

Diversität: Unveränderter Erfolgsfaktor in Unternehmen trotz Gegenwind von Rechtsaußen

Susanne Seyda / Paula Risius / Holger Pfaff*, 21.05.2026

Vielfalt ist für deutsche Firmen relevant – für Fachkräftesicherung, aber auch für Innovation. Dies hat sich in den letzten drei Jahren, trotz einer Diskursverschiebung in der öffentlichen Debatte, nicht verändert: Die Bedeutung ist in über drei Vierteln der Unternehmen gleichgeblieben.

Vorteile von Diversität in Unternehmen

Die Gesellschaft ist in den letzten fünfzehn Jahren heterogener geworden. Besonders zu nennen sind die Veränderung der Geschlechterrollen, Migrationsbewegungen, Abweichungen von der Heteronormativität, aber auch Meinungspluralismus und der internationale Austausch von Kulturgütern (Franken, 2025; WEF, 2025; McAdoo, 2025).

Forschungsarbeiten zeigen, dass heterogen zusammengesetzte Gruppen – unter geeigneten Rahmenbedingungen wie Moderation, Zielklarheit und Gleichberechtigung der Sprechenden – dazu neigen, Argumente expliziter zu begründen, Perspektiven systematischer einzubeziehen und deliberativer zu diskutieren (Fernandes/Polzer, 2015). Unter Diversität (engl. diversity) verstehen wir im Folgenden die bewusste Anerkennung und Wertschätzung der Unterschiedlichkeit von Menschen, beispielsweise die Unterschiedlichkeit

bezüglich Geschlechtsidentität, Alter, ethnischer Herkunft, körperlicher oder psychischer Einschränkungen.

Vielfalt an sich ist kein Selbstläufer, sondern muss gemanagt werden, um daraus positive Effekte erzielen zu können (Fernandes/Polzer, 2015). Diversity-Initiativen wirken dann positiv in Unternehmen auf die Innovationsfähigkeit und die Produktivität und stärken die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung (Okatta et al., 2024). Darüber hinaus gewinnt eine Personalsuche, die alle gesellschaftlichen Gruppen einschließt, mit Blick auf die sich durch den demografischen Wandel verstärkenden Fachkräfteengpässe an Bedeutung.

Berechnungen mit dem IW-Personalpanel Herbst 2025 zeigen, dass Unternehmen mit einer guten sozialen Infrastruktur der Diversität eine höhere Bedeutung beimessen. Verwendet man das Modell zur sozialen Infrastruktur von Pfaff et al. (2026), stehen ein transformativ-er Führungsstil und die Nutzung agiler Verfahren sowie etablierte Strukturen zum Wissensaustausch und organisationalen Lernen in einem positiven Zusammenhang zu einer hohen Bedeutung von Diversität in den Unternehmen. Zudem wirkt sich Diversität positiv auf Investitionen in der Vergangenheit und Beschäftigungsentwicklung in der Zukunft aus, wenn sie entsprechend begleitet wird.

* Holger Pfaff, Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR), Medizinische Fakultät und Uniklinik Köln, Universität zu Köln & Institut für Organisationsdiagnostik und Sozialforschung (IFOS).

Da Vielfalt eng begleitet werden muss, um positive Externalitäten zu entwickeln, können Unternehmen Kosten entstehen: Entweder, weil das Management von Heterogenität kostenaufwändig ist oder weil nicht gemanagte Heterogenität Kosten verursacht (Pfeifer, 2024). Auch politische Entwicklungen können Diversität in Unternehmen hemmen: Durch internationale Versuche, die Entwicklung hin zu mehr Diversität zu stoppen oder rückgängig zu machen (z.B. Anti-Diversity-Bestrebungen in den USA), steht die Frage im Raum, ob sich derartige Entwicklungen auch in Deutschland zeigen.

Diversität nimmt einen mittleren Stellenwert ein

In zwei Unternehmensbefragungen im Herbst 2025 – dem IW-Zukunftspanel (befragt wurden Geschäftsführende) und dem IW-Personalpanel (befragt wurden HR-Verantwortliche) – wurden 981 und 866 Unternehmen gefragt, welche Bedeutung Vielfalt in der Belegschaft hat und ob sie sich in den letzten zwölf Monaten verändert hat. Dabei konnten sie Abstufungen auf einer elfstufigen Skala – von „spielt gar keine Rolle“ (0) bis „spielt eine sehr große Rolle“ (10) – wählen.

Den Antworten der Unternehmen zufolge hat Diversität eine mittelgroße Bedeutung. Im Durchschnitt ergab sich im IW-Personalpanel ein Wert von 3,7, im IW-Zukunftspanel ein Wert von 3,9. Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede nach Unternehmensmerkmalen. Die deskriptiven Unterschiede zeigen sich auch in multivariaten Regressionen mit mehreren Kontrollvariablen.

Zuvorderst ist die Unternehmensgröße zu nennen: In beiden Panels steigt die Bedeutung der Diversität mit der Unternehmensgröße, wenngleich im IW-Zukunftspanel die mittelgroßen Unternehmen ihr die größte Bedeutung beimessen, im IW-Personalpanel hingegen die Großunternehmen. Während im IW-Zukunftspanel 25,4 Prozent der Kleinunternehmen und 20,0 Prozent der mittleren Unternehmen einen Stellenwert von 0 angeben, sind es nur 2,0 Prozent der großen Unternehmen. Im Personalpanel zeigt sich eine ähnliche Verteilung. Dass Diversität für kleine Unternehmen einen geringeren Stellenwert besitzt, hat zwei Gründe: Zum einen besteht ein Größeneffekt, da aufgrund der höheren Beschäftigtenzahl auch die Heterogenität größer ist. Zum anderen haben viele kleine Unternehmen

keine Personalabteilung, die sich mit diesem Thema befasst.

