



Zusammenfassung

# Diversity Management in Deutschland 2011 –

eine empirische Studie des Vöklinger Kreis e.V.



**Vöklinger Kreis e.V.**  
Bundesverband schwuler Führungskräfte



Die vorliegende Studie knüpft inhaltlich an die drei schriftlichen Erhebungen an, die der Völklinger Kreis e.V., Bundesverband schwuler Führungskräfte (VK), in 2006, 2008 und 2009 mit dem Ziel durchgeführt hat, den Entwicklungsstand des Diversity Managements (DiM) in der deutschen Arbeitswelt zu erfassen und insbesondere den Stellenwert zu ermitteln, den die Kerndimension sexuelle Orientierung in der Personalpolitik einnimmt.

Um die Befragten zu spontanen Äußerungen zu motivieren, das Fragenset um qualitative Themen erweitern zu können und Nachfragen zu stellen sowie um die Bereitschaft der Befragungszielgruppe, sich an der Studie zu beteiligen, zu erhöhen, entschied sich der VK 2011 zu einem Methodenwechsel. Der Verband beauftragte das Hamburger BKJ BÜRO mit Konzept und Realisierung einer Telefonbefragung. Das aktuelle Befragungsinstrument baut auf dem Fragebogen der Vorläuferstudien auf, an dessen ursprünglicher Konzipierung im Jahr 2006 Michael Stuber, Ungleich Besser Diversity Consulting, entscheidend mitgewirkt hat.

Arbeitgeber, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, sind dem Studienthema gegenüber aufgeschlossen. Unterzeichner mit mehr als 1.000 Beschäftigten bildeten darum die Basisgesamtheit der Befragung. Ergänzt wurde das Adressmaterial um Wirtschaftsunternehmen aus dem Verzeichnis der 500 größten Unternehmen in Deutschland.

Im April und Mai 2011 wurden 97 auswertbare Interviews mit Experten aus 56 Wirtschaftsunternehmen und 41 Behörden/öffentlichen Einrichtungen/Vereinen geführt. Alle Arbeitgeber der öffentlichen Hand und 87 Prozent der Unternehmen, die befragt wurden, sind Unterzeichner der Charta der Vielfalt. So kommen in dieser Studie ca. 10 Prozent der Chartaunterzeichner mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu Wort.

Die Beteiligungsbereitschaft der Zielgruppe war, gemessen an den Erfahrungswerten des BKJ BÜROs, relativ niedrig, in Unternehmen noch niedriger als im öffentlichen Sektor. Neben



Die Abkürzung „LGBT“ stammt aus dem Englischen und bedeutet Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender/ Transsexual. Zur LGBT-Gruppe gehören homo- und bisexuelle sowie transgeschlechtliche und transsexuelle Menschen, also diejenigen, die aufgrund ihrer sexuellen oder geschlechtlichen Identität nicht der Heteronormativität entsprechen.

Während wenige Arbeitgeber mit einem sehr fortschrittlichen DiM im Rahmen ihrer Diversity-Programme auch zwischen sexueller Orientierung und geschlechtlicher Identität unterscheiden, fassen die meisten Arbeitgeber unter der Kerndimension ‚sexuelle Orientierung‘ die gesamte LGBT-Gruppe zusammen. Daher spricht die vorliegende Broschüre vom LGBT-Engagement, außer an Stellen, an denen es ausschließlich um homosexuelle (schwule und lesbische) Mitarbeiter geht.

den üblichen Gründen (z. B. „Keine Zeit.“, „Das machen wir grundsätzlich nicht.“) lassen sich drei Gruppen ausmachen, deren erkennbar häufige Weigerung, sich an der Studie zu beteiligen, u. E. im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand steht:

- Organisationen, die über keine DiM-Abteilung oder einen DiM-Zuständigen verfügen, auch wenn sie einzelne Themen, die diesem personalpolitischen Feld zugeschrieben werden, bearbeiten.
- Organisationen, deren DiM erst am Anfang steht bzw. „sich in der Konzeptphase befindet“.
- Organisationen, deren Geschäftsleitung oder Kommunikationsverantwortliche „keinen publizistischen Nutzen in einer Beteiligung sehen“.

Unabhängig davon, ob ein Kontakt zu einem Interview geführt hat, ergaben sich ungewöhnliche Schwierigkeiten bei der Suche nach einem kompetenten Ansprechpartner innerhalb der Organisation. In vielen Fällen ging die Suche über mehrere Stationen und führte mehrheitlich erst nach einer zusätzlichen schriftlichen Anfrage zu Erfolg. Dieses komplizierte Verfahren weist darauf hin, dass DiM in vielen Organisationen aktuell weder vom Namen her noch inhaltlich große Bekanntheit genießt.

