



zeb

IMPULSE UND NOTIZEN

Diversität und Chancengleichheit

partners for change

Die Charta der Vielfalt macht Diversität mit ihren Kern- dimensionen greifbar und legt den Grundstein für eine vertiefte Auseinandersetzung

Kerndimensionen Vielfalt



#gelebtevielfalt beschreibt das Zusammenspiel der drei wesentlichen Punkte Diversity, Equity und Inclusion (DEI)

zeb-Verständnis



Diversity

Aktive **Förderung von Unterschieden** in bzw. einer heterogenen Zusammensetzung von Teams in sämtlichen Bereichen und Hierarchiestufen unter Berücksichtigung aller Kerndimensionen



Equity

Generierung von **Chancengleichheit**, d. h. Gleichstellung aller Mitarbeitenden, egal welcher Kerndimension sie sich zugehörig fühlen



Inclusion

Gelebte **Wertschätzung und Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls** für jede:n einzelne:n Mitarbeitende:n u. a. durch Befähigung und Ermutigung, sich mitzuteilen

#gelebtevielfalt ist mehr als das Abbilden der Kerndimensionen in der Organisation. #gelebtevielfalt beschreibt die aktive Förderung diverser Teams, das Schaffen von Gleichstellung und eine Atmosphäre der Wertschätzung, in der sich alle Mitarbeitenden mit großer Selbstverständlichkeit mitteilen und einbringen.

Diversity wirkt sich positiv auf die Leistung von Teams sowie des gesamten Unternehmens aus

Wirkung von Diversity

60 %

höhere Profitabilität und Produktivität¹⁾ in Unternehmen mit einem hohen Maß an Diversity

66 %

der Bewerber:innen suchen Unternehmen, die sich sichtbar für mehr Diversity einsetzen²⁾

34 %

der Menschen schätzen ein Unternehmen als vertrauenswürdiger ein, wenn es für Diversity steht³⁾



Diverse Teams arbeiten **effizienter** und sind innovativer



Die Diversity eines Unternehmens spielt eine immer wichtigere Rolle bei den **Kaufentscheidungen** von Kund:innen



Diversity **steigert die Attraktivität** des Arbeitgebers, erweitert den Talentpool und wirkt sich positiv auf die **Bindung von Mitarbeitenden** aus



Unternehmen, die (Geschlechter-)Gleichstellung fördern, arbeiten meist **sozialer, umweltfreundlicher und allgemein nachhaltiger**

Der Zusammenhang zwischen DEI und Performance wird häufig nicht anerkannt – darüber hinaus bedingen vielfältige weitere Gründe den Mangel an Diversity, Equity und Inclusion

Häufige Ursachen für den Mangel an DEI im Finanzdienstleistungsbereich



- Es fehlt die **Erkenntnis**, dass sich DEI auf die **Performance** auswirken und damit **relevant für den Unternehmenserfolg** sind
- Es erfolgt **keine ganzheitliche Betrachtung von DEI** in allen jeweils relevanten Kerndimensionen – starker Schwerpunkt auf einer Dimension birgt **Gefahr der Frontenbildung**
- **Fokus** der Auseinandersetzung liegt auf der **Innensicht** (Wirkung auf Bindung von Mitarbeitenden) und berücksichtigt die Wirkung auf Kund:innen zu wenig
- Für die (Weiter-)Entwicklung werden **kein** (ausreichendes) **Budget** und **keine Kapazitäten** bereitgestellt
- Fragen der (Geschlechter-)Vielfalt werden **oft an die Personalabteilung delegiert**
- Beschäftigung mit dem Thema erfolgt häufig nur durch **Frauen oder „Betroffene“**
- **(Männerdominierte) Prozesse** und (Führungs-) **Systeme** lassen sich nur mit hohem Aufwand anpassen – bestehende Prozesse werden als selbstverständlich angesehen und **nicht unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit bewertet und optimiert** – kritisch ist dies z. B. bei Auswahlverfahren oder Beförderungsprozessen
- Gegebenenfalls bestehende Ziele bzw. deren Erreichungsgrad werden **nicht systematisch gemessen und berichtet**



Welche Ursachen stehen der Weiterentwicklung von Diversity, Equity und Inclusion in Ihrem Haus im Weg?

