

Audiodatei

Finanzrauschen Folge 23: Diversität – ja! Aber wie? So gelingt Vielfalt in der Praxis

Transkript

00:00 Sascha Wolf

Willkommen zurück bei Finanzrauschen, dem Podcast für Banker von heute. Mein Name ist Sascha Wolf von DG nexolution und ich bin Redakteur und Produktmanager im Bereich digitaler Content.

Ja, das neue Jahr beginnt natürlich nicht, wie das alte geendet ist. Aber ich habe ein bekanntes Gesicht vor mir, denn unsere Folge zum Thema Diversität zum Jahresende war in gewisser Weise ein Auftakt zum Austausch zwischen Vera Viehöfer und mir. Wir beide sind davon überzeugt, dass es ein intensiveres Eintauchen in das Thema benötigt, um ein Verständnis dafür zu schaffen und um mögliche ablehnende Haltung dazu, ja, in der Luft zu pulverisieren.

01:00 Intro

Finanzrauschen der Podcast für Banker. Hier geht es um regulatorische Themen und das speziell für Bankangestellte. Darüber hinaus stellen wir Best Cases aus der Praxis vor. Im Gespräch mit Leuten, die sich auskennen, geben wir Impulse für Ihren Arbeitsalltag.

01:01 Sascha Wolf

Hallo Vera, ich grüß dich. Schön, dass du mich heute hier in Wiesbaden besuchst und wir uns dem Thema nochmal in dieser Form annehmen.

In der vergangenen Folge hattest du dich ja bereits vorgestellt. Ich fasse daher nur noch mal schnell zusammen. Du hast das große Glück, so wie du selbst

sagst, ein sehr kreatives und buntes Leben zu führen. Du hast zweimal selbst gegründet und bist aktuell CEO einer vielseitigen Agenturgruppe rund um die genokom und ereignishaus Kommunikationsgruppe. Ja, und das Thema Diversität ist für dich als Frau in Führungsposition ein ganz essentielles Thema, oder? Also, ich hoffe, du siehst dich in diesem Miniabriss zu deiner Person richtig abgebildet.

01:41 Vera Viehöfer

Ja, absolut auf den Punkt. Allerdings Diversität, nicht nur, weil ich eine Frau bin, sondern weil Diversität ein absoluter Gamechanger bei komplexen Themen sein kann. In der Wirtschaft in der Gesellschaft, t und von daher eigentlich nicht nicht umzusetzen.

01:57 Sascha Wolf

Absolut. Bei unserem ersten Austausch haben wir quasi so eine Overview zum Thema Diversity gegeben. Wir haben uns die Begrifflichkeiten angeschaut und die Grundsätze besprochen. Heute wollen wir jetzt einen draufsetzen und einen Blick in die Praxis und den Arbeitsalltag werfen. Daher mein erster Gedanke: Wie kriegt man das überhaupt hin, Diversität in Unternehmen greifbar zu machen und auch so, dass es eben kein einmaliges Projekt ist, sondern nachhaltig, greifbar und effektiv ist.

02:27 Vera Viehöfer

Das ist eine gute Frage, tatsächlich, und wir haben ja beim letzten Mal in unserer Folge schon drüber

gesprochen, dass Diversität sieben Dimensionen hat. Die haben wir auch erläutert, also wer es noch nicht gehört hat, noch mal in die andere Folge kurz reinhören, damit man versteht, dass wir alle Teil von Diversität sind. Es geht eben nicht nur um Männer, um Frauen, es geht auch um Alter, es geht um Herkunft. Es sind ganz, ganz viele Dimensionen, die wir an der Stelle haben. Und wo jedes Unternehmen am Ende auch in einer diversen Landschaft, in der Regel, unterwegs ist. Und wenn wir über Diversität sprechen und sagen, wie kann das im Unternehmen auch greifbar gemacht werden, bedeutet das erst mal das auch sichtbar zu machen und auch ein Verständnis zu schüren. Das heißt, ich empfehle allen, sich mit der Karte der Vielfalt einmal auseinanderzusetzen, um das Thema Diversität überhaupt zu begreifen und auch den Nutzen zu erkennen. Und wenn man dann merkt, okay, Diversität ist für uns ein wichtiges Thema, auch mal ganz an der Basis zu beginnen und ne Analyse zu machen, zu sagen, wo wie stehen wir eigentlich gerade da? Wie divers sind wir denn überhaupt als Unternehmen?

