



# DIVERSITY @ ECE STRATEGIE 2022

**CREATING SPACE.  
INSPIRING PEOPLE.**

# AGENDA

- |           |   |          |
|-----------|---|----------|
| <b>01</b> | Diversity & Inklusion – Eine Einordnung     | Seite 3  |
| <b>02</b> | ECE & Diversity                             | Seite 12 |
| <b>03</b> | ECE Diversity Umfrage 2021 – Unsere Bedarfe | Seite 20 |
| <b>04</b> | Diversity Ziele & Schwerpunkte              | Seite 25 |
| <b>05</b> | Diversity Angebot                           | Seite 30 |
| <b>06</b> | Action Plan                                 | Seite 37 |

# 01

## **DIVERSITY & INKLUSION – EINE EINORDNUNG**





Inklusion ist keine Frage  
der politischen Korrektheit.  
Es ist der Schlüssel  
zum Wachstum.

**JESSE JACKSON**

Politiker und Bürgerrechtler



# DIVERSITY? EINE EINORDNUNG

- Aufgabe des Diversity Managements ist es, die **Vielfalt und Inklusion im Unternehmen zu fördern.**
- Laut Studien sind **Unternehmen mit heterogener Belegschaft erfolgreicher** als solche mit homogenen.
- Aktives Diversity Management ist ein essentieller Faktor für die Erfüllung der ESG-Kriterien und **damit relevant für unsere Investoren.**
- Wir betreiben bereits seit Jahren aktiv Diversity Management und haben hierfür die **Stabsstelle Diversity Manager:in** etabliert.
- Die nachfolgende Strategie dient der Festlegung der **Diversity Ziele für die kommenden Jahre**, dabei ist eine kontinuierliche Anpassung der Fokusthemen auf Basis wiederkehrender Mitarbeiterbefragungen geplant (nächster Termin Ende 2023).







## WAS HEIßT DIVERSITY- & INKLUSIONS- MANAGEMENT?

- **Diversity- & Inklusions-Management** meint den **bewussten Umgang mit Vielfalt** in der Organisation.
- Der **Abbau von Diskriminierung** und die **Förderung von Chancengerechtigkeit** sind dabei die zentralen Ziele.
- Es geht also nicht nur um Vielfalt, sondern auch um **Inklusion**, also darum, die Vielfalt auch anzuerkennen und ihr Raum zu geben:

**Diversity ist, wenn man zur Party eingeladen ist, Inklusion ist es, wenn man auch zum Tanzen aufgefordert wird.**

Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden „Diversity“ als Sammelbegriff verwendet, der auch Maßnahmen zur Inklusion umfasst.

