

FIFTY
FIFTY

VORBILD- LICH (?)

Gender Balance in Führungspositionen:
die Arbeit des Deutschen
Gender Netzwerks von Sanofi



W@MEN
@ Sanofi
DEUTSCHES GENDER NETZWERK



SANOFI

Vielfalt macht uns stark. Aber wie weit sind wir bisher gekommen? Ein Blick auf die Zahlen zeigt's.



CULTURAL DIVERSITY

Jede/-r zweite Unternehmensentscheider/-in sieht einen Vorteil in kultureller Vielfalt.

Bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter/-innen achten 56 % der Großunternehmen auf kulturelle Vielfalt.

Gründe, die eine kulturell vielfältige Zusammensetzung erschweren:

76 %

Sprachbarrieren

62 %

Lang andauernde Eingewöhnungszeit

53 %

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung

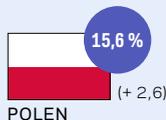


Quelle: Reinhard Mohn Preis 2018
„Vielfalt leben –
Gesellschaft gestalten“



GENDER DIVERSITY

Nur Deutschland macht Rückschritte:



Frauenanteil in den Vorständen der jeweils 30 größten Unternehmen im nationalen Leitindex am 1. September 2020.

Angaben in Klammern:
Entwicklung seit September 2019



Quelle: AllBright Bericht,
September 2020



Im Aufsichtsrat von Sanofi
liegt der Frauenanteil bei

50 %



SANOFI IN DEUTSCHLAND: FRAUENANTEIL

Beschäftigte insgesamt:



Außertarifliche Angestellte:



Davon Führungskräfte auf
allen Managementebenen:





Nach einer aktuellen Studie der AllBright Stiftung liegt der Anteil von Frauen in den Vorständen der DAX-Unternehmen bei gerade einmal

9 %

und in den Aufsichtsräten bei

31,5 %



AGE DIVERSITY

Rund

66 %

der Unternehmen in Deutschland gehen auf die unterschiedlichen altersabhängigen Bedürfnisse in der Belegschaft ein und sorgen zum Beispiel für lernförderliche Arbeitsbedingungen oder organisieren Arbeit flexibel und abwechslungsreich, indem Beschäftigte durch Arbeitsplatz- und Tätigkeitswechsel regelmäßig Neues erlernen.

Liebe Leserinnen und Leser,

wir fliegen zum Mond, wir treffen uns im virtuellen Chat, wir entschlüsseln genetische Codes – aber Gender Balance haben wir noch nicht erreicht. Was sagt uns das? Oft fehlen uns nicht die Instrumente oder Technologien - ja, nicht einmal die Einsichten. Es fehlt die Tatkraft jeder und jedes Einzelnen, Strukturen und das eigene tägliche Handeln zu verändern.

Das Deutsche Gender Netzwerk (DGN) bei Sanofi ist ein gutes Beispiel dafür, was wir erreichen können, wenn dieses Engagement vorhanden ist. Seit sechs Jahren setzen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Sanofi dafür ein, dass mehr Frauen in Führungspositionen gelangen. Ich freue mich, zu den Sponsoren dieser Initiative zu gehören und das Ziel, die Fifty-fifty-Besetzung der Führungspositionen im Jahr 2025, aktiv mit voranzutreiben. Wir sind von diesem Ziel zwar noch ein gutes Stück entfernt, dennoch haben das DGN und die Geschäftsführung gemeinsam viel erreicht. Das Diversity ein starker Erfolgsfaktor ist, wird heute niemand mehr ernsthaft bestreiten. Dass wir besser sind, wenn wir unterschiedliche Stärken nutzen, ist einfache Logik. Das galt nicht immer. Initiativen wie dem DGN ist es zu verdanken, dass ein Kulturwandel nicht nur angestoßen, sondern – sogar unter Corona-Bedingungen – auch mit Nachdruck verfolgt wird.

Mit der Serie „Role-Models“ hat das DGN im letzten Jahr starke Persönlichkeiten vorgestellt, die in ihrem Leben Gender Balance umsetzen. Sie erzählen beeindruckend offen von den Herausforderungen, Privatleben und Karriere zu verbinden. Sie zeigen aber auch, wie gut es uns allen tut, die eigenen Chancen engagiert zu ergreifen. Daran angelehnt ist „Vorbildlich (?)“ der Titel der diesjährigen Broschüre. Mit einem – kleinen – Fragezeichen versehen, schließlich müssen wir unsere Ziele erst noch erreichen. Das klappt sicher, wenn viele mitmachen. Wir möchten Sie herzlich einladen, sich im DGN zu engagieren. Ich bedanke mich bei allen aktiven DGN-Mitgliedern für ihr Engagement. Auch das ist ein sehr gutes Beispiel gelebter Play to Win Verhaltensweisen.

FABRIZIO GUIDI

Country Chair
Sponsor des Deutschen
Gender Netzwerks



Es gibt in unserem Unternehmen so viele Menschen, die mutig Vorreiterrollen einnehmen, neue Wege beschreiten und Engagement vorleben. In der im Intranet veröffentlichten Serie „Role Models“ haben wir 2019/2020 einige von ihnen vorgestellt und zu ihrem Selbstverständnis befragt. Herausgekommen ist ein Portfolio an inspirierenden Karrierewegen.

WENN ZWEI AN EINEM STRANG ZIEHEN, DANN KOMMT DABEI OFT MEHR HERAUS ALS DOPPELTE KRAFT.

» Elternzeit und Teilzeit waren eine großartige Erfahrung für mich. Ich bin froh, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem ich diese Möglichkeit habe und von den Vorgesetzten unterstützt werde. Was man von diesen Möglichkeiten nutzt, kann jede Familie für sich entscheiden. Zu jedem passt ein anderes Modell.

Ich habe selbst erfahren, wie herausfordernd es ist, wenn die Partnerin mal später als angekündigt von der Arbeit kommt. Da steht sehr schnell der ganze Plan ‚auf dem Kopf‘. Deshalb bin ich jetzt disziplinierter als früher – zu Hause und auf der Arbeit. «

Frederik Henrich



MAN MUSS DAS LEBEN SELBST GESTALTEN

» Es ist zu jedem Zeitpunkt der Berufslaufbahn richtig, Kinder zu bekommen. Das möchte ich auch den jüngeren Kolleginnen und Kollegen gerne mitgeben. Man kann vieles drum herum arrangieren und seine Prioritäten setzen. Beruf und Familie im Einklang – ein Traum, den man leben kann. Man muss sein Leben selbst gestalten, eigene Prioritäten setzen und mögliche Lösungen aktiv umsetzen. Dabei helfen Gespräche: mit der Familie, dem persönlichen Netzwerk, aber auch mit Vorgesetzten. «

Silke Raab-Pless



HINTER JEDEM ERFOLGREICHEN MANN STEHT EINE STARKE FRAU. UND UMGEKEHRT!

