

Ausgabe 20  
Mai 2012



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# Forschungsberichte

## des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf

Stephan Weinert

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit



Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics

# **Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit**

Prof. Dr. Stephan Weinert

Fachbereich Wirtschaft  
Fachhochschule Düsseldorf  
Universitätsstraße 1  
Gebäude 23.32  
40225 Düsseldorf  
stephan.weinert@fh-duesseldorf.de

Diversity bzw. Unterschiedlichkeit gewinnt für deutsche Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Entsprechend prominent wird das Thema in der Unternehmenskommunikation hervorgehoben. Wenn Diversity allerdings eine solch hohe Geltung besitzt, so darf auch angenommen werden, dass ausgeprägte Diversity gerade auf Ebene der Vorstände existieren müsste. Schließlich hat dieses Gremium eine zentrale Vorbildfunktion für die in einem Unternehmen tätigen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen inne.

Auf Basis einer umfassenden empirischen Untersuchung wurde die Vorstandsdiversity der DAX30-Unternehmen anhand mehrerer zentraler Kriterien analysiert. Die Ergebnisse und deren Implikationen werden in dem nachfolgenden Beitrag vorgestellt.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Leadership Diversity, Führung

# 1 Warum ist eine Studie zur Vorstandsdiversity der DAX30-Unternehmen überhaupt relevant?

Diversity – zu Deutsch Vielfalt, Diversität, Mannigfaltigkeit oder Verschiedenheit – wird bereits seit geraumer Zeit wissenschaftlich untersucht. Den Anfang machten die Sozialwissenschaften, die sich mit Diversity seit der Human Rights Bewegung der 1960er Jahre in den USA, die in Equal Employment Opportunities und Affirmative Action fußte und sich vornehmlich um die Rechte von Frauen und ethnischen Minderheiten bemühte, beschäftigte.<sup>1</sup>

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung folgte spätestens nach der Veröffentlichung des "Workforce 2000"-Reports, der die ökonomische Begründung für eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft und den Umgang mit ihr im Rahmen eines Diversity Managements in den Vordergrund rückte. Die als steigend prognostizierte Heterogenität von Belegschaften, insbesondere in Bezug auf Geschlecht und Ethnizität sowie Nationalität, wurde zunächst als Problem oder zumindest als Herausforderung dargestellt, mit der Unternehmen umgehen müssten.<sup>2</sup> Schnell wurde jedoch festgestellt, dass der richtige Umgang mit Diversity auch zahlreiche Wettbewerbsvorteile für Unternehmen hervorbringen kann, indem das Potential aller Arbeitnehmer/innen besser ausgeschöpft wird.<sup>3</sup>

Heute besteht unter Experten großes Einvernehmen darüber, dass Diversity Management eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Vorteile für Unternehmen mit sich bringen kann.<sup>4</sup> Unter anderem werden in diesem Kontext der Zugriff auf mehr Talente, verringerte Streuverluste im Marketing, gesteigerte Problemlösungskapazität, Innovationsfähigkeit und Kreativität genannt.<sup>5</sup>

So ist es nicht weiter verwunderlich, dass das Thema Diversity in der Management- und Organisationsforschung in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen hat. Diversity wird mittlerweile sogar als eines der zentralen Themen dieses Jahrhunderts bezeichnet.<sup>6</sup>

Die Förderung von Diversity, insbesondere in den DAX30-Unternehmen, sollte daher, so ist aufgrund der vorigen Ausführungen anzunehmen, in den letzten Jahren stark zugenommen haben, was sich auch in der Besetzung von Spitzenpositionen, speziell in der Besetzungspolitik des Vorstands, widerspiegeln müsste.

---

<sup>1</sup> Vgl. Nell (2006), 284; Trickett/Watts/Birman (1994), S. 8.

<sup>2</sup> Vgl. Johnston/Packer (1987).

<sup>3</sup> Vgl. Cox/Blake (1991).

