

Inklusive Einstellungs- und Entscheidungsfindungsprozesse, **Stärkung der Rolle der Frau und ein vielfältiger Teamgeist.**

Informationen über die Fallstudie:

Organisation: SAP SE

Größe: 105.000 Mitarbeitende

Standort: Walldorf, Germany

Branche: Softwareentwicklung

Betrieblicher Kontext

SAP, eines der größten deutschen Technologieunternehmen, hat eine sehr heterogene Belegschaft mit Mitarbeitenden aus mehr als 157 Nationen, die weltweit verteilt sind. Mit der Verlagerung hin zur Telearbeit bemerkte das Unternehmen potenzielle Hindernisse bei der Meldung von Diskriminierung in einer zunehmend virtuellen Umgebung. Daher hat SAP seine D&I-Strategien umgesetzt, um eine globale Arbeitsplatzkultur zu fördern. Die Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion werden jährlich im „Inklusionsbericht“¹ mit detaillierten Angaben zu den wirkungsvollsten Projekten und den erreichten Zielen dargestellt. Diese Fallstudie wird insbesondere den Bericht aus dem Jahr 2023 berücksichtigen und die inspirierendsten Ideen zur Förderung von Inklusion und Vielfalt am Arbeitsplatz vorstellen.

Das Problem und die Chance

Laut SAP ist das Unternehmen der Ansicht, dass eine Arbeitskultur, in der sich die Mitarbeitenden darin bestärkt fühlen, sie selbst zu sein, sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft von großer Bedeutung sein kann. Im Kontext des ReWork-Projekts wird dieser Aspekt noch relevanter, wenn wir den zunehmenden Einfluss der künstlichen Intelligenz am Arbeitsplatz berücksichtigen. Zwar wird derzeit diskutiert, ob künstliche Intelligenz das Risiko der Voreingenommenheit bei Einstellungsverfahren verringern kann, wenn sie als ethisches und faires Instrument² konzipiert ist, doch sie erhöht auch die Nachfrage nach einem Gefühl der Zugehörigkeit in einer sich schnell verändernden Arbeitsumgebung.

¹ [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)

² Das Future of Life Institute entwirft ein Top-of-Funnel-Verfahren, um die unbewussten Vorurteile vor der Einstellung zu beseitigen, die durch die begrenzte Kapazität des manuellen Recruiters entstehen. Viele Unternehmen räumen ein, dass nur ein kleiner Teil der Millionen von Bewerber*innen überhaupt geprüft wird. Technologen und Gesetzgeber sollten daher zusammenarbeiten, um Werkzeuge und Richtlinien zu entwickeln, die eine Überprüfung der gesamten Pipeline ermöglichen und verpflichtend machen. From F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.

Vor diesem Hintergrund hat SAP vor einigen Jahren die so genannten Employee Network Groups (ENGs)³ ins Leben gerufen: freiwillige und von Mitarbeitenden geführte Gruppen, die einen gemeinsamen digitalen Raum geschaffen haben, in dem jede/r ihre/seine einzigartigen Perspektiven teilen kann. SAP verfügt derzeit über 13 verschiedene globale ENGs, deren Themen von der Inklusion von Autisten über barrierefreie Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen bis hin zu flexiblen Arbeitszeiten für berufstätige Eltern und der Vertretung unterschiedlicher kultureller Hintergründe, etwa von lateinamerikanischen, indigenen, panasiatischen und Schwarzen Mitarbeitenden, reichen. Durch Mentoring, gestaltendes Lernen, Engagement in der Gemeinschaft, Veranstaltungen, um Kulturen zu feiern und Öffentlichkeitsarbeit bieten die ENGs der SAP den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre eigene Identität zu feiern und gleichzeitig Networking-Möglichkeiten zu entwickeln, obwohl sie an verschiedenen Orten der Welt arbeiten.

Was wurde getan?

Um die Vielfalt der Belegschaft weiter auszubauen, hat SAP nach eigenen Angaben im Jahr 2023 eine Reihe von Zielen erreicht, darunter die Teilnahme von mehr als 14.000 Mitarbeitenden an der Inclusive Mindset Challenge (IMC) und die Teilnahme von über 1.000 Führungskräften am Intentional Inclusion Workshop.⁴ Ziel dieser Initiativen ist es laut SAP, die Lust am Lernen und an der eigenen Weiterentwicklung zu wecken. Der IMC zum Beispiel ist eine Lernplattform, die das Denken der Mitarbeitenden „herausfordert“. Dies geschieht durch kurze Übungen zu psychischer Gesundheit, LGBTQIA+-Themen, Vorurteilen und anderen unbewussten Verhaltensweisen, die angesprochen werden müssen, um das Bewusstsein für D&I zu schärfen. Eine Übung mit dem Titel „Deaf and Thriving“⁵ (Gehörlos und erfolgreich) vermittelte beispielsweise Techniken, die Kolleg*innen mit einer Hörbehinderung helfen können, die in Situationen wie einem Besprechungsraum mit schlechter Audioqualität oder beim Verstehen unterschiedlicher Akzente am Telefon benachteiligt sein können. Kleine Anpassungen wie Kolleg*innen beim Sprechen direkt anzuschauen oder Sitzplätze in der Nähe der Bildschirme während der Besprechungen bereitzustellen, um das Lesen von Live-Untertiteln zu ermöglichen, können einen großen Unterschied ausmachen. Diese Herausforderung war auch eine wichtige Gelegenheit für gehörlose und schwerhörige Kolleg*innen, ihre Erfahrungen auszutauschen und das Stigma, das mit Gehörlosigkeit verbunden ist, zu verringern.

