





## **Abstract**

Nach einem leichten Rückgang im letzten Jahr geben 2014 wieder 25 der DAX 30-Unternehmen eine/n offiziellen Diversity-Verantwortlichen an. Auch andere Indikatoren wie die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verweisen auf eine Konsolidierung von Diversity Management. Doch der Stand der Umsetzung in den deutschen Großunternehmen entspricht nicht den offiziellen Ankündigungen der letzten Jahre. Das liegt oft an einem Mangel eines ernsthaften strategischen Ansatzes: Häufig werden Maßnahmenlisten abgearbeitet oder Alibiaktivitäten durchgeführt. So werden die vier Schritte einer Unternehmensstrategie – Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling – bei Diversity Management nicht ernsthaft genug angegangen. Doch die empirischen Daten aus den DAX 30-Unternehmen belegen, dass aus Vielfalt dann ein Nutzen gezogen werden kann, wenn sie strategisch umfassend bearbeitet wird. Das derzeitige Vorgehen verweist auf eine klare Top-down-Durchführung von Diversity Management: Die Spitze des Unternehmens wird einbezogen, Ziele werden formuliert und Methoden der Steuerung sind angelegt. Doch die Kohärenz sowie die Schlagkraft in der Umsetzung sind ausbaufähig. Zwei Gruppen lassen sich in den deutschen Großunternehmen erkennen: Die erste Gruppe versucht, ernsthaft Strukturen und Unternehmenskultur langfristig zu ändern; die zweite Gruppe setzt nur punktuelle, oftmals extern getriebene Aktivitäten an. Die Motivation, die hinter der Einführung von Diversity Management steht, gibt den Ausschlag über Strategie oder Alibi. Daneben verhindert insbesondere der Unconscious Bias ein angemessenes Problembewusstsein.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Diversity Management – Stillstand in deutschen Großunternehmen?</b>	<b>2</b>
<b>2. Untersuchungsmethode</b>	<b>2</b>
<b>3. Institutionelle Verankerung</b>	
3.1 Die zwei Indikatoren: Diversity ManagerIn und Charta der Vielfalt	3
3.2 Bedeutung der Diversity-Dimensionen	5
<b>4. Strategie und Umsetzung</b>	
4.1 Status quo der Umsetzung von Diversity Management	6
4.2 Diversity als strategischer Ansatz	7
4.3 Ziele von Diversity	9
4.4 Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling	9
<b>5. Gründe für den Stillstand</b>	
5.1 Strategie versus Alibi	12
5.2 Frage der Zeit	13
5.3 Der Unconscious Bias	14
<b>6. Zufriedenheit und Erfolg</b>	<b>15</b>
<b>7. Ein Blick in die Zukunft</b>	<b>16</b>
<b>8. Was tun?</b>	<b>17</b>
<b>Autorin</b>	<b>19</b>
<b>Publikationen aus der Benchmark-Reihe</b>	<b>20</b>

## 1. Diversity Management – Stillstand in deutschen Großunternehmen?

Zu Diversity Management gab es in den letzten Jahren zahlreiche Sonntagsreden, ein hohes öffentliches Commitment und unzählige Maßnahmenpakete. Gleichwohl fehlen die Erfolge – weder werden die Unternehmen bunter, noch ändern sich Unternehmenskulturen, noch lassen sich ökonomische Ergebnisse ableiten.

In unserem letztjährigen Benchmark 2013 ergab sich für Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen zum ersten Mal ein leichter Abwärtstrend. 2014 erreicht das Ausmaß der institutionellen Verankerung wieder den Stand von 2012. In den Jahren zuvor – wir erheben den Stand seit 2010 – hatte sich Diversity Management kontinuierlich ausgebreitet.

Heißt das, dass Diversity Management stagniert? Stimmt der Eindruck, dass viele Diversity ManagerInnen kündigen, Diversity mit anderen Abteilungen zusammengelegt wird oder gar Diversity-Stellen abgebaut werden? Warum können kaum Ergebnisse geliefert werden? Wurde Diversity Management nicht strategisch genug angegangen? Bleibt es ein Alibithema für die Nachhaltigkeitsberichte? Liegt es am Unconscious Bias, an einer unbewusst verzerrten Wahrnehmung? Führt er dazu, dass die Problematik rund um das Anderssein nicht erkannt wird? Oder handelt es sich nur um eine Frage der Zeit, weil sich tiefgehende Veränderungen wie ein Unternehmenskulturwandel langsam abspielen?

In der Tat haben viele Großunternehmen in der letzten Zeit vielversprechende und umfassende Maßnahmen entwickelt. Doch erkennen wir Probleme in ihrer Umsetzung, so dass die Wirkung zu wünschen übrig lässt. Die Ursache sehen wir darin, dass diese Maßnahmen nicht in eine Diversity-Strategie eingebunden sind, und dass damit die entsprechenden Rahmenbedingungen fehlen. Deswegen setzen wir in diesem Benchmark den Schwerpunkt auf Strategie und deren Umsetzung. Wir wollen genauer beleuchten, wohin derzeit der Trend im Diversity Management geht, und welche Gründe hinter der aktuellen Situation liegen.

Dieses Jahr fassen wir deshalb den Kreis der Betriebe weiter als in den letzten Jahren und beziehen neben den DAX 30-Unternehmen andere Großunternehmen ein, um einen umfassenderen Einblick in den Status quo in Deutschland zu erhalten.

## 2. Untersuchungsmethode

Aus den Erfahrungen unserer Beratungspraxis extrahierten wir Erkenntnisse, die wir als Grundlage bei der Auswahl des Schwerpunkts Diversity-Strategie und -Umsetzung nutzten. Unser empirisches Verfahren für den vorliegenden Benchmark sieht folgendermaßen aus: Wie in den vorherigen Jahren analysierten wir im ersten Schritt Veröffentlichungen der DAX 30-Unternehmen, insbesondere deren Webseiten. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und sandten diesen an die Fachabteilungen der DAX 30-Unternehmen. Wir konnten einen Rücklauf von 50 Prozent verbuchen – wobei uns vor allem die eher diversity-aktiven Unternehmen antworteten.

Erstmalig bezogen wir im dritten Schritt führende Diversity-ExpertInnen mit ein, die uns mit ihrer profunden Sachkenntnis Rede und Antwort standen:

- Aletta Gräfin von Hardenberg – Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e.V., ehemalige Diversity Managerin der Deutschen Bank
- Gerda Köster – selbständige Organisationsentwicklerin und Diversity-Beraterin, vormals Senior Managerin Diversity & Inclusion bei der Vodafone GmbH
- Dr. Kira Marrs – Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e.V., beteiligt am Projekt „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“
- Katrin Peplinski – Diversity Managerin bei der ERGO Versicherungsgruppe
- Thomas Sattelberger – Themenbotschafter für Personalführung der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom und dortiger Initiator der 30 Prozent-Frauenquote

Unsere Fragestellungen lauteten zunächst wie in den Vorjahren, um einen Längsschnittvergleich zu ermöglichen:

1. Wie wird Diversity Management institutionalisiert?
2. Welche Dimensionen werden als wichtig angesehen?

Darüber hinaus kristallisierten sich folgende zentrale Fragestellungen für den diesjährigen Themenschwerpunkt heraus:

3. Inwiefern wird Diversity strategisch angegangen?
4. Inwieweit erfolgte bereits die Umsetzung von Diversity Management?
5. Welche Rolle spielen der Unconscious Bias und andere Gründe für die (Nicht)Umsetzung von Diversity Management?

### 3. Institutionelle Verankerung in den DAX 30-Unternehmen

#### 3.1 Die zwei Indikatoren: Diversity ManagerIn und Charta der Vielfalt

Bereits seit 2010 erheben wir die Institutionalisierung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen. Wir verwenden als ersten Indikator das Vorhandensein einer zentralen Diversity-Ansprechperson (eines/r sogenannten Diversity Managers/in). Unsere Prämisse lautet: Wenn eineN eigenständigeN VerantwortlicheN in der Zentrale dieses Thema zugewiesen bekommt, kann Diversity Management strategisch und systematisch über den ganzen Konzern umgesetzt werden und erhält institutionelle und symbolische Bedeutung. Es ist hinzuzufügen, dass es sich in der Praxis nicht in jedem Fall um eine Vollzeitstelle handelt – zuweilen kümmert sich der/die PersonalleiterIn selbst darum.



2010 stellten wir fest, dass es in 16 von 30 DAX-Unternehmen eine/n Diversity ManagerIn gab; 2011 galt dies für 23 und 2012 für 25 Unternehmen. 2013 schien der Aufwärtstrend beendet: Nur noch für 22 Unternehmen konnten wir eine zentrale Ansprechperson herausfinden. 2014 gibt es eine positive Entwicklung zu berichten: Die Anzahl an Diversity ManagerInnen nahm um 3 zu. Die Deutsche Bank und ThyssenKrupp, bei denen im letzten Jahr wegen Umstrukturierungen kein/e AnsprechpartnerIn kommuniziert werden konnte, haben nun wieder explizite Diversity-Verantwortliche. Erstmals nennt auch

K+S eine zuständige Stabstelle. Somit ist mit 25 Diversity ManagerInnen wieder der Stand von 2012 erreicht. Einerseits hat sich damit Diversity Management konsolidiert, andererseits nicht den Stand von 2012 übertroffen – es scheint den äußersten Grad an Verbreitung erreicht zu haben.

Beispiele wie die Energieunternehmen RWE und E.ON zeigen, dass trotz (oder wegen?) wirtschaftlich rauer Zeiten unbeirrt an Diversity Management festgehalten wird. Umstrukturierungen und Kosteneinsparungen in anderen Unternehmen führten zu einer Neuaufstellung von Diversity Management; so wechselten die Ansprechpersonen nicht nur bei der Deutschen Bank und ThyssenKrupp, sondern auch bei Continental, Beiersdorf und Lanxess. Sind dies Zeichen für sowohl langfristiges Engagement als auch einen Neubeginn? Die beiden Fresenius-Unternehmen haben sich scheinbar gegen ein explizites Diversity Management entschieden. Fazit: Der Indikator Diversity ManagerIn deutet drei Kategorien an Diversity-Engagement an:

- 1) langfristiges Engagement
- 2) neuer Anfang
- 3) wenig bis kein Interesse

Die erste Gruppe scheint die größte Gruppe zu sein. An späterer Stelle werden wir hinterfragen, wie es mit der genauen Umsetzung von Diversity Management aussieht.

Als zweiten Indikator für ein Diversity-Engagement in den DAX 30 verwenden wir die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, weil sich mit der Unterschrift das Unternehmen offiziell und öffentlich zu Diversity Management bekennt. Dabei ergeben sich keine allzu großen Änderungen zum Vorjahr: 2013 hatten bereits 25 der DAX 30-Unternehmen die Charta der Vielfalt unterschrieben. Seitdem ist mit Merck ein weiteres Unternehmen hinzugekommen, so dass 2014 nun 26 Unterzeichner zu zählen sind.