# DIE DIVERSITY- KERNDIMENSIONEN

Geschlecht

Alter

Ethnische  
Herkunft &  
Nationalität

Sexuelle  
Orientierung

Religion  
und Weltan-  
schauung

Behinderung

Soziale  
Herkunft

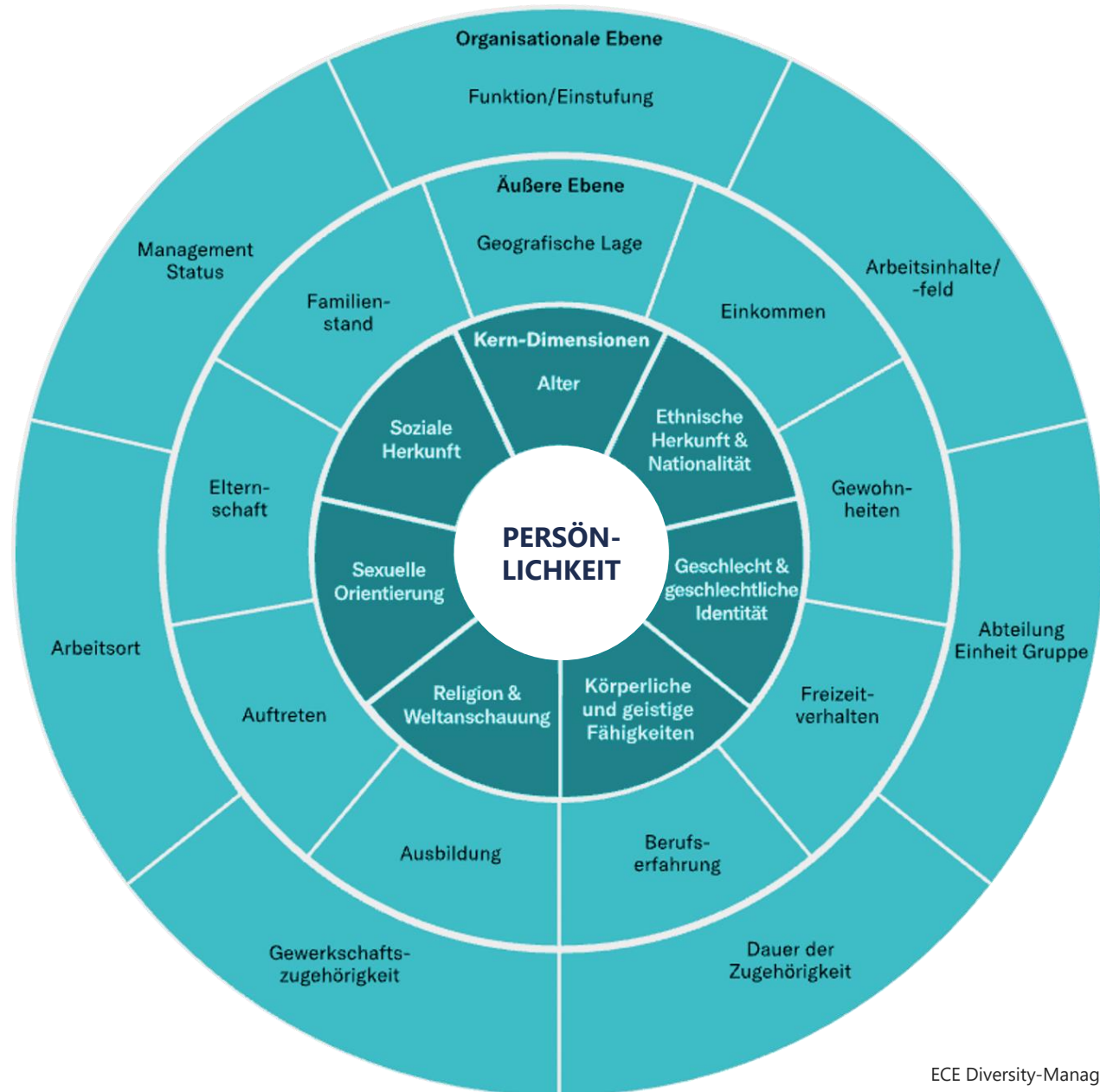
Neben diesen „primären“ Dimensionen, die das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz definiert, gibt es etliche weitere Komponenten, die den persönlichen Hintergrund der Menschen ausmachen (mehr dazu auf Seite 9). Diese gilt es bei der Förderung von Vielfalt zu beachten.





# VIelfalt ist VIelschichtig!

Dimensionen von  
Persönlichkeit







**WAS WIR  
ERREICHEN  
WOLLEN**

**Das Diversity Management  
der ECE zielt darauf ab:**

✓  
**Leistungen** bei der ECE  
**gerecht** und damit  
unabhängig vom  
persönlichen Hinter-  
grund **anzuerkennen.**

✓  
Mitarbeiter:innen dabei  
unterstützen, poten-  
tiellen **strukturellen**  
**Nachteilen erfolgreich**  
**entgegenzuwirken.**



## WARUM IST DIVERSITY WICHTIG?

### 1 Diversity macht Unternehmen erfolgreicher

- Unternehmen mit hoher Gender-Diversität haben eine um 25% größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein.
- Bei ethnischer Diversität des Vorstands, liegt dieser Wert sogar bei 36%.

### 2 Diversity schafft eine abwechslungsreiche Arbeitsatmosphäre

53% der Mitarbeiter:innen empfinden ihre Arbeitsatmosphäre als abwechslungsreicher und spannender.

Für mehr Informationen, siehe auch McKinsey, 2020, Gender Diversity Index 2020 , Page Group 2021, German Diversity Monitor 2020, Die Fondsplattform 2021



## WARUM IST DIVERSITY WICHTIG?

### 3

#### **Diversity führt zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit**

Sagen 47% der Mitarbeiter:innen in Unternehmen mit einem aktiven Diversity Management

### 5

#### **Diversity schafft vielfältige Perspektiven und Arbeitsansätze**

Einbindung von Perspektivenvielfalt in die Entscheidungsprozesse aller Unternehmensbereiche führt zu:

- langfristiger Steigerung der Innovationskraft
- nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen

### 4

#### **Diversity bringt Innovationskraft hervor**

Weit mehr als ein Drittel der Befragten nehmen eine stärkere Innovationskraft in diversen Teams wahr.

### 6

#### **Diversity ist zur Erfüllung der ESG-Kriterien unabdingbar**

- Nicht-umweltbezogene ESG-Faktoren, wie Diversity Management, rücken weiter in den Mittelpunkt.
- Kapital wird für Unternehmen, die in Sachen Vielfalt führend sind, leichter verfügbar sein.

