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

Schwerpunkt: Führungskräfte

Dr. Petra Köppel

Synergy Consult

Abstract

2013 gibt es Anzeichen für eine Konsolidierung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen in Form einer qualitativen Weiterentwicklung. Insbesondere äußere Anzeichen wie eine offizielle Verpflichtung zu Diversity und detaillierte Berichterstattungen auf den Webseiten mehren sich. Zudem werden zusätzliche Institutionen in den Unternehmen gegründet, um Diversity Management stärker in die Breite zu tragen. Die Anzahl der Diversity ManagerInnen stagniert dabei auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr. Doch finden auch umfassende Umstrukturierungen statt, die in Einzelfällen eine Dezentralisierung bedeuten. Die DAX 30-Unternehmen teilen uneingeschränkt unsere Einschätzung, dass Führungskräfte die wichtigsten Stakeholder im Diversity Management sind. Die beste Möglichkeit der Einbindung von Führungskräften ist die Vorbildfunktion von TopmanagerInnen. Weit verbreitet ist eine Integration des Diversity-Themas in Managementmeetings und -trainings. Diese pragmatische Umsetzung reicht aber nicht aus, wie eine Analyse des Erfolgs von Diversity Management zeigt. Widerstände sind einerseits normale Reaktionen auf Veränderungen, stellen sich in Bezug auf Diversity aber recht komplex dar. Um Führungskräfte erfolgreich einzubeziehen und Widerstände abzubauen, empfehlen wir daher, nicht nur auf einen rationalen Zugang zu setzen. Vielfalt birgt Widersprüchlichkeiten. Ihre Wertschätzung kann nicht verordnet oder technisch abgearbeitet werden. Wir empfehlen, die Beteiligten emotional abzuholen und zu überzeugen, um dadurch Diversity Management insgesamt weiter zu fördern.

Inhaltsverzeichnis

1. Führungskräfte im Diversity Management: Ohne geht es nicht! 2

2. Methodik 2

3. Institutionelle Verankerung 3
3.1 Die zwei zentralen Indikatoren: Diversity ManagerIn und Unterzeichnung der Charta der Vielfalt 3
3.2 Aufgabenbereiche, strukturelle Verankerung und Personalressourcen 5
3.3. Dimensionen von A wie Alter bis W wie Work-Life-Balance 7

Exkurs: Vorstandsdamen in den DAX 30-Unternehmen 8

4. Stakeholder – an wen richtet sich Diversity Management? 9
4.1 Interner oder externer Fokus? 9
4.2 Wer sind die wichtigsten Stakeholder? 10

5. Wie gewinnt man Führungskräfte? 10
5.1 Rational oder emotional? 11
5.2 Vorbild, Vorträge oder Vorgaben? 11
5.3 Die Frage nach dem Erfolg 14

6. „Ich will nicht“ – warum eigentlich nicht? 15
6.1 Ängste, fehlende Notwendigkeit oder Reaktanz? 15
6.2 Die Frage nach dem Erfolg 19

7. Widerstände – was tun? 19

8. Fazit 20

13 Prinzipien für ein ganzheitliches Diversity Management 22

Autorin 23

Köln, Oktober 2013

1. Führungskräfte im Diversity Management: Ohne geht es nicht!

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, um aktuelle Schwerpunkte aufzuzeigen und um langfristige Tendenzen herauszufinden. Den DAX 30-Unternehmen gilt das Augenmerk der Öffentlichkeit. Sie weisen mit ihren Aktivitäten häufig den Weg für andere Unternehmen. Auch 2013 widmen wir uns zunächst der Bestandsaufnahme der institutionellen Verankerung von Diversity Management. Die Institutionalisierung festigte sich kontinuierlich zwischen 2010 und 2012 – vor allem festzustellen an der steigenden Anzahl sowohl an Diversity ManagerInnen als auch an UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt. Setzt sich die Institutionalisierung 2013 ungebremst fort?

Im letzten Jahr beschäftigten wir uns mit dem Schwerpunkt Unternehmenskultur. Dabei stießen wir darauf, dass nach innen andere Diversity-Ziele betont werden als nach außen – Diversity ManagerInnen zielen intern auf Frauenförderung, eine wertschätzende Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit. In externen Veröffentlichungen dagegen stehen Nachhaltigkeit, Verantwortung und Corporate Social Responsibility im Vordergrund. Dieses Ergebnis nahmen wir zum Anlass, um dieses Jahr konkret zu fragen: An welche Stakeholder richtet sich Diversity Management?

Und: Welche Rolle spielen speziell Führungskräfte im Zusammenhang mit Vielfalt? Diese Frage stellen wir auch, weil Diskussionen in aktuellen Diversity-Projekten und -Veranstaltungen sehr häufig um das Thema Führung kreisen. Führungskräfte sind unabdingbar, um Diversity Management im Unternehmen zu verankern. Als erstes sind sie die EntscheiderInnen für Veränderungen in Strukturen und Prozessen. Sie sind zudem diejenigen, die MitarbeiterInnen führen. Sie tragen dabei die Verantwortung, Potenziale zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen. So ergibt sich:

- Interne und externe Ziele können nur gemeinsam mit ihnen erreicht werden.
- Sie setzen Diversity Management um und gestalten es mit.
- Sie sind die HauptnutznießerInnen von Diversity Management, aber auch die HauptträgerInnen.

Aber: In der Praxis zeigt sich, dass ManagerInnen häufig nicht sonderlich erbaut sind, sich dieses (neuen weichen) Themas anzunehmen. Es bedarf also expliziter Maßnahmen, Führungskräfte vom Nutzen zu überzeugen, den Stellenwert von Vielfalt erkennen zu lassen und zum Mitmachen zu bewegen. Daraus ergeben sich unsere weiteren Fragen: Welche Maßnahmen sind die wichtigsten, um Führungskräfte einzubeziehen? Wird eher auf einen rationalen oder einen emotionalen Zugang Wert gelegt? Und mit welchen Arten von Widerständen werden Diversity ManagerInnen konfrontiert?

2. Methodik

Bei der Datenerhebung verwendeten wir wie in den vorherigen Jahren folgende Quellen: Als Basis recherchierten wir unternehmenseigene Veröffentlichungen, insbesondere Webseiten, Nachhaltigkeitsberichte, Firmenpräsentationen und -broschüren sowie öffentliche Interviews mit UnternehmensvertreterInnen. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und baten die Fachabteilungen der DAX 30-Unternehmen, uns Ihre Antworten mitzuteilen. Von 19 Unternehmen liegen uns ausgefüllte Fragebögen vor.

Unsere zentralen Fragestellungen hierbei lauteten:

1. Seit wann und wie stark wird Diversity Management institutionalisiert?
2. Welche Dimensionen werden als wichtig angesehen?
3. Welche Stakeholder werden im Diversity Management des Unternehmens berücksichtigt?
4. Welche Maßnahmen sind wichtig, um Führungskräfte hinsichtlich Diversity Management zu erreichen?
5. Welche Widerstände zeigen sich vonseiten der Führungskräfte gegen Diversity Management?

3. Institutionelle Verankerung

3.1 Die zwei zentralen Indikatoren: Diversity ManagerIn und Unterzeichnung der Charta der Vielfalt

Wie kann man die Institutionalisierung von Diversity Management erheben? Im Rahmen dieser externen Studie verwenden wir als Indikator das Vorhandensein einer zentralen Diversity-Ansprechperson. Diese Person wird landläufig als Diversity ManagerIn bezeichnet. Unsere Prämisse lautet: Wenn eineN eigenständigeN VerantwortlicheN in der Zentrale dieses Thema zugewiesen bekommt, kann es strategisch und systematisch über den ganzen Konzern umgesetzt werden und erhält institutionelle und symbolische Bedeutung.

2010 stellten wir fest, dass es in 16 von 30 DAX-Unternehmen eine/n Diversity ManagerIn gab; 2011 galt dies für 23 und 2012 für 25 Unternehmen. 2013 scheint der Aufwärtstrend beendet. Nur noch für 22 Unternehmen konnten wir eine zentrale Ansprechperson herausfinden.

Diversity-aktive DAX 30-Unternehmen 2013

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

k.A. keine Angabe
** Diese Unternehmen haben unsere in ihren Publikationen recherchierten Daten nicht bestätigt.*

Seit unserem letzten Benchmark gab es zwei Wechsel in der Gruppe der DAX 30-Unternehmen: MAN und Metro schieden aus dem DAX aus; beide haben eineN Diversity ManagerIn. Dafür kamen Continental und Lanxess dazu, die ebenso jeweils über eineN Diversity ManagerIn verfügen. Der DAX-

Wechsel ergibt also numerisch keine Veränderung hinsichtlich des Indikators ‚Zentrale Ansprechperson'. Eine positive Veränderung zum Vorjahr ist bei Beiersdorf zu beobachten. Dort wurde Ende 2012 erstmals eine Diversity Managerin ernannt, die alle Themen in diesem Bereich steuert und direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Bei Lufthansa hingegen wurde die zentrale Position abgeschafft. Bei Deutsche Bank, ThyssenKrupp und Volkswagen laufen derzeit Umstrukturierungen, so dass sie aktuell keine Angaben zu ihrer Diversity-Ansprechperson machen können.

Umstrukturierungen im Diversity-Aufgabenbereich fanden bzw. finden noch in weiteren Unternehmen statt; nach unserer Erkenntnis in insgesamt sechs: neben Lufthansa, Deutsche Bank, ThyssenKrupp, Volkswagen auch bei Lanxess und Telekom. Zum einen Teil finden Neuorientierungen im Diversity Management statt. Zum anderen Teil liegen die Gründe in Kosteneinsparprogrammen, welche sich auf sämtliche Unternehmensbereiche beziehen. Als prominentes Beispiel für den letzten Fall ist die Telekom zu nennen. Statt über eine eigene Stabstelle mit einer Leiterin Group Diversity Management und einem sechzehnköpfigen Team findet sich Diversity nun als Grundaufgabe im Group Performance Development verankert. Für die Umsetzung sind in Zukunft per Zielsetzung die operativen Einheiten verantwortlich.

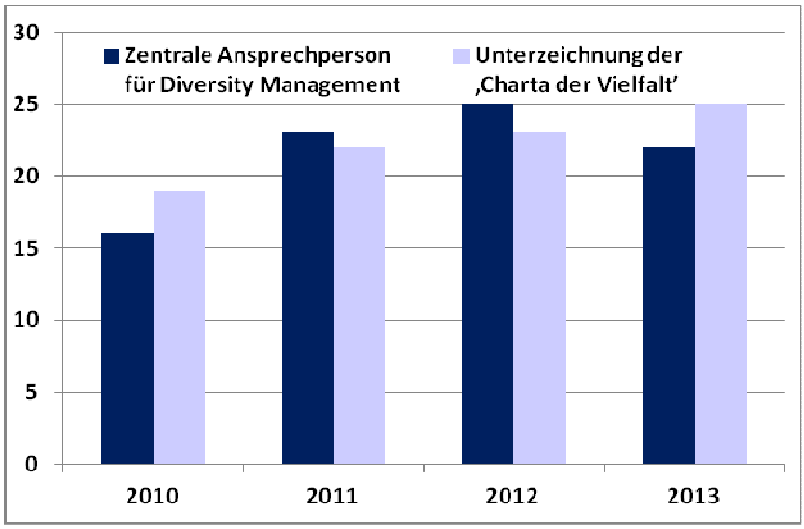
Auf einen insgesamt ungebrochenen Trend hin zu mehr Diversity Management verweist die wachsende Anzahl an UnterzeichnerInnen der Charta der Vielfalt. Die Unterzeichnung gilt uns als weiteres Indiz für ein diversity-aktives Unternehmen, da es sich damit offiziell und öffentlich zu Diversity Management bekennt. Unter den DAX 30-Unternehmen nahm die Zahl der UnterzeichnerInnen um zwei auf 25 zu – Beiersdorf und HeidelbergCement kamen hinzu.

