



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

Dr. Petra Köppel



## Abstract

Eine internationale Studie bescheinigte deutschen Unternehmen noch 2007 einen erheblichen Nachholbedarf hinsichtlich Diversity Management: Insbesondere beim Einsatz effektiver Diversity-Maßnahmen erhielt Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern schlechte Noten. Das Bewusstsein dafür, wie Vielfalt den Unternehmenserfolg beeinflusst, war nur unzureichend ausgeprägt.

In den letzten Jahren konnte man aber ein weit verbreitetes Umdenken ausmachen: Immer mehr deutsche Unternehmen führen Diversity Management ein – angetrieben von den Notwendigkeiten des demografischen Wandels, von gesellschaftlichen Veränderungen und vor allem auch durch die Einsicht, dass über Vielfalt Mitarbeiterbindung, Marktzugänge und Innovation zu erreichen sind. Eine aktuelle Benchmark-Studie unter den DAX 30-Unternehmen ergab, dass 16 Unternehmen aktives Diversity Management betreiben und dazu einen zentralen Diversity Manager einsetzen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Was ist Vielfalt? Was ist Diversity Management?	1
2. Die Treiber von Diversity Management	2
3. Diversity Management in Deutschland – kurzer Rückblick auf die letzten Jahre	3
4. Die aktuelle Verbreitung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen	3
5. Die Zukunft von Diversity Management in Deutschland	8
Autorin	9
Literaturverzeichnis	9

**Parsdorf, September 2010**

**aktualisierte Auflage**

Dr. Petra Köppel  
Synergy Consult  
Am Haselweg 4  
D-85599 Parsdorf  
+ 49 / 89 / 31 98 98 09  
petra.koepfel@synergyconsult.de  
www.synergyconsult.de



## 1. Was ist Vielfalt? Was ist Diversity Management?

Vielfalt ist die deutsche Übersetzung des amerikanischen Konzepts ‚Diversity‘ und umfasst - im weitesten Sinne - die Existenz von Unterschieden zwischen den Angehörigen einer sozialen Gruppe. Dabei ist nicht nur das **Vorhandensein** dieser Unterschiede ausschlaggebend, sondern auch die **Wahrnehmung von Vielfalt** und deren **soziale Konstruktion**. Als plausibles Beispiel diesbezüglich gilt die Diversitätsdimension *gender*: Über die biologisch gegebenen Unterschiede zwischen Mann und Frau hinaus spielen die Geschlechterrollen und ihre Wirkung auf die soziale Interaktion eine große Rolle (vgl. bspw. Krell 2005).

Grundsätzlich unterscheiden sich Menschen in **offensichtlichen** und **latenten Eigenschaften**. Zu den offensichtlichen zählen zum Beispiel Alter, Geschlecht und Hautfarbe. Latente Attribute sind schwerer erkennbar, da sie nicht sichtbar sind. Hierzu zählen unter anderem Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen. Einige davon nehmen direkten Einfluss auf die Aufgabenbewältigung am Arbeitsplatz wie z.B. Abteilungszugehörigkeit oder Ausbildung, andere sind eher relevant für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen wie z.B. sozialer Status oder ethnische Zugehörigkeit.

	Aufgabenbezogene Dimensionen	Beziehungsorientierte Dimensionen
offensichtlich	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit Abteilungszugehörigkeit Hierarchieebene Berufsgruppe Bildungsniveau	Alter Geschlecht Hautfarbe Nationalität ethnische Zugehörigkeit Religion physisches Erscheinungsbild
latent	Wissen und Expertise Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgabenbezogene Erfahrungen	Werte Einstellungen Sozialer Status Persönlichkeit

Abbildung 1: Kategorien von Diversitätsdimensionen (in Anlehnung an Jackson et al. 1995)

Ein wesentlicher Bestandteil neben den Unterschieden sind jedoch auch die Gemeinsamkeiten (vgl. Thomas 1996), denn was unterscheidet, kann auch verbinden: Sind zwei Personen in ihrer Kultur unterschiedlich, gehören sie vielleicht derselben Altersgruppe an.

