

Diversity bei Führungskräften -
Fragen an Belgín Rudack

EIN INTERVIEW MIT DER CEO DER CREDITPLUS BANK AG

April 2021 Erik Bethkenhagen

Diversity bei Führungskräften - Fragen an Belgin Rudack

Diversity - Frau Rudack, können Sie das Buzzword noch hören?

Ich hoffe, ich höre das noch ganz oft und lange. Viel wichtiger aber, dass auch ganz viele andere Menschen zuhören, insbesondere an der Spitze der Unternehmen. *Diversity* ist nämlich keine Modeerscheinung und auch kein ethischer Softfaktor. Sie bringt Unternehmen auf den unterschiedlichsten Ebenen voran und macht sie wirtschaftlich erfolgreicher. Schauen Sie: Unsere Gesellschaft ist heute diverser als je zuvor. Parallel diversifizie-

ren sich Konsumenteneinstellungen, -wünsche, Wertvorstellungen und Markenpräferenzen. Allein deshalb müssen Unternehmen dieser Pluralität gerecht werden und Diversität auch in ihren Strukturen abbilden. Da reden wir also noch gar nicht von ethischen Fragen oder Gerechtigkeitsaspekten, sondern von unternehmerischer Notwendigkeit.

Was ist *Diversity* für Sie persönlich?

Vielfalt hat sicherlich sehr unterschiedliche Aspekte und subjektive Schwerpunkte. Für mich ist *Diversity* vor allem das Einbeziehen aller gesellschaftlichen Gruppen in jeden relevanten Diskurs und vor allem nicht nur das Zulassen anderer Mei-

nungen, Einstellungen und Werte, sondern ein offener Geist, der nicht nur gleichgültig zulässt, sondern der auch zuhört, andere Ideen abwägt, annimmt und damit das Beste für seine Organisation erreicht.

Wo stehen die Unternehmen in Sachen *Diversity* aktuell und wo gibt es Nachholbedarf?

Uniformität und enges Mindset führen in Organisationen zu entsprechendem Kommunikationsverhalten und Leadership. Daraus resultieren schlechte unternehmerische Entscheidungen und ein Mangel an Kreativität. Diversität bedeutet folglich das Gegenteil, nämlich geistige Weite, Inspiration und damit die beste Grundlage für richtige Entscheidungen.

Lange Zeit war Diversität in den meisten Unternehmen gar kein Faktor. Dann kamen gesetzliche Vorgaben, erst sehr weich, dann etwas konkreter.

Diese wurden häufig als Bedrohung betrachtet. Die Folge war eine Art Feigenblatt-Strategie. Heute habe ich das Gefühl, dass die Dynamik dafür sorgt, dass das Thema ernster genommen wird und – endlich – auch die Chancen gesehen werden. Dazu haben auch großartige Initiativen wie die der *Charta der Vielfalt* oder *Beyond Gender Agenda* maßgeblich beigetragen, indem sie das Thema dauerhaft auf die öffentliche Agenda gesetzt haben.

Warum brauchen Unternehmen heute ein holistisches *Diversity*-Konzept?

Diversität ist viel mehr als nur Geschlecht, Nationalität oder ähnliche äußere Faktoren. Es geht auch um die Vielfalt der Ideen, Einstellungen und Werte. Und Vielfalt findet nicht nur im Unternehmen statt, sondern wie erwähnt auch im gesamten externen Umfeld eines Unternehmens, sei es gesellschaftlich, ökonomisch oder politisch. Um

hier ein konsistentes und authentisches Unternehmensbild zu entwerfen, müssen alle Ebenen und Bereiche eines Unternehmens einbezogen werden. Und holistisch heißt dann weniger im quantitativen Sinne ganzheitlich als viel mehr von der Wurzel an, also in der DNA der Unternehmen, den Köpfen aller MitarbeiterInnen.

Welche Branchen haben den größten Nachholbedarf hinsichtlich *Diversity*-Themen - und wer macht's schon gut?

Ich glaube, das ist weniger eine Frage der Branche als der Zusammensetzung und Einstellungen des Top Managements. Menschen an der Spitze und im Unternehmen sind die wichtigsten Lokomoti-

ven einer positiven Entwicklung. Heute ist es leider aber so, dass die Diversität abnimmt, je höher man im Unternehmen schaut – und das ist fatal.

Wie wirkt sich *Diversity* kurz- und langfristig auf die ökonomische Performance von Unternehmen aus?

Wenn Unternehmen in ihren Produkten und Leistungen, aber auch in ihren Werten und ihrer Brand Diversität nicht glaubwürdig abbilden, werden sie schlicht ihre Käufer verlieren. Mit Blick nach innen werden sie die kreative Basis, d. h. ihre

besten Mitarbeitenden – und damit auch Innovationskraft verlieren, dann in der Folge schlechtere Produkte anbieten und am Ende Käufer verlieren – also ein echter Teufelskreis.

Hat für Sie die Umsetzung der *Diversity*-Idee ausschließlich Win-Win-Szenarien zur Folge?