» Wichtig ist, dass man frühzeitig offen kommuniziert, dass man nach der Schwangerschaft zurückkommen möchte und wie man sich den Arbeitsalltag vorstellt. Ich habe am Anfang meiner Berufslaufbahn nicht verstanden, dass ich für meine Karriere verantwortlich bin und nicht mein Chef. Es ist wichtig, die eigenen Ambitionen auch mit Kollegen/-innen außerhalb der eigenen Abteilung zu teilen. Jungen Menschen heute würde ich empfehlen: Traut euch zu sagen, was ihr wollt.

Mein Mann und ich leben nicht nur ein anderes Rollenverständnis, wir geben auch ein anderes Rollenmodell an unsere Jungs weiter. Dass Frauen Chefs sein können und Männer staubsaugen, finden sie ganz normal. «

Katrin Schnell



DAS VÄTERNETZWERK IST EINE GUTE GELEGENHEIT SICH AUSZUTAUSCHEN

» Zu den zwei Monaten Väterzeit habe ich 18 Monate in Teilzeit gearbeitet. Das klappte mit Flexibilität, klarer Kommunikation und guter Vorbereitung. Für mich war die Teilzeit eine tolle Erfahrung, weil ich die Gelegenheit hatte, die Beziehung mit meinen Kindern zu intensivieren und meine Frau zu unterstützen. Aber ich habe in der Familienzeit auch beruflich profitiert: Mit den Kindern lerne ich in Konfliktsituationen, Lösungen zu finden und eine Moderatorenrolle einzunehmen. Heute engagiere ich mich nebenberuflich im Väternetzwerk – durch das Engagement haben wir die Chance, den Kulturwandel im Unternehmen voranzutreiben. «

Markus Kron



WICHTIG IST, DASS DIE ERGEBNISSE STIMMEN

» Teilzeit lohnt sich auch für das Unternehmen. Bei entsprechender Organisation ist es in vielen Fällen gut vereinbar, in Teilzeit zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Unsere vielen Talente müssen wir halten und entwickeln – auch wenn sie Eltern werden. Die Erfahrung mit Kindern erfordert, viele wichtige Prioritäten in Einklang zu bringen. Dies ist gerade für Führungskräfte wertvoll. Ich kann sagen: Meine Teilzeitphasen haben meine Karriere nicht behindert, sondern mir einen schnellen Wiedereinstieg ermöglicht. Ich kann daher nur dazu raten, es zu wagen. Arbeitszeit allein ist kein Maß. Wenn wir wirklich „fifty-fifty“ erreichen wollen, dann müssen wir als Führungskräfte weg von der Präsenzkultur. Die Arbeitsergebnisse sind das, was zählt. «

Yvonne Gebhardt



GUTE FÜHRUNG BRAUCHT EMPATHIE

» Ich habe gelernt, offenes Feedback zu schätzen und mit schwierigen Situationen umzugehen. Heute fühle ich mich von Gegenwind nicht gleich angegriffen. Jeder Mensch hat Beweggründe für sein Handeln. Sich in andere hineinzuversetzen ist der Schlüssel zu guter Führung. Das ist auch über Zoom möglich, wenn man sich kennt. Corona zeigt uns gerade, wie flexibel wir eigentlich sind. Das ist eine wichtige Erfahrung auf dem Weg von der Präsenz- zur Ergebniskultur. Als Führungskraft muss man sich gut überlegen, was die eigentliche Aufgabe ist. Man muss nicht alles besser wissen und können. «

Caroline Blechschmitt



FÜHRUNGSSTIL: SCHWARMINTELLIGENZ

» Letzten Oktober bin ich nach einem Jahr Familienzeit wieder in den Beruf eingestiegen. Mit 30 Wochenstunden und großer Begeisterung habe ich die Leitung eines Teams übernommen. Es funktioniert sehr gut. Ich arbeite fokussiert und halte Termine kurz. Mein Führungsstil: Ich hole mir viel Rat bei meinem Team. Das kommt gut an – gemeinsam empfinden wir so eine Art Schwarmintelligenz. Die entfaltet sich in der Corona-Krise übrigens auch über Zoom. «

Claudia Schmohl-Jeannin



NICHT LANGE NACHDENKEN: MACHEN!

» Als berufstätige Mutter eines Sohnes weiß ich: Es ist manchmal ein Spagat, Familie und Beruf zu vereinbaren. Aber Frauen, die Familie und Karriere wollen, schaffen das. Flexible Zeiteinteilung schafft Spielräume, um Arbeit und Familie miteinander zu vereinbaren. Ergebnis- statt Präsenzkultur – in meinem Fall klappt das sehr gut.

Jungen Frauen, die Karriere und Familie vereinbaren wollen, möchte ich raten: Nicht lange nachdenken, sondern machen! Aber bei allem Wunsch, aktiv zur Gender Balance beizutragen – bitte nicht auf Teufel komm raus; denn der Übergang von Herausforderung zu Überforderung ist fließend. Ein gutes Netzwerk hilft immer, daher auch mein Engagement in der DGN-Arbeitsgruppe Effective Engagement. «

Stefanie Maier



ES GIBT NUR GEWINNER

» Viele Frauen haben immer noch das Gefühl, dass sie, sobald Kinder kommen, nicht mehr für Führungsaufgaben angefragt werden. Dabei lernen gerade Eltern bei der Erziehungsarbeit ganz viel über Führung. Man reflektiert, wie man mit sich und anderen umgeht, welche Werte man vermitteln und abstrahlen möchte. Wir denken bei Sanofi immer noch zu sehr in Köpfen und nicht in Kapazitäten. Das benachteiligt Teilzeitstellen. Dabei bringen Teilzeitkräfte mehr Diversität und Skills ins Team und engagieren sich oft sehr. Deshalb, liebe Chefs, seid mutiger und habt Vertrauen in Menschen, die in Teilzeit arbeiten möchten. Es gibt dabei nur Gewinner. «

Sonja O'Neill



Fifty-fifty im Fokus

Der Vorstand des DGN engagiert sich mit viel persönlichem Einsatz für gleiche Chancen für Frauen und Männer.

