

Wie gelebte Vielfalt gelingen kann

Chief Inclusion & Diversity Officer

Die Themen Inklusion und Diversität nehmen einen immer größer werdenden Stellenwert in der Unternehmensstrategie ein. Um diesen gerecht zu werden, werden Aufgaben rund um den Verantwortungsbereich oft direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Dieser Wandel setzt aktuell nach Europa aus den USA über, wo sich die Rolle eines Chief Inclusion & Diversity Officers – kurz: CIDO –, der sich genau um diese sozialen Aspekte in Unternehmen kümmert, bereits etabliert hat. Thomas Hainke-Hentschel, Managing Partner bei der internationalen Personalberatung Boyden, erklärt, was es bei CIDs zu beachten gilt, was ihre Aufgaben sind und wie man sie findet.

Herr Hainke-Hentschel, was ist ein Inclusion & Diversity Officer und wofür ist er zuständig?

Ein Inclusion & Diversity Officer ist zuständig für alle Themen eines Unternehmens, die in diesen Bereich fallen. Hier sehen die Unternehmen sowohl große Potenziale als auch oft noch viel Nachholbedarf, weshalb diese Stelle zusehends relevanter wird. Im Grunde ist es seine Aufgabe, für Vielfältigkeit innerhalb der Belegschaft zu sorgen, die Fortschritte auf diesen Ebenen zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen anzupassen. Dabei übt er unternehmensweit, sowohl vertikal als auch horizontal, Einfluss aus, vermittelt, moderiert und modernisiert die Personalstrukturen, damit sich alte und neue Mitarbeiter jedes Geschlechts, jeder Herkunft und jedes Lebensmodells im Betrieb willkommen, gut aufgehoben und wertgeschätzt fühlen.

Wann und wo hat sich diese Position erstmals etabliert?

Die Europäische Kommission hat bereits im Jahr 2006 ihre erste gezielte Initiative zu den Aufgaben um Inclusion & Diversity gestartet. Seitdem sind öffentlich und privat unzählige weitere dieser Initiativen entstanden, an denen sich zusehends mehr Unternehmen aktiv beteiligen. Die USA sind Deutschland und anderen europäischen Staaten hierbei aber schon weit voraus. Gerade dort haben sich viele Bewegungen rund um die soziale Gerechtigkeit gebildet, die sich für gesellschaftlichen Fortschritt einsetzen und von Unternehmen ein entsprechendes Engagement einfordern.

Lassen Sie uns einmal die Begriffe klären: Worüber sprechen wir bei den Themen Diversity & Inclusion konkret?

Diversity ist zunächst einmal als die Vielfältigkeit der Belegschaft innerhalb der Unternehmen zu verstehen. In Deutschland wird hier vor allem das Thema

„Frauenquote“ darunter behandelt. Doch neben Männern und Frauen befasst sich die Diversität auch viel weitergehend mit Merkmalen wie

- allen anderen Geschlechtsidentitäten und
- sexuellen Orientierungen,
- ethnischer Herkunft,
- Religionen,
- Weltanschauungen und
- Menschen mit Behinderung.

Inklusion kommt danach. Hierunter verstehen wir die Implementierung von Maßnahmen, durch die die Belegschaft trotz – oder gerade wegen – ihrer unterschiedlichen Hintergründe gut, produktiv und harmonisch zusammenarbeiten kann. Tatsächliche Inklusion ist ein langwieriger und komplexer Prozess, in dem es durchaus auch zu Rückschlägen kommen kann, die dann aber als Möglichkeit zum Lernen und Verbessern genutzt werden müssen.

Darum müssen sich CIDs hauptsächlich kümmern.

Warum schaffen immer mehr Unternehmen eine C-Level-Position, die sich um Inklusion und Diversität kümmert?