In der Außendarstellung der Unternehmen setzt sich ebenso der Trend zu mehr Diversity fort. Quasi alle DAX 30-Unternehmen (bis auf Fresenius Medical Care) haben nun eigene, teils recht aufwändige Darstellungen zu Vielfalt in ihrem Internetauftritt. Viele betonen ihre Nachhaltigkeit und Arbeitgeberattraktivität explizit mit Diversity-Stichworten. In der Öffentlichkeitsarbeit wird zudem ausdrücklich auf Diversity-Initiativen verwiesen – wie z.B. von SAP auf die geplante Einstellung von Autisten als Softwaretester, Programmierer und Spezialisten für Datenqualitätssicherung. Zwar nennen einige Unternehmen wie K+S keineN Diversity ManagerIn, führen aber Vorstandsmitglieder als Diversity-Bekenner an.

Beide Indikatoren zusammen – Vorhandensein eines/r Diversity ManagerIn und die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt – ergeben das Bild eines internen und externen Diversity Engagements. Eine interne, offiziell ernannte Ansprechperson bedeutet klare Verantwortlichkeiten und Personalressourcen. Die Unterzeichnung der externen Charta beinhaltet das Bekenntnis zu Vielfalt auch gegenüber der Öffentlichkeit. Daher haben wir uns entschieden, diese beiden Indikatoren zusammen als Beleg für die Diversity-Aktivität eines Unternehmens anzusehen. Beide Indikatoren gleichzeitig finden sich 2013 bei 20 Unternehmen. 2012 waren es 21 – seitdem fielen Deutsche Bank und ThyssenKrupp wegen internen Umstrukturierungen heraus; Beiersdorf kam neu hinzu.

Das nebenstehende Diagramm zeigt, wie sich Diversity Management im Laufe der letzten Jahre etabliert hat. Insbesondere von 2010 zu 2011 verbreitete sich der Ansatz recht stark. Seitdem verlangsamt sich der Trend, die Zahlen stagnieren am oberen Ende. Es ist anzunehmen, dass eine Sättigung erreicht ist: Die DAX 30-Unternehmen haben sich für oder gegen Diversity Management entschieden. Nun ist Phase 2 mit einer qualitativen Entwicklung eingeläutet – dazu mehr auf den folgenden Seiten.

Entwicklung 2010-2013



3.2 Aufgabenbereiche, strukturelle Verankerung und Personalressourcen

Unsere erste Einschätzung zur Diversity-Aktivität gilt es mit weiteren Aspekten zu ergänzen, um noch genauer bewerten zu können, welchen Stellenwert Vielfalt in den DAX 30-Unternehmen einnimmt. Im Folgenden betrachten wir die 25 Unternehmen, die 2013 und/oder 2012 eine zentrale Diversity-Stelle ausgewiesen haben.

Ein Hinweis auf den Stellenwert von Diversity Management kann aus der Funktionsbezeichnung bzw. der Aufgabenbeschreibung der Diversity-Ansprechperson herausgelesen werden. Deutliche Veränderungen zum Vorjahr finden sich bei drei Unternehmen. Wie bereits erwähnt, wechselte die Verantwortlichkeit bei der Telekom von einer eigenen Stabstelle beim Personalvorstand in das Group Performance Management. Sowohl bei Daimler als auch bei Merck kamen große zusätzliche Aufgabenbereiche hinzu, nämlich Performance and Potenzialmanagement bzw. Development and Engagement.

In drei Fällen taucht Diversity nicht in der Positions- oder Aufgabenbeschreibung des zentralen Verantwortlichen auf; er/sie ist hauptsächlich für Personalaufgaben zuständig, unter die Diversity Management subsumiert wird. Andererseits sind elf Personen in Vollzeit und ausschließlich mit Diversity Management beschäftigt (wir hatten explizit nach dem Zeitanteil gefragt, der für Diversity Management vorgesehen ist). Acht Diversity-AnsprechpartnerInnen befinden sich zwischen diesen beiden Polen und sind für mehrere Aufgaben zuständig – in fünf Fällen für HR-Themen, in drei Fällen für gesellschaftliche Verantwortung / Kommunikation. In drei weiteren Unternehmen wird der Bereich gerade umstrukturiert – mit welchen Auswirkungen, ist ungewiss. Zusätzliche Aufgaben schränken einerseits die (zeitlichen) Ressourcen ein, die für Diversity Management zur Verfügung stehen – auch kann die explizite Verantwortung verloren gehen. Dies hat nicht nur symbolische Bedeutung, sondern birgt auch die Gefahr, dass Diversity Management im Laufe der Zeit komplett verschwindet. Andererseits gibt die Kombination mit beispielsweise Führungskräfteentwicklung oder Performance Management die Möglichkeit, Diversity Management mit diesen Anwendungsfeldern noch enger zu verknüpfen.

Wenn sich die Hauptansprechperson in der Hälfte aller Fälle zusätzlichen Aufgaben widmet, verfügt sie wenigstens auch über zusätzliche personelle Unterstützung? Erstmalig fragten wir nach zusätzlichen Full Time Equivalents (FTE) für Diversity Management, um die Teamgrößen vergleichbarer zu machen. Dazu erhielten wir vierzehn Antworten, die zwischen null und zwölf FTEs liegen. Im Schnitt besteht das zentrale Team aus zwei bis drei Kräften. Allein BASF (zwölf) und Deutsche Post (neun) geben mehr Teammitglieder an. Im Vergleich mit bisherigen Angaben bleiben damit die zur Verfügung stehenden Ressourcen über die letzten Jahre hinweg generell stabil.

Besonders aussagekräftig für die Wirksamkeit von Diversity Management ist die strukturelle Verankerung. Je weiter oben der/die Diversity ManagerIn in der Hierarchie verortet ist, desto eher kann angenommen werden, dass das Thema vom Vorstand unterstützt wird und strategische Bedeutung erhält. Zur Verortung der Diversity-Position fragten wir nach dem/der Vorgesetzten des/r Diversity ManagerIn. 2013 berichten fünf Diversity ManagerInnen direkt an den Vorstandsvorsitzenden (Beiersdorf, Deutsche Börse, HeidelbergCement, RWE, Siemens) und drei an den Personalvorstand (Deutsche Post, Henkel, Merck). Die übrigen dreizehn berichten an niedrigere Ebenen, meist im Personalbereich.

Eine Bemerkung am Rande: Diversity Management ist weiblich. Lediglich ein einziger der Vollzeit-Diversity ManagerInnen ist männlich. In einem weiteren Unternehmen wird Diversity Management von einem männlichen Personalleiter verantwortet. Bei E.ON und der Deutschen Börse ist jeweils ein Tandem aus Mann und Frau zuständig. Summa summarum macht dies zwanzig Frauen und vier Männer.

Diversity ManagerInnen

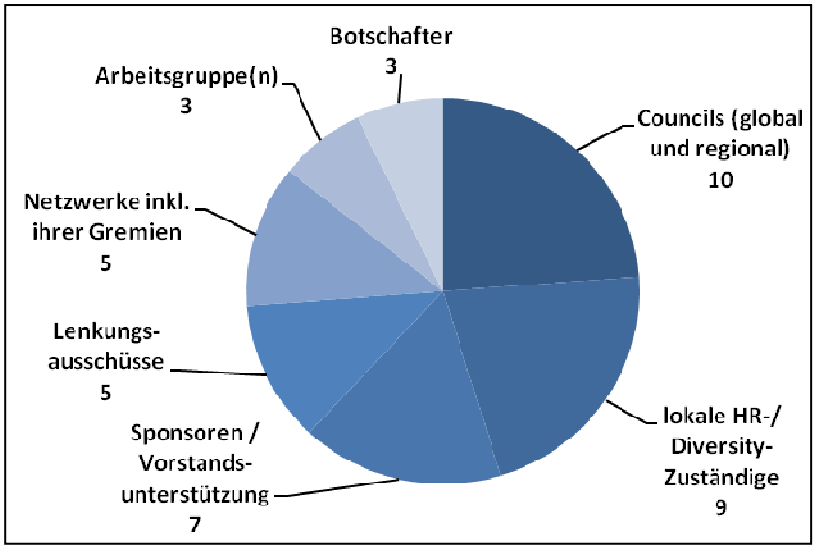
Nr	Unternehmen	Position/Bezeichnung	Weitere Aufgaben	Seit?	An wen berichtet der/die Diversity ManagerIn?
1	**Adidas**	Senior Vice President Human Resources Group Functions, Diversity & Inclusion	HR Strategien inklusive Diversity & Inclusion	2011	Chief Human Resources Officer
2	**Allianz**	Head of Diversity	keine	2006	Global Diversity Sponsor und Chief Human Resources Office
3	**BASF**	Vice President und Leiter des Globalen Diversity & Inclusion Teams	keine	2008	Leiter des Talent Managements in der Personalabteilung
4	**Bayer**	Global Head of Diversity & Inclusion	keine	2011	Leiterin der Abteilung Executive Management im Bereich Corporate Human Resources & Organization
5	**Beiersdorf**	VP Corporate Communications & Sustainability / Diversity Beauftragte	Corporate Communications & Sustainability	2012	Vorstandsvorsitzender
6	**BMW**	Global Diversity Manager	keine	2009	Head of Human Resources Strategy
7	**Commerzbank**	Leiterin Diversity Management, Group Human Resources	k.A.	2001	Bereichsleitung Policies & Rewards in HR
8	**Continental***	Global Diversity Manager	k.A.	k.A.	k.A.
9	**Daimler**	Head of Global Diversity Office & Director Performance and Potenzialmanagement	Global Performance and Potenzialmanagement	2005	Leiter HR-Executive Management Development
10	**Deutsche Bank***	k.A. - Umstrukturierung	k.A.	1999	k.A.
11	**Deutsche Börse**	Head of Corporate Responsibility/ Public Affairs + Head of HR Policies & Corporate Training	k.A.	2009	Vorstandsvorsitzender bzw. CFO mit Personalverantwortung
12	**Deutsche Post**	Head of Department Corporate Culture / Diversity	Verhaltenskodex	2005	Personalvorstand
13	**Deutsche Telekom**	Leiterin Group Performance Development	Individual und Organizational Development	1998 / 2013	SVP Group Performance Development
14	**E.ON**	Senior Vice President Diversity Management	k.A.	2007	Senior Vice President Group Human Resources
15	**HeidelbergCement**	Director Group Human Resources	k.A.	k.A.	Vorstandsvorsitzender
16	**Henkel**	Head of Global Diversity & Inclusion	Corporate Citizenship	2007	Personalvorstand
17	**Infineon Technologies**	Director Diversity Management	keine	2007	Vice President Human Resources
18	**Lanxess**	Manager D&I (Linienstelle in Corporate HR)	keine	2011	Head of HR Management Development & Employer Brand
19	**Merck**	Head of Development & Engagement and Chief Diversity Officer	global zuständige Abteilung Personalentwicklung	2011	Personalvorstand
20	**Munich Re**	Head of Group Human Resources	diverse konzernweite HR Themen	2011	Head of Group Development
21	**RWE**	Diversity Officer	Corporate Responsibility und Stiftung	2006	Vorstandsvorsitzender
22	**SAP***	Chief Diversity & Inclusion Officer	k.A.	2003	Head of Change Management and Organizational Development
23	**Siemens***	Chief Diversity Officer	k.A.	2008	Vorstandsvorsitzender
24	**ThyssenKrupp ***	k.A. - Umstrukturierung	k.A.	2012	k.A.
25	**Volkswagen***	k.A. - Umstrukturierung	k.A.	1989	k.A.