<sup>4</sup> Vgl. Stuber (2004); Bendl (2007); Pauser (2011).

<sup>5</sup> Vgl. Pauser (2011), S. 47.

<sup>6</sup> Vgl. Deadrick/Stone (2009), S. 51.

Die in Deutschland in den letzten Monaten kontrovers diskutierte Debatte über eine „Frauenquote“ deutete aber bereits darauf hin, dass offensichtlich eine deutliche Diskrepanz zwischen postulierter und tatsächlich gelebter Diversity existiert. Dies mussten auch die Konzerne eingestehen, die sich entsprechend darauf verständigten, den Frauenanteil in Führungsebenen bis spätestens 2020 auf bis zu 35% erhöhen zu wollen. Konkrete Zahlen für den Frauenanteil in Aufsichtsräten und speziell Vorständen sucht man indes – von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen – vergebens. Dies ist vor allem deshalb zu bedauern, da die Glaubhaftigkeit von strategischen Maßnahmen, zu denen auch Diversity zweifellos zählt, in besonderem Maße durch das Vorleben des Top Managements bestimmt wird. Entsprechend erscheinen wissenschaftliche Studien naheliegend und sinnvoll, die sich speziell mit der tatsächlichen Diversity auf Ebene des Vorstands beschäftigen.

## **2 Darstellung der durchgeführten Studie**

### **2.1 Untersuchungsdesign**

Die Datenerhebung zur Studie wurde im Februar 2012 durchgeführt. Die Datenauswertung erfolgte im März 2012. Die relevanten Informationen stammen aus den Lebensläufen der entsprechenden Vorstandspersonen, die auf den Internetseiten der jeweiligen Unternehmen und/oder in den Geschäftsberichten veröffentlicht sind.

### **2.2 Untersuchte Diversity-Kriterien**

Die überwiegende Anzahl an Untersuchungen zum Thema Diversity befasst sich lediglich mit einzelnen Merkmalen. Besonders populär ist, auch vor dem Hintergrund der zuvor genannten öffentlichen Diskussion, das Geschlecht bzw. die Förderung von weiblichen Führungskräften. So wichtig dieses Thema zweifelslos ist, so schränkt es doch unser Verständnis über und die Bedeutung von Diversity zu sehr ein. Diversity wird vielmehr von einer Vielzahl von Merkmalen bestimmt.

Die hier vorgestellte Untersuchung verfolgte daher das Ziel, eine wesentlich umfassendere Betrachtung der Vorstandsdiversity der DAX30-Unternehmen vorzunehmen. Dabei wird Diversity als multidimensionales Konstrukt betrachtet, das durch mehrere zentrale Diversity-Merkmale gekennzeichnet ist, die im Folgenden kurz näher betrachtet werden sollen.

### *Geschlecht*

Die Förderung von Frauen ist nicht nur aus sozialen (Stichwort „Chancengleichheit“) oder rechtlichen (Stichwort „Gleichbehandlung“) Gründen zwingend erforderlich. Sie stellt vor allem eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit dar, z.B. um dem sich bereits in einigen Branchen abzeichnenden Fachkräftemangel effektiv begegnen zu können. Zudem weisen Studien darauf hin, dass Unternehmen mit geschlechtergemischten Top-Management-Teams im Vergleich zu rein männlichen bessere Ergebnisse erzielen.<sup>7</sup> Es mag daher wenig verwundern, dass das Geschlecht ein sehr häufig betrachtetes Diversity-Kriterium darstellt.<sup>8</sup>

Im Hinblick auf das Geschlecht war für diese Studie die Unterscheidung zwischen männlich und weiblich bei der Betrachtung der DAX30-Vorstände relevant. Dabei galt: Je höher der relative Anteil der Frauen im Vorstand eines Unternehmens, desto besser die jeweilige Position des Unternehmens im Ranking.

