

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

Schwerpunkt: Unternehmenskultur



Dr. Petra Köppel



Abstract

2012 setzt sich der Trend der Institutionalisierung von Diversity Management fort – bereits 25 der DAX 30-Unternehmen können als diversity-aktiv angesehen werden, da sie eineN Diversity ManagerIn installiert haben (zum Vergleich: im Vorjahr waren es 23). Nach wie vor genießt Gender höchste Priorität – auch wenn sich die Bemühungen noch nicht in tiefgreifenden Veränderungen niederschlagen. Im folgenden Benchmark wird geprüft, inwieweit Diversity Management in der Unternehmenskultur verankert worden ist, um tatsächlich Denkweisen und Praktiken zu verändern. In den meisten Unternehmen ist eine Diversity-Strategie entwickelt worden; ebenso wurden Instrumente entwickelt, um Veränderungen nachzuhalten. Allerdings werden Werte und die offizielle Unternehmenskultur noch wenig in Bezug auf Diversity definiert. Vielmehr fokussiert die Kommunikation von Unternehmenskultur nach außen eher auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility.

Inhaltsverzeichnis

1. Diversity Management und Unternehmenskultur	02
2. Methodik	03
3. Die Ergebnisse des Benchmark 2012	
3.1 Institutionelle Verankerung von Diversity Management	03
3.1.1 Diversity ManagerInnen und Charta der Vielfalt	03
3.1.2 Teamgröße	06
3.1.3 Zusätzliche Institutionen	06
3.1.4 Thematische Schwerpunkte	07
Exkurs: Vorstandsdamen in den DAX 30-Unternehmen	08
3.2 Unternehmenskultur	09
3.2.1 Strategie	10
3.2.2 Ziele	11
3.2.3 Kontrollinstrumente	12
3.2.4 Initiativen zur Unternehmenskulturgestaltung	12
3.2.5 Unternehmenswerte	13
3.2.6 Verbindung mit Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility	16
4. Fazit und Empfehlungen	17
Anhang: Die 13 Prinzipien eines ganzheitlichen Diversity Managements	19
Autorin	20

1. Diversity Management und Unternehmenskultur

In unserem jährlichen Benchmark untersuchen wir den Status quo des Diversity Managements in den DAX 30-Unternehmen, um ein Spiegelbild der deutschen Wirtschaft zu erhalten. 2011 hatten wir mit dem Schwerpunkt Frauenförderung festgestellt, dass Gender mit Abstand die wichtigste Diversity-Dimension ist.¹ Doch Diversity Management muss, wie wir damals postulierten, über Frauenförderung hinaus ganzheitlich begriffen werden. Seitdem entwickelte sich das Konzept des Diversity Managements in der Praxis weiter, und die Umsetzung erzielte klare Fortschritte. Deswegen wagen wir 2012 die These, dass wir uns in der Post-Quote-Phase befinden. Es wird weitläufig erkannt, dass es um mehr geht als um die Frauenquote oder um Hauruck-Aktionen zur Förderung einer einzelnen Gruppe – nämlich um den Wandel der gesamten Unternehmenskultur im Sinne eines Change-Prozesses. Dies sehen auch viele TopmanagerInnen so und fordern wie zum Beispiel Allianz-Vorstandsmitglied Werner Zedelius: „Vielfalt muss selbstverständlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur sein.“² Traditionelle Denkweisen müssen sich ändern. Einleuchtendes Beispiel: es muss für Mütter und Väter gleich selbstverständlich sein, sich um den Nachwuchs zu kümmern – auch in Führungsetagen!

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur, die zumindest zum Teil von den ManagerInnen gestaltet werden kann. Diese Kultur legt fest, was die Unternehmensangehörigen für richtig und wichtig erachten; sie gibt Orientierung, wie gearbeitet und wie miteinander umgegangen wird. Natürlich ist Unternehmenskultur keine leicht und eindeutig zu qualifizierende Größe – sie ist ein Gewebe aus Zeichen, das sich stets verändert und doch Fixpunkte bietet.

Auch wir gehen davon aus, dass die Unternehmenskultur den Geschäftserfolg beeinflusst: Eine ansprechende Unternehmenskultur führt dazu, dass sich MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitgeber und ihren Aufgaben identifizieren und sich engagieren. In einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur gelten die MitarbeiterInnen als Ressource und werden wertschätzend behandelt. Eine diversity-orientierte Kultur schließlich bedeutet, dass Vielfalt als Ressource gilt und unterschiedliche Stärken identifiziert, aktiviert und genutzt werden.

Unsere These lautet daher: damit Diversity Management Früchte trägt, ist Vielfalt in der Unternehmenskultur zu verankern. Leere Worthülsen allein, dass Frauen, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund, Schwule oder Behinderte ein wichtiger Teil der Belegschaft sind, reichen nicht aus. Stattdessen sind Vorurteile abzubauen, Prozesse auf die jeweiligen Bedürfnisse und Stärken anzupassen und Führungsaufgaben neu zu denken.

Traditionell wurde Vielfalt nicht unbedingt als Chance, sondern eher als Störung einheitlicher Abläufe verstanden. Im früheren Verständnis beruhte eine ‚starke‘ Unternehmenskultur auf Gemeinsamkeiten, nach denen rekrutiert, agiert und geführt wurde. In der komplexen, dynamischen und internationalen Umwelt von heute aber braucht man Andersdenkende – um die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen, innovative Produkte hervorzubringen und sich wettbewerbsfähig aufzustellen.

Insbesondere über folgende Elemente können UnternehmenslenkerInnen gestaltend eingreifen:

- Unternehmenswerte, also die gewünschten Vorstellungen darüber, welcher Zustand erstrebenswert ist
- Denk- und Verhaltensweisen, also die gelebte Praxis von Werten

¹ Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Parsdorf, August 2011. Online: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_2011.pdf

² Zedelius, Werner, auf der Website der Allianz SE, München, Standpunkte, 17.10.2011, Online: https://www.allianz.com/de/presse/news/unternehmen/standpunkte/news_2011-10-17.html

Offizielle Unternehmenswerte können die Wertschätzung von Vielfalt beinhalten. Dann bilden sie die Grundlage dafür, dass Vielfalt im gesamten Unternehmen verankert wird. Denn auf dieser Wertebasis sollen Strukturen und Prozesse funktionieren (organisatorischer Aufbau, HR-Prozesse etc.) und Führung ausgerichtet werden. Auch sollten mithilfe von Personalentwicklung Denk- und Verhaltensweisen reflektiert und weiterentwickelt werden. Diversity ist eine Linse, durch die sämtliche unternehmerischen Aktivitäten zu betrachten sind – damit wird sie integraler Bestandteil einer Unternehmenskultur. Dies erfordert einen Change-Prozess, der Organisations- und Personalentwicklung umfasst.

Inwieweit diese Vorstellungen in den DAX 30-Unternehmen verbreitet sind, nehmen wir in der vorliegenden Studie in Augenschein. Wir untersuchen, ob sich der vor einigen Jahren begonnene Trend der Institutionalisierung von Diversity Management fortsetzt und ob dieselben Schwerpunkte gesetzt werden. Zudem analysieren wir Diversity Management mit Bezug auf die strategische Ausrichtung und auf Initiativen zur Unternehmenskultur.

2. Methodik

Bei unserem Benchmark konzentrieren wir uns wie in den vergangenen Jahren auf die DAX 30-Unternehmen, da sie die Situation in großen deutschen, international tätigen Firmen widerspiegeln und Vorbildcharakter besitzen. Wie bei den Vorgängerstudien recherchierten wir zunächst in den eigenen Publikationen der 30 Unternehmen, insbesondere Websites und Geschäftsberichte. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und baten die betreffende Fachabteilung, anhand der teilweise bereits ausgefüllten Fragebogen die von uns erhobenen Daten zu kontrollieren und zu ergänzen. Letzteres erfolgte durch 23 Unternehmen.

Unsere zentralen Fragestellungen hierbei lauteten:

1. Seit wann und wie stark wird Diversity Management institutionalisiert?
2. Welche Schwerpunkte werden gesetzt bzw. welche Dimensionen werden als wichtig angesehen?
3. Inwieweit werden ein strategischer Ansatz verfolgt und Fortschritte nachgehalten?
4. Wie werden Diversity Management, Werte und Unternehmenskultur verbunden?

