

# Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene – Fokus: sexuelle Identität

Diskussionsunterlage

Berlin, 12. November 2015

INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG





## Prof. Dr. Hagen Lindstädt

Leiter des Instituts für  
Unternehmensführung  
Karlsruher Institut für Technologie/  
Universität Karlsruhe (TH)

*Kontakt: [lindstaedt@kit.edu](mailto:lindstaedt@kit.edu)*

- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Mathematik
- Unternehmensberatung seit 1992
- Professor für Unternehmensführung seit 2001
- Berater führender deutscher und europäischer Unternehmen (DAX 30)
- Projekte, Forschungsarbeiten und Publikationen zu „Frauen in Führungspositionen“ (u.a. mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales)



## Alexander Merklein, M.Sc.

Doktorand am Institut für  
Unternehmensführung  
Karlsruher Institut für Technologie/  
Universität Karlsruhe (TH)

*Kontakt: [alexander.merklein@kit.edu](mailto:alexander.merklein@kit.edu)*

- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management
- Unternehmensberatung seit 2012 überwiegend in der Konsumgüterindustrie und Energiebranche zu verschiedenen Themen
- Zuvor zahlreiche Praktika in verschiedenen Branchen und Funktionen (u.a. Deutsche Bank, L'Oréal, Vereinte Nationen, KPMG)
- Persönliches Interesse am Thema „Diversity Management“ und Engagement in Diversity Unternehmensnetzwerk

- **Hintergrund und methodisches Vorgehen der Untersuchung**

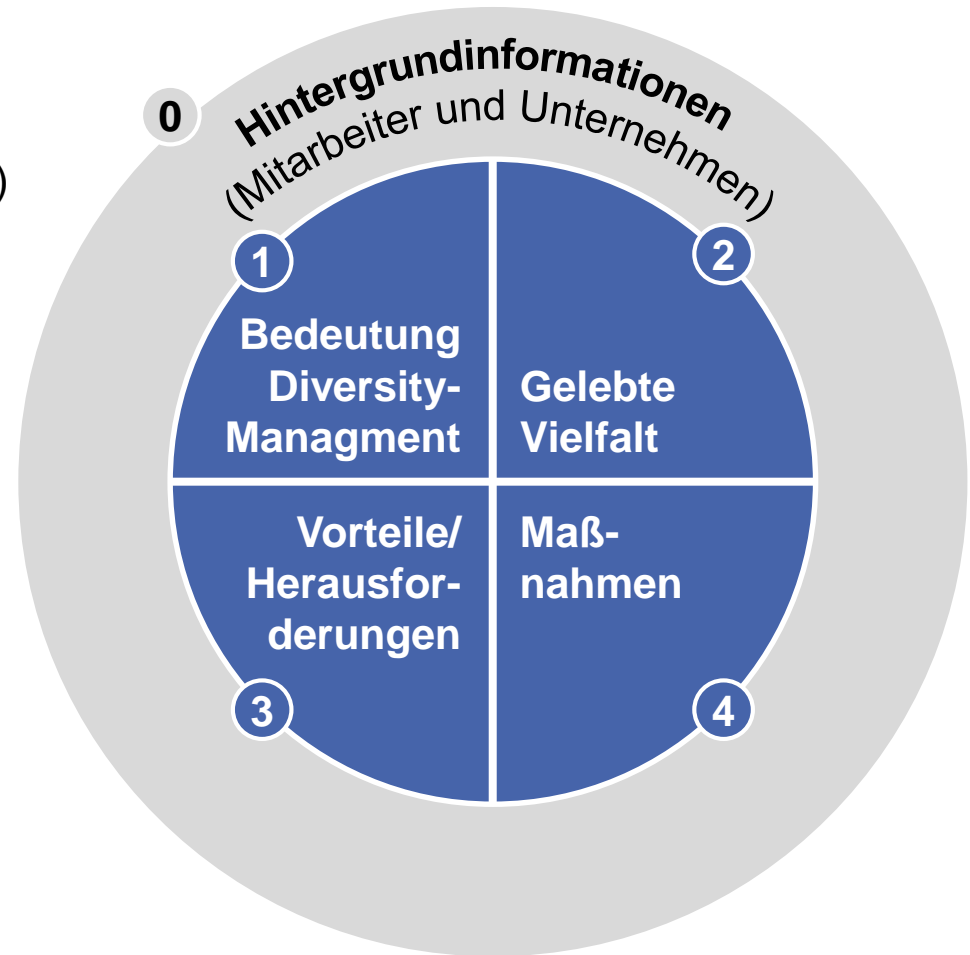
- Stichprobe der Untersuchung
- Studienergebnisse
- Zusammenfassung

# Kurzbeschreibung Studie "Diversity-Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene"

## Hintergrund

- **Seit Jahren** besteht eine **Lücke** zwischen **Diversity-Zielen** verschiedenster **Stakeholder** (Unternehmen, Politik, Gesellschaft etc.) und dem **Status Quo** von Diversity-Zahlen in **Unternehmen**
- Oftmals wird gesagt, dass Diversity-Management nach außen mehr als Lippenbekenntnis aus **Imagegründen** genutzt wird, als dass nach innen wirkungsvolle Maßnahmen für Veränderungen ergriffen werden
- Dies haben wir zum Anlass genommen MitarbeiterInnen rund um das Thema Diversity-Management zu befragen und vor allem die **Wirksamkeit** von **Maßnahmen** aus **Mitarbeiterperspektive** zu untersuchen

## Themen dieser Präsentation



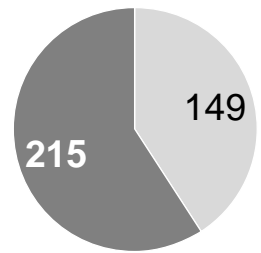
- Hintergrund und methodisches Vorgehen der Untersuchung
- **Stichprobe der Untersuchung**
- Studienergebnisse
- Zusammenfassung

# 0 Die Studie kann auf 364 vollständige LSBTT-Antworten zurückgreifen – Fokus: schwul/lesbisch

**Geschlecht:** 59% männlich und 41% weiblich



weiblich männlich



**Alter:** Rund 95% zwischen 25 und 64 Jahre alt



< 25 25 - 34 35 - 44 45 - 54 55 - 64 > 64 Keine Angabe



**Nationalität:** Rund 93% der Befragten haben die deutsche Nationalität

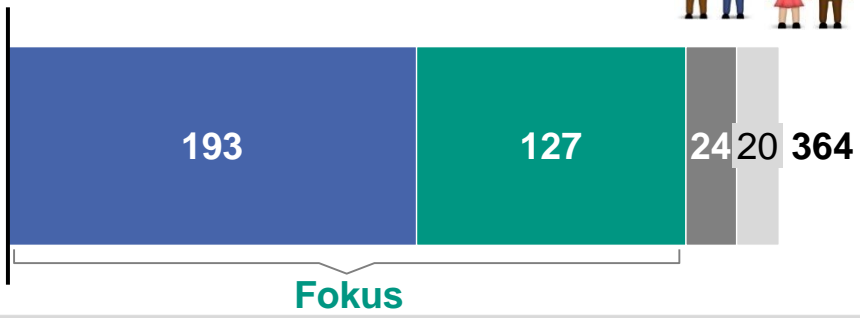


**Geographische berufliche Tätigkeit:** Rund 93% der Befragten sind überwiegend in Deutschland beruflich tätig

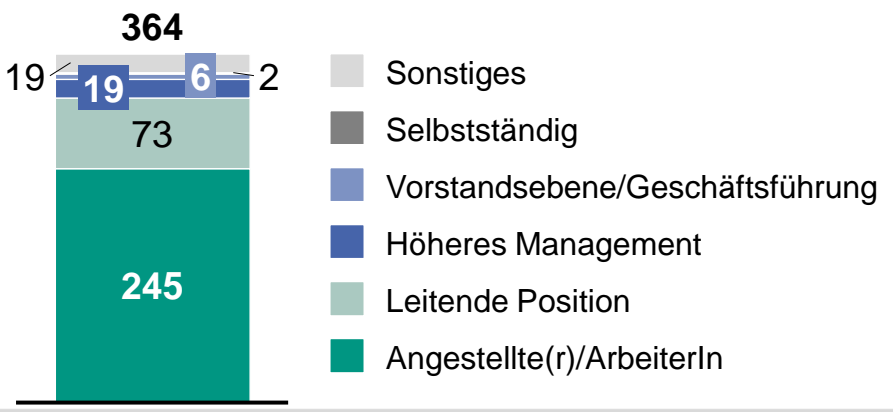


**Sexuelle Identität:** Rund 53% sind schwul, 35% lesbisch, 7% bisexuell und 5% Transsexuell/-gender

Schwul Bisexuell  
Lesbisch Transsexuell/Transgender

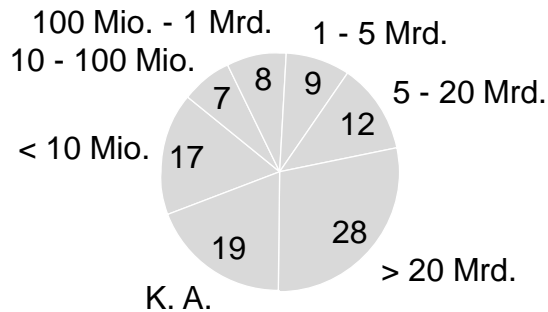


**Position:** Rund 60% der Teilnehmer sind Angestellte/Arbeiter, rund 30% Management, rund 3% Vorstand/GF, Rest: Sonstiges

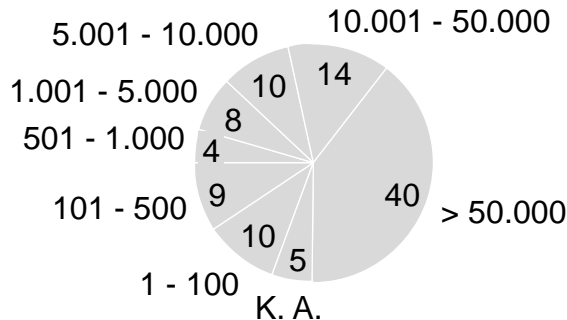


# 0 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen sind in der Stichprobe enthalten

**Weltweite Umsatz (Anteile in %):** Rund ein Drittel der Unternehmen mit Umsatz bis 1 Mrd. EUR; rd. ein Fünftel zwischen 1 und 20 Mrd. EUR und gut ein Viertel mit mehr als 20 Mrd.