Auch der Digitalisierungsgrad ist wichtig: Je mehr digitale Technologien ein Unternehmen nutzt, desto höher bewertet es die Bedeutung von Diversität. Branchenunterschiede sind ebenfalls vorhanden und zeigen sich sowohl in der Befragung von Personalverantwortlichen als auch von Geschäftsführerinnen und -führern: In Dienstleistungsbranchen, in denen häufig unmittelbar mit und für Menschen gearbeitet wird, spielt Diversität eine größere Rolle. Im IW-Personalpanel geben die gesellschaftsnahen Dienstleister einen Wert von 4,2 an, die unternehmensnahen Dienstleister einen Wert von 3,8. In der Industrie sowie in Handels- und Logistikunternehmen liegt der Stellenwert im Mittel niedriger (jeweils 3,3). Eine Erklärung für den Unterschied zwischen Dienstleistern einerseits und Industrie sowie Handel und Logistik andererseits könnte sein, dass Erstere höher digitalisiert sind als Letztere. Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich hingegen nach Auslandsniederlassungen, Exporttätigkeit sowie nach Innovationstätigkeit.

Keine Verschiebung durch reaktionär aufgeladene Debatten

In den meisten Unternehmen hat sich die Bedeutung von Diversität oder Vielfalt in den zwölf Monaten vor der Befragung nicht verändert. 74 Prozent der Personalverantwortlichen und 77 Prozent der Geschäftsführenden sehen keine Veränderungen in ihren Unternehmen. Knapp 10 Prozent der Befragten haben sich keine Einschätzung zugetraut. In beiden Befragungen ist der Anteil derjenigen, die einen Anstieg der Bedeutung sehen, größer als der Anteil, bei denen die Bedeutung gesunken ist.

Eine Verschiebung ist trotz Einlassungen von Rechtsaußen, die die Stärkung von Diversität, Gleichheit und Inklusion (engl. DE&I) als Diskriminierung gegenüber der Mehrheitsgesellschaft ansehen, nicht eingetreten. In den USA beispielsweise hat Präsident Trump 2025 Durchführungsverordnungen erlassen, die einen Rollback entsprechender Programme in Bundesbehörden sowie bei staatlichen Auftragnehmern vorsehen und bestehende Vorgaben zur Förderung benachteiligter Gruppen zurücknehmen. Diese Verordnungen haben

somit direkten Einfluss auf die Personalpolitik einiger amerikanischer Unternehmen. In Deutschland äußert sich die AfD kritisch gegenüber queerfreundlicher Politik, Migration und Inklusion und propagiert eine traditionelle Rollenaufteilung der Geschlechter (Volk, 2025).

Die vorliegenden Befragungsergebnisse zeigen deutlich, dass Diversität für die meisten Unternehmen in Deutschland weiterhin ein relevanter Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmensstrategie ist. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, anhaltender Fachkräfteengpässe und zunehmender Transformationsanforderungen kann eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit leisten. Damit die positiven Effekte zum Tragen kommen, braucht es eine Begleitung durch geeignete Führungsstrukturen, gemeinsame Werte und eine inklusive Unternehmenskultur.

Datengrundlagen

Am **IW-Zukunftspanel** Herbst 2025, Welle 50, haben 981 Geschäftsführerinnen und -führer von Unternehmen aus den Branchen der Industrie und der unternehmensnahen Dienstleistungen mit mindestens einem Beschäftigten teilgenommen. Befragungszeitraum: 2.10.2025 bis 11.12.2025.

Am **IW-Personalpanel** Herbst 2025, Welle 40, haben 866 Personalverantwortliche von Unternehmen aller Branchen mit mindestens einem Beschäftigten teilgenommen. Befragungszeitraum: 24.09.2025 bis 15.12.2025.

Literatur

Fernandes, Catarina R. / Polzer, Jeffrey T., 2015, Diversity in Groups, Harvard Business Review, S. 1–13

Franken, Swetlana, 2025, Vielfalt und Diversity Management in Unternehmen: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, Wiesbaden, S. 311–357

IW- Personalpanel, 2025, Welle 40, IW- Personalpanel - Institut der deutschen Wirtschaft (IW) [IW-Personalpanel - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#)

IW-Zukunftspanel, 2025, Welle 52 - Institut der deutschen Wirtschaft (IW), [IW-Zukunftspanel - Institut der deutschen Wirtschaft \(IW\)](#)

McAdoo, Justice, 2025, Diversity Equity and Inclusion: A Quantitative Analysis of Fortune 100 Companies' Success in Hiring and Retention, in: International Journal of Business and Management Review, 13. Jg., Nr. 6, S. 43–72

Okatta, Chinenye Gbemisola / Ajayi, Funmilayo Aribidesi / Olawale, Olufunke, 2024, Enhancing organizational performance. Through diversity and inclusion initiatives: A meta-analysis, in: International Journal of Applied Research in Social Sciences, 6. Jg., Nr. 4, S. 734–758

Pfaff, Holger et al., 2026, Soziale Infrastruktur. Kapazitäten und Handlungsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland, im Erscheinen

Pfeifer, Stella, 2024, [Mehr Diversität, mehr Gewinn? Ein Faktencheck zu Diversität in Unternehmen | Robert Bosch Stiftung](#) [20.5.2026]

Volk, Sabine, 2025, The AfD and Antifeminism in Germany, 2014–2025: Family First, Trans Panic Second, in German Politics, 34. Jg., Nr. 2, S. 1–21

WEF – World Economic Forum, 2025, Diversity, Equity and Inclusion. Lighthouses 2025, [WEF Diversity Equity and Inclusion Lighthouses 2025.pdf](#) [20.5.2026]