3. Die Ergebnisse des Benchmark 2012

3.1 Institutionelle Verankerung

3.1.1 Diversity ManagerInnen und Charta der Vielfalt

2011 stellten wir fest, dass 23 von 30 DAX-Unternehmen aktiv im Diversity Management waren. Wir bezogen uns dabei auf die institutionelle Verankerung im Unternehmen, insbesondere auf das Vorhandensein eines/r zentralen Diversity-Ansprechpartners/in. Das Ergebnis unserer diesjährigen Recherche lautet: in nun 25 der DAX 30-Unternehmen gibt es eine/n Diversity ManagerIn (oder eine ähnliche Funktion) – HeidelbergCement und ThyssenKrupp kamen hinzu.

Als öffentliche Verpflichtung zu Diversity kann die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt gesehen werden. Sie wurde von einem weiteren Unternehmen unterschrieben – Munich Re verabschiedete 2011 eine konzernweite Diversity-Policy und zeichnete im Zuge dessen die Charta Anfang 2012 für den Konzern. Damit haben 23 DAX 30-Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet.

Beide Indikatoren (Vorhandensein eines/r Diversity ManagerIn und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt) finden sich bei 21 Unternehmen.

Nr.	Unternehmen	Zentrale Ansprechperson für Diversity Management			Unterzeichnung der ‚Charta der Vielfalt‘		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	Fresenius Med Care*	k.A.	k.A.	k.A.	nein	nein	nein
2	Fresenius SE & Co KGAA*	k.A.	k.A.	k.A.	nein	nein	nein
3	Beiersdorf*	k.A.	in Arbeit	k.A.	nein	nein	nein
4	K+S*	k.A.	k.A.	k.A.	nein	ja	ja
5	Linde*	k.A.	k.A.	k.A.	nein	ja	ja
6	Deutsche Lufthansa	ja	ja	ja	nein	nein	nein
7	MAN**	in Arbeit	ja	ja	nein	nein	nein
8	Merck	k.A.	ja	ja	nein	nein	nein
9	HeidelbergCement	---	k.A.	ja	---	nein	nein
10	Munich Re	k.A.	ja	ja	nein	nein	ja
11	BMW	in Arbeit	ja	ja	nein	ja	ja
12	ThyssenKrupp	k.A.	in Arbeit	ja	ja	ja	ja
13	Adidas	k.A.	ja	ja	ja	ja	ja
14	Allianz	ja	ja	ja	ja	ja	ja
15	BASF	ja	ja	ja	ja	ja	ja
16	Bayer	k.A.	ja	ja	ja	ja	ja
17	Commerzbank	ja	ja	ja	ja	ja	ja
18	Daimler	ja	ja	ja	ja	ja	ja
19	Deutsche Bank*	ja	ja	ja	ja	ja	ja
20	Deutsche Börse	ja	ja	ja	ja	ja	ja
21	Deutsche Post	ja	ja	ja	ja	ja	ja
22	Deutsche Telekom	ja	ja	ja	ja	ja	ja
23	E.ON	ja	ja	ja	ja	ja	ja
24	Henkel	ja	ja	ja	ja	ja	ja
25	Infineon Technologies	k.A.	ja	ja	ja	ja	ja
26	Metro**	ja	ja	ja	ja	ja	ja
27	RWE	ja	ja	ja	ja	ja	ja
28	SAP	ja	ja	ja	ja	ja	ja
29	Siemens*	ja	ja	ja	ja	ja	ja
30	Volkswagen	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Summe		16	23	25	19	22	23

k.A. =keine Angabe

* Diese Unternehmen haben unsere in ihren Publikationen recherchierten Daten nicht bestätigt.

** MAN und Metro sind seit Anfang September 2012 nicht mehr im DAX vertreten; sie wurden von Continental und Lanxess abgelöst. Der Stichtag für unsere Erhebung ist der 31. August 2012. Continental hat die Charta ebenfalls unterzeichnet und führt seit 2008 ein Diversity-Team. Lanxess startete im Herbst 2011 die globale Vorstandsinitiative „Diversity X Inclusion“ und analysiert derzeit den internen Status quo.

Nr	DAX 30-Unternehmen	Position/Bezeichnung des/der Diversity Managers/in?	Seit?	Teamgröße?	An wen berichtet der/die Diversity ManagerIn?
1	Adidas	Senior Vice President Human Resources Group Functions, Diversity & Inclusion	2011	3	Chief Human Resources Officer
2	Allianz	Group Diversity Officer	2006	2	Global Diversity Sponsor und Chief Human Resources Office
3	BASF	Vice President und Leiter des Globalen D&I-Teams	2008	14	Leiter des Talent Managements in der Personalabteilung
4	Bayer	Global Head of Diversity & Inclusion	2011	15 global	Leiterin der Abteilung Executive Management im Bereich Corporate Human Resources & Organization
5	Beiersdorf	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
6	BMW	Group Diversity Manager	2009	3 in BRD	Head of Human Resources Strategy
7	Commerzbank	Leiterin Diversity Management, Group Human Resources	2001	4	Bereichsleitung Policies & Rewards in Human Resources
8	Daimler	Director Global Diversity Office	2005	8	Bereichsleiter Human Resources
9	Deutsche Bank*	Head of Diversity	1999	k.A.	Global Head of Talent & Development
10	Deutsche Börse	Head of Corporate Responsibility / Corporate Office + Head of Human Resources Policies & Corporate Training	2009	3,5	Vorstandsvorsitzender bzw. CFO mit Personalverantwortung
11	Deutsche Lufthansa	Leiterin Change Management und Diversity	2001	4	Bereichsleiter Konzern-Personalpolitik
12	Deutsche Post	Head of Department Corporate Culture / Code of Conduct	2005	10	Personalvorstand
13	Deutsche Telekom	Leiterin Group Diversity Management	1998	15	Personalvorstand
14	E.ON	Senior Vice President Diversity Management	2007	1,5	Senior Vice President Group Human Resources
15	Fresenius Medical Care	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
16	Fresenius Vz	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
17	HeidelbergCement	Director Group Human Resources	k.A.	k.A.	Vorstandsvorsitzender
18	Henkel	Head of Global Diversity & Inclusion	2007	3 national	Personalvorstand
19	Infineon Technologies	Director Diversity Management Deutschland HR TMD	2007	2	Vice President Human Resources
20	K+S	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
21	Linde	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
22	MAN	Head of Corporate Responsibility	k.A.	2	Personalvorstand
23	Merck	Chief Diversity Officer	2011	wechselnd	Personalvorstand
24	Metro	Head of Inclusion & Diversity	2006	k.A.	Head of Corporate Talent Management, Leadership and Change
25	Munich Re	Head of Group Human Resources	---	3	Head of Group Development
26	RWE	Diversity Officer	2006	4	Vorstandsvorsitzender
27	SAP	Global Head of Diversity	2003	6	Head of Change Management and Organizational Development
28	Siemens*	Chief Diversity Officer	2008	k.A.	Vorstandsvorsitzender
29	ThyssenKrupp	Leiterin HR Strategy & HR Policies**	k.A.	k.A.	k.A.
30	Volkswagen	Leiterin der Frauenförderung	1989	6	Leiter Personal Marke Volkswagen

* Diese Daten haben wir aus dem Benchmark 2011 oder aus Publikationen des Unternehmens übernommen. Eine Bestätigung durch den Fachbereich liegt uns leider nicht vor.

** ThyssenKrupp erläutert: „Leitung des Diversity-Projektes – derzeit Überführung in ein Diversity-Management für ThyssenKrupp.“

Die Daten zeigen, dass sich Diversity Management etabliert hat. Die Änderungen zum Vorjahr sind geringfügig – die Unternehmen haben sich anscheinend in ihrer Entscheidung für oder gegen Diversity Management festgelegt. Die folgenden empirischen Daten zeigen: auch innerhalb der jeweiligen Unternehmen konsolidiert sich dieser Managementansatz.

Von den Titeln der Ansprechpersonen ausgehend könnte man folgern, dass sechzehn von ihnen ausschließlich das Ressort Diversity innehaben – doch bleibt dies eine Vermutung, die wir anhand der vorliegenden Daten nicht beweisen können. Zumindest acht Personen verantworten neben Diversity Management noch einen zusätzlichen Bereich, meist in der Personalabteilung. Volkswagen hat sich für Frauenförderung als zentrale Funktion und Stelle entschieden.