Nr.	DAX 30-Unternehmen	Ansprechperson für Diversity Management		Unterzeichnung der ‚Charta der Vielfalt‘	
		2013	2014	2013	2014
1	Deutsche Lufthansa	nein	k.A.	nein	nein
2	Fresenius	k.A.	k.A.	nein	nein
3	Fresenius Med Care	k.A.	k.A.	nein	nein
4	Linde	k.A.	k.A.	ja	ja
5	Volkswagen	k.A.	k.A.	ja	ja
6	Lanxess	ja	ja	nein	nein
7	Deutsche Bank	k.A.	ja	ja	ja
8	K+S	k.A.	ja	ja	ja
9	ThyssenKrupp	k.A.	ja	ja	ja
10	Merck	ja	ja	nein	ja
11	Adidas	ja	ja	ja	ja
12	Allianz	ja	ja	ja	ja
13	BASF	ja	ja	ja	ja
14	Bayer	ja	ja	ja	ja
15	Beiersdorf	ja	ja	ja	ja
16	BMW	ja	ja	ja	ja
17	Commerzbank	ja	ja	ja	ja
18	Continental	ja	ja	ja	ja
19	Daimler	ja	ja	ja	ja
20	Deutsche Börse	ja	ja	ja	ja
21	Deutsche Post	ja	ja	ja	ja
22	Deutsche Telekom	ja	ja	ja	ja
23	E.ON	ja	ja	ja	ja
24	HeidelbergCement	ja	ja	ja	ja
25	Henkel	ja	ja	ja	ja
26	Infineon Technologies	ja	ja	ja	ja
27	Munich Re	ja	ja	ja	ja
28	RWE	ja	ja	ja	ja
29	SAP	ja	ja	ja	ja
30	Siemens	ja	ja	ja	ja
<b>Summe</b>		<b>22</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>26</b>

Wie jedes Jahr fragen wir die DAX 30 auch, seit wann es die Diversity-Ansprechperson gibt, an wen sie berichtet, wieviel Prozent der Arbeitszeit für Diversity Management vorgesehen ist und wie viele weitere Stellen für Diversity veranschlagt sind. Dabei gab es kaum Änderungen zum Vorjahr; die Angaben können daher in unserem Benchmark 2013 nachgelesen werden.

### 3.2 Bedeutung der Diversity-Dimensionen

Ebenfalls seit 2010 befragen wir die Fachbereiche der DAX 30-Unternehmen, welche Diversity-Dimensionen mit Priorität gesehen werden. Die UntersuchungsteilnehmerInnen können bewerten, wie wichtig die Dimensionen Geschlecht, Alter, Kulturzugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion für ihr Unternehmen sind. Das Ergebnis 2014 bestätigt wiederum die Ergebnisse der letztjährigen Benchmarks – die gesellschaftlichen und unternehmerischen Trends setzen sich unverändert fort:

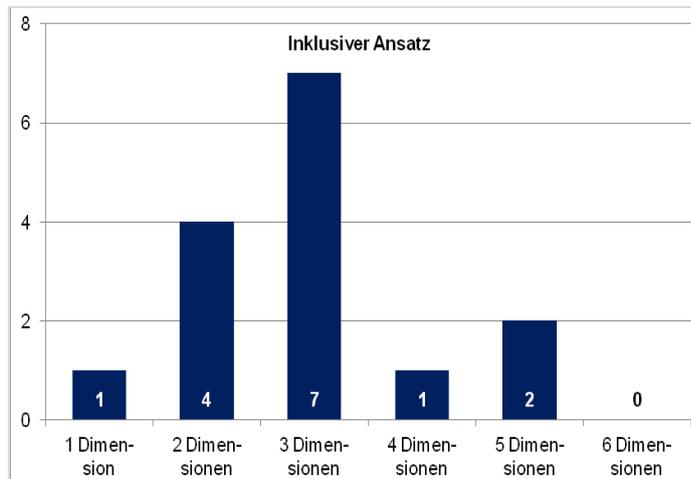
Rang	Diversity-Dimension
1	Geschlecht / Gender
2	Kultur / Nationalität
3	Alter
7	Behinderung
8	Sexuelle Orientierung
9	Religion

Die mit Abstand am stärksten priorisierte Diversity-Dimension bleibt Gender, welche die Spitzenposition bereits seit 2011 innehat. In den letzten Monaten geriet ‚Frauen in Führung‘ als ein zentraler Teilaspekt in wenig erfreuliche Schlagzeilen, weil außergewöhnlich viele Topfrauen ihre Vorstandsposten und andere hohe Führungspositionen bereits nach verhältnismäßig kurzer Zeit räumten. Darin zeigt sich die Zweiseitigkeit der hohen Aufmerksamkeit für Frauen in Führung, die einen sehr großen gesellschaftlich-politischen Druck auf Unternehmen ausübt, und die

ein mediales Gezerre um Frauen in Führungspositionen mit sich bringt. Zudem scheint die gemeinsame und freiwillige Erklärung der DAX 30-Unternehmen „Frauen in Führungspositionen“ von März 2011 nicht nachhaltig zu greifen – erkennbar beispielsweise an der stagnierenden Anzahl an Vorstandsdamen. Derzeit zählen wir 14 Frauen in den DAX 30-Vorständen (Vorjahr: 12).

Nr.	Unternehmen	Name	Ressort
1	Allianz	Helga Jung	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance
2	BASF	Margret Suckale	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety, Verbund Site Management Europe, Arbeitsdirektorin
3	BMW	Milagros Caiña-Andree	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
4	Continental	Ariane Reinhart	Personal, Arbeitsdirektorin
5	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
6	Deutsche Börse	Hauke Stars	Information Technology und Market Data + Services Division
7	Deutsche Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
8	Deutsche Lufthansa	Bettina Volkens	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin
9	Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal, Arbeitsdirektorin
10	Deutsche Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
11	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services
12	Munich Re	Giuseppina Albo	Europe and Latin America
13	Munich Re	Doris Höpke	Health
14	Siemens	Lisa Davis	Amerika, Division Power and Gas, Division Wind Power and Renewables, Division Power Generation Services

Wie in den Jahren zuvor wird Kultur an zweiter Stelle genannt, gefolgt von Alter. Die Dimensionen Behinderung und sexuelle Orientierung werden unverändert auf die hinteren Plätze verwiesen, ebenso landet Religion wie eh und je auf dem letzten Platz.



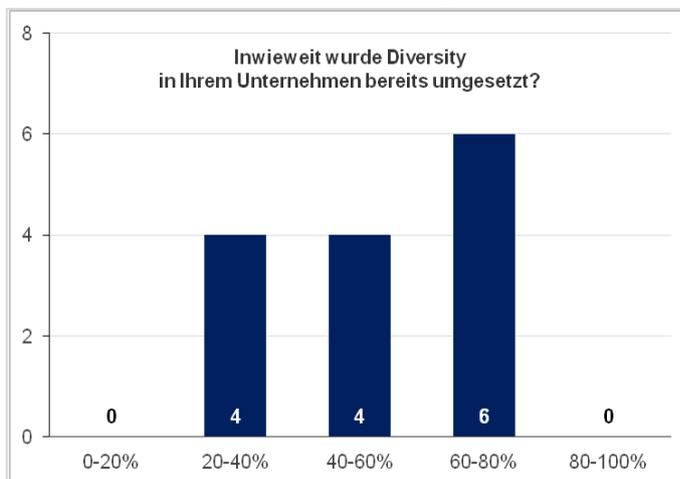
Kann sich trotz des klaren Schwerpunkts auf Frauen ein inklusiver Ansatz durchsetzen? Inklusiv bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen in ihren Bedürfnissen, Stärken und Möglichkeiten einbezogen werden – zu erkennen an der Anzahl an gleichzeitig priorisierten Dimensionen im vorliegenden Benchmark: Die meisten Unternehmen fokussieren gleichzeitig auf mehrere Dimensionen, im Schnitt auf knapp 3. Unsere Interviewpartnerin Aletta Gräfin von Hardenberg sieht einen eindeutigen Trend weg von einem Fokus nur auf Gender oder Age; sie geht davon aus, dass sich ein inklusiver Ansatz durchsetzen wird.

Die Indikatoren zur institutionellen Verantwortung zeigen: Einerseits gibt es eindeutig langfristige Trends. Dazu gehören die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und die Fokussierung auf Gender. Auch scheinen sich die meisten Unternehmen bewusst für Diversity Management entschieden zu haben. Doch inwieweit wird Diversity Management strategisch angelegt und konsequent umgesetzt?

## 4. Strategie und Umsetzung

### 4.1 Status quo der Umsetzung von Diversity Management

Trifft unsere Vermutung zu, dass es nur einige wenige Unternehmen gibt, die Diversity Management konsequent umsetzen? Gehen es die meisten nur alibimäßig an? Als Einstieg fragten wir die DAX 30 genau das: Inwieweit wurde Diversity in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt? 6 von 15 Unternehmen gaben immerhin 60-80 Prozent an, 4 Unternehmen liegen mit 40-60 Prozent im Mittelfeld und 4 Unternehmen erreichen nur 20-40 Prozent. Damit wird im Schnitt etwas mehr als die Hälfte des Möglichen erreicht. Hier ist hinzufügen, dass die Unternehmen, die an unserer Umfrage teilnahmen, sicherlich zu den diversity-aktivsten unter den DAX 30 gehören. Weit gefächert äußern sich auch unsere InterviewpartnerInnen: Ihre Einschätzungen zur Umsetzung reichen von pessimistischen 20-25 Prozent bis maximal 60-65 Prozent; insgesamt geben sich die Interviewten etwas kritischer als die DAX 30.



Unsere Interviewpartnerin Kira Marrs war Mitarbeiterin in einem fünfjährigen Forschungsprojekt des ISF München und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zu Karrierechancen von Frauen. Sie präzisiert: Seit dem Vorstoß von Thomas Sattelberger in der Telekom 2010, der zumindest das Thema Gender in der Aufmerksamkeitsskala nach ganz oben katapultiert hatte, habe das Engagement in vielen Unternehmen wieder nachgelassen. Dies bestätigt unsere Vermutung und den Trend, den wir über die Institutionalisierung von Diversity Management im vorangegangenen Kapitel herausgearbeitet haben: Zwar verbreitete sich Diversity Management stark von 2010 bis 2012, wird nun aber verhaltener umgesetzt. Sattelberger selbst teilt die Meinung, dass seit der Selbstverpflichtung der DAX 30 2011 nicht viel passiert sei. Nur 6 bis 7 von ihnen seien ordentlich aufgestellt; bei den anderen sei keinerlei Fortschritt erzielt worden – gemessen u.a. am Frauenanteil in Führungskörper. Er äußert deutliche Worte: Bisher finde hauptsächlich Oberflächenkosmetik, keine substantielle Kulturveränderung statt. Woran liegt das?