*Die Beteiligungsbereitschaft und das komplizierte Kontaktverfahren geben schon erste Hinweise auf die Situation des DiMs in Deutschland.*

41 Prozent der Experten, die im Auftrag ihrer Organisation einem Telefoninterview zugestimmt haben, sind explizit mit DiM-Aufgaben betraut (auch: Gleichstellungsbeauftragte), 38 Prozent kommen aus der Personalabteilung, knapp jeder fünfte aus anderen Unternehmensbereichen, z. B. Kommunikation oder Geschäftsleitung.

## Zur Ergebnisdarstellung

Aufgrund der veränderten Befragungsmethodik, haben wir bei der Ergebnisauswertung auf den direkten Vergleich mit den Vorläuferstudien verzichtet.

Im ersten Teil der Darstellung werden die wichtigsten Befunde kommentiert, im zweiten Teil werden alle Ergebnisse tabellarisch dokumentiert.

Mehrheitlich werden im ersten Teil die Aussagen nach den beiden Befragungsgruppen Wirtschaftsunternehmen und Behörden/öffentliche Einrichtungen/Verbände unterschieden. Die zweite Gruppe wird verkürzt als, öffentliche Einrichtungen, öffentliche Hand oder öffentlicher Sektor bezeichnet. Innerhalb dieser beiden zentralen Gruppen werden Arbeitgeber, die sexuelle Orientierung als Thema bei ihrem DiM aufgreifen und die, die darauf verzichten, werden getrennt ausgewiesen (mit und ohne LGBT-Engagement).

Beziehen sich die Kommentare auf alle Arbeitgeber, die an der Studie teilgenommen haben, werden sie als Organisationen oder Befragte bezeichnet.

Zitate der Befragten illustrieren die Darstellung der Studienergebnisse, Berichte von sechs Großunternehmen über ihr DiM bieten beeindruckende Best-Practice-Beispiele, die die Anstrengungen für einen ganzheitlichen DiM-Ansatz deutlich machen. Die tabellarische Ergebnisdarstellung gliedert die Aussagen grundsätzlich nach Wirtschaftsunternehmen und Behörden/öffentliche Einrichtungen/Vereine und innerhalb dieser Gruppen nach ihrem LGBT-Engagement. Bei einzelnen Fragen wurden Aussagen der Wirtschaftsunternehmen nach drei Betriebsgrößenklassen, die aus Behörden ... nach Städte und andere Behörden ... ausgewiesen.



97 Experten aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor mit mehr als 1.000 Beschäftigten berichten in dieser Studie über ihr aktuelles DiM. Rd. 10 Prozent der Unterzeichner der Charta der Vielfalt in dieser Größenklasse kommen zu Wort.

## Generelle Befunde

- Der Vergleich mit den Vorläuferstudien des VK zum DiM in Deutschland zeigt, dass der Diversity-Gedanke und seine Umsetzung in den letzten Jahren vorangeschritten sind: Mehr Unternehmen bemühen sich, DiM umzusetzen und auch die Kerndimension sexuelle Orientierung wird häufiger thematisiert.
- Dennoch ist auch 2011 ein Nachhol- und Optimierungsbedarf bei der Umsetzung eines ganzheitlichen DiMs zu erkennen. Es werden Kerndimensionen, z. B. sexuelle Orientierung, im Vergleich zu anderen Themen und Zielgruppen nachrangig behandelt und das Set eingesetzter Instrumente wird vor allem von öffentlichen Einrichtungen weniger ausgereizt.
- Aufklärung über Zielsetzung und Nutzen stärken den DiM-Gedanken und fördern die Bearbeitung von Themenfeldern. Informationsdefizite sind offenbar einer der Gründe für die relativ geringe Bearbeitung der Kerndimension Sexuelle Orientierung.
- Externe Faktoren, z. B. die Arbeitsmarktlage, gesellschaftliche Strömungen, haben zunehmenden Einfluss auf die thematische Gestaltung von DiM, z. B. auf die Schwerpunktsetzung bei den Zielgruppenbearbeitung oder für die Hinwendung auf neue.
- Öffentliche Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen sind in der Breite ihres DiMs vergleichbar. Aber die Visibilität der Themen im Arbeitsalltag und auch ihr Einfluss auf diesen scheinen in Wirtschaftsunternehmen höher zu sein als im öffentlichen Sektor.