Munich Re betont zur Einbettung des Diversity Managements in HR: „Diversity ist dabei eine Aufgabe im Gesamtspektrum des Bereiches – eine Funktion mit ausschließlicher Diversity-Verantwortung gibt es bewusst nicht“. Zuweilen ist das Corporate Responsibility Management die Heimat von Diversity Management; diese Verortung verweist auf eine eher gesellschaftliche statt ökonomische Ausrichtung. Bei Lufthansa wird Diversity Management mit Change Management kombiniert. Bei SAP wurde die außergewöhnliche Kombination mit Gesundheit aufgelöst. Interessanterweise ist bei der Deutschen Post die Abteilung für Unternehmenskultur auch für Diversity zuständig.

Die Ebene, auf der die Stellen der Diversity-Ansprechpersonen angesiedelt sind, lässt auf die strategische Relevanz schließen: neun berichten direkt an den Vorstand, davon sogar vier an den Vorstandsvorsitzenden. Der Wirkungskreis der Diversity ManagerInnen inkludiert manchmal nur Deutschland, in den meisten Fällen ist er jedoch global ausgerichtet.

3.1.2 Teamgröße

In Bezug auf die Teamgröße lassen sich keine entscheidenden Unterschiede zum Vorjahr feststellen; insgesamt sind die Teamgrößen stabil geblieben. Es gibt keine wesentlichen Vergrößerungen und auch keine wesentlichen Einschnitte. Eine Vergleichbarkeit der Teamgrößen ist schwierig, da einige Unternehmen sie national, andere global angeben. Auch ist nicht erkennbar, ob Teammitglieder Voll- oder Teilzeitstellen innehaben oder ob sie zuarbeitende HR-PartnerInnen sind.

3.1.3 Zusätzliche Institutionen

Neben den zentralen Diversity ManagerInnen braucht es weitere Verantwortliche, um Diversity Management in die Breite der Organisation zu tragen und im Business zu verankern. Sechzehn Unternehmen haben sich daher entschieden, weitere Institutionen zu schaffen. Im Vergleich zum Vorjahr sind dies es etwa gleich viele Nennungen; einige sind aber konkreter geworden.

Sieben Unternehmen installierten *councils* (Gremien von TopmanagerInnen, welche meist beraten und / oder strategische Entscheidungen treffen), und zwar globale, regionale und lokale. Um dem Thema symbolische Bedeutung zu geben, wurden in einigen Unternehmen sogenannte Schirmherren, SponsorInnen oder Champions benannt – hochrangige Führungskräfte, die mit ihrer Person hinter der Idee Vielfalt stehen. Häufig werden zusätzliche HR-PartnerInnen oder BotschafterInnen eingesetzt, die für einzelne Betriebseinheiten auf operativer Ebene zuständig sind.

Als weitere, unternehmensspezifische Institution gibt es in einem Unternehmen einen Diversity Round Table (Betriebsrat, HR, Management) und einen Health Round Table (Betriebsrat, HR, Management, Health Management).

3.1.4 Thematische Schwerpunkte

Wie in den Vorjahren wollten wir wissen, welche Themen mit Priorität behandelt werden. Daher haben wir wieder nach den für die Unternehmen wichtigsten Diversity-Dimensionen gefragt. 2011 verwendeten wir dafür die in einschlägigen Richtlinien der Europäischen Union definierten sechs Dimensionen Geschlecht, Alter, Kulturzugehörigkeit, Behinderung, Sexuelle Orientierung und Religion³. Allerdings mussten wir feststellen, dass diese Merkmale nicht ausreichen, um sowohl die Verschiedenartigkeit von MitarbeiterInnen als auch die Unternehmenspraxis zu erfassen. Deswegen bezogen wir zusätzlich die drei Dimensionen Unternehmenskultur, Work-Life-Balance und Kompetenzen ein, die vonseiten der Unternehmen immer wieder genannt werden.

Dieses Jahr gaben wir zudem die Möglichkeit, die Diversity-Dimensionen einzeln nach ihrer jeweiligen internen Bedeutung zu bewerten. Das Ergebnis bestätigt zum größten Teil die 2011 sowie in einschlägigen Studien ermittelte Rangfolge – die gesellschaftlichen und unternehmerischen Trends setzen sich also fort.

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.

Gender ist mit Abstand nach wie vor Spitzenreiter. Die Nr. 1 ist nicht erstaunlich, da der gesellschaftlich-politische Druck bei dieser Dimension bei weitem am größten und die gemeinsame Erklärung der DAX 30-Unternehmen „Frauen in Führungspositionen“ von März 2011 nach wie vor gültig ist. Wir gehen davon aus, dass alle DAX 30-Unternehmen die Gender-Thematik beachten, auch wenn wir in unserer Tabelle nur die 23 angeben, die an unserer Umfrage teilnahmen.

Im Vergleich mit 2011 gibt es eine einzige Veränderung in der Rangfolge: Kultur überholt Alter – anscheinend löst aktuell die Internationalisierung höheren Handlungsdruck aus als der demografische Wandel. Diese beiden Dimensionen bleiben die wichtigsten Felder nach Gender. Behinderung und sexuelle Orientierung liegen nach wie vor weit abgeschlagen hinter diesen Standarddimensionen. Auffallend ist der Abstand, mit dem Religion auf dem letzten Patz landet – ein sehr eindeutiges Schlusslicht! Ob dies bedeutet, dass Religion am Arbeitsplatz kaum relevant ist oder ob es sich um ein Tabuthema handelt, sei dahingestellt.

Neben den Dimensionen der Europäischen Union fragten wir nach dem Stellenwert von Work-Life-Balance, Kompetenzen und Unternehmenskultur. Dabei scheint gerade Unternehmenskultur in den Startlöchern zu stehen – dies bestätigt die Bedeutung unseres diesjährigen Schwerpunktthemas. Die Themen Work-Life-Balance und Kompetenzen liegen fast gleichauf. Verbergen sich hinter diesen drei in sich jeweils sehr komplexen Dimensionen die nächsten Champions des Diversity Managements?

³ Die Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse 2000/43/EG und die Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf 2000/78/EG.

Aufschlussreich ist auch, wie viele Dimensionen jeweils angekreuzt wurden – daran lässt sich erkennen, wie inklusiv Vielfalt verstanden wird. Bei der Nennung von sechs oder mehr Dimensionen sprechen wir von einem inklusiven Ansatz, der möglichst alle MitarbeiterInnen anstatt einzelner Gruppen fokussiert. Ein einziges Unternehmen nennt alle neun; Diversity & Inclusion findet sich auch explizit in dessen Funktionsbeschreibung. Sieben Betriebe geben an, 6–8 Dimensionen zu fördern. Nach unserer Definition orientieren sich also acht Unternehmen an einem inklusiven Verständnis. Von den übrigen fokussieren zehn Unternehmen 3–5 Dimensionen. Fünf Unternehmen beschränken sich auf 1–2 Dimensionen (Gender ist immer dabei). Sie verfolgen also eher eine Schwerpunktsetzung; eines erläutert als Ziel: „Diversity zu inkludieren, in allen Punkten. Schwerpunkt im Augenblick: den Frauenanteil in allen Führungsebenen zu erhöhen.“

Im Schnitt wurden 4,3 Dimensionen als sehr wichtig bewertet. Interessanterweise geben nur sehr wenige Befragte rundweg an, spezielle Dimensionen (insbesondere Religion und sexuelle Orientierung) als nicht wichtig anzusehen. Die meisten Befragten halten sich bedeckt und machen zu diesen „vernachlässigten“ Themen keine Angaben.

Insgesamt belegt die Auswertung zur institutionellen Verankerung: Diversity Management ist in den Unternehmen angekommen. Inwieweit Vielfalt bereits im Konzern gelebt wird, ist nun die nächste, entscheidende Frage. Daher widmen wir uns im nachfolgenden Kapitel der Frage, inwieweit Vielfalt in Strategie, Werte und Unternehmenskultur integriert wird.

