EMPLOYEE RESOURCE GROUPS

Mitarbeitendennetzwerke, die wirken.

Wie ihr ERGs aufbaut, mit einem Mandat ausstattet, steuert — und ihre Wirkung sichtbar macht. Mit sechs Vorlagen zum direkten Einsatz.

AUFBAU · GOVERNANCE · WIRKSAMKEIT · 6 VORLAGEN



Gut gemeint ist nicht wirksam.
Ein Praxis-Playbook für Diversity Management, HR und Netzwerk-Leads.

LINDA BRACK
STAND 07 / 2026

Worum es hier geht.

Employee Resource Groups sind das am häufigsten unterschätzte Instrument im Diversity Management — und laufen genau deshalb Gefahr, als Freizeitprojekt zu enden statt als Struktur, die etwas verändert.

Dieses Playbook ist …

- ein Bauplan: von der Idee bis zum steuerbaren Netzwerk in sechs Phasen
- ein Governance-Rahmen: wer entscheidet was, mit welchem Mandat
- ein Messsystem: Kennzahlen, die mehr sagen als Teilnahmezahlen
- ein Vorlagenkoffer: sechs Dokumente zum direkten Einsatz

… und ist nicht:

- eine Rechtsberatung (Kapitel 07 gibt einen Überblick, keine Einzelfallprüfung)
- ein Argument dafür, dass ERGs Diversity Management ersetzen — sie ergänzen es
- ein Motivationstext. Motivation ist selten das Problem. Struktur ist es.

KAP.	INHALT	SEITE
01	**Was ERGs sind — und was nicht** Fünf Funktionen, drei Missverständnisse	3
02	**Datenlage** Warum ein unwirksames Netzwerk schlechter ist als keines	4
03	**Der Wirksamkeitsrahmen** Vier Bedingungen, ohne die ein Netzwerk versandet	5
04	**Aufbau in sechs Phasen** Von der Ist-Analyse bis zur Steuerung	6
05	**Governance & Rollen** Mandat, Sponsorship, Abgrenzung zur Mitbestimmung	8
06	**Ressourcen** Die Arbeitszeitfrage, Budget, Anerkennung	9
07	**Recht & Datenschutz kompakt** AGG § 5, Freiwilligkeit, Datensparsamkeit	10
08	**Wirksamkeit messen** Kennzahlenlogik und Reifegradmodell	11
09	**Das Netzwerkjahr** Rhythmus und Formate-Baukasten	13
10	**Neun Fallstricke** Und was stattdessen zu tun ist	14
▸	**Vorlagen 1–6** Charta · Sponsor-Vereinbarung · Ziel-Canvas · Kick-off · Mandats-Pitch · Reifegrad-Check	15

Was ERGs sind — und was sie nicht sind.

Eine Employee Resource Group ist ein freiwilliger, von Mitarbeitenden getragener Zusammenschluss entlang eines gemeinsamen Merkmals oder Anliegens — mit einem Mandat der Organisation und einem Auftrag, der über den Austausch hinausgeht.

Das entscheidende Wort ist **Mandat**. Ohne Mandat ist ein ERG ein Stammtisch mit Kalendereintrag. Mit Mandat wird es zu einer Struktur, die Wissen in die Organisation trägt, Entscheidungen informiert und Probleme sichtbar macht, bevor sie in der Kündigungsstatistik landen.

Die fünf Funktionen — bewusst auswählen, nicht alle gleichzeitig

01
Community
Zugehörigkeit und Entlastung für Menschen, die in der Organisation in der Minderheit sind. Wirkt auf Bindung — messbar an Fluktuation und Engagement-Werten.

02
Stimme
Ein Kanal, über den Erfahrungen aus der Organisation zurück an die Leitung gespiegelt werden — gebündelt, nicht anekdotisch.

03
Frühwarnsystem
Diskriminierung, Barrieren und Reibungsverluste werden im Netzwerk früher benannt als in jeder Jahresbefragung. Voraussetzung: ein sicherer Rückkanal.

04
Multiplikator
Netzwerke tragen Maßnahmen des Diversity Managements in die Fläche — glaubwürdiger als jede Kampagne aus der Zentrale.

05
Fachliche Ressource
Beratung für Produkte, Prozesse und Personalentscheidungen: barrierefreie Software, Recruiting-Ansprache, Kundensegmente, KI-Systeme im HR-Prozess. Die anspruchsvollste Funktion — und die, mit der ERGs den Sprung von der Kür zur Kernaufgabe schaffen.

Drei Missverständnisse

„ERGs sind Selbstläufer."	Sie starten von selbst. Sie halten nicht von selbst. Nach 12–18 Monaten stirbt ein Netzwerk ohne Ressourcen an Erschöpfung der Aktiven — nicht an fehlendem Interesse.
„ERGs machen Diversity Management überflüssig."	Umgekehrt: Ohne Diversity Management werden ERGs zum Reparaturbetrieb für Strukturprobleme, die sie nicht lösen können. Das Netzwerk liefert Signale — Veränderung passiert in Prozessen, Regeln und Budgets.
„Ein ERG ist eine geschlossene Gruppe."	Betroffene definieren die Agenda, der Zugang bleibt offen — für Allies, Interessierte, Führungskräfte. Geschlossene Räume kann es *innerhalb* geben (Safer Spaces), das Netzwerk als Ganzes ist offen.

Ein Netzwerk zu haben reicht nicht.

McKinsey hat für eine Untersuchung zu Employee Resource Groups rund 25.000 Beschäftigte in US-Großunternehmen befragt. Das zentrale Ergebnis ist unbequem: Nicht die Existenz eines Netzwerks macht den Unterschied, sondern seine Wirksamkeit.

83 %

der Beschäftigten berichten von Zugehörigkeit, wenn sie ihr Netzwerk als **wirksam** erleben.

