

Andrea Maiweg

Praxisbeispiel Deutsche Bank: „Managing Unconscious Bias“ – Ein Diversity-Workshop für Führungskräfte

Die Deutsche Bank hat einen neuen globalen Diversity-Workshop für Führungskräfte entwickelt, welcher unter dem Titel „Managing Unconscious Bias“ seit September 2010 auch regional eingeführt und umgesetzt wird. Im Folgenden werden zunächst die Rahmenbedingungen erläutert, die für die nachhaltige Einführung eines Diversity-Workshops in einem globalen Unternehmen erforderlich sind. Des Weiteren gibt der Artikel einen Überblick über die zentralen Ziele und Inhalte des Workshops und stellt außerdem die angewandten Methoden und Modelle sowie deren Umsetzung vor.

1. Diversity-Workshops als Bestandteil der Diversity-Strategie

Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg jeder Diversity-Maßnahme, besonders aber eines Workshops, sind die Verankerung in einer übergeordneten Diversity-Strategie und die Akzeptanz in den Geschäftsbereichen. Ein Diversity-Workshop ist nur sinnvoll, wenn Diversity als strategischer Baustein eines komplexen Veränderungsprozesses verstanden und wenn erkannt wird, dass dies einen strategischen und wettbewerblichen Vorteil verschafft. Daher soll einleitend kurz die Diversity-Strategie der Deutschen Bank vorgestellt werden.

Bei der Deutschen Bank ist Diversity Management bereits seit 1999 Bestandteil der globalen Unternehmensstrategie. Ein globales Team steuert von London, New York, Frankfurt a.M. und Singapur aus im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes „Diversity & Inclusion“ zahlreiche bereichsübergreifende Diversity-Initiativen. Dies sind beispielsweise die Etablierung globaler Programme für weibliche (und männliche) Top-Führungskräfte, die Überprüfung sämtlicher HR-Prozesse und Talentprogramme, die Auseinandersetzung mit Generationen-Diversity und die Beratung einer Vielzahl von Mitarbeiternetzwerken. Dieses Diversity-Team berät darüber hinaus auch die einzelnen Geschäftsbereiche, welche mit ihren Diversity-Committees die Initiativen und Strategien bereichsspezifisch umsetzen.

Andrea Maiweg, Vice President Global Diversity, Deutsche Bank AG.
E-Mail: andrea.maiweg@db.com

Die Geschäftsstruktur der Deutschen Bank ist aufgrund zahlreicher Unternehmensakquisitionen zunehmend globaler, komplexer und herausfordernder geworden. Diese Entwicklung bringt es mit sich, dass sowohl KundInnen als auch MitarbeiterInnen erhöhte Anforderungen an Vielfalt in der Beratungsbeziehung und im Arbeitsalltag stellen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Deutschen Bank, im Rahmen eines effektiven Diversity Managements die Vielfalt unter den MitarbeiterInnen zu fördern, um die in Struktur und Zusammensetzung gestiegenen Anforderungen an Vielfalt optimal bedienen und betreuen zu können. Gelebtes Diversity Management leistet auch einen bedeutenden Teil der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber für die besten Talente am Markt. Ziel ist es, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und zu erhalten, in dem alle ihr volles Leistungspotenzial entfalten können.

Die übergreifende Diversity-Strategie der Deutschen Bank wird jährlich von dem globalen Steuerungsgremium, bestehend aus dem Konzernvorstand „Global Diversity“ und den für die globalen Geschäftsbereiche Verantwortlichen, verabschiedet und kommuniziert.

Im Rahmen der Diversity-Strategie stellen die Entwicklung und Umsetzung eines Diversity-Workshops für alle Führungskräfte einen elementaren Baustein dar – gemäß dem Motto „Global Denken – vor Ort handeln“.

