

Wie viel Vielfalt brauchen wir? Online-Umfrage zeigt: Viel Vielfalt bringt's

Wie viel Vielfalt brauchen wir? Können viele Unternehmen nicht zu Recht behaupten, dass sie schon hervorragend aufgestellt sind, da sie international tätig sind und Frauen, genau wie Männer, rein nach Leistung beurteilen? Und sollten sich Unternehmen bei anderen Kriterien nicht lieber zurückhalten, da beispielsweise sexuelle Orientierung oder fromme Ansichten nun wirklich keine Rolle im Arbeitsalltag spielen?

Diese Fragen hört man immer wieder. Daher befragten wir in einer Umfrage von Synergy Consult UnternehmensvertreterInnen, wie sie Diversity Management begreifen und wie tief sie damit in die Organisation gehen. Welche Vielfalt spielt wirklich eine Rolle, wenn es um Effektivität und Leistung geht: alle klassischen Dimensionen Gender, Alter, Kultur, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion bis hin zu Unternehmenskultur, Work-life-Balance und Kompetenzen – oder nur eine Auswahl?

Die Antworten bestätigen viele unserer Beratererfahrungen sowie Ergebnisse aus unserem jährlichen Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Die beachtlichste Erkenntnis: Nur wenn Diversity Management umfassend, d.h. ganzheitlich und inklusiv angegangen wird, lassen sich Wirkungen beobachten. Diversity Management darf kein Feigenblatt sein, sondern es muss mit Überzeugung und Tatkraft in der Breite umgesetzt werden. Sonst laufen die Maßnahmen ins Leere. Diversity Management braucht dabei Zeit, um seine Wirkungen zu entfalten. Vereinzelte Maßnahmen nützen wenig. Außerdem: allein quantitative – also rein statistische – Erhebungen bringen keine hilfreichen Ergebnisse. Um Vielfalt zu managen, brauchen die Verantwortlichen auch qualitative Daten, um Hintergründe und die Unternehmenskultur verstehen zu können.

