



© pathdoc/stock.adobe.com

Rainbow Washing oder authentische Werte?

Diversität, Gleichstellung und Inklusion in der Unternehmensstrategie

Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (Diversity, Equity and Inclusion, kurz DEI) sind schon jetzt maßgebliche Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit – der Business Case für Diversität wird immer mehr zur gelebten Praxis. Langfristiger Erfolg stellt sich allerdings nur ein, wenn dem auch authentische Werte und robuste Prozesse zugrunde liegen.

VIEL LÄRM UM NICHTS

Echter Kulturwandel?

Wehende Regenbogenflaggen, in der Luft tanzende Seifenblasen, ausgelassen feiernde Menschen – das sind die typischen Szenen, die jedes Jahr aufs Neue von den Christopher-Street-Day-Paraden in deutschen Großstädten in Erinnerung bleiben. Immer häufiger in diesem Bild: die Logos großer Unternehmen, die entweder als Sponsor oder sogar mit eigenen Paradowagen als Unterstützer auftreten. Ein deutliches Zeichen für die Offenheit und Toleranz deutscher Unternehmen? Leider nicht immer. Obwohl Rankings wie der Pride Index der Uhlala Group zeigen, dass es viele DAX-Unternehmen gibt, die sich um eine ganzheitliche DEI-Strategie bemühen, und für eine diverse, inklusive Kultur einstehen, gibt es noch Aufholbedarf. Deutsche Unternehmen haben in puncto Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion an manchen Stellen nachzubessern. Denn so gerne auch über das Thema gesprochen wird, stellt die Implementierung von Maßnahmen und Bemühungen eine große Herausforderung für viele Organisationen dar. Einer Studie des Personaldienstleisters Hays zufolge planen derzeit nur 12 % der Unternehmen, in Diversity Management zu investieren (Hays HR-Report 2022). Dass diese Zahl zu gering ist, zeigen die Statistiken deutlich. So ist etwa der Anteil von Führungskräften mit Migrationshintergrund in wichtigen Berufsgruppen verschwindend gering. Untersuchungen des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung zufolge haben bspw. nur 13,8 % der Führungskräfte in der Wirtschaft einen entsprechenden Hintergrund (DeZIM Research Notes DRN #4/20: Teilhabe ohne Teilnahme?). In der Verwaltung sind es sogar nur 4,6 %. Damit wird ersichtlich: DEI im Unternehmen zu leben und aktiv zu stärken, ist eine Reise – kein Sprint.

Geschlecht, Alter, Behinderung

Dass es den Bekenntnissen zu mehr Diversität oft an Substanz fehlt, zeigt derweil auch der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen: Nur drei börsennotierte Konzerne haben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern. Insgesamt liegt der Frauenanteil in den Vorständen bei gerade mal 14 % (AllBright Bericht September 2022: Kampf um die besten Köpfe: Die Konkurrenz um Vorständinnen nimmt zu). Auch das Thema Inklusion birgt bei vielen Unternehmen Optimierungspotenzial. Es muss ein Verständnis dafür erzeugt werden, wo die Hürden für Menschen mit Behinderung liegen, um eine gleichwertige Zusammenarbeit zu gewährleisten. Auch das Thema Alter spielt eine große Rolle bei der gleichgestellten Behandlung von Mitarbeitern. Jede zehnte Beratungsanfrage bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes dreht sich um Benachteiligung aufgrund des Alters (Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Jahresbericht 2021). Während sich Altersdiskriminierung besonders in der Einstellungspolitik vieler Unternehmen zeigt, äußert sich diese Form der Ungleichheit bspw. auch im eingeschränkten Zugang zu betrieblicher Weiterbildung.

Kurzfristig und oberflächlich

Auch der German Diversity Monitor 2021 verdeutlicht, dass deutsche Unternehmen in sämtlichen DEI-Dimensionen Nachholbedarf haben. Der bereits zum zweiten Mal erschienene Bericht der BeyondGenderAgenda GmbH

untersucht, welchen Fortschritt Unternehmen in Sachen Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion machen. Es zeigt sich: Fortschritte werden gemacht, Unternehmen müssen sich aber noch stärker mit der Thematik befassen, um langfristige Erfolge zu erzielen.

