

# Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen

Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity  
Management und Frauenförderung



Dr. Petra Köppel

## **Abstract**

In unserem Benchmark vom September 2010 stellten wir fest, dass immer mehr deutsche Unternehmen Diversity Management einführen. Dieser Trend setzt sich seitdem fort. Derzeit können 23 der DAX 30-Unternehmen als aktiv im Diversity Management angesehen werden, gegenüber 16 im letzten Benchmark. Trotz populistischer Reden besonders gegen Muslime und Vorbehalte gegenüber der Frauenquote setzt sich offensichtlich die Erkenntnis durch, dass anerkannte Vielfalt viele Vorteile bringt – nicht zuletzt wirtschaftliche. Für ihr Diversity Management definieren die Unternehmen individuelle Dimensionen. Spitzenreiter aber ist eindeutig „Frauenförderung“ bzw. „Gender“, zu der sich 26 Unternehmen bekennen. Erfolgreiches Diversity Management aber muss ganzheitlich begriffen werden. Die Unternehmenskultur insgesamt hat sich zu ändern: Sie muss Wertschätzung aller MitarbeiterInnen beinhalten, um tatsächlich zu Verhaltensänderungen und langfristigem wirtschaftlichen Erfolg zu führen.

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Die Entwicklung im letzten Jahr: Quo vadis, Diversity?	2
2. Diversity Management als ganzheitliches Konzept	3
3. Schwerpunkt Frauenförderung	4
4. Die Ergebnisse des Benchmark 2011	6
4.1 Methodik	6
4.2 Veränderungen September 2010 zu August 2011	7
4.3 Institutionelle Verankerung von Diversity Management	9
4.4 Diversity-Schwerpunkte	12
4.5 Belege für die Auswirkungen von Diversity Management	13
4.6 Stand des Frauenanteils in den DAX 30-Unternehmen	14
4.7 Instrumente der Frauenförderung	14
5. Ausblick	19
 Autorin	 20

## **Parsdorf, August 2011**

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





## **1. Die Entwicklung im letzten Jahr: Quo vadis, Diversity?**

Vielfalt ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Und damit meinen wir nicht die bereits seit langem vielfältige Realität, sondern vielmehr das Bewusstsein darum. Lange hat man sich in Deutschland gesträubt, Pluralität zuzulassen – Ewiggestrige haben sogar mit Begriffen wie „deutsche Leitkultur“ die Illusion genährt, es gebe einheitliche Werte, Vorstellungen und Verhaltensmuster. Doch schon durch seine zentrale geografische Lage nahm Deutschland fortwährend vielfältige Einflüsse auf. Langsam stimmt nun auch die allgemeine Wahrnehmung mit der Realität überein: Deutschland spiegelt die Globalisierung mit all ihren gesellschaftlichen und technologischen Änderungen wieder. Rufe nach Abschottung wie von Thilo Sarazzin, der meint, auf weitere ImmigrantInnen insbesondere aus muslimischen Ländern verzichten zu können, sind kontraproduktiv.

Stattdessen muss politisch, gesellschaftlich und unternehmerisch das Bewusstsein geschärft werden – für neue Herausforderungen, aber auch für Chancen und Möglichkeiten. Eine Herausforderung ist der Übergang zu neuen gesellschaftlichen Systemen – einschließlich neuer Unternehmenskulturen, die auf den Wandel der Märkte und Belegschaften schnell und erfolgreich eingehen können. Solche Änderungen greifen tief in Prozesse wie Rekrutierung und Beförderung ein, stellen vor allem aber bisherige mentale Einstellungen und Verhaltensweisen in Frage. Vor allem bisher erfolgreiche EntscheidungsträgerInnen wehren sich dagegen, tradierte Methoden zu ändern – augenfällig zuletzt beim lauten Aufschrei gegen die Frauenquote. Die Frauenquote erscheint dabei selbst wie ein verzweifelter Versuch, am bestehenden System von außen und per Rechtsgewalt etwas verändern zu wollen.

Vor diesem Hintergrund findet der Gedanke von Diversity und Diversity Management immer mehr Zuspruch. Die zum Teil erzwungene Auseinandersetzung mit Unterschieden im Betrieb führt dazu, dass auch immer mehr ökonomische Vorteile von respektierter Vielfalt bewusst werden: Die Attraktivität als Arbeitgeber, die Kreativität durch unterschiedliche Sichtweisen, die Möglichkeit, neue Kundengruppen anzusprechen – all diese Vorteile zeigen sich immer konkreter. Dadurch ändert sich auch die Perspektive auf Diversity Management: Es wird weniger als „Minderheitenprogramm“ oder Erfüllung einer sozialen Verantwortung gesehen, sondern stärker als strategisches Instrument aufgefasst. Als solches gestaltet es eine wettbewerbsfähige Unternehmenskultur mit, welche von den Stärken ihrer MitarbeiterInnen profitiert. Ein wesentlicher Treiber ist aktuell die Diskussion um Frauen in Führung. Der politische bzw. öffentliche Druck ist immens: Bundesministerin Kristina Schröder will die deutschen Unternehmen verpflichten, bis 2013 den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten zu verdreifachen. Insbesondere die DAX 30-Unternehmen werden sich bis Oktober 2011 zu dieser Forderung positionieren. Deshalb setzen wir in dem vorliegenden Benchmark 2011 den Schwerpunkt „Frauenförderung“.

## 2. Diversity Management als ganzheitliches Konzept

Diversity Management muss mehr sein als ein teures, aber unwirksames Aushängeschild. Erfolgreiches Diversity Management zielt auf eine Änderung der Unternehmenskultur. Dazu bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, um festgefahrene Systeme zu verändern – dies bedeutet, dass man an vorhandenen Strukturen, Prozessen und Denkmustern ansetzen muss: Sie sind langfristig und nachhaltig zu verändern. In der Beratungspraxis von Synergy Consult haben wir folgende Kriterien als maßgeblich für erfolgreiches Diversity Management erlebt:



