

# IPA Magazin

*Das Magazin für People Management*

***Diversity &  
Inclusion***

Jahrgang 11 | Quartal 2/2021

**IPA**

partner for  
people management



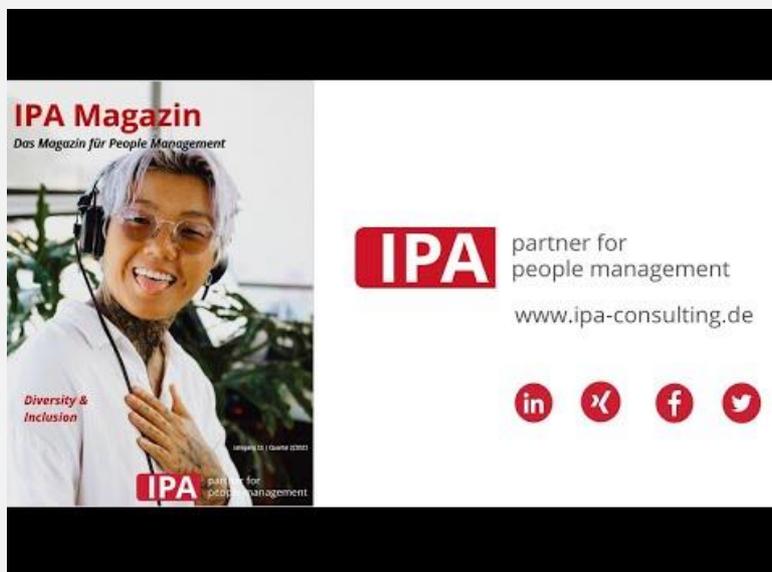
## Editorial

*Liebe Leserinnen*

*Liebe Leser,*

*ich freue mich, dass Sie sich die Zeit nehmen, um in unser Magazin zu schauen.*

*Für den schnellen Einstieg werfen Sie einen Blick in unser neues [Video-Editorial](#).*



*Lassen Sie sich inspirieren!*

*Herzlichst, Ihre Ursula Vranken*

*Geschäftsführung IPA*



## ***Inhalt***

<b>Das neue Video- Editorial</b>	<b>Seite 3</b>
<b>Diverse Unternehmenskultur</b> Interview mit Jessica Peppel-Schulz, CEO Condé Nast	<b>Seite 4</b>
<b>Vielfalt schafft Innovation</b> Interview mit Lucia Falkenberg, CPO Eco Verband	<b>Seite 5</b>
<b>Smart, green &amp; divers – kluge Investments</b> Interview mit Tim Schumacher, TS Venture	<b>Seite 6</b>
<b>Up or out – warum es höchste Zeit ist, verkrustete Karrieremodelle zu überdenken</b>	<b>Seite 7</b>
<b>Frauenpower in Unternehmen stärken: Frauen an die Macht</b>	<b>Seite 8</b>
<b>Insight IPA - Tipps &amp; Termine</b>	<b>Seite 9</b>



## Diverse Unternehmenskultur bei Condé Nast – weltweite Power nutzen

**Wir sprachen mit Jessica Peppel-Schulz, CEO Condé Nast Germany, über die Initiativen zu Diversity & Inclusion in Deutschland und wie Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen dazu beitragen können. Condé Nast ist ein globales Medienunternehmen, zu dem unter anderem bekannte Marken wie Vogue, The New Yorker, GQ, Glamour, AD, Vanity Fair und Wired gehören. Das Portfolio von Condé Nast umfasst 37 verschiedene Marken, die in 26 Sprachen veröffentlicht werden. Marken in Deutschland: AD, Glamour, GQ, GQ Style, Vogue und die Kreativberatung CNX.**

**Ihr seid als globales Unternehmen in 32 Märkten unterwegs und damit von Natur aus divers und multikulturell aufgestellt. Warum braucht es da noch eine eigene Initiative?**

Das ist richtig. Und deshalb ist es auch unser Anspruch, inspirierende Inhalte, Erfahrungen und Produkte zu kreieren, die so vielfältig sind wie unser Publikum. Als globales Unternehmen müssen wir mehr denn je vorangehen und zeigen, dass integrative Teams auch für mehr Innovation und damit für Erfolg stehen.

**Im Rahmen von Diversity wird ja auch oft von der sogenannten „unconscious bias“ gesprochen. Wie manifestiert sich das zum Beispiel in der Medien- und Modewelt und wie kann eine Initiative dagegenwirken?**

„Unconscious Bias“ ist Teil unseres Lebens, niemand kann sich wirklich bewusst davon frei machen. Wir sozialisieren in einem bestimmten Umfeld, unbewusste Vorurteile entstehen schnell.

