

Thought Leadership

# Diversity, Equity & Inclusion

Chance und Aufgabe für Firmen im Rahmen ihrer  
unternehmerischen Verantwortung



# Vorwort

Liebe Leser:innen,

Unternehmen sind mehr und mehr aufgefordert, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen – die Themen Umwelt, soziale Gerechtigkeit sowie Corporate Governance (Environment, Social, Governance, ESG) rücken bei der Ausgestaltung dabei immer stärker in den Fokus. Während die Dimensionen Umwelt und Corporate Governance bereits vermehrt in Unternehmen verankert sind, werden soziale Aspekte erst jetzt zunehmend thematisiert. Dabei stellen diese einen wesentlichen Faktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg dar: Laut des CEO Survey 2022 von PwC gehen CEOs davon aus, dass die Fluktuation unter Mitarbeitenden anhalten wird. Dies bedeutet, dass die Zufriedenheit und somit das Engagement der Talente eine unternehmenskritische Priorität darstellen.

Diversity, Equity und Inclusion (DEI) sind hierbei von zentraler Bedeutung. Wir sind der Meinung, dass eine vielfältige, gerechte und inklusive Arbeitsumgebung nicht nur für Mitarbeitende unerlässlich ist, sondern auch für Kunden, Geschäftspartner sowie für die Gesellschaft als Ganzes. Die Umsetzung von DEI in Unternehmen ist somit keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Mit diesem Paper geben wir Ihnen einen Überblick über die Chancen und Aufgaben im Rahmen der

unternehmerischen Verantwortung im Bereich Diversity, Equity und Inclusion. Genauer beleuchten wir die Relevanz von DEI für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg, zeigen zentrale regulatorische und gesetzliche Anforderungen auf und geben Handlungsempfehlungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. An Fallbeispielen aus der Praxis veranschaulichen wir zudem, wie DEI durch unterschiedliche Funktionen in Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Wir ermutigen Unternehmen dazu, sich proaktiv aus allen fachlichen Perspektiven mit DEI auseinanderzusetzen und DEI – einem ganzheitlichen Ansatz folgend – strategisch und operativ in Prozessen, Strukturen und dem täglichen unternehmerischen Handeln zu verankern.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und wirkungsvolle Impulse beim Lesen. Lassen Sie uns gemeinsam in eine gestalterische Diskussion zu DEI treten und positive Veränderungen schaffen. Sprechen Sie uns gern an, ich freue mich auf einen intensiven Austausch mit Ihnen.

Ihre

**Daniela Hanauer und das  
PwC-Social-Sustainability-  
Kompetenzteam Diversity,  
Equity & Inclusion**



# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... 3

A Einleitung ..... 4

B Diversity, Equity & Inclusion (DEI) – eine Begriffsklärung ..... 5

C DEI als Treiber für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ..... 10

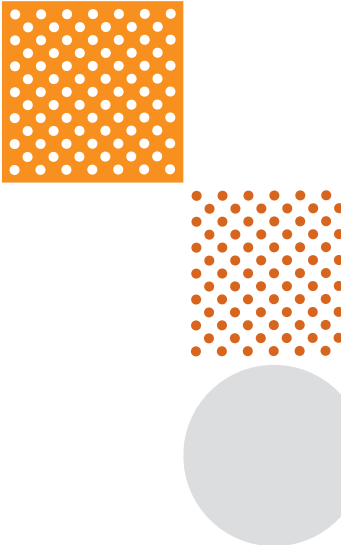
D DEI als ein Bestandteil der ESG-Transformation..... 12

E Zentrale regulatorische und gesetzliche Anforderungen im DEI-Kontext ..... 13

F Handlungsempfehlungen ..... 19

G Fallbeispiele ..... 22

Ihre Ansprechpersonen ..... 26

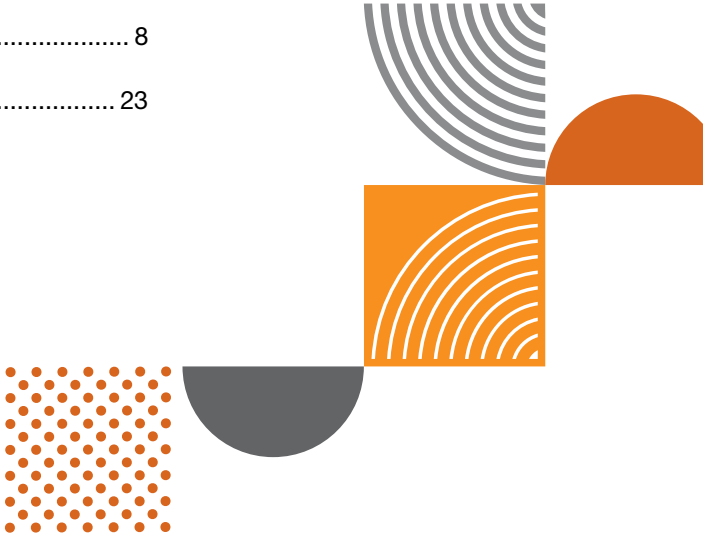


# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Diversity, Equity & Inclusion..... 6

Abb. 2 Equality vs. Equity..... 8

Abb. 3 Das PwC-Reifegradmodell ..... 23



# A Einleitung

Neben dem unternehmerischen Erfolg spielen die gesellschaftliche Verantwortung und das nachhaltige Wirtschaften für Firmen eine zunehmend wichtige Rolle. Im Rahmen dieser Verantwortung gewinnen die Dimensionen Umwelt, soziale Gerechtigkeit sowie Corporate Governance (Environment, Social, Governance, ESG) an Bedeutung. Diese neue Wirtschaftsordnung<sup>1</sup> wird immer stärker sowohl von internen als auch externen Stakeholdern, zum Beispiel vonseiten der eigenen Mitarbeiter:innen und der Investoren, Kunden oder Regierungen von den Unternehmen eingefordert.

Im ESG-Kontext wurde in den letzten Jahren vor allem den ökologischen Aspekten und den Governance-Strukturen Aufmerksamkeit geschenkt. Die soziale Dimension wurde im Vergleich dazu bislang wenig ausdifferenziert. Doch nun rückt diese Dimension immer mehr in den

Mittelpunkt der ESG-bezogenen Transformationsbemühungen. Sie umfasst neben menschenrechtlichen Fragen oder Compliance im Personalwesen auch die Themen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (Diversity, Equity & Inclusion, DEI). Diese stellen ein entscheidendes Element der gesellschaftlichen Verantwortung dar. Der Umgang mit Vielfalt sowie die nachhaltige Verankerung einer inklusiven Unternehmenskultur sind zentrale und zukunftsrelevante Herausforderungen von Unternehmen. Organisationen, die sich mit diesem Themenkomplex nicht proaktiv befassen, gehen nicht nur relevante unternehmerische Risiken ein, sondern verpassen auch signifikante Wettbewerbsvorteile.

**Welchen Regularien und Risiken sollten Unternehmen sich bewusst sein und warum stellt die Umsetzung dieser regulatorischen DEI-Anforderungen für viele Unternehmen eine Herausforderung dar?**

In unserem Thought Leadership Paper möchten wir daher die Notwendigkeit sowie den Mehrwert von DEI für Unternehmen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten und Ihnen die wichtigsten regulatorischen Anforderungen in kompakter Form vorstellen. Wir gehen dabei auch auf mögliche Schwierigkeiten der DEI-Transformation ein, die sich aus der Komplexität des Themas ergeben. Wir geben Ihnen zudem konkrete Impulse, Handlungsempfehlungen und Einblicke in die Umsetzungspraxis, damit Sie Ihre DEI-Anstrengungen erfolgreich angehen können.

<sup>1</sup> Vgl. PwC, Sustainable Transformation: Ein Thema für die Vorstandsagenda, [www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-transformation.html](https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-transformation.html), letzter Zugriff am 29.09.2022.

# B Diversity, Equity & Inclusion (DEI) – eine Begriffsklärung

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion bzw. Diversity, Equity & Inclusion (DEI) einen zentralen Faktor für den Umgang mit kontinuierlicher Veränderung, die unternehmerische Zukunftsfähigkeit sowie die Markenpositionierung darstellen. Immer häufiger positionieren sich Unternehmen in ihrer Werteerklärung, auf Rekrutierungsseiten oder in sozialen Medien zum Thema DEI und betonen dessen Relevanz.

Die drei Begriffe stehen in Zusammenhang miteinander, sind jedoch nicht synonym füreinander zu verwenden. Im Gegenteil, die einzelnen Begriffe des Dreiklangs sollten klar voneinander abgegrenzt und definiert werden (siehe Abb. 1).

**Vielfalt** meint in unserem Kontext die Unterschiedlichkeit von Menschen innerhalb von Gruppen in Bezug auf bestimmte Faktoren. Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

werden unter anderem Faktoren bzw. Dimensionen wie ethnische Herkunft, Religion und Alter genannt,<sup>2</sup> in Unternehmen spielen weitere Aspekte wie die soziale Herkunft oder persönliche Erfahrungen eine Rolle. Vielfalt bezieht sich immer auf die Beschreibung eines Kollektivs; einzelne Menschen sind daher nicht als „vielfältig“ oder aufgrund spezifischer Ausprägungen einzelner Dimensionen als „divers“ zu bezeichnen (siehe auch Infobox „Diversität in Unternehmen“).<sup>3,4</sup>

**Chancengerechtigkeit** zielt auf die wirkliche Gleichstellung aller Individuen und Gruppen ab. Dafür ist eine Gleichbehandlung oft nicht ausreichend (siehe Abb. 2). Vielmehr müssen auch die jeweiligen persönlichen und strukturellen Voraussetzungen und Ausgangspunkte berücksichtigt werden. Ein „One size fits all“-Ansatz wird den individuellen Herausforderungen nicht gerecht. Chancengerechtigkeit hingegen bedeutet anzuerkennen,

dass Menschen durch Vorurteile und Hindernisse beeinträchtigt sind, während andere dies nicht sind. Daher werden Strukturen benötigt, die derartige Ungleichheiten korrigieren und ausgleichen.<sup>5</sup>

**Inklusion** beschreibt eine Kultur, in der Unterschiedlichkeit wertgeschätzt wird und nicht zur Ausgrenzung führt, in der also die Gruppenzugehörigkeit gestärkt wird. Inklusion geht damit über Barrierefreiheit hinaus. Im Arbeitskontext umfasst sie Dimensionen wie Kommunikation, Führungs- und Unternehmenskultur. Um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, braucht es beispielsweise psychologische Sicherheit (siehe Infobox „Psychologische Sicherheit“). Das bedeutet unter anderem, dass neue Ideen angstfrei eingebracht, Fehler ohne Schuldzuweisungen als Lerngelegenheit betrachtet sowie Rückschläge und Herausforderungen gemeinsam aufgefangen werden.<sup>6,7</sup>

<sup>2</sup> Dimensionen nach AGG, siehe Tabelle S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Charta der Vielfalt e. V. (2019), Vielfalt fair gestalten. Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen, S. 11, [www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Charta\\_der\\_Vielfalt-ANV-Brosch-WEB-RZ02-fertig\\_barrierefrei.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-ANV-Brosch-WEB-RZ02-fertig_barrierefrei.pdf), letzter Zugriff am 09.11.2022.

