

The title "Gender Diversity Netzwerk" is centered in a white rectangular box. The text is in a bold, black, sans-serif font. The background of the entire page is a blurred image of hands holding a glowing network of white lines and nodes, with a blue gradient at the bottom.

# Gender Diversity Netzwerk

Verbreiten des  
Diversity Gedanken

Wusstsein f. Vielfalt  
weniger Hervorhebung  
des Frauenaspekts  
d. Kommunikation /  
Maßnahmen

Heransarbeiten  
- Männer- u. Frauenaspekte  
- Vielfalt (M. sind unterschiedl.  
Fr. auch)  
- Nutzen

Aufzeigen / -spüren  
Hindernissen  
↳ Mindset verändern

Gute (bessere)  
Arbeitsbedingungen

- Wohlbefinden der Frauen  
steigern  
- Gleichheit in der

- Fortsetzung der  
(auch in der)  
Wahrnehmung der

Kinderbetreuung /  
Erziehung

Familienbetreuung

Attraktiver  
Arbeitsplatz

Die klare Zielsetzung des Infineon Boards zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf 15 bzw. 20 % und die Erkenntnis, dass aufgrund gesellschaftlicher Rahmenbedingungen die Zahlen in Deutschland und Österreich deutlich niedriger sind als etwa in Asien, standen am Beginn des Gender Diversity Netzwerks.

Durch die gemeinsame Reise haben wir eigenverantwortlich mitgewirkt, Kulturveränderung zu gestalten: Gender Diversity ist heute anerkannt und erstrebenswert. Moderne HR-Prozesse unterstützen Führungskräfte dabei, Role Models ermutigen andere, Satellitennetzwerke treiben das Thema an den Standorten weiter voran. Wir haben noch eine gute Strecke vor uns, aber befinden uns auf einem guten Weg.

Geht nicht, gibt's nicht – geht doch!

Monika Kircher (Infineon Österreich)

Keine Unterschiede

- Weniger  
ioe

(F)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Gender Diversity Netzwerk – ein Best Practice Beispiel</b>	<b>6</b>
Eine Idee wächst ...	8
Interview: Wenn wir uns ergänzen sind wir zusammen stärker	12
Ein zunächst holpriger Weg führte schlussendlich zum Erfolg	16
Der gemeinsame Rahmen des Gender Diversity Netzwerks	18
Mission und Leitgedanken	18
Statuten und Kernbotschaften	20
Begleitteam	22
Workshops	22
Studie: Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden	26
Interview: Die Arbeit an der Gender & Diversity Kultur beginnt	30
<b>Ergebnisse und Maßnahmen</b>	<b>34</b>
Was wurde erreicht?	36
Wie geht es weiter?	38
Möglichkeiten zur Initiativbewerbung	39
Satellitennetzwerke	39
Leadership und Diversity Council	45
<b>Evaluation</b>	<b>46</b>
Wirkmessung des „Gender Diversity Netzwerks“	48
Ergebnisse und Erkenntnisse auf der Netzwerkebene	51
Evaluation im Umfeld der Netzwerkmitglieder	52
Zusammenfassend	53



# Gelebte Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur

**Gelebte Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur ist für Infineon ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit einem traditionell geringen Frauenanteil, vor allem im technischen Bereich und in Führungspositionen, gilt es für uns als Hochtechnologieunternehmen, Strategien zu entwickeln und neue Wege zu gehen, um Frauen wie Männer für verantwortungsvolle Positionen zu begeistern und im Sinne eines aktiven Diversity Managements zu fördern.**

Dazu hat sich Infineon bereits 2010 messbare Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Management und Technical Ladder Positionen gesetzt. Die Erhöhung auf 15 % Frauenanteil bis 2015 und 20% bis 2020 wurde auch im Rahmen der Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen zur deutlichen Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen festgelegt.

Die Gründung des Gender Diversity Netzwerks im November 2011 hat einen wesentlichen Beitrag zur Positionierung von Gender Diversity im Unternehmen geleistet. Durch das Engagement von 29 Infineon Managerinnen und Managern aus Deutschland

und Österreich wurden zahlreiche Maßnahmen angestoßen und umgesetzt. Die Aufmerksamkeit für Gender Diversity im Unternehmen konnte – wie auch die Evaluierungsergebnisse zeigen – deutlich erhöht werden. Durch die Gründung von Satellitennetzwerken an den einzelnen Standorten und die Einbindung des Themas in den „Leadership und Diversity Council“ wird sichergestellt, dass Gender Diversity weiterhin in die Mitte der Organisation gelangt.

Wir wissen, dass unsere in Zahlen gefassten Ziele eine Herausforderung darstellen und möglicherweise nicht in dem von uns geplanten Zeitraum erreicht werden können. Das soll uns aber anspornen, den notwendigen Kulturwandel gemeinsam weiter voranzutreiben. Wie dieser Bericht zeigt: Wir befinden uns auf einem guten Weg!

Ich bedanke mich bei den Netzwerkerinnen und Netzwerken

für ihr Engagement und ihre Unterstützung und lade alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, sich auch zukünftig im Sinne der Chancengerechtigkeit bei Infineon einzusetzen.



Thomas Marquardt, Global Head of Human Resources der Infineon Technologies AG

**Dr. Thomas Marquardt**  
Global Head of Human Resources





# Gender Diversity Netzwerk

Ein Best Practice Beispiel

# Eine Idee wächst...

**Im Jahr 2011 regte Dr. Reinhard Ploss die Gründung eines Netzwerks an, mit dem Zweck, Frauen im Unternehmen zu stärken und die Zielerreichung des Unternehmens hinsichtlich der Erhöhung des Frauenanteils im mittleren und höheren Management zu unterstützen.**

In einem Workshop konzipierte das spätere Begleitteam mit Gerlinde Bitto-Khalili, Corinna Enzi, Ralf Memmel und Christiana Zenkl die Grundstruktur des Netzwerks und formulierte Ziele, Leitgedanken und Visionen. Ausgehend von der Frage „Welche Wirkungen soll das Netzwerk erzielen?“ wurden folgende Ziele formuliert: (noch) attraktivere Gestaltung der Arbeitsbedingungen, erfolgreiche Veränderung des Mindsets und optimale Ausschöpfung der Potentiale von Frauen und Männern.

Die Auswahl der Mitglieder des Netzwerks erfolgte unter den Prämissen einer hohen Management Attention, eines gemischtgeschlechtlichen Teams und der Beteiligung aller Standorte in Deutschland und Österreich.

Am 14. Dezember 2011 war es soweit, das Gender Diversity Netzwerk startete in Villach mit 29 Netzwerkerinnen und Netzwerkern aus München, Dresden, Warstein, Regensburg, Villach und Graz. In einem vorangehenden Workshop wurden Statuten und Leitbild vorgestellt und alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten die Möglichkeit sich kennenzulernen.

## Feierliches Kick-Off

Im Anschluss an den Workshop fand die feierliche Kick-Off-Veranstaltung statt, zu welcher neben den Netzwerkerinnen und Netzwerkern auch Führungskräfte und externe Gäste geladen waren. Eröffnet wurde der Abend von Dr. Reinhard Ploss, welcher auch die Patenschaft über das Netzwerk übernommen hatte sowie von der Sponsorin des GDN, Dr.h.c. Mag. Monika Kircher.



Dr. Thomas Marquardt unterstrich in seinem Statement die wirtschaftliche Bedeutung attraktiver Arbeitsbedingungen sowie die Bedeutung von Diversity, insbesondere Gender Diversity, im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und strategische Personalplanung. Prominente Gastrednerin zum Thema „Quoten, Krawatten und

Goldröcke“ war Gabriele Heinisch-Hosek, Bundesministerin für Frauen und öffentlichen Dienst. In der anschließenden Podiumsdiskussion kam neben Bundesministerin Heinisch-Hosek, Dr. Ploss, Mag. Dr. h.c. Kircher und Dr. Helmut Gassel auch Prof. Dr. Martina Schraudner von der Fraunhofer Zentrale – Strategische Forschungsplanung TU Berlin zu Wort. Thematisiert wurden Karrierehindernisse, pro und contra Quoten, die Möglichkeiten von Netzwerken und der Kulturwandel in Unternehmen. Beim anschließenden Netzwerken fand der Abend mit guter Stimmung und viel positiver Energie seinen Ausklang.





**Gender Diversity betrifft Männer und Frauen gleichermaßen!**

Wir sind überzeugt, dass eine Kultur der Gleichwertigkeit mit attraktiven Arbeitsbedingungen für beide Geschlechter nicht nur zur persönlichen Zufriedenheit jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin beiträgt, sondern auch positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Die gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung des Gender Diversity Netzwerks war eine logische Konsequenz daraus und ist als wesentlicher Erfolgsfaktor zu sehen.

## Helmut Gassel (Infineon München)



„Das Thema „Gender Diversity“ findet bei Infineon viele **Unterstützer**, bei Frauen und Männern. Und diese wird es auch brauchen, um den Anteil der weiblichen Führungskräfte und der Diversität unserer Führungsgremien deutlich zu erhöhen.“



## Grit Sommer (Infineon Singapur)



„Zu Beginn hatte ich keine rechte Vorstellung, **wie ein GDN-Netzwerk funktionieren wird**. Die Idee hat mich allerdings von Anfang an begeistert. Insbesondere war ich beeindruckt festzustellen, dass Gender Diversity ein echtes Anliegen der Firmenleitung ist.“



## Andrea Beit-Grogger (Infineon Singapur)



„**Vier Männer und eine Frau mit Karenz** innerhalb eines Jahres in meinem Team machen mich stolz, es stellt mich aber auch vor neue Führungsherausforderungen.“



Infineon Gender Diversity Netzwerk*	
Beit-Grogger, Andrea (Graz)	Neidhart, Thomas (Villach)
Bitto-Khalili, Gerlinde (München)	Richter, Sylvia (Villach)
Bollmann, Ingrid (Regensburg)	Rohringer, Stefan (Graz)
Buhnese, Claudia (München)	Schiefer, Peter (München)
Dielacher, Franz (Villach)	Schneider, Marlies (München)
Gassel, Helmut (München)	Sommer, Grit (München)
Grobitzsch, Elisabeth (Dresden)	Stamminger, Peter (München)
Gruber, Peter (München)	Steinbrunner, Birgit (München)
Ippisch, Tanja (Regensburg)	Stich, Andrea (Regensburg)
Jöns, Andrea (München)	Tews, Inka (München)
Kalus, Magdalena (München)	Wellenzohn, Elfriede (Villach)
Kircher, Monika (Villach)	Wollenberg, Sabine (München)
Köhler, Anne (Warstein)	Zenkl, Christiana (Villach)
Lawicka, Ingrid (Villach)	Zimmermann, Tanja (Villach)
Mommel, Ralf-Gerald (München)	

\*Mitglieder (alphabetisch)

Impressionen von der **Kick-Off-Veranstaltung**  
im Dezember 2011





Monika Kircher und Reinhard Ploss im Gespräch

## Wenn wir uns ergänzen, sind wir zusammen stärker

**Herr Dr. Ploss, Sie haben im Jahr 2011 den Anstoß zur Gründung des Gender Diversity Netzwerks (GDN) gegeben, etwas in dieser Form bisher Einzigartiges für Infineon. Was hat Sie dazu bewogen, dieses Experiment zu starten?**

**Ploss:** Weil Diversity wichtig für den Erfolg einer Firma ist. Wer Dinge nur aus einer Richtung sieht, übersieht oft das Wesentliche. Wer handelt, ohne vorher nachzudenken, erzielt vielleicht Ergebnisse, aber wahrscheinlich nicht die richtigen. Wer viel denkt ohne zu handeln, findet vielleicht die beste Lösung. Aber wozu ist sie gut, wenn sie nicht umgesetzt wird?

Jeder von uns hat seine Stärken und Schwächen. Wenn wir uns ergänzen, dann sind wir zusammen stärker. Frauen und Männer haben oft unterschiedliche Lebenskonzepte und Herangehensweisen. Wie können wir diese unterschiedlichen Stärken, vor allem auch in der Führung,

nutzen – zum Wohle unserer Firma, aber auch, um unterschiedlichen Charakteren eine Erfolgschance zu bieten.

Wir haben gemeinsam mit Frau Kircher intensiv überlegt, wie wir das Thema Gender Diversity in die Mitte der Organisation bringen können. Und zwar so, dass es nicht nur auf Folien steht, sondern greifbar, lebbar und erlebbar wird. Dann hat eigentlich ein Gedanke den anderen ergeben: Ein informelles Netzwerk aus Männern und Frauen. Hier wird dann Verstehen in zweifacher Weise möglich – einerseits das gegenseitige Verstehen, aber auch die Möglichkeit zu bekommen, sich selbst zu verstehen. Das betrifft sowohl Männer, als auch Frauen. Denn wenn ich meine eigene Position nicht gefunden habe, wie will ich dann in einem Netzwerk oder in meiner Organisation agieren?