59 %

sind es, wenn sie ihr Netzwerk als **unwirksam** erleben. Dieselbe Struktur — 24 Prozentpunkte Unterschied.

DIE KONSEQUENZ

Ein Netzwerk, das Erwartungen weckt und sie nicht einlöst, ist nicht neutral — es enttäuscht. Wer ein ERG gründet, ohne es auszustatten, produziert genau die Erfahrung, gegen die es antreten sollte: gehört zu werden, ohne dass etwas passiert.

Fünf Dimensionen — und die Schwachstelle, die fast alle teilen

Die Untersuchung unterscheidet fünf Handlungsfelder von Netzwerken. Am besten bewertet wird durchgängig das **Community-Building**. Bei den übrigen vier Feldern bewertet rund ein Drittel der Befragten das eigene Netzwerk lediglich als neutral — vor allem beim **Draht zur Leitung** und bei der **Karriereförderung**.

STÄRKE

Community

Austausch, Zugehörigkeit, Sichtbarkeit. Funktioniert fast überall.

SCHWACHSTELLE

Draht zur Leitung

Ein echter Kanal zur Führungsspitze — genau das, was ein Mandat ausmacht.

SCHWACHSTELLE

Karriereförderung

Sponsorship, Mentoring, Zugang zu Entwicklungswegen.

Die beiden weiteren Felder: **Allyship** (Verbündete gewinnen und qualifizieren) und **Engagement nach außen** (Community, Ehrenamt, Sichtbarkeit als Arbeitgeberin).

ÜBERSETZT IN DIESES PLAYBOOK

Netzwerke sind gut in dem, was sie selbst entscheiden können — und schwach in dem, was ihnen die Organisation geben muss: Zugang, Ressourcen, Mandat. Das ist kein Motivationsproblem der Aktiven. Es ist ein Governance-Problem der Organisation. Genau da setzt Kapitel 03 an.

Vier Bedingungen.
Ohne sie versandet jedes Netzwerk.

Netzwerke scheitern selten an Engagement. Sie scheitern an vier Leerstellen — und alle vier sind entscheidbar, bevor das erste Treffen stattfindet.

1 Mandat

Ein schriftlich fixierter Auftrag: Wofür ist das Netzwerk zuständig, wozu wird es gehört, wo hat es Vorschlagsrecht? **Prüffrage:** Gibt es einen Vorgang in den letzten sechs Monaten, bei dem das Netzwerk vor einer Entscheidung gefragt wurde? Wenn nein, existiert kein Mandat — egal, was auf dem Intranet-Slide steht.

2 Ressourcen

Arbeitszeit, Budget, Infrastruktur. Netzwerkarbeit, die in der Freizeit stattfindet, ist eine unsichtbare Zusatzsteuer auf genau die Menschen, die ohnehin die Last der Unterrepräsentation tragen. **Prüffrage:** Wie viele Stunden pro Monat sind den Leads offiziell zugestanden — und weiß deren Führungskraft davon?

3 Anschluss an die Strategie

Die Ziele des Netzwerks müssen an den Zielen der Organisation andocken — an Personalstrategie, Fachkräftesicherung, Führungskräfteentwicklung, Produktqualität. **Prüffrage:** Ließe sich jedes Netzwerkziel einem Unternehmensziel zuordnen? Wenn nicht, wird es beim ersten Sparzwang gestrichen.

4 Messung

Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert — und nicht verteidigt. Teilnahmezahlen sind kein Wirksamkeitsnachweis. Es braucht mindestens eine Kennzahl, die eine *Veränderung in der Organisation* abbildet, nicht eine Aktivität des Netzwerks. Mehr dazu in Kapitel 08.

DIE KERNLOGIK

GUT GEMEINT → SICHTBAR → BETEILIGT → **WIRKSAM**

Die meisten Netzwerke bleiben auf Stufe zwei stehen: Sie sind sichtbar, sie haben eine Intranetseite, sie machen etwas zum Diversity-Tag. Der Sprung zu „beteiligt" — also in Entscheidungsvorgänge eingebunden — ist der eigentliche Meilenstein. Alles davor ist Aufwärmen.

Sechs Phasen von der Idee zur Struktur.

Realistischer Zeitrahmen bis zum arbeitsfähigen Netzwerk: drei bis sechs Monate. Wer schneller startet, überspringt in der Regel Phase 0 — und zahlt später dafür.

Phase 0 · Vorklärung

2–4 WOCHEN

Bevor eingeladen wird: klären, ob die Organisation ein Netzwerk tragen kann. Sechs Fragen, ehrlich beantwortet:

- Gibt es eine benannte Person in der Leitung, die das Thema verantwortet?
- Existiert eine Ist-Analyse — wissen wir, wo die Probleme liegen, oder vermuten wir es?
- Gibt es andere Netzwerke, Gremien oder Beauftragte, zu denen abgegrenzt werden muss?
- Ist Arbeitszeit für Netzwerkarbeit grundsätzlich verhandelbar?
- Wer würde das Netzwerk tragen — und ist diese Person nicht ohnehin schon überlastet?
- Was passiert mit den Ergebnissen? Wer nimmt sie entgegen?

ERGEBNIS: GO / NO-GO PLUS EINE SEITE AUSGANGSLAGE

Phase 1 · Fokus setzen

2 WOCHEN

Nicht alles für alle. Ein Netzwerk, das für Gender, Herkunft, Behinderung, Alter, Religion und sexuelle Orientierung gleichzeitig zuständig ist, ist für nichts davon zuständig. Wählt **eine bis zwei Fokusdimensionen** — hergeleitet aus der Ist-Analyse, nicht aus Sympathie. Intersektionalität wird dabei nicht ausgeblendet, sondern mitgedacht: Wer über Frauen im Unternehmen spricht, spricht über Frauen mit Behinderung, mit Migrationsgeschichte, mit Sorgeverantwortung.