Für mehr Informationen, siehe auch McKinsey, 2020, Gender Diversity Index 2020, Page Group 2021, German Diversity Monitor 2020, Die Fondsplattform 2021

# 02

## ECE & DIVERSITY



Wir verstehen heterogene Sichtweisen, Interessen, Erfahrungen und Hintergründe sowie unterschiedliche Karrierewege als Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg der ECE. Dabei ist es unser Ziel, diese Vielfalt zu fördern und damit zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der ECE beizutragen.

**ALEXANDER OTTO**





# MIT VEREINTEN KRÄFTE FÜR DIVERSITY

AUCH IHR HABT LUST EUCH FÜR DIVERSITY EINZUSETZEN? MELDET EUCH JEDERZEIT BEI MELANIE!

## MELANIE KRÜGER

**Diversity Managerin  
(Hauptansprechpartnerin)**

Strategische Ausrichtung Gestaltung & Begleitung operativer Prozesse

## DR. STEPHANIE DUTZKE-WITTNEBEN

**Vertrauensperson / Staff Counselor**

Übergeordnete Diversity-  
Mitarbeiterthemen / Ansprechpartnerin  
Mitarbeiter:innen

## ULRIKE MENZEL

**Vertrauensperson /  
Staff Counselor**

Ansprechpartnerin  
Mitarbeiter:innen



## MARIJANA JAKOVLJEVIC

**Asset Managerin**

Unterstützt als Expertin das Diversity Management, insbesondere auch in Kommunikations-Themen

## CHRISTIANE FENLE

**Expert Labour Law  
& Compensation**

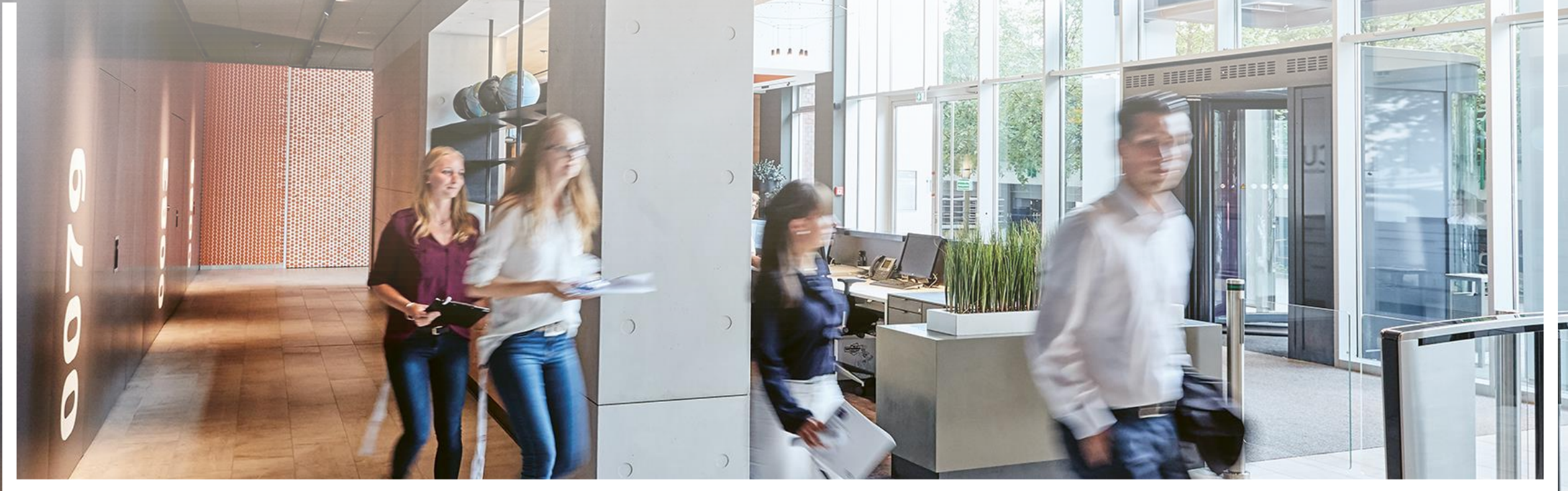
Ansprechpartnerin  
Vereinbarungsthemen





## DIE ECE-MISSION

**„Wir verstehen, daß Menschen Raum brauchen.  
Zum Leben. Zum Erleben. Zur Entfaltung.  
Wir kreieren inspirierende, nachhaltige Dimensionen.“**





# DIE ECE-MISSION UND DIVERSITY

In unserer Mission steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen nach Leben, Erlebnis und Entfaltung im Mittelpunkt. Dabei sind unsere Mitarbeiter:innen und ihre exzellente Arbeit der Schlüssel zur Erreichung unserer Mission:

- Für sie arbeiten wir an einer **Kultur der gelebten Chancengerechtigkeit und Toleranz**, die die ECE zu einem lebenswerten und erfüllenden Arbeitsort macht.
- Hier kann **jeder sein wie er möchte**, solange es die persönlichen Freiheiten anderer nicht einschränkt.
- Leistung wird bei uns vorurteilsfrei anerkannt: Unsere einzigartigen **Talente fördern wir unabhängig von ihrem persönlichen Hintergrund**.
- Möglichst heterogene Mitarbeiter bringen hierbei **unterschiedliche Perspektiven** an den Tisch und **erreichen so bestmögliche Ergebnisse**.