Das GDN war ein Experiment, denn wir wollten anstelle von Einzelprojekten einen Rahmen für etwas Größeres schaffen.



Wir haben uns zwei Jahre gegeben: lang genug, dass sich etwas entwickeln kann und knapp genug, um Zug hinein zu bringen. Nach einem begeisterten Start gab es auch eine längere Durststrecke, aber am Ende wurde es zu einem Erfolg. Es ist dem GDN gut gelungen, das Thema Gender Diversity aus der Mitte in die Mitte zu tragen. Entscheidend für diesen Erfolg war die Feststellung: „Es geht doch!“ Diese Überzeugung der Netzwerkmitglieder war wichtig. In den letzten Sitzungen des Netzwerks war ich sehr beeindruckt, was an Erkenntnissen, Verständnis und positiver Motivation herausgekommen ist.

**Frau Dr. Kircher, Sie haben das Netzwerk als Sponsorin aktiv unterstützt. Was war für Sie das Reizvolle daran?**

**Kircher:** Das GDN ist durchaus aus der Erfahrung entstanden, dass die üblichen Instrumente, um ein Thema wei-

terzubringen, in diesem Fall nicht die Ergebnisse gebracht haben, die Infineon sich erwartet hätte. Ich habe mich gerne auf dieses Experiment eingelassen, auch um Gender Diversity einmal aus verschiedensten Blickwinkeln zum Thema zu machen – Männer und Frauen, unterschiedliche Funktionen, Standorte in Deutschland und Österreich. Unsere Absicht war es, eine Kulturveränderung voranzutreiben. Es war ein vom Top Management gewolltes Experiment, das von einer breiten, gemischten Gruppe mit viel persönlichem Engagement umgesetzt wurde.

**Ploss:** Da geht mir durch den Kopf, wie Frau Kircher und ich hier in Villach beide in der Verantwortung waren. Da hat jeder vom anderen etwas gelernt, von der unterschiedlichen Perspektive des anderen profitiert. Da reift die Erkenntnis des nicht-vollständig-Seins, denn niemand kann alles. Und Diversity ist ja der Gedanke, dass man sich

ergänzt und damit gemeinsam vollständiger ist als alleine. Das haben wir beide sehr positiv erfahren und wir haben uns gewünscht, dass in so einem gemischten Netzwerk genau diese Erfahrung reift.

**Ja, das ist ein wirklich schöner Gedanke und ich glaube auch, dass es schon ein Stück weit gelungen ist.**

**Ploss:** Davon bin ich überzeugt. Um es nochmal ganz klar zu sagen: Für viele war es auch wichtig, für sich zu erkennen, dass es keine Schwäche ist, etwas nicht auf die gleiche Weise tun zu können. Zum gleichen Ziel führen unterschiedliche Wege – Wege bei denen man seine eigenen, ganz individuellen Stärken einsetzen kann.

**Daraus entnehme ich, dass ein Teil Ihrer Erwartungen an dieses Netzwerk schon erfüllt wurden. Wo muss man noch nachschärfen?**

**Ploss:** Für das GDN gab es eine Zielsetzung, die aus meiner Sicht erfüllt wurde: Das Thema ist über die Führungskräfte in der Mitte der Organisation angekommen.

Wenn wir aber wirklich von gelebter Vielfalt in einem Unternehmen reden, dann sind wir noch lange nicht dort, wo wir sein wollen.

Aus dem Wunsch, mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, muss man die richtigen Konsequenzen ziehen. Das bedeutet zum Beispiel, Aufgaben so zu formulieren, dass sie andere Herangehensweisen zulassen, erfolgreich zu sein – und zwar solche, die für Frauen ansprechender

sind. Diese Erkenntnis zu gewinnen war mehr, als ich vom GDN erwartet habe, denn es gehört Mut dazu, sich auf die Perspektive des anderen einzulassen.

Eine solche Kulturveränderung im gesamten Unternehmen zu erreichen braucht Zeit, aber der erste Schritt, wohl der wichtigste, ist getan. Es liegt nun an uns, diesen Weg weiterzugehen. Ich bin mir sicher, wir haben noch viele Hürden vor uns, werden aber am Ende erfolgreich ankommen – genau wie das GDN.

**Kircher:** Durch die Arbeit des Netzwerks wurden einige sehr konkrete Dinge erreicht, wie beispielsweise eine klare Argumentation für Infineon, warum das Thema gewollt und wichtig ist, die jetzt nicht mehr in Frage gestellt wird. Und dazu zählen Prozess- und Toolverbesserungen, die Teilzeitarbeit leichter machen sollen, oder beim Recruiting das Augenmerk auf weibliche Talente verstärken.

Die Kulturveränderung und -weiterentwicklung wird jetzt sehr stark von den dezentralen Netzwerken – den Satelliten vor Ort – leben, weil unsere gemeinsame Infineon-Kultur natürlich an jedem Standort eine andere Ausprägung hat. Da haben die Satelliten eine große Aufgabe vor sich.

**Ploss:** Die GDNler wollen sich noch weiter engagieren, deswegen planen wir einmal im Jahr eine Art Get Together und hoffen, dass dies dazu beiträgt, die jetzt entstandene

„Und Diversity ist ja der Gedanke, dass man sich ergänzt und damit gemeinsam vollständiger ist als alleine.“

Reinhard Ploss

Energie beizubehalten. Ein wichtiges Signal ist auch die Erweiterung des Leadership Councils zum Leadership und Diversity Council. Damit werden wir das Thema sichtbar auf.

**Wo liegen für Sie die großen Herausforderungen in der Erreichung der zur Erhöhung des Frauenanteils gesetzten Ziele? Wir wissen ja, dass wir die Ziele zumindest 2015 noch nicht erreichen werden.**

**Ploss:** Ich habe mir die Zahlen angesehen, und es hat mich betroffen gemacht, dass wir überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen wieder verlieren, weil sie sich zumindest temporär aus dem Berufsleben zurückziehen. Wir müssen zur Erreichung der Ziele auch verstehen, was man tun muss, um Mitarbeiterinnen zu halten oder nach der Karenz bzw. Elternzeit wieder zu gewinnen. Positiv ist, dass uns dies in einigen Bereichen – zum Beispiel Human Resources – schon ganz gut gelingt.

Die Frage ist, wie wir das auch in andere Bereiche hineinragen können. Ich glaube, wir müssen uns noch mehr trauen, die Wertschätzung, die wir dafür haben, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, im Alltag auch umzusetzen. Das erfordert den Mut eines Mitarbeiters auch mal zu sagen: „Ich muss heute rechtzeitig los, ich muss mich um mein Kind kümmern.“

Voraussetzung ist aber auch eine Führungskultur, die das nicht als Schwäche auslegt, sondern selbstverständlich da-

mit umgeht. Ich habe als Vorgesetzter kein Problem damit, wenn ein Mitarbeiter sagt, dass er seine Kinder abholen und deswegen pünktlich gehen muss.

**Kircher:** So ein Netzwerk ist auch dazu da, gerade jungen Frauen Mut zu machen, sich etwas zuzutrauen. Nicht jede Frau – wie auch nicht jeder Mann – ist geeignet für bestimmte Funktionen, aber vielleicht machen wir oft den Fehler, dass wir die vorhandene Vielzahl an Möglichkeiten zu eng denken. Hier hat das Netzwerk schon einiges erreicht. Nun gilt es aber, in allen Führungsebenen eine Kultur zu schaffen, die Frauen, die sich weiterentwickeln wollen, unterstützt.

Das Thema Vereinbarkeit ist dabei ein sehr wichtiges.

**Abseits von Zahlen: Welche Vision haben Sie zum Thema Gender Diversity für die nächsten zehn Jahre?**

**Ploss:** Meine Vision ist, dass die Männer begeistert sind, mit Frauen im Team zu arbeiten, weil sie etwas beitragen, wo sie selbst nicht so stark sind. Und dass die Frauen den Wert, den sie mit ihrer Arbeit

beitragen, als so motivierend erachten, dass sie noch mehr Führungsverantwortung übernehmen wollen. Ich glaube, da haben wir noch einen langen Weg vor uns. Es sollte nicht ein paralleles Arbeiten von Frauen und Männern sein, viel mehr geht es hier um das Zusammenwirken, weil man gemeinsam mehr erreicht.

**Danke vielmals.**

„So ein Netzwerk ist auch dazu da, gerade jungen Frauen Mut zu machen, sich etwas zuzutrauen.“

Monika Kircher

**Magdalena Kalus (Infineon München)**

„Gemischte Teams funktionieren immer besser – sowohl geschlechtlich gemischte Teams als auch altersgemischte, internationale und disziplinübergreifende Arbeitsgruppen“



# Ein zunächst holpriger Weg führte schlussendlich zum Erfolg

**Die Zusammenarbeit im Netzwerk: ein klarer Rahmen mit definierten Grundwerten und viel Spielraum für jede Einzelne und jeden Einzelnen, im eigenen Wirkungsbereich tätig zu werden.**

Im Vorfeld klar formulierte Rahmenbedingungen sollten dem Netzwerk die nötige Richtung geben und das gemeinsame Arbeiten erleichtern. Wenngleich diese nie in Frage standen, war der Anlauf doch schwieriger als im Vorfeld erwartet.

Bald mussten wir feststellen, dass ein vollkommen selbstorganisiertes Agieren des Netzwerks nicht machbar ist. Wir installierten also ein Begleiteteam, welches die Organisation von halbjährlichen Zusammentreffen in Form von Workshops übernahm.

Innerhalb des Netzwerks bildeten sich wiederum Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen, die eigenständig – auch im wechselseitigen Austausch mit anderen Abteilungen – Maßnahmen, die den Kulturwandel unterstützen würden, erarbeiteten.

Es war durchaus ein Prozess, bis das Netzwerk ins konstruktive gemeinsame Arbeiten einsteigen konnte, aber wir haben dadurch erkannt, dass eine so diverse Gruppe diese Findungsphase dringend benötigt und auch versucht, diese bestmöglich zu unterstützen.



Christiana Zenkl, Head of Human Resources der Infineon Technologies AG Austria

Hierfür konnten wir mit Michael Stuber einen erfahrenen Experten im Thema Diversity gewinnen. Er hat fortan den Prozess als externer Berater begleitet und im Rahmen von Workshops wertvolle Impulse gegeben. Mit seiner Expertise brachte er neue Sichtweisen ins Netzwerk ein und bestärkte uns darin, dass wir als Unternehmen am richtigen Weg sind.

So begann die Zusammenarbeit im Netzwerk zu laufen und bald konnten die Mitglieder über erste Umsetzungsschritte und Erfahrungen im eigenen Bereich berichten.

## Peter Stamminger (Infineon München)



„Über die Transparenz des Themas Gender Diversity hat sich innerhalb IFX nicht nur eine Gruppe von Menschen mit der Thematik beschäftigt sondern hat als **Multiplikator** einen Fokus auf die Wichtigkeit von Diversity auch in unserer Industrie gelegt. Wir legen auch bei Einstellungen einen erhöhten Wert darauf qualifizierte Bewerberinnen zu bekommen die wir dann über die nächsten Jahre weiter entwickeln können, d.h. wir müssen darauf achten die Basis zu stärken.“



Auch die Gespräche mit anderen Abteilungen trugen Früchte und so wurde eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen, die dazu beitragen sollten, Gender Diversity einerseits noch tiefer im Unternehmen zu verankern und andererseits noch besser lebbar zu machen. Die Vielfalt der Gruppe und der Austausch unter den verschiedenen Standorten wurden dabei als Bereicherung erlebt.

Zahlreiche Maßnahmen konnten direkt umgesetzt werden, andere wurden in die Wege geleitet und an den richtigen Stellen positioniert. Die Fülle der Aktivitäten wurde im letzten Workshop des Gender Diversity Netzwerks sichtbar, in welchem das Erreichte unserem CEO, Herrn Dr. Reinhard Ploss präsentiert wurde.

Nach mehr als zwei Jahren gemeinsamen Wirkens wurde das Gender Diversity Netzwerk erfolgreich in dauerhaft bestehende Formate übergeführt. Einerseits wurden Satellitennetzwerke an Standorten in Deutschland und

Österreich eingerichtet, die nunmehr den Kulturwandel vor Ort weiter vorantreiben und Gender Diversity durch Vorbildwirkung und gezielte Maßnahmen in die Mitte des Unternehmens bringen. Andererseits wurde der bisher etablierte unternehmensweite Leadership Council in einen Leadership und Diversity Council erweitert und somit sichergestellt, dass Diversity regelmäßig auf höchster Ebene thematisiert und vorangetrieben wird.