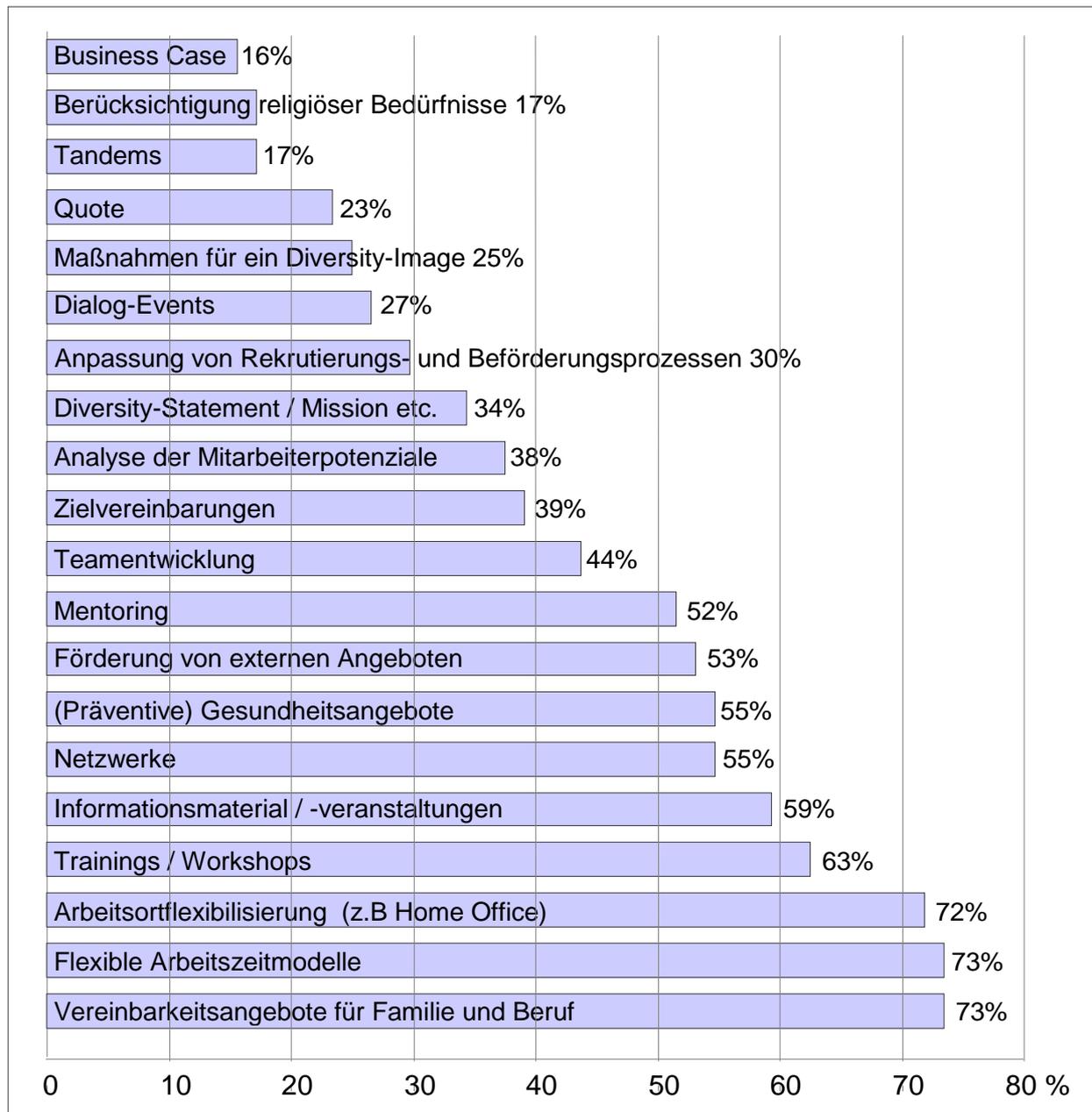
Lücke zwischen Bedarf und Umsetzung

In unserer Umfrage geben fast 97 Prozent der TeilnehmerInnen an, dass Diversity Management in ihrem Unternehmen ein Thema ist (zur Methode und Zusammensetzung der Befragten vgl. Anhang). Wie sieht nun die Praxis aus? Um Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung von Diversity Management herauszufinden, fragten wir nach institutionellen Verankerungen. Dabei scheint es noch Nachholbedarf zu geben. Immerhin über 78 Prozent der Befragten meinen, dass ihre Führungsebene explizit Diversity Management unterstützt. Nur gut 45 Prozent der TeilnehmerInnen geben aber an, dass ihr Unternehmen eine/n Diversity ManagerIn eingesetzt hat (in den DAX 30-Unternehmen sind es immerhin schon 83 Prozent; Quelle: Benchmark). Eine solche verantwortliche Funktion ist ein deutliches Zeichen, dass es dem Unternehmen mit dem Vorhaben ernst ist. Immerhin knapp 55 Prozent geben an, dass es eine Diversity-Strategie gibt (dies entspricht den DAX 30-Unternehmen) – allerdings konnte ‚Strategie‘ nicht näher definiert werden. Handelt es sich um einen detaillierten Plan mit festen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten oder eher um eine Absichtserklärung? Wir fragten daher auch nach dem Vorhandensein von Diversity-Zielvereinbarungen, das nur 39 Prozent der Befragten bejahen. Diese Lücke deutet wieder darauf hin, dass in vielen Unternehmen Diversity Management noch im Anfangsstadium ist und die institutionelle Umsetzung noch konkretisiert werden muss.

Bei den Maßnahmen (Abb. 1) liegen Instrumente wie Vereinbarkeitsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitsortflexibilisierungen mit je über 70 Prozent an der Spitze – diese existieren in den meisten Unternehmen häufig (auch) unabhängig von Diversity Management. Es folgen allerdings in hoher Anzahl Trainings und Workshops und allgemeine Informationsmaterialien und -veranstaltungen. Das heißt, dass sowohl ausgewählte Gruppen wie z.B. Führungskräfte individuell mit Vielfalt vertraut gemacht als auch die MitarbeiterInnen mit Flyern, Broschüren und Intranetbeiträgen informiert werden. Diese beiden Aktivitäten – Sensibilisierung von verantwortlichen Multiplikatoren und Kommunikation in der Gesamtbe-

legschaft – sind tragende Säulen von Diversity. Erstaunlicherweise rangieren Maßnahmen zum externen Diversity-Image bei nur 25 Prozent. Dabei kann es sich um eine chronologisch sinnvolle Reihenfolge handeln: es wird erst nach außen kommuniziert, wenn sich innen tatsächlich etwas getan hat. Das strategische Instrument Business Case allerdings steht ganz am Anfang von Diversity Management, um ökonomische Vorteile darzulegen. Überraschenderweise geben es nur knapp 17 Prozent der Befragten an, obwohl es sicherlich hilfreich wäre, Verantwortliche von Diversity Management zu überzeugen.

Abbildung 1: Diversity-Maßnahmen



Wer ist Spitzenreiter unter den Dimensionen?