ERGEBNIS: FOKUSDIMENSION + DREI BENANNTE PROBLEME

Phase 2 · Charta schreiben

2–3 WOCHEN

Eine Seite, die den Auftrag festhält: Zweck, Fokus, Zielgruppe, Mandat, Ressourcen, Rollen, Grenzen. Die Charta ist der Punkt, an dem aus Absicht eine Vereinbarung wird — und der Punkt, an dem sich zeigt, ob die Leitung wirklich mitgeht. **Vorlage 1** ab Seite 16.

ERGEBNIS: UNTERZEICHNETE CHARTA

Phase 3 · Sponsorship & Ressourcen sichern

2–4 WOCHEN

Ein Executive Sponsor aus der obersten Führungsebene — nicht aus HR, sondern aus dem Kerngeschäft. Der Sponsor öffnet Türen, bringt Anliegen in Gremien und hält das Netzwerk im Blick der Leitung. Was er oder sie *nicht* tut: die Agenda bestimmen. Die Zuständigkeit wird schriftlich vereinbart (**Vorlage 2**), inklusive Zeitbudget, Sachmittel und Zugang zu Daten.

ERGEBNIS: SPONSOR BENANNT · BUDGET ZUGESAGT · ARBEITSZEIT GEKLÄRT

Phase 4 · Kick-off

1 TERMIN

Kein Auftakt ohne Substanz. Der Kick-off macht drei Dinge: Er stellt die Charta vor (damit alle wissen, worauf sie sich einlassen), er sammelt die Themen der Anwesenden (damit die Agenda nicht von oben kommt), und er verteilt Rollen (damit die Arbeit nicht an zwei Personen hängen bleibt). Ein 90-Minuten-Ablauf liegt als **Vorlage 4** bei.

ERGEBNIS: THEMENLISTE · BESETZTE ROLLEN · ERSTE DREI TERMINE

Phase 5 · Steuern & anschlussfähig machen

DAUERHAFT

Hier entscheidet sich alles. Das Netzwerk setzt sich **maximal drei Jahresziele** (Vorlage 3), berichtet in einem festen Rhythmus an die Leitung und dockt an bestehende Prozesse an: Personalplanung, Recruiting, Führungskräfteentwicklung, Produktentwicklung. Ein Netzwerk, das nur Veranstaltungen macht, wird als Veranstaltungsformat behandelt — und entsprechend gekürzt.

ERGEBNIS: JAHRESZIELE · BERICHTSRHYTHMUS · ZWEI PROZESS-ANDOCKSTELLEN

3
Ziele pro Jahr — mehr ist Symbolpolitik.

2
Leads im Tandem. Eine Einzelperson ist ein Ausfallrisiko.

1
Sponsor mit echtem Entscheidungszugang.

Wer macht was — und wer entscheidet.

Die häufigste Ursache für Konflikte ist nicht Böswilligkeit, sondern eine ungeklärte Zuständigkeitsgrenze. Diese Tabelle beugt vor.

ROLLE	AUFGABE	ZEITBEDARF
Netzwerk-Lead (Tandem)	Agenda, Jahresziele, Vertretung nach außen, Berichterstattung. Amtszeit befristen (z. B. zwei Jahre) — das schützt vor Erschöpfung und öffnet die Rolle für andere.	4–8 h / Monat
Aktive Mitglieder	Themenarbeit, Formate, Multiplikation in die Bereiche.	1–3 h / Monat
Executive Sponsor	Mandat sichern, Türen öffnen, Anliegen in Leitungsgremien einbringen, Ressourcen verteidigen. Nicht: Agenda setzen.	2–4 h / Quartal
Diversity Management / HR	Anbindung an die Gesamtstrategie, Datenbereitstellung, Koordination zwischen mehreren Netzwerken, Qualifizierung der Leads.	nach Bedarf
Leitung / Vorstand	Nimmt den Jahresbericht entgegen, beantwortet Anliegen verbindlich, bezieht Position.	1–2 × / Jahr

Abgrenzung: ERG ist kein Ersatz für Mitbestimmung

Betriebs- und Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbeauftragte haben gesetzliche Aufgaben, Rechte und Schutzräume. Ein ERG hat das nicht — und soll es auch nicht bekommen. Es ist ein **freiwilliges Netzwerk mit Mandat**, kein Gremium mit Mitbestimmungsrechten.

SO FUNKTIONIERT ES

Frühzeitiger Kontakt, klare Rollenklärung, gemeinsame Themen abstimmen. Das Netzwerk bringt Erfahrungswissen und Reichweite, die Interessenvertretung bringt Rechte und Verfahren. Beides zusammen ist stärker als jedes für sich.

SO GEHT ES SCHIEF

Das Netzwerk verhandelt informell mit der Leitung an der Mitbestimmung vorbei. Ergebnis: Misstrauen, blockierte Vorhaben — und ein Netzwerk, das plötzlich als verlängerter Arm der Geschäftsführung gilt.

Mehrere Netzwerke: koordinieren, nicht konkurrieren

Ab dem zweiten Netzwerk braucht es eine gemeinsame Klammer — ein **Netzwerk-Council**, das zweimal jährlich tagt: Anliegen bündeln, Doppelarbeit vermeiden, Budget verteilen, intersektionale Themen verankern, wo sie sonst zwischen die Stühle fallen.

DIE SPONSOR-LOTTERIE

Ein Muster, das die McKinsey-Untersuchung deutlich zeigt: Das kleine Netzwerk mit gut vernetztem Sponsor bekommt Budget und Aufmerksamkeit — das große Netzwerk ohne Fürsprache in der Führungsspitze bekommt beides nicht. Wer Mittel nach Beziehungsstärke verteilt, reproduziert die Ungleichheit, die er abbauen will. **Gegenmaßnahme:** zentral geregelte, nachvollziehbare Budgetverteilung über alle Netzwerke hinweg.