Exkurs: Vorstandsdamen in den DAX 30-Unternehmen

Gender ist in den letzten Jahren das mit Abstand wichtigste Handlungsfeld. Im letzten Jahr hatten wir uns aufgrund der damals heißen politischen Debatte den Schwerpunkt Frauenförderung gesetzt. Haben diese Diskussion und die Selbstverpflichtung der DAX 30-Unternehmen zu Fortschritten geführt?

Die augenfälligste Veränderung sieht man in den Vorstandsetagen: im Oktober 2011 arbeiteten lediglich sieben Damen in den DAX 30-Vorständen. Ein gutes Jahr später können wir bereits zwölf Frauen plus die designierte Hauke Stars für die Deutsche Börse zählen – eine Rekordzahl von dreizehn Damen. Es verwundert jedoch kaum, dass die meisten von ihnen, nämlich sieben, das Ressort Personal besetzen.

Frauen in den Vorständen der DAX 30-Unternehmen			
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	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
5	Deutsche Börse	Hauke Stars (ab 1.12.2012)	Informations-Technologie, Market Data und Analytics
6	Deutsche Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
7	Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal, Arbeitsdirektorin
8	Deutsche Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
9	Deutsche Telekom	Marion Schick	Personal, Arbeitsdirektorin
10	E.ON	Regine Stachelhaus	Personal, Recht & Compliance, Konzerneinkauf & Immobilien-Management, IT, Beratung
11	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services
12	Siemens	Barbara Kux	Einkauf und Nachhaltigkeit
13	Siemens	Brigitte Ederer	Corporate Human Resources, Arbeitsdirektorin



Prozentual handelt es sich bei über 180 Vorstandsmitgliedern um eine immer noch homöopathische Dosis. Doch der Druck beim Thema Frauen in Führungspositionen ist und bleibt sehr groß – das Thema Quote ist zumindest politisch noch nicht ganz vom Tisch.

Insgesamt bedeutet die Aktualität des Gender-Themas leider nicht unbedingt, dass die Frauenfreundlichkeit in Unternehmen zunimmt. Unser Team von Synergy Consult fand in einer Umfrage heraus, dass 2012 nur mehr 62,5 Prozent der Befragten (statt 67,9 Prozent 2011) ihr Unternehmen als frauenfreundlich wahrnehmen.⁴ Auch wenn man methodische Unschärfen bemängeln kann und eine zunehmend kritische Bewertung der Antwortenden möglich ist, können wir einen negativen Trend nicht ignorieren. Trauriges Ergebnis ist, dass die politisch-gesellschaftlich geforderte Gleichstellung der Geschlechter und die öffentlichen Selbstverpflichtungen der Unternehmen zu mehr Frauen in Führung (noch?) nichts gebracht haben.

Es scheint noch etwas Überzeugungsarbeit zu leisten sein, bis Frauen selbstredend Karriere machen und Väter selbstverständlich Elternzeit nehmen. Vielleicht hilft folgende Erkenntnis: Betriebe mit (mehr) Frauen im Vorstand sind erfolgreicher – diese Erkenntnis wird nun auch für Deutschland bestätigt. Clemens Werkmeister belegt in einer wissenschaftlich fundierten Studie unter den DAX 30-Unternehmen, dass die Anzahl von weiblichen Führungskräften mit der Aktienrendite positiv korreliert.⁵

3.2 Unternehmenskultur

Diversity Management ist in den Unternehmen als Aufgabe angekommen. Doch wie sieht es mit der strategischen Umsetzung aus? Gibt es konkrete Ziele und wird deren Erreichung kontrolliert? Sehen Unternehmen Vielfalt als entscheidend für den unternehmerischen Erfolg

⁴ Köppel, Petra: „Wie frauenfreundlich ist Ihr Unternehmen?“ – Ergebnisse einer Längsschnitt-Umfrage. Köln, September 2012. Online: <http://www.synergie-durch-vielfalt.de/synergie-durch-vielfalt/aktuelles/frauenfreundliche-unternehmen.html>

⁵ Werkmeister, Clemens: Diversity Reporting in Germany – an Empirical Investigation of DAX 30 Companies, Diversity Reporting, unveröffentlichte Ergebnisse, Karlshochschule 01.10.2012

an? Wird Vielfalt in der aktuellen Unternehmenskultur berücksichtigt? Gibt es explizite Bemühungen, Vielfalt so zu integrieren, dass sich Denk- und Verhaltensweisen ändern?

3.2.1 Strategie

Laut üblicher Managementlehre definieren Konzerne für ihr Geschäft eine Strategie, in der sie festlegen, was sie betriebswirtschaftlich erreichen und mit welchen Mitteln sie ihre Ziele umsetzen wollen. Analog dazu wird in einschlägigen Beratungsleitlinien zu Diversity Management empfohlen, eine Diversity-Strategie zu erstellen, um Systematik, Zielorientierung und Nachhaltigkeit des Vorhabens zu sichern.

Daher wollten wir im Praxistest nun wissen, ob die DAX 30-Unternehmen eine eigene Diversity-Strategie entwickelt haben. Die Antworten sehen vielversprechend aus: Siebzehn Unternehmen bejahen die Frage. Metro, ThyssenKrupp und HeidelbergCement setzen derzeit eine auf. Nur zwei Unternehmen verneinen die Frage.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Diversity-Strategie?	
Ja	17
Wir setzen sie gerade auf	3
Nein	2
Keine Angabe	1

Falls ja oder falls gerade in Arbeit, welche der folgenden Punkte treffen auf die Strategie zu / werden voraussichtlich zutreffen?	
Sie enthält spezifische Ziele	19
Sie enthält einen Maßnahmenplan	18
Sie ist Teil der HR-Strategie	18
Sie ist von der Geschäftsstrategie abgeleitet	16
Sie spezifiziert Verantwortlichkeiten	12

Um Details dieser (geplanten) Strategie zu erfahren, haben wir nachgefragt, ob sie spezifische Ziele, Verantwortlichkeiten und einen Maßnahmenplan enthält, und ob sie von übergeordneten Rahmenwerken wie der Geschäfts- oder HR-Strategie abgeleitet ist. Vorbildlich werden fast alle der genannten Punkte von fast allen Konzernen bejaht – nur die Spezifikation von Verantwortlichen fällt mit zwölf Nennungen vergleichsweise gering aus.

Wir fragten auch, seit wann es diese Strategie gibt. Die meisten Unternehmen geben die Jahre 2005–2009 an. Vier Unternehmen haben seit 2011 eine Strategie. Das früheste Jahr für eine Diversity-Strategie nennt die Telekom mit 1998.

Aufschlussreich ist der Vergleich mit dem Jahr, in dem die Diversity-Ansprechperson installiert wurde. Dabei führen zehn Unternehmen ein und dasselbe Jahr an, in dem sowohl die Position als auch die Strategie eingerichtet wurden – die strategische Verankerung und die Benennung eines/r Verantwortlichen gehen in diesen Fällen Hand in Hand. In sechs Unternehmen gab es zuerst die Position und dann die Strategie – welche anscheinend von dem / der Diversity ManagerIn ausgearbeitet wurde.

Wir können nicht überprüfen, ob unter Strategie ein exakter, verbindlicher Plan mit klaren Diversity-Zielen verstanden wird oder ob eher ein allgemeines Bekenntnis zu Vielfalt bzw. die Ausarbeitung eines Diversity-Verständnisses gemeint ist. Da wir die Unternehmen aber auch konkret nach den Zielen fragten, die sie mit Diversity Management verfolgen (siehe nachfolgendes Kapitel), liegen uns zumindest Indizien auf ein eher allgemeines Verständnis vor. Denn diese Ziele werden nur sehr allgemein und in den seltensten Fällen betriebswirtschaftlich formuliert. Doch nur eine spezifische und klare Strategie ergibt langfristig Sinn auch für Diversity Management.

3.2.2 Ziele

Welche Ziele verfolgen die Unternehmen nun mit Diversity Management? Die Angaben ernüchtern und stellen die strategische Orientierung in Frage. Wir hatten erwartet, dass betriebswirtschaftliche Ziele wiedergegeben werden: Denn Vielfalt kann gewinnbringend genutzt werden; Innovation, Kundenorientierung, Effektivität, Internationalisierung, Mitarbeiterengagement, Fachkräftegewinnung etc. sind – wie durch zahlreiche Studien belegt – wirtschaftliche Vorteile von Diversity Management.