# ECE & DIVERSITY

Starke Impulse seit 2010 bis heute

## FRAUEN IN FÜHRUNG

Erste strategische Integration des Themas Frauenförderung in FK-Schulungen

**2010**

## KULTURANALYSE ECE

Durchführung einer intensiven Kulturanalyse mit starken Auswirkung auf Work-Life-Balance-Instrumente

**2011**

## IMPLEMENTIERUNG DIVERSITY MANAGER:IN

**2012**

## OPEN SPACE VERANSTALTUNG „DIVERSITY“

Großveranstaltung mit ca. 800 Mitarbeiter:innen

## COMPASS MENTORING

Internes und externes Mentoring Programm für ECE-Mitarbeiterinnen mit Entwicklungsambitionen

**2013 / 2014**



# ECE & DIVERSITY

Starke Impulse seit 2010 bis heute

**BEGINN  
ZUSAMMENARBEIT HH  
ARBEITSASSISTENZ**

Praktika für Asylsuchende

**2014 /  
2015**

**INTEGRATION ESG I**

Integration von Zielen zur  
Quote weiblicher  
Führungskräfte in  
Nachhaltigkeitsstrategie

**2016**

**COMPASS II**

Beginn zweites Mentoring-  
Programm

**VERSTÄRKTER FOKUS AUF  
CROSS-DIVISIONALE WECHSEL**

z.B. auch durch  
Mitarbeiterveranstaltungen

**2017**

**TEILNAHME DUO DAY**

zur Integration von Menschen  
mit körperlichen  
Beeinträchtigungen

**UNTERZEICHNUNG  
CHARTA DER VIELFALT**

**2018**

**ROOM 4 EXCELLENCE**

Heterogene Besetzung des  
internen High-Potential-  
Programmes mit  
ausgeglichenem  
Geschlechterverhältnis und  
internationalen Kolleg:innen

# ECE & DIVERSITY

Starke Impulse seit 2010 bis heute

## INTEGRATION ESG II

Umfassende Integration weiterer Diversity Dimensionen in die Nachhaltigkeitsstrategie

**2019**

**2020**

## AUSBAU INTERNE WORKSHOPS

z.B. zu den Themen „Mobiles Arbeiten“ und „Cultural Diversity“

**2021**

## EINFÜHRUNG DIVERSITY TALK

Regelmäßiges Austauschformat zu unterschiedlichen Diversity Themen

## DIVERSITY UMFRAGE 2021

Initialumfrage zum Thema Diversity zur Strategieprägung

## UP NEXT


Ausbau der Integration in HR Prozesse, z.B. Recruiting sowie HR-Learning-Formate

**To be continued**

# 03

## **ECE-DIVERSITY-UMFRAGE 2021 UNSERE BEDARFE**





Diversity ist ein breites Feld.  
Wir möchten wissen, was den  
Mitarbeiter:innen wirklich wichtig ist.  
Ihre Meinungen erheben wir in  
der wiederkehrenden Diversity  
Umfrage.

**MELANIE KRÜGER**  
Diversity Managerin

# ECE DIVERSITY UMFRAGE 2021

## Quick Facts

### TEILNEHMER

126 

5

### FRAGEN

in ca. 10 Minuten  
Beantwortungszeit



### ANERKENNUNG VON LEISTUNGEN

54% 

sind der starken Meinung  
(Bewertung <5, Max.-Wert 6), dass  
Leistungen von ECE-Mitarbeitern  
generell gleichwertig anerkannt  
werden



### PERSÖNLICHE ANERKENNUNG

79%

geben an, dass sie sich unabhängig  
von ihrem persönlichen Hintergrund  
sehr anerkannt fühlen (Bewertung  
>5, Max.-Wert 6)

