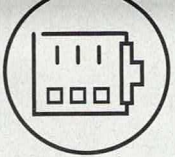


# Homogene Kaste

**Diversity:** Deutsche Unternehmen sind wenig vielfältig – und viele wollen das an der Spitze auch bleiben



## Diversity & Erfolg

Im Zusammenhang mit diversen Teams wird immer wieder deren positiver Beitrag zum Geschäftserfolg betont. Dabei lohnt es sich, genau hinzuschauen, welchen Effekt die Zusammensetzung von Teams auf Faktoren wie Leistung, Kreativität, Innovation und Effektivität hat. In ihrer Masterarbeit, einer Meta-Studie zum Thema „The X-Factor Diversity: Das Konzept der Diversität als strategischer Erfolgsfaktor in der Werbebranche“, ist Erika Spomer genau dieser Frage nachgegangen und hat Überraschendes gefunden: Je nachdem, wie Teams strukturiert sind und welche Art von Diversity sie besitzen, können Ergebnisse besser oder schlechter ausfallen als die homogenen Teams. Die einfache Formel lautet: Je diverser, desto besser“ ist

Von Ewa-Maria Schmidt

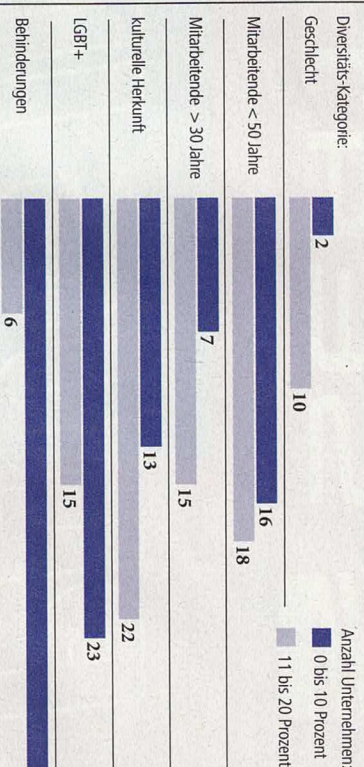
**F**rauen stellen mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung. Fast ein Viertel der Menschen, die hier leben, haben einen Migrationshintergrund und knapp acht Millionen gelten als schwerbehindert. Der Blick auf die Hochglanz-Fotos deutscher Vorstandsgruppen zeigt: Dort spielen diese Bevölkerungsgruppen kaum eine Rolle. Diversität sieht anders aus. Ein Fakt, den die Studie „German Diversity Monitor 2020“ bestätigt, die die Initiative Beyond Gender Agenda mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg in Frühjahr 2020 durchgeführt und jüngst veröffentlicht hat. Danach bleiben in zwei Dritteln der Vorstände von Dax-30-, M- und S-Dax-Firmen die Männer unter sich. Die Auswertung der Geschäftsberichte zeigt zudem, dass in Dax-Konzernen 30 Prozent der Vorstandsmitglieder Wurzeln jenseits des deutschsprachigen Raums (Deutschland, Österreich und Schweiz) haben. Bei den M- und S-Dax-Konzernen sind es nur 10 Prozent. Auch bei der Diversitätskategorie Alter zeigt sich kaum Vielfalt.

Der zweite Teil der Studie, eine Befragung von 109 Konzernen und mittelständischen Unternehmen, zeigt zudem, dass die oberste Führungsebene der Unternehmen sich zwar als wenig divers wahrnimmt, aus dieser Erkenntnis aber zumindest 30 Prozent der Top-Führungskräfte keinen Bedarf ableiten, ihre Zusammensetzung zu ändern. Zudem erklären 40 Prozent von ihnen, dass mehr Diversität im Führungsgremium nicht notwendig sei. Hier spielt die Unternehmensgröße eine gewichtige Rolle: Während mehr als zwei Drittel der Firmen mit mehr als 2000 Beschäftigten in Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung für mehr Vielfalt sorgen wollen, streben dies nur 35 Prozent der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern an. Gleiches gilt für die Budgets, die für die Förderung von Diversität zur Verfügung stehen. Bei den mittelgroßen Unternehmen verfügen etwa 60 Prozent über einen solchen Etat.

Wenn Unternehmen an der Förderung von Diversität arbeiten, setzen sie am häufigsten flexible Arbeitszeitmodelle (68 Prozent), Objektivierung der Auswahl- und Beurteilungsprozesse bezüglich der Gleichstellung aller Bewerber (67 Prozent) und transparente Lohn- und Vergütungssysteme bezüglich der Gleichstellung aller Beschäftigten (61 Prozent) ein. Eine Diversitäts-Vertrauensperson setzt weniger als die Hälfte ein (43 Prozent).

## Diversity bei Einstellungen noch wenig berücksichtigt

„Wie viel Prozent der Neueinstellungen 2019 gehören folgenden Diversity-Kategorien an?“ (Unternehmen mit wenigen Neueinstellungen in den Diversity-Kategorien)



Basis: n = 106 für LGBT+, n = 105 für < 50, > 30 und Behinderungen; n = 104 für Geschlecht und Kultur  
Quelle: Beyond Gender Agenda

HORIZONT 38/2020

Tatsächlich sind die Tools, mit denen die Firmen an der Förderung von Vielfalt arbeiten, ähnlich vielfältig wie die Arbeitnehmer, auf die sie abzielen: So versucht etwa die Hälfte, mit Fördermaßnahmen Geschlechterdiversität zu fördern, und setzt dabei vor allem auf Datenmanagement (58 Prozent), Mentoring-Programme (57 Prozent) und Erhöhung der Familienfreundlichkeit (56 Prozent). Von den unter 50 Prozent, die kulturelle Vielfalt gezielt unterstützen, arbeitet mehr als die Hälfte mit Sprachkursen (58 Prozent) und Netzwerken (49 Prozent). Bei der Diversitätskategorie LGBT+ verfügen weniger als 40 Prozent der befragten Unternehmen über spezifische Maßnahmen.

Am häufigsten kommen Schulungen zur Sensibilisierung von Mitarbeitern und Netzwerke (je 39 Prozent) sowie Mentoring-Programme zum Einsatz.

Das es noch länger dauern dürfte, bis sich grundsätzlich etwas in Richtung mehr Vielfalt ändert, zeigt die Einstellungspolitik der befragten Firmen: Zwar planen die Befragten gezielt Neueinstellungen in den verschiedenen Diversitätskategorien. Sie führen aber nicht im gleichen Maße Rekrutierungsmaßnahmen durch. So wollen etwa neun von zehn Unternehmen Frauen einstellen, aber fast

ein Drittel von ihnen plant dafür keine speziellen Maßnahmen. Ein ähnliches Beispiel bietet die bei knapp 65 Prozent der Befragten geplante Einstellung von Mitarbeitern über 50 Jahre, an der aber mehr als die Hälfte ohne zusätzliche Instrumente arbeitet. Wie wenig weit man so kommt, belegt ein Rückblick auf das vergangene Jahr: 2019 stellte ein beträchtlicher Anteil der Unternehmen nur wenige vielfältige Mitarbeiter ein (siehe Grafik).

In vielen Unternehmen sei Diversität mehr Lippenbekenntnis als Realität, fasst Studieninitiatorin Victoria Wagner, Gründerin von Beyond Gender Agenda, zusammen: „Die Ergebnisse zeigen deutliche Defizite der befragten und analysierten Unternehmen in Bezug auf das Verständnis von Diversität sowie das Aus-schöpfen des wirtschaftlichen Potenzials.“ Ein Grund dafür sei die fehlende Datengrundlage, die es den Studielpartnern nicht möglich gemacht habe, die Entwicklung verschiedener Diversitätskategorien nachzuzeichnen und die es den Unternehmen erschwere, Ziele zu definieren. Einfach wird das auch in Zukunft nicht sein, denn Themen wie Herkunft und sexuelle Orientierung sind eben sehr sensibel – wie die öffentliche Debatte um Diversity zeigt.