

Hagen Lindstädt, Kerstin Fehre und Alexander Merklein

# Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung der Maßnahmenebene – Fokus: Gender (Frauen)

Abschlusspräsentation und Bericht zur Studie  
Karlsruhe, November 2015

INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG



# Die Autoren der Studie



**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)



**Dr. Kerstin Fehre**

Habilitandin am Institut  
für Unternehmens-  
führung  
Karlsruher Institut für  
Technologie/Universität  
Karlsruhe (TH)

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

- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik
- Habilitandin und Projektleiterin am Institut für Unternehmensführung seit 2010
- Zuvor 5 Jahre Tätigkeit im Investmentbanking sowie zahlreiche Praktika in DAX-Konzernen und Strategie-Beratung
- 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

## ▪ Hintergrundinformationen

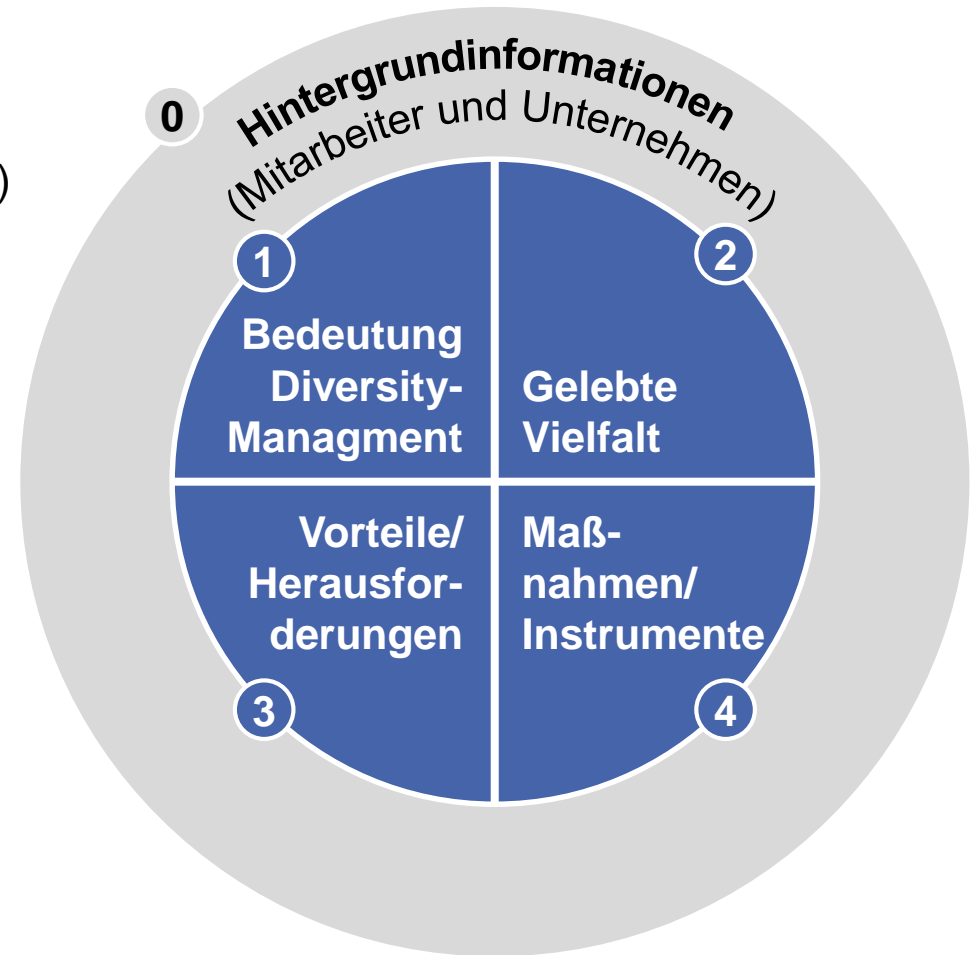
- Stichprobe der Untersuchung
- Studienergebnisse
- Fokus: kleine und mittelständische Unternehmen
- Zusammenfassung

# 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



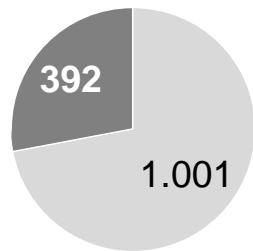
- Hintergrundinformationen
- **Stichprobe der Untersuchung**
- Studienergebnisse
- Fokus: kleine und mittelständische Unternehmen
- Zusammenfassung

# 0 Die Studie kann auf 1.393 vollständige Antworten\* zurückgreifen

**Geschlecht:** 72% weiblich und 28% männlich



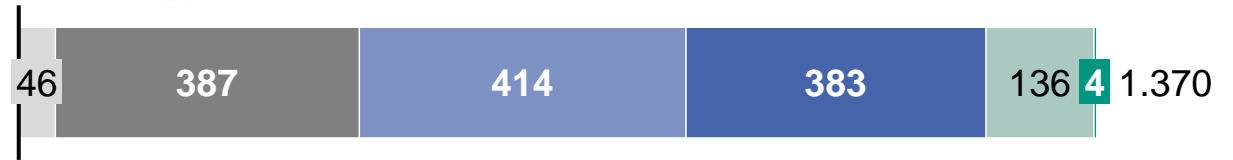
weiblich männlich



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



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



**Nationalität:** Rund 92% der Befragten haben die deutsche Nationalität



**Geographische berufliche Tätigkeit:**

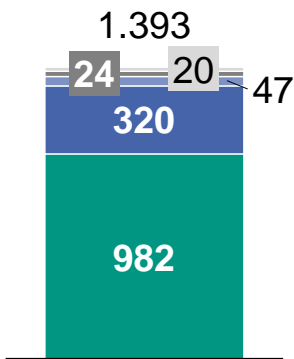
Rund 94% der Befragten sind überwiegend in Deutschland beruflich tätig, davon 43% in Baden- Württemberg



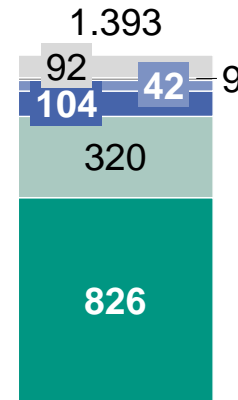
**Sexuelle Identität:** Rund 70% sind heterosexuell, 23% Schwul/lesbisch



Transsexuell/Transgender  
Bisexuell  
Keine Angabe  
Schwul/lesbisch  
Heterosexuell



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

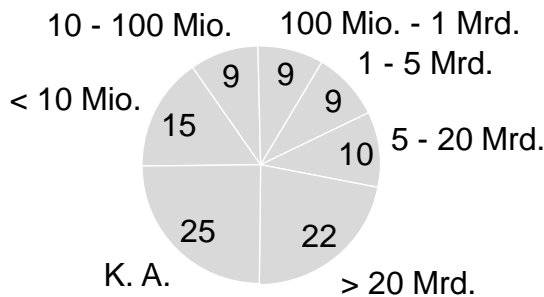


Sonstiges  
Selbstständig  
Vorstandsebene/Geschäftsführung  
Höheres Management  
Leitende Position  
Angestellte(r)/ArbeiterIn

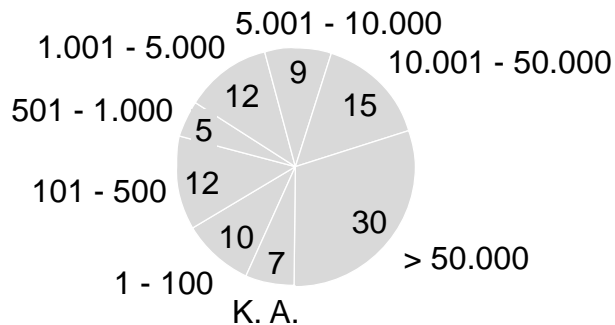
\* Wie bei Studien dieser Art üblich liegt ein Sample Selection Bias gegenüber der repräsentativen Grundgesamtheit in der Bevölkerung vor

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

**Weltweite Umsatz:** Rund ein Drittel der Unternehmen mit Umsatz bis 1 Mrd. EUR; rd. ein Fünftel zwischen 1 und 20 Mrd. EUR und knapp ein Viertel mit mehr als 20 Mrd.;