2. Konzeption des Diversity-Workshops

2.1 Regional einheitliche Ziele und Zielgruppe

Unsere Geschäftsbereiche, insbesondere in Deutschland, sind teilweise global, teilweise aber auch lokal ausgerichtet und organisiert. Diesem Umstand musste bei der Entwicklung eines Diversity-Workshops Rechnung getragen werden. Da sich die meisten Überschneidungen in Europa als Region fanden, wurde ein Projektteam mit Diversity-Vertreterinnen aus Großbritannien und Deutschland beauftragt, einen Workshop unter Berücksichtigung lokaler und regionaler Erfordernisse und Problemstellungen zu konzipieren. Entsprechendes geschah in den Regionen Amerika & APAC. Die Projektteams sind gleichzeitig für die Steuerung des Roll-out in den einzelnen Regionen verantwortlich.

Das Projektteam formulierte für den Workshop „Managing Unconscious Bias“ zunächst folgende Ziele:

- Ein wesentlicher Kern des Workshops soll darin bestehen, die Führungskräfte mit der hirnpfysiologischen Ausgangslage vertraut zu machen, um somit in der eigenen Arbeit sowie in der Vermittlung von Gelerntem den MitarbeiterInnen eventuelle „Befindlichkeiten“ im Umgang mit dem Thema zu nehmen. Durch diesen Fokus kann zudem veranschaulicht werden, dass jeder Mensch geprägt ist und durch unterschiedliche Sozialisation und Erfahrungen mit Vorurteilen lebt – es stellt also keine „Schande“ dar, Vorurteile zu haben.
- Mittels eines interaktiven Parts werden die Führungskräfte in die Lösung unternehmensspezifischer Szenarien miteinbezogen, um somit ihre Rolle bei der Gestaltung

eines vorurteilsfreien und generationenübergreifenden Arbeitsumfelds für die MitarbeiterInnen zu verstehen. Außerdem wird dadurch der entsprechende Umgang mit der Vielfalt der KundInnen verbessert.

- Schließlich sollen die Führungskräfte befähigt werden, den Einfluss persönlicher Ansichten und Verhaltensweisen zum Thema Diversity auf das Führungsverhalten und Bereichsklima zu reflektieren.

Die Präsenz-Workshops richten sich in einem ersten Schritt an das Top-Management und Führungskräfte mit Personalverantwortung. Um hier auch schon in der Zusammensetzung der Teilnehmergruppen eine möglichst breite Vielfalt erlebbar zu machen, bieten wir die Workshops teilweise auch bereichsübergreifend an. Über die Einführung eines zusätzlichen E-Learning für die Gesamtbank wird derzeit nachgedacht.

2.2 Auswahl des Trainingsunternehmens

Die Entscheidung, ein in zahlreichen Aspekten einheitliches Design mit lokalen Besonderheiten in der Durchführung zu verbinden, setzte hohe Anforderungen an die Auswahl des geeigneten Trainingsunternehmens.

Das Projektteam hatte sich entschieden, mit einem externen Trainingsanbieter zusammenzuarbeiten, der ausschließlich im Bereich Diversity Management tätig ist und bereits für eine Vielzahl globaler und komplexer Unternehmen spezifische Trainings und Workshops konzipiert und umgesetzt hat. Die einzusetzenden SchauspielerInnen sollten über Deutsch bzw. Englisch als Muttersprache verfügen, um die Akzeptanz des Workshops bei den Mitarbeitergruppen zu erhöhen. Wichtig war für uns auch, dass die Diversity-ModeratorInnen über eigene Erfahrung als Führungskräfte in Unternehmen verfügen, um dadurch selbst Erlebtes im Umgang mit dem Diversity Management einbringen zu können.

2.3 Zeitlicher Umfang und Gruppengröße

Unter Berücksichtigung der Trainingskultur in der Deutschen Bank und der starken zeitlichen Belastung der Führungskräfte wurde der Workshop vierstündig konzipiert. Die Zahl der TeilnehmerInnen sollte pro Workshop fünfzehn bis zwanzig nicht überschreiten, um eine möglichst hohe Interaktivität zu gewährleisten. In der Planung der Zusammensetzung der Workshops sollte darüber hinaus berücksichtigt werden, dass keine Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisse bestehen.