Hier können wir eine weitere Parallele zum „E“ von ESG, also der Thematik Environmental – Umweltschutz – ziehen. Zwar begegnet uns heute schon häufiger die Rolle des Chief Sustainability Officers, diese ist aber erst vor wenigen Jahren in diesem Ausmaß entstanden. Vorher wurden die Aufgaben von Nachhaltigkeit und Umweltschutz von anderen Verantwortlichen nebenbei mit übernommen. Genauso werden Inclusion & Diversity aktuell vorrangig innerhalb der Personalabteilungen betreut und ihr Schritt zu einem vollständig eigenständigen Bereich steht noch aus. Doch auch wenn noch nicht jeder dafür Verantwortliche das „C“ im Titel trägt, ist es schon absehbar, dass mehr CIDs entstehen werden. Um sich bei diesem Thema keinem ähnlichen Risiko auszusetzen, wie es heute bei Nachhaltigkeits-

bestrebungen mit „Greenwashing“ besteht, richten sich Unternehmen gezielt auf diese Aufgaben ein. Hier leisten große international aufgestellte US-Unternehmen die Vorarbeit und benennen vermehrt Chief Diversity, Equity, and Inclusion Officer, um die gewünschten Maßnahmen einzuleiten, umzusetzen und zu kontrollieren. Dabei spielt es nur eine untergeordnete Rolle, ob die Aufgaben von Inclusion & Diversity tatsächlich auf der C-Ebene festgeschrieben sind; viel wichtiger ist, dass die Geschäftsführung einen geschlossenen und konstruktiven Rückhalt bietet und bereit ist, vorgeschlagene Maßnahmen umzusetzen.

Die handelsrechtliche Eintragung als Geschäftsführer sehe ich dabei noch nicht als notwendig an. Die Position fungiert mehr als eine Art geschäftsbereichsübergreifende Stabsstelle. Stand jetzt können wir hier zwar noch keine flächendeckende Abbildung eines CDOs in deutschen Unternehmen beobachten, aber die Tendenz ist steigend und es werden Fortschritte erzielt.

Welche Bedeutung hat das Thema gesamtgesellschaftlich betrachtet – hinkt die Arbeitswelt hinterher?

Unsere Gesellschaft ist in den vergangenen Jahren viel offener und vielfältiger geworden und gerade junge moderne Unternehmen heißen diesen Wandel schnell willkommen. Arbeits- und Sozialleben beeinflussen sich ständig gegenseitig, was wir sehr gut innerhalb der letzten zwei Corona-Jahre betrachten konnten. Mit Umwelt- und Sozialthemen funktioniert dies ganz ähnlich, wenn auch von der anderen Seite aus: Die Menschen entwickeln ein stärkeres Bewusstsein für Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit und verlangen dieses dann ebenfalls von den Unternehmen, von denen sie kaufen oder bei denen sie arbeiten. Hierfür eine eigene verantwortliche Stelle zu schaffen, ist der nächste logische Schritt.

Verschaffen sich Unternehmen einen Vorteil beim Recruiting und können die Employer Brand stärken, wenn sie Vielfalt tatsächlich leben?

Wir können immer mehr Bewertungsportale für Unternehmen als Arbeitgeber finden, auf denen aktuelle und ehemalige Mitarbeiter entsprechende Beurteilungen hinterlassen können und das auch tun. Unternehmen müssen also verstärkt darauf achten, wie sie bei Mitarbeitern ankommen, sonst ist das Image schnell beschädigt.

Im Grunde wird – gerade von jungen Arbeitnehmern – eine offene und tolerante Atmosphäre als Mindeststandard angesehen. Sich hier zumindest nicht zu verschließen und seinen Teil zum Gesamtbild beizutragen, bewahrt also den aktuellen Wert der Employer Brand. Wahre Vorreiter, die im Sinne dieses Fortschritts gegebenenfalls sogar kurzzeitig auf Umsatz und Gewinn verzichten und zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Konzernen und Staaten, die diesen Werten strikt entgegenstehen, beenden, können sich hier besonders positionieren und werden für die Zielgruppe deutlich interessanter.



Wie offensiv sollten Unternehmen dann damit umgehen, Stichwort PR?