Was die Stärkung der Rolle der Frau und die Geschlechtergleichheit betrifft, so hat sich SAP das Ziel gesetzt, bis 2027 25 % der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Dieser Trend

³ Sie vertreten derzeit mehr als 50 Länder mit 800 Ansprechpersonen weltweit. From SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

⁴ Die im Jahr 2023 eingeführten Intentional Inclusion Workshops bestehen aus interaktiven Sitzungen, die praktische Anleitungen zu unbewussten Vorurteilen und Möglichkeiten zur Förderung von Respekt, Inklusion und psychologischer Sicherheit bieten. [Moving Towards Greater Impact. SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 5.

⁵ Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#). YouTube, 2023.

spiegelt sich auch in der Einstellungspolitik wider: 41,6 % der SAP-Mitarbeitenden waren Frauen, auch in den technischen Bereichen.

Ein weiteres wichtiges Projekt in diesem Zusammenhang war das SWICS-Programm, das 2021 ins Leben gerufen wurde, um die Ausbildung im Bereich Cybersicherheit zu verbessern und damit die Beschäftigungschance von Frauen zu erhöhen.⁶

Was schließlich den inklusiven Einstellungsprozess von Mitarbeitenden betrifft, so hat SAP den Schwerpunkt auf Vielfalt gelegt, indem sie gezielte Strategien anwendet, um die Repräsentation auf jeder Stufe des Einstellungsverfahrens zu gewährleisten. Die wichtigsten Aspekte in dieser Hinsicht sind:

- Stärkung der Beziehungen zu Initiativen wie den *Returnship-Programmen*⁷ in Nordamerika, die darauf abzielen, Berufstätige mit fünf oder mehr Jahren Berufserfahrung, die ihre Karriere aufgrund von Pflege, Einwanderung oder Militärdienst unterbrochen haben, zu unterstützen, indem sie Remote- und Hybrid-Positionen anbieten, die vom Vertrieb bis zum Marketing oder anderen Unternehmensfunktionen reichen.⁸
- Zusammenarbeit mit den ENGs, damit alle Mitarbeitenden mit SAP-Teammitgliedern mit ähnlichem Hintergrund in Kontakt treten können.
- Schulung von Personalverantwortlichen, damit sie dem kulturellen Beitrag Vorrang einräumen und auf Vorurteile achten, z. B. im Rahmen des Intentional Inclusion Workshop.

Dieser inklusive Rahmen hat dazu beigetragen, dass SAP im Jahr 2023 mehr Frauen, Nachwuchstalente und unterrepräsentierte ethnische Gruppen einstellen konnte, insbesondere in den USA, wo die Einstellung von asiatischen, schwarzen oder Bewerber*innen mit vielfältiger ethnischer Zugehörigkeit die Repräsentation der Belegschaft übertraf.

Ergebnisse

Im Jahr 2023 erhielt die SAP viele wichtige Auszeichnungen für ihre D&I-Strategien. So wurde beispielsweise das Programm „Autism at Work“⁹ des Unternehmens vom

⁶ S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

⁷ A 20-week paid project which includes workshops, coaching and a dedicated mentors to ease the transition back to the workforce. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 13.

⁸ SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.

⁹ Das 2013 in Indien gestartete Programm richtet sich an Menschen aus dem Autismus-Spektrum, die eine Ausbildung im MINT-Bereich abgeschlossen haben oder kurz davorstehen. Bewerber*innen können sich in allen Bereichen des Unternehmens bewerben, die meisten Stellen sind jedoch im Bereich Softwareentwicklung (einschließlich Qualitätsmanagement oder Service & Support) verfügbar. SAP setzt sich für die gleichberechtigte Beschäftigung von Bewerber*innen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen ein, denn wenn neurodiverse Perspektiven in der Belegschaft fehlen, gehen Innovation und Kreativität verloren. Im Laufe der Zeit fühlten sich Hunderte von Unternehmen von dieser Initiative inspiriert und unterzeichneten daher den SAP's Autism Inclusion Pledge, ein Dokument, das die Methoden des Programms teilt. From SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), 2024 and SAP, [Autism at work overview](#).

Weltwirtschaftsforum als Vorzeigeeinitiative anerkannt und erhielt den Corporate Compassion Award der HollyRod Foundation.

Dies inspirierte SAP dazu, seine D&I-Strategien weiter auszubauen, und so wurde die *Global Anonymous Self-Identification Diversity Survey*¹⁰ ins Leben gerufen, mit der das Unternehmen einen besseren Einblick in die Vielfalt seiner Belegschaft gewinnen konnte.

Literatur

Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.

[Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)

Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.

S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024

SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.

SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.

SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

¹⁰ In der Umfrage wurden die Mitarbeitenden aufgefordert, freiwillig persönliche Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit, geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung, Behindertenstatus, Nationalität, Militär-/Veteranenstatus, Status als Pflegeperson usw. anzugeben. In ihrem ersten Jahr erreichte die Selbstauskunftserhebung eine beachtliche Rücklaufquote von 12 % bei Mitarbeitenden und Führungskräften. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 9.