Wir nutzen die weltweite Power unserer Marken, um diese Themen über alle Kanäle zu stärken und gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen.

**Wie unterstützt Ihr als Führungskräfte eine diverse Unternehmenskultur und woran wollt ihr euch messen lassen?**

Wir haben weltweit unsere Values, die alle kennen, verstehen und im täglichen Umgang leben sollten. Dafür schulen wir unsere Führungskräfte und Mitarbeiter fortlaufend mit D&I-Trainings, die für alle verpflichtend und auch ein relevanter KPI sind.

**Bei Condé Nast Deutschland wurde auch ein Diversity & Inclusion Council, welches ich als Coach begleiten darf, etabliert. Wie seid ihr auf die Idee gekommen und was verspricht ihr Euch davon?**

Auf globaler Ebene haben wir schon länger einen D&I Council. Diesen haben wir nun auch mit lokalen Ansprechpartnern gelauncht, um unserer Organisation eine bestmögliche Guidance zu bieten.

**Wenn wir uns in 3 Jahren treffen, was hat sich dann verändert bei Condé Nast Germany?**

Wir werden hoffentlich sehen, dass unsere Bemühungen fruchten, unsere Organisation sich weiterentwickelt hat und wir gemeinsam Erfolge feiern. Jedem Einzelnen muss es ermöglicht werden immer authentisch zu sein – ob am Arbeitsplatz, bei der Erstellung unseres Contents oder im geschäftlichen Umfeld mit unseren Partnern. Dann hätten wir schon einiges erreicht.



## Vielfalt schafft Innovation

**Die Förderung von Frauen und Diversität ist für eco als größtem Verband der Internetwirtschaft entscheidend für die Zukunftsfähigkeit des Digitalstandortes Deutschland.**

Lucia Falkenberg, Chief People Officer eco – Association of the Internet Industry & DE-CIX Management GmbH, treibt mit der Initiative **#LiT – Ladies in Tech** die Förderung von Frauen gezielt voran und bietet eine Plattform für Austausch und Networking.

*„Es gibt keinen Erfolg ohne Frauen.“*

*„Rahmenbedingungen & Netzwerke machen den Unterschied.“*

Hallo Lucia, während die Digital-Branche wächst und immer mehr interessante Jobs schafft, sind Frauen dennoch auf allen Ebenen der Tech-Belegschaft stark unterrepräsentiert. Wie sehen die Zahlen weltweit und in Deutschland dazu aus?

Ich kenne die Zahlen durch unsere [Studien](#) recht gut. Nur knapp 17 Prozent beträgt der Frauenanteil in der IT in Deutschland, in Indien sind es 34, in Bulgarien 28,3 Prozent. In der männerdominierten IT-Welt wird der Ruf nach mehr Kolleginnen lauter. Unternehmen mit einem hohen Diversitätsgrad sind wirtschaftlich erfolgreicher und attraktiver für Mitarbeiter und Kunden.

Wie wirkt sich der niedrige Frauenanteil in der Tech-Branche auf das digitale Ökosystem insgesamt aus?

Kurt Tucholsky sagte bereits vor knapp 100 Jahren: „Es gibt keinen Erfolg ohne Frauen.“ Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen, innovative Lösungen zu finden. Unterschiedliche Perspektiven bilden die Basis für neue Ideen. Deshalb sind Vielfalt und die Kombination individueller Stärken in heterogenen Teams so wichtig

Wie können Unternehmen attraktive Möglichkeiten für Frauen in der Tech-Industrie schaffen?

Die Rahmenbedingungen für Frauen müssen weiter verbessert werden, dazu zählt eine gerechte Entlohnung wie auch die Förderung weiblicher Karrierewege – auch auf Vorstandsebene. Role Models ziehen weitere weibliche Talente an. Unternehmen sollten ihre weiblichen Fach- und Führungskräfte in die erste Reihe holen und sichtbar machen.

Wo können sich interessierte Frauen zum Mitmachen bei #LiT melden?

Schreiben Sie uns gerne eine E-Mail an [lit@eco.de](mailto:lit@eco.de).  
Wir freuen uns auf viele weitere inspirierende 'ladies in tech'.