### *Nationalität*

Die Nationalität stellt ein weiteres zentrales Diversity-Kriterium dar. Die kulturelle Sozialisation, die durch Geburt und Aufwachsen in einem Land entsteht, dürfte insbesondere für die exportorientierten deutschen Unternehmen große Bedeutung besitzen. Denn die meisten von ihnen erzielen einen Großteil ihres Umsatzes im Ausland. Exemplarisch sei hier die SAP AG genannt. Das Unternehmen erzielte im Jahr 2011 ca. 84% des gesamten Umsatzes außerhalb Deutschlands.<sup>9</sup>

Auch die Zusammensetzung der Belegschaft ist in den meisten DAX30-Unternehmen stark international und damit interkulturell geprägt. Beispielsweise waren von den weltweit 111.800 Mitarbeitern des Bayer-Konzerns im Jahr 2011 nur 32% in Deutschland beschäftigt.<sup>10</sup> Eine solch internationale Ausrichtung sollte sich daher auch im Vorstand der Konzerne widerspiegeln.

Die Unterscheidung zwischen „Deutscher“ und „Ausländer“ wurde folglich für diese Studie vorgenommen. Dabei galt: Je höher der relative Anteil der Ausländer im Vorstand eines Unternehmens, desto besser die jeweilige Position des Unternehmens im Ranking.

---

<sup>7</sup> Vgl. McKinsey (2007); McKinsey (2011).

<sup>8</sup> Vgl. Kochan et al. (2003); Joshi et al. (2006); Joshi / Roh (2009); Miller / del Carmen (2009).

<sup>9</sup> Vgl. SAP (2012).

<sup>10</sup> Vgl. Bayer (2012).

### *Unternehmenszugehörigkeit*

Teams, die komplexe Problemlösungsprozesse zusammen lösen müssen, sind häufig effektiver, wenn Teile der Mitglieder über langfristig gewachsene Erfahrungen über das Unternehmen, dessen Kultur und seine impliziten Mechanismen verfügen, während andere Mitglieder Expertise von außerhalb einbringen. Die Unternehmenszugehörigkeit der jeweiligen Vorstandsmitglieder eines Unternehmens stellt daher ein weiteres wichtiges Diversity-Kriterium dar.<sup>11</sup>

Dabei galt für die Untersuchung: Je höher die Unterschiedlichkeit der Vorstandsmitglieder in Bezug auf ihre Unternehmenszugehörigkeit ist, desto besser die jeweilige Position des Unternehmens im Ranking.

### *Alter*

Ähnlich wie die Betriebszugehörigkeit verhält es sich mit dem Alter. Arbeiten in Teams Ältere mit Jüngeren zusammen, so kann der wechselseitige Wissensaustausch das Lernniveau aller Mitglieder erhöhen, was wiederum der gemeinsamen Bewältigung neuer Herausforderungen zugutekommt. Entsprechend stellt das Alter ein weiteres wichtiges Diversity-Kriterium dar.<sup>12</sup>

Dabei galt für die Untersuchung: Je höher die Unterschiedlichkeit der Vorstandsmitglieder in Bezug auf ihr Alter, desto besser die jeweilige Position des Unternehmens im Ranking.

### *Ausbildungs-/Studienabschluss*

Die Perspektiven, die für die Lösung von Problemstellungen eingenommen werden, sind durch die fachliche Qualifikation, insbesondere basierend auf Ausbildung und/oder Studium, maßgeblich beeinflusst. Folglich stellt die Heterogenität der Vorstandsteams in Bezug auf deren Ausbildungs- und/oder Studienabschlüsse ein weiteres zentrales Diversity-Kriterium dar.<sup>13</sup>

Dabei galt für die Untersuchung: Je höher die Unterschiedlichkeit der Vorstandsmitglieder in Bezug auf ihren Ausbildungs-/Studienabschluss, desto besser die jeweilige Position des Unternehmens im Ranking.