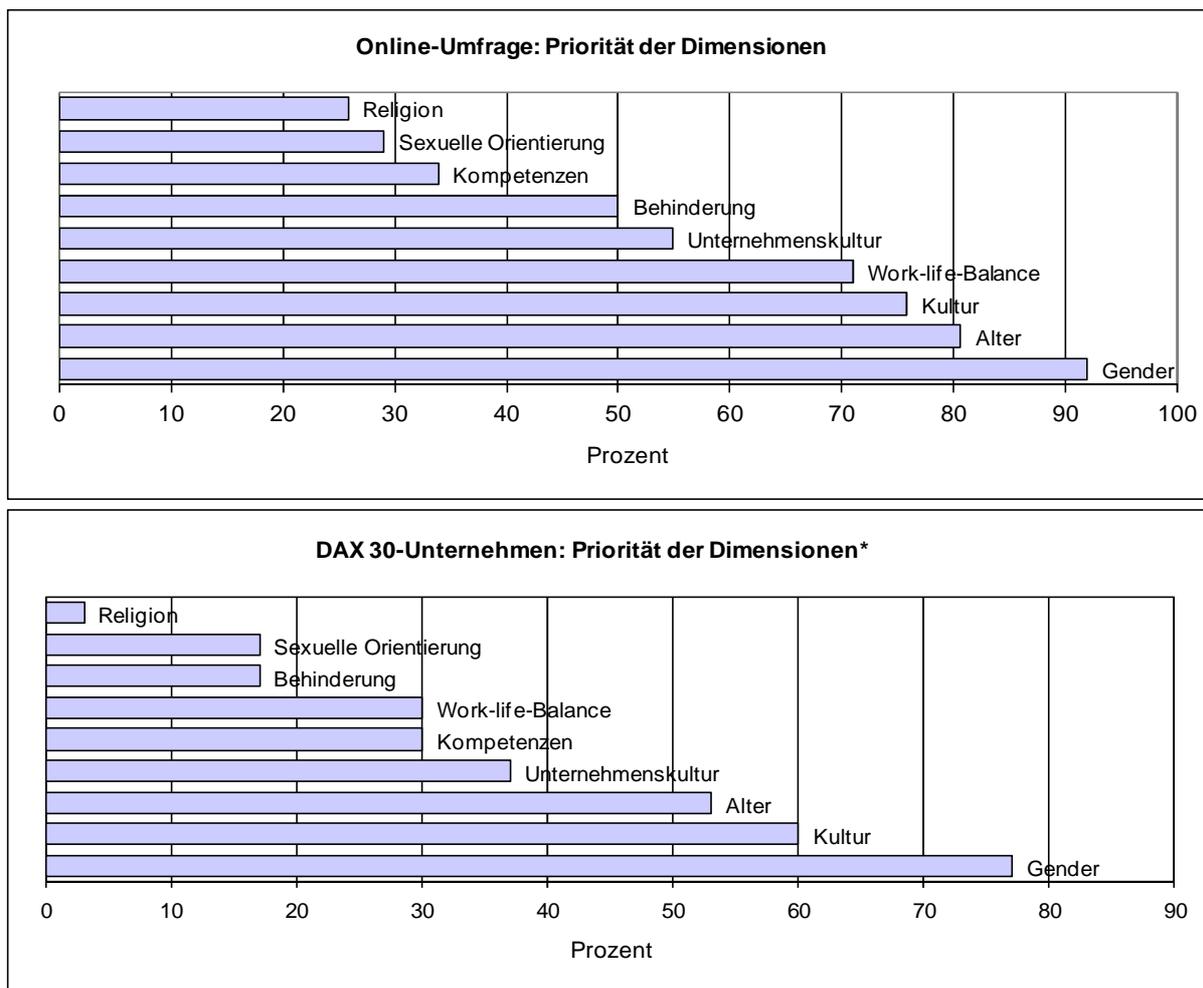
Nach den Vorgaben der Europäischen Union wird klassischerweise zwischen den Dimensionen Gender, Alter, Kultur, Behinderung, Sexuelle Orientierung sowie Religion unterschieden. Allerdings reichen diese Merkmale nicht aus, um sowohl die Verschiedenartigkeit von MitarbeiterInnen als auch die Unternehmenspraxis zu erfassen. Deswegen tauchen immer öfter

Dimensionen wie Unternehmenskultur, Work-life-Balance und Kompetenzen auf. Welche Dimensionen werden in Betrieben nun tatsächlich bearbeitet?

Die Online-Umfrage bestätigt die die Spitzenreiter, die wir in unserem Benchmark in den DAX 30-Unternehmen festgestellt haben. Ansonsten weist sie aber eine andere Rangfolge auf (vgl. Abb. 2).

In der Online-Umfrage geben 91 Prozent der TeilnehmerInnen an, dass Geschlecht in ihrem Unternehmen Thema ist. Gender führt damit auch diese Liste unangefochten an. Alter und Kultur folgen mit 80 Prozent bzw. 76 Prozent – in den DAX 30-Unternehmen hat Kultur allerdings Alter mittlerweile überholt. Den vierten Platz belegt Work-life-Balance mit 71 Prozent; es wird damit deutlich höher eingeschätzt als in den DAX-Unternehmen mit 30 Prozent. Es folgt Behinderung mit 50 Prozent (DAX: 17 Prozent). Kompetenzen werden in beiden Umfragen recht gleich eingeschätzt mit 34 zu 30 Prozent. Recht abgeschlagen findet sich auch in der Online-Umfrage Sexuelle Orientierung, die in immerhin 29 Prozent der Unternehmen thematisiert wird. Als Schlusslicht rangiert schon fast erwartungsgemäß Religion mit 26 Prozent (in DAX-Unternehmen finden sich dafür sogar nur magere 3 Prozent)! Die Zahl in der Online-Umfrage relativiert sich noch etwas, wenn wir sie mit den umgesetzten Maßnahmen (s.o.) abgleichen. Dort kommt Religion noch weniger zur Geltung – nur 17 Prozent der befragten Unternehmen berücksichtigen religiöse Bedürfnisse (z.B. durch entsprechende Speiseangebote).

