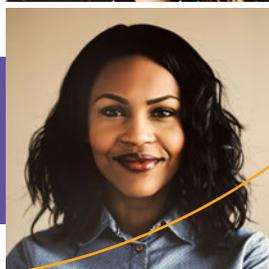
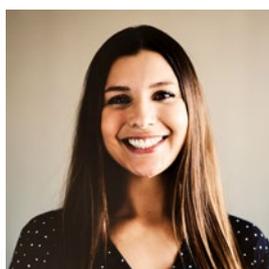


# DIVERSITY MANAGEMENT STUDIE 2018



**Aktuelle Entwicklungen, Zielsetzungen und  
Ausblicke für Unternehmen in Deutschland**

## INHALT

Management Summary: Vielfalt ist in Unternehmen angekommen .....	3
Diversity: fester Bestandteil der Unternehmenskultur .....	4
Diversity Management wirkt nach innen und außen .....	5
Diversity Management hält, was Unternehmen sich davon versprechen .....	6
Unternehmen verstehen die Komplexität des Themas .....	7
Ausblick: zukünftige Herausforderungen für Diversity Management .....	8

### Über die Studie

Die Umfrage der PageGroup wurde im September 2018 durchgeführt. Sie richtete sich an Mitarbeiter in Unternehmen, die (mit)verantwortlich für das Thema Diversity Management sind.

Der folgende Report unterscheidet in der Auswertung zwischen aktiven Unternehmen, die sich in den letzten zwei Jahren bereits mit dem Thema Diversity Management beschäftigt haben und Unternehmen, die dies in der nahen Zukunft planen. Zur dritten

Gruppe zählen Unternehmen, für die Diversity Management bisher keine Rolle gespielt hat und zukünftig auch nicht spielen wird.

Berücksichtigt wurden Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Branchen. Größtenteils kommen die Teilnehmer aus der Industrie- und Dienstleistungsbranche.

Die Befragung wurde bereits zum zweiten Mal durchgeführt. Anfang 2015 wurde sie erstmals veröffentlicht.

## MANAGEMENT SUMMARY:

## VIelfALT IST IN UNTERNEHMEN ANGEKOMMEN

Mit Blick auf politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends scheint Diversity Management für Unternehmen heute nötiger, denn je. Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel stellen für den Arbeitsmarkt nach wie vor eine Herausforderung dar. Hinzu kommen Faktoren wie die zunehmend höhere Vielfalt der Generationen und Kulturen sowie die Globalisierung der Absatzmärkte. Faktoren, die – richtig verstanden und angepackt – von einer Herausforderung zur Lösung werden können.

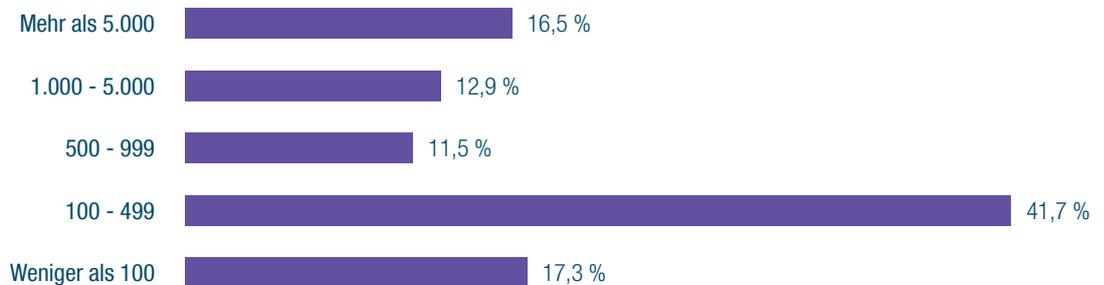
### Diversity Management: wichtig für globalen Unternehmenserfolg

Viele Organisationen haben die Bedeutung von Vielfalt für ihr Unternehmen bereits erkannt. In der aktuellen Diversity Management Studie der PageGroup geben 91,9 % der Befragten an, dass sie Diversity Management für den globalen Erfolg ihres Unternehmens als wichtig einschätzen. An der Studie, die in Form einer Online-Befragung durchgeführt wurde, haben in Deutschland Mitarbeiter aus 139 Unternehmen jeder Größe teilgenommen.