Als Projektownerin bin ich dankbar für viele wertvolle Erfahrungen, die ich in der Zusammenarbeit mit den Netzwerkerinnen und Netzwerkern machen durfte und stolz, dass uns mit diesem Projekt ein wesentlicher Schritt in Richtung gleichberechtigte Unternehmenskultur gelungen ist.

#### Ralf Memmel (Infineon München)

„Das Netzwerk bzw. die NetzwerkerInnen haben das Thema als **Chance für das Unternehmen** in der Mitte der Organisation positioniert. Verglichen mit der Zeit vor einigen Jahren ‚fremdet‘ niemand mehr, wenn man das Thema Frauen in Führung auf den Tisch bringt.“



#### Tanja Ippisch (Infineon Regensburg)

„**Work-Life-Balance** ist kein Frauenthema und auch kein Mutter-Kind-Thema, sondern tut uns allen gut!“





Das Infineon Gender Diversity Netzwerk – ein Best Practice Beispiel

## Der gemeinsame Rahmen des Gender Diversity Netzwerks

Bereits in der Konzeptphase wurden klare Rahmenbedingungen für das Wirken und die Zusammenarbeit des Gender Diversity Netzwerks ausgearbeitet. Eine gemeinsame Haltung zum Thema wurde formuliert. Diese wurde vom Netzwerkpaten, Herrn Reinhard Ploss, und der Netzwerksponsorin, Frau Monika Kircher, nicht nur abgesegnet sondern inhaltlich auch wesentlich mitgestaltet. Im Vorfeld der Kick-Off-Veranstaltung wurden diese dann den Netzwerkmitgliedern vorgestellt.

### **Mission: Gender Diversity in die Mitte der Organisation bringen!**

Im Gender Diversity Netzwerk tragen ausgewählte Infineon-Erfahrungsträgerinnen und -träger sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Deutschland und Österreich dazu bei, eine für Frauen und Männer attraktive Arbeitswelt mitzugestalten in der Chancengleichheit gelebt wird.

Das Netzwerk verankert das Thema im Unternehmen auf dem Weg, strukturelle Voraussetzungen mit kulturellen

Veränderungen im Denken und Handeln zu verbinden. Es bringt dadurch Gender Diversity in die Mitte der Organisation und bezieht Frauen und Männer mit ein.

Das Netzwerk agiert als Impulsgeber innerhalb unserer Organisation und soll als solcher auch dazu beitragen, den Frauenanteil bei Infineon in Deutschland und Österreich zu erhöhen – dies vor allem in Managementfunktionen und Technical Ladder Positionen.



Claudia Buhnese (Infineon München)

„Die Ziele, die Infineon sich gesetzt hat, sind sehr ambitioniert. Vielleicht werden wir sie nicht erreichen. Erfolgreich aber sind wir aus meiner Sicht, wenn jede Organisation und jede Site diese Ziele für sich operationalisiert. Das Gender Diversity-Ziel ist eines unserer **Unternehmensziele** – zu dem jeder seinen Beitrag definieren sollte“



## Leitgedanken Das Infineon Gender Diversity Netzwerk...

- bietet offenen und hierarchielosen Raum zur Entfaltung von innovativen Ansätzen
- greift relevante Themen auf und macht diese aktiv zum Thema
- ist eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Perspektiven
- hat eine offene Struktur und schafft Verbindungen zur gegenseitigen Unterstützung und Bewertung von Ideen
- verbreitert die Wissensbasis
- erzeugt dezentrale „Sensorik“ und Kommunikation in der Organisation
- stößt Veränderungsprozesse an und beteiligt weitere Menschen in der Organisation
- unterstützt die Umsetzung bestehender/geplanter Aktivitäten in der Organisation

## Statuten

- Das Gender Diversity Netzwerk versteht sich als Gruppe, die hilft den Kulturwandel zu gestalten und dazu mit Frauen und Männern aus der Organisation interagiert sowie die Leitung unterstützt. Die Gruppe soll und will das Thema „in die Mitte der Organisation“ bringen und greifbar machen.
- Die 29 Mitglieder des Netzwerks committen sich zu den Kernbotschaften und unterstützen das Thema Gender Diversity sowohl in der Gruppe als auch als Individuum im Rahmen ihres eigenen Wirkungsbereiches.
- Herr Reinhard Ploss als Pate sowie Frau Monika Kircher als Sponsorin unterstützen die Aktivitäten und Initiativen des Netzwerks und werden regelmäßig in Ergebnisse/Inhalte der Diskussion eingebunden. Dadurch ist sichergestellt, dass diese der Unternehmensausrichtung/-vorgehensweise entsprechen bzw. in diese integriert sind.
- Als Projektleiterin organisiert Frau Christiana Zenkl nach der Kick Off Veranstaltung am 14.12.2011 einen Workshop für die Mitglieder. In Folge des Workshops organisiert sich das Netzwerk eigenständig. Die Projektleiterin ist darüber hinaus für die Evaluierung des Projektes verantwortlich.
- Die Mitglieder wählen im Rahmen des ersten Workshops ein 3-köpfiges Kernteam, wobei eine Person die Sprecher- oder Sprecherinnenfunktion für das Netzwerk übernimmt. Die Projektleitung ist jedenfalls Mitglied des Kernteams.
- Über das Kernteam steht das Netzwerk in Zusammenarbeit mit HR Diversity Management in Deutschland und Österreich.



# Kernbotschaften

## ■ Infineon hat eine Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen:

Wir haben bereits 2010 sehr konkrete Ziele gesetzt und diese im Geschäfts-/ Personalbericht positioniert. Ziel ist, den Anteil von Frauen in Führungspositionen von 11% (2010) bis zum Jahr 2015 auf 15% und bis zum Jahr 2020 auf 20% zu entwickeln.

Eine Karriere bei Infineon soll für Frauen ein interessantes und sinnvolles Element in ihrer Lebensplanung werden. Dazu schaffen wir die strukturellen Rahmenbedingungen und wollen Denkanstöße liefern.

## ■ Wirtschaftliche Relevanz – keine „Sozialduselei“:

Infineon hat eine langjährige Erfahrung mit Vielfalt im Unternehmen im Bereich der Internationalität und ethnischen Vielfalt. Hier hat Infineon erfahren, wie Diversität wettbewerbsfähiger macht. Deswegen ist eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen (TL und Management) auch ein betriebswirtschaftliches Ziel, um dem Unternehmen diese Talentpotentiale besser zu erschließen.

## ■ Attraktive Arbeitswelten schaffen, in denen Frauen und Männer ihre Potentiale voll entfalten können:

Leistungsfähigkeit im Beruf erfordert eine gesamtheitliche Betrachtung. Wir werden die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privat/Familienleben weiter verbessern und in der Unternehmenskultur verankern.

## ■ Das Gender Diversity Netzwerk bringt das Thema in die Mitte der Organisation:

Einander verstehen – sich selbst verstehen. Das Gender Diversity Netzwerk versteht sich als Gruppe, die hilft, den Kulturwandel zu gestalten und dazu mit Frauen und Männern aus der Organisation interagiert sowie die Leitung unterstützt. Eine Gruppe von ausgewählten Entscheidungsträgerinnen und -träger soll und will das Thema „in die Mitte der Organisation“ bringen und greifbar machen.

Gerlinde Bitto-Khalili (Infineon München)

„Durch **flexible Arbeitsmodelle** gewinnt Infineon an Attraktivität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen und kann so bei Führungs- und Fachkräften punkten. Für BewerberInnen spielen diese Faktoren eine zunehmend wichtigere Rolle – schließlich entscheiden sich nicht nur Unternehmen für ihre MitarbeiterInnen, sondern auch die (gut qualifizierten) Professionals für ihre Arbeitgeber, wenn sie die ‚Qual der Wahl‘ haben. Es ist für Infineon eine sehr wichtige Aufgabe, die bereits vorhandenen Maßnahmen stetig zu erweitern und vor allem diese im als auch außerhalb des Unternehmens bekannter zu machen, denn eine attraktive Arbeitsplatzkultur ist ein wesentlicher Baustein für eine High-Performance Company.“



## Das Begleitteam

### Christiana Zenkl

- Head of HR, Infineon Technologies AG Austria  
Projektownerin

### Gerlinde Bitto-Khalili

- Diversity Manager IFAG

### Ralf Memmel

- Head of Talent Marketing, Diversity & Health

### Corinna Enzi

- HR IFAT (bis Mai 2012 im Begleitteam)

### Sigrun Alten

- Diversity Manager IFAT (seit April 2012 im Begleitteam)

## Sylvia Richter (Infineon Villach)



„Das Netzwerk konnte konkret aufzeigen, wo Hürden existieren, die es für Frauen erschweren eine Karriere bei Infineon zu machen. Alleine das Bewusstsein darum, hat meine **Sensibilität gegenüber dem Thema** geschärft.“

## Das Infineon Gender Diversity Netzwerk – ein Best Practice Beispiel

# Workshops

Nach dem Kick off galt es, die Energie zu bündeln und in Workshops die Rollen zu schärfen und zu definieren, wie denn nun das Engagement in der Praxis aussehen sollte. Im ersten Workshop am 14. Februar 2012 wurde die Studie der Fraunhofer Gesellschaft „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ vorgestellt und die Ergebnisse für Infineon wurden diskutiert.

Im Mai 2012 wurde das Evaluationskonzept vorgestellt und die Beitragsfelder der Netzwerkmitglieder wurden definiert. In der Folge wurden Themengruppen gebildet, die in regelmäßigen virtuellen Meetings Vorschläge und Maßnahmen erarbeiteten.

Aus Sicht der Netzwerkerinnen und Netzwerker erforderten folgende fünf Handlungsfelder einen besonderen Genderfokus:

- Stellenbesetzung
- Potentialerkennung und Potentialentwicklung
- Flexible Arbeitsorganisation
- Awareness und Kommunikation
- Best Practice Sharing

In den Themengruppen wurden sehr konkrete Vorschläge entwickelt und in weiterer Folge in enger Kommunikation mit HR diskutiert, priorisiert und auf den Weg gebracht. Eine der ersten Forderungen aus dem Netzwerk war die nach einem Werkzeug, einer story line, um das Thema gut fundiert und abgestimmt in den eigenen Bereichen weiterzutragen. Diese story line wurde von HR entwickelt, beinhaltete die wesentlichen Botschaften und Argumentationen des Unternehmens zum Thema Gender Diversity und stand ab Mai 2013 allen Netzwerkmitgliedern sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Verfügung.

Für den dritten Workshop im November 2012 konnte der Diversity-Experte Michael Stuber als Moderator und Impulsgeber gewonnen werden, der fortan als externer Berater den Prozess begleitete. Im Mittelpunkt dieses Meetings stand der Rückblick auf ein Jahr GDN sowie die Schwerpunktsetzung der Netzwerkarbeit 2.0. Zudem suchte man Antworten auf die Fragen, wie kann das Netzwerk Awareness in der Organisation schaffen und wie das Rollenverständnis, die Funktionen und die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks aussehen. Die Forderung nach

