – stellen eine Herausforderung dar. In unserer Eile, schnell Entscheidungen zu treffen, kann es passieren, dass sich Vorurteile hineinschleichen, wenn wir nicht bewusst entgegenwirken. Deshalb sprechen wir bewusst die Punkte in unserem Personalprozess an, in denen Vorurteile am häufigsten vorkommen. Zum Beispiel schauen wir uns kritische Entscheidungspunkte genau an, um zu verstehen, wo Vorurteile eine Rolle für unsere Ergebnisse spielen könnten.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Ich denke, die effektivsten Projekte und Prozesse sind die, die von innen heraus beginnen. Hier geht es für Unternehmen und Teams um die Bewertung ihrer internen Prozesse. Wir bei Anthem haben unsere Bemühungen zur Steigerung der diversitätsorientierten Rekrutierung und Personalentwicklung verdoppelt. Wir haben unsere neun Ressourcengruppen genutzt, um intern sicherzustellen, dass wir die verschiedenen Kunden verstehen, die wir bedienen und aus denen wir Personal gewinnen und weiterentwickeln. Wir führen auch authentische Gespräche über die ethnische Herkunft und Empathie und haben unangenehme Gespräche bisher nicht gescheut. Anthem schätzt diese authentische Kultur – eine Kultur, in der wir alle unser Bestes geben können. Die einzige Möglichkeit, diese Kultur zu pflegen, besteht darin, unsere Meinung zu äußern und einander effektiv zuzuhören.

Wie viele andere Organisationen messen wir unseren Fortschritt anhand traditioneller Messgrößen wie der Repräsentation unserer Führungskräfte im Vergleich zu unserer gesamten Belegschaft und den Kunden, die wir bedienen. Wir messen unseren Fortschritt, indem wir Mitarbeitern das ganze Jahr über zuhören. Dafür haben wir eine spezielle Zuhörstrategie: Wir messen durch „Anthem Vitals“ und mithilfe unserer jährlichen Mitarbeiterbefragungsergebnisse, wie sich unsere Mitarbeiter fühlen. Unsere Bewertungen zum Mitarbeiterengagement geben uns Aufschluss darüber, wie gut wir abschneiden, und helfen uns dabei, herauszufinden, wo wir Verbesserungen vornehmen müssen.

Ich denke, die effektivsten Projekte und Prozesse sind die, die von innen heraus beginnen. Hier geht es für Unternehmen und Teams um die Bewertung ihrer internen Prozesse.

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Viele Organisationen machen mutige Aussagen darüber, wie sie ihre Belegschaft vielfältiger machen wollen. Ich hoffe, dass wir alle diese Ziele erreichen. Aber ich möchte mehr Eigenverantwortung und mehr Initiative sehen – nicht nur im D&I-Team, sondern auf allen Ebenen unserer Organisation. Unsere Worte zählen und unsere Taten zählen auch. Wir müssen die Macht unserer Taten erkennen. **Diversität ist, wer wir sind, Inklusion ist, was wir tun,** und wir müssen mehr von dieser bewussten Inklusion sehen, damit weniger unbewusste Ausgrenzung entsteht. **Wir sollten alle Maßnahmen ergreifen und Inklusion, Gerechtigkeit und Zugehörigkeit fördern, egal wo wir sind. Es handelt sich um eine individuelle Verantwortung.**

“Aber ich möchte mehr Eigenverantwortung und mehr Initiative sehen – nicht nur im D&I-Team, sondern auf allen Ebenen unserer Organisation.”



Ken Barrett

Global Chief Diversity Officer, General Motors



Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

General Motors konzentriert sich bereits seit langem auf D&I, jetzt DE&I. Wir waren eines der ersten Unternehmen, das ein Lieferantendiversitätsprogramm hatte und das erste, das ein Händlerentwicklungsprogramm für Minderheiten einführte. Wir sind immer noch der einzige Autohersteller, der ein Händlerentwicklungsprogramm für Frauen hat und der erste, bei dem mit Leon Sullivan ein Afroamerikaner im Vorstand sitzt. Wir haben die Sullivan-Prinzipien eingeführt und sind eines der ersten Unternehmen, das die Geschäftstätigkeit in Südafrika eingestellt hat. Und heute haben wir mit Mary Barra die erste weibliche Vorstandsvorsitzende, die gleichzeitig auch CEO eines Autoherstellers ist.

