

## Viel mehr Vielfalt

In einem jährlichen Benchmark vergleicht Synergy Consult den Status des Diversity Managements in den DAX 30-Unternehmen. Um Unternehmenskultur nachhaltig zu gestalten, muss tradiertes Denken geändert werden – auch auf der Führungsebene.



Bei Diversity-Management geht es um mehr als um bloße Hauruck-Aktionen zur Förderung einer einzelnen Gruppe – es geht um den Wandel der Unternehmenskultur im Sinne eines veritablen Change-Prozesses. Ein einleuchtendes Beispiel: Nicht nur für Mütter, sondern auch für Väter muss es selbstverständlich sein, dass sie sich um ihre Kinder kümmern (können) – auch in Führungsetagen. Das funktioniert nur, wenn eine Unternehmenskultur etabliert wird, die Neues akzeptiert und Vielfalt wertschätzt. Wie sieht es damit in der Praxis der DAX 30-Unternehmen aus?

### Unternehmenskultur und Wertschätzung

Unternehmenskultur legt Werte fest und gibt Orientierung. Natürlich ist sie keine leicht zu qualifizierende Größe – sie ist ein Gewebe aus Zeichen, das sich stets verändert und doch Fixpunkte bietet. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, sie aktiv zu gestalten – denn sie beeinflusst den Geschäftserfolg: Eine ansprechende Unternehmenskultur führt dazu, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und ihren Aufgaben identifizieren und sich engagieren. Eine diversity-orientierte Kultur bedeutet, dass Vielfalt als Ressource gilt und dass unterschiedliche Stärken identifiziert, aktiviert und genutzt werden. Leere Worthülsen, dass Frauen, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund,

Schwule oder Behinderte „ein wichtiger Teil der Belegschaft“ seien, reichen nicht aus. Ausgehend von den Führungskräften bedarf es neuer Einstellungen und Arbeitsweisen, um die verschiedenen Bedürfnisse ernsthaft zu respektieren und die Stärken Einzelner aktiv zu fördern.

### Institutionalisierung von Diversity

Inwieweit ist Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen verankert? Personell ist der Prozess bereits fortgeschritten: In 25 der DAX 30-Unternehmen gibt es Diversity Manager (2011: 23). 23 Unternehmen haben die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und sich damit öffentlich zum Thema Diversity verpflichtet (2011: 22). Die Institutionalisierung von Diversity

Management setzt sich damit fort. 17 der Unternehmen haben bereits eine eigene Diversity-Strategie; drei setzen derzeit eine auf. Zwei Unternehmen geben an, keine Diversity-Strategie zu haben, eins macht keine Angabe (die übrigen sieben nahmen an der Umfrage nicht teil). Die meisten Konzerne geben übergeordnete Rahmenwerke wie eine Geschäfts- oder HR-Strategie an. Allerdings scheinen sie unter dem Begriff „Strategie“ eher ein allgemeines Bekenntnis zu Vielfalt zu verstehen. Denn wir fragten auch nach Diversity-Zielen – und die Angaben sind ernüchternd. Wir hatten betriebswirtschaftliche Ziele wie „Innovation“, „Kundenorientierung“, „Effektivität“, „Internationalisierung“, „Mitarbeiterengagement“

Rang der Diversity-Dimensionen

Tabelle 1

Rang 2012*	Diversity-Dimension	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	zukünftig wichtig
1	Geschlecht/Gender	23				
2	Kultur/Nationalität	18	4			
3	Alter	16	3	1		1
4	Unternehmenskultur	11	2		1	1
5	Kompetenzen	9	2	1		
6	Work-Life-Balance	9	7			1
7	Behinderung	5	10		1	
8	Sexuelle Orientierung	5	4	3	2	1
9	Religion	1	3	6	2	

\* Der Rang bezieht sich auf die Anzahl der „sehr wichtig“-Nennungen.