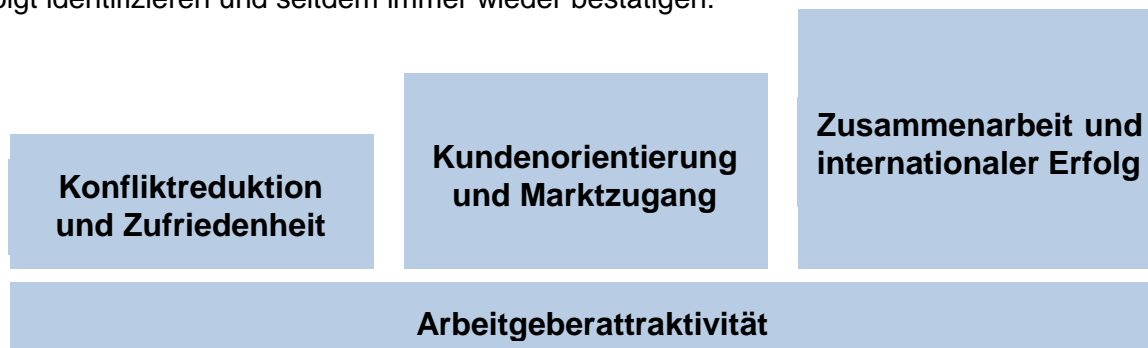
- Strategisch: Diversity Management leitet sich von der Unternehmensstrategie ab und stärkt sie.
- Chefsache: Wesentlich ist die Unterstützung durch die erste Führungsebene – ohne offizielles und vorgelebtes Engagement geht es nicht.
- Zieldefinition: Die Ziele müssen eindeutig festgelegt werden und – neben der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – wirtschaftliche Vorteile beinhalten.
- Horizontal: Sämtliche Dimensionen sollten in ihrer gegenseitigen Verzahnung berücksichtigt werden („Intersektionalität“). Unter Dimensionen verstehen wir Diversity-Merkmale wie Gender, Alter, Kultur etc.
- 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.
- Paralleles Ansetzen an mehreren Handlungsfeldern: Neben Human Resources sind auch Führung, Organisationsentwicklung, (interne und externe) Kommunikation etc. als Ansatzpunkte für Veränderungen zu berücksichtigen.
- 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.
- Nachhaltigkeit: Die Wirkung muss regelmäßig überprüft werden (Diversity Controlling), um gegebenenfalls Folgemaßnahmen oder eine Anpassung der vorhandenen Ziele und Maßnahmen vorzunehmen.
- Zentrale AnsprechpartnerInnen: Für die konzeptionelle Gestaltung und als TreiberInnen sind konkrete Personen und Stellen möglichst nah zur strategischen Ebene zu definieren.
- Dezentrale Verantwortliche: Für die bereichsspezifische Umsetzung tragen die jeweiligen BereichsleiterInnen Verantwortung.
- Bottom-up: Die genannten Top-down-Aspekte sind zu ergänzen mit Bottom-up-Aktivitäten, d. h. MitarbeiterInnen sind in den Prozess einzubeziehen.
- Ressourcen: Ausreichende Sach- und Personalmittel sind zur Verfügung zu stellen.
- Potenzialorientierung: Es werden Potenziale fokussiert und genutzt, anstatt dass lediglich Defizite angegangen werden.

Was verstehen wir unter Vielfalt? In einschlägigen Richtlinien der Europäischen Union wurden die sechs Dimensionen Alter, Behinderung, Geschlecht, Kulturzugehörigkeit, Religion und Sexuelle Orientierung definiert.<sup>1</sup> Diese reichen natürlich nicht aus, um die Verschiedenartigkeit von MitarbeiterInnen zu erfassen. Am Arbeitsplatz spielen weitere Dimensionen wie Dauer der Zugehörigkeit, Hierarchieebene, Branche oder Ausbildung eine entscheidende Rolle<sup>2</sup>. Tatsächlich liegt es an jedem Unternehmen selbst, die relevanten Dimensionen für sich zu identifizieren.

<sup>1</sup> Die Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse 2000/43/EG und die Richtlinie zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf 2000/78/EG.

<sup>2</sup> vgl. für eine ausführliche Darstellung unsere letztjährige Studie: Köppel, P. (2010): Diversity Management in Deutschland: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen. Parsdorf.

Letztendlich geht es darum, MitarbeiterInnen als Persönlichkeiten mit vielen Facetten zu sehen und zu respektieren. Eine bewusste Anerkennung und mehr noch Wertschätzung der Stärken eines Individuums führen zu größerer Zufriedenheit und motivieren zu mehr Einsatz. Allein damit nutzt die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen letzten Endes dem Unternehmen auch wirtschaftlich. Weitere Synergieeffekte ließen sich bereits in einer Studie in 2008 wie folgt identifizieren und seitdem immer wieder bestätigen:<sup>3</sup>



Intern führt Wertschätzung und ein konstruktiver Umgang mit Vielfalt zu Konfliktreduktion und erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit. Wenn es Unternehmen zudem schaffen, sich extern als guter und diversity-freundlicher Arbeitgeber zu positionieren, können sie neue Zielgruppen von BewerberInnen erschließen und damit dem Fachkräftemangel begegnen. Schlüsselpersonen im Kundenkontakt oder in der Produktentwicklung, die aus derselben Zielgruppe wie die KundInnen stammen (z. B. Frauen, Ältere, MigrantInnen), können neue Märkte im In- und Ausland öffnen, da sie im Angebot und im Service stärker auf spezifische Bedürfnisse eingehen können. In der höchsten Stufe eines erfolgreichen Diversity Managements befruchten sich die verschiedenen Erfahrungshintergründe, Wissensvorräte und Perspektiven der MitarbeiterInnen. Dadurch können kreativere und innovative Lösungen gefunden werden. Zudem können Aufgaben, die Verschiedenartigkeit erfordern, adäquater bewältigt werden – z. B. internationale Projekte.

### 3. Schwerpunkt Frauenförderung

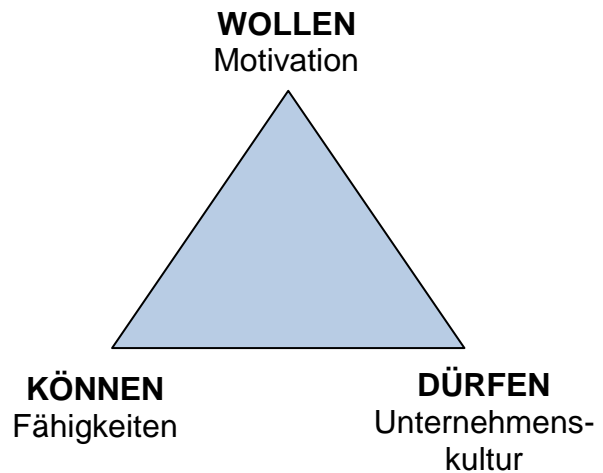
Der politische Druck zur Frauenförderung nimmt immer stärker zu; die Frauenquote steht ganz oben auf der politischen Agenda des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die Frauenquote bzw. die Diskussion darüber ist aber nur das bekannteste Thema innerhalb eines weiten Handlungsbedarfs. Frauenförderung muss Teil eines ganzheitlichen Diversity Managements sein. Dabei geht es nicht um die Behebung von „Frauendefiziten“. Vielmehr soll eine Unternehmenskultur gestaltet werden, die Potenziale von Männern und Frauen gleichermaßen nutzt. Die gezielte, stärkere Einbeziehung von Frauen darf Männer nicht verschrecken – denn ein Unternehmen braucht beide Geschlechter.