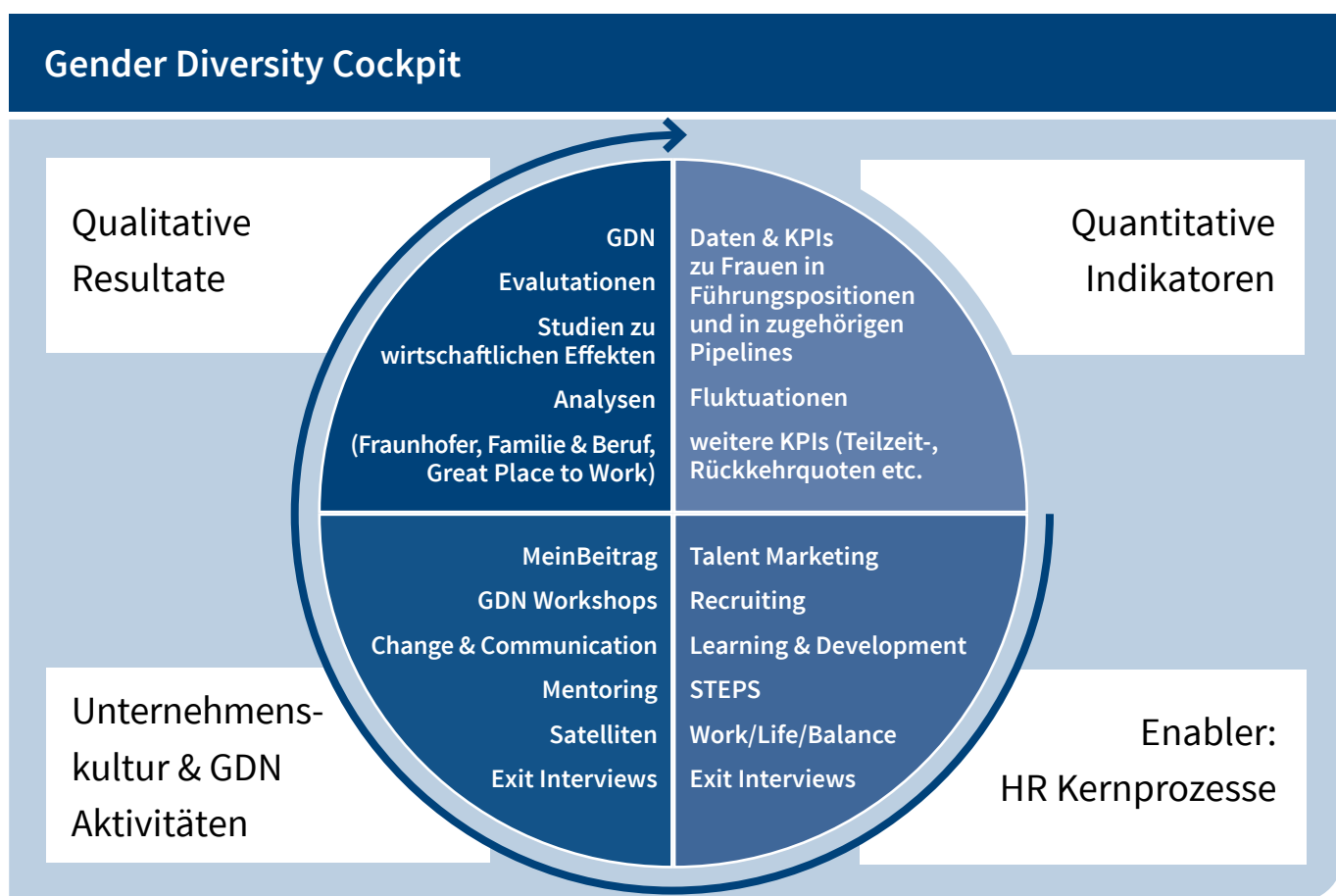


Instrumenten zur Umsetzung und Implementierung von Gender Diversity wurde explizit gestellt. Im Juli 2013 trafen die Netzwerkmittglieder erneut am Campeon in München zusammen und gaben einen Überblick über ihre bisherige Netzwerktätigkeit und ihre aktive Rolle in ihrem unmittelbaren Umfeld.

Eine inzwischen von HR erstellte Diversity Change Road Map sowie vorbereitete Instrumente wurden im Rahmen eines Market Place vorgestellt und die Netzwerkmittglieder

eingeladen, Tickets mit Maßnahmen mitzunehmen und in ihren Bereichen umzusetzen. Ein klares Bekenntnis aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam zur Fortsetzung der Arbeit des GDN nach der zweijährigen Pilotphase.

Für den fünften und abschließenden Workshop am 13. März 2014 wurden die Erfolge, Entwicklungen und ausgewählte Maßnahmen in einem Gender Diversity Cockpit zusammengefasst und Herrn Ploss zu Beginn des Workshops präsentiert.



### Tanja Zimmermann (Infineon Villach)



„Ein **Projekt in Form eines Netzwerks** anzugehen war für mich absolut neu und ich konnte mir nicht vorstellen, wie das funktionieren kann. Rückblickend kann ich sagen: Es hat funktioniert, es hat Spaß gemacht, wir haben viel erreicht und wir sollten das öfter so machen. Ganz wichtig dabei waren die Workshops, in denen die Ideen und Arbeitsfelder entwickelt wurden und dem gesamten Netzwerk viel Energie zugeführt wurde.“

### Peter Schiefer (Infineon München)



„Das Runterbrechen des übergeordneten, unternehmensweiten 15% zu GD ist wichtig um in jedem **Verantwortungsbereich** klare und konkrete Ziele zu haben die auch in der Umsetzung getrackt werden können.“

Im Fokus der Berichterstattung standen HR-Kernprozesse (STEPS und Recruiting), Unternehmenskultur („mein Beitrag“, Satelliten), Qualitative Evaluation (GDN Evaluation, Analysen) und KPIs. Sehr eindrucksvoll aber auch durchaus kritisch wurden die einzelnen Themen nach folgenden Gesichtspunkten beleuchtet:

- Wozu / warum wurde der Prozess angestoßen?
- Was wurde getan?
- Was hat das GDN beigetragen?
- Welche Wirkung(en) haben wir erzielt?
- Wie wird die Zielerreichung beurteilt?

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Agenda war die Zukunft bzw. Weiterentwicklung des GDN. Das GDN hat im eigenen Umfeld viel erreicht und neue Prozesse angestoßen. Diese Arbeit wird nun im Leadership und Diversity Council fortgesetzt, das mit internationalen Führungskräften besetzt ist. Außerdem rückt die Umsetzung vor Ort durch die Arbeit in den Satellitennetzwerken in den Mittelpunkt.

**Präsentation** der Erfolge, Entwicklungen und ausgewählten Maßnahmen im abschließenden Workshop.









# „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“

**Der Anteil von Frauen in Führungspositionen steigt trotz vorhandener Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Karriereförderung von Frauen nur langsam an. Unternehmen haben die Beobachtung gemacht, dass Frauen erste Karriereschritte nehmen, es aber ab einem bestimmten Punkt nicht mehr gelingt, sie für weitere Führungspositionen zu gewinnen.**

Fraunhofer hat mit dem vom Bundesfamilienministerium geförderten Projekt „Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden“ Gründe dafür identifiziert und gemeinsam mit Infineon und acht anderen Unternehmenspartnern Ansätze entwickelt, wie Unternehmen dieser Herausforderung begegnen können.

Die Auswertung von qualitativen leitfadengestützten Interviews mit 220 weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt, warum die Zahl von Frauen in Führungspositionen trotz vorhandener Maßnahmen nur langsam steigt:

Zu den wichtigsten Hürden gehört, dass die ökonomischen Vorteile von mehr Frauen in Führungspositionen, z.B. die Perspektivenvielfalt bei der Entscheidungsfindung, nicht wahrgenommen werden. Unterschiedlichkeit gilt nicht als Ressource, sondern wird eher irritierend erlebt.

Eine weitere große Hürde ist, dass sich Diversity Maßnahmen hauptsächlich an Frauen und nicht an beide Geschlechter richten – oder dies zumindest in Unternehmen so wahrgenommen wird. Das ist kontraproduktiv, weil Männer sich ausgegrenzt sehen und Frauen wegen

der ihnen zugeschriebenen Kompetenzdefizite stigmatisiert werden.

Eine andere Hürde sind die in vielen Unternehmen herrschenden, sehr klaren Bilder und Vorstellungen darüber, wie Führungspersonen sein sollten. Diesen Bildern entsprechen Frauen weniger als Männer, insbesondere, weil es bisher erst wenige Frauen in Führungspositionen gibt.

Außerdem sind Karrierewege meist stark auf Altersabschnitte normiert. Auf Potentiale und Herausforderungen einzelner Lebensphasen wird kaum Rücksicht genommen. Das Fraunhofer-Projekt macht den entscheidenden Einfluss der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen deutlich: Die Hürden in den Unternehmungskulturen, die den Aufstieg von Frauen hemmen, sind in den einzelnen Unternehmen verschieden. Demgemäß sind auch erfolgreiche Strategien für mehr Frauen in Führungspositionen unterschiedlich.

Die spezifischen Ergebnisse für Infineon zeigen, dass die Unternehmenskultur als offen, innovativ und dynamisch wahrgenommen wird. Damit bietet sie gute Voraussetzungen für Vielfalt, Veränderungsprozesse und die Realisierung von mehr Frauen in Führungspositionen.“

## Ergebnisse bei Infineon – gute Ausgangsbasis für einen erfolgreichen Kulturwandel

Die spezifischen Ergebnisse für Infineon zeigen, dass die Unternehmenskultur als offen, innovativ und dynamisch wahrgenommen wird. Damit bietet sie gute Voraussetzungen für Vielfalt, Veränderungsprozesse und die Realisierung von



**Prof. Dr. Martina Schraudner** leitet die Abteilung Responsible Research and Innovation in der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft. Nach Forschungsstationen im In- und Ausland wechselte sie ins Forschungsmanagement der Fraunhofer-Gesellschaft.

Seit 2008 hatte sie Gastprofessuren an der Universität Braunschweig, ETH Zürich und TU Berlin inne. Sie ist Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Beratungskreisen und Gutachtergremien.

**Katharina Hochfeld** leitet das Kompetenzfeld „Diversity in Organisationen“ in der Fraunhofer Abteilung „Responsible Research and Innovation“. Die vergangenen 2,5 Jahre hat sie das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanzierte Projekt für mehr Frauen in Führungspositionen „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ verantwortet.

Darüber hinaus bearbeitet sie Fragen zur zukunftsfähigen Gestaltung der Arbeitskultur und untersucht, wie Unternehmen und öffentliche Arbeitgeber auf die neuen Lebensentwürfe von (potenziellen) Mitarbeitenden optimal reagieren können. Frau Hochfeld hat in Jena und Olomouc (Tschechien) Politikwissenschaft, Interkulturelle Wirtschaftskommunikation und Sozialpsychologie studiert.



die Stärken weiblicher/männlicher Führungskräfte?“ befragt. Die Schriftgröße nimmt mit der Häufigkeit der Nennung zu.



Tag-Cloud Stärken männlicher Führungskräfte (Quelle: Fraunhofer 2012)



Michael Stuber im Gespräch

## Die Arbeit an der Gender & Diversity Kultur beginnt

---

Wie kein anderer kennt Michael Stuber die Themen Gender & Diversity. Vor 17 Jahren startete er als Pionier dieses Bereichs auf der europäischen Ebene mit Forschung und Grundlagenarbeit. Seither gilt er als Instanz für Diversity und steht für Innovation und Ganzheitlichkeit. Mit seinen Kunden, meist internationale Konzerne, hat er über 250 Projekte erfolgreich umgesetzt. Auch für Infineon lieferte er bereits früh strategische Inputs und Kommunikationssupport, und er war in den letzten 2 Jahren als Prozessbegleiter und Moderater am GDN beteiligt. Wir sprachen mit ihm über seine Eindrücke.

**Herr Stuber, Sie kennen über viele Jahre hinweg die Gender und Diversity Praxis zahlreicher namhafter Unternehmen in ganz Europa. Wie schätzen Sie das GDN im internationalen Vergleich ein?**

**Stuber:** Schon als ich das erste Mal vom GDN hörte war klar, dass es ein innovatives Konzept im strengen Sinne ist: Es kombiniert Aspekte verschiedener erfolgreicher Formate wie Councils, Netzwerke oder Bereichs-Champions und weist zudem die fortschrittliche Komponente der Geschlechtermischung auf. Ich kenne kein Unternehmen,

das ein solch anspruchsvolles Konzept verfolgt. Innovative Modelle bringen oft auch Herausforderungen mit sich, da viele Details nicht planbar sind und Erfahrungen fehlen. Insofern war das GDN auch absehbar kein leichter Weg.

**Welche besonderen Gestaltungsaufgaben haben Sie vermutet bzw. dann in der Umsetzung tatsächlich erlebt?**

**Stuber:** Die besondere Kombination verschiedener Rollen und Aufgaben wie sie in den Statuten genannt sind, erforderte eine intensive Reflexion und immer wieder neue Dis-



kussionen, zumal einerseits die GDN-Mitglieder zusätzlich ihre betriebliche Position einnahmen und andererseits die Art der Zusammenarbeit in der bisherigen Infineon-Kultur nicht üblich war. Auch der recht frühe Zeitpunkt, zu dem das GDN eingesetzt wurde, nämlich während noch etliche HR Prozesse in Weiterentwicklungen steckten, führte zu ein paar zusätzlichen Themen. Schließlich ist der Transfer vom GDN in die Geschäfts- und Unternehmensbereiche der Mitglieder eine schwierige Sache, zumal sie ja nicht nur auf ihre eigenen Bereiche, sondern auch auf Nachbarbereiche – z. B. am Standort – einwirken sollten.

