

Diversity, Equity & Inclusion – wie reif ist der Handel?



Index

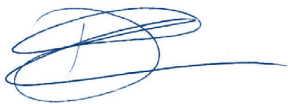
| | |
|---|-----------|
| Vorwort: Der Handel ist bunt! | 3 |
| Kapitel 01: Einleitung | 4 |
| Mit Diversity, Equity & Inclusion zum Erfolg | 5 |
| Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion? | 6 |
| Kapitel 02: Ziele und Vorgehen der Studie sowie der Workshops | 11 |
| Kapitel 03: Ergebnisse kleiner und mittlerer Unternehmen | 15 |
| Wer hat teilgenommen? | 16 |
| Aller Anfang ist schwer | 17 |
| Fördern: ja. Aber wen? Und wann? | 19 |
| Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft? | 21 |
| Mehr Diversity = mehr Erfolg? | 26 |
| Kapitel 04: Ergebnisse Großunternehmen | 28 |
| Wer hat teilgenommen? | 29 |
| Diversity-Dimensionen im Handel | 30 |
| Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen? | 34 |
| Welche Impulse stärken Diversity, Equity & Inclusion im Handel? | 39 |
| Kapitel 05: Best Practices von Unternehmen aus dem Handel | 41 |
| Drei Wege zu mehr Diversity, Equity & Inclusion | 42 |
| Kapitel 06: Handlungsempfehlungen | 46 |
| Kapitel 07: Fazit | 51 |
| Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich? | 52 |
| Was kann ich tun? | 56 |

Der Handel ist bunt!

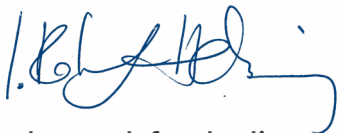
Das stimmt. Doch was steckt hinter dieser bekannten Floskel? Wie werden Diversity, Equity & Inclusion (DEI) im Handel von Unternehmen gelebt? Welche Bedeutung messen Unternehmen jeder Größe und Fachbranche den Themen zu? Und: Von welchen Pilotprojekten können wir lernen? Diese und weitere Fragen möchte diese Studie beantworten.

Denn: Es ist an der Zeit. Unsere Gesellschaft ist divers – weiblich, nicht-binär, behindert, lesbisch, immer älter, religiös oder auch nicht, geprägt durch einen Pluralismus von Lebensstilen und der Vielfalt ethno-kultureller Einflüsse. Dies zeigt sich in Unternehmen, auf der Ladenfläche und beim täglichen Shopping. Doch: Ist auch der Handel bereit dafür? Die Diversity Offensive des Handels hat zum Ziel, authentisch aufzuzeigen, wie bunt und vielfältig der Handel bereits ist, und zu diskutieren, wo und wie Diversity-Management besser werden muss.

Deshalb haben wir es uns, in Partnerschaft mit der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC Deutschland (PwC) und Google Deutschland, mit dieser Studie zur Aufgabe gemacht, die Rolle von DEI im Handel zu beleuchten. Über eine Bestandsaufnahme hinaus bietet diese Studie konkrete Beispiele und Empfehlungen für ein wirksames Handeln im Handel. Sie leistet damit einen Beitrag zu einer erfolgreichen Umsetzung des Themas DEI im deutschen Handel, um wirtschaftlichen Erfolg angesichts der globalen Herausforderungen unserer Zeit nachhaltig zu sichern.



Dara Kossok-Spieß
Gründerin Diversity Offensive des Handels
Handelsverband Deutschland



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



Alexander Zerdick
Director Retail, Google Deutschland



Kapitel 01

Einleitung



Mit Diversity, Equity & Inclusion zum Erfolg

In Deutschland sind mehr als 3 Millionen Arbeitnehmer:innen in Groß- und Einzelhandelsunternehmen beschäftigt. Bei einer arbeitenden Bevölkerung von 44,9 Millionen Menschen sind das ungefähr 14 %. Damit ist der Handel als Branche einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Als solcher ist er auf zweierlei Art Spiegel der Gesellschaft – mit Blick auf die Beschäftigten und mit Blick auf die Kund:innen. Somit trägt er eine große Verantwortung für wirtschaftliche und gesellschaftliche Wertschöpfung.

Zudem erweist es sich für alle Unternehmen als sinnvoll, sich dieser Verantwortung anzunehmen und DEI in ihren Betrieben voranzutreiben. Studien und Praxisbeispiele zeigen eindeutig: Wo diese Themen gut gemanagt werden, entstehen Innovation und Fortschritt.

Es wird Zeit, sich mit den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen auseinanderzusetzen. Von Groß- bis Kleinstunternehmen gibt es schon verschiedenste Bemühungen, DEI zu fördern und im Unternehmen zu integrieren.



Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion?

Für viele Unternehmen gewinnt die eigene gesellschaftliche Verantwortung verstärkt an Bedeutung – man sieht es öffentlich an Regenbogenflaggen, Statements zur eigenen Verpflichtung für Vielfalt auf Karriereseiten oder Zahlen zu Frauen in Führungspositionen in Corporate-Social-Responsibility-Berichten.



„Diversity ohne Inclusion ist eine Tragödie verpasster Gelegenheiten.“

(Laura Sherbin, Co-Präsidentin von Coqual)

Es ist allgemein bekannt, dass Diversity – also Vielfalt – allein zu kurz greift, sowohl für gesellschafts-politischen und digitalen Wandel als auch für wirtschaftlichen Mehrwert. Daher ist in dieser Studie von Diversity, Equity & Inclusion die Rede.

Diversity ≠ Equity ≠ Inclusion

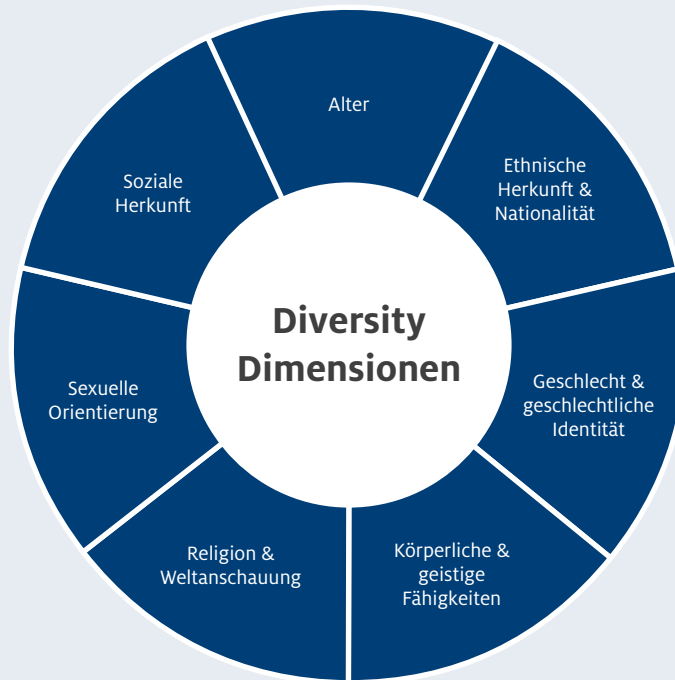
Zu Deutsch steht DEI für **Vielfalt (Diversity)**, **gerechte Teilhabe (Equity)** und eine **inklusive Kultur (Inclusion)**. Häufig werden diese drei Begriffe in einem Atemzug genannt, allerdings stehen sie keineswegs synonym füreinander. Das Vorhandensein von Unterschieden führt nicht automatisch zu fairen Chancen für alle oder einer wertschätzenden Kultur ebendieser Unterschiede.

Doch was genau wird unter diesen Begriffen verstanden und wieso ist es wichtig, die Unterschiede sowie das Zusammenwirken dieser Konzepte zu verstehen?



Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion?

Die sieben Dimensionen von DEI¹



Diversity (Vielfalt) beschreibt die Vielfalt einer Gruppe. Der Begriff fasst die unterschiedlichen Dimensionen und Kategorien zusammen, in denen sich Menschen voneinander unterscheiden und die jeden einzigartig machen.

Dabei gibt es sieben Kern-Dimensionen sowie äußere und organisationale Faktoren, die relevant sind, um Vielfalt in Unternehmen zu verstehen.¹ Häufig erfahren bestimmte Gruppen aufgrund individueller Ausprägungen dieser Dimensionen Benachteiligungen oder Ausgrenzungen in verschiedenen Situationen.

Equity (gerechte Teilhabe) bedeutet, dass Menschen ungeachtet ihrer Diversity-Dimensionen dieselben Chancen haben, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Equity wird dabei oft fälschlicherweise austauschbar mit dem Begriff Equality genutzt, allerdings haben die beiden Begriffe unterschiedliche Bedeutungen. Denn Equality bezeichnet die formale und rechtliche Gleichbehandlung von Personen und Personengruppen, wodurch vorhandene Ungleichheiten aufrechterhalten werden.

¹Charta der Vielfalt

Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion?

Inclusion bezieht sich auf die Gestaltung einer Kultur, in der sich jede Person in der eigenen Einzigartigkeit wertgeschätzt und als Teil des Ganzen fühlt, ohne sich verstellen zu müssen. Eine inklusive Kultur muss im Großen und Kleinen aktiv gestaltet werden und ist Voraussetzung dafür, das volle Potenzial einer vielfältigen Gruppe auszuschöpfen.

Vielfalt muss also ergänzt werden: durch Chancengleichheit und Fairness in Prozessen und Systemen sowie durch eine inklusive Kultur, die Zusammengehörigkeit stärkt. Dafür braucht es aktive und mutige Schritte zur Veränderung.

Welche Rolle spielen Unternehmen?

Unternehmen tragen Verantwortung – für ihre Mitarbeitenden genauso wie für eine bunte und gerechte Gesellschaft. Sie beeinflussen auf verschiedenen Ebenen die Chancen und Lebensbedingungen von Menschen. Die Arbeitswelt ist daher, neben Schulen und Universitäten, einer der wichtigsten Ansatzpunkte für DEI in der Gesellschaft.²

In Deutschland – genauso wie in anderen Industrienationen – haben aber noch lange nicht alle Menschen die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Dies wird an verschiedenen Stellen deutlich:

Mit dem Inkrafttreten der Gesetzgebung zu Frauenquoten in Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Unternehmen gab es einen sichtbaren Sprung, trotzdem liegt die Quote von Frauen in Vorständen aktuell immer noch bei knapp 18%.³ Dies ist auch im Handel der Fall. Obwohl die Belegschaft mehrheitlich weiblich ist, sind Frauen in den Führungsetagen von Handels- und Konsumgüterunternehmen noch immer deutlich unterrepräsentiert.⁴

Auch Menschen mit Migrationshintergrund haben es in Deutschland besonders schwer auf dem Arbeitsmarkt: die Beschäftigungsquote liegt 8,7 Prozentpunkte niedriger als bei im Inland geborenen. Im OECD-Vergleich liegt Deutschland damit im unteren Viertel.⁵

Menschen mit Behinderung haben nicht die gleichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt, sondern eine fast 20 Prozentpunkte schlechtere Beschäftigungsquote. Leider sind dies nur einige Beispiele für fehlende Chancengleichheit. Darüber hinaus haben Menschen am Arbeitsplatz selbst häufig das Gefühl, nicht authentisch sein zu können, also bestimmte Teile ihrer Identität verstecken zu müssen, oder aber überkompensieren zu müssen.⁶

²Lenovo, 2020

³Tagesschau, 2021; Stand: September 2021

⁴PwC, 2019; Stand: August 2019

⁵OECD, 2020

⁶Covering, Kenji Yoshino 2006

Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion?

Diversity + Equity + Inclusion = Erfolg

Neben der gesellschaftlichen Verantwortung ist auch der unternehmerische Mehrwert für Unternehmen längst eindeutig belegt: DEI sind zentrale Treiber für Innovation, Profitabilität und Motivation. Der entscheidende Faktor, um sowohl die Vielfalt im Unternehmen zu stärken als auch den Unternehmenserfolg nachhaltig zu verbessern, ist eine inklusive Unternehmenskultur.⁷



„We need to ensure that the conversation around D&I is not a nice to have but an essential part of a business strategy from product design to end user engagement. It has to be seen as a fundamental part of any business activity.“

(Asif Sadiq, Head of Equity and Inclusion at WarnerMedia International)



⁷ McKinsey, 2020

Was bedeuten eigentlich Diversity, Equity & Inclusion?



Innovation und Geschäftserfolg

Die besten Voraussetzungen für Innovation werden mit vielfältigen Teams und einer inklusiven Unternehmenskultur geschaffen. Überdurchschnittlich diverse Unternehmen erzielen 19 % höhere Gewinne aus Innovationen.⁸ Diversity auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene stärkt die Profitabilität: bei einem hohen Frauenanteil um 25 % und bei ethnischer und kultureller Vielfalt sogar um 36 %.⁹



Well-being & Zugehörigkeit

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und beeinflusst ihre Leistung, ihre Einstellung zur Arbeit sowie ihre Produktivität.¹⁰

Menschen mit einem hohen Zugehörigkeitsgefühl nehmen z. B. 75 % weniger Krankheitstage in Anspruch als Menschen, die sich ausgeschlossen fühlen. Das Zugehörigkeitsgefühl senkt auch die Fluktuationsrate um 50 % und steigert die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden um 56 %.¹¹



War for Talents & Generationswechsel

Viele HR Professionals stehen derzeit vor einer großen Herausforderung, Talente zu gewinnen und langfristig zu halten. Insbesondere die jüngere Generation misst der Haltung und den Aktivitäten eines Unternehmens mit Blick auf DEI sowie der Passung von eigenen und Unternehmenswerten einen großen Stellenwert zu.¹² Die Hauptgründe, wieso Menschen aktuell ihren Job verlassen, sind fehlendes Zugehörigkeitsgefühl sowie mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte und die Organisation.¹³

Zusammengenommen zeigen diese Erkenntnisse eindeutig die Notwendigkeit eines Kulturwandels in Unternehmen, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden und auch in Zukunft handlungsfähig und erfolgreich zu bleiben.

⁸ Lorenzo & Reeves, HBR 2018

⁹ McKinsey, 2020

¹⁰ Tov & Chan, 2012

¹¹ Human Resources Manager, 2021

¹² Lewis, 2021

¹³ McKinsey, 2021

Kapitel 02

Ziele und Vorgehen der Studie sowie der Workshops



Wie sich Diversity, Equity & Inclusion messen lassen

Im Rahmen der gemeinsamen Studieninitiative war wichtig, DEI im Handel stärker ins Scheinwerferlicht zu rücken und die Bedeutung von DEI herauszustellen. Daher wurden die folgenden drei Ziele für die vorliegende Studie definiert:

1. Den Stellenwert von DEI bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie den DEI-Reifegrad in Großunternehmen zu untersuchen.
2. Gemeinsam mit Handelsunternehmen ihre individuellen DEI-Ziele, -Maßnahmen und -Lösungsansätze zu diskutieren.
3. Konkrete Handlungsempfehlungen zu geben, wie DEI erfolgreich in Handelsunternehmen umgesetzt werden können.

Aufbau der Fragebögen

Um diese drei Ziele zu erreichen, wurden im Zeitraum von Mai bis September 2021 jeweils eine Unternehmensbefragung von KMU und Großunternehmen (> 250 Mitarbeitende) durchgeführt. Beide Umfragen waren online über einen Link zugänglich, der sowohl per Mail an die Händler:innen versendet als auch über die Unternehmenswebseiten und Social-Media-Kanäle geteilt wurde. Zielgruppe der Umfrage waren insbesondere Geschäftsführende als auch Mitarbeitende im Personalbereich.

Neben einer kurzen thematischen Einführung und Erklärung wurden die Unternehmen zu verschiedenen Aspekten von DEI befragt. Der an KMU (< 250 Mitarbeitende) gerichtete Fragebogen umfasste Fragen zum aktuellen und zukünftigen Stellenwert von Diversity sowie eine Abfrage von DEI-Dimensionen und -Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Um der Unternehmensstruktur von KMU zu entsprechen, wurde die Komplexität des Fragebogens reduziert und sich auf die Dimension Diversity mit den entsprechenden unternehmerischen Maßnahmen konzentriert. So konnten einerseits eine rege Teilnahme an der Umfrage und andererseits wichtige Erkenntnisse für die gesamte Branche erreicht werden.