Und da kann man schon mal auch mit einer Mitarbeitendenbefragung starten, um überhaupt mal ein Gefühl dafür zu bekommen oder auch mal mit der Personalabteilung zu sprechen. Also immer da, wo keine datenschutzrelevanten Informationen weitergegeben werden, sondern eher statistische natürlich, und wenn wir dann das Gefühl haben, hey, Diversität ist wichtig und wie gesagt, ich lege es allen Unternehmen sehr eng ans Herz. Dann eine Idee zu entwickeln, was vielleicht Handlungsfelder sind, mit denen wir starten können. Und wenn man ne Idee hat, dann natürlich auch und vielleicht auch ne erste Analyse gemacht hat, so dass man Zahlen, Daten, Fakten hat zu sagen, okay, wer nimmt sich jetzt des Diversitätsthemas an? Wer bearbeitet das weiter in der Organisation?

Und da gibt es mittlerweile echt schöne Bewegungen, dass es ganz oft aus den Teams heraus, also aus den Organisationen heraus, entsteht, also es ist kein reines top down Thema, sondern dass Menschen sich aufmachen und sagen, hey, Diversität ist uns wichtig. Und dann zu schauen, wie schafft man es, wenn man so ein erstes kleines Team gebildet hat, das ganze Thema dann auch in die Durchdringung in der Organisation zu bekommen.

04:38 Sascha Wolf

Kannst du ein Beispiel nennen, für, ja, eine spezifische Maßnahme, die besonders effektiv wäre, wenn man jetzt sagt, okay, wir möchten eben eine Diversitätsstrategie in unserem Unternehmen etablieren.

04:49 Vera Viehöfer

Also eine der Maßnahmen kann natürlich sein, in einem Kick auf das Thema überhaupt zu adressieren. Der Belegschaft und Menschen aufmerksam zu machen, dass das ein ganz relevantes Thema. Eine Mitarbeitendenbefragung, vielleicht sogar vorgelagert an der Stelle, die ja dann auch noch mal Ergebnisse zeigt, die ich nutzen kann im Kickoff, fängt schon mal an zu sensibilisieren, weil wir brauchen ja zu Themen, mit denen wir uns inhaltlich noch nicht beschäftigt haben, in der Regel mehrere Kontaktpunkte, um sie überhaupt aufzunehmen und sie auch zu verarbeiten, also zum Teil unserer eigenen Realität zu machen, und das sind, finde ich, zwei Maßnahmen, die sind sehr wichtig und wenn man den Kickoff, in so einen Kickoff geht und sagt, wir haben das vor und es kommt aus der Managementrichtung, ist es natürlich wichtig, auch einen Plan damit zu verfolgen. Das heißt, erste Schritte auch zu zeigen, wie wollen wir uns dem Thema nähern und auch zu schauen, wie binde ich die Belegschaft ein, damit Involvement auch eventuelle Hürden abbaut.

05:40 Sascha Wolf

Wo sollte denn die Verantwortung für sowas liegen? Also für Diversität oder das Etablieren einer solchen Strategie? Ganz oben oder kommt das von unten, bottom-up? Was sind da deine Erfahrungswerte?

05:51 Vera Viehöfer

Aus meiner Sicht... Also, wer den Impuls gibt im Unternehmen, das ist sehr unterschiedlich. Manchmal ist es das Management-Team, das sagt, so, hey, wir müssen was an der Diversitätsstrategie tun, wir müssen das jetzt beginnen, wir müssen uns da auch professionalisieren. Ganz oft bilden sich aber auch tatsächlich so erste kleine Arbeitskreise, wo Menschen im Unternehmen sehen, so hey, da können wir besser werden. In meiner fachlichen Betrachtung braucht es ein Gegenstromverfahren, das heißt, wenn wir uns mit Diversität beschäftigen, braucht es das Involvement auf den verschiedenen Ebenen im Unternehmen.

Da gehört das Management genauso dazu wie das Marketing, wie HR. Aber vor allen Dingen die Menschen mitzunehmen, die auch intrinsisch motiviert sind, dieses Thema in die Durchdringung zu bekommen. Ich glaube, das ist ein ganz, ganz wichtiger Aspekt, dabei. Einfach zu sagen, hey, du Sascha, du machst jetzt Diversitätsstrategie, Go for it, das wird das Problem nicht vernünftig lösen.

06:38 Sascha Wolf

Wie kann man das denn greifbar? Also greifbar im Sinne mein ich von, dass man Ergebnisse sieht, dass man sieht, dass das Handeln ne Auswirkung hat. Was glaubst du, wie man den Erfolg eben einer solchen Diversitätsstrategie messbar machen kann? Also mit so klassischer KPI-Vergabe wird man ja nicht weit kommen.