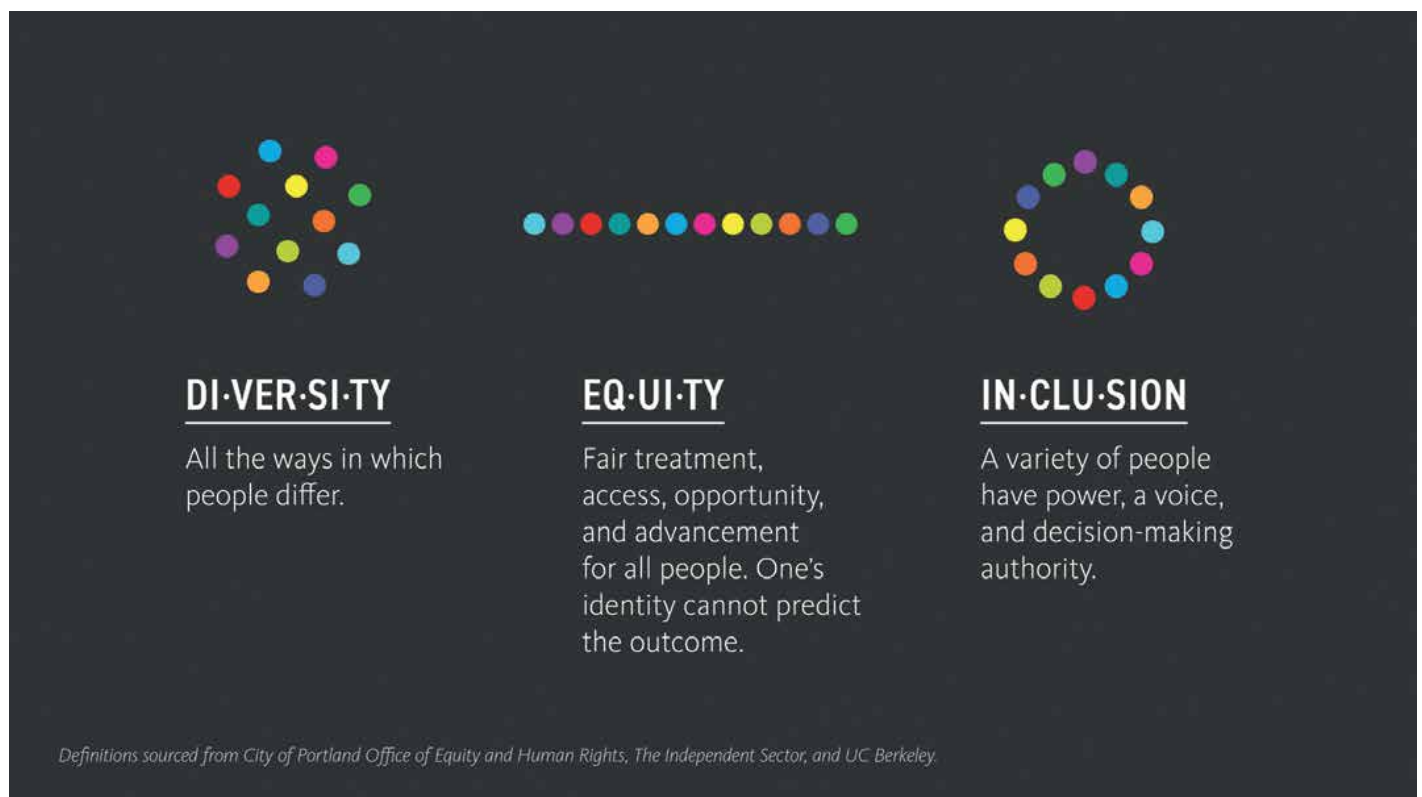
<sup>4</sup> Vgl. Charta der Vielfalt e. V. (2020), Grundlagen der neuen Vielfaltsdimension, [www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/soziale-herkunft-die-7-dimension/grundlagen-der-neuen-vielfaltsdimension/](http://www.charta-der-vielfalt.de/aktivitaeten/soziale-herkunft-die-7-dimension/grundlagen-der-neuen-vielfaltsdimension/), letzter Zugriff am 22.09.2022.

<sup>5</sup> Vgl. Milken Institute School of Public Health, Equity vs. Equality: What's the Difference?, <https://onlinepublichealth.gwu.edu/resources/equity-vs-equality/>, letzter Zugriff am 23.09.2022.

<sup>6</sup> Vgl. Mor Barak, M. E. (2015), Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?

<sup>7</sup> Vgl. Randel, A. E. et al. (2019), Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness.

Abb. 1 Diversity, Equity & Inclusion



Quelle: Gensler (o. J.), Inclusion by Design: Insights from Design Week Portland.

## Psychologische Sicherheit



Psychologische Sicherheit (psychological safety) wird häufig im Zusammenhang mit DEI genannt. Es handelt sich hierbei um ein Konzept, das die Professorin Amy Edmondson entwickelt hat.<sup>8</sup> Es beschreibt die gemeinsam geteilte Überzeugung, dass die Äußerung von Fehlern, Gegenargumenten oder Ideen sowie das Zeigen von Verletzlichkeit innerhalb einer Organisation nicht zu Strafen, Angst oder Demütigungen führen darf.

Psychologische Sicherheit bildet den Grundstein dafür, das Potenzial einer diversen Belegschaft auszuschöpfen.<sup>9</sup> Denn um von Diversität optimal zu profitieren, braucht es ein inklusives Arbeitsumfeld, in dem sich alle willkommen fühlen und Herausforderungen, neue Ideen oder Fehler (eigene oder von anderen) ansprechen können, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Dazu gehört auch das

Sich-Aussprechen-Können gegen nicht inklusive Verhaltensweisen und Äußerungen.<sup>10</sup> Psychologische Sicherheit ist somit Voraussetzung für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer inklusiven Unternehmens- und Arbeitskultur und zugleich ihr prägender Bestandteil.

<sup>8</sup> Vgl. Edmondson, A. C.; Lei, Z. (2014), Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct, in: Annual review of organizational psychology and organizational behavior, Bd. 1, Nr. 1, S. 23–43, [https://www.researchgate.net/publication/275070993\\_Psychological\\_Safety\\_The\\_History\\_Renaissance\\_and\\_Future\\_of\\_an\\_Interpersonal\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct), letzter Zugriff am 29.09.2022.

<sup>9</sup> Vgl. <https://hbr.org/2022/03/research-to-excel-diverse-teams-need-psychological-safety>, letzter Zugriff am 29.09.2022.

<sup>10</sup> Vgl. <https://psychsafety.co.uk/psychological-safety-inclusion-and-political-beliefs/>, letzter Zugriff am 29.09.2022.



Diversität beschreibt die Unterschiedlichkeit von Personen innerhalb einer Gruppe; sie kann sich auf eine Vielzahl von Faktoren beziehen. Doch welche Faktoren sind für Unternehmen relevant? Die einfache Antwort lautet: alle Faktoren, die den Arbeitsalltag und Unternehmenserfolg beeinflussen.

Das 2006 eingeführte AGG benennt sechs Faktoren: ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderungen, Alter und sexuelle Identität. Weitere Faktoren bzw. Dimensionen, aufgrund derer Personen Benachteiligung erfahren können, wie soziale Herkunft, finden im wirtschaftlichen Kontext zunehmend Berücksichtigung. So wurde die soziale Herkunft 2021 von der Charta der Vielfalt als siebte Diversity Dimension definiert. Diese **Diversitätsdimensionen**

können als **strukturell** bezeichnet werden. In Unternehmen stehen sie in engem Zusammenhang mit den Themen Chancengerechtigkeit und bestehende Machtstrukturen.

Mit Blick auf den unternehmerischen Mehrwert durch Vielfalt spielen darüber hinaus **individuelle Diversitätsdimensionen** eine Rolle. So bieten unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven, Lernstile, Denkweisen und Persönlichkeiten bei der Lösung komplexer Probleme einen Mehrwert und sind für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens von großer Bedeutung. In inklusiven Arbeitsumgebungen, also in einer Kultur, in der Unterschiede wertgeschätzt werden und sich genug Zeit genommen wird, um unterschiedliche Verständnisse zu klären, können vielfältige Teams ihr volles Potenzial entfalten.

Diskussionen und Maßnahmen zur Diversität und ihren verschiedenen sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen können jedoch nur dann zielführend sein, wenn die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Diversitätsdimensionen und Überschneidungen (Stichwort Intersektionalität) beachtet werden. Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, sich mit diesem Themenkomplex zu befassen und sowohl für strukturelle als auch für individuelle Diversitätsdimensionen geeignete Maßnahmen umzusetzen.