Abbildung 2: Prioritäten der Diversity-Dimensionen

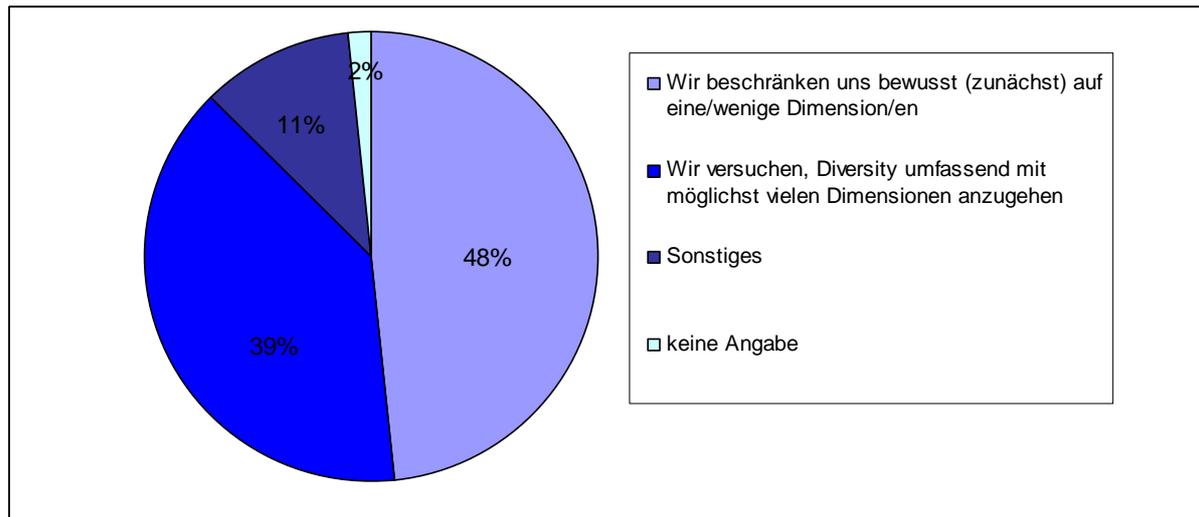


* Von 7 der DAX 30-Unternehmen liegen uns keine Daten vor; ihr Wert wird dadurch auf 0 gesetzt.

Wie viel Vielfalt brauchen wir?

Nun kommen wir zu der zentralen Frage: Wie viel Vielfalt brauchen wir? Reicht es, dass Unternehmen auf politisch-gesellschaftlichen Druck hin Frauen in Führung zulassen, eventuell auf die Internationalisierung ihres Geschäfts reagieren und notgedrungen auf den demographischen Wandel eingehen? Oder geht es nicht doch darum, die Stärken und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin zu berücksichtigen? Wie kann ein Unternehmen Schwerpunkte setzen, damit es sich in der bunten Vielfalt an Dimensionen nicht verzettelt und Diversity nicht zu abstrakt wird?

Abbildung 3: Grund für eine kleinere oder größere Auswahl



39 Prozent der Befragten geben an, „Wir versuchen, Diversity umfassend anzugehen“ (Abb. 3). Sie verfolgen dabei meist einen ganzheitlichen und inklusiven Ansatz. Sie streben an, alle MitarbeiterInnen gleichermaßen einzubeziehen und verzichten auf eine Schwerpunktsetzung. Diese Gruppe wird noch besonders interessant, wenn es zu der Frage nach positiven Veränderungen kommt.

Der überwiegende Anteil der Unternehmen, nämlich 48 Prozent, beschränkt sich (zunächst) bewusst auf eine/wenige Dimension/en. Die Gründe dafür sind insgesamt meist praktischer Natur (Mehrfachnennungen waren erlaubt): 18 Prozent in dieser Gruppe meinen, dass die meisten Dimensionen für sie nicht relevant sind. Die große Mehrheit von 61 Prozent dagegen konzentriert sich auf die Dimensionen mit dem größten Handlungsbedarf. Ebenso viele sehen (auch) Kapazitätsengpässe – das heißt, die meisten dieser Unternehmen können nur eine begrenzte Anzahl an Maßnahmen anbieten und fokussieren sich daher auf wesentliche Dimensionen. 21 Prozent gehen Diversity Management pragmatisch an und meinen, da sich viele Maßnahmen überschneiden, kann man gleichzeitig mehrere Dimensionen abdecken. In den meisten dieser Unternehmen wird der Bedarf an einem umfassenderen Diversity Management klar erkannt, doch die Umsetzung braucht noch Zeit bzw. die Ressourcen reichen nicht aus. Andererseits gehören in diese Gruppe auch 30 Prozent, die meinen: manche Dimensionen (z.B. Sexuelle Orientierung) sind Privatsache, die für das Arbeitsleben nicht von Belang sind. Diese Sichtweise widerspricht der Erkenntnis, dass wesentliche Charakteristika eines Menschen nicht nur sein Privatleben, sondern sein Wesen insgesamt bestimmen, und er sie im Beruf nicht „abschalten“ kann. In diesem Sinne kann eine „Belanglosigkeitserklärung“ zu einem Versteckspiel führen.

11 Prozent geben individuelle Antworten auf die Frage nach dem Grund für die Anzahl der Dimensionen. Darunter finden sich: „Strukturanalyse des Unternehmens zeigt bestimmte Handlungsfelder auf“; „Geschäftsführung ist zu ignorant“ und „Historisch gewachsen. Langfristiges Ziel ist eine Kultur, in der auch bestimmte Dimensionen nicht mehr im Vordergrund