## Einzelbefunde

- Geschlecht, Alter, Behinderung, Work-Life-Balance sowie Migrationshintergrund/ethnische Herkunft sind die am häufigsten behandelten Themen, im deutschen DiM. Sexuelle Orientierung und Religion/Weltanschauung bilden die Schlusslichter berücksichtigter Kerndimensionen.
- Die herausragende Position von Work-Life-Balance für das DiM 2011 und die Planungen öffentlicher Einrichtungen, sich dem Thema Religion/Weltanschauung zu widmen, sind Indikatoren für den Einfluss externer Faktoren auf diese Managementstrategie.
- Organisationen, bei denen sexuelle Orientierung nicht auf der Agenda ihres DiM steht, sehen dies auch in der Zukunft nicht vor. Jede zweite LGBT-aktive (Organisation) formuliert dagegen konkrete neue Projekte, um diese Gruppe stärker zu fördern.
- Die Auffassung, LGBT-Engagement sei nur zur Krisenbewältigung nötig, der Verweis auf den „Geist der Toleranz“ in der Organisation sowie die Einschätzung, sexuelle Orientierung sei Privatsache, sind die zentralen Gründe dafür, dass eine Organisation diese Kerndimension nicht bearbeitet.
- Jeder zweite Befragte kennt Führungskräfte, die ihre Homosexualität offen ausleben. Auffallend ist zweierlei: Befragte aus Wirtschaftsunternehmen mit LGBT-Engagement berichten mehr als doppelt so häufig von geouteten Managern als ihre Kollegen. Auf den beiden Top-Ebenen des Managements ist, bis auf eine Ausnahme, ausschließlich Befragten aus LGBT-engagierten Organisationen eine geoutete Führungskraft bekannt.
- Vor allem Wirtschaftsunternehmen und insgesamt eher Organisationen mit LGBT-Engagement sind der Meinung, dass homosexuelle Mitarbeiter über spezifische Qualitäten verfügen, die Arbeitgeber als Ressource nutzen können.



- Die wenigen Nennungen, die Kompetenzen homosexueller Mitarbeiter auszeichnen, weisen auf Toleranz, Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz hin. Manche Antworten scheinen auf subjektiven Erfahrungen im Umgang mit Homosexuellen zu beruhen.
- Bei der Umsetzung des DiM wird das Instrumentarium häufig variabel eingesetzt, d. h. ein Aktionsplan wird entsprechend den jeweiligen DiM-Zielen und gruppenspezifischen Bedürfnissen zusammengefügt und gestaltet.
- DiM in Wirtschaftsunternehmen wird mit mehr Instrumenten und damit variabler und offenbar intensiver betrieben als in öffentlichen Einrichtungen, und auch das Instrumentarium für das LGBT-Engagement zeigt dieses Gefälle zwischen diesen Arbeitgebergruppen.
- Spitzenreiter aller Instrumente in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor ist der Ansprechpartner. Alle anderen Instrumente werden von den beiden Arbeitgebergruppen jeweils verschieden intensiv genutzt.
- Externe Kommunikation nimmt im DiM-Instrumentenset der Wirtschaft Rang 2 ein, bei öffentlichen Einrichtungen hat sie Rang 7. Umgekehrt verhält es sich mit dem internen Kommunikationsinstrument Mitarbeiterversammlung. Es hat Rang 2 im öffentlichen Sektor, in der Wirtschaft Rang 6.
- Bei den eingesetzten Instrumenten für ihr LGBT-Engagement zeigen sich zwischen Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor größere Übereinstimmungen. Zu ihnen gehören Gruppenbeauftragte, Broschüre, Intranet etc. für die interne Kommunikation, Weiterbildungsangebote und Kooperation mit externen Partnern.
- Externe Kommunikation und Personalmarketing, Aktivitäten, die in der Wirtschaft grundsätzlich mit mehr Budget und aktiver betrieben werden als im öffentlichen Sektor, nehmen auch bei Unternehmen als Instrumente für das LGBT-Engagement die Plätze 2 und 4 ein, bei öffentlichen Einrichtungen rangieren sie auf den Plätzen 6 und 8.
- Mitarbeiternetzwerke spielen als DiM-Instrument für die Wirtschaft und den öffentlichen Sektor eine geringere Rolle als andere, beim LGBT-Engagement berücksichtigt die Wirtschaft sie dagegen häufig und häufiger als im öffentlichen Sektor (Rang 3 vs. Rang 8). Auch in punkto Aktionsbreite und Ausstattung mit einem Budget haben sie in Unternehmen ein deutlich größeres Gewicht.
- Training und Weiterbildung sind wichtige Instrumente für DiM und werden auch für das LGBT-Engagement genutzt. Allerdings ist der Verbindlichkeitsgrad dieser Schulungen bei Unternehmen, die sie organisieren, größer als in öffentlichen Einrichtungen, bei denen entsprechende Maßnahmen für alle Mitarbeiter als freiwillige Angebote organisiert werden.
- Die Notwendigkeit zur Schulung von Führungskräften für Themen und Anliegen des DiMs als einer Top-down-Methode wird offenbar von Unternehmen ernster genommen als im öffentlichen Sektor: Der Verbindlichkeitsgrad von Schulungsmaßnahmen ist für die Manager verbindlicher als für die Spitzen von öffentlichen Einrichtungen. Und in Führungskräfte trainings der Wirtschaft wird das Thema sexuelle Orientierung wesentlich häufiger aufgegriffen.
- Diversity-Gruppen werden in Audits von Entgeltsystemen und sozialen Leistungen eher wenig berücksichtigt. Wenn ja, dann wird in der Regel auch die LGBT-Gruppe einbezogen.
- Als Empfängerkreis für betriebliche Zusatz- und Entgeltleistungen haben eingetragene Lebenspartnerschaften in Unternehmen heute mehr Bedeutung als Verheiratete, im öffentlichen Sektor liegen sie gleich auf. In beiden Arbeitgebergruppen gibt es Fälle, in denen andere Lebensgemeinschaften Leistungen, wie zum Beispiel Hinterbliebenenversorgung, Heiratsurlaub oder Freistellung im Todesfall genießen.