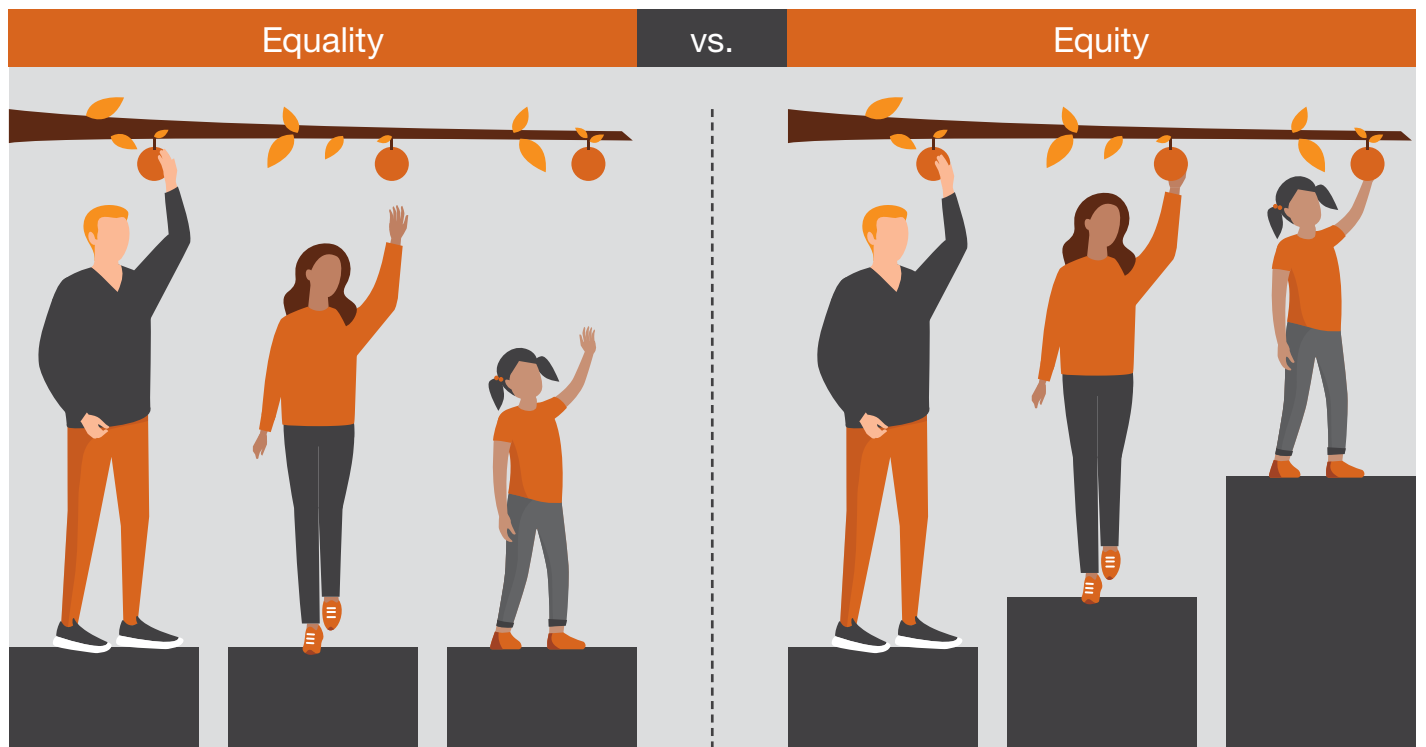
Vielfaltsfaktoren in Unternehmen und die Notwendigkeit, sich damit auseinanderzusetzen, sind nicht neu. Allerdings nimmt die Relevanz der Thematik aufgrund der zunehmenden Diversität in den Belegschaften und deren Erwartungen zu – so wie in der Gesellschaft insgesamt. Um Talente

zu gewinnen und langfristig zu halten, sehen Geschäftsführende soziale Ungerechtigkeiten und damit den Themenkomplex DEI mittlerweile als größte Herausforderung.<sup>11</sup> Es lässt sich zum Beispiel belegen, dass Gespräche über aktuelle sozialpolitische Themen zunehmend Einzug

in den Arbeitskontext halten. Mit den positiven Effekten solcher Gespräche, etwa ein besseres gegenseitiges Verständnis oder ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl, gehen auch Erwartungen an die Unternehmen einher, sich zum Thema DEI zu positionieren.

<sup>11</sup> Vgl. PwC (2022), Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022, [www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf), letzter Zugriff am 09.11.2022.

Abb. 2 Equality vs. Equity



Quelle: Northwestern Health Unit (o. J.), Equity vs. Equality.

## 65 Prozent

der Mitarbeitenden unterhalten sich bei der Arbeit über politische und soziale Fragen, besonders häufig tun dies jüngere Mitarbeitende und Angehörige ethnischer Minderheiten.<sup>12</sup>

Während sich Unternehmen in der Vergangenheit durch Verbote und Sanktionen eher auf die Abwendung negativer Konsequenzen von Benachteiligung und Diskriminierung konzentrierten, stehen heute verstärkt proaktive Maßnahmen zur Schaffung eines inklusiven Umfelds und die sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Vorteile im Zentrum.

Von Unternehmen wird immer häufiger verlangt, dass sie sich zu disruptiven globalen und lokalen gesellschaftspolitischen Ereignissen und Bewegungen gesellschaftspolitisch positionieren – auf globaler Ebene beispielsweise zur Coronapandemie und ihren neuen Herausforderungen,

zum Krieg gegen die Ukraine oder zu den Freiheitskämpfen im Iran; auf lokaler Ebene etwa zu den rassistisch und anti-semitisch motivierten Anschlägen von Hanau 2020 und Halle 2019 oder zur Anerkennung des dritten Geschlechts 2018.

Für Unternehmen ist es aufgrund derartiger gesellschaftspolitischer Entwicklungen unabdingbar, die eigenen Strategien kontinuierlich zu reflektieren, neu zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen. Nur so können Unternehmen ein nachhaltiges, wertschätzendes und inklusives Umfeld für alle Mitarbeitenden schaffen.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Vgl. PwC (2022), PwC's 25th Annual Global CEO Survey. Reimagining the outcomes that matter, [www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2022/main/content/downloads/25th\\_CEO\\_Survey\\_PDF\\_report.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2022/main/content/downloads/25th_CEO_Survey_PDF_report.pdf), letzter Zugriff am 09.11.2022.

<sup>13</sup> Vgl. Böhm, S. (2021), Diversity, Equity & Inclusion: Worum geht es hier eigentlich?, <https://aci-consulting.de/insights/diversity-equity-inclusion-worum-geht-es-hier-eigentlich/>, letzter Zugriff am 22.02.2022.



# Intersektionalität



Diversitätsdimensionen separat und unabhängig voneinander zu betrachten, greift zu kurz. Denn in uns Menschen liegt immer eine Kombination unterschiedlicher Ausprägungen aller Dimensionen vor, was jeweils zu individuellen Erfahrungen führt. Wir alle haben zum Beispiel ein Geschlecht, ein Alter, bestimmte körperliche und geistige Fähigkeiten etc. Intersektionalität beschreibt die spezifischen Benachteiligungserfahrungen, die aus der Überschneidung mehrerer Diversitätsdimensionen herrühren können.

Das Konzept basiert auf dem amerikanischen Rechtsfall „Emma DeGraffenreid vs. General Motors“ (1976). Die Frau verklagte zusammen mit anderen Schwarzen Frauen General Motors wegen Diskriminierung, da es ihnen verwehrt wurde, sich auf Positionen im Unternehmen zu bewerben. Das Gericht entschied, dass keine Diskriminierung vorgelegen habe, da bei General Motors sowohl Frauen als auch Schwarze beschäftigt waren und daher keine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der Rasse vorgelegen haben könne. Der Haken dabei: Es waren ausschließlich weiße Frauen und Schwarze Männer beschäftigt. Dass damit eine doppelte Diskriminierung vorlag, wollte das Gericht nicht sehen. Auch heute werden Diversitätsdimensionen oft einzeln statt in Interaktion miteinander gedacht, beispielsweise in Fördermaßnahmen, in Netzwerken zu Diversität, in Kennzahlen und Berichten oder Gesetzgebungen und Richtlinien.

Dies birgt die Gefahr, dass bestimmte Diskriminierungserfahrungen nicht ausreichend berücksichtigt und dadurch systematisch bestimmte Gruppen ausgeschlossen oder relevante Hürden nicht abgebaut werden. Die Nichtberücksichtigung von Intersektionalität resultiert aus der Unterschätzung der Komplexität von individuellen Diskriminierungserfahrungen. Dies geht häufig mit einem Generalismus-Anspruch einher, für alle Personen einer Gruppe sprechen zu können. Wenn wir also das nächste Mal stellvertretend für eine

Gruppe sprechen, sollten wir dabei verschiedene Diversitätsdimensionen mitdenken und uns fragen, ob wir beispielsweise als Sprecherin des Frauennetzwerks wirklich für alle Frauen im eigenen Unternehmen stehen oder wir beispielsweise nur aus der eigenen Perspektive einer weißen, gesunden, heterosexuellen Cis-Frau sprechen, und welche eigenen blinden Flecken sich daraus ergeben?



# C DEI als Treiber für den nachhaltigen Unternehmenserfolg

Abgesehen von ihrer gesellschaftlichen Verantwortung haben viele Organisationen den unternehmerischen Mehrwert von DEI längst erkannt: DEI ist zentraler Treiber von Innovation, Rentabilität und Motivation. Eine inklusive Unternehmenskultur gilt als entscheidender Faktor sowohl für die Stärkung der Vielfalt im Unternehmen als auch für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.<sup>14</sup> Die Vorzüge von DEI für Unternehmen mit einer großen Vielfalt in der Belegschaft sind: Steigerung der **Kreativität und Innovationsfähigkeit**, höhere **Zufriedenheit und Produktivität** der Beschäftigten und zunehmende **Attraktivität als Arbeitgeber**.

## Kreativität und Innovationsfähigkeit

In Teams, die sich durch eine große Vielfalt auszeichnen, gibt es bei der Betrachtung von Herausforderungen vielfältige Perspektiven und damit auch verschiedene und neue Herangehensweisen zur Lösung der Aufgaben. Dies führt zu kreativen Ideen und größerer Innovationsfähigkeit. Zudem fühlt sich die Belegschaft wohler, ihre Meinungen und Vorschläge zu teilen, was zu einer offenen Speak-up-Kultur beiträgt.<sup>15</sup>

## Zufriedenheit und Produktivität

Eine starke, inklusive Kultur erhöht das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen, denn sie fördert das Zugehörigkeitsgefühl. Dies spiegelt sich direkt in der Arbeitsleistung wider und wirkt sich

dadurch positiv auf den allgemeinen Unternehmenserfolg aus. Zusätzlich steigern die unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Ideen von vielfältigen Teams im Zusammenspiel die Unternehmensproduktivität.<sup>16</sup>

## Attraktivität als Arbeitgeber

Auch bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen sind Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion wichtige Faktoren, insbesondere heute, wo der Kampf um die besten Talente aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels immer schärfer wird. Durch gezielte DEI-Maßnahmen kann der Pool an potenziellen Talenten erweitert und die Hauptgründe dafür, ein Unternehmen zu verlassen, abgeschwächt werden.<sup>17</sup> Dies ist nicht nur für die Arbeitgeberattraktivität essentiell, sondern auch für die Markenpositionierung.