Gut aufgestellt sind laut der Befragung Unternehmen, die ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter gleichermaßen entfalten können – ungeachtet ihres Alters, ihrer Herkunft, ihrer sexuellen und religiösen Orientierung, ihrer körperlichen Voraussetzungen oder ihrer Persönlichkeitsstruktur.



### Wie viele Mitarbeiter arbeiten insgesamt in Ihrem Unternehmen?



### Positive Wirkung: nach innen und außen

Die Studie belegt, dass Unternehmen die positive Wirkung von Diversity Management sowohl nach innen als auch nach außen erkennen: Wer die Unterschiede und Gemeinsamkeiten seiner Belegschaft erfasst, kann gezielt Brücken bauen, Verbindungen knüpfen und Synergien nutzen. Dadurch wird nicht nur ein besseres Betriebsklima erzielt, das mittelfristig zu besseren Lösungen und innovativeren Produkten führt, sondern auch die Arbeitgebermarke gestärkt.

### Charta der Vielfalt: gemeinsam für Diversität

Initiativen wie beispielsweise die Charta der Vielfalt sensibilisieren für das Thema. Seit ihrer Gründung im Jahr 2006 sind 3.000 Unternehmen und Einrichtungen der Initiative beigetreten – darunter auch die PageGroup im Jahr 2014. Ziel ist es, gemeinsam die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Diversity in der Arbeitswelt voranzubringen.

## DIVERSITY: FESTER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR



Bereits die erste Auflage der PageGroup Diversity Management Studie Anfang 2015 hat gezeigt: Die Förderung von Vielfalt in Unternehmen ist mehr als ein kurzfristiger Hype oder ein Trendthema. Spätestens mit der aktuellen Neuauflage der Studie fast vier Jahre später ist klar, dass Diversity kein Nischenthema mehr ist. Es hat sich als wichtiger Bestandteil in der Unternehmenskultur und als Managementaufgabe in deutschen Unternehmen jeder Größe etabliert.

### Deutliche Entwicklung in den letzten Jahren erkennbar

63,3 % der befragten Unternehmen haben sich in den letzten zwei Jahren mit dem Thema Vielfalt und Diversity Management beschäftigt. Ein deutlicher Aufschwung im Vergleich zu 2015, als sich mit dem Thema noch weniger als die Hälfte der Umfrageteilnehmer (44,9 %) auseinandergesetzt hatten. Heute ist Diversity bei mehr als einem Drittel (35,3 %) fest in der Unternehmenskultur verankert. Für weitere 18,7 % ist Diversity Management ein wichtiges Thema in naher Zukunft – auch wenn derzeit konkrete Maßnahmen noch fehlen. Darüber hinaus hat sich die Zahl der Unternehmen, für die das Thema aktuell und in Zukunft keine Rolle spielt, halbiert und ist von 35,5 % auf 18 % gesunken.