Die Arbeitszeitfrage ist die Machtfrage.

An keiner Stelle zeigt sich die Ernsthaftigkeit einer Organisation deutlicher als bei der Frage: Findet Netzwerkarbeit in der Arbeitszeit statt — oder danach?

Wer Netzwerkarbeit in die Freizeit verlagert, verlangt ausgerechnet von den Menschen, die in der Organisation ohnehin die Zusatzlast der Unterrepräsentation tragen, ein weiteres unbezahltes Engagement. Das ist nicht nur unfair — es filtert vor: Übrig bleiben die, die es sich leisten können. Menschen mit Sorgeverantwortung, mit chronischer Erkrankung, mit langem Arbeitsweg fallen heraus. Das Netzwerk wird damit selbst exklusiv.

Die Mindestausstattung — ab hier ist ein Netzwerk arbeitsfähig

Arbeitszeit	Leads: verbindliche Stundenkontingente, schriftlich, der Führungskraft bekannt. Mitglieder: Teilnahme an Netzwerkterminen gilt als Arbeitszeit.
Budget	Ein eigener, planbarer Posten — nicht der Rest aus dem HR-Topf. Verwendung: Referent:innen, Barrierefreiheit (Verdolmetschung, Untertitel), Material, Vernetzung nach außen.
Infrastruktur	Kanal im internen Messenger, Intranetseite, Verteiler, Raum (physisch und digital), Zugang zu anonymisierten Personaldaten für die Zielarbeit.
Anerkennung	Netzwerkarbeit taucht im Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch auf. Wer Verantwortung übernimmt, soll dafür sichtbar werden — nicht dafür bestraft, dass die Fachaufgaben liegen bleiben.

BENCHMARK AUS DER PRAXIS

In dem von McKinsey beschriebenen Fall eines Unternehmens mit über 40 Netzwerken war die Erschöpfung der Leads das drängendste Problem. Die Lösung bestand aus zwei Entscheidungen: **20 Prozent der Arbeitszeit** wurden für die Netzwerkleitung freigegeben, und die Netzwerkarbeit wurde **in die jährliche Zielvereinbarung** aufgenommen. Im Gegenzug berichten die Netzwerke Kennzahlen — Mittel gegen Rechenschaft, in beide Richtungen.

PRÜFFRAGE AN DIE LEITUNG

„Wenn eine Lead-Person nächste Woche wegen Netzwerkarbeit eine Fachaufgabe verschiebt — bekommt sie dafür Rückendeckung von ihrer Führungskraft, oder ein Problem?" Die Antwort auf diese Frage ist die tatsächliche Ressourcenzusage. Alles andere ist eine Absichtserklärung.

Rechtlicher Rahmen, kompakt.

Überblick, keine Rechtsberatung. Prüft den Einzelfall mit eurer Rechtsabteilung und der Interessenvertretung.

AGG § 5 — positive Maßnahmen

Gezielte Fördermaßnahmen für benachteiligte Gruppen sind ausdrücklich zulässig, wenn sie bestehende Nachteile ausgleichen sollen. Das ist die Rechtsgrundlage, auf der zielgruppenspezifische Netzwerke, Mentoring-Programme und Förderformate stehen — nicht ein rechtlicher Graubereich, sondern ein vorgesehenes Instrument.

Freiwilligkeit & Offenheit

Teilnahme ist freiwillig und darf keine Voraussetzung für Förderung sein. Der Zugang bleibt grundsätzlich offen — auch für Allies. Ein Netzwerk, das den Zugang an ein Schutzmerkmal knüpft, zwingt Menschen faktisch zum Outing.

Datensparsamkeit — der kritischste Punkt

Keine Mitgliederlisten, aus denen sich Schutzmerkmale ableiten lassen. Angaben zu Gesundheit, Religion, sexueller Orientierung oder ethnischer Herkunft sind besonders geschützte Daten (Art. 9 DSGVO). Praktische Regel: Führt keine Listen, die ihr nicht auch der Leitung zeigen würdet — und speichert nichts, was ihr nicht für einen konkreten Zweck braucht.

Mitbestimmung

Sobald Netzwerkvorschläge in Regelungen münden (Arbeitszeit, Beurteilung, Auswahlverfahren, IT-Systeme), greifen Beteiligungsrechte von Betriebs- bzw. Personalrat. Frühzeitig einbinden — nicht am Ende informieren.

Barrierefreiheit der eigenen Formate

Ein Netzwerk, dessen Veranstaltungen nicht barrierefrei sind, schließt genau die Menschen aus, für die es antritt. Standard: barrierefreie Räume, Untertitel bei digitalen Formaten, Materialien in leicht lesbarer Form, Bedarfsabfrage bei jeder Einladung.

ANSCHLUSSTHEMA: KI IM PERSONALPROZESS

Netzwerke sind ein wirksames Frühwarnsystem für algorithmische Diskriminierung. Wo Software Bewerbungen vorsortiert, Leistung bewertet oder Weiterbildung empfiehlt, gelten mit der EU-KI-Verordnung erhöhte Anforderungen — solche Systeme fallen im Beschäftigungskontext regelmäßig in die Hochrisiko-Kategorie. Ein ERG, das die Frage stellt „Welche Systeme entscheiden hier mit über Menschen?", leistet Governance-Arbeit. Setzt das Thema auf die Agenda.

Teilnahmezahlen sind kein Ergebnis.

„Wir hatten 80 Anmeldungen" beantwortet die Frage nicht, ob sich etwas verändert hat. Wirksamkeit zeigt sich erst auf der dritten und vierten Ebene.