<sup>14</sup> Vgl. PwC; Handelsverband Deutschland; Google Deutschland (2022), Diversity, Equity & Inclusion – wie reif ist der Handel?, S. 9., [www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/diversity-equity-and-inclusion-wie-reif-ist-der-handel.pdf](http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/diversity-equity-and-inclusion-wie-reif-ist-der-handel.pdf), letzter Zugriff am 22.03.2022.

<sup>15</sup> Vgl. Miller Cole, B. (2020), 8 Reasons why Diversity and Inclusion are essential to business success, in: Forbes.com (Hrsg.), Forbeswoman, [www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-are-essential-to-business-success/?sh=731d89be1824](http://www.forbes.com/sites/biancamillercole/2020/09/15/8-reasons-why-diversity-and-inclusion-are-essential-to-business-success/?sh=731d89be1824), letzter Zugriff am 24.03.2022.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, letzter Zugriff am 24.03.2022.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, letzter Zugriff am 24.03.2022.

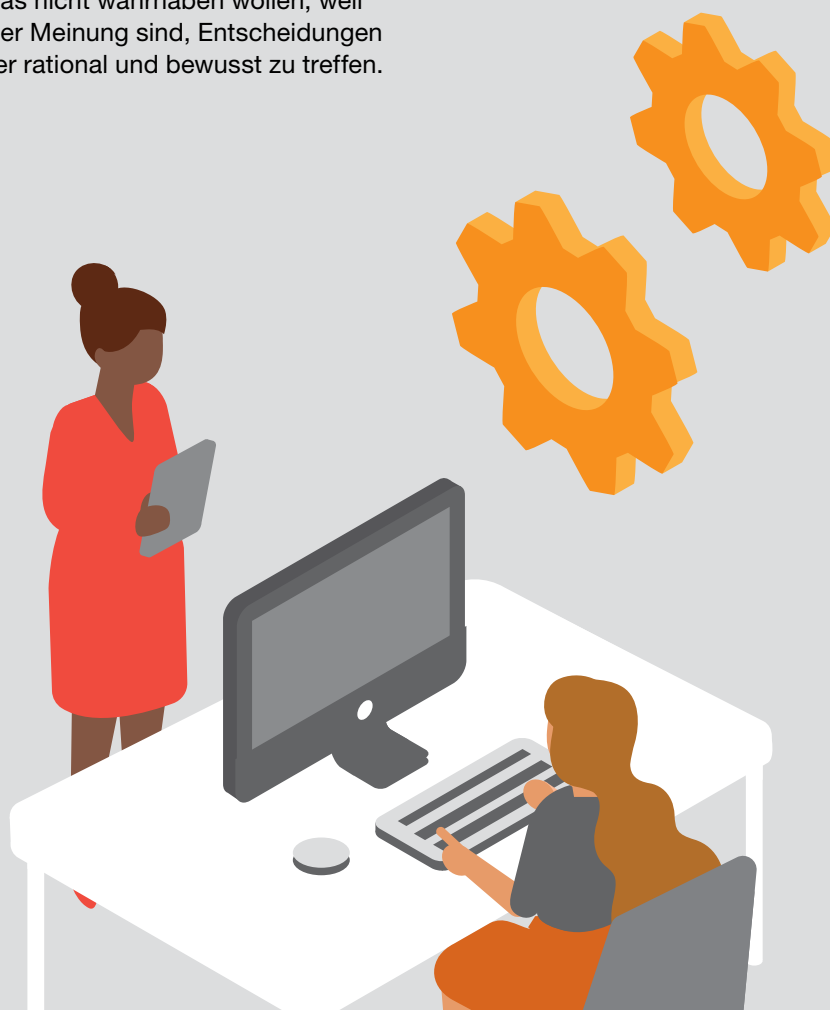
Zur Vorhersage menschlichen Verhaltens gehen betriebswirtschaftliche Modelle oft von rationalen und logischen Entscheidungen aus, also von einem Homo oeconomicus, der aufgrund wirtschaftlicher Zweckmäßigkeiten rational entscheidet. Aber wie viel Homo oeconomicus tragen wir in uns?

Der Professor und Nobelpreisträger Daniel Kahneman fasst in seinem Buch *Thinking, fast and slow* von 2014 die zentralen Erkenntnisse jahrelanger Forschung zur Funktionsweise des menschlichen Gehirns zusammen: Es ist ein Zusammenspiel zweier Denksysteme, einem intuitiven und einem analytischen System. Das intuitive System ist demnach für unbewusste, emotionale und mühelose Denkprozesse zuständig und verarbeitet Informationen auf der Basis von mentalen Abkürzungen und Vorerfahrungen. Das analytische System verarbeitet Informationen strukturiert, zielgerichtet, bewusst und sorgfältig abwägend. Beide Systeme haben ihre Daseinsberechtigung.

Das intuitive System ermöglicht es uns, nach Reizeinwirkung unmittelbare Entscheidungen zu treffen und in Gefahrensituationen schnell zu reagieren. Es übernimmt auch das Lesen in unserer Muttersprache oder einfache Kopfrechenaufgaben. Es wäre viel zu aufwendig und mühsam, alle Entscheidungen mit dem analytischen System zu treffen. Unser Gehirn funktioniert dabei wie ein gut sortierter Supermarkt. So lässt uns unser intuitives System auf der Suche nach Camembert im Kühlregal bei den anderen Käseprodukten fündig werden. Mit dem analytischen System würden wir Schritt für Schritt alle

Regale im Supermarkt durchgehen, was die Dauer unseres Einkaufs deutlich erhöhen würde. Es hilft uns aber auf der Suche nach etwas Ausgefallenem oder Unbekanntem. Da es mehr mentale Energie erfordert, verlassen wir uns insbesondere unter Stress, bei Zeitdruck oder Müdigkeit ziemlich stark auf unsere Intuition und unsere Automatismen. In einigen Situationen greifen die vorgefertigten Bilder und Modelle des intuitiven Systems jedoch zu kurz und führen zu kognitiven Fehlern und Verzerrungen. Diese oft systematischen Fehler betreffen alle Individuen – auch wenn wir das nicht wahrhaben wollen, weil wir der Meinung sind, Entscheidungen immer rational und bewusst zu treffen.

Ein besseres Verständnis dieser Informationsverarbeitung und Entscheidungsprozesse ist auch für den Bereich DEI höchst relevant, etwa wenn es darum geht, Entscheidungen unabhängig von Stereotypen zu treffen, Informationen ausgewogen zu berücksichtigen und gerechte Chancen zu ermöglichen. Eine Möglichkeit, unser intuitives Entscheidungssystem zu umgehen und gewünschtes Verhalten zu unterstützen, sind Nudging-Maßnahmen (siehe Infobox „Nudging und Verhaltensänderung“).



## D DEI als ein Bestandteil der ESG-Transformation

Die Erwartungen an Unternehmen im Bereich ESG steigen; unterschiedliche Stakeholder nehmen die Organisationen zunehmend in die Pflicht, über den wirtschaftlichen Erfolg hinaus auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Dadurch spielen ESG-Themen wiederum eine zunehmende Rolle für den künftigen unternehmerischen Erfolg. Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion sind wichtige Bestandteile der Säule Soziales von ESG, neben Themen wie integrem Wirtschaften, Einhaltung der Menschenrechte und Compliance im Personalwesen.

Die ESG-Transformation betrifft alle unternehmerischen Bereiche und verändert die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Vorhaben planen, implementieren und evaluieren – kurz, wie Unternehmen arbeiten. Unternehmen müssen sich damit auseinandersetzen, wie sie ihre Geschäftstätigkeit mit den Bedürfnissen der Gesellschaft und der Umwelt in Einklang bringen und wie sowohl interne als auch externe Interessengruppen eingebunden werden können. Daraus ergeben sich viele neue Anforderungen, zum Beispiel an die Transparenz der Berichterstattung oder an die Entwicklung der Unternehmenskultur.<sup>18</sup>



<sup>18</sup> Vgl. Gassmann, P.; Kelly, C. (2021), How ESG will drive the next wave of transformation, in: Take on Tomorrow series: The ESG transformation – how to embrace it?, [www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/esg-transformation.html](http://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/esg-transformation.html), letzter Zugriff am 24.03.2022.

# E Zentrale regulatorische und gesetzliche Anforderungen im DEI-Kontext

Die Wichtigkeit und Notwendigkeit von DEI wird auch durch unterschiedliche regulatorische und gesetzliche Anforderungen auf globaler, europäischer und nationaler Ebene unterstrichen. Grundlage für

die nationalen Gesetze bilden in der Regel verschiedene internationale und europäische Richtlinien. Im Folgenden stellen wir Ihnen die wichtigsten Anforderungen vor, die das unternehmerische Handeln betreffen.

## Global: UNO

### Sustainable Development Goals (SDGs)<sup>19</sup>

Mit der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ haben die Vereinten Nationen 2015 einen Aktionsplan verabschiedet, der mit 17 Entwicklungszielen dazu beitragen will, dass weltweit zügig mehr für Gerechtigkeit, Frieden, Wohlstand, Zusammenhalt und Umweltschutz getan wird. Die Mitgliedsländer stehen nun in der Verantwortung, diese Zielvorgaben auf nationaler Ebene zu verwirklichen, zum Beispiel mithilfe der Gesetzgebung.

Zwei der 17 SDGs zielen auf konkrete DEI-Aspekte ab:



Vier weitere Ziele sind ebenso für DEI relevant und sollten mit einbezogen werden:



<sup>19</sup> Vgl. United Nations (Hrsg.) (o. J.), Do you know all 17 SDGs?, <https://sdgs.un.org/goals>, letzter Zugriff am 13.09.2022.

# Europa: EU



## Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)<sup>20</sup>

Die CSRD ersetzt ab dem Geschäftsjahr 2023 die NFRD und erweitert damit die Berichtspflicht für die Nachhaltigkeitsberichterstattung das Niveau der finanziellen Berichterstattung.