**Weltweite Anzahl Mitarbeiter:** Gut ein Viertel der Unternehmen mit bis zu 1.000 MA; rd. ein Fünftel zwischen 1.001 und 10.000 MA und knapp die Hälfte mit mehr als 10.000 MA



## Branchengruppen:

<b>Gruppe 1</b> (Öffentlicher Sektor)	Öffentlicher Sektor (Verwaltung/Bildung/Sonstiges)	285
	Forschung und Wissenschaft	70
<b>Gruppe 2</b> (Dienstleistungssektor)	Finanzdienstleister, Banken und Versicherungen	165
	Beratung	125
	Medien	35
	Handel	34
<b>Gruppe 3</b> (ITC Sektor)	Technologie und Software	81
	Telekommunikation	22
<b>Gruppe 4</b> (Industrie und herstellender Sektor)	Automobil-/zulieferer	184
	Industriegüter und Maschinenbau	66
	Chemie und Grundstoffe	42
	Transport und Logistik	26
	Versorger	25
	Bau und Bauindustrie	10
	Handwerk	5
	<b>Gruppe 5</b> (Gesundheit und Konsum)	Pharma und Gesundheit
Konsumgüter	37	
Sonstiges	46	
Keine Angabe	64	

**Familienunternehmen:** Rund 11% der Unternehmen in der Stichprobe sind Familienunternehmen

# Agenda

- Hintergrundinformationen
- Stichprobe der Untersuchung
- **Studienergebnisse**
- Fokus: kleine und mittelständische Unternehmen
- Zusammenfassung





# 1 Diversity Management ist für ArbeitnehmerInnen wichtig – Frauen noch mehr als Männern

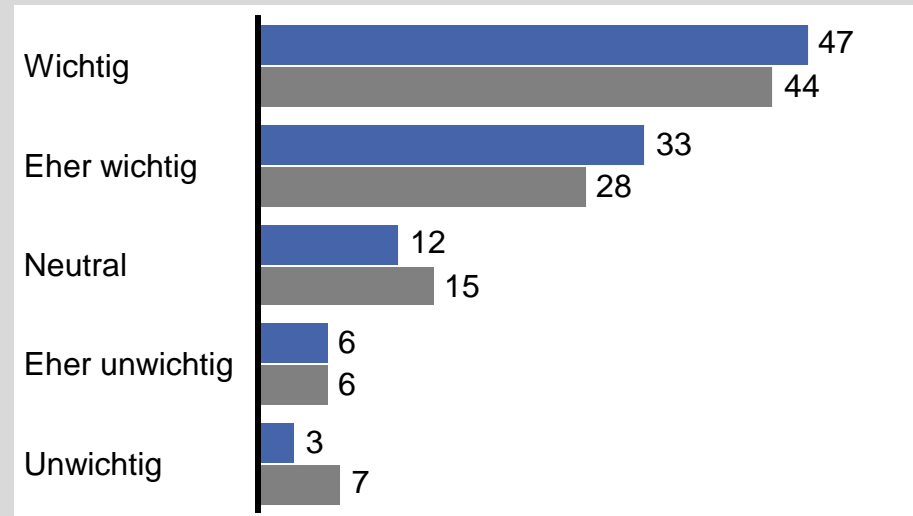
## Zusammenfassung Ergebnisse

### Frage:

Wie wichtig ist Ihnen generell das Thema „Diversity Management/Vielfalt“ in Unternehmen?

- **Geschlecht:** 72% der Männer und sogar 80% der Frauen ist das Thema eher wichtig oder wichtig; 13% der Männer finden es eher unwichtig oder unwichtig und nur 9% der Frauen
- **Altersgruppen:** mehr als 50% der über 45-jährigen bewerten das Thema mit „wichtig“, während dies nur 39% der unter 34-jährigen tun; das Thema wird generell als wichtig angesehen, hat aber nicht die höchste Priorität bei unter 34-jährigen; für einige mag die Diversität schon selbstverständlich sein
- **Vorstands- und Geschäftsführungsebene** geben dem Thema weniger Wichtigkeit als Angestellte (36% vs. 45%); auch keine der anderen Gruppen sagt so deutlich, dass ihnen das Thema unwichtig ist (10% vs. 3-4% bei mittlerem Management und Angestellten/Arbeitern); in Summe sagen jedoch 71% der Vorstands- und Geschäftsführungsebene, dass ihnen das Thema „wichtig“ oder zumindest „eher wichtig“ ist (vs. 79% vs. 77%)
- In der **Branchengruppe** „Technologie/Software/Telekommunikation“ wird das Thema als deutlich wichtiger betrachtet als in allen anderen Gruppen (57% vs. 42-48%)

a) Nach Geschlecht (N = 1.381)  Weiblich  Männlich in Prozent



“ 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 Fast ein Drittel der Angestellten/Arbeiter und des Managements sind nicht zufrieden

## Zusammenfassung Ergebnisse




### Frage:

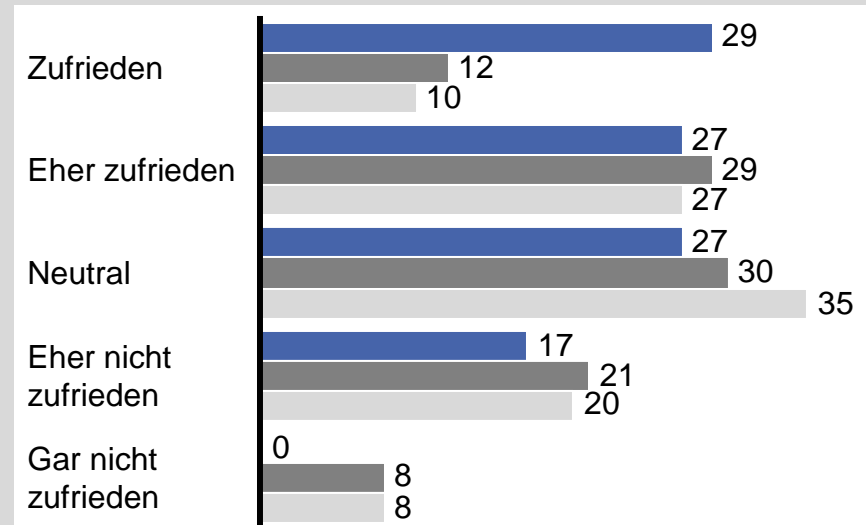
Wie zufrieden sind Sie mit dem Diversity Management in Ihrem Unternehmen?

- **Geschlecht:** Lediglich 9% der Frauen sind mit dem DM in ihrem Unternehmen zufrieden; bei den Männern sind es mit 17% knapp doppelt so viele; 27% der Frauen und 29% der Männer sagen, dass sie „eher zufrieden sind“
- **Vorstands- und Geschäftsführungsebene** Vorstands- und Geschäftsführungsebene sind deutlich zufriedener als Angestellte/Arbeiter und Mittleres Management (29% vs. 10 und 12% in der Kategorie „zufrieden“); keiner gab an „gar nicht zufrieden“ zu sein
- **Amerikanisch geprägte Unternehmen** (Konzernsitz in den USA) scheinen mit einer deutlich höheren Zufriedenheit abzuschneiden (63% sind „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ vs. 36% bei Unternehmen mit Sitz in DACH (Deutschland – Österreich- Schweiz))
- Zwei Drittel der Befragten aus dem **Öffentlichen Sektor** sind weder „zufrieden“ noch „eher zufrieden“; ähnlich hoch ist dieser Wert nur in der Branchengruppe der Pharma/Gesundheits- und Konsumgüterindustrie; die höchste Zufriedenheit herrscht in der Branchengruppe „Technologie, Software und Telekommunikation“
- In **Familienunternehmen** herrscht eine höhere Zufriedenheit (44% in den Kategorien „eher zufrieden“ und „zufrieden“ vs. 37% in Nicht-Familienunternehmen)

### a) Nach Position (N = 1.266)

in Prozent

 Vorstand/GF
  Management
  Angest./Arb.



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

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

## 2 Diversität hat vor allem für größere Unternehmen einen hohen Stellenwert

### Zusammenfassung Ergebnisse

**Frage:**

Wie beurteilen Sie die gelebte Vielfalt bei Ihrem derzeitigen Arbeitgeber?