Was sind Ihre D&I-Prioritäten für das Jahr 2021 und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Ich denke, alles, was nach George Floyds Tod passiert ist, hat die Konzentration auf alle möglichen DE&I-Initiativen gelenkt. Und ich glaube, dass jetzt ein größerer Schwerpunkt auf Gerechtigkeit für Menschen unterschiedlicher ethnischer Hintergründe und soziale Gerechtigkeit gelegt wird. Aber was bedeutet das für uns als Unternehmen? Was müssen wir tun, um in unserem eigenen Unternehmen gerechte Ergebnisse erzielen zu können? Und wie stellen wir sicher, dass unsere Taten auch außerhalb des Unternehmens, wo wir leben und arbeiten, Resonanz finden? Es ist wichtig, dass wir verstehen, dass wir uns reinhängen müssen. Nach dem tragischen George Floyd-Vorfall setzte Mary Barra einen ziemlich hohen Standard: Sie sagte, sie will, dass General Motors das inklusivste Unternehmen der Welt wird. Eine ziemlich gewagte Aussage, die sie aber zu Recht tätigen kann.

Da dieses Ziel von unserer Vorsitzenden kommt, die gleichzeitig auch die CEO-Position bekleidet, genießt es oberste Priorität. Ich denke **jedoch, dass für uns am wichtigsten ist, sicherzustellen, dass wir Inklusion effektiv messen können, genau wie wir Diversität messen können.** Wir können zum Beispiel die Talentakquise betrachten und messen, was wir tun, um Mitarbeiter verschiedener ethnischer Zugehörigkeit und unterschiedlichen Geschlechts zu gewinnen. Wir können uns außerdem anschauen, wie wir mit dem Arbeitskräfteabgang

umgehen: Mitarbeiter mit hohem Potenzial identifizieren, Beförderungen anbieten und unsere Belegschaft evaluieren – all diese Dinge müssen in der gesamten Talentpipeline erfolgen.

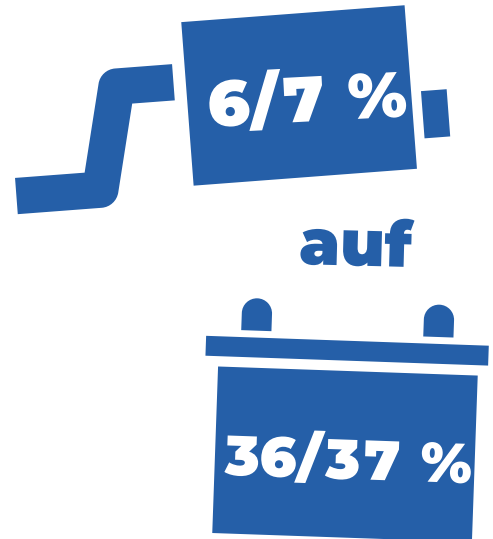
umgehen: Mitarbeiter mit hohem Potenzial identifizieren, Beförderungen anbieten und unsere Belegschaft evaluieren – all diese Dinge müssen in der gesamten Talentpipeline erfolgen.

Aber wir müssen auch verstehen, wie Menschen innerhalb des Unternehmens interagieren, um zu verstehen, ob sie sich wertgeschätzt und integriert fühlen.

Da wir versuchen, die inklusivste Kultur der Welt zu schaffen, ist die effektive Messung von Inklusion etwas, auf das wir uns 2020 konzentriert haben und auch im Jahr 2021 weiterhin konzentrieren werden. Wir konnten durch eine Segmentinklusionsumfrage, die vier Bereiche umfasst, die wir zur Messung der Inklusion nutzen, einen Basisplan erstellen. Wir stellten eine Reihe von Fragen zu jedem der vier Bereiche: Wertschätzung und Zugehörigkeit, Sicherheit und Offenheit, Befähigung und Wachstum sowie Respekt und Gerechtigkeit. Wir haben diese Fragen auch in unserer Engagement-Umfrage gestellt; es gibt zwei Fragen in jedem der vier Quadranten. Auf diese Weise können wir die Inklusion im Rahmen des Engagementscore messen. Außerdem erhalten wir so einen Inklusivitätsindex. Daher ist unser Fokus auf Inklusion und darauf, das inklusivste Unternehmen der Welt zu werden, sicherlich etwas, was wir priorisieren.