### Anforderungen

- jährliche Berichterstattungspflicht, unter anderem zu Chancengleichheit, Menschenrechten und Arbeitsbedingungen für alle Unternehmen ab 250 Mitarbeiter:innen im Jahresdurchschnitt
- externe Prüfung der gemeldeten Informationen
- für bestimmte kapitalmarktorientierte Unternehmen: Verpflichtung zur Veröffentlichung von Rechnungsunterlagen im European Single Electronic Format (ESEF)

Firmenstandort	NFRD (bis 2022)	CSRD (ab 2023)
in Europa	11.600	49.000
in Deutschland	500	15.000

### Sanktionen

- Es gibt Mindeststrafen und Prozessvorgaben, die für alle Mitgliedstaaten gelten. Weitere Sanktionen und Bußgelder legen die EU-Mitgliedstaaten selbst fest; in Deutschland sind das:
  - bis zu zwei Millionen Euro oder das Zweifache des aus der Ordnungswidrigkeit gewonnenen Vorteils
  - kapitalmarktorientierte Unternehmen: bis zu zehn Millionen Euro oder das Zweifache des aus der Ordnungswidrigkeit gewonnenen Vorteils oder fünf Prozent des Jahresgesamtumsatzes
- öffentliche Bekanntgabe der Unternehmen, die gegen die Richtlinie verstoßen haben

## EU Taxonomy<sup>22</sup>

### Anforderungen

- gilt für alle in der EU ansässigen Finanzmarktteilnehmer
- Berichtspflicht für Unternehmen über ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten; allerdings sind sie nicht verpflichtet, die sechs definierten EU-Umweltziele zu erfüllen, es besteht lediglich eine Offenlegungspflicht darüber; die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll langfristig mit der Finanzberichterstattung auf ein Niveau gebracht werden
- aktuell wird an einer Ausweitung der Taxonomie auf soziale Ziele gearbeitet; auch hier soll eine Berichtspflicht kommen

### Sanktionen

- aufsichtsrechtliche Konsequenzen
  - EU-Mitgliedstaaten legen Sanktionen selbst fest
  - Bußgelder gibt es in DE noch nicht
- zivilrechtliche Konsequenzen
  - Anleger dürfen gegen Erstattung des gezahlten Anlagebetrags Investmentanteile zurücknehmen
  - es können Schadensersatzansprüche gestellt werden, im Einzelfall auch deliktische

## Europäische Sozialcharta

Die EU-Mitgliedstaaten verpflichten sich mit der Sozialcharta, die EU-Richtlinien und -Grundsätze (auch für DEI) einzuhalten und umzusetzen. Die Vertragsparteien sind gewillt, mit allen zweckdienlichen Mitteln staatlicher und zwischenstaatlicher Art eine Politik zu verfolgen, die darauf abzielt, geeignete Voraussetzungen zu schaffen, damit die tatsächliche Ausübung der festgelegten Rechte und Grundsätze gewährleistet ist.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Bundesverband nachhaltige Wirtschaft e. V. Corporate Sustainability Reporting Directive, [www.bnw-bundesverband.de/csrd](http://www.bnw-bundesverband.de/csrd), letzter Zugriff am 28.11.2022.

<sup>21</sup> Daten vgl. Bundesverband nachhaltige Wirtschaft e. V. (Hrsg.) (2022), Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), [www.bnw-bundesverband.de/wp-content/uploads/2022/06/One-Pager-CSRD\\_Juniupdate.pdf](http://www.bnw-bundesverband.de/wp-content/uploads/2022/06/One-Pager-CSRD_Juniupdate.pdf), letzter Zugriff am 10.08.2022.

<sup>22</sup> Vgl. J.P. Morgan (Hrsg.) (2022), Erläuterung der Taxonomie-Verordnung der Europäischen Union, <https://am.jpmorgan.com/at/de/asset-management/adv/investment-themes/sustainable-investing/eu-taxonomy-regulation/>, letzter Zugriff am 10.08.2022.

<sup>23</sup> Alle Rechte und Grundsätze sind hier nachzulesen: [www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007377](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007377).

# Deutschland



## Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das AGG stellt die Umsetzung von vier EU-Gleichbehandlungsrichtlinien sicher und basiert in Deutschland auf dem Artikel 3 des Grundgesetzes. Schwerpunkt des Gesetzes ist der Schutz vor Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

### Anforderungen

- Benachteiligungen aus Gründen der Rasse<sup>24</sup> oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität sollen verhindert oder beseitigt werden.

### Sanktionen

- Schadensersatz (individuell)

## Erstes und zweites Führungspositionen-Gesetz (FüPoG I und II)

Umsetzung der EU-Richtlinie Art. 4: zur Chancengleichheit von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen

### Anforderungen

- Für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst soll der Anteil von Frauen in den Führungsgremien von Wirtschaft und Verwaltung deutlich erhöht werden.
- Das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe gilt auch für Bewerbungsprozesse und interne Beförderungsprozesse.
- Für den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen gilt eine Mindestquote von 30 Prozent.
- Auch im öffentlichen Sektor gibt es Vorgaben zur Parität auf allen Führungsebenen.

### Sanktionen

- Bußgelder

## Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

### Anforderungen

- gilt ab 2023 für Unternehmen mit mindestens 3.000 (ab 2024 mit mindestens 1.000) beschäftigten Mitarbeitenden in Deutschland
- Identifizierung von menschenrechts- und umweltbezogenen Risiken; Ableitung von angemessenen Präventions- und Abhilfemaßnahmen zur Vermeidung und Abmilderung dieser Risiken, Einrichtung eines Risikomanagementsystems zur Überwachung der Erfüllung der Sorgfaltspflichten
- Verpflichtung zur jährlichen Berichterstattung

### Sanktionen

- Bußgelder: bis zu 500.000 Euro bzw. ab einem Jahresumsatz von 400 Millionen Euro bis zu zwei Prozent des weltweiten Jahresumsatzes

### Verweis

- Auf europäischer Ebene befindet sich aktuell der Corporate sustainability due diligence (CSDDD) in Planung

<sup>24</sup> Der Begriff wurde vom Gesetzestext übernommen, ist aber aus inhaltlichen Gesichtspunkten stark zu bemängeln, da es keine Menschenrassen gibt, vgl. dazu [www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/213673/rassen-gibt-s-doch-gar-nicht/#:~:text=Die%20Einteilung%20der%20Menschen%20in,und%20Urteile%20in%20unseren%20K%C3%B6pfen,letzter%20Zugriff%20am%2029.09.2022.](http://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/213673/rassen-gibt-s-doch-gar-nicht/#:~:text=Die%20Einteilung%20der%20Menschen%20in,und%20Urteile%20in%20unseren%20K%C3%B6pfen,letzter%20Zugriff%20am%2029.09.2022.)

# Deutschland



## Sozialgesetzbuch, Neuntes Buch, § 154: Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen

### Anforderungen

- Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich mindestens 20 Arbeitsplätzen im Monat müssen mindestens fünf Prozent dieser Arbeitsplätze an schwerbehinderte Menschen vergeben; schwerbehinderte Frauen sind dabei besonders zu berücksichtigen.
- Zusätzlich besteht für alle Arbeitgeber eine Prüfpflicht bei der Besetzung neuer Stellen, unabhängig davon, ob sich ein schwerbehinderter Mensch beworben oder diesen Status offenbart hat.

### Sanktionen

- eine jährliche Ausgleichsabgabe an das Integrationsamt

## Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG)<sup>25</sup>

### Anforderungen

- Bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit soll gleiches Entgelt für Frauen und Männer durchgesetzt werden; bei Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten besteht ein Auskunftsanspruch.
- Private Arbeitgeber mit mehr als 500 Beschäftigten sind zu betrieblichen Prüfverfahren hinsichtlich der Einhaltung des Gesetzes und zur Erstellung eines Gleichstellungs- und Entgeltgleichheitsberichts alle fünf Jahre verpflichtet.

### Sanktionen

- keine



<sup>25</sup> Mehr Informationen zum Entgelttransparenzgesetz vgl. Website von PwC, <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2023/equal-salary-zertifizierung-bekennen-sie-sich-zu-lohngleichheit-in-ihrem-unternehmen.html>, sowie auf der Website unseres Partners EQUAL-SALARY, [www.equalsalary.org/the-equal-salary-and-pwc/](http://www.equalsalary.org/the-equal-salary-and-pwc/).



Die genannten nicht verpflichtenden Zielsetzungen sowie verpflichtenden Richtlinien und Gesetze zum Schutz und zur Förderung von DEI im Arbeitsleben fokussieren auf verschiedene Dimensionen von Diversität, um Benachteiligung abzuwenden. Dabei zeigen manche mehr Wirkung als andere. Zum Beispiel haben FÜPoG I und II zu einer deutlichen Steigerung des Frauenanteils in Aufsichtsräten und Vorständen geführt. In puncto Teilhabe von Menschen mit Behinderung zeigen die Quoten weniger starke Erfolge. Dies liegt vielleicht daran, dass die Nichterfüllung der Vorgaben durch eine vergleichsweise niedrige Ausgleichsabgabe an das Integrationsamt umgangen werden kann.

Auch die seit 2023 geltende Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) macht die Relevanz von DEI deutlich. Mithilfe der CSRD verpflichtet die Europäische Kommission bereits kleinere Unternehmen mit jahresdurchschnittlich 250 Mitarbeitenden, zu DEI-relevanten Themen Stellung zu nehmen und diese in ihrer nicht finanziellen Berichterstattung zu berücksichtigen. Demzufolge müssen sich dieses Jahr allein in Deutschland dreißigmal mehr Unternehmen mit Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion auseinandersetzen als im Vorjahr.