## Smart, green & divers

# Tim Schumacher über kluge Investments

**Tim Schumacher war 2001 Mitbegründer von Sedo.com, dem weltweit größten Domain-Marktplatz. Seit dem Verkauf des Unternehmens ist Tim als Unternehmer und Investor in verschiedenen Startups aktiv. 2020 wurde Tim vom Bundesverband Deutsche Startups als bester Investor in Deutschland ausgezeichnet. Aktuell ist er Vorstandsvorsitzender bei Eyeo (Hersteller von AdBlock Plus) und Mitgründer der SaaS.Group, einem Software-as-a-Service-Portfolio-Unternehmen.**

**Tim, Du unterstützt als Business Angel viele digitale Unternehmen dazu gehört auch Zolar oder auch Ecosia, die Suchmaschine, die Bäume pflanzt. Du nennst das „Impact Investment“, was steckt dahinter?**

Bei TS Ventures achten wir darauf, dass Startups nicht nur finanzielle Renditen erwirtschaften, sondern gleichzeitig eine positive soziale oder ökologische Wirkung erzielen. Hierbei fokussieren wir uns besonders auf Lösungen, die einen positiven Beitrag zur Bekämpfung der Klimakrise beitragen.

**Ich weiß, dass Du auch mehr Diversität in Eure Investment-Pipeline bringen möchtest. Springt Ihr jetzt auf ein Modethema auf?**

Wir alle wurden mittlerweile von zahlreichen Studien überzeugt, dass es mehr Diversität in der Startup-Welt braucht. Diverse Teams performen besser, sind kreativer und erzielen eine bessere Rendite. Dies ist vor allem bei Angel Investments wichtig, da hier das Team der wichtigste Faktor für den Erfolg des Unternehmens ist.

**Sind die Hürden für Female Founders größer, um an eine**

**Finanzierung zu kommen? Wie geht ihr bei TS Venture vor?**

Netzwerke sind einer der wichtigsten Aspekte beim Gründen. Anstatt passiv zu agieren, möchten wir unser Netzwerk öffnen und aktiver nach Gründerinnen suchen. Das kostet zwar mehr Zeit, hilft aber langfristig dabei, den Zugang zu Finanzierungen zu vereinfachen. Um die Investments von TS Ventures langfristig diverser zu gestalten, haben wir nun auch ein Team eingestellt, welches Stephan und mich aktiv bei unserem Bestreben unterstützt.

**Gibt es aus Deiner Sicht Dinge, die Frauen anders bei der Gründung machen? Welche Stärken siehst Du?**

Grundsätzlich sehe ich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Gründung. Es kommt vielmehr auf die Persönlichkeit an, die am Ende nicht nur vom Geschlecht beeinflusst wird. Alle Unterschiede oder sogar Stärken, die ich jetzt nennen würde, würden auf Klischees und Vorurteilen basieren. Die bei Frauen oft genannte Empathie oder der bessere Umgang mit finanziellen Ressourcen sollten Charaktereigenschaften aller Gründerinnen sein - unabhängig vom Geschlecht.

**Es wird viel über weibliche Role Models gesprochen und wie wichtig diese, gerade in der Tech-Welt, sind. Hast Du für uns Beispiele und was macht ein Role Model für dich aus?**

Bei Frauen wie Männern gleichermaßen beeindruckt mich Menschen, die ‚machen, nicht reden‘ und einfach konsequent ihren Weg gehen. Um mal ein paar Beispiele zu nennen: Liesbeth Mack-de Boer (Sedo, Outbrain) und Jutta Horstmann (Eyeo) als herausragende Führungspersönlichkeiten in der Tech-Branche.



# Up or out – warum es höchste Zeit ist, verkrustete Karrieremodelle zu überdenken

**Klassisch führen Karriereleitern nur in die eine Richtung: Nach oben. Warum eigentlich? Jetzt, da im Arbeitsleben alles auf Agilität getrimmt wird, sollten da nicht auch Karrieremodelle agiler werden und kreuz und quer verlaufen dürfen?**

Unser Leben ist nicht immer geradlinig. Im Gegensatz dazu soll unsere Karriere aber immer linear verlaufen – und zwar möglichst steil nach oben. Das passt eigentlich nicht zusammen. Was ist zum Beispiel, wenn eine Führungskraft, die Kinder bekommen hat, wieder ins Team zurückzukehren will, um mehr Zeit für den Nachwuchs zu haben?