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Eine Herausforderung, mit der wir zu kämpfen haben, ist die Sicherstellung, dass wir die richtigen Kennzahlen rund um Inklusion haben, denn wie viele andere Organisationen schätzen wir, was wir messen. Das bedeutet, dass wir in der Lage sind, sicherzustellen, dass wir in Bezug auf die Ergebnisse, die wir erwarten, mit den Bemühungen, die wir unternommen haben, im Laufe der Zeit effektiv an Boden gewinnen. Wir müssen sicherstellen, dass wir effektive Messpraktiken haben. Wir wurden auch herausgefordert, Nachhaltigkeit und Rechenschaftspflicht im gesamten Unternehmen zu schaffen. So können wir sicherstellen, dass D&I-Programme effektiv sind: indem wir nachhaltige Aktionspläne rund um D&I erstellen und Leute haben, die für diese Aktionen verantwortlich sind. Beide Aspekte werden in Zukunft extrem wichtig sein.



Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Ich bin sehr stolz darauf, dass wir es geschafft haben, mehr Mitarbeiter für unsere Mitarbeiterressourcengruppen zu engagieren. In anderen Unternehmen

werden diese auch Geschäftsressourcengruppen oder Affinitätsgruppen genannt. Vor erst sieben Jahren waren nur etwa 6 oder 7 % der Mitarbeiter an ERGs beteiligt. Heute sind wir bei 36 oder 37 % der Belegschaft. Das hat uns sehr geholfen, mehr Leute für diese Initiativen zu begeistern und sicherzustellen, dass die Gruppen für alle offen sind. Nur weil Sie nicht zu einer bestimmten Minderheit gehören, heißt es nicht, dass Sie kein Freund dieser Minderheit sein können. Es geht dabei nicht nur um die LGBTQ-Community, sondern auch um andere Gruppen – ob es nun um die Freundschaft zwischen Männern und Frauen geht oder um jede andere beliebige Gruppe. Wir sind wirklich stolz auf das Engagement eines so großen Anteils unserer Belegschaft in diesen ERGs.

Zusätzlich möchte ich sagen, dass wir ein sehr starkes Lieferantendiversitätsprogramm vorweisen können. Wir waren eines der

ersten Unternehmen am Billion Dollar Roundtable und unsere Ausgaben in Höhe von fast 4 Milliarden Dollar bei Minderheiten und weiblichen Lieferanten zeigen, wie ernst wir es meinen. Darüber hinaus versuchen wir durch unsere Lieferanten-Networking-Events, mehr weibliche Lieferanten und Minderheiten in die Pipeline zu integrieren. Wir ermutigen auch unsere großen Tier-One-Unternehmen dazu, ihren Beitrag zur Lieferantendiversität zu leisten.

Darüber hinaus würde ich sagen, dass eines unserer effektivsten Programme unser Minority Dealer Development Program ist. Jedes Mal, wenn wir ein offenes Autohaus haben, fragen wir uns, was wir tun können, um einen Händler zu finden, der zu einer Minderheit gehört und das Zeug dazu hat, Teil unseres Händlernetzwerks zu werden. Dasselbe gilt auch für unser Einzelhandelsnetzwerk für Frauen, das bei Händlern den gleichen Ansatz verfolgt. Was die Personalbeschaffung angeht, haben wir begonnen, hispanische und weibliche Ingenieure zu suchen. Auf diese Initiative sind wir sehr stolz.

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Wir befinden uns gerade auf einer Reifegradmodellreise, auf der wir verschiedene Reifegradmodelle gesehen haben. Momentan verwenden wir das Modell von Deloitte, bei dem man mit einem Compliance-basierten Programm anfängt und dann auf programmatische D&I umsteigt, wo die Leitung von DE&I- und HR-Teams übernommen wird. Auf der dritten Ebene geht die Leitung an die Führungsebene über. Wenn Sie an diesen Punkt gelangen, haben Sie bereits eine inklusive Kultur, weil zu diesem Zeitpunkt bereits jeder eine gewisse Verantwortung hat.