**Damit sind wir dann bei der Frage der Unternehmenskultur. In Ihren Studien und Publikationen unterstreichen Sie immer wieder die überragende Bedeutung der gelebten Werte und der ungeschriebenen Gesetze. Was haben Sie diesbezüglich in der Arbeit mit dem GDN feststellen und weiterentwickeln können?**

**Stuber:** In der Tat ist die Unternehmenskultur entscheidend für den Erfolg von Diversity und anderer strategischer Entwicklungsthemen. Allerdings ist das Verständnis dafür und für die nötigen Veränderungsaktivitäten in den meisten Großunternehmen sehr gering. Vor allem in technischen Umfeldern besteht ein tiefes Vertrauen in gut gestaltete Prozesse und in die Steuerung über Kennzahlen.

Dies zeigte sich auch anfänglich in der Arbeit des GDN, wo wir nach und nach die nötigen Brücken zur gelebten Unternehmensrealität und zu den relevanten Stellschrauben des Führungsverhaltens schlagen konnten.

**Aber die Arbeit an der Infineon Unternehmens- und Führungskultur ist damit unter Gender Diversity-Aspekten nicht abgeschlossen, oder?**

**Stuber:** Tatsächlich haben wir beim letzten Workshop in einem umfassenden Review festgestellt, dass gerade die Arbeit an der Gender und Diversity Kultur nun erst richtig beginnt. Die Verankerung im Leadership und Diversity Council einerseits und die bereichsspezifischen Planungen und Umsetzungen andererseits bilden dafür eine ideale Grundlage. Und die Satelliten werden die künftige Entwicklung sicher gut unterstützen können.

Ich denke aber auch, dass es für Infineon von entscheidender Bedeutung sein wird, die Art und Richtung der unternehmenskulturellen Entwicklung klar zu beschreiben und die entsprechenden Instrumente – vor allem Dialogformate – anzubieten. Außerdem wird sich ein größerer Kreis von Führungskräften mit der Integration von Gender & Diversity in der Führungsrolle befassen müssen.

**Wenn das die wesentlichen offenen Punkte sind, welche Aspekte hat das GDN Ihrer Einschätzung nach besonders gut bewältigt?**

**Stuber:** Die Tatsache, dass sich eine wohl selektierte Gruppe von Führungskräften über einen längeren Zeitraum eingehend mit Gender Diversity befasst hat, ist an sich ein Erfolg. Denn auch hier gilt teilweise: Der Weg ist das Ziel. Auch die Entwicklung der Diskussion von anfänglich stark persönlich geprägten Sichtweisen hin zu einer sachlich-professionellen

Auseinandersetzung war bemerkenswert. Bei den konkreten Ergebnissen hat mich die rigorose Analyse der verschiedenen HR Prozesse und deren Optimierung beeindruckt.

Schließlich zeigt das Cockpit, das im letzten Workshop Herrn Dr. Ploss vorgestellt wurde, den gesamten Wirkungszusammenhang und die Errungenschaften in jedem der Bereiche. All dies bildet eine wertvolle Basis für die weitere Arbeit.

**Unter welches Motto sollte Infineon diese weitere Arbeit stellen?**

**Stuber:** Nachdem in den vergangenen Jahren so viele wichtige Grundlagen gelegt wurden, soll das Thema Gender Diversity bei Infineon künftig noch direkter mit den strategischen Prioritäten verknüpft und in den Führungsalltag integriert werden. Daher kann ich mir „Zukunftsfähigkeit“ als eine Überschrift vorstellen.

Konkreter sind es die Themen „Performance“ und „Führungsqualität“, die ich für die nächste Phase in den Fokus rücken würde. Natürlich wird es wichtig sein, dass das Unternehmen die für sich passenden Anschlussstellen identifiziert – ich freue mich, wenn dies als Anregung wirkt.

**Da sind wir uns sicher und bedanken und für das Gespräch und die anhaltend wertvolle Unterstützung.**





**Michael Stuber** ist Autor mehrerer Studien und Fachbücher sowie zahlreicher weiterer Publikationen zu Diversity.

Mit dem „Potenzial-Prinzip“ verbindet er Vielfalt mit strategischen Business-Themen wie Innovation und Produktivität. Eindringlich, pragmatisch und gerne auch provokant beschreibt er seine Vision einer international erfolgreichen Wirtschaft, die Potenziale, die Vielfalt als Erfolgsfaktor einsetzt. Er betreut seine Kunden, meist international führende Konzerne, zu Strategie, Führung und Unternehmenskultur.







Ergebnisse und  
Maßnahmen

### Elisabeth Grobitzsch (Infineon Dresden)



„Ich bin mir im Rahmen der **Netzwerkfähigkeit** vieler Themen bewusst geworden, über die ich früher nicht nachgedacht oder die ich einfach akzeptiert habe. Das betrifft nicht nur die Fragen in Bezug auf die Diversität der Geschlechter sondern generell die Neigung, „Ähnlichkeiten“ zu fördern und dadurch Chancen, die durch Vielfalt entstehen, zu vergeben.“

### Inka Tews (Infineon München)



„Nach zwei Jahren intensiver Arbeit ist es uns gelungen, einen **state-of-the-art Recruiting Prozess** für Deutschland und Österreich zu etablieren. Aufgrund einer hervorragenden Zusammenarbeit zwischen GDN und Projektteam ist es gelungen, auch die drängenden Diversity Themen in diesem Prozess abzubilden. Wir schaffen damit eine hohe Transparenz im Besetzungsprozess und die Möglichkeit, uns selbst zu messen.“

## Ergebnisse und Maßnahmen

# Was wurde erreicht?

Die zahlreichen Vorschläge aus den GDN Themengruppen wurden immer wieder in Kooperation mit HR diskutiert, weiterentwickelt und letztendlich priorisiert und step by step von den jeweiligen Fachbereichen der HR umgesetzt.





**Ein Auszug aus den Veränderungen, die durch das Gender Diversity Netzwerk unterstützt bzw. initiiert wurden:**

- Definition neuer KPIs, um ein verbessertes Monitoring des Status quo zu ermöglichen.
- Starke Berücksichtigung des Themas Gender Diversity im neu aufgesetzten Recruitingprozess
- Verankerung von Gender Diversity in Personalentwicklungsmaßnahmen wie Steps, den Development Conferences und den Succession Conferences
- Zahlreiche Aktivitäten der einzelnen Mitglieder in deren eigenen Wirkungsbereichen
- Übernahme einer Funktion als Mentorin oder Mentor durch Netzwerkmitglieder im Rahmen eines neuen Mentoringprogramms
- Berichterstattung über Aktivitäten und Veranstaltungen zum Thema sowie Vorstellung von weiblichen und männlichen Rolemodels in zahlreichen Artikeln der virtuellen Unternehmensnachrichten eMag
- Erweiterung des Angebots im Bereich Learning & Development durch Awareness-Trainings für Führungskräfte und Seminare zur Standortbestimmung für Frauen
- Mitwirkung an der Sicherung der Zukunft des Themas im Unternehmen durch die Gründung von Satellitennetzwerken und die Verankerung im Leadership & Diversity Council



## Wie geht es weiter? Gender Diversity Netzwerk Next Level

Zwei fokussierte Ansätze für die weitere Arbeit des bisherigen GDN

### Infineon Gender Diversity Netzwerk (D/Ö)

lokal

#### GDN-Satelliten

Thema auf Standortebene voranbringen

global

#### Leadership & Diversity Council

Sounding Board und Role Model

12/2011 bis 03/2014

beginnend mit 04/2013

## Ergebnisse und Maßnahmen

# Möglichkeiten zur Initiativbewerbung

---

Mit der Umstellung unseres Recruitingprozesses und dem damit verbundenen Einsatz eines neuen ATS-Tools (applicant tracking system) haben wir die Möglichkeit geschaffen, dass Mitarbeiterinnen mit Interesse für neue

Aufgaben ihr Profil in unserem Recruiting Tool hinterlegen können. Diese Profile werden dann regelmäßig mit offenen Stellen abgeglichen und bei einer Übereinstimmung wird die Mitarbeiterin durch die Personalabteilung kontaktiert.

Sabine Herlitschka (Infineon Villach)

„Die Gender Diversity Satellitennetzwerke leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur **Bewusstseinsbildung an den Standorten** und ihre Mitglieder nehmen ihre Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sehr ernst. Die Evaluierungsergebnisse zeigen uns, wie sehr sich die Wahrnehmung des Themas Gender Diversity zum Positiven verändert hat. Das sind gute Voraussetzungen für die Implementierung von Maßnahmen und Prozessen, ohne die wir keine nachhaltige Veränderung einerseits in der Kultur andererseits in den facts & figures erreichen werden.“



## Ergebnisse und Maßnahmen

# Satellitennetzwerke

---

Das Hauptanliegen des GDN war, das Thema Gender Diversity in die Mitte der Organisation zu bringen. Sehr bald wurde klar, dass dazu diese Netzwerkstruktur nicht ausreichen wird und man an den Standorten selbst Satellitennetzwerke brauchen würde, um die Basis zu erreichen und die Zahl der MultiplikatorInnen zu erhöhen. Alle Satellitennetzwerke sind offene Netzwerke für alle interessierten Kolleginnen und Kollegen und legen Wert auf möglichst große Diversität. Je nach Standort haben sie unterschiedliche Themenschwerpunkte und Handlungsfelder.

Der Start erfolgte bei allen mit einem Kick Off-Workshop, in dem Basiswissen zum Thema Gender Diversity vermittelt

und die Beweggründe des Konzerns sich diesem Thema zu widmen, aufgezeigt wurden.

Zudem gab es Gruppenarbeiten, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen zu den jeweiligen Satelliten und die Notwendigkeit von Netzwerken diskutierten und definierten. Ziel des Workshops war, die zukünftigen Netzwerker und Netzwerkerinnen auf denselben Wissensstand zu bringen, Awareness zu schaffen und sie für das Thema zu begeistern.

In jedem Satellitennetzwerk gibt es ein Kernteam zur inhaltlichen Koordination. Die Organisation liegt zumeist bei den Diversity Managern des jeweiligen Standortes.

## Sigrun Alten (Infineon Villach)



„Als ich im April 2012 als Diversity Manager bei Infineon startete, hat mich die **Aufbruchsstimmung** und die Begeisterung des Gender Diversity Netzwerks sehr beeindruckt. Nach den Erfahrungen der letzten zwei Jahre und der erfolgreichen Installierung der Satellitennetzwerke in Villach und Graz bin ich davon überzeugt, dass wir damit ein hervorragendes Instrument in Händen halten, um die gewünschte Kulturveränderung voranzutreiben.“

## GDN@IFAT

Die Initiative zur Gründung des ersten Satelliten ergriffen die Netzwerkerinnen Tanja Zimmermann und Elfriede Wellenzohn gemeinsam mit Sigrun Alten in **Villach**. Im April 2013 startete das GDN@IFAT mit dem Kick off Workshop.

Bei der Auswahl der 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurde auf größtmögliche Diversität Wert gelegt: je zur Hälfte Männer und Frauen, unterschiedliche Altersgruppen, Nationalitäten, Global Grades, Fachbereiche, mit und ohne Führungsverantwortung. Als Sponsorin des Netzwerks fungiert CEO Sabine Herlitschka.

Jeden zweiten Monat finden zweistündige Meetings statt, in denen das Thema vertieft, Entwicklungen und Maßnahmen diskutiert und eigene Aktivitäten geplant werden. Die Satellitennetzwerke sind kein geschlossener Kreis sondern wollen sich für alle interessierten Kolleginnen und Kollegen öffnen und zum Mitmachen animieren. Daher präsentierte sich das GDN@IFAT im November 2013 bei einer Veranstaltung und sprach die Einladung an alle interessierte Kolleginnen und Kollegen, mitzutun. Im Anschluss daran näherte man sich dem Thema von der humorvollen Seite mit dem Kabarettprogramm „Halbe:Halbe“ von ganzen

Männern und Quotenfrauen von und mit Gabriele und Otto Köhlmeier.

Anlässlich des Internationalen Frauentages war Roxane Desmicht, Senior Director für das Management der gesamten Lieferkette in der Region Asien-Pazifik, zu Gast und referierte zum Thema (Gender)Diversity mit Blick auf den asiatischen Kulturkreis.

Die Frage, wie Frauen Karriere bei Infineon sehen, welche Vorstellungen, Hemmnisse aber auch Unterstützungen sie wahrnehmen, mündete in die Idee, eine Mitarbeiterinnenbefragung durchzuführen. Gemeinsam wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, die Netzwerkmitglieder führten jeweils 1-2 Interviews durch, die dann verschriftlicht, anonymisiert gesammelt und ausgewertet wurden. In einem weiteren Schritt wurden dann die Ergebnisse diskutiert und Maßnahmen und Empfehlungen erarbeitet.