Unabhängig von den regulatorischen Gegebenheiten gehen immer mehr Unternehmen Selbstverpflichtungen zur Förderung und Verankerung von DEI im Arbeitsalltag ein. Die rasant steigende Anzahl an Unternehmen in Deutschland, die sich der wohl

bekanntesten Initiative, der Charta der Vielfalt, anschließen und diese unterzeichnen, verdeutlichen die Präsenz und die Wichtigkeit von DEI. Die Charta der Vielfalt ist eine Arbeitgeberinitiative.<sup>26</sup> Getragen wird sie mittlerweile von 4.700 Unternehmen – darunter 30 DAX-40-Konzerne – und Institutionen mit insgesamt rund 14,7 Millionen Beschäftigten, also etwa einem Drittel aller Beschäftigten in Deutschland.<sup>27</sup>

Trotz der Vielzahl an Regularien und Gesetzen, die darauf abzielen, DEI im Unternehmen zu stärken, stellen wir in der Praxis fest, dass vielen Unternehmen die Umsetzung sowie nachhaltige Verankerung von DEI im Rahmen der ESG-Transformation nicht gelingt wie erhofft. Es reicht nicht, die

neuen Anforderungen oder Ziele in Prozessen, Richtlinien oder Codes of Conduct festzuschreiben. Vielmehr braucht es Zeit und ganzheitliche Konzepte, um die Transformation nachhaltig zu begleiten und zu verankern. Denn Transformation bedeutet Veränderung in vielerlei Hinsicht. Neues muss in Bestehendes integriert bzw. Bestehendes überwunden werden. Hemmnisse, gerade auch in den Denkweisen, müssen verstanden werden. Nur mit einem ganzheitlichen Ansatz können die regulatorischen Anforderungen und die verschiedenen Bedürfnisse der am Transformationsprozess Beteiligten zusammengeführt werden. Dies erfordert Mut, Offenheit und Widerstandsfähigkeit auf allen Ebenen des Unternehmens.

”

DEI ist eine Evo- und keine Revolution, vergleichbar mit dem japanischen Konzept des Kaizen. Das Streben nach kontinuierlicher und schrittweiser Verbesserung mithilfe aller Mitarbeitenden sollte im Vordergrund stehen. Diverse Teams sind nur dann besser als homogene Teams, wenn sich alle Mitglieder ‚psychologically safe‘ fühlen. Dies bedeutet, dass sie sich sicher fühlen, persönliche Risiken einzugehen, ohne dabei Konsequenzen für sich zu befürchten, wenn sie beispielsweise dem Management widersprechen oder kühne Ideen vorstellen. Darauf sollte der Fokus liegen. Eine wie derzeit eher zu beobachtende hastige Zusammenstellung diverser Teams mit Amazon-Prime-Mentalität, bei der aufgrund von schnell gelieferten Workshops und Initiativen alle DEI-Maßgaben erfüllt werden, werden nur bis zu den nächsten Quartalszahlen halten. Wir sind die erste Generation, die DEI implementiert und sollten daher Geduld und Demut walten lassen. Wie fragte der Zeichner James Norbury so schön: ‚Was ist wichtiger, das Ziel oder die Reise?‘ Die Antwort: ‚Die Gefährten!‘

Dr. Laura Wünsch

“

<sup>26</sup> Mehr Informationen über die Initiative Charta der Vielfalt vgl. [www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/](http://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/).

<sup>27</sup> Vgl. Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2022), Die Charta der Vielfalt – eine Selbstverpflichtung zu Diversity Management, [www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Presse/220706\\_Presseinformation\\_Charta\\_der\\_Vielfalt.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Presse/220706_Presseinformation_Charta_der_Vielfalt.pdf), letzter Zugriff am 22.09.2022.

Wir kennen alle gute Vorsätze wie sich gesünder ernähren, mehr Sport machen oder weniger rauchen. Jedes Jahr nehmen wir sie uns vor, nur um sie meist nach wenigen Tagen oder Wochen schon wieder über Bord zu werfen. Wieso aber scheitern wir so oft an der kontinuierlichen und nachhaltigen Umsetzung von Verhaltensweisen, die uns guttun?

Auch im Arbeitsalltag fällt uns eine nachhaltige Verhaltensänderung oft schwer. Welche Maßnahmen jenseits von Regelwerken können Unternehmen umsetzen, um gewünschte Verhaltensänderungen zu unterstützen? Eine Möglichkeit sind systematische Nudges, also kleine Handlungserinnerungen, die unser Verhalten oft unbewusst beeinflussen. Dieses von Thaler und Sunstein 2008 entwickelte Konzept aus der Verhaltensökonomie beschreibt niedrigschwellige äußere Einflüsse, mit denen Entscheidungen von Individuen ohne Zwang und zu deren Gunsten beeinflusst werden können.

Wir haben weiterhin das Gefühl, uns aus freien Stücken für etwas zu entscheiden, aber durch den Nudge wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die gewünschte Option gewählt wird. Dadurch erzielen Nudges oft eine hohe Akzeptanz, da die Entscheidungsfreiheit erhalten bleibt. Damit ein Nudge erfolgreich ist, muss er kontextspezifisch und individuell auf die gewünschte Verhaltensänderung zugeschnitten sein.

Hier einige Beispiele der Anwendung von Nudges zur Stärkung von DEI in Unternehmen:

## 1. „Feel the need“ Nudges

Durch eine visuelle oder sprachliche Darstellung lassen sich Emotionen hervorrufen, sodass ein bestehender Änderungsbedarf spürbar wird und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen vorangetrieben werden kann. Ein Beispiel dafür könnten deutlich kleinere Essensportionen am Equal Pay Day sein, um zu verdeutlichen, dass Frauen trotz gleicher Arbeit einen kleineren Teil „des Kuchens“ erhalten.

## 2. Process Nudges

Die Beschaffenheit eines Systems kann unbewussten Biases bzw. Neigungen in Entscheidungen entgegenwirken. Beispielsweise könnte beim Versenden einer E-Mail außerhalb der Arbeitszeiten eine Pop-up-Meldung erscheinen, die vorschlägt, das Senden der E-Mail auf einen Zeitpunkt während der Arbeitszeit des:der Adressat:in zu terminieren.

## 3. Framing Nudges

Werden Tatsachen in positiver Art und Weise dargestellt (geframed), steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen sich davon überzeugen lassen. Möchte man Gruppen von DEI-Maßnahmen überzeugen, könnten beispielsweise bei inklusiven Führungskräfte trainings die Vorteile inklusiver Teams wie etwa höhere Kreativität hervorgehoben werden, statt etwa des möglichen zusätzlichen Aufwands durch längere Abstimmungen aufgrund von Meinungsvielfalt.



## F Handlungsempfehlungen

Wenn die Transformation an vielen Stellen stagniert oder gar misslingt, liegt dies neben unzureichender Governance also meist daran, dass der Faktor Mensch bei den Veränderungsprozessen nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Was können Unternehmen, Führungskräfte und jede:r Einzelne von uns besser machen, damit DEI nachhaltig und erfolgreich verankert wird?

Im Folgenden möchten wir Ihnen anhand von vier konkreten Handlungsfeldern und Beispielen Impulse für Ihre erfolgreiche DEI-Transformation geben.

### 1 Zukunfts- und geschäftsrelevant: DEI als strategische Priorität

Unternehmen, die sich bereits mit DEI beschäftigen, tun dies oft aus der Perspektive der regulatorischen Compliance oder der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR). Beide Ansätze greifen für eine nachhaltige Veränderung zu kurz und vernachlässigen das Potenzial, das eine strategische Auseinandersetzung mit DEI birgt. Während CSR oft auf externen Druck hin wahrgenommen wird und getrennt vom Thema der Umsatzsteigerung betrachtet wird,

geht es bei einer strategischen Herangehensweise Corporate Shared Value (CSV) darum, ESG-Themen und damit auch DEI als zentrale Treiber der Wettbewerbsfähigkeit und Umsatzsteigerung zu betrachten. Diesem Verständnis von DEI folgend wird das Business Model um Wertsteigerung im breiteren Kontext erweitert.

In der Perspektive von CSV werden DEI-Grundsätze als strategische Priorität in der Geschäftsstrategie verankert. So werden Geschäftserfolg und Engagement für DEI nicht als gegenläufige, sondern als einander unterstützende und gegenseitig bedingende Faktoren verstanden. Der Status quo von DEI im Unternehmen muss genau ermittelt werden, damit – wie in anderen strategischen Geschäftsbereichen auch – geeignete Maßnahmen zur Zielerfüllung erarbeitet und umgesetzt werden können.

Die Praxis zeigt, dass es hinsichtlich der Beschäftigung mit DEI große Unterschiede zwischen den Branchen sowie zwischen großen und kleineren Unternehmen gibt. Die meisten Unternehmen stehen noch am Anfang ihrer Reise. Im Handelsbereich hat beispielsweise ein Drittel aller Großunternehmen die Relevanz des Themas an vielen Stellen erkannt, aber noch keine DEI-Prinzipien intern verankert.<sup>28</sup>

#### Konkrete Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten:

- Wo ist DEI in unserem Unternehmen verankert? Ist eine Abteilung, beispielsweise Personal, Nachhaltigkeit, Finanzen oder Strategie, hauptverantwortlich für diesen Themenbereich oder ist dieser direkt in der Geschäftsführung angesiedelt?
- Aus welchen zentralen Gründen setzt sich unser Unternehmen für DEI ein? Geht es darum, regulatorische Anforderungen zu erfüllen? Oder darum, etwas Gutes zu tun? Oder geht es eher darum, die Art, wie unser Geschäft aufgebaut ist, neu zu denken und es an unseren Werten auszurichten?
- Ist für DEI und andere ESG-Themen ein explizites Budget vorgesehen und werden die Themen bei zentralen Unternehmens- und Investitionsentscheidungen zusammen mit unternehmerischen Faktoren berücksichtigt?

<sup>28</sup> Vgl. PwC; Handelsverband Deutschland; Google Deutschland (2022), Diversity, Equity & Inclusion (DEI) – wie reif ist der Handel?, [www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/diversity-equity-and-inclusion-wie-reif-ist-der-handel.pdf](http://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/diversity-equity-and-inclusion-wie-reif-ist-der-handel.pdf), letzter Zugriff am 22.03.2022.

## 2 Transparenz

Für die Erarbeitung und Umsetzung nachhaltiger und sinnvoller Veränderungsmaßnahmen müssen Kennzahlen zu den verschiedenen Diversitätsdimensionen erfasst und transparent kommuniziert werden. Denn was nicht gemessen wird, kann auch nicht geändert werden. Um das volle Entwicklungspotenzial auszuschöpfen, sollten konkrete strategische Ziele identifiziert werden. Diese müssen anschließend mithilfe von Kennzahlen operationalisiert werden, damit Fortschritte messbar sind. Im besten Fall decken die Kennzahlen nicht nur einzelne Diversitätsdimensionen, sondern ein breites Spektrum an Dimensionen und auch deren Intersektionalität (siehe Infobox „Intersektionalität“) ab. Ebenso sollte der Stand hinsichtlich Inklusion über regelmäßige Umfragen erfasst und ein Monitoring der Beschwerdevorfälle durchgeführt werden. Chancengerechtigkeit lässt sich im Personalwesen zum Beispiel über die Analyse von Einstellungs- oder Beförderungsraten mit Bezug zu Diversitätsdimensionen oder über Equal-Pay-Analysen bewerten.