## 4.2 Diversity als strategischer Ansatz

Eine mögliche Erklärung für die derzeitige Stagnation sehen wir darin, dass Diversity Management nicht ausreichend strategisch aufgesetzt wird. Daher legen wir im vorliegenden Benchmark einen Schwerpunkt auf die Unternehmensstrategie, als deren integralen Bestandteil wir die Nutzung von Vielfalt sehen.

Prinzipiell ist die Unternehmensstrategie entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines Betriebs. Schließlich werden damit die Aktivitäten eines Geschäfts gesteuert, um im Wettbewerb zu reüssieren. Als einschlägige Schritte bzw. Bestandteile gelten:

1. Detaillierte Diagnose des Umfelds, der internen Aufstellung und Ressourcen
2. Klare, langfristige Geschäftsziele
3. Umfassender Handlungsplan inklusive Strukturen
4. Kohärente Aktivitäten
5. Effektive Umsetzung
6. Nachhaltige Kontrolle

Wenn Vielfalt der Belegschaft Bestandteil geschäftlicher Überlegungen werden soll, dann ist sie in diesen Steuerungsprozess mit aufzunehmen. Kann Diversity Management keinen Beitrag zum Unternehmensziel leisten bzw. werden Diversity-Maßnahmen nicht mit den üblichen Geschäftsprozessen verknüpft, verbleibt ihm nur die Position als nice-to-have, das sich Betriebe in üppigen Zeiten leisten, aber in rauen Zeiten schnell wieder abschaffen. Sicher agieren Unternehmen auch aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus – doch ist der Rahmen eng gesetzt. Meist fallen hier Imagegründe oder gesetzliche Erfordernisse hinein, auf die Unternehmen reagieren – oft eher in Form eines Alibis anstelle eines glaubwürdigen strategischen Ansatzes. Auf diese Problematik gehen wir später noch ein.

Eine Differenzierung ist an dieser Stelle zu betonen:

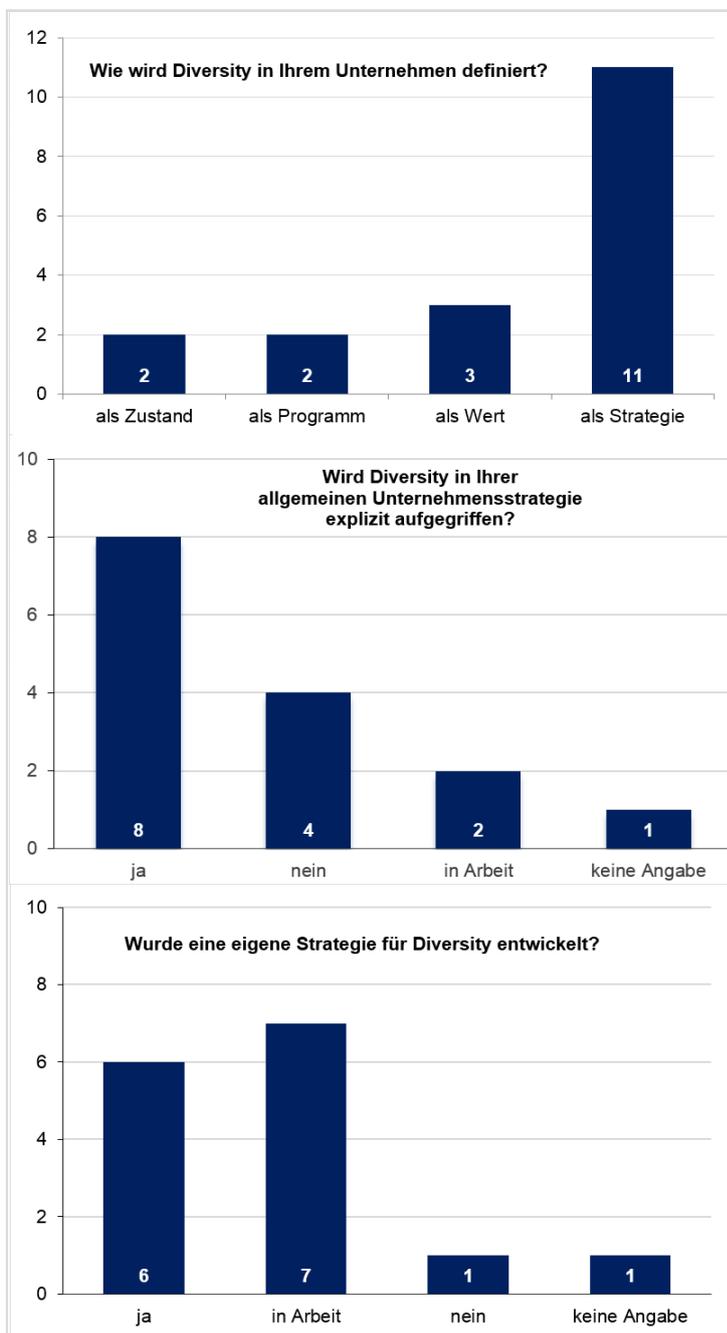
- Diversity definieren wir als Vielfalt in der Belegschaft: Diversity beschreibt das Vorhandensein verschiedener individueller Fähigkeiten, Perspektiven und Kenntnisse. Damit stellt es eine potenzielle Ressource für das Unternehmen und kann als Teil des Humankapitals definiert werden.
- Diversity Management hingegen verstehen wir als die Nutzung von Diversity: Die systematische Identifikation, der gezielte Einsatz und Entwicklung dieser verschiedenen individuellen Ressourcen in Richtung Unternehmensziel wird durch Diversity Management gewährleistet. Das schiere Vorhandensein von Vielfalt wird damit in eine konstruktive Wirkung gelenkt.

An folgenden Stellen ist eine Verbindung von Vielfalt und Diversity Management zur Unternehmensstrategie erkennbar: Bei der Diagnose des Umfelds auf Metaebene erkennen die meisten Unternehmen, dass sie Globalisierung, technischem Fortschritt, demografischem Wandel und der Pluralisierung der Gesellschaft aufgesetzt sind. Insbesondere ändern sich damit Kunden- und Arbeitsmärkte und werden vielfältiger. Eine interne Diagnose lässt Aufschlüsse darüber zu, inwieweit das Unternehmen auf diese Herausforderungen eingestellt ist – u.a. in Form der individuellen Potenziale der Belegschaft – und inwieweit die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden. Diversity Management als Managementinstrument kann in den Folgeschritten dazu beitragen, auf die skizzierten Herausforderungen gezielt einzugehen – indem es genauso klare Ziele, einen dezidierten Handlungsplan, kohärente Aktivitäten, eine effektive Umsetzung und nachhaltige Kontrolle umfasst.

Eine Geschäftsstrategie zu entwickeln ist Usus. Die Ableitung einer Diversity-Strategie ist dagegen weit weniger üblich. Stattdessen werden oft in verschiedenen Bereichen wie Corporate Social Responsibility, Kommunikation, Marketing und vorzugsweise Personal zahlreiche und teilweise sinnvolle Aktivitäten entwickelt, die aber keiner übergeordneten, einheitlichen und koordinierenden Strategie folgen. Dadurch bleiben Maßnahmen punktuell und verstärken sich nicht gegenseitig: Wenn zum Beispiel die Personalentwicklungsabteilung Führungskräfte trainings durchführt, aber nicht über den Diversity-Artikel der Kommunikationsabteilung in der Mitarbeiterzeitung informiert ist. Wenn die Personalabteilung von BewerberInnen überrascht wird, welche im Bewerbungsgespräch nach der Work-Life-Balance fragen, die im Nachhaltigkeitsbericht gelobt wurde.

Insbesondere ist zu beobachten, dass die Personal- oder Diversity-Abteilung umfangreiche Maßnahmenpakete präsentieren können, angefangen über Teilzeitmodelle über Nachfolgepläne bis hin zu Awareness Trainings. Gleichmaßen leiden diese Maßnahmen jedoch an der mangelnden Akzeptanz und Verbreitung. Dahinter steht, dass eine Strategie eben nicht allein aus Maßnahmenpaketen besteht – frei nach Richard Rumelt: „Eine lange To-do-Liste ist keine Strategie, es ist eine To-do-Liste.“

In den meisten Fällen ist schlicht das Unternehmensziel hinter den Maßnahmen nicht zu erkennen, und die Beteiligten fühlen sich nicht motiviert, ihren Beitrag zur Umsetzung zu leisten. Warum sollten Chefs Home-Office erlauben, wenn sie keinen Nutzen für das Geschäft, sondern nur Probleme für ihre Führung erkennen?



Bei der Suche nach Gründen für ein Misslingen, eine Stagnation oder den Erfolg von Diversity Management fragen wir daher: Wird Diversity in der Praxis überhaupt als Strategie gesehen? Werden im Diversity Management die Schritte der Strategieentwicklung ernsthaft berücksichtigt?

Zur ersten Frage, wie Diversity definiert wird, fiel die Antwort der 15 beteiligten DAX 30-Unternehmen eindeutig aus: 11 sehen Diversity als Strategie. Nur 3 definieren Diversity als Wert, 2 als Programm, 2 als Zustand (Mehrfachnennungen möglich). Die Fachabteilungen der DAX-Unternehmen bestätigen damit, dass sie der Mitarbeiterinterviews eine strategische Bedeutung zumessen.

Entsprechend greifen 8 Unternehmen Diversity in der allgemeinen Unternehmensstrategie explizit auf, und 2 arbeiten daran. Eine eigene Diversity-Strategie haben 6 Unternehmen und in 7 ist sie in Arbeit. Meist überlappt sich das Verfahren: Von den 8 Unternehmen, in denen Diversity in der Unternehmensstrategie beinhaltet ist, haben 3 eine eigene Diversity-Strategie und bei 4 ist sie in Arbeit.

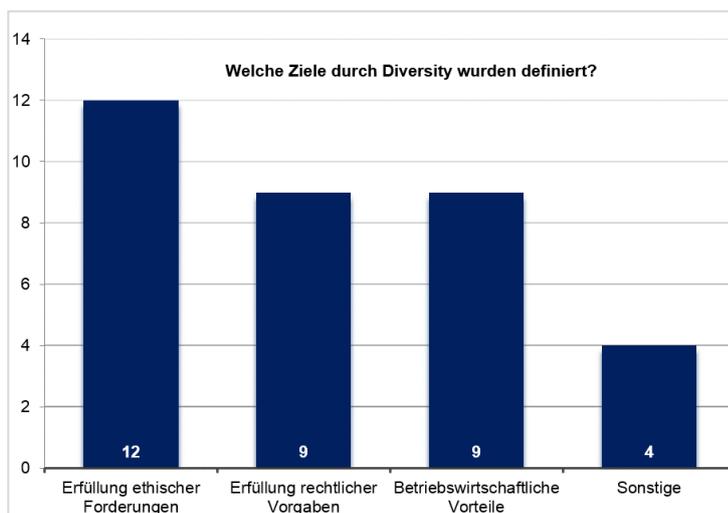
Zudem halten 11 der Befragten eine Diversity-Strategie für voll und ganz oder für größtenteils für sinnvoll. Der strategischen Relevanz stimmen unsere 4 Expertinnen ausdrücklich zu: Ja, es müsse eine Diversity-Strategie geben, die in der Unternehmensstrategie verankert ist. Denn „sonst entsteht aus vielen Pflöcken kein Gartenzaun“, wie Gerda Köster treffend formuliert. Nur eine strategische Aus-

richtung verdeutlicht, dass Diversity Management kein nice-to-have ist. Eine solche Strategie zeigt auch, dass Diversity nicht nur reine Personalangelegenheit ist, sondern direkten Einfluss auf das Geschäft hat.

Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse unsere Einschätzung: Diversity muss strategisch eingebunden werden – abgeleitet von der Unternehmensstrategie muss klar sein, wohin Diversity Management führen soll.

### 4.3 Ziele von Diversity

Laut Theorie sind eindeutige Ziele für Diversity Management vorzusehen. Sieht das die Praxis auch so? Wir erkennen ein deutliches Ja: 13 von 15 Unternehmen haben sich Diversity-Ziele gesetzt.



Welcher Art sind die Ziele? Wenn sie von der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, wie es laut dem vorhergehenden Kapitel in vielen Konzernen der Fall ist, dann dürften die Ziele ökonomischer Natur sein. Interessanterweise wird jedoch am häufigsten – nämlich 12-mal – die Erfüllung ethischer Vorgaben, also „Chancengleichheit, Corporate (Social) Responsibility, Menschenrechte, Teilhabe, Integration“, als Ziel von den DAX 30-Fachabteilungen genannt. Jeweils 9 Unternehmen geben die „Erfüllung rechtlicher Vorgaben (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, gesetzliche Frauenquote, UN-Behindertenrechtskonvention)“ sowie „Betriebswirtschaftliche Vorteile (Unternehmensgewinn, Kundenzufriedenheit, Shareholder Value)“ an. Die meisten Unternehmen verfolgen 2 oder sogar 3 verschiedene Ziele. Kein einziges Unternehmen fokussiert allein auf ökonomische Ziele!

Die meisten Unternehmen verfolgen 2 oder sogar 3 verschiedene Ziele. Kein einziges Unternehmen fokussiert allein auf ökonomische Ziele!

Unsere InterviewpartnerInnen dagegen gehen tendenziell davon aus, dass eine zukunftssichere Aufstellung, also ökonomische Faktoren, am entscheidendsten ist. Gräfin von Hardenberg betont, dass der treibende Faktor der Business Case mit klaren betriebswirtschaftlichen Zielen sei: „Die Unternehmensleitung muss mit Zahlen, Daten, Fakten und dem Business Case mit Blick auf unterschiedliche Stakeholder – MitarbeiterInnen, KundInnen, Gesellschaft – überzeugt werden: Diversity ist kein nice-to-have!“

Auch die gesellschaftliche Verantwortung mit Chancengleichheit und eine gleichberechtigte Teilhabe werden von unseren InterviewpartnerInnen als ehrliche und tragende Ziele gesehen. Die Einhaltung rechtlicher Vorgaben verstehen die ExpertInnen eher als selbstverständliche Pflicht, weniger als Ziel von Diversity.

Nun wäre es interessant zu erfahren, ob die jeweiligen gesellschaftlichen Ziele auch unternehmensstrategisch relevant sind: Tragen sie zum Unternehmenserfolg bei? Dies trifft für Diversity Management zu, wenn es das Image verbessert, den Shareholder Value steigert oder die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Oder werden gesellschaftliche Forderungen eher als Nebenbedingung gesehen, die ein Betrieb zu erfüllen hat? Der zweite Fall stellt eine Herausforderung dar – denn dann muss Diversity Management externen Zielen dienen, die durchaus im Gegensatz zum geschäftlichen Handeln stehen können. Dies könnte eine erste Ursache für das konstatierte Umsetzungsproblem sein: die mangelnde Akzeptanz im Betrieb für nichtökonomische Vorgaben. Denn manch Beteiligter sieht gesellschaftliche Ziele wie Chancengleichheit als Gutmenschentum an, welche bei der Bewältigung unternehmerischer Aufgaben im besten Falle irrelevant und im schlimmsten Falle hinderlich sind.

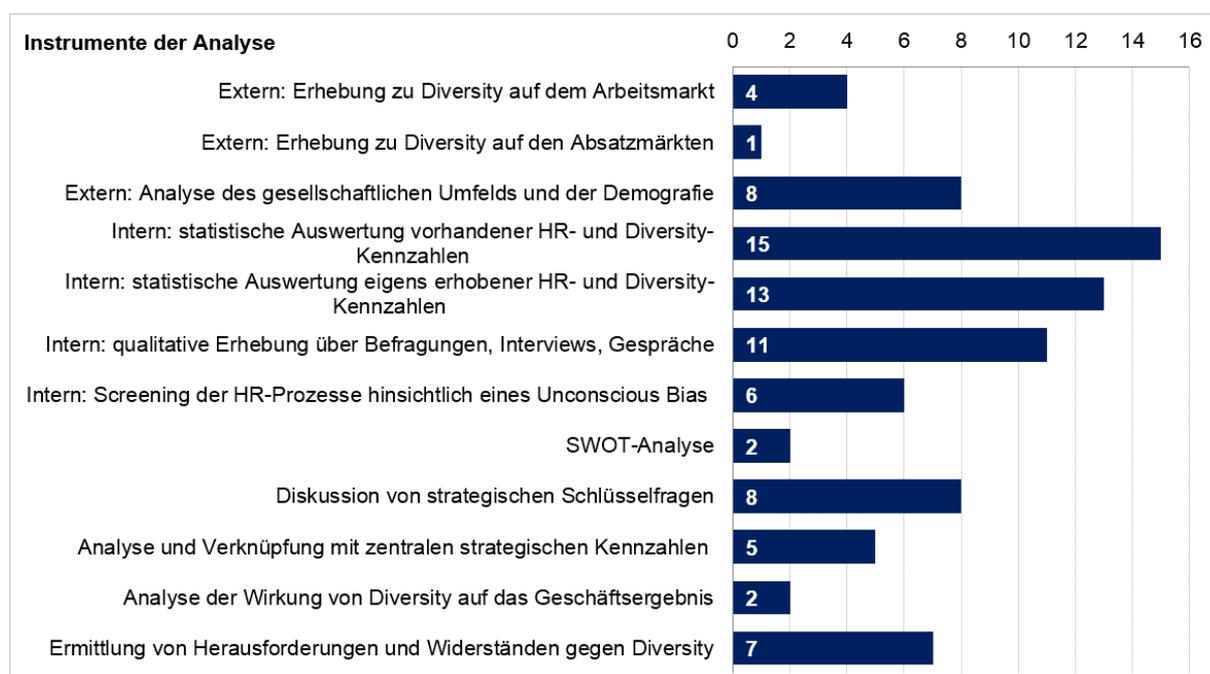
Einen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie liefert Diversity Management, wenn es konkret Effektivität, Kundenorientierung, Innovation oder eben auch Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst. So kann Diversity Management ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie werden. Als Beispiel: Unternehmensziel könnte sein, den Umsatz in ausländischen Märkten zu steigern. Als Ziel für Diversity Management könnte abgeleitet werden, diese Märkte in der Belegschaft zu spiegeln, um den jeweiligen KundInnen besser gerecht zu werden.

### 4.4 Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling

Es gibt ein typisches Beispiel für eine Alibiaktion aus dem Hier und Heute: Eine Topposition wird übereilt mit einer externen Frau besetzt, um gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Diese Besetzung wird intern nicht gestützt – nicht über die herrschende Unternehmenskultur und ebenso wenig über die

Meinungsführer. Dementsprechend ist ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt, weil die Frau, ungeachtet ihrer Qualifikation und Motivation, vom Umfeld nicht akzeptiert wird. Ein strategisches Verfahren dagegen wäre gelenkt von ökonomischen und systemischen Überlegungen: Warum werden überhaupt Frauen in Führung benötigt – sollen Entscheidungseffektivität und Innovation erhöht und das Image verbessert werden? Wie viel Prozent Frauen in Führungsgremien sind sinnvoll? Welches Umfeld braucht es, damit sie ihr Potenzial einbringen können? Wie kann dieses Umfeld gestaltet werden? Wie können die (männlichen) Kollegen auf gemischte Teams eingestimmt werden? Erst nach Analyse der aktuellen Bedingungen, der Identifikation der Handlungsfelder und der Zielformulierung sind Maßnahmen zu konzipieren, um den Anteil an Frauen über alle Managementebenen hinweg stetig aufzubauen. Dies bedeutet einerseits, Frauen zu motivieren und zu begleiten, andererseits Männer auf das neue Miteinander vorzubereiten. Das Beispiel zeigt, dass es für tatsächliche Änderungen nicht einer einzelnen Alibiaktion bedarf, sondern eines durchdachten, umfassenden Ansatzes.

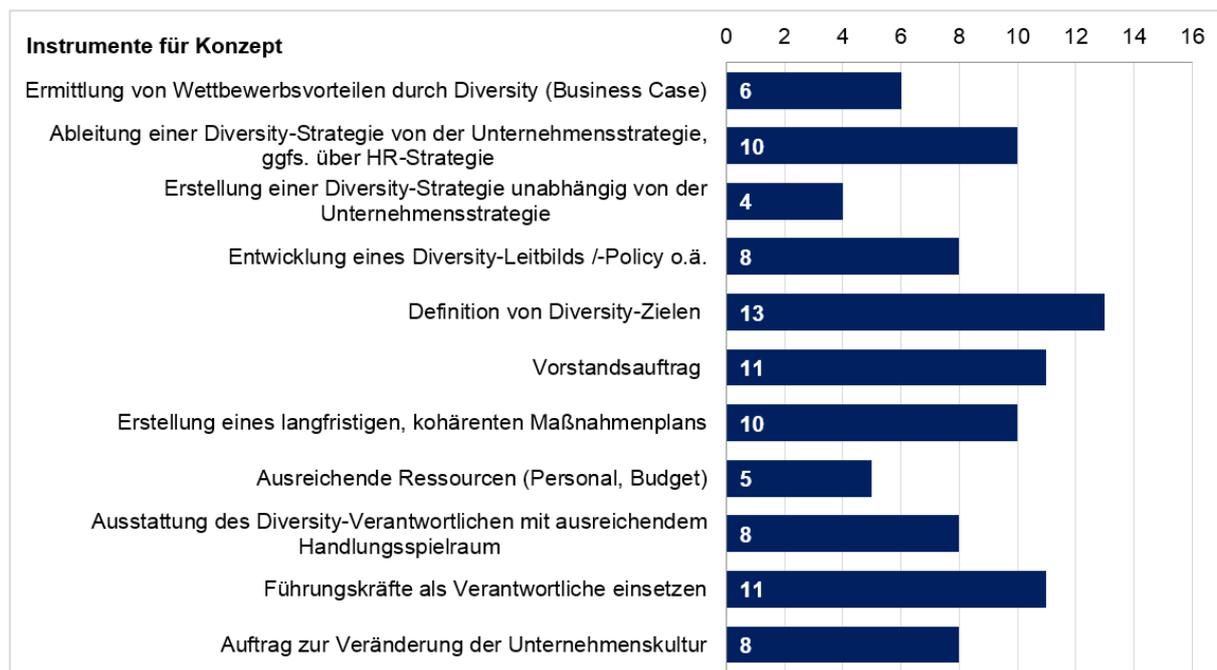
Um einen Einblick in die derzeitige Praxis zu erhalten, fragten wir die DAX 30 den obigen Bausteinen einer Lehrbuchstrategie gemäß, inwieweit Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling tatsächlich Relevanz haben. Dafür konnten die Befragten aus vier entsprechenden Listen mögliche strategische Instrumente ankreuzen. Mit einer Ausnahme decken alle Unternehmen jeden Bereich mit mindestens einer Aktivität ab. Dies verweist auf ein umfassendes und systematisches Vorgehen.