06:58 Vera Viehöfer

Das stimmt. Ich glaube ganz, ganz wichtiger Aspekt ist, sich im allerersten Step auch noch mal auf die eigenen Werte zu besinnen. Das heißt, für welche Werte, welche Haltung hat das Unternehmen? Weil, wenn wir das wissen, kann das auch schon mal wieso ein Nordstern sein für ne Diversitätsstrategie. So, das heißt, die Werte zu nutzen, um daraus unter Umständen auch KPIs abzuleiten, das kann ein erster wichtiger Schritt sein. Es kann aber auch im zweiten Step sein, dass wir erst mal mit einer Wissensvermittlung anfangen, das heißt der zweite Step unter Umständen mit einer Wissensvermittlung, was ist eigentlich Diversity? Was ist Equity? Was ist Inklusion? Was ist Belonging? Auch das haben wir erklärt im ersten Podcast, damit wir alle erstmal auf so ne Basis bekommen miteinander und das Gefühl auch besteht, dass wir alle Teil einer diversen Unternehmensstruktur oder Organisationsstruktur sind. So, wenn wir dann, ich sag mal, aus den Werten auch abgeleitet, erste Handlungsfelder haben für eine Diversitätsstrategie die kommunizieren, die auch in kleinen Paketen auf Gleisen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden auch entsprechend bearbeiten, ist natürlich dann fürs Management auch immer ganz wichtig, dass auch dieser Abgleich der Diversitätsstrategie zur Unternehmensstrategie stattfindet, weil, wir wollen ja mit einer Diversitätsstrategie auch etwas verändern. Wir machen das ja nicht nur, damit wir uns nachher eine Regenbogenfahne vors Haus hängen können und sagen, machen wir auch, sondern es geht ja darum, was zu verändern und das natürlich auch, wir sind Organisationen, mit einem spürbaren Nutzen im Bereich komplexer Problemlösung oder auch im Bereich von wirtschaftlichen Messzahlen. Es gibt einfach durchaus eklatante Zahlen, die auch nachweisen, dass diversere Teams zu größerem wirtschaftlichem Erfolg führen.

08:40 Sascha Wolf

Ja, und das ist ja diese, diese Langfristigkeit, die wir zu Beginn angesprochen haben, also dass man sich diesen langfristigen Effekt eben sichert. Was sind denn, du hast gesagt, das Thema Aufgleisen beziehungsweise

erste Maßnahmen, was sind denn aus deiner Erfahrung typische Stolpersteine bei der Entwicklung einer solchen Strategie? Und wie könnten denn Unternehmen diese umgehen, ihnen vorher schon ausweichen?

09:06 Vera Viehöfer

Also zum einen auch ein Team, was sich um das Thema Diversitätsstrategie kümmert, auch Zahlen, Daten, Fakten zur Verfügung stellen. Damit fängt es schon mal an. Wir brauchen ja etwas, auf das wir aufsetzen können. Da kann auch die Mitarbeitendenbefragungen durchaus wichtig sein. Wir haben aber ganz oft zunächst auch so Vorbehalte, mit denen wir arbeiten müssen. Das heißt, ganz oft werden, wenn so Themen wie Diversitätsstrategie angegangen werden, so Sätze laut wie, haben wir nicht genug andere Probleme, müssen wir jetzt auch noch Diversität machen? So das ist so ein ganz typischer Satz. Dann muss man natürlich den Nutzen auch erklären, aber sowas kann natürlich so ein Team total demotivieren. Das heißt, wenn diese Nörglergruppe wächst, weil sie das Gefühl haben, andere eklatante Themen werden nicht angepackt, aber auf Diversität wird ein großer Fokus gelegt, kann das zu einem Ungleichgewicht führen. Das ist dann wieder auch ne Kommunikationsaufgabe an der Stelle, tatsächlich fürs Management, das auch transparent zu machen und auch entsprechend nachvollziehbar zu machen. Wenn sich jetzt so ein Diversitätsteam organisch entwickelt, aus der Belegschaft heraus, kann natürlich eine Resistenz im Management auch ein Riesenhinderungsgrund sein, wo dann vielleicht fünf Menschen mit ähnlichem Geschlecht und ähnlichem Alter sitzen und sich denken, sehe ich nicht bei uns.

10:19 Sascha Wolf

Hatten wir noch nie. Brauchen wir nicht.

10:21 Vera Viehöfer

It's a mens world.