„Diversität ist wie Digitalisierung – sie geht einfach nicht mehr weg. Von daher kann es sich keine Bank mehr leisten, Diversität keine Priorität einzuräumen.“

Sandra Lübke,
Managerin, zeb



Engagierte Mitarbeitende und Support aus dem Management können gemeinsam Veränderung schaffen

Erfolgsfaktoren



Vorgehen und **Commitment/geteiltes Verständnis** des **Managements** sicherstellen und sichtbar machen



Führungskräfte gezielt als Treiber:innen und Multiplikator:innen für Diversity, Equity und Inclusion **aktivieren**



Strategieadäquate Basis schaffen durch klare Fokussierung auf relevante Kerndimensionen von Diversity



Ganzheitliches Konzept mit hauseigener **Ambition und Zielen** definieren und messbar machen



Individuelle Situation erheben und spezifische, umsetzungsorientierte **Maßnahmen für alle internen Zielgruppen** ableiten



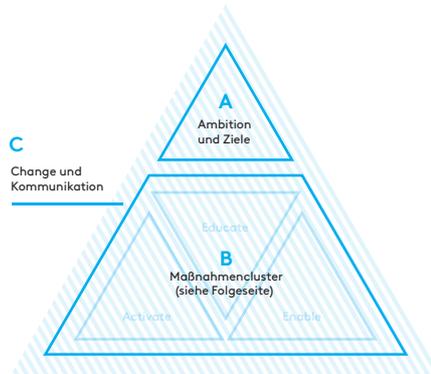
Langfristig alle Mitarbeitenden und weitere Stakeholder:innen mitnehmen: gemeinsam am Thema arbeiten, ohne Fronten zu schaffen



Welche Erfolgsfaktoren sind in Ihrem Umfeld bereits gegeben? Woran muss noch gearbeitet werden?

Die Bearbeitung von drei Bausteinen stellt klare Ausrichtung an gemeinsamen Zielen, kurzfristige Ergebnisse sowie eine langfristige, ganzheitliche Verankerung von DEI sicher

Bausteine der Transformation



A Ambition und Ziele

- Handlungsbedarf erkennen und Bewusstsein für die Relevanz von DEI schaffen
- Prioritäten und Ambition des Vorstands/des Verwaltungsrats abholen, in ganzheitliches Konzept überführen und gemeinsames Zielbild ableiten
- Ambition mit konkreten (auch quantitativen) Zielen unterlegen

B Maßnahmencluster

Mit drei Clustern sicherstellen, dass Maßnahmen zielgruppenspezifisch aufgesetzt werden und so maximale Wirkung entfalten

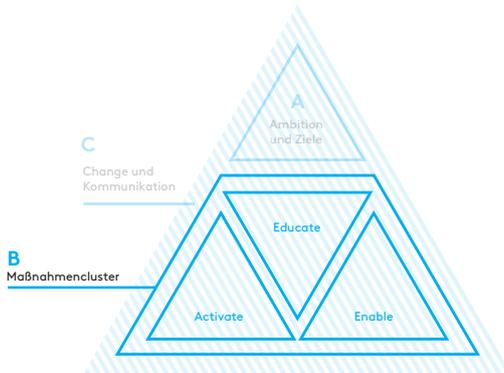
- Activate: Fokus auf Vorstand und Führungskräfte
- Educate: Fokus auf alle Führungskräfte und Mitarbeitenden
- Enable: Fokus auf betroffene Führungskräfte und Mitarbeitende

C Change und Kommunikation

- Weiterentwicklung kontinuierlich durch gezielte Kommunikation begleiten
- Allen Mitarbeitenden regelmäßige Kontaktpunkte zum Thema DEI ermöglichen
- Über Fortschritte informieren, Erreichtes teilen

Die Maßnahmencluster Activate, Educate und Enable sorgen dafür, dass die DEI-Transformation alle Mitarbeitenden und Führungskräfte erreicht