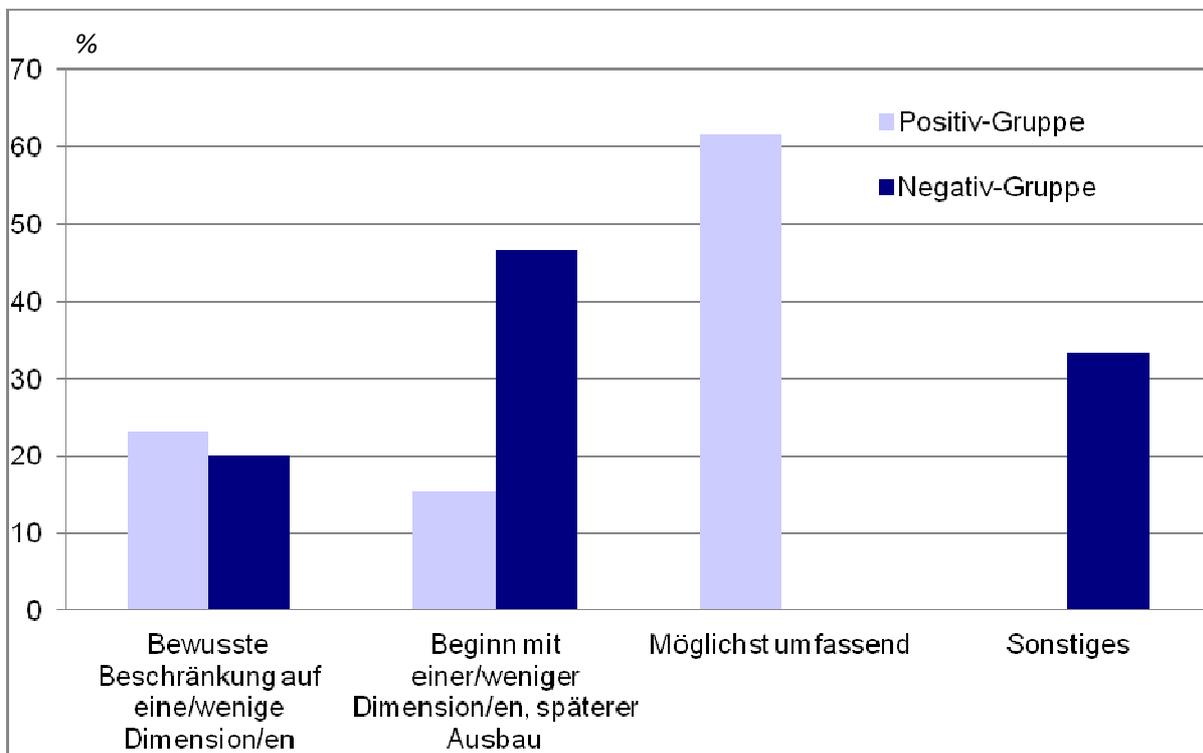
stehen (müssen)“. All diese Antworten zeigen eine prinzipielle Zustimmung zu Diversity Management vonseiten der Antwortenden – aber nicht unbedingt der dahinterstehenden Unternehmensleitung.

Wie muss Diversity Management angelegt sein, damit es etwas bringt?

Natürlich wollen wir in der Umfrage auch herausfinden, ob Diversity Management tatsächlich etwas bringt: wurden von den Befragten bereits positive Veränderungen beobachtet? Das Ergebnis ist sehr gemischt: 43 Prozent TeilnehmerInnen bejahen die Frage („Positiv-Gruppe“), 50 Prozent verneinen („Negativ-Gruppe“), 7 Prozent machen dazu keine Angabe.

In der Negativ-Gruppe kommentieren mehrere Befragte ihre Antwort: „Noch zu früh als DM, die Maßnahmenbündel selbst zeigen positive Veränderungen“; „Strategische Ausrichtung ist noch zu neu“ oder auch „zu oberflächliche Maßnahmen“ (diese Angaben finden sich in Abb. 4 mit 33 Prozent als „Sonstiges“). Viele aus der Negativ-Gruppe stellen demnach Diversity Management nicht als solches infrage, sondern erkennen, dass Verbesserungen Zeit und Ressourcen benötigen.

Abbildung 4: Grund für die Anzahl der Dimensionen nach Positiv- und Negativ-Gruppe



Diese Einschätzung bestätigen auch weitere Korrelationen (Abb. 4): knapp 47 Prozent aus der Negativ-Gruppe geben an, dass sie zunächst mit einer / wenigen Dimension/en beginnen und die anderen später aufgreifen. Andersherum geben aus der Positiv-Gruppe 62 Prozent an, dass ihr Unternehmen Diversity umfassend mit möglichst vielen Dimensionen angeht; dies tut kein einziges Unternehmen aus der Negativ-Gruppe. Diese Antworten bestätigen, dass Diversity Management langfristig und umfassend durchgeführt werden muss, um Verbesserungen zu bewirken.