Die Diversity-Dimension „Gender“ wird nach wie vor am häufigsten in den Fokus genommen.

oder „Fachkräftegewinnung“ erwartet. Stattdessen sind für vier Unternehmen „Vielfalt“, für fünf „eine wertschätzende Unternehmenskultur“ und für sechs „Frauenförderung“ Ziele an sich. Nur neun Unternehmen nennen tatsächlich wirtschaftliche Ziele bzw. verweisen auf wirtschaftliche Aspekte.

## **Prioritätensetzung**

Welche Diversity-Themen stehen im Fokus? Die ermittelte Prioritätensetzung (siehe Tabelle 1) bestätigt zum größten Teil die in vorangegangenen Jahren sowie in einschlägigen Studien ermittelte Rangfolge. Gender, Kultur und Demografie sind die Topthemen. Sinnvollerweise beschäftigen sich die meisten Unternehmen mit mehreren Dimensionen gleichzeitig. Erstens sollte keine Gruppe – typischerweise Frauen – als eine Art „Defizitgruppe mit Förderbedarf“ hervorgehoben werden. Zweitens können bisher parallele oder einseitige Angebote erweitert werden, beispielsweise „flexible Arbeitszeiten für alle“ statt „Teilzeit für junge Mütter“. Nach wie vor ist „Gender“ aber das wichtigste Handlungsfeld. Doch auch bei diesem politisch-gesellschaftlich heiß diskutierten Thema brauchen Veränderungen Zeit – manchmal (zu) viel Zeit. Die deutlichste Veränderung spielt sich in den Vorständen ab: Im Oktober 2011 arbeiteten lediglich sieben Damen in den DAX 30-Vorständen, im Sommer 2012 bereits zwölf. Anfang 2013 sind es fünfzehn Damen (siehe Tabelle 2). Die meisten besetzen das Ressort Personal. Prozentual handelt es sich bei über 180 Vorstandsmitgliedern weiterhin um eine homöopathische Dosis. Doch der Druck bleibt enorm – auch das Thema Quote ist noch nicht vom Tisch.

## **Unternehmenswerte**

Wie sieht die aktuelle Kultur in den DAX 30-Unternehmen aus? Dafür haben wir offizielle Unternehmenswerte sowie Leitbilder und Philosophien unter die Lupe genommen. Die Auswertung ergab drei Tendenzen: Zunächst fordern die Unternehmen eine loyale Arbeitshaltung über Begriffe wie „Integrität“, „Rechenschaftlichkeit“ und „Compliance“ (41 Nennungen). Zudem setzen sie auf wettbewerbsorientierte Faktoren wie „Kundenorientierung“, „Leistung“ und „Innovation“ (25 Nennungen). Hinweise auf ein diversity-orientiertes Kulturverständnis finden sich in der dritten Gruppe, ausgedrückt in Begriffen wie „Respekt“ und „Wertschätzung“, „Vertrauen“ und „Offenheit“ (30 Nennungen). Letzteres zeigt, dass die meisten Unternehmen die Achtung von Vielfalt fordern. Vielfalt als expliziten Wert führen Adidas, Commerzbank und Linde.

Unternehmenskultur ist die Basis, um über Werte, Führungsleitbilder, Kompetenzprofile, Verhaltensvorgaben etc. einen konstruktiven Umgang mit Vielfalt zu fördern. Doch zumindest in der Außendarstellung der DAX 30-Unternehmen wird sie selten mit Diversity in Bezug gebracht. Stattdessen wird sie auf den Homepages auffallend häufig mit den Begriffen „Nachhaltigkeit“ und „Verantwortung“, oft auch mit „Corporate Respon-