**Kernteam: Sigrun Alten, Enrico Erlach, Michael Pinczolics, Elfriede Wellenzohn, Tanja Zimmermann**





## GDN@DCGR

---

Im Juni 2014 startete in **Graz** das nächste Satellitennetzwerk auf Initiative von Stefan Rohringer und Andrea Beit-Grogger mit insgesamt 14 Personen.

Auch in Graz finden alle zwei Monate Treffen statt. Das Grazer Netzwerk fokussiert inhaltlich sehr stark auf die Förderung von weiblichem Nachwuchs und engagierte sich stark bei der „Langen Nacht der Technik“, um hier auch gezielt Mädchen und junge Frauen anzusprechen.

Im Juni 2014 wurde für diese Zielgruppe der erste „Infineon Info Tag“ durchgeführt mit Kurzvorträgen zu den einzelnen Bereichen, einer Laborführung und der Möglichkeit zu Expertengesprächen und einem sehr persönlichen Austausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**Kernteam: Sigrun Alten, Andrea Beit-Grogger, Stefan Rohringer**



### Friedrich auf der Heiden (Infineon Warstein)

„Jeder Standort hat seine spezifischen Themen und die Satelliten sind wichtige Impulsgeber für **Kulturveränderungen** am Standort. Diese Herausforderungen lassen sich im Satellitennetzwerk gemeinsam schneller bearbeiten und man/frau lernt von- und miteinander.“



## GDN@WAR

---

**Warstein** gab den Startschuss für das Satellitennetzwerk im September 2013. Auf Einladung des Personalchefs Friedrich auf der Heiden trafen sich 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen des Standortes zum Kick off Workshop, moderiert von Peggy Knabe.

Das Kernteam von Warstein setzt seine Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Recruiting mit dem Ziel den Frauenanteil im Recruiting deutlich zu erhöhen, Entwick-

lungsmöglichkeiten (Trainings und Mentoring) sowie Kinderbetreuung, speziell für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Fertigung.

**Kernteam: Rainer Stamen, Senija Tadic, Dijana Trkulja, Silja Zimmermann, Merle Weigang, Csilla Mészáros**

## GDN@IFD

Das Satellitennetzwerk in **Dresden** wurde von Elisabeth Grobitzsch und Pia Hildebrand initiiert. Sponsor des Dresdner Netzwerks ist Pantelis Haidas, Geschäftsführer von Infineon Dresden. Am Mittwoch, dem 13. November 2013 fand mit 24 Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Kick-Off-Veranstaltung statt.

Innerhalb des GDN@IFD sind drei bis vier Treffen pro Jahr geplant. Diese Treffen sind für jedermann und -frau offen – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktiv mitwirken oder sich einfach nur informieren möchten, sind dazu herzlich eingeladen.

Das zweite Netzwerktreffen fand am 12. März 2014 statt. Frau Gerlinde Bitto-Khalili (Diversity Managerin IFAG) und

Frau Katharina Hochfeld (FhG Fraunhofer Gesellschaft) stellten die Ergebnisse der Fraunhofer-Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ vor.

Im Juli 2014 wurde die von IFD betreute Bachelor-Arbeit „Barrieren beim Aufstieg von Frauen in Führungspositionen“ präsentiert, die in weiterer Folge in einem Workshop als Basis zur Entwicklung von Maßnahmen zu diesem Thema dienen soll.

**Kernteam: Annegret Garten, Elisabeth Grobitzsch  
Grit Schwalbe-Dietrich, Susanne Schulte, Andreas  
Eichinger, Reinhard Wolters, Pia Hildebrandt**



### Ingrid Bollmann (Infineon Regensburg)



„Bei unserer Satellitengründung wurde klar sichtbar, dass wir Frauen ‚Gender Diversity‘ nicht ohne Männer machen können und wollen, aber dass uns das Thema sehr wichtig ist. ‚Gender Diversity‘ beschäftigt viel mehr IFX-Leute als ich persönlich gedacht hätte.“

„Die Satellitennetzwerke an den verschiedenen Standorten in Österreich und Deutschland sehe ich als **sinnvolle und notwendige Weiterführung** unserer bisherigen GDN-Aktivitäten bei Infineon. Beim Aufsetzen des Villacher Satellitennetzwerks wurde sehr stark auf Ausgewogenheit geachtet (Männer/Frauen, Organisationseinheiten, Alter, Nationalität, Global Grades etc). Damit gelingt es uns noch besser, Erfahrungen und Erlebnisse am Standort, die im Zusammenhang mit Gender Diversity im täglichen Arbeitsleben entstehen, offen zu diskutieren und zum Thema zu machen.“



## GDN@Regensburg

Am 12.12.2013 war die Geburtsstunde des Gender Diversity-Netzwerks bei Infineon **Regensburg**. Über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erklärten sich bereit, an der lokalen Plattform mitzuwirken. Das Netzwerk will Verbindungen schaffen zur gegenseitigen Unterstützung, ist eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und offen für Ideen und innovative Ansätze. Das Gender Diversity Netzwerk trifft sich alle drei Monate und umfasst mittlerweile 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, überwiegend aus dem Managementbereich.

Bereits beim zweiten Treffen am 12.03.14 bildeten sich drei Interessensgruppen zu den Themen:

- Information, Erfahrungsaustausch und Öffentlichkeitsarbeit
- Berufliche Entwicklung für Frauen und Männer
- Führungsverständnis und Führungsverantwortung

Mittlerweile gibt es eine zusätzliche Gruppe, die sich dem Thema Teilzeit widmet.

Die Interessensgruppen treffen sich autark zwischen den großen Netzwerktreffen und führen Aktionen durch wie z.B. den Gender Diversity Stand am Diversity Tag, ein Treffen mit Roxane Desmicht über das Verständnis von Gender Diversity in Asien, die Organisation und Durchführung eines Ferientags am Standort für Mitarbeiterkinder, Experimentierstunden in Kindergärten und Schulen zur MINT-Nachwuchsförderung und das monatliche Dallucci Café-Treffen zum lockeren Diversity-Austausch.

**Kernteam: Erika Bauer, Ingrid Bollmann, Tanja Ippisch, Peter Purainer, Sandra Oberhuber, Bernadette Seitz, Andrea Stich.**



## GDN@München

19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Divisionen und Zentralfunktionen gaben am 11.12.2014 den Auftakt für das Gender Diversity Netzwerk (GDN)-Satelliten am Standort München, eine Fortführung des standortübergreifenden deutsch-österreichischen GDNs, das 2011 gestartet war.

Mit dem Münchner GDN -Satelliten sollen standortspezifische Herausforderungen bei der Umsetzung von Gender Diversity vor Ort erkannt und angepackt werden: Ziel ist es, das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Vielfalt in (Führungs)Teams zu stärken, eine für Frauen und Männer attraktive Arbeitswelt bei Infineon mitzugestalten und somit einen Beitrag zu leisten, den Frauenanteil bei Infineon am Standort München zu erhöhen, vor allem in Managementfunktionen und Technical Ladder Positionen. Peter Gruber, Mitglied der Betriebsleitung und Mitglied des ehemaligen standortübergreifenden GDN's begrüßt die Initiative: „Wir brauchen Sie, Ihre Vorschläge und Ihr Enga-

gement, damit wir als attraktiver Arbeitgeber die fähigsten Köpfe für unser Unternehmen gewinnen und im Unternehmen behalten.“

Die Mitglieder des Münchner GDNs werden in den kommenden Monaten konkrete Ziele und Maßnahmen für die Aktivitäten am Standort München festlegen. Zum Diversity-Tag am 9. Juni 2015 sollen diese am Standort vorgestellt werden; alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in Sachen Gender Diversity engagieren wollen, können sich dann ebenfalls dem GDN anschließen.

Es sind etwa vier Treffen pro Jahr geplant. Die Moderation der Treffen übernimmt Betina Kaske.

**Kernteam: Gerlinde Bitto-Khalili, Andreas Heitzer, Magdalena Kalus, Nicole Schwarzer, Birgit Steinbrunner und Thomas Zollver.**



### Andrea Stich (Infineon Regensburg)



„Work-Life-Balance“ ist keine Moderscheinung, sondern wird im „war-of-talents“ zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil! Nur wer Mitarbeiter hat, die in ihrem Privat- und Berufsleben ihre Erfüllung finden können, wird starke und ausgeglichene Mitarbeiter haben. Das ist der Boden, auf dem ‚High Performance‘ wachsen und dauerhaft gedeihen kann.“



---

**Birgit Steinbrunner (Infineon München)**

„Das Netzwerk war ein **passendes Format**, um Impulsgeber für die Umsetzung von Gender Diversity zu sein. Gedanken, Ideen und Konzepte werden durch die TeilnehmerInnen als MultiplikatorInnen in den Leitungskreisen und Bereichen weiter getragen und umgesetzt.“



Ergebnisse und Maßnahmen

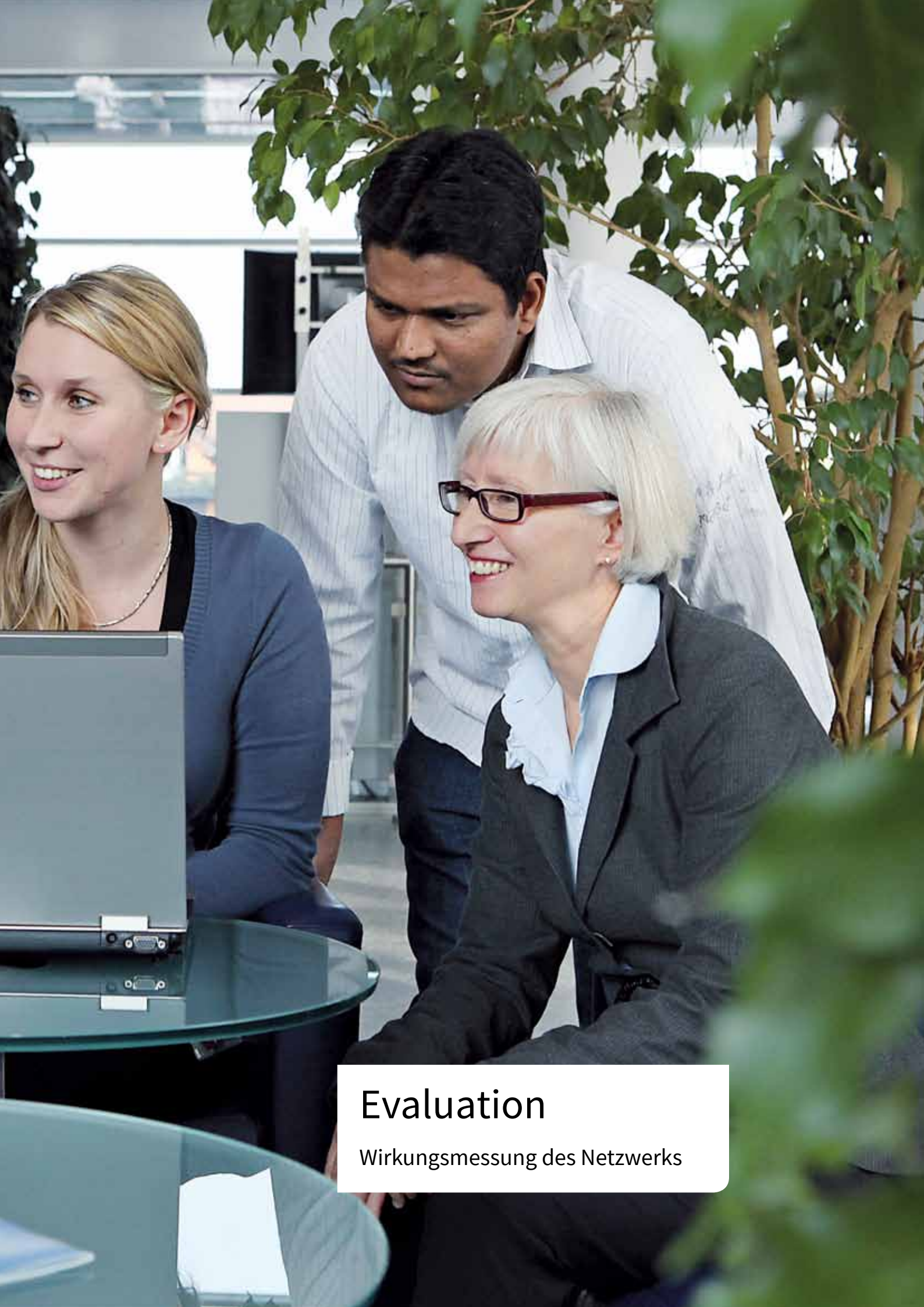
## Leadership und Diversity Council

---

Das Infineon Leadership Council wurde 2010 ins Leben gerufen. Eine Gruppe von 15 Vertretern aus dem Infineon Executive Management Group (EMG) trifft sich regelmäßig mit Vertretern des HR Leitungskreises, um aktuelle Leadership Fragestellungen zu besprechen, persönliche Anregungen und Erwartungen sowohl an HR als auch an das Infineon Board auszusprechen und um Feedback geben zu in Entwicklung befindlichen Führungsinstrumenten. Damit ist das Infineon Top Management aktiv in die Weiterentwicklung der Infineon Unternehmenskultur eingebunden.