---

<sup>11</sup> Vgl. Joshi/Hui/Jackson (2006); Joshi/Roh (2009).

<sup>12</sup> Vgl. ebenda.

<sup>13</sup> Vgl. Joshi/Roh (2009).

### 3 Ergebnisse der Studie

#### 3.1 Einzelergebnisse

##### *Geschlechtergemischte Vorstandsteams*

Geschlechtergemischte Vorstandsteams	
Platz	Unternehmen
1	Siemens
2	E.ON
2	Henkel
4	Daimler
4	Deutsche Telekom
6	BASF
7	Adidas
7	Allianz
7	Bayer
7	Beiersdorf
7	BMW
7	Commerzbank
7	Deutsche Bank
7	Deutsche Börse
7	Lufthansa
7	Deutsche Post
7	Fresenius Medical Care
7	HeidelbergCement
7	Infineon Technologies
7	K+S
7	Linde
7	MAN
7	Merck
7	Metro
7	Münchner Rück
7	RWE
7	SAP
7	ThyssenKrupp
7	Volkswagen
7	Fresenius SE

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren gerade einmal sieben Vorstandsposten in den DAX30-Unternehmen von Frauen besetzt. Dies entspricht einer Quote von lediglich ca. 4%.

Unangefochtener Spitzenreiter in diesem Einzelranking ist Siemens. 20% der Vorstandsposten sind von Frauen besetzt. Danach folgen E.ON und Henkel mit jeweils 17%. Daimler und Deutsche Telekom weisen einen Frauenanteil im Vorstand von jeweils 14% und BASF von 13% auf.

Alle anderen Unternehmen teilen sich das untere Ende des Rankings. In 24 von 30 Fällen, also in 80% der untersuchten Unternehmen, sind überhaupt keine Frauen im Vorstand zu finden.

Anmerkung: Die Ranking-Position ergibt sich aus dem relativen Anteil von Frauen im Vorstandsteam.

### International besetzte Vorstandsteams

International besetzte Vorstandsteams	
Platz	Unternehmen
1	Fresenius Medical Care
2	SAP
3	Deutsche Bank
4	Henkel
4	Linde
4	Adidas
7	Deutsche Post
8	Siemens
8	MAN
8	Metro
11	Volkswagen
12	Deutsche Börse
13	Fresenius SE
14	Bayer
14	Infineon Technologies
16	Münchener Rück
16	Allianz
18	Beiersdorf
18	RWE
18	HeidelbergCement
18	E.ON
22	BMW
22	Deutsche Telekom
24	Commerzbank
24	BASF
24	Daimler
24	ThyssenKrupp
24	Merck
24	K+S
24	Lufthansa

Anmerkung: Die Ranking-Position ergibt sich aus dem relativen Anteil von Ausländern im Vorstandsteam.

Der Vorstand von Fresenius Medical Care war zum Zeitpunkt der Untersuchung der internationalste, gemessen an der Nationalität der Vorstandsmitglieder. 86% der Mitglieder besitzen eine ausländische Staatsangehörigkeit. Auf Platz 2 und 3 folgen SAP mit 60% und die Deutsche Bank mit 57% Ausländeranteil. Genau die Hälfte aller Posten halten ausländische Vorstandsmitglieder bei Henkel, Linde und Adidas.

50% oder mehr Ausländer in den Vorstandsteams sind lediglich in 20% aller DAX30-Unternehmen anzutreffen.

In 57% der Unternehmen ist mindestens ein Vorstandsposten mit einem Ausländer besetzt.

Lediglich die sieben Unternehmen auf Platz 24, die allesamt das Schlusslicht des Rankings bilden, haben alle Vorstandsposten durchgehend mit Deutschen besetzt.