Im Bereich Analyse werden relativ am wenigsten Aktivitäten angegeben – 5,5 von 12 möglichen. Am meisten sind dabei interne Analysen verbreitet: Die statistische Auswertung vorhandener HR- und Diversity-Kennzahlen führen sogar alle 15 Unternehmen durch. Im Mittelfeld liegen externe Analysen und die Diskussion von strategischen Schlüsselfragen. Abgeschlagen auf den hinteren Plätzen landen u.a. die Analyse der Wirkung von Diversity auf das Geschäftsergebnis sowie die Erhebung zu Diversity auf den Absatzmärkten. Diese Zahlen scheinen Sattelberger recht zu geben: Diversity Management wird derzeit noch hauptsächlich als interne Angelegenheit gesehen, welche höchstens die Arbeitgeberattraktivität nach außen glaubwürdig transportieren soll. KundInnen und Absatzmärkte spielen kaum in Diversity-Analysen mit hinein.

Unter ‚Konzept‘ verstehen wir einen umfassenden Handlungsplan inklusive Strukturen für Diversity Management. Hier werden von den 11 möglichen Instrumenten 6,4 angewandt. Dieser Bereich spiegelt unsere bisherigen Ergebnisse: Spitzenreiter ist die Definition von Diversity-Zielen mit 13 Nennungen. Mit 11 Nennungen ist auch der Vorstandsauftrag vorne dabei. Dagegen landet die Ausstattung des Diversity-Verantwortlichen mit ausreichendem Handlungsspielraum nur im Mittelfeld. Noch weiter abgeschlagen sind ausreichende Ressourcen (Personal, Budget) – dies kann darauf verweisen, dass zwar Positionen geschaffen werden, aber ein tatsächliches Durchsetzungsvermögen nicht angelegt wird. Zudem fällt eine ökonomische Ausrichtung wiederum nicht konsequent ins Gewicht; die Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen durch Diversity (Business Case) landet nur im Mittelfeld. Insgesamt

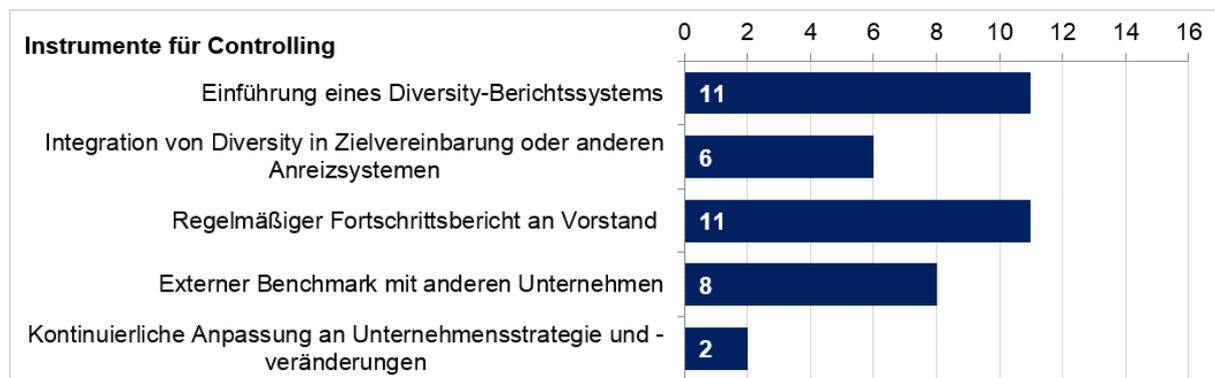
verweisen diese Zahlen darauf, dass eine Top-down-Einbettung als sinnvoll erkannt, aber hauptsächlich über offizielle Ziele und den Vorstandsauftrag getragen wird. Weit weniger sind komplexe, langfristig angelegte und ressourcenintensive Instrumente verbreitet.



Auf ähnliches deutet der Bereich ‚Umsetzung‘ hin, in dem am meisten Aktivitäten durchgeführt werden (nämlich 6,7 von 10). Aufschlussreicher Spitzenreiter ist die Umsetzung von einzelnen Maßnahmen (15 Nennungen) im Gegensatz zur flächendeckenden Umsetzung (2 Nennungen). Damit wird deutlich, dass (noch?) eher punktuelle Aktivitäten verfolgt werden anstelle eines kohärenten Plans. Auf der anderen Seite ist deutliches Engagement bei der Einbindung verschiedener Stakeholder zu erkennen, welche für die bereits erwähnte Gestaltung eines diversity-freundlichen Umfelds benötigt werden – vielleicht bereitet diese Einbindung auch auf zukünftig vehementeres Vorgehen vor? Positiv landen entsprechend die Einbindung sowohl von Führungskräften als auch des Vorstands auf den vorderen Plätzen; wir möchten dazu auf unseren Benchmark 2013 zur wesentlichen Funktion von Führungskräften verweisen, die von den Befragten weiterhin als ausschlaggebend eingeschätzt wird.



Im vierten Bereich ‚Diversity-Controlling‘ werden 2,6 von 5 möglichen Instrumente angewandt: Die meisten UntersuchungsteilnehmerInnen verfügen bereits über ein Diversity-Berichtssystem und liefern einen regelmäßigen Fortschrittsbericht an den Vorstand.



Das aktuelle Vorgehen in der Praxis verweist auf eine klare Top-down-Durchführung von Diversity Management: Die Spitze des Unternehmens wird einbezogen, Ziele werden formuliert und Methoden der Steuerung sind angelegt. Doch die Kohärenz sowie die Schlagkraft in der Umsetzung sind zuweilen ausbaufähig.

## 5. Gründe für den Stillstand

### 5.1 Strategie versus Alibi

Insgesamt scheint Diversity Management derzeit nicht recht vom Fleck zu kommen – wie vor allem der stagnierende Status quo in den DAX 30-Unternehmen und die Einschätzung der InterviewpartnerInnen zu deutschen Großunternehmen demonstrieren. Diversity Management wird unterschiedlich konsequent angegangen. Einerseits sind zwar sehr umfassende, ernsthafte Vorgehensweisen in den befragten DAX 30-Unternehmen zu erkennen, die zu einer weitreichenden Umsetzung führen. Andererseits spiegelt sich dieses Engagement nicht in der Fläche der DAX 30 und auch nicht der übrigen deutschen Großunternehmen wider. Wir erkennen derzeit zwei Gruppen – unterstützt von den Aussagen der Wissenschaftlerin Kira Marrs:

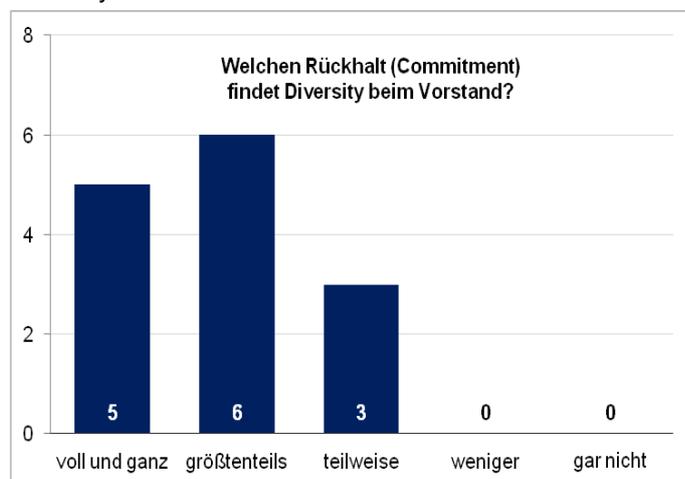
Die erste Gruppe versucht, ernsthaft Strukturen zu ändern, und hat verstanden, dass Veränderungen Zeit brauchen. Es geht eventuell langsam, aber jedenfalls substanziell voran. Diese Unternehmen führen Diversity Management mit Überzeugung durch, zumindest ansatzweise strategisch und langfristig angelegt. Als Kennzeichen sind vorhanden: eine Analyse des aktuellen Stands und des unternehmensspezifischen Bedarfs; einleuchtende Ziele, die das Unternehmen mithilfe von Diversity Management erreichen will; klare Verantwortlichkeiten mit ausreichend Durchsetzungsvermögen dahinter; ein abgestimmter Maßnahmenplan sowie eine unbeirrte Umsetzung mit entsprechenden Konsequenzen. In dieser Gruppe wird verstanden, dass es um eine ausbalancierte Mischung an MitarbeiterInnen geht, und zwar über alle Ebenen hinweg, und um einen sinnvollen Umgang miteinander – gestützt durch eine entsprechende Unternehmenskultur, die langfristig und nachhaltig zu entwickeln ist.

Die zweite Gruppe setzt punktuelle Diversity-Maßnahmen an, vor allem solche, die en vogue sind, aber nicht unbedingt den Bedarf und die Stimmung des Hauses treffen. Die Unternehmen sind weniger strategisch-ökonomisch als extern über gesellschaftlichen, medialen und rechtlichen Druck getrieben. Diversity Management wird von den Führungskräften als Trendthema gesehen, das wenig mit dem eigentlichen Geschäft zu tun hat. Der Ansatz besitzt eher eine Alibifunktion und dient vor allem der Öffentlichkeitswirksamkeit, indem vor allem hochrangige Führungsposten mit externen Frauen besetzt werden. Dies wird vor allem deutlich, wenn der Druck von außen zur Frauenquote nachlässt. Laut Kira Marrs hätten einige Vorstände verstanden, dass „die Suppe nicht so heiß gegessen wird, wie sie gekocht wurde“ – und das Engagement zu Diversity oder Gender löst sich in Luft auf.

