



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Die Auswirkungen von Diversity und Inklusion  
auf Organisationen verstehen



## Advisory Council

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA – Member of *IIA–Malaysia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – *IIA–Netherlands*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – Member of *IIA–United Arab Emirates*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – *IIA–NorthAmerica*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

## Frühere Ausgaben

Für frühere Ausgaben von Global Perspectives and Insights besuchen Sie [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Feedback

Fragen und Kommentare bitte an [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	1
Was ist Diversity?.....	1
Die Verbindung zwischen Diversity und Inklusion .....	1
Diversity-Effekte in Organisationen .....	3
Verbesserte Gewinne.....	3
Verbesserte Personalbeschaffung, -bindung und -leistung.....	5
Diversity Risiken .....	7
Anpassung an eine globalisierte Umgebung.....	8
Abschließende Gedanken .....	12
Diversity und Arbeitskultur sind miteinander verknüpft .....	12
Hinweise .....	13

## About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 200,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globalia.org](http://www.globalia.org).

## Disclaimer

The opinions expressed in Global Perspectives and Insights are not necessarily those of the individual contributors or of the contributors' employers.

## Copyright

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. Deutsche Übersetzung: DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

# Einführung

Diversity ist heute ein breites und sehr aktuelles Thema. Ein Gespräch über Diversity innerhalb eines Unternehmens lohnt sich, da wichtige Untersuchungen zeigen, dass sie einen spürbaren Einfluss auf die Produktivität am Arbeitsplatz und den Unternehmenswert hat. Im Gegensatz dazu ist ein Mangel an Diversity ein organisatorisches Risiko, das ebenso relevant ist wie jedes andere Risiko, das sich durch eine Interne Revision zu erkennen lohnt.

Gemäß dem International Professional Practices Framework (IPPF) ist es die Aufgabe der Internen Revision, „den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen.“ Diese Ausgabe von Global Perspectives and Insights beleuchtet, wie sich Diversity auf den Arbeitsplatz auswirkt und Produktivität und Unternehmenswert beeinflusst. Sie erläutert auch, warum die Interne Revision ein Verfechter der Diversity in allen ihren Formen sowohl innerhalb ihrer eigenen Funktion als auch der Organisation insgesamt sein sollte.

## Was ist Diversity?

Um über Diversity sprechen zu können, ist es wichtig, zu definieren, was Diversity bedeutet. Dies ist eine Aufgabe, die nicht so einfach ist, wie sie scheinen mag, eine, die über einen einfachen Blick auf das Wörterbuch hinausgeht.

Hier ist nur ein Beispiel: Diversity meint laut der Vereinigung der amerikanischen Hochschulen und Universitäten „individuelle Unterschiede (z. B. Persönlichkeit, Vorkenntnisse und Lebenserfahrung) und Gruppen-/soziale Unterschiede (z. B. Rasse/ethnische Zugehörigkeit, Klasse, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunftsland und Fähigkeit sowie kulturelle, politische, religiöse oder andere Zugehörigkeiten).“<sup>1</sup>

## Die Verbindung zwischen Diversity und Inklusion

Häufig findet man in Unterhaltungen über Diversity das Konzept der Inklusion. So häufig, dass viele Publikationen Diversity und Inklusion mit der Abkürzung D&I zusammenfassen. Obwohl die beiden Begriffe miteinander verknüpft sind, ist es wichtig, dass sie nicht verwechselt werden. Während Diversity das gesamte Spektrum menschlicher Unterschiede (einschließlich geografischer, ethnischer, kultureller, geschlechtsspezifischer, religiöser, altersbedingter und mit körperlichen und geistigen Behinderungen verbundener Unterschiede) bezeichnet, bezieht sich Inklusion, wie ein Artikel von Gallup sagte, auf „ein kulturelles und milieubezogenes Gefühl von Zugehörigkeit.“<sup>2</sup>

### Definition von Diversity

**1:** Der Zustand, verschiedene Elemente zu besitzen oder daraus zu bestehen: VARIETÄT, insbesondere: Die Inklusion verschiedener Arten von Menschen (wie unterschiedliche Rassen oder Kulturen) in eine Gruppe oder ein Organisationsprogramm zur Förderung von *Diversity* in Schulen.

**2:** Ein Zustand, aus verschiedenen Elementen oder Qualitäten zusammengesetzt zu sein: ein Zustand, divers zu sein: eine Diversity von Meinungen.

Quelle: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

„Inklusion muss als sehr unterschiedlich von Diversity verstanden werden, weil einfach ein breites Spektrum von demografischen Eigenschaften zu besitzen am Ende keinen Unterschied macht, wenn nicht die Leute, die in eines der demografischen Raster fallen, sich willkommen fühlen“, sagt der Artikel.<sup>3</sup>

Der Psychologe Bill Crawford beschreibt die Unterscheidung auf diese Weise: „Der eine Begriff ist eine Beschreibung dessen, was ist, während der andere einen Interaktionsstil beschreibt, der für wirksame Teams und Organisationen unerlässlich ist“.<sup>4</sup>

## Eine sich verändernde Definition

Trotz solcher Beispiele bleiben die Definitionen für Diversity und Inklusion je nach Kontext der Diskussion inkonsistent. Wie Diversity definiert wird, kann von Gruppe zu Gruppe oder von Individuum zu Individuum erheblich variieren.