Wenn DEI als geschäftsrelevantes Thema verstanden wird, führt dies dazu, dass auch Key Performance Indicators (KPIs) erfasst werden, die auf operativer Ebene ansetzen und die Wertschöpfung abdecken, also Kennzahlen, die zum Beispiel Kunden, Produkte und Lieferanten betreffen.

### Konkrete Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten:

- Ermittelt unser Unternehmen bereits DEI-Kennzahlen, zum Beispiel im Rahmen der nicht finanziellen Berichterstattung? Wenn ja, welche Diversitätsdimensionen werden dabei berücksichtigt?
- Führen wir Bleibegespräche bzw. Stay-Interviews durch, um zu verstehen, warum unsere Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben (möchten)?

## 3 Kommunikation

Strategieanpassungen und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen stellen immer auch einen Veränderungsprozess dar. Damit dieser gelingen kann, ist eine einfühlsame und authentische Kommunikation nach innen und außen geboten. Intern sollte sie frühzeitig und kontinuierlich stattfinden, um die Mitarbeiter:innen von Anbeginn mit ins Boot zu holen. Dies ist auch für DEI-Transformationsprozesse wichtig, damit eventuelle Widerstände abgebaut werden können und das Engagement der Mitarbeiter:innen gestärkt wird. Denn nur so lassen sich die kulturellen Veränderungen dauerhaft im Unternehmen verankern.

Auch die transparente, externe Kommunikation von unternehmenskulturellen Fortschritten wie beispielsweise der Gründung von DEI-Initiativen oder von DEI-bezogenen Kennzahlen zahlt sich für Unternehmen aus, unabhängig davon, ob diese berichtspflichtig sind oder nicht. Diese Information sollte jedoch nicht nur im Rahmen der nicht finanziellen Berichterstattung erfolgen, sondern in die gesamte PR- und Werbekommunikation eines Unternehmens integriert werden. Dazu gehört auch eine klare Stellungnahme der obersten Führungsebene. Schließlich kann ein glaubwürdiges Narrativ zur eigenen DEI-Transformation für die Reputation des Unternehmens von großem Vorteil sein. Selbstverständlich kommt es hierbei auf Glaubwürdigkeit und Authentizität an. Besteht eine Diskrepanz zwischen dem, was gesagt wird (say), und dem, was getan wird (do), kann das schnell jeden Erfolg zunichtemachen und einen Vertrauensverlust bewirken.<sup>29</sup>

### Konkrete Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten:

- Wird in unserem Unternehmen regelmäßig nach innen und außen zu DEI-relevanten Themen kommuniziert und wird hierbei das Commitment der Geschäftsleitung deutlich?
- Gibt es ein DEI-Narrativ, das heißt eine konsequente Geschichte zu allen DEI-bezogenen Unternehmensaktivitäten, die mit den Werten und strategischen Zielen unseres Unternehmens abgestimmt sind, und bei der jede:r versteht, warum DEI relevant ist und vom Unternehmen vorangetrieben wird?

<sup>29</sup> Bei PwC haben wir daher einen Say-Do-Gap-Analyser entwickelt. Mehr Informationen dazu vgl. [www.pwc.de/de/managementberatung/risk/say-do-gap-analyser.html](http://www.pwc.de/de/managementberatung/risk/say-do-gap-analyser.html).

## 4 Richtlinien, Prozesse, Sanktionierung und Verpflichtung

Obwohl sich viele Unternehmen der Notwendigkeit von DEI bewusst sind, beschäftigen sich die wenigsten von ihnen im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes mit dem Thema. Allzu oft wird Diversität hauptsächlich durch die Brille der Personalabteilung gesehen und in Rekrutierungsprozessen neuer Mitarbeitender berücksichtigt. Dabei ist es auf dem Weg hin zu einer inklusiven Unternehmenskultur und nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar, dass die Förderung von DEI aus vielfältigen Perspektiven betrachtet wird. Neben Rekrutierungsprozessen sollten auch interne Beförderungsprozesse, Lieferantenauswahlprozesse sowie interne Governance-Strukturen und Richtlinien eines Unternehmens anhand von DEI-Kriterien reflektiert und gegebenenfalls geändert werden.

### Konkrete Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten:

- Spiegeln sich DEI-Kriterien in unseren Unternehmenswerten und im Code of Conduct wider?
- Werden DEI-Prinzipien nur im Bewerbungsprozess neuer Mitarbeitender berücksichtigt oder beispielsweise auch bei der Lieferantenauswahl und bei internen Weiterentwicklungsprozessen?
- Kommen wir allen regulatorischen Verpflichtungen nach und sind wir rechtzeitig über anstehende Vorgaben informiert, damit wir sie proaktiv umsetzen und Sanktionen vermeiden können?

## 5 Menschenzentrierte Veränderungen

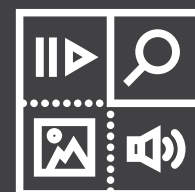
Wir Menschen tun uns generell schwer mit Veränderungen; denn sie bedeuten oft erst einmal Stress, und nicht selten auch Infragestellung. Der Versuch, eine Veränderung gewohnter Denkprozesse zu bewirken – etwa indem man auf unbewusste Verzerrungen aufmerksam macht oder auf stereotypes Denken hinweist, stößt in der Regel zunächst auf Ablehnung. Trainings- oder Kommunikationsmaßnahmen nach dem Gießkannenprinzip erweisen sich hier als ungeeignet. Vielmehr werden für ein nachhaltiges Umdenken passgenaue Formate, die auf den Wissensstand und den Reifegrad der jeweiligen Menschen zugeschnitten sind, benötigt, um eine echte individuelle Auseinandersetzung zu ermöglichen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Veränderungen miteinander zu besprechen, um auf die Sorgen, Hoffnungen und Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen eingehen zu können. Auch Anreizsysteme können sich auszahlen, während die Analyse bestehender Prozesse und strukturelle Anpassungen zur Beseitigung von Hürden unabdingbar bleiben, um nachhaltige Veränderungen zu erreichen.

Etliche Transformationen scheitern generell daran, dass grundlegende menschliche Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden. Im DEI-Bereich müssen wir uns also fragen, wie alle mit auf die Reise genommen werden können. Es gilt, verständlich zu machen, dass von Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion alle Menschen profitieren. Und es gilt, Bedenken abzubauen sowie das individuelle Engagement zu stärken. Unsere Fallbeispiele geben Ihnen weitere Impulse zur Umsetzung! Schritt für Schritt.

# G Fallbeispiele

## Fallbeispiel 1

### Strategieentwicklung und Reifegrad-Assessment für eine internationale Medienagentur



Gut gemeinte Absichtserklärungen in sozialen Medien oder auf Recruiting-Seiten reichen nicht aus, um das Thema DEI substantiell voranzutreiben. Um aus DEI Wert zu schöpfen, ist eine strukturierte Auseinandersetzung mit DEI unerlässlich. Nach ganzheitlichem Ansatz sollte diese sowohl im Unternehmen selbst als auch nach außen hin stattfinden. Eine internationale Medienagentur erkannte dies, denn sie sah sich sowohl intern als auch extern geschäftsrelevanten Herausforderungen gegenüber: So äußerten Kunden im Rahmen von Kundenpräsentationen die Frage, ob das homogene Team die gewünschten innovativen und kreativen Lösungen liefern könne. Des Weiteren stand die Agentur vor der Herausforderung, herausragende Talente zu rekrutieren und zu halten. Und nicht zuletzt gab es Vorfälle sexistischen und rassistischen Verhaltens, in deren Folge sich interne Initiativen herausgebildet haben.

Um auf diese verpassten Chancen zu reagieren und weiterhin als Arbeitgeber in einem stark umkämpften Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben, sollte ein fundiertes DEI-Leitbild erarbeitet werden, zentrale Ansatzpunkte identifiziert sowie eine Roadmap für die Umsetzung zentraler Maßnahmen entwickelt werden.

Für dieses Ziel wurden im ersten Schritt relevante Informationen gesichtet und analysiert. Dazu haben wir Interviews mit verschiedenen Mitarbeitenden und Desktop-Reviews von Unterlagen und bestehenden Prozessen vorgenommen. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden im zweiten Schritt zusammengeführt, um den Status quo zu DEI zu bestimmen.

Im dritten Schritt haben wir mithilfe unseres Reifegradmodells (siehe Abb. 3) systematisch geprüft, wo zentrale Hebel für die Umsetzung des DEI-Leitbilds liegen. Zusätzlich haben wir strategische Ziele und relevante nächste Schritte identifiziert sowie die Verankerung von DEI in der Business-Strategie umgesetzt.

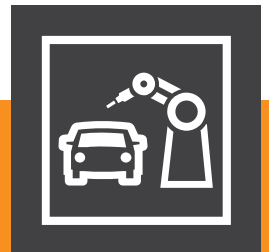
Schnell wurde die Relevanz von DEI für die Produkte und Services der Agentur deutlich. Im Rahmen des Projekts wurden Ideen und Kampagnen hinsichtlich Repräsentanz, Storytelling und stereotypischer Darstellung im Kontext von DEI evaluiert und dabei die Perspektive von Personen bestimmter sozialer Gruppen integriert, um authentische Botschaften zu kreieren.

Abb. 3 Das PwC-Reifegradmodell



## Fallbeispiel 2

### Supplier-Diversity-Programm für einen Automobilhersteller



Die anhaltende Disruption in globalen Lieferketten, regulatorische Herausforderungen, etwa durch das LkSG, das Bewusstsein für die soziale Verantwortung in Geschäftsbeziehungen sowie ein zunehmender Innovationsbedarf waren die zentralen Gründe für einen großen Automobilhersteller, ein Supplier-Diversity-Programm zu entwickeln, um eine gerechte Teilhabe im Beschaffungsprozess zu ermöglichen.