### Vorstandsteams mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit

Vorstandsteams mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit	
Platz	Unternehmen
1	Beiersdorf
2	Deutsche Post
3	RWE
4	Bayer
5	Daimler
6	Münchner Rück
7	Merck
8	Siemens
9	ThyssenKrupp
10	Linde
11	Henkel
12	Metro
13	MAN
14	Allianz
15	SAP
16	HeidelbergCement
17	BASF
18	K+S
19	Volkswagen
20	Fresenius SE
21	Infineon Technologies
22	Deutsche Bank
23	Deutsche Börse
24	Fresenius Medical Care
25	BMW
26	Adidas
27	Deutsche Telekom
28	E.ON
29	Commerzbank
30	Lufthansa

Anmerkung: Die Ranking-Position ergibt sich aus der Varianz der Betriebszugehörigkeit der jeweiligen Vorstandsmitglieder eines

Eine relativ hohe Heterogenität gemessen an der Betriebszugehörigkeit in Jahren weist der Vorstand von Beiersdorf auf. Stefan Heidenreich ist erst seit dem 1. Januar 2012 für Beiersdorf tätig. Auch Ümit Subasi und Peter Feld sind erst in den letzten zwei Jahren zum Unternehmen gekommen, während ihre Vorstands-kollegen Thomas Quaas, Ralph Gusko und Ulrich Schmidt jeweils weit über 20 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen.

Betrachtet man alle Unternehmen, so sind die Vorstände im Durchschnitt seit ca. 16 Jahre im Unternehmen. Der Großteil weist eine Betriebszugehörigkeit zwischen 7 und 24 Jahren auf. Die weitverbreitete Meinung, Vorstandsposten werden häufig durch Externe neu besetzt, kann daher durch diese Ergebnisse nicht unterstützt werden.

Am unteren Ende des Rankings befindet sich der Vorstand der Lufthansa, deren Mitglieder allesamt eine Betriebszugehörigkeit in einer engen Spanne zwischen 18 und 22 Jahren aufweisen.

### Altersgemischte Vorstandsteams

Altersgemischte Vorstandsteams	
Platz	Unternehmen
1	Fresenius SE
2	Deutsche Telekom
3	Linde
4	Volkswagen
5	Infineon Technologies
6	Henkel
7	Deutsche Bank
8	Merck
9	Metro
9	RWE
11	Fresenius Medical Care
11	SAP
11	Beiersdorf
14	MAN
15	Allianz
15	Münchner Rück
17	ThyssenKrupp
18	E.ON
19	Bayer
19	Lufthansa
21	Deutsche Post
22	Siemens
22	Daimler
24	BASF
25	Adidas
26	BMW
27	Deutsche Börse
28	HeidelbergCement
29	Commerzbank
30	K+S

Anmerkung: Die Ranking-Position ergibt sich aus der Varianz des Alters der jeweiligen Vorstandsmitglieder eines Unternehmens.

Die Spitzengruppe der altersgemischten Vorstandsteams bilden Fresenius SE, Deutsche Telekom und Linde.

Zwischen dem jüngsten Vorstandsmitglied bei Fresenius SE, Ulf Schneider mit 47 Jahren, und dem ältesten, Ben Lipps mit 72 Jahren, liegen 25 Jahre. Bei der Deutschen Telekom liegt die Diskrepanz zwischen dem Jüngsten und dem Ältesten bei 19 Jahren, bei Linde sind es 16 Jahre.

Betrachtet man sämtliche Unternehmen, so bewegt sich die Altersverteilung der Vorstände in einer engen Spanne. Zwar liegen zwischen dem jüngsten Vorstandsmitglied und dem ältesten stolze 31 Jahre, der Großteil weist allerdings ein Alter zwischen Ende 40 und Ende 50 Jahre auf.

Am Schluss des Rankings finden wir Unternehmen, deren Mitglieder in Bezug auf das Alter äußerst homogen sind, also ein fast gleiches Alter in einer engen Spanne aufweisen. Dies ist beispielsweise bei K+S zu sehen, deren Vorstände allesamt zwischen 54 und 60 Jahren alt sind.