So zeigt eine 2015 von Deloitte und dem Billie Jean King Leadership Institute durchgeführte Studie, dass Millennials, verglichen mit Babyboomern und der Generation X, Diversity und Inklusion anders sehen. Millennials betrachten Diversity als die Mischung aus unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Perspektiven innerhalb eines Teams, während Inklusion sich bezieht auf die Unterstützung einer kollaborativen Umgebung, die die offene Beteiligung von Individuen mit unterschiedlichen Ideen und Perspektiven schätzt. Dies steht im direkten Gegensatz zu Babyboomern und Generation X, die Diversity als eine Repräsentation von Fairness und Schutz unabhängig von Faktoren wie Geschlecht, Rasse, Religion etc. betrachten. Sie sehen Inklusion als die Schaffung eines Umfelds, das Individuen unabhängig von diesen Faktoren integriert.

„Diversity: Die Kunst, voneinander unabhängig zusammen zu denken.“

- Malcolm Forbes<sup>5</sup>

„Millennials sehnen sich nach der Akzeptanz ihrer Gedanken und Meinungen, aber im Vergleich zu älteren Generationen halten sie es für unnötig, ihre Unterschiede herunterzuspielen, um voranzukommen“, sagt die Studie. „Millennials weigern sich heute, ihre Identität vor den Türen von Organisationen prüfen zu lassen, und sie sind der festen Überzeugung, dass diese Merkmale einen Wert für die Geschäftsergebnisse haben.“<sup>6</sup>

Ein weiterer Faktor, der Einfluss auf die Definition von Diversity und Inklusion haben kann, sind die Region und die spezifischen demografischen Daten in einer bestimmten Region. Afrika ist beispielsweise einer der vielfältigsten Kontinente der Welt, vor allem in Bezug auf ethnische Diversity. In Afrika gibt es mindestens 3.000 ethnische Gruppen mit 2.000 Sprachen. Man vergleiche das mit Japan oder Korea, die sich gemäß einer Studie des Harvard Instituts unter den ethnisch homogensten Regionen der Welt befinden.<sup>7</sup> In einer Region würde die ethnische Zugehörigkeit eine entscheidende Rolle spielen, während woanders andere Faktoren wie das Geschlecht bedeutsam sind. (In einer Studie des World Economic Forum aus 2018 liegt Japan auf Platz 129 und Korea auf Platz 133 bezogen auf Frauen in leitenden Positionen.<sup>8</sup> Mit anderen Worten: Die Region hilft, die Bedingungen für Diversity und Inklusion zu definieren.

Unter allen Definitionen gibt es jedoch einige Gemeinsamkeiten, die es allen Parteien auf der ganzen Welt, insbesondere Unternehmen mit globalem Fokus, ermöglichen, an demselben Gespräch teilzunehmen. Das Buch *Diversity Primer* beschreibt drei Leitprinzipien, die Unternehmen bei der Erstellung ihrer eigenen Definition von Diversity und Inklusion unterstützen und die die Internen Revision zur Unterstützung des Prozesses heranziehen kann. Alle Definitionen müssen demnach:

- **Grundwerte der Menschen achten:** Die Würde des Menschen und die Grundrechte sollten unabhängig von dem Land/der Region, in dem/der man geschäftlich tätig ist, an oberster Stelle stehen.
- **Lokale Traditionen achten:** Man kann nicht erwarten, die Traditionen und die Kultur des Landes/der Region, in dem/der Geschäfte getätigt werden, zu verändern.
- **Eine gemeinsame Basis finden:** Verstehen Sie, dass es Bereiche von Uneinigkeit geben kann, wenn universelle Ideen mit lokalem Kontext vermischt werden. Versuchen Sie jedoch, die gemeinsamen Bereiche zu finden und sie als Ausgangspunkt für den Übergang zu einem globaleren Fokus zu verwenden.<sup>9</sup>

## Diversity-Effekte in Organisationen

Zahlreiche Studien zeigen, wie ein verstärkter Fokus auf Diversity und Inklusion die Organisation sowohl finanziell als auch kulturell positiv beeinflussen kann. Interne Revisionen können die Aufmerksamkeit ihrer Stakeholder leichter erreichen und organisatorische Veränderungen anregen, wenn sie sich über die Ergebnisse dieser Studien informieren.

### Verbesserte Gewinne

Die Studie „Delivering Through Diversity“ von McKinsey & Company aus dem Jahr 2018 untersuchte das Thema aus verschiedenen Perspektiven und hat ermittelt, wie sich Diversity-Initiativen erheblich auf die Rentabilität eines Unternehmens auswirken können. Zu den Ergebnissen gehören:

- Für Unternehmen im oberen Quartil bei Geschlechterdiversität in Führungsteams war es um 21% wahrscheinlicher, eine hohe Rentabilität zu erzielen, und um 27% wahrscheinlicher, eine überragende Wertschöpfung zu erreichen.
- Unternehmen im oberen Quartil bei ethnischer/kultureller Diversity in Führungsteams waren mit einer um 33% höheren Wahrscheinlichkeit branchenführend rentabel.
- Unternehmen im unteren Quartil sowohl bei Geschlechterdiversität als auch bei ethnischer/kultureller Diversity erzielten mit 29% weniger Wahrscheinlichkeit eine überdurchschnittliche Rentabilität als alle anderen Unternehmen in McKinsey & Company's Datensätzen.<sup>10</sup>

In einer weiteren Studie von 2018 stellte die Boston Consulting Group fest, dass Unternehmen in den USA mit überdurchschnittlichen Diversity-Management-Scores aufgrund von Innovationen 19% höhere Umsätze erzielen als Unternehmen mit unterdurchschnittlichen Diversity-Management-Scores. Der Studie zufolge können Unterschiede zwischen verschiedenen Talenten und verschiedenen Herkunftsländern erhebliche Auswirkungen auf den Umsatz haben. „Wenn unser hypothetisches Unternehmen 30 Manager aus einer anderen Branche (2% des gesamten Managementteams) einstellen würde, würde es seinen Innovationsumsatz um einen vollen Prozentpunkt steigern. 38 weibliche Führungskräfte (2,5% des Teams) einzustellen hätten das gleiche Ergebnis wie 23 Führungskräfte (1,5% des Teams) aus einem anderen Land als dem, in dem das Unternehmen ansässig ist“, sagt die Studie.<sup>12</sup>