Drei zentrale Cluster



ACTIVATE | Fokus auf Vorstand und Führungskräfte

Aktivierung des Vorstands und der Führungskräfte zur Förderung von DEI, Erhöhung der Sichtbarkeit ihres Engagements und ihrer Vorbildfunktion

Ziel: Vorstand und Führungskräfte zum Teil des Entwicklungsprozesses machen

EDUCATE | Fokus auf alle Führungskräfte und Mitarbeitenden

Kommunikation des DEI-Konzepts sowie der damit verbundenen konkreten Ziele und Maßnahmen an alle Führungskräfte und Mitarbeitenden, Erhöhung des Wissensstands zu DEI

Ziel: Bewusstsein für DEI und Wissensbasis stärken

ENABLE | Fokus auf Mitarbeitende innerhalb der Kerndimensionen

Erhöhung von Bindung und Karriereförderung, gezielte Entwicklung von Kompetenzen sowie Schaffung von Unterstützungs- und Vernetzungsmöglichkeiten

Ziel: Empowerment von Mitarbeitenden, die sich den Kerndimensionen zurechnen, und Nutzbarmachung derer Talente für die Organisation

DEI-Vorgehensmodell in drei Phasen: wirkungsvolle Weiterentwicklung des Themas Diversity, Equity und Inclusion mit klarer Priorisierung und Zielorientierung

Vorgehensmodell im Überblick

Modul 01 | Prioritäten setzen

- Bestandsaufnahme: Interviews und weiterer Einblick in den Status quo 
- Priorisierung: Schärfung des übergreifenden Ziels der Auseinandersetzung mit DEI mit Blick auf die Bewertung der Relevanz der Kerndimensionen von Diversity 
- Abstimmung im Entscheidungskreis

Klar definiertes, geteiltes Ziel der Weiterentwicklung von DEI
Priorisierte Kerndimensionen

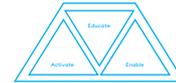
Modul 02 | Ziele und Ambition definieren

- Zielsetzung: Definition konkreter Ziele für priorisierte Kerndimensionen sowie Festlegung der Messgrößen
- Nullmessung: Transparenz zur Zielerreichung im Status quo
- Ambition: Bewertung der Nullmessung sowie Formulierung von Ambition und KPIs
- Überführung in DEI-Konzept
- Abstimmung im Entscheidungskreis

Ambitionsniveau inkl. KPIs für priorisierte Kerndimensionen
Ganzheitliches DEI-Konzept

Modul 03 | Maßnahmen erarbeiten

- Erarbeitung von Maßnahmen je priorisierte Kerndimension entlang der Cluster unter Berücksichtigung der konkreten Zielsetzungen 



- Ergebniskonsolidierung und Priorisierung von Maßnahmen
- Konzeption des Umsetzungsmanagements

Zielgerichtete Maßnahmen
Passgenaues Umsetzungsmanagement

Je nach konkreter Ausgangssituation und Zielsetzung ist auch die Bearbeitung einzelner Module bzw. Bestandteile des Vorgehensmodells sinnvoll und möglich

Wo stehen Sie heute? Ihre persönliche Bestandsaufnahme anhand exemplarischer Fragestellungen

Bestandsaufnahme

Exemplarische Fragestellungen

		Ja	Nein
1	Das Thema DEI ist in unserer Strategie verankert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Wir haben Ziele beim Thema DEI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Wir reporten unsere Zielerreichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Wir haben uns bereits mit unseren Reportingpflichten nach ESRS (European Sustainability Reporting Standards) auseinandergesetzt und können diese erfüllen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Wir haben die Charta der Vielfalt unterzeichnet und verstehen sie als Selbstverpflichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Alle Mitarbeitenden wissen, dass unserem Vorstand das Thema DEI wichtig ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Wir präsentieren uns nach außen als diverses Unternehmen (z. B. Social-Media-Inhalte, Auswahl der Fotos etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Wir verwenden intern wie extern genderneutrale Sprache	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Wir verfügen über ein Diversitätsnetzwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Unser Vorstand ist divers zusammengesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Wir fördern eine diverse Teamzusammensetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Wir bieten Shared-Leadership-Modelle an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	...		