Bei den Großunternehmen war das Ziel, ein besseres Bild von DEI im Handel zu bekommen. Daher wurde nach der Erfassung und Analyse von HR-Kennzahlen gefragt. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gebeten, ihre aktuellen Maßnahmen entlang der sieben Dimensionen des Reifegradmodells einzuordnen.

Wie sich Diversity, Equity & Inclusion messen lassen

Die sieben Dimensionen des Reifegradmodells

| | |
|--|--|
|  Strategie | Was ist die strategische DEI-Vision und was sind die Ziele? Sind diese ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie? Wie wird der Business Case kommuniziert? |
|  Governance & KPIs | Wie sind die Führungskräfte in die Transformation miteinbezogen? Wer ist für den messbaren Fortschritt zuständig? Welche KPIs haben sie eingeführt, die eine Daten-geschützte Entscheidungsfindung ermöglichen? |
|  Prozesse & Strukturen | Sind die DEI-Prinzipien in Richtlinien, Praktiken und Verfahren über den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeitenden verankert? Herrscht darüber Transparenz? Werden die Vorschriften im Alltag auch so umgesetzt? |
|  Wert-schöpfung | Wird die Vielfalt aktiv im Produkt-, Kunden- und Mitarbeitenden-Lebenszyklus genutzt? Sind DEI-Kennzahlen mit den Geschäftszielen verknüpft? Gibt es Maßnahmen, um Gleich-berechtigung zu ermöglichen, wo diese fehlt? |
|  Weiter-entwicklung | Existiert in der Belegschaft ein Bewusstsein für DEI? Sind die Mitarbeitenden informiert und kompetent im Umgang mit DEI-Themen? Wie ist der Zugang zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten gestaltet? |
|  Kommu-nikation | Wie ist die Strategie für die interne und externe DEI-Kommunikation aufgestellt? Wie wird sichergestellt, dass das Gesagte mit der unternehmerischen Realität über-einstimmt? Wie werden positive Effekte von DEI-Maßnahmen auch im Rahmen der Markenstrategie kommuniziert? |
|  Kultur | Wie wird auf unterschiedliche Bedürfnisse Rücksicht genommen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit gestärkt? Wie wird mit Fehlern und Problemen umgegangen? Welche Rolle nehmen die Führungskräfte dabei ein? |

Wie sich Diversity, Equity & Inclusion messen lassen

Daraus lässt sich der aktuelle Reifegrad des Unternehmens ableiten. Dabei werden vier unterschiedliche Reifegradstufen identifiziert:

| | |
|---|--|
| 1. Erste Schritte auf dem Weg zu DEI | Erste DEI-Ansatzpunkte werden im Unternehmen gegründet <i>Ein Beispiel:</i> Im Bereich Richtlinien und Prozesse werden diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen vorgegeben, also mit dem Zusatz, dass alle Geschlechter gemeint sind (Nennung m/w/d). |
| 2. DEI als Initiative | Das Management hat eine DEI-Vision formuliert. Dabei liegt der Fokus auf einer oder wenigen Dimensionen (z. B. Gender). Einige Diversity-KPIs werden verfolgt und DEI-Themen werden extern kommuniziert. <i>Ein Beispiel:</i> Der Mehrwert für DEI fokussiert sich vor allem auf das Anwerben und Halten vielfältiger Talente. |
| 3. DEI als Fokusthema | Das Top-Management hat seine Vision in DEI-Ziele übersetzt, welche auch intern kommuniziert werden. HR-Prozesse werden geprüft und an die DEI-Prinzipien der Organisation angepasst (z. B. Meritokratie – also Auswahl nach Leistung, Transparenz, Objektivität). Die externe Kommunikation fokussiert sich auf Ziele, Fortschritte und Erfolge. <i>Ein Beispiel:</i> In der Kommunikation (z. B. auf Webseiten und in Veröffentlichungen) spiegelt die Bildsprache die Vielfalt der Mitarbeitenden und der Zielgruppe. Neben einer inklusiven Bildsprache können dies auch interne Leitlinien für gerechte Sprache sein, die bei allen Kommunikationsformen umgesetzt werden. |
| 4. DEI als Teil der Strategie | DEI sind Teil der organisationsweiten Strategie und werden in jedem Teil der Wertschöpfung mitgedacht. So sind die DEI-Visionen und -Ziele in die Kultur und Verhaltensweisen eingebettet. Mehrdimensionale Themen (z. B. Intersektionalität) werden gleichzeitig angegangen und die externe Kommunikation wird durch jährliche Berichterstattung um das erweitert, was intern geschieht. <i>Ein Beispiel:</i> Ein Unternehmen, das auch bei den Partnerunternehmen darauf achtet, ob diese aktive Unterstützer von DEI sind, und im Blick hat, ob ihre Lieferkette Vielfalt abbildet sowie benachteiligte Gruppen unterstützt. |

Entlang dieser Dimensionen und Reifegrade ist es möglich, den Status quo einer Organisation zu erfassen. Daraus lassen sich passende Maßnahmen ableiten, die es ermöglichen, DEI strategisch im gesamten Unternehmen zu verankern.

Zeitgleich zu der Befragung von KMU und Großunternehmen wurde eine zweiteilige Workshop-Reihe durchgeführt, bei der mit 20 Branchenvertreter:innen Herausforderungen und Handlungsempfehlungen diskutiert wurden. Abschließend konnte in drei Tiefeninterviews mit etablierten Handelsunternehmen Erkenntnisse zu erfolgreichen DEI-Maßnahmen gewonnen werden.

Kapitel 03

Ergebnisse kleiner und mittlerer Unternehmen

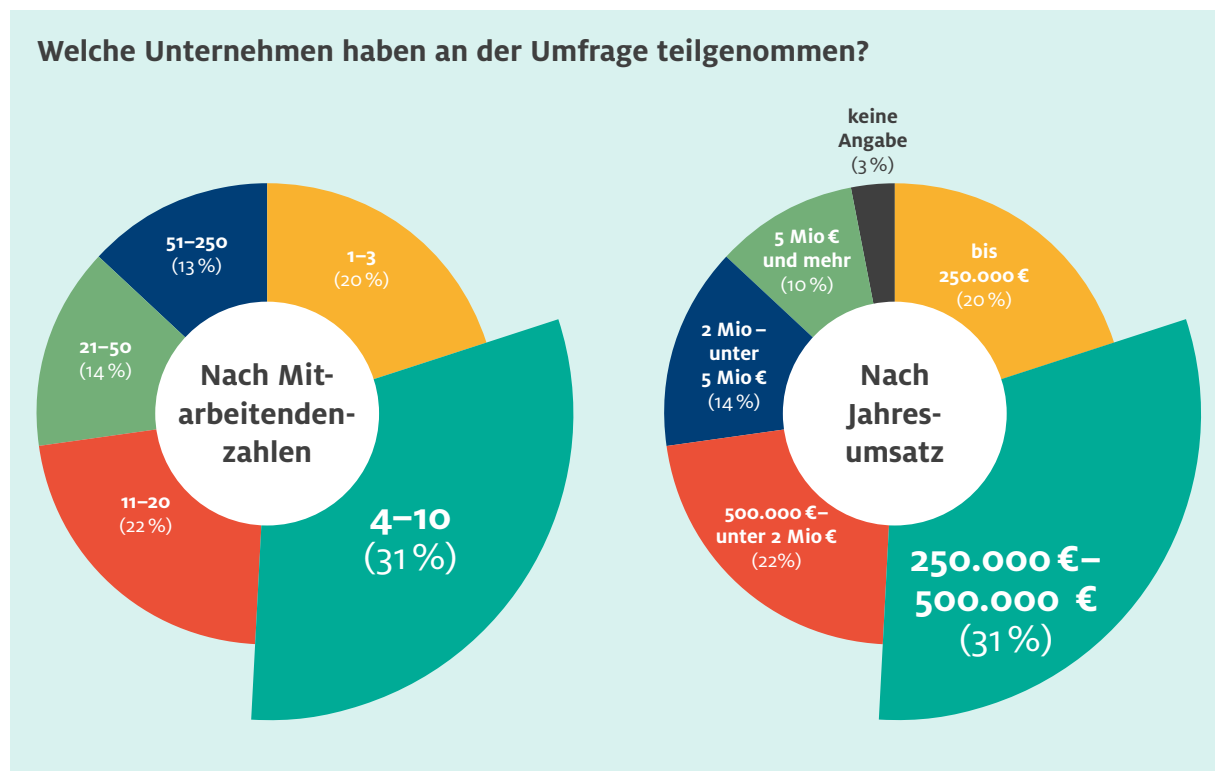


Wer hat teilgenommen?

An der Befragung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben insgesamt 334 Unternehmen teilgenommen. Dies entspricht etwa einem Viertel der registrierten Unternehmen im HDE Panel. Damit ermöglicht die Studie ein gutes, repräsentatives Bild der kleinen und mittleren Unternehmen im Handel, in dem sowohl Kleinstunternehmen als auch größere und umsatzstarke Unternehmen zu Wort kommen. Die Aussagekraft der Ergebnisse wird auch dadurch verstärkt, dass die Antworten fast ausschließlich von der Geschäftsführung oder Vorständ:innen gegeben wurden.

Kleinere Unternehmen (bis zu zehn Mitarbeitende) machen etwa die Hälfte der Antwortenden aus (51%). Besonders häufig meldeten sich Geschäftsführung oder Vorständ:innen der Unternehmen selbst zurück (91%). Weitere Antworten kamen von Personalleitenden (2%) oder Personalmitarbeitenden (2%) oder anderen Leitungsfunktionen (5%).

Die meisten Antworten kamen aus der Bekleidungsbranche (21%), gefolgt von der Nahrungsmittel- und Möbelbranche (14% und 10%). Der Großteil (53%) der antwortenden Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz zwischen 500.000 und 5 Millionen Euro.



Aller Anfang ist schwer

Welchen Stellenwert haben DEI bei den kleinen und mittleren Unternehmen?



Unternehmen wurden gebeten, folgende Fragen mit Ja oder Nein zu beantworten:

„War Ihnen das Konzept DEI vorher bekannt?“
„Haben Sie sich in Ihrem Unternehmen bereits mit DEI beschäftigt?“

Die zentrale Erkenntnis für die KMU im Handel ist: **DEI sind den meisten KMU noch kein Begriff.** Lediglich ein Viertel kannte das Konzept DEI vor der Teilnahme an der Umfrage. Wenig überraschend ist es daher auch, dass sich erst 24 % bereits in ihrem Unternehmen mit dem Thema beschäftigt haben.

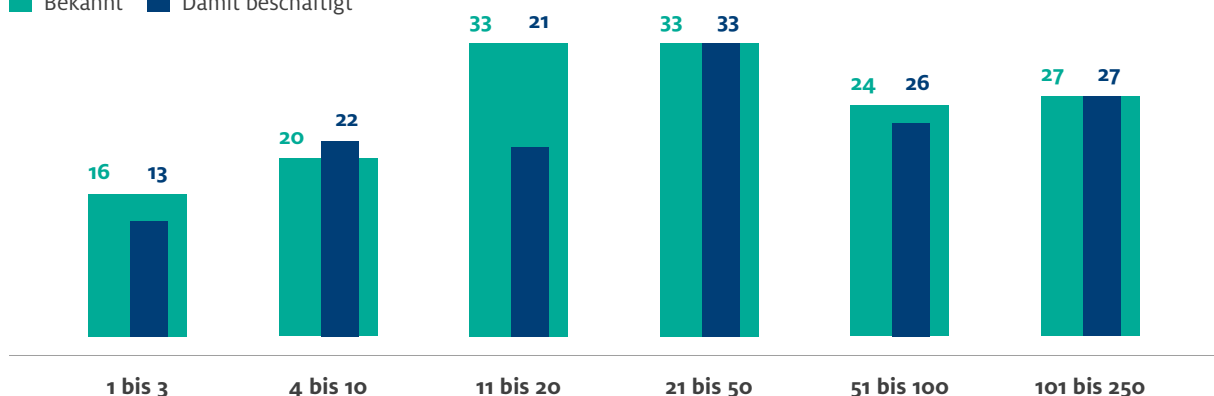
Besonders kleine Unternehmen (≥ 3 Mitarbeitende) hatten bisher selten einen Bezug zu DEI: nur 16 % kannten das Konzept bereits vor der Studienteilnahme und nur 13 % hatten sich zuvor damit beschäftigt.

Im direkten Vergleich: In mittleren Unternehmen (51–250 Mitarbeitende) ist dies annähernd doppelt so häufig der Fall. 27 % kannten das Konzept bereits und 26 % haben sich damit schon beschäftigt. Allerdings zeigt sich auch hier: Für fast drei Viertel aller Unternehmen spielten DEI bisher keine Rolle.

Bekanntheitsgrad von DEI

Mitarbeitendenzahlen (%)

■ Bekannt ■ Damit beschäftigt



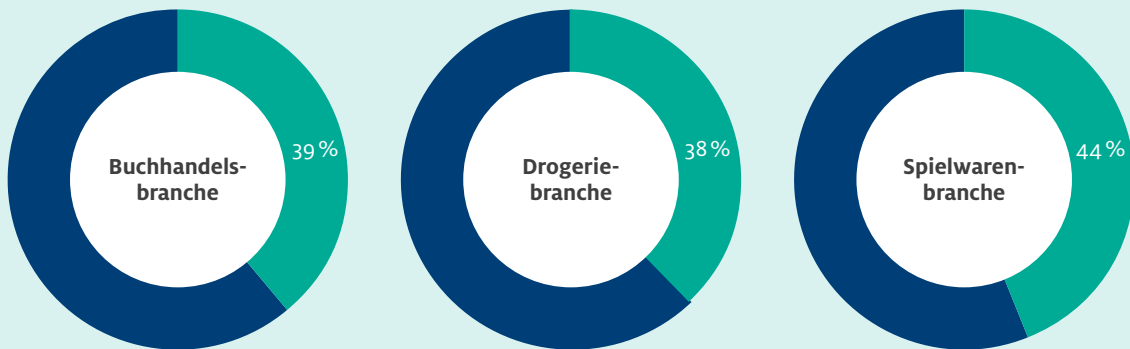
Aller Anfang ist schwer

Ein ähnlicher Trend lässt sich für den Jahresumsatz feststellen:

Das Thema ist bei Unternehmen mit einem höheren Umsatz präsenter als bei Unternehmen mit niedrigerem Umsatz.

Branchenvergleich: Wie bekannt ist DEI bisher?

■ DEI ist bereits bekannt ■ DEI bisher nicht bekannt



25 % waren DEI ein Begriff

... 24 % haben sich schon damit beschäftigt ...

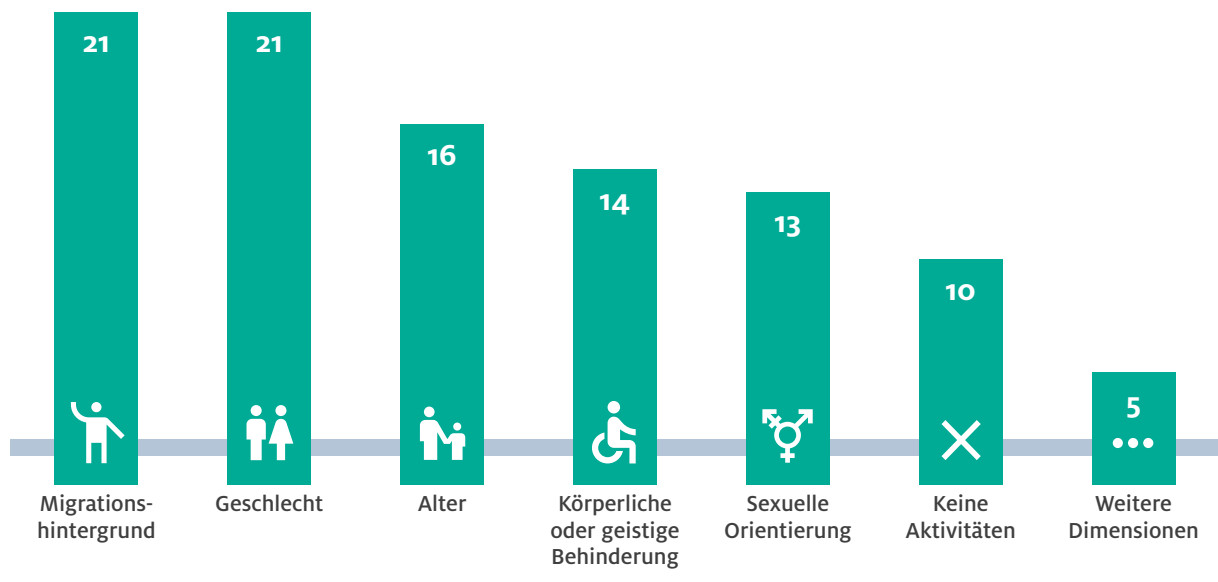
Bei späteren Analysen werden die Antworten der Unternehmen, die sich schon mit dem Thema beschäftigt haben, mit den Antworten derjenigen verglichen, für die DEI bisher keine Rolle gespielt haben. Dabei werden die 24 %, die sich schon damit beschäftigt haben, im Folgenden als Pioniere bezeichnet.