Die Motivation, die hinter der Einführung von Diversity Management steht, scheint also den Ausschlag über Strategie, Umsetzung und nicht zuletzt Erfolg zu geben. Ist es den EntscheiderInnen ein ernstes Anliegen und glauben sie an die Sinnhaftigkeit von Diversity Management, äußert sich dies in einem

systematischen und umfassenden Vorgehen, das wir als strategischen Ansatz bezeichnen. Dies belegen auch unsere empirischen Daten aus den DAX 30-Unternehmen:

Ein Indiz dazu, wie ernsthaft Diversity Management betrieben wird, ist das Commitment des Vorstands. Genau das fragten wir die Fachbereiche der DAX 30-Unternehmen: Welchen Rückhalt findet Diversity beim Vorstand? Wir erhielten recht zufriedenstellende Antworten: In 11 Unternehmen steht



der Vorstand „voll und ganz“ oder „größtenteils“ hinter Diversity; in 3 Unternehmen immerhin noch „teilweise“. Nur ein Unternehmen machte keine Angabe. Dies deckt sich mit der Frage aus dem vorangegangenen Kapitel zu strategischen Instrumenten / Diversity-Konzept, demzufolge 11 Unternehmen einem Vorstandsauftrag folgen (9 von diesen 11 antworteten zudem, dass der Rückhalt vom Vorstand „voll und ganz“ oder „größtenteils“ vorhanden sei).

Das Commitment des Vorstands steht in direktem Zusammenhang damit, wie umfassend strategisch Diversity Management

angegangen wird: Unter den fünf Unternehmen mit dem meisten Rückhalt finden sich die vier Unternehmen mit den meisten strategischen Instrumenten. Dass dies auch mit Erfolg verknüpft ist, beweist folgender Vorgriff: Von diesen vier Unternehmen profitieren auch drei stark oder sogar sehr stark von Vielfalt – mehr dazu in Kapitel 6.

Wie macht sich das Commitment des Vorstands bemerkbar? Auf diese offene Frage wird mehrfach erwähnt, dass es klare Bekenntnisse des Vorstands gibt, zum Beispiel: „Vorstand spricht zum Thema auf allen großen globalen Konferenzen“. Ebenso wird geäußert, dass der Vorstand selbst aktiv wird und „balancierte Kandidatenlisten für globale Positionen“ einfordert. Weitgehende Einigkeit herrscht auch bei unseren Interviewpartnerinnen darüber, dass Diversity Management von der obersten Ebene getrieben werden muss – ohne Rückhalt vom Vorstand ist es zum Scheitern verurteilt. Gräfin von Hardenberg betont: „Verantwortlich muss immer die die Geschäftsleitung oder andere TopmanagerInnen sein, nicht die Diversity-Verantwortlichen alleine.“ Dagegen spricht sich einzig Sattelberger aus, der die größte Verpflichtung bei den Diversity-Verantwortlichen sieht: Sie sollten Konflikten nicht aus dem Weg gehen, sondern engagiert und mutig ihr Handwerkszeug anwenden.

Wir schließen uns der Überzeugung an, dass der Vorstand qua Amt für Diversity Management insofern zuständig ist, dass er es entsprechend in die Struktur des Unternehmens einbettet und es glaubwürdig unterstützt. In seinem Auftrag sollten sachverständige, vernetzte und durchsetzungsstarke Diversity-Verantwortliche die Diversity-Strategie vorbereiten und in der Umsetzung begleiten.

## 5.2 Frage der Zeit

Mehrfach angedeutet, ist die naturgemäße Dauer von tiefgehenden Veränderungen ein weiterer Grund für scheinbaren Stillstand: Diversity Management benötigt Zeit und Geduld. Ein Unternehmenskulturwandel lässt sich nicht von heute auf morgen verordnen. Denk- und Verhaltensweisen zu ändern sowie Strukturen anzupassen benötigt viel Überzeugungsarbeit und einen Einstellungswandel. Darüber hinaus kann es nach einer enthusiastischen Einführung zu einer Zeit der Ernüchterung kommen; konservative Einstellungen können zurückkehren und die Umsetzung zeitweise verlangsamen.

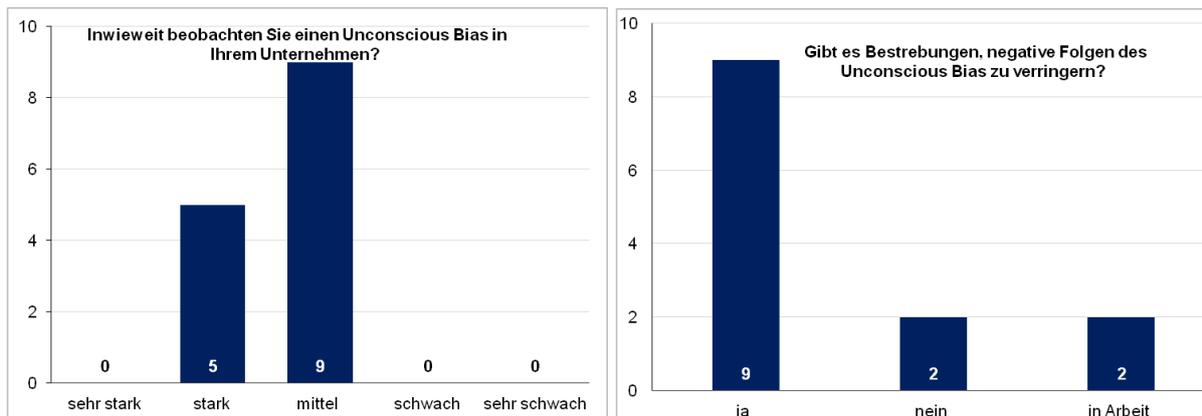
Unseren InterviewpartnerInnen zufolge muss ein Unternehmen auch je nach wirtschaftlicher Lage andere Prioritäten setzen: So können durch schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen Reorganisation und Stellenabbau hervorgerufen werden, die den Stellenwert und den Nachdruck bei Diversity Management verringern. Ein DAX-Unternehmen fasst dies zusammen: „Wir befinden uns in einer wirtschaftlich herausfordernden Situation und stehen vor mehreren Veränderungen im Konzern. Dabei hat das Thema D&I eine eher untergeordnete Rolle.“ Katrin Peplinski rät Diversity-Verantwortlichen, zu fragen: „Wann stagniert etwas warum?“ Diplomatisch und taktisch sollten sie zu bestimmten Zeiten „leiser werden“, aber gezielt, an strategischen Stellen, das Thema weiterhin platzieren.

Veränderungen erfolgen langfristig, vor allem, wenn sie eine gesamte Unternehmenskultur betreffen – darin sind sich auch alle InterviewpartnerInnen einig. In diesem Sinne antworten ebenso einige DAX-Unternehmen; es sei ein „ganz normaler Change-Vorgang, der seine Zeit braucht“.

### 5.3 Der Unconscious Bias

Die mangelnde Einsicht, dass Diversity eine Ressource und Diversity Management ein strategisches Instrument zur bestmöglichen Nutzung dieser Ressource ist, kann durch den Unconscious Bias hervorgerufen werden (auch bezeichnet als Stereotype). Denn viele MitarbeiterInnen meinen zu Diversity Management: „Das brauchen wir nicht“. Was verbirgt sich hinter dem Unconscious Bias? Bias bedeutet grob übersetzt verzerrte Wahrnehmung. Demzufolge folgt die menschliche Wahrnehmung unbewussten Denkkategorien, die Gruppenzugehörigkeiten mit bestimmten Eigenschaften verbinden. Indikatoren wie Geschlecht, Hautfarbe, sozialer Hintergrund usw. beeinflussen subtil, wie ein Akteur sein Gegenüber beurteilt. Dies ist bei allen Menschen stets und automatisch der Fall. Individuelle Eigenschaften treten dabei in den Hintergrund oder werden – wenn sie zu stark von dem erwarteten Verhalten abweichen – negativ bewertet, wenn zum Beispiel eine durchsetzungsstarke Frau als zickig erlebt wird. Oder (erlernte) Gruppeneigenschaften werden einseitig beurteilt – wenn zum Beispiel eine zurückhaltende Frau als nicht führungswillig angesehen wird. Der Unconscious Bias wird problematisch, wenn Kompetenzen nicht erkannt, Verhaltensweisen missverstanden und Gruppeneigenschaften einseitig interpretiert werden.

Im Zusammenhang mit Diversity Management bedeutet dies: Selbst wenn Vorstand, Führungskräfte und MitarbeiterInnen überzeugt sind, tolerant und objektiv Einschätzungen zu treffen, kann sie der Unconscious Bias austricksen, und sie folgen – ohne dies zu merken – tradierten Mustern, zum Beispiel zu Geschlechterrollen. Da dies unbewusst passiert, fehlt das Problembewusstsein und demnach die Einsicht in die Notwendigkeit von Diversity Management und zum Unternehmenskulturwandel.

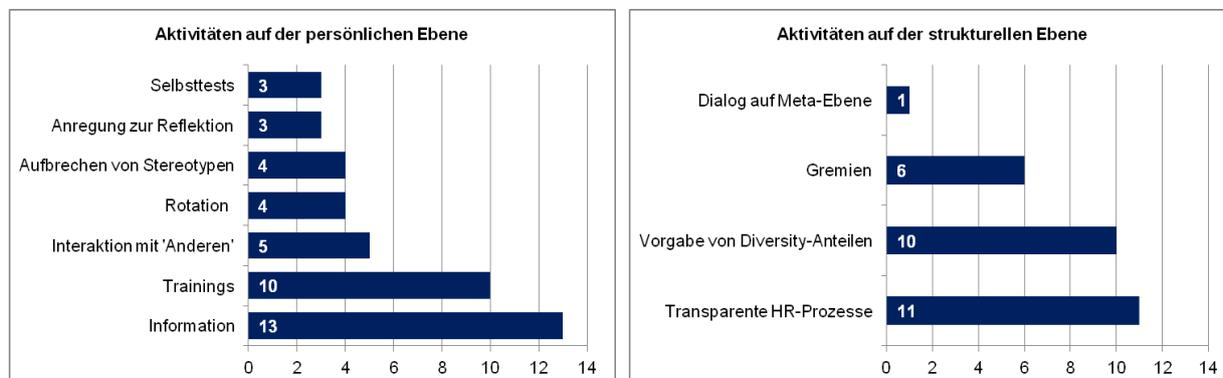


Um in Erfahrung zu bringen, inwieweit dies in der Praxis gilt, fragten wir die DAX 30-Unternehmen: Inwieweit beobachten Sie einen Unconscious Bias in Ihrem Unternehmen? Die Antworten befanden sich ausnahmslos im Bereich „stark“ bis „mittel“. Unsere InterviewpartnerInnen sind sich ebenfalls einig, dass der Unconscious Bias eine entscheidende Rolle spielt. Vor allem Kira Marrs schätzt seinen Einfluss sehr groß ein. Die Untersuchung der gängigen Auswahl- und Bewertungsprozesse im Rahmen der Studie „Frauen in Karriere“ ergab, dass die Auswahlkriterien für Führungspositionen häufig „männlich geprägt“ waren – beispielsweise wurde eher nach „Machern“ und „durchsetzungsfähigen Leadern“ gesucht als nach Führungspersönlichkeiten mit „Integrationsfähigkeit“.