**„Mein Grundverständnis:
Diversität ist facettenreich
und betrifft deshalb
jede:n.**

**#gelebtevielfalt ist
daher ein relevanter
Wettbewerbsfaktor für die
Gewinnung und Bindung
von Mitarbeitenden und
Kund:innen.“**

Marion Pfaller,
Senior Managerin, zeb





Die Bewertung und Diskussion der **Relevanz der einzelnen Kerndimensionen** bildet die Grundlage für eine stringente **Priorisierung und Fokussierung**



Relevanz – Alter



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

 1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

 1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

 1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

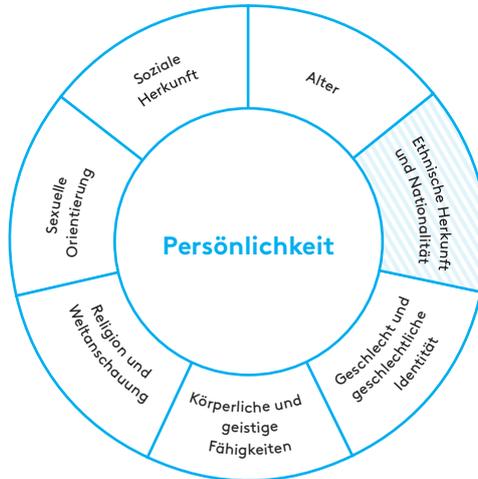
 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Ethnische Herkunft und Nationalität



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Geschlecht und geschlechtliche Identität



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

 1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

 1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

 1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Körperliche und geistige Fähigkeiten



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

 1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

 1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

 1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

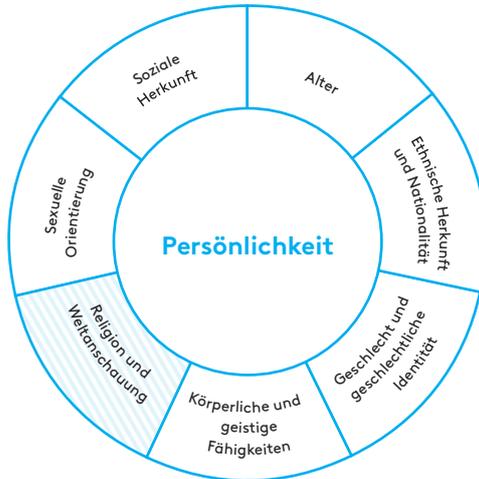
 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Religion und Weltanschauung



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

 1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

 1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

 1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Sexuelle Orientierung



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

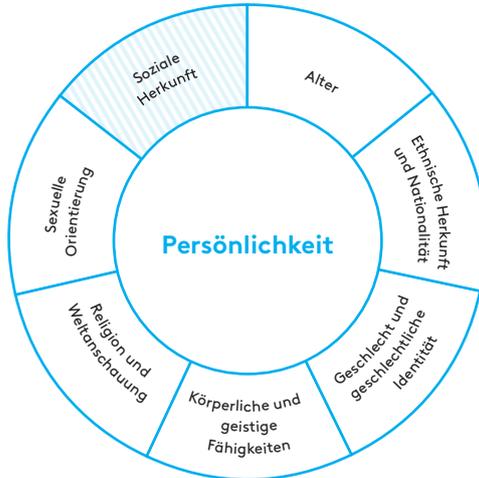
1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



Relevanz – Soziale Herkunft



Relevanz

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension für Ihre Organisation insgesamt ein?

Gesamt

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz

Mögliche Stoßrichtungen

Wie hoch schätzen Sie die Relevanz der Kerndimension in Bezug auf die vier Stoßrichtungen ein?

