

Aletta Gräfin von Hardenberg/ Kerstin Tote

---

### **Diversity in Deutschland**

#### *Studienergebnisse zum Stand von Diversity Management in Unternehmen und Institutionen*

Seit zehn Jahren setzt sich die Charta der Vielfalt aktiv für Diversity Management in Deutschland ein. Die Initiative, die 2006 von vier Konzernen gegründet wurde, fand von Anfang an große Unterstützung durch die Politik. Als Instrument, mit dem sich Organisationen verpflichten, ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld einzurichten, gibt die Charta der Vielfalt den Unternehmen und Institutionen starke Anreize, sich mit dem Themenfeld zu beschäftigen und Schritte Richtung Diversity Management zu gehen. Organisationen können die Selbstverpflichtung unterzeichnen und gehören damit dem Unterzeichner\_innen-Netzwerk an. Dahinter steht ein gemeinnütziger Trägerverein mit dem Zweck der Bildung und Aufklärung zu Vielfalt. Der Fokus liegt dabei auf den Feldern Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Behinderung, Religion und Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung und Identität.

#### **Die Studie „Diversity in Deutschland“**

Zum zehnjährigen Bestehen der Charta der Vielfalt hat sich der Verein dazu entschlossen, gemeinsam mit Ernst&Young GmbH Bilanz zu ziehen und abzufragen, wie weit das Diversity Management bei den Unterzeichner\_innen-Organisationen, aber auch zum Vergleich im nationalen Unternehmensquerschnitt, in der Zwischenzeit gekommen ist. Die Befragung „Diversity in Deutschland“ ruht auf drei Säulen: 1. Qualitative Interviews mit 18 Unternehmensvorständen, 2. Onlinebefragung mit 350 Unterzeichner\_innen, 3. Telefonbefragung mit 250 Unternehmen aus dem nationalen Querschnitt.

#### **Wo stehen wir?**

Bei der Frage, wie viele Organisationen sich mit Diversity Management beschäftigen, zeigt sich, dass 81 % der Unterzeichner\_innen und 33 % des nationalen Unternehmensquerschnitts bereits Maßnahmen umsetzen. 66 % der Unterzeichner\_innen und 19 % der Vergleichsgruppe planen Maßnahmen für die Zukunft.

Bei der Frage, welche Diversity-Maßnahmen Organisationen konkret umsetzen, zeigt sich ein deutlicher Fokus auf das Thema Flexibilisierung der Arbeitssituation, sei es die Arbeitszeit, der Arbeitsort oder die Flexibilität in Ausnahmesituationen (wie zum Beispiel bei spontanen Erkrankungen naher Angehöriger). Diese drei Punkte sind unter den ersten fünf genannten.

Daran lässt sich erkennen, dass Organisationen dem Punkt Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen großen Stellenwert im Diversity Management beimessen.

Neben dem Engagement in Einzelmaßnahmen wird Diversity Management immerhin von mehr als der Hälfte der Unterzeichner\_innen als strategische Aufgabe wahrgenommen. Dass sie damit zu den Fortgeschrittenen gehören, zeigt sich in der Vergleichsgruppe: Im nationalen Querschnitt haben nur 16 % Diversity Management in der Unternehmensstrategie verankert.

Die Themenfelder, die aktuell die größten Prioritäten haben, sind Nationalität und ethnische Herkunft, Behinderung und Alter. In den Feldern sexuelle Orientierung und Identität sowie Religion und Weltanschauung sehen der überwiegende Teil aller Befragten weniger Handlungsbedarf. Das verhaltene Engagement für das Thema Geschlecht ist auf den ersten Blick ungewöhnlich. Eine Erklärung könnte die langjährige und intensive Diskussion zur Frauenquote sein oder auch der Eindruck, auf diesem Gebiet bereits gut aufgestellt zu sein. Beides kann zu einer Art themenspezifischer Ermüdungserscheinung geführt haben.

### **Der Nutzen von Diversity**

Eine der Schlüsselfragen der Studie war, ob Diversity konkrete Vorteile für die Organisationen hat. 77 % der Unterzeichner\_innen antwortet positiv auf diese Frage und sogar 67 % des nationalen Unternehmensquerschnitts sieht Vorteile. Die Vorteile werden vor allem in der Zukunftssicherung gesehen. Die Unterzeichner\_innen setzen den Schwerpunkt darauf, die Offenheit und Lernfähigkeit sicherzustellen, Innovation und Kreativität durch Diversity zu fördern und die Fähigkeit, auf gesellschaftlichen Wandel zu reagieren, auszubauen. Die Vergleichsgruppe sieht die Vorteile vor allem in der besseren Nutzung der Personalressourcen und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Betriebswirtschaftliche Faktoren wie mehr Kosteneffizienz sind hierbei offensichtlich zweitrangig, beziehungsweise existiert offensichtlich ein Bewusstsein dafür, dass Diversity Management ein langjähriger Prozess ist, dessen greifbare Früchte erst später reifen.

### **Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung**

31 % der befragten Unterzeichner\_innen und 19 % des nationalen Unternehmensquerschnitts erleben in ihrer Organisation Widerstände. Diese Verteilung erstaunt auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick ist sie jedoch logisch: Wer sich stärker mit dem Thema auseinandergesetzt hat, ist sensibler für Widerstände. Wer mehr umsetzt, erlebt mehr Gegenwind. Widerstände gehören zu Chance-Prozessen, denn hier wird am grundlegenden Kulturverständnis gerüttelt und eigene Befindlichkeiten müssen im Idealfall über Bord geworfen werden.

Bei der Frage, wie diese Widerstände abgebaut werden können, setzt der überwiegende Teil (76 % der Unterzeichner\_innen und 74% der Vergleichsgruppe) auf die Unterstützung des Top-Managements. Die meisten Unterzeichner\_innen (73 %) und Befragten aus dem nationalen Unternehmensquerschnitt (62 %) erhalten diese Unterstützung aus dem Top-

Management. Kritisch wird es, wenn das untere und mittlere Management betrachtet werden, denn weniger als die Hälfte aller Befragten erfahren aus diesen Ebenen Unterstützung für das Thema.

Führungskräfte spielen eine zentrale Schlüsselrolle für die Umsetzung von Diversity Management. Sie müssen die im Idealfall vielfältigen Teams leiten und für ein konstruktives Miteinander-Arbeiten sorgen. So erstaunt es nicht, dass die Empathie von knapp einem Drittel aller Befragten als die wichtigste Führungsqualität gesehen wird. Führungskräfte werden als Gestalter\_innen eines Miteinanders gesehen, das Verständnis für vorhandene Unterschiedlichkeit in den Mittelpunkt stellt.

### **Die Messbarkeit von Diversity Management**

Eine Mehrheit von 53 % des nationalen Querschnitts und sogar von 69 % der Unterzeichner\_innen sind sich sicher: Der Erfolg von Diversity ist messbar. Das Mittel der Wahl ist mit 82 % Zustimmung die Befragung der Beschäftigten. Die Fluktuation der Beschäftigten und die Resonanz auf Maßnahmen landen mit größerem Abstand auf Platz zwei und drei.

### **Fazit und Ausblick**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Diversity Management in Organisationen in der Regel eine inhaltliche Entwicklung vollzieht. Am Anfang stehen oft Einzelmaßnahmen nebeneinander. Erst mit der Zeit werden sie in eine übergeordnete Strategie gegossen. Diversity Management ist ein Prozess, der nie aufhört. So gibt es kurzfristig und langfristig wirkende Maßnahmen, deren Erfolge sich erst spät einstellen. Diversity Management kann nicht nebenbei von einer isolierten Abteilung aus betrieben werden. Es braucht Wertschätzung, ausreichend Ressourcen und eine breite Vernetzung in der Organisation, um nachhaltig zu wirken.

Die Befragung „Diversity in Deutschland“ steht online zur Verfügung unter

[http://www.charta-der-  
viel-](http://www.charta-der-viel-)

[falt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/STUDIE\\_DIVERSITY\\_IN\\_DEUTSCHLAND\\_2016-11.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf)

### **Autorinnen**

**Aletta Gräfin von Hardenberg** ist Geschäftsführerin des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin.

**Kerstin Tote** ist Diversity Expertin und Pressereferentin in der Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin.

**Kontakt:** [info@charta-der-vielfalt.de](mailto:info@charta-der-vielfalt.de)

**Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)