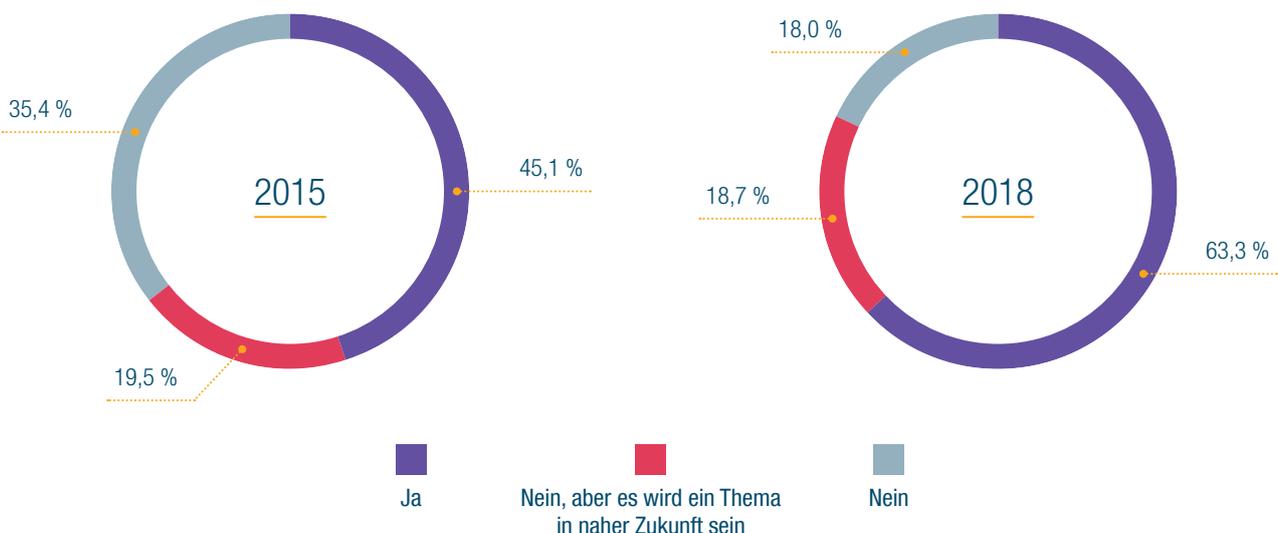
### Initiativen werden auf höchster Ebene angesiedelt und gemanagt

Ein weiterer Beleg für den hohen Stellenwert, den Diversity Management in Unternehmen einnimmt: In 68,7 % der Fälle ist das Thema in der Personalabteilung und bei 22,4 % auf oberster Management-Ebene angesiedelt. Management- und HR-Verantwortliche kommunizieren gemäß ihrer Rollen jeweils unternehmensintern sowie -extern. Das weist darauf hin, dass Arbeitgeber die positive Wirkung von Diversity Management-Maßnahmen nach innen und außen erkannt haben und mit ihren Initiativen dort ansetzen.

### Nur wenige Unternehmen sehen keine Notwendigkeit

Weiterhin wird deutlich, dass die fehlende aktive Förderung von Vielfalt auf Unternehmensseite oft schlichtweg an mangelnden Ressourcen liegt und nicht an fehlender Relevanz. Nichtsdestotrotz gibt es weiterhin Unternehmen, die für Diversity Management keinen Mehrwert und keine Notwendigkeit sehen. Diese Auffassung ist mit 7,9 % allerdings die Ausnahme und wird vorwiegend von kleinen Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitern vertreten.

### Hat sich Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren mit Diversity Management beschäftigt? (2015 vs. 2018)



## DIVERSITY MANAGEMENT

# WIRKT NACH INNEN UND AUßEN



Der Großteil der Befragten (91,9 %) sieht im Diversity Management einen wichtigen Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen. Als eines der wichtigsten Ziele in Zeiten des Fachkräftemangels gilt, für potenzielle Bewerber attraktiv zu werden (64 %). Vielfältige, abwechslungsreiche Aufgaben, eine offene und aufgeschlossene Unternehmenskultur sowie die Möglichkeiten, in internationalen, diversen Teams zu arbeiten, sind gerade für Millennials ausschlaggebend bei der Entscheidung für oder gegen einen Job.

### Alte Strukturen werden über Bord geworfen

Dazu müssen bestehende Strukturen über Bord geworfen und neu gedacht werden. Das fängt bereits vor der Einstellung neuer Mitarbeiter an. Um Vielfalt zu fördern und einen breiteren Kandidatenpool anzusprechen, hat die Hälfte der Unternehmen bereits ihre Einstellungsverfahren neu strukturiert – von der Neuformulierung von Stellenausschreibungen bis hin zur Anpassung des Bewerbungsprozesses und des Auswahlverfahrens (53,1 %).

### Diversity als etabliertes Employer Branding-Instrument

Insbesondere große Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern haben Diversity Management als festes Employer Branding-Instrument etabliert. Der Erfolg gibt ihnen Recht. Denn 69,4 % aller Befragten geben an, bei der Werbung neuer Mitarbeiter und der Positionierung als Arbeitgebermarke bereits einen Mehrwert durch Diversity Management zu sehen.

### Diversity Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Genauso wichtig, wie neue Mitarbeiter zu gewinnen, ist es heutzutage, bestehende Mitarbeiter zu halten. Aufgrund der aktuell guten Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage und des dadurch wachsenden Kandidatenmarktes haben Unternehmen zunehmend mit Mitarbeiterfluktuation zu kämpfen. Folglich zielen interne Diversity-Initiativen darauf ab, in die Zufriedenheit von Angestellten zu investieren. 32,6 % der Unternehmen haben ihr Augenmerk auf die Vorbeugung von Diskriminierung gelegt, jeweils 31,4 % hoffen auf eine bessere Zusammenarbeit in Teams sowie auf eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. 29,1 % möchten mit Diversity Management die Mitarbeiterbindung stärken.

### Wo werden die Themen Diversity Management und Vielfalt kommuniziert? (Mehrfachantworten möglich)

Im Bewerbungsgespräch

74,4 %

Im Inter- und Intranet, in Broschüren, in internen Workshops

69,2 %

Im veröffentlichten Leitbild unseres Unternehmens

66,7 %

Im Karrierebereich auf unserer Website

56,4 %

In Social Media- und Netzwerkaktivitäten

51,3 %

## DIVERSITY MANAGEMENT HÄLT, WAS SICH UNTERNEHMEN DAVON VERSPRECHEN

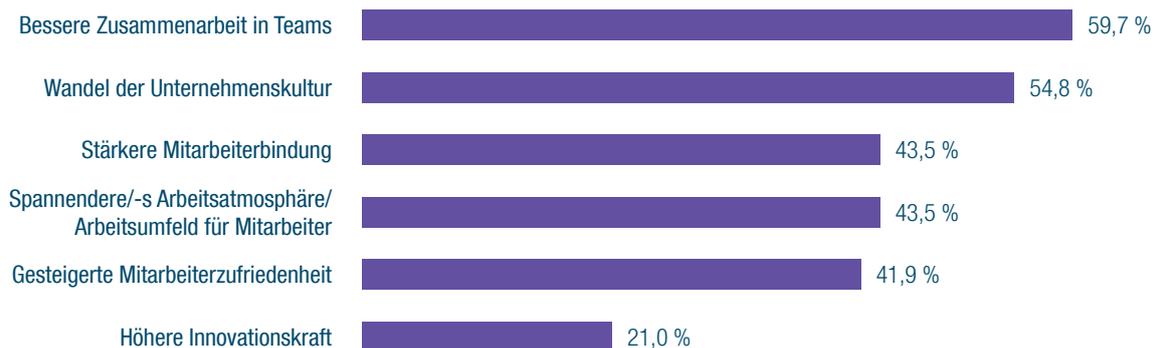
Die angestrebten Ziele wurden bereits in der PageGroup Diversity Studie von 2015 abgefragt.

Wie also ist der Stand heute? Haben sich diese Ziele auch bewahrheitet? Den Ergebnissen der aktuellen Umfrage zufolge: ja. 59,7 % der Befragten haben durch ihre Diversity Management-Initiativen eine verbesserte Zusammenarbeit in Teams festgestellt. 43,5 % ist es gelungen, ihre Mitarbeiter stärker an sich zu binden. Auch die grundsätzliche Zufriedenheit der Mitarbeiter hat sich bei über 41,9 % der befragten Unternehmen verbessert.