EBENE 1

Input — was wir investieren

Budget, Arbeitsstunden, Zahl der Aktiven. Sagt nichts über Wirkung, aber alles über Ernsthaftigkeit. *Nutzen: Verhandlungsgrundlage.*

EBENE 2

Aktivität — was wir tun

Formate, Teilnahmezahlen, Reichweite, Mitgliederzuwachs. Hier hören die meisten Netzwerke auf zu messen. *Nutzen: Betriebsüberblick.*

EBENE 3

Wirkung — was sich verändert

Zahl der Anliegen, die zu einer Entscheidung geführt haben. Prozesse, die auf Initiative des Netzwerks geändert wurden. Zugehörigkeitswerte der Fokusgruppe in der Befragung. *Nutzen: Wirksamkeitsnachweis.*

EBENE 4

Strukturwirkung — was bleibt

Repräsentation über Hierarchiestufen, Fluktuation der Fokusgruppe im Vergleich zur Gesamtbelegschaft, Beförderungsquoten, Beschwerdeaufkommen. Langsame Zahlen — die einzigen, die zählen. *Nutzen: Steuerung.*

VORSICHT BEI DER DATENERHEBUNG

Kennzahlen auf Ebene 3 und 4 brauchen Daten — und genau hier beginnt der Konflikt mit der Datensparsamkeit. Arbeitet mit **aggregierten, anonymisierten** Auswertungen aus bestehenden Quellen (Mitarbeitendenbefragung, Personalstatistik, Austrittsgespräche) und mit Selbstauskunft auf freiwilliger Basis. Erhebt keine neuen personenbezogenen Merkmale, nur um eine Kennzahl bilden zu können.

Kennzahlen-Set: fünf reichen

KENNZAHL	WARUM SIE TAUGT	EBENE
Aufgegriffene Anliegen	Wie viele der eingebrachten Themen haben zu einer Entscheidung, Regelung oder Prozessänderung geführt? Die härteste Zahl, die ein Netzwerk hat.	3
Zugehörigkeitswert der Fokusgruppe	Aus der bestehenden Befragung, segmentiert. Zeigt, ob sich das Klima für die Zielgruppe verändert — nicht nur für alle im Durchschnitt.	3
Beteiligung an Entscheidungen	In wie vielen relevanten Vorhaben wurde das Netzwerk *vor* der Entscheidung gehört? Misst das Mandat, nicht das Engagement.	3
Fluktuation im Vergleich	Verlässt die Fokusgruppe die Organisation häufiger als der Durchschnitt? Wenn ja: Das Netzwerk ist Symptom-Sichtbarmachung, nicht Lösung — es braucht strukturelle Maßnahmen.	4
Repräsentation über Ebenen	Anteil der Fokusgruppe pro Hierarchiestufe. Die Zahl, die am langsamsten reagiert — und am ehrlichsten ist.	4

Reifegradmodell

STUFE 1

Ad hoc

Engagierte Einzelpersonen, kein Mandat, kein Budget, Arbeit in der Freizeit. Sichtbar bei Aktionstagen. **Risiko:** Erschöpfung innerhalb eines Jahres.

STUFE 2

Etabliert

Charta, Sponsor, Budget, feste Termine. Das Netzwerk wird informiert — aber nicht gefragt. **Typische Verweildauer:** zu lang.

STUFE 3

Beteiligt

Das Netzwerk wird vor Entscheidungen gehört, hat Jahresziele mit Kennzahlen und berichtet an die Leitung. Anliegen führen nachweisbar zu Änderungen.

STUFE 4

Strukturwirksam

Das Netzwerk ist fester Bestandteil von Personal- und Produktprozessen. Es berät bei Recruiting, Beförderung, Produktentscheidungen und KI-Einsatz. Wirkung zeigt sich in den Ebene-4-Zahlen.

EHRLICH BLEIBEN

Die meisten Netzwerke stehen auf Stufe 2 und beschreiben sich als Stufe 3. Der Selbsttest auf **Seite 21** hilft, das nüchtern zu prüfen.

Das Netzwerkjahr.

Ein fester Rhythmus schützt vor zwei Gefahren: dem Aktionismus rund um Gedenk- und Aktionstage — und dem stillen Einschlafen im dritten Quartal.

QUARTAL	SCHWERPUNKT	ERGEBNIS
Q1	**Ziele setzen** Jahresziele beschließen (max. drei), Kennzahlen festlegen, Ressourcen mit dem Sponsor bestätigen, Rollen prüfen.	Ziel-Canvas, unterschrieben
Q2	**Arbeiten & andocken** Themenarbeit, mindestens ein Anliegen aktiv in einen Regelprozess einbringen (Recruiting, Beurteilung, IT-Beschaffung).	Ein eingebrachtes Anliegen
Q3	**Zwischenstand & Entlastung** Halbjahresbericht an die Leitung. Ehrliche Belastungsprüfung der Leads. Rollen nachbesetzen, bevor jemand ausfällt.	Bericht + Rollencheck
Q4	**Bilanz & Übergabe** Kennzahlen auswerten, Wirksamkeit belegen, Budget für das Folgejahr verhandeln, Amtszeiten regeln.	Jahresbericht + Budgetzusage

Formate-Baukasten

WIRKT NACH INNEN

- Peer-Austausch (geschützter Raum)
- Mentoring & Sponsorship-Paare
- Kollegiale Fallberatung

WIRKT IN DIE FLÄCHE

- Lunch-Session mit Fachinput
- Reverse Mentoring mit der Leitung
- Ally-Training für Führungskräfte

WIRKT STRUKTURELL

- Prozess-Review (Recruiting, Beförderung)
- Stellungnahme zu IT-/KI-Beschaffung
- Anliegen-Report an die Leitung

FAUSTREGEL

Auf jedes Format, das nach innen wirkt, gehört mindestens eines, das strukturell wirkt. Ein Netzwerk, das nur Austausch organisiert, wird auf Dauer als Wohlfühlangebot behandelt — und beim nächsten Sparzwang als solches gestrichen.