Fördern: ja. Aber wen? Und wann?

Welche Diversity-Dimensionen stehen im Mittelpunkt?

Am häufigsten legen Unternehmen, die sich bereits mit Diversity beschäftigen (81 Unternehmen), in Aktivitäten zur Förderung von Mitarbeitenden einen Fokus auf die Dimensionen Geschlecht und Migrationshintergrund (Mehrfachantwort möglich). Seltener stehen Dimensionen wie Alter, Behinderung oder sexuelle Orientierung im Mittelpunkt.

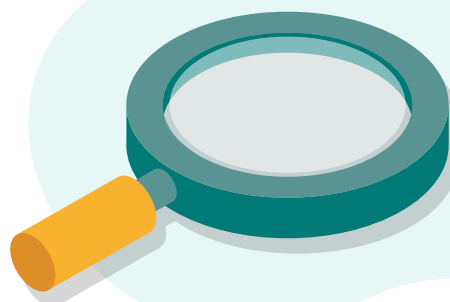
In den Aktivitäten zur Förderung von Mitarbeitenden wird ein besonderer Schwerpunkt auf die folgenden Dimensionen (%) gelegt:



Fördern: ja. Aber wen? Und wann?

Einigen Antwortenden war es bei dieser Frage besonders wichtig, herauszustellen, dass sie alle Mitarbeitenden gleichermaßen fördern – unabhängig von Diversity-Dimensionen – oder dass die Affinität zum Produkt wichtiger ist als bestimmte Diversity-Facetten.

Bedeutet alle gleichermaßen zu fördern, niemanden zu diskriminieren? Ja, aber der Wunsch, eine einheitliche Förderung für alle Mitarbeitenden zu schaffen, kann zu einer Verharmlosung bestehender Ungerechtigkeiten führen. Es spiegelt zwar einen wünschenswerten Idealzustand wider: dass alle Menschen in ihrer Individualität die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben, allerdings werden bei dieser Perspektive häufig strukturelle Benachteiligungen und automatische Verzerrungen nicht ausreichend berücksichtigt. Deshalb ist es umso wichtiger, sich bewusst mit dem Thema auseinanderzusetzen, individuelle Förderungsmöglichkeiten zu erwägen und so Veränderungen zu erreichen.



Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft?



37% empfinden Diversity bereits als wichtiges Thema für ihr Unternehmen.



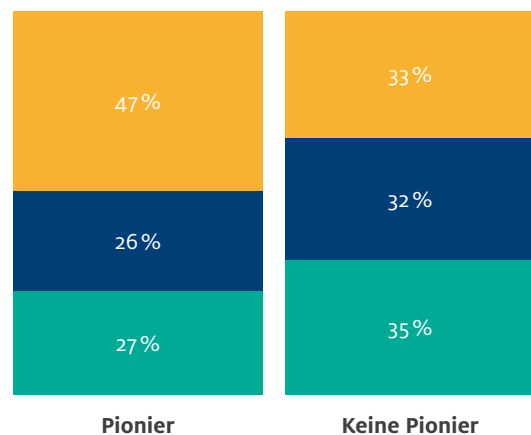
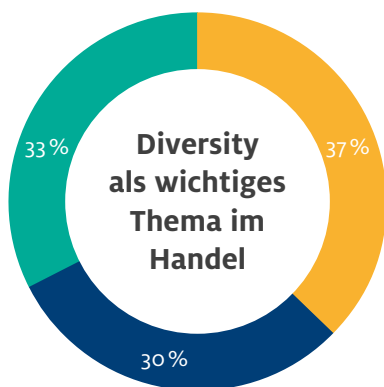
Unternehmen wurden gebeten, ihre Zustimmung zu folgenden Aussagen anzugeben:

„Diversity in der Belegschaft ist ein wichtiges Thema.“

„Diversity hat in den vergangenen Jahren für unser Unternehmen an Bedeutung gewonnen.“

„Diversity in Unternehmen wird in Zukunft immer wichtiger.“

Zustimmung Teils, teils Ablehnung

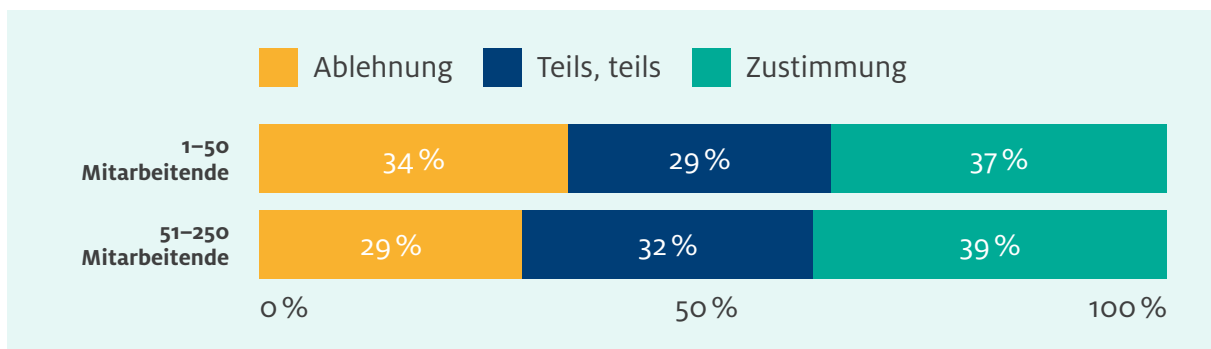


Auf die Frage, ob Diversity in der Belegschaft aktuell ein wichtiges Thema ist, gehen die Antworten im Handel stark auseinander. 37% der Studienteilnehmenden sehen Diversity als wichtiges Thema, 30% sind hier neutral eingestellt und für 32% ist Diversity kein wichtiges Thema. Dabei steigt das Bewusstsein für die Wichtigkeit deutlich, wenn sich Unternehmen bereits mit dem Konzept beschäftigt haben: Fast die Hälfte (47%) der Pionier-Unternehmen schätzen Diversity in der Belegschaft als wichtig ein. Bei den Unternehmen, die sich bisher noch nicht damit beschäftigt haben, sind es hingegen nur 33%.

Dabei sind die Diversity-kritischen Stimmen in den kleinen Unternehmen (1–50 Mitarbeitende) häufiger vertreten als in mittleren Unternehmen (51–250 Mitarbeitende).

Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft?

Diversity in der Belegschaft ist ein wichtiges Thema für das Unternehmen.

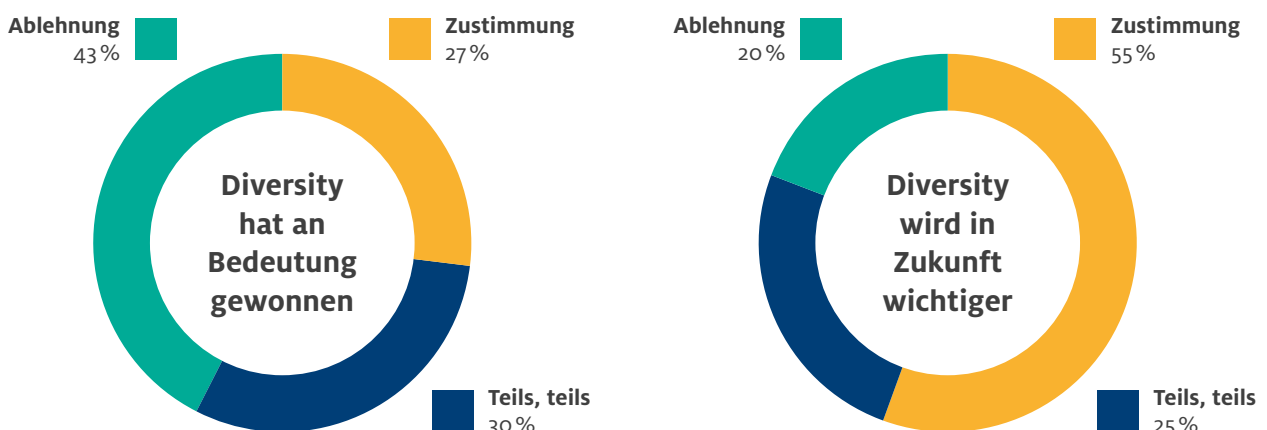


Dies könnte daran liegen, dass in kleinen Unternehmen alle Mitarbeitende ähnlichen Rollen übernehmen, während in größeren Unternehmen nach Aufgabenbereichen diversifiziert wird. Den stärksten Mehrwert bietet Diversity in der Zusammenarbeit zur Lösung bei komplexen Problemen,¹⁴ was bei größeren Unternehmen möglicherweise mehr zum Tragen kommt.

Ein anderer Grund für diesen Unterschied könnte in der Intensität im Kontakt liegen: In kleinen, familiären Unternehmen gibt es oft mehr Raum für die Einzigartigkeit aller Mitarbeitenden und die Individualität jedes Einzelnen findet stärkere Beachtung. Direkter Kontakt ist eines der besten Mittel, um Vorurteile und Denken in Kategorien zu überwinden.¹⁵ Bei größeren Gruppen und oberflächlichem Kontakt wird häufiger auf automatische Kategorisierungsprozesse zurückgegriffen, die Vorurteilen und stereotypischen Denkmustern folgen. Um dem entgegenzuwirken, ist eine explizite Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity notwendig.

Die Zeit ist reif für einen Umbruch:

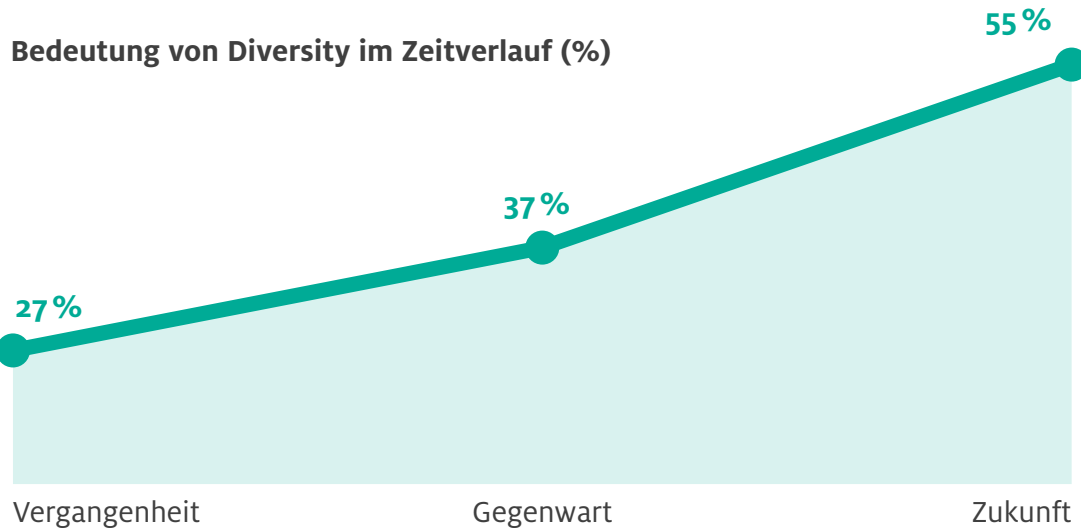
Mit Blick in die Zukunft, denken mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass Diversity ein immer wichtigeres Thema werden wird. Der Blick zurück zeigt: Bisher war das noch nicht so stark der Fall. Nur für 27% der Unternehmen hat Diversity in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen.



¹⁴ Hong & Page, 2004

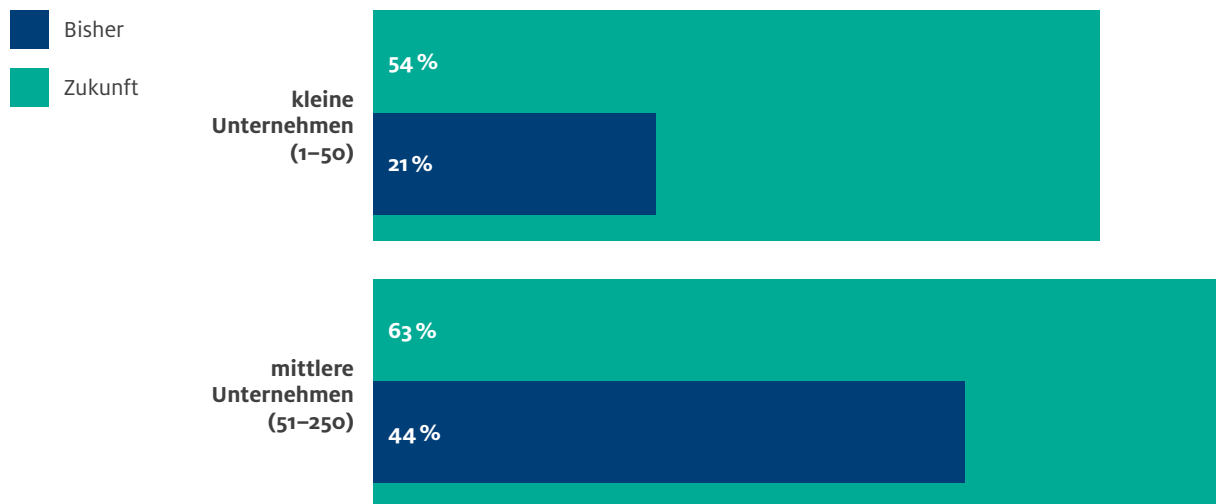
¹⁵ Allport, 1954

Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft?

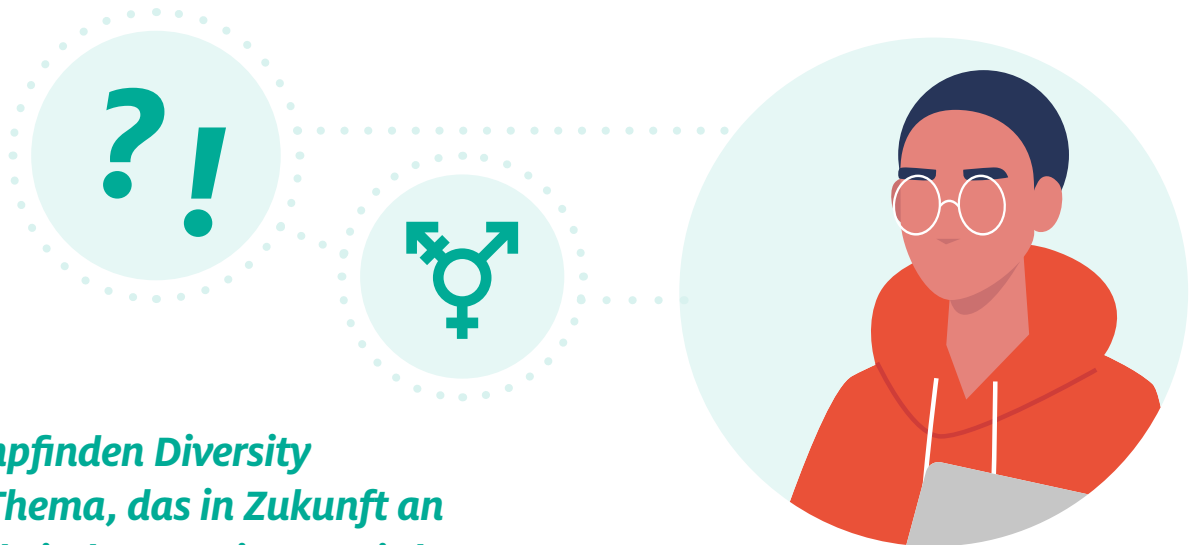


Bisher hatte das Thema Diversity für mittlere Unternehmen (51–250 Mitarbeitende) doppelt so häufig eine Bedeutung wie für kleinere Unternehmen (1–50 Mitarbeitende). Für die Zukunft schließt sich die Lücke zwischen kleinen und mittleren Unternehmen – Diversity ist somit für KMU ein wichtiges Zukunftsthema.