▪ **Unternehmensgröße:**

- Vor allem bei Großkonzernen mit über 50.000 MitarbeiterInnen ist bei gut einem Fünftel Diversität bereits wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und nimmt bei über der Hälfte (54%) eine immer stärkere Bedeutung ein
- Lediglich 3% geben an, dass Diversität nicht Teil der Unternehmenskultur ist
- Bei kleineren Unternehmen scheint es vermehrt auf die Initiative Einzelner anzukommen

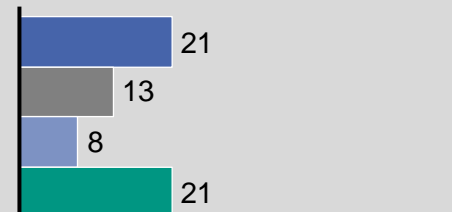
- **Branche:** im öffentlichen Sektor geben die wenigsten an, dass Diversität wichtiger Bestandteil ist, hier liegt die Technologie- und Software-Branche vorne

- **Vorstands- und Geschäftsführungsebene:** rund ein Viertel geben an, dass Diversität wichtiger Bestandteil ist, was deutlich mehr ist als bei Angestellten/Arbeitern sowie dem Management (16% vs. 15% bei mittlerem Management und Angestellten/Arbeitern)

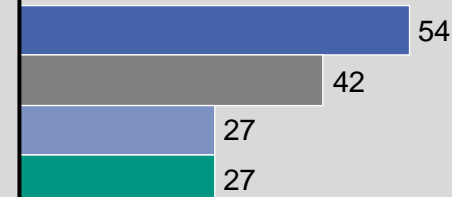
**a) Nach Anzahl Mitarbeiter (unabhängig von sexueller Identität) in Prozent, (N = 1.267)**



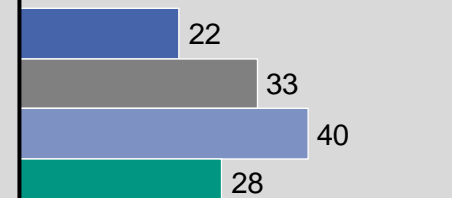
Diversität ist wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur und wird als solche von einer Mehrheit der Mitarbeiter/innen gelebt



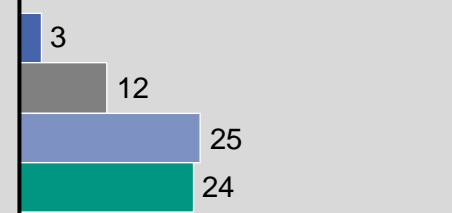
Diversität nimmt eine immer stärkere Bedeutung in der Unternehmenskultur ein. Das Umfeld für Initiativen und einen offenen Umgang mit dem Thema ist gegeben



Diversität wird vereinzelt von wenigen Mitarbeitern thematisiert, ist jedoch nicht unternehmensübergreifend von Relevanz



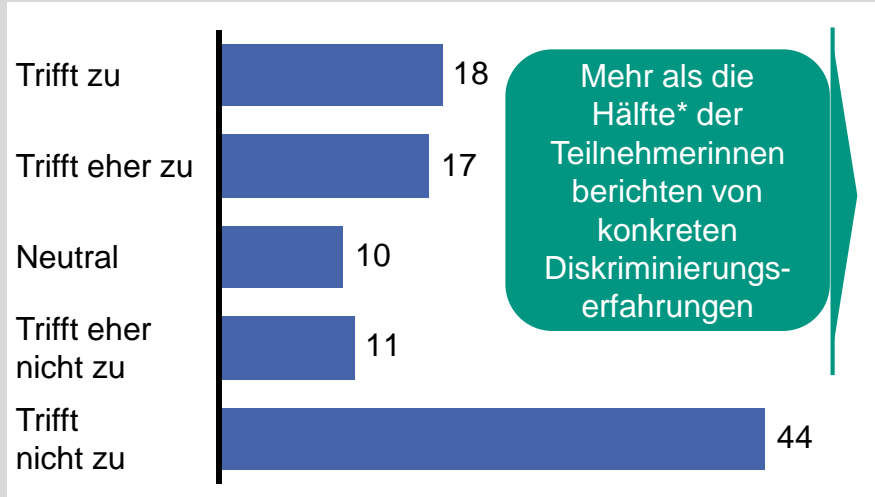
Diversität ist nicht Teil der Unternehmenskultur



## 2 Rd. die Hälfte der Frauen haben bereits Diskriminierung am Arbeitsplatz erlebt – Belästigung nimmt ab, Lohndiskriminierung kaum

Ich habe bereits Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz aufgrund meines Geschlechts gemacht?

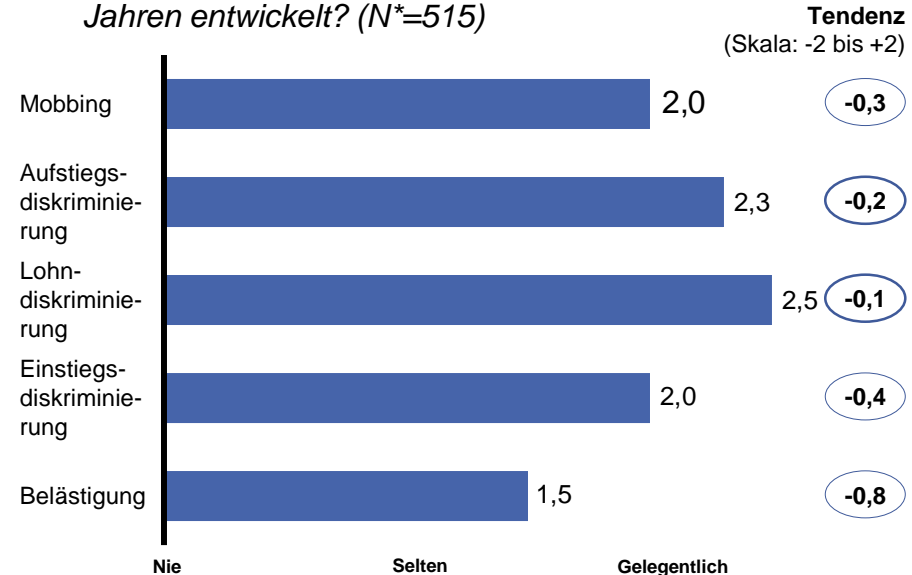
(N\* = 980)



- 46% der Frauen geben an bereits in irgendeiner Form Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund ihres Geschlechts erfahren zu haben (nur 54% stimmen der Aussage mit „Trifft nicht zu.“ oder „Neutral“ nicht zu)
- 18% der befragten Arbeitnehmerinnen sagen uneingeschränkt „Trifft zu“

\* 515 Teilnehmerinnen von insgesamt 980 Teilnehmerinnen

Wie häufig hat die jeweilige Diskriminierung bezüglich Ihres Geschlechts in den letzten drei Jahren stattgefunden und wie hat diese sich in den letzten drei Jahren entwickelt? (N\*=515)



### a) Häufigkeit

- Am häufigsten hat in den letzten drei Jahren Lohn-diskriminierung gefolgt von Aufstiegsdiskriminierung stattgefunden – beide durchschnittlich mehr als gelegentlich

### b) Tendenz

- Tendenziell nehmen die verschiedenen Diskriminierungsformen eher leicht ab, jedoch bei den häufigsten Formen am wenigsten stark

## 2 Zwei von drei befragten Frauen ist ein(e) AnsprechpartnerIn bekannt – viel seltener in Familienunternehmen

AUSWAHL

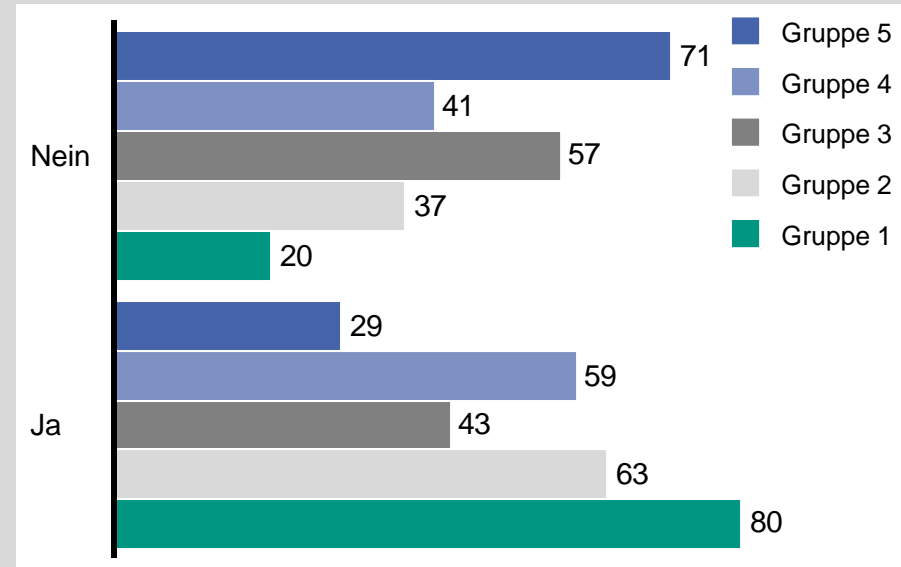
### Zusammenfassung Ergebnisse

#### Frage:

Ist Ihnen ein(e) spezifische(r) AnsprechpartnerIn rund um das Thema „Frau“ im Unternehmenskontext bekannt?

