

# UNTERSCHIEDE ALS CHANCE BEGREIFEN

RWE Diversity Management



VOR**RWE**G GEHEN  
BME



# VORWEG GEHEN

... ist unsere Haltung. Damit tragen wir den aktuellen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen Rechnung.

Unser Ziel: eine sichere, bezahlbare und klimafreundliche Versorgung mit Energie.

Wir wollen nicht reagieren, sondern agieren.  
Wir sind nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung.

Unsere Konzernstrategie folgt unserem neuen Selbstverständnis:

- > Wir denken voraus.
- > Wir machen wichtige Schritte als Erster.
- > Wir sind Innovationsführer.
- > Wir stellen uns den Herausforderungen.
- > Wir übernehmen Verantwortung und sind dialogbereit – auch und gerade in kritischen Fragen.

Oder auf den Punkt gebracht:

## WIR GEHEN VORWEG!

VORWORT	4
VIELFALT IST EINE STÄRKE UND TRÄGT ZUM UNTERNEHMENSERFOLG BEI	6
VIELFALT MANAGEN BEI RWE	7
DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT'S	8
DIVERSITY – ZIELSTREBIG ZUM ERFOLG	10
NETZWERKE STÄRKEN VIELFALT	11
MENTORING UND SPEZIALTRAINING FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE	12
VIELFALT HAT ZUKUNFT	13
DIE CHARTA DER VIELFALT DER UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND	14

## VORWORT



Liebe Leserin, lieber Leser,

bei RWE arbeiten über 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie alle bringen einzigartige Ideen und Fähigkeiten für den Erfolg unseres Unternehmens ein. Diese Vielzahl von Perspektiven und unterschiedlichen Lebensentwürfen ist ein Erfolgsfaktor für uns. Vielfalt stellt sicher, dass wir auch in Zukunft auf die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden und Geschäftspartner eingehen können.

Die Fülle an unterschiedlichen Erfahrungen, Ansichten und Überzeugungen, das Einzigartige jedes einzelnen Mitarbeiters ist von unschätzbarem Wert. Das Diversity Management bei RWE versucht, diesen Schatz zu heben und für den Erfolg des Konzerns zu nutzen.

Unter anderem stellen wir sicher, dass Vielfalt auf allen Ebenen unseres Unternehmens zu finden ist und ein Arbeitsumfeld gefördert wird, das von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Vielfalt fördern und wertschätzen ist unser zentrales Anliegen.

Dies kommt dem Konzern zugute, aber auch jedem einzelnen Mitarbeiter.

Unter Vielfalt versteht RWE die Einzigartigkeit der Mitarbeiter, nicht zuletzt im Hinblick auf deren Geschlecht, interkulturelle Hintergründe oder ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, aber auch Fachkenntnisse und Erfahrungshorizont. Kurzum: Jeder Einzelne von Ihnen soll sich angesprochen fühlen.

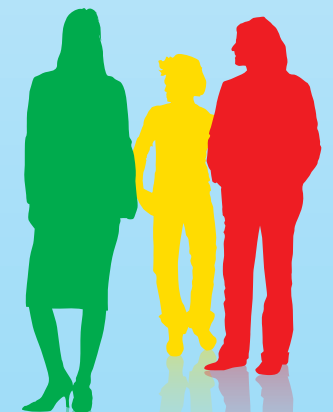
„Vielfalt & Wertschätzung“ sind daher Teil der Geschäftsstrategie von RWE. Ziel ist es, den Konzern zukunfts- und wettbewerbsfähig zu positionieren: Als führendes Energieversorgungsunternehmen in Europa brauchen wir beispielsweise internationale Erfahrungen und Talente. Mit Blick auf den demografischen Wandel und andere gesellschaftliche Veränderungen brauchen wir außerdem eine Mischung von Männern und Frauen auf allen Hierarchieebenen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen.

Deshalb ist „Vielfalt & Wertschätzung“ zentraler Bestandteil unserer nachhaltigen Personalpolitik und Teil unserer Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ – einer Initiative der deutschen Bundesregierung zur Förderung eines vielfältigen Arbeitsumfeldes. RWE nimmt diese Selbstverpflichtung sehr ernst. Vielfalt und deren Wertschätzung

können jedoch nicht verordnet werden. Vielfalt muss Teil unseres unternehmerischen Alltags werden. In dieser Broschüre finden Sie einen Überblick über die Maßnahmen des Diversity Managements bei RWE.