Frauen in den Vorständen der DAX 30-Unternehmen im Februar 2013

Tabelle 2

Nr.	Unternehmen	Name	Ressort
1	Allianz	Helga Jung	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Strategic Participations, Legal and Compliance
2	BASF	Margret Suckale	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health&Safety sowie das Verbund Site Management Europe, Arbeitsdirektorin
3	BMW	Milagros Caiña-Andree	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
4	Continental*	Elke Strathmann	Personal, Arbeitsdirektorin
5	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
6	Deutsche Börse	Hauke Stars	Informations-Technologie, Market Data und Analytics
7	Deutsche Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
8	Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal, Arbeitsdirektorin
9	Deutsche Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
10	Deutsche Telekom	Marion Schick	Personal, Arbeitsdirektorin
11	E.ON	Regine Stachelhaus	Personal, Recht & Compliance, Konzerneinkauf & Immobilien-Management, IT, Beratung
12	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services
13	SAP	Luisa Deplazes Delgado	Personal, Arbeitsdirektorin
14	Siemens	Barbara Kux	Einkauf und Nachhaltigkeit
15	Siemens	Brigitte Ederer	Corporate Human Resources, Arbeitsdirektorin

\* Continental war zum Stichtag der Erhebung (31.08.2012) genau wie Lanxess nicht im DAX; die beiden Unternehmen lösten MAN und Metro ab.

15 Damen unter rund 180 DAX-Vorständen: Bis zur Ausgeglichenheit zwischen den Geschlechtern ist es noch ein langer Weg.

sibility“ beschrieben. Dabei entsteht der Eindruck, dass Unternehmenskultur als Begriff nach außen verwendet wird, um vor allem auf gesellschaftliches Engagement hinzuweisen. Entsprechend spielen Nachhaltigkeitsansätze im Diversity Management kaum eine Rolle. So laufen diese Managementansätze meist getrennt voneinander. Wir empfehlen, die jeweiligen gesellschaftlichen und unternehmerischen Ziele aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Verantwortung und Corporate Responsibility sowie Diversity Management zu bündeln und somit die Unternehmenskultur koordiniert zu gestalten.

**Die Führungsebene ist entscheidend**

Einerseits setzt sich die Institutionalisierung von Diversity Management fort; der Ansatz als solcher hat sich etabliert. Andererseits zeigt sich, dass dieses Managementinstrument erst relativ neu eingeführt und noch nicht konsequent umgesetzt wurde. Im Bereich der „harten Fakten“ werden Diversity-Strategien noch nicht in Bezug zu wirtschaftlichen Zielen gesetzt. Im Bereich der „weichen

Faktoren“ gibt es in Bezug auf die Unternehmenskultur parallel verfolgte, dabei oft ähnliche Gestaltungsziele in verschiedenen Verantwortungsbereichen. Ob Diversity Management daher einen Change-Prozess eingeleitet hat, der das Miteinander langfristig verändert, muss sich noch zeigen. Dabei sollten Unternehmen zum einen im Rahmen der Organisationsentwicklung an Strukturen und Prozessen ansetzen, um Bedingungen zu schaffen, in denen sich Vielfalt entwickeln kann – etwa über objektive Personalprozesse und flexible Arbeitsbedingungen. Zum anderen sind über die Personalentwicklung notwendige Kompetenzen des Einzelnen zu fördern, zunächst bei Führungskräften und dann bei den Mitarbeitern. Diversity Manage-

ment bedeutet letztlich nichts anderes als die Bedienung dieser beiden Stellschrauben. Dabei sind Führungskräfte ausschlaggebend für den Wandel. Das mittlere Management leistet die Hauptarbeit, weil es sich selbst mit dem bisherige Erfolgsfaktoren infrage stellenden Ansatz auseinandersetzen, ihn neben dem Tagesgeschäft internalisieren und nicht zuletzt vorleben muss. So sollte die Führungsebene über den Business Case für Diversity Management gewonnen und mit genügend Unterstützung versehen werden, um den Gedanken weiterzuvermitteln. Diversity Management ist auf dem richtigen Weg. Es hat sich ressourcenmäßig und konzeptionell etabliert. Doch jetzt muss es konsequent zu Ende gedacht und umgesetzt werden.

**Mehr zum Thema**

**Köppel, Petra:** Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Köln 2012.

**Köppel, Petra:** Wie viel Vielfalt brauchen wir? Online-Umfrage. Köln 2013.



Autorin  
**Dr. Petra Köppel,**  
Inhaberin, Synergy Consult,  
Köln und München,  
koepfel@synergyconsult.de