**Weltweite Anzahl Mitarbeiter (Anteile in %):** Knapp ein Viertel der Unternehmen mit bis zu 1.000 MA; knapp ein Fünftel zwischen 1.001 und 10.000 MA und mehr als die Hälfte mit >10.000 MA



## Branchengruppen (absolute Zahlen):

Gruppe	Branchengruppe	Anteil (%)
Gruppe 1 (Öffentlicher Sektor)	Öffentlicher Sektor	46
	Forschung und Wissenschaft	14
	Finanzdienstleister, Banken und Versicherungen	44
Gruppe 2 (Dienstleistungssektor)	Beratung	24
	Handel	16
	Medien	12
	Technologie und Software	40
Gruppe 3 (ITC Sektor)	Telekommunikation	10
	Automobil / -zulieferer	32
Gruppe 4 (Industrie und herstellender Sektor)	Industriegüter und Maschinenbau	17
	Chemie und Grundstoffe	14
	Transport und Logistik	9
	Handwerk	2
	Versorger	1
	Bau und Bauindustrie	1
	Pharma und Gesundheit	38
Gruppe 5 (Gesundheit und Konsum)	Konsumgüter	11
	Sonstiges	15
	Keine Angabe	18

**Familienunternehmen:** Rund 13% der Unternehmen in der Stichprobe sind Familienunternehmen

# Agenda



- Hintergrund und methodisches Vorgehen der Untersuchung
- Stichprobe der Untersuchung
- **Studienergebnisse**
- Zusammenfassung



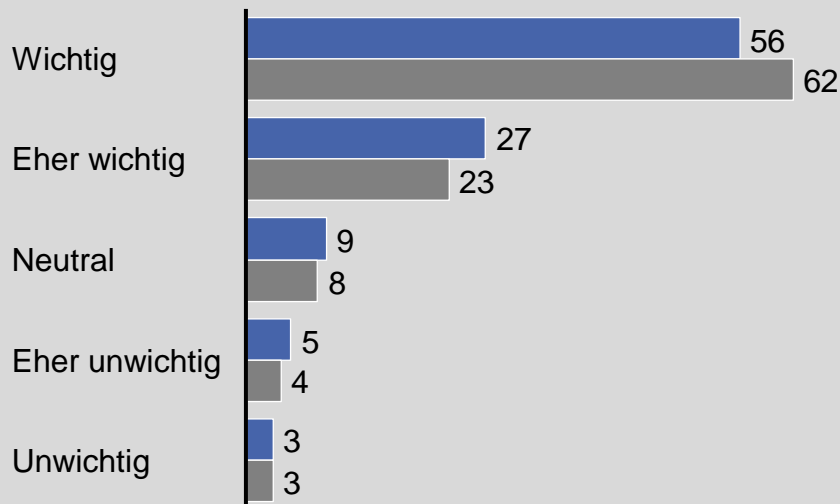
# 1 Diversity Management ist für ArbeitnehmerInnen wichtig ...

## Zusammenfassung Ergebnisse

**Frage:**  
 Wie wichtig ist Ihnen generell das Thema „Diversity Management/Vielfalt“ in Unternehmen? (Angaben in Prozent)

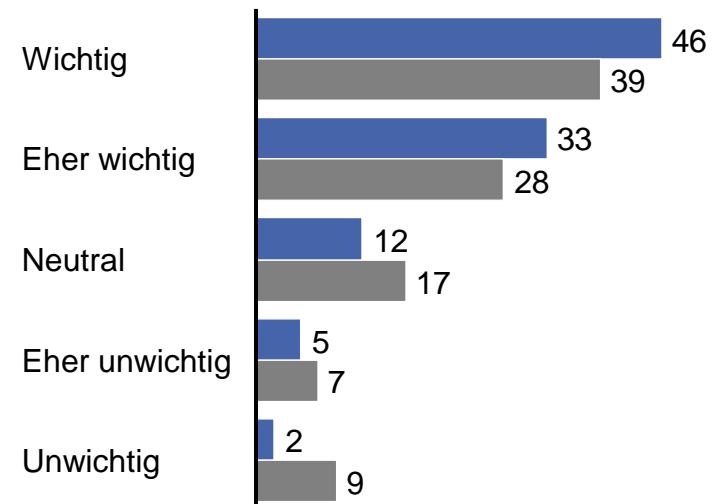
 Weiblich  
 Männlich

### a) LSBTT



- Sowohl Heterosexuellen als auch LSBTTs ist Diversity Management im Unternehmenskontext wichtig
- Über 80% der LSBTTs finden das Thema (eher) wichtig
- Bei Heterosexuellen Frauen ist der Wert ähnlich hoch, bei heterosexuellen Männern sind es mit 67% immer noch zwei Drittel, aber im Vergleich am wenigsten

### b) Heterosexuell



“ Diversity ist wohl erst abgeschlossen, wenn dazu keine Abteilungen und Quoten benötigt werden. Wenn Unternehmer stolz sind eine gute und sich ergänzende Mannschaft zu haben, bestehend aus Menschen und nicht aus Unterschieden.

*(Frau, 35-44, Angestellter bei einem kleinen Pharma/Gesundheitsunternehmen)*



”

# 1 ... jedoch sind ein Drittel der LSBTTs und der Heterosexuellen nicht zufrieden

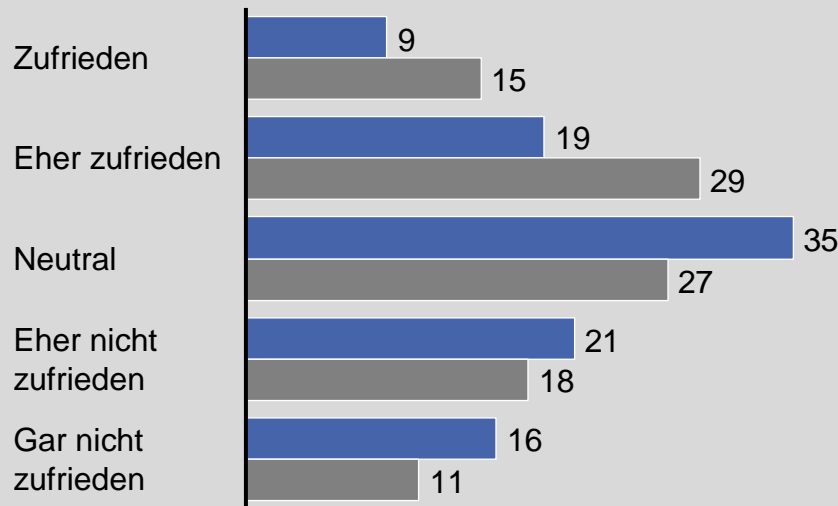
## Zusammenfassung Ergebnisse

**Frage:**

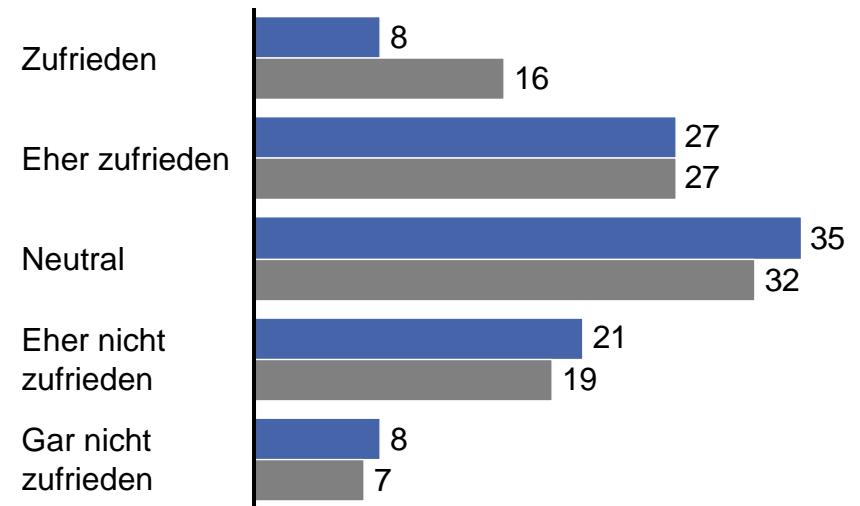
Wie zufrieden sind Sie mit dem Diversity Management in Ihrem Unternehmen? (Angaben in Prozent)