Herzlichst,

Ihr Alwin Fitting



## VIelfALT IST EINE STÄRKE UND TRÄGT ZUM UNTERNEHMENSERFOLG BEI



Vielfalt (engl. Diversity) beschreibt die menschliche Vielfalt innerhalb eines Konzerns oder einer Gesellschaft. Sie äußert sich in sichtbaren Unterschieden wie Geschlecht, Hautfarbe oder Alter sowie in unsichtbaren Unterschieden wie zum Beispiel religiöser Orientierung, Staatsangehörigkeit, Familienstand und sexueller Identität.

Diversity wird in einem Unternehmen dann zur Stärke, wenn das Arbeitsumfeld in der täglichen Zusammenarbeit durch gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz geprägt ist. Die Rahmenbedingungen dafür sind im RWE-Verhaltenskodex aufgeführt, der Richtlinien für ein respektvolles Miteinander vorsieht. Dieser Verhaltenskodex ist die Grundlage für ein funktionierendes Diversity Management.

„Vielfalt & Wertschätzung“ – Fachleute nennen es „Diversity & Inclusion“ – sichern, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der zunehmenden Internationalisierung, die Zukunftsfähigkeit unseres Konzerns.

Unternehmen können unternehmerische Vorteile aus dem Diversity Management ziehen:

- > Vielfalt im Team hilft, unterschiedliche Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und darauf zu reagieren. Das steigert die Kundenzufriedenheit.
- > Gemischte Teams fördern Kreativität und Innovation bei der Umsetzung von Projekten und der Entwicklung neuer Konzepte, Produkte und Dienstleistungen.
- > Vielfalt steigert die Motivation bei Mitarbeitern, sich mit ihren individuellen Fähigkeiten und Talenten einzubringen und dadurch Anerkennung zu erfahren.
- > Diversity Management zahlt auf das Konto eines positiven Unternehmens-Images ein und hilft, als Geschäftspartner und Arbeitgeber interessant und attraktiv zu sein.

## VIelfALT MANAGEN BEI RWE



Die Themen „Diversity & Inclusion“ werden bei RWE seit 2006 durch das Team des Diversity-Office koordiniert. Das Diversity-Team entscheidet – in Abstimmung mit dem Konzernvorstand – über Schwerpunkte der Arbeit und konkrete Maßnahmen. So werden Strukturen und Prozesse für Vielfalt im gesamten Konzern verankert. Die sogenannten „Diversity-Champions“ – das sind die Diversity-Beauftragten der einzelnen Konzerngesellschaften – sorgen für die Umsetzung der Diversity-Aktivitäten in den Gesellschaften und unterstützen den Diversity-Officer bei der Arbeit.

Ziel des Diversity Managements ist es, Vielfalt und Wertschätzung zu einem festen Bestandteil unseres Geschäftserfolgs zu machen. Diversity-Maßnahmen im Konzern helfen, das Bewusstsein für Vielfalt zu schärfen und den respektvollen Umgang miteinander zu fördern. Führungskräfte tragen dabei besondere Verantwortung und sind Vorbild.

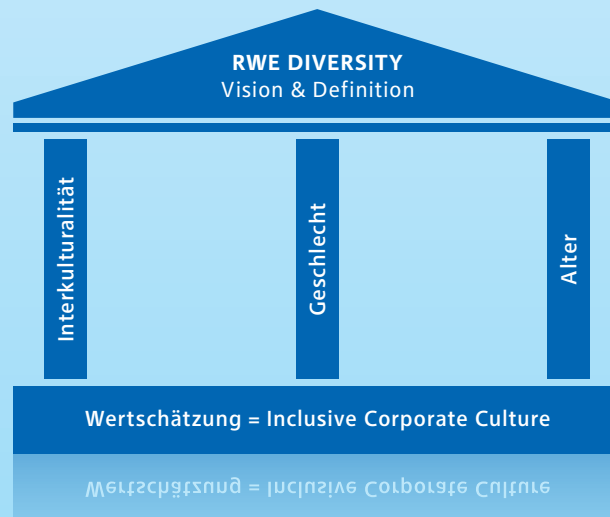
## DIE RICHTIGE MISCHUNG MACHT'S



Demografischer Wandel und ein härter werdender Kampf um Talente auf dem deutschen und europäischen Arbeitsmarkt sind wichtige strategische Themen – auch bei RWE. Ein ergiebiger Talent-Pool und eine ebenso vielfältige Belegschaft sind schließlich Grundvoraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Grundsätzlich gilt bei allen Personalentscheidungen im RWE-Konzern: Die Talentsuche