Wir sind erfreut, dass die Ergebnisse der Studie „Diversity Management in Deutschland 2011“ im Vergleich zu ihren Vorläufern einen positiven Entwicklungstrend sowohl für das DiM als auch die Kerndimension sexuelle Orientierung sichtbar machen. Offensichtlich erkennen immer mehr Arbeitgeber das gewinnbringende Potential, das ein ganzheitlicher DiM-Ansatz birgt. Der VK fühlt sich damit in seiner Überzeugung bestätigt, dass der Diversity-Gedanke sich auch in der deutschen Berufswelt stetig durchsetzen wird.

Andererseits verdeutlichen die durch die Untersuchung gebotenen Einblicke in die aktuelle Praxis des DiMs auch den weiterhin bestehenden Nachhol- und Optimierungsbedarf und weisen auf die Aktionsfelder und ihre Umsetzungsmöglichkeiten hin.

**1.** Elemente des Diversity-Gedankens werden öfter praktiziert als entsprechend benannt. In einer Reihe von Organisationen, die in der Feldphase kontaktiert wurden, war der Begriff Diversity Management in den Telefonzentralen oder in den Kommunikationsabteilungen nur vage oder überhaupt nicht bekannt, auch wenn diese Arbeitgeber einzelne Diversity-Themen bearbeiten. Insbesondere in vereinzelt öffentlichen Einrichtungen wird der Begriff nicht gebraucht, obwohl auf einzelne Diversity-Gruppen ausgerichtete Maßnahmen umgesetzt werden.

► **Folgerung:**

Weil die Vorteile des DiMs nur dann optimal genutzt werden können, wenn der Diversity-Gedanke in seiner Gänze wahrgenommen und entsprechend umgesetzt wird, ist weitere Kommunikation über die Gänze dieses strategischen Ansatzes in der deutschen Berufswelt notwendig.

**2.** Die Kerndimensionen und Themen des DiMs werden immer noch deutlich unterschiedlich gewürdigt und beachtet. In der Wirtschaft beeinflusst die Betriebsgröße das DiM-Engagement: Tendenziell ist ein Gefälle zwischen großen und kleinen Unternehmen zu beobachten. Auch im öffentlichen Sektor scheint es ein solches Gefälle zu geben, allerdings nicht unbedingt abhängig von der Betriebsgröße.

► **Folgerung:**

Die Aufklärung über den konkreten Nutzen von einem breiten DiM-Ansatz muss weiter intensiviert werden. Alle verfügbaren Ressourcen müssen hierfür genutzt werden.

Es ist notwendig, die Aufklärung auf sachliche Argumente zu stützen. Studien, die den Nutzen von DiM konkret belegen, müssen gefördert werden.

Argumente und Best-Practice-Beispiele, die die Funktionsweise von DiM in kleineren Organisationen und/oder mit geringem Budget demonstrieren sowie ihre breit angelegte und ständige Kommunikation müssen kontinuierlich angeboten werden. Gerade für das bekannte Klientel DiM- und/oder LGBT-distanter Organisationen sind Sachargumente und Vorbilder für DiM mit kleinem Etat nötig.

**3.** Zwei Aspekte geben Anlass zur Annahme, dass sich die Förderung der Kerndimension sexuelle Orientierung auch in Zukunft eher mühsam und langsam entwickeln wird:

■ Beachtung und Würdigung von Diversity-Themen unterliegen stark dem Einfluss externer Faktoren wie der Arbeitsmarktsituation oder gesellschaftlichen Strömungen. Sie bewirken aktuell zum Beispiel den starken Ausbau von Work-Life-Balance-Aktivitäten, die neue Frauenförderungs-offensive oder die Planungen des öffentlichen Sektors, die Kerndimension Religionszugehörigkeit stärker ins DiM einzubeziehen. Absehbar kann sexuelle Orientierung nicht mit einer Stärkung ihrer Position durch solche externen Faktoren rechnen.

■ Die Argumente nicht-LGBT-engagierter Arbeitgeber gegen die Berücksichtigung dieser Kerndimension, sind äußerst konservativ und oft moralisch besetzt. Sie zeugen davon, dass DiM häufig und fälschlicherweise als Krisenmanagement begriffen wird und nicht als ein proaktiver Ansatz, der zum Betriebserfolg beiträgt.



► **Folgerung:**

Die dominierenden Argumente gegen die Einbeziehung von sexueller Orientierung zu entkräften und Arbeitgeber von einem anderen Umgang mit dieser Kerndimension zu überzeugen, setzt ständige Aufklärungsarbeit über den konkreten Nutzen eines LGBT-Engagements sowie kreative Kommunikationskonzepte voraus. Dafür wird sich der Völklinger Kreis auch künftig stark machen.

4. Weil DiM ein Top-down-Ansatz ist, spielen die Führungskräfte sowohl bei der Gestaltung als auch bei der erfolgreichen Umsetzung des DiMs eine wesentliche Rolle. Führungskräfte müssen den Nutzen eines ganzheitlichen und professionell umgesetzten DiM erkennen, dafür eintreten und den Diversity-Gedanken im Arbeitsalltag vorleben.

Die Studie zeigt, dass Führungskräfte in vielen (aber nicht allen) Wirtschaftsunternehmen verbindlich in Diversity-Schulungsmaßnahmen einbezogen sind. In öffentlichen Einrichtungen werden sie durch Schulung deutlich weniger und selten verbindlich adressiert.

► **Folgerung:**

Die Notwendigkeit von DiM-Kompetenz des Managements und ihre wichtige Rolle bei der Umsetzung des DiMs, müssen organisationsintern breit und ständig kommuniziert werden.

Vom Top-Management muss eine Null-Toleranz-Politik bei Diskriminierung vertreten und umgesetzt werden.

DiM muss durch Unternehmensverbände und andere Multiplikatoren mit einem noch größeren Engagement propagiert werden.

Standardisierte Schulungsangebote, die Organisationen mit geringem Budget für ihre Managementschulungen zur Verfügung gestellt werden können, müssen konzipiert werden.

5. Die Analyse des Instrumentensets des DiMs zeigt, dass potentiell ein breites und flexibles Angebot an Instrumenten zur Verfügung steht. Es wird höchst unterschiedlich eingesetzt. Wirtschaftsunternehmen nutzen deutlich mehr Instrumente als öffentliche Einrichtungen. Viele von ihnen gestalten diese auch erkennbar effektiver und nachhaltiger, womit sie auch eine breitere Wahrnehmung erzielen.

► **Folgerung:**

Das Know-how für eine effiziente und kreative Gestaltung des DiMs muss DiM-interessierten und auch bereits engagierten Arbeitgebern vermittelt werden, z. B. durch:

- Vermittlung der Wichtigkeit einer strategischen Gestaltung des DiM-Instrumentariums. (Wir haben beobachtet, dass während Personalverantwortliche die Wirkung von Kommunikationsgestaltung und -instrumenten häufig nicht genau kennen, sich Kommunikationsverantwortliche über die Bedeutung des DiMs oftmals nicht bewusst sind.)
- Aufklärung über die Breite der möglichen Instrumente und vor allem über ihren Funktionsradius.
- Kommunikation von Best-Practice-Beispielen für die DiM-Gestaltung auch mit kleinem Budget.
- Anregung einer flexiblen Gestaltung des Instrumentensets.

Hierfür bieten sich Schulungen, das Publizieren entsprechender Materialien und natürlich das Internet als Informations- und Austauschplattform an.

Für den VK sind die identifizierten Aktionsfelder wichtige Wegweiser zur Justierung unserer künftigen Arbeit. Wir suchen dabei den Dialog mit Partnern, die sich dem Diversity-Gedanken gleichermaßen verpflichtet fühlen und sich für seine weitere Verankerung in der deutschen Arbeitswelt einsetzen wollen.