„Das innovativste Unternehmen muss auch das diverseste sein. Wir betrachten Diversity ganzheitlich und gehen über die üblichen Messungen hinaus. Weil wir wissen, dass neue Ideen aus verschiedenartigen Sichtweisen entstehen.“

- Tim Cook, CEO, Apple<sup>11</sup>

Solche Vorteile sind auch auf makroökonomischer Ebene zu erkennen, wenn Länder oder Regionen in ihrer demografischen Zusammensetzung vielfältiger werden, beispielsweise durch Einwanderung. In einer Studie von The Hamilton Project im Jahr 2018 wurde gezeigt, dass hochqualifizierte Einwanderung einen direkten, positiven Einfluss auf Innovation hat.<sup>13</sup> In einer weiteren Studie des Migrationsbeirats aus dem Jahr 2018 wurde gezeigt, dass ein Anstieg des Anteils der Einwanderer an der Erwerbsbevölkerung um 1 Prozentpunkt mit einer Steigerung der Gesamtproduktivität im Vereinigten Königreich um 2 bis 3 Prozentpunkte verbunden war.<sup>14</sup>

## Verbesserte Personalbeschaffung, -bindung und -leistung

Die Beachtung von Diversity und Inklusion kann auch über den Gewinn hinaus organisatorische Vorteile haben. Laut einer Umfrage von Glassdoor aus dem Jahr 2014 bewerten 67% der Arbeitssuchenden die Diversity eines Unternehmens, bevor sie ein Angebot annehmen. Für Frauen beträgt dieser Anteil 72%, für Farbige sogar 89%.<sup>16</sup> Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Unternehmen, die die Erwartungen ihrer Bewerber erfüllen oder übertreffen, es möglicherweise wesentlich leichter bei der Einstellung qualifizierter Arbeitskräfte haben.

Sobald ein Talent eingestellt wird, erhöht die Aufmerksamkeit für Diversity und Inklusion die Wahrscheinlichkeit, dass ein solches Talent gehalten werden kann. Einer Umfrage von Deloitte aus dem Jahr 2017 zufolge würden 72% der arbeitenden Amerikaner eine Organisation verlassen oder erwägen zu verlassen zugunsten einer anderen, die ihrer Meinung nach integrativer ist. Dies gilt insbesondere für Millennials. Nach derselben Umfrage haben 30% der Befragten Millennials bereits einen Job für eine andere Organisation mit einer integrativeren Kultur verlassen.<sup>17</sup>

„In einem Wettlauf um Talente kann eine integrative Kultur wirklich Menschen anziehen und sie zum Bleiben bewegen, wenn es richtig gemacht wird. Und heute ist es für manche Menschen ein Alles oder Nichts. Um sicherzustellen, dass die Menschen sich einbezogen fühlen, sollten Organisationen ihre aktuellen Inklusionsinitiativen sehr genau bewerten, um zu sehen, ob die Bemühungen das Herz dessen erreichen, was ihre Mitarbeiter von Inklusion erwarten“, sagte Deborah DeHass, Vice Chairman und Chief Inclusion Officer von Deloitte.<sup>18</sup>

Darüber hinaus können Diversity und Inklusion am Arbeitsplatz nicht nur dazu beitragen, Mitarbeiter zu binden, sondern auch dazu, dass aktuelle Mitarbeiter auf einem hohen Leistungsniveau arbeiten. Ein 2017 erschienenes Whitepaper von Cloverpop fand eine direkte Verbindung zwischen Diversity und Inklusion am Arbeitsplatz und Entscheidungsfindung: Als diversifizierte Teams mit einer kalkulierbaren Geschäftsentscheidung beauftragt wurden, schnitten sie in bis zu 87% der Fälle besser ab als einzelne Entscheidungsträger.<sup>19</sup>

Ein Beispiel, das diese Erkenntnisse in der Praxis veranschaulicht, zeigt sich bei den in Indien ansässigen Lemon Tree Hotels. Diese Organisation legt den Schwerpunkt auf die Einstellung und Ausbildung von Menschen mit geistigen und körperlichen Behinderungen in ihrer großen Belegschaft sowie von Menschen mit wirtschaftlich und sozial benachteiligten Hintergründen. Nach eigenen Studien sind diese Mitarbeiter 15% effizienter als der durchschnittliche Mitarbeiter, in ihrer Einstellung zu ihrer Arbeit weitgehend perfektionistisch und zeigen einen deutlich geringeren Grad von Zermürbung als der durchschnittliche Mitarbeiter. „Die Philosophie der Lemon Tree Hotels hinsichtlich Inklusion und Diversity ist ein zentraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells, und wir haben eine Kultur des Mainstreaming für Benachteiligte

„Bei Facebook ist Diversity für die Erreichung unserer Mission unerlässlich. Wir brauchen ein Team, das viele verschiedene Gemeinschaften, Hintergründe und Kulturen versteht und widerspiegelt. Untersuchungen zeigen auch, dass divers zusammengesetzte Teams komplexe Probleme besser lösen und dynamischere Arbeitsplätze erzeugen.“

- Maxine Williams,  
Global Head of Diversity,  
Facebook<sup>15</sup>

geschaffen“, sagte Patu Keswani, Vorsitzender und Geschäftsführer von Lemon Tree, als sein Unternehmen den Asian Human Capital Award 2015 annahm.<sup>20</sup>