** Diese Angaben sind uns durch die jeweiligen Fachbereiche nicht bestätigt worden.*

Insgesamt erscheinen die Diversity-Teams recht klein zu sein. Auf welche weiteren Institutionen können die Diversity ManagerInnen zurückgreifen, um das Thema im gesamten Konzern zu steuern und umzusetzen? Zu dieser Frage erhielten wir siebzehn Antworten im Vergleich zu sechzehn 2012. Fünf Unternehmen nannten dabei mehr Einrichtungen als im Vorjahr. Dies spricht für eine umfassendere, langfristige Institutionalisierung von Diversity Management. Folgende Einrichtungen existieren derzeit:

- Councils
- Lokale HR-/Diversity-Zuständige
- SponsorInnen / Vorstandsunterstützung
- Lenkungsausschüsse
- Netzwerke inklusive ihrer Gremien
- Arbeitsgruppe(n)
- BotschafterInnen (eher operativ besetzt)

Weitere Institutionen für Diversity Management



Diese Personen und Gremien können der Zentrale zuarbeiten und für eine Implementierung vor Ort sorgen. Sie sind oft wichtige Brücken zwischen der Zentrale und den Regionen bzw. Einheiten und auch zwischen den einzelnen MitarbeiterInnen. Als RepräsentantInnen stehen sie im Vorstand und auf anderen Topmanagementebenen für die Diversity-Idee ein.

Was lässt sich als Zwischenfazit zur institutionellen Verankerung festhalten? Nach den ersten Jahren des Aufbaus ist nun die Phase der Konsolidierung erreicht. Dies bedeutet für einige Unternehmen weitere Institutionen, für andere völlig neue Strukturen. Die strukturelle Verankerung findet sich vom Vorstand bis zum Teilbereich von HR – und bleibt sehr heterogen. Überschaubar, aber stabil sind die Personalressourcen.

3.3 Dimensionen von A wie Alter bis W wie Work-Life-Balance

Wie in den Vorjahren wollten wir wissen, welche Diversity-Themen mit Priorität behandelt werden, und fragten nach den relevanten Dimensionen. Die Unternehmen konnten bewerten, wie wichtig die Dimensionen Geschlecht, Alter, Kulturzugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion, Unternehmenskultur, Work-Life-Balance und Kompetenzen für sie sind. Das Ergebnis bestätigt ausnahmslos die Ergebnisse des letztjährigen Benchmarks – die gesellschaftlichen und unternehmerischen Trends setzen sich fort.

Gender ist seit 2011 die wichtigste Diversity-Dimension. Der gesellschaftlich-politische Druck wirkt nach wie vor, und die gemeinsame Erklärung der DAX 30-Unternehmen „Frauen in Führungspositionen“ von März 2011 behält ihre Gültigkeit. Demgemäß beachten sicherlich alle DAX 30-Unternehmen die Gender-Thematik, auch wenn wir in unserer Tabelle nur die neunzehn aufnehmen, die an unserer Umfrage teilnahmen.

Die am zweithäufigsten als ‚sehr wichtig’ bezeichneten Dimension bleibt Kultur, gefolgt von Alter. Behinderung und sexuelle Orientierung liegen nach wie vor weit abgeschlagen. Religion bildet wieder das Schlusslicht. Auch der Stellenwert von Work-Life-Balance, Kompetenzen und Unternehmenskultur hat sich nicht wesentlich geändert.

Rangfolge der Diversity-Dimensionen

Rang*	Diversity-Dimension	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	zukünftig wichtig	keine Angabe
1	Geschlecht/Gender	19					
2	Kultur/Nationalität	18	1				
3	Alter	15	3			1	
4	Unternehmenskultur	12	4				3
5	Kompetenzen	9	2		1	1	6
6	Work-Life-Balance	8	7	1		1	2
7	Behinderung	6	9		1	1	2
8	Sexuelle Orientierung	5	5	4	1	1	3
9	Religion	2	6	5	1	1	4

** Der Rang bezieht sich auf die Anzahl der ‚sehr wichtig'-Nennungen.*

Aufschlussreich ist, wie viele Dimensionen gleichzeitig angegangen werden. Denn diese Anzahl verweist darauf, wie inklusiv Vielfalt verstanden wird. Inklusiv bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen in ihren Bedürfnissen, Stärken und Möglichkeiten berücksichtigt werden. In diesem Benchmark sprechen wir von einem inklusiven Ansatz, wenn sechs oder mehr Dimensionen als sehr wichtig genannt werden – dies gilt für insgesamt zehn DAX 30-Unternehmen (ein Unternehmen nennt sogar alle neun Dimensionen). Acht Unternehmen fokussieren auf drei bis vier Dimensionen. Ein Unternehmen beschränkt sich auf eine Dimension. Gender ist immer dabei. Diese neun Unternehmen verfolgen also eher eine exklusive Schwerpunktsetzung und fokussieren einzelne Mitarbeitergruppen. Im Schnitt wurden 4,9 Dimensionen als sehr wichtig bewertet (Vorjahr: 4,3 Dimensionen).

Exkurs: Vorstandsdamen in den DAX 30-Unternehmen

Gender ist seit Jahr und Tag das Hauptfeld von Diversity Management. Als einen Indikator für Veränderungen beobachten wir die Anzahl von Frauen in den Vorstandsetagen der DAX 30-Unternehmen. Diese Anzahl nahm in den letzten Monaten ab, nachdem sie in den letzten Jahren stetig angestiegen und Anfang 2013 in einem Rekord von fünfzehn Damen gipfelte.

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

Nr.	Unternehmen	Name	Ressort
1	Allianz	Helga Jung	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance
2	BASF	Margret Suckale	Human Resources, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety, Verbund Site Management Europe, Arbeitsdirektorin
3	BMW	Milagros Caiña-Andree	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
4	Continental	Elke Strathmann	Personal, Arbeitsdirektorin
5	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
6	Deutsche Börse	Hauke Stars	Chief Information Officer, Information Technology & Market Data + Services Division
7	Deutsche Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
8	Deutsche Lufthansa	Bettina Volkens	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin
9	Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal, Arbeitsdirektorin
10	Deutsche Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
11	Deutsche Telekom	Marion Schick	Personal, Arbeitsdirektorin
12	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services

Im Sommer verließ Regine Stachelhaus den E.ON-Vorstand. Luisa Deplazes Delgado räumte den Personalvorstandsposten bei SAP. Nachdem seit längerem bekannt war, dass Barbara Cux ihren Posten bei Siemens (im November) verlässt, schied nun auch Brigitte Ederer aus – dadurch ist der Vorstand bei Siemens wieder deutsch (mit einer Ausnahme), weiß und männlich. Neu übernahm Bettina Volkens das Ressort Personal und Recht bei der Deutschen Lufthansa (Juli). Lufthansa und

Telekom können jeweils zwei Frauen im Vorstand vorweisen. Ab November gibt es demnach insgesamt zwölf Vorstandsamen in den DAX 30-Unternehmen. Dabei besetzen die meisten weiblichen Vorstände (sieben) das Ressort Personal. Die Zahlen zeigen: Das Niveau ist mehr als ausbaufähig.

4. Stakeholder – an wen richtet sich Diversity Management?

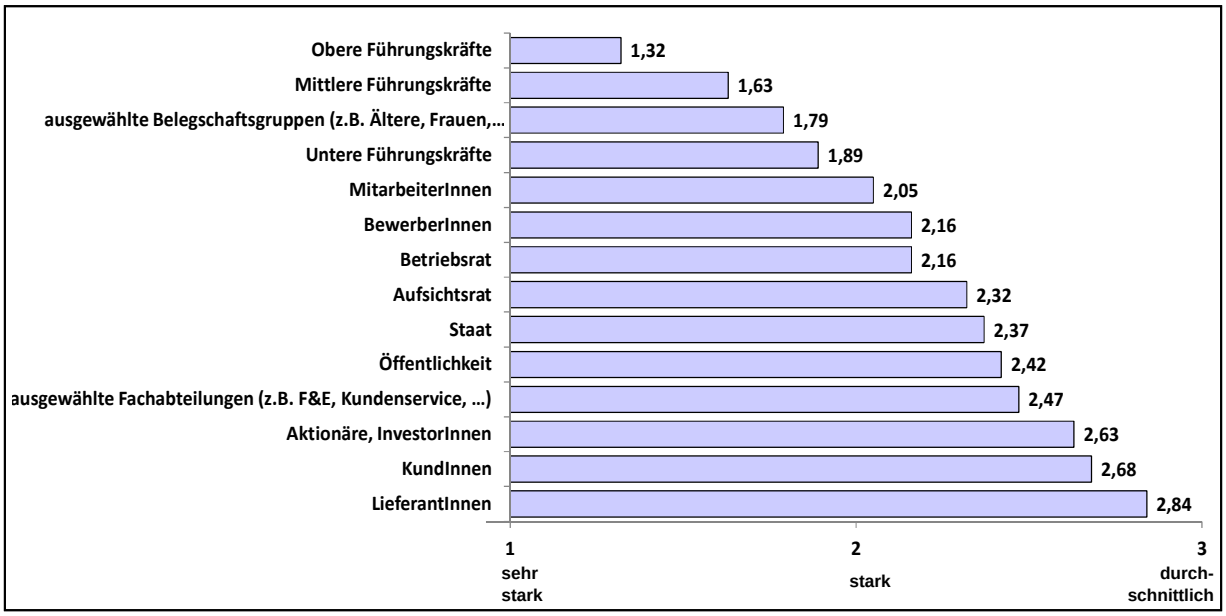
Im letztjährigen Benchmark mit dem Schwerpunkt Unternehmenskultur stellten wir fest: Es bedarf eines Bewusstseinswandel und Umdenkens, um zunächst Diversity als Idee verstehen und dann als betriebliche Ressource nutzen zu können. Besonders in großen Konzernen wie den DAX 30-Unternehmen gilt es, die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren, um mit ihrer Hilfe einen entsprechenden Kulturwandel einzuleiten.

Als Stakeholder gelten alle Beteiligten im Sinne von Involvierten – also nicht nur EntscheidungsträgerInnen, sondern auch die ‚Betroffenen' bzw. Zielgruppen. Generell kann zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden werden. Interne Stakeholder umfassen die Führungskräfte verschiedener Ebenen und die MitarbeiterInnen. Externe Stakeholder umfassen Staat, Öffentlichkeit, BewerberInnen, KundInnen und LieferantInnen. Dazwischen stehen Aufsichtsrat und AktionärInnen/ InvestorInnen.

Welche Stakeholder besonders im Diversity Management einbezogen werden, verweist auf dessen Ziele und Ausrichtung. Wenn insbesondere interne Stakeholder adressiert werden, wird mutmaßlich ein interner Kulturwandel angestrebt. Die Wertschätzung von Vielfalt soll zu mehr Effektivität, Innovation und Kundenorientierung führen. Der Fokus auf externen Stakeholder lässt vermuten, dass Arbeitgeberattraktivität, Corporate Social Resonsibility und Image im Vordergrund stehen.

Wir fragten die Diversity ManagerInnen daher: „Welche Stakeholder werden im Diversity Management Ihres Unternehmens berücksichtigt?" Sie konnten die Priorität jeweils in einer Fünfer-Skala von „sehr stark" (1) bis „gar nicht" (5) angeben. In der folgenden Tabelle findet sich die daraus errechnete Bedeutung der Stakeholder, nach Mittelwert sortiert.