Bedeutung Diversity nach Unternehmensgröße



Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft?

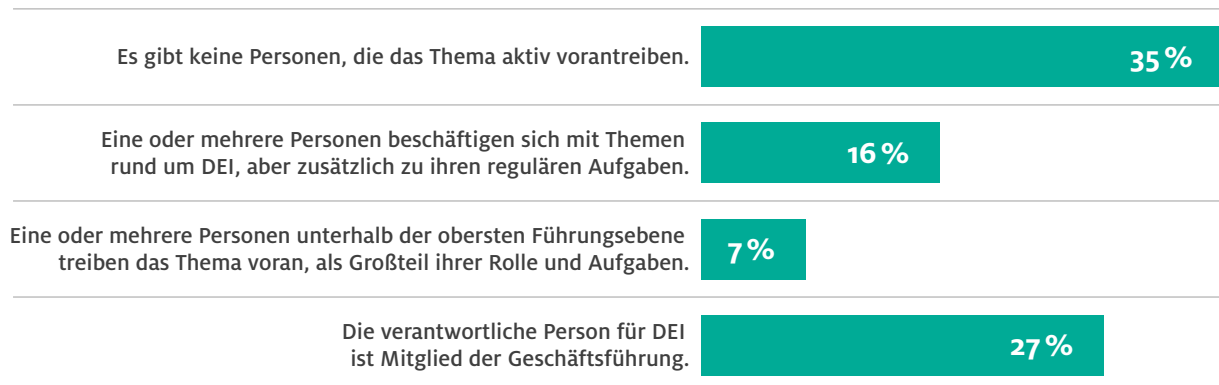


55 % empfinden Diversity als ein Thema, das in Zukunft an Wichtigkeit dazugewinnen wird.

Wer treibt DEI aktiv voran?

Wirksame Veränderung kann nur greifen, wenn sich jemand für die Themen einsetzt. Daher wurde gefragt, ob es im Unternehmen eine Person gibt, die für den Bereich DEI zuständig ist. Die häufigste Antwort: Es gibt niemanden, der die Themen aktiv vorantreibt. Und wenn es eine verantwortliche Person gibt, ist diese meist Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands. Bei etwa jedem sechsten Unternehmen gibt es eine oder mehrere Personen, die sich mit den Themen zusätzlich zu den regulären Aufgaben innerhalb ihrer Position beschäftigen. Schlusslicht bildet eine Rolle, die in der Führungsetage angesiedelt ist, die sich aber explizit als Großteil ihrer Aufgaben mit den Themen beschäftigt.

DEI in Unternehmen



Wie wichtig ist Diversity jetzt und in Zukunft?

Es ist wenig überraschend, dass sich ein großer Unterschied zwischen denjenigen zeigt, die sich mit den Themen schon beschäftigt haben – den Diversity-Pionieren, und denen, für die die Themen bisher keine Rolle spielen: Bei den Pionieren findet sich bei 67% der Antworten eine verantwortliche Person im Unternehmen. Bei Unternehmen, die sich bisher noch nicht damit beschäftigt haben, ist dies nur bei 11% der Fall.

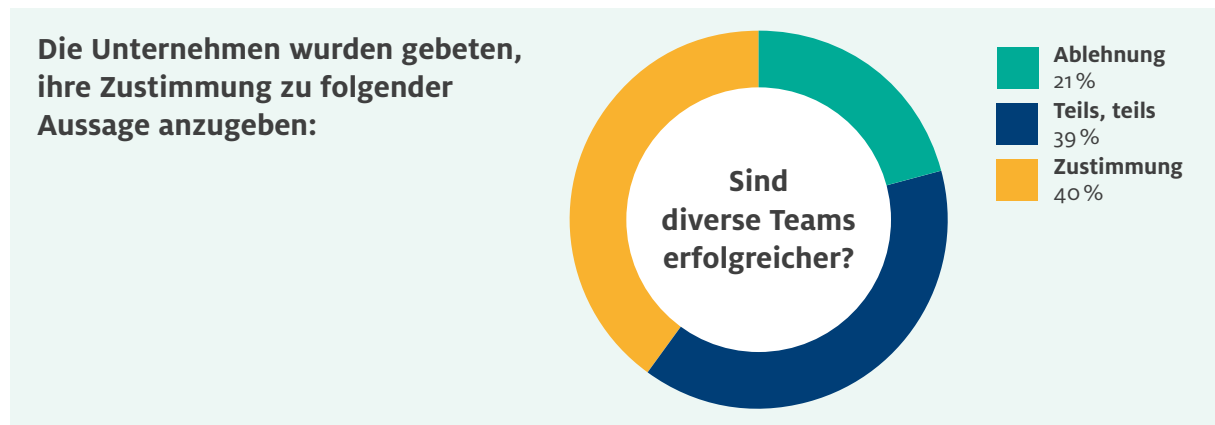
Der genaue Blick auf die Pioniere verdeutlicht, dass die Verantwortung für DEI am häufigsten bei einer Person der Geschäftsführung oder im Vorstand liegt (35%). Auch bei den Pionier-Unternehmen finden sich sehr selten designierte Personen für DEI, deren Rolle sich ausschließlich auf die Themen fokussiert (9%). Wenn eine andere Person als die Geschäftsführung die Verantwortung für den Themenkomplex trägt, tut sie das am häufigsten neben anderen Aufgabenbereichen (23%). Bei knapp einem Viertel der Antworten gibt es auch unter den Pionieren keine Person, die die Themen vorantreibt (22%). Das könnte daran liegen, dass es bisher noch keinen Auslöser gab, um DEI im Unternehmen voranzutreiben, dass sich noch keine Bottom-up-Initiativen entwickelt haben – oder aber, dass bisher der notwendige Tone from the Top und das entsprechende Commitment fehlen. Mit einer klaren Verantwortlichkeit für die Themen können die ersten Schritte in DEI gestärkt werden: durch gesteigerte Sichtbarkeit und Verbindlichkeit hin zu nachhaltigen Fortschritten.



Mehr Diversity = mehr Erfolg?

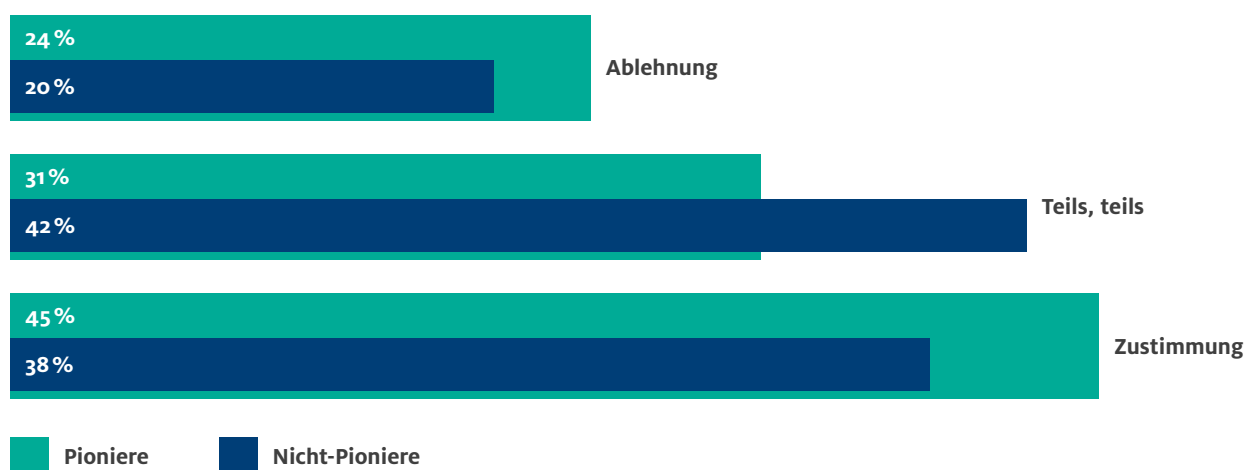
Wird der Mehrwert von Diversity gesehen?

Viele Unternehmen (40 %) sehen bereits den Mehrwert diverser Teams: Etwas über ein Drittel sind hier ambivalent eingestellt und stimmen der Aussage, dass Teams mit diversen Hintergründen erfolgreicher sind, nur teilweise zu. Jedes fünfte Unternehmen schätzt diverse Teams weniger erfolgreich ein als homogene Teams.



Den Mehrwert diverser Hintergründe haben dabei bisher vor allem die DEI-Pioniere erkannt, während Unternehmen, die sich bisher noch nicht damit beschäftigt haben, häufiger unsicher sind, ob diverse Teams einen Mehrwert bieten.

Vor allem DEI-Pioniere sehen in Diversity einen Mehrwert



40 % der Befragten schätzen diverse Teams als erfolgreicher ein als homogene Teams.

Mehr Diversity = mehr Erfolg?

Was sind die zentralen Gründe von Unternehmen, sich für Diversity einzusetzen?
Folgende Antworten wurden mitgeteilt:

„Förderung von Diversity in Unternehmen ist positiv zu bewerten, weil ...“:

„ ... unterschiedliche Sichtweisen, Hintergründe und Erfahrungen die Entscheidungen verbessern.“

„ ... homogene Gruppen verschwinden und die Zusammenarbeit zwischen heterogenen Gruppen energieeffizienter ist, als Homogenität künstlich aufrechtzuerhalten.“

„ ... man immer voneinander lernen kann.“

„ ... es unsere Gesellschaft widerspiegelt.“

„ ... alles andere einfach todlangweilig ist.“

„ ... das Ergebnis vielseitiger ist.“

„ ... Vielfalt bunt ist.“

„ ... Denkmuster aufgebrochen werden sollten und Chancengleichheit bestehen sollte; „diverse Mitarbeiter bringen ein breiteres Meinungs- und Ideenspektrum in die Abläufe und Entscheidungsprozesse.“

„ ... es dafür sorgt, dass alle Menschen gleichbehandelt werden und damit niemand außen vor bleibt.“

„ ... sich unternehmerisches Handeln seiner Verantwortung bewusst sein muss, eine Gesellschaft sozial kompetent zu gestalten.“

„ ... es das Eingehen auf die Kundenstruktur erleichtert.“

„ ... Vielfalt und Toleranz wichtig sind.“

(Neben diesen Kommentaren gab es auch kritische Stimmen, für die Diversity, Equity & Inclusion keine Relevanz oder Wichtigkeit hat.)



Fazit

Für kleine und mittlere Unternehmen ergibt sich aus den Ergebnissen der Studie das Bild, dass Diversity an vielen Stellen noch nicht präsent ist.

Einem Großteil der Unternehmen ist der Themenbereich Diversity bislang nicht bekannt und erst wenige Pionier-Unternehmen haben sich bisher intern damit beschäftigt. Während Diversity seither vor allem für große Unternehmen eine Rolle gespielt hat, ist es für kleinere und mittlere Unternehmen gleichermaßen ein Zukunftsthema mit steigender Relevanz.

Bis jetzt haben Unternehmen dabei selten eine verantwortliche Person für Fortschritt identifiziert oder benannt, selbst wenn sie Diversity als relevantes Thema erkannt haben. Um Sichtbarkeit für das Thema zu schaffen und kontinuierliche Fortschritte zu erzielen, ist eine klare Verantwortungsklä rung ein wichtiger Schritt für mehr Diversity im Unternehmen.

Kapitel 04

Ergebnisse Großunternehmen

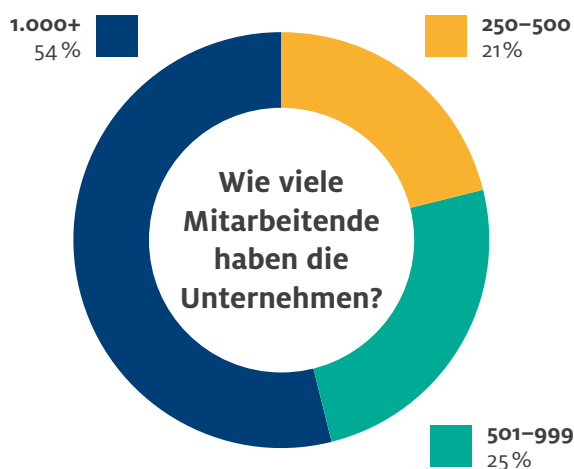


Wer hat teilgenommen?

Für eine ausführlichere Bestimmung des Status quo von DEI im Handel wurden große Unternehmen (> 250 Mitarbeitende) gebeten, einen längeren Fragebogen auszufüllen, der Einordnungsfragen zu den sieben organisationalen Säulen des PwC-Reifegradmodells umfasst.

Im Zeitraum von Juni bis September 2021 nahmen insgesamt 52 Unternehmen von den – laut Umsatzsteuerstatistik – insgesamt 270 Unternehmen dieser Größe an der längeren Version der Befragung teil. Etwa die Hälfte der Antworten stammen von Personen aus dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung des Unternehmens. Weitere 20 % der Antworten kommen von Mitarbeitenden in Personalleitungsfunktion sowie 15 % von Mitarbeitenden des Personalbereichs. Die übrigen 20 % der Antworten stammen z. B. von Diversity-Managern, Communications-Führungskräften oder sonstigen Abteilungsleitungen.

Etwas über die Hälfte der befragten Unternehmen beschäftigen 1.000 und mehr Mitarbeitende. Die meisten Antworten kommen aus der Bekleidungs- und Textilbranche (25 %), gefolgt von der Nahrungs- und Genussmittelbranche (23 %). Nur wenige Antworten kommen aus dem Bereich der Sportartikel, Lederwaren sowie Schuhe, Bücher oder Bau- und Heimwerkermärkte (jeweils 1 Antwort). Die meisten der antwortenden Unternehmen sind im B2C-Verkauf tätig (50 %), während 19 % mit anderen Unternehmen handeln und 31 % gemischte Formen des Verkaufs verfolgen.



Diversity-Dimensionen im Handel

Welche Diversity-Dimensionen stehen im Vordergrund?

Die Unternehmen wurden gefragt, welche Diversity-Dimensionen sie über ihre Mitarbeitenden erfassen, nach welchen Dimensionen sie zentrale HR-Kennzahlen analysieren können und welche bei Förderungsaktivitäten im Mittelpunkt stehen.

Welche Diversity-Dimensionen werden erfasst und analysiert?

Fast alle befragten Unternehmen erfassen das Geschlecht und Alter der Mitarbeitenden. Beträchtlich weniger können auch HR-Kennzahlen wie Beförderungsraten oder den Anteil an Führungspositionen für diese Dimensionen analysieren (77% für die Dimension Geschlecht, 73% für die Dimension Alter).

Weniger als die Hälfte der Unternehmen erfasst, wie viele Menschen mit Behinderungen oder anderen Einschränkungen beschäftigt sind. Dies überrascht angesichts der gesetzlich vorgeschriebenen Beschäftigungsquote, bei der Arbeitsplätze an Menschen mit Behinderung vergeben werden müssen – und lässt vermuten, dass der Reifegrad noch dem Reporting hinterherhinkt.

Bei Nichterreicherung der 5%-Quote sind Unternehmen zur Zahlung einer Ausgleichsabgabe verpflichtet. Es scheint, dass viele Unternehmen entweder nicht wissen, wie viele Menschen mit Behinderung sie beschäftigen, oder aber dass das Thema in den Führungsebenen nicht als relevant angesehen wird.