## Verbesserte Leistung des Boards

Die Vorteile der Diversity reichen bis zum Board, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Eine viel zitierte Studie über 2.400 Unternehmen der Credit Suisse aus dem Jahr 2012 ergab, dass Organisationen mit mindestens einem weiblichen Board-Mitglied 26% höhere Eigenkapitalrendite und Umsatzwachstum erzielten als jene, die Frauen nicht in ihren Boards haben.<sup>21</sup>

Diese Feststellungen wurden jedoch angefochten. „Es gibt keine Beziehung zwischen ... Gender Diversity und der Unternehmensleistung“, sagte Katherine Klein, University of Pennsylvania Wharton School of Business Professor, nachdem sie zwei separate Metaanalysen zur Studie von 2015 durchgesehen hatte – eine von Post und Byron, die andere von Pletzer, Nikolova, Kedzior und Voelpel. „Ich denke, es gibt andere Argumente für eine solche Politik. Wenn Sie versuchen, diese Politik auf der Grundlage besserer Unternehmensleistung zu rechtfertigen, deuten die besten Forschungsergebnisse nicht darauf hin, dass Diversity die Unternehmensleistung verbessern wird.“<sup>22</sup>

Wenn auch Diversity innerhalb der Gremien infrage gestellt werden kann, sehen dieselben Studien dennoch ein statistisch signifikantes Verhältnis zwischen der Geschlechter-Diversity des Boards und der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR), die von Investoren zunehmend als Indikator für die allgemeine Gesundheit des Unternehmens verstanden wird. Im Jahr 2016 analysierten Post und Byron<sup>23</sup> die Ergebnisse von 87 separaten Studien und stellten fest, dass die Korrelation zwischen der Geschlechter-Diversity im Board und CSR bei 0,15 liegt. Dies deutet darauf hin, dass die Diversität der Geschlechter in den Boards für etwa 1% Varianz im CSR-Engagement von Unternehmen verantwortlich ist. Dies ist zwar nur eine kleine Korrelation, aber sie ist stärker als die Korrelation zwischen der Geschlechter-Diversity in Boards und der Unternehmensleistung, die sich als 0,047 erwiesen hat, und zeigt, dass die Geschlechter-Diversity in Boards für etwa zwei Zehntel der Abweichung von 1% bei der Unternehmensleistung verantwortlich ist.<sup>24</sup>

Darüber hinaus gaben 94% der Befragten im jährlichen Corporate Directors Survey 2019 von PwC an, dass Diversity einzigartige Perspektiven in den Vorstandsetagen eröffnet, 87% gaben an, dass sie die Leistung des Boards verbessert und 84% gaben an, dass sie die Beziehungen zu Investoren verbessert.<sup>25</sup>

Auch wenn die Verbindung zwischen Boardzusammensetzung und Unternehmensleistung noch in Diskussion ist, zeigt sich der Wunsch nach einer stärkeren Vertretung in den Gremien sicherlich in verschiedenen Gesetzestexten auf der ganzen Welt, insbesondere in Bezug auf das Geschlecht. So müssen zum Beispiel Ende 2019 alle börsennotierten Unternehmen mit Sitz im Bundesstaat Kalifornien mindestens eine Direktorin haben.<sup>26</sup> Seit 2008 müssen Frauen in Norwegen 40% der Direktoren börsennotierter Unternehmen ausmachen, und in Spanien, Frankreich und Island gibt es ähnliche Vorgaben.

Tatsächlich hat sich die geschlechtsspezifische Diskrepanz in den Boards in den letzten zehn Jahren erheblich verringert, sodass sie einen Beitrag zur Änderung der Ansichten der Boardmitglieder zur Diversity leisten könnte. Laut PwC-Jahresumfrage 2019 unter den Corporate Directors sank der Anteil der Direktoren, die angaben, dass Geschlechter-Diversity in ihren Boards sehr wichtig sei, von 46% im Jahr 2018 auf 38% - ein Niveau, das seit 2014 nicht mehr in ihrer Umfrage zu sehen war. „Nach jahrelanger Diskussion über die Notwendigkeit der Geschlechter-Diversity und die Reaktion der Gremien durch die Aufnahme neuer Direktoren“, sagt PwC in seiner Analyse, „sind viele vielleicht bereit, sich auf andere Themen zu konzentrieren.“<sup>27</sup> Dies bedeutet nicht, dass die Geschlechter-Diversity für die Boards nicht



mehr wichtig ist, sondern dass die demografische Entwicklung im Board sich verbessert und langsam an eine Parität heranwächst, sodass die Geschlechter-Diversity immer weniger Besorgnis erregt.

Die Vertretung ethnischer Minderheiten im Board wächst deutlich langsamer, insgesamt wurde jedoch ein Wachstum verzeichnet. Eine Studie von Heidrick & Struggles aus dem Jahr 2018 über Fortune 500-Unternehmen zeigt einige Bereiche, in denen Fortschritte erzielt wurden, und einen Bereich, der in Bezug auf die Minderheitenvertretung zurückgegangen ist. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Statistiken zwar keine Verbesserung der Leistung des Boards aufzeigen, aber dennoch darauf schließen lassen, dass es einen moralischen Wunsch nach einer stärkeren Repräsentation gibt, der nicht kleingeredet werden darf:

- Afroamerikanische Board-Mitglieder hielten 2018 11% der Mandate gegenüber 5,3% im Jahr 2009.
- Der Anteil asiatischer und asiatisch-amerikanischer Board-Mitglieder hat sich verdoppelt: 8% der Mandate im Jahr 2018 verglichen mit 3,9% im Jahr 2009.
- Hispanoamerikanische Board-Mitglieder machten im Jahr 2018 4% der Mandate aus gegenüber 5,1% im Jahr 2009.<sup>28</sup>