3. Workshop-Design – Inhalte und Methoden

Der Workshop gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

3.1 Darstellung kognitiver Prozessverarbeitung

Voraussetzung für ein gutes Diversity Management ist die Fähigkeit der Führungskraft, über ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Am Anfang erfolgt daher ein Heranführen der Führungskräfte an die Art und Weise kognitiven Erlebens, die Verarbeitung hirnpfysiologischer Prozesse sowie die Kraft des Unterbewussten. Es geht darum, die TeilnehmerInnen dafür zu sensibilisieren, dass es im Grunde keine „vorurteilsfreien“ Situationen gibt. Insofern wäre es auch ein unrealistisches Lernziel, dass eine Führungskraft von nun an völlig vorurteilsfrei entscheidet. Aber mittels dieser Bewusstmachung kann das Reflexionsvermögen der Führungskräfte erhöht werden, und es kann so bewirkt werden, dass sie ihre Entscheidungen im Bewusstsein möglicher Vorurteile und deren Auswirkungen aufmerksamer treffen.

Diese Einführung ist wichtig, um emotionalen Barrieren zum Thema „Diversity & Inclusion“ vorzubeugen und eine gemeinsame, bank- und kulturübergreifende Diskussionsplattform zu schaffen. Es geht darum, die vielfältigen Talente *aller* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine Ressource zu betrachten, die optimal und ganzheitlich genutzt wird.

Anhand zahlreicher Beispiele werden die Führungskräfte dafür sensibilisiert, dass nur wenige Diversity-Aspekte wie Geschlecht, Alter oder ethnische Zugehörigkeit direkt erkennbar sind. Gerade die nicht unmittelbar sichtbaren Unterschiede wie interkulturelle Unterschiede im Arbeitsstil oder Zeitverständnis bergen aber hohes Konfliktpotenzial in der Zusammenarbeit und Führung.

Diese Einführung wird durch unterschiedliche Testverfahren begleitet und untermauert, z.B. Bilddarstellungen, „Stroop-“ und „IAT-Tests“.

3.2 Rollenspiele zum Diversity Management im Führungsalltag

Um die Vielfalt von MitarbeiterInnen und Situationen erlebbar zu machen und um zu zeigen, dass diese Vielfalt eine hohe Bedeutung im Arbeitsleben hat und zum Geschäftserfolg beiträgt, werden unternehmensspezifische Rollenspiele („critical incidents“) mit SchauspielerInnen eingesetzt. Es handelt sich dabei um reale Praxisfälle von Führungssituationen mit Diversity-Elementen in der Deutschen Bank. So kann glaubwürdig vermittelt werden, dass die alltägliche Führungsaufgabe im Unternehmen einen Diversity-Bezug hat und ein gutes Diversity Management daher zu den Kompetenzen einer jeden Führungskraft gehören muss. In Einzelfällen treten die Teilnehmenden in die Rolle der SchauspielerInnen und versuchen durch das Einbringen von Handlungsalternativen den „Spielverlauf“ zu gestalten. Durch diese Unmittelbarkeit erhalten

die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, eigene Erfahrungen mit Situationen, in denen sie sich ausgegrenzt fühlten, zu reflektieren und in der Gruppe zu diskutieren.

Hierbei wird auch der sogenannte „Sympathieeffekt“ („similar-to-me-effect“) oder auch der „Netzwerkeffekt“ thematisiert, der dazu führen kann, dass Führungskräfte Mitarbeiter, die ihnen sehr ähnlich sind, stärker fördern als andere bzw. im Rahmen interner Netzwerkverbindungen mehr oder weniger berücksichtigen und ausgrenzen. Erfahrungsgemäß werden hierdurch unmittelbar Emotionen angesprochen und „Anderssein“ erlebbar gemacht.