Ein schwerwiegendes Problem liegt darin, dass Menschen dazu neigen, nach **stereotypen Mustern** von den offensichtlichen Merkmalen auf die latenten zu schließen (Köppel 2009). Eine Korrelation mag zwar zuweilen vorliegen, ist jedoch nicht pauschal richtig und verhindert die Wahrnehmung individueller Unterschiede. Da aber jedes Individuum Mitglied verschiedener sozialer Gruppen und sozialer Identitäten ist, bestehen sämtliche Kategorisierungsversuche in der Realität nicht: Je nach Situation tritt die eine oder die andere Gruppenzugehörigkeit und Identität in den Vordergrund, was zusätzlich Dynamik und Wechsel verursacht.

**Diversity Management** bezeichnet den Umgang mit Vielfalt und kann definiert werden als der zielgerichtete und konstruktive Einsatz von Vielfalt bzw. deren Förderung im Sinne eines strategierorientierten Management-Instruments, das top-down und idealerweise von unten gestützt angewandt wird. Es bedient einerseits den moralischen Anspruch nach Gleichberechtigung und Gleichbehandlung, ermöglicht jedoch andererseits auch wirtschaftliche Vorteile (Business Case). Dafür müssen Unterschiede erkannt werden, Konflikte, die durch Unterschiedlichkeit bedingt sind, präventiv angegangen und Potenziale genutzt werden. Häufig umfasst Diversity Management explizit auch *Inclusion*, d.h. die gezielte Einbeziehung aller MitarbeiterInnen, um den Unterschieden zwischen ihnen eine Klammer und ihnen ein gemeinsames Ziel zu geben.

Diversity Management ist inzwischen ein **betriebswirtschaftliches Instrument zur verbesserten Nutzung der Humanressource**. Denn nur wer sämtliche Ressourcen, also auch die MitarbeiterInnen, effizient und flexibel einsetzt, kann im globalisierten Wettbewerb bestehen.

## 2. Die Treiber von Diversity Management

Der **demografische Wandel** und die **Pluralisierung der Gesellschaft** sind inzwischen nicht mehr von der Hand zu weisen und sind Haupteinflussfaktoren für eine steigende Diversität – in Gesellschaft und Belegschaften.

Die demografische Entwicklung hat dabei unterschiedliche Facetten. Einerseits ist die **Alterung der Gesellschaft** in den meisten Industrieländern und auch in Deutschland bereits Tatsache. Ältere ArbeitnehmerInnen können in Zukunft nicht mehr über Altersteilzeit oder Frühruhestand vor dem offiziellen Renteneintrittsalter aus dem Berufsleben ausscheiden. Ihre Arbeitskraft wird von den Unternehmen benötigt, wodurch der Altersdurchschnitt der Belegschaften steigt.

Andererseits drängen immer **mehr Frauen** auf den Arbeitsmarkt. Von 55,2 Prozent im Jahr 1996 stieg die Erwerbstätigenquote der Frauen im Jahr 2008 auf 64,8 Prozent. Zum Vergleich: Die Erwerbstätigenquote der Männer lag 2008 bei 92,2 Prozent (Statistisches Bundesamt 2010).

Schließlich führt auch Einwanderung zu mehr **kultureller und religiöser Diversität**. Laut Statistischem Bundesamt lag der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland im Jahr 2008 bei 18,4 Prozent der Bevölkerung - mit steigender Tendenz vor allem in den Ballungsgebieten. Die Zunahme der muslimischen Bevölkerung geht damit einher – 2008 lag sie bei 2-4 Prozent (Fowid 2008).