### Fachlicher Mix der Vorstandsteams

Fachlicher Mix der Vorstandsteams	
Platz	Unternehmen
1	Deutsche Börse
2	Henkel
3	Merck
4	Deutsche Bank
5	Deutsche Post
6	Fresenius SE
7	Lufthansa
8	K+S
9	HeidelbergCement
9	Allianz
11	E.ON
12	Deutsche Telekom
13	BASF
13	Fresenius Medical Care
15	Münchner Rück
16	Daimler
17	Siemens
17	Commerzbank
19	Linde
20	ThyssenKrupp
20	SAP
20	MAN
23	RWE
24	BMW
25	Adidas
25	Volkswagen
25	Bayer
28	Beiersdorf
29	Infineon Technologies
29	Metro

Anmerkung: Die Ranking-Position ergibt sich aus der Verteilung der Fachrichtungen „Wirtschaft“, „Rechtswissenschaft“, „MINT“ sowie „andere“

Um die Heterogenität der DAX30-Vorstandsteams bezogen auf deren fachlichen Hintergrund durch Ausbildungs- und/oder Studienabschluss zu ermitteln, wurden die Fächer in die Gruppen „Wirtschaft“, „Rechtswissenschaft“, „MINT“ sowie „andere“ zusammengefasst. Idealtypisch wären diese vier Gruppen in der Spitze des Rankings gleichverteilt, würden also jeweils mit 25% in die Gewichtung einfließen, während das Vorstandsteam am unteren Ende des Rankings in einem Fach vollständige Homogenität aufweist.

Eine fast annähernd idealtypische Verteilung weist das Vorstandsteam der Deutschen Börse auf, das auf Platz 1 das Ranking anführt. Studienfächer aller genannten Gruppen sind enthalten. Dabei weisen jeweils zwei Vorstände einen Abschluss in „Wirtschaft“ sowie „andere“ auf und jeweils einer einen „MINT“- sowie einen juristischen Abschluss.

Schlusslichter des Rankings sind Infineon Technologies und Metro. So verfügen beispielsweise alle vier Infineon-Technologies-Vorstände über einen MINT-Abschluss.

Weiterhin stellte sich heraus, dass insgesamt die Fachrichtung „Wirtschaft“ dominiert. Fast die Hälfte aller Vorstände weist hier einen entsprechenden Abschluss auf, gefolgt von MINT und Rechtswissenschaften mit ca. 30% bzw. 12%. Nur ca. 3% aller Vorstände haben einen Abschluss in einem anderen Fach erworben. Die hohe Bedeutung wirtschaftlicher, technischer und naturwissenschaftlicher Qualifikation wird in diesem Ergebnis deutlich.

### 3.2 Gesamtergebnis

Gesamtranking Diversity der deutscher DAX30- Vorstände	
Platz	Unternehmen
1	Henkel
2	Deutsche Post
3	Deutsche Bank
3	Linde
5	Fresenius SE
6	Merck
7	SAP
8	Fresenius Medical Care
8	Siemens
10	Münchener Rück
11	RWE
12	Allianz
13	MAN
14	Beiersdorf
14	Metro
16	Volkswagen
17	Deutsche Telekom
18	Bayer
19	Deutsche Börse
20	Daimler
21	Infineon Technologies
22	E.ON
22	ThyssenKrupp
24	HeidelbergCement
25	BASF
26	Adidas
26	Lufthansa
26	K+S
29	BMW
30	Commerzbank

Bildet man über alle der fünf Einzelrankings den Mittelwert, so ergibt sich ein umfassendes und differenziertes Bild der Diversity in deutschen DAX30-Vorstandsteams.

Angeführt wird das Ranking von Henkel, gefolgt von Deutsche Post auf Platz 2 sowie Deutsche Bank und Linde auf Platz 3. Am unteren Ende belegen BMW und die Commerzbank den vorletzten bzw. letzten Platz.