WIR BEGRÜSSEN DIE NEUEN MITGLIEDER

» Nach karrierebedingter Pause bin ich jetzt wieder im Vorstand dabei. Seit der Gründung hatte ich die Möglichkeit, das DGN zu erleben und mitzugestalten. Sich hier zu engagieren, ist eine Win-win-Situation. Ich habe viel gelernt und interessante, engagierte neue Kolleginnen und Kollegen kennengelernt. Die „Investition“ in diese ehrenamtliche Arbeit wurde mir vielfach – und oft unerwartet – zurückgegeben: Durch Unterstützung, gute Gespräche, neue Ideen und die Motivation, an einem gemeinsamen Ziel und unseren Werten zu arbeiten. Es lohnt sich! «

MARION ZERLIN
Leiterin des globalen
CMC Project Management



» Ich begleite das DGN schon sehr lange. Meine Bewerbung als Vorstandsmitglied habe ich als natürlichen Schritt gesehen und die Chance ergriffen. Wir haben schon einiges erreicht, aber es fehlt noch an der durchgängigen Kultur, Frauen und Männer gleichermaßen zu fördern. In der letzten Zeit lese ich oft über Frauenfeindlichkeit in der Politik, die mich schlicht wütend macht. Auch das Thema Diversity ist für mich noch eine Großbaustelle! «

YVONNE MARTINS
LL.M. Senior Director Legal GSA



ZSUZSANNA AHBE
Head Devices eXtended
Operations, Frankfurt Devices



STEPHAN BARTH
Head of
Sanofi Pasteur



KATHRIN BRODOWSKI
Head of Operations and
Project-Management

**WIR DANKEN DEN
BESTEHENDEN
MITGLIEDERN FÜR IHR
ENGAGEMENT.**

» Ein ausgewogenes
Geschlechterverhältnis ist unter-
nehmerisch sinnvoll, und das
richtige Ziel. Ich sehe, dass wir in
Deutschland auf einem guten
Weg sind, auch dank der Arbeit
des Deutschen Gender Netzwerks.
Aber in einigen Bereichen
haben wir noch einen weiten
Weg vor uns, bis wir wirklich
Gender Balance erreichen. «

KAREN LINEHAN
Executive Vice President,
Legal Affairs and General Counsel

Karen Linehan ist seit März 2007
Executive Vice President für den
Bereich Legal Affairs and General
Counsel im Sanofi-Konzern.

Sie studierte und promovierte
in Rechtswissenschaften,
kam im Jahr 1991 zu Sanofi und
ist seit 1996 in Paris für unseren
Konzern tätig.

Sie engagiert sich für Gender
Balance und war seit
Gründung des DGN
Sponsorin und
Role Model für
unsere Initiative.



„Wir wirken!“

Dr. Kathrin Brodowski ist DGN-Vorstand und -Gründungsmitglied. Als Head of Operation & Project Management ist sie bei Sanofi in Deutschland in Frankfurt in der Device-Entwicklung (MED) tätig.



Frau Brodowski, Sie engagieren sich schon lange für Gender Balance und gehören zu den Gründerinnen des DGN. Welche Motivation steckt dahinter?

BRODOWSKI: Ich möchte Dinge verändern, von denen ich überzeugt bin, dass sie nicht mehr der Zeit entsprechen. Die Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf ist ein wichtiger Faktor für die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität als Arbeitgeber – und damit auch für Sanofi. Wenn ich sehe, dass die Hälfte der Weltbevölkerung weiblich ist, Managementebenen aber noch nicht, dann ist Gender Balance ein naheliegendes Betätigungsfeld. Es gilt: Gemischte Gruppen funktionieren einfach anders. Das sehen auch männliche Kollegen so. Für einen hochwertigen Output ist es wichtig, unterschiedliche Perspektiven einzubinden, und das passiert in gemischten Teams leichter. Durch mein Engagement unterstütze ich andere Frauen – ich kann etwas zum Wachsen bringen.



INWIEWEIT HAT CORONA DIE GENDER BALANCE IM BERUFLICHEN ALLTAG BEEINFLUSST?

„Das weiß ich noch nicht; da bin ich mir noch nicht sicher. Die Flexibilität hat zugenommen. Viele Frauen und Männer haben festgestellt, dass Beruf und Familie mit Homeoffice sehr gut kombinierbar sind. Allerdings ist es wichtig, dann die wenigen Präsenztage gezielt zu nutzen. Und sich zwischendrin auch virtuell zu vernetzen.

Ansonsten arbeiten wir fleißig im Homeoffice – und verpassen vielleicht berufliche Chancen. Das sollten wir in den nächsten Monaten genau analysieren.“

**Der Titel dieser Broschüre ist „Vorbildlich (?)“
Wie steht Sanofi in Bezug auf Gender Balance da?**

BRODOWSKI: Von unserem Ziel, im Jahr 2025 alle Führungspositionen bei Sanofi in Deutschland fifty-fifty besetzt zu haben, sind wir noch weit entfernt. Andererseits haben wir schon viel erreicht. Ohne die Gründung des DGN, die vielen Aktiven und das große Netzwerk innerhalb von Sanofi wären wir heute nicht da, wo wir stehen. Sehr positiv empfinde ich, dass wir auch männliche Unterstützer haben, gerade in immer noch männerdominierten Domänen wie „Industrial Affairs“. Dort hat sich in den letzten Jahren einiges bewegt.

Wie bringen Sie das Thema Gender Balance in Ihrem Verantwortungsbereich ein?

BRODOWSKI: Ich fördere junge Talente und Mentees und versuche selbst ein Role Model zu sein. Ich spreche aktiv Frauen an, wenn es darum geht, bestimmte Stellen zu besetzen, damit wir genügend geeignete Bewerberinnen haben. Und in meinem Team ermögliche ich Führung in Teilzeit – zum Beispiel habe ich eine Mitarbeiterin, die mit Zwillingen in Teilzeit eine Führungsposition hat. In Corona-Zeiten sind dann die Kinder mit im Zoom-Call – das geht alles.

Was hat das DGN im letzten Jahr erreicht?

BRODOWSKI: Vor Corona war das Thema flexible Arbeitsmöglichkeiten eines unserer zentralen Anliegen. Wir waren damit Corona voraus. Damals konnten sich viele gar nicht vorstellen, was heute die „neue Normalität“ ist. Das DGN hat außerdem Workshops zum Thema Finanzen, zu beruflicher Positionierung oder Sanofi-interner Bewerbung veranstaltet. Solche Fortbildungen tragen dazu bei, dass jede und jeder das DGN heute kennt. In der Anfangszeit galten die Gründerinnen noch als Feministinnen – und das war nicht positiv gemeint. Heute haben alle verstanden, dass wir nur gemeinsam etwas erreichen. Wir werden kontaktiert, um anderen zu helfen oder auch wenn interessante Positionen zu besetzen sind. Diese geben wir dann in unserem Netzwerk bekannt.

Welche Themen stehen an? Können Sie einen Ausblick auf 2021 geben?

BRODOWSKI: Gender Balance bedeutet Kulturwandel. Den müssen wir so lange vorantreiben,

bis man nicht mehr darüber sprechen muss, also dann, wenn fifty-fifty Standard ist. Hilfreich ist dafür der Frauen Karriere Index (FKI) als Benchmark-Analyse. Wo stehen wir? Wo stehen andere? Es gibt bei Einzelfragen Unternehmen, von denen wir lernen können. Wir nehmen am FKI auch im nächsten Jahr wieder teil.