Blickt man auf die Internationalisierung der Unternehmen, erkennt man, dass am Arbeitsplatz die kulturelle Heterogenität ebenso steigt. Durch die Expansion auf ausländische Märkte, die Verlagerung von Produktionsstätten und Beauftragung ausländischer Lieferanten steigt die interkulturelle Interaktion, sei es mit KollegInnen aus anderen Ländern, GeschäftspartnerInnen oder KundInnen.

Auch wenn die **sexuelle Orientierung** von Arbeitgebern häufig mit dem Kommentar „Privatsache“ zum Tabuthema erklärt wird, fordern immer mehr schwule und lesbische Vertreter eine Anerkennung verschiedener sexueller Orientierungen – darunter fällt auch Bi- und Transsexualität, was in der Summe das Akronym GLBT (GayLesbianBisexualTransexual) ergibt. Unter anderem der Völklinger Kreis für schwule Führungskräfte oder die Wirtschaftsweiber für lesbische Managerinnen setzen sich dafür ein.

Die Belegschaften und ihr soziales Umfeld bestehen somit immer weniger aus männlichen Deutschen einer bestimmten Altersklasse, sondern rekrutieren sich aus unterschiedlichen sozialen, nationalen, ethnischen, kulturellen, sprachlichen und religiösen Hintergründen und vereinen verschiedene Altersklassen, Geschlechter sowie sexuelle Orientierungen. Damit einher gehen Differenzierungen in Werten, Einstellungen, Erfahrungshintergründen usw.

**Gesellschaftspolitische Zielvorstellungen** fordern verstärkt die Integration all dieser Bevölkerungsgruppen, seien es Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen, Ältere oder auch Behinderte und sozial Benachteiligte. Eben diesen Zweck verfolgen gesetzliche Vorschriften, wie zum Beispiel die Gleichstellungsgesetze auf Bundes- und Länderebene zur Gleichstellung von Männern und Frauen sowie von Behinderten und Nichtbehinderten in der öffentlichen Verwaltung. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz zielt auf die Etablierung einer diskriminierungsfreien (Arbeits-)Welt in den europäisch festgelegten Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Einige Unternehmen versuchen, ihrer Verantwortung mit *Corporate Social Responsibility* gerecht zu werden und so Benachteiligungen entgegen zu treten.

Somit sind Arbeitgeber einerseits regelrecht gezwungen, sich auf eine neue Belegschaftsstruktur einzustellen: Demografische und gesellschaftliche Veränderungen sowie moralischer Druck bringen Vielfalt in die Betriebe, ob gewollt oder ungewollt.

Andererseits erkennen Unternehmen durchaus auch das **ökonomische Potenzial** von Vielfalt und ihrem gezielten Einsatz im Sinne von Diversity Management: Zum einen werden Konflikte innerhalb der Belegschaft reduziert und die Zufriedenheit unter den MitarbeiterInnen erhöht. Zum anderen erreicht Diversity Management daneben eine bessere Kundenorientierung und leichtere Marktzugänge gerade im globalen Wettbewerb. Auch eine gesteigerte Mitarbeiterbindung sowie eine erhöhte Innovationskraft kann erreicht werden (vgl. Köppel 2007). Einige Unternehmen erarbeiten anhand ihres *Business Case*, welche konkreten wirtschaftlichen Erfolge sie mit Diversity Management erreichen möchten, um mit diesen als Ziel vor Augen Vielfalt strategisch einzusetzen und zu fördern. Gerade in der Wirtschaftskrise erstreben sie, vorhandenes Potenzial - in diesem Falle die MitarbeiterInnen und ihre ungenutzten Stärken und Fähigkeiten - intensiver einzubinden.

Die Gleichstellung bzw. die darüber hinausgehende Wertschätzung von Vielfalt bedeutet immer eine **Veränderung in der Unternehmenskultur**: Nicht mehr Gleichheit und Konformität gelten als erstrebenswert, vielmehr versuchen Unternehmen, Unterschiede konstruktiv einzubetten und ggfs. sogar zu fördern.