 Weiblich  
 Männlich

**a) LSBTT**



**b) Heterosexuell**



- Heterosexuelle und LSBTTs sind mit dem Diversity Management im Unternehmenskontext gleichermaßen wenig zufrieden – der Anteil der „gar nicht zufriedenen“ ist bei den LSBTTs nochmals höher
- Weibliche LSBTTs sind deutlich unzufriedener als die männlichen, was an den höheren Anforderungen bedingt durch Geschlecht und sexuelle Identität liegen mag

“ Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken. Es ist schwierig Diversity in dem Kopf des Vorstands richtig zu platzieren. Es gibt viele Egomanen, Machos, Choleriker und vor allem ‘Schauspieler’

(Mann, 35-44, 1 Kleinkind, Angestellter bei großem Automobilzulieferer)

”

## 2 Sexuelle Identität und Arbeitsleben sind für die meisten LSBTT-Befragten keine getrennten Welten

### Diversity Management ist für LSBTTs wichtig für ihren Karriereerfolg

- 58% der LSBTTs sagen, dass Diversity Management einen hohen oder eher hohen Einfluss für ihren eigenen Karriereerfolg hat

### Sexuelle Identität ist für eine Mehrheit Bestandteil des Arbeitslebens

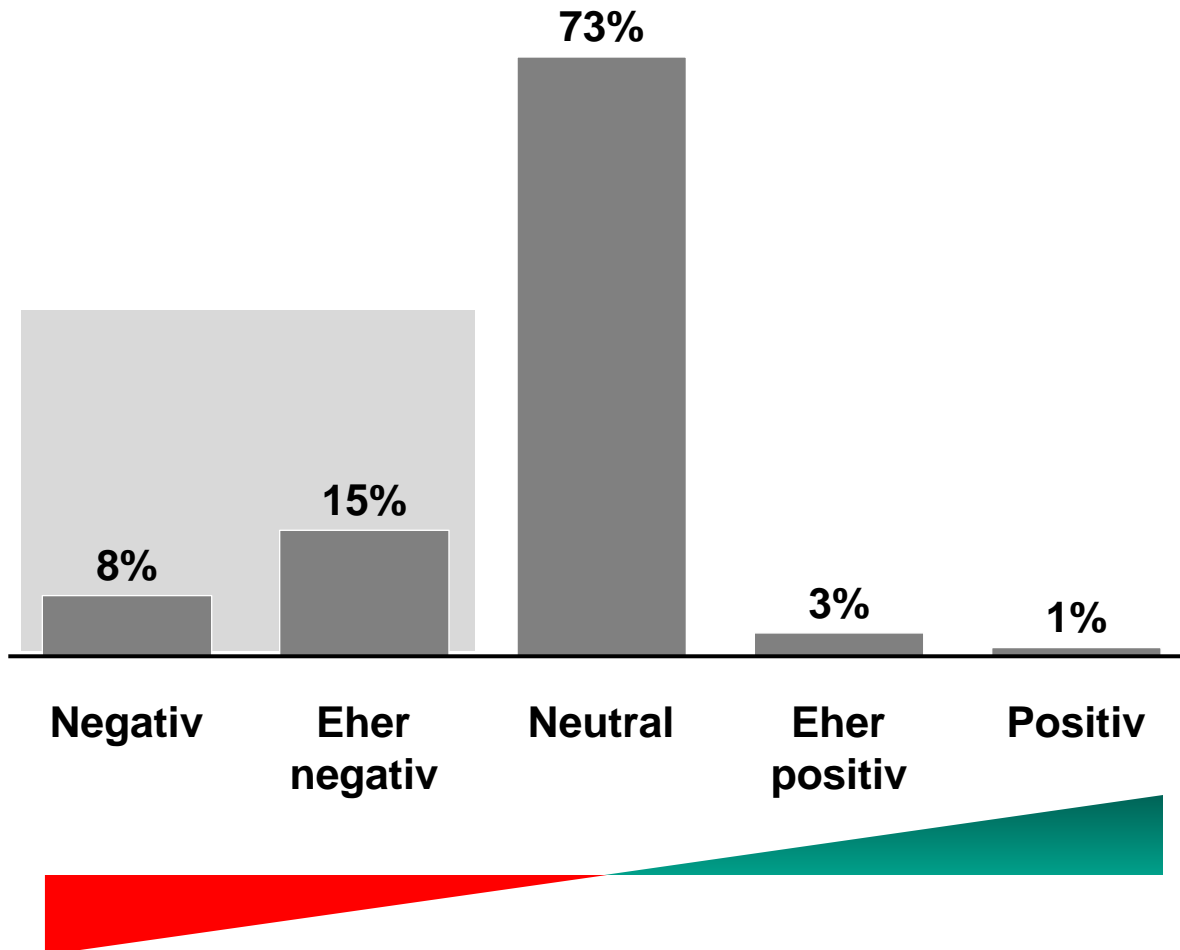
- 44% der LSBTTs sagen, dass ihre sexuelle Identität selbstverständlicher Teil der Persönlichkeit und somit auch Bestandteil ihres Arbeitslebens ist
- Weitere 40% geben an, ihre sexuelle Identität auf Nachfrage oder gegenüber engeren Kollegen preiszugeben
- Lediglich 15% trennen ihre sexuelle Identität und das Arbeitsleben

### Ein Viertel LSBTT Engagement wichtig bei Arbeitgeberwahl

- Bereits 26% der Befragten geben an, es Ihnen bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig war, dass dieser sich mit der Zielgruppe LSBTT aktiv auseinandersetzt

## 2 Jede(r) Vierte hat den Eindruck, dass ihre/seine sexuelle Identität sich negativ auf die Karriere auswirkt

Wie wirkt sich Ihre sexuelle Identität auf Ihre Karrierechancen aus?



- Knapp **ein Viertel** der Befragten geben an, dass ihre sexuelle Identität **negative** oder eher negative **Auswirkungen** auf ihre **Karrierechancen** hat
- Nahezu Drei Viertel sehen einen neutralen Einfluss ihrer sexuellen Identität auf Karrierechancen
- Bei **Frauen** ist die Bewertung bezüglich des **Einflusses** ihres **Geschlechts** noch **negativer** (38% vs. 23% bei LSBTTs)

## 2 Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund sexueller Identität keine Ausnahme – bei Trans-Personen die Regel

### Jede(r)...

---

- ... zehnte **bisexuelle** ArbeitnehmerIn (geschlechtsübergreifend)
- ... dritte **schwule** Arbeitnehmer
- ... dritte **lesbische** Arbeitnehmerin und
- ... zwei von drei **Transpersonen**



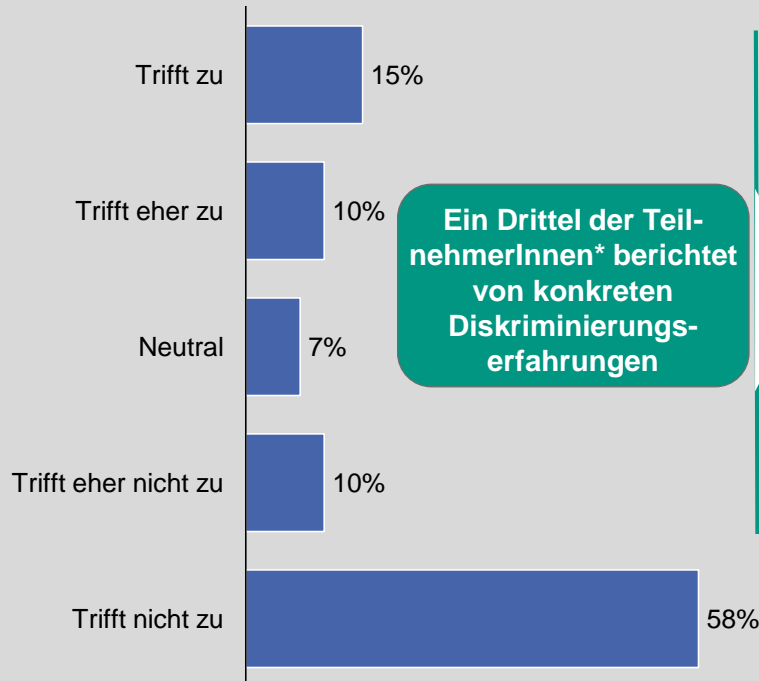
...berichtet/berichten von konkreten  
Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz

---

## 2 Vor allem Mobbing und Belästigung spielen bei LSBTT-ArbeitnehmerInnen eine große Rolle – Tendenz leicht fallend

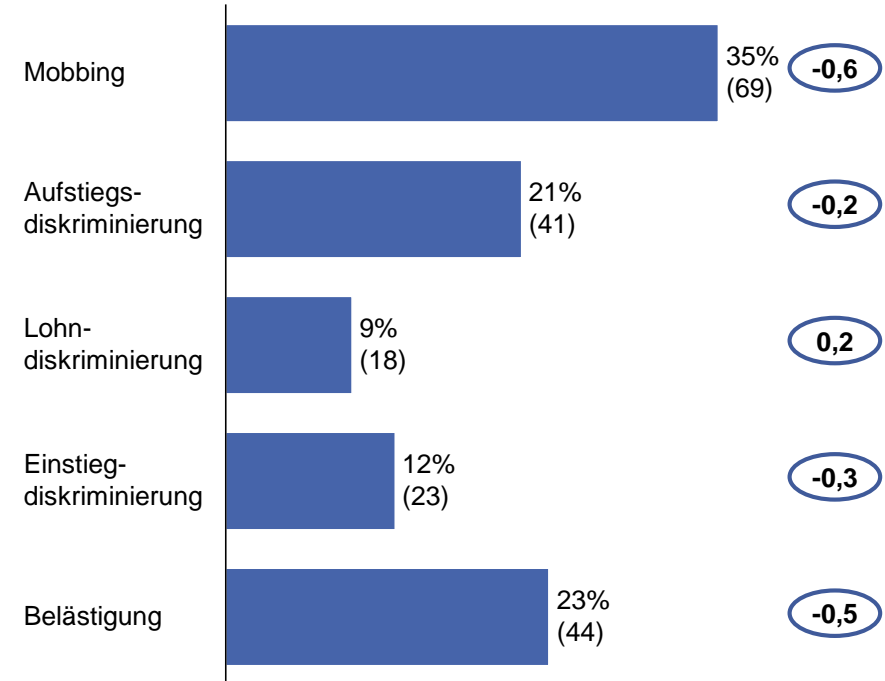
**x** Tendenz (Skala: -2 bis +2)

Ich habe bereits Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz aufgrund meiner sexuellen Identität gemacht? (N\*=357)



- Jeder vierte Befragte stimmt der Aussage zu schon mal am Arbeitsplatz Diskriminierungserfahrung gemacht zu haben („Trifft zu“ und „Trifft eher zu“ Antworten); lediglich 58% widersprechen der Aussage vollständig
- In Unternehmen mit 101 – 50.000 MitarbeiterInnen ist der Wert höher als bei ganz großen (50.000+ MitarbeiterInnen) oder ganz kleinen (weniger als 100 MitarbeiterInnen) Unternehmen

Mit welchen Arten von Diskriminierung bezüglich Ihrer sexuellen Identität waren Sie im Arbeitsumfeld konfrontiert? (N\*=118)



### Häufigkeit

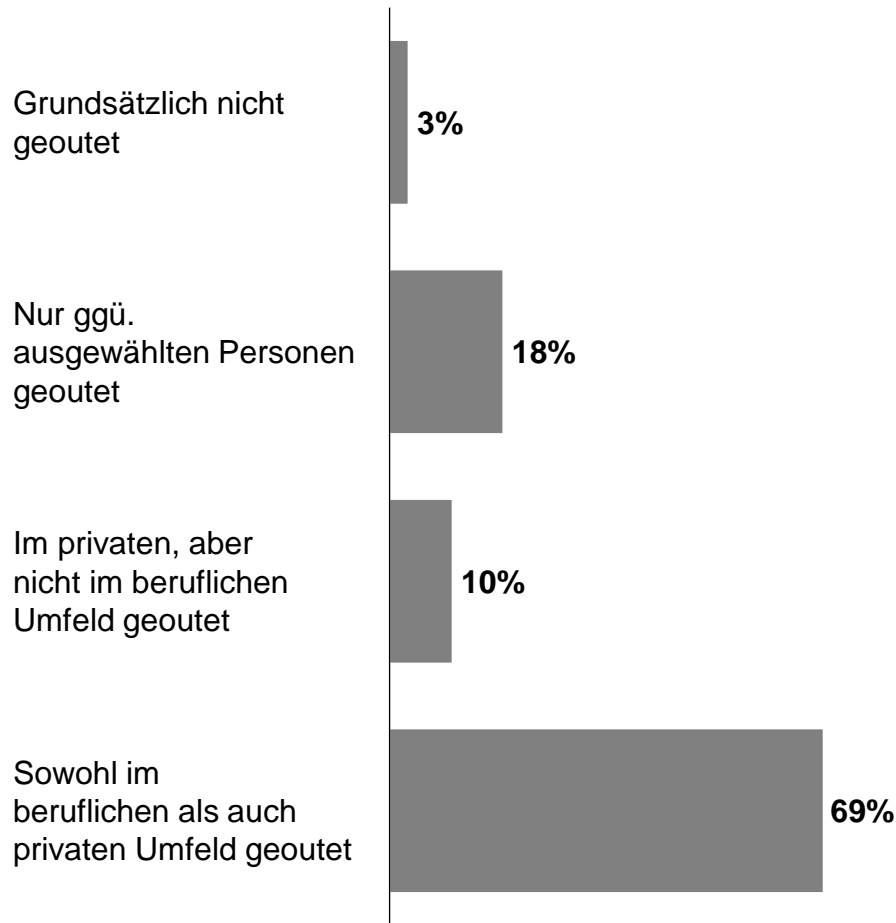
- Am häufigsten hat in den letzten drei Jahren Mobbing gefolgt von Belästigung und Aufstiegsdiskriminierung stattgefunden

### Tendenz

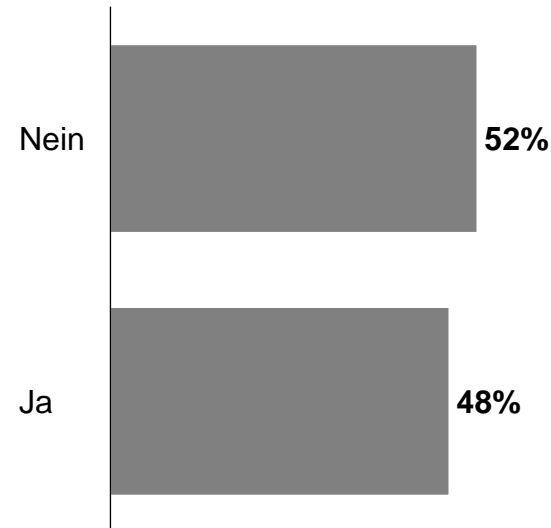
- Tendenziell nehmen die verschiedenen Diskriminierungsformen eher leicht ab, außer im Fall der Lohndiskriminierung; erfreulicherweise nimmt die häufigste Diskriminierungsart (d.h. Mobbing) am stärksten ab

## 2 30% der LSBTTs im Beruf nicht vollständig geoutet – nur die Hälfte kennt geoutete Führungskräfte

### Sind Sie geoutet?



### Kennen Sie geoutete Führungskräfte in Ihrem Unternehmen? (Anteil Mitarbeiter)



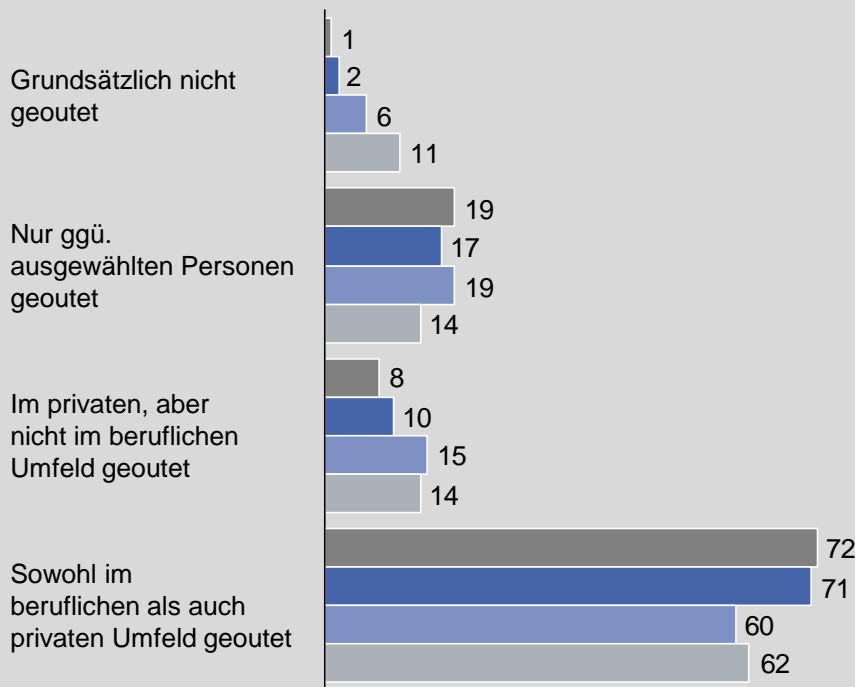
***In Unternehmen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen mit einem Drittel mehr geoutete Führungskräfte***

## 2 TeilnehmerInnen aus deutschen Großkonzernen sind deutlich öfter geoutet als in Kleinunternehmen

in Prozent

### Sind Sie geoutet?

(N = 354)