Berücksichtigung der Stakeholder



4.1 Interner oder externer Fokus?

Berücksichtigen die Diversity ManagerInnen der DAX 30-Unternehmen eher interne oder eher externe Stakeholder? Unsere Auswertung ergibt eine eindeutige Aussage: Priorität haben interne Stakeholder. So landen fast alle internen Gruppen auf Plätzen vor den externen Gruppen. Am stärksten werden Führungskräfte, MitarbeiterInnen – speziell einzelne Belegschaftsgruppen (wie Ältere oder Frauen) – und der Betriebsrat berücksichtigt. BewerberInnen sind zwar per Definition extern, werden aber als

potentielle MitarbeiterInnen als fast ebenso wichtig wie aktuelle MitarbeiterInnen bewertet. Hier zeigt sich das Interesse vieler Unternehmen an der Gewinnung vielfältiger Talente.

Externe Stakeholder finden sich folglich erst in der zweiten Tabellenhälfte. Aufsichtsrat, Staat und Öffentlichkeit werden noch ‚stark' berücksichtigt, AktionärInnen/InvestorInnen, KundInnen und LieferantInnen nur ‚durchschnittlich'. Überraschenderweise landen KundInnen auf dem vorletzten Platz – obwohl es unternehmerisches Ziel ist, sie zu gewinnen und zufriedenzustellen. Diese Aufgabe liegt anscheinend eher im Verantwortungsbereich von Marketing, weniger von Diversity Management. Daher ist davon auszugehen, dass die Diversity ManagerInnen einen indirekten Weg von der Vielfalt der MitarbeiterInnen hin zu mehr Kundenorientierung einschlagen.

Die hinteren Plätze, welche die Diversity ManagerInnen den externen Stakeholdern zuweisen, festigen Vermutungen aus unserem letztjährigen Benchmark. Damals hatten wir zwar herausgefunden, dass in Unternehmenspublikationen Diversity hauptsächlich in Verbindung mit Nachhaltigkeit, Verantwortung und Corporate Responsibility gesehen wird – Diversity also einen eindeutig externen Fokus auf Staat, Öffentlichkeit und KundInnen aufweist. Doch die externe Darstellung liegt in den Händen der Kommunikations- und CSR-Abteilungen – und deren Ziele von Diversity sind anders definiert als diejenigen der Diversity ManagerInnen.

Auf jeden Fall ergeben sich mittel- und langfristig einige Potenziale bei der Erschließung neuer Kundengruppen und Lieferketten, indem interne und externe Zielsetzungen weiter aufeinander abgestimmt werden.

4.2 Wer sind die wichtigsten Stakeholder?

Wir gehen von einer zentralen Bedeutung der Führungskräfte im Diversity Management aus – sie sind kraft ihres Amtes als Vorgesetzte diejenigen, die MitarbeiterInnen führen. Damit sind sie zuständig für den Einsatz der vielfältigen Kompetenzen. Als Träger für Veränderungen gestalten Führungskräfte maßgeblich den Kulturwandel im Sinne des Unternehmens. Also gilt es, zuallererst Führungskräfte für Diversity Management zu gewinnen und mit ihrer Hilfe Wertschätzung für Diversity zu fördern.

Die Antworten der DAX 30-Unternehmen auf unsere Frage nach den wichtigsten Stakeholdern bestätigen unsere Auffassung: Die oberen Führungskräfte haben oberste Priorität. Platz zwei geht an die mittleren Führungskräfte. Untere Führungskräfte rangieren auf Platz vier, zwischen (ausgewählten) MitarbeiterInnen. An den Rangplätzen lassen sich die unterschiedlichen Funktionen innerhalb von Diversity Management erkennen: Der Vorstand spielt als Auftraggeber die ausschlaggebende Rolle für Ziele und Art der Implementierung. Das mittlere Management ist verantwortlich für die Umsetzung in den verschiedenen Einheiten. Das untere Management steht zwar im engsten Kontakt mit den MitarbeiterInnen, hat aber eher operative Aufgaben inne.

Die Rangfolge verweist auf einen Top-down-Ansatz. Eine Umfrageteilnehmerin kommentiert ihre Antworten entsprechend: „Wir fokussieren im Moment mit unserem globalen Programm auf unsere Manager, von ganz oben angefangen." Erst wenn die TopmanagerInnen überzeugt sind, wird Diversity Management über sie auf die nachfolgenden Ebenen getragen. An der dahinterstehenden chronologischen Reihenfolge in der Umsetzung kann es auch liegen, dass einige, insbesondere externe Stakeholder (noch) nicht besonders berücksichtigt werden. Die aktuelle Phase ist demnach davon geprägt, zunächst den internen Wandel anzustoßen – nach dem strukturellen Aufbau von Diversity Management in den letzten Jahren.

Um schon ein weiteres Ergebnisse vorwegzunehmen: Der Erfolg, Führungskräfte einzubinden, wird von denen am besten eingeschätzt, die den Aufsichtsrat als Stakeholder berücksichtigen. Der Weg, über den Aufsichtsrat das Topmanagement einzubinden, scheint also sehr gut zu funktionieren.

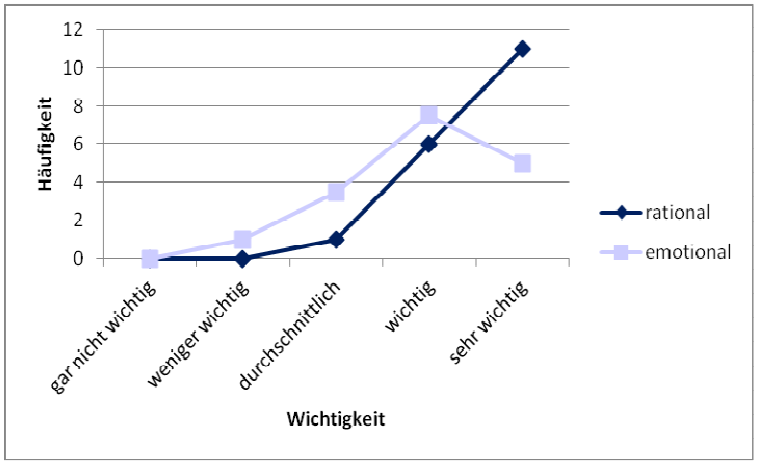
5. Wie gewinnt man Führungskräfte?

Führungskräfte bilden die am stärksten berücksichtigte Stakeholdergruppe im Diversity Management. Doch wie genau werden sie eingebunden? Wie schafft man es, dass sie die Idee aufgreifen und umsetzen? Im Folgenden skizzieren wir, ob Manager eher rational oder eher emotional zu überzeugen sind und welche Maßnahmen dafür als besonders geeignet angesehen werden.

5.1 Rational oder emotional?

Bei einem rationalen Zugang werden Führungskräfte als faktenorientierte EntscheidungsträgerInnen kognitiv angesprochen. Sachliche Argumente und logische Zusammenhänge sollen überzeugen, um wirtschaftliche Ziele aufzuzeigen. Für Diversity Management kann das heißen, den Business Case mit Zahlen, Daten, Fakten darzulegen und praktische Vorteile für die eigene Person zu demonstrieren. Bei einem emotionalen Zugang wird berücksichtigt, dass Menschen verschiedene psychische Bedürfnisse haben und, von Gefühlen beeinflusst, aus vielschichtigen Beweggründen heraus handeln. Im Diversity Management versucht man deshalb, über Aha-Effekte und persönliche Erlebnisse eine gewisse Selbsterkenntnis zu bewirken, um diese meist unbewussten Prozesse zu verdeutlichen und sie zu verändern.

Rationaler und emotionaler Zugang im Vergleich



Welcher Zugang überwiegt in der Praxis? Von achtzehn der DAX 30-Unternehmen liegen uns Angaben vor. Insgesamt werden beide Zugänge als sehr wichtig bis wichtig angesehen. Als Mittelwerte ergeben sich für einen rationalen Zugang ein Wert von 1,44 und für einen emotionalen Zugang 2,15. (1: sehr wichtig; 5: nicht wichtig). Neun Unternehmen sehen beide Zugänge als gleichrangig an. Stattliche acht Unternehmen sehen einen rationalen Zugang als wichtiger als einen emotionalen Zugang an. Nur ein einziges Unternehmen bewertet einen emotionalen Zugang höher als einen rationalen. Rationale Argumente werden also tendenziell als wirkungsvoller angesehen als eine emotionale Ansprache. Doch in den meisten Fällen wird auch der emotionale Zugang als ‚wichtig' oder sogar ‚sehr wichtig' gesehen. Dabei wird berücksichtigt, dass auch ManagerInnen Menschen sind. Und Menschen agieren höchstens vordergründig rein rational. In den Kapiteln 6 und 7 zu Widerständen wird dies deutlich: Es sind meist emotionale Gründe, die Menschen abhalten – oder auch motivieren –, sich auf Neues einzulassen. Daher ist es folgerichtig, einen emotionalen Zugang beim Einbezug von Führungskräften zu berücksichtigen. Ratio und Emotionen ergänzen sich, um eine Situation zu analysieren, intuitiv über die eigenen Erfahrungen zu bewerten und zu reagieren.

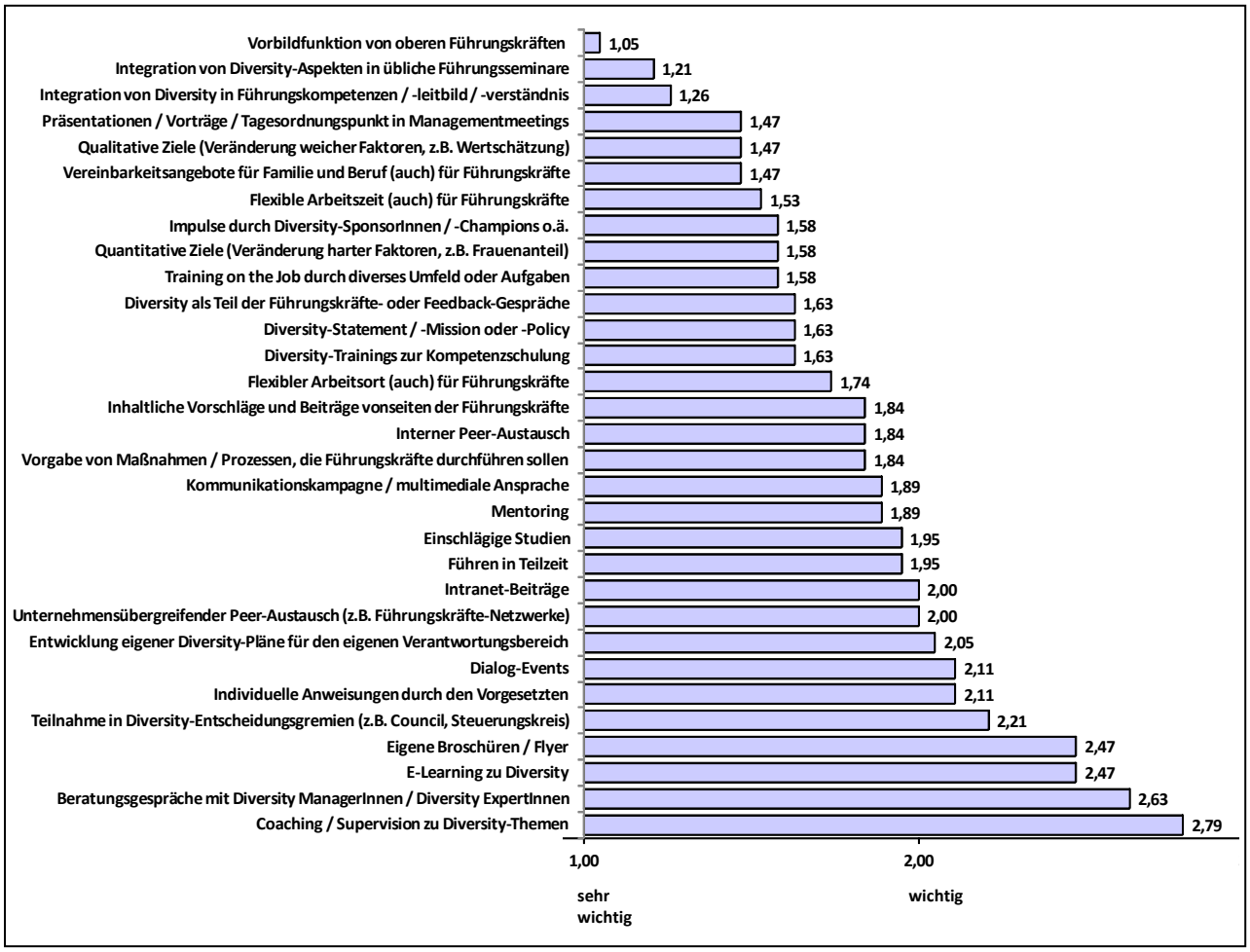
Wir fragten die DAX 30-Unternehmen, welche Maßnahmen als besonders wichtig erachtet werden, um Führungskräfte abzuholen. Die Maßnahmen beinhalten in unterschiedlichem Maße rationale und emotionale Bestandteile.