- Fast **zwei von drei befragten Frauen** (62%) haben angegeben, dass ihnen ein/e **AnsprechpartnerIn** zum Thema „Frau“ im Unternehmenskontext **bekannt** ist
- Älteren Frauen** ist **deutlich häufiger** ein/e **AnsprechpartnerIn bekannt** (bis 34 Jahre: 55%; ab 45 Jahre 68%), was daran liegen mag, dass diese Frauen bereits mehrere Lebenssituationen erlebt haben, die dies erforderlich gemacht haben (Kinder, Teilzeit etc.); so ist 70% der Frauen mit Kindern und nur 56% der kinderlosen Frauen eine Kontaktperson bekannt
- In **größeren Unternehmen** ab 1.000 MitarbeiterInnen ist fast **doppelt so häufig** eine **Ansprechperson** bekannt wie in kleineren Unternehmen
- In **Familienunternehmen** ist **nur 29%** der befragten Frauen eine Ansprechperson **bekannt**, in Nicht-Familienunternehmen sind es 66%
- Frauen, die im **öffentlichen Sektor** tätig sind, kennen zu **80%** einen Ansprechpartner, was an der sehr stark von Regeln bestimmten Arbeitsweise; in den Branchen Pharma & Gesundheit, Konsumgüter sowie Technologie, Software und Telekommunikation sind dies nur 29% bzw. 43%

a) Nach Branchengruppen (N = 889)



“ Frauen sind doch heutzutage emanzipiert und können sich auch mal selber durchsetzen aber was ist mit Behinderten, Homosexuellen, Älteren? ”

(Mann, 35-44, Angestellter im Großkonzern, Technologie und Software)

## 2 Während in kleineren Unternehmen kaum jemand eine(n) AnsprechpartnerIn kennt, ist dies in Großkonzernen häufig

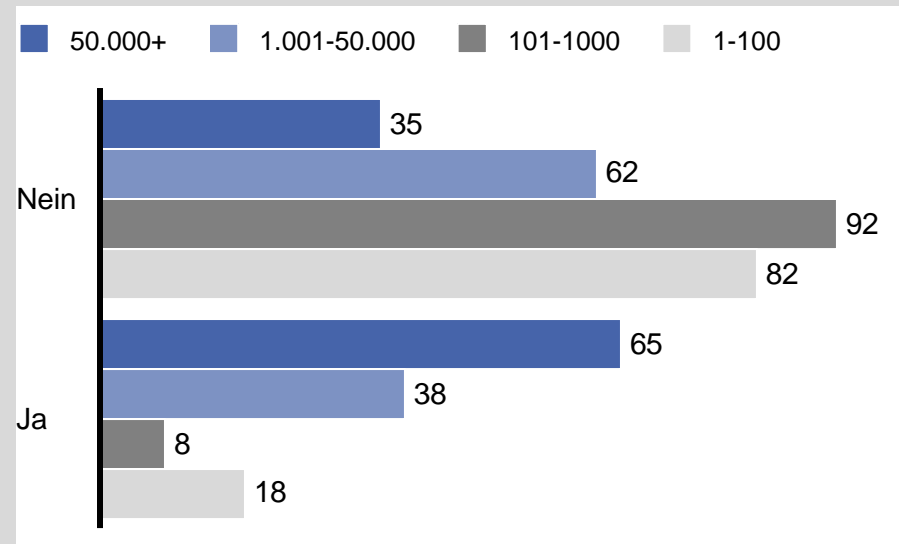
### Zusammenfassung Ergebnisse

#### Frage:

*Ist Ihnen ein spezifischer Ansprechpartner für den Diversity-Bereich "LSBTT" im Unternehmenskontext bekannt?*

- Fast jedem zweiten der LSBTTIQ-Befragten (45%) ist ein/e **AnsprechpartnerIn** zum Thema im Unternehmenskontext **bekannt**
- Weiblichen Personen ist dabei mit 30% zu 51% bei den männlichen Personen deutlich weniger häufig eine Ansprechperson bekannt; Gründe dafür sind aus der Umfrage nicht direkt ersichtlich
- **Älteren** ist **deutlich häufiger** ein/e **AnsprechpartnerIn** **bekannt** (bis 45 Jahre: 35%; ab 45 Jahre 52%), was daran liegen mag, dass diese etwas häufiger geoutet sind und mit dem Thema Sexualität im Arbeitskontext offener umgehen
- Während in **Unternehmen** mit **101-1.000 MitarbeiterInnen** nur **8%** eine Ansprechperson bekannt ist, so ist bei den **Unternehmen** mit **über 50.000** Mitarbeitern dies **bei 65%** der Fall; bei größeren Unternehmen scheint der Organisationsgrad diesbezüglich besser ausgereift zu sein
- **LSBTTIQs**, die im **öffentlichen Sektor** tätig sind, kennen mit 19% deutlich **seltener** eine(n) AnsprechpartnerIn als andere Branchen (34 bis 72%)

#### a) Nach Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter) (N = 378)



“Frauen sind doch heutzutage emanzipiert und können sich auch mal selber durchsetzen aber was ist mit Behinderten, Homosexuellen, Älteren?”

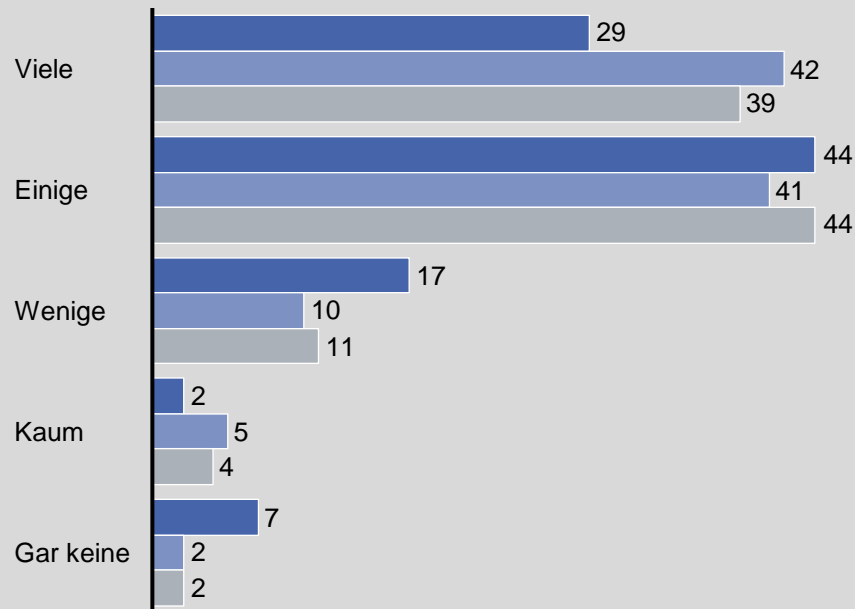
*(Heterosexueller Mann, 35-44, Angestellter im Großkonzern, Technologie und Software)*

### 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

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

### 3 Kommunikation wird als wesentliche Herausforderung in einer vielfältigeren Arbeitnehmerschaft genannt

in Prozent

#### ZUSAMMENFASSUNG ERGEBNISSE



#### Frage:

*Welche Herausforderungen und Probleme im Rahmen einer vielfältigen Mitarbeiterschaft haben Sie bereits erfahren?*