Um Frauen zu stärken, verwenden wir das Modell „Wollen-Können-Dürfen“ und setzen an diesen drei Stellhebeln gleichzeitig an. Zu häufig wurde in der Vergangenheit nur auf einen einzelnen Faktor gesetzt – wie z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dann folgte stets die Enttäuschung, dass sich der Anteil von Frauen in Führung nicht (signifikant) vergrößert. Beim „Wollen“ anzusetzen heißt zu erkennen, welche Motivation Frauen antreibt – was muss sich ändern, damit sie einen Führungsjob anstreben? „Können“ bezieht sich nicht etwa auf mangelnde Qualifikationen der Frau – ganz im Gegenteil, häufig sind Frauen höher qualifi-

<sup>3</sup> Köppel, P., Sandner, D. (2008): Synergie durch Vielfalt, Gütersloh.

ziert als Männer, abgesehen vielleicht bei technischen Berufen. „Können“ bezieht sich vielmehr auf die Fähigkeit, in einer derzeit männlich dominierten Führungswelt mitspielen zu können. „Dürfen“ sagt aus, ob man Frauen überhaupt mitspielen lässt – ob interne Prozesse (z. B. Beförderungskriterien), Strukturen (z. B. Infrastruktur zur Kinderbetreuung) oder Denkmuster (Rollenerwartungen an Frauen und Männer) ihre Karriere zulassen. An allen drei Stellschrauben gleichzeitig zu drehen ist, also für eine Unternehmenskultur notwendig, die Frauen ebenso wie Männer einbindet.



Wie fühlen sich Frauen aktuell in Unternehmen? Wir führten dazu im Frühjahr 2011 einen Online-Test durch, für den wir 134 Fragebögen auswerteten.<sup>4</sup> Demzufolge können 68 % der Unternehmen als frauenfreundlich eingeschätzt werden. Fast alle Unternehmen (90 %) bieten Teilzeit an – allerdings nur 58 % auch für Führungskräfte. Weitere Angebote sind Telearbeit (72 %), generelle Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf (78 %), Frauennetzwerke und Mentoring-Programme (44 %), die Berücksichtigung von Kinder-Abholzeiten (74 %) sowie die Sorge um Kinderbetreuung (56 %). 57 % der Befragten wissen um ein Bekenntnis der Führungsebene zur Frauenförderung. Allerdings: nur in 34 % der Führungsebenen sind auch Frauen mit mehr als 15 % vertreten. Bezeichnenderweise versuchen nur magere 29 % der befragten Unternehmen herauszufinden, warum Frauen die Spitze selten erreichen. Nur knapp 40 % untersuchen, ob faktische Benachteiligungen bestehen, z. B. ob sich ein Teilzeitwunsch nachteilig auf eine Beförderung auswirkt. Zudem gaben nur 65 % an, dass Männer und Frauen den gleichen Lohn für die gleiche Arbeit erhalten. Nur 38 % der Unternehmen akzeptieren, dass Väter länger als 8 Wochen in Elternzeit gehen. Das bedeutet: es gibt kaum offene Diskriminierung – aber auch wenig systematische Frauenförderung. Die zahlreichen Maßnahmen wirken nur oberflächlich und das Rollenverständnis bleibt traditionell. Dies umso mehr, als das Arbeitsklima nicht kritisch bewertet wird und die Befragten mit dem Arbeitgeber zufrieden zu sein scheinen.

Unternehmen, denen bescheinigt wird ...



<sup>4</sup> Köppel, P., Leber, N. (2011): Wie frauenfreundlich ist Ihr Unternehmen? Auswertung des Online-Tests. Online: <http://www.synergie-durch-vielfalt.de>

Unser Ergebnis deckt sich mit anderen Studien: Frauenförderung zeigt sich noch nicht in den Chefetagen. Wie eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) ergab, nehmen unter den Vorständen der größten 200 Unternehmen Frauen 2010 nur 3,2 % ein, in den größten 100 Unternehmen und in den DAX 30-Unternehmen sogar nur 2,2 %.<sup>5</sup> Auch der Women-on-Board-Index kommt zu ähnlich niedrigen Zahlen mit

Frauenanteil ...	in %
in den Aufsichtsräten der DAX, MDAX, SDAX und TecDAX-Unternehmen	11,8
in den Vorständen der DAX, MDAX, SDAX und TecDAX-Unternehmen	3,6
in den Vorständen der 200 größten Unternehmen	3,2
in den Vorständen der 100 größten und DAX 30-Unternehmen	2,2

3,6 % Frauenanteil in Vorständen der DAX, MDAX, SDAX und TecDAX-Unternehmen. Nur in die Aufsichtsräte schaffen es immerhin 11,84 % – meist über die Arbeitnehmerseite.<sup>6</sup> Auch der Erste Gleichstellungsbericht des Bundesfamilienministeriums belegt, dass zwar immer mehr Frauen erwerbstätig sein wollen, sie aber nicht gleichberechtigt am Erwerbsleben teilhaben. Beispielsweise wirken sich entscheidende Übergänge des Lebens wie Familiengründung oder Wiedereinstieg für Frauen tendenziell karrierehemmender aus als für Männer.<sup>7</sup>

Dabei zeigen immer mehr Studien, dass der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zum Unternehmenserfolg steht. McKinsey fand heraus, dass Unternehmen mit dem höchsten Anteil an Frauen im Entscheidungsgremium wirtschaftlich erfolgreicher sind als solche ohne – sowohl in organisatorischer als auch in finanzieller Hinsicht:<sup>8</sup> Hinsichtlich Kapitalrendite (11,4 % vs. 10,3 %), Betriebsergebnis (EBIT: 11,1 % vs. 5,8 %) und Aktienkursanstieg (64 % zwischen 2005 und 2007, vs. 47 %) sind Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Entscheidungsgremium erfolgreicher als der Sektordurchschnitt.

Der Phönix Report 2011 stellte fest, dass Top-Managementteams, die Diversität in Internationalität, Erfahrungs- und Bildungshintergründen sowie beim Geschlecht aufweisen, höhere Profitabilität erzielen. Ursachen sind insbesondere Innovationskraft, eine unterschiedlich ausgeprägte Risikobereitschaft, das proaktive Vorgehen einer Führungsriege, internationale Vernetzung und Talente sowie eine internationale Kundenorientierung.<sup>9</sup>

## 4. Die Ergebnisse des Benchmark 2011

### 4.1 Methodik

Bei unserem Benchmark konzentrieren wir uns auf die DAX 30-Unternehmen, da sie die Situation in großen, international tätigen Firmen in Deutschland widerspiegeln und Vorbildcharakter besitzen. Wie bei der Vorgängerstudie haben wir zunächst die eigenen Publikationen der Unternehmen recherchiert und auf Änderungen zum Vorjahr überprüft. In einem zweiten Schritt wurden die Unternehmen bzw. die betreffende Fachabteilung gebeten, die von uns erhobenen Daten zu kontrollieren. Letzteres erfolgte durch 19 Unternehmen.



<sup>5</sup> Holst, E., Schimeta, J. (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Wochenbericht. 78. Jahrgang, Berlin, Nr. 3/2011.

<sup>6</sup> FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2011): Women-on-Board-Index. Transparente und laufende Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Berlin.