Also da haben wir halt ganz schnell schon einen großen Hinderungsgrund auch im Management unter Umständen. Also das ist auch etwas, das kommt drauf an, wo wird das angesiedelt. Machst du es aus dem Management, kann es sein, dass die Belegschaft sagt, so, hey, haben wir keine anderen Probleme? Machst du es aus der Belegschaft raus, kann es sein, dass das Management sagt, weiß nicht, warum wir das tun sollen, ist doch alles toll.

Und das sind, das sind oft so, deswegen sage ich ein Gegenstromverfahren, das muss ein Miteinander sein zwischen den Menschen, die in den Organisationen arbeiten, und dem Management, dass die Organisation steuert und führt.

10:53 Sascha Wolf

Ja, hat man denn... Als Führungsperson hat man ja manchmal überhaupt gar nicht die Möglichkeit, die Mitarbeitenden mehr in die Verantwortung zu nehmen, oder? Also, welche Rolle können oder soll denn das Team bei der Förderung von Diversitäten spielen? Sollen sie einfach, ich sag jetzt mal, wie die Lemminge hinterherlaufen oder würdest du jetzt als Führungskraft auch sagen, hey, lasst uns das gemeinsam, du hast gesagt, Gegenstromverfahren, lasst uns das gemeinsam entwickeln, jeder ist dazu aufgerufen, seinen Teil beizutragen?

11:20 Vera Viehöfer

Nicht gemeinsam führt zu keiner Lösung, ne?

Weil wenn wir in einem Unternehmen Diversität ernst meinen wollen und das auch nutzbar machen wollen, dann geht das im besten Fall nur mit allen. Weil, das ist auch ne Kulturfrage und die Unternehmenskultur kann tatsächlich sich durch sowas auch sehr zum Positiven verändern. Sie kann aber auch ein Hinderungsgrund sein an der Stelle, dass so etwas überhaupt in eine vernünftige Strategie gegossen wird und auch aufgesetzt wird. Ich glaube Führungskräfte haben eine ganz eklatante Rolle, nicht nur als Enabler, sondern darüber hinaus auch als diejenigen, die das vorleben. Ich mache zum Beispiel alle zwei Jahre einen Anti Bias Workshop, weil, wir haben alle Vorurteile, und zwar in alle Richtungen, manchmal sogar gegen das eigene Geschlecht. So, und alleine damit anzufangen und auch zu zeigen, hey, mir ist das wichtig, weil, ich möchte eben nicht eingrenzend und beschränkend sein im Umgang mit den Menschen hier in der Organisation und ich, ich lebe Vielfalt auch vor und ich zeige das auch nach außen und dann hilft es natürlich nicht, Vielfalt einfach mal auf ein Werbefoto zu zeigen, sondern das muss schon auch gelebt werden. Und dafür sind Führungskräfte eklatant wichtig, dass auch entsprechend vorzuleben und das auch ernst zu meinen.

12:26 Sascha Wolf

Und wie ich finde, sind Sie da auch in einer gewissen Verantwortung einfach als Führungskräfte. Wie wichtig

ist denn aus deiner Sicht, dass man Diversität nicht nur als Projekt oder als eigene Strategie behandelt, sondern, Stichwort Kultur, tatsächlich auch in der Unternehmensstrategie, also im größeren Sinne verankert? Theoretisch würde wahrscheinlich jeder spontan sagen, ja, aber hast du Tipps wie man das praktisch umsetzt? Wie das gelingen kann?

12:52 Vera Viehöfer

Ich würde es erst mal kurz mit Zahlen untermauern, warum das eigentlich jede Organisation tun sollte. Da gibt es tolle Studien und es gibt Studien, die schon seit geraumer Zeit erhoben werden, so unter anderem Diversity matches even more von MCKinsey & Company und ich nenn mal ein paar Zahlen. Das sind einmal, wir haben 39% eine höhere Wahrscheinlichkeit für ne bessere Rentabilität. Wir haben 87% bessere Entscheidungen, doppelt so schnell, gerade bei Unternehmen, die gerade transformieren, Kulturtransformation haben, 87% bessere und doppelt so schnell ist echt ein hartes Argument. 50% höhere Gewinne durch diversere Teams, weil, diversere Teams lösen komplexere Aufgaben meistens besser, schneller. Wer sich da einlesen will: Organisational Behaviour ist im Prinzip das Forschungsfach, was sich damit beschäftigt. Ich habe es gerade studiert, deswegen ist mir noch so präsent. Für 76% ist Vielfalt ein wichtiger Faktor bei der Bewertung von Unternehmen. Wir reden über Fachkräftemangel, gestern auch schon wieder in den Nachrichten das Schlagwort gehört, das ein oder andere Mal, auch das spricht dafür.