OHNE FAIRNESS CASE KEIN BUSINESS CASE

Der Aufholbedarf in puncto DEI lässt sich grundsätzlich aus zwei Perspektiven betrachten. Zum einen wäre da der Blick auf die direkten Zusammenhänge zwischen Geschäftserfolg und Diversität, zum anderen die Frage nach der davon losgelösten, gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen, für Chancengleichheit zu sorgen. In der Praxis hängen beide Dimensionen jedoch unmittelbar zusammen. Die eigentliche Frage lautet also vielmehr: Was ist die treibende Kraft – der Business Case oder der Fairness Case?

Authentische Außenwirkung

Nimmt man vor diesem Hintergrund die gängigen Argumentationsmuster für ein hohes DEI-Engagement als Maßstab, erwecken viele Unternehmen den Eindruck, dass es den Business Case zwingend brauchen würde, um den Fairness Case zu legitimieren. So kommt etwa auch eine aktuelle Studie zu dem Schluss, dass der Business Case für DEI mit einem Anteil von 80 % in der Kommunikation der Fortune 500-Unternehmen deutlich präsenter ist als der Fairness Case (Georgeac, Rattan, in: Journal of Personality and Social Psychology 2022). Dabei ist es allerdings besonders wichtig für Unternehmen DEI authentisch nach außen zu spiegeln. Nur wer zeigt, dass hinter den Maßnahmen zur Stärkung einer inklusiven Arbeitskultur auch strategische Aktivitäten stecken, kann Bewerber und Mitarbeiter überzeugen, verantwortlich zu handeln. So fanden Forscher heraus, dass unterrepräsentierte Job-Kandidaten weitaus weniger an der Zusammenarbeit mit Unternehmen interessiert sind, die auf eine reine Business-Case-Rhetorik setzen. Das deutet klar darauf hin, dass sich der mit einem hohen DEI-Reifegrad assoziierte Geschäftserfolg erst einstellen kann, wenn er auf einem glaubhaften, moralischen Fundament fußt.

Innovation und Zufriedenheit durch Diversity Management

Während die Definition des Fairness Case als wertegetriebene, intrinsische und dem Gerechtigkeitssinn verpflichtete Motivation relativ klar umrissen ist, variieren die Dimensionen des Business Case stark von Perspektive zu Perspektive. So sehen etwa mit einer Zustimmung von rund 66 % die meisten Teilnehmer des Stepstone Diversity Reports einen positiven Effekt auf das Unternehmensimage. Es folgen eine gesteigerte Mitarbeitermotivation (65 %), ein besserer Umgang mit dem Fachkräftemangel (58 %), die Erschließung neuer Zielgruppen (56 %) und mehr Innovationskraft (55 %). Die Einschätzung der Befragten deckt sich dabei über weite Strecken mit den Ergebnissen einer PwC-Studie aus dem Jahr 2019, die den Schwerpunkt auf die Immobilienbranche setzte. Dort kamen die Experten zu dem Schluss, dass Unternehmen mit einem ausgereiften Diversity Management zu 72 % zufriedene Mitarbeiter verzeichnen – Unternehmen

mit einem niedrigem Reifegrad kamen auf gerade mal 37 % (PwC, Diversity is good for growth). 59 % der DEI-Spitzenreiter schätzen sich zudem als innovativer als der Wettbewerb ein – unter den Nachzüglern ist das lediglich bei 3 % der Fall.

Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion wirken sich jedoch nicht nur auf Aspekte wie Zufriedenheit oder Innovationskraft positiv aus, sondern machen sich auch in den Umsätzen bemerkbar. Der Studie zufolge schreiben Unternehmen mit einem guten Diversity Management nämlich auch die besseren Geschäftszahlen: 56 % der Firmen, die einen strategisch integrierten Ansatz verfolgen, beschreiben ihren Umsatz als stark wachsend. Unter den Wettbewerbern, die Diversity nur punktuell verfolgen, sind es dagegen lediglich 26 %.