Im Frühjahr 2014 wurde das Leadership Council um das Thema Diversity erweitert, d. h. Diversity relevante Fragestellungen und die aktuelle Entwicklung der Gender Diversity Ziele werden nun ebenfalls im Rahmen des Leadership und Diversity Councils regelmäßig durchgesprochen.





## Evaluation

Wirkungsmessung des Netzwerks





„Ich persönlich habe viele Kollegen und vor allem Kolleginnen zum Teil neu und zum Teil von einer ganz anderen fachlichen Seite kennengelernt und dabei eigentlich nur positive Eindrücke mitgenommen. Das Thema Frauen in Führungspositionen ist seitdem in der täglichen Arbeit im Kopf sehr viel präsenter als vorher.



Ich schaue bei den Frauen (und auch den männlichen Kollegen) in meinen Teams inzwischen automatisch einfach genauer hin ob es tatsächlich keine ‚gläsernen Decken‘ gibt, ob eventuell deren Vorgesetzte oder ich persönlich proaktiv Dinge ansprechen oder ändern/verbessern/verstärken können.“

## Evaluation

# Wirkungsmessung des „Gender Diversity Netzwerks“

Mit dem „Gender Diversity Netzwerk“ sollen neue Maßstäbe für die Initiierung kultureller Veränderungsprozesse gesetzt werden. Nach anfänglichen Unwegsamkeiten in der Umsetzung hat es sich über die Zeit hinweg als akzeptierte, innovative und tragfähige Organisationsform für standortübergreifende kulturelle Veränderungsprozesse erwiesen. Die begleitende Evaluierung von Veränderungsprozessen findet in der Praxis zunehmende Verbreitung.

Es ist eine sinnvolle Maßnahme, um rechtzeitig und fokussiertes Feedback über die Entwicklung des Projektes zu erhalten und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gezielter Art und Weise an der Veränderung teilnehmen zu lassen. Damit kann die Wirksamkeit einzelner und kollektiver Maßnahmen bzw. Projekte sowie die Zufriedenheit der partizipierenden und betroffenen Menschen beurteilt werden. Aus diesem Grund wurde auch für das GDN eine

Evaluation im Sinne einer Wirkungsanalyse aufgesetzt und erfolgreich umgesetzt.

## Zielsetzung und Design der Evaluation

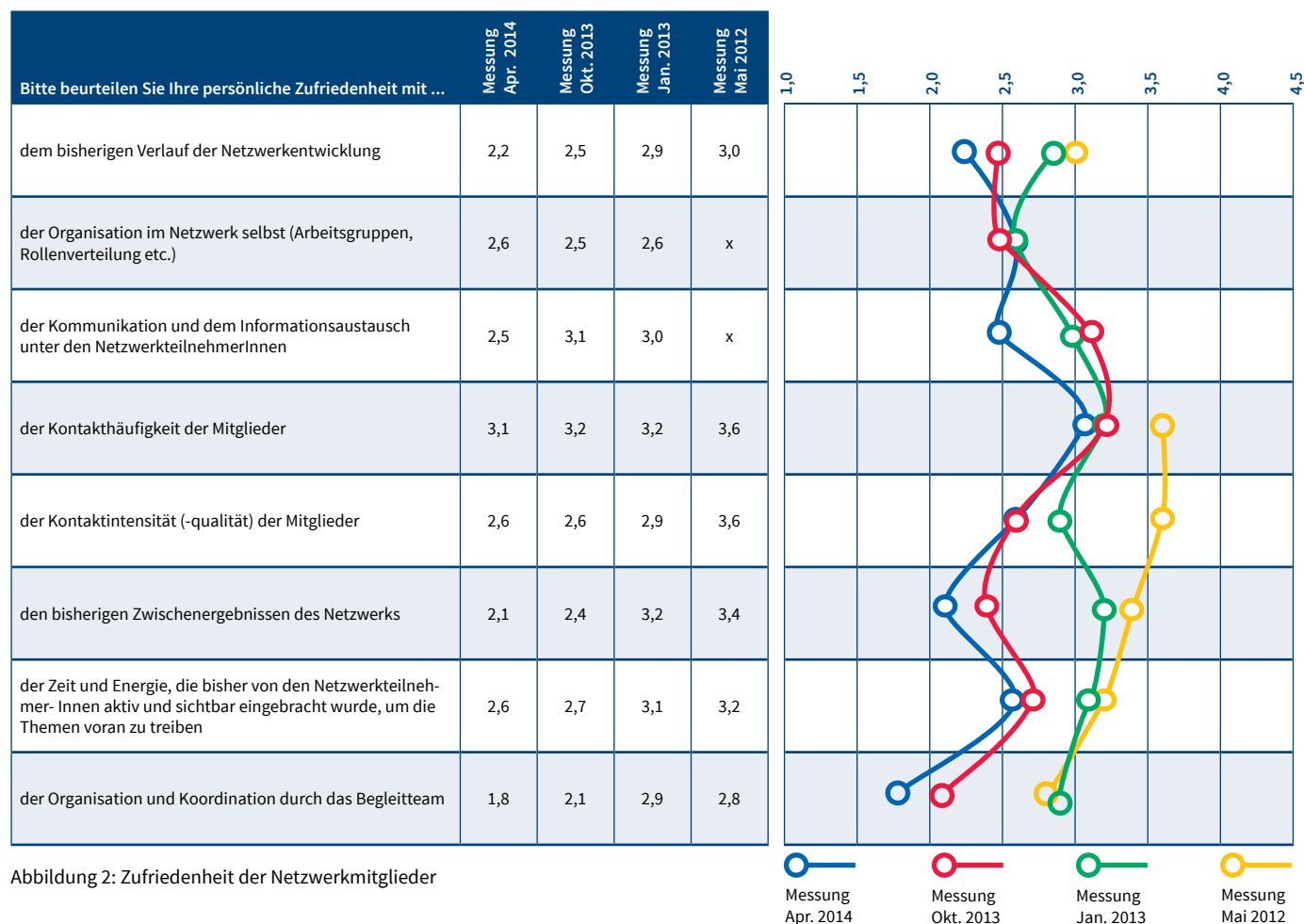
Die Evaluation des Gender Diversity Netzwerks beleuchtete auf der Ebene des Netzwerks die Zusammenarbeit, den Erfahrungsaustausch und die Zufriedenheit der Netzwerkmitglieder mit dieser neuen Organisationsform für Veränderungsprozesse. Weitergehend lag die Zielsetzung auf der Messung der Netzwerkaktivitäten in deren Wirkung bzw. Wahrnehmung hinsichtlich des Netzwerkumfeldes.

Die Abb. 1 zeigt verdichtet den Fokus und die Messgrößen dieser Wirkungsmessung, die in anonymisierter Form durchgeführt wurde. Die Online-Erhebung, bestehend aus einem gezielt reduzierten Fragenpool, wurde in kurzen Intervallen dreimal durchgeführt. Die Netzwerkmitglieder wurden jeweils alle befragt, die Umfeldanalyse wurde anhand einer Zufallsstichprobe nach definierten Kriterien durchgeführt.

Pro Netzwerkpartner wurden 18 Personen aus deren Umfeld ausgewählt. Eine natürliche Fluktuation über den gesamten Zeitraum hinweg hat mögliche „Paneffekte“ reduziert. Die Ergebnisse der Wirkungsmessung wurden dem Gender Diversity Netzwerk mittels Telefonkonferenzen und Bericht sowie dem Netzwerkumfeld-Panel mittels Bericht rückgekoppelt.

Evaluationsebenen	Fokus	Messgrößen	Messmomente
Netzwerk und Netzwerkmitglied	Entwicklungsprozess Zufriedenheit mit Zusammenarbeit und Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenarbeit im Netzwerk (Arbeitsweise, Vernetzungsgrad, Energie, Commitment)</li> <li>■ Wahrgenommene Wirkung in der Organisation</li> <li>■ Zufriedenheit mit Entwicklung</li> </ul>	Alle Netzwerkmitglieder / halbjährlich
Netzwerkumfeld	Wahrgenommene Aktivitäten und Veränderungen durch das GDN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahrgenommene Veränderung von Einstellungen,</li> <li>■ Zufriedenheiten, Kenntnissen und Fähigkeiten des Umfeldes</li> <li>■ Transferqualität von Maßnahmen</li> </ul>	Panelbefragung / halbjährlich

Abbildung 1: Evaluationsebenen und Messgrößen



„Das **Bekenntnis zu KPIs**, auch wenn uns die gezeigten Werte noch viel Arbeit prognostizieren, ist unerlässlich und treibt uns an, Anderes und Neues zu denken, zu versuchen, zu bewerten, um die Kultur bei Infineon zu öffnen für Vielfalt.“



## Ergebnisse und Erkenntnisse auf der Netzwerkebene

---

Die 29 Mitglieder haben sich dem Ziel verpflichtet, durch ihr Engagement das Thema Gender Diversity „in die Mitte der Organisation“ zu bringen. Die begleitende Evaluation lässt aus retrospektiver Sicht die Dauer in 4 Phasen einteilen:

### 1. Orientierungsphase

Im Netzwerk zu agieren erfordert eine hohe Eigeninitiative und Selbstorganisationsfähigkeit, die von den Mitgliedern der tendenziell projektorientierten Organisationsform zu Beginn unterschätzt wurde.

Zwar waren stets hohes Commitment, ein deutlicher Wille, das Thema voranzutreiben sowie auch vielfältige Ideen vorhanden. Jedoch führten eine zu diffuse Roadmap und die geringe Kontakthäufigkeit zwischen den Mitgliedern zu der Erkenntnis, dass das Netzwerk bewusst und aktiv gesteuert (inkl. externem Berater) und eine Struktur und Rollenverteilung im Netzwerk selbst ausgehandelt werden muss.

### 2. Organisationsphase

Die Strukturierung in themenspezifische und standortübergreifende Arbeitsgruppen innerhalb des Netzwerks ermöglichte hohes Engagement für die Themen, machte aber auch erst die Komplexität des Themas und die Vielfalt an Zugängen deutlich.

Kraftaufwand und Einsatz waren gefordert, um den Fokus immer wieder zu finden und abzustimmen und das Umsetzungstempo konsequent voranzutreiben. Durchhaltevermögen und Resilienz waren in Anbetracht der hohen Workload aller Beteiligten gefragt.

### 3. Fokussierungsphase

Nach rund 14 Monaten hatte das Netzwerk thematische Streams definiert und arbeitete fokussiert an diesen weiter.

Die Klarheit über die Streams, deren wechselseitige Verbindung, das engagierte Agieren der Netzwerkmitglieder aber auch der HR Ansprechpartner vor Ort brachten eine steigende Zufriedenheit der Mitglieder im Netzwerk mit sich (siehe Abb.2). Gleichzeitig forderten die unterschiedlichen Gegebenheiten der Standorte ein differenziertes Vorantreiben der sieben Streams an den einzelnen Standorten. Dies nährte den Wunsch, das Netzwerkkonzept auch auf lokaler Ebene für die kulturelle Veränderung zu nutzen.

### 4. Transferphase

Das befristete Konzept des Netzwerks führte dazu, an ein „Danach“ zu denken, welches im Fokus der letzten Monate stand. Ziel war es, das bislang Erarbeitete in sinnvolle und wirksame Strukturen und Prozesse auf Gesamtkonzern-ebene und auf Standortebene überzuführen und weiter zu entwickeln.

Ergebnisse sind der „Leadership und Diversity Council“ sowie die lokalen Netzwerksatelliten.

## Evaluation im Umfeld der Netzwerkmitglieder

Die Evaluation des Netzwerkumfeldes zeigt, dass über den Zeitraum hinweg der Bekanntheitsgrad des Gender Diversity Netzwerks deutlich erhöht werden konnte (siehe Abb. 3). Während bei der Ersterhebung im Januar 2013 lediglich 31% einige oder regelmäßige Informationen über das Netzwerk erhielten, waren dies im Februar 2014 bereits 67%. Im Rahmen der Evaluation konnten die Panelteilnehmer vielfach die Möglichkeit durch mehrere offene Fragen ihre Meinungen, Anregungen und auch Kritik einzubringen. Bei jeder Evaluation wurden bei allen offenen Fragen stets über 250 Statements ausgewertet, kategorisiert und dem Netzwerk rückgekoppelt. Der Anteil der kritischen Stimmen bei diesen offenen Fragen hat sich über Zeit hinweg deutlich reduziert.

