

**Gernot Sendowski**

---

### **Deutsche Bank: Veränderte Akzente für Diversity & Inclusion**

Das Diversity & Inclusion (D&I)-Engagement der Deutschen Bank basiert auf der festen Überzeugung, dass vielfältige Teams die erfolgreicher sind und die besseren Ergebnisse liefern. Deshalb sind D&I seit Jahren integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und ein wesentlicher Bestandteil unserer Werte und Überzeugungen.

Ein Schwerpunkt unserer Arbeit ist und bleibt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich zu erhöhen. Auf der Grundlage unserer seit 2011 bestehenden „DAX 30 Selbstverpflichtung“ haben wir uns zuletzt Ende September 2015 nachhaltige Ziele im Rahmen der deutschen gesetzlichen Geschlechterquotenregelungen gesetzt.

#### **Miteinander. Vielfältig. Stark.**

In der Umsetzung stellen wir jedoch fest, dass der Fokus auf nur eine Diversity-Dimension, Geschlecht, weder vielfältig noch inklusiv ist. Letztlich geht es darum, für Talente attraktiv zu sein und sie zu gewinnen, zu fördern und zu halten – unabhängig von den klassischen Dimensionen.

Ebenfalls stellen wir fest, dass Vielfalt alleine noch nicht wertschöpfend ist. Der Schlüssel, um aus der Vielfalt einen Mehrwert für Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen werden zu lassen, ist für uns die „Inclusion“ bzw. das „Inclusive Leadership“: eine Kultur des Miteinanders, die von und mit den Führungskräften aller Ebenen zu gestalten ist. Unterschiedliche Talente und Sichtweisen sollen zielgerichtet miteinander kombiniert und wertschätzend geführt werden.

Der „Business Case“ von D&I wird erst durch Betrachtung aller relevanten Dimensionen und unterstützt durch das „Inclusive Leadership“ Realität.

#### **Diversity & Inclusion – eine Reise**

Ursprünglich aus den USA kommend, beschäftigen wir uns im Konzern seit 1999 ausdrücklich mit dem Thema Diversity. Im Fokus standen zunächst u. a. der „Business Case“ für vielfältige Teams, der Aufbau relevanter Mitarbeiternetzwerke, die Entwicklung von Trainings für Mitarbeiter aller Ebenen, die Etablierung von regionalen „Diversity Councils“ mit Mitgliedern aus dem Top-Management, die Entwicklung verschiedener Förderprogramme und Konferenzkonzepte für Frauen, die Selbstverpflichtung – als eines der deutschen DAX-Unternehmen – zu mehr Frauen in Führungspositionen und in Deutschland die Mitbegrün-

derung der Charta der Vielfalt, einer Unternehmensinitiative für einen produktiven Umgang mit Vielfalt in Unternehmen und Institutionen.

Auf dieser starken Basis aufbauend, entwickelten und implementierten wir in den Jahren 2013 bis 2016 eine klare 5-Punkte-Diversity-Strategie („Diversity 2.0“):

1. Effektive Steuerungsstrukturen schaffen,
2. Führungsverantwortung erhöhen,
3. Transparenz schaffen,
4. Globale Mindeststandards etablieren und
5. Effiziente Kommunikation mit Stakeholdern.

Als Teil dieser Strategie wurden u. a. spezifische Zielvereinbarungen bis auf Vorstandsebene etabliert und der Aspekt der Vielfalt wertschätzenden Führung („Inclusive Leadership“) stärker in den Fokus gerückt. Darüber hinaus wurde das deutsche Geschlechterquotengesetz erfolgreich implementiert.

Die nächste Ebene der Entwicklung wollen wir nun mit der Integration von D&I-Methoden und -Maßnahmen in die Abläufe der Bank erreichen – auch über den Personalbereich hinaus. Die Führungsmitglieder der Bereiche der Bank werden stärker in die Verantwortung genommen, die für ihren Bereich relevante Vielfalt zu fördern und das inklusive Führungsverständnis der Bank umzusetzen. In Personalabläufen wie z. B. für die Einstellung, Beförderung, Auswahl für Trainingsprogramme, Zielvereinbarung, ganzheitliche Leistungsbeurteilung und das Führungskräfte-Training wird die integrale Berücksichtigung von D&I sichergestellt. Gleiches gilt auch für unsere Marke und Sprache, also unsere interne und externe Unternehmenskommunikation. Perspektivisch spielen D&I auch eine Rolle beim Umgang mit den Chancen und Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen fortschreitender Digitalisierung, demografischem Wandel und zunehmender Diversität. D&I werden integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, ohne immer separat genannt werden zu müssen.

### **Nur was sich messen lässt, zählt?**

Selbstverständlich nutzen wir Daten aus unseren Management Informationssystemen (MI) auch zur Erfolgsmessung für D&I. Manches ist zudem regulatorisch erforderlich, wie z. B. die Berichterstattung nach dem deutschen Geschlechterquotengesetz oder nach dem „Equal Employment Opportunity Act“ in den USA hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Herkunft.

Weitaus wichtiger als einzelne, absolute Werte erscheint die Kombination von Daten und Informationen und deren Trends. Beispiele sind die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen in Kombination mit den freiwilligen demografischen Angaben. Die Geschlechterquoten bei Beförderungen in Kombination mit z. B. der durchschnittlichen Verweildauer auf der vorherigen Ebene oder dem Alter. Der Anteil von Männern in Elternzeit und deren Dauer. Das vorhersehbare Ausscheiden von Mitarbeitern und deren geschäftsrelevantes Wissen. Die erkennbare Vielfalt von Bewerbern z. B. für Ausbildungs- oder Traineeplätze.

Die geeigneten Kombinationen zu ermitteln und die für das Unternehmen – oder besser, für den individuellen Unternehmensbereich – relevanten Relationen zu definieren und die Trends im Gesamtkontext richtig beurteilen zu können, erfordert ein hohes Maß an Erfahrung im Unternehmen und ein gutes Verständnis des sozio-kulturellen Umfelds. Ein global agierendes Unternehmen wie die Deutsche Bank hat zudem die Herausforderung, dass nicht alle Jurisdiktionen dieselben Messwerte erlauben. Pauschale Annahmen führten zu pauschalen Schlussfolgerungen, wären kontraproduktiv und setzten die Bank schlimmstenfalls Risiken aus. Ein 100%ig objektives Richtig oder Falsch ist vor dem Hintergrund der vielfachen – diversen – Variablen und deren Wirkung auf die tatsächliche und wahrgenommene Unternehmenskultur gar nicht darstellbar.

### **Fazit**

Die nachhaltige Umsetzung von D&I ist ein langer Weg mit einem nicht binär zu definierenden Ziel. Wir sind aber fest davon überzeugt, dass es sich lohnt, diesen Weg zu gehen, um zu helfen, ein starker und agiler Geschäftspartner und Arbeitgeber zu bleiben.

### **Autor**

**Gernot Sendowski**, *Director Global Diversity & Inclusion bei der Deutschen Bank.*

**Kontakt:** [Gernot.Sendowski@db.com](mailto:Gernot.Sendowski@db.com)

### **Redaktion**

#### **BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)