Neun Fallstricke.

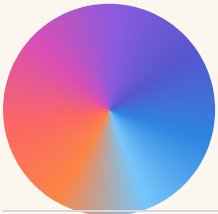
FALLSTRICK	GEGENMASSNAHME
1 · Das Feigenblatt Das Netzwerk existiert, damit die Organisation sagen kann, dass es existiert.	Mandat schriftlich fixieren und jährlich prüfen: Welche Entscheidung wurde durch das Netzwerk beeinflusst? Keine Antwort = kein Mandat.
2 · Die Freizeitsteuer Netzwerkarbeit findet nach Feierabend statt.	Arbeitszeit verbindlich zusagen — und die Führungskräfte der Leads darüber informieren, nicht nur die Leads selbst.
3 · Die Gießkanne Ein Netzwerk für alle Dimensionen gleichzeitig.	Fokus auf ein bis zwei Dimensionen, hergeleitet aus der Ist-Analyse. Intersektional denken, nicht thematisch ausufern.
4 · Der Sponsor ohne Macht Sponsorship liegt bei jemandem ohne Zugang zu Entscheidungen.	Sponsor aus der obersten Führungsebene, möglichst aus dem Kerngeschäft. Zuständigkeit schriftlich, mit Zeitbudget.
5 · Der Aktionstag-Zyklus Sichtbarkeit im Pride Month, Stille im November.	Jahresrhythmus mit Zielen und Berichtspflicht. Aktionstage sind Anlässe, kein Programm.
6 · Burnout der Leads Zwei Personen tragen alles, bis eine geht.	Tandem-Leitung, befristete Amtszeit, Nachfolge frühzeitig aufbauen, Belastung im Q3 aktiv prüfen.
7 · Der Reparaturbetrieb Das Netzwerk soll individuelle Diskriminierungsfälle lösen.	Klare Grenze: Das Netzwerk begleitet und verweist — an Beschwerdestelle (AGG § 13), Interessenvertretung, Beauftragte. Es ermittelt nicht und entscheidet nicht.
8 · Der stille Datenschutzverstoß Mitgliederliste mit Schutzmerkmalen im geteilten Ordner.	Keine Merkmalslisten. Kommunikation über offene Verteiler, Teilnahme ohne Registrierung von Merkmalen, Datenschutz früh mit der zuständigen Stelle klären.
9 · Die Erwartungslücke Das Netzwerk verspricht Karriereförderung und Leitungszugang — und liefert Austausch.	Sagt in der Charta und beim Kick-off ehrlich, was ihr *nicht* leisten könnt. Enttäuschte Erwartungen senken das Zugehörigkeitsgefühl messbar — mehr, als ein bescheidener, aber eingehaltener Anspruch es je täte.

ZUM AUSFÜLLEN UND WEITERGEBEN

Sechs Vorlagen.

Alles ab hier ist zum Gebrauch gedacht — ausdrucken, ausfüllen, in die nächste Sitzung mitnehmen.

01	**ERG-Charta** Der Auftrag auf einer Seite — die Grundlage für alles Weitere.	16
02	**Sponsor-Vereinbarung** Was der Executive Sponsor zusagt — und was nicht.	17
03	**Jahresziel-Canvas** Drei Ziele, jeweils bis zur Kennzahl durchdekliniert.	18
04	**Kick-off-Agenda, 90 Minuten** Ein Auftakt, der mit Ergebnissen endet.	19
05	**Mandats-Pitch an die Leitung** Argumentation und Antworten auf die vier üblichen Einwände.	20
06	**Reifegrad-Check** Zwölf Aussagen. Ehrlich beantwortet in fünf Minuten.	21



ERG-Charta

Eine Seite. Von Netzwerk-Leads und Sponsor gemeinsam ausgefüllt, von der Leitung gegengezeichnet.

Name des Netzwerks

Zweck
Ein Satz. Wofür gibt es uns?

Fokusdimension(en)
Max. zwei, hergeleitet aus der Ist-Analyse

Zielgruppe & Zugang
Wer ist angesprochen? Wer darf mitmachen?

Mandat
Wozu werden wir gehört? Wo haben wir Vorschlagsrecht?

Grenzen
Was tun wir ausdrücklich nicht? (z. B. Einzelfallbearbeitung, Ersatz der Mitbestimmung)

Ressourcen
Arbeitszeit Leads · Budget p. a. · Infrastruktur

Rollen
Leads (Tandem, Amtszeit) · Sponsor · Ansprechperson HR/DM

Berichtsweg & Rhythmus
An wen, wie oft, in welcher Form?

Überprüfung
Wann wird diese Charta überarbeitet?

Netzwerk-Leads · Datum

Executive Sponsor · Datum

Leitung · Datum

Sponsor-Vereinbarung

Sponsorship ohne Zusagen ist Schirmherrschaft. Diese Seite macht den Unterschied sichtbar.

Ich sage als Executive Sponsor zu:

- ☐ Ich bringe mindestens **zwei Anliegen pro Jahr** in ein Leitungsgremium ein und berichte dem Netzwerk über das Ergebnis — auch wenn es ein Nein ist.
- ☐ Ich stelle sicher, dass das vereinbarte **Budget und die Arbeitszeit** auch dann bestehen bleiben, wenn gespart wird.
- ☐ Ich nehme an mindestens **zwei Netzwerkterminen pro Jahr** teil — zum Zuhören, nicht zum Sprechen.
- ☐ Ich benenne das Thema **öffentlich in der Organisation**, mindestens einmal jährlich in einem Format, das nicht das Netzwerk selbst organisiert hat.
- ☐ Ich verschaffe dem Netzwerk **Zugang zu den Daten**, die es für seine Ziele braucht (aggregiert, anonymisiert).
- ☐ Ich sorge dafür, dass die **Führungskräfte der Leads** wissen, dass Netzwerkarbeit vereinbarte Arbeitszeit ist.