#### 1) Erschwerte Kommunikation

#### 2) Häufigere Missverständnisse

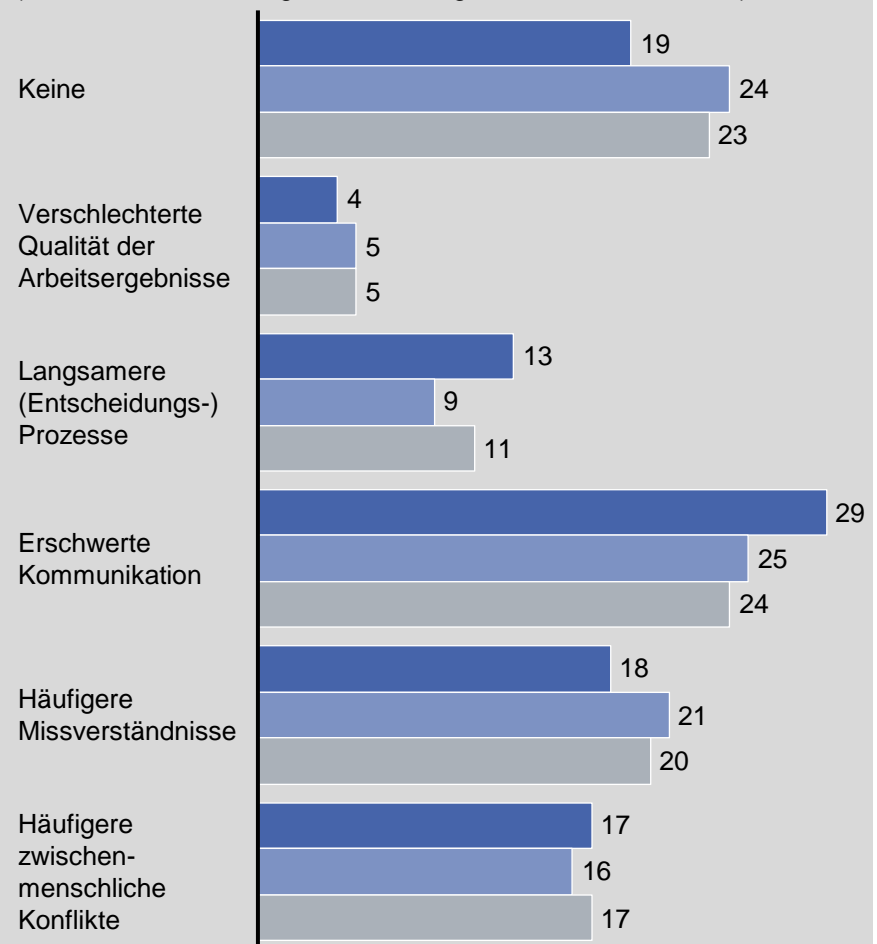
#### 3) Häufigere zwischenmenschliche Konflikte

- Die drei am häufigsten genannten Herausforderungen beziehen sich allesamt auf die Interaktion zwischen ArbeitnehmerInnen in einem vielfältigeren Umfeld und heben die Notwendigkeit einer verbesserten Kommunikation zur Minderung von Missverständnissen und Konflikten hervor
- Nur rund ein Fünftel der Vorstands- und Geschäftsführungsebene gibt an, dass es keine Herausforderungen sieht, während knapp ein Viertel des Managements und der Arbeiter/Angestellte dies sagen

■ Vorstand/GF ■ Management ■ Angest./Arb

#### Nach Position

(Maximal 3 Antwortmöglichkeiten; insgesamt 2.189 Antworten)





# 4 Für die Studie haben wir zwischen Maßnahmen und Instrumenten im Diversity Management unterschieden

## Maßnahmen

## Instrumente

### Definition

- Unterstützen die **Erreichung** von **klar** definierten und **konkreten Zielen** (z.B. bessere Vereinbarung von Familie und Beruf durch angebotene Kinderbetreuung)
- Richten sich an einen **abgrenzbaren** und definierten **Personenkreis** zumeist innerhalb der Organisation

- Schaffen **Rahmenbedingungen** und dienen als „**Enabler**“ zur Erreichung übergeordneter Ziele (z.B. mit Auswirkungen auf die Unternehmenskultur)
- Haben Einfluss auf die **gesamte Organisation** und teilweise sogar darüber hinaus (**extern**)

### Gender-Beispiele (Auswahl)

- Flexible Arbeitszeiten
- Home Office
- Unterstützung bei Kinderbetreuung
- Mentoring-Programme für Frauen
- Führungskräfte-Training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- Internes/externes Frauennetzwerk

- Diversity-Ressort im Vorstand
- Diversity-Abteilung
- Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte
- Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Unternehmensleitbild oder Strategie
- Mitarbeiterbefragung zu Diversity Themen
- Beiträge zu Diversity-Themen (z.B. Intranet, Newsletter, Plakate etc.)
- Veranstaltungen (z.B. Diversity Tag)
- Weibliche Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- Veröffentlichung der Frauenanteile der obersten Führungsebenen
- Interne Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

### LSBTT-Beispiele (Auswahl)

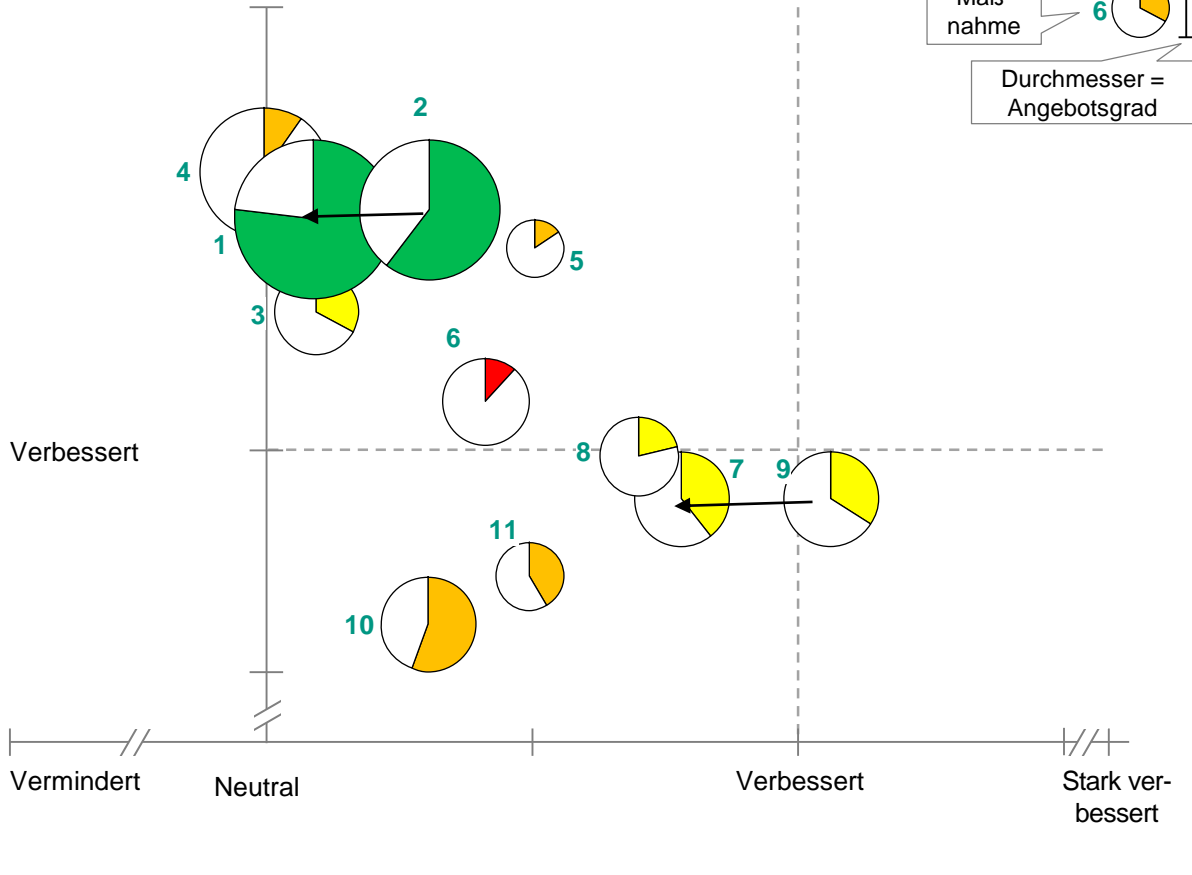
- Elternzeit im Rahmen einer gleichgeschlechtlichen Partnerschaft
- Internes/externes LSBTT-Netzwerk
- Mentoring-Programme für LSBTT-Mitarbeiter
- Beratungs- und Trainingsangebote für LSBTT-Mitarbeiter (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)