<sup>7</sup> Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung (2011): Erster Gleichstellungsbericht. Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf.

<sup>8</sup> McKinsey&Company (2010): Women Matter 2010.

<sup>9</sup> Accenture (2011): Phönix Report 2011.

Unsere zentralen Fragestellungen waren:

- 1 Seit wann und wie stark wird Diversity Management institutionalisiert?
- 2 Welche Schwerpunkte werden inhaltlich gelegt?
- 3 Welche Dimensionen werden besonders gefördert?
- 4 Gibt es Belege für den Erfolg von Diversity Management?
- 5 Wie wird Gender/Frauenförderung derzeit bearbeitet?

## **4.2 Veränderungen September 2010 zu August 2011**

In unserem letzten Benchmark von September 2010 konnten wir bereits feststellen, dass sich Diversity Management in deutschen Unternehmen zunehmend ausbreitet. Dieser Trend setzt sich seitdem fort. Als Anhaltspunkte für die Beschäftigung mit Diversity Management nahmen wir die Benennung einer direkten Ansprechperson, die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ und die Teilnahme am Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“.



2010 hatten wir als zentralen Indikator für Diversity Management definiert, dass offiziell eine Stelle für Diversity Management geschaffen wurde. Tatsächlich haben seitdem sieben weitere DAX 30-Unternehmen eine Ansprechperson benannt (Adidas, Bayer, BMW, Infineon Technologies, MAN, Merck, Munich Re). Waren es im September 2010 also noch 16 Unternehmen, haben nun 23 der DAX 30-Unternehmen eine zentrale Anlaufstelle. Zwei weitere Anlaufstellen sind derzeit noch im Aufbau begriffen (Beiersdorf und ThyssenKrupp). Die benannten Personen tragen in den Unternehmen sehr unterschiedliche Bezeichnungen; der Einfachheit halber sollen sie hier unter dem Begriff „Diversity ManagerIn“ geführt werden. Im Folgenden bezeichnen wir genau diese 23 Unternehmen als „aktiv im Diversity Management“. Dies deckt sich fast komplett mit der Selbsteinschätzung der Unternehmen, Diversity Management zu betreiben.<sup>10</sup>

Ebenfalls stetig mehr Unternehmen unterzeichnen die „Charta der Vielfalt“: 2011 unterschrieben drei weitere DAX 30-Unternehmen diese Selbstverpflichtung, Vielfalt anzuerkennen und zu fördern (K+S, Linde, BMW). 22 der DAX 30-Unternehmen haben nun die Charta unterzeichnet – gegenüber 19 im Vorjahr.

Das Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ dient als Austauschplattform unter Diversity-PraktikerInnen und sorgt für unternehmensübergreifende Synergieeffekte. Insbesondere Unternehmen, die Diversity Management gerade ausbauen oder weiterentwickeln, nehmen es in Anspruch. Die Anzahl der TeilnehmerInnen an dem Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“ liegt konstant bei 12 mit einem kleinen Wechsel.

Elf Unternehmen erfüllen alle drei Indikatoren, drei keinen einzigen und 16 einen oder zwei Indikatoren. An dieser Stelle sei angemerkt, dass wir bis zu diesem Punkt der Studie die Diversity-Aktivitäten selbst und deren Qualität noch nicht betrachten – dazu kommen wir auf den nächsten Seiten. Insgesamt bestätigen die bisherigen Daten vor allem ein wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity Management an sich sowie für die Notwendigkeit, es zentral zu institutionalisieren, mit offiziellem Commitment nach außen zu zeigen und mit unternehmensübergreifender Vernetzung voranzutreiben.

---

<sup>10</sup> Nur Linde gibt an, aktiv in Sachen Diversity Management zu sein, ohne einen konkreten Ansprechpartner zu benennen.



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

\* Diese Unternehmen haben unsere Daten geprüft.

### 4.3 Institutionelle Verankerung von Diversity Management

Zunächst stellten wir fest, dass es in 15 Unternehmen mehr als eine/n zentrale/n Ansprechpartner/in als Hauptmerkmal eines institutionalisierten Diversity Managements gibt. Diese 15 Unternehmen haben den Kreis der Verantwortlichen für Diversity Management um weitere Personen erweitert.



So werden z.B. die Teams um den/die Diversity ManagerIn vergrößert (z.B. BASF, Adidas). Oder es werden weitere dezentrale Stellen benannt, um eine unternehmensübergreifende Abdeckung zu ermöglichen – z. B. lokale HR-Verantwortliche und Diversity-Beauftragte, die meist zusätzlich zu ihrer regulären Aufgabe Diversity betreuen.

Councils dienen der Beratung, Vernetzung und strategischen Richtungsgebung – sie sind in der Praxis auf ganz unterschiedlichen Ebenen angesiedelt: vom Vorstand bis hin zu lokalen HR-Managern. Wir finden sie in sechs Unternehmen (Allianz, BASF, Bayer, Daimler, Deutsche Bank, Siemens). In ebenfalls sechs Unternehmen gibt es Paten/ Schirmherren/ Mentoren im Vorstand (Allianz, BASF, Commerzbank, Daimler, E.ON, SAP).

Die Ansiedlung des/r Diversity Managers/in erfolgt auf verschiedenen Ebenen; inzwischen ist er bereits zehnmal direkt unter dem Vorstand und fünfmal unter der Personalleitung eingegliedert. Dies zeigt ebenfalls die wachsende Bedeutung von Diversity Management: Je höher der/die Verantwortliche angesiedelt ist, desto mehr Ressourcen stehen ihm/ihr zur Verfügung, desto mehr Unterstützung erfährt er/sie, desto nachhaltiger ist seine/ihre Wirkung. Meistens ist der/die Diversity ManagerIn dem HR-Bereich zugehörig. Ausnahmefälle sind Corporate Social Responsibility (Deutsche Börse, MAN, Metro) bzw. Kombinationen mit Health (SAP) oder Change (Deutsche Lufthansa).

In ihrer Gesamtheit stützen diese Angaben das Bild, dass Diversity Management ausgebaut wird: sowohl Kapazitäten als auch institutionelle Verbreitung nehmen im Unternehmen zu.

**Diversity ManagerInnen in den DAX 30-Unternehmen 2011**

	<b>DAX 30-Unternehmen</b>	<b>Position/Bezeichnung des/der Diversity Managers/in?</b>	<b>Seit wann?</b>	<b>Teamgröße?</b>	<b>An wen berichtet der/die Diversity ManagerIn?</b>
1	<b>Adidas</b>	Vice President HR Global Operations, HR & Diversity	2010	3	Chief Human Resources Officer
2	<b>Allianz</b>	Group Diversity Officer	2006	2 national, 2 global	Global Diversity Sponsor und Chief HR Officer
3	<b>BASF</b>	Vice President und Leiter des Globalen Diversity & Inclusion Teams	2008	14	Vorstandsvorsitzender
4	<b>Bayer</b>	Global Head of Diversity & Inclusion	2011	k.A.	Leiterin der Abteilung „Executive Management“ im Bereich „Corporate Human Resources & Organization“
5	<b>Beiersdorf</b>	im Aufbau	k.A.	k.A.	k.A.
6	<b>BMW</b>	Diversity Beauftragte	2009	k.A.	k.A.
7	<b>Commerzbank</b>	Leiterin Diversity Management, Group Human Resources	2001	4	Bereichsleitung „Policies & Rewards“ in Human Resources
8	<b>Daimler</b>	Director Global Diversity Office	2005	8	Bereichsleiter in HR
9	<b>Deutsche Bank</b>	Global Head of Diversity	1999	9	Global Head of Talent & Development
10	<b>Deutsche Börse</b>	Head of Corporate Responsibility	2009	0	Vorstandsvorsitzender bzw. CFO mit Personalverantwortung
11	<b>Deutsche Lufthansa</b>	Leiterin Change Management und Diversity	2001	3	Bereichsleiter „Konzern-Personalpolitik“
12	<b>Deutsche Post</b>	Vice President Corporate Culture und Leiterin des Bereichs Diversity	2006	12 national & global	Personalvorstand
13	<b>Deutsche Telekom</b>	Leiterin Group Diversity Management / Chief Diversity Officer	2004	14	Personalvorstand
14	<b>E.ON</b>	Vice President Diversity Management / Leiter Diversity Management	2007	1,5 (zentral)	Senior Vice President Group Human Resources
15	<b>Fresenius Medical Care</b>	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen

	DAX 30-Unternehmen	Position/Bezeichnung der/des Diversity Managers/In?	Seit wann?	Teamgröße?	An wen berichtet der/die Diversity ManagerIn?
16	<b>Fresenius Vz</b>	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
17	<b>HeidelbergCement</b>	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
18	<b>Henkel</b>	Head of Global Diversity & Inclusion Management	2007	3 national, 16 global	Head of Human Resources
19	<b>Infineon Technologies</b>	Director Diversity Management Deutschland	k.A.	k.A.	k.A.
20	<b>K+S</b>	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
21	<b>Linde</b>	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
22	<b>MAN</b>	bei Personalvorstand und CR-Managerin bzw. bei CR-Excellence Team	k.A.	k.A.	Personalvorstand
23	<b>Merck</b>	Chief Diversity Officer	2011	wechselnd	Geschäftsleitungsmitglied Personal
24	<b>Metro</b>	Head of Diversity Management	2006	k.A.	Head of Corporate Social Development
25	<b>Munich Re</b>	keine separate Funktion; Koordination über Corporate HR	--	0	k.A.
26	<b>RWE</b>	Diversity Officer	2006	5	Personalvorstand
27	<b>SAP</b>	Global Head of Diversity	2003	6	Head of Change Management and Organizational Development
28	<b>Siemens</b>	Chief Diversity Officer	2008	k.A.	Vorstandsvorsitzender
29	<b>ThyssenKrupp</b>	im Aufbau	--	im Aufbau	im Aufbau
30	<b>Volkswagen</b>	Leiterin der Frauenförderung	k.A.	k.A.	k.A.

#### 4.4 Diversity-Schwerpunkte

Für unseren Benchmark fragten wir die Unternehmen, welche Diversity-Schwerpunkte sie derzeit setzen. Die Antworten verdeutlichen, dass sie ihre Schwerpunkte weitgehend individuell nach ihrem jeweiligen Bedarf ausrichten. Sie beziehen sich nur vage auf extern definierte Dimensionen wie die EU-Dimensionen Alter, Behinderung, Geschlecht, Kulturzugehörigkeit, Religion und Sexuelle Orientierung.



Fast alle Unternehmen beschäftigen sich mit mehreren Dimensionen. Dies deutet auf eine horizontale Ausrichtung hin und entspricht einem ganzheitlichen Diversity Management-Ansatz. Explizit ganzheitlich/holistisch nennen ihren Ansatz die Deutsche Bank, Henkel, Luft-hansa, Telekom und SAP. Nur Linde und Volkswagen setzen auf einen alleinigen Schwerpunkt, nämlich auf Gender.

Unser Benchmark zeigt: 2011 nehmen alle 26 Unternehmen, die vielleicht nur eine Diversity-Maßnahme minimal umsetzen, Frauen in den Fokus. Aufschlussreich ist dabei die Bezeichnung der Dimension. Einige bezeichnen sie schlicht mit „Frauen“. Andere verwenden die Begriffe „Gender“, „Geschlecht“ oder „Gender Diversity“, „Familie/Beruf“ oder auch „Chancengleichheit“. Die Begrifflichkeit kann auf einen Lernprozess bzw. auf einen ganzheitlichen Ansatz deuten: der Begriff „Gender“ bezieht sich sowohl auf Frauen als auch auf Männer. Obwohl die Bandbreite zu fördernder Personen dementsprechend vor Ort manchmal weiter, manchmal enger gefasst wird, zielen alle Unternehmen (auch) auf die Förderung von Frauen. Vor allem der politische Druck zeigt in dieser Frage also eine klare Wirkung: ausnahmslos alle Unternehmen fühlen sich verpflichtet, den Frauenanteil zu erhöhen – entweder in der Belegschaft allgemein oder explizit in Führungspositionen.

Die zweitwichtigste Dimension ist Alter bzw. „Age“, „Age Diversity“, „Generationen“, „Seniorität“, „Ältere Mitarbeiter“, „unterschiedliche Altersgruppen“, „Zusammenarbeit der Generationen“, „Demographie“. 22 Unternehmen beschäftigen sich mit dieser Dimension.

An dritter Stelle in der Prioritätenliste findet sich Kulturzugehörigkeit. Wir fassen darunter alle Angaben wie „Herkunft“, „Culture“, „Ethnicity“, „Interkulturalität“, „Internationalität“, „internationale Teams“, „kulturelle Vielfalt“, „Kulturen, Nationalität/Herkunft“, „National Diversity“, „Migration“, „Nationalität/kultureller Hintergrund“, „Nationality“, „verschiedene Nationalitäten und kulturelle Hintergründe“ und „Cross Culture“. 21 Unternehmen nennen diese Dimension als Schwerpunktthema.

Relativ wenig Beachtung findet die Dimension Behinderung („Behinderte“, „Schwerbehinderte Mitarbeiter“). 2011 fördern acht Unternehmen explizit Behinderte. Auch die Dimension Sexuelle Orientierung von MitarbeiterInnen wird bisher selten thematisiert. 2011 geben sechs Unternehmen „Sexuelle Orientierung“ bzw. „LGBT“ (Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender) als Schwerpunkt an. Nicht so sehr verschiedene Herkunftskulturen als vielmehr eine gemeinsame, identitätsstiftende Zielkultur scheinen einige Unternehmen im Blick zu haben, die als Tätigkeitsfeld „Unternehmenskultur“, „(Unternehmens)Kultur“ oder „Inclusive Culture“ angeben; explizit bekennen sich fünf Unternehmen dazu. So gut wie keine Beachtung findet der Schwerpunkt Religion („Religion/Weltanschauung“ bzw. „Weltanschauungen“). Dies überrascht aufgrund der aktuellen medialen und politischen Diskussion. Vielleicht wird diese Dimension auch unter „Kultur“ subsumiert. 2011 gaben jedenfalls nur zwei Unternehmen diesen Schwerpunkt an – nämlich SAP und Infineon Technologies.

Für 2011 ergibt sich also folgende Rangfolge der Dimensionen:

Rang 2011	Dimension	Anzahl der Unternehmen
1	Geschlecht	26
2	Alter	22
3	Kulturzugehörigkeit	21
4	Behinderung	8
5	Sexuelle Orientierung	6
6	Unternehmenskultur	5
7	Religion	2

Zum Vergleich: Bereits 2006 befragten wir deutsche und internationale Großunternehmen, um die Relevanz der verschiedenen Dimensionen herauszufinden. Es ergab sich folgende Rangfolge (Unternehmenskultur wurde nicht abgefragt)<sup>11</sup>, deren Tendenz sich bis heute fortsetzt:

Rang 2006	Dimension
1	Geschlecht + Alter
3	Kulturzugehörigkeit + Behinderung
5	Religion
6	Sexuelle Orientierung

Sonstige Schwerpunkte unseres Benchmark 2011 deuten wiederum auf unternehmensspezifische Differenzierungen hin; z. B. werden Begriffe wie „Fähigkeiten“, „Talent Pools“, „customer diversity“, „Work-Life-Balance“ oder „Gesundheitsmanagement“ genannt. Diese Schwerpunkte verweisen auf die Förderung interner Talente oder der Leistungsfähigkeit oder auch auf eine gezielte Kundenbindung.

#### 4.5 Belege für die Auswirkungen von Diversity Management

Eine Frage unseres Benchmarks galt konkreten Ergebnissen: Welche Auswirkungen haben all die Diversity-Aktivitäten? Gibt es messbare Erfolge? Die Antworten fallen verhalten aus: 12 Unternehmen machen dazu gar keine Angaben; Linde und Munich Re verneinen die Frage. Andere Unternehmen sehen Erfolge meist (nur) in Bezug auf Frauenförderung, obwohl die Frage alle Diversity-Maßnahmen einbezieht. So verweisen drei Unternehmen auf eine Erhöhung des Frauenanteils:



E.ON konnte 2011 seinen Frauenanteil in Top-Führungspositionen auf 12 % steigern, Henkel erhöhte den Anteil von Frauen in Führungspositionen von 24,5 % im Jahre 2006 auf rund 29 % Ende 2010.

Symptomatisch für die meisten Unternehmen könnte die Aussage der Deutschen Börse sein: „Wir sind von der hohen Leistungsfähigkeit diverser Teams überzeugt – quantitativ belegen können wir dies jedoch nicht“. Nur Daimler gibt an, den Mehrwert diverser Teams zu untersuchen. Im konkreten Fall scheint sich der Erfolg von Diversity Management also (noch) nicht so offensichtlich darzustellen, wie ihn externe Studien bereits herausgefunden haben

<sup>11</sup> Köppel, P., Yan, J., Lüdicke, J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh.

(s.o. unter Punkt 2). Wir empfehlen jedem Unternehmen, die Änderungen durch Diversity Management vor Ort zu überprüfen, um konkrete Auswirkungen erkennen zu können.

#### **4.6 Stand des Frauenanteils in den DAX-30 Unternehmen**

Das Thema Frauenförderung ist präsent – vermutlich wegen des externen Drucks und der Erkenntnis, die politisch-gesellschaftlichen Erwartungen derzeit nicht zu erfüllen. Auch unser Benchmark bestätigt die Studien, dass Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten unterrepräsentiert sind. Die einzigen Vorstandsdamen sind Brigitte Ederer und Barbara Kux (Siemens), Regine Stachelhaus (E.ON), Margret Suckale (BASF) sowie Christine Hohmann-Dennhardt (Daimler). Angelika Dammann (SAP) war nur kurzzeitig im Vorstand. Ein Lichtblick: Bei der Deutschen Telekom werden Claudia Nemat und Marion Schick sowie voraussichtlich eine dritte Dame auf oberster Ebene einziehen. In 26 Aufsichtsräten ist dagegen mindestens eine Frau vertreten. Die Liste wird angeführt von der Deutschen Bank mit sieben Frauen (35 %), gefolgt von sechs (30 %) bei der Deutschen Post und fünf (25 %) bei der Commerzbank.



Andere Belege für ein erfolgreiches Engagement zu Gender stellen externe Auszeichnungen und Ratings dar: 13 DAX 30-Unternehmen sind im Genderdax geführt; E.ON und die Deutsche Lufthansa sind dieser Informationsplattform für hochqualifizierte Frauen kürzlich beigetreten. 14 der Unternehmen sind (teilweise) zertifiziert; am häufigsten von audit berufundfamilie für eine familienbewusste Personalpolitik sowie von TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. für Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf.

#### **4.7 Instrumente der Frauenförderung**

Wie versuchen die einzelnen Unternehmen, die Repräsentanz von Frauen zu erhöhen? Eindeutig für eine Frauenquote spricht sich bekanntermaßen die Deutsche Telekom aus. Ihr Ziel ist es, bis 2015 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Bei Bayer soll bis 2015 der Frauenanteil in Führungspositionen in Richtung 30 % entwickelt werden. Die Deutsche Börse setzt sich konkrete Ziele für den Aufsichtsrat und Vorstand (bis 2015 mindestens drei Frauen respektive eine Frau), im oberen und mittleren Management sollen 20 %, im unteren Management 30 % Frauen vertreten sein. Merck möchte den Anteil der weiblichen Führungskräfte bis zum Jahr 2016 auf 25 bis 30 % steigern. Bei SAP soll bis 2017 der Frauenanteil auf allen Führungsebenen 25 % betragen – SAP sieht aber bereits Schwierigkeiten dadurch, dass in den besonders erforderlichen Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT) Absolventinnen unterrepräsentiert sind. Auf ähnliche Schwierigkeiten verweist die BMW Group. Sie setzt sich dementsprechend je nach Bereich verschiedene Ziele: Im außertariflichen Bereich sollen bis 2020 15 % bis 17 % Frauen sein; der Frauenanteil bei allen Mitarbeitern soll bis 2020 bei 13 % bis 15 % liegen. Für weiblichen Führungsnachwuchs wird BMW-intern gesorgt, indem auch Zielkorridore für Entwicklungsprogramme und Ausbildung definiert werden. E.ON, Commerzbank, Daimler setzen sich ebenfalls Ziele, jedoch z. T. nach Bereich differenziert und nicht öffentlich. MAN und HeidelbergCement sprechen davon, Anteile in der Führungsriege zu erreichen, die denen der Gesamtbelegschaft entsprechen. Insgesamt setzen sich also elf Unternehmen konkrete Ziele, ohne aber den Begriff „Frauenquote“ zu benutzen. Andere diskutieren das Thema derzeit noch.



**Frauen in den DAX 30-Unternehmen 2011**

	DAX 30-Unternehmen	Gender-dax	Vorstand: Frauenanteil in %	Aufsichtsrat: Frauenanteil in %	Ziele zu Frauen in Führung
1	<b>Adidas</b>	nein	0	16	konkrete Maßnahmen in Arbeit; Teilnahme an öffentlicher Diskussion
2	<b>Allianz</b>	ja	0	8	k.A.
3	<b>BASF</b>	nein	13	8	nein
4	<b>Bayer</b>	nein	0	10	bis 2015: in Richtung 30%
5	<b>Beiersdorf</b>	nein	0	33	k.A.
6	<b>BMW</b>	ja	0	10	bis 2020: außertariflicher Bereich: 15-17% Belegschaft insgesamt: 13-15% Graduate Programm: 20-30% technische duale Berufsausbildung mit Fachhochschulreife (DBFH): 20-25% technische Auszubildende: 15-20%
7	<b>Commerzbank</b>	ja	0	25	bis 2015: deutliche Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen; keine einheitliche Besetzungsquote, sondern u. a. mehr Frauen in Auswahlprogrammen
8	<b>Daimler</b>	ja	14	10	Ziele seit längerem basierend auf freiwilliger Selbstverpflichtung
9	<b>Deutsche Bank</b>	ja	0	35	nein
10	<b>Deutsche Börse</b>	nein	0	5,5	bis 2012: Aufsichtsrat: mindestens 1 Frau auf Anteilseignerseite bis 2015: Aufsichtsrat: mindestens 3 Frauen auf Anteilseignerseite Vorstand: mindestens 1 Frau oberes und mittleres Management: 20% unteres Management: 30%
11	<b>Deutsche Lufthansa</b>	ja	0	15	Diskussion noch nicht abgeschlossen
12	<b>Deutsche Post</b>	nein	0	30	nein
13	<b>Deutsche Telekom</b>	ja	0	20	obere und mittlere Führungspositionen bis 2015: 30% Zielwerte z.B. bei Neueinstellungen von Hochschulabsolventen, Auswahlprozessen, Talentpools und Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen



Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen

	DAX 30-Unternehmen	Gender-dax	Vorstand: Frauenanteil in %	Aufsichtsrat: Frauenanteil in %	Ziele zu Frauen in Führung
14	<b>E.ON</b>	ja	17	15	Anteil mehr als verdoppeln
15	<b>Fresenius Medical Care</b>	nein	0	0	k.A.
16	<b>Fresenius Vz</b>	nein	0	0	k.A.
17	<b>HeidelbergCement</b>	nein	0	0	anteilige Besetzung von Führungspositionen in einem Verhältnis der Geschlechter, das die Mitarbeiterstruktur repräsentativ abbildet
18	<b>Henkel</b>	nein	0	25	nein
19	<b>Infineon Technologies</b>	nein	0	17	k.A.
20	<b>K+S</b>	nein	0	6	k.A.
21	<b>Linde</b>	nein	0	8	nein
22	<b>MAN</b>	ja	0	6	angemessene Berücksichtigung von Frauen, basierend auf ihrem Anteil in der Gesamtbelegschaft
23	<b>Merck</b>	nein	0	25	bis 2016: 25-30%
24	<b>Metro</b>	nein	0	15	k.A.
25	<b>Munich Re</b>	nein	0	20	nein
26	<b>RWE</b>	ja	0	15	k.A.
27	<b>SAP</b>	ja	0	6	bis 2017: 25%
28	<b>Siemens</b>	ja	20	25	nein
29	<b>ThyssenKrupp</b>	nein	0	15	wird derzeit definiert
30	<b>Volkswagen</b>	ja	0	10	k.A.

Es ist davon auszugehen, dass sich bis Oktober 2011 auch die bisher zurückhaltenden Unternehmen konkreter zu Zielen für Frauen in Führung äußern. Dann nehmen die DAX 30-Unternehmen offiziell Stellung zu der Ankündigung der Familienministerin, bis 2013 den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten verdreifachen zu wollen.

Eine Quote ist eher ein Ergebnis denn eine eigene Maßnahme. Aussagekräftiger sind die Aktivitäten selbst, mit denen Frauen für ein Unternehmen und insbesondere für die Führung gewonnen werden sollen. Dies sind die häufigsten Maßnahmen, die uns von den DAX 30-Unternehmen genannt worden sind:

Aktivität	Anzahl Unternehmen
Mentoring	16
Netzwerke	13
Vereinbarkeitsangebot	13
Training/Coaching	12
- davon frauenspezifisch	8
- davon für Männer und Frauen	4
Anpassung von Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen	11
Arbeitsflexibilisierung	8
Girls' Day	5

Diese Rangordnung gibt allerdings nur Tendenzen wieder, da sich die Angebote der Unternehmen in Qualität und Tiefe stark unterscheiden. Vor allen Dingen muss auf den begrenzten Rahmen dieser Untersuchung hingewiesen werden: Viele Unternehmen bieten so zahlreiche Maßnahmen an, dass sie in unserem Fragebogen gar nicht alle benennen konnten.

Exkurs: Beschreibung der Frauenprogramme
<p><b>Mentoring</b></p> <p>Beim Mentoring begleitet eine erfahrene Führungskraft eine Nachwuchsführungskraft über einen gewissen Zeitraum hinweg, um Hinweise und Hilfestellungen für die weitere Karriere zu geben. Umgekehrt gibt der/die Mentee der Führungskraft Einblicke in ihre Arbeits- und gegebenenfalls Lebenssituation. Im Rahmen von Frauenförderung wendet sich Mentoring an weibliche Mentees; der Mentor kann männlich oder weiblich sein. Es gibt sowohl inhouse-Programme als auch Cross Mentoring, an dem Unternehmen Mentoren und Mentees austauschen.</p>
<p><b>Netzwerke</b></p> <p>Netzwerke werden für viele Diversity-Dimensionen genutzt; hier sind meist Netzwerke von Frauen für Frauen gemeint. Ziel ist, Erfahrungen auszutauschen, Karrierefragen zu diskutieren und sich gegebenenfalls im Unternehmen als Gruppe zu positionieren, um dadurch Ziele von Frauen gemeinsam zu verfolgen. Manchmal spezialisieren sich die Netzwerke für z. B. Senior Management Frauen oder für spezielle Berufsgruppen wie Ingenieurinnen. Darüber hinaus sind Netzwerke für Eltern oder Väter zu nennen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Die Netzwerke bilden sich häufig selbst und werden manchmal von Unternehmensseite unterstützt (z. B. über Budget, Intranet etc.).</p>

<b>Vereinbarkeitsangebote</b> Unter Vereinbarkeitsangebote fallen Betriebskindergärten, Kinderbetreuungsplätze, Ferienaktivitäten, Zuschüsse für Kinderbetreuung, Beratung und Notfallunterstützung für Kinder oder ältere Angehörige, Unterstützung bei der Rückkehr aus der Elternzeit, Eltern-Kind-Büro u. ä.
<b>Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit</b> Eng verknüpft mit Vereinbarkeitsangeboten ist eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung: Teilzeit, Gleitzeit, Job Sharing, Home Office und zuweilen Sabbaticals fallen hierunter.
<b>Training und Coaching</b> Training und Coaching speziell für Frauen zielen darauf ab, Frauen bei der Karriereplanung zu unterstützen und gegebenenfalls Führungskompetenzen zu vermitteln. Sinnvoll sind darüber hinaus Schulungen für alle Führungskräfte (männlich und weiblich), um für Genderthemen zu sensibilisieren.
<b>Girls' Day</b> Am Girls' Day kommen Mädchen ins Unternehmen und lernen Ausbildungsberufe und Studiengänge in Technik, IT, Handwerk und Naturwissenschaften kennen.

Beispielhaft sind die Angebote der Commerzbank, die sehr umfassend ausgerichtet sind und sowohl Männer als auch Frauen einbeziehen; u. a.: Mentoring, Bankinternes, internationales Frauennetzwerk Courage, Workshops für Mitarbeiterinnen zur persönlichen Weiterentwicklung, Karrieretage, Diversity Training für Führungskräfte, Frauenquote in Potenzialpools, „Keep in touch“-Programm, um Karriereunterbrechungen während der Elternzeit zu verhindern, Kinderbetreuung (Krippe, Kindergarten, Schülerhort, Ausnahmebetreuung, Ferienspiele, Beratung für Kinderbetreuung vor Ort, Zuschüsse zu den Kinderbetreuungskosten). Die Angebote der BMW Group verweisen explizit darauf, dass gerade in „klassischen Männerberufen“ der geringe Frauenanteil nicht (nur) hausgemacht ist, sondern (auch) auf gesellschaftlichen Unterschieden beruht. Die MINT-Fachgebiete stoßen bei Mädchen nach wie vor auf weit geringeres Interesse als bei Jungen. BMW fördert deswegen auch externe Programme und beteiligt sich an der Initiative SchuleWirtschaft, an Schnupperpraktika und Technik-Camps und am Girls' Day. Auch Daimler, E.ON und MAN verweisen explizit auf externe Programme – vor allem auf den Girls' Day.

„Frauenprogramme“ dominieren bisher die Instrumentenpalette. Doch werden auch Initiativen ergriffen, um die Unternehmenskultur selbst zu verändern. Dazu gehören vor allem einmal genannte Anpassungen bei Rekrutierung und Beförderung. So sorgt Daimler für transparente Besetzungen; die Deutsche Börse sieht eine strukturierte Nachfolgeplanung für das Top-Management vor. Auch andere Unternehmen versuchen, in der Nachwuchsförderung Frauen gezielter einzubinden. Allerdings berichtet nur ein einziges Unternehmen davon, den Status quo zu analysieren: Metro befragt regelmäßig 1000 weibliche Führungskräfte zu Aspekten wie Arbeitgeberattraktivität, Entwicklung, Förderung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Insgesamt ergibt sich der Eindruck, dass einer recht unübersichtlichen Vielzahl an Aktivitäten zur Frauenförderung eine recht übersichtliche Anzahl an Frauen in Führungspositionen gegenübersteht. Die Ursachen für den niedrigen Frauenanteil sind wohl tief in Unternehmenskulturen verankert und können nicht mit punktuellen Maßnahmen allein gelöst werden.

## **5. Ausblick**

Was braucht es nun, um langfristig und nachhaltig von Vielfalt zu profitieren? Gutgemeinte, aber vorschnelle Aktivitäten sind selten langfristig erfolgreich. Wir sind überzeugt, dass stattdessen eine individuelle Zusammen- und Umsetzung gezielter, aufeinander abgestimmter Maßnahmen am ehesten Wirkung zeigt. Deswegen empfehlen wir detaillierte Audits, um eine individuelle Strategie für jedes einzelne Unternehmen ausarbeiten zu können. Dabei wird in einem ersten Schritt der Status quo analysiert und ein Lagebericht erstellt. Im zweiten



Schritt sollte ein Business Case verfasst und untersucht werden, wie die Effektivität des Unternehmens gesteigert werden kann. Im dritten Schritt werden ein strategisches Konzept und Maßnahmen ausgearbeitet, wie die Ziele erreicht werden können. Im vierten Schritt werden die Maßnahmen umgesetzt und kontrolliert. Insbesondere dieser letzte Schritt des Controllings wurde in der Vergangenheit stiefmütterlich behandelt. Er ist aber entscheidend, um auch ex post den Business Case zu belegen und um nachjustieren zu können, sollten Maßnahmen nicht greifen.

Natürlich gibt es bereits bewährte Maßnahmen, die in unterschiedlichen Unternehmen erfolgversprechend sind. Beispielsweise wird Mentoring immer wieder als wirksames Mittel genannt – nicht nur zur Frauenförderung. Wir plädieren dafür, sich über solch bewährte, aber auch über innovative Maßnahmen auszutauschen und sie gegebenenfalls an das eigene Unternehmen anzupassen, sie zu verbessern und zu erweitern.

Unser Benchmark 2011 zeigt, dass Diversity Management in den letzten Monaten diskutiert, seine Bedeutung immer mehr erkannt und es von mehr und mehr Unternehmen umgesetzt wird. Es handelt sich allem Anschein nach nicht nur um eine Modewelle. Zahlreiche Indizien weisen in ihrer Gesamtheit auf ein wachsendes Bewusstsein um die Bedeutung von Diversity. Dementsprechend scheinen die meisten Unternehmen ihre Konzepte sinnvollerweise unternehmensspezifisch zu entwerfen und individuell relevante Dimensionen zu fördern. Wichtigstes Diversity-Thema ist derzeit Frauenförderung. Dabei konzentrieren sich bisher viele Unternehmen sehr stark auf punktuelle Maßnahmen, gehen aber noch nicht in die Tiefe – und vernachlässigen zuweilen, dass die Männer dazugehören. Die Unternehmenskultur anzupassen sollte der nächste Schritt sein. Insgesamt zeigt unser Benchmark der DAX 30-Unternehmen aber, dass die meisten Unternehmen auf dem richtigen Weg sind.

## **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 Konferenzen.



Synergy Consult bietet Beratung zu Unternehmenskultur und Diversity Management. 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. In regelmäßigen Synergiewerkstätten werden gemeinsam konkrete Lösungen erarbeitet.

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

Diese Studie ist mit tatkräftiger Unterstützung von Nicole Leber und Hilde Naurath aus dem Synergy Consult-Team entstanden.