



Schneider
Electric



Boston
Scientific



nielsen



Diversität und Inklusion: Mehr als nur Quoten erfüllen

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



Tina Mylon

Senior Vice President, Talent and Diversity, Schneider Electric

Schneider
 **Electric**

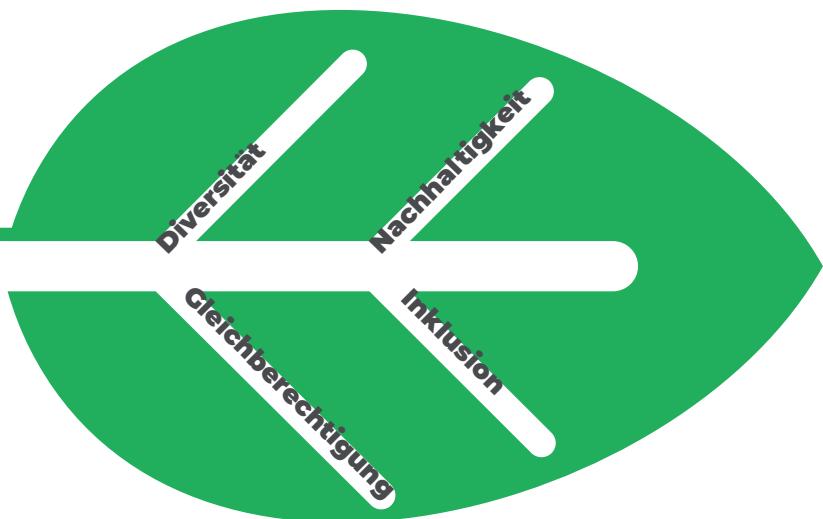
Welche treibenden Faktoren haben Ihr Unternehmen auf Diversität und Inklusion ausgerichtet?

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.”

**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

**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

Februar 2021
Entworfen von Tiny Wizard Studio
Copyright © Workplace Intelligence, LLC