Aus der Werbung kennen wir die Leitlinie „Tue Gutes und sprich darüber!“, aber man sollte das Gute auch tatsächlich tun. Eine offene Kommunikation zu dem Thema und den damit verbundenen Werten gehört genauso in das PR-Portfolio der Unternehmen wie die Bekanntmachung von Quartalszahlen, neuen Vorstandsmitgliedern, technologischen Meilensteinen oder den Ergebnissen durchgeführter Umfragen und Studien. Doch auch hier gilt es, eine gesunde Balance zu finden, mit der die Position glaubwürdig und authentisch dargestellt werden kann. Es gibt die Unternehmen, deren Engagement bei Absichtserklärungen endet oder die nichts weiter tun, als sich während des Pride Month im Juni einen Regenbogen als Hintergrund für das Profilbild auf den sozialen Medien einzurichten. Eine ständig vorhandene Rubrik auf der Homepage zu sozialem Engagement und Corporate Social Responsibility (CSR) mit den eigenen Beiträgen zu Inclusion & Diversity ist dagegen wesentlich glaubwürdiger. Hier können Spenden an und die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Vereinen und Institutionen ein guter Weg sein, genauso wie eigene Projekte und Initiativen. Und das darf und sollte dann auch entsprechend selbstbewusst kommuniziert werden.

Wie sieht das Profil eines CDOs aus?

Inclusion & Diversity sind soziale, zwischenmenschliche Bereiche. Hier muss er oder sie also vor allem soziale Kompetenz vorweisen können und gleichzeitig aus eigenem Antrieb für das Thema engagiert sein bzw. von sich aus daran interessiert sein. Denn auch hier wird das Vorhaben ohne die dahinterstehende Glaubwürdigkeit und Authentizität scheitern. Diese Glaubwürdigkeit kann sich jemand durch das Vermitteln und Aufbereiten von Kenntnissen in dem Bereich verschaffen. Dies kann durch Blogbeiträge, Interviews oder fundierte Stellungnahmen geschehen.

Die zwischenmenschliche Komponente muss dafür sorgen, dass die eigentliche Aufgabe erledigt werden kann, nämlich einen Wandel voranzutreiben. Hierfür muss der CIDO in der Lage sein, sich und das Anliegen, genauso wie die bisher bestehenden Probleme, sichtbar zu machen und Lösungen zu präsentieren. Es braucht also jemanden, der mit Aufgaben rund um Vertrieb und Kommunikation betraut werden kann und sich in einer solchen Rolle wohlfühlt und authentisch verhält.

Welche Qualifikationen muss ein CIDO mitbringen?

Eine genaue Ausbildung oder eine bestimmte Liste mit Qualifikationen für den Posten des CIDO gibt es meiner Ansicht nach nicht. Neben den Soft Skills, die er für Netzwerke und Trainings mitbringen muss, sollte er sich im weiten Umfeld der Unternehmensführung und dem Umgang mit Menschen auskennen. Dabei ist es am Ende gleichgültig, ob er von Hause aus Jurist, Psychologe, Volks- oder Betriebswirt, Sozialwissenschaftler oder Coach ist. Er muss dafür aber in der Lage sein, unternehmensweite Initiativen zu starten und durchzusetzen, Mitarbeiter auf eine Reise mitzunehmen, zu begeistern und zu motivieren. Er muss sich im gesamten Unternehmen sichtbar machen und für das Thema stehen.

In der jüngeren Vergangenheit konnten wir diese Vorhaben vor allem bei Führungskräften beobachten, die in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und AGG engagiert waren. Ich würde bei der Suche nach einem CIDO also mit Kandidaten anfangen, die bereits Erfahrung mit Positionen oder Projekten in diesen Themengebieten gesammelt haben – und die natürlich selbst eine echte Begeisterung für das Thema entwickelt haben und es so voranbringen möchten.

Können Sie den typischen Arbeitsalltag eines CIDO beschreiben – was sind seine Hauptaufgabenbereiche?