## **Will ich noch führen?**

Oder nehmen wir den Vorgesetzten, der nochmal promovieren will, die wissenschaftliche Arbeit aber nicht mit seinem Führungsjob vereinbaren kann - mit den Aufgaben einer Fachkraft könnte er es aber schon. Es gibt aber noch einen ganz anderen, viel existentielleren Grund, warum sich derzeit wohlmöglich viele Führungskräfte fragen: „Will ich das noch?“ Und zwar: Führung wandelt sich extrem und nicht jeder fühlt sich zu der neuen Art des Führens berufen. So ist der top-down-geprägte Führungsstil ein Auslaufmodell. Vorgabe und Kontrolle – das ist Schnee von gestern. Stattdessen werden Teams von nun an auf Augenhöhe geführt und Führungskräfte agieren als Value-Keeper, als Change Agents und Coaches. Bedeutet: Sie gestalten Rahmenbedingungen, motivieren und beraten. Das ist nicht jedermanns Sache.

## **Neue Perspektiven in der Linie**

Will sich eine Führungskraft – aus welchen Gründen auch immer - tatsächlich wieder ins Team eingliedern, sollten Unternehmen alles daransetzen, dem jeweiligen Hochkaräter das richtige Angebot zu machen und ihn weiter an sich zu binden. So bleibt nicht nur wertvolles Wissen in der Firma, sondern die jeweiligen MitarbeiterInnen bringen sich weiterhin zufrieden ein. Und wenn die Ex- Führungskraft irgendwann wieder Management-Luft schnuppern möchte, spricht auch nichts dagegen. Vielleicht musste sie sich die Sache einfach mal für eine bestimmte Zeit aus einer anderen Perspektive anschauen.

## **Perspektivwechsel – alle profitieren**

Letztlich profitiert auch der Betrieb von wiederholten Perspektivwechseln: Führungskräfte, die immer mal wieder in der Linie arbeiten, verlieren zum Beispiel nicht den Bezug zum operativen Geschäft und können die Herausforderungen ihrer Teams besser verstehen. Wobei an dieser Stelle aber auch nicht beschönigt werden darf, dass ein Wechsel von der Führungs- zur Expertenrolle angemessen gemanagt werden muss. Damit dieser gelingt, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Hierbei sind offene Gespräche das oberste Gebot, um zum Beispiel Rollenkonflikte zwischen dem alten und dem neuen Chef oder Chefin zu vermeiden. Das hilft, Missverständnisse zu klären, bevor sie entstehen. Auch klare Absprachen sind wichtig: Wie gestalten wir den Übergang? Wer hat welche neuen Entscheidungsbefugnisse und wie nehmen wir das Team mit?



# Frauenpower in Unternehmen stärken: Frauen an die Macht

**Der Anteil von Frauen in Führungspositionen ist seit Jahren unverändert niedrig. Trotz Bundesgleichstellungsgesetz. Trotz der Vereinbarung der Bundesregierung mit der Privatwirtschaft zur Chancengleichheit. Warum Theorie und Wirklichkeit immer noch so eklatant auseinanderklaffen und wie aus dem Traum der Gleichberechtigung endlich Realität wird.**

Grundsätzlich gibt es folgende Stolperfallen bei der Gleichberechtigung:

## **#1 Männlich geprägte Barrieren**

Zwar bringen gerade männliche Führungskräfte in Interviews immer wieder gerne zum Ausdruck, wie sehr sie kompetente und ambitionierte Frauen wertschätzen. Was hingegen keiner sagt, aber viele denken: „Müssen die Damen deshalb gleich in der Führungsetage mitmischen?“ Eine Frau als Chefin - das stößt gerade bei etablierten Managern auf Widerstand. Die gesetzliche Regelung für Frauen in Führungspositionen kommt besonders bei Männern im Alter von 50 bis 59 Jahren gar nicht gut an. Fast 68 Prozent lehnen die Frauenquote ab. Offensichtlich, weil das traditionelle Rollenbild mit der Vorstellung von Frauen in Führungspositionen kollidiert.

## **#2 Familie & Karriere - nach wie vor eine Herausforderung, aber kein Ausschlusskriterium**

Viele Frauen stellen sich auf dem Weg in die Führungsetage aber auch selbst Stolperfallen. Ein Teil der Arbeitnehmerinnen schreckt vor einer Führungsposition zurück, weil sie befürchten, dass Frauen in der Chefetage mehr leisten müssen als ein Mann. Weibliche ManagerInnen setzen sich daher unter einen vielfach höheren Erwartungsdruck als Männer. Vor allem fürchten viele kompetente Frauen aber, daran zu scheitern, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.

## **#3 Männliches Dominanzgehabe steht im Widerspruch zur weiblichen Attitüde**

Eigentlich sollte dieses Bild längst ausgedient haben. Doch leider wird die Aufgabe in Aufsichtsräten nach wie vor mit einer Eigenschaft in Verbindung gebracht: Härte! Diese steht im scheinbaren Widerspruch zu dem allgemeinen Frauenbild unserer Gesellschaft. Was bei einem Mann in dieser Position als normal angesehen wird, gilt bei einer Frau oft als unpassend, unweiblich.