Der Unconscious Bias wird also in den meisten Fällen erkannt – was kann man dagegen tun? Die Frage „Gibt es Bestrebungen, negative Folgen des Unconscious Bias zu verringern?“ beantworten die meisten Unternehmen mit Ja. Also werden auch jene Unternehmen aktiv, die den Unconscious Bias nur „mittel“ beobachten. Daran wird der dringende Handlungsbedarf deutlich.

Dabei engagieren sich die Unternehmen sowohl auf der persönlichen als auch auf der strukturellen Ebene. Erstere Ebene bezieht sich auf Veränderungen bei einzelnen Akteuren, zum Beispiel in Kompetenzen und Einstellungen. Aktivitäten auf dieser Ebene überwiegen zahlenmäßig. Es führt ‚Information‘ mit 13 Nennungen – wenig überraschend, da es sich um eine leicht umzusetzende Aktivität handelt –, gefolgt von Trainings mit 10 Nennungen – welche durchaus schon mehr Aufwand erfordern.

Die strukturelle Ebene bezieht sich auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen. 11 Unternehmen führen transparente HR-Prozesse durch – von diesen 11 haben allerdings nur 6 bei strategischen Analyse-Instrumenten auch ein Screening der HR-Prozesse hinsichtlich eines Unconscious Bias angegeben. Wiederum 5 dieser 6 beobachten auch den Bias stark oder mittel und haben Bestrebungen dagegen angegeben. Diese 5 bis 6 Unternehmen scheinen sich demnach intensiv mit dem Bias auseinanderzusetzen.



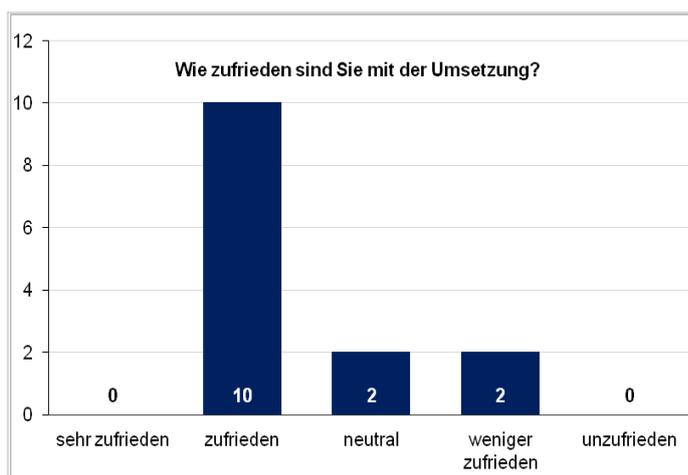
Auch unsere InterviewpartnerInnen nennen Aktivitäten beider Ebenen: Auf der persönlichen Ebene waren sich die InterviewpartnerInnen einig, dass Stereotype und Unconscious Bias menschlich sind und es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um eine bewusste Objektivierung geht. In Sensibilisierungsprogrammen sollte erfahren werden: Was heißt das Erlebte für meine Arbeit, meine Person, im Büroalltag? Welche Führungserwartungen hege ich als Chef? Auf der strukturellen Ebene sollten vor allem (Personal)Prozesse und Routinen überprüft werden, um zu erkennen, wie Talente entdeckt und gefördert werden. Verschiedene weitere Vorschläge zeigen auf, dass es um einen Wandel der Unternehmenskultur geht: Unternehmen sollten Karrierewege systematisch aufzeigen und Führungspositionen aus einem Karrierepool mit festen Anteilen besetzen. Der permanente Verfügbarkeitsanspruch sollte aufgelöst, späte Karrieren, Führen in Teilzeit sowie Führung in Tandems auch für Männer ermöglicht werden. Der bisherige Anspruch permanenter Verfügbarkeit sollte aufgelöst werden. Letzten Endes muss Diversity Management nicht nur einer ausgewählten Gruppe, sondern allen MitarbeiterInnen zugutekommen.

Thomas Sattelberger sieht einen weiteren entscheidenden Faktor, der Diversity Management behindert: Es herrschen nicht nur unbewusste Verhaltensmuster, sondern auch ein bewusstes Festhalten an den bestehenden Strukturen sowie ein expliziter Ausschluss von Frauen vor. Unternehmen seien machtbasierte Systeme, die darauf achten, dass Gleiches nachfolgt, getreu einer „homosozialen Reproduktion“. Mitgliedschaftskriterien, Inklusionskräfte und Beförderungsprozesse einer Gruppe seien auf Bewährtes geeicht. Daher sollte das bewusste und unbewusste Festhalten an bestehenden Strukturen gleichzeitig angegangen werden: Nur humanistisch am Unconscious Bias zu arbeiten, sei eine Alibifunktion für die Legitimität des Status quo; nur am Conscious Bias zu arbeiten, erzeuge keine kritische Masse für den Wandel.

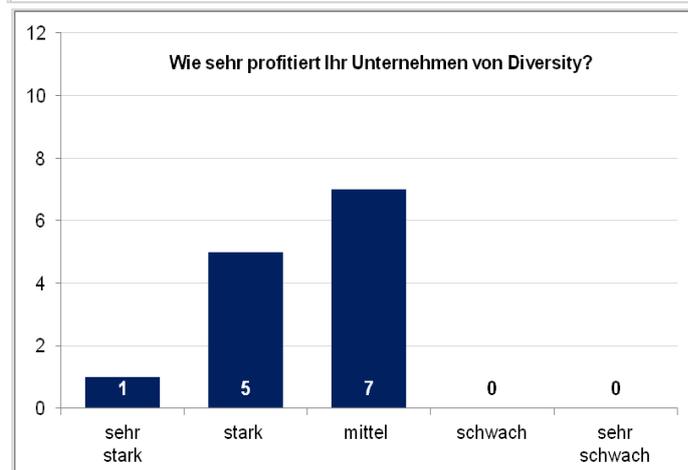
Zusammenfassend zeigt sich, dass das Thema Unconscious Bias in der letzten Zeit zwar von Diversity-Verantwortlichen stark forciert wird. Doch bis sich das Problembewusstsein im Gesamtunternehmen und vor allem in den Schlüsselpositionen verbreitet hat, bedarf es einerseits aktivem Engagements und andererseits wiederum Zeit.

## 6. Zufriedenheit und Erfolg

Diversity Management weitet sich zahlenmäßig nicht weiter aus – doch es gibt sie, die deutschen Großunternehmen, die Diversity engagiert angehen und die bereits viele Schritte des langen Weges zurückgelegt haben. Nicht zuletzt sind alle der an unserer Umfrage teilnehmenden DAX 30-Unternehmen diversity-aktiv. Daher wollten wir natürlich wissen: Wie zufrieden sind sie denn nun mit der aktuellen Umsetzung von Diversity Management?



Es gibt zwar noch Luft nach oben: So kreuzte keine der Fachabteilungen „sehr zufrieden“ an. Doch bereits 10 sind „zufrieden“. An dieser Stelle gibt es einen eindeutigen Zusammenhang: In Unternehmen, in denen es ein hohes Commitment des Vorstands („voll und ganz“ oder „größtenteils“) gibt, sind die Diversity ManagerInnen auch mit der Umsetzung von Diversity zufrieden. Dies belegt die Bedeutung des Vorstands noch einmal eindrucksvoll.



Wir wollten auch wissen: „Wie sehr profitiert Ihr Unternehmen von Diversity?“ Ein DAX 30-Unternehmen profitiert nach eigenen Angaben bereits „sehr stark“, 5 „stark“, 7 „mittel“; 2 machen keine Angabe. Das erste Unternehmen kann als Erfolgsbeispiel gesehen werden: Es profitiert „sehr stark“ von Diversity, der Vorstand steht „voll und ganz“ dahinter, es steht beim Einsatz strategischer Instrumente an zweiter Stelle und die Diversity-Ansprechperson ist „zufrieden“. Bei den anderen Unternehmen lässt sich ebenfalls eine Korrelation zwischen Zufriedenheit der Diversity ManagerInnen, Commitment des Vorstands und Nutzen durch Vielfalt erkennen: Je höher Zufriedenheit und Commitment, desto

höher der Nutzen.

Doch erst folgender Zusammenhang ist der aufschlussreichste Beleg für die immense Bedeutung der Diversity-Strategie: Von jenen 4 Unternehmen, die im oberen Drittel in der Anzahl an strategischen Instrumenten rangieren, profitiert eines sehr stark, zwei stark und eines mittel von Diversity. Umgekehrt profitieren jene 2 Unternehmen, die im unteren Drittel in der Anzahl an strategischen Instrumenten rangieren, am wenigsten. Fazit: Je überzeugter und umfassender das strategische Vorgehen, desto größer der Erfolg.

## 7. Ein Blick in die Zukunft

Wie geht es weiter mit Diversity Management? Gerda Köster fasst ihre Prognose in ein Wort: „Fantastisch!“ Ihre These lautet, dass viele Konzerne bereits auf das Thema angesprungen sind und sich hier eine Lernkurve entwickelt. Der nächste Schritt sei der verstärkte Einbezug des Mittelstands, in dem einige Unternehmen auch schon sehr aktiv seien, weil hier Diversity-Strategien mit direktem Bezug zum Fachkräftemangel und einer regionalen Standortstärkung gesehen werden. In Großunternehmen werde das Engagement weiter wachsen, wenn auch – hier trübt sich der Optimismus etwas – ein langer Atem gefordert sei; vielleicht gebe es auch noch eine Delle wegen schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Gerda Köster bezieht ihren Optimismus hauptsächlich aus der demografischen Entwicklung und den Ansprüchen der Generation Y an ihren Arbeitgeber. Gräfin von Hardenberg ist grundsätzlich ebenso optimistisch – nicht nur die Charta der Vielfalt erfreue sich wachsender Beliebtheit. Doch werde es bis zur optimalen Umsetzung noch einige Jahre dauern. Der Diversity-Ansatz gehe dabei immer mehr auf Ganzheitlichkeit, so wie auch alle Themen im Portfolio der Charta immer mehr angenommen würden – hin zu allen Stakeholdern. Katrin Peplinski meint, die Zukunft des Diversity Management sei schwer einzuschätzen. Irgendwann sei es selbstredend nachhaltig, aber es werde nie so sein, dass es alle lebten. Sie erwartet ein allmähliches Umdenken, weil althergebrachte Strukturen und Denkprozesse nicht mehr in die aktuelle Zeit passen. Diversity werde nicht wieder verschwinden, aber immer schwanken zwischen einer extremen Auseinandersetzung und Desinteresse – in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Eventuell gebe es einen

neuen Schwung, wenn der Fachkräftemangel greift und die Frauenquote kommt. Kira Marrs sieht zwei gegenläufige Entwicklungsszenarien: Eine Gruppe betreibt Diversity tatsächlich als integralen Teil einer Modernisierungsstrategie. Ihr gelingt es, die Weichen für eine nachhaltige Verbesserung der Karrierechancen von Frauen zu stellen. Die zweite Gruppe kommt bezüglich des überfälligen, nicht ernsthaft in Gang gesetzten Modernisierungsprozesses ins Stocken. Die Erfolge bleiben zunehmend aus und die kurzfristig erfolversprechenden Maßnahmen bei der Besetzung hochrangiger Führungspositionen drohen, zum Bumerang zu werden. Thomas Sattelberger diagnostiziert, dass die börsennotierten Unternehmen durch ein Tal der Tränen gehen werden, das reinigend sein werde – nämlich wenn es ernst wird mit der gesetzlichen Frauenquote und sich Unternehmen ernsthaft mit Veränderungen auseinandersetzen müssen. Alle InterviewpartnerInnen sehen demnach deutliche Schwierigkeiten, sind sich aber in einer Sache einig: Diversity Management ist nicht mehr wegzudenken.