Bei Inklusion und Diversität geht es um die Menschen, den Organismus „Belegschaft“, und mit genau diesen muss er sich beschäftigen. Und dabei sprechen wir vom gesamten Unternehmen, quer durch alle Geschäftsbereiche, Abteilungen und komplett auf allen Hierarchieebenen. Dabei muss ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, nicht nur punktuell diese Werte sichtbar zu implementieren. Denn natürlich macht sich ein modernes, barrierefreies und tolerantes Head Office gut bei Presse-Events. Doch der CIDO muss auch direkten Kontakt in die Filialen, Fabriken, Außenbüros in anderen Ländern mit anderen Wertevorstellungen in der Gesellschaft haben, um seiner unternehmensübergreifenden Aufgabe gerecht zu werden.

Er ist dabei ein „interner Lobbyist“, der ständig in der Kommunikation mit allen Ecken und Enden des Unternehmens sein und die Interessen von Diversität und Inklusion vertreten und präsentieren muss. Dies erhöht die Sichtbarkeit sowohl für sich selbst als auch für die Sache, schafft Präsenz des Themas und eine Auseinandersetzung damit innerhalb der

Belegschaft. Die Sichtbarkeit muss durchgehend aufrecht gehalten werden, damit sie dann genutzt werden kann, wenn neue Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden, wie z. B. Workshops zum Verhalten am Arbeitsplatz oder Infoveranstaltungen und Aufklärung über verschiedene Kulturen und Lebensgestaltungen, die er oder sie federführend plant, organisiert und durchführt.

Wie fügt sich ein CIDO in die Führungsstruktur ein, auf welcher Ebene steht er und wo ist er „angedockt“ – wer übt letztlich die Kontrolle über diese Position aus?

Aus dem Aufgabengebiet der HR hören wir immer wieder, dass diese entweder an den CFO oder direkt an den CEO berichten. Deren Arbeit kann für den Finanzchef wichtig sein, da die Personalkosten häufig den größten Teil der Unternehmensausgaben ausmachen und die Produktivität der Mitarbeiter direkten Einfluss auf Umsatz und Gewinn ausübt. Durch eine direkte Berichtslinie an den CEO und dessen Vorgaben können daneben auch andere Aspekte in der Personalarbeit abgedeckt werden. Ein CIDO ist dabei in einer ganz ähnlichen Position: Bei Diversität und Inklusion handelt es sich um strategische und organisatorische Maßnahmen, die unmittelbar mit der Wahrnehmung des Unternehmens bei allen Stakeholdern zu tun haben.

Welche Unternehmen und Konzerne benötigen einen CIDO am dringendsten – wo besteht Handlungsbedarf?

Hier gibt es einige Dimensionen, die ausschlaggebend für den Bedarf an einem CIDO sind. Vor allem personalintensive Unternehmen, die aktuell besonders unter dem Fachkräftemangel leiden, müssen sich für alle potenziellen Mitarbeiter attraktiv gestalten und unmissverständlich kommunizieren, dass sie ein „diverseres“ Arbeitsumfeld schaffen. Dies betrifft im Besonderen international agierende Unternehmen, die viele Kulturen und Weltanschauungen in sich vereinen und deren einzelne Landesgruppen untereinander im Austausch stehen.

Vereinfacht lässt sich sagen, dass überall dort, wo man entweder viele verschiedene Mitarbeitergruppen hat oder wo man aufgrund der geschäftlichen Ausrichtung mit vielen unterschiedlichen Kulturen und Nationen zusammenarbeitet, ein CIDO in jedem Fall sehr sinnvoll ist. Nicht nur perspektivisch, sondern auch heute schon.

Gibt es einen einheitlichen Aus- oder Weiterbildungsstandard für die Position?

Den einheitlichen, vergleichbaren Abschluss gibt es hier (noch) nicht. In Deutschland bieten bislang zwei Hochschulen Studiengänge zu diesem Thema an. Als zwingende Voraussetzung für eine vergleichbare Rolle in großen Unternehmen sehe ich solche Studiengänge aktuell allerdings nicht. Andere Erfahrungen im Umfeld großer Konzerne oder eine eigenständige Auseinandersetzung mit dem Thema, die Fähigkeit zum Netzwerken und zwischen unterschiedlichen Personengruppen zu vermitteln, stehen dagegen oben

auf der Prioritätenliste. Daneben gibt es zahlreiche private Weiterbildungsmöglichkeiten, die auf dieses spezielle Aufgabengebiet ergänzend vorbereiten können.