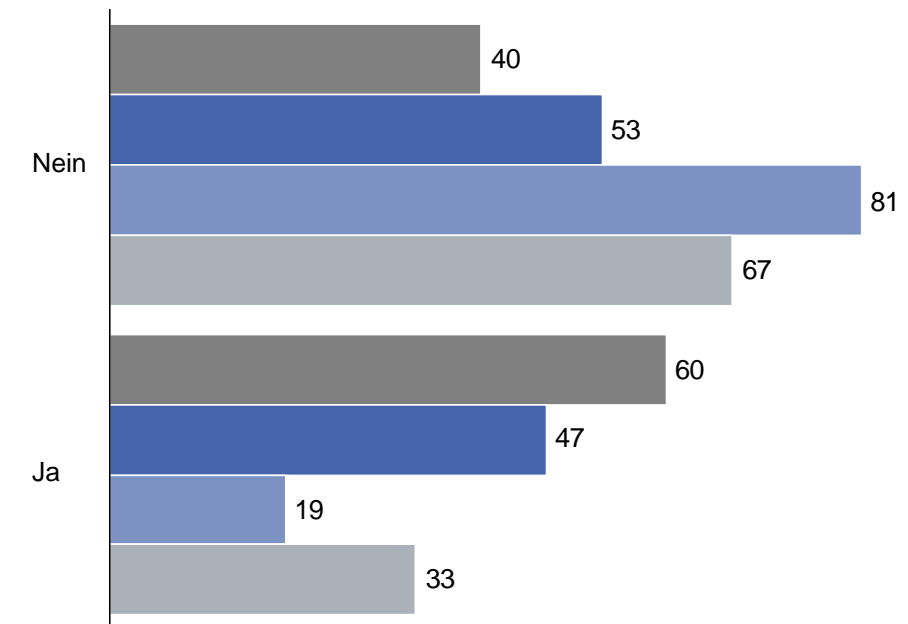


- Trotz der Anonymität durch die Größe von Großkonzernen, scheinen diese ein besseres Umfeld für ein Outing zu bieten: Hier ist nur jeder Zehnte der StudienteilnehmerInnen im Berufsumfeld nicht geoutet
- In Kleinstunternehmen ist der Anteil geouteter Personen am geringsten: hier schreckt immerhin jeder Vierte der Befragten vor einem Outing im Berufsumfeld zurück
- Maximal jeder zehnte TeilnehmerIn ist grundsätzlich nicht geoutet

■ 50.000+ ■ 1.001 - 50.000 ■ 101 - 1.000 ■ 1 - 100

### Kennen Sie geoutete Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?

(nach Anzahl Mitarbeiter des Unternehmens)



- Das Outing von MitarbeiterInnen in Großkonzernen mag auch dadurch erleichtert werden, dass knapp 2 von 3 Befragten eine geoutete Führungskraft kennen; in Kleinunternehmen ist das nur bei jedem Fünften bzw. jedem Dritten der Fall
- Nur wenige sind davon auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene bekannt
- In Unternehmen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen sind mit einem Drittel wieder mehr geoutete Führungskräfte bekannt

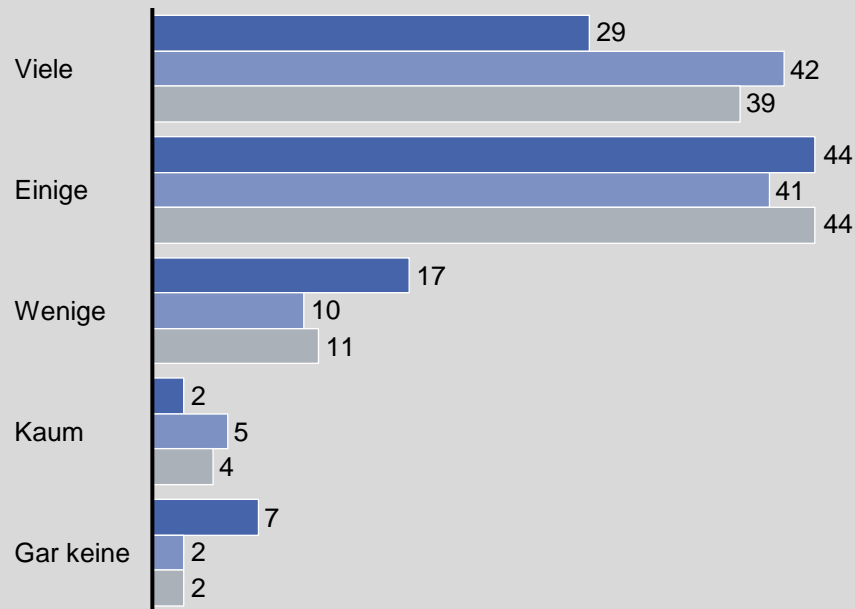


### 3 Eine große Mehrheit sieht Vorteile eines Diversity Managements – für die Kultur, Motivation und Innovation

in Prozent

■ Vorstand/GF   
 ■ Management   
 ■ Angest./Arb

Sehen Sie Vorteile eines Diversity-Managements für den Gesamterfolg des Unternehmens? (N = 1.236)



#### Nach Position (Graphik oben)

- Vorstand- und Geschäftsführungsebene sehen mit 29% („viele“ Antworten) deutlich weniger Vorteile als Management (42%) und Angestellte (39%); 7% sehen gar keine Vorteile eines Diversity Managements

#### Nach Geschlecht

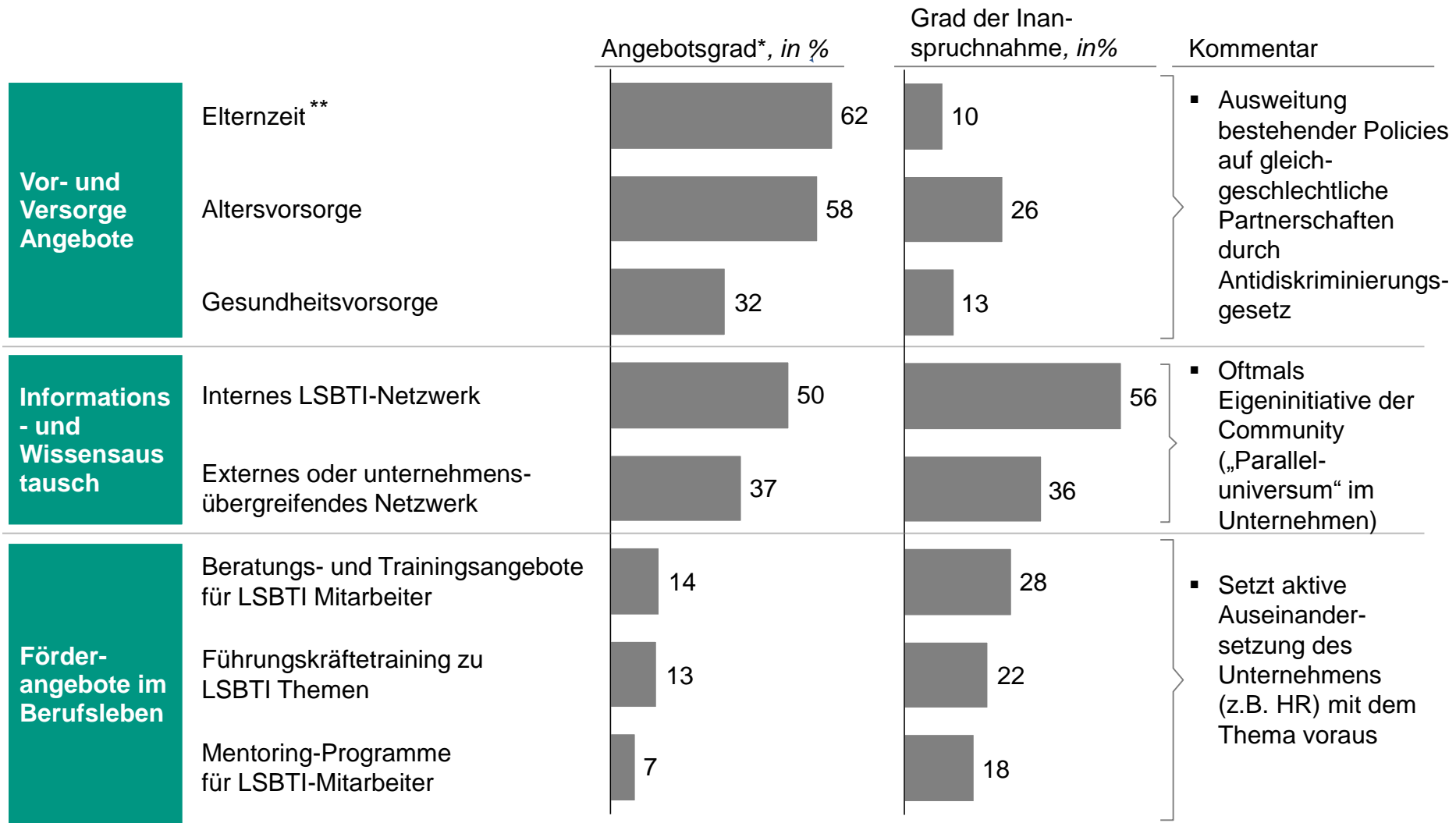
- Knapp ein Viertel (23%) der Männer sehen gar keine bis wenige Vorteile; bei den Frauen sind dies nur 15%
- Eine Mehrheit von 77% der Männer und 85% der Frauen sehen einige bis viele Vorteile

Welche der folgenden Vorteile treffen nach Ihrer Meinung am ehesten zu? (max. 3 Antworten möglich)

- 1) Offene und tolerante Unternehmenskultur**  
 Durchweg wurden über alle Schnitte (nach Geschlecht, Branche, Alter etc.) dieser Punkt am häufigsten genannt
- 2) Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit/Motivation**  
 Auch der am zweithäufigsten genannte Aspekt ist eher von generellem Vorteil für das Unternehmen und gibt positive Auswirkungen auf Zufriedenheit und Motivation an
- 3) Zunahme an Innovation und Kreativität**  
 Der am dritthäufigsten genannte Punkt nennt zum ersten Mal den konkreteren Vorteil von zunehmender Innovation für Unternehmen

Klarere messbare Vorteile wie z.B. Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs oder höhere Kundenzufriedenheit durch ein Diversity-Management wurden deutlich weniger oft genannt.