5.2 Vorbild, Vorträge oder Vorgaben?

Die Diversity ManagerInnen bekamen eine umfassende Liste an Vorschlägen vorgelegt, wie Führungskräfte einbezogen werden können, und hatten die Möglichkeit, sie auf einer Ratingskala von ‚sehr wichtig' (1) bis ‚nicht wichtig' (5) zu bewerten. Die Mittelwerte der 18 Antworten zeigt das folgende Diagramm.

Das Ergebnis ist eindeutig: Die Vorbildfunktion des Topmanagements wird als wichtigstes Element beim Einbezug von Führungskräften gesehen. Obere Führungskräfte sollen und müssen als Vorbilder agieren. Dabei lautet die Erkenntnis: „vorleben statt verordnen". Zusätzlich zeigt sich ein Widerspruch zu dem vorher höher bewerteten rationalen Zugang: Ein Vorbild spricht rational, vor allem aber emotional an.

Wichtigkeit der Maßnahmen, um Führungskräfte einzubeziehen



Ebenso drängt sich eine zweite Erkenntnis auf: Platz zwei, drei und vier gehen an Integration von Diversity-Aspekten in übliche Führungsseminare, Integration von Diversity in Führungsleitbild o.ä. und in Präsentationen in Managementmeetings. Es wird also als essentiell betrachtet, dass Diversity pragmatisch und ohne zusätzlichen Aufwand für gestresste Führungskräfte vermittelt und der Diversity-Gedanke in bereits vorhandene Angebote eingebunden werden sollte.

Ein Aspekt der Vorbildfunktion kann die Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitsmodellen durch Führungskräfte selbst sein. Solche Modelle folgen in Form von Vereinbarkeitsangeboten auf Platz vier und von flexiblen Arbeitszeiten auf Platz fünf. Die Möglichkeit eines flexiblen Arbeitsorts (auch) für Führungskräfte landet allerdings nur im Mittelfeld auf Platz acht – hier könnte die (angenommene) Notwendigkeit einer Präsenzkultur durchscheinen. Ähnlich scheint Führen in Teilzeit auf Platz elf auch nur eine untergeordnete Rolle zu spielen – vielleicht, weil Führung nach wie vor als unteilbar angesehen wird. Glaubwürdige Vorbilder wären aber gerade solche in Teilzeit und im Home Office.

Training on the Job durch ein diverses Umfeld und durch diverse Aufgaben findet sich auf Platz sechs, gefolgt von Diversity als Teil der Führungskräfte oder Feedbackgespräche und Diversity-Trainings zur Kompetenzschulung. Diese Maßnahmen zielen aktiv und direkt auf Veränderungen der Einstellungen gegenüber Vielfalt sowie im Führungsverhalten. Die Führungskräfte bekommen demnach Unterstützung bei der Selbstreflexion und bei der Erweiterung ihres Führungsrepertoires.

Ansätze, selbst zu gestalten, finden sich im Mittelfeld. Die Möglichkeit inhaltlicher Vorschläge durch Führungskräfte landet auf Platz neun; ähnliche Items wie die Entwicklung eigener Diversity-Pläne für den eigenen Verantwortungsbereich oder die Teilnahme an Diversity-Entscheidungsgremien (z.B. Council, Steuerungskreis) rangieren eher weiter unten. Allerdings haben viele Unternehmen genau solche Gremien im Laufe des letzten Jahres geschaffen (vgl. Kapitel 3.2). Vielleicht muss sich die Wirkung dieser Institutionen erst noch zeigen. Vielleicht sind auch die Führungskräfte noch nicht so

weit, um selbst die Idee von Diversity Management umzusetzen. Dann deutet die Rangfolge auf die chronologische Reihenfolge in der Implementierung hin.

Kommunikationskampagnen, einschlägige Studien und Intranet-Beiträge landen in der hinteren Hälfte, eigene Broschüren / Flyer fast ganz am Ende. Daraus wird deutlich, dass es bei der Information von Führungskräften auf die richtigen Kanäle ankommt – augenscheinlich sollten Informationen nicht nach dem Gießkannenprinzip gestreut, sondern zusätzlich mit führungsrelevanten Elementen verbunden werden.

Interessant ist, dass im Schnitt quasi alle Maßnahmen als relevant angesehen werden; die durchschnittliche Bewertung findet sich fast ausschließlich zwischen ‚sehr wichtig' und ‚wichtig'. Keine Maßnahme wird per se als unwichtig angesehen. Bei der Bewertung spielt sicherlich der Zeitpunkt der Implementierung sowie die tatsächliche, pragmatische Abdeckung eine Rolle – je nach Fortschritt im Diversity Management sind je andere Möglichkeiten des Einbezugs entscheidend.

Welche Maßnahmen werden gleichzeitig angeboten? Mithilfe einer Faktorenanalyse ergeben sich fünf Faktoren, die teilweise frappierende inhaltliche Zusammenhänge aufweisen:
1. Kommunikation, Austausch, Mitgestaltung, Training und Beratung
2. Arbeitsflexibilisierung, Vorgaben und Beratung
3. Anleitung und breite Kommunikation
4. Integration in Führungsinstrumente und -events
5. Vorbild und qualitative Ziele

Faktor 1: Kommunikation, Austausch, Mitgestaltung, Training und Beratung
Unter diesem Faktor findet sich eine Fülle an Maßnahmen. Die höchsten Faktorladungen weisen einschlägige Studien, Peer-Austausch und eigene Broschüren auf. Über diese kommunikativen und interaktiven Formate kann die Diversity-Idee als solche den Führungskräften zunächst einmal schmackhaft gemacht werden. Zusätzlich werden Diversity-Trainings, Beratungsgespräche und Coaching hinzugezogen, um weitergehende Diversity-Kompetenz aufzubauen. Die Teilnahme in Diversity-Entscheidungsgremien sowie die Entwicklung eigener Diversity-Pläne verweist auf eine aktive Rolle der Führungskräfte. Die Unternehmen, die dieses Gesamtpaket anbieten, gehen relativ umfassend und weitreichend vor – ob wirksam, wird in Kapitel 5.3 Die Frage nach dem Erfolg beantwortet.

Faktor 2: Arbeitsflexibilisierung, Vorgaben und Beratung
Dieser Faktor bündelt Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung sowie Vorgaben und Beratung. Einen inhaltlich logischen Block bildet darin die eigene Wahrnehmung von Diversity-Angeboten: Führungskräfte können auch dadurch für Diversity Management gewonnen werden, dass sie selbst von dessen neuen Möglichkeiten profitieren. So werden Führen in Teilzeit, Vereinbarkeitsangebote, flexibler Arbeitsort und flexible Arbeitszeiten oft gleichzeitig angeboten. Ein weiterer Block lässt sich mit ‚direktiven Vorgaben' beschreiben. Er umfasst individuelle Anweisungen, quantitative Ziele sowie die Vorgabe von Maßnahmen und Prozessen. Dadurch wird die Führungskraft angehalten, Diversity Management zu praktizieren. Im dritten Block Dialog-Events, Beratung und Coaching hingegen geht man auch auf mögliche Bedürfnisse der Führungskräfte selbst und auf eine interaktive Entwicklung von Diversity Management ein.

Faktor 3: Anleitung und breite Kommunikation
Faktor 3 umfasst Maßnahmen, die einerseits die Diversity-Idee breit kommunizieren und andererseits ausdrücklich zur Umsetzung anleiten. Ein Leitbild in Form eines Diversity-Statements, einer Diversity-Mission oder -Policy, aber auch Impulse durch Diversity-SponsorInnen zeigen, wohin es mit Diversity gehen soll. Sie werden gestärkt durch Kommunikationskampagnen und Intranet-Beiträge. Um diese allgemeinen Richtungsvorgaben für Führungskräfte zu konkretisieren, gibt es gleichzeitig Mentoring und E-Learning. In diesem Faktor verbinden sich sehr breit angelegte mit sehr individuellen Angeboten.

Faktor 4: Integration in Führungsinstrumente und -events
Hier gibt es nur einen einzigen Block: die Integration von Diversity in bereits vorhandene Managementangebote. Dazu gehören vor allem die Einbindung von Diversity in Führungskompetenzen, Diversity als Teil der Führungskräfte-Gespräche sowie Präsentationen in Managementmeetings. Inhaltliche Vorschläge vonseiten der Führungskräfte werden ebenso gefordert. Allein das E-Learning passt nicht ganz hierzu – es taucht allerdings auch nur mit einer recht geringen Korrelation auf. Die Integration in vorhandene Angebote kann den Vorteil haben, dass die strategische Bedeutung von

Vielfalt und der Umgang mit ihr als Querschnittsaufgabe in sämtlichen Managemententscheidungen aufgezeigt werden kann – und zwar ohne großen Aufwand.

Faktor 5: Vorbild und qualitative Ziele
Der letzte Faktor vereint zwei Angebote, die untrennbar miteinander zusammenhängen: die Vorbildfunktion von oberen Führungskräften und qualitative Ziele. Mit qualitativen Zielen ist die Förderung weicher Elemente wie z.B. Wertschätzung gemeint, die durch die Unternehmensspitze ausgegeben werden. Solche qualitativen Ziele leben von der Vorbildlichkeit des Topmanagements.