Um Unternehmen und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Vielfalt zu informieren und zu unterstützen, haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Initiativen gegründet: von politisch gestützten Kampagnen wie die ‚**Charta der Vielfalt**‘ zu unternehmerisch getragenen Zusammenschlüssen wie das **Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘**.<sup>1</sup>

### 3. Diversity Management in Deutschland – kurzer Rückblick auf die letzten Jahre

Das Thema kulturelle Diversität nahm in Deutschland in der Vergangenheit nicht den gleichen Raum ein wie in anderen Ländern und seine Chancen und Möglichkeiten wurden daher nicht voll genutzt. Im Jahre 2007 wurde **nur in 42 Prozent der deutschen Unternehmen Cultural Diversity Management betrieben** - im Vergleich zu 77 Prozent der europäischen und 92 Prozent der US-amerikanischen/britischen Unternehmen, wie eine Studie der Bertelsmann Stiftung herausfand (Köppel / Yan / Lüdicke 2007).

Dabei fällt besonders auf, dass unterschiedliche Instrumente in den verschiedenen Ländern eingesetzt wurden. In Großbritannien/USA sorgten Diversity-Beauftragte, Informationsveranstaltungen und Trainings dafür, dass ein Umfeld geschaffen wird, in dem die vorhandenen unterschiedlichen Ressourcen zum Zuge kommen können. **In Deutschland galt eher ‚learning by doing‘**, wo mehr im Nebeneffekt durch Auslandseinsätze (bei 93,5 Prozent der befragten Unternehmen) und in Netzwerken (83,9 Prozent) Kontakt mit fremdkulturellen Kollegen geschaffen, aber nicht systematisch begleitet wurde. Trainings und Coachings lagen abgeschlagen bei 48,4 Prozent, ganz zu schweigen von einem/r Diversity-Beauftragten (12,9 Prozent).

### 4. Die aktuelle Verbreitung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen

Seit Erscheinen dieser Studie vor drei Jahren hat sich vieles verändert: Zahlreiche Unternehmen bekennen sich inzwischen zu Vielfalt und führen Diversity Management ein. Dabei sind viele Unternehmen aktuell im Projektstatus, in dem Ziele, Struktur und Maßnahmen definiert werden. Andere Unternehmen haben Diversity Management aber bereits erfolgreich implementiert und überprüfen derzeit ihre Maßnahmen, um sie gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

In einer **neuen Benchmark-Studie von Synergy Consult** wurde jetzt der Stand von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen erfasst, um eine aussagekräftige Momentaufnahme zu erhalten. Die DAX 30-Unternehmen wurden gewählt, da sie ein Spiegelbild der großen, international tätigen Unternehmen in Deutschland sind - mit Vorbildcharakter für die übrigen Firmen in Deutschland.

Für die Studie wurden eigene Veröffentlichungen der DAX 30-Unternehmen vor allem im Internet und auf ihrer Webpage recherchiert sowie eine persönliche Befragung im Quartal IV des Jahres 2009 mit einer Aktualisierung im Quartal II des Jahres 2010 durchgeführt. Ziel war, in einem Benchmark-Überblick festzuhalten,

- 1. welche der Unternehmen hinsichtlich Diversity Management aktiv sind und seit wann,**
- 2. wie stark Diversity Management institutionalisiert ist und**
- 3. wo die inhaltlichen Schwerpunkte liegen.**

Gerade der erste Punkt ist nicht einfach zu erfassen: Bereits die Aufnahme eines Diversity-Sensibilisierungs-Trainings in den Weiterbildungskatalog erfüllt diese Maßgabe. Daher wurde in der vorliegenden Studie dieser Aspekt so definiert, dass es eine zentrale Ansprechperson für das Gesamtunternehmen gibt, die sich für das Thema verantwortlich zeichnet.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse im Detail:

---

<sup>1</sup> Für weitere Informationen zum Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ siehe [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)