Und genau ist für mich das Ziel: dass sich jeder im Unternehmen für Diversität und Inklusion verantwortlich fühlt. Es soll nicht nur ein Randthema sein. Es soll

nicht etwas sein, was Sie tun müssen, um etwas wiedergutzumachen. Es soll einfach etwas sein, was vollständig in den Geschäftsalltag integriert ist. Bei General Motors stellen wir unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Das heißt, wir stellen sicher, dass wir die kulturelle Kompetenz haben, uns mit unseren Kunden zu verbinden; das ist treibende Kraft für uns, mit der wir die Gewinne erzielen, die wir im D&I-Raum erwarten. Jeder fühlt sich dafür verantwortlich. Wenn jeder so weit ist, dann, denke ich, können wir eine Zukunft realisieren, in der wir D&I optimieren – nicht nur innerhalb der Organisation, sondern als gute Unternehmensbürger, die ihr Engagement auch nach außen tragen können.

“Die Zukunft von Diversität und Inklusion entwickelt sich weiter. Die beiden Themen müssen aber immer noch direkter in unseren Unternehmensalltag integriert werden. D&I kann sich nur dann entfalten, wenn sich jeder dafür verantwortlich fühlt.”



Maria Ferraro

Chief Financial Officer und Chief Diversity Officer, Siemens Energy

SIEMENS
energy

10.

Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

Da wir ein neues Unternehmen sind, wollten wir von Anfang an sicherstellen, dass Inklusion und Diversität Schlüsselfaktoren für unseren Geschäftserfolg und unsere Innovation sind. Denn wir wissen, dass so wirklich tolle Ideen entstehen können. Wir müssen von verschiedenen Menschen, von ihren Erfahrungen und ihren unterschiedlichen Perspektiven lernen.

“Wir sind ein großes, globales Unternehmen; deshalb ist es noch wichtiger, dass wir sicherstellen, dass wir die richtigen Mitarbeiter haben, egal ob in Deutschland, wo sich unser Unternehmenssitz befindet, in den USA oder in Afrika. Und wir sehen, dass Diversität in direktem Zusammenhang mit dem nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens steht.”

Welche D&I-Prioritäten haben Sie sich für 2021 gesetzt, und warum konzentrieren Sie sich gerade auf diese?

Unsere Strategie hat viele verschiedene Facetten. Dabei geht es hauptsächlich um Chancengleichheit, Zugehörigkeit und natürlich Gesellschaft und Kooperationen. Für die Chancengleichheit, die vor allem in der Energieversorgungsindustrie eine wichtige Rolle spielt, haben wir uns Gender-Ziele gesetzt. Wir haben ein Motto gefunden, das erfassen soll, wo wir sein möchten: 25 bis 25. Wir wollen bis 2025 einen Frauenanteil von 25 % im Management erreichen und 30 % bis 2030. Für mich ist das wichtig, weil ich wirklich glaube, dass das, was gemessen wird, auch geschafft werden kann. Mit den richtigen Daten können wir diese Ziele ganz einfach im gesamten Unternehmen verfolgen. Um diese Ambition weiter zu verankern, haben wir Programme gestartet, die speziell darauf ausgerichtet sind, weibliche Führungskräfte in der gesamten Organisation zu entwickeln und zu fördern. Diese Programme richten sich an unsere Top-100-Frauen.

Wir sind außerdem gerade dabei, eine Art Hospitationsprogramm zu implementieren, bei dem Frauen verschiedenen Führungskräften des Unternehmens über die Schulter schauen und mit ihnen interagieren können. Dieses Programm hat sich als sehr erfolgreich und beliebt erwiesen. Das liegt daran, dass man Mitarbeitern in großen Unternehmen die Möglichkeit geben muss, sich mit den Kollegen zu vernetzen, um sicherzustellen, dass sie authentisch und erfolgreich sein können und sich integriert fühlen.