Ähnlich wie bei den Geschlechtern zeigt auch die jährliche Corporate Director Umfrage von PwC, dass der Anteil der Board-Mitglieder, die angaben, dass ethnische Diversity in ihren Gremien wichtig sei, von 34% auf 26% gesunken ist. Mit wachsendem, wenn auch allmählichem Fortschritt ist damit zu rechnen, dass diese Zahl weiter sinken wird.<sup>29</sup>

## Diversity Risiken

Eine Diskussion über die Vorteile von Diversity und Inklusion ist nicht abgeschlossen, ohne die Risiken zu berücksichtigen, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, wenn solche Maßnahmen nicht ergriffen werden. Hier kann die Interne Revision eine Rolle spielen, um sicherzustellen, dass die Stakeholder nicht nur wissen, wie Diversity und Inklusion einem Unternehmen zugute kommen können, sondern auch, dass fehlende Elemente ein Risiko für die langfristigen Ziele des Unternehmens darstellen können.

Zum Beispiel kann mangelnde Diversity das Haftungsrisiko für das Unternehmen erhöhen. „Bei der Haftung für Beschäftigungspraktiken ist Diversity eine Risikomanagement-Technik“, sagte Machua Millett, Chief Innovation Officer von bei Finpro U.S., während einer Podiumsdiskussion auf der Führungskonferenz des Business Insurance Diversity and Inclusion Institute. Millett<sup>30</sup> verwendete das Beispiel von Arbeitsrechtsprozessen, die häufig auf Mitarbeitern zurückgehen, die Dritte (Anbieter oder Kunden) belästigen. „Das ist viel weniger wahrscheinlich, wenn Sie intelligente, diverse Leute haben, die an das Risiko denken, dass sie auf sich nehmen.“<sup>31</sup>

Ein Mangel an Diversity hat auch das Potenzial, die Waren und die Dienstleistungen negativ zu beeinflussen, die eine Organisation zur Verfügung stellt. Ein ethnisch homogener Arbeitsplatz kann beispielsweise nicht in der Lage sein, verbraucherorientierte Inhalte zu erkennen, die als anstößig oder unangemessen für eine bestimmte Bevölkerungsgruppe angesehen werden können. Häufig kann die Gegenreaktion, wenn solche Inhalte in die Öffentlichkeit gelangen, langfristig zu erheblichen Schäden am Ruf eines Unternehmens führen. Bizfluent listet Beispiele dafür auf, was er als „taube Leistungen“ bezeichnet, die sich aus einer unsachgemäßen Umsetzung von Diversity- und Inklusions-Initiativen ergeben könnten. Auch wenn ein diverseres und inklusiveres Arbeitsumfeld allein nicht alle diese Probleme löst, wäre ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen von Vorteil, bevor ein Produkt die Marketingphase erreicht:

- Schlechte Übersetzungen von Titeln, Slogans und anderem Text.
- Die unbeabsichtigte Verwendung abfälliger oder anstößiger Sprache aufgrund von Missverständnissen über die Nebenbedeutungen bestimmter Worte.
- Ineffektives Marketing für alle bis auf eine demografische Gruppe.
- Annahmen darüber, wie unterschiedliche Konsumentengruppen Produkte interpretieren und verwenden.<sup>32</sup>

Erwähnenswert ist auch die einfache Wahrheit, dass Verbraucher, von denen Organisationen abhängen, sich mehr um Diversity und Inklusion kümmern als je zuvor. Laut einer Studie von Nielsen aus dem Jahr 2014 sind 55% der globalen Verbraucher bereit, mehr für Produkte und Dienstleistungen zu zahlen, die von Unternehmen angeboten werden, die positive soziale Auswirkungen haben.<sup>33</sup> Viele Unternehmen haben bereits Anstrengungen unternommen, um dieser Einschätzung einen Schritt voraus zu sein, wie im Business Roundtable 2019 zu sehen ist, in dem 180 CEOs von Unternehmen die Auffassung vertreten haben, dass Unternehmen eine soziale Verantwortung tragen sollten, die ihre Rolle als Hersteller von Waren und Dienstleistungen überschreitet. Darüber hinaus veröffentlichte das World Economic Forum im Januar 2020 in Zusammenarbeit mit den vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften einen Vorschlag, der eine neue Reihe von Kernkennzahlen und empfohlenen Offenlegungen zur Messung nicht finanzieller Aspekte der Unternehmensleistung wie Diversity und andere Themen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance enthält.<sup>34</sup>

## Anpassung an eine globalisierte Umgebung

Obwohl die Welt ja nicht kleiner wird, haben Technologien Unternehmen die Möglichkeit gegeben, einfacher als je zuvor auf globaler Ebene zu arbeiten. Unternehmen können nicht nur eine breitere Verbraucherbasis erreichen, sie haben auch Zugang zu Talentpools, die weit über das hinausgehen, was in einer einzigen Region verfügbar ist. Ohne Diversity und die Umsetzung von Initiativen, die einer integrativeren Unternehmenskultur Vorrang einräumen, riskieren weltweit tätige Unternehmen ihre Fähigkeit, effektiv und wettbewerbsfähig zu arbeiten. So kann beispielsweise eine in den USA ansässige Organisation Produktionsstätten in Asien und Niederlassungen in Europa, Afrika, Australien oder Lateinamerika haben. In solchen Fällen muss die multinationale Organisation ein festes Verständnis für jede Kultur in ihrem Bereich haben und sich dafür einsetzen, ein integratives Umfeld zu schaffen, das alle Facetten der Diversity-Diskussion berücksichtigt, ohne eine einzelne Partei zu entfremden.