# 4 Kaum integrierte Maßnahmen zur Förderung von LSBTT-MitarbeiterInnen – oftmals „Paralleluniversum“



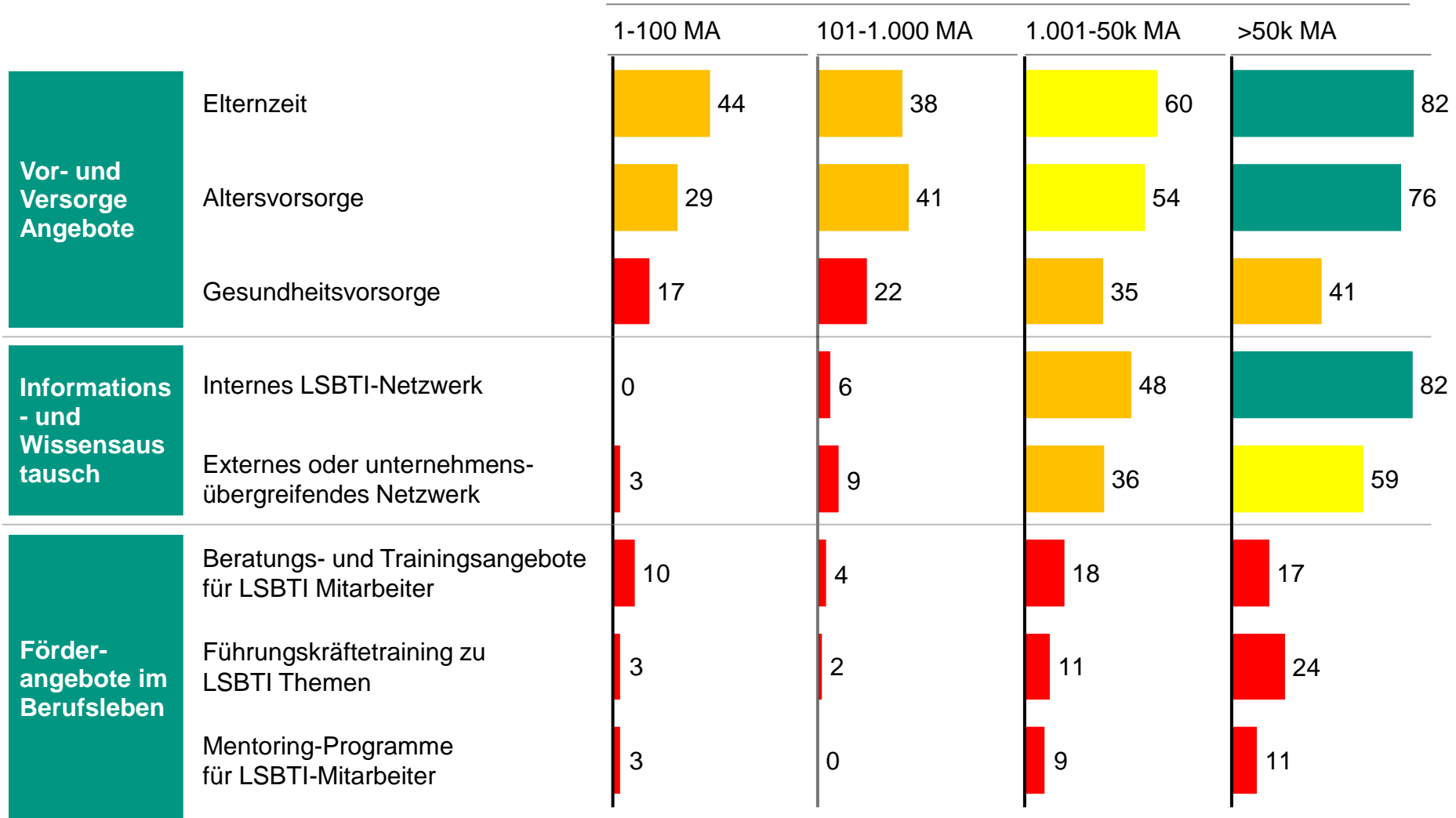
\* Anteil derjenigen, die mit "ja" geantwortet haben, aus Summe aller Antworten (Anzahl „weiß nicht“-Antworten: (158), (133), (165), (14), (41), (54), (79), (60))

\*\* Gesetzlich verpflichtend – große Abweichung zu 100% Angebotsgrad offenbar auf Unkenntnis zurückzuführen.

# 4 Kleinere Unternehmen weiten zum Teil Vor- und Versorgungsangebote auf LSBTT aus – sonst kaum Angebote

■ 75-100% ■ 50-74% ■ 25-49% ■ 0-24%

Angebotsgrad, in % differenziert nach Anzahl Mitarbeiter (MA)

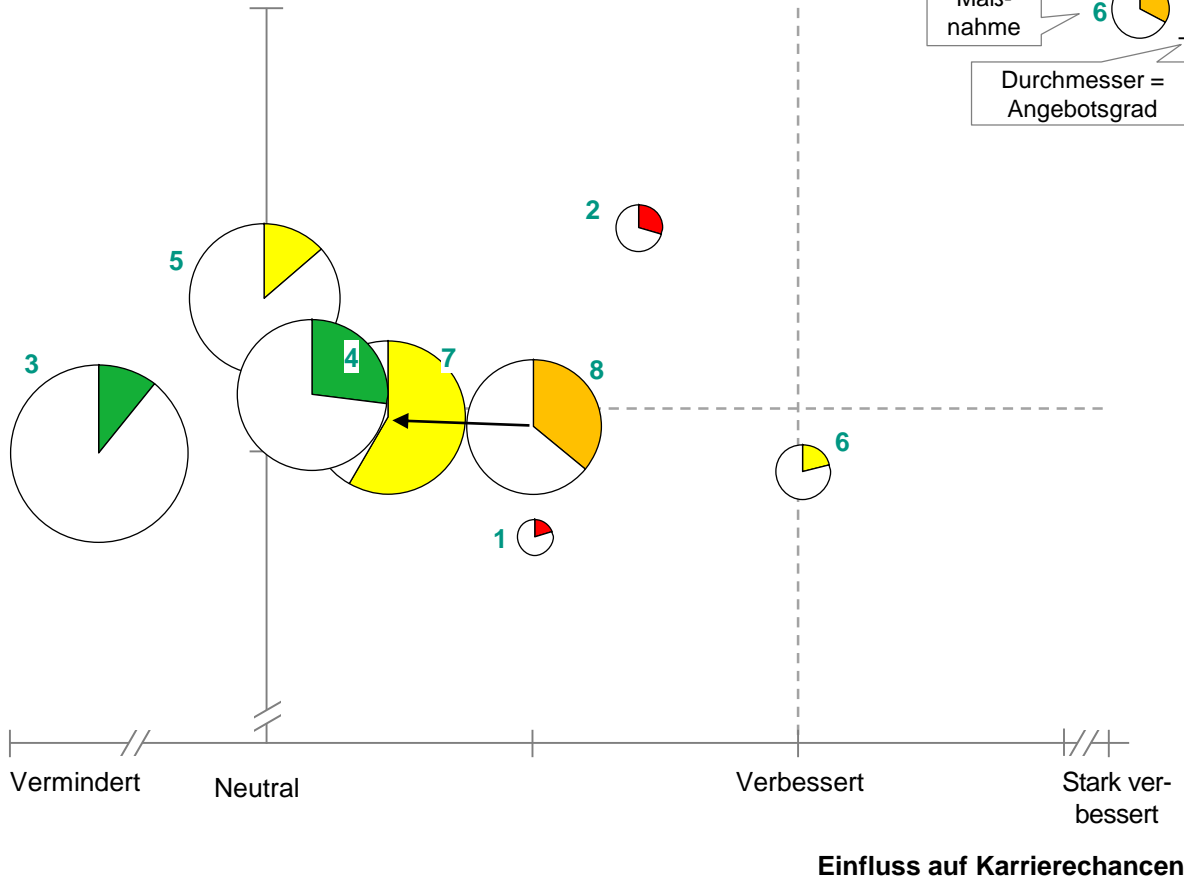


# 4 Viele Maßnahmen haben stark positiven Effekt auf die Zufriedenheit, wenige verbessern die Karrierechancen

● Sehr wichtig... 
 ● Wichtig... 
 ● Eher wichtig... 
 ● Eher unwichtig... 
 ... zur Förderung der Diversity

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

**Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit**  
Stark verbessert



## Maßnahmen

- 1 Mentoring-Programme für LSBTT-Mitarbeiter
- 2 Beratungs- und Trainingsangebote für LSBTT Mitarbeiter (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 3 Elternzeit im Rahmen einer gleichgeschlechtlichen Partnerschaft
- 4 Altersvorsorge im Rahmen einer gleichgeschlechtlichen Partnerschaft
- 5 Gesundheitsvorsorge im Rahmen einer gleichgeschlechtlichen Partnerschaft
- 6 Führungskräfte-ttraining zu LSBTT Themen
- 7 Internes LSBTT-Netzwerk
- 8 Externes oder unternehmensübergreifendes Netzwerk zu LSBTT

# Agenda

- Hintergrund und methodisches Vorgehen der Untersuchung
- Stichprobe der Untersuchung
- Studienergebnisse
- **Zusammenfassung**