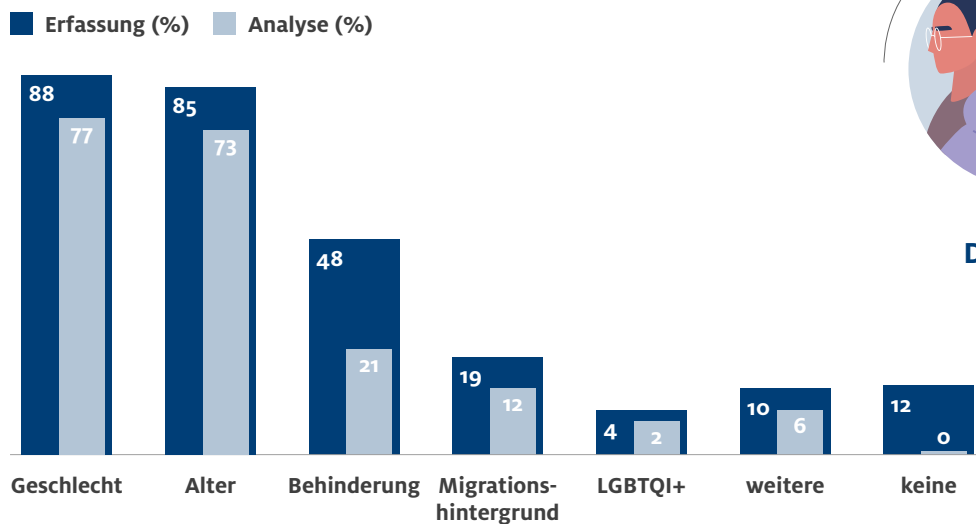
Etwa jedes fünfte Unternehmen erfasst, wie viele der Mitarbeitenden einen Migrationshintergrund haben, das Schlusslicht bildet die Dimension der sexuellen Orientierung, die nur von 4% der befragten Unternehmen erfasst wird.

Weitere genannte Kriterien, die erfasst werden, sind Nationalität, Arbeitszeitmodell, Religion und Qualifikation.

Wenig überraschend ist, dass die Häufigkeit, in der zentrale HR-Prozesse nach diesen Diversity-Dimensionen analysiert werden, in vergleichbarer Weise abnimmt.

Diversity-Dimensionen im Handel

Welche Diversity-Dimensionen stehen im Vordergrund?



Wichtig zu beachten ist dabei, dass mehrere Diversity-Dimensionen als besonders schutzwürdige personenbezogene Daten klassifiziert sind. Dazu gehören u. a. Ethnizität, Religion, Gesundheitsdaten oder sexuelle Orientierung (Art. 9 DSGVO). Diese Daten dürfen ohne explizite Zustimmung grundsätzlich nicht verarbeitet werden.

Wie können nun Unternehmen trotzdem besser verstehen, inwiefern bestimmte Personengruppen repräsentiert sind?

Hierfür bieten sich anonymisierte und freiwillige Selbstauskünfte an, z. B. im Rahmen einer anonymen Mitarbeitendenbefragung. So ist es möglich, neben dem Anteil und der Verteilung bestimmter Personengruppen auch besondere Bedürfnisse besser zu verstehen, etwa wenn die Zufriedenheitsraten bei bestimmten Gruppen in speziellen Dimensionen niedriger sind als für das gesamte Unternehmen.

Ein genaues Bild des Status quo der Belegschaft und der zentralen Mechanismen, die z. B. zu einer Unterrepräsentation in Führungsebenen führen, ist eine wichtige Voraussetzung, um interne Stakeholder zu überzeugen, das eigene Narrativ zu schärfen und zielgenaue Interventionen umzusetzen.

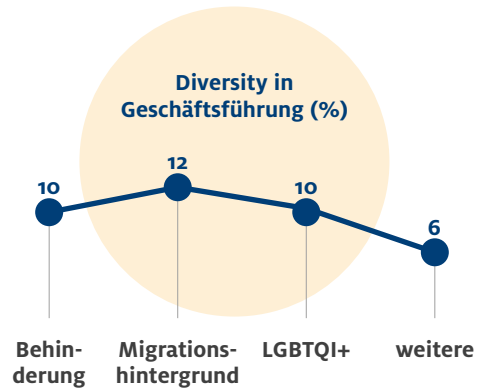
Es scheint, dass aktuell vielen Unternehmen der Mehrwert dieser Analysefunktionen noch nicht klar ist, mit der eine klare Reporting- und Governance-Struktur aufgebaut werden kann.

Denn: Man kann nur ändern, was man (schlussendlich) auch messen kann. Was nicht gemessen wird, soll im Umkehrschluss häufig auch nicht geändert werden.

Diversity-Dimensionen im Handel

Wie divers ist die Geschäftsführung aktuell aufgestellt?

Die Unternehmen wurden ebenfalls gefragt, wie divers ihre Geschäftsführung aufgestellt ist. Bei 62 % der Unternehmen sind Frauen in der Geschäftsführung vertreten. Alters-Diversity ist bei 60 % der Unternehmen vorhanden. Weit abgeschlagen liegen andere Diversity-Dimensionen. Mehr als jedes fünfte Unternehmen gab an, dass keine der Diversity-Dimensionen in der Geschäftsführung vertreten ist.



Um zu verstehen, wie divers der Handel aktuell aufgestellt ist, wurde um eine prozentuale Schätzungen der Anteile der einzelnen Diversity-Dimensionen in den Unternehmen gebeten. Die Antworten zeichnen folgendes Bild: Der Handel ist tendenziell weiblich. Außerdem ist der Handel jung, nur 26 % der Beschäftigten sind über 55 Jahre alt. Drei Unternehmen berichten, dass ein Viertel bis knapp die Hälfte der Beschäftigten eine körperliche oder geistige Einschränkung hat. Der Mittelwert der übrigen Unternehmen liegt bei knapp unter 3 %.

Geschlechterverteilung in den Unternehmen im Handel

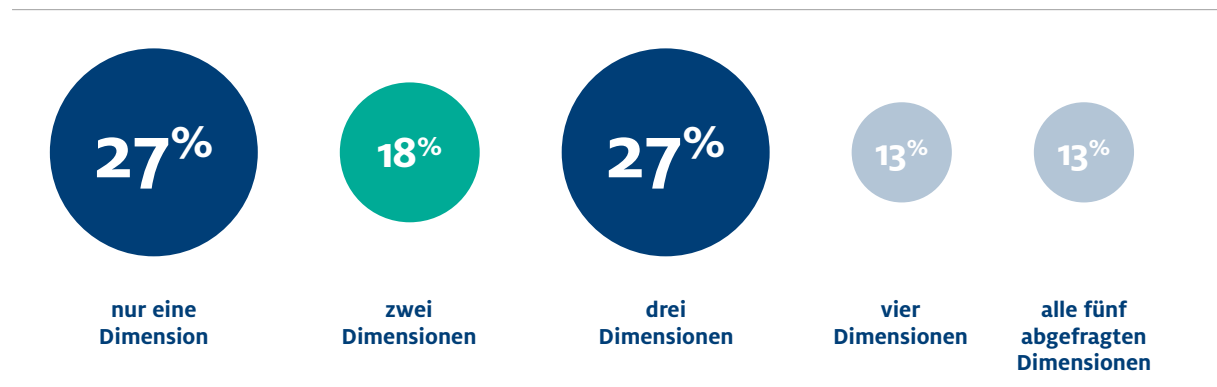


Auch bei Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund zeigt sich ein breit gefächertes Bild: Während einige Unternehmen mehrheitlich Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, beschäftigen 57 % der Unternehmen weniger Menschen mit Migrationshintergrund, als der deutsche Bundesschnitt erwarten lassen sollte – also weniger als 26 % der Belegschaft. Diese Unternehmen sind demzufolge kein Abbild der Bevölkerung in Deutschland.

Abschließend wurde von den Unternehmen erfragt, auf welche Diversity-Dimension in Förderaktivitäten besonders viel Wert gelegt wird. Hierbei waren Geschlecht, Alter und Migrationshintergrund Spitzenreiter mit 31 %, 27 % und 23 %. 15 % der Unternehmen legten einen besonderen Fokus auf körperliche oder geistige Einschränkungen, und Schlusslicht bildet die LGBTQI+ -Dimension mit gerade mal 10 % der Unternehmen, die ein besonderes Augenmerk darauf legen. Diversity-Dimensionen existieren dabei im individuellen Erleben nicht separat voneinander und 71 % der Unternehmen berücksichtigen diese Intersektionalität auch in ihren Personalentwicklungsmaßnahmen. Etwa ein Viertel (27 %) fokussiert sich bisher nur auf eine Diversity-Dimension, während 13 % der befragten Unternehmen angeben, alle fünf abgefragten Dimensionen in ihren Aktivitäten zu berücksichtigen.

Diversity-Dimensionen im Handel

Diversity-Dimensionen im Fokus der Unternehmen



21% – also mehr als jedes fünfte Unternehmen – gaben an, keine der Diversity-Dimensionen besonders in den Fokus zu rücken. Als weitere Förderdimension wurde Elternschaft genannt, wobei explizit Väter und Mütter sowie soziale Herkunft eingeschlossen sind.

In Einzelfällen wurden auf die Frage, welche Diversity-Dimension den Mittelpunkt bei Förderaktivitäten bildet, die Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden genannt. Dass ein leistungsorientierter Ansatz, also die Nichtbeachtung von Diversity-Dimensionen, Fairness ermöglicht, ist allerdings ein Trugschluss. Das Problem dabei: Talent und Fähigkeiten sind zwar gesellschaftlich gleichmäßig verteilt, allerdings sind es Chancen und Möglichkeiten nicht.

So verhindern nicht nur tiefgreifende gesellschaftliche Strukturen, sondern auch individuelle kognitive Verzerrungen und Vorurteile, dass alle Menschen die gleichen Möglichkeiten haben oder ihre Leistungen gleichermaßen anerkannt und wertgeschätzt werden.

Mit dem rein leistungsbezogenen Ansatz werden also reale gesellschaftliche Hürden und Privilegien verneint, die erst überwunden und abgebaut werden müssen, damit alle Personen aufgrund ihrer Fähigkeiten und Leistungen die gleichen Chancen erhalten können.

Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen?

Bei insgesamt 25 Fragen zu den 7 Säulen des Reifegradmodells wurden die Unternehmen gebeten, die Aussage auszuwählen, die am besten die eigenen Aktivitäten in dem Bereich beschreibt. Insgesamt 41 Unternehmen haben den Fragebogen für mindestens eine Dimension vollständig ausgefüllt, sodass eine Einordnung entlang des Reifegradmodells möglich ist. Viele der Antwortenden wählten bei den Aussagen die Antwortoption „Kann ich keine Aussage zu machen.“, durchschnittlich wurden 75 % der Fragen beantwortet.

Es gibt noch viel zu tun

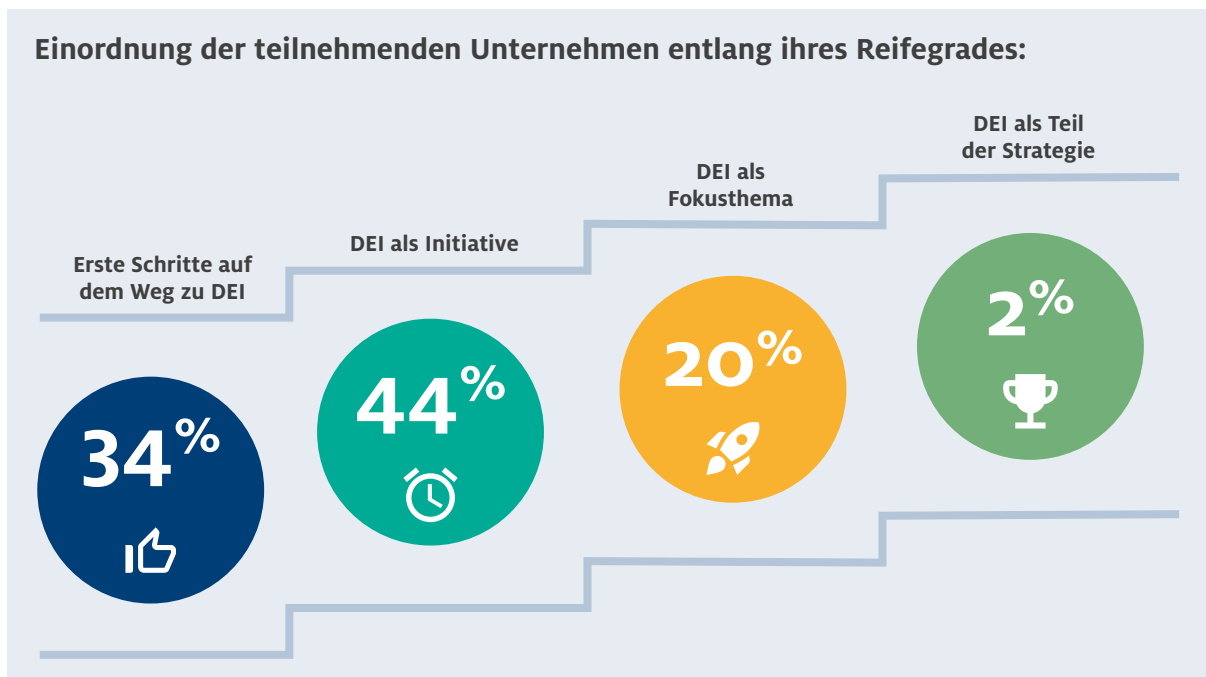
Der Großteil des deutschen Handels steht eher noch am Anfang der DEI-Journey. Ein Drittel aller Unternehmen erreicht den ersten Reifegrad, die DEI-Prinzipien sind an vielen Stellen noch nicht im Unternehmen verankert.

Die größte Gruppe befindet sich im Reifegrad 2. In diesen Unternehmen finden sich oft eine oder mehrere DEI-Initiativen, die Missstände aufzeigen und mögliche Veränderungen anstoßen. Nur jedes fünfte Unternehmen begreift DEI schon als Fokusbereich. Auf diesem Reifegrad werden bestimmte Prozesse überarbeitet und Maßnahmen umgesetzt, um die DEI-Prinzipien im Unternehmen widerzuspiegeln. Lediglich 2% aller Unternehmen erreichen in dieser Umfrage den Reifegrad 4. Hier sind DEI als strategische Grundpfeiler in allen Bereichen verankert.



*Reifegradmodell siehe auch Seite 13

Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen?



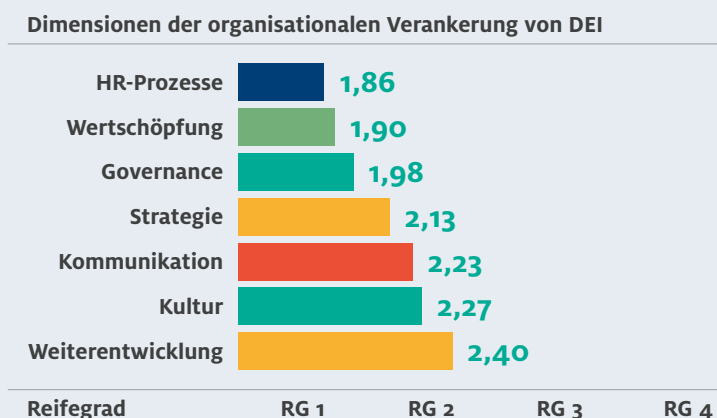
Spitzenreiter Weiterentwicklung, Schlusslicht HR-Prozesse

Neben einer allgemeinen Einordnung ist auch der Vergleich der sieben Dimensionen des Reifegradmodells möglich. Hierbei zeigt sich, dass DEI im Bereich Weiterentwicklung und Training organisational bereits am weitesten verankert sind, gefolgt von den Bereichen Kultur und Kommunikation, die gleichauf liegen. Im Mittel landen die vier Bereiche Weiterentwicklung, Kultur, Kommunikation und Strategie auf Reifegrad 3, während Governance und Messbarkeit, Wertschöpfung und HR-Prozesse noch weiter am Anfang stehen (mittlerer Reifegrad 2). Die größten Unterschiede finden sich im Bereich der Kommunikation, während sich bei der Verankerung von DEI in der Wertschöpfungskette die geringsten Unterschiede zwischen Unternehmen zeigen.

Jede der sieben Reifegraddimensionen umfasst mehrere Aspekte, die die organisationale Verankerung der DEI-Prinzipien beschreiben.

Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen?

Einordnung der Unternehmen in die sieben Dimensionen des Reifegradmodells



Top 3: Bei welchen Aspekten ist der Handel schon besonders weit?

Der Aspekt mit dem höchsten Reifegrad gehört zu der Dimension Kultur und bezieht sich auf den **Umgang mit Fehlern**. Nur ein Unternehmen gab dabei an, dass Schwierigkeiten oft erst angesprochen werden, wenn sie schon größere Auswirkungen haben und dann oft Vorwürfe laut werden und Schuldige gesucht werden. Dies beschreibt den Reifegrad 1. Im Kontrast dazu geben elf Unternehmen an, bereits den Reifegrad 4 erreicht zu haben: Fehler werden als Möglichkeit zu lernen wahrgenommen und Menschen in ihrer Verschiedenheit wertgeschätzt.