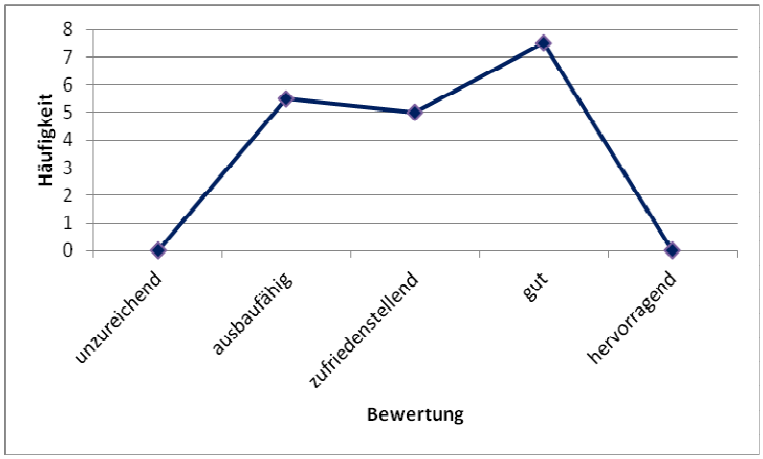
Faktoren und darin enthaltene Items

Item	**Faktor**
Einschlägige Studien	Faktor 1: Kommunikation, Austausch, Mitgestaltung, Training und Beratung
Interner Peer-Austausch	
Unternehmensübergreifender Peer-Austausch	
Eigene Broschüren / Flyer	
Teilnahme in Diversity-Entscheidungsgremien	
Diversity-Trainings zur Kompetenzschulung	
Kommunikationskampagne	
Intranet-Beiträge	
Entwicklung eigener Diversity-Pläne	
Beratungsgespräche mit Diversity ManagerInnen	
Coaching / Supervision zu Diversity-Themen	
Führen in Teilzeit	Faktor 2: Arbeitsflexibilisierung, Vorgaben und Beratung
Individuelle Anweisungen durch den Vorgesetzten	
Quantitative Ziele	
Vorgabe von Maßnahmen / Prozessen	
Vereinbarkeitsangebote für Familie und Beruf	
Dialog-Events	
Flexibler Arbeitsort (auch) für Führungskräfte	
Flexible Arbeitszeit (auch) für Führungskräfte	
Beratungsgespräche mit Diversity ManagerInnen	
Coaching / Supervision zu Diversity-Themen	
Diversity-Statement / -Mission oder -Policy	Faktor 3: Anleitung und breite Kommunikation
Impulse durch Diversity-SponsorInnen o.ä.	
Mentoring	
E-Learning zu Diversity	
Kommunikationskampagne	
Intranet-Beiträge	
Integration von Diversity in Führungskompetenzen o.ä.	Faktor 4: Integration in Führungsinstrumente und -events
Diversity als Teil der Führungskräfte-Gespräche	
Inhaltliche Vorschläge vonseiten der Führungskräfte	
Präsentationen etc. in Managementmeetings	
E-Learning zu Diversity	
Vorbildfunktion von oberen Führungskräften	Faktor 5: Vorbild und qualitative Ziele
Qualitative Ziele	

5.3 Die Frage nach dem Erfolg

Zu guter Letzt wollten wir in der Sparte Möglichkeiten des Einbezugs auf einer Fünferskala von ‚hervorragend' (1) bis ‚unzureichend' (5) von den Diversity ManagerInnen wissen: Wie bewerten Sie den bisherigen Erfolg in Ihrem Unternehmen, Führungskräfte hinsichtlich Diversity zu erreichen? Sie antworten recht verhalten. Im Schnitt ergibt sich eine Wertung von 2,74; also ‚zufriedenstellend'. Keiner gibt sich die Note ‚hervorragend'. Immerhin beschreibt auch keiner seinen Erfolg als ‚unzureichend'.

Bewertung des Erfolgs, Führungskräfte zu erreichen



Nun ist es aufschlussreich zu wissen: Welche Faktoren gehen mit dem tatsächlichen Erfolg Führungskräfte einzubeziehen einher? Am besten schneidet Faktor 3 ‚Anleitung und breite Kommunikation' mit einem mittelhohen Wert von 0,32 bei ‚gutem' Erfolg (und entsprechend negativen Werten bei ‚zufriedenstellend' und ‚ausbaufähig') ab. Das spricht dafür, dass ein entschlossenes, auch extern vermitteltes Diversity-Bekenntnis, Kommunikationskampagnen sowie gezielte Einzelangebote wie Mentoring zusammen zu den besten Ergebnissen führen. Denn die Idee wird dabei gleichzeitig breit gestreut und individuell verstanden.

Faktormittelwerte nach Bewertung des Erfolgs, Führungskräfte einzubeziehen

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Bewertung des Erfolgs	Kommunikation, Austausch, Gestaltung, Training und Beratung	Arbeits-flexibilisierung, Vorgaben und Beratung	Anleitung und breite Kommunikation	Integration in Führungs-instrumente und -events	Vorbild und qualitative Ziele
ausbaufähig	-0.26	0.17	-0.34	0.64	0.26
zufriedenstellend	-0.28	-0.89	-0.34	-0.07	-0.71
gut	0.05	0.26	0.32	-0.71	0.09

N = 16

Am schlechtesten zeigt sich Faktor 4 ‚Integration in Führungsinstrumente und -events' mit einem deutlich negativen Zusammenhang mit ‚gutem' Erfolg, leicht negativen Zusammenhang mit ‚zufriedenstellend' und deutlich positiven Zusammenhang mit ‚ausbaufähigem' Erfolg. Dieser ressourcenschonende Ansatz reicht demnach nicht aus, um Diversity Management die nötige Durchsetzungskraft zu verleihen – vielleicht ist es aber ein guter, „ausbaufähiger" Anfang. Wenn Maßnahmen des Faktors 1 ‚Kommunikation, Austausch, Mitgestaltung, Training und Beratung' besonders fokussiert werden, ist dagegen ein sehr leicht positiver Zusammenhang mit ‚gutem' Erfolg zu konstatieren und ein negativer mit ‚zufriedenstellendem' oder ‚ausbaufähigem' Erfolg. Weniger eindeutig sind die Werte für die Faktoren 2 und 5.

6. „Ich will nicht" – warum eigentlich nicht?

6.1 Ängste, fehlende Notwendigkeit oder Reaktanz?

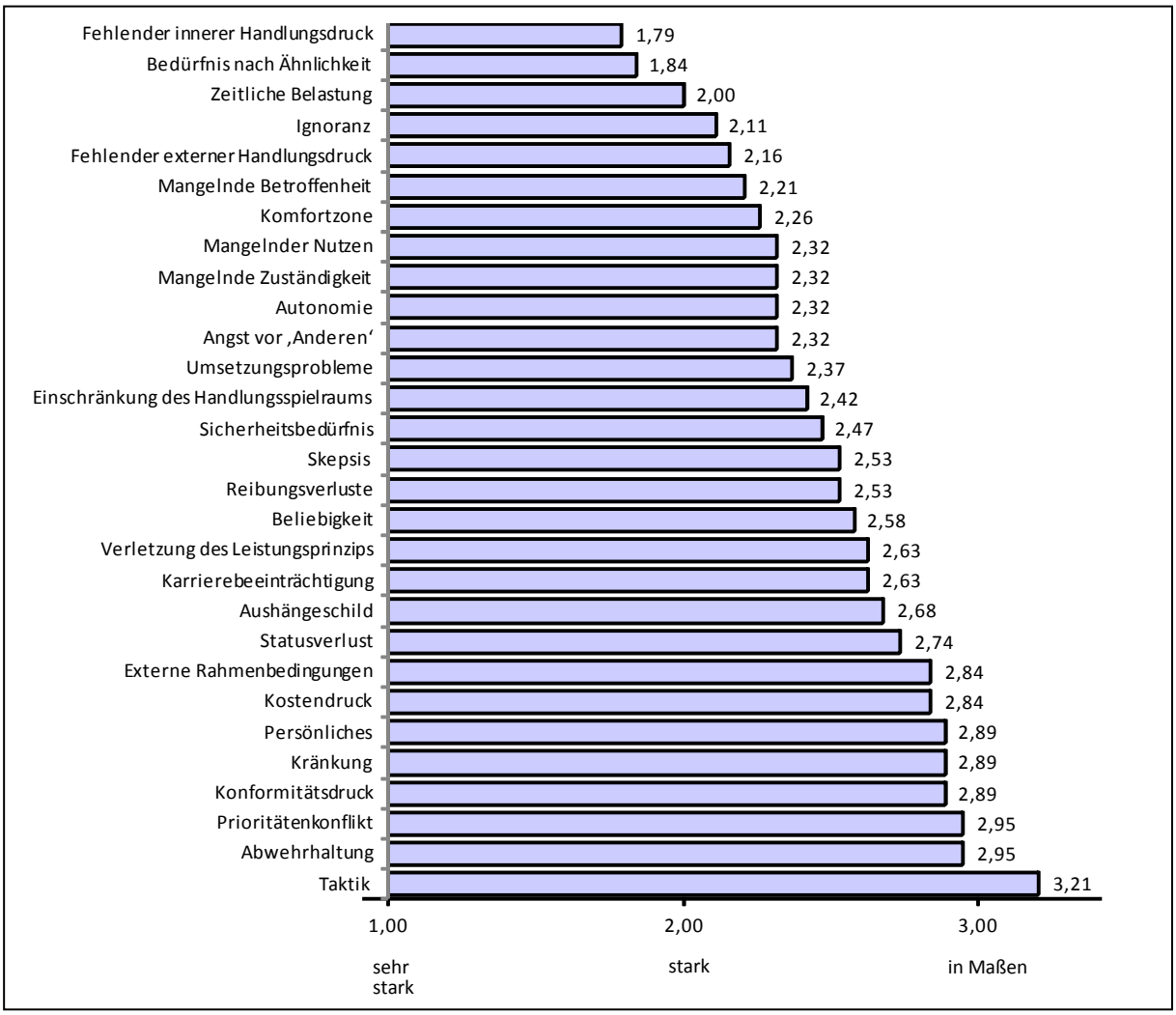
Warum ist es so schwierig, Führungskräfte von Diversity Management zu überzeugen? Der Grund liegt auf der Hand: Diversity Management bedeutet Veränderungen – sowohl für Ziele und Abläufe im Unternehmen als auch für das individuelle Denken und Handeln. Veränderung bedeutet Ungewissheit, Unordnung, Unsicherheit, Loslassen des Bekannten – daher ist Widerstand gegen (jede Art von) Veränderungen natürlich, automatisch und logisch. Insbesondere bedeutet Diversity Management nicht nur die Konfrontation mit ‚dem Fremden', sondern sogar dessen Aufnahme in die eigene Gruppe. Dies

rührt an Urängste des Menschen. Bei diesen Ausführungen wird deutlich: Widerstände sind stark emotional geprägt. Dies wird im Rahmen von Change Management bereits intensiv berücksichtigt. Unser Anliegen ist es, Einsichten aus dem Change Management um Besonderheiten im Umgang mit Vielfalt nach den Prämissen des Diversity Managements zu erweitern. Im Vorfeld unserer Umfrage identifizierten wir folgende 29 Arten von Widerständen im Diversity Management:

- **Fehlender innerer Handlungsdruck:** Führungskräfte sind mit ihren bisherigen Methoden erfolgreich und sehen keinen Änderungsbedarf.
- **Bedürfnis nach Ähnlichkeit:** Unter Gleichen geht man von mehr Loyalität, Stärkung und Unterstützung aus.
- **Zeitliche Belastung:** Man hat schon genug zu tun.
- **Ignoranz:** Führungskräfte fühlen sich tolerant genug / ignorieren blinde Flecken.
- **Fehlender externer Handlungsdruck:** Externe Einflüsse wie demografischer Wandel schlagen noch nicht durch.
- **Mangelnde Betroffenheit:** Man meint, dass man selbst bzw. die eigene Arbeit keinen Bezug zu Vielfalt hat.
- **Komfortzone:** Man hat Angst, sich selbst zu reflektieren und eigenes Verhalten anpassen zu müssen.
- **Mangelnder Nutzen:** Es ist nicht klar, dass Diversity etwas bringt.
- **Mangelnde Zuständigkeit:** Man hält sich für nicht verantwortlich.
- **Autonomie:** Führungskräfte wollen sich nicht hineinreden oder verpflichten lassen.
- **Angst vor ‚Anderen':** Man lehnt (begründet / unbegründet) andere Typen ab.
- **Umsetzungsprobleme:** Die Beteiligten sehen praktische Schwierigkeiten bei Zielen, Maßnahmen, Strukturen, Techniken etc.
- **Einschränkung des Handlungsspielraums:** Führungskräfte werden in ihren bisherigen Möglichkeiten beschränkt (durch mehr Mitarbeiterorientierung / Aufwand / Transparenz, …).
- **Sicherheitsbedürfnis:** Altbekanntes soll nicht aufgegeben werden / Neuerungen lösen Unsicherheit aus.
- **Skepsis:** Man weiß nicht recht, um was es bei Diversity gehen soll.
- **Reibungsverluste:** Man hat Angst vor psychischer Belastung bei mehr Vielfalt.
- **Beliebigkeit:** Nach zahlreichen anderen Themen wird Diversity Management nur als ‚neue Sau im Dorf' wahrgenommen.
- **Verletzung des Leistungsprinzips:** Man hat Angst, dass durch Diversity Management Leistung in den Hintergrund gerät.
- **Karrierebeeinträchtigung:** Durch die explizite Berücksichtigung von ‚Anderen' befürchtet man, selbst zu kurz zu kommen.
- **Aushängeschild**: Aufgrund des externen, politisch-gesellschaftlichen Drucks wird Diversity Management nur als Alibiprojekt wahrgenommen.
- **Statusverlust:** Eigene Gruppe bzw. man selbst wird weniger wichtig und weniger angesehen bzw. sogar diskreditiert.
- **Externe Rahmenbedingungen:** Unternehmen werden nicht als zuständig / fähig gesehen, politische, kulturelle oder gesellschaftliche Gegebenheiten zu ändern.
- **Kostendruck:** Diversity Management wird als finanzielle Belastung gesehen.
- **Persönliches:** Der/die MitarbeiterIn hat ein zwischenmenschliches Problem mit der ausführenden Person.
- **Kränkung:** Führungskräfte fühlen sich angegriffen, dass sie nicht gut führen.
- **Konformitätsdruck:** Man hat Angst vor Diskreditierung durch eigene Peers, wenn man sich für ‚Andere' / Diversity einsetzt.
- **Prioritätenkonflikt:** Diversity Management scheint den Business-Zielen zu widersprechen.
- **Abwehrhaltung:** Man ist instinktiv / ohne rationale Gründe dagegen.
- **Taktik:** Man setzt sich aus politisch-taktierenden Gründen nicht für Diversity Management ein.

Im Fragebogen wollten wir nun wissen, wie stark sich diese Widerstände äußern – auf einer Skala von ‚sehr stark' (1) bis ‚gar nicht' (5). Uns liegen 17 Antworten vor. Daraus konnten wir folgende Mittelwerte berechnen – die fast alle zwischen ‚stark' und ‚in Maßen ' liegen:

Stärke der einzelnen Widerstände



Welche Widerstände werden von den DAX 30-Unternehmen besonders häufig gleichzeitig angegeben? Um Muster herauszufinden und die hohe Anzahl an Items zu verdichten, führten wir wieder eine Faktorenanalyse durch. Es ergaben sich fünf Faktoren, die inhaltlich verwandte und/oder komplementäre Widerstandsarten vereinen:

1. Fehlende Identifikation
2. Abschottung
3. Generelle Abwehrhaltung
4. Exklusivität
5. Desinteresse

Wie sehen diese Faktoren im Einzelnen aus?

Faktor 1 – Fehlende Identifikation

Häufig gleichzeitig genannt werden Widerstände, die auf eine völlig fehlende Identifikation der Führungskräfte mit der Diversity-Idee schließen lassen. Sie finden sich in zwei logischen Blöcken: Diversity Management wird zunächst einmal als willkürlich verfolgte Idee angesehen. Anders ausgedrückt, Diversity Management wird als reines Aushängeschild angesehen, als je nach politischer Lage auswechselbares Imagethema, bei dem kein weiterer Nutzen gesehen wird. Im Gegenteil wird Diversity Management wahrgenommen, der eigenen Person zu schaden, denn es scheint dem Leistungsprinzip zu widersprechen, die eigene Autonomie zu gefährden, den eigenen Handlungsspielraum einzuschränken, Statusverlust mit sich zu bringen und die Karriere zu beeinträchtigen. Führungskräfte erkennen zudem zusätzlichen Aufwand, Umsetzungsschwierigkeiten und Kosten.

Faktoren zu den Arten von Widerständen

Item	Faktor
Aushängeschild	Faktor 1 – Fehlende Identifikation
Verletzung des Leistungsprinzips	
Mangelnder Nutzen	
Umsetzungsprobleme	
Autonomie	
Beliebigkeit	
Kostendruck	
Einschränkung des Handlungsspielraums	
Statusverlust	
Karrierebeeinträchtigung	
Fehlender innerer Handlungsdruck	Faktor 2 – Abschottung
Angst vor ‚Anderen'	
Mangelnde Zuständigkeit	
Reibungsverluste	
Ignoranz	
Komfortzone	
Abwehrhaltung	Faktor 3 – Generelle Abwehrhaltung
Taktik	
Externe Rahmenbedingungen	
Kränkung	Faktor 4 – Exklusivität
Konformitätsdruck	
Sicherheitsbedürfnis	
Bedürfnis nach Ähnlichkeit	
Karrierebeeinträchtigung	
Ignoranz	
Einschränkung des Handlungsspielraums	
Prioritätenkonflikt	Faktor 5 – Desinteresse
Fehlender externer Handlungsdruck	
Mangelnde Betroffenheit	
Skepsis	
Beliebigkeit	

Faktor 2 – Abschottung

Die zweite Faktorengruppe lässt auf eine (innere) Abschottung der ManagerInnen schließen. Hier findet sich der am häufigsten genannte Widerstand überhaupt: ‚Fehlender innerer Handlungsdruck: Führungskräfte sind mit ihren bisherigen Methoden erfolgreich und sehen keinen Änderungsbedarf'. Warum etwas ändern, wenn es gut läuft? Dabei stellt die Führungskraft ihre eigene Einschätzung in den Mittelpunkt – und wird diese möglichst objektiv und mit sachlichen Argumenten erläutern. Dieser Widerstand ruft fast automatisch die gleiche Gegenstrategie hervor und verweist auf den oben hoch bewerteten rationalen Zugang bei der Einbindung von EntscheiderInnen: Die Diversity ManagerInnen fahren ebenfalls rationale, vernünftige Argumente auf. Dieser Klassiker des Widerstands kann aber auch auf tiefer liegende, emotionale Gründe verweisen, die sich in (unbewussten) Ängsten spiegeln – und die sich dementsprechend in derselben Faktorengruppe finden: die ‚Angst vor ‚Anderen': Man lehnt (begründet / unbegründet) andere Typen ab.' In ähnliche Richtung verweisen die Widerstände Reibungsverluste, Ignoranz und Komfortzone. Man weist jede Verantwortung von sich, ignoriert eigene blinde Flecken bzw. hat Angst, sich selbst zu reflektieren und eigenes Verhalten anzupassen.

Faktor 3 – Generelle Abwehrhaltung

Die dritte Faktorengruppe vereint drei sehr unterschiedliche Abwehrgründe: ‚Man ist instinktiv / ohne rationale Gründe dagegen'; ‚Man setzt sich aus politisch-taktierenden Gründen nicht für Diversity Management ein' und ‚Unternehmen werden nicht als zuständig / fähig gesehen, politische, kulturelle oder gesellschaftliche Gegebenheiten zu ändern'. Diese Gründe decken die Bereiche Instinkt und Taktik ab.

Faktor 4 – Exklusivität
Dieser Faktor bringt den Hang zum Ausdruck, unter seinesgleichen zu bleiben: Die drei Widerstände Konformitätsdruck, Sicherheitsbedürfnis und Bedürfnis nach Ähnlichkeit spiegeln das urmenschliche Verlangen nach einer Ingroup und nach einer Abgrenzung von den ‚Anderen'. Das Motiv Kränkung verweist ebenso auf ein emotionales Bedürfnis, und zwar nach Anerkennung der eigenen Führungsleistung. Entsprechend wird die (angenommene) Einschränkung des eigenen Handlungsspielraums abgelehnt. Führungskräfte, die einer bestimmten Zielgruppe (z.B. Frauen) des Diversity Managements nicht angehören, befürchten zudem eine Beeinträchtigung der eigenen Karriere. Dieser Faktor vereint somit Ängste um die exklusive Stellung der eigenen Person und der eigenen Ingroup.

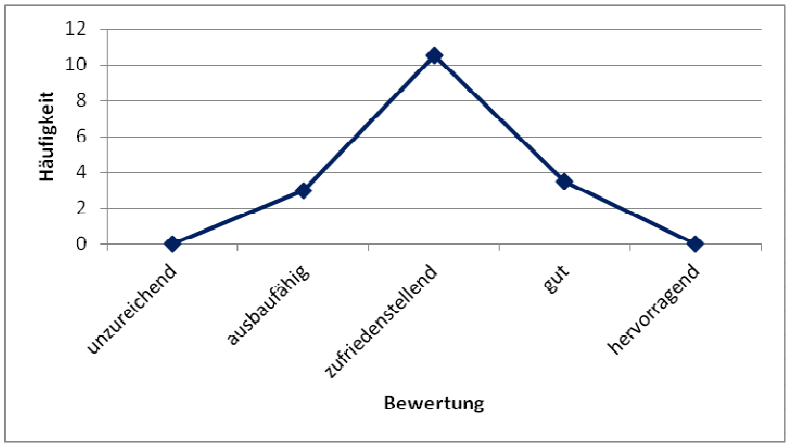
Faktor 5 – Desinteresse
Die letzte Faktorengruppe vereint passiv-teilnahmslose Widerstände. Diversity Management scheint den Führungskräften völlig einerlei zu sein – es fehlt ihnen externer Handlungsdruck. Sie wissen nicht recht, um was es überhaupt gehen soll. Im Gegenteil scheint Diversity den Geschäftszielen zu widersprechen, so dass gesunde Skepsis angebracht zu sein scheint. Manche nehmen die Angelegenheit nur wahr als ‚neue Sau, die durchs Dorf gejagt wird'. Dieser Faktor ist damit der einzige, der quasi auf emotionslosen Widerständen beruht. Darin liegt der Unterschied zu Faktor 1, der auch eine gewisse Beziehungslosigkeit zum Thema als Managementansatz aufweist, bei dem aber persönliche Ängste um die eigene Stellung entscheidend mitspielen.

Widerstand gegen Diversity Management ist kein Thema, das allein die DAX 30-Unternehmen betrifft. Es ist davon auszugehen, dass in allen Unternehmen der ein oder andere Gegenwind zu spüren ist. Daher wäre es aufschlussreich, der Frage nach Widerständen mit einer größeren Stichprobe nachzugehen, um die verschiedenen Faktoren noch besser differenzieren zu können.

6.2 Die Frage nach dem Erfolg

Widerstände gegen Veränderung, also auch gegen Diversity Management, sind offensichtlich vorhanden. Interessant ist nun, ob sie auch erfolgreich abgebaut werden können. Daher baten wir die DAX 30-Unternehmen, den bisherigen Erfolg einzuschätzen, Widerstände aufzulösen. Sie konnten ihren Erfolg auf einer Fünferskala von ‚unzureichend' bis ‚hervorragend' bewerten. Wiederum zeigten sich die Ansprechpersonen verhalten: Niemand vergab die Noten ‚hervorragend' oder ‚unzureichend'. Als Mittelwert ergibt sich 2,66, also ‚zufriedenstellend'.