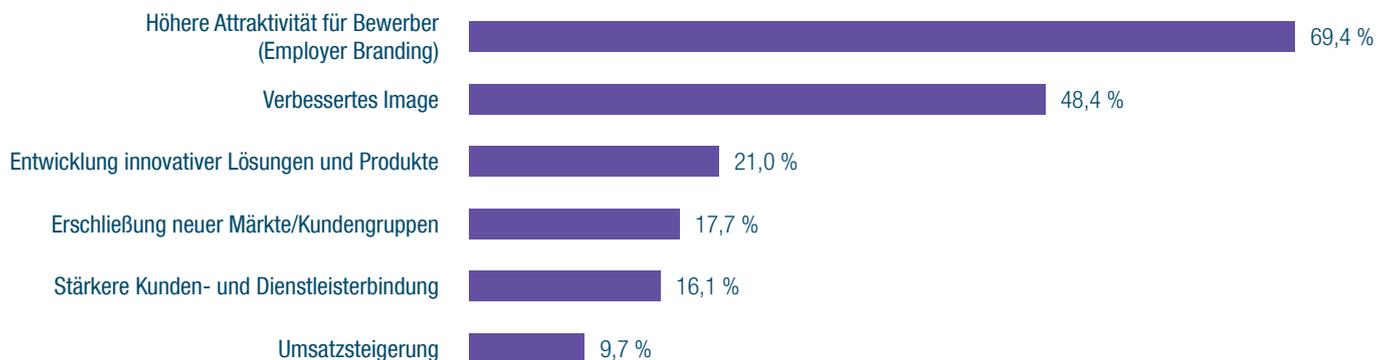
### Positive Nebeneffekte und Veränderungen

Darüber hinaus ergeben sich weitere positive Nebeneffekte. Dazu gehören die Veränderung der Unternehmenskultur (54,8 %), ein spannenderes Arbeitsumfeld für Mitarbeiter (43,5 %) und – damit einhergehend – eine höhere Innovationskraft, innovative Lösungen und Produkte (jeweils 21 %).

### Interne Erfolge und Veränderungen durch Diversity Management (Mehrfachantworten möglich)



### Externe Erfolge und Veränderungen durch Diversity Management (Mehrfachantworten möglich)

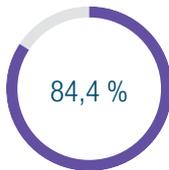


# UNTERNEHMEN VERSTEHEN

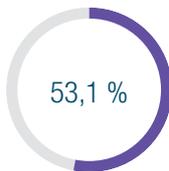
## DIE KOMPLEXITÄT DES THEMAS

### Angebote von Unternehmen zur Förderung von Vielfalt (Mehrfachantworten möglich)

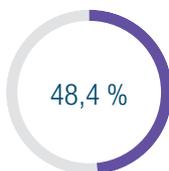
Flexible Arbeitszeitmodelle und Work-Life-Balance-Angebote



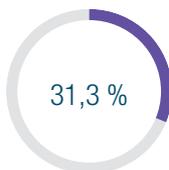
Umstrukturierung von Recruiting-Prozessen (z.B. Umformulierung von Stellenanzeigen, Anpassung von Bewerbungsprozess und Auswahlverfahren)



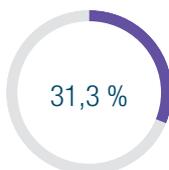
Alters- und behindertengerechte Arbeitsplätze



Förderung der Bildung von interkulturellen Teams



Förderung der Akzeptanz und Toleranz von sexueller Identität und Orientierung (u.a. Sensibilisierungskurse, Benennung einer Vertrauensperson)



### Dimensionen von Diversity

Das Potenzial des Themas Vielfalt ist aber bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Um an die bisherigen Erfolge von Diversity Management anzuknüpfen, aber auch aufgrund von politischem und wirtschaftlichem Druck von außen, sind Unternehmen darum bemüht, weitere Rahmenbedingungen zur Förderung von Vielfalt zu schaffen.

Die Förderung geschlechtsspezifischer Initiativen hat für Unternehmen im Vergleich zu 2015 stark an Bedeutung gewonnen. 39,1 % geben genderspezifische Förderung als Rahmenbedingung an, um Vielfalt in ihrem Unternehmen zu ermöglichen und einen festgelegten Frauenanteil zu erreichen. 2015 traf dies nur auf 22,4 % der Unternehmen zu.

### Diversity hat viele Dimensionen

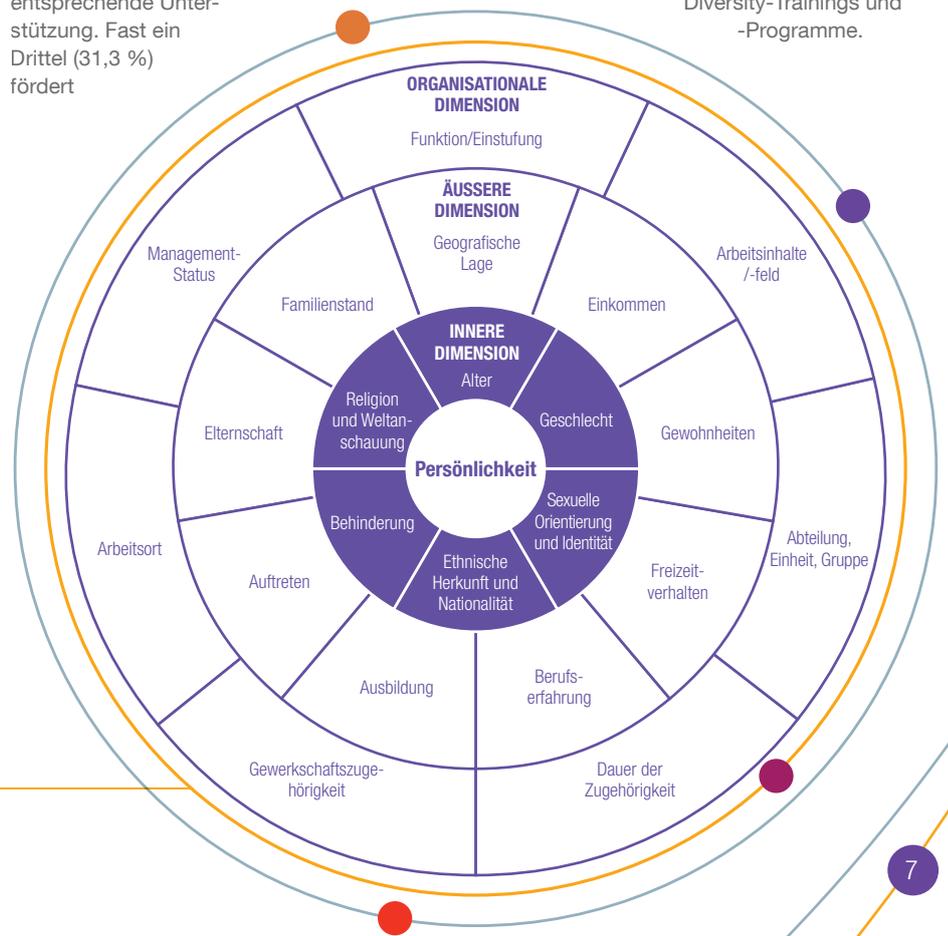
Gleichzeitig erkennen Unternehmen, dass Gender-Diversität nur ein Teil notwendiger Vielfalt in ihren Teams ist. Während sich die Debatte häufig genug auf die Vielfalt des Geschlechts beschränkt, geben die Befragten an, eine Reihe weiterer Initiativen umzusetzen, um den verschiedenen Dimensionen von Diversität in ihren Unternehmen gerecht zu werden.

Fast die Hälfte der Unternehmen (48,4 %) fördert die altersgerechte Verteilung und Umsetzung von Aufgaben und bietet körperlich eingeschränkten Mitarbeitern entsprechende Unterstützung. Fast ein Drittel (31,3 %) fördert

Akzeptanz und Toleranz gegenüber sexueller Identität und Orientierung – zum Beispiel durch Sensibilisierungskurse oder der Ernennung einer konkreten Vertrauensperson. Über die Hälfte (51,6 %) der befragten Arbeitgeber berücksichtigt auch die familiäre Situation. Sie setzen beispielsweise familienfreundliche Initiativen um und fördern Allein-erziehende.

Weitere Maßnahmen kommen allen Mitarbeitern zugute. Um Vielfalt in ihrem Unternehmen zu ermöglichen und zu fördern, legen 84,4 % der Befragten ein besonderes Augenmerk auf flexible Arbeitszeitmodelle und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Die Förderung interkultureller Teams (bei 31,3 %) und Mentoring-Programme (bei 31,3 %) gehören ebenfalls bei knapp einem Drittel der Studienteilnehmer zu den entscheidenden Abläufen und Rahmenbedingungen zur Gestaltung einer bunten Arbeitsumgebung.

So lassen die aktuellen Studienergebnisse darauf schließen, dass Unternehmen das Thema nach und nach nicht nur in seiner Komplexität begreifen, sondern auch ganzheitlich angehen. Diversity-Trainings können helfen, das Verständnis von Vielfalt und der Relevanz aus den HR-Abteilungen und der Management-Ebene hinaus breiter in die Unternehmen zu tragen. 29,7 % der befragten Unternehmen machen davon heute bereits Gebrauch und bieten Diversity-Trainings und -Programme.



AUSBlick:

## ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity Management ist als wichtiges Thema in der deutschen Wirtschaft angekommen und findet seinen Weg von den Chefetagen und HR-Abteilungen in die verschiedenen Bereiche der Unternehmen. Die zweite Auflage der PageGroup Diversity Management Studie zeigt jedoch: In diesem Feld ist noch Luft nach oben. Denn Diversity Management endet nicht mit der Zusammenstellung bunter Teams. Nach der Einstellung neuer Mitarbeiter muss es im nächsten Schritt um deren Integration gehen.

„Eine Person mit einem anderen Glauben oder einer anderen Herkunft in ein ansonsten homogenes Team zu holen, reicht nicht aus, um frische Ideen zu generieren. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen unterstützt und ermutigt werden, ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Ideen auch einzubringen. Für die Unternehmensleitung gilt es, eine offene Kultur aktiv zu fördern“, erläutert Goran Barić, Geschäftsführer der PageGroup Deutschland. „Letztendlich geht es darum, unterschiedliche Denkweisen und Persönlichkeitsstrukturen zusammenzubringen. In der Diskussion um Alter, Geschlecht und Co. wird das leider hin und wieder vergessen.“

### Wichtige Aufgabe: Führungskräfte befähigen

Doch genau darin liegen der Wert und die Herausforderung heterogener Teams: Verschiedene Perspektiven und aktive Meinungspositionen können zu angeregten Diskussionen und zu einer schwierigeren Entscheidungsfindung führen. Im Kontext des Diversity Managements ist eine Auseinandersetzung mit der Rolle der Führungskräfte sowie der Führungskultur entsprechend wichtig. Entscheidende Fragen lauten: Wie muss sich die Rolle der Führungskräfte wandeln? Welche Weiterbildungen für Führungskräfte werden benötigt? Muss die Unternehmensleitung gegebenenfalls um weitere Kompetenzen ergänzt werden? Wie kann die Personalabteilung diesen Prozess unterstützen?

### Zukünftiges Thema: Definition von messbaren Erfolgsfaktoren

„Unternehmen messen dem Diversity Management eine hohe Relevanz bei. Die konkrete Gestaltung des Themas, also Methoden, Maßnahmen und Nachweise, sind aber noch nicht ausformuliert. So wird in den kommenden Jahren sicherlich die Definition konkreter Erfolgsfaktoren zur Messung des Erfolgs im Diversity Management eine wichtige Rolle spielen“, betont Goran Barić und sagt weiter: „Diversity Management bietet viele Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Wir alle können noch viel dazulernen.“

**Goran Barić**  
Geschäftsführer  
PageGroup Deutschland





Diversity Management bietet viele Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen. Wir alle können noch viel dazulernen.

**Goran Barić**  
Geschäftsführer PageGroup Deutschland



PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup

**HERAUSGEBER**