Die Globalisierung bedeutet nicht, dass eine Organisation ihre regionale Identität verlieren muss, und sie bedeutet auch nicht, dass ein einziger globaler Standard die kulturellen Merkmale verwässern sollte. „Anstatt ein einziges, langweiliges globales Dorf zu schaffen, fördern die Kräfte der Globalisierung tatsächlich die Verbreitung kultureller Diversity“, so Michael Lynton, CEO von Sony Pictures Entertainment im *The Wall Street Journal*.<sup>35</sup> Eine erfolgreiche globale Kultur ist nicht eine, die in einer ganzen Landschaft identisch ist, sondern eine, die unabhängig von der Region sehr anpassungsfähig ist. Dies ist eine Denkweise, die von jeder Organisation übernommen werden sollte, die in einem globalen Kontext agieren möchte, um Talente zu gewinnen oder Produkte oder Dienstleistungen für einen Markt anzubieten, der über die regionale Ebene hinausgeht.

„Um die Vorteile einer Integration in eine globalisierte Welt gegen den Schutz der Einzigartigkeit der lokalen Kultur zu sichern, muss ein sorgfältiger Ansatz verfolgt werden“, so die UNESCO. „Kultur in den Mittelpunkt der Entwicklungspolitik zu stellen, bedeutet nicht, sie konservativ zu beschränken und zu regeln, sondern im Gegenteil, in das Potenzial lokaler Ressourcen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Materialien zu investieren, um Kreativität und nachhaltigen Fortschritt zu fördern. Die Anerkennung und Achtung der

Diversity der Kulturen schafft auch die Voraussetzungen für gegenseitiges Verständnis, Dialog und Frieden."<sup>36</sup>

## Die Herausforderungen bei der Implementierung von Diversity und Inklusion

Obwohl die Fülle der hier angeführten Nachweise impliziert, dass die Interne Revision ihre Rolle nutzen kann und sollte, um Diversity und Inklusion in ihrer Organisation zu fördern, sollten die Prüfer sorgfältig vorgehen. Bei Missgeschicken haben solche Initiativen das Potenzial, nicht nur ineffektiv zu sein, sondern haben in den Bereichen, in denen die Organisation tatsächlich versucht, sich zu verbessern, einen negativen Nettoeffekt.

So gibt es zum Beispiel eine bedeutende Debatte über die Wirksamkeit der zunehmend verbreiteten Praxis des Trainings zu unbewusster Voreingenommenheit. Die Schulung soll das Bewusstsein für die Vorurteile schärfen, die wir alle aufgrund der ethnischen und kulturellen Stereotypen in unserer Umgebung besitzen. Fast 20% der Unternehmen in den Vereinigten Staaten bieten heute diese Schulung an. In einer Umfrage von 2017 gaben etwa 35% der Entscheidungsträger im Vereinigten Königreich an, dass sie ihre Investitionen in solche Diversity-Initiativen erhöhen wollen.<sup>37</sup> Um ein extremes Beispiel zu nennen, schloss Starbucks im Anschluss an einen weithin veröffentlichten Vorfall in Philadelphia für einen Nachmittag 2018 8.000 Stores, um landesweit unbewusste Voreingenommenheit zu trainieren.<sup>38</sup>

Trotz weitverbreiteter Umsetzung sind die Hinweise auf die Wirksamkeit dieser Schulung jedoch ausgesprochen gemischt. Eine 2019 vom Chartered Institute of Personal and Development (CIPD) durchgeführte Studie fand eine „extrem begrenzte“ Evidenzbasis dafür, dass diese Schulungen zu positiven Veränderungen im Mitarbeiterverhalten führten. Der Studie zufolge „zeigt eine solche Ausbildung in der Regel keine nachhaltige Wirkung auf Verhalten und emotionale Vorurteile und reicht allein nicht aus, um eine diverse und inklusive Organisation zu schaffen.“<sup>39</sup>

„Unbewusste Voreingenommenheit ist in den letzten Jahren zu einem beliebten Thema geworden, aber daraus folgt nicht notwendigerweise, dass Sie Voreingenommenheit und Vorurteile verringern können, indem Sie die Psychologie dahinter [den Leuten] erklären. In einigen Fällen kann dies sogar Vorurteile hervorrufen,“ sagte Jonny Gifford, Research Advisor von CIPD und Hauptautor der Studie.<sup>40</sup>

Selbst Angehörige von Minderheiten, die an diesen Schulungen teilnehmen, erfahren einige negative Auswirkungen. „Frauen und Minderheiten verlassen häufig solche Schulungen, weil sie denken, dass ihre Mitarbeiter noch stärker voreingenommen sind, als sie es sich vorher vorgestellt hatten. Es stellt sich heraus, dass das Erklären der Voreingenommenheit anderer die eigene Voreingenommenheit wirklich erhöhen kann – eine beunruhigende Entwicklung“, sagt Joanne Lipman in *Time*.<sup>41</sup>

Solche Ergebnisse stellen die guten Absichten der Programme nicht in Frage, zeigen aber eine mögliche Schwäche dabei, wie solche Programme ihre Inhalte vermitteln. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Förderung von Diversity und Inklusion weder erzwungen noch als Element zur Kontrolle der Gedanken und Meinungen der Mitarbeiter verwendet werden sollte – selbst wenn dies ein reflexartiger Weg ist, um Diversity und Inklusion aus der Perspektive der Führung zu betrachten.