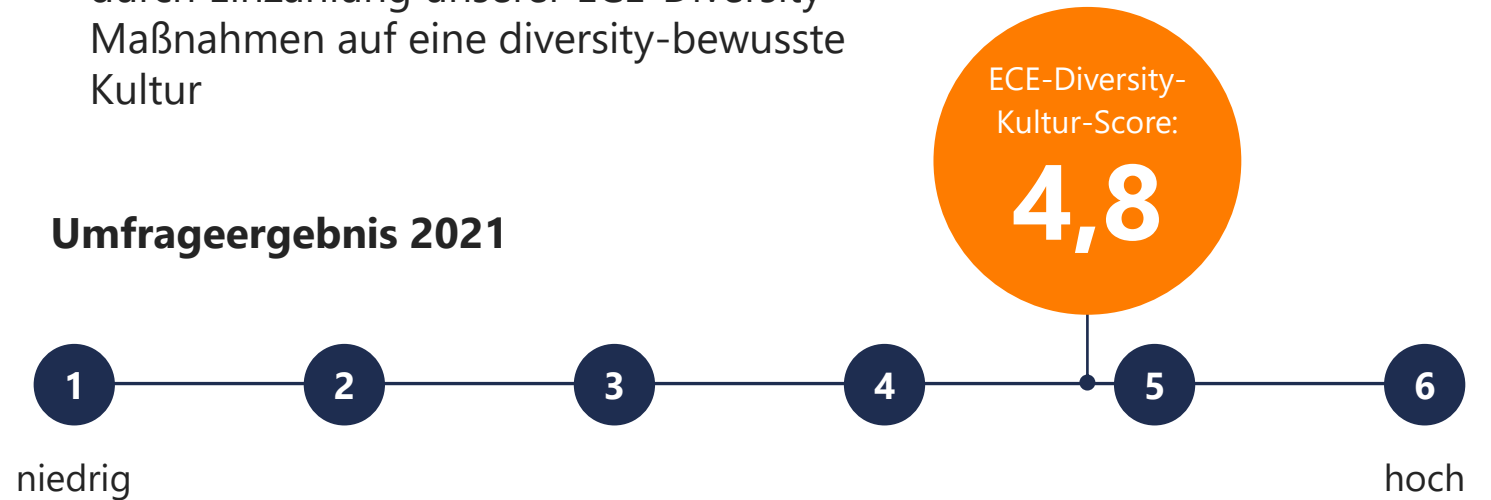


# ECE DIVERSITY KULTUR SCORE

## Der ECE-Diversity-Kultur-Score (Skala 1–6):


- dient als Indikator, für die wahrgenommene **Chancengerechtigkeit** innerhalb der ECE
- bildet sich aus dem **Durchschnitt aller Skalen-Fragen**
- **Misst die Anerkennung und Wertschätzung** der Mitarbeiter:innen in ihrer Arbeit und als Person
- **Soll sukzessive weiter erhöht werden** durch Einzahlung unserer ECE-Diversity-Maßnahmen auf eine diversity-bewusste Kultur

### Umfrageergebnis 2021





# KEY FINDINGS DER DIVERSITY UMFRAGE



## Starke wahrgenommene Akzeptanz

ECE-Mitarbeiter:innen fühlen sich unabhängig von ihrem persönlichen Hintergrund anerkannt und wertgeschätzt.



## Ausbaufähige Heterogenität

ECE-Mitarbeiter:innen nehmen die Belegschaft noch als weitgehend homogen wahr. Insbesondere Führungsebenen werden vorwiegend als „weiß und männlich“ wahrgenommen.



## Bedarfsgerechte Maßnahmen

ECE-Mitarbeiter:innen wünschen sich zunehmend Diversity-Aktivitäten in den Bereichen diverse Fachlichkeit, Gender und Alter.

# 04

**DIVERSITY  
SCHWERPUNKTE  
& ZIELE**



# 35%

**WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE  
IN DEN OBEREN MANAGEMENT-  
EBENEN**

Das ist unser Ziel bis 2025. Denn **Chancengleichheit und Vielfalt** sind schon lange Teil unserer Unternehmenskultur.

Wir sind überzeugt: **Je diverser ein Unternehmen, desto innovativer und zukunftsfähiger.** Daher setze ich mich persönlich dafür ein, den Anteil weiblicher Führungskräfte innerhalb der ECE Group sukzessive zu erhöhen.

**ALEXANDER OTTO**







## UNSERE ZIELE

### **Diverse Belegschaft fördern (Ziel 1)**

Durch gezielte Recruiting- & Beförderungsprozesse eine diverse Belegschaft mit diversen Teams etablieren, die unsere Gesellschaft und Stakeholder widerspiegeln.

### **Hürden minimieren (Ziel 2)**

Eine diversity-bewusste Führung unterstützt Mitarbeiter:innen dabei, eventuellen strukturellen Nachteilen, die sich aus persönlichen Hintergründen ergeben, entgegenzuwirken.