Wichtig für den Kulturwandel ist für mich das Rollenbild des Mannes. Erstens kann sich das Rollenbild der Frau nur verändern, wenn sich das des Mannes auch ändert. Zweitens ist es für den modernen Mann und Vater auch wichtig, sich nicht nur in die Rolle des „Familienernährers, der keine Gefühle zeigt“, gedrängt zu fühlen – man sieht das an der regen Beteiligung am Väternetzwerk. In Zukunft sollte es als genauso normal angesehen werden, wenn ein Vater Elternzeit nimmt.

Welche Themen stehen ganz oben auf Ihrer persönlichen Agenda?

BRODOWSKI: Ich habe Anfang des Jahres einen neuen globalen Job bei Medical Devices angefangen und freue mich über die neue Aufgabe. Ich möchte möglichst lange in abwechslungsreichen Berufen arbeiten und es soll weiter spannend bleiben. Ich möchte Sanofi mitgestalten und Dinge verändern, die nicht mehr „State of the Art“ sind. Deshalb engagiere ich mich auch noch in der Digitalen Arbeitsgruppe. Dort verleihen wir dieses Jahr zum ersten Mal einen Digital Award.

Auch das Thema Altersstrukturen würde ich gerne noch mal anpacken: Jede Generation hat ihre positiven Eigenschaften. Anstatt Ältere zu früh in den Ruhestand zu schicken, könnten die Jüngeren von der Erfahrung Älterer profitieren.

VORBILDLICH(?):

Gender Balance in Zahlen bei Sanofi

Die Erfolge der vielen Aktivitäten rund um Gender Balance sind messbar.

AGE DIVERSITY

BEI SANOFI IN DEUTSCHLAND:

Zum Jahreswechsel 2018/19 gab es auch einen **Generationenwechsel**. Erstmals hat Sanofi in Deutschland mehr Zugehörige der Generation Y als der Generation Babyboomer.

Teilzeit für alle

Deutschland: In der Corona-Krise haben sich in 42 % der Familien beide Elternteile gleichermaßen um die Kinder gekümmert. 35 % der Männer denken verstärkt über Teilzeit nach. 75 % der Väter wünschen sich mehr Zeit für ihre Familie und 60 % eine partnerschaftliche Verteilung der Arbeitszeit. Über 70 % der Vollzeit-Väter würden gerne weiter im Homeoffice arbeiten. Die Fakten zeigen anderes: Von der ohnehin niedrigen Teilzeitquote in deutschen Firmen entfällt 90,8 % auf Frauen. Lediglich 0,23 % der Führungskräfte arbeiteten 2018 in Teilzeit.

PLUS IM OBEREN MANAGEMENT:

Innerhalb der letzten **acht Jahre** ist der Anteil von Frauen im oberen Management bei Sanofi in Deutschland um

17 %

gestiegen.

Sanofi: Eine Analyse hat ergeben, dass 12,3 % der Mitarbeitenden in Teilzeit arbeiten. Nur 2,1 % aller Männer arbeiten in Teilzeit. Bei den Führungskräften in Leitungsfunktion lediglich 1,1 % der Männer und 16,5 % der Frauen. Diese Daten legen nahe, dass Teilzeit noch nicht Teil unserer Kultur ist. Die Transparenz hilft uns, hier weitere gemeinsame Fortschritte mit HR, dem Deutschen Gender Netzwerk und dem Väternetzwerk zu erzielen.

GENDER BALANCE BEI SANOFI IN DEUTSCHLAND IN ZAHLEN:



1. Ebene unter GF:

2. Ebene unter GF:

2012	2014	2018	2020
12 % Frauen	20 % Frauen	23 % Frauen	29 % Frauen
19 % Frauen	24 % Frauen	32 % Frauen	34,6 % Frauen

Quellen: Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. 2016 (BMFSFJ), Chefsache Studie – Homeoffice und flexible Arbeitsmodelle, Forsa-Umfrage der KKV im April und Mai 2020 und WSI, Erwerbstätigenbefragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Gender Balance – Wunsch und Wahrnehmung



Die Umsetzung von Gender Balance hier bei Sanofi in Deutschland ist kein Selbstzweck. Sie ist Ausdruck der Erkenntnis, dass vielfältig besetzte Teams bessere Entscheidungen treffen und bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie gut geführt sind. Das ist der Business Case, der hinter unseren Anstrengungen steht.

Allerdings sieht die bundesdeutsche Realität so aus: Laut einer Repräsentativbefragung der Bevölkerung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend haben 66 Prozent der Männer und 50 Prozent der Frauen ein dominantes Leitbild von Männlichkeit im Kopf. Sie sehen den Mann als Allein- oder Hauptversorger. Dieses Bild setzt sich fort! Auch die 18. Shell Jugend-Studie von 2019 untermauert das: ‚Gut zwei Drittel der jungen Menschen möchten später Kinder haben. Dabei neigen sie einem eher traditionellen Familienbild zu. Weibliche und männliche Jugendliche sind sich in ihren Vorstellungen sehr einig, allerdings tendieren sie im Osten deutlich häufiger zu einem eher gleichberechtigten Erziehungsmodell.‘

Wenn wir also das Ziel von Gender Balance vor Augen haben, müssen wir beachten, dass oft noch ein tradiertes Rollenverständnis durch die Köpfe geistert und an die nächste Generation weitergegeben wird. Das erschwert es, unser Ziel von einer annähernd gleichen Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erreichen. Und es macht Initiativen wie das DGN umso wichtiger. Wir müssen uns fragen: Welche Maßnahmen müssen wir konkret ergreifen, um Führungsaufgaben im Rahmen von New Work insgesamt für mehr Frauen umsetzbar zu machen? Lassen Sie uns auf allen Ebenen in diese Diskussion einsteigen. ‹‹

FRANK RUSKO

HR – People & Culture |
Diversity & Inclusion
Inklusionsbeauftragter
des Arbeitgebers



Ich. Quotenfrau.

Sanofi hat Gender Balance in den Unternehmenszielen verankert. Trotzdem ist die Frauenquote sinnvoll.

Ich bin die Quotenfrau. Ich bin Managerin, 43 Jahre alt, verheiratet und habe zwei Kinder. Ich habe eine akademische Ausbildung, sehe gut aus und geistere dennoch als Schreckgespenst durch die Träume vieler männlicher Kollegen. Vor allem seit ich im November Teil einer Gesetzesvorlage geworden bin: Ich bin jetzt reif für den Vorstandsposten. Lieben Dank, an alle engagierten Mitstreiterinnen!

Zum Hintergrund:

Nur 10 Prozent Frauen gibt es bislang in den Vorständen der 160 deutschen Top-Unternehmen, keiner der größten Konzerne bringt es auf eine Frauenquote von 30 Prozent oder mehr, so die AllBright-Stiftung. Und jetzt komme ich und unterwandere eine der letzten männlichen Bastionen. Im Handstreich: Denn – so scheint man zu fürchten – sobald ich auftauche, bleiben männliche Mitbewerber wie von selbst auf der Strecke, obwohl sie sämtlich hochbegabt und uneingeschränkt geeignet sind. Ich aber brauche weder Talente noch Durchsetzungskraft oder besondere Leistungen. Das ist ja das Schöne: Als Quotenfrau werde ich von Beförderung zu Beförderung einfach durchgereicht. Und schwups – kaum versieht man sich – ist man Vorständin. Toll!