Dem hierdurch entstehenden Diskussions- und Mitteilungsbedarf der TeilnehmerInnen wird im Workshop entsprechender Raum gegeben. Ausreichend Zeit für Diskussionen und Austausch sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Workshop bzw. die anschließende Umsetzung von Diversity im Arbeitsalltag.

3.3 Persönliche Reflexion der nächsten Schritte

Der letzte Teil des Workshops gibt den TeilnehmerInnen Zeit, über Erkenntnisse und Verhalten vis-à-vis dem eigenen Team, Reaktionen und entstandene Zusammenhänge nachzudenken. Die TeilnehmerInnen werden gebeten, in Eigenarbeit nächste Schritte unter Berücksichtigung des Gelernten zu entwickeln. Erstaunlicherweise sind die ManagerInnen in vielen Fällen bereit, ihre Erkenntnisse und persönlichen nächsten Schritte mit der Gruppe zu teilen.

4. Regionales Roll-out und Evaluation

Global starteten die Workshops 2010. Um eine möglichst hohe Unterstützung, Wiedererkennung und Akzeptanz vor Ort zu gewährleisten, wurde das globale Design den lokalen Erfordernissen und Besonderheiten angepasst und entsprechend „ausgerollt“.

Zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit und Effektivität wird der Workshop von einem Evaluationsprozess begleitet. Wie bei manchen anderen Diversity-Maßnahmen ist zwar erfahrungsgemäß auch die Effektivität eines Diversity-Workshops schwer zu messen. Aber das Feedback war rundum sehr positiv, der Diversity-Workshop wird als ein sehr wertvolles Angebot im Rahmen der Unterstützung des Kulturveränderungsprozesses bewertet.

Grundsätzlich wird für alle Trainingsmaßnahmen der in der Deutschen Bank übliche und bewährte Feedbackprozess eingesetzt, der ein direktes Feedback unmittelbar am Ende des Trainings sowie ein strukturiertes Feedback mit einem gewissen zeitlichen – und emotionalen – Abstand umfasst. Daneben nutzen wir weiterführende Maßnahmen zur übergreifenden Messung des Erfolgs von Diversity-Maßnahmen. Hierzu zählen u.a. die Aufbereitung und Auswertung statistischer Daten, z.B. die Zahl der Mitarbeiterabgänge und -zugänge der einzelnen Bereiche, der steigende Anteil von Frauen in Führungspositionen und Talentprogrammen sowie die jährliche, global durchgeführte Mitarbeiterbefragung. Die Mitarbeiterbefragung wird ganzheitlich unter Diversity-Gesichtspunkten ausgewertet, und die Aussagen werden miteinander verknüpft, um

somit die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, ihren eigenen Bereich aktiv und bewusst dementsprechend zu steuern.

5. Resümee

In den beschriebenen Diversity-Workshops geht es darum, die Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass sich persönliche Grundeinstellungen zunächst auf den Umgang mit MitarbeiterInnen auswirken, speziell auf die, die sich, sei es z.B. durch Geschlecht, Nationalität, Arbeitsstil oder auch Sprache, von einem selbst unterscheiden, – und damit verbunden auch auf das Organisationsklima.

Zusammenfassend empfehlen wir, einen Diversity-Workshop grundsätzlich nur als Bestandteil einer klar definierten Diversity-Strategie einzusetzen, wenn er einen wesentlichen Transmissionsriemen für Kulturveränderung darstellen soll. Dem muss unbedingt die volle Unterstützung des Senior Managements und Vorstands vorausgehen, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Außerdem sollte das Design des Workshops in jedem Unternehmen auf dessen globalem Werte- und Führungsverständnis aufsetzen, jedoch regionale und lokale Besonderheiten in der Umsetzung besonders im Blick behalten. Als besonders wichtig erweist sich, den TeilnehmerInnen Raum für eine vertrauliche Diskussion und Auseinandersetzung mit den Herausforderungen des eigenen Diversity Managements im Spannungsverhältnis zu ihren persönlichen Alltagserfahrungen zu geben.