Detaillierte Einwertung

1) Kundengewinnung

 1 2 3 4 5 6

2) Kundenbindung

 1 2 3 4 5 6

3) Mitarbeitergewinnung

 1 2 3 4 5 6

4) Mitarbeiterbindung

 1 2 3 4 5 6

keine Relevanz

hohe Relevanz



**Was leiten Sie aus der Einordnung der Relevanz ab?
Wo sollten die Prioritäten liegen?**

Haben Sie bereits Ideen für Maßnahmen?

Maßnahmensteckbrief – Teil 1

Bezeichnung



The diagram is a circular chart with 'Persönlichkeit' in the center. It is divided into eight segments: 'Alte', 'Anpassungsvermögen', 'Emotionale Stabilität', 'Adaptivität und geistige Fähigkeiten', 'Kognitive/psychologische Flexibilität', 'Adaptivität', 'Emotionale Stabilität', and 'Anpassungsvermögen'.

Beschreibung

→

→

→

Status quo

Ziel und Mehrwert der Maßnahmen
Ergebnis Nullmessung

→

→

→

Cluster

Activate Educate Enable

Maßnahmensteckbrief – Teil 2

Strategische Implikationen und Nutzen

Die geplante Maßnahme zählt wie folgt auf die strategischen Stoßrichtungen ein

Kundengewinnung

→

→

Kundenbindung

→

→

Mitarbeitergewinnung

→

→

Mitarbeiterbindung

→

→

Umsetzung

Vorgehen in Umsetzung inkl. erster Formate und Methoden

Aufwand

Benötigte Ressourcen zur Umsetzung

Beteiligte

Verantwortlichkeit und Mitarbeitende

„In einer sich ständig
verändernden Welt ist
Diversität im Finanzsektor
kein Luxus, sondern eine
Notwendigkeit.
Sie bereichert unsere
Perspektiven, fördert
kreative Lösungsansätze
und ist ein entscheidender
Faktor für langfristigen
Erfolg.“

Anne-Sophie Lüder,
Consultant, zeb



Wir bringen hohe Expertise im Bereich Finanzdienstleistungen sowie Diversity, Equity und Inclusion ein

zeb

T B L R Z



→ Wir kennen die Finanzdienstleistungsbranche in- und auswendig – und damit auch die Druckpunkte in Bezug auf DEI in der deutschen Banken-/Sparkassenlandschaft.



→ Wir verstehen die Ursachen für mangelnde DEI und wissen, wie wir sie im Projekt (und darüber hinaus) angehen können.



→ Wir haben einschlägige Projektreferenzen und bringen auch unsere internen Erfahrungen mit großer Offenheit ein.



→ Wir gestalten unsere DEI-Projekte mit Fachwissen, methodischer Kompetenz, Innovation, Fingerspitzengefühl und persönlichem Engagement.



→ Wir haben Lust auf Zukunft und bieten Perspektiven und Lösungen für die (Weiter-)Entwicklung von DEI. Wir gestalten menschenzentriert, agil und mutig.



Meine Impulse und Notizen

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Besuchen Sie uns online



zeb-consulting.com



twitter.com | zeb_consulting



linkedin.com | zeb.consulting



xing.com | zeb



youtube.com | zebconsulting



instagram.com | zeb_consulting_

Kontakt



Sandra Douqué

Partnerin

Phone +49.40.303740.193
sdouque@zeb.de
Office Hamburg



Christian Große

Partner

Phone +49.30.473753.103
cgrosse@zeb.de
Office Berlin



Thorsten Helbig

Partner

Phone +49.251.97128.375
thelbig@zeb.de
Office Münster



Marion Pfaller

Senior Managerin

Phone +49.40.303740.257
marion.pfaller@zeb.de
Office Hamburg



Sandra Lübke

Managerin

Phone +49.40.303740.110
sandra.luebke@zeb.de
Office Hamburg



Anne-Sophie Lüder

Consultant

Phone +49.69.719153.114
anne-sophie.lueder@zeb.de
Office Frankfurt

Diversität und Chancengleichheit für ein erfolgreiches Banking von morgen

partners for change **zeb**

TABULARAZA
BY ZEB

L U S T A U F Z U K U N F T