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

Abbildung 2: Die DAX 30-Unternehmen

Statt „nein“ beim zentralen Ansprechpartner ist in der Übersicht bewusst „k.A.“ (= keine Angabe) verwendet worden, da es möglich wäre, dass die Existenz einer zentralen Ansprechperson nicht bekannt gegeben wird bzw. sie nicht öffentlich in Erscheinung tritt. Dies wäre allerdings gleichbedeutend mit einem Verzicht des Unternehmens auf die Wirkung von Vielfalt in Bezug auf *Employer Branding* – und damit nicht die volle Ausschöpfung der Möglichkeiten von Diversity Management. Wahrscheinlicher ist es daher, dass die Unternehmen, die sich zum Teil explizit gegen eine Teilnahme an der Studie ausgesprochen haben, tatsächlich noch nicht in dem Maße aktiv sind. Allerdings wird sowohl bei ThyssenKrupp als auch bei Infineon dezentral in einzelnen Unternehmensteilen Vielfalt praktiziert: Bei ThyssenKrupp Steel sind ein Merkmal davon die KulturmittlerInnen<sup>2</sup>; bei Infineon gibt es einen Director Diversity Manager Deutschland. BMW und MAN bauen nach eigenen Angaben gerade Diversity Management auf.

**Das Ergebnis: Von den DAX 30-Unternehmen sind 16 Unternehmen, also etwas mehr als die Hälfte, hinsichtlich Diversity Management aktiv.**

Um die Aussagen hinsichtlich der Aktivität in Bezug auf Diversity Management zu validieren, wurde als ein zweiter Indikator die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt<sup>3</sup> als öffentliche Absichtserklärung hinzugenommen. Dabei ergab sich eine große Übereinstimmung: Unternehmen ohne identifizierbaren Ansprechpartner für Diversity Management haben zumeist auch nicht die Charta unterzeichnet. Lediglich vier Unternehmen haben sie unterschrieben, ohne einen zentralen Ansprechpartner vorweisen zu können.

Inzwischen hat sich das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘<sup>4</sup> etabliert, in dem sich Unternehmen, die sich für Diversity Management stark machen, über Herausforderungen und Best Practices austauschen. Die Teilnahme daran kann als dritter Indikator verwendet werden: Unter den DAX 30-Unternehmen sind es wiederum diejenigen, die sich bereits durch die bisherigen zwei Kriterien auszeichnen; doch auch Unternehmen, die gerade in der Einführung von Diversity Management begriffen sind, partizipieren am Netzwerk.

Die 16 aktiven DAX 30-Unternehmen werden nun etwas genauer unter die Lupe genommen:

---

<sup>2</sup> Siehe Köppel / Sandner (2008): Synergie durch Vielfalt, Gütersloh

<sup>3</sup> Für weitere Informationen zur Charta der Vielfalt siehe [www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3](http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php?id=3)

<sup>4</sup> Für weitere Informationen zum Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt‘ siehe [www.synergie-durch-vielfalt.de](http://www.synergie-durch-vielfalt.de)