Ich gebe zu, die Sache hat Haken. 90 Prozent Männer sitzen derzeit in den 160 erwähnten Vorständen, das muss man als Quotenfrau erst mal durchstehen. Erst ab einer Vorstandsgröße von mehr als drei Mitgliedern komme ich als Quoten-

frau überhaupt zum Zuge – eine Revolution ist das noch nicht. Finde ich jedenfalls – meine Kritiker sehen das anders. Ich zitiere mal aus den sozialen Medien: „Sollte das Geschlechtsteil eine Qualifikation sein?“ oder „Quotenvorstand – ein trauriger Tag für alle Frauen, denen Leistung vor Titel geht.“ Oder „Willkommen in der Planwirtschaft ...“



Ganz ehrlich: Kreativität, Talent, Weitsicht – all die guten Eigenschaften, die wir in Unternehmen benötigen – vermisse ich, wenn ich solche Sprüche lese. Wir könnten das Thema doch längst vom Tisch haben. Seit 2011 gibt es eine freiwillige Selbstverpflichtung der DAX-Konzerne zu mehr Frauen in Führungspositionen. Weil die kaum fruchtete, legte der Gesetzgeber 2015 eine Schippe drauf und fordert freiwillig gesetzte Zielmarken für Frauen in Vorstandsposten. Dutzende Unternehmen geben hier – nicht ohne Chuzpe – eine „Null“ an.

Dann muss es eben anders gehen

Zum Glück – das zeigt auch die Stern-Aktion „Ich bin eine #Quotenfrau“ – mangelt es uns nicht an begabten und hervorragend qualifizierten Kolleginnen. So wie ich eine bin: Quotenfrau, Managerin, 43 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder. Ich habe eine akademische Ausbildung, sehe gut aus und geistere als Schreckgespenst durch die Träume vieler männlicher Kollegen. Und zwar genau so lange, bis fifty-fifty ganz normal ist.

Vielfalt ist der Wert, Inklusion das Tun

Was meinen wir, wenn wir von Diversity sprechen? Und was bringt uns Vielfalt eigentlich?

Unser CEO Paul Hudson hat sich das Thema Vielfalt zur persönlichen Aufgabe gemacht: Vielfältige Teilnehmende unterschiedlichen Geschlechts, mit unterschiedlichen Fähigkeiten, unterschiedlicher Herkunft, Kultur oder sexueller Orientierung – so seine Botschaft – sorgen für eine lebendige Diskussion. Sie schaffen die Voraussetzungen für Innovation und Wandel.

Der Wandel hin zu einer Kultur der Vielfalt will gestaltet sein. Weiß, männlich, heterosexuell – das ist immer noch der „Normalfall“. Dabei bieten geistige Monokulturen, wie homogene Gruppen sie hervorbringen, keine Vorteile, wenn es um Erfolg, Resilienz oder Innovationsstärke geht. Homogene Gruppen laufen immer Gefahr, weniger effektiv zu sein, weil ihre Ideen und ihr Erfahrungsschatz oft eindimensional und ihre Möglichkeiten zur Selbstreflexion begrenzt sind.

Diversity und Gender Balance

Vielfalt und Gender Balance sind nicht zu trennen. Sie basieren auf einer Kultur der Chancengleichheit und des gegenseitigen Respekts und fördern

diese nachhaltig. Vielfalt als gelebter Wert erzeugt ein Klima der Inklusion: Ein Arbeitsumfeld, in dem sich das Beste im Menschen entfalten kann. Das tut uns als Unternehmen gut – denn genau das ist es, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag geben sollen: ihr Bestes.

Vielfalt und Inklusion

Bilden unsere Teams die Vielfalt der Gesellschaft, in der wir leben, ab? Mit dieser Frage befassen wir uns bei Sanofi und nehmen diesbezüglich unsere Organisation unter die Lupe. Dabei ist Vielfalt der Wert und Inklusion dessen Umsetzung. Ein inklusives Arbeitsumfeld schafft die wichtigste Voraussetzung für Bestleistung: Chancengleichheit. Das ist die Bedingung, um alle vorhandenen Potenziale zu nutzen.

Ausblick 2021:

Die Schwerpunkte unserer Arbeit legen wir auf die Dimensionen Alter, Behinderung, Herkunft und Nationalität sowie sexuelle Orientierung und Identität.

DIE SIEBEN DIMENSIONEN DER VIELFALT



Alter



Körperliche
und geistige
Fähigkeiten



Ethnische
Herkunft
und
Nationalität



Geschlecht
und geschlecht-
liche
Identität



Religion
und Welt-
anschauung



Sexuelle
Orientierung
(LGBTIQ)



Soziale
Herkunft
(zusätzliche
Dimension ab
2021)

KPIs für Diversity

Barbara Lutz berät Unternehmen in Fragen der Führungskompetenz und ist Erfinderin des Frauen-Karriere-Index (FKI), an dem auch Sanofi teilnimmt.

Frau Lutz, Gender Balance und Corona – welche Folgen hat die Krise für unser Arbeitsleben?

LUTZ: Die Unternehmen haben sehr unterschiedlich auf die Corona-Krise reagiert. Dort wo vorher Diversität schon wichtig war, war der Übergang ins Homeoffice vergleichsweise gut. Corona hat gezeigt, was auf einmal alles geht, was zuvor gerade im Hinblick auf IT-Sicherheit als absolutes No-Go diskutiert wurde. Das heißt, es hat sich wahnsinnig viel getan.

Wie ist die Situation für Frauen – viel Home, wenig Office?

LUTZ: Die Situation für die Frauen ist ähnlich wie für Familien mit Kindern. Dort, wo in den Krisenstäben Frauen mit vertreten waren, wurde sehr häufig auch berücksichtigt, was Homeoffice für die Familien bedeutet. Beschulung und Betreuung sind tatsächlich eine große Herausforderung, um es mal höflich zu formulieren. Männer und Frauen in gleichberechtigten Ehen oder Partnerschaften waren davon aber gleich berührt.

Wie sieht das perspektivisch aus?

LUTZ: Auf lange Sicht glaube ich, dass die Themen Familie und Frauen einen positiven Push bekommen. Aber es gibt natürlich Gefahren. Zum Beispiel stellen wir fest, dass von Stellenabbau zunächst die Frauen betroffen sind. Man muss also aktive Managementmaßnahmen ergreifen, wenn man Frauen in den Unternehmen haben will.

Was können Unternehmen tun, um Mitarbeiter im Homeoffice zu unterstützen?

