OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Organisations diät

Fokus auf das Wesentliche

Leadership in der Zeitenwende
Strategien für Top Managementteams

Fokussierter Change
Weniger ist mehr

Kollektiv handeln
Open-Social-Innovation verändert die Gesellschaft

Raus aus der Anpassungsfalle
Weshalb Agilität kein Allheilmittel ist

Industriezeitalter-Inventur
Entschlackungskur für Organisationen

4 | 23

www.zoe-online.org | zoe@handelsblattgroup.com

Unconscious Bias wirksam überwinden

Wie Maßnahmen zu Diversität, Gleichstellung und Inklusion Effekt zeigen

Theresa Treffers, Nadja Born, Isabell M. Welpe und Brigitte Winkler

Zahlreiche Organisationen implementierten in den letzten Jahren Diversity-Trainings, um für den fairen und inklusiven Umgang mit einer immer heterogener werdenden Belegschaft zu sensibilisieren. Doch häufig bleiben die gewünschten Effekte aus. In diesem Beitrag reflektieren die Autorinnen auf dem Stand der aktuellen, internationalen Forschung die Wirksamkeit von DEI-Maßnahmen und geben konkrete Empfehlungen, wie deren Wirksamkeit erhöht werden kann.

Prof. Dr. Theresa Treffers

Forschungsgruppenleiterin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TUM School of Management und Professorin für Entrepreneurship an der Universität Schloss Seeburg

Kontakt: theresa.treffers@tum.de

Nadja Born

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TUM School of Management und Research Fellow an der Harvard Kennedy School

Kontakt: nadja.born@tum.de

Prof. Dr. Isabell M. Welpe

Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der TUM School of Management, wissenschaftliche Leiterin des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) und akademische Direktorin des Center for Digital Technology and Management (CDTM)

Kontakt: welpe@tum.de

Prof. Dr. Brigitte Winkler

ZOE-Redakteurin, Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München

Kontakt: brigitte.winkler@a47-consulting.de

In Zeiten des Fachkräftemangels mit einem von Vielfalt geprägten Bewerbendenmarkt setzen viele Organisationen Maßnahmen des Diversity-, Equity- und Inclusion (DEI)-Managements ein. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass das Image als diverse, gerechte und inklusive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden, die Anzahl und Qualität an Bewerbungen erhöht und zu höherer Bindung und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens führt (Jonsen et al., 2021).

Diversität bedeutet, dass eine Vielzahl an Meinungen und Perspektiven, häufig gleichgesetzt mit Mitarbeitenden mit unterschiedlichen demografischen und sozialen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder Ethnizität, im Unternehmen vertreten sind. Unter *Equity* versteht man die Sicherstellung gleicher Chancen z. B. für den Zugang zu Ressourcen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder bzgl. der fairen Gestaltung von Unternehmensstrukturen und Entscheidungsprozessen. *Inklusion* ist eine Umgebung, in der sich alle Personen in ihrer Einzigartigkeit anerkannt und zugehörig fühlen. Zentral für den Erfolg von DEI-Maßnahmen ist allerdings letztlich die wahrgenommene Zugehörigkeit. Erfolgreiche DEI-Maßnahmen erzeugen Zugehörigkeit bei allen Mitgliedern der Organisation.

Die meisten Unternehmen fokussieren ihre DEI-Bemühungen auf die Förderung von Frauen und führen als eine weit verbreitete Maßnahme Unconscious Bias-Trainings zum Abbau von Vorurteilen, unbewussten Voreingenommenheiten (Unconscious Bias) und Diskriminierung im Unternehmen durch. Auch wenn die Inhalte dieser Trainings stark variieren, mehrt sich die wis-

senschaftliche empirische Evidenz, dass diese Trainings häufig nicht so konzipiert sind, dass sie die gewünschte Wirkung entfalten, und daher oft unwirksam sind oder – als «Rebound Effekt» – sogar negative Auswirkungen auf die Einstellung und das Verhalten z. B. gegenüber Frauen und ethnischen Minderheiten im Unternehmen sowie negative Auswirkungen auf die Organisation z. B. durch Ressourcenbindung oder Verantwortungsdiffusion haben können (Bezrukova et al., 2016, Dobbin & Kalev, 2016).