ICH TUE AUSDRÜCKLICH NICHT:

Die Agenda des Netzwerks bestimmen. Themen priorisieren, die mir angenehm sind. Das Netzwerk als Kommunikationskanal der Geschäftsführung nutzen. Anliegen intern „abfangen", bevor sie ein Gremium erreichen.

Netzwerk	----------
Sponsor (Name, Funktion)	----------
Laufzeit der Zusage	----------
Zugesagtes Zeitbudget z. B. 2–4 Stunden pro Quartal	----------
Zugesagtes Sachbudget p. a.	----------

Sponsor · Datum

Netzwerk-Leads · Datum

Jahresziel-Canvas

Maximal drei Ziele. Jedes Ziel muss bis zur letzten Spalte durchhalten — ein Ziel ohne Kennzahl ist ein Vorsatz.

BEISPIELZEILE

Ziel: Bewerbungsverfahren für Führungspositionen diskriminierungsärmer gestalten · **Andockstelle:** Personalstrategie 2027, Ziel „Führungsnachwuchs" · **Maßnahme:** Review der Stellenausschreibungen + Stellungnahme zum eingesetzten Vorauswahl-Tool · **Kennzahl:** Anteil Frauen in der Endauswahl · **Verantwortung:** Lead A + HR · **Termin:** Q3

ZIEL	ANDOCKSTELLE an welches Organisationsziel?	MASSNAHME	KENNZAHL	WER / WANN

Prüffrage 1

Könnte die Leitung dieses Ziel streichen, ohne dass es jemandem auffällt? Dann fehlt die Andockstelle.

Prüffrage 2

Erkennen wir am Jahresende an einer Zahl, ob wir es erreicht haben? Wenn nein: kein Ziel, sondern eine Aktivität.

Kick-off, 90 Minuten

Ziel des Auftakts: Am Ende stehen Themen, Rollen und Termine fest. Kein Auftakt, der mit „wir melden uns" endet.

ZEIT	BAUSTEIN	ERGEBNIS
00:00 10 Min.	**Ankommen & Rahmen** Kurze Vorstellung, Ablauf, Vereinbarungen zum Umgang miteinander (Vertraulichkeit: Was hier gesagt wird, bleibt hier).	Gemeinsame Grundlage
00:10 10 Min.	**Die Charta** Zweck, Fokus, Mandat, Grenzen und Ressourcen vorstellen. Ehrlich benennen, was noch nicht zugesagt ist.	Klarheit über den Auftrag
00:20 10 Min.	**Der Sponsor spricht — kurz** Warum die Organisation dieses Netzwerk will und was sie konkret zugesagt hat. Danach bleibt der Sponsor als Zuhörer:in.	Sichtbares Mandat
00:30 30 Min.	**Themensammlung in Kleingruppen** Leitfrage: „Was macht dir hier die Arbeit schwerer, als sie sein müsste?" Sammeln, clustern, im Plenum vorstellen.	Geclusterte Themenliste
01:00 15 Min.	**Priorisieren** Punktabfrage: Welche drei Themen zuerst? Kriterium ist nicht Dringlichkeit allein, sondern auch: Woran können wir tatsächlich etwas ändern?	Top 3
01:15 10 Min.	**Rollen & Termine** Wer übernimmt was? Verbindlich, mit Namen. Nächste drei Termine im Kalender — bevor alle den Raum verlassen.	Besetzte Rollen, feste Termine
01:25 5 Min.	**Abschluss** Ein Satz pro Person: „Woran erkenne ich in einem Jahr, dass sich etwas verändert hat?" — mitschreiben. Das ist die erste Wirkungsmessung.	Erwartungsbild

ZWEI HINWEISE

Barrierefreiheit mit der Einladung abfragen, nicht am Veranstaltungstag. **Redeanteile** beobachten: Wenn der Sponsor mehr als zehn Minuten spricht, ist es sein Termin geworden — nicht der des Netzwerks.

Der Pitch an die Leitung

Fünf Minuten. Nicht die Frage „Dürfen wir?", sondern das Angebot: „Wir liefern euch etwas, das ihr sonst nicht bekommt."

01 · Der Einstieg (30 Sek.)
Eine Zahl aus *eurer* Organisation, nicht aus einer Studie. „In der Belegschaft sind es 46 Prozent — auf der ersten Führungsebene 12." Zahlen aus dem eigenen Haus sind nicht wegdiskutierbar.

02 · Das Problem (60 Sek.)
Nicht moralisch, sondern strukturell: Was kostet es die Organisation? Fluktuation, unbesetzte Stellen, Fehlentscheidungen, Reputationsrisiko, rechtliche Anforderungen (AGG, Entgelttransparenz, SGB IX, EU-KI-Verordnung).

03 · Das Angebot (90 Sek.)
Was das Netzwerk liefert: ein Frühwarnsystem, das Probleme sichtbar macht, bevor sie teuer werden. Eine fachliche Ressource für Recruiting, Produkte und den Einsatz von KI-Systemen. Eine Multiplikatorenstruktur, die Maßnahmen glaubwürdig in die Fläche trägt.

04 · Die Bitte (60 Sek.)
Konkret und klein: Arbeitszeit für zwei Leads. Ein definiertes Jahresbudget. Ein Sponsor aus der Leitung. Ein Berichtstermin im Jahr. Wer wenig verlangt und Wirkung nachweist, bekommt beim zweiten Mal mehr.

05 · Der Abschluss (30 Sek.)
Ein messbares Versprechen: „In zwölf Monaten legen wir Ihnen drei Anliegen vor, die zu einer Entscheidung geführt haben — oder wir haben unsere Aufgabe nicht erfüllt."