Insgesamt neunzehn Unternehmen beantworten die Frage. Zwei davon geben an, keine Strategie zu haben. Zwei weitere haben zwar eine Strategie inklusive Ziele; sie nennen die Ziele aber nicht.

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Diversity Management? Beispiele aus den Unternehmensantworten
<p>Selbstzweck (viermal genannt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vielfalt im Unternehmen fördern ○ Förderung der Vielfalt (Gender, Alter und Nationalität) weltweit
<p>Wertschätzende Unternehmenskultur (fünfmal genannt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ eine Unternehmenskultur schaffen und pflegen, die Diversity schätzt und fördert ○ Chancengleichheit verbessern ○ soziale Diskriminierung von Minderheiten verhindern
<p>Frauenförderung (sechsmal genannt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Frauenanteil (in Führungspositionen) erhöhen
<p>Wirtschaftlichkeit (neunmal genannt)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vielfalt als Quelle von Kreativität und Innovation fördern und nutzen ○ produktive Gesamtatmosphäre ○ Motivation; Bindung; Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen; Talentpools ○ Anforderungen des demografischen Wandels ○ Arbeitgeberimage ○ den Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs begegnen ○ Zukunftsfähigkeit ○ Kunden und Stakeholder verstehen

Wir baten die Unternehmen, ihre Ziele mit eigenen Worten wiederzugeben; dabei konnten sie mehrere Ziele anführen. Bei den Antworten fällt vor allem auf, dass die Ziele recht vage gehalten werden (bzw. nach außen kommuniziert werden). Wir können dennoch vier Kategorien ausmachen:

- Für vier Unternehmen ist Vielfalt an sich bereits ein Ziel; sie geben z.B. an, „Vielfalt im Unternehmen zu fördern“.
- Fünf Unternehmen nennen eine wertschätzende Unternehmenskultur als Ziel – darunter ist auch der Abbau von Diskriminierung und ähnliches zu fassen. In diese Kategorie fällt z.B. „Eine Unternehmenskultur zu schaffen und zu pflegen, die Diversity schätzt und fördert.“
- Die Förderung von Frauen, insbesondere in Führungspositionen, ist Ziel von sechs Betrieben.
- Auffallenderweise listen nur magere neun Unternehmen (weniger als die Hälfte) wirtschaftliche Ziele auf bzw. verweisen zumindest ansatzweise auf wirtschaftliche Aspekte. So gibt die Deutsche Lufthansa an, dass Vielfalt helfen kann, „den Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs zu begegnen“. Die Commerzbank stellt fest, dass Vielfalt „mit Blick auf Motivation und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, Anforderungen aus demografischen Wandel, Geschäftsprozesse, Rekrutierung, Arbeitgeberimage“ notwendig ist.

Im ökonomischen Verständnis ist Vielfalt kein Selbstzweck – Vielfalt als solche ist weder gut noch schlecht. Positiv sind die Ergebnisse, die durch ein konstruktives Miteinander von MitarbeiterInnen mit unterschiedlichem Hintergrund entstehen können und die einen Vorteil für einen Betrieb darstellen.⁶ Ähnliches gilt für die Erhöhung des Frauenanteils. Zwar wird in der Politik und in Selbstverpflichtungen der DAX 30-Unternehmen die Erhöhung des Frauenan-

⁶ Beispielsweise: Köppel, Petra und Sandner, Dominik: Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen, Gütersloh, oder: Europäische Kommission: Vielfalt in Europa: Die Reise geht weiter – Vorteile für Unternehmen, Perspektiven und bewährte Verfahren, Luxemburg.

teils (in Führung) als Ziel an sich definiert – im Sinne von Diversity Management ist dies lediglich Mittel zum Zweck. Ziele sind demnach, eine bessere Entscheidungsfindung durch eine ausgewogene Führungsmannschaft herbeizuführen, mehr Talente zu gewinnen, das Engagement aller MitarbeiterInnen zu fördern und als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Vor diesem Hintergrund wundern die Angaben. Eine mögliche Interpretation ist, dass wirtschaftliche Vorteile im Sinne des Business Case erst noch für den eigenen Betrieb zu belegen sind, bevor offiziell auf ihnen aufgebaut wird.

3.2.3 Kontrollinstrumente

Werden Strategien eingehalten und Ziele erreicht? Wirkt sich Vielfalt positiv auf den Unternehmenserfolg aus? Um dies herauszufinden, ist eine Kontrolle der Wirkungen unerlässlich. Daher stellten wir die Frage, ob und wenn ja, welche Instrumente vorhanden sind, um Veränderungen durch Diversity Management zu erfassen. Sechzehn Unternehmen listen ganz unterschiedliche Instrumente auf – häufig auch mehrere gleichzeitig. Zwei geben an, dass Instrumente derzeit geplant oder entwickelt werden. Ein Unternehmen verneint die Frage.

Gibt es ein Instrument, um Veränderungen durch Diversity Management zu erfassen?	
Key Performance Indicators (KPI)	10
Mitarbeiterbefragungen	9
Reporting	8
Zielvereinbarungen	8
Balanced Scorecard	3
Sonstiges: Online Survey, Feedback durch Fokusgruppen etc.	3
k.A.	2
In Arbeit	2
Nein	1

Auffälligerweise überwiegen quantitative Instrumente. Die Liste wird angeführt von Key Performance Indicators (KPIs), die bereits zehn Unternehmen eingeführt haben. Mitarbeiterbefragungen folgen dichtauf. Reportings sehr unterschiedlicher Art werden achtmal genannt; sie greifen vermutlich zum Teil auf KPIs zurück. Zielvereinbarungen werden achtmal aufgeführt – sie sind ein sehr wirksames Instrument, um zur Zielerreichung zu motivieren. Sie können dazu dienen, nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Ziele zu definieren. Die Balanced Scorecard beinhaltet ein recht aufwändiges Verfahren, das immerhin von drei Unternehmen genannt wird.

Interessanterweise werden kaum qualitative Instrumente genannt. Doch um zu erheben, ob konstruktiv mit Vielfalt am Arbeitsplatz umgegangen wird, sind qualitative Auskünfte unerlässlich. Mitarbeiterbefragungen liefern bereits eine Grundlage. Erfahrungsgemäß können darin allerdings nur drei bis vier Fragen zu Vielfalt gestellt werden, die meist sehr eng gefasst sind. Um die alltägliche Praxis zu erheben, braucht es Gespräche und Interviews. Statistische Angaben wie Frauenanteil, Altersdurchschnitt, Anzahl an Trainings etc. werden dadurch nicht nur sinnvoll ergänzt, sondern auch erklärt. Volkswagen erwähnt zu dieser Rubrik „Feedback durch Fokusgruppen“.

3.2.4 Initiativen zur Unternehmenskulturgestaltung

In der Einleitung erläuterten wir die Relevanz von Unternehmenskultur, die das Fundament für gelebte Vielfalt ist. In der Unternehmenskultur sind Wertschätzung des/r Einzelnen und von Unterschieden sowie eine diversity-orientierte Führung zu etablieren – und zwar über einen umfassenden Change-Prozess. Daher fragten wir die Fachbereiche, ob ihr Unternehmen eine eigene Initiative entwickelt hat, um Diversity Management in der Unternehmenskultur zu verankern. Wir zielten mit dieser Frage auf unternehmensspezifisch entwickelte Initiativen ab, die an die Situation vor Ort angepasst sind und die anstreben, Denk- und Verhaltensweisen in der Breite der Organisation zu verändern.