LUTZ: Also ich glaube, dass es noch gar keine Homeoffice-Etikette gibt. Man könnte Termine familienfreundlicher setzen. Die Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter fragen, wie sie zu Hause klarkommen. Und auch die Arbeitnehmer können



sich zu Wort melden, Vorschläge machen oder sagen, wo es klemmt. Dafür müssen wir Regeln entwickeln.

Welchen Einfluss hat das virtuelle Miteinander auf die Netzwerke?

LUTZ: Aufgefallen ist, dass gerade die Älteren schnell wieder zurück ins Office wollten – und sich dort in ihren Zirkeln wiedergefunden haben. Einfach im Homeoffice zu verschwinden, ist keine gute Lösung, man muss auch die Möglichkeiten der Präsenz nutzen. Die Digitalisierung sorgt dafür, dass man in einer Krise intensiv miteinander spricht. Ich habe selbst sehr lange in internationalen Teams gearbeitet, wo man über Monate mit großem Vertrauen virtuell gearbeitet hat. Das schafft eine wahnsinnige Transparenz, die ich persönlich als förderlich für das Management empfinde.

Sie haben den Frauen Karriere Index (FKI) entwickelt, an dem auch Sanofi im letzten Jahr teilgenommen hat. Was ist das?

LUTZ: Ich habe 2012 angefangen den FKI zu entwickeln. Er liefert Unternehmen in elf Ländern wichtige Kennziffern für die Bereiche New Leadership, Diversity und Transformation. Dabei werden nicht einzelne Faktoren isoliert betrachtet, sondern Erkenntnisse über Zusammenhänge und Wirkungsmechanismen gewonnen, die im Unternehmen den Aufstieg von Frauen unterstützen und Diversität fördern – und damit auch die Grundlage für Innovationen bilden.

Wie kamen Sie auf die Idee?

LUTZ: Ich habe lange in den USA in einem französischen Unternehmen gearbeitet, war dann mit Anfang 40 das erste Mal in einem deutschen Unternehmen und war schon ein bisschen überrascht: Auf einmal war ich die einzige Frau in Top-Position. Das kannte ich bis dahin nicht. Die Frage nach der Gender Balance war emotional belegt, obwohl alle anderen Entscheidungen anhand von Zahlen, Daten und Fakten gefällt wurden. Ich habe selbst Marktforschung studiert und finde Zahlen und KPIs ziemlich cool. Ich wollte das auf das Thema Frauen übertragen.

Und wie läuft die Indexierung ab?

LUTZ: Das Unternehmen bekommt einen sehr detaillierten Fragebogen – über 42 Seiten, in denen sehr viele Themen abgefragt und miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Der Index wird dann mathematisch errechnet. Wir besprechen die Ergebnisse sehr intensiv. Aus unserem Verfahren resultieren in der Regel eine fokussierte Anzahl von Maßnahmen, die aber sehr fundiert und deshalb auch effizient sind.

Wie empfinden Sie den Reifegrad von Gender Balance bei Sanofi?

LUTZ: Der internationale Einfluss ist deutlich, es gibt einen klaren Willen zu diesem Thema, obwohl man immer noch deutsche Strukturen aus dem Merger vorfindet. Aber man sieht ganz deutlich, dass es einfach tolle Anstrengungen und Maßnahmen gibt und wirklich auch sehr, sehr gute Entwicklungen.

Wo sehen Sie denn Verbesserungspotenzial?

LUTZ: Es gibt Abrisskanten, auf den letzten Metern in die Top-Level gehen Frauen überproportional verloren. Man muss sich anschauen, woran das liegt und wie man das ändern kann.

Sanofi möchte wieder am FKI teilnehmen. Was bringt die Wiederholung?

LUTZ: Das ist ein wichtiges Benchmarking, das viele Unternehmen nutzen. Und ein Check der eigenen internen Entwicklung, die man immer wieder anschauen muss. Diversität ist ein Marathon, ein Thema, das lange Aufmerksamkeit erfordert.

Für wie wichtig halten Sie Role Models für die kulturelle Transformation?

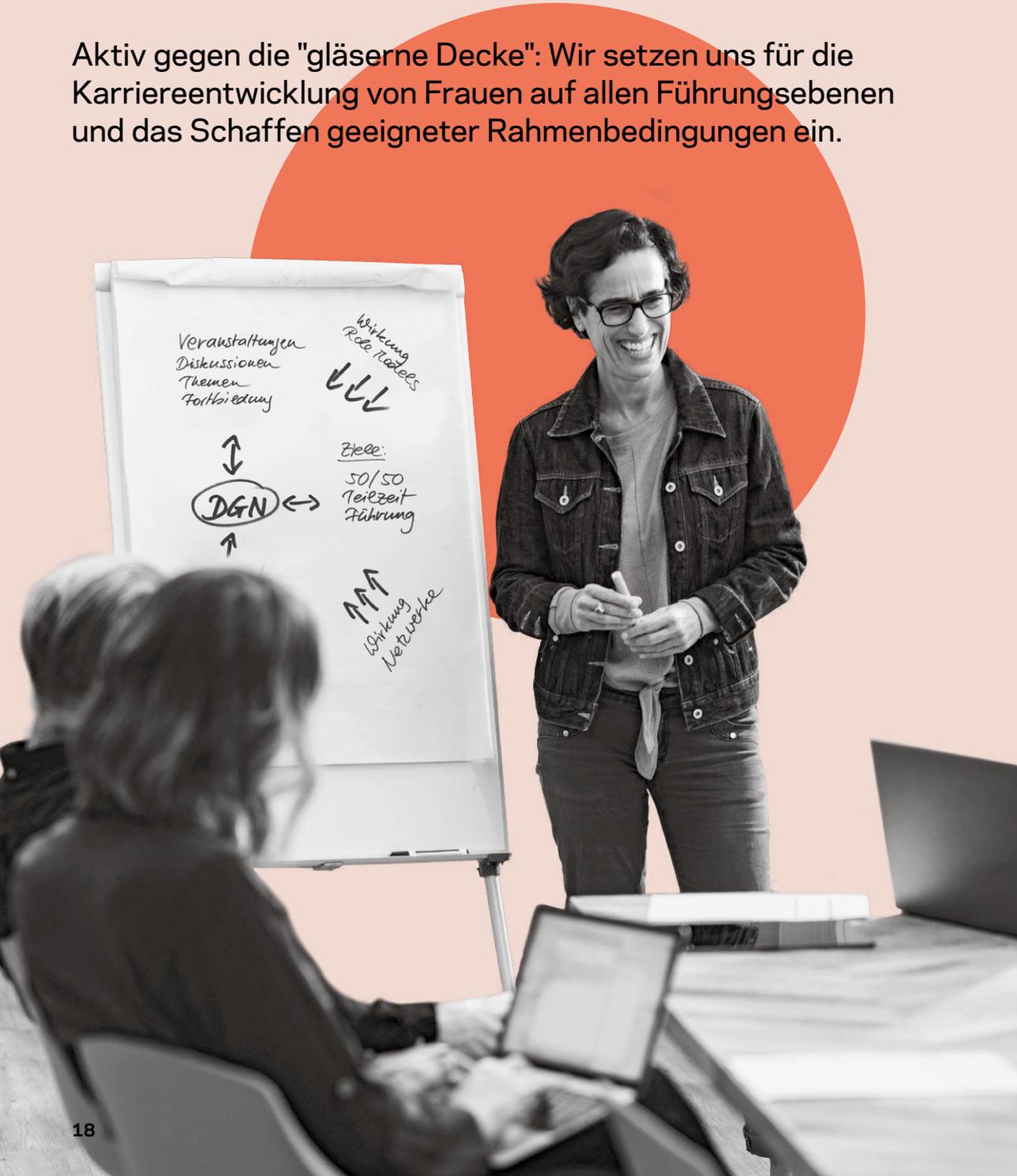
LUTZ: Es ist gerade in Deutschland sehr wichtig, dass man sieht und sich auch vorstellen kann, dass Frauen Karriere machen. Dies gilt genauso für Frauen wie Männer, da diese ja oft auch keine Frauen mit Karrieren in ihrem unmittelbaren privaten Umfeld haben. Aber ohne Maßnahmen, die dann die Kultur aktiv angehen, wären die reinen Role Models auch zu wenig.