DIVERSITY MANAGEMENT WIRD ZUM ERFOLGSFAKTOR

Neben dem unmittelbaren Einfluss auf unternehmensinterne Kennzahlen wird der DEI-Reifegrad zukünftig auch einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit am Markt haben. Denn ähnlich, wie schon heute viele Unternehmen ihre Partner und Zulieferer nach strengen Nachhaltigkeitskriterien auswählen, werden auch DEI-Faktoren zunehmend relevanter für die Attraktivität im Wettbewerb. So werden Unternehmen in Zukunft bei der Auftragsvergabe auch verstärkt belastbare Nachweise hinsichtlich des DEI-Reifegrades in ihre Entscheidungsprozesse einfließen lassen. Ein überzeugendes Diversity Management wird damit zu einem ganz konkreten Erfolgsfaktor für das Neugeschäft. In anderen Szenarien, wie etwa der Ausschreibung von öffentlichen Aufträgen, könnte ein festgelegter Schwellenwert für den DEI-Reifegrad sogar zur Teilnahmevoraussetzung werden. Wer das Thema nicht mit der gebotenen Dringlichkeit antreibt, riskiert damit langfristig nicht weniger als die eigene Geschäftsgrundlage.

Nicht nur die Erwartungen der Geschäftskundschaft an die DEI-Ambitionen der Unternehmen verändern sich rasant, auch unter Endverbrauchern nehmen sie immer mehr an Fahrt auf. Einer aktuellen PwC-Umfrage zufolge beeinflussen soziale Faktoren wie Diversität, Inklusion und Menschenrechte bei 40 % der Verbraucher die Entscheidung für den Einkauf bei einem Unternehmen (PwC Global Consumer Insights Pulse Survey, Juni 2022). Doch ausgerechnet im Handel stehen viele Akteure erst am Anfang ihrer Transformation – nur jedes fünfte Unternehmen in der Branche begreift DEI als Fokusbereich und bei gerade mal 2 % ist DEI bereits Teil der Strategie (PwC, Diversity, Equity & Inclusion – wie reif ist der Handel?).

WISSEN, WO MAN STEHT

Unternehmen, die ihren DEI-Reifegrad langfristig erhöhen möchten, brauchen zunächst den richtigen Startpunkt für ihre Initiative. Um diesen zu finden, gilt es im ersten Schritt den Status quo auf den Prüfstand zu stellen. Dabei ist es wichtig, den aktuellen Stand granular auf allen Unternehmensebenen zu erfassen. Dafür lassen sich die Reifegraddimensionen auf unterschiedliche Säulen

von Strategie über Governance und Wertschöpfung bis hin zu Kommunikation und Kultur herunterbrechen. Hierbei gilt es, die Prozesse, Strukturen, Materialien und Daten mit einem fundierten Bewertungsverfahren zu evaluieren. Erst dann können Experten die Bereiche in einen entsprechend skalierbaren Reifegrad übersetzen. Die Evaluierungsmethoden variieren dabei von Fall zu Fall. Neben der Ganzheitlichkeit der Analyse ist es wichtig, sich in den einzelnen Dimensionen die richtigen Teilbereiche anzuschauen. So können Unternehmen den Reifegrad ihrer Strategie z. B. nicht ohne die dazugehörige Vision bewerten. In den HR-Prozessen müssen die Verantwortlichen Aspekte wie Lohngleichheit und Recruiting genau analysieren, während bei der Kultur wiederum bspw. unternehmensinterne Netzwerke oder Multikulturalismus für die Bewertung ausschlaggebend sind. Darüber hinaus gilt es, in allen Dimensionen sämtliche Facetten von DEI zu betrachten – von der ethischen Herkunft und Nationalität über die sexuelle Orientierung bis zu den körperlichen und geistigen Fähigkeiten, der religiösen Weltanschauung, dem Alter, Geschlecht und der sozialen Herkunft. PwC unterteilt den sich daraus ergebenden Reifegrad bspw. in vier Stufen.

DEI-Initiativen entstehen aber nicht zwingend am strategischen Reißbrett der Führungsebene, sondern entwickeln sich oft auch ganz organisch aus dem Engagement der Belegschaft heraus. Das geschieht in der Regel über selbst organisierte Netzwerke oder sog. Employee Resource Groups (ERG), die bestimmten DEI-Aspekte in einem Bottom-up-Prozess antreiben und so die Aufmerksamkeit der Führung auf entsprechende Themen lenken. Der Einfluss solcher Initiativen darf nicht unterschätzt werden. Sie zeigen, dass unter den Mitarbeitern eine intrinsische Motivation besteht, Veränderungen hinsichtlich diverserer und inklusiverer Kultur anzustoßen – oft auch begründet durch konkrete Fälle von Diskriminierung. Netzwerke können einen großen Einfluss auf Kultur haben, sollten aber in einer Strategie gebündelt und auf Managementebene legitimiert werden, um langfristige Veränderungen anzustoßen.