# 4 Viele Maßnahmen haben einen stark positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit, wenige verbessern Karriere

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

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

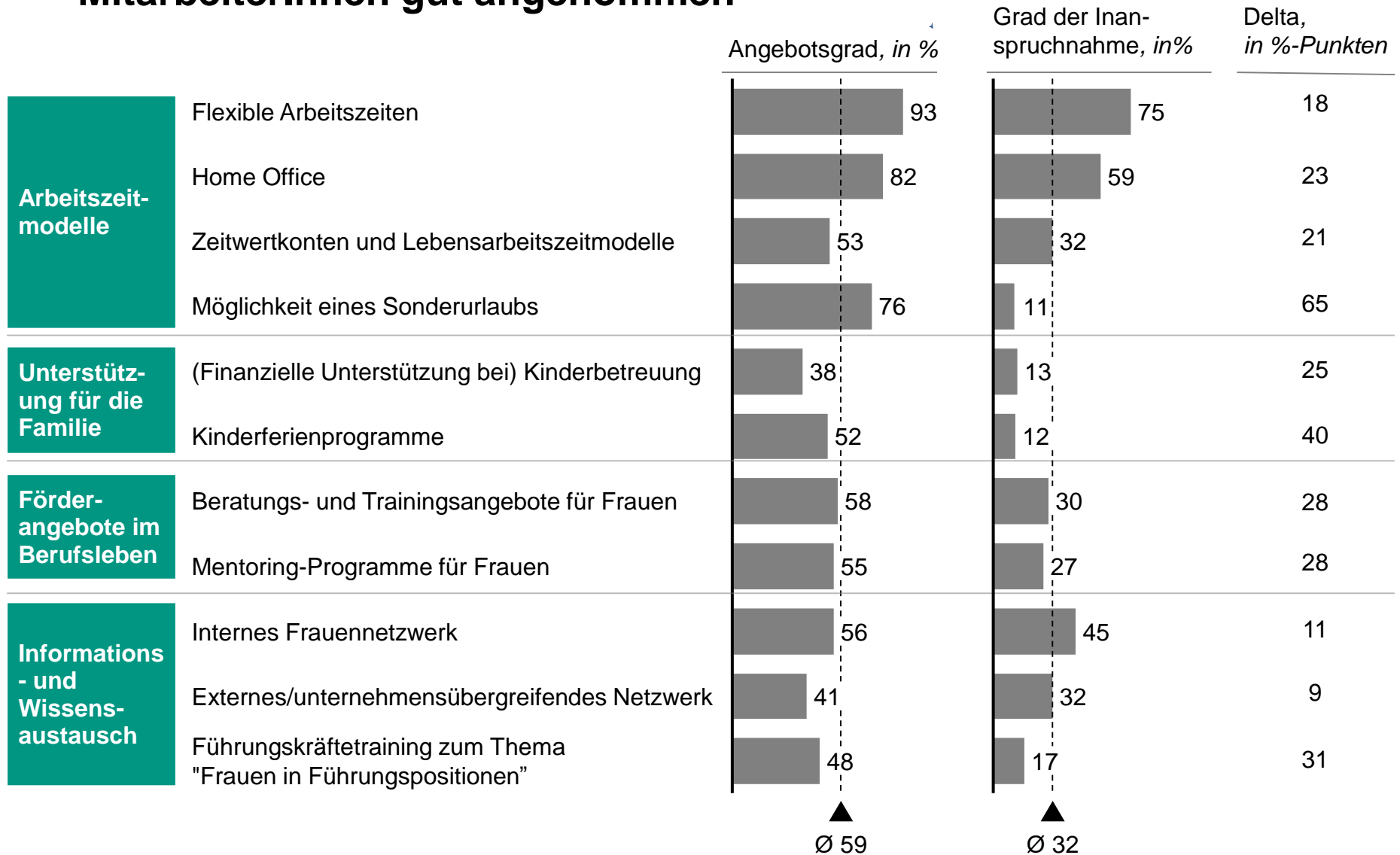
**Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit (Frauen)**  
Stark verbessert



## Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeits-Zeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

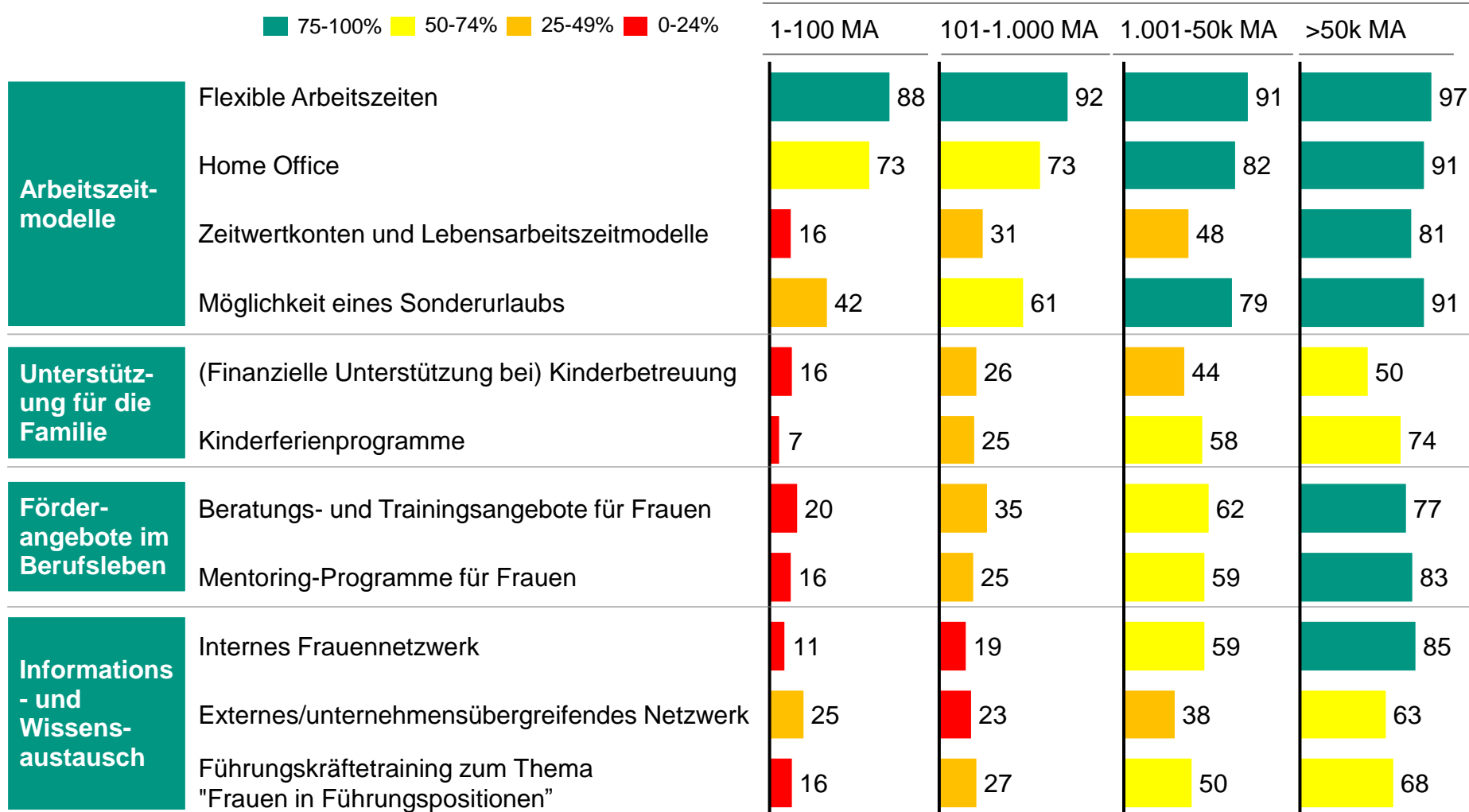
# 4 Angebotene Maßnahmen werden nur zum Teil von MitarbeiterInnen gut angenommen