Hat Ihr Unternehmen eine eigene Initiative gestartet, um Vielfalt in der Unternehmenskultur zu verankern?
Kommunikationsevents <ul style="list-style-type: none"> • Podiumsdiskussion • Beiträge in Mitarbeiterzeitung • Events (Diversity-Days) • Mitarbeiterauszeichnungen für Verdienste um Frauenanteile oder neue Arbeitskultur
Austausch <ul style="list-style-type: none"> • (Mitarbeiter-)Netzwerke, v.a. für Frauen • Dialog mit Führungskräften • Online-Austauschplattformen/Social Networks • Austausch von Best Practices • Sonstige Förderung des Austauschs zwischen den Ebenen, Dialogforen • Internationale Austauschprogramme
Trainings und Workshops <ul style="list-style-type: none"> • Go Flexible for Managers • Einbindung des Themas in Führungs- und Führungsnachwuchstrainings • Weltweit 5.000 Workshops zu Bedeutung der Vision und Werte für Arbeitsalltag, Aktionsplan und Maßnahmen für das tägliche Geschäft
Strukturelle Einrichtungen <ul style="list-style-type: none"> • Etablierung eines Diversity-Councils (Top-down) • Überarbeitung HR-Tools • Initiative Diversity im Rahmen der Personalstrategie • Senior Project D+I seit 2008; Aktivitäten seit Q2 2012 in der globalen HR-Organisation verankert • Weltweite Initiative zu flexiblen Arbeitszeitmodellen zur Verankerung von Vielfalt in Unternehmenskultur
Sonstiges <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenskodex • Selbstverpflichtungen (Charta der Vielfalt) • Globale High Performance Behavior Model • Growing Leadership of Women Program • Promoting Inclusion for People with Disabilities

3.2.5 Unternehmenswerte

Wie sieht nun die aktuelle Kultur in den Unternehmen aus – welche Werte werden gelebt, welche Denk- und Verhaltensweisen zeigen sich im Arbeitsalltag? Dafür müsste eine dezierte Analyse der tatsächlichen Praxis erfolgen – die außerhalb unserer Möglichkeiten liegt.

Deswegen haben wir uns dafür entschieden, die offiziellen Unternehmenswerte sowie ähnliche Aussagen über den Kern der Unternehmenskultur zu recherchieren, beispielsweise Visionen, Leitbilder, Unternehmensphilosophie, spezifische Angaben zur Unternehmenskultur etc. Sie halten fest, wofür das Unternehmen steht und welche Richtlinien es für Führungskräfte und Belegschaft gelten. Die recherchierten Werte und Grundsätze ließen wir von den Fachbereichen abgleichen und gaben dabei die Möglichkeit, weitere Informationen hinzuzufügen.

Nr	Unternehmen	Welche Werte oder Grundsätze hat sich Ihr Unternehmen gesetzt?
1	Adidas	Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt
2	Allianz	Engagement
3	BASF	Kreativ, offen, verantwortungsvoll, unternehmerisch
4	Bayer	Führung („Leadership“), Integrität, Flexibilität und Effizienz = LIFE
5	Beiersdorf*	Vertrauen, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Qualität und Familie
6	BMW	u.a.: Hochleistungs-Kultur oder auch Kundenorientierung, Verantwortung, Wirksamkeit, Wandlungsfähigkeit, Dissens, Respekt, Vertrauen, Fairness, Mitarbeiter, Vorbildfunktion, Nachhaltigkeit, Gesellschaft, Unabhängigkeit
7	Commerzbank	Toleranz und Verständnis, Wertschätzung und Respekt, Weltoffenheit und Vielfalt
8	Daimler	Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin
9	Deutsche Bank*	Kundenfokus, Vertrauen, Leistung, Teamwork, Innovation
10	Deutsche Börse	Client Focus, Dedication, Innovation und Integrity
11	Deutsche Lufthansa	Governance und Compliance, Soziale Verantwortung, Corporate Citizenship
12	Deutsche Post	Respekt, Toleranz, Ehrlichkeit und Offenheit sowie Integrität gegenüber Mitarbeitern und Kunden sowie die Bereitschaft zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung
13	Deutsche Telekom	Kunden begeistern, Integrität und Wertschätzung leben, Offen zur Entscheidung – geschlossen umsetzen, An die Spitze! Leistung anerkennen – Chancen bieten, Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass
14	E.ON	Integrität, Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Respekt, Mut, Gesellschaftliche Verantwortung
15	Fresenius Medical Care*	Qualität, Ehrlichkeit und Rechtschaffenheit, Innovation und Fortschritt, Respekt und Würde
16	Fresenius Vz*	Professionalität, Ehrlichkeit und Rechtschaffenheit
17	HeidelbergCement	Partnerschaftliche Zusammenarbeit / "Vertrauen und Fairness" Leistungs- und Ergebnisorientierung / "Besser sein als andere - Maßstäbe setzen" Kundenorientierung / "Größtmöglicher Nutzen für den Kunden" Nachhaltige Entwicklung / "Verantwortung übernehmen" Fach-, Sozial- und Managementkompetenz / "Erfolg durch Kompetenz" Vorbild / "Beispiel sein" Kommunikation und Information / "Transparenz schaffen" Leistungsbereitschaft / "Sich und andere begeistern" Personalentwicklung / "Fordern und fördern"

Nr	Unternehmen	Welche Werte oder Grundsätze hat sich Ihr Unternehmen gesetzt?
18	Henkel	1. Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. 2. Wir schätzen, fordern und fördern unsere Mitarbeiter. 3. Wir streben herausragenden und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg an. 4. Wir verpflichten uns, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit auszubauen. 5. Wir gestalten unsere Zukunft auf dem Fundament eines erfolgreichen Familienunternehmens.
19	Infineon Technologies	We commit, We innovate, We partner, We perform
20	K+S*	Nachhaltiger Erfolg, Gesellschaftliche Verantwortung, Respekt und Fairness im Umgang mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern, Förderung der persönlichen und fachlichen Kompetenz unserer Mitarbeiter, Transparenz, Integrität
21	Linde*	Passion to excel / Mit Leidenschaft Herausragendes leisten. Innovating for customers / Innovationen für unsere Kunden schaffen. Empowering people / Uns gegenseitig fördern und fordern, bestärken und vertrauen. Thriving through diversity / Erfolg durch Vielfalt.
22	MAN	zuverlässig, innovativ, dynamisch und offen
23	Merck	Mut, Leistung, Verantwortung, Respekt, Integrität und Transparenz
24	Metro	k.A.**
25	Munich Re	Non-discrimination und Gleichbehandlung hinsichtlich individueller Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen, Offenheit, Toleranz, Integrität, Zuverlässigkeit, Leistungsorientierung etc.
26	RWE	Vertrauen, Zukunftsgestaltung, Zuverlässigkeit, Leistung und Kundenorientierung
27	SAP	Nachhaltigkeit und Innovation
28	Siemens*	verantwortungsvoll, exzellent und innovativ
29	ThyssenKrupp	Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität, Compliance, Verantwortung für die Gesellschaft
30	Volkswagen	Nachhaltigkeit und Verantwortung

* Diese Unternehmen haben die Angaben nicht bestätigt.

** Metro macht keine Angaben zu Werten, „da gerade in Überarbeitung und noch nicht veröffentlicht“.

Die Auswertung ergab drei Tendenzen in der Wertsetzung: An erster Stelle fordern die Unternehmen eine loyale Arbeitshaltung. Integrität wird elfmal erwähnt; zusammen mit Rechtschaffenheit und Compliance führt diese Tugend die Liste mit insgesamt fünfzehn Nennungen an. In eine ähnliche Richtung in der Gruppe ‚gesellschaftliche Regelkonformität‘ geht Verantwortung, die oft im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit genannt wird. Auch Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit gehören dazu. Insgesamt – noch offensichtlicher, wenn man auch sonstige Leitlinien und Grundsätze hinzunimmt – fordern die meisten Unternehmen von ihren MitarbeiterInnen, sich nichts zuschulden kommen zu lassen.

Die zweite Gruppe machen wettbewerbsorientierte Faktoren aus: Kundenorientierung, Leistung und Innovation beziehen sich auf gewünschte Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit.

Hinweise für eine diversity-orientierte Unternehmenskultur geben die Nennungen in der dritten Gruppe: Dort postulieren die Betriebe bestimmte Einstellungen der MitarbeiterInnen wie Respekt und Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit. Adidas, Commerzbank und Linde nennen sogar explizit „Vielfalt“ als Wert. Drei weitere Unternehmen führen Toleranz an. Demnach beinhalten die offiziellen Unternehmenswerte und -grundsätze mehr oder weniger direkt die Wertschätzung von Vielfalt. Die UnternehmenslenkerInnen setzen damit ein Zeichen für Vielfalt.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass Unternehmenswerte neben den eben erläuterten drei sehr schwierig voneinander abzugrenzenden Gruppen noch einige weitere Bereiche berühren. Vor allem zur Motivation der Belegschaft werden viele einzelne Stichwörter genannt; die MitarbeiterInnen sollen z.B. mit Engagement, Begeisterung oder Leidenschaft bei der Sache sein.