13:55 Sascha Wolf

Employer Branding ist ein Riesenthema, egal in welcher Branche.

13:58 Vera Viehöfer

Absolut. 19% höhere Innovationserlöse, wenn ich höre, Deutschland muss innovativer werden, wir werden abgehängt, scheint Diversität durchaus ein Schlüssel zu sein. Und 56% höhere Jobleistung. So, das sind mal so ein paar Zahlen aus dieser Studie, die vielleicht die Relevanz von Diversität auch auf einer rein unternehmerischen Denke oder auch für den Vertriebler oder den Produktmanager ein bisschen greifbarer machen.

14:23 Sascha Wolf

Hast du denn jetzt zum Abschluss unseres heutigen Gesprächs konkrete Vorschläge, wie man die

Unternehmenskultur so gestalten kann, dass sich Mitarbeitende mit allen Meinungen verstanden fühlen beziehungsweise alle Mitarbeiter, Mitarbeitende sich als Teil eines diversen Teams wahrnehmen bzw. wahrnehmen können?

14:46 Vera Viehöfer

Ganz am Anfang wirklich klar machen, welche Dimensionen gehören zur Diversität, damit jeder versteht... Altersdimension. Altersdiskriminierung geht in Richtung Jugend und in Richtung alt. Erleben wir auch tagtäglich, wird oft noch gar nicht so richtig wahrgenommen, führt aber zu einem wahnsinnigen Wissensverlust und einem wahnsinnigen Transferverlust in Unternehmen. Ne, denkt der junge Mensch oder der alte Mensch. Die andere Alterskategorie ist nicht so schlau, findet da relativ wenig Transfer statt, haben wir eine Art von Altersdiskriminierung. So, das ist das erste was aus meiner Sicht eklatant ist zu erklären, wir sind alle Teil von Diversität, ob wir das wollen oder nicht, jeder von uns hat in irgendeiner Form ein Geschlecht. Fällt auch mit als Kategorie. So, und das ist glaube ich, das erste, was wir schaffen müssen: ein Verständnis zu schaffen. Ich glaube, das ist der wichtigste Punkt. Ganz zu Beginn. Wissen verändert die Welt, deswegen ist ja auch manchmal Social Media gerade schwierig, weil seine politische Bildung, sich auf tiktok holt? Schwierig.

Das heißt, wir haben einen Wissensauftrag auch als Organisation und damit fängt das für mich an, da dieses Verständnis aufzubauen und für die Zahlen getriebenen Menschen habe ich eben ein paar Zahlen genannt. Das sind ziemlich gute Argumente dafür.

15:59 Sascha Wolf

Ja, vor allem eben, sich dieses Wissen anzueignen, sich darüber bewusst zu werden, das finde ich, ist ein Ratschlag, den tatsächlich jeder umsetzen kann, also egal mit welcher Grundeinstellung man kommt, sich einfach mal damit zu beschäftigen, wenn man nicht komplett verschlossen ist, ist eine Maßnahme oder ist ein Tipp von dir, den jeder in seiner Praxis umsetzen kann, auch wenn er sich jetzt nicht zu 100% dem Ganzen verschrieben fühlt oder sich da noch nicht drauf eingelassen hat. Wir sind auf jeden Fall gespannt, welche Erfahrungen Sie als Hörerschaft am anderen Ende sammeln können und in der kommenden Folge Finanzrauschen folgt der dritte Teil unserer kleinen Serie zu Diversität in Unternehmen.

Einen besonderen Blick werfen wir dann nämlich auf die Rolle der Führungskräfte und vor allem, was man

tun kann, wenn das Unternehmen oder die Teams die angepassten Strategien nicht annehmen. Also wenn die Stolpersteine so groß sind, dass man mit seinen Ideen nicht weiterkommt.

Liebe Vera, vielen Dank für diesen Austausch und deinen wertvollen Input. Ich freue mich auf die kommende Folge mit dir, die für mich persönlich auch noch eine ganz besondere Folge sein wird. Vielen Dank aber, dass du dir heute schon die Zeit genommen.

17:09 Vera Viehöfer

Total gerne. Schön bei euch in Wiesbaden.

17:12 Sascha Wolf

Und ihnen am anderen Ende danke fürs Zuhören. Seien sie gespannt, wie es weitergeht bei Finanzrauschen und bis dahin - Ihnen eine gute Zeit.