„Im Rahmen meiner Arbeit zu Diversity und Inklusion fragen mich Führungskräfte häufig nach konkreten Vorschlägen, was sie tun können, um die Diversity zu steigern“, sagt der Berater für Diversity und Inklusion Paulo Gaudiano in *Forbes*. „Manchmal überrascht die Antwort sie: Diversity zu erreichen sollte nicht Ihr Ziel sein.“ Stattdessen argumentiert er, dass Diversity als ein Ergebnis angesehen werden sollte, das

erreicht wird, indem man an der Verbesserung der Unternehmensleistung arbeitet, und nicht als Bedingung, die einem Unternehmen um ihrer selbst willen auferlegt wird.

In einem Artikel für den *Harvard Business Review* erklären Frank Dobbin und Alexandra Kalev :

"Vorstände bevorzugen einen klassischen Befehl- und Kontrollansatz zur Diversity, weil sie das erwartete Verhalten auf die Ebene von Dos and Don'ts bringt, was einfach zu verstehen und zu verteidigen ist. Doch dieser Ansatz steht auch allem entgegen, was wir wissen, um Menschen zu Veränderungen zu motivieren. Jahrzehntelange sozialwissenschaftliche Forschung weist auf eine einfache Wahrheit hin: Man bekommt keine Manager an Bord, indem man sie mit Regeln und Umerziehung beschimpft und beschämt."<sup>42</sup>

Die Interne Revision ist dafür verantwortlich, ausreichend geschult zu sein, dass sie die Stakeholder über Risiken und darüber informieren kann, ob ihre Diversity- und Schulungsprogramme wirkungslos sind, insbesondere, wenn erhebliche Investitionen getroffen wurden. Interne Revisoren sollten sich mit Board-Mitgliedern beraten und empfehlen, dass sich Organisationen weniger auf das Löschen unbewusster Gedanken der Mitarbeiter konzentrieren und mehr auf die Pflege ethischer, wohlwollender und inklusiver Verhaltensweisen. Individuelle Einstellungen sind schwer zu gestalten, und es ist wohl unethisch, dies zu tun. Verhaltensweisen sind jedoch viel mehr in der Kontrolle des Unternehmens.

Organisationen und ihre Internen Revisionen können und sollten die Schaffung von Bedingungen priorisieren, die Mitarbeiter dazu bewegen, sich auf eine Weise zu verhalten, die als inklusiv angesehen wird. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie die Interne Revision dazu beitragen kann, dies zu fördern. So kann beispielsweise insbesondere der CAE die direkte Berichterstattung an das Board als Fürsprecher für die Schaffung einer Charta für Diversity und Inklusion nutzen, die die Organisation ausdrücklich verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, die Diversity und Chancengleichheit für alle am Arbeitsplatz fördern. Organisationen in Europa haben die Möglichkeit, die Diversity Charter zu unterzeichnen, die Teil eines Netzwerks von individuellen Chartas ist, das durch eine einzige Plattform in 24 Ländern verbunden ist. Seit 2019 haben mehr als 10.000 europäische Unternehmen eine Diversity Charter unterzeichnet und sind Teil dieses Netzwerks geworden.<sup>43</sup>

„Alle Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass sie und ihre Meinung wichtig sind.“

- Hans Nieuwlands,  
CEO, IIA Netherlands

Einige Fragen, die der CAE dem Board zur Nutzung, Schaffung und Umsetzung einer Diversity- und Inklusions-Charta stellen kann, sind:

- Verfügt die Organisation über eine Charta für Diversity und Inklusion?
- Wenn ja, ist die gewünschte Kultur in der Charta beschrieben?
- Wenn nicht, ist das Board offen für die Idee?
- Wenn die Charta existiert, wird sie wirksam an alle Ebenen der Organisation kommuniziert?
- Sind in der Charta Diversity- und Inklusions-Ziele definiert? Wenn ja, wie überwacht das Unternehmen die Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele?

Eine Ressource, die Organisationen zur Verfügung steht, wenn sie eine Charta für Diversity und Inklusion in Betracht zieht, ist das Global Diversity & Inclusion Framework. Die vom französischen multinationalen Unternehmen Alstom geschaffene Charta für Diversity und Inklusion ist ein gutes Beispiel. Sie unterstreicht die Förderung von Best Practices in Diversity und Inklusion durch drei Hauptaktivitäten:

- **Erzählen.** Interne und externe Kommunikation über die positiven Auswirkungen von Diversity und Inklusion über alle Kommunikationskanäle, Veranstaltungen und Programme auf allen Ebenen der Organisation.
- **Tracking.** Festlegung qualitativer und quantitativer Ziele zur Beurteilung der Auswirkungen der Maßnahmen zur Förderung von Diversity und Inklusion sowie zur Überwachung des Fortschritts.
- **Schulung.** Bereitstellung von Lernwerkzeugen für alle Mitarbeiter, um für integrativere Verhaltensweisen zu sensibilisieren und diese zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen, um das Bewusstsein für bewusste und unbewusste Vorurteile zu schärfen, die sich negativ auf die Inklusion in jeder Phase des Arbeitslebens, in jeder Arbeitsumgebung und auf jeder Hierarchieebene auswirken.<sup>44</sup>

# Abschließende Gedanken

Obwohl das IPPF nicht direkt eine Rolle der Internen Revision bei der Förderung der Diversity am Arbeitsplatz nennt, impliziert es doch eine Rolle bei der Beurteilung der Kultur, weil Kultur für die Effektivität der Organisation von zentraler Bedeutung ist.