	Unternehmen	Positionsbezeichnung der / des Diversity Verantwortlichen	Stelle existiert seit	Teamgröße	Vorgesetzte/r der Diversity Verantwortlichen	weitere Diversity-Institutionen	Schwerpunkte
1	Allianz	Group Diversity Manager	2006	2	Head Global HR Solutions	Vorstandsmitglied als Sponsor Global Allianz Diversity Council Lokale Councils / Task Forces Lokale Diversity Champions Diversity Manager in den Geschäftsbereichen	Geschlecht Behinderung Alter Culture
2	BASF	Diversity Project Leader und Leiterin "Global Human Resources - Executive Management and Development"	2008	12	Vorstandsvorsitzender Jürgen Hambrecht	lokale Diversity Implementation Manager in allen Regionen	Fähigkeiten Talent Pools (Gender, Nationality, Age) Unternehmenskultur
3	Commerzbank	Zentraler Stab Personal / Diversity	2002	k.A.	k.A.	k.A.	Familie und Beruf, Frauen, Väter kulturelle Vielfalt Schwule und Lesben Generationen und Demographie Behinderte
4	Daimler	Director Global Diversity Office	2005	8	Vorstand für Personal und Arbeitspolitik Wilfried Porth	Global Diversity Council (aus 10 VertreterInnen der obersten Führungsebenen aller Geschäftsbereiche inkl. Vorstandsmitglieder Dr. Thomas Weber und Wilfried Porth) Diversity Manager in den Geschäftseinheiten	Gender Diversity mit Fokus-Förderung von Frauen in Führungspositionen Internationalität Generationen
5	Deutsche Bank	Global Head of Diversity	1999	9 Consultants	Global Head of Talent & Development	regionale Diversity Councils, regionale HR Diversity Councils und Demography Councils Vorstandsmitglieder als Sponsoren Sponsoren in den einzelnen Geschäftsbereichen, im Aufsichtsrat und im Betriebsrat Global Diversity Business Consultancy	ganzheitlichen Ansatz, aktuelle drei Schwerpunktthemen: Frauen bzw. Gender Generationen (Unternehmens-)Kultur
6	Deutsche Börse	Head of Unit Corporate Responsibility	k.A.	2	k.A.	k.A.	k.A.
7	Deutsche Lufthansa	Leiterin Change Management und Diversity  * mit weiteren Themenverantwortlichkeiten	2001	3*	Bereichsleiter "Konzern-Personalpolitik", der an den Vorstand "Verbund-Airlines und Personalpolitik" berichtet	lokale HR-Manager, die für DM verantwortlich sind	ganzheitlich, explizit: Geschlecht Alter Herkunft Behinderung sexuelle Orientierung
8	Deutsche Post	Director Corporate Culture & Global Compliance Office	2006	12	Zentralbereichsleiterin HR Guidelines Personnel and Labour Management	HR Management in den einzelnen Geschäftsbereichen	Unternehmenskultur

	Unternehmen	Positionsbezeichnung der / des Diversity Verantwortlichen	Stelle existiert seit	Teamgröße	Vorgesetzte/r der Diversity Verantwortlichen	weitere Diversity-Institutionen	Schwerpunkte
9	Deutsche Telekom	Leiterin Group Diversity Management/Chief Diversity Officer	2004	14	Personalvorstand Thomas Sattelberger	k.A.	Ganzheitlich mit allen sechs Kerndimensionen: Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung und aktuellen Schwerpunkten: Frauenquote, Internationalisierung/Herkunft, Work-Life
10	E.ON	Diversity Manager	2007	4	Personalvorstand	Mentor im Vorstand lokale Diversity Manager internationales Projektteam	Frauen Employability Familie & Beruf Schwerbehinderte Mitarbeiter/ Auszubildende Gesundheitsmanagement
11	Henkel	Head of Global Diversity & Inclusion Management	2007	3	Vorstandsvorsitzender Kasper Rorstedt	Weltweites Diversity Ambassador Net Diversity Spezialisten Teams	holistischen Diversity & Inclusion- Ansatz Controlling über ein Diversity Cockpit bestehend aus Gender, Nationality & Age
12	Metro	Head of International HR Policies	2006	k.A.	Bereichsleiter Personal und Soziales	k.A.	Migration Behinderung Geschlecht Alter
13	RWE	Diversity Officer	2006	5	Personalvorstand	Diversity Champions in allen operativen Einheiten	Cross Culture Gender Age Inclusive Culture
14	SAP	Leiterin Health & Diversity	2006	k.A.	k.A.	Sponsor im Vorstand Claus Heinrich	ganzheitlich
15	Siemens	Chief Diversity Officer	2008	k.A.	Vorstandsvorsitzender Peter Löscher	k.A.	Nationalitäten, Kulturen, Weltanschauungen soziale Herkunft Frauen Work-Life Behinderung
16	Volkswagen	Leiterin der Frauenförderung	1989	k.A.	k.A.	k.A.	Frauenförderung Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 3: Diversity-aktive DAX 30-Unternehmen