### **Diversity sichtbar machen (Ziel 3)**

Eine „bunte“ Belegschaft und Führung ist sichtbar. Best-Practice-Beispiele werden kommuniziert und Diversity-Maßnahmen werden in regelmäßigen Abständen allen Mitarbeiter:innen zugänglich gemacht.

# UNSERE ZIEL-KPIs

## „DIVERSITY-BEWUSSTE“ BESETZUNGSPROZESSE (ZIEL 1)

Inklusive Entwicklung  
messbarer KPIs für Recruiting-  
prozesse über alle Ebenen  
bis 2023

# 100%



## REGELMÄSSIGE SICHTBARKEIT (ZIEL 3)

# ≥ 4

Diversity-  
Veranstaltungen  
oder -Angebote  
im Jahr



## FRAUEN IM HÖHEREN MANAGEMENT

(ZIEL 1)

Bezogen auf eine erweiterte  
Definition des Corporate  
Governance Index:  
3 Ebenen unter Vorstand



Mind.

# 35%

## DIVERSITY-KULTUR-SCORE

(ZIEL 2)

Messbare Steigerung  
in der Diversity-  
Umfrage bis 2023, auf

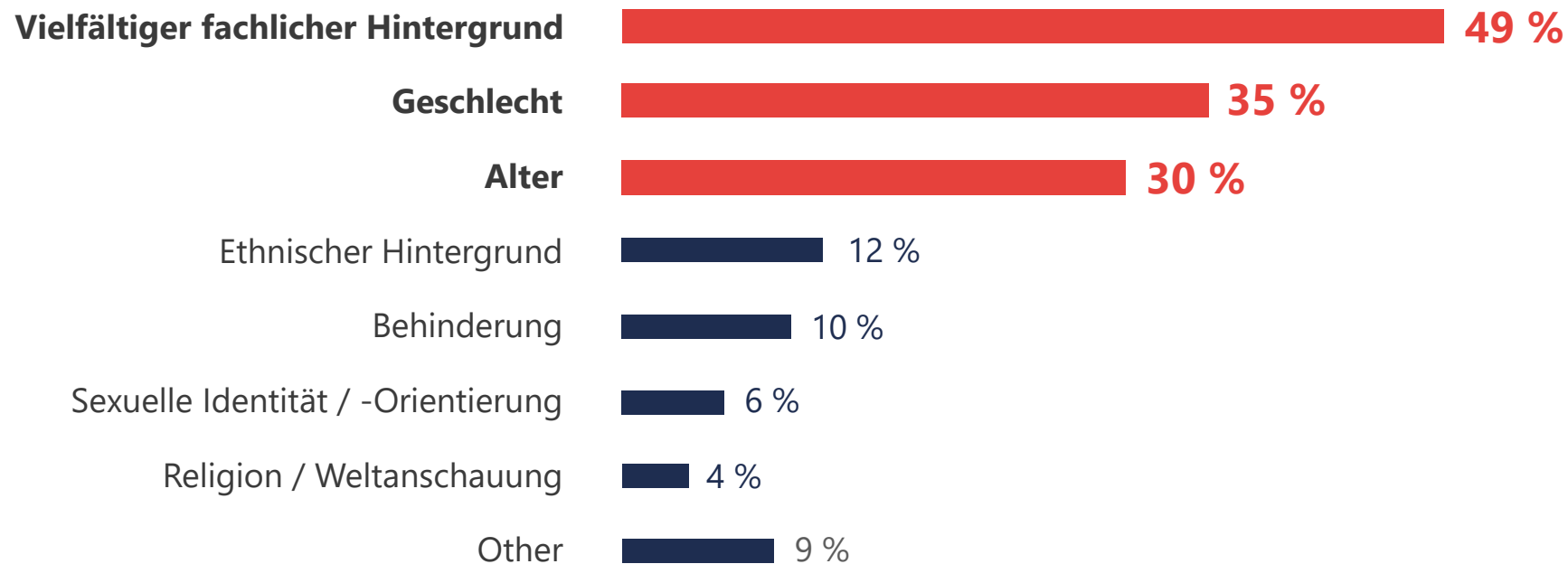
# 5,0



# UNSER FOKUS BIS ENDE 2023

**Bei der ECE entscheiden die Mitarbeiter:innen, welche Diversity-Bereiche ihnen besonders wichtig sind!**

Im Rahmen der Auswertung Diversity Umfrage 2021 wurden daher folgende Hauptfelder für die kommenden Maßnahmen bis zur erneuten Erhebung 2023 festgelegt:





**05**

**DIVERSITY ANGEBOT**

# UNSER DIVERSITY EMPLOYEE LIFECYCLE...

... beschreibt an welchen Stellen Diversity den ECE-Mitarbeiter:innen „begegnet“

## Einstellungs- & Beförderungsentscheidungen

- Diversity-bewusste, objektivierte Auswahlprozesse
- Zielquoten
- Gezielte Förderungen, z.B. in Entwicklungsprogrammen

## Unterstützungsangebote

- Umfangreiche Maßnahmen im Bereich Vereinbarkeit
- Kollegen-Mentoring
- Lebenslagen-Coaching



## Aktive Beteiligung

- Diversity Talk
- Wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen
- Verlässliche Diversity-Ansprechpartner

## People Development

- Diversity-Inhalte in Mitarbeiter-& Führungskräfteentwicklungsprogrammen
- E-Learning Playlists
- Diversity Workshops

# EINSTELLUNGS- & BEFÖRDERUNGS-ENTSCHEIDUNGEN

Schon jetzt gilt bei der Einstellung von Führungskräften die „At least one-Rule“: Beide Geschlechter müssen in der Short-List für eine Führungsposition berücksichtigt werden. Die Entwicklung der Frauenquoten wird unterjährig gemonitort und jährlich im HR-Report veröffentlicht.

Darüber hinaus wird für die Auswahl interner Entwicklungsprogramme zunehmend auch auf weitere Dimensionen, wie Internationalität geachtet.

## **Über folgende Neuerungen werden wir uns in Zukunft freuen können:**

- Anpassung aller Besetzungsprozesse in Hinblick auf das Diversity Bewusstsein
- Enabling der Führungskräfte zur Analyse ihrer Teams im Hinblick auf Diversity
- Schulungsangebot zum Thema „Unconscious Bias“ zur Objektivierung der Personalauswahl





# AKTIVE BETEILIGUNG

Das Diversity Management freut sich jederzeit über Anregungen der Mitarbeiter:innen!

Meinungen und Anregungen können dabei auf unterschiedliche Weisen mitgeteilt werden:

- Wiederkehrende Mitarbeiterbefragungen
- Diversity Talks – mehrmals im Jahr zu unterschiedlichen Themen
- Diversity Netzwerke, z.B. ECE Women oder das Young-Talents-Netzwerk
- Oder durch die direkte Kontaktaufnahme mit dem Diversity Management



# PEOPLE DEVELOPMENT

Zur Steigerung des Diversity-Bewusstseins wird das Thema mit den Personalentwicklungsprozessen der ECE verwoben: Führungskräfte reflektieren zum Thema Diversity und lernen wie Inklusion in ihren Teams zu Perspektivenvielfalt führt.

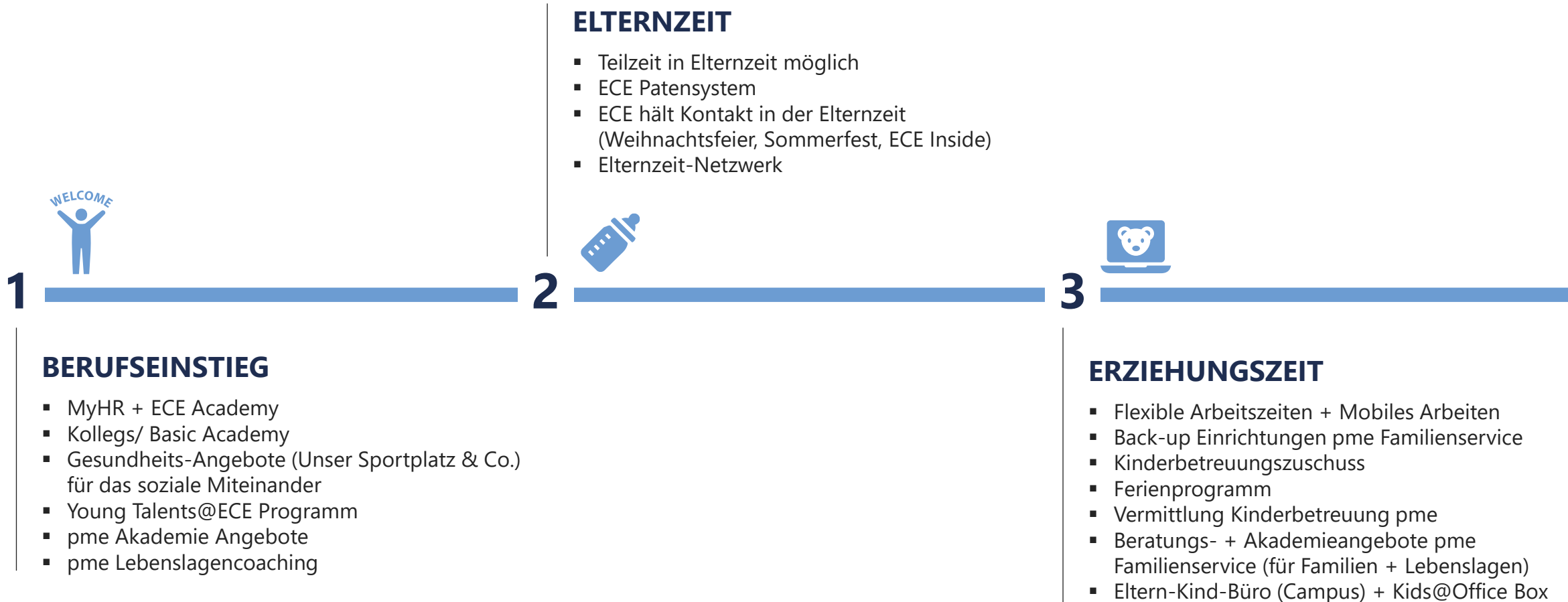
Auch für alle anderen Mitarbeiter:innen gibt es interessante Angebote. Hier erfahren die Mitarbeiter:innen regelmäßig mehr zum Thema Diversity Management:

- ECE Basic Academy (etabliert)
- Workshops zu wechselnden Themen (etabliert)
- Integration in Fachtrainings (z.B. CM/ TM Kolleg)
- ECE Leadership Curriculum Digital (im Aufbau)
- Diversity Playlists innerhalb der Plattform „myHR“ (im Aufbau)



# ECE VEREINBARKEITS-ANGEBOTE NACH LEBENSPHASEN

## Vielfalt mit Fokus auf Familien-Vereinbarkeit





# ECE VEREINBARKEITS-ANGEBOTE NACH LEBENSPHASEN

## Vielfalt mit Fokus auf Familien-Vereinbarkeit

### KARRIERE

- FK-Kurs Selbstführung
- Business Coaching
- Leader's Toolbox
- Fach- oder Führungskarrieren
- Sabbaticals
- Impulse für gute Führung
- Führungskräfteportal
- Leitfaden „Onboarding neue FK“

4



5

### PFLEGE VON ANGEHÖRIGEN

- Beratungs- und Betreuungsangebote pme Familienservice
- Pme Akademie für Angebote Eldercare



### ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND

- Zukunftsgespräch für Mitarbeiter 55+



6

### ... und was sonst noch:

- Pulse Surveys (z.B. Meetingkultur, Wie geht's Dir?)
- Kampagne „Gemeinsam in Balance“
- Digitaler Mitarbeiterdialog (inkl. Vereinbarkeitsfrage)
- Vertrauenspersonen
- Diversity Strategy

**06**

**ACTION PLAN**  
**2022 / 2023**

WAS	WARUM/ ZIEL	WER	ZU WANN
<b>1 Etablierung „diversity-bewusster“ Recruitingprozesse</b> und Festlegung entsprechender Recruiting-KPIs	<b>Diverse Belegschaft (1)</b>	POM Recruiting & DM	Q2 – Q4 2022
<b>2 Abbildung Diversity in allen ECE-Entwicklungsprogrammen, u.a.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neustrukturierung digitales FK-Curriculum</li> <li>▪ Führung multikultureller Teams</li> </ul>	<b>Hürden minimieren (2)</b>	POM PDC & DM	Q2 – Q4 2022
<b>3 Einführung Kollegen-Mentoring</b>	<b>Hürden minimieren (2)</b>	POM PDC, Staff Counselor & DM	Q3 2022
<b>4 Einführung internes Lebenslagencoaching</b> Ergänzung des pme-Coaching durch Staff Counselor	<b>Hürden minimieren (2)</b>	Staff Counselor & DM	Q2 2023
<b>5 „Leuchttürme“ in Fokusbereichen darstellen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ungewöhnliche Karrierewege              (Fachbereichswechsel UND Abgabe von Führung)</li> <li>▪ Familie &amp; Beruf</li> <li>▪ Ageism / Generationenaustausch</li> </ul>	<b>Diversity sichtbar machen (3)</b>	DM	Q2 – Q4 2023
<b>6 Einführung Diversity-Talk-Format „What’s up in...“</b> Format zur Vernetzung internationaler und nationaler Kollegen	<b>Diversity sichtbar machen (3)</b>	DM	Q4 2022
<b>7 Diversity Team Score</b> Reflektionsmethode für Führungskräfte und Teams	<b>Diversity sichtbar machen (3)</b>	DM	Q1 2023





**ECE**

**LET'S DO IT!**

**CREATING SPACE.  
INSPIRING PEOPLE.**