Ein anderer Aspekt, bei dem besonders viele Unternehmen schon sehr weit sind, ist der **Zugang zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten**. Zwölf Unternehmen beschrieben, dass die individuelle Weiterbildung eine Säule der Strategie darstellt und nachvollzogen wird, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten genutzt werden, um faire Chancen zu ermöglichen (Reifegrad 4). Bei vier Unternehmen liegt bisher die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in ihrer eigenen Verantwortung (Reifegrad 1), während neun Unternehmen angeben, dass die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden identifizieren, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten relevant und passend sind (Reifegrad 2).

Ebenfalls unter den Top-Aspekten: der **Mehrwert von DEI**. Während für neun Unternehmen die Verbindung zwischen DEI und Unternehmenserfolg noch nicht klar ist (Reifegrad 1), sehen elf Unternehmen DEI als Chance für Innovation, Wachstum und Erfolg, wenn neben Vielfalt auch eine inklusive Unternehmenskultur geschaffen wird (Reifegrad 3). Für sieben Unternehmen ist der Mehrwert bereits strategisch verankert und tief in die Geschäfts- und Betriebsstrategie eingebettet. DEI werden nicht als HR-Projekt gesehen, sondern sind für alle Geschäftsbereiche notwendiger Bestandteil für Wachstum und Erfolg (Reifegrad 4).

Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen?

Was sind die zentralen Fortschritte und Erfolge, die Unternehmen aktuell verzeichnen?

Top-Level Commitment und Awareness schaffen

Neben dem konkreten Commitment der Geschäftsführung des Unternehmens sind auch das Bewusstsein der Mitarbeitenden und die Transparenz ihnen gegenüber ein wichtiger Fortschritt im Bereich DEI.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Um die Themen voranzutreiben, sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten relevant. Dies erreichen Unternehmen z. B. durch die Besetzung einer Diversity-Management-Rolle oder eines DEI-Teams.

Prozessüberarbeitung

Um gleiche Chancen im Einstellungsprozess zu stärken, ist die Überarbeitung des Recruiting-Prozesses ein zentraler Schritt.

Strategie und Ziele

Ein wichtiger Aspekt ist für viele Unternehmen die Entwicklung einer dezidierten DEI-Strategie – entweder holistisch-integriert oder spezifisch für einige Diversity-Dimensionen. Spezifische Zielgrößen, z. B. zur Besetzung von Führungspositionen, machen Erfolg messbar und die Erreichung motiviert zu neuen, noch höheren Idealen.

Vernetzung

Ein zentraler Punkt für viele Unternehmen ist die Vernetzung von Mitarbeitenden, entweder verschiedener Fachbereiche als spezifische Arbeitsgruppe oder im Rahmen expliziter Diversity-Netzwerke. Diese bilden sowohl regional als auch global eine Community und bringen als Diversity Champions Veränderung spürbar in den Alltag.

Wo besteht für den Handel das größte Potenzial, DEI weiter voranzutreiben?

Bewerbungsprozess

Eine zentrale Stellschraube, mithilfe derer viele Unternehmen im Handel große Fortschritte für mehr DEI erzielen können, ist die Einstellung neuer Mitarbeitender. Viele Unternehmen setzen dabei bisher auf diskriminierungsfreie Stellenausschreibungen, z. B. durch den Zusatz, dass alle Geschlechter gemeint sind (Reifegrad 1, 18 Unternehmen). Einige Unternehmen ergänzen dies durch eine standardmäßige Formulierung, um Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zu einer Bewerbung zu motivieren (Reifegrad 2, 10 Unternehmen). Lediglich zwei Unternehmen erreichen hier schon die strategische Integration, indem sie Recruiting-Programme

Sind Diversity, Equity & Inclusion schon im deutschen Handel angekommen?

etabliert haben, um Bewerbungen von Menschen mit diversen Hintergründen zu erhalten. Ebenso finden sich auf der Website Informationen dazu, dass die Förderung diverser Talente eine strategische Priorität des Unternehmens ist.

Beförderungen

Auch bei der Beförderung von Menschen haben viele Unternehmen große Potenziale, DEI noch stärker zu verankern. Am häufigsten werden Beförderungsentscheidungen auf individueller Basis getroffen, wobei die jeweilige Situation berücksichtigt wird (Reifegrad 1, 20 Unternehmen). Nur sieben Unternehmen haben ein standardisiertes Kompetenzmodell etabliert, um Vergleichbarkeit und Fairness im Beförderungsprozess zu verankern (Reifegrad 2). Eine Möglichkeit, für mehr Fairness im Performance-Management-Prozess zu sorgen, sind z. B. Kalibrierungsmeetings, in denen die Führungskräfte die Bewertungen von Mitarbeitenden in ähnlichen Rollen besprechen, um so mögliche Bevorzugungen zu reduzieren (Reifegrad 3, 3 Unternehmen). Für eine strategische Integration ist ein Monitoring und Tracking notwendig, um ggf. bestehende Hürden aufzeigen zu können. Vier Unternehmen sind bereits auf Reifegrad 4, hier wird einerseits von der oberen Führungsebene proaktiv der Ansatz zu Performance Management kommuniziert und die Mechanismen, die Fairness ermöglichen, werden herausgestellt. Über ein Monitoring kann dabei kontinuierlich geprüft werden, ob Benachteiligungen bestehen, etwa weil bestimmte Gruppen seltener befördert werden, als es die Verteilung in der Hierarchieebene vermuten lassen sollte.

Konkrete Ziele

Ein anderer wirksamer Schritt für mehr DEI in Unternehmen könnte sein, zunächst explizite DEI-Ziele zu definieren. 18 der Unternehmen sind diesen Schritt bisher noch nicht gegangen und sind daher noch auf Reifegrad 1. Die meisten der Unternehmen, die sich bereits Ziele gesetzt haben, beziehen sich hierbei vor allem auf eine oder zwei Diversity-Dimensionen, wie z. B. die Erhöhung der Anzahl weiblicher Mitarbeitender in Führungspositionen (Reifegrad 2, 8 Unternehmen). Dass Diversity ohne eine inklusive Kultur eine verpasste Chance ist, haben bereits sechs Unternehmen erkannt und setzen daher neben Zielen zu Diversity-Kenngrößen auch Ziele zur Erreichung einer inklusiven Unternehmenskultur (Reifegrad 3). Bei der strategischen Integration werden darüber hinaus zugrunde liegende Prozesse, etwa die Talent Pipeline, analysiert, um so spezifische Subziele zu definieren (Reifegrad 4, 2 Unternehmen).

Welche Impulse stärken Diversity, Equity & Inclusion im Handel?

Es gab für Unternehmen ganz unterschiedliche Impulse, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die Antworten lassen sich in die folgenden Kategorien gruppieren

Gesetzliche Vorgaben

Für einige Unternehmen waren Diskussionen zu mehr Frauen in Führungspositionen, die nach der Verabschiedung des zweiten Führungspositionen-Gesetzes (Fü-PoG-II) 2021 wieder verstärkt Aufmerksamkeit bekamen, ein wichtiger Grund, sich mit DEI zu beschäftigen. Auch die allgemeine Berichtspflicht zu nichtfinanziellen Kennzahlen kann ein wichtiger Aufhänger sein, DEI stärker im Unternehmen voranzutreiben und im Rahmen der Environmental-Social-Governance-Thematik¹⁶ das Thema Nachhaltigkeit mit sozialen Aspekten zu verbinden.

Repräsentation

Von der Kanzlerin im Supermarkt bis zum Kind im Einkaufszentrum – der Handel bietet Raum für Begegnungen aller Teile der Gesellschaft. Den Einzelhandel als Branche eint ein tiefes Selbstverständnis dafür, als Daseinsversorgung und gesellschaftliche Kontaktfläche mit allen Menschen den Querschnitt der Bevölkerung abzubilden. Die Floskel, der Handel sei bunt, ruht daher nicht nur in der Bedeutung des Handels als einer der größten Arbeitgeber, sondern auch in der Funktion als Begegnungsort unterschiedlichster Menschen. Deshalb ist der unternehmerische Einsatz für DEI für viele Händler:innen ein Selbstverständnis und eine Frage der Kultur.

Werteorientierung

Was macht (m)ein Unternehmen aus? Eine Wertekultur. Einige der befragten Unternehmen sehen Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur. Sowohl die persönlichen Überzeugungen des Managements als auch die Werteorientierung als Teil der DNA des Unternehmens werden als Impulse für erfolgreiches DEI-Management genannt. Diese Unternehmen sehen Diversity sowie z. B. das soziale Engagement als ein „Must do“ an.

Gesellschaftlichen Wandel erkennen

Der Handel ist Wandel. Auch diese Floskel ist in der Branche hinlänglich bekannt. Der Handel passt sich seinen Kund:innen und der Gesellschaft an. Deshalb ist ein entscheidender Impuls, laut Aussagen einiger Unternehmen, die Vielfältigkeit der Kundschaft. Unternehmen, die diesen gesellschaftlichen Wandel und Bedarf erkennen, legen besonders viel Wert auf die Umsetzung von DEI-Konzepten.

¹⁶ EURAMCO, 2021

Welche Impulse stärken Diversity, Equity & Inclusion im Handel?

Interne Erwartungen an das Unternehmen

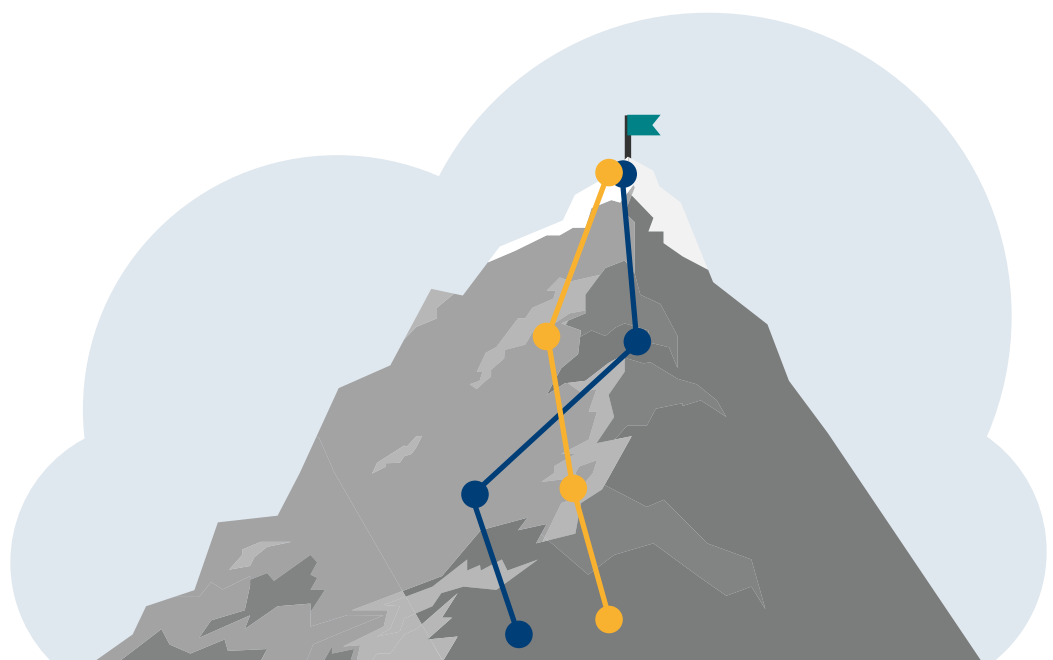
Auch der Handel ist vom Fachkräftemangel und „War for Talents“ geprägt. Um die passenden Mitarbeitenden zu finden, einzustellen und zu halten, setzen sich Unternehmen laut eigener Aussage mit DEI-Management auseinander. Sowohl die Konkurrenzanalyse als auch Stakeholdererwartungen und Wünsche der (neuen) Mitarbeitenden sind hierbei Impulse für die unternehmerische Implikation von DEI-Maßnahmen, auch im Rahmen von Employer Branding.

Internationalisierung

Unternehmen, die international agieren oder eine solche Ausrichtung planen, gaben dies als weiteren Impuls für die Auseinandersetzung mit DEI an. Eine gelungene Internationalisierungsstrategie wurde unmittelbar mit der Implementation von DEI-Initiativen verbunden.

Was sind die zentralen Fortschritte?

Fortschritte infolge der Auseinandersetzung mit dem Thema DEI wurden von den Unternehmen kontrovers wahrgenommen. Während einige für sich beschlossen, das Thema authentisch zu leben, ohne spezieller Maßnahmen und Programme zu bedürfen, sahen andere größeres Mitarbeitendenpotenzial für DEI-Maßnahmen. Für manche Unternehmen spielen DEI nach eigener Aussage weder jetzt noch in Zukunft eine Rolle. Andere sehen Vielfalt als Teil ihrer Unternehmenskultur und gelebten Praxis, weshalb sie auf Strategien oder gesonderte Initiativen verzichten. Manche Unternehmen gaben an, dezidierte DEI-Maßnahmen ergreifen zu wollen, sollten die hohen Werte in der Evaluation der Zufriedenheit ihrer Kund:innen und Mitarbeitenden sinken.



Kapitel 05

Best Practices von Unternehmen aus dem Handel



Drei Wege zu mehr Diversity, Equity & Inclusion

Doch wie sehen all diese Aspekte und verschiedenen Dimensionen des Reifegradmodells in der gelebten Praxis aus? Drei große Handelsunternehmen, die an unterschiedlichen Stellen ihrer DEI-Reise stehen, teilen ihre Erkenntnisse, um besser zu verstehen, welche Schritte sie vorangebracht und welche Ziele sie sich für die Zukunft gesetzt haben.



Für die **REWE Group** sind die Mitarbeitenden eine der wichtigsten Säulen der holistischen Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Den Herausforderungen einer sich schnell ändernden Arbeitswelt begegnet die REWE Group mit mehr Vielfalt und Chancengleichheit. Ihr Erfolgsrezept: ein innovatives und flexibles Diversity Management, das zielgruppenspezifische für den lokalen bzw. individuellen Kontext passgenaue Maßnahmen ermöglicht. Laut Dr. Petra Meyer-Ochel (Bereichsleiterin Personalentwicklung) hat sich die REWE Group bewusst gegen ein „klassisches“ Diversity Management entschieden und setzt stattdessen mit ihrem „Netzwerk Vielfalt“ auf ein Schneeballprinzip in der Kommunikation und Umsetzung innerhalb der ganzen Organisation.

Eigene Netzwerke und Kooperationen mit starken Partnern

Ihr Commitment für DEI hat die REWE Group 2016 mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt manifestiert und steckt ihre Ziele weiterhin hoch: So soll eine gendergerechte Verteilung in allen Führungsebenen bis 2025 erreicht und die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung auf nationalem Mindestniveau gehalten werden. Um das zu erreichen, stärkt die REWE Group weibliche Führungskräfte durch das Weiterbildungs- und Mentoringprogramm Women's Drive und das Netzwerk f.ernetzt, mit knapp 360 weiblichen Führungskräften. Die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung fördert sie mit Kooperationen wie der Aktion Mensch oder der Teilnahme am myAbility Talent Programm. Das Netzwerk di.to. („different together“) repräsentiert mit 300 Vernetzten die LGBTQI+ Community in der Gruppe. Die Integration kulturell diverser Hintergründe treibt die REWE Group mit der aktiven Rekrutierung junger Geflüchteter für Praktikums- und Ausbildungsstellen innerhalb der KIMAT-Initiative voran.

Das Rezept zum Erfolg

Dr. Petra Meyer-Ochel benennt zwei maßgebliche Einflussfaktoren, die erfolgreich zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit in der REWE Group beitragen: „Das aktive Commitment der Führungsebene sowie das (Vor-)Leben der Werte Vertrauen, Offenheit, Respekt und Wertschätzung innerhalb der Kultur der Organisation. Und nicht zuletzt der Faktor Zeit. Wenn man bei Vielfalt und Chancengleichheit vorankommen möchte, heißt es dranbleiben. Langfristig kommt aufgrund des Fachkräftemangels kein Unternehmen mehr um die DEI-Themen herum.“ Die REWE Group setzt deshalb schon lange auf die Vielfalt, die der Arbeitsmarkt bietet. Was noch kommt? Eine stärker mit DEI verbundene Marketingkommunikation und ein größerer Wirkhebel der Maßnahmen durch DEI-Botschafter:innen sind fürs nächste Jahr geplant.