Die Abb. 4 zeigt, dass vor allem im letzten Jahr, in dem das Netzwerk stark fokussiert an den thematischen Streams gearbeitet hat, das Umfeld eine deutlich positivere und häufigere Diskussion über das Gender Diversity Thema wahrgenommen hat. Je nach Standort sind deutlich unterschiedliche Wahrnehmungen sichtbar.

Auf die Frage nach wahrgenommenen Veränderungen zeigt die Abb. 5, dass das Umfeld an nahezu allen Standorten Veränderungen im Bereich von Gender Diversity wahrgenommen hat.

In Summe zeigt die begleitende Evaluation, dass rund ein Jahr nach dem Start erste wahrgenommene Veränderungen in der Organisation über die Diskussionen und Aktivitäten des Gender Diversity Netzwerks wahrnehmbar wurden. Die regelmäßige Datenrückkopplung an das Netzwerk sowie an das Panel ermöglichte direktes Feedback und Transparenz über den Prozess und seine Wirkung.

„Haben Sie schon etwas vom Gender Diversity Netzwerk gehört?“

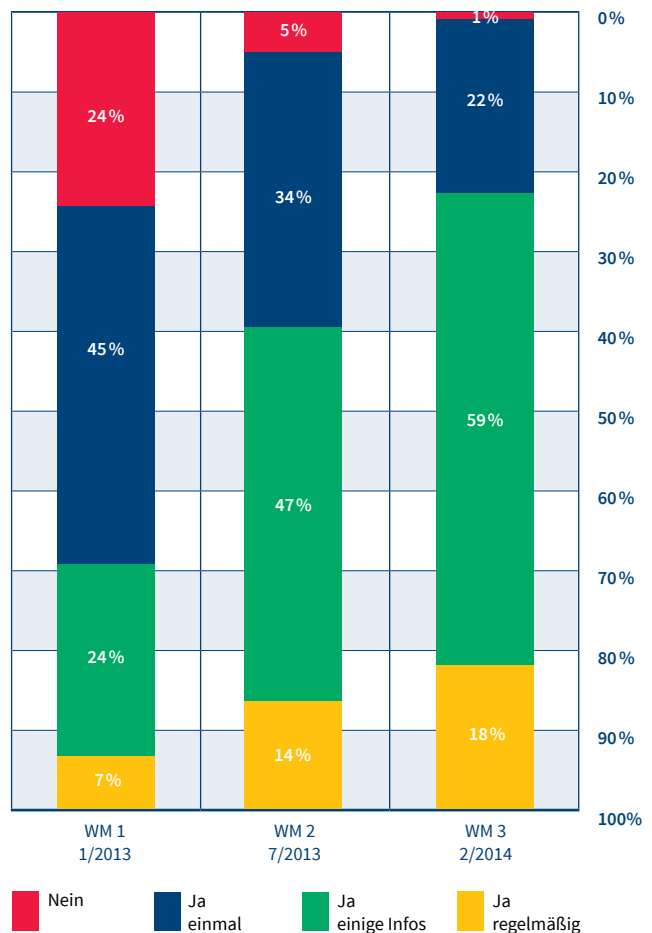


Abbildung 3: Bekanntheitsgrad des Gender Diversity Netzwerks

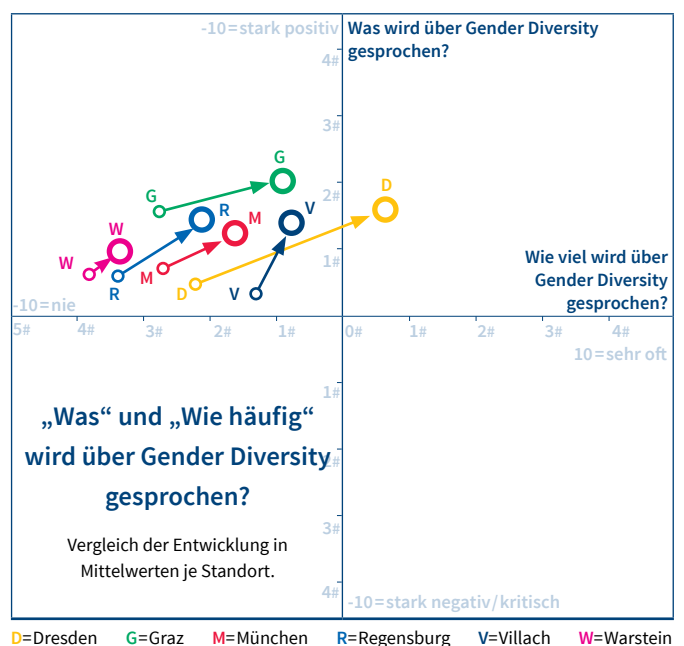


Abbildung 4: „Was“ und „Wie häufig“ wird über Gender Diversity gesprochen?

„Die **Teilnahme im Kernteam** war eine echte Bereicherung und nun weiß ich viel besser Bescheid bezüglich der Bedeutung von: Diversity in der Unternehmenskultur, Offenheit, Dynamik, Vielfalt und Veränderung und einer ‚attraktiven Arbeitswelt‘. Das Bewusstsein der Bedeutung dieser Werte hat sicher einen Einfluss auf den Alltag und ich habe mich auch bereits als Mentor engagiert.“

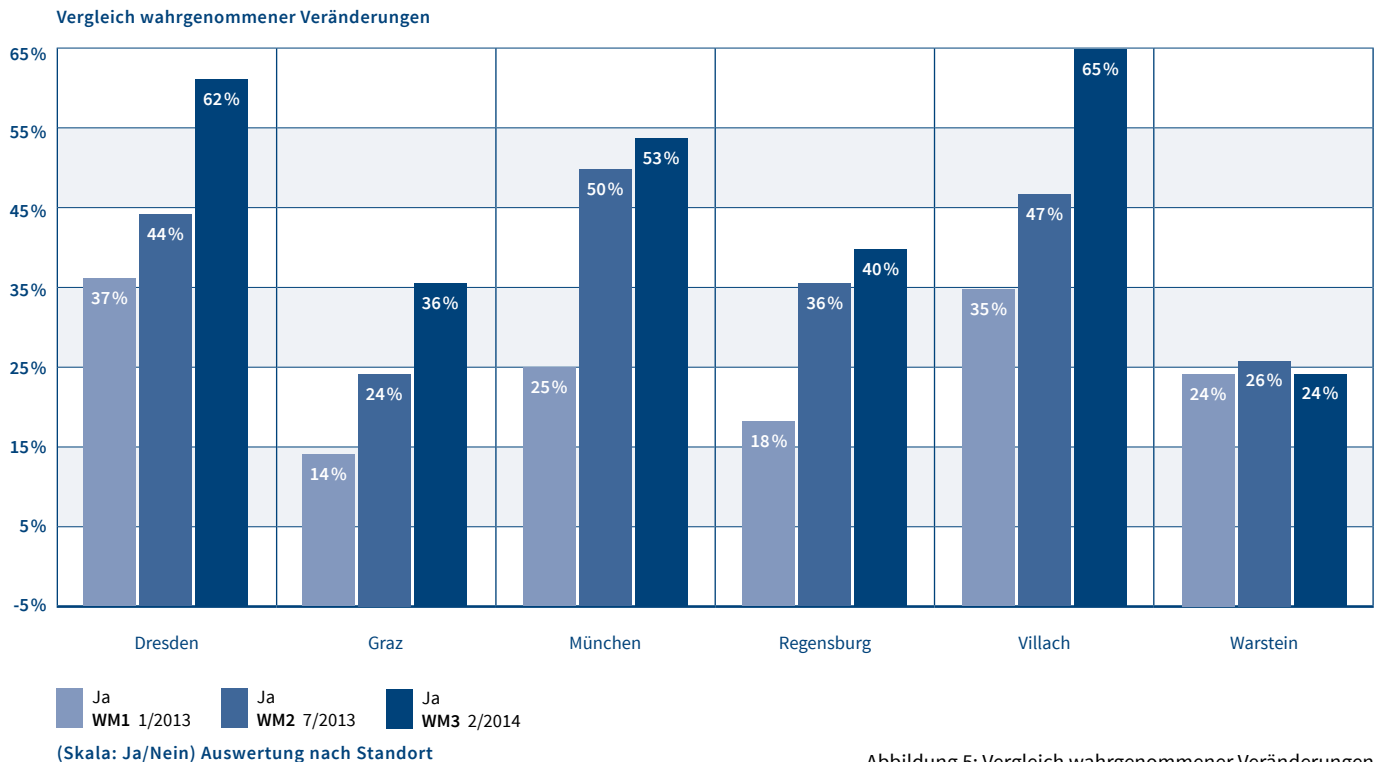


Abbildung 5: Vergleich wahrgenommener Veränderungen

## Zusammenfassend

Die Initiierung des kulturellen Veränderungsprojektes in der netzwerk-organisierten Form erwies sich als erfolgreich.

Nach einer ersten Orientierungsphase wurde das Thema Gender Diversity von vielen Personen getragen, die sich durch starkes Wollen und einer Kombination aus Kopf und Bauch-orientiertem Handeln organisiert haben. Letztendlich hat das Netzwerk gute Möglichkeiten erarbeitet, die bestehende Hierarchie zu nutzen und mittels kontinuier-

lichem Austausch von Informationen und Aktivitäten zwischen den beiden Systemen, das Thema auch nachhaltig in der Organisation und an den Standorten verankert.

Die Evaluation zeigte sich als wirkungsvolle Begleitmaßnahme des Veränderungsprojektes und ermöglichte den Verantwortlichen durch die unmittelbare Resonanz aus dem System die eigenen Aktivitäten zu reflektieren und jene Prozesse in Gang zu setzen, die zu dem erfolgreichen Ergebnis geführt haben.



**Dr. Ursula Liebhart** widmet sich mit Leidenschaft dem Thema „individuelle und organisationale Entwicklung“ und realisiert zahlreiche Evaluationsprojekte namhafter Unternehmen zur Wirkung und Beeinflussung von Entwicklungsmaßnahmen. Mit September 2014 trat sie die Professur für Personalwesen und Organisation an der Fachhochschule Kärnten in Villach an. Zuvor forschte und lehrte sie 20 Jahre an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt.

**Bisherige Schwerpunkte:**

- Evaluationen zu individuellen und organisationalen Entwicklungsinitiativen (Mentoring, Gender Diversity, Mitarbeiterbefragungen, Change Projekten)
- Forschung und Vorträge zu verschiedenen Formen des Mentoring
- Forschung und Vorträge zu Humaner Energie in sozialen Arbeits- und Lernbeziehungen

**Sabine Wollenberg (Infineon München)**



„Mit dem GDN Netzwerk hat die Thematik ‚**Frauen in Management Positionen**‘ eine größere Aufmerksamkeit erzielt. Das GDN hat mich in meinen Ideen und Aktivitäten bestärkt und mir geholfen, Verbündete zu finden.“

**Andrea Jöns (Infineon München)**



„Durch die **bereichsübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmer** konnte das GDN weitere Ideen zur Förderung von Gender Diversity beitragen, die Ideen aktiv im Unternehmen verbreiten und ihre Umsetzung zu beschleunigen.“

Gedanken  
f. Vielfalt  
Hervorkehr  
menaspekts  
kommunikation  
nehmen

Gute (bessere)  
Arbeitsbedingungen  
- Wohlfühlindex  
- steigend  
- Glück

Herausarbeiten  
- Männer- u. Frauenaspekte  
- Vielfalt (M. sind unterschiedl.  
F. auch)  
- Nutzen

Urteilsfreie  
Schöpfung  
Potentials  
bewusst werden  
Vorteile

Unter

## Infineon Technologies Austria AG


Standort Villach  
Siemensstraße 2  
9500 Villach


### Visit us




[www.infineon.com](http://www.infineon.com)

## Stay connected


 [www.facebook.com/infineon](http://www.facebook.com/infineon)

 [www.google.com/+infineon](http://www.google.com/+infineon)

 [www.twitter.com/infineon](http://www.twitter.com/infineon)

 [www.infineon.com/linkedin](http://www.infineon.com/linkedin)

 [www.infineon.com/xing](http://www.infineon.com/xing)

 [www.youtube.com/infineon](http://www.youtube.com/infineon)

Published by  
Infineon Technologies Austria AG  
9500 Villach, Austria

© 2015 Infineon Technologies Austria AG.  
All Rights Reserved.

Order Number: B179-I0082-V1-7400-EU-HR-P  
Date: 2/2015