# 4 KMUs setzen vor allem auf flexiblere Arbeitszeitmodelle

■ 75-100% ■ 50-74% ■ 25-49% ■ 0-24%

Angebotsgrad, in % differenziert nach Anzahl Mitarbeiter (MA)

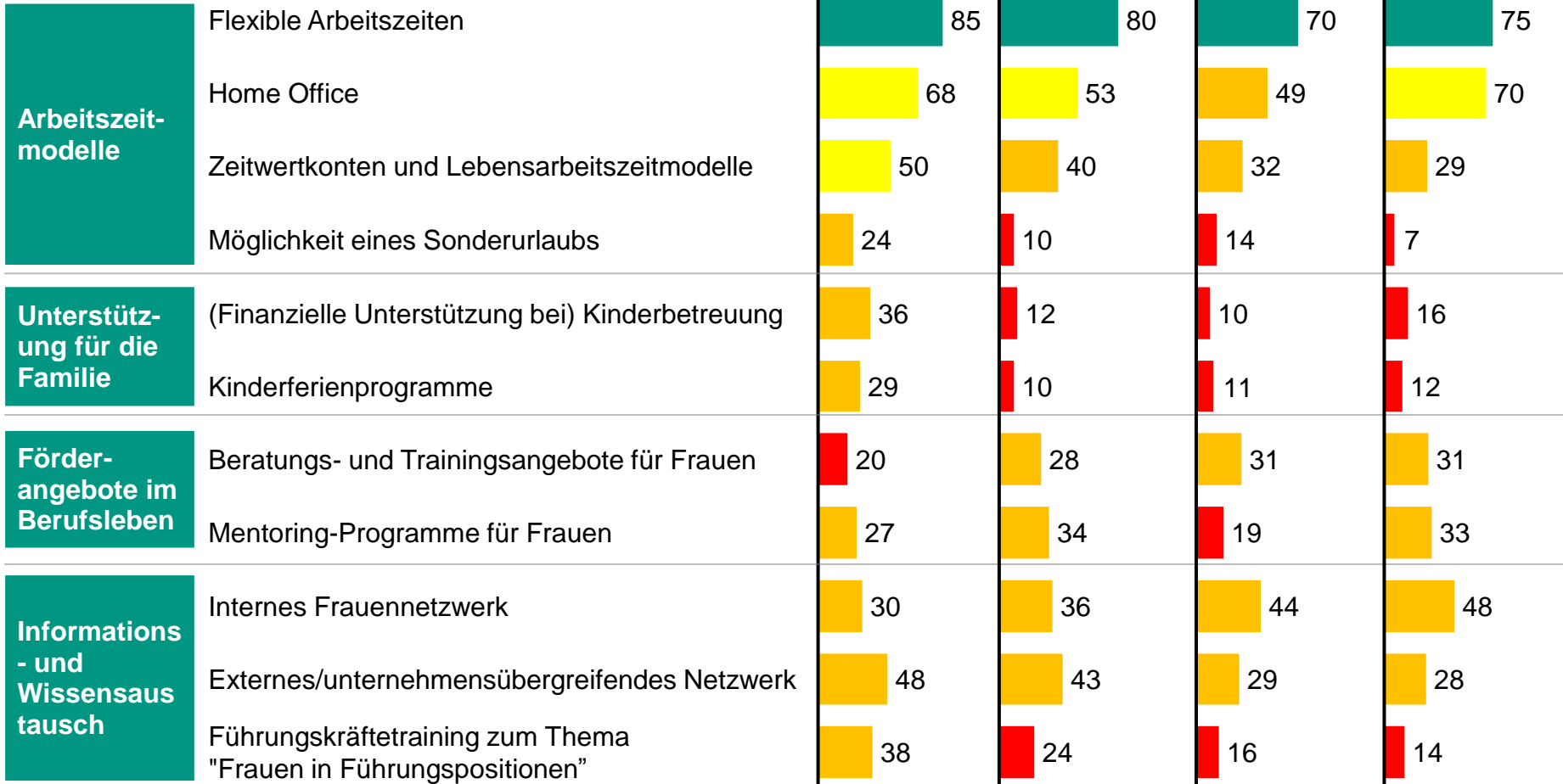


# 4 Flexible Arbeitszeitmodelle werden durchweg häufig in Anspruch genommen – Kinderbetreuung eher wenig

Inanspruchnahme, in % differenziert nach Anzahl Mitarbeiter (MA)

75-100% 50-74% 25-49% 0-24%

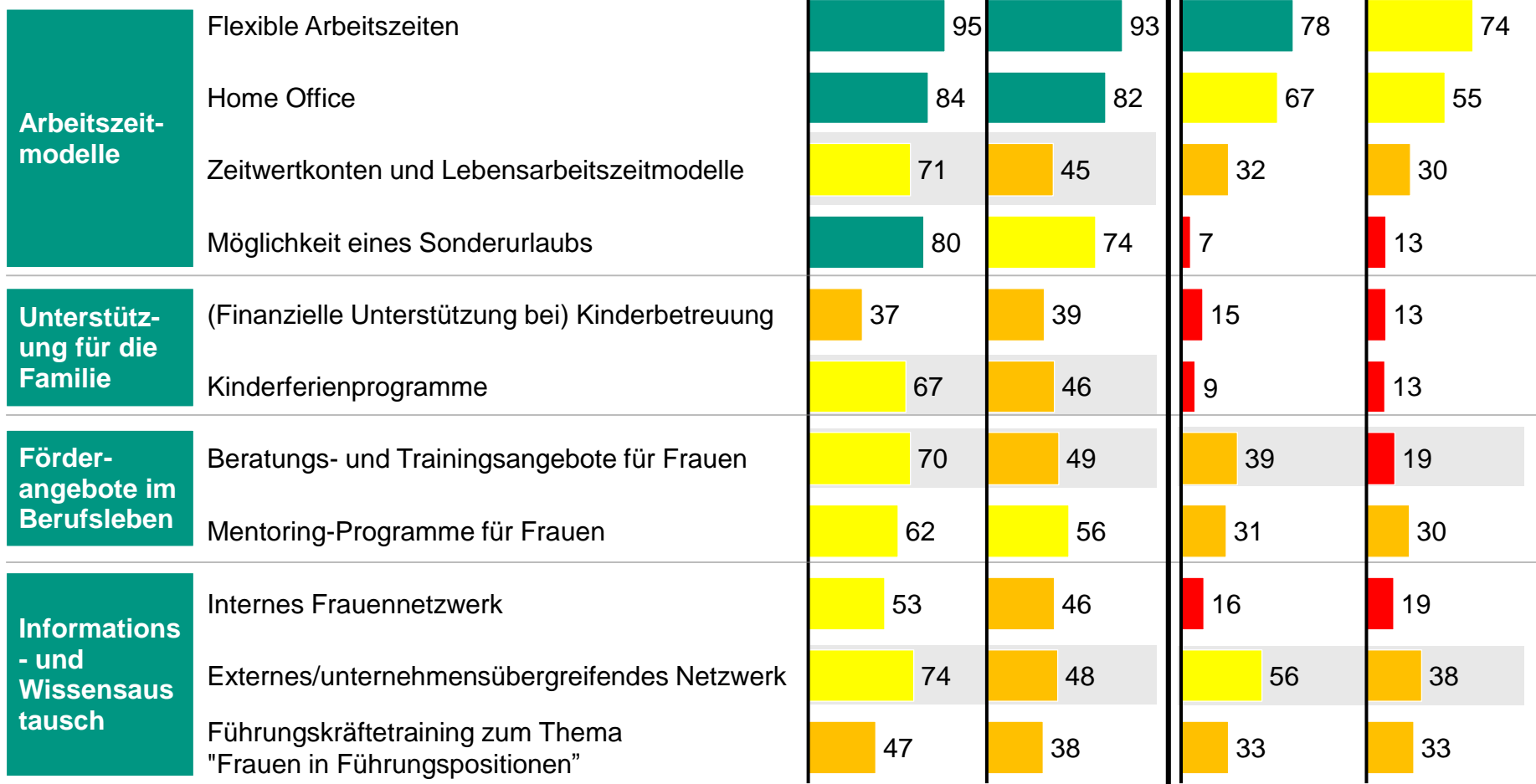
1-100 MA 101-1.000 MA 1.001-50k MA >50k MA