# Zusammenfassung

- 1) **Diversity Management ist StudienteilnehmerInnen wichtig** –  
 Rund 80% der LSBTTs ist das Thema wichtig, bei heterosexuellen Frauen sind es nahezu genauso viele, bei heterosexuellen Männern mit 67% auf einem hohem Niveau etwas weniger
- 2) **Die Zufriedenheit der LSBTT-StudienteilnehmerInnen ist gemessen an der subjektiven Wichtigkeit des Themas sehr gering:** Ein Drittel der LSBTT-Befragten sind nicht mit dem Diversity Management in ihrem Unternehmen zufrieden – ähnlich schlecht ist das Bild bei Heterosexuellen
- 3) Sexuelle Identität und Arbeitsleben sind für die meisten LSBTT-Befragten keine getrennten Welten:
  - Gut zwei Drittel sind im beruflichen Umfeld geoutet, weitere 18% gegenüber ausgewählten Personen am Arbeitsplatz und 13% nicht am Arbeitsplatz
- 4) Immer noch **jeder Dritte** nennt konkrete **Diskriminierungserfahrungen** am Arbeitsplatz:
  - Besonders betroffen sind Transpersonen mit 2 von 3 Betroffenen unter den Befragten
  - Mobbing und Belästigung wurden am häufigsten genannt; die Tendenz der letzten drei Jahre ist leicht rückgängig
- 5) Maßnahmen zur **Förderung** der **Karrierechancen** sind (insbesondere bei mittleren Unternehmen) **marginal** und ausbaufähig
  - Die meisten angebotenen LSBTT-Maßnahmen stammen aus **Erfordernissen des Antidiskriminierungsgesetzes** oder aus **Initiative** der **Community** selbst; integrierte Maßnahmen unter Einbindung heterosexueller Mitarbeiter/Führungskräfte bleiben die Ausnahme und ein „Paralleluniversum“ für LSBTT-MitarbeiterInnen die Regel
  - Die meisten angebotenen Maßnahmen verbessern lediglich die Mitarbeiterzufriedenheit, nicht jedoch die Karrierechancen
- 6) **Vorteile** eines gut aufgesetzten Diversity Managements sind **für alle MitarbeiterInnen** durch eine **offene und tolerante Unternehmenskultur spürbar**, die für **gesteigerte Motivation** und **Innovation** sorgt



Warum wird Diversity so oft nur auf Frauen und andere Ethnien bezogen, aber alle anderen Gruppen, die ebenfalls von dem Thema profitieren würden, werden kaum berücksichtigt. Diese Gruppen werden nicht gefördert wie Frauen.

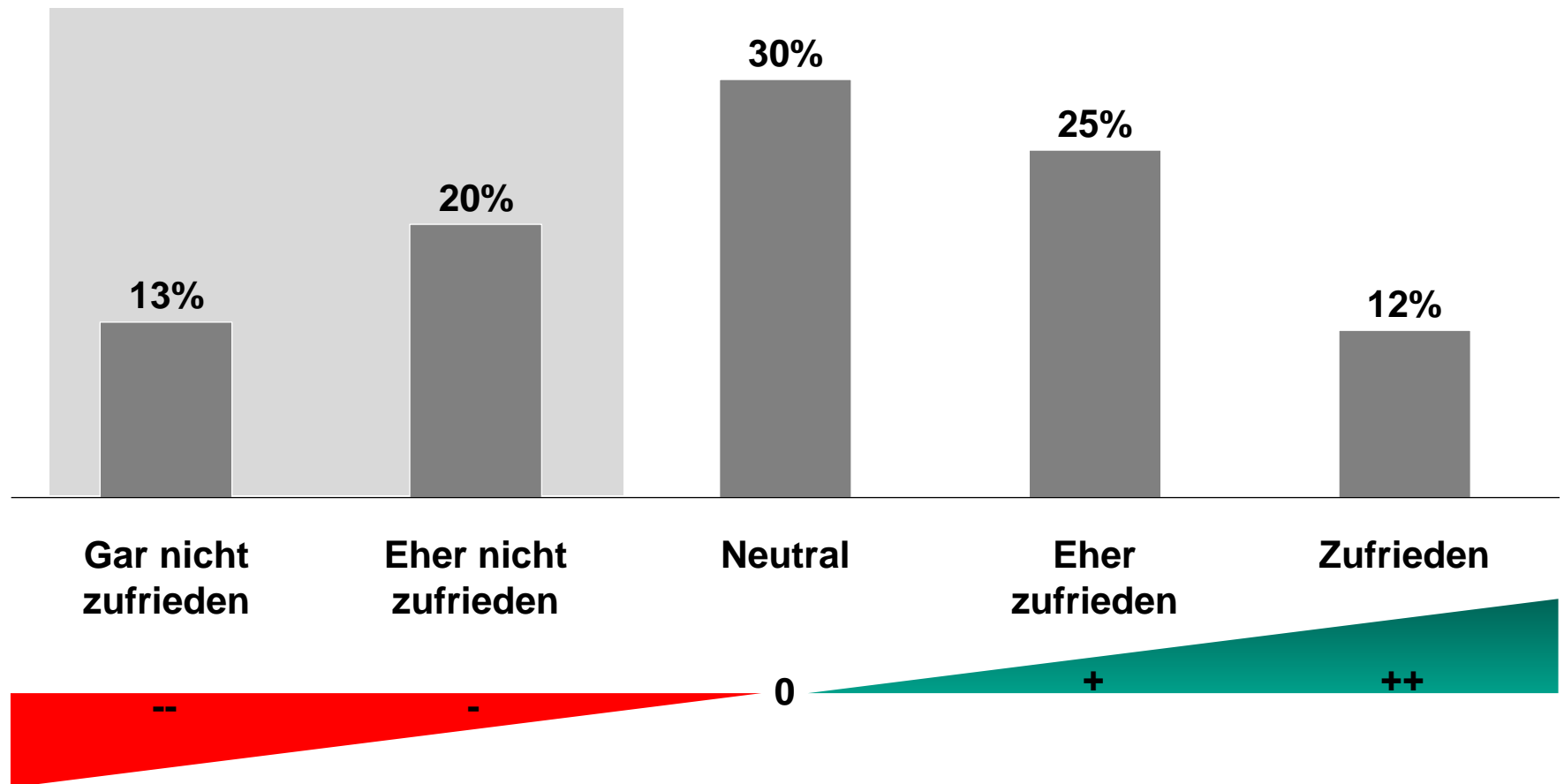


*(Heterosexueller Mann, 35-44 Jahre, Angestellter in einem großen Technologie- und Softwareunternehmen)*

# Zentrale Abbildungen zur Kommunikation

# Ein Drittel der LSBTTs sind nicht zufrieden mit Diversity Management

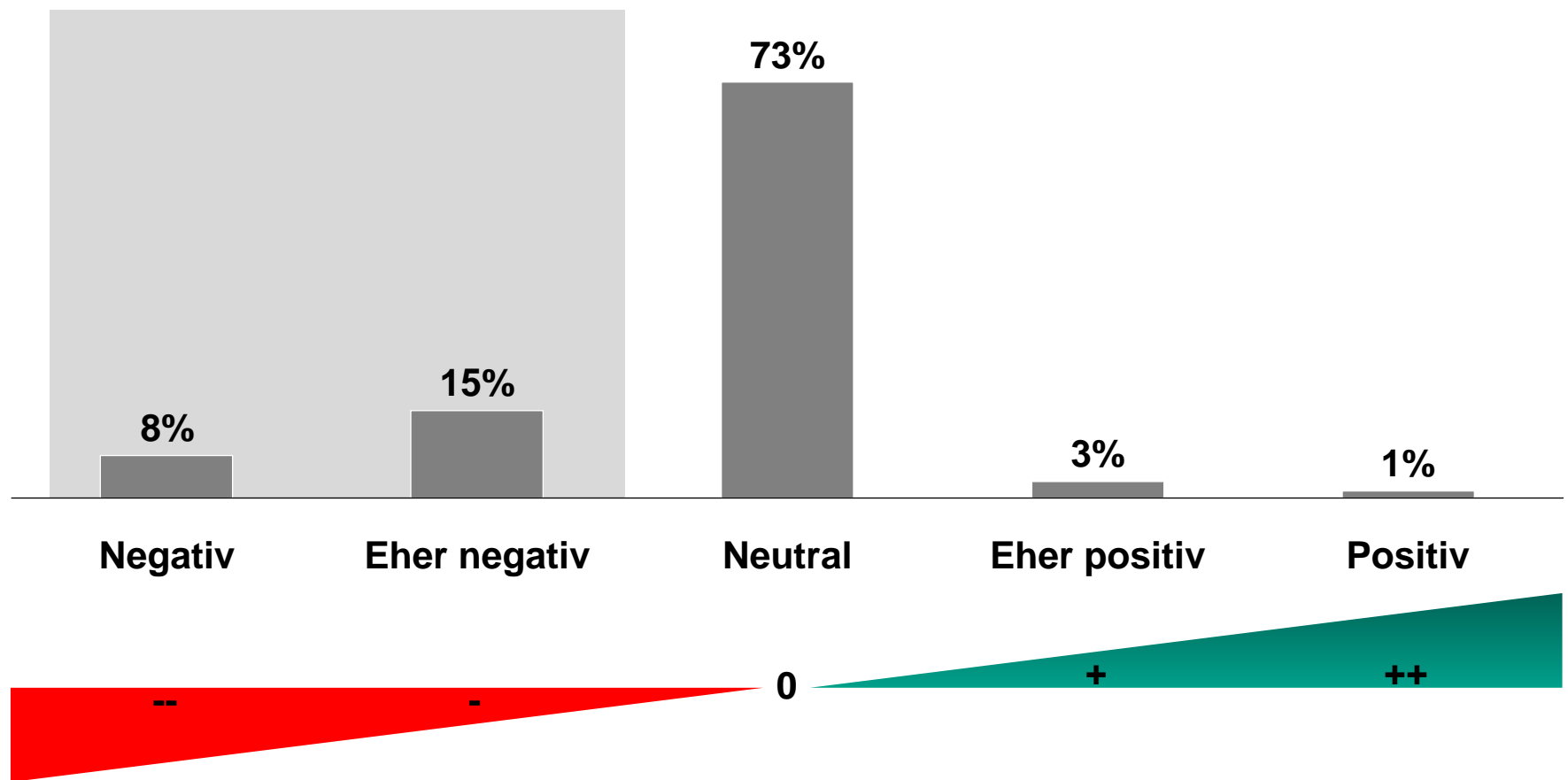
Wie zufrieden sind Sie mit dem Diversity-Management in Ihrem Unternehmen?