Alle 16 Unternehmen haben Diversity mit einer Stelle in ihrem internationalen Konzern verankert. Allerdings ist der **Kompetenzbereich der/des Diversity-Verantwortlichen** – ablesbar an der hierarchischen Aufhängung – jeweils unterschiedlich: Dabei ist die Bandbreite groß, vom/von der Referent/in im Personalbereich wie bei Allianz oder Metro bis hin zur direkten Berichterstattung des/der Diversity-Verantwortlichen an den Vorstandsvorsitzenden wie bei BASF, Henkel und Siemens. Ein Aspekt sticht allerdings sofort ins Auge: Diversity ist weiblich – **14 der 16 Diversity Manager sind Frauen, nur 2 sind Männer.**

Meistens werden die Diversity Manager von **kleinen Teams** bis maximal 14 Personen unterstützt, die entweder national/zentral oder international/dezentral arbeiten. Überwiegend sind die Diversity-Verantwortlichen dem Personalbereich zugeordnet. Zuweilen sind sie auch für andere Themen zuständig, wie z.B. Führungskräfteentwicklung (BASF), CSR (Deutsche Börse), Change (Deutsche Lufthansa), Compliance (Deutsche Post) oder Gesundheit (SAP).

Neben dem Diversity Manager oder Officer finden sich in fast allen Unternehmen **weitere Gremien und Verantwortliche**, um Vielfalt zu implementieren. Häufig wird dabei auf sogenannte Councils zurückgegriffen, d.h. einen Kreis von festen Verantwortlichen, meist aus den verschiedenen Geschäftseinheiten und meist in Führungspositionen, die sich in regelmäßigen Abständen auf internationaler, regionaler, lokaler oder bereichsspezifischer Ebene treffen.

Darüber hinaus setzen viele Unternehmen Sponsoren (auch Mentoren oder Champions genannt) aus dem Vorstandsbereich ein und machen so deutlich, dass Diversity die **Unterstützung des Top Managements erhält**. Lokal angesiedelte Diversity oder HR Manager arbeiten dem zentralen Diversity Manager zu und unterstützen so auf operativer Ebene.

**Die inhaltliche Ausrichtung des Diversity Managements bei den DAX 30-Unternehmen variiert von einem ganzheitlichen Ansatz, der alle Unterschiede einbezieht, bis hin zu punktuellen Schwerpunktthemen.** Bei fast allen Unternehmen steht das Thema Frau bzw. Gender auf der Prioritätenliste ganz oben, gefolgt von Alter und Kultur. Volkswagen stellt einen Sonderfall dar, da man sich auf oberster Ebene explizit gegen Diversity und für Frauenförderung ausgesprochen hat.

## 5. Die Zukunft von Diversity Management in Deutschland

An den Zahlen ist erkennbar, **dass sich Diversity Management in deutschen Unternehmen zunehmend etabliert**. Das früher oft als ‚Soft Faktor‘ oder ‚nice-to-have‘ angesehene Thema wird zunehmend als strategisches Instrument zur Unternehmenssteuerung gesehen. Dementsprechend ist auch eine größere Ernsthaftigkeit zu erkennen: Von fast allen DAX 30-Unternehmen, die sich öffentlich für Vielfalt aussprechen (d.h. die Charta der Vielfalt unterschrieben haben), liegen Belege vor, dass sie sich tatsächlich mit Vielfalt auseinandersetzen, diesem Thema Ressourcen einräumen und inhaltliche Aufgaben zuweisen. Neben der Erfassung des Business Case für Vielfalt werden die Wirkung von Diversity Maßnahmen in den Unternehmen auch schon mehr und mehr mithilfe von Kennzahlen erfasst (Köppel / Spie 2010), was auf eine weitere strukturelle Verankerung hinweist bzw. den Bezug zum Unternehmenserfolg verdeutlicht.