Ja, absolut. Aber wie jede Veränderung braucht sie Zeit und wird auch nicht von allen als positiv wahrgenommen, insbesondere, wenn sie direk-

ten Einfluss auf das eigene Umfeld hat. Es ist aber notwendig, dass wir alle dafür ein Stück weit unsere Komfortzone verlassen.

Was sind in ihrer Einschätzung die größten Hürden, die gelebter *Diversity* entgegenstehen?

Ganz klar: Angst vor Veränderung, Machtverlust, das Verlassen der eigenen Komfortzone. Die sprichwörtliche Gläserne Decke ist ja kein Natur-

gesetz, sondern entsteht, weil Menschen ihren Machtbereich absichern wollen. Und das jeden Tag.

Inwieweit steht die Umsetzung von *Diversity* in unternehmerischer Verantwortung, und welche Rolle sollte der Gesetzgeber dabei spielen?

Ich denke, dass es hier ein Zusammenspiel aller relevanten Personen, Organisationen und Institutionen braucht. Für Topmanager ist es eine unternehmerische Notwendigkeit. Wenn sie dies nicht tun, handeln sie schlicht komplett fahrlässig mit

Blick auf die Zukunft ihrer Organisation. Für die Gesetzgeber heißt das Gebot der Stunde aus meiner Sicht, mit Augenmaß, aber auch Konsequenz, Rahmen zu setzen, die den Wünschen und Einstellungen der Gesellschaft gerecht werden.

Was bedeutet *Empowerment* für Sie in Hinblick auf *Diversity*?

Wenn man so möchte, vor allem: Vielfalt zuzulassen! Und das eben nicht nur in Bezug auf äußere Unterschiede, sondern mit Blick auf Mindset, Einstellungen und Ideen. Es geht darum, möglichst viele Menschen zu befähigen, ihre Kom-

petenzen auch einbringen zu können und dafür den entsprechenden hierarchischen Freiraum zu schaffen. Wenn ich dies nicht tue, verschließe ich meiner Organisation den Zugang zu wichtigen intellektuellen und ökonomischen Ressourcen.

Welche Hebel muss eine Führungskraft in Gang setzen, damit das Diversity-Konzept im Unternehmen erfolgsbringend und zügig umgesetzt werden kann?

Das ist eigentlich nicht schwer. Wir sind es alle gewohnt, Ziele gesetzt zu bekommen und daran zu arbeiten, diese zu erreichen. Es gilt also, ent-

sprechende *Diversity*-KPIs auf allen Ebenen zu etablieren und das Erreichen entsprechend zu incentivieren.

Wie bekommt man als Führungskraft ein Team dazu, alte Denk- und Handlungsstrukturen gegen neue, innovative einzutauschen?

Menschen sind die Lokomotiven von Veränderungen, und Führungskräfte sind vor allem eines: Vorbilder. Sie müssen Rahmen schaffen, Verhalten

vorleben, Sinnzusammenhänge deutlich machen und klar kommunizieren.

Was sind die Vorzüge und Nachteile einer Quoten-Regelung? Schadet sie der Verankerung von *Diversity* oder ist sie ein Beschleuniger?

Ich glaube, es braucht neben den Lokomotiven und positiven Anreizen auch einen gewissen und zeitlich befristeten „Zwang“, wenn wir Bewe-

gung schaffen wollen. Da sind Quoten dann eben durchaus sinnvolle Instrumente, um Strukturen und dann Denkmuster aufzubrechen.

ZUR PERSON



BELGIN RUDACK

Chief Executive Officer Creditplus Bank AG

Belgin Rudack übernahm Ende 2017 bei der Creditplus Bank die Position der Vorstandsvorsitzenden. Seitdem hat sie die Digitalisierung und Transformation der zur französischen Crédit Agricole Gruppe gehörenden Bank Richtung customer-oriented Tech-Bank vorangetrieben. Als eine der wenigen weiblichen Vorstandsmitglieder in der deutschen Bankenbranche zeichnet sich Belgin zudem durch ihr umfassendes Banken-Know-how und ihre ausgezeichnete Kenntnis des internationalen Finanzsektors aus.

In den vergangenen Jahrzehnten war die diplomierte Betriebswirtin in Führungspositionen bei der Santander Bank, der SEB Bank, bei GE Capital, der Citigroup sowie bei der Finanzplattform PlanetHome tätig. Außerdem bekleidet sie aktuell Aufsichtsratsmandate bei der FCA Bank Deutschland und der Credibom Bank Portugal.

Belgin Rudack setzt sich für Diversity ein, weshalb sie die Initiative *BeyondGenderAgenda* als Beiratsmitglied unterstützt. Ferner ist sie seit Ende 2020 Aufsichtsratsmitglied bei ADVYCE.

PRESSEKONTAKT

Erik Bethkenhagen
E.bethkenhagen@advyce.com
+49 (0) 211 86 93 69 80
+49 (0) 172 57 86 17 6