# 4 Industrie und herstellender Sektor liegen bei Angebot und auch Inanspruchnahme vor anderen Branchen

Deutliche Unterschiede (> 15Pp)

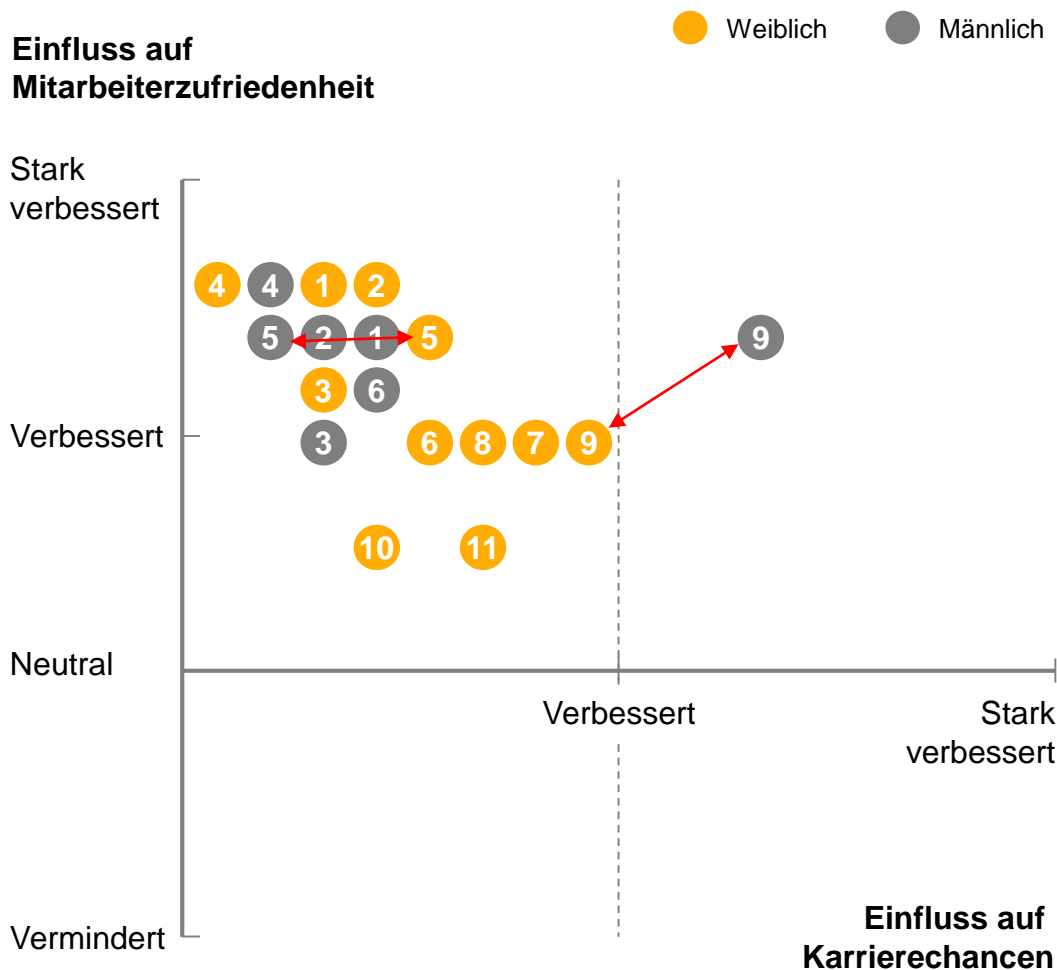
- 75-100%
- 50-74%
- 25-49%
- 0-24%



<sup>1</sup> Alle übrigen Branchen werden unter „Rest“ zusammengefasst (Öffentlicher Sektor, Dienstleistungen, Pharma, Handel). Bei Beschränkung auf den private Sektor ergibt sich das gleiche Bild.

# 4 Viele Maßnahmen haben einen stark positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit, wenige verbessern Karriere

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen



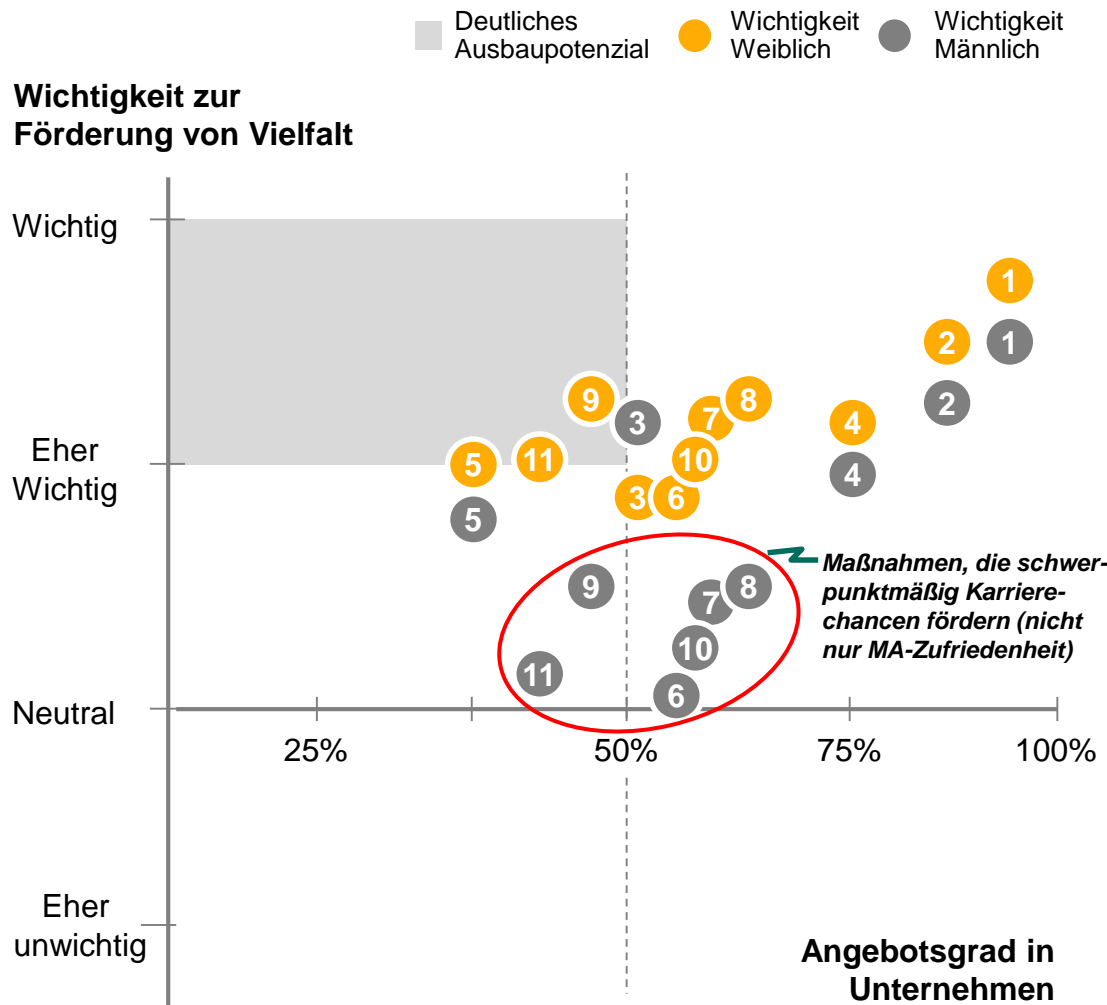
## Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeits-Zeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen\*
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)\*
- 9 Führungskräfte-Training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk\*
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung\*<sup>2</sup>

\* Diese Maßnahmen können nur von Frauen in Anspruch genommen werden

# 4 Männer finden Maßnahmen, die nach Auffassung der Frauen Karrierechancen fördern, tendenziell unwichtig

## Gegenüberstellung Angebotsgrad und Wichtigkeit