Was würden Sie jungen Frauen als Tipp für ihre Karriere mitgeben?

LUTZ: Informiert euch! Ihr habt heute die Möglichkeit, euch Unternehmen in den sozialen Medien anzuschauen und euch zu fragen: Was macht dieses Unternehmen denn wirklich? Was tut das Unternehmen für mich am Anfang meiner Karriere? Haben die Diversität wirklich verstanden? Wie viele Frauen sitzen im Vorstand? Das ist ein großer Vorteil, den man unbedingt nutzen muss.

Die Arbeitsgruppen des DGN

Aktiv gegen die "gläserne Decke": Wir setzen uns für die Karriereentwicklung von Frauen auf allen Führungsebenen und das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen ein.



Dazu gehört zum einen ein flexibles Arbeitsumfeld: Ziel ist es, Talente anzusprechen und in unserem Unternehmen zu halten sowie Frauen und Männern ihre Karriere-Entwicklung in den unterschiedlichsten Lebenssituationen zu ermöglichen. Zum anderen möchten wir ein inklusives Arbeitsumfeld schaffen, in dem Kolleginnen und Kollegen ihr Arbeitspotenzial voll entfalten können. Basis dafür sind Engagement der Führungskräfte, eine Kultur der Gender Balance, klare HR-Policies und die gezielte Förderung von Talenten. In unseren Arbeitsgruppen setzen wir Schwerpunkte, entwickeln Veranstaltungsformate, Programme, Fortbildungen und unterstützen die Vernetzung.

„Individual Leadership Development“

In dieser Arbeitsgruppe haben wir die sehr erfolgreiche „Impuls Mentoring Plattform“ entwickelt. Außerdem veranstalten wir seit 2020 zusammen mit dem Bereich Talent Acquisition Bewerberinnen-Trainings. Dabei werden Tipps und Tricks rund um das Thema **Bewerbungen** gegeben und auch direkt Interviewsituationen simuliert. Wir wollen Frauen ermutigen, sich intern zu zeigen und offensiver zu vermarkten. Unter dem Oberbegriff „**Women's Career Acceleration**“ planen wir u.a. für 2021 Netzwerkveranstaltungen zu interessanten Karrierewegen bei Sanofi und wollen auch den Themenbereich „Verhandlungsgeschick“ in den Blick nehmen.

„Effective Engagement“

Wissen und Kommunizieren: Wir legen den Schwerpunkt auf aktiven Austausch, Netzwerkveranstaltungen und Vorträge im Bereich Gender Balance. Im August haben wir eine Vortragsveranstaltung zum Thema Frauen und Finanzen angeboten, die hervorragenden Zuspruch fand und fortgesetzt werden soll. Zudem planen wir, uns mit Universitäten zu neuen Studienergebnissen in der Genderforschung auszutauschen und diese vorzustellen. Ein besonders wichtiges Anliegen ist uns das Netzwerken innerhalb von Sanofi. Corona erschwert aktuell das Knüpfen und Pflegen von Beziehungen, denn es fehlt der persönliche Austausch. Wir möchten ein Konzept erarbeiten, das Frauen wirkungsvolles Netzwerken auch online ermöglicht.

„Inclusive Work Environment & Work Life Integration“

Wir planen einen „Flex Works Workshop“ mit Führungskräften, rollen ein weiteres Training zum Thema „**Unconscious Bias**“ aus und setzen die Workshops zu den Themen Positionierung und strategische Kommunikation fort. Darüber hinaus erarbeiten wir eine Toolbox und ein spezielles Führungskräfte-training für ein flexibles und inklusives Arbeitsumfeld.

MITMACHEN IM DGN:

So funktioniert's:

In der Regel kommen wir in den Gruppen jeweils zu einem 90-minütigen Arbeitstreffen im Monat zusammen. Daraus entstehen weitere Aktivitäten oder Treffen, die zusätzlichen Zeiteinsatz erfordern. Wir engagieren uns, 'on top of the job'. Wir entlasten uns aber gegenseitig, wenn jemand von uns beruflich oder privat stark vereinnahmt ist. Wir arbeiten auch standortübergreifend und legen Wert auf konstruktive, offene Zusammenarbeit, die Spaß machen soll. Die Leitung der Arbeitsgruppen wird rollierend vergeben. Derzeit finden Treffen und Veranstaltungen via Zoom statt.

Sie haben Interesse?

Wunderbar! Wir freuen uns über Frauen und Männer, die sich engagieren möchten. Schreiben Sie an DeuGenNet.FRA@sanofi.com und nennen Sie am besten auch gleich die Präferenz der AG.

Weitere Informationen:



Auf SharePoint



Auf Yammer



Frau der ersten Stunde

Zsuzsanna Ahbe war von Anfang an beim DGN dabei.

Das Mindset eines Menschen wird schon in der Kindheit mitgeprägt. Zsuzsanna Ahbe wuchs in Ungarn auf, beide Elternteile waren berufstätig – Genderschranken kannte sie nicht. Das hat sie so auch an ihre Töchter weitergegeben, die beide schon erwachsen und Ingenieurinnen sind. Bis auf wenige Jahre war die Diplom-Volkswirtin immer berufstätig und hat sich die Familienarbeit mit ihrem Mann geteilt. Seit 18 Jahren ist sie nun bei Sanofi und inzwischen als Head of Devices eXtended Operations am Standort Frankfurt Devices für extern gefertigte Insulin-Pen- und Autoinjektoren-Komponenten verantwortlich.