soll möglichst breit gefächert erfolgen und freie Positionen mit den jeweils besten Kandidaten besetzt werden. Und zwar unabhängig von Herkunft und persönlichen Merkmalen. Dazu erfolgen Personalentscheidungen möglichst transparent und nachvollziehbar.

Im Hinblick auf die Geschäftsstrategie der RWE AG wurden drei entsprechende Handlungsfelder identifiziert:



### Interkulturalität:

Das Geschäft des RWE-Konzerns wird internationaler. Dies soll sich in einer Belegschaft, in der Menschen unterschiedlicher Kulturen und kultureller Hintergründe zusammenarbeiten, widerspiegeln. Diversity Management stellt sicher, dass einerseits internationale Kulturen auf allen Unternehmensebenen präsent sind und andererseits regionale und interkulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden.

### Geschlecht:

Je mehr Perspektiven in Unternehmensentscheidungen einfließen, desto besser kann RWE ihr Geschäft betreiben. Deshalb legt der Konzern großen Wert auf einen ausgeglichenen Mix von Männern und Frauen in allen Geschäftsbereichen und auf allen Unternehmensebenen.

### Alter:

Durch den demografischen Wandel arbeiten Generationen mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und Wertvorstellungen zusammen. RWE nutzt diese Chance, Potenziale aller Altersgruppen für ihr Geschäft zu nutzen und von Erfahrung und Wissen genauso wie von neuen Perspektiven zu profitieren. Ermöglicht wird dies durch eine passende Gestaltung des Arbeitsumfeldes für alle Lebensphasen: vom Berufseinstieg bis hin zur Zeit kurz vor der Pensionierung. Dazu gehört bei RWE selbstverständlich Flexibilität für eine angemessene „Work-Life-Balance“ in unterschiedlichen Lebensphasen.

## DIVERSITY – ZIELSTREBIG ZUM ERFOLG



Damit das Diversity Management nachhaltig erfolgreich ist, hat der Vorstand der RWE AG für den Konzern ein Diversity-Konzept mit konkreten Zielen und klarem strategischen Fokus beschlossen. „Diversity & Inclusion“ sind feste Bestandteile der Zielvereinbarungen aller Konzerngesellschaften. Dabei gibt es einen gemeinsamen strategischen Rahmen. Die Konzerngesellschaften entwickeln innerhalb dieser Leitlinien nach konkreten Analysen und im Hinblick auf die geschäftliche

Ausrichtung individuelle Diversity-Aktivitäten. Sobald diese mit dem Diversity-Officer des Konzerns vereinbart sind, liegt die Umsetzung wieder bei den Gesellschaften. Regelmäßige gemeinsame Gespräche dokumentieren Erfolge oder dienen dazu, gemeinsam Anpassungen zu beschließen.

## NETZWERKE STÄRKEN VIELFALT

Netzwerke und deren Arbeit sind wertvolle Bestandteile eines erfolgreichen Diversity Managements für den RWE-Konzern. Sie sind einerseits Austausch-Plattform für die Mitglieder und andererseits ein wichtiger Impulsgeber für die Aktivitäten des Diversity Managements.

### Women's Network – Netzwerk von Frauen in Führungspositionen

Das „Women's Network“ wurde 2006 gegründet. Über 100 weibliche Führungskräfte aus allen Ländern, in denen RWE aktiv ist, und aus unterschiedlichen Fachfunktionen sind hier vernetzt, tauschen sich aus und unterstützen sich gegenseitig. Das Netzwerk versteht sich dabei als Impuls- und Ideengeber für unternehmerisch oder personalstrategisch wichtige Themen wie „Customer Service Performance“ oder „Work-Life-Balance-Angebote“. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Netzwerks ist die Unterstützung von weiblichen Nachwuchstalente im Konzern.