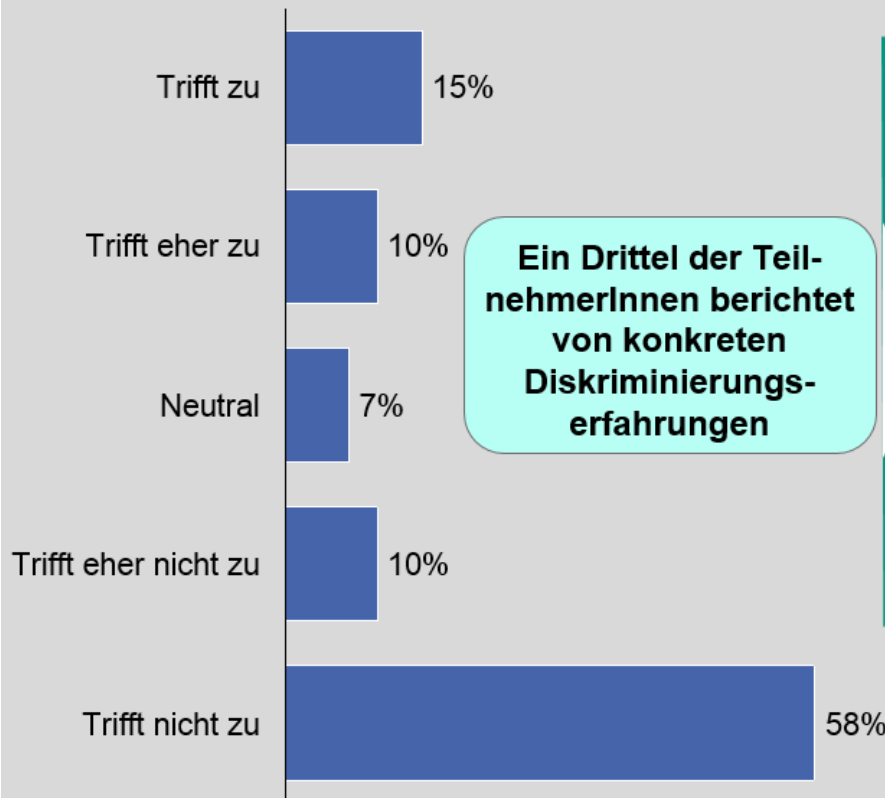
# 23% der LSBTTs halten eigene sexuelle Identität für hinderlich bei der Karriere

*Wie wirkt sich Ihre sexuelle Identität auf Ihre Karrierechancen aus?*

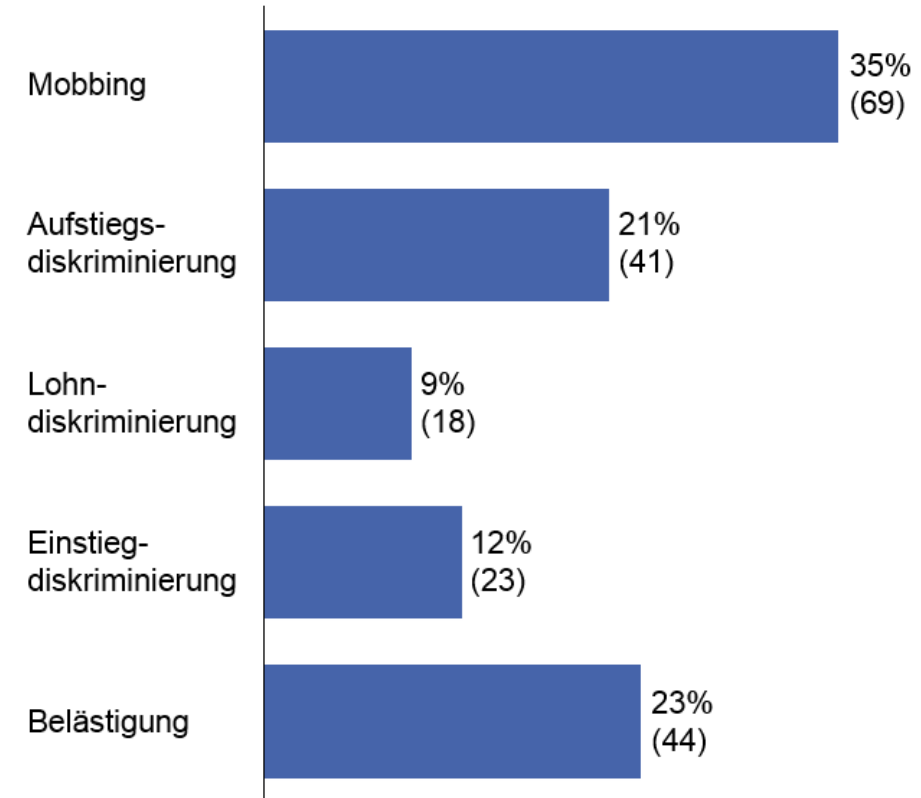


# Ein Drittel der LSBTTs berichtet von konkreten Diskriminierungserfahrungen

Ich habe bereits Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz aufgrund meiner sexuellen Identität gemacht?



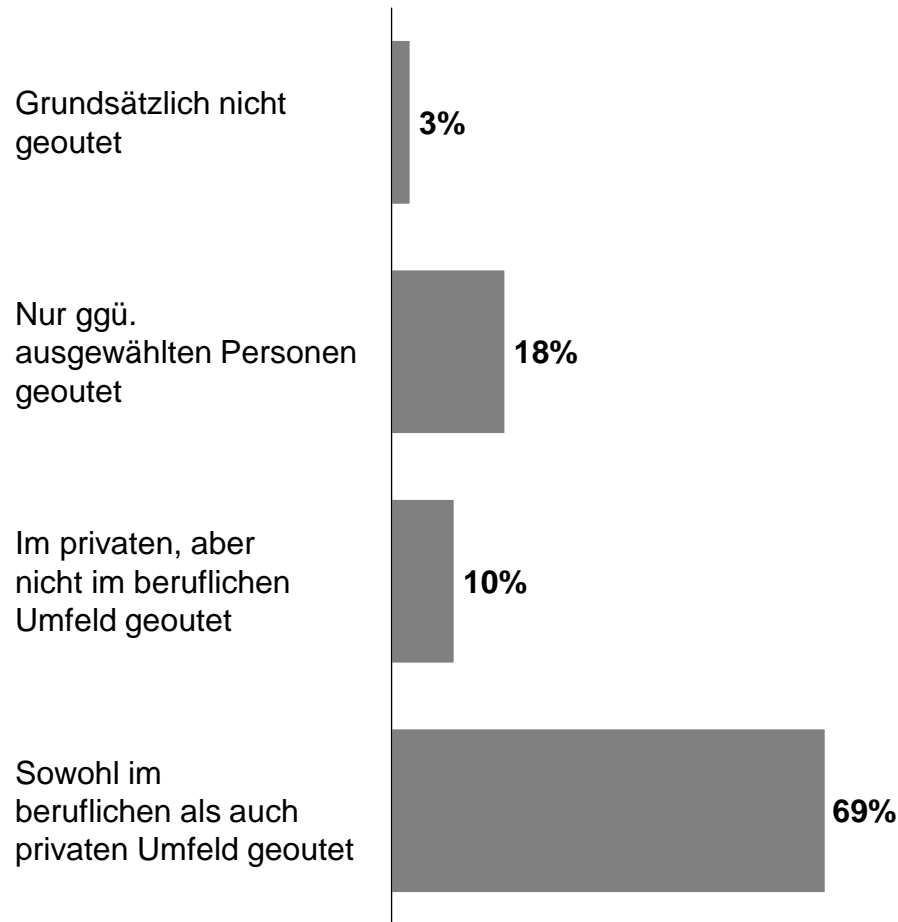
Mit welchen Arten von Diskriminierung bezüglich Ihrer sexuellen Identität waren Sie im Arbeitsumfeld konfrontiert?



... 118 von 357 Befragten geben konkrete Erfahrungen an

# 30% der LSBTTs im Beruf nicht vollständig geoutet – nur die Hälfte kennt geoutete Führungskräfte

## Sind Sie geoutet?



## Kennen Sie geoutete Führungskräfte in Ihrem Unternehmen? (Anteil Mitarbeiter)