Eine gute berufliche Entwicklung und ein erfülltes Privatleben – warum sollte Zsuzsanna Ahbe etwas verändern wollen? Ihre Antwort kommt prompt: „Weil es immer noch nicht ‚normal‘ ist, dass die Geschicke unseres Unternehmens gleichberechtigt von Männern und Frauen

gelenkt werden. Erst wenn wir darüber nicht mehr reden müssen, muss ich mich nicht mehr dafür einsetzen.“

Aber fangen wir vorn an: 2014 hat Zsuzsanna Ahbe an ihrem ersten Gender Day im Unternehmen teilgenommen und auf Wunsch der Personalabteilung für einen Workshop Patin gestanden. Ein Augenöffner und der Anfang eines Weges, der – zusammen mit anderen Frauen und Männern sowie unter Beteiligung der Geschäftsleitung – in der Gründung des DGN mündete. Heute freut sich die engagierte Führungskraft darüber, wie sich Gender Balance bei Sanofi entwickelt hat und dass sie daran mitwirken konnte. International und auch in Deutschland ist das Thema in den Unternehmenszielen fest verankert. Was fehlt noch? „Fifty-fifty natürlich!“ Und Zsuzsanna Ahbe präzisiert: Möglichst alle Frauen, die den Wunsch und die Fähigkeiten haben, sich weiterzuentwickeln, sollen die Möglichkeit dazu im Unternehmen haben.

Wichtig ist für Zsuzsanna Ahbe, wie sehr das Netzwerk von der Geschäftsführung unterstützt wird: „Sehr schön hat man das am letzten Gender Day 2019 gesehen“, zieht sie positiv Bilanz:

» Eine kraftvolle Veranstaltung, die von vielen leitenden Angestellten, männlich und weiblich, besucht war. Sogar unser CEO, Paul Hudson, schickte eine motivierende Grußbotschaft. «

Zitat aus dem Feedback

Würde sie wieder ein Frauennetzwerk mitgründen? „Klar, wenn die Notwendigkeit weiterhin bestünde. Alle Mitstreiterinnen waren so engagiert, und in Karen Linehan hatten wir von Anfang an eine Unterstützerin auf der höchsten Leitungsebene. Das zusammen erzeugte eine beeindruckende Dynamik. Heute ist das DGN etabliert: Die Mitarbeit im Netzwerk ist eine Chance, die Fühler unternehmensweit auszustrecken. Zum Beispiel um bereichsübergreifend in einem neuen Kontext zusammenzuarbeiten – und so die eigene Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhöhen. Dafür bietet das DGN eine gute Plattform.“

2 Veranstaltungen von 2020

Fakten für den Wandel

Es war noch kein Lockdown und trotzdem schon eine unserer ersten pandemiebedingten virtuellen Veranstaltungen: Der Vortrag von Wiebke Andersen, Geschäftsführerin der AllBright Stiftung, am Internationalen Frauentag 2020, war in jeder Hinsicht etwas Besonderes.

Die AllBright Stiftung gibt der Frage von Gender Balance in Deutschland und Schweden seit Jahren mit clever aufbereiteten Zahlen, Studien und Übersichten eine fundierte faktische Basis. Und gab auch mit Blick auf 2019 wieder zu denken: In den 160 größten deutschen Unternehmen sind von 641 Vorstandsmitgliedern gerade einmal 66 Frauen. 103 Unternehmen hat das Institut 2019 auf seine „schwarze Liste“ genommen: Dort gibt es im Vorstand überhaupt keine Frauen. Anlass für eine engagierte Diskussion, an der sich auch Arbeitsdirektor Oliver Coenberg und Malte Greune, Geschäftsführer Pharmazeutische Fertigung, mit viel Herzblut beteiligten. Die Unter-

stützung für Gender Balance auf allen Unternehmensebenen schlägt sich nieder: Im nationalen Vergleich kann sich unser Unternehmen mit einem Frauenanteil von 33,9 Prozent bei den Führungskräften und sogar 50 Prozent im Aufsichtsrat sehen lassen.



DER THOMAS-KREISLAUF

In deutschen Vorständen gibt es mehr Männer, die Thomas und Michael heißen, als Frauen. Und weil gleich und gleich sich gerne zueinergesellt, kommen weibliche Bewerberinnen bei der Nachbesetzung von Vorstandspeditionen oft erst gar nicht in die Auswahl.

Börsen-Einmaleins

Es ist ein bekanntes Phänomen: Bei den Finanzen von Frauen und Männern klafft eine erhebliche Lücke, gerade wenn es um Altersvorsorge geht. Um genau zu sein, sind es gleich drei geschlechterspezifische Lücken, nämlich die Lohn-, die Spar- und die Investitionslücke. Alle zusammen summieren sich – bezogen auf die Vorsorge – zur Rentenlücke bei Frauen. Und zwar erheblich: Im

Schnitt haben Frauen im Alter fast um die Hälfte weniger Geld zur Verfügung, so sagt es das Statistische Bundesamt. Und schon stecken wir mittendrin im Vortrag Börsen-Einmaleins, der 2020 vom DGN organisiert wurde. Finanzberaterin Claudia Müller war eingeladen, praktische erste Schritte an der Börse vorzustellen. Die Idee dahinter: Prüfen, wie es um die eigene Vorsorge bestellt ist und – gegebenenfalls – nach- und gegensteuern.

„Sich mit Finanzen und Geldanlagen zu beschäftigen macht Spaß und ist wichtig“, begründet Stefanie Maier, Portfoliomanagerin GenMed und eine der Organisatorinnen der Veranstaltung, das Agenda Setting. „Claudia Müller hat sehr authentisch vorgetragen und auch mal aus dem Nähkästchen geplaudert. Es war sowohl für Anfänger als auch für Börsenkenner ein interessanter Vortrag. Wir haben mit der Veranstaltung wohl einen Nerv getroffen.“



Gemeinsam aktiv und sichtbar.

Impressionen von den DGN Veranstaltungen





IMPRESSUM

Herausgeber

Sanofi in Deutschland

Verantwortlich

Deutsches Gender Netzwerk

Redaktion

Bettina Huth

Konzept/Gestaltung

MPM Corporate Communication
Solutions, Mainz

Bildmaterial/Illustration

Westend61 / Getty Images (Titel);
Максим Лебедик, Ingo Friedrich, MAXSHOTPL, Maksim /
Adobe Stock (S. 2, 10-11, 14-15);
Dontstop / iStockphoto (S. 14);
Jacob Lund / Alamy Stock Photo
(S. 18); Sanofi (alle übrigen Fotos)

Produktion/Druck

Adare International Ltd.,
Stuttgart

Zur Erleichterung der Lesbarkeit wird im Text häufig die männliche Schreibweise stellvertretend für Personen jeglichen Geschlechts verwendet.