Seit 2010 wird die Vernetzung in einzelnen Netzwerkgruppen in allen Konzerngesellschaften intensiviert. Hier werden spezifische Maßnahmen je Gesellschaft entwickelt und in Abstimmung mit dem Diversity-Officer umgesetzt oder Themen in das konzernübergreifende Netzwerk zur Diskussion gegeben.

### Internationales Netzwerk

In 2010 wurde das „International Network“ bei RWE ins Leben gerufen. Ziel ist zunächst ein Erfahrungsaustausch unter den nicht deutschen Mitarbeitern am Standort Essen. Das Netzwerk soll ihnen und ihren Familien den Start bei RWE erleichtern. In Kooperation mit dem Diversity-Officer unterstützt dieses Netzwerk Vorschläge und Maßnahmen zur Verbesserung der Attraktivität von RWE als Arbeitgeber für internationale Mitarbeiter. Es sollen weitere internationale Netzwerke an anderen RWE-Standorten gegründet werden.

## MENTORING UND SPEZIALTRAINING FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE



### Executive Mentoring Programme for Female Leaders

2010 veranstaltete RWE zum dritten Mal das jährlich stattfindende internationale „Executive Mentoring Programme“ für Frauen. Insgesamt 18 Mentees und 18 Mentoren nahmen teil. Die Initiative ist ein wichtiger Baustein, um im RWE-Konzern ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen zu schaffen. Teil des Programms sind Diskussionen zu verschiedenen Möglichkeiten einer erfolgreichen Karriereplanung bei RWE oder auch das gemeinsame Hinterfragen von Stereotypen. Die Teilnehmerinnen planen – mit Unterstützung ihres Mentors und ihrer Vorgesetzten – die nächsten Schritte ihres persönlichen Berufswegs. Gemeinsame Umsetzung im Anschluss inbegriffen. Das Programm verschafft weiblichen Führungs- und Nachwuchskräften innerhalb des Konzerns Aufmerksamkeit, die Sensibilität für geschlechtsspezifische Fragestellungen und Herausforderungen wird erhöht.

### Communication for Female Leaders

Auf Initiative des „Women’s Network“ wurde in Kooperation mit dem Diversity-Office das Spezialtraining „Communication for Female Leaders“ eingeführt. Teilnehmer sind ausschließlich weibliche Führungskräfte des Konzerns, die Gruppen sind international gemischt. Ziel des Trainings, das bis zu viermal jährlich angeboten wird, ist es, Kommunikationsfähigkeiten und durchsetzungsstarkes Auftreten der Teilnehmerinnen zu verbessern. Individuell werden persönliche Kommunikationsstrategien reflektiert und im Anschluss in Übungen inklusive Videotraining optimiert. Schwerpunkte sind Körperausdruck, Stimmlage, Mimik, Gestik und Sprache.

Das Training – wahlweise in Deutsch oder Englisch – verbindet Lernerfolge für den Arbeitsalltag mit einem informellen Austausch unter den weiblichen Führungskräften. Künftig soll das Angebot auf Potenzialträgerinnen und Mitarbeiterinnen im außertariflichen Bereich ausgeweitet werden.

## VIelfALT HAT ZUKUNFT

RWE hat in den letzten Jahren eine solide Basis für „Diversity & Inclusion“ im Konzern geschaffen. Doch es bleibt eine dauerhafte und gemeinsame Aufgabe, die vereinbarten Ziele zu erreichen und die stetige Weiterentwicklung aktiv zu begleiten. RWE schafft als Unternehmen den Rahmen dafür. Jeder und jede Einzelne im Konzern ist gefordert, Vielfalt zu erkennen, zu teilen und aktiv zu nutzen.



### RWE AG

Diversity Officer  
Opernplatz 1  
45128 Essen  
T +49 201 12-15782

# Diversity als Chance

## Die Charta der Vielfalt

### der Unternehmen in Deutschland

Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

1. eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
2. unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
3. die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
4. die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
5. über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
6. unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.



Harry Roels  
Vorstandsvorsitzender der RWE AG



Wir begrüßen und unterstützen die Initiative der Unternehmen.



Prof. Dr. Maria Böhmer Staatsministerin und Beauftragte der  
Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration