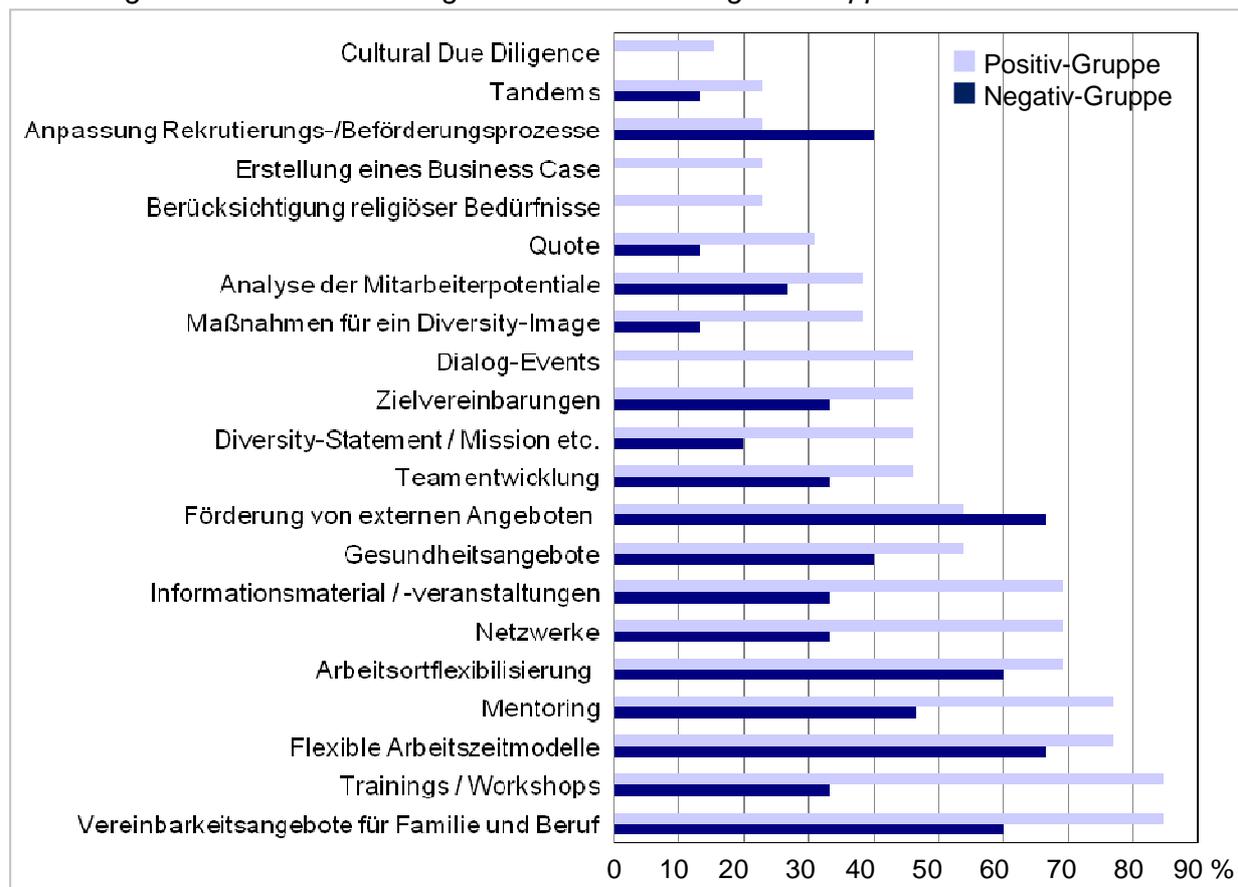
Um ein tieferen Einblick über das unterschiedliche Vorgehen der Unternehmen der Positiv- und Negativ-Gruppe zu erhalten, haben wir die oben erläuterten Maßnahmen danach aufgeschlüsselt, ob/in welchem Verhältnis sie von diesen beiden Gruppen genannt werden (Abb. 5). Eindeutig werden in der Positiv-Gruppe insgesamt mehr Maßnahmen angegeben. Einige

Aktivitäten werden sogar exklusiv nur von der Positiv-Gruppe aufgeführt, nämlich Dialog-Events, Business Case, Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse sowie Cultural Due Diligence. Diese Maßnahmen deuten erstens auf strategische Maßnahmenplanung – insbesondere ersichtlich bei den beiden Maßnahmen (Diversity) Business Case und Cultural Due Diligence. Zweitens erkennt man eine breite Einbeziehung der MitarbeiterInnen sowohl über Dialog-Events als auch über die Berücksichtigung religiöser Bedürfnisse: das Aufbrechen von Tabus und die tatsächliche Einbeziehung statt Ignoranz verschiedener Gruppen ist demnach der richtige Weg.

Zudem fällt die gravierende Differenz in den Angaben sowohl zu Trainings / Workshops als auch bei Informationsmaterial / -veranstaltungen sowie zu Netzwerken ins Auge. Demnach genügt es nicht, Arbeitsflexibilisierung und Vereinbarkeitsangebote nur einzuführen – die entsprechende Kommunikation und Schulung zum Diversity-Gedanken ist ebenfalls notwendig.

Nur zwei Maßnahmen werden von der Negativ-Gruppe häufiger genannt: nämlich Anpassung von Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen und Förderung von externen Angeboten. Die Anpassung von HR-Prozessen kann dabei noch zu neu sein, um (positive) Veränderungen herbeizuführen. Und die Wirkung von externen Angeboten (z.B. Girls' Day) wird natürlicherweise intern am wenigsten bemerkt.

Abbildung 5: Maßnahmen im Vergleich Positiv- und Negativ-Gruppe

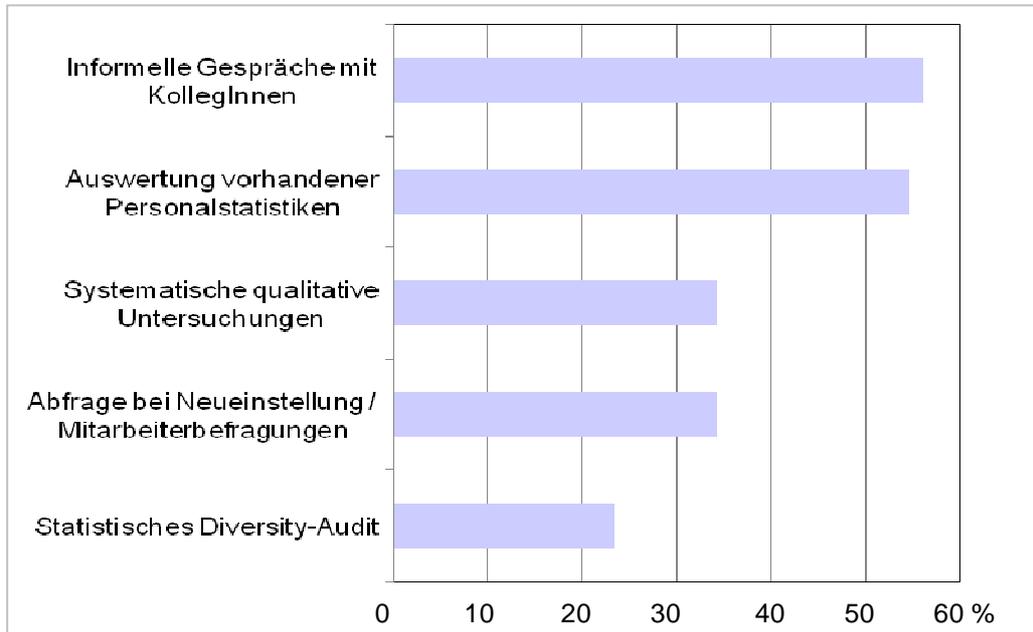


Wie wird Vielfalt erfasst?

Die Diversity-Dimensionen werden auf mehr oder weniger systematische Weisen erhoben (Abb.6; Mehrfachnennungen möglich): Informelle Gespräche mit Kolleginnen geben 56 Prozent der Befragten an. Auswertungen von Personalstatistiken liegen fast gleichauf mit 55

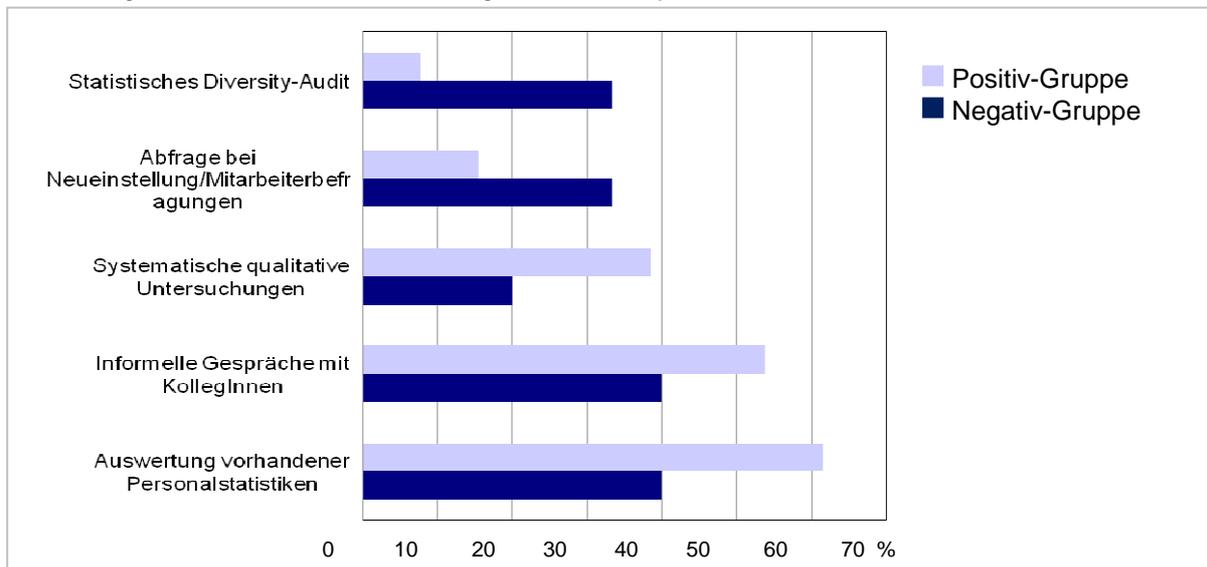
Prozent. Eine Abfrage bei der Neueinstellung und bei Mitarbeiterbefragungen liegt bei 34 Prozent. Systematische qualitative Untersuchungen geben 34 Prozent an. Ein statistisches Diversity-Audit wird in 23 Prozent der Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 6: Arten der Diversity-Erhebung



Interessanterweise zeigen sich auch bei der Diversity-Erhebung signifikante Unterschiede zwischen der Positiv- und der Negativ-Gruppe (Abb. 7). Die eher quantitativ ausgerichteten Möglichkeiten, nämlich Abfragen bei Mitarbeiterbefragungen und bei Neueinstellungen sowie ein statistisches Diversity-Audit, setzen besonders Unternehmen der Negativ-Gruppe ein. In Unternehmen der Positiv-Gruppe dagegen werden deutlich häufiger qualitative Untersuchungen angestellt – informell oder systematisch, und vermutlich kombiniert mit vorhandenem Zahlenmaterial. Zahlen allein nutzen anscheinend wenig, um Vielfalt und den Umgang damit in der Unternehmenskultur zu verstehen – Hintergründe müssen zusätzlich qualitativ erhoben werden. Auch dies bestätigt Erfahrungen aus der Beratungspraxis: quantitative und qualitative Erhebungen müssen Hand in Hand gehen, um ein schlüssiges Bild der Unternehmenspraxis inklusive ihrer Potentiale und Möglichkeiten zu erhalten.