Drei Wege zu mehr Diversity, Equity & Inclusion

otto group

Die **Otto Group** setzt von jeher auf eine offene, vielfältige und inklusive Unternehmenskultur. In den vergangenen Jahren hat sich, befeuert durch einen unternehmensweiten Kulturwandel-Prozess, ein umfassendes Diversity-Netzwerk gebildet. Dieses setzt sich, unterstützt durch das konzernweite Diversity-Management, für noch mehr Vielfalt und Chancengleichheit in der Otto Group ein. In einem Dreiklang aus dem institutionalisierten Diversity Management, der Community-Arbeit der Mitarbeiterschaft und der übergeordneten Zielsetzung aus dem Vorstand können so Hand in Hand die Themen DEI in der gesamten Unternehmensgruppe verankert werden.

Drei Eckpfeiler für mehr Vielfalt

Envision, Grow und Embrace heißen die strategischen Eckpfeiler, die das Engagement für DEI vorantreiben und für mehr Transparenz und Vernetzung im ganzen Konzern sorgen. Es gilt, DEI mess- und greifbar zu machen, Handlungsfelder zu identifizieren und blinde Flecken sichtbar zu machen. Damit über alle Diversity-Facetten hinweg neue ambitionierte Ziele definiert und Erfolge gemessen werden können, muss Klarheit über den Status quo entstehen (Envision). Auf dieser Basis werden konkrete, zielorientierte Maßnahmen umgesetzt, z. B. Entwicklungsprogramme für weibliche Nachwuchstalente oder der Aufbau eines Talentpools für diverse Talente (Grow). Den dritten Pfeiler bildet die gemeinsame Arbeit an einer Unternehmenskultur, die Vielfalt und Chancengleichheit als inhärenten Bestandteil versteht (Embrace). Diese Kultur bündelt das intensive Engagement der Mitarbeitenden sowohl in der konzernübergreifenden Diversity Community als auch in der Netzwerkarbeit in den einzelnen Konzerngesellschaften der Otto Group. Dazu gehören z. B. Fe*male-Netzwerke für Frauen (und Männer) im Business, das Väternetzwerk, die Interessenvertretung der Mitarbeitenden 50 plus oder ihre LGBTQI+ Communities.

Der Blick über den Tellerrand

Ein Highlight dieser Netzwerk-Arbeit sind gemeinsame Group-weite Events wie z. B. anlässlich des diesjährigen internationalen Tags der Toleranz. Hier werden auch andere Unternehmen miteinbezogen, um Inspiration von außen einzuholen und Aufmerksamkeit für die noch bestehenden Herausforderungen zu generieren. Um den regelmäßigen Blick über den Tellerrand zu gewährleisten, Erfahrungen zu teilen und neue Impulse zu erhalten, spielt der Austausch mit externen Initiativen, Entscheider:innen und Verantwortlichen über die Otto Group hinaus eine wichtige Rolle, um die Themen DEI auch in der Gesellschaft weiter voranzutreiben. Das gemeinsame Verständnis ist klar: Im Schulterschluss kann man auch über Unternehmensgrenzen hinweg etwas bewegen – denn „Mehr ist mehr“ in Sachen Vielfalt.

Drei Wege zu mehr Diversity, Equity & Inclusion

METRO

METRO AG ist Diversity Champion! Das weltweit agierende Großhandelsunternehmen erhielt kürzlich das goldene PRIDE-Champion-Arbeitgebersiegel für seine inklusive Unternehmenskultur für Mitarbeitende aus der LGBTQI+ Community. Eine wichtige Rolle spielt dabei das interdisziplinär aufgestellte Mitarbeitenden-Netzwerk METRO Pride. Ein Erfolgsfaktor für das METRO-Pride-Steuerungsteam rund um Nikita Baranov (Executive Assistant to Chief Human Resources Officer) und Sven Liebert (Head of Public Policy Germany) ist eine ganzheitliche, visionsgeleitete und fokussierte Strategie, die mit klaren und messbaren KPIs nachgehalten wird. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl der LGBTQI+-Initiativen in unterschiedlichen Ländern, die Präsenz bei externen Events und Auszeichnungen wie auch die Anzahl der neu gewonnenen Botschafter:innen.

Für Nikita und Sven steht dabei fest: „Der Erfolg solcher Netzwerke steht und fällt mit dem Commitment des Top-Managements, das das Thema zur Priorität des Unternehmens machen muss. Dies ist essenziell, denn schließlich geht es darum, eine inklusive Kultur im Gesamtunternehmen zu fördern, und das über alle Hierarchieebenen hinweg. Nur so kommt der Mehrwert von Vielfalt zum Tragen.“ Unabdingbar ist auch eine enge Vernetzung mit Key Stakeholdern wie etwa Allies oder Botschafter:innen, die diese Haltung aktiv mittragen und kommunizieren. Dabei gilt es, Erfolge, so klein sie auch sein mögen, bei jeder Gelegenheit in den Vordergrund zu stellen und zu feiern, denn diese motivieren entlang des Weges. Gepaart mit einer inspirierenden Beharrlichkeit, die Nikita und Sven an den Tag legen, ergeben diese Faktoren ein Erfolgsrezept. Das Netzwerk organisiert und entwickelt zudem regelmäßig stattfindende interne Veranstaltungen und Schulungsangebote für Führungskräfte. Um die interne Sichtbarkeit des Netzwerks zu stärken, wurden etwa im Pride Month täglich Ally-Videostatements aus diversen Abteilungen und Hierarchieebenen veröffentlicht. Zusätzlich wird das LGBTQI+-Netzwerk international ausgerollt.



„Wenn man einen schweren Stein heben möchte, braucht man viel Kraft und im besten Fall mehrere Personen – nur dann kann es klappen. Mit METRO im Rücken verfügen wir genau über diese Kraft, sodass wir als METROheroes im internationalen Verbund gewisse Hebel gemeinsam in Bewegung setzen und Steine aus dem Weg räumen können.“

(Sven Liebert, Metro AG)

Drei Wege zu mehr Diversity, Equity & Inclusion

Konzernweit ist das ambitionierte Ziel des Netzwerks, bis 2030 eine Kultur zu etablieren, in der alle LGBTQI+-Mitarbeitenden zu 100 % sie selbst sein können. METRO Pride möchte sich zudem auch an gesellschaftlichen KPIs messen lassen und mit METRO und anderen Unternehmen sowie NGOs als Sprachrohr fungieren und z. B. in Deutschland das Ende der Diskriminierung von homosexuellen, bisexuellen Männern und Trans*Personen beim Blutspenden erreichen: „Auch solch ein Thema ist wichtig, um als Unternehmen ein Zeichen für mehr Gleichberechtigung zu setzen und ein positives Signal an die Mitarbeitenden zu senden. Der derzeitige Rechtsrahmen in Sachen Blutspenden ist nach unserer Einschätzung einfach nicht mehr zeitgemäß und zudem diskriminierend. Wir sind froh, dass die neue Bundesregierung sich eine Änderung der Blutspenderrichtlinie ebenso zum Ziel gesetzt hat. Es geht nur gemeinsam. Lasst uns mehr in Allianzen agieren [...] Bei diesen Themen stehen wir nicht im Wettbewerb mit anderen Unternehmen“, so Nikita Baranov von der METRO AG. Über das PRIDE-Netzwerk hinaus engagiert sich METRO auch für weitere Diversity-Aspekte mithilfe verschiedener Initiativen und Aktivitäten wie Trainings und Workshops, Mitarbeitendennetzwerke, internationaler Communities und Aufklärungskampagnen.



Kapitel 06

Handlungs- empfehlungen



Mut zum Handeln!

Sowohl die Studienergebnisse als auch die Unternehmensbeispiele zeigen: Wer sich mit DEI im Handel beschäftigt und die Verantwortung dafür im Unternehmen stärken will, braucht Mut und Ausdauer.

Mut, Unternehmens- und Gesellschaftsstrukturen zu hinterfragen; Mut, sich eigenen, unbewussten Voreingenommenheiten zu stellen; Mut, den Wandel im Unternehmen anzustoßen und beharrlich voranzutreiben; Mut, über das Thema zu sprechen; Mut, sich Verbündete zu suchen; Mut, zu handeln. Diesen Mut bringen immer mehr Verantwortliche und Mitarbeitende auf. Das ist der Anfang eines Wandels, denn viele haben begriffen, dass die Zeit reif dafür ist.

Wie darüber hinaus eine Integration von DEI im Unternehmen gelingt, zeigen die folgenden Handlungsempfehlungen auf.



1) Sensibilisierung für Diversity, Equity & Inclusion

Ein erster Schritt zu mehr DEI ist die Erkenntnis, dass die richtige Förderung dieser Themen angesichts komplexer globaler Herausforderungen eine Grundvoraussetzung für größeren Unternehmenserfolg, bessere Lösungen und Entscheidungen sowie mehr Innovationen sein kann. Weiter gilt es anzuerkennen, dass systemische Ungerechtigkeiten bestehen, die auch in Unternehmen DEI verhindern und damit nachhaltigen Unternehmenserfolg gefährden. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, sich bewusst mit dem Thema auseinanderzusetzen, strukturelle und kulturelle Hürden zu identifizieren und so Veränderung zu ermöglichen.

Das Bewusstmachen und Weiterbilden von Mitarbeitenden reicht jedoch nicht aus, um nachhaltige Veränderung zu schaffen. Hier ist Systemqualifizierung über Personalqualifizierung gefragt, denn das System bildet den Rahmen, innerhalb dessen es Menschen möglich ist, etwas zu ändern. Der ganzheitliche Blick auf die Organisation ist dafür entscheidend: Welche Trainings-, Dialog-, Community- und Kommunikationsformate können unter der Betrachtung von DEI-Prinzipien inklusiv gedacht und gestaltet werden? Hierbei muss nicht immer ein „Mehr“ die Lösung sein. Häufig ist ein Redesign (oder die Reinszenierung) bestehender Strukturen sinnvoller als zusätzliche Maßnahmen.

Kontinuierliche Kommunikation und Dialog auf allen Ebenen und Kanälen anzuregen, ist ein einflussreiches Mittel, Veränderung aus der Mitte der Organisation heraus zu initiieren. Je mutiger und ehrlicher, desto effektiver. Mit eindrucksvollem Beispiel geht die Bank of America voran. Innerhalb ihrer „Let’s Get Real ...[®]“-Kampagne mobilisierte sie 165.000 Mitarbeitende, an „courageous conversations“ teilzunehmen, in denen soziale, wirtschaftliche und rassistische Ungerechtigkeit thematisiert wurden.

Mut zum Handeln!

Last, but not least: Inspirieren Sie andere mit den Erfolgen Ihrer Organisation in Bezug auf DEI! Fördern Sie Vernetzung auch über Organisationsgrenzen hinweg, um voneinander zu lernen und Best Practices zu teilen. Organisieren Sie sich in unternehmensübergreifenden Netzwerken, um mehr Austauschmöglichkeiten zu schaffen sowie den gesellschaftlichen Diskurs rund um DEI durch Verantwortungsübernahme voranzutreiben. Eine erste Plattform für diese Vernetzung und fachlichen Austausch bietet die LinkedIn-Gruppe „Diversity, Equity & Inclusion im Handel“.



2) Verantwortung im Top-Management verorten

Führungskräften kommt für eine erfolgreiche Umsetzung von DEI-Maßnahmen eine Schlüsselrolle zu. Neben dem Engagement der Führungskräfte braucht es eine klare Verortung der Verantwortung für DEI auf oberster Managementebene, d. h. auf der Ebene der strategischen Unternehmensentscheidungen, damit Maßnahmen strategisch gebündelt, begleitet und überwacht werden können.

Ist dies noch nicht der Fall, ist entlang der weiteren Handlungsempfehlungen eine Kombination aus Dialog, Governance und Strategiearbeit gefragt, gepaart mit Geschick für den richtigen Moment. Womit genau Sie anfangen und wie genau Ihr „Case for Change“ aussieht – welche Trends, Daten und Erkenntnisse Sie heranziehen, sollten Sie abhängig von Ihrem Kontext und Ihren Stakeholdern machen und in mutiger Dialogarbeit und Stakeholderkommunikation herausarbeiten. Folgende Leitfragen können dabei hilfreich sein:

- Der **Transformation Case:** Wie ist Ihr Unternehmen angesichts der menschlichen Herausforderungen, die mit kontinuierlichem Wandel einhergehen, aufgestellt? Wodurch schaffen Sie Innovation und nachhaltige Geschäftsmodelle?
- Der **Business Case:** Welche externen DEI-Trends und -Erkenntnisse sind für Ihr Unternehmen relevant und welche internen Daten und Fakten machen DEI-Chancen und -Risiken für Ihr Unternehmen sichtbar?
- Der **Moral Case:** Welche unternehmerische und soziale Verantwortung ergibt sich aus den Werten und Worten Ihres Unternehmens?
- Der **Personal Case:** Inwiefern sind DEI ein persönliches Anliegen für Ihre Führung?

Mut zum Handeln!



3) Ziele ganzheitlich messen

DEI sollten nicht (mehr) als reine Themen der Personalabteilungen behandelt werden, sondern als strategische Priorität für das Gesamtgeschäft. So kann beispielsweise entlang der sieben Säulen des Reifegradmodells evaluiert werden, in welchen Bereichen DEI weiter vorangetrieben werden sollten. In der Entwicklung der Produkte? In der Lieferkette? Oder zunächst entlang des Mitarbeitendenlebenszyklus – wie es die Ergebnisse der Studie suggerieren? Die Treiber sind vielfältig: regulatorische Anforderungen, Stakeholder-Erwartungen oder ethisch-moralische Überlegungen. Dabei ist es wichtig, die strukturellen und kulturellen Maßnahmen durch sinnvolle und messbare Leistungskennzahlen zu steuern, die idealerweise von der gesamten Organisation getragen werden.

Die definierten Ziele müssen auf die DEI-Verantwortung und Ihre Strategie einzahlen und nicht nur isoliert auf Diversity-Quoten (z. B. 50:50-Geschlechterverhältnis bei Beförderungen). Sonst besteht die Gefahr, dass wesentliche kontextspezifische oder kulturelle Faktoren (i. S. v. Zugehörigkeitsgefühl oder Zufriedenheit der Mitarbeitenden) außen vor bleiben. Um dies zu verhindern, kann ein systemischer Dreiklang hilfreich sein, bei dem die Wechselwirkungen innerhalb der Organisation berücksichtigt werden:

Iteration: Verstehen Sie Strategiearbeit als einen kontinuierlichen Prozess, der aus iterativen Schleifen besteht, in denen durch Wiederholung sukzessiv alle Ebenen und Perspektiven integriert werden.

Befähigung: Gestalten Sie Strategiearbeit als entscheidenden, motivierenden und richtungsgebenden Lernprozess für alle, um individuelle Verantwortung für Ihre Unternehmensziele auf allen Ebenen zu klären und zu stärken.

Beteiligung: Überlegen Sie, wer auf freiwilliger Basis aktiv mitgestalten und ausführen sollte. Involvieren Sie bspw. Ihr Analytics Team, um die Transparenz Ihrer Daten zu erhöhen, und Ihre Kommunikationsabteilung sowie HR, um Ihre Mitarbeitenden zu informieren und im Dialog zu erarbeiten, was Ihre strategischen DEI-Aussagen in der täglichen Arbeit für Ihre Mitarbeitenden bedeuten und bewirken. Gestalten Sie Strategie durch Dialog- und Möglichkeitsräume, damit sie besprochen und gelebt wird.

Mut zum Handeln!



4) Persönliches Engagement fördern

Wie in jedem komplexen Veränderungsprozess steht und fällt der Erfolg von DEI-Maßnahmen letztlich mit der Frage, ob die Organisation und ihre Mitarbeitenden das Thema verkörpern. Dafür sollte sichergestellt werden, dass DEI im Unternehmen als Werte verankert sind und durch kontinuierliche Kommunikation Sichtbarkeit geschaffen wird. Mitarbeitenden sollten dabei die Möglichkeit und der Raum gegeben werden, sich persönlich zu engagieren.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten (und damit verbundene KPIs) rund um die Themen DEI im Unternehmen schaffen Sichtbarkeit und rechtschaffende Verbindlichkeit.