Anzahl der Nennungen von Unternehmenswerten und -grundsätzen	
Gruppe 1	
Integrität/Rechtschaffenheit/Compliance	15
Verantwortung	10
Nachhaltigkeit	8
Ehrlichkeit/Zuverlässigkeit	8
Gruppe 2	
Kundenorientierung	9
Leistung	8
Innovation	8
Gruppe 3	
Respekt/Wertschätzung	11
Vertrauen	7
Offenheit	6
Toleranz	3
Vielfalt	3

Wir halten fest: Die Unternehmenswerte zeigen, dass die meisten Unternehmen ein konstruktives Miteinander wünschen. Unsere Frage ist nun, inwieweit die offiziellen Werte einerseits und die Diversity-Arbeit andererseits aktiv in Beziehung zueinander gesetzt werden.

3.2.6 Verbindung mit Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility

Bei der Recherche zu den spezifischen Darstellungen der Unternehmenskulturen stießen wir immer wieder auf die Begriffe Nachhaltigkeit und Verantwortung, oft auch auf Corporate Responsibility. Diese drei Begriffe verbinden viele Betriebe explizit mit ihrer Unternehmenskultur. Sinnfällig findet sich bei SAP die Beschreibung: „Nachhaltigkeit ist Unternehmenskultur“. Dahinter verbirgt sich oft der „Environmental, Social and Corporate Governance“-Managementansatz (ESG-Ansatz). Unternehmen listen typischerweise auf ihren Websites oder in ihren CR-Berichten unter dem übergreifenden Stichwort Nachhaltigkeit und/oder Verantwortung die Bereiche Ökologie, Soziales/Gesellschaft und Ökonomie/ Wirtschaft auf. Viele verweisen auf entsprechende Selbstverpflichtungen, vor allem auf den United Nations Global Compact, den 22 der DAX 30-Unternehmen unterzeichnet haben. MAN erläutert seine Corporate Responsibility-Strategie folgendermaßen: „Unternehmerische Verantwortung ist bei MAN Teil der Unternehmens- und Führungskultur“.

Die offizielle Unternehmenskultur wird also häufig mit einem Nachhaltigkeits-, Verantwortungs- und/oder CR-Ansatz begründet. Wir waren neugierig: wird dieser Ansatz auch mit

dem Diversity-Ansatz verbunden? Auffälligerweise finden sich in unserer Recherche kaum Hinweise darauf. Wir gaben den Befragten neben der Auflistung der offiziellen Werte die Möglichkeit, sonstige Charakteristika der Unternehmenskultur anzugeben. Dazu erhielten wir zehn sehr gemischte Antworten – von sehr flachen Hierarchien über Diversity-Ziele, Familienfreundlichkeit, internationale oder interkulturelle Belegschaften, transparente und offene Kommunikation bis zu Zusammenhalt in Krisenzeiten. Keiner der Diversity-Fachbereiche verbindet an dieser oder einer anderen Stelle in unserer Umfrage die beiden Managementansätze CR und Diversity miteinander. CR scheint also kein inhärentes Ziel für die meisten Diversity-Verantwortlichen zu sein.

Umgekehrt finden sich gerade in den CR-Berichten recht häufig Verweise auf Vielfalt. Dies lässt vermuten, dass viele Unternehmen diese Berichte aufgrund von (Selbst)Verpflichtungen erstellen und aufgrund der thematischen Nähe zu Mitarbeiterorientierung auch Diversity-Aspekte aufnehmen.

In den meisten Fällen laufen die Aufgabenbereiche von Corporate Responsibility und Diversity Management wohl getrennt, obwohl beide als Grundlage Unternehmenskultur gestalten sollen. Ausnahmen sind MAN, Beiersdorf und Deutsche Börse – wie an den Funktionsbeschreibungen der Diversity ManagerInnen in der Tabelle auf Seite 5 zu erkennen ist.

4. Fazit und Empfehlungen

Das klare Ergebnis unseres Benchmark 2012 lautet: Diversity Management ist angekommen. In den meisten DAX 30-Unternehmen ist es fest verankert – mit Ansprechperson, offziellem Engagement nach außen und häufig mit einer eigenen Strategie sowie Kontrollinstrumenten. Gender ist nach wie vor unangefochtene Priorität Nr. 1, doch befassen sich fast alle diversity-aktiven Konzerne mit mehreren Dimensionen gleichzeitig.

In unserer Auswertung finden sich jedoch auch einige verblüffende Erkenntnisse: Trotz (oder wegen?) der hohen Sensibilität für das Thema Diversity werden von den Fachabteilungen selten konkrete (wirtschaftliche) Ziele von Diversity Management genannt. Häufig klingt Vielfalt als Selbstzweck an oder liegt der Fokus auf Frauenquoten.

Über die Gestaltung der Unternehmenskultur könnte der Gedanke der Vielfalt noch weiter in die Breite der Organisation transportiert werden. Ein klares Bekenntnis zu Vielfalt als wirtschaftlicher Größe liest man bisher eher selten.

Unternehmenskultur wird derzeit (zumindest in der Öffentlichkeitsarbeit) eher mit Bezug zu Nachhaltigkeit oder/und Corporate Responsibility gesehen. Ein Zusammenhang zwischen Corporate Responsibility und Diversity Management ist nur fragmentarisch erkennbar. Dies liegt sicherlich auch daran, dass Diversity Management erst relativ neu eingeführt und zwar strategisch angedacht wurde, aber noch nicht vollständig in alle Bereiche eingeflossen ist. Ob ein Change-Prozess eingeleitet wurde, der das Miteinander komplett verändert, muss sich noch zeigen.

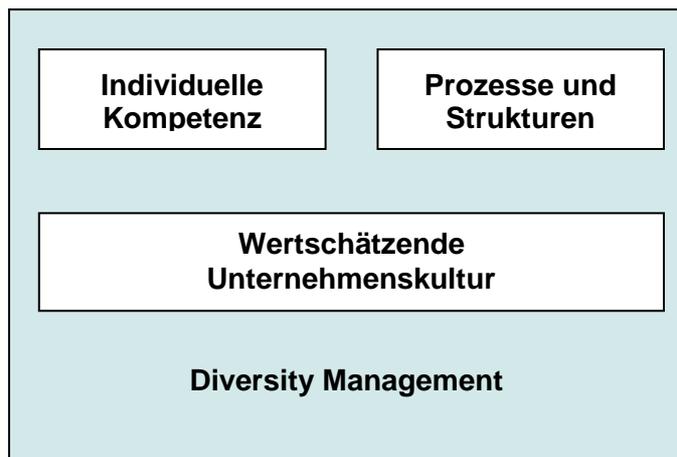
Wie sollte nun sinnvollerweise vorgegangen werden? In unserem letztjährigen Benchmark⁷ definierten wir dreizehn Prinzipien für ein ganzheitliches Diversity Management (vgl. Anhang). Diese haben sich weitflächig etabliert und ergeben im Abgleich mit der derzeitigen Praxis folgende Handlungsfelder: Die (meist bereits bestehende) Diversity-Strategie sollte zu einer handlungsrelevanten Orientierung mit klaren, wirtschaftlichen Zielen ausgearbeitet werden. Es muss erkennbar werden, welche Geschäftsziele mit Diversity Management erreicht

⁷ Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Parsdorf, August 2011. Online: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_2011.pdf

werden können und sollen. Sinnvoll ist es, in das Diversity-Controlling quantitative und qualitative Größen aufzunehmen, um den Stand von Vielfalt, den Umgang damit und schließlich die Fortschritte zu erheben.

Damit jedoch tatsächlich positive Veränderungen stattfinden und Geschäftsgrößen beeinflusst werden, bedarf es eines echten Change-Prozesses. Dieser ist mit der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur zu erreichen. Unternehmenswerte sollten nicht nur als Stichworte für Hochglanzbroschüren verstanden werden, sondern tatsächlich Richtlinien für Verhalten transportieren. Im Sinne von Diversity Management ist darin insbesondere Wertschätzung aufzunehmen. Die Unternehmenskultur wird damit zur Grundlage für die Anerkennung und Nutzung von Vielfalt in der gesamten Organisation.