ZIELVORGABEN IN FESTE STRUKTUREN UND PROZESSE ÜBERFÜHREN

Haben Unternehmen nach der initialen Bestandsaufnahme eine gute Vorstellung davon, wo sie in Sachen DEI stehen, geht es in die Umsetzung – dem praktischen und fortlaufenden Teil des Diversity Managements. Dabei steht zu Beginn die grundlegende Priorisierung der Erkenntnisse: In welchen Bereichen gibt es die größten Defizite? Wo besteht akuter Handlungsbedarf? Sind diese Fragen beantwortet, können Entscheider konkrete Leitbilder und Ziele für ihre Diversitätsstrategie formulieren. Diese sollten allerdings nicht nur auf die Problemfelder ausgerichtet sein, sondern auch im Einklang mit der übergeordneten Unternehmensstrategie und ihren Zielen stehen.

Ganzheitliche DEI-Strategie

Strategische Zielvorgaben sollten sich den DEI-Dimensionen entsprechend über alle Unternehmensbereiche erstrecken – von Personalangelegenheiten über die Kommunikation bis zu Vertrieb und Produktentwicklung.

Neben naheliegenden Zielen wie bestimmten Quoten, Sprachregelungen oder Weiterbildungsmaßnahmen braucht es daher auch Kennzahlen, um eine ganzheitliche Verankerung sicherzustellen. Damit Erfolge und Defizite schnell sichtbar werden, müssen Unternehmen ihre Maßnahmen zudem einem durchgängigen Monitoring unterziehen. So können sie zur Erfolgsmessung z. B. Mitarbeiter befragen oder die Resonanz auf Weiterbildungsangebote evaluieren. Verschiedene Analytics-Lösungen unterstützen Entscheider derweil dabei, Recruiting, Teamwork und andere personalbezogene Kennzahlen auszuwerten. Auf diese Weise können Unternehmen etwaigen Fehlentwicklungen zeitnah gegensteuern. Digitale Lösungen für das Rewards-Management helfen wiederum, Gehaltsstrukturen im Blick zu behalten und die Lohn-gerechtigkeit zu erhöhen.

Erfolgreich verändern

Weil eine erfolgreiche DEI-Transformation von vielen Kennzahlen abhängt, spielen digitale Technologien eine wichtige Rolle für die Erfolgsmessung. Mindestens genauso wichtig ist aber das Engagement der Führungsebene, denn ohne die aktive Unterstützung von Vorstand und Geschäftsleitung sind wirksame DEI-Initiativen auf lange Sicht nicht nachhaltig von Erfolg geprägt. Der Wandel zu einem vielfältigeren und inklusiveren Unternehmen, in dem Gleichberechtigung großgeschrieben wird, ist nicht zuletzt auch ein komplexes Change-Thema, das viel Kommunikation und Fingerspitzengefühl benötigt. Dabei ist die Macht der Sprache ein wirkungsvoller Hebel, mit dem Veränderungen angestoßen und zielgruppen-gerecht begleitet werden können. So wird in Unternehmen eine inklusive Kultur z. B. durch die Anwendung von gewaltfreier und inklusiver Sprache deutlich beschleunigt, da durch die kontinuierliche Anwendung gerechter Sprache Verhaltensänderungen abgeleitet werden. Wo Veränderungen stattfinden, gibt es in der Regel auch Widerstände. Werden die aus der DEI-Strategie resultierenden Werte auf der Führungsebene nicht vorgelebt und eingefordert, fehlt es der gesamten Initiative an Glaubhaftigkeit. Die Folge: Gräben statt Brücken.

Vielfalt als Hauptamt

Unternehmen müssen Verantwortung für DEI auf breiter Ebene institutionalisieren. Dafür können sie bspw. hierarchisch gemischte Gremien oder Teams aus Diversity-Beauftragten aufbauen. Dazu gehört es auch, finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Nur so stellen die Verantwortlichen sicher, dass die DEI-Arbeit kein optionales „Ehrenamt“ wird, das lediglich in den Randzeiten oder nach Feierabend stattfindet. Diversity Management braucht feste Strukturen, Routinen und Verantwortlichkeiten, die fest in der vorhandenen Prozesslandschaft verankert sind.