Wir beschäftigen uns auch mit traditionelleren Praktiken wie ausgewogenen Einstellungen, der Konzentration auf Nachfolgeplanung und der Bekämpfung unbewusster Vorurteile durch ausgewogenere Bewerbungsgespräche. Wir haben flächendeckend Interview-Panels eingerichtet. Dieser Ansatz hat sich als sehr erfolgreich und sehr interessant erwiesen; er ist nämlich ganz anders als das, was wir früher gemacht haben.

Im Rahmen unserer Zugehörigkeitspriorität konzentrieren wir uns auf unsere vier Netzwerke für Inklusion und Diversität, die sich mit den Themen Geschlecht, LGBTQ, Behinderung und ethnische Zugehörigkeit befassen. Außerdem nehmen wir an internationalen Veranstaltungen zum Thema Inklusion und Diversität teil. Hier versuchen wir wirklich, unsere über 90.000 Mitarbeiter weltweit zu vernetzen, damit wir miteinander interagieren und Diversität feiern können.

Gesellschaft und Kooperationen sind ein interessanter Bereich unserer D&I- oder I&D-Prioritäten. Unser Ziel ist es, die Gleichstellung am Arbeitsplatz zu fördern und unsere Mitarbeiter auf ihrem Weg zu unterstützen. Wir sind gerade dabei, globale und lokale D&I- oder I&D-Räte zu schaffen, die sich speziell um diese Priorität kümmern. Innerhalb der einzelnen Länder werden diese Räte als Beratungsgremien für das lokale Unternehmen dienen, aber auch den globalen D&I-Rat einbinden.

Wir hoffen, dass sich jeder unserer Mitarbeiter sogar auf globaler Ebene von der gesamten Siemens Energy-Familie vertreten fühlt. Und natürlich messen wir das auch. Wir haben ein Dashboard, in dem wir wichtige Kennzahlen sowie Fortschritte unserer D&I-Ziele überwachen.

Transparenz ist uns sehr wichtig, weshalb alle Mitglieder des Führungsteams Zugriff auf dieses Dashboard haben werden. Sie werden für die Überwachung verantwortlich sein und müssen sicherstellen, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen und einen positiven Weg beibehalten.

Das alles haben wir im Großen und Ganzen getan. Und eines muss ich dabei anmerken: Wir können alle Prioritäten setzen, die wir wollen, schlussendlich müssen wir jedoch sicherstellen, dass wir unseren Worten Taten folgen lassen; von der Führungsebene bis ganz nach unten. Ich denke, nur so können wir in unseren D&I-Schwerpunktbereichen erfolgreich sein.

“Wir können alle Prioritäten setzen, die wir wollen, schlussendlich müssen wir jedoch sicherstellen, dass wir unseren Worten Taten folgen lassen; von der Führungsebene bis ganz nach unten. Ich denke, nur so können wir in unseren D&I-Schwerpunktbereichen erfolgreich sein.”

Was waren die größten Herausforderungen im Rahmen Ihrer D&I-Projekte?

Ehrlich gesagt, war unsere größte Herausforderung, eine gewisse Zustimmung zu erreichen. Genau deshalb meinte ich, vielfältige Repräsentationen und inklusive Verhaltensweisen müssten von der Spitze kommen, um diese schließlich nach unten weiterzugeben. Ich glaube nämlich, dass wir keine D&I- oder I&D-Programme brauchen sollten. Es stimmt, dass wir diese D&I-Programme umsetzen müssen. Es stimmt auch, dass wir uns diese Ziele setzen müssen, die ich gerade beschrieben habe. Aber eigentlich sollten Diversität und Inklusion in unserer Kultur verankert sein. Es sollte keine Programme dafür geben müssen. Und um diesen Punkt zu erreichen, braucht man Zustimmung.

Die andere Herausforderung, mit der wir konfrontiert sind, ist die Voreingenommenheit, unbewusst oder bewusst. Wir alle haben diese Voreingenommenheit bis zu einem gewissen Grad, aber sie ist besonders in der industriellen Energiewirtschaft weit verbreitet, die natürlich in der Vergangenheit überwiegend männlich war (obwohl sich das gerade ändert). Es ist für Manager aus dieser Branche normal zu sagen: „Das hat in der Vergangenheit funktioniert, also werde ich es beibehalten.“ Wir nennen das das Mini-Me-Syndrom. Aber wenn Sie diesen Ansatz wählen, kommen Sie nicht wirklich voran, um das gesamte Spektrum des Personals, ob nun geschlechtsspezifisch oder nicht, zu reflektieren und zu nutzen.

Ich denke, dass wir ein wenig später angefangen haben als die anderen Branchen, die von Männern dominiert sind. Aber wir versuchen mit allen Mitteln, uns zu bessern und Frauen das Gefühl zu geben, dass sie hierhergehören. Wir wollen auf keinen Fall, dass sie das Gefühl haben, in einem Unternehmen wie Siemens Energy nicht arbeiten zu können, weil sie hier nicht erfolgreich sein könnten. Das ist etwas, was wir wirklich gemeinsam anpacken müssen. Das erfordert Akzeptanz, aber auch

Verantwortungsbewusstsein. Wir müssen sicherstellen, dass unsere Führungskräfte sich dafür verantwortlich fühlen, es vorleben und nach unten weitergeben.

Es ist unglaublich wichtig, dass sich alle Führungskräfte dafür verantwortlich fühlen. Aber die Frage kam auf, ob wir die Menschen irgendwie dafür belohnen. Und ich kann Ihnen sagen, dass wir bei Siemens Energy eine Diversitäts- und Inklusionskomponente in unserem Anreizsystem haben. Ich freue mich sehr, dass wir diese Komponente ins Anreizsystem für das kommende Jahr integrieren konnten, da das dazu beitragen wird, dass D&I auf die gesamte Organisation übergeht. Auch hier sollte es nicht so sein müssen. So können wir aber sicherstellen, dass jedem bewusst wird, dass es sich hierbei um eine Priorität handelt, vom Top-Management bis ganz nach unten. Und ich denke, dass unsere Führungskräfte bewiesen haben, dass das nicht nur leere Worte sind; wir gehen wirklich mit gutem Beispiel voran.

Aber auch das war eine Herausforderung. Manchmal kann es vorkommen, dass Führungskräfte ihr Engagement für D&I aussprechen, aber sich trotzdem nichts ändert. In solchen Fällen glauben die Leute dann, es waren nur leere Worte. Das ist etwas, was ich selbst erlebt habe, da ich in hochindustriellen Branchen aufgewachsen bin. Aber wir müssen ausharren, und genau deshalb glaube ich, dass mein Job so wichtig ist. Eine große Herausforderung ist also, Menschen dazu zu bewegen, Diversität und Inklusion wirklich voranzutreiben. Und meine Aufgabe ist es, diese Türen zu öffnen und die Person zu sein, die die Leute durchschleppt und weiterhin ein großer Fürsprecher dieser Sache ist und sie vorlebt. Hoffentlich bedeutet das, dass Menschen das Gefühl haben, dass D&I wirklich Teil unserer Kultur ist. Und hoffentlich fühlt sich jeder dafür verantwortlich.

Was waren Ihre bisher effektivsten D&I-Projekte, und wie haben Sie deren Erfolg in Bezug auf Ihre gesamte Unternehmensperformance gemessen?

Ich habe lange über diese Frage nachgedacht, weil die effektivsten Programme die sind, die wir messen. Ich mag Messungen – das ist meine CFO-Seite. Aber offen gesagt, bei der Effektivität unserer Programme, glaube ich, dass wir noch am Anfang stehen. Wenn ich ein Jahrzehnt zurückdenke, war jede meiner Führungspositionen zuvor männlich besetzt. Damit will ich nicht sagen, dass das schlecht war, es war nur eine Tatsache. Und ich hatte wirklich ausgezeichnete Coaches, Mentoren und Sponsoren, durch die mir viele Chancen zur Verfügung gestellt wurden (gemeinsam mit all der harten Arbeit, die damit einhergeht). Kaum zu glauben, dass das erst ein Jahrzehnt her ist.

Also nochmal; ich würde sagen, dass wir wirklich noch am Anfang stehen. Und bei Siemens Energy, das als neues Unternehmen entwickelt wurde, konnten wir uns einige Fragen stellen: Was bedeuten Inklusion und Diversität für uns? Was soll das für unser Unternehmen bedeuten, und wie können wir sicherstellen, dass unsere Programme effektiv sind? Und wir baten unsere Mitarbeiter, uns mitzuteilen, was ist in der Vergangenheit passiert war und wie wir in Zukunft effektiver werden könnten. Was hat funktioniert und was hat nicht funktioniert? So kamen wir auf die Idee unserer I&D-Räte, denn durch diese können wir ein Gemeinschaftsgefühl schaffen.

Ich war sehr froh, dass wir bereits weltweit viele Netzwerke in unserem Unternehmen hatten, aber es war wichtig, diese auch miteinander zu verbinden. Ich denke, das machte einige unserer Programme in der Vergangenheit effektiver, als wir einen basisorientierten Ansatz hatten,

der die Menschen zum Mitmachen animierte. Und bezogen auf die Erfolgsmessung ist wichtig, dass wir zumindest Geschlechtsstatistiken führen und sicherstellen, dass unsere Nachfolgepipelines ausgewogen sind. Natürlich wollen wir die besten Talente, aber eben mit diesem spezifischen und besonderen Fokus. Ich denke, dass dieses Tracking und dieser Fokus, gemeinsam mit der Sicherstellung, dass wir diese Netzwerke rund um den Globus verbinden, wirklich geholfen und zur Effektivität unserer D&I-Programme beigetragen haben.

Statistisch gesehen, gehen wir in die richtige Richtung. Das Dashboard wird uns helfen, zu erkennen, wo wir erfolgreich sind, was auch gut so ist. Aber es wird uns auch zeigen, in welchen Bereichen wir uns stärker konzentrieren und verbessern müssen. Ein neuer Punkt unserer D&I-Ambitionen, der sich als äußerst effektiv erwiesen hat und den ich auch sehr am Herzen habe, ist ein Jobtauschprogramm, das wir eingerichtet haben. Wir haben das Programm zunächst nur in den USA und in Deutschland pilotiert. Im Rahmen dieses Programms ermöglichen wir unseren Mitarbeitern, einschließlich der Fabrikmitarbeiter, ihren Arbeitsplatz mit Menschen mit Behinderungen zu tauschen (und umgekehrt). Dabei geht es nicht nur um Diversität, sondern auch geht darum, sicherzustellen, dass jeder, unabhängig von seinen Behinderungen, seinem Geschlecht, seiner ethnischen Herkunft oder seiner sexuellen Orientierung, versteht, dass er in unserem Unternehmen erfolgreich sein kann und die Chancen dazu bekommt. Dieser neue Teil des Programms, der Jobtausch für einen Tag, war bei uns wirklich erfolgreich.

“Ich denke, das machte einige unserer Programme in der Vergangenheit effektiver, als wir einen basisorientierten Ansatz hatten, der die Menschen zum Mitmachen animierte.”

Welche Vision haben Sie für die Zukunft von D&I, und was kann heute getan werden, um diese Zukunft zu verwirklichen?

Meine persönlicher Wunsch ist, dass meiner Tochter, die in ihren frühen Teenagerjahren ist, jede Tür der Welt offensteht und sie das tun kann, was sie sich wünscht. „It's about skill and will“, sage ich immer. Wenn Sie die richtigen Fähigkeiten und einen starken Willen haben, dann können Sie alles erreichen, was Sie wollen, und nichts kann Sie stoppen. Ich weiß, dass das ziemlich hohe Ansprüche sind, aber das ist meine persönliche Vision. Und deswegen ist mir das auch so wichtig. Ich denke, was ich in bestimmten Phasen meiner Karriere durchleben musste, zeigt, dass sich die Dinge zum Besseren gewendet haben, sogar im Vergleich zu vor zehn Jahren, also müssen wir weiter nach vorne drängen. Was können wir also heute tun? Wie gesagt, ich denke, dass wir Diversität und Inklusion zum Kern der Strategie und auch der Unternehmenskultur von Unternehmen wie Siemens Energy machen müssen.