**Aus der Praxis der DAX 30-Unternehmen kann abgeleitet und als Empfehlung für alle Unternehmen geschlossen werden, dass:**

1. es einer **zentralen Stelle** bedarf, die Diversity im Auftrag des Top Managements von der Geschäftsstrategie ableitet, als Treiber fungiert und mit (zuweilen extern eingekaufter) Expertise unterstützt,
2. Ressourcen in Form von **Personalaufwand** einkalkuliert werden,
3. **weitere verantwortliche Führungskräfte** vor allem aus den Fachbereichen und Geschäftseinheiten in die Implementierung einbezogen werden müssen,
4. die **inhaltliche Ausgestaltung** je nach Branche, Produkt und Unternehmenskultur festgelegt werden sollte.

## Autorin

Dr. Petra Köppel ist Volkswirtin und promoviert in Personal und Organisation. Nach Stationen als Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung sowie im Human Resources Management von deutschen Großunternehmen und in der Wissenschaft gründete sie 2009 Synergy Consult. Neben der Publikation zahlreicher Fachwerke lehrt sie als Gastdozentin an der Chulalongkorn University in Bangkok und spricht regelmäßig auf Veranstaltungen.

Synergy Consult bietet Beratung zu Unternehmenskultur und Diversity Management sowie interkultureller Personalentwicklung. Dabei liegt das Hauptaugenmerk darauf, Synergien zu schaffen, das heißt Prozesse optimal zu gestalten und den Führungskräften die notwendigen Kompetenzen für ihr Tun in einer zunehmend globalisierten Welt an die Hand zu geben. Zum Portfolio von Synergy Consult gehören beispielsweise:

- Diversity Audits
- Projektmanagement zur Einführung von Diversity Management
- Erarbeitung des Business Case
- Entwicklung von Key Performance Indicators und Fortschrittskontrollen
- Konkrete Maßnahmen wie Mentoringprogramme, Awareness-Workshops, Netzwerkaufbau etc.
- Trainings zu Diversity und interkultureller Führung
- Cultural Due Diligence

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

Darüber hinaus leitet Dr. Petra Köppel das Netzwerk 'Synergie durch Vielfalt', eine Plattform für Diversity-Verantwortliche in Unternehmen zum Austausch über Best Practices und Herausforderungen, bei der in regelmäßigen Synergiewerkstätten gemeinsam konkrete Lösungen erarbeitet werden.

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

## Literaturverzeichnis

Fowid (2008): Religionszugehörigkeiten, 1950-2008. <http://www.fowid.de>

Jackson S, May K, Whitney K (1995) Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In: Guzzo R, Salas E, Associates (Hrsg): Team effectiveness and decision making in organizations. San Francisco CA, S 204-261

Köppel P (2007) The Business Case for Cultural Diversity: Satisfaction, Market Orientation and International Success, in: The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, Volume 7

Köppel P (2009) Kulturelle Vielfalt: Das Problem der Sichtbarkeit verborgener Talente. In: Weitz A (Hrsg) Talentmanagement im Mittelstand. Pabst, Lengerich, S 108-119

Köppel P, Sandner D (2008) Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Köppel P, Spie U (2010) Vielfalt gewinnt. In: Personal, 3/2010

Köppel P, Yan J, Lüdicke J (2007) Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Krell G (2005) Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Gabler, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2008) Ergebnisse des Mikrozensus 2006. Wiesbaden

Statistisches Bundesamt (2010) Erwerbstätigenquoten der 15- bis unter 65-Jährigen. Wiesbaden, <https://www-genesis.destatis.de>

Thomas, R R (1996) Redefining diversity. New York NY