Bewertung des Erfolgs, Widerstände aufzulösen



Gibt es Unterschiede in der Erfolgsbewertung, je nachdem, welche Arten von Widerständen beobachtet wurden? Dazu haben wir die Faktoren und die Erfolgsbewertungen in Zusammenhang gebracht. Nicht überraschend ist zu sagen, dass eine besonders starke Ausprägung von Widerstand – gleich welcher Form – nicht mit ‚gutem' Erfolg einhergeht. Weitere aussagekräftige Interpretationen nach Faktor lässt die Datenlage leider nicht zu.

7. Widerstände – was tun?

Der Erfolg, Widerstände gegen Diversity Management aufzulösen, ist insgesamt noch deutlich steigerungsfähig – sicherlich nicht nur in den DAX 30-Unternehmen. Eine entscheidende Einsicht kommt aus dem Change Management: Alle Menschen inklusive Führungskräfte lehnen Veränderung, den Verlust des Vertrauten und der gewohnten Sicherheit, instinktiv ab. Normal sind auch Befürchtungen, in dem neuen System schlechter abzuschneiden und einen Statusverlust zu erleiden. Insgesamt gibt

es häufig keine rationalen Gründe zur Ablehnung von Veränderungen. Zur Auflösung dieser Widerstände gilt zunächst die Erkenntnis, dass nicht der Widerstand das Problem ist, sondern der Umgang mit ihm. Dementsprechend birgt auch Gleichgültigkeit gegenüber einem neuen Thema eine große, vielleicht die größte Gefahr: passiver Widerstand kann Veränderungen ebenso erfolgreich lähmen wie aktiver Widerstand sie verhindern kann.

Darüber hinaus offenbart die Auswertung der Benchmark-Daten innere Widersprüche und daraus folgende Ungereimtheiten speziell für Diversity Management, die den Widerstand verstärken können. Dabei handelt es sich um die folgenden, paradox erscheinenden Zusammenhänge:

- Diversity Management ist einerseits ein harter, gewinnorientierter Ansatz mit wirtschaftlichen Zielen, andererseits ein weicher, werteorientierter Ansatz zur Änderung der Unternehmenskultur. Einerseits werden (schnelle) materielle Erfolge gefordert, andererseits (langfristige) kulturelle Veränderungen angestrebt – die erstere erst ermöglichen.
- Einerseits zielt Diversity Management auf Synergien und soll mit möglichst wenig Aufwand vermittelt werden, andererseits muss insbesondere zu Beginn die Idee glaubwürdig und teilweise ressourcenintensiv angestoßen werden.
- Diversity Management muss einerseits top-down vermittelt werden, andererseits lassen sich zwar quantitative Ziele, nicht aber persönliche Einstellungen verordnen.
- Einerseits werden rationale Zugänge bevorzugt – andererseits ist gerade die als am wichtigsten bezeichnete Vorbildfunktion von Führungskräften selbst weniger rational denn emotional besetzt (insbesondere in Bezug auf das Vorleben von Einstellungen).
- Diversity Management löst einerseits bisherige, durchaus erfolgreiche Gruppenidentitäten auf, andererseits fordert es die Identifikation mit neuen Einheiten aus möglichst unterschiedlichen Menschen – ohne Garantie, dass das bunte Neue das geordnete Alte kompensieren kann

Diese Merkmale von Diversity Management lösen spezifische Widerstände aus – nämlich genau gegen diese (diffusen) Widersprüchlichkeiten an sich, gegen das Aufeinanderprallen von rationalen und emotionalen Sichtweisen sowie gegen den ‚andersartigen Menschen'.

Wie mit diesen Widerständen umgehen? Alle Arten der Einbindung müssen zunächst Bezüge zur eigenen Person herstellen – und zeigen, wie sich diese Bezüge positiv gestalten lassen. Zudem sind eine offene Ansprache und die Akzeptanz der Widersprüche als Wesen von Vielfalt und von Diversity Management hilfreich. Dabei kommt es weniger auf rein logische Argumente in einer per se unübersichtlichen Materie an, sondern vielmehr auf die innere Überzeugung. Menschen sind keine reinen Rationalisten, sondern folgen komplexen psychologischen Mechanismen. Über die Ratio werden Führungskräfte informiert, aber über Emotionen werden sie zum Handeln angeregt. Daher empfehlen wir, nach einem rationalen Einstieg über Zahlen-Daten-Fakten mit den Gründen demografischer Wandel, betriebswirtschaftliche Vorteile sowie rechtlicher und gesellschaftlicher Druck auch einen emotionalen Zugang vorzusehen. Dazu gehören Aha-Erlebnisse schaffen, an Erfahrungen anknüpfen, Gruppendynamiken vorführen und – wie von den Diversity ManagerInnen klar benannt – Vorbilder aufzeigen. (Obere) Führungskräfte finden sich also in der doppelten Rolle als Lernende und Vorbilder. Obere Führungskräfte in Teilzeit wären beispielsweise ein sehr starkes Zeichen.

Widersprüche bleiben dabei bestehen – und Ausdauer und Geduld bleiben gefragt. Dementsprechend braucht Diversity Management Zeit. Für uns wesentlich ist es, den Menschen als komplexes Wesen zu begreifen, der sich für das Neue nur begeistert, wenn er es sowohl rational als auch emotional annehmen kann. Viele der an unserer Umfrage teilnehmenden DAX 30-Unternehmen scheinen eine entsprechende, langfristige Vorgehensweise schon umzusetzen.

8. Fazit

Unser Benchmark 2013 zeigt in der institutionellen Verankerung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen zum ersten Mal keinen eindeutigen Aufwärtstrend. Die Unternehmen haben sich anscheinend für oder gegen Diversity Management entschieden, so dass die Zahl der Diversity ManagerInnen mehr oder weniger stagniert. Es gibt einige Anzeichen für Phase zwei, der Konsolidierung des Diversity Managements und einer qualitativen Weiterentwicklung. Dazu gehören laufende Umstrukturierungen in bereits langjährig diversity-aktiven Unternehmen sowie der Ausbau zusätzlicher Diversity-Institutionen. Im Ganzen nimmt die Qualität der Diversity-Aktivität zu, z.B. in der Selbstverständlichkeit eines offiziellen Diversity-Bekenntnisses sowie in öffentlichen Darstellungen des

Diversity-Engagements. Auch die gleichbleibende Schwerpunktsetzung bezüglich der Diversity-Dimensionen verweist auf eine langfristige Implementierung.

2013 haben wir uns den Schwerpunkt Führungskräfte gesetzt, weil Führungskräfte ausschlaggebend für den Erfolg von Diversity Management sind – nur wenn sie die Idee umsetzen, kann sie sich im gesamten Unternehmen verbreiten und gelebt werden. Unsere Fragebogenauswertung ergab, dass die Diversity ManagerInnen der DAX 30-Unternehmen unsere Einschätzung uneingeschränkt teilen: Als wichtigste Stakeholder stellen sich die oberen Führungskräfte heraus, gefolgt von den mittleren Führungskräften. An zweiter Stelle werden auch die MitarbeiterInnen einbezogen. Demnach verfolgen die meisten DAX 30-Unternehmen Diversity Management (zunächst) hauptsächlich als internen Ansatz eines Kulturwandels. Diversity Management als Imagefaktor gegenüber Staat, Öffentlichkeit oder KundInnen erscheint weniger wichtig; relevant nach außen ist am ehesten die Arbeitgeberattraktivität gegenüber BewerberInnen.

Die Bedeutung des Topmanagements wird dadurch unterstrichen, dass seine Vorbildfunktion als wichtigste Möglichkeit des Einbezugs weiterer Hierarchieebenen gesehen wird. Beides zeigt, dass Diversity Management top-down angesetzt wird – und zwar derzeit über den Einbau in bereits existierende Events und Instrumente. Allerdings offenbart unsere Analyse auch, dass dieser pragmatische, ressourcenschonende Ansatz eben nicht von Erfolg gekrönt ist. Vielmehr müssen die Führungskräfte auch selbst geleitet werden, beispielsweise über ein Diversity Statement und ein Mentoring-Programm. Auch muss die Idee intensiv kommuniziert werden, um gerade auch ManagerInnen erfolgreich einzubeziehen.

Widerstände gegen Veränderungen sind einerseits normal und basieren auf Ängsten vor dem Loslassen des Alten und der Unsicherheit gegenüber dem Neuen. Diese Binsenweisheit aus dem Change Management gilt insbesondere auch im Diversity Management. Doch gegen Vielfalt gibt es auch spezifische Widerstände, die sich aus der verordneten Akzeptanz des ‚Anderen' und der Komplexität des Ansatzes ergeben.

Widerstände müssen also in der Gestaltung von Diversity-Aktivitäten berücksichtigt werden. Um sie aufzulösen, empfehlen wir, die Widersprüchlichkeiten im Diversity Management als wesentliche Eigenart zu akzeptieren und offen anzugehen: Gewinnorientierung als rationales Ziel einerseits und Kulturwandel als emotionale, langfristige Richtungsvorgabe andererseits sollten parallel angegangen werden. So können Vorträge und Impulse informieren. Wertschätzung von Vielfalt muss aber immer auch über die Schaffung von Awareness und über glaubwürdige Vorbilder vermittelt werden. Unsere Erkenntnis ist es, dass sowohl rationale als auch emotionale Zugänge gleichermaßen bedacht werden sollten – unserer Meinung nach ist das der Schlüssel zum Erfolg, Führungskräfte zu erreichen und Widerstände abzubauen.

13 Prinzipien für ein ganzheitliches Diversity Management

Bereits 2011 entwickelten wir 13 Prinzipien für ein erfolgversprechendes Diversity Management. Die Ergebnisse aus dem vorliegenden Benchmark untermauern ihre aktuelle Gültigkeit.

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.
Online: http://www.synergyconsult.de/pdf/Benchmark_DM_2011.pdf

Autorin

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

Synergy Consult liefert dafür folgende Services und Produkte:

- Einstiegsberatung durch ‚Diversity in a Day'
- Durchführung von Diversity und Gender Audits inklusive Strategieentwicklung
- Projektmanagement zur Einführung von Diversity Management
- Steuerung und Moderation von Change Management-Programmen
- Erarbeitung des Business Case
- Definition von Diversity-Zielen und Einbau in Zielvereinbarungen
- Erstellung von Diversity-Leitbildern im interaktiven Verfahren
- Entwicklung und Durchführung von Diversity Controlling inklusive Definition von KPIs
- Awareness für Führungskräfte
- Dialog-Veranstaltungen
- Trainings, Workshops und Seminare zu Diversity
- Teamentwicklung in multikulturellen und virtuellen Arbeitsgruppen
- Unterstützung in allen Diversity-Maßnahmen von Mentoring bis Netzwerke

www.synergyconsult.de

Synergy Consult leitet zudem das Netzwerk ‚Synergie durch Vielfalt'. Dieses Netzwerk stellt eine Plattform für Führungskräfte und Diversity-Verantwortliche dar, auf der sie in kollegialem Austausch offene Fragen, Best Practices und Herausforderungen diskutieren. Gastgeber ist pro Synergiewerkstatt je ein ausgewähltes Partnerunternehmen, das seine eigenen Ansätze vorstellt und besprechen lässt. Die TeilnehmerInnen entwickeln nach dem Werkstattprinzip Instrumente und Lösungen. Damit leistet das Netzwerk einen Beitrag dazu, Vielfalt als festen Bestandteil einer sowohl gesellschaftlich verantwortlichen als auch ökonomisch orientierten Unternehmenskultur zu verankern.

www.synergie-durch-vielfalt.de

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

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

Synergy Consult

Otzenrather Weg 9, D-50767 Köln
Am Haselweg 4, D-85599 Parsdorf bei München
+49 / 221 / 1681-70 11
info@synergyconsult.de
www.synergyconsult.de