Abbildung 7: Methoden zur Erhebung von Diversity



Fazit

Wie viel Vielfalt brauchen wir? Die Auswertung der Online-Umfrage bestätigt unsere Empfehlung: Wenn sich ein Unternehmen entschließt, Diversity Management einzuführen, sollte es dies möglichst umfassend und strategisch tun. Ein Diversity Management, das möglichst viele Facetten von Vielfalt berücksichtigt, kann die Potenziale der MitarbeiterInnen tatsächlich nutzen und positive Ergebnisse bringen. Die Ernsthaftigkeit, mit der die Unternehmensleitung und die Diversity-Verantwortlichen das Thema angehen, schlägt sich in die Breite des Unternehmens durch.

Natürlich ist es sinnvoll, sich zu Beginn von Diversity Management bedarfs- und kapazitäten-gerecht auf Maßnahmen wie Einbeziehung der Führungskräfte zu konzentrieren. Dabei sollte aber nicht der Fehler gemacht werden, explizit nur eine einzige Diversity-Dimension anzusprechen – typischerweise ausgedrückt in „Frauenförderung“. Denn die Hervorhebung einzelner Dimensionen wird schnell von der Belegschaft als Bevorzugung oder Defizitbehebung verstanden und wirkt dann kontraproduktiv.

Auf jeden Fall muss in der Anfangsphase der Status quo erhoben werden. Unsere Umfrage zeigt, dass eine quantitative Erhebung der vorhandenen Vielfalt allein nicht viel nützt. Ein eigenes statistisches Diversity-Audit ist demnach nicht zwingend notwendig – stattdessen kann vorhandenes Datenmaterial genutzt werden. Ausschlaggebend ist es, über qualitative Untersuchungen und auch informelle Gespräche den Stand und den Umgang mit Vielfalt zu verstehen.

Ein letzter Punkt muss betont werden: Diversity Management braucht Zeit. Der sukzessive Aufbau, die strategische Entwicklung, die institutionelle Verankerung und die bedarfsorientierte Einführung von Maßnahmen sollte sorgfältig vonstatten gehen. Diversity Management funktioniert nicht von heute auf morgen. Bis sich positive Veränderungen abzeichnen, ist Geduld und ein langer Atem angesagt. Das liegt in der Natur des Ansatzes: schließlich geht es darum, Denk- und Verhaltensweisen zu verändern.

Methode

In der nichtrepräsentativen Online-Umfrage „Wie viel Vielfalt brauchen wir?“ konnten Interessierte im Rahmen eines anonymen Tests 16 Fragen zur Situation im eigenen Unternehmen beantworten. Die Antworten wertete Synergy Consult zentral aus, um allgemeine Tendenzen erkennen zu können. Der Test wurde zusätzlich in der Jubiläumsveranstaltung des Netzwerks ‚Synergie durch Vielfalt‘ als Papierversion verteilt.

Die hier analysierten Antwortbögen stammen aus dem Zeitraum Mai bis Juli 2012. Insgesamt konnten wir auf 64 gültige Antwortbögen zurückgreifen. Die große Mehrheit der TeilnehmerInnen ist weiblich, nämlich 75 Prozent, versus 23 Prozent Männer. Über die Hälfte (55 Prozent) der TeilnehmerInnen arbeiten in einem Wirtschaftsunternehmen. Je knapp 11 Prozent sind in Forschung & Entwicklung sowie in der Beratung tätig. Die meisten arbeiten im HR-Bereich (36 Prozent) oder als Diversity ManagerIn (19 Prozent).

50 Prozent der Befragten tragen Führungsverantwortung. 40 Prozent der beteiligten Unternehmen haben die *Charta der Vielfalt* unterzeichnet. 31 Prozent der TeilnehmerInnen nahmen bereits an einer unserer Synergiewerkstätten im Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ teil. Diese Zahlen zeigen, dass die meisten TeilnehmerInnen handfeste Bezüge zum Thema Diversity haben.

Zusammensetzung der Befragten

Geschlecht		Branche		Aufgabenfeld	
Weiblich	75	Wirtschaft	56,25	Human Resources	35,94
Männlich	23	Soziales	7,81	Diversity Management	18,75
Keine Angabe	2	Politik	6,25	Forschung & Entwicklung	10,94
		Kultur	1,56	Beratung	10,94
		Forschung	1,56	Vertrieb, Marketing	3,14
		NGO	1,56	Produktion	1,56
		Sonstiges	23,44	Kommunikation	1,56
		Keine Angabe	1,56	Elektronik	1,56
				Sonstiges	15,63

Autorin

Dr. Petra Köppel, Inhaberin von Synergy Consult, Leiterin des Netzwerks ‚Synergie durch Vielfalt‘, Unternehmensberaterin für Unternehmenskultur und Diversity Management, Gastdozentin an der Chulalongkorn University in Bangkok und am Beijing Institute of Technology, Autorin zahlreicher Bücher und Artikel zu Diversity Management, Kongresssprecherin.

Die Online-Umfrage steht nach wie vor allen Interessierten offen.

<http://www.synergie-durch-vielfalt.de/synergie-durch-vielfalt/online-umfragen/wie-viel-vielfalt-brauchen-wir.html>

Zum Weiterlesen

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

http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM2012.pdf

Kontakt

Hilde Naurath M.A. M.A.

Synergy Consult

Otzenrather Weg 9

Tel.: +49 / 221 / 1681-7011

hilde.naurath@synergyconsult.de

D-50767 Köln

Fax: +49 / 221 / 1686-0562

www.synergyconsult.de