Wir müssen auch sicherstellen, dass D&I nicht nur ein Programm ist, sondern dass es in den Werten und dem Verhalten verankert ist, die wir von unseren Mitarbeitern erwarten. Ich glaube, es ist eine moralische Verpflichtung für uns, verantwortungsvoll zu handeln und diese Zukunft als eine Zukunft der Zugehörigkeit zu betrachten, in der sich alle Menschen willkommen fühlen. Und ich denke, wir können nicht einfach nur ein zeitlich begrenztes Programm einführen und es dabei belassen. Wir müssen unseren Worten Taten folgen lassen, umsetzen, was wir uns vornehmen und sicherstellen, dass das auf allen Ebenen der Organisation geschieht. Das bedeutet, kontinuierlich Beispiele für erfolgreiche oder innovative Teams zu präsentieren und sicherzustellen, dass wir diese Informationen angemessen weitergeben. In einem Unternehmen, das in über 100 Ländern der Welt tätig ist, haben wir eine echte Verpflichtung und die Möglichkeit, etwas zu bewegen.

Ich glaube, die Verankerung von I&D im Unternehmen sollte eine Kernkompetenz von Führungskräften sein. Meiner Meinung nach müssen diese auch in der Lage sein, eine multidisziplinäre und vielfältige Gruppe zu leiten. Was sich bei uns bewährt hat, ist, wie ich bereits erwähnt habe, die Mitarbeiter zu verstehen – wirklich mit ihnen zu sprechen und sicherzustellen, dass man kontinuierlich versteht, wie es ihnen geht. Wir haben vor kurzem eine unternehmensweite Umfrage durchgeführt, und einige der Fragen bezogen sich auf D&I oder I&D. Wir konnten erkennen, dass es Bereiche gibt, in denen wir wirklich gute Arbeit leisten, und Bereiche, in denen wir nicht so gut abschneiden. Und ich finde es wichtig, diese Informationen transparent zu machen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auch spüren, dass sie eine Stimme haben und dass D&I nicht nur eine Top-down-Initiative ist. Sie wollen klar sehen, dass sie Einfluss darauf haben, um sich zu engagieren. Denn eine Umfrage durchzuführen und Probleme aufzudecken, aber dann nichts dagegen zu tun, ist, glaube ich, sehr entmutigend für die Mitarbeiter, egal in welchem Unternehmen.

Ich hoffe wirklich, dass meine 13-jährige Tochter eines Tages sagen kann, dass ihr alle Türen offen stehen. Und vielleicht kann sie dann sogar sagen, dass ihre Mama durch die Arbeit, die Sie in ihrem Unternehmen leistete, auch ein kleines Stück dazu beigetragen hat. **Ich glaube, wir müssen sofort handeln, und das kann nicht warten. Prioritäten rund um Diversität und Inklusion müssen in der Unternehmenskultur und ihren Strategien verankert sein. Und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter müssen glauben und spüren, dass das nicht bloß einen kleinen Vorteil einbringt, sondern wirklich den Erfolg ihrer Arbeit und den Erfolg des Unternehmens insgesamt fördert.**

Diese Publikation wurde von Oracle gefördert.

Oracle stellt Organisationen eine vollständige Cloud-HCM-Lösung zur Verfügung, die eine digitale Transformation vorantreibt sowie die Unternehmensagilität steigert und gleichzeitig aktuelle sowie zukünftige Geschäftsanforderungen erfüllt.

Weitere Informationen finden Sie unter [Oracle.com/hcm](https://www.oracle.com/hcm)

Informationen zu Workplace Intelligence

Workplace Intelligence ist ein Forschungs- und Beratungsunternehmen, das Führungskräften hilft, sich an Trends anzupassen, ihre Leistung zu steigern und sich auf die Zukunft vorzubereiten. Unsere Mission ist es, mehr intelligente Arbeitsplätze anhand von datenbasierten Erkenntnissen zu schaffen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website und unserem LinkedIn-Profil.

Weitere Informationen finden Sie unter [WorkplaceIntelligence.com](https://www.WorkplaceIntelligence.com)

Februar 2021

Entworfen von Tiny Wizard Studio

Copyright © Workplace Intelligence, LLC