## **Klischees aufbrechen - das ist zu tun**

Die Beispiele zeigen: Dem Bild der Frau in einer Führungsposition eilen viele Klischees voraus, die auf allen Seiten aufgebrochen werden müssen. Unternehmen können mit gutem Beispiel vorangehen. Hier ein paar Anregungen:

1. Schaffen Sie strukturelle Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bieten Sie zum Beispiel eine Möglichkeit zur Kinderbetreuung an und flexibilisieren Sie Arbeitszeiten.
2. Schaffen Sie eine neue Unternehmenskultur, in der es selbstverständlich ist, dass Frauen Führungspositionen bekleiden.
3. Berücksichtigen Sie in Ihrem Personalmanagement, von Anfang an die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern in Führungspositionen.
4. Stärken Sie gleich zu Beginn der Karriere den Mut und das Selbstbewusstsein Ihrer Mitarbeiterinnen, eine Führungslaufbahn einzuschlagen - durch Mentoring oder Coaching.

Das Ganze gelingt umso reibungsloser, wenn Frauen durch interne Mentoren oder Coaches unterstützt werden. Ursula Vranken und Ihr Team unterstützt Sie - probieren Sie doch mal das [Online Coaching](#) aus.



## Zu Guter Letzt ... Drei Fragen an IPA CEO Ursula Vranken

**Ursula, die Spatzen pfeifen es von den Dächern. Ihr habt gerade mit einem spannenden neuen Projekt angefangen? Um was geht es?**

Ja, wir haben den Zuschlag erhalten, die Führungsmannschaft von BioNTech Manufacturing in Marburg zu unterstützen. Wie jeder weiß, befindet sich das Werk in Marburg gerade in einer extremen Wachstumsphase und hat viele neue Mitarbeiter und Führungskräfte rekrutiert, um für uns den lebenswichtigen Impfstoff herzustellen.

**Wie unterstützt Ihr die Führungs-Community bei BioNTech?**

Die Herausforderungen für Führungskräfte sind vielfältig, besonders das schnelle Wachstum zu managen, das Onboarding der neuen Kandidaten effizient zu gestalten, die Teams schnell handlungsfähig zu machen und neue Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufzusetzen, sind einige der zentralen Herausforderungen.

**Führung bei Pionieren**

In unserem Programm „Führung bei Pionieren“ bieten wir in Trainings, Lern-Nuggets & Coachings gezielte Angebote an, um die professionelle Führungsarbeit weiter auszubauen und die Führungskräfte persönlich in dem extrem anspruchsvollen und agilen Umfeld zu unterstützen und zu begleiten.

**Was beschäftigt Dich sonst noch?**

Diversity wird zum Glück ein immer wichtigeres Thema in den Unternehmen. Bei Condé Nast darf ich ja, wie im Interview mit Jessica ausgeführt, mit dem Diversity Council arbeiten. Hierbei erkenne ich selbst immer wieder, wie wir in unseren Stereotypen und unbewussten Denk- und Handlungsmustern verhaftet sind. Ich finde es super, dass Condé Nast sich entschlossen hat ein Council aufzubauen, welches dieses Thema aus der Belegschaft aktiv vorantreibt und für Bewusstsein, Achtsamkeit und auch Training & Development im gesamten Unternehmen sorgt. Dadurch entsteht eine Kultur, die dafür sorgt, dass wir alle einen weiteren Schritt hin zu einer offenen und aufgeschlosseneren Gesellschaft gehen.

### Tipps und Termine...

**ladies.in.tech**

**READY. STEADY. GROW.:  
Mentorship – Karrierebooster für  
Mentor:innen und Mentees**

16. Mai 16.00 Uhr

[Hier anmelden](#)

**Web de Cologne**

Morning Talk mit Stephan Grünewald  
Gründer des rheingold-Institutes und  
„Psychologe der Nation“

11. Mai 9.00 Uhr

[Hier anmelden](#)

Redaktion (ViSdP)

**Ursula Vranken**

[www.ipa-consulting.de](http://www.ipa-consulting.de)  
[www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)

IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation

Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln

Telefon 0221- 30 1827 29

[mail@ipa-consulting.de](mailto:mail@ipa-consulting.de)

Fotonachweise:

S. 1-3,6;8-9 -Unsplash, S. 5 Condé Nast,

S. 6 Eco Verband, S. 7 Eyeo

S. 10: IPA- S. Schaal