GELEBTER WANDEL IN DER PRAXIS

Während der Werkzeugkasten für die DEI-Transformation in seinen Grundzügen relativ universell einsetzbar ist, können die Anforderungen der Unternehmen bisweilen äußerst speziell ausfallen – das zeigt auch der Blick in die Praxis. So hat PwC ein weltweit agierendes Unternehmen dabei unterstützt, eine Diversity-Strategie für

die Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten zu entwickeln. Durch Lieferengpässe und gesetzliche Regelungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), aber auch den unternehmensinternen Wunsch nach einer gerechteren Teilhabe trieb das Unternehmen das Streben nach einer Transformation voran. Daraus resultierend wurde ein „Supplier Diversity & Inclusion“ (SD&I)-Programm erarbeitet und in die Geschäftsstrategie integriert. Im gleichen Zuge wurde bei den Mitarbeitern Bewusstsein für die Performance-treibenden Wirkungsmechanismen von Diversität und Inklusion geschaffen. Um den Erfolg der Maßnahmen sowie die neue Markenpositionierung zu sichern, hat das Team zudem eine umfassende Kommunikationsstrategie entwickelt. Das Unternehmen konnte auf Basis des SD&I-Programms bereits erste Pilotprojekte umsetzen und dabei etwa die Datenbasis für Zulieferer prüfen, die mehrheitlich in der Hand von Minderheiten sind (Minority-owned Business). Ein weiterer Treiber für ein Projekt in einem deutschsprachigen Unternehmen war der sowohl intrinsisch durch Mitarbeiter forcierte Wunsch nach mehr Vielfalt und Inklusion, aber auch die wirtschaftliche Lage der Organisation, die durch fehlende Diversität in ihren Sales-Teams zunehmend weniger Aufträge generieren konnte. Hierzu entwickelte PwC eine ganzheitliche DEI-Strategie und passende Maßnahmen, um einen Kulturwandel voranzubringen.

HANDLUNGSSPIELRAUM ERHALTEN UND CHANCEN NUTZEN

Sowohl die Praxis als auch die Theorie zeigen, dass gelebte Vielfalt, Inklusion und Gleichberechtigung nicht nur für eine faire Gesellschaft obligatorisch sind, sondern zunehmend auch für das Geschäft unverzichtbar werden. Während bei Regulierung und Stakeholder-Management rund um den ESG-Komplex bisher vor allem das „E“ im Vordergrund stand, gewinnt das „S“ rapide an Bedeutung – und damit auch Themen wie Vielfalt, Inklusion und Gleichberechtigung. Das gilt nicht nur im Hinblick auf Unternehmen, die ihre Geschäftspartner zukünftig vermehrt nach DEI-Kriterien auswählen werden, sondern auch bezüglich der zu erwartenden Entwicklung der nationalen und europäischen Gesetzgebung. Das LkSG zeigt bereits jetzt, dass der Gesetzgeber die sozialen Pflichten im Kontext der Wertschöpfung immer mehr in den Fokus rückt. Mit der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD-E) ist zudem auch eine ähnliche Entwicklung auf europäischer Ebene zu beobachten. Wer die Evolution des Regulierungsgefüges rund um die ökologische Nachhaltigkeit aufmerksam beobachtet hat, weiß, dass sich eine möglichst frühe und eigenmotivierte Auseinandersetzung mit neuen ESG-Kriterien auszahlt – allein, um sich wichtigen Handlungsspielraum zu erhalten. Dementsprechend bedeutsam ist es, bereits jetzt mit der gleichen Dringlichkeit eine belastbare DEI-Strategie zu entwickeln. Unternehmen, die ESG ganzheitlich denken und mit sämtlichen Dimensionen in die Strategie einfließen lassen, eröffnen sich einzigartige Chancen, Geschäftserfolg und gesellschaftliche Verantwortung miteinander zu verbinden. Denn von mehr Fairness profitieren langfristig alle. ■



Ilana Rolef-Heberling
Head of Brand Transformation,
Communications & DEI
bei PwC Deutschland