Die vier üblichen Einwände

„Dafür haben wir doch HR."	HR gestaltet Prozesse. Das Netzwerk liefert das Erfahrungswissen, ohne das die Prozesse an der Realität vorbeigehen. Beides zusammen, nicht statt.
„Wir behandeln alle gleich."	Gleichbehandlung heißt nicht Gleichbehandlung *der Verfahren*, sondern Gleichheit *der Chancen*. Wo die Ergebnisse systematisch auseinanderfallen, sind die Verfahren nicht neutral. AGG § 5 sieht gezielte Fördermaßnahmen ausdrücklich vor.
„Das spaltet die Belegschaft."	Das Netzwerk ist offen — für Betroffene, Interessierte, Allies. Was spaltet, ist nicht das Benennen von Ungleichheit, sondern ihr Fortbestehen.
„Dafür ist gerade kein Budget."	Die Bitte umfasst Arbeitszeit und einen dreistelligen bis niedrigen vierstelligen Betrag. Zum Vergleich: die Kosten einer einzigen ungewollten Kündigung auf Fachkraftebene.

Wo steht euer Netzwerk?

Zwölf Aussagen. Kreuzt an, was *tatsächlich* zutrifft — nicht, was geplant ist. Ein Kreuz = ein Punkt.

- ☐ Es gibt eine schriftliche Charta mit einem Mandat.
- ☐ Die Leads haben zugesagte Arbeitszeit für das Netzwerk.
- ☐ Es gibt ein eigenes, planbares Jahresbudget.
- ☐ Jedes Ziel ist einem Organisationsziel zugeordnet.
- ☐ Wir berichten mindestens einmal jährlich an die Leitung.
- ☐ Mindestens ein Anliegen hat zu einer Prozessänderung geführt.
- ☐ Ein Sponsor aus der obersten Führungsebene ist benannt.
- ☐ Die Führungskräfte der Leads wissen davon.
- ☐ Wir haben maximal drei Jahresziele — schriftlich.
- ☐ Zu jedem Ziel gibt es eine Kennzahl.
- ☐ Wir wurden in den letzten 6 Monaten *vor* einer Entscheidung gefragt.
- ☐ Die Leitung ist geklärt: Tandem, befristet, Nachfolge im Blick.

PUNKTE	BEFUND	DER NÄCHSTE SCHRITT
0–3	**Stufe 1 · Ad hoc** Ihr tragt das Netzwerk aus eigener Kraft. Das hält 12 Monate.	Charta schreiben (Vorlage 1) und einen Sponsor gewinnen (Vorlage 5).
4–7	**Stufe 2 · Etabliert** Ihr existiert offiziell — werdet aber informiert, nicht gefragt.	Jahresziele mit Andockstellen und Kennzahlen setzen (Vorlage 3). Mandat konkretisieren.
8–10	**Stufe 3 · Beteiligt** Ihr wirkt an Entscheidungen mit und könnt es belegen.	In Regelprozesse einsteigen: Recruiting, Beförderung, IT-/KI-Beschaffung.
11–12	**Stufe 4 · Strukturwirksam** Das Netzwerk ist Teil der Steuerung.	Wirkung auf Ebene 4 messen und die Erfahrung an neue Netzwerke weitergeben.

DER WICHTIGSTE PUNKT

Aussage 10 — „Wir wurden vor einer Entscheidung gefragt" — ist die einzige, die nicht durch Fleiß erreichbar ist. Sie hängt am Mandat. Wer sie nicht ankreuzen kann, hat kein Netzwerkproblem, sondern ein Governance-Problem.

In einem Satz.

Ein Netzwerk ohne Mandat ist ein Gespräch. Ein Netzwerk mit Mandat, Ressourcen und Kennzahlen ist ein Steuerungsinstrument — und das wirksamste, das viele Organisationen bereits besitzen, ohne es zu nutzen.

Rechtsgrundlagen & Rahmen

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), insb. § 5 (positive Maßnahmen) und § 13 (Beschwerdestelle)
- Betriebsverfassungsgesetz / Personalvertretungsgesetze — Beteiligungsrechte
- SGB IX — Schwerbehindertenvertretung, Beschäftigungspflicht
- DSGVO, insb. Art. 9 (besondere Kategorien personenbezogener Daten)
- EU-Entgelttransparenzrichtlinie — Umsetzung in nationales Recht
- EU-KI-Verordnung — KI-Systeme im Beschäftigungskontext

Weiterführend

- Charta der Vielfalt — Praxisleitfäden und Netzwerkformate
- LADS Berlin — Handreichung Diversity in der Verwaltung
- AllBright Stiftung — Jahresberichte zu Frauen in Führungspositionen
- McKinsey & Company (2022): *Effective employee resource groups are key to inclusion at work* — Untersuchung mit rund 25.000 Beschäftigten; Grundlage der Zahlen in Kapitel 02
- McKinsey, „Diversity Matters Even More" (2023) — Zusammenhang von Vielfalt in Führung und wirtschaftlicher Leistung
- Boston Consulting Group (2018) — Vielfalt in Führungsteams und Innovationsumsatz

HINWEIS

Dieses Playbook gibt einen Überblick und ersetzt keine Rechtsberatung. Prüft konkrete Vorhaben mit eurer Rechtsabteilung, der Interessenvertretung und dem Datenschutz.

UND WENN IHR BEGLEITUNG BRAUCHT

ALL IN Diversity

Linda Brack — Diversity Management, Trainings und Beratung zu KI & Bias. Ich begleite Organisationen beim Aufbau wirksamer Netzwerkstrukturen: von der Ist-Analyse über die Charta bis zur Qualifizierung der Leads.

mail@lindabrack.com · lindabrack.com · LinkedIn