Wir empfehlen zwei Stellschrauben für den Change-Prozess: Zum einen ist im Rahmen der Organisationsentwicklung an den Strukturen und Prozessen anzusetzen, um die Bedingungen zu schaffen, in denen sich Vielfalt entwickeln kann. Zum anderen sind über die Personalentwicklung notwendige Kompetenzen des/der Einzelnen zu fördern, insbesondere bei Führungskräften und im Folgenden auch bei den MitarbeiterInnen. Diversity Management ist letztlich nichts anderes als die parallele Bedienung dieser beiden Stellschrauben.



In das weite Feld der Kompetenzförderung (die bei *awareness* beginnt) fallen die bereits vielerorts praktizierten Trainings, Workshops, Austausch- und Dialogevents. Die Anpassung der Strukturen kann hingegen noch weiter ausgebaut werden. Strukturen beziehen alle Bereiche vom Topmanagement hin zu allen Funktionen und Querschnittsbereichen mit ein. Vor allem Human Resources-Prozesse (Rekrutierung, Karriereplanung, Beurteilungssystem, Führungsleitbilder) sollten durchleuchtet werden: Erkennen und fördern sie tatsächlich inklusiv Potenziale? Oder diskriminieren sie nicht doch insofern, als sie althergebrachten Kriterien folgen und Kompetenzen von Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Älteren oder auch Behinderten übersehen?

Nicht zu vernachlässigen ist zudem der Aufbau eines Wir-Gefühls. Deshalb sollte im Rahmen des Kulturwandels Inklusion betont werden, so dass sich die Belegschaft nicht über Gleichartigkeit identifiziert, sondern über Vielfalt. Traditionell haben Unternehmenskulturen über Ähnlichkeit ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt; nun sollte es über Wertschätzung füreinander und über gemeinsame Ziele erreicht werden. Das ist gewiss kein leichtes Unterfangen. Es ist nur allzu menschlich, vor Andersartigkeit und vor Fremden zurückzuschrecken. Sich mit Unbekanntem auseinanderzusetzen heißt, sich selbst infrage zu stellen, sich nicht nur mit vertrauten Personen und ähnlichen Charakteren zu umgeben und überkommene Verfahren aufzugeben. Dies gilt für alle MitarbeiterInnen. Insbesondere aber gilt es für das mittlere Management, das die Hauptarbeit zu erfüllen hat. Es muss sich selbst mit dem neuen, die bisherigen Erfolgsfaktoren infrage stellenden Konzept auseinandersetzen, es muss es neben dem anspruchsvollen Tagesgeschäft internalisieren und nicht zuletzt auch vorleben. Daher betonen wir auch an dieser Stelle, dass Führungskräfte der Dreh- und Angelpunkt für einen Wandel sind.

Unser Fazit lautet: Diversity Management ist auf einem guten Weg: Es hat sich ressourcenmäßig, konzeptuell und strategisch etabliert. Es könnte nun noch stärker und grundsätzlich ins Unternehmen eingebunden werden, um zukünftig das große Rad zu drehen.

13 Prinzipien für ein ganzheitliches Diversity Management

1. **Strategisch:** Diversity Management leitet sich von der Unternehmensstrategie ab und unterstützt sie.
2. **Chefsache:** Wesentlich ist die Unterstützung durch den Vorstand bzw. durch die Geschäftsführung – ohne offizielles und vorgelebtes Engagement geht es nicht.
3. **Zieldefinition:** Die Ziele müssen eindeutig festgelegt werden und – neben der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – wirtschaftliche Vorteile betonen.
4. **Horizontal:** Sämtliche Dimensionen (Gender, Alter, Kultur, ...) müssen in ihrer gegenseitigen Verzahnung berücksichtigt werden („Intersektionalität“).
5. **Systematische Vorgehensweise:** Die Ziele werden nach einer Ist-Analyse für die daraus abgeleiteten Handlungsfelder unternehmens- und gegebenenfalls bereichsspezifisch definiert. Daraufhin werden Maßnahmen erstellt und umgesetzt.
6. **Paralleles Ansetzen an mehreren Handlungsfeldern:** Neben Human Resources (HR) sind auch Führung, Organisationsentwicklung, (interne und externe) Kommunikation etc. als Ansatzpunkte für Veränderungen zu berücksichtigen.
7. **Langfristigkeit:** Der Veränderungsprozess wird langfristig angelegt und mit gegebenenfalls anderen Initiativen zur Gestaltung von Unternehmenskultur verzahnt, denn Denk- und Verhaltensänderungen werden nicht ad hoc vollzogen.
8. **Nachhaltigkeit:** Die Wirkung muss regelmäßig überprüft werden (Diversity Controlling), um gegebenenfalls Folgemaßnahmen oder eine Anpassung der vorhandenen Ziele und Maßnahmen vorzunehmen.
9. **Zentrale AnsprechpartnerInnen:** Für die konzeptionelle Gestaltung und als TreiberInnen sind konkrete Personen und Stellen zu definieren und möglichst nah zur strategischen Ebene zu platzieren.
10. **Dezentrale Verantwortliche:** Für die bereichsspezifische Umsetzung tragen die jeweiligen LeiterInnen Verantwortung.
11. **Bottom-up:** Die Top-down-Aspekte der strategischen Orientierung und Verantwortung sind zu ergänzen mit Bottom-up-Aktivitäten, d. h. MitarbeiterInnen sind in den Prozess einzubeziehen.
12. **Ressourcen:** Ausreichende Sach- und Personalmittel müssen zur Verfügung gestellt werden.
13. **Potenzialorientierung:** Es werden Potenziale fokussiert und genutzt, anstatt dass lediglich Defizite angegangen werden.

Aus: Köppel, Petra: Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Parsdorf, August 2011. Online: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_2011.pdf

Autorin

Dr. Petra Köppel ist Volkswirtin und promoviert in Personal und Organisation. Nach Stationen bei der Bertelsmann Stiftung, im Human Resources Management sowie in der Wissenschaft gründete sie 2009 Synergy Consult. Mit ihrem Expertenpool begleitet Dr. Petra Köppel Unternehmen zu Diversity Management und Unternehmenskultur. Das Ziel aller Aktivitäten lautet: Synergien schaffen. Das heißt, Unternehmen soll ermöglicht werden, Vielfalt durch Prozessgestaltung und Kompetenzaufbau optimal zu nutzen.

Synergy Consult liefert dafür:

- Diversity und Gender Audits
- Projektmanagement zur Einführung von Diversity Management
- Erarbeitung des Business Case
- Entwicklung und Durchführung von Diversity Controlling
- Steuerung und Moderation von Change Management-Programmen
- Unterstützung in allen Diversity-Maßnahmen von Mentoringprogrammen bis hin zum Aufbau von Netzwerken
- Trainings, Workshops und Seminare zu Diversity
- Anleitung zum wertschätzenden Dialog
- Teamentwicklung von multikulturellen und virtuellen Arbeitsgruppen

www.synergyconsult.de

Zudem leitet Dr. Petra Köppel das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘. Das 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

Neben der Publikation zahlreicher Fachwerke lehrt Dr. Petra Köppel als Gastdozentin an der Chulalongkorn University in Bangkok und am Beijing Institute of Technology. Sie spricht regelmäßig auf Konferenzen und tritt als Moderatorin auf. Sie hat eine Tochter und lebt mit ihrem Partner in modernen Rollen.

Diese Studie ist unter maßgeblicher Mitarbeit von Frau Hilde Naurath M.A.M.A. entstanden.

Für die dezidierte Rückmeldung der Diversity-Fachbereiche bedanken wir uns ganz herzlich bei den DAX 30-Unternehmen.

Synergy Consult

Otzenrather Weg 9, 50767 Köln, 0221 / 1681-70 11
Am Haselweg 4, 85599 Parsdorf bei München, 089 / 31 98-98 09
info@synergyconsult.de
www.synergyconsult.de

Synergy Consult

Otzenrather Weg 9, 50767 Köln, 0221 / 1681-70 11
Am Haselweg 4, 85599 Parsdorf bei München, 089 / 31 98-98 09
info@synergyconsult.de
www.synergyconsult.de