Mit der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeitsfaktoren in der Jahresberichterstattung und Unternehmensbewertung (vgl. ESG-Kriterien als Grundlage für die Bewertung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen) wird auch die Verortung von DEI-Verantwortlichkeiten und damit verbundenen Bewertungsstandards an Bedeutung gewinnen. Im Wettbewerbsvorteil sind daher Unternehmen, die bereits heute die Zuständigkeit für DEI in der Geschäftsführung verorten, einen DEI-Unterbau und ausreichende Ressourcen sicherstellen und gleichzeitig jede Führungskraft in die Verantwortung für DEI einbeziehen.

Kapitel 07

Fazit



Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich?

Werden DEI in deutschen Handelsunternehmen auch gelebt und für nachhaltigen Unternehmenserfolg genutzt? In einer gemeinsamen Studie haben der Handelsverband Deutschland (HDE), die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC Deutschland (PwC) und Google Deutschland beleuchtet, welche Rolle DEI im Handel spielen. Über eine Bestandsaufnahme hinaus bietet diese Studie konkrete Beispiele und Empfehlungen für ein wirksames *Handeln im Handel*.

Diversity, Equity & Inclusion – wo steht der Handel?

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) bedeutet zu Deutsch: Vielfalt, gerechte Teilhabe und eine inklusive Kultur.



Definition

- **Diversity (Vielfalt):** beschreibt die Vielfalt einer Gruppe. Der Begriff fasst die unterschiedlichen Dimensionen und Kategorien zusammen, in denen sich Menschen voneinander unterscheiden und die jeden einzigartig machen.
- **Equity (gerechte Teilhabe):** bedeutet, dass Menschen ungeachtet ihrer Diversity-Dimensionen die gleichen Chancen haben, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.
- **Inclusion (inklusive Kultur):** bezieht sich auf die Gestaltung einer Kultur, in der sich jede Person in der eigenen Einzigartigkeit wertgeschätzt und als Teil des Ganzen fühlt, ohne sich verstellen zu müssen.

Insgesamt wurden 334 kleine und mittlere Unternehmen (KMU, bis 250 Mitarbeitende) und 52 Großunternehmen aus der Handelsbranche befragt. Die zentrale Erkenntnis ist: Der Großteil der Handelsunternehmen steht am Anfang der Reise und hat noch keine oder nur wenige DEI-Maßnahmen strategisch integriert. Das Thema ist jedoch präsent und gewinnt derzeit stark an Relevanz als wichtiges Zukunftsthema für den deutschen Handel.

Was bisher aber an vielen Stellen fehlt, sind eine strategische Herangehensweise und die Entwicklung von Strukturen und Prozessen entlang einer gemeinsamen Verantwortungskultur, die DEI als Hebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg etabliert und fördert. Für eine echte Veränderung in der Branche bedeutet dies: Es braucht mehr Mut zum Handeln, damit DEI die notwendige Aufmerksamkeit bekommen und so ganzheitlich in den Unternehmensstrukturen verankert werden können.

Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich?

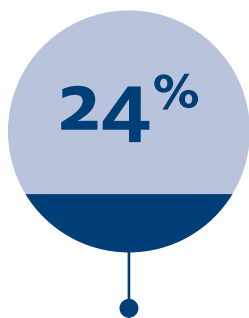
Warum sind DEI für den Handel unabdingbar?

Der Einzelhandel als Branche ist in Deutschland einer der größten Arbeitgeber – er beschäftigt mehr als drei Millionen Arbeitnehmer:innen. Als solcher ist er auf zweierlei Art Spiegel der Gesellschaft – mit Blick auf die Beschäftigten und mit Blick auf die Kund:innen. Somit trägt er eine große Verantwortung für wirtschaftliche und gesellschaftliche Wertschöpfung. Zudem erweist es sich für alle Unternehmen als sinnvoll, sich dieser Verantwortung anzunehmen und DEI in ihren Betrieben voranzutreiben. Studien und Praxisbeispiele zeigen eindeutig: Wo diese Themen gut gemanagt werden, entstehen Innovation und Fortschritt.

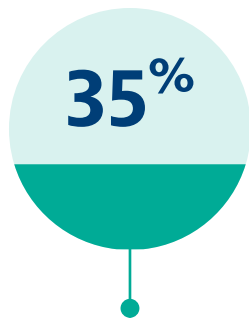
Wie werden DEI von den Unternehmen im Handel gelebt?

Die Ergebnisse zeigen, dass DEI für viele kleine und mittlere Unternehmen noch nicht präsent sind. Vor der Teilnahme an der Umfrage kannte lediglich ein Viertel der 334 befragten KMU das Konzept. So überrascht es kaum, dass sich bisher etwa vergleichbar wenige KMU mit den Themen im eigenen Unternehmen beschäftigt haben. Selbst wenn die Unternehmen DEI schon als relevant erkannt haben, gibt es selten eine Person, die dafür zuständig ist. Insgesamt haben DEI in den letzten Jahren also noch keine große Rolle gespielt, aber das wandelt sich: DEI werden zunehmend als ein zentrales Zukunftsthema mit steigender Relevanz gesehen.

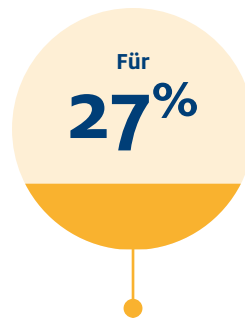
Von den befragten Unternehmen:



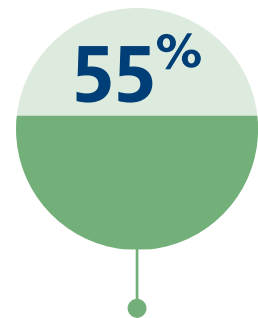
... haben sich schon mit DEI im eigenen Unternehmen beschäftigt.



... derjenigen, die sich mit dem Thema beschäftigt haben, haben die Verantwortung für Fortschritt klar definiert.



... haben DEI in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

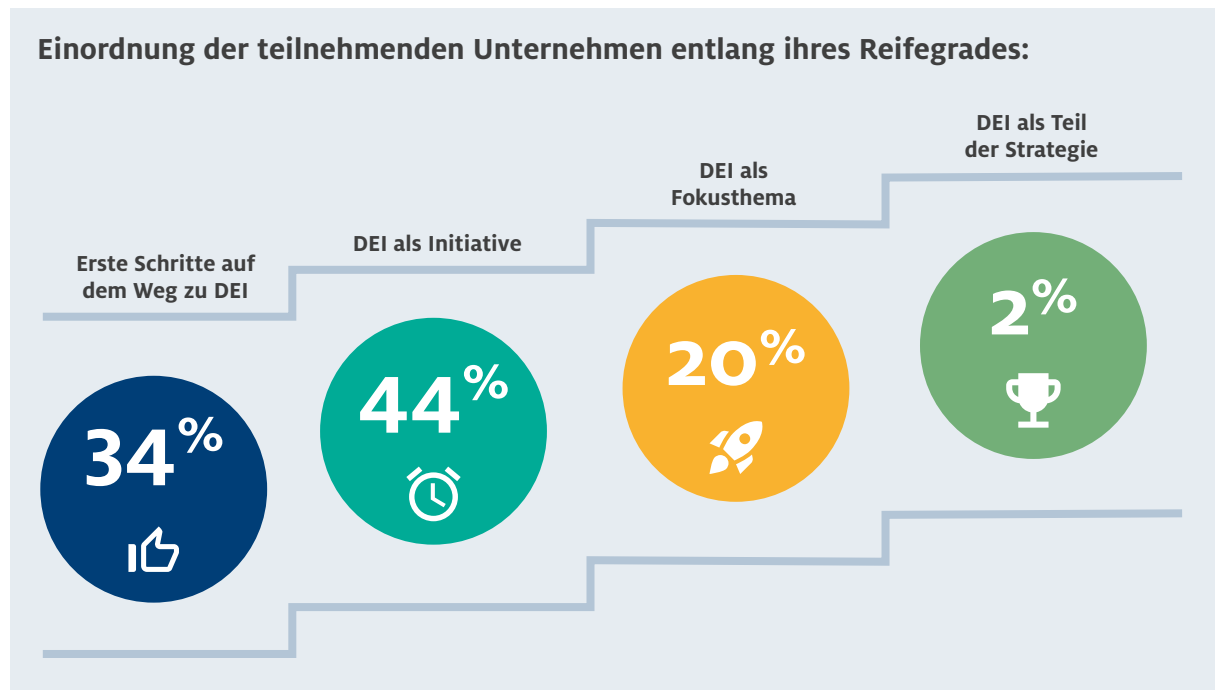


... denken, dass DEI zukünftig für Unternehmen wichtiger werden.

Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich?

Bei den 52 Großunternehmen aus der Handelsbranche mit mehr als 250 Mitarbeitenden sieht es ähnlich aus. Sie wurden gebeten, ihre DEI-Maßnahmen entlang des PwC-Reifegradmodells zu bewerten, das sieben zentrale Dimensionen zur Integration von DEI in Unternehmen abdeckt – unter anderem die erste Entwicklung einer DEI-Strategie oder die Verwirklichung einer entsprechenden Kultur. Das Modell ermöglicht eine Einstufung der Unternehmen in vier Reifegrade – von den ersten Schritten (Stufe 1) bis hin zu einem strategischen und integrierten Ansatz (Stufe 4). Die Einordnung der befragten Unternehmen in das Modell zeigt, dass der Großteil von ihnen noch eher am Anfang der Entwicklung steht.

Ein Drittel aller Großunternehmen haben die DEI-Prinzipien an vielen Stellen noch nicht intern verankert. Es gibt zwar eine Mehrheit an Großunternehmen, die anhand verschiedener Initiativen Missstände aufzeigen und mögliche Veränderungen anstoßen. Allerdings begreift erst jedes fünfte Unternehmen die Thematik als Fokusbereich, setzt Maßnahmen ein und überarbeitet gezielt Prozesse, um die DEI-Prinzipien im Unternehmen zu integrieren. Nur wenige Spitzenreiter des deutschen Handels verankern bereits DEI als strategischen Grundpfeiler in allen Bereichen und können als Pioniere eingestuft werden.



Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich?

Von welchen Unternehmen kann der Handel lernen?

Um die Vernetzung von Unternehmen im Handel zu diesem Thema zu stärken und voneinander zu lernen, wurde ein Workshop mit 20 Unternehmen durchgeführt, in dem Erfahrungen und konkrete Handlungsideen ausgetauscht wurden.

Drei dieser Unternehmen setzen DEI bereits stark in den Fokus: die REWE Group, die Otto Group und die METRO AG. Diese Studie zeigt anhand ihrer Fallbeispiele auf, welche unterschiedlichen Erfolgsfaktoren diese Unternehmen in ihrer Arbeit definieren.

Die Frage, was erfolgreich zu den Maßnahmen für mehr Vielfalt und Chancengleichheit in der REWE Group beiträgt, beantwortet Dr. Petra Meyer-Ochel mit zwei maßgeblichen Einflussfaktoren:



„Das aktive Commitment der Führungsebene sowie das (Vor-)Leben der Werte Vertrauen, Offenheit, Respekt und Wertschätzung innerhalb der Kultur der Organisation. Und nicht zuletzt der Faktor Zeit. Wenn man bei Vielfalt und Chancengleichheit vorankommen möchte, heißt es dranbleiben.“

Bei der **Otto Group** konnte das Thema durch einen Dreiklang aus einem institutionalisierten Diversity Management, der Community-Arbeit der Mitarbeitenden und einer übergeordneten Zielsetzung aus dem Vorstand in der gesamten Unternehmensgruppe verankert werden.

Die **METRO AG** erhielt erst kürzlich das goldene PRIDE-Champion-Arbeitgebersiegel für ihre inklusive Unternehmenskultur für Mitarbeitende aus der LGBTQI+ Community. Eine wichtige Rolle spielt dabei das interdisziplinär aufgestellte Mitarbeitenden-Netzwerk METRO Pride, dessen Ziel es ist, ein Betriebsklima zu schaffen, das Sichtbarkeit und Offenheit ermöglicht. Dabei sind die Vernetzung von Kolleg:innen und die Beratung zu LGBTQI+-Themen nur zwei von vielen Maßnahmen. Der zweite Erfolgsfaktor für das METRO-Pride-Steuerungsteam ist eine ganzheitliche, visionsgeleitete und fokussierte Strategie, die mit klaren und messbaren Leistungskennzahlen nachgehalten wird.

Einiges haben alle drei Unternehmen gemeinsam: Sie gehen DEI ganzheitlich an, treiben das Thema auf der obersten Führungsebene aktiv voran und vernetzen die Mitarbeitenden, um den Austausch und das Verständnis füreinander zu fördern.

Was kann ich tun?

Handlungsempfehlungen für kleine und große Unternehmen

Sowohl die Studienergebnisse als auch die Unternehmensbeispiele zeigen: Wer sich mit DEI im Handel beschäftigt und die Verantwortung dafür im Unternehmen stärken will, braucht Mut und Ausdauer. Wie darüber hinaus eine Integration von DEI im Unternehmen gelingt, zeigen die folgenden Handlungsempfehlungen auf.

1) Sensibilisierung für Diversity, Equity & Inclusion

Ein erster Schritt zu mehr DEI ist die Erkenntnis, dass die richtige Förderung dieser Themen angesichts komplexer globaler Herausforderungen eine Grundvoraussetzung für höheren Unternehmenserfolg, bessere Lösungen und Entscheidungen sowie mehr Innovationen sein kann. Weiter gilt es anzuerkennen, dass systemische Ungerechtigkeiten bestehen, die auch in Unternehmen DEI verhindern und damit nachhaltigen Unternehmenserfolg gefährden. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, sich bewusst mit dem Thema auseinanderzusetzen, strukturelle und kulturelle Hürden zu identifizieren und so Veränderung zu ermöglichen. Intern wie auch extern sollte ein Austausch zu DEI gefördert werden, um voneinander und miteinander zu lernen.

2) Verantwortung im Top-Management verorten

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten rund um DEI im Unternehmen schaffen Sichtbarkeit und rechtschaffende Verbindlichkeit. Führungskräften kommt für eine erfolgreiche Umsetzung von DEI-Maßnahmen eine Schlüsselrolle zu. Neben dem Engagement der Führungskräfte braucht es eine klare Verortung der Verantwortung für die Themen auf oberster Managementebene, d. h. auf der Ebene der strategischen Unternehmensentscheidungen, damit Maßnahmen strategisch gebündelt, begleitet und überwacht werden können.

3) Ziele ganzheitlich messen

DEI sollten nicht (mehr) als reines Thema der Personalabteilungen behandelt werden, sondern als strategische Priorität für das Gesamtgeschäft. Dabei ist es wichtig, die strukturellen und kulturellen Maßnahmen durch sinnvolle und messbare Leistungskennzahlen zu steuern, die idealerweise von der gesamten Organisation getragen werden.

4) Persönliches Engagement fördern

Wie in jedem komplexen Veränderungsprozess steht und fällt der Erfolg von DEI-Maßnahmen letztlich mit der Frage, ob die Organisation und ihre Mitarbeitenden das Thema verkörpern. Dafür sollte sichergestellt werden, dass DEI im Unternehmen als Werte verankert sind und durch kontinuierliche Kommunikation Sichtbarkeit geschaffen wird. Mitarbeitenden sollten dabei die Möglichkeit und der Raum gegeben werden, sich persönlich zu engagieren.



Handelsverband Deutschland – HDE e.V.
Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
einzelhandel.de

Kontakt: Dara Kossok-Spieß
Leiterin Netzpolitik und Digitalisierung
Gründerin Diversity Offensive
Telefon: +49 30 726250-33
kossok-spiess@hde.de

Autor:innen

Laetitia Arndt
Elena Bramlage
Jennifer Kleemann
Dara Kossok-Spieß
Mirja Kozlowski-Schmahl
Stefanie Raimund
Marylin Repp
Ilana Rolef-Heberling
Maria von Oettingen
Alexander Zerdick



PricewaterhouseCoopers GmbH WPG
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt
pwc.de

Kontakt: Ilana Rolef-Heberling
Head of Brand Transformation,
Communications & DEI
Telefon: +49 30 2636-4745
ilana.rolef-heberling@pwc.com



Google Germany GmbH
ABC-Straße 19
20354 Hamburg
google.com

Kontakt: Philipp Dangschat
Pressesprecher Google Deutschland
pdangschat@google.com