Viele DEI-Trainings zielen zum Beispiel darauf ab, über weit verbreitete Unconscious Biases und Diskriminierungen zu informieren und die eigenen Voreingenommenheiten bewusst zu machen. Dies kann jedoch dazu führen, dass durch diese Bewusstmachung der Eindruck entsteht, dass Vorurteile normal sind und unser Gehirn einfach so funktioniert (Caleo & Heilman, 2019). Damit werden unbewusste Vorurteile als Norm deklariert und Frauen und Männer vertreten ihre Geschlechterstereotype eventuell sogar noch stärker als ohne Trainings.

Aktuelle Zahlen untermauern, dass die bisher eingesetzten einzelnen Trainingsmaßnahmen wenig wirksam sind und Frauen immer noch signifikant unterrepräsentiert sind, je höher und machtvoller die Position ist. Obwohl Frauen die Hälfte der Bevölkerung, der Erwerbstätigen und Hochschulabsolvierenden darstellen, sind sie in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und auch im öffentlichen Dienst signifikant und systematisch unterrepräsentiert. Seit 2010 lag der Anteil von Frauen in Vorstands- und Aufsichtsratsgremien lange auf einem einstelligen Prozentniveau. Dies änderte sich teilweise durch die Einführung einer Frauenquote bei Aufsichtsräten ab 1. Mai 2015 (Erstes Führungspositionengesetz – FüPoG II) und des Mindestbeteiligungsgebots von Frauen in Vorständen ab 1. August 2022 (Zweites Führungspositionengesetz – FüPoG II). Damit hat sich von 2015 bis 2023 der Frauenanteil in Aufsichtsräten der 183 DAX-Unternehmen auf 33,5 Prozent erhöht. Der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen lag vor dem 1. August 2022 bei 15 Prozent, jedoch ist dieser bei den aktuell 64 börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit mehr als drei Vorstandsmitgliedern im Februar 2023 auf 21 Prozent gestiegen; im Juni 2022 waren es noch 18 Prozent (Fidar, 2023).

Auch wenn durch diese Gesetze in der Frauenbeteiligung in Spitzengremien Deutscher DAX-Unternehmen viel erreicht wurde, sind Frauen in deutschen Unternehmen und im öffentlichen Dienst in mittleren und höheren Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert. Zudem unterliegen sie – genauso wie Männer – immer noch Geschlechterstereotypen, die ihre Karrieren in Unternehmen behindern oder trotz erfolgreicher Karrieren weiter bestehen. Die Notwendigkeit von Trainingsmaßnahmen, die in Organisationen gegen diese Geschlechterrollen und deren Diskriminierung vorgehen, ist daher nach wie vor gegeben.

Berechnungen von Iris Bohnet von der Harvard Kennedy School und Thomas Kochan von der MIT Sloan Management School haben ergeben, dass US-Unternehmen in den letzten 15 Jahren ca. acht Milliarden Dollar pro Jahr für Trainingsprogramme zur Verringerung von Unconscious Bias ausgegeben haben. In Anlehnung an diese Berechnung haben eigene Hochrechnungen ergeben, dass in Deutschland ca. ein bis zwei Milliarden Euro pro Jahr von staatlicher und privatwirtschaftlicher Seite in DEI-Maßnahmen investiert werden. Es ist daher im Interesse aller Führungskräfte, Mitarbeitenden und Entscheidungstragenden, den aktuellen Stand der Forschung zu wirksamen DEI-Maßnahmen zu kennen und in den eigenen Maßnahmen zu berücksichtigen.

Veränderung kollektiver Vorurteile und Biases im Unternehmen

Jahrzehntelange sozialwissenschaftliche Forschung zeigt, dass Rollenbilder, so genannte Geschlechterstereotype von Frau und Mann, die meist zu unbewussten Voreingenommenheiten oder Verzerrungen (Unconscious Bias) führen, Hindernisse in den Karrieren von Frauen und Männern darstellen können. Frauen werden typischerweise als kommunal wahrgenommen, d. h. als warm, freundlich, sympathisch und emotional; Männer werden typischerweise als agentisch wahrgenommen, d. h. als kompetent, entscheidungsstark, analytisch, unabhängig und durchsetzungsstark. Diese Geschlechterstereotype führen dazu, dass Frauen z. B. als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen werden, da ihr Stereotyp nicht zur Rollenerwartung einer Führungskraft passt; der männliche Stereotyp hat hier eine bessere (wahrgenommene) Passung und erhält die Position. Das Rollenbild einer Führungskraft entspricht – so wie das Rollenbild eines typischen Mannes – der Wahrnehmung, dass Führungskräfte kompetent, entscheidungsstark, analytisch, unabhängig und durchsetzungsstark sind.