Das Programm für mehr Lieferantenvielfalt legt den Fokus auf die Erhöhung der Beschaffungsaufgaben für Unternehmen, die mehrheitlich von Minderheiten geführt werden bzw. in deren Besitz sind (minority owned businesses) sowie Sozialunternehmen (social businesses), die ihre Gewinne in der Regel in soziale oder nachhaltige

Zwecke investieren. Es verfolgt neben der gerechten Teilhabe zugleich das Ziel, die Innovationsfähigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit in der Lieferkette zu steigern.

Im ersten Schritt wurden die Lieferanten analysiert, um den Status quo innerhalb des Lieferantenpools zu ermitteln. In verschiedenen Workshops wurde deutlich, dass die Sensibilisierung der relevanten Stakeholder eine wichtige erste Maßnahme im Supplier-Diversity-Programm war. Um eine effektive Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu ermöglichen, mussten zunächst unbewusste Vorurteile überwunden werden. Diese Sensibilisierung erfolgte über verschiedene Dialogformate und in Workshops, an denen sowohl interne als auch externe Interessengruppen teilnahmen.

Anschließend haben wir konkrete Punkte innerhalb des Beschaffungsprozesses ermittelt, bei denen Verbesserungsbedarf bestand. So wurden zum Beispiel die Ausschreibungsverfahren dahingehend überprüft, ob sie Elemente enthalten, die verhindern, dass bestimmte Gruppen von Unternehmen Teil der Lieferkette werden können.

Ein wichtiger Baustein des Programms war die Entwicklung eines umfassenden und systematischen Kommunikations- und Einführungskonzepts mit internen und externen Botschaften, um die Transformation optimal zu begleiten und umzusetzen.



### Fallbeispiel 3

## ESG-Reporting für einen Anbieter von End-to-End-Kundenerlebnis-Lösungen

Im Rahmen seiner nachhaltigen ESG-Transformation wollte ein weltweit führender Anbieter von End-to-End-Kundenerlebnis-Lösungen für digital-native und führende Marken einen Nachhaltigkeitsbericht sowie ein KPI-Dashboard für den Bereich „Soziales“ erstellen. Eine wichtige Säule der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens bilden die Themen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion.

Das Unternehmen beschreibt seine außergewöhnliche Vielfalt als Teil seiner DNA und als Stärke, die respektiert und gepflegt wird. Deshalb ist das Unternehmen bestrebt, Bedingungen und Prozesse zu schaffen, die die Vielfalt fördern und würdigen. Es ist der Überzeugung, dass es mit einer vielfältigen Belegschaft und als eine Gemeinschaft mit gemeinsamer Vision, Mission und Zielsetzung wettbewerbs- und wachstumsfähiger ist. Als „#EinTeam“ sind die Unternehmensangehörigen der Meinung, dass ein vielfältiges und integratives Arbeitsumfeld den Arbeitsalltag für alle bereichernd und angenehmer macht. Das Gemeinschafts- sowie Wir-Gefühl trägt zudem zu einer gemeinsamen unternehmerischen Ausrichtung sowie zu einer gelebten Unternehmenskultur bei, die sich in einem nachhaltigen Unternehmenserfolg widerspiegelt. Vielfalt bezieht sich für das Unternehmen auf alle Lebensbereiche und betreffen sichtbare Faktoren wie zum Beispiel Herkunft, Gender-Bindung oder Alter sowie unsichtbare

Faktoren wie akademische oder soziale Herkunft und sexuelle Orientierung. Diversität wird durch die Anerkennung und Berücksichtigung individueller Differenzen und Identitäten gewürdigt und trägt dazu bei, dass sich alle Mitarbeitenden im Unternehmen frei – und ohne Angst vor Vorurteilen – entfalten können. Inklusion ist für das Unternehmen eine wichtige Voraussetzung, um die Wertschätzung von Menschen zu fördern, sie zu respektieren und sie ohne jede Art von Voreingenommenheit zu behandeln.

Zur Erfüllung seiner D&I-Verpflichtungen stützt sich das Unternehmen auf ein globales Rahmenwerk für Vielfalt und Inklusion mit den drei Grundpfeilern Kommunikation, Schulungen sowie Messung und Berichterstattung. Für die globale Messbarkeit und Bewertung der Fortschritte hat das Unternehmen KPIs festgelegt. Darüber hinaus existieren regionsspezifische KPIs und Messgrößen.

Obwohl das Monitoring verschiedener sozialer KPIs keine direkte Aussagen über die unternehmensinternen Bemühungen bezüglich DEI erlaubt, will das Unternehmen mithilfe des Nachhaltigkeitsberichts und des KPI-Dashboards einen Ansatz entwickeln, um die selbst gesteckten Ziele zu überwachen und zugleich repräsentative, zuverlässige Daten für das externe Reporting zu erheben. Dadurch möchte das Unternehmen sein direktes Engagement und die gelebte Unternehmenskultur

nach außen kommunizieren. Das Unternehmen hat in diesem Zuge selbst definiert, welche Themen für das Unternehmen besonders wichtig sind. Es möchte die Relevanz dieser Themen anhand von Indikatoren messen und veranschaulichen, um so die eigenen Unternehmensleitlinien transparent zu machen.

Der Nachhaltigkeitsbericht beschreibt definierte KPIs zur Erfüllung der Corporate-Responsibility-Erwartungen des Unternehmens in den einzelnen Regionen sowie quantitative KPIs zur Überwachung des Erfolgs auf globaler Ebene. Im Zusammenhang mit der nicht finanziellen Berichterstattung wurden außerdem Initiativen in den Bereichen Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Integration; Umwelt und lokale Gemeinschaften; Arbeitnehmer:innenrechte und faire Arbeitsbedingungen; Wohlbefinden und Widerstandsfähigkeit sowie Corporate Citizenship beschrieben.

Regulatorische Anforderungen und die Erwartungen der Stakeholder sind für die Umsetzung einer effektiven KPI-Überwachung maßgeblich. Denn auf der Grundlage von ESG-Ratings bestimmen Anleger, ob ein potenzielles Investitionsziel ihre eigenen Anforderungen an nachhaltiges Handeln erfüllt. Ein wichtiger Meilenstein für die nachhaltige Transformation war daher die Einrichtung eines allgemeinen Power-BI-Dashboards zur Überwachung und Verfolgung der definierten ESG-KPIs.



Die Erstellung des KPI-Trackings und Monitoring-Dashboards begann mit der Erfassung bestehender und der Entwicklung neuer KPIs. Dafür wurden unter Bezugnahme relevanter ESG-Ratings verschiedene KPIs zum Bereich Soziales gesammelt. Diese KPIs reichen von der Einhaltung der Menschenrechte in der Lieferkette über die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden bis zur Privatsphäre und Datensicherheit. Der Abgleich der gelisteten KPIs mit den erarbeiteten Kennzahlen aus der Wesentlichkeitsanalyse hat verdeutlicht, dass soziale ESG-Themen für das Unternehmen von großer Bedeutung sind. Um aussagekräftige und überzeugende KPIs zu entwickeln, wurden die gesammelten Themen in Themenbereiche wie diese zusammengefasst: Vielfalt und Chancengleichheit, Anwerbung und Einbeziehung von Mitarbeitenden, faire Arbeitsbedingungen einschließlich Sozialleistungen und Rentenzahlungen, Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz, Wohlbefinden und Erholung. Für die einzelnen Themenbereiche wurden vielschichtige und weitreichende KPIs definiert. Hierbei wurde das SMART-Prinzip (SMART: specific, measurable,

achievable, relevant, time-framed) angewandt, damit eine Bewertung über die Entwicklung der definierten Kennzahlen möglich ist. Die Anzahl der KPIs wurde anschließend mithilfe einer Umfrage zur Wichtigkeit und regelmäßigen Durchführbarkeit der Datenerhebung reduziert.

Unserem Kunden war es wichtig, bestimmte DEI-Themen abzudecken, die nicht für nur externe Stakeholder von Bedeutung sind, sondern auch die internen Stakeholder betreffen, zum Beispiel der Anteil von Frauen in Managementpositionen, ein Thema, das seit Jahren immer wieder auf Widerstand traf. Mithilfe des Dashboards wollte das Unternehmen prüfen, ob es seine selbst gesteckten Ziele erreicht und welche Trends sich in diesem globalen Umfeld ergeben. Die Ziele des Unternehmens waren zuvor meist nur qualitativ und nicht quantitativ definiert. Hier bestand eine besondere Schwierigkeit bei der Bewertung über die Erreichung ihrer Ziele, sodass häufig neue Ansätze und Sichtweisen auf spezifische Themen etabliert werden mussten, um diese für Reporting- und Monitoring-Zwecke zugänglich zu machen.

Nach der Designphase der KPIs erfolgte die Datenerfassung. In dieser zweiten Phase wurden relevante Daten für die Berichterstattung zu diesen KPIs gesammelt. Außerdem wurde geprüft, ob die benötigten Daten verfügbar, valide und regelmäßig zu erheben sind.

Anschließend haben wir die KPIs mithilfe eines Power-BI-Dashboards visualisiert. Das Dashboard ermöglicht ein permanentes Monitoring der aktuellen und historischen Werte inklusive Trends. Die Visualisierung wurde hierfür hierarchisch angelegt, sodass die KPIs und deren Entwicklung für Personen mit unterschiedlichem Kenntnisstand innerhalb des Unternehmens jeweils verständlich aufbereitet sind – zur optimalen Verfolgbarkeit der KPIs und zur besseren Steuerung ihrer Wirksamkeit.

# Ihre Ansprechpersonen



**Daniela Hanauer**  
Partnerin ESG & Risk Consulting  
daniela.hanauer@pwc.com



**Anja Sbanski**  
Partnerin Workforce Transformation  
Culture, Leadership & Change  
anja.sbanski@pwc.com



**Ilana Rolef-Heberling**  
Head of Brand Transformation,  
Communications & DEI  
ilana.rolef-heberling@pwc.com

## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

# Impressum

## **Diversity, Equity & Inclusion**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Katrin Armbruster, Laetitia Arndt, Helena Endres, Ann-Sophie Groß, Karla Kauling, Jennifer Krell, Joana Marin, Isabell Müller, Claudia Rommelspacher und Jasmin Zimniak

April 2023, 27 Seiten, 3 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren:innen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpersonen. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren:innen wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.