Noch fällt der Status quo in der Masse der deutschen Großunternehmen dürftig aus, weil der Einsatz für Diversity und Diversity Management nicht vehement genug ist – oft zu erkennen an handwerklichen Fehlern bei der Entwicklung eines strategischen Vorgehens und der mangelnden Umsetzungstärke. Doch die Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, haben die Nase vorn. Zwar können die wenigsten bereits Wirkungen und Erfolge dokumentieren – denn bis diese eintreten, bedarf es noch etwas Zeit. Jedoch haben sie die Erfahrungen gesammelt, dass es neben viel Überzeugungsarbeit einer Strategie und eines Kulturwandel bedarf. In einzelnen Unternehmen gab es bereits die eine oder andere Kurskorrektur, die anscheinend dazu diente, den richtigen Weg zu finden und am Ende über die eine oder andere Schleife dem Ziel näher zu kommen.

25 der DAX 30-Unternehmen benennen eine zentrale Ansprechperson, die Diversity Management verantwortet, 26 haben die Charta der Vielfalt unterschrieben. Die Bewegungen der letzten zwei Jahre können als Konsolidierung in den größten deutschen Unternehmen verstanden werden. Nun geht es um die qualitative Fortführung.

An dieser Stelle trennen sich die Wege von Überzeugungstätern, Mitläufern und Alibiaktivisten: Nicht jede der Ansprechpersonen ist hauptamtlich und engagiert für Diversity Management zuständig. Nicht jeder Vorstand steht hinter dem Thema und nicht überall gibt es eine (ernsthafte) Diversity-Strategie. Der Unconscious Bias trägt dazu bei, dass die Beharrungskräfte in Kulturen, Prozessen und Strukturen obsiegen. So kommt es zuweilen zu opportunistischen Reaktionen auch vonseiten der EntscheiderInnen, den derzeitigen politischen und gesellschaftlichen Forderungen nur vordergründig Genüge zu leisten.

Wir sind überzeugt: Wenn Schlüsselpersonen – vom Vorstand über PersonalerInnen und Diversity Beauftragten bis hin zu allen Führungskräften – ein ernsthaftes Verständnis und Engagement für Vielfalt entwickeln, dann nimmt Diversity Management einen positiven Verlauf. Dieser Verlauf entspricht weniger einer schnurgeraden Autobahn als eher einem verschlungenen Pfad, der sich mal enger und mal breiter, mal steiniger und mal bequemer zeigt. Es ist kaum zu erwarten, dass als erster Meilenstein eine Diversity-Strategie erarbeitet wird; sie stellt eher das Ergebnis zahlreicher Bemühungen und eben auch der einen oder anderen punktuellen Maßnahme dar, die zusammen den Stein ins Rollen bringen. In diesem Lichte sind die aktuellen strategischen Ansätze zu sehen, welche in den nächsten Jahren sicherlich ausgebaut werden.

## **8. Was tun?**

Wir empfehlen, als ersten Schritt zu definieren, inwieweit Diversity eine Ressource im Betrieb darstellt – je näher die Definition sich an den betriebswirtschaftlichen Prozess anlehnt, desto einfacher wird später die Integration in die betriebliche Praxis. Anhand einer Gegenüberstellung der aktuellen Geschäftsstrategie mit dem, was Diversity Management prinzipiell leisten kann, kann das Ziel und der Fokus für Diversity Management für das jeweilige Unternehmen abgeleitet werden. In die Ausarbeitung sollte der Vorstand maßgeblich einbezogen werden – zum Beispiel in einem Strategie-Workshop. Zahlen, Daten und Fakten zum internen Stand von Vielfalt und zu bereits durch Vielfalt erfolgreichen Unternehmenseinheiten sowie die Bedeutung von externen Megatrends bilden eine Grundlage für Entscheidungen. Change Agents aus den eigenen Reihen können das Interesse an der Beschäftigung mit Vielfalt verstärken. Die EntscheidungsträgerInnen auch persönlich in ihren Erfahrungen und Befürchtungen zu Vielfalt abzuholen, kann sie zur Reflektion über den eigenen Unconscious Bias anregen. Wie wir im Benchmark 2013 dargelegt haben, sind sowohl der rationale als auch der emotionale Zugang zu bedienen. Sukzessive, mit wachsendem Rückhalt, können die Diversity-Verantwortlichen ein Modell zum Kulturwandel entwerfen. Erste niedrigschwellige Maßnahmen, Piloten in Vorreiterbe-

reichen und ständige Kommunikation über die Sinnhaftigkeit dienen dazu, dass ein vollständiges Konzept ausgearbeitet werden kann. Das Konzept sollte Strukturen, Ressourcen, Maßnahmenpläne und ein Kontrollsystem umfassen. Externe Treiber wie die drohende Frauenquote, das Ausscheiden der Babyboomer und globale Marktveränderungen sollten in der Argumentation aufgegriffen werden. Jenseits der Personalarbeit sind konkrete Geschäftsaktivitäten, die in Zusammenhang mit Vielfalt stehen, in den Fokus zu nehmen – an erster Stelle seien Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung genannt. Dort ist der ökonomische Nutzen von Vielfalt am greifbarsten. Der Bedarf an Vielfalt in diesen Bereichen und die Herausforderungen im Verständnis für Andere kann über Diversity Management gedeckt werden, so dass die Erfolge wiederum als Ausgangspunkt für weiterreichende Veränderungen im Gesamtbetrieb verwendet werden können.

Die Entwicklung einer Diversity-Strategie ist keine geradlinige, einmalige und abgeschlossene Aktivitätenfolge, welche in einer Arbeitswoche erledigt werden kann. In der Praxis zeigt sich oft, dass die abstrakt-logische Abfolge der Schritte Analyse, Konzept, Umsetzung und Kontrolle nicht immer eingehalten werden können und dass es vielmehr zu Überschneidungen, Rückschritten und Wiederholungen kommt. Insbesondere überlappen sich Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten. Dies sollte aufgegriffen werden, um in einem iterativen Verfahren an Kohärenz und Vehemenz zu gewinnen. Rückschläge sollten frühzeitig mitgedacht werden, zum Beispiel ein Plan B im Falle wirtschaftlicher Veränderungen. Dies könnte dann der Königsweg im Diversity Management sein.

## Autorin

Dr. Petra Köppel leitet das Beratungsunternehmen Synergy Consult und begleitet Unternehmen zu Unternehmenskultur und Diversity Management. Das Ziel aller Aktivitäten von Synergy Consult lautet: Synergien schaffen. Wir unterstützen mit unserem Expertenpool Unternehmen dabei, Vielfalt als Ressource einzusetzen und sich noch wettbewerbsfähiger, kreativer und kundenorientierter aufzustellen. Prozesse zu gestalten, Kompetenzen zu entwickeln und vor allem Wertschätzung aufzubauen gehören damit zu den Hauptaufgaben.

Wir liefern dafür folgende Services und Produkte:

- Einstiegsberatung durch ‚Diversity in a Day‘
- Projektmanagement zur Einführung von Diversity Management
- Durchführung von Diversity und GenderAudits
- Strategieentwicklung in Kooperation mit den Leitungsebenen
- Steuerung und Moderation von Change Management-Programmen
- Erarbeitung des Business Case für Diversity
- Definition von Diversity-Zielen
- Integration von Diversity in Zielvereinbarungen
- Erstellung von Diversity-Leitbildern im interaktiven Verfahren
- Auswahl und Qualifizierung von Diversity Agents
- Entwicklung und Durchführung von Diversity Controlling
- Awareness für Führungskräfte
- Diversity-orientierte Führung
- Dialog-Veranstaltungen
- Trainings, Workshops und Seminare zu Diversity
- Unterstützung beim Aufbau von Mitarbeiternetzwerken
- Unterstützung in allen weiteren Diversity-Maßnahmen

[www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)

Synergy Consult hat zudem das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ gegründet. Dieses Netzwerk stellt eine Plattform für Führungskräfte und Diversity-Verantwortliche dar, auf der sie in kollegialem Austausch offene Fragen, Best Practices und Herausforderungen diskutieren.

Gastgeber ist pro Synergiewerkstatt je ein ausgewähltes Partnerunternehmen, das seine eigenen Ansätze vorstellt und besprechen lässt. Die TeilnehmerInnen entwickeln nach dem Werkstattprinzip Instrumente und Lösungen. Damit leistet das Netzwerk einen Beitrag dazu, Vielfalt als festen Bestandteil einer sowohl gesellschaftlich verantwortlichen als auch ökonomisch orientierten Unternehmenskultur zu verankern.

[www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)



Diese Studie ist unter maßgeblicher Mitarbeit von Hilde Naurath M.A.M.A. sowie von Natalia Scherff entstanden.

Für die dezidierte Rückmeldung der Diversity-Fachbereiche der DAX 30-Unternehmen und die Unterstützung durch unsere fünf InterviewpartnerInnen bedanken wir uns sehr herzlich.

**Publikationen aus der Benchmark-Reihe**

Diversity Management in Deutschland 2010: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen

Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen.  
Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung

Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen.  
Schwerpunkt: Unternehmenskultur

Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen.  
Schwerpunkt: Führungskräfte

*Als PDF kostenlos erhältlich unter [www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)*



## **Synergy Consult**

Am Kapellenberg 14a  
D-85604 Zorneding bei München  
+49 / 8106 / 211 62-88  
[info@synergyconsult.de](mailto:info@synergyconsult.de)  
[www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)