Eine zu starke Vereinheitlichung der Herangehensweise an die Thematik sehe ich dabei aber auch kritisch, da eine solche Vereinheitlichung einen Gegensatz zu der gewünschten Vielfalt und Individualität darstellen kann.

Lässt sich der Erfolg eines CIDs messen? Und wenn ja: wie?

Beim Thema Diversity lässt sich diese Frage recht einfach beantworten und viele Unternehmen tun dies auch bereits. Wenn es beispielsweise – wie so oft in Deutschland – lediglich um die Anteile von Frauen, Menschen ohne deutsche Staatsbürgerschaft oder Menschen mit Behinderungen im Unternehmen ginge, wäre dies durch eine schnelle Auswertung der Personalbögen erledigt und das Unternehmen wüsste auf Grundlage fixer Zahlen, wie es in Sachen Diversity aufgestellt ist. Auch die Religionszugehörigkeit lässt sich aus der Lohnbuchhaltung herausziehen.

Alternative Geschlechtsidentitäten, ethnische Herkunft oder sexuelle Orientierung werden allerdings zum Glück nirgendwo erfasst, also fehlen diese Daten für die Messbarkeit einer ganzheitlichen Diversity und des Erfolgs des CIDs.

Der andere Bereich Inclusion ist auf den ersten Blick schlecht in Zahlen auszudrücken, kann aber durch die eigene gezielte Erhebung von Daten gemessen werden, etwa durch regelmäßige unternehmensweite anonyme Umfragen. So lässt sich erfragen, wie weit die Mitarbeiter den Fortschritt in der Diversity auf einer Skala von eins bis zehn einschätzen – oder wie sehr sie sich im Unternehmen respektiert, integriert und wertgeschätzt fühlen. Das Thema kann auch in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen auftauchen, um direktes und ehrliches Feedback zu erhalten. Ein weiterer Punkt, aus dem das Wohlbefinden der Belegschaft abgeleitet werden kann, ist die Fluktuation, der die einzelnen Bereiche unterliegen. Aufschluss hierüber können auch Exit-Gespräche bieten, also dass man Mitarbeiter, die gehen, befragt, wie sie das Unternehmen in Bezug auf Diversity und Inclusion wahrgenommen haben oder welche Verbesserungsvorschläge es gibt. Wenn man hier beobachtet, dass genau die Mitarbeiter, die von Diversity und Inclusion direkt profitieren sollten, das Unternehmen in größeren Zahlen schnell wieder verlassen, dann sollte man dies zum Anlass nehmen, seine Herangehensweisen bei diesen Themen zu überdenken.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Krabel.

Anzeige

Online-Schulung zum AGG

Kostengünstiges E-Learning
inkl. Spezialtraining für Führungskräfte

- **kompakt und interaktiv**
- Erfüllung der **Schulungspflicht nach § 12 AGG**
- getrennte Trainingspfade für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte/HR-Beschäftigte
- schnelle und einfache **Nutzung über www.agg-mitarbeitertraining.de**
- überschaubarer Zeitaufwand: **ca. 30 bzw. 45 Minuten**
- enthält keine aufwendigen Leistungskontrollen
- **inkl. Teilnahmebescheinigung** für die Personalakte
- sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis: **Bei Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband Rabatt von 50 %** auf die einmalige Grundgebühr
- Einbindung ins Intranet oder Lern-Management-System auf Anfrage möglich

Jetzt kostenlosen
Testzugang
anfragen!

Ein Service der



Wissen, worauf es ankommt!

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeit auf

www.agg-mitarbeitertraining.de

Die ArbeitgeberBibliothek ist ein Portal der GDA KOMMUNIKATION,
der Servicegesellschaft der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Herausgeberin:

