

# **Vielfalt auf dem Vormarsch – Ergebnisse einer Benchmark-Studie unter den DAX 30-Unternehmen**

Dr. Petra Köppel

Frau, Migrantin, Führungskraft:  
Vielfalt macht erfolgreich!  
27. Mai 2013  
Fachhochschule Bielefeld





**Zu welchem Thema?** Unternehmenskultur und Diversity Management

**Wozu?** Förderung der Wettbewerbsfähigkeit

**Wie?** Konstruktiver und zielgerichteter Umgang mit Vielfalt

**Was?** Unternehmensspezifische Beratung und Begleitung inkl. Ist-Analyse, Strategie, Projektmanagement, Implementierung

**Womit?** Diversity Business Case, D&I-Controlling, Training, Best Practice, Benchmarks, Führungskräftesensibilisierung, Netzwerke etc.

# Netzwerk „Synergie durch Vielfalt“



- Austauschplattform für Führungskräfte und Diversity Manager
- Präsentation von Best Practices
- Kollegiale Beratung und Erarbeitung neuer Lösungen

## Synergiewerkstätten:

- SW XI: Diversity: Strukturen, Ziele, Reporting
- SW X: Vielfalt – nach außen scheinen, nach innen leben
- SW IX: Altersgemischte Teams und Generationenwechsel
- SW VIII: Frauenförderung 2.0: Was Frauen wirklich brauchen



Deutsche Post DHL



# Inhalt

1. Diversity Management und Unternehmenskultur
2. Der Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur
3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen
4. Frauen in den Dax 30-Vorständen
5. Fazit



# 1. Diversity Management und Unternehmenskultur



Diversity Management ist keine Hauruck-Aktion zur Förderung einer einzelnen Gruppe, sondern bedeutet:

**Wandel der  
Unternehmenskultur**

Beispiel:

Nicht nur für Mütter, sondern auch für Väter muss Vereinbarkeit von Familie und Beruf selbstverständlich sein – auch in Führungsetagen.

# 1. Diversity Management und Unternehmenskultur

## Die Treppe der Synergie

### Konfliktreduktion und Zufriedenheit

#### Elemente

- Steigerung Zufriedenheit
- Erhöhung der Motivation
- Verringerung der Fluktuation

#### Maßnahmen

- Diskriminierungsfreiheit
- Arbeitszeitregelungen

### Kundenorientierung und Marktzugang

#### Elemente

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Gewinnung neuer Märkte
- Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte

#### Maßnahmen

- Mitarbeitereinsatz nach kulturellem Hintergrund

### Zusammenarbeit und internationaler Erfolg

#### Elemente

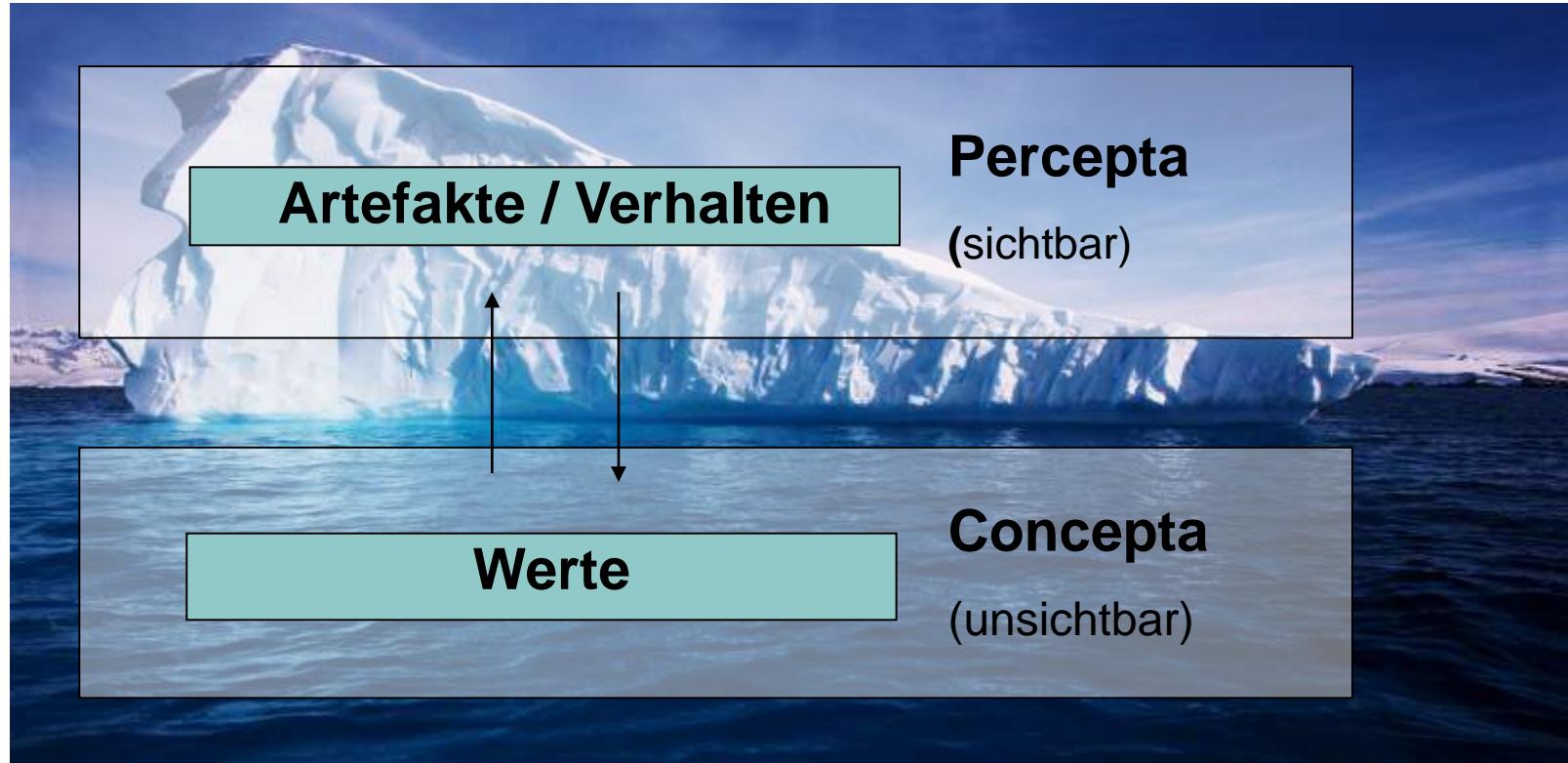
- Steigerung der Kreativität und Innovation
- Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation

#### Maßnahmen

- Unternehmenskulturwandel

# 1. Diversity Management und Unternehmenskultur

## Elemente von Unternehmenskultur



In einer wertschätzenden Unternehmenskultur können alle MitarbeiterInnen ihre Stärken einbringen; ihre Bedürfnisse werden respektiert.

## 2. Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur

### Ansatzpunkte zur Gestaltung

Individuelle Kompetenz und Motivation

Strukturen

Unternehmenskultur

## 2. Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur

### Maßnahmen zur Gestaltung

#### Kompetenzentwicklung

- Trainings
- Workshops
- Events
- Vorleben
- Feedback
- on the job
- ...

**Sensibilität und Fähigkeit**  
zur Identifikation und Nutzung von Vielfalt

#### Strukturanpassungen

- Einstellungen
- Beförderungen
- Evaluierungssysteme
- Führungsinstrumente
- Arbeitsorganisation
- ...

**Bedingungen**  
für die Wert-schätzung von Vielfalt

**wertschätzende Unternehmenskultur**

## 2. Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur

### Beispiel einer Maßnahme: Wertschätzende Interviews in Teams

- Zur Erkennung von Stärken im Team
- Zum Dialog über persönliche Perspektiven
- Zur Potential- statt Defizitorientierung

#### Vorgehen:

- Zweierteams finden sich
- Leitfaden als Gesprächsgrundlage mit Fragen zu Stärken, Erfolgen, Wünschen an die Umgebung
- Die zwei Personen interviewen sich wechselseitig
- Im Plenum stellt jeweils der eine Gesprächspartner den anderen vor
- Stärken werden auf Metaplan dokumentiert
- Diskussion im Team über vorhandene Potenziale und weitere Nutzung



→ Die Teammitglieder lernen sich neu kennen und erfahren eine Dynamik der Wertschätzung. Vielfalt – vor allem nicht sichtbare – wird offengelegt und für den Arbeitsalltag greifbar.

### 3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen 2012

#### Dimensionen

Rang	Dimension	Anzahl DAX
1	Gender	23
2	Kultur	18
3	Alter	16
4	Unternehmenskultur	11
5	Kompetenzen	9
6	Work-life-Balance	9
7	Behinderung	5
8	Sexuelle Orientierung	5
9	Religion	1

Anzahl Dim.	Kategorie	Anzahl DAX
6-9	inklusiv	8
3-5	fokussiert	10
1-2	zielgruppenorientiert	5

Daten von 23 Unternehmen vorhanden

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

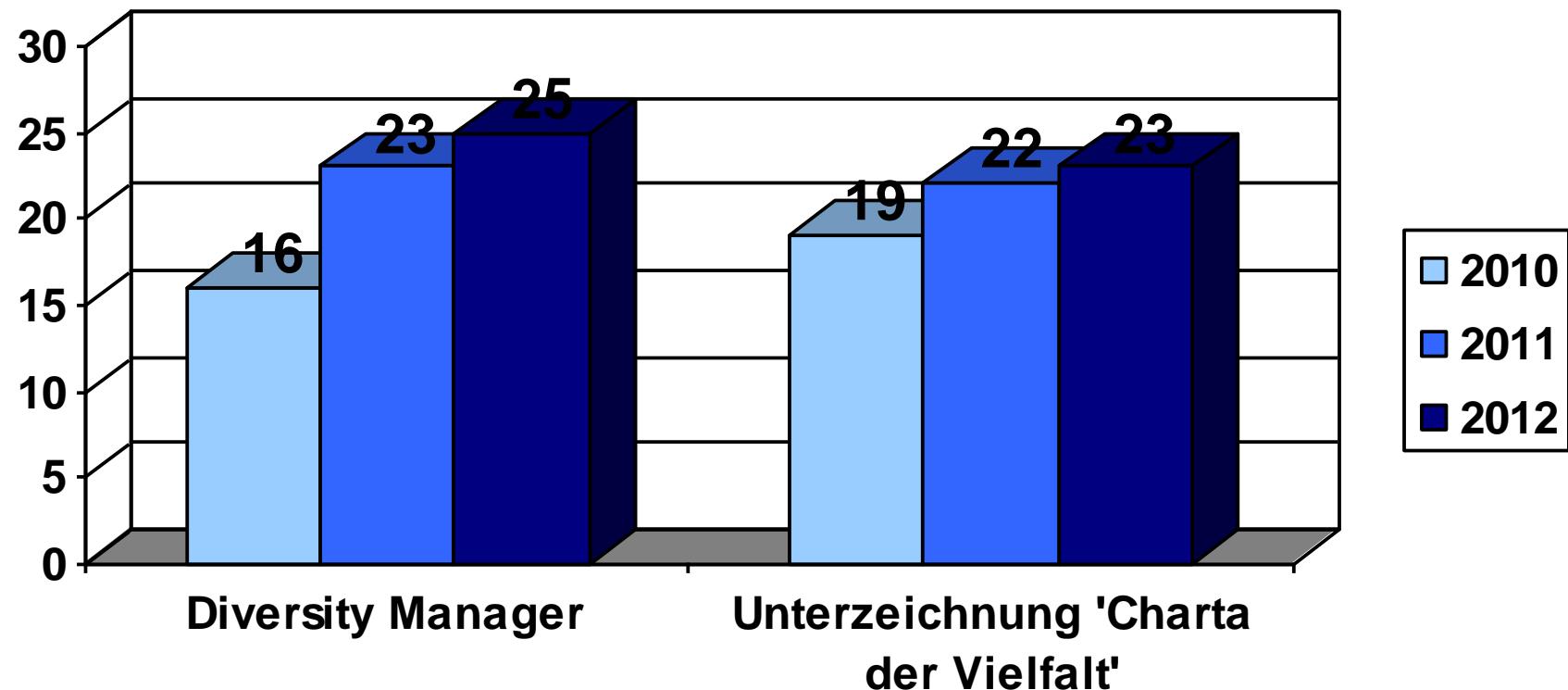
Schwerpunkt: Unternehmenskultur



Dr. Petra Köppel

### 3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen

#### Institutionelle Verankerung von Diversity Management



*Daten von 30 Unternehmen vorhanden*

### 3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen

#### Strategische Orientierung von Diversity Management

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

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

Daten von 23 Unternehmen vorhanden



### 3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen

#### Strategische Orientierung von Diversity Management

##### Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Diversity Management?

###### **Selbstzweck (4x genannt)**

- Vielfalt im Unternehmen fördern
- Förderung der Vielfalt (Gender, Alter und Nationalität) weltweit

###### **Wertschätzende Unternehmenskultur (5x genannt)**

- eine Unternehmenskultur schaffen und pflegen, die Diversity schätzt und fördert
- Chancengleichheit verbessern
- soziale Diskriminierung von Minderheiten verhindern

###### **Frauenförderung (6x genannt)**

- Frauenanteil (in Führungspositionen) erhöhen

###### **Wirtschaftlichkeit (9x genannt)**

- Vielfalt als Quelle von Kreativität und Innovation fördern und nutzen
- produktive Gesamtatmosphäre
- Motivation; Bindung; Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen; Talentpools
- Anforderungen des demografischen Wandels
- Arbeitgeberimage
- den Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs begegnen
- Zukunftsfähigkeit
- Kunden und Stakeholder verstehen

Daten von 19  
Unternehmen  
vorhanden

### 3. Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen

#### Erläuterung der Unternehmenskultur in Unternehmensveröffentlichungen

- Häufige Stichworte: Nachhaltigkeit und Verantwortung, Corporate Responsibility
- nur vereinzelt Hinweise auf Verbindung zu Diversity
- ‚Vielfalt‘ ist in drei Unternehmen Teil der Unternehmenswerte; in anderen wird ‚Wertschätzung‘ (11x), ‚Vertrauen‘ (7x), ‚Offenheit‘ (6x), ‚Toleranz‘ (3x) gelistet – allerdings weniger häufig als ‚Integrität‘ (15x) oder ‚Verantwortung‘ (10x)



## 4. Frauen in den DAX 30-Vorständen



## 4. Frauen in den DAX 30-Vorständen

1	Allianz	Helga Jung	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Strategic Participations, Legal and Compliance
2	BASF	Margret Suckale	Human Resources, Engineering & Maintenance, Environment, Health&Safety, Verbund Site Management Europe
3	BMW	<b>Milagros Caiña-Andree</b> (Spanierin)	Personal- und Sozialwesen
4	Continental*	Elke Strathmann	Personal
5	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
6	Dt. Börse	Hauke Stars	Informations-Technologie, Market Data & Analytics
7	Dt. Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
8	Dt. Post	Angela Titzrath	Personal
9	Dt. Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
10	Dt. Telekom	Marion Schick	Personal
11	E.ON	Regine Stachelhaus (bis Sommer 13)	Personal, Recht & Compliance, Konzerneinkauf & Immobilien-Management, IT, Beratung
12	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services
13	SAP	<b>Luisa Deplazes Delgado</b> (Schweizerin)	Personal
14	Siemens	<b>Barbara Kux</b> (Schweizerin) (bis Nov. 13)	Einkauf und Nachhaltigkeit
15	Siemens	<b>Brigitte Ederer</b> (Österreicherin)	Corporate Human Resources

## 5. Fazit zum Benchmark

- Diversity Management ist meist fest verankert – mit Ansprechperson und offiziellem Engagement nach außen, häufig mit einer eigenen Strategie sowie Kontrollinstrumenten.
- Gender ist nach wie vor unangefochtene Priorität Nr. 1, doch befassen sich fast alle diversity-aktiven Konzerne mit mehreren Dimensionen gleichzeitig.
- Selten werden konkrete (wirtschaftliche) Ziele genannt. Häufig klingt Vielfalt als Selbstzweck an oder der Fokus liegt auf Frauenquoten.
- Unternehmenskultur wird eher mit Bezug zu Nachhaltigkeit oder/und Corporate Responsibility gesehen.
- Ob ein Wandel der Unternehmenskultur eingeleitet wurde, der das Miteinander komplett verändert, muss sich noch zeigen.







**Dr. Petra Köppel**

Otzenrather Weg 9  
D-50767 Köln

Tel.: +49 / 221 / 1681-7011  
Mobil: +49 / 172 / 570 37 57

[koeppel@synergyconsult.de](mailto:koeppel@synergyconsult.de)

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