## Diversity und Arbeitskultur sind miteinander verknüpft

Durch Revisionsaufträge zur Beurteilung der Wirksamkeit des Risikomanagements eines Unternehmens hat die Interne Revision Verantwortung für die Unterstützung von Boards, Audit Committees und Geschäftsleitung in ihrer Aufsichtsfunktion. Die Unternehmenskultur ist für diese Rolle von zentraler Bedeutung, und Diversity ist ein kritisches Element der Unternehmenskultur, das durch die Konsultation der Internen Revision besser verstanden werden kann. Wenn Diversity nicht als Teil der Diskussion verstanden wird, riskiert die Interne Revision, den Standard 2120 – Risikomanagement nicht zu erfüllen.

Neben der Sensibilisierung der Interessengruppen für die Vorteile der Diversity und der Inklusion kann die Interne Revision auch durch gutes Beispiel für Diversity innerhalb der eigenen Abteilung vorangehen. Denken Sie daran, dass Diversity ein umfassender Begriff ist. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur die Vorteile unterschiedlicher Ethnien, Geschlechter und/oder kultureller Hintergründe, sondern auch die Vorteile unterschiedlicher Talente und Berufserfahrungen. Dies ist notwendig, um Standard 1210 – Fachkompetenz einzuhalten. Hier heißt es, dass die Interne Revision „insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen muss, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.“ Wenn die Interne Revision mit gutem Beispiel vorangeht und Diversity und Inklusion in ihrer eigenen Tätigkeit implementiert, werden die Stakeholder den Erfolg der Internen Revision als Modell für Fortschritte in der Organisation nutzen.

„Wenn ich darüber nachdenke, wie sich die Rolle der Internen Revision entwickelt, bin ich von der Diversity der Themen beeindruckt, die wir ansprechen“, schrieb Richard Chambers, CEO des IIA, in einem Blogbeitrag 2014. „Auch einst undenkbare Themen wie die Unternehmenskultur werden nun einer Prüfung unterzogen. So soll es sein.“<sup>45</sup>

### Revisionsfokus

#### Standard 2120 – Risikomanagement

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

#### Standard 1210 – Fachkompetenz

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

# Hinweise

- 1 "Making Excellence Inclusive," Association of American Colleges & Universities, accessed February 27, 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
- 2 Ella Washington and Camille Patrick, "3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture," September 17, 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
- 3 Ibid.
- 4 "Diversity vs Inclusion," Leading Differently, accessed February 26, 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
- 5 Preston Ni, "12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion," January 20, 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
- 6 Lydia Dishman, "Millenials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion," Fast Company, May 18, 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
- 7 Max Fisher, "A Revealing Map of the World's Most and Least Ethnically Diverse Countries," *The Washington Post*, May 16, 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
- 8 "The Global Gender Gap Report: 2018," World Economic Forum, 2018, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf).
9. "Global Diversity and Inclusion," *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, 218, [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity\\_primer\\_chapter\\_14.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf).
- 10 Vivian Hunt et al., "Delivering Through Diversity," McKinsey & Company, January 2018, [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx).
- 11 Juliet Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloitte Review*, Issue 22, January 22, 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
- 12 Rocío Lorenzo et al., "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation," Boston Consulting Group, January 23, 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
13. "High-skilled Immigration Increases Innovation," The Hamilton Project, October 9, 2018, [https://www.hamiltonproject.org/charts/high\\_skilled\\_immigration\\_increases\\_innovation](https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation).
- 14 Jonathan Portes, "Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future," *The Independent*, September 18, 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html>.
- 15 "Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point," HuffPost, updated May 7, 2017, [https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity\\_b\\_9857316](https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316).
16. "What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats," Glassdoor, November 17, 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
17. "Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds," Deloitte, press release, June 7, 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
- 18 Ibid.
19. "Diversity Drives Better Decisions," *People Management*, October 23, 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.



20. "Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award," *The Economic Times*, updated October 5, 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
- 21 "Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute," Credit Suisse Group AG, press release, July 31, 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
22. "Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?" Wharton School of the University of Pennsylvania, May 18, 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
- 23 Emily Stone, "Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility," Kellogg Insight, March 1, 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
- 24 Kris Byron and Corinne Post, "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis," *Corporate Governance: An International Review*, July 2016, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2805226](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226).
- 25 "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey," PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
- 26 Laurel Wamsley, "California Becomes 1<sup>st</sup> State to Require Women on Corporate Boards," NPR, October 1, 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
- 27 "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
28. "Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor," Heidrick & Struggles, press release, May 29, 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
- 29 "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
30. Gavin Souter, "Diversity Is a Risk Management Issue: Panel," *Business Insurance*, September 9, 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
- 31 Ibid.
- 32 Lindsay Kramer, "Problems in the Workplace From Lack of Diversity," Bizfluent, April 29, 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
- 33 "Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility," Nielsen, June 17, 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/>.
- 34 Oliver Cann, "Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures," World Economic Forum, January 22, 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
- 35 Michael Lynton, "Globalization and Cultural Diversity," *The Wall Street Journal*, September 4, 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
- 36 "Globalization and Culture," The United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
- 37 Joanne Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women," *Time*, January 25, 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.
- 38 Shep Hyken, "Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?" *Forbes*, June 1, 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.



- 39 "Diversity Management That Works," Chartered Institute of Personnel and Development, October 2019, [https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised\\_tcm18-65334.pdf#\\_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962](https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962).
- 40 Siobhan Palmer, "Unconscious Bias Training 'Has No Sustained Impact' on Behaviour, Says Report," *People Management*, October 22, 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
- 41 Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women".
42. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail," *Harvard Business Review*, July 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- 43 "Diversity Charter," Diversity at Work, accessed February 28, 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
- 44 "Diversity & Inclusion Charter," Alstom, May 21, 2018, [https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom\\_diversity\\_and\\_inclusion\\_charter\\_21may2018.pdf](https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf).
- 45 Richard Chambers, "Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit," *Internal Auditor*, July 29, 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