Anmerkung: Das Ranking ergibt sich aus dem Mittelwert der fünf Einzelrankings.

### **3.3 Porträt des Gesamtsiegers**

Das Vorstandsteam von Henkel belegt den Spitzenplatz des Gesamtrankings. Mit Kathrin Menges ist zumindest einer der insgesamt sechs Vorstandsposten von einer Frau besetzt. Damit belegt Henkel gemeinsam mit E.ON in dem Einzelranking „geschlechtergemischte Teams“ bereits den zweiten Platz nach Spitzenreiter Siemens.

Was die Internationalität des Vorstands anbelangt, so ist mit Kasper Rorsted als Vorstandsvorsitzenden, Hans Van Bylen, zuständig für den Unternehmensbereich Kosmetik / Körperpflege sowie Bruno Piacenza, der dem Unternehmensbereich Wasch- / Reinigungsmittel vorsteht, jede zweite Vorstandsposition mit einem Ausländern besetzt. Auch in diesem Einzelranking belegt Henkel einen der Spitzenplätze.

Jedes Vorstandsmitglied bringt im Durchschnitt 22 Jahre Betriebszugehörigkeit mit ein, wobei zwischen Kasper Rorsted sowie Kathrin Menges mit jeweils 7 Jahren Erfahrung bei Henkel und Lothar Steinebach mit 32 Jahren ganze 25 Jahre Differenz liegen. Die übrigen Vorstände sind zwischen 22 und 28 Jahren bei Henkel beschäftigt. Damit belegt Henkels Vorstandsteam im Einzelranking „altersgemischte Teams“ einen Platz im Mittelfeld.

Die Altersspanne zwischen dem jüngsten und ältesten Teammitglied beträgt 20 Jahre. Im Durchschnitt sind die Vorstände knapp 51 Jahre alt. Drei von ihnen liegen unterhalb von 50, zwei sind zwischen 50 und 60 Jahre alt und einer hat die 60 Jahre bereits hinter sich gelassen. In dem Ranking „altersgemischte Teams“ belegt Henkel damit ebenfalls einen der vorderen Plätze.

Zudem bringen die einzelnen Vorstandsmitglieder unterschiedliche fachliche Qualifikationen ein. Einen Abschluss mit Schwerpunkt „Wirtschaft“ weisen dabei vier von sechs Vorständen auf. Jeweils ein Abschluss in Rechtswissenschaft und „andere“ runden das Bild ab. Damit belegt Henkel auch im Einzelranking „fachlicher Mix“ eine der Spitzenpositionen.

## **4. Fazit**

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass Diversity in den DAX30-Vorstandsetagen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Die mitunter deutliche Diskrepanz zwischen Spitzenfeld und Unternehmen am unteren Ende des Rankings überrascht, da die Förderung von Diversity zentraler Bestandteil der Außendarstellung aller hier untersuchten Unternehmen ist.

Betrachtet man die einzelnen Diversity-Kriterien – Geschlecht, Nationalität, Betriebszugehörigkeit, Alter sowie fachliche Qualifikation – isoliert voneinander, so fällt auf, dass insbesondere geschlechtergemischte Vorstandsteams kaum existent sind. Eine stärkere Förderung weiblicher Führungskräfte scheint daher dringend geboten. Es fällt weiterhin auf, dass DAX30-Vorstandsteams durchaus international besetzt sind, wenngleich der Anteil ausländischer Vorstände bei Weitem nicht den Anteil der ausländischen Belegschaften in den meisten DAX30-Unternehmen widerspiegelt. Zudem konnte gezeigt werden, dass der Großteil der Vorstände bereits zahlreiche Jahre Unternehmenszugehörigkeit aufweist. Die externe Besetzung vakanter Vorstandsposten scheint also eher die Ausnahme als die Regel zu sein. Schließlich fiel die hohe Bedeutung der Ausbildung und/oder des Studiums mit Schwerpunkt Wirtschaft auf. Circa jeder zweite Vorstand verfügt über eine solche Qualifikation.

Die Studie zeigt insgesamt ein sehr differenziertes Bild der Vorstandsdiversity in den DAX30-Unternehmen und hilft so, konkrete Ansatzpunkte zur Förderung der Diversity zu identifizieren. Es ist Folgeuntersuchungen vorbehalten aufzuzeigen, ob und in welchem Ausmaß sich die Diversity auf Ebene des Vorstands zukünftig verändern wird und welche Rolle dies für den Unternehmenserfolg mit sich bringt.

## Literaturverzeichnis

- [Bayer 2012] Bayer AG: Profil und Organisation. URL: <http://www.bayer.de/de/profil-und-organisation.aspx> (entnommen am 3.04.2012).
- [Bendl 2007] Bendl, Regine: Betriebliches Diversitätsmanagement und neoliberale Wirtschaftspolitik. In: (Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friedericke, Hrsg.): DIVERSITY OUT-LOOKS. Münster / Hamburg / London, 2007, S. 14-28.
- [Cox/Blake 1991] Cox, Taylor H. Jr./Blake, Stacy: Managing cultural diversity – Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 1991, S. 45-56.
- [Deadrick/Stone 2009] Deadrick, Diana L./Stone, Dianna L.: Emerging trends in human resource management theory and research. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 2009, S. 51-52.
- [Johnston/Packer 1987] Johnston, William B./Packer, Arnold H.: *Workforce 2000 – Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, 1987.
- [Joshi/Hui/Jackson 2006] Joshi, Aparna/Hui, Liao/Jackson, Susan E.: Cross-Level Effects of Workplace Diversity on Sales Performance and Pay. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 2006, S. 459-481.
- [Joshi/Roh 2009] Joshi, Aparna/Roh, Hyuntak: The Role of Context in Work Team Diversity Research – A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 2009, S. 599-627.
- [Kochan/Bezrukova/Ely/Jackson/Joshi/Jehn/Leonard/Levine/Thomas 2003] Kochan, Thomas/Bezrukova, Katerina/Ely, Robin/Jackson, Susan/Joshi, Aparna/Jehn, Karen/Leonard, Jonathan/Levine, David/Thomas, David: The Effects of Diversity on Business Performance – Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42 (1), 2003, S. 3-21.
- [McKinsey 2007] McKinsey: *Women Matter*. New York et al., 2007.
- [McKinsey 2011] McKinsey: *How women can contribute more to the US economy*. McKinsey Quarterly, April 2011, S. 1-3.

- [Miller/del Carmen 2009] Miller, Toyah/del Carmen, Triana: Demographic Diversity in the Boardroom. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 2009, S. 755-786.
- [Nell 2006] Nell, Werner: Diversity Management vor migrationsgesellschaftlichem Hintergrund. In: (Becker, Manfred/Seidel, Alina, Hrsg.): *Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart, 2006, S. 277-294.
- [Pauser 2011] Pauser, Norbert: Grundlagen des Diversity Managements. In: (Pauser, Norbert/Wondrak, Manfred, Hrsg.): *Praxishandbuch Diversity Management*. Wien, 2011, S. 27-48.
- [SAP 2012] SAP AG: *SAP Fact Sheet 2012*. Walldorf.
- [Stuber 2004] Stuber, Michael: *Diversity Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München / Unterschleißheim, 2004.
- [Trickett/Watts/Birman, 1994] Trickett, Edison J./Watts, Roderick J./Birman, Dina: Toward an overarching framework for diversity. In: (Trickett, Edison J./Watts, Roderick J./Birman, Dina, Hrsg.): *Human diversity – Perspectives on people in context*. San Francisco, 1994, S. 7-26.