Männer können jedoch auch als weniger passend für Führungspositionen wahrgenommen werden, wenn sie als typisch weiblich angesehene Eigenschaften zeigen und sich z. B. verständnisvoll, emotional oder hilfesuchend geben. Männer verletzen damit ihren Geschlechterstereotyp, werden weniger kompetent eingeschätzt und somit als weniger passend für eine Führungsposition wahrgenommen. Frauen genauso wie Männer werden damit «sozial bestraft», d. h. sie werden entweder als weniger kommunal (warm) oder als weniger agentisch (kompetent) eingeschätzt, wenn sie ihren Geschlechterstereotyp verletzen oder eine Rolle, z. B. Führungsrolle, entgegen ihres Stereotyps vertreten (Rosette et al., 2015). Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsrolle überhaupt übertragen zu bekommen.
Eine aktuelle Meta-Studie aus der Sozialpsychologie zeigt basierend auf Daten von 30.000 Teilnehmenden, dass sich in den letzten 70 Jahren zwar die Geschlechterstereotype über Frauen, jedoch nicht über Männer verändert haben (Eagly et al., 2020): Frauen werden inzwischen als kompetent und kommunal wahr-

genommen. Männer werden unverändert hauptsächlich als agentisch bzw. kompetent wahrgenommen. Geschlechterstereotype können sich demnach verändern, z. B. dadurch, dass mehr Frauen Führungspositionen einnehmen und sich damit sogenannte kollektive Normen oder auch gesellschaftliche Rollenerwartungen an Führungspositionen und an Frauen ändern. Übertragen auf den Unternehmenskontext können daher Maßnahmen für DEI eher wirksam sein, wenn sie auf die Veränderung der kollektiven Normen im Unternehmen abzielen, also darauf, welche allgemeinen Werte und Normen im Unternehmen wichtig sind (z. B. in meinem Unternehmen herrscht die Meinung, dass Männer führen sollen), anstelle von der Veränderung individueller Einstellungen einzelner Personen (z. B. ich glaube, dass Männer führen sollen). Nachfolgend stellen wir wirksame Maßnahmen für Unternehmen dar (vgl. Abbildung 1) und wie diese mit wirksamen DEI-Trainings unterstützt werden können.

Wirksame DEI-Maßnahmen für Unternehmen

1. Klare Zielsetzungen, regelmäßiges Monitoring und Rechenschaftspflicht

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die wirksame Implementierung von DEI-Maßnahmen die Entwicklung und transparente Kommunikation von geeigneten Zielen und Messgrößen beinhaltet, für deren Erreichung die aktuelle Führungsriege Verantwortung übernehmen muss (Hirsh & Tomaskovic-Devey, 2020). Neben einer rein quantitativen Zielgröße zur Erhöhung von Diversität im Unternehmen sollten auch explizit Ziele für alle drei Dimensionen festgelegt werden, beispielsweise gleiche Bezahlung von gleichwertigen Positionen zur Erreichung der Gleichstellung oder ein hohes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, eine geringe Fluktuationsquote und höhere Mitarbeitendenbindungsrate von Frauen, um Inklusionsziele zu erreichen. Der DEI-Fortschritt und ob diese DEI-Ziele auch erreicht werden, sollten regelmäßig gemessen und geprüft werden. Für die Datenerfassung und Auswertung müssen unter Umständen entsprechende Strukturen geschaffen werden, um die Zielgrößen zu messen. Die Ergebnisse der Datenanalyse dienen als Grundlage für eine faktenbasierte Diskussion über die Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen.

Verändert sich wenig oder werden Ziele nicht erreicht, so ist es wirksam, die Verantwortlichen um Erklärung und Rechenschaft zu bitten (Bohnet, 2017). Beispielsweise konnten Regierungen durch die mit der Rechenschaftspflicht verbundene weiche Vorgabe «befolge oder erkläre» in Australien, Kanada, England und in den Niederlanden den Frauenanteil auf zumin-

Beispiel:

Veränderungen und Klarheit in der Zielsetzung

Zalando wurde lange für seine Zielgröße von Null Prozent Frauen im Vorstand kritisiert, die aus dem Geschäftsbericht 2018 des Unternehmens hervorgegangen war. 2021 hat Zalando jedoch seine do.BETTER-Strategie veröffentlicht, in der das Unternehmen eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Aufsichtsrat, im Vorstand und in den vier Führungsebenen unterhalb des Vorstands anstrebt. Konkret möchte Zalando in diesen Positionen einen Frauen- und Männeranteil zwischen 40 und 60 Prozent erreichen. Als Frist für die Zielerreichung hat sich Zalando den 31. Dezember 2023 gesetzt und bei Nicht-Erreichung der Ziele wird das Top-Management zur Verantwortung gezogen. Damit ist Zalando nun mit den hohen Zielgrößen eine absolute Ausnahmeerscheinung, denn zu einem entsprechenden Zielkorridor für einen Frauenanteil zwischen 40 und 60 Prozent hat sich bislang kaum ein anderes Unternehmen verpflichtet. In 2022 waren bereits durchschnittlich 37,5 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt: Im Vorstand war der Frauenanteil in 2022 bei 33 Prozent, unter den Senior Vice Presidents bei 36 Prozent, unter den Vice Presidens bei 41 Prozent sowie unter den Directors und Heads jeweils bei 37 Prozent.

Abbildung 1

Wirksamkeitspyramide für DEI-Maßnahmen

Beispiel:

Regelmäßiges Monitoring von Gehaltsunterschieden

Das Start-up Gapsquare automatisiert die Analyse und Berichterstattung von Gehaltsunterschieden in Unternehmen. Die Software analysiert auf Basis von Unternehmensdaten Gehaltsunterschiede und erstellt, zusammen aus einem Team mit DEI-Expertise, Berichte zur Bezahlungsgleichstellung im Unternehmen. Die Softwarelösung von Gapsquare ist damit faktenbasiert und zeitsparend und ermöglicht Unternehmen auf Basis der Ergebnisse konkrete Ziele für Gleichstellung festzulegen und diese regelmäßig zu messen.

dest 25 Prozent in den Verwaltungsräten erhöhen. Die Einführung einer Rechenschaftspflicht kann also dazu führen, dass Unternehmen sich stärker bemühen, diese Ziele zu verfolgen und diese dann auch häufiger erreichen.

2. Strukturierung von Prozessen und Verfahren zur Entscheidungsfindung

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, ist es notwendig, Strukturen und Prozesse im Unternehmen einzuführen, die Unconscious Bias und Ungleichbehandlung weniger wahrscheinlich machen und verhindern können. Der Kern vieler dieser Strukturen und Prozesse ist, dass Assoziationen mit Geschlechterstereotypen weniger stark hervorgerufen werden und der Fokus eher auf die Kompetenz von (zukünftigen) Mitarbeitenden gelenkt wird. Wenn Unternehmensprozesse z. B. Bewerbungs-, Einstellungs-, Beförderungs- oder Gehaltsprozesse klar und geschlechterneutral strukturiert sind, dann werden weniger Geschlechterassoziationen hervorgerufen, und Leistungsassoziationen rücken stärker in den Vordergrund. Geschlechterneutrale Strukturen fördern daher die Kompetenzorientierung im Unternehmen, was wiederum die Fokussierung auf Geschlechterassoziationen verringert.

Stellenausschreibungen sollten beispielsweise neutrale Sprache verwenden und so alle Geschlechter gleichermaßen ansprechen. Aktuelle Forschung deutet darauf hin, dass sich Frauen mit höherer Wahrscheinlichkeit auf eine Stellenausschreibung bewerben, sobald das Anforderungsprofil nicht zu viele Punkte enthält, da sich Frauen – im Gegensatz zu Männern – nur bewerben, wenn sie tatsächlich alle Anforderungen bedienen können (Wille & Derous, 2018). Bewerbungsverfahren sollten außerdem nach einem einheitlichen Prozess und – soweit möglich – anonymisiert (z. B. Bewerbungsunterlagen ohne Namen und Alter) sowie durch Nutzung von strukturierten Interviewleitfäden erfolgen, da Bewerberinnen sonst andere Fragen gestellt werden können als Bewerbern. Des Weiteren sollten die Gehaltskriteri-

Beispiel:

Messung von standardisierten Prozessen mit Hilfe von Interventionsstudien

Viele Unternehmen haben sich hohe DEI-Ziele gesetzt und investieren viel Geld in die Erhöhung von DEI. Nur wenige Unternehmen setzen jedoch Maßnahmen ein, die geeignet sind, um den Erfolg der Zielerreichung zu messen. Die Messung der Wirksamkeit von DEI-Maßnahmen kann nur in sogenannten Interventionsstudien erfolgen. Interventionsstudiendesigns sind ähnlich wie Medikamentenstudien, bei denen eine zufällig ausgewählte Gruppe ein Placebo erhält (Kontrollgruppe) und die andere Gruppe das Medikament (Treatmentgruppe). Mittels Interventionsstudiendesign können so die kausalen Effekte von DEI-Maßnahmen auf die Zielgrößen ermittelt werden.

Pionier für die Durchführung einer solchen DEI-Interventionsstudie ist die BASF, die sich das konkrete Ziel gesetzt hat, bis 2030 den Anteil weiblicher Führungskräfte weltweit auf 30 Prozent zu steigern. Die BASF hat 2022 damit begonnen, die Wirksamkeit konkreter Maßnahmen wie beispielsweise standardisierte und objektive Leistungsbeurteilungen und den Beförderungsprozess für Führungspositionen verbunden mit der Rechenschaftspflicht der Führungskraft, wenn Mitarbeitende explizit nicht für Beförderungen in Betracht gezogen werden, mit einem wissenschaftlich begleiteten Interventionsstudiendesign zu untersuchen und regelmäßig zu evaluieren.

Beispiel:

Standardisierte Personaleinstellungs- und Personalentwicklungsverfahren

Das Start-up Pymetrics hat eine Plattform entwickelt, die mit Hilfe von Gamification die Soft Skills von Personen über den gesamten Talentlebenszyklus misst. Durch den spielerischen, KI-gestützten Ansatz werden Daten zu den Soft Skills von Mitarbeitenden mit objektiven Verhaltensdaten gesammelt und reduzieren dadurch den Einfluss von Biases bei der Beurteilung von Soft Skills durch einzelne Personen. Das «Tower Game» testet z. B. die Planungsfähigkeiten von Mitarbeitenden, das «Digits Game» prüft das Erinnerungsvermögen und das «Faces Game» fokussiert auf Empathie und Emotionale Intelligenz.

Plattformen wie Applied oder Anonyfy fokussieren sich vor allem auf die Verblindung von Personalauswahlprozessen und können damit zu effizienteren, faireren und kompetenz-orientierten Personaleinstellungen führen.

en transparent gemacht und an klare Leistungskriterien geknüpft sein, um gleiche Bezahlung für gleiche Leistung zu gewährleisten und geschlechterspezifischen Unterschieden in Verhandlungen Rechnung zu tragen (Kugler et al., 2018). Schließlich sollten auch Beförderungsgeschwindigkeiten von Männern, Frauen und anderen Gruppen im Unternehmen regelmäßig gemessen und transparent gemacht werden (Bohnet, 2017).

3. Geschlechterneutrale und inklusive Arbeitsumgebung

Unternehmen sollten eine Arbeitsumgebung schaffen, in der sich Männer und Frauen wohl, inkludiert und zugehörig fühlen. Dabei ist darauf zu achten, geschlechterneutrale Kunst im Bürogebäude, in Besprechungsräumen oder bei Onlineauftritten des Unternehmens zu verwenden, ebenso wie geschlechterneutrale Logos, Designs und Symbole, da sich Mitarbeitende, vor allem Frauen, in geschlechterneutralen im Vergleich zu männlich geprägten Umgebungen dem Unternehmen zugehöriger fühlen (Cheryan et al., 2009).

Auch weibliche Vorbilder können Frauen durch nonverbale Signale inspirieren und motivieren. So wurde die Qualität von Reden von Frauen, denen vor ihrer Rede ein Bild einer erfolgreichen Frau gezeigt wurde, vom Publikum und von ihnen selbst höher eingestuft (Latu et al., 2019). Präsentationen von weiblichen und männlichen Rollenvorbildern sollten daher in Unternehmen ausgeglichen vorhanden sein, z. B. weibliche Führungskräfte, aber auch Vorträge von Expertinnen und Experten oder Portraits von Männern und Frauen an Wänden.

4. Unterstützung der Ziele, Strukturen und Umgebung mit freiwilligen Trainings

Inhaltlich sollten in den Trainings sowohl die DEI-Ziele, deren Relevanz für die Organisation und die Messgrößen der Ziele erläutert werden. Dabei sollten die Prozesse und Strukturen klar und transparent dargestellt werden, mit Hilfe derer Unconscious Bias und Diskriminierung verringert werden, an welche Leistungskriterien sie geknüpft sind und wie die DEI-Ziele erreicht werden sollen. Schließlich sollte auch die (Um- oder Neu-) Gestaltung von Arbeitsumgebungen thematisiert werden, die dazu beiträgt, dass sich alle Mitarbeitenden gleichermaßen inkludiert und repräsentiert fühlen.

Die Forschung zeigt zudem, dass DEI-Trainings wirksamer sind, wenn die Teilnahme freiwillig und nicht verpflichtend ist (Bezrukova et al., 2016, Dobbin & Kalev, 2016), und dass Verhaltensänderungen nach DEI-Trainings vor allem dann eintreten, wenn die Teilnehmenden bereits davor unterstützende Einstellungen gegenüber Frauen gezeigt haben. Bei zuvor bestehenden, wenig unterstützenden Einstellungen hat sich hingegen nach den Trainings keine Verhaltensänderung gezeigt (Chang et al., 2019). DEI-Trainings sollten demnach

Beispiele:

Inklusive Sprache

In den letzten Jahren wurden einige Tools entwickelt, die diskriminierende oder exkludierende Sprache kennzeichnen und alternative Formulierungen vorschlagen. Beispielsweise können mit Hilfe von Witty oder Textio die Sprache von Unternehmenstexten wie z. B. Stellenausschreibungen oder Pressemitteilungen analysiert werden. Witty und Textio markieren dabei in Echtzeit nicht-inklusive Sprache in solchen Texten und machen alternative Vorschläge, wie die Sprache des Textes inklusiver formuliert werden kann.

Beispiel:

Inklusion

Die Deutsche Post DHL Group ist mit 17.000 Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung, die einem Beschäftigten-Anteil von 8,2 Prozent entsprechen, Deutschlands größter inklusiver Arbeitgeber. Inklusion ist gelebter Teil der Unternehmenskultur und darüber hinaus fest in der Konzernstrategie verankert. Orientiert an einer Inklusionsvereinbarung setzen Gremien und Führungskräfte standortübergreifend Inklusion um. Dafür werden vor Ort Maßnahmen realisiert wie beispielsweise eine Integrationsabteilung für Menschen im Autismusspektrum, ein Gehörlosenprojekt in Leipzig, eine Social Media-Kampagne zur inklusiven Nachwuchsförderung oder ein eigenes Pilotprojekt, um Jugendliche gezielt aus Förderschulen und Behindertenwerkstätten zu rekrutieren.

Beispiel:

Integration von DEI-Themen in die Internationalisierungsstrategie

Die Audi AG hat im Mai 2022 die We.Together: International Diversity and Inklusion Days organisiert über einen Zeitraum von mehreren Tagen mit 80 Sessions in neun Sprachen. Im Fokus stand die Internationalität von Audi, und es wurden verschiedene Themen von interkultureller Kooperation, über job sharing für männliche Führungskräfte, LGBTQIA+ und die Rolle von social media für DEI behandelt. In diesem Event, das auf freiwilliger Teilnahme basierte, integrierte Audi DEI in andere, strategisch wichtige Themen und zeigt dabei deren wichtigen Stellenwert für die Erreichung anderer Unternehmensziele wie die Internationalisierung des Unternehmens.

a) freiwillig angeboten werden,
b) idealerweise nicht als DEI-Training betitelt sein, sondern z. B. im Rahmen von Führungskräftetrainings neben anderen führungsrelevanten Aspekten thematisiert werden, da sonst vermehrt Frauen oder andere Minderheiten teilnehmen, jedoch nicht andere Gruppen, und
c) regelmäßig durchgeführt werden, um nachhaltige Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erreichen.

Beispiel:

Regelmäßige Anstupser zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen

Zur Unterstützung des Lerntransfers aus DEI-Trainings wurden inzwischen so genannte Nudges, Deutsch: «Anstupser» entwickelt, z. B. auf der Plattform Humu. Die Nudges sind dort kurz gefasste Empfehlungen oder Denkanstöße, die regelmäßig in den Arbeitsablauf integriert werden können. Die Mitarbeitenden erhalten dann einen Nudge, wenn Führungskräfte für bestimmte Themen sensibilisieren wollen. Auf einem Dashboard können die Administratoren in Echtzeit die Fortschritte der Mitarbeitenden im angestupsten Verhalten sehen und dadurch die Art und Regelmäßigkeit der Anstupser beeinflussen. Inclusion Nudges können z. B. Visualisierungen der fehlenden Diversität in Führungsetagen durch Bilder von Männern und Frauen, das Vorzeigen von Rollenmodellen, Benchmarking-Vergleiche mit ähnlichen Organisationen oder die Darstellung möglicher Verluste durch fehlende Diversität sein.

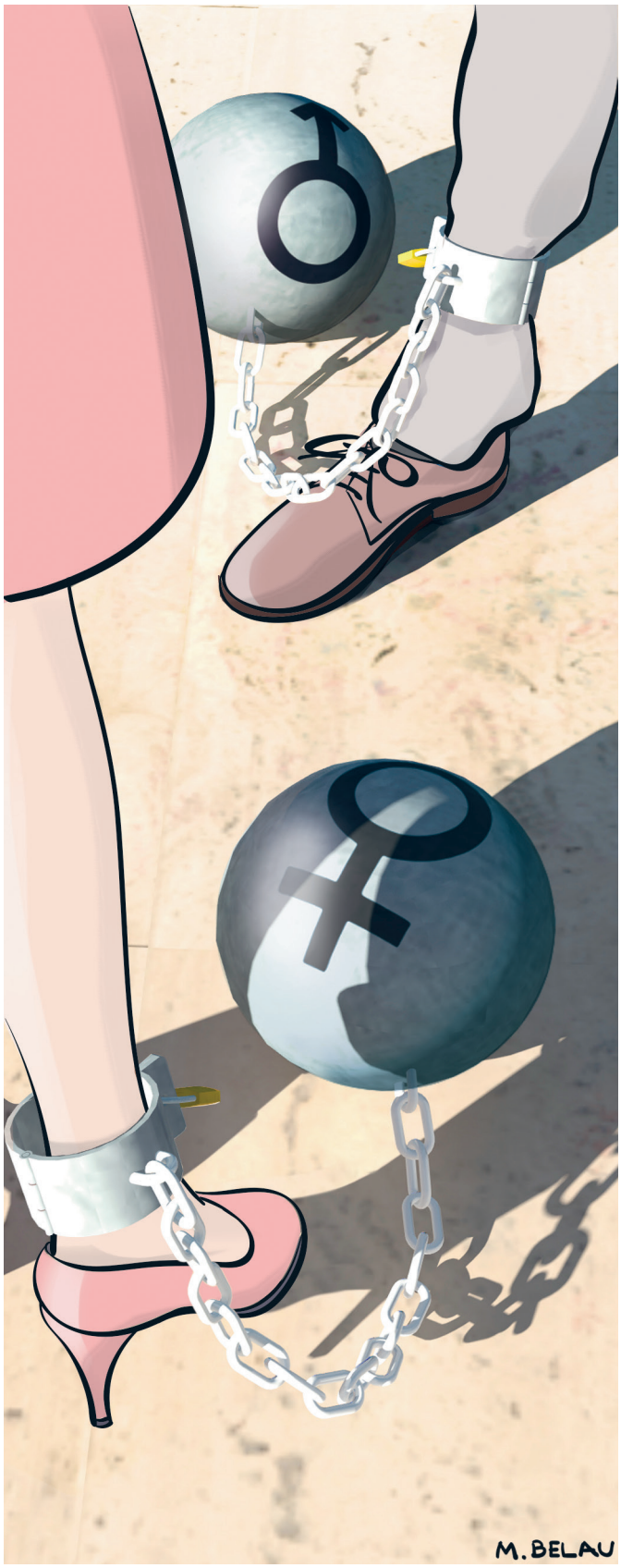
5. Commitment der obersten Führungsriege

Ultimativ wirksam werden die oben genannten Maßnahmen und deren Vermittlung in DEI-Trainings vor allem dann, wenn alle DEI-Maßnahmen wie Ziele, Strukturen, Arbeitsumgebungen und Trainings von der obersten Führungsriege unterstützt und ein-

Beispiel:

Commitment eines DAX CEOs für DEI

Der CEO eines DAX-Unternehmens, welcher anonym bleiben möchte, wurde von einer Führungskraft auf der Ebene L1 (direkt unter dem Vorstand) angesprochen, wann endlich diese unsinnigen und unnötigen DEI-Trainings im Unternehmen aufhören. Der CEO hat auf diese Aussage reagiert, indem er die Führungskraft an den Head of HR verwiesen hat, wo er seine Kündigung abgeholt hat.



Beispiel:

Commitment eines Start-up-CEOs für DEI

Dan Price, Gründer des US-Start-ups Gravity, kürzte sein Gehalt von einer Million auf 70.000 US-Dollar und zahlt seinen Mitarbeitenden genauso viel. Er hat sich bereits 2015 dazu entschieden, seinen Mitarbeitenden einen Mindestlohn von 70.000 US-Dollar im Jahr zu zahlen. Mit diesem Entschluss zeigt Dan Price sein Commitment für gleichgestellte Arbeit und Bezahlung in seinem Unternehmen.

gefordert werden. Die oberste Führungsriege muss sichtbar hinter den Maßnahmen stehen und auch Verantwortung für deren (Un)Wirksamkeit übernehmen (Schmader et al., 2022). Es ist Aufgabe der Unternehmensspitze, die Relevanz von DEI-Kompetenz und Unterstützung für die eigene Karriere im Unternehmen zu verdeutlichen. Wie weit dabei manche Top-Manager gehen, um ihr Commitment für das Thema zu demonstrieren, zeigen die beiden beiden Beispiele in den Kästen.

Fazit

Die Maßnahmen zur Erhöhung von DEI, die Unternehmen aktuell einsetzen, sind wenig wirksam – insbesondere, wenn es sich um falsch konzipierte, aber häufig eingesetzte DEI-Trainings handelt. Stützen Organisationen sich jedoch auf evidenzbasierte Maßnahmen, wird es ihnen möglich, an den wesentlichen Hebeln für eine diverse, gerechte und inklusive Arbeit, Zusammenarbeit und Führung anzusetzen.

Literatur

- **Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. & Jehn, K. A. (2016).** A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. Psychological Bulletin, 142(11), 1227.
- **Bohnet, I. (2016).** What works: Gender equality by design. The Belknap Press of Harvard University Press.
- **Caleo, S. & Heilman, M. E. (2019).** What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. Archives of Scientific Psychology, 7(1), 71-80.
- **Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L. & Grant, A. M. (2019).** The mixed effects of online diversity training. Proceedings of the National Academy of Sciences, 116(16), 7778-7783.
- **Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G. & Steele, C. M. (2009).** Ambient belonging: How stereotypical cues impact gender participation in computer science. Journal of Personality and Social Psychology, 97(6), 1045-1060.
- **Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). W**hy diversity programs fail and what works better. Harvard Business Review, 94(7-8), 52-60.
- **Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. & Sczesny, S. (2020).** Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of US public opinion polls from 1946 to 2018. American psychologist, 75(3), 301-315.
- **FidAR (2023).** Women-On-Board-Index. https://wob-index.de/wob185.html#wob185II
- **Hirsh, E. & Tomaskovic-Devey, D. (2020).** Metrics, accountability, and transparency: a simple recipe to increase diversity and reduce bias. What Works? Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace, 16-23.
- **Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. & Grieble, A. (2021).** Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. International Journal of Human Resource Management, 32(3), 616-649.
- **Kugler, K. G., Reif, J. A., Kaschner, T. & Brodbeck, F. C. (2018).** Gender differences in the initiation of negotiations: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 144(2), 198-222.
- **Latu, I. M., Mast, M. S., Bombari, D., Lammers, J. & Hoyt, C. L. (2019).** Empowering mimicry: female leader role models empower women in leadership tasks through body posture mimicry. Sex roles, 80(1-2), 11-24.
- **Rosette, A. S., Mueller, J. S. & Lebel, R. D. (2015).** Are male leaders penalized for seeking help? The influence of gender and asking behaviors on competence perceptions. The Leadership Quarterly, 26(5), 749-762.
- **Schmader, T., Dennehy, T. C. & Baron, A. S. (2022).** Why anti-bias interventions (need not) fail. Perspectives on Psychological Science, 17(5), 1381-1403.
- **Wille, L. & Derous, E. (2018).** When job ads turn you down: How requirements in job ads may stop instead of attract highly qualified women. Sex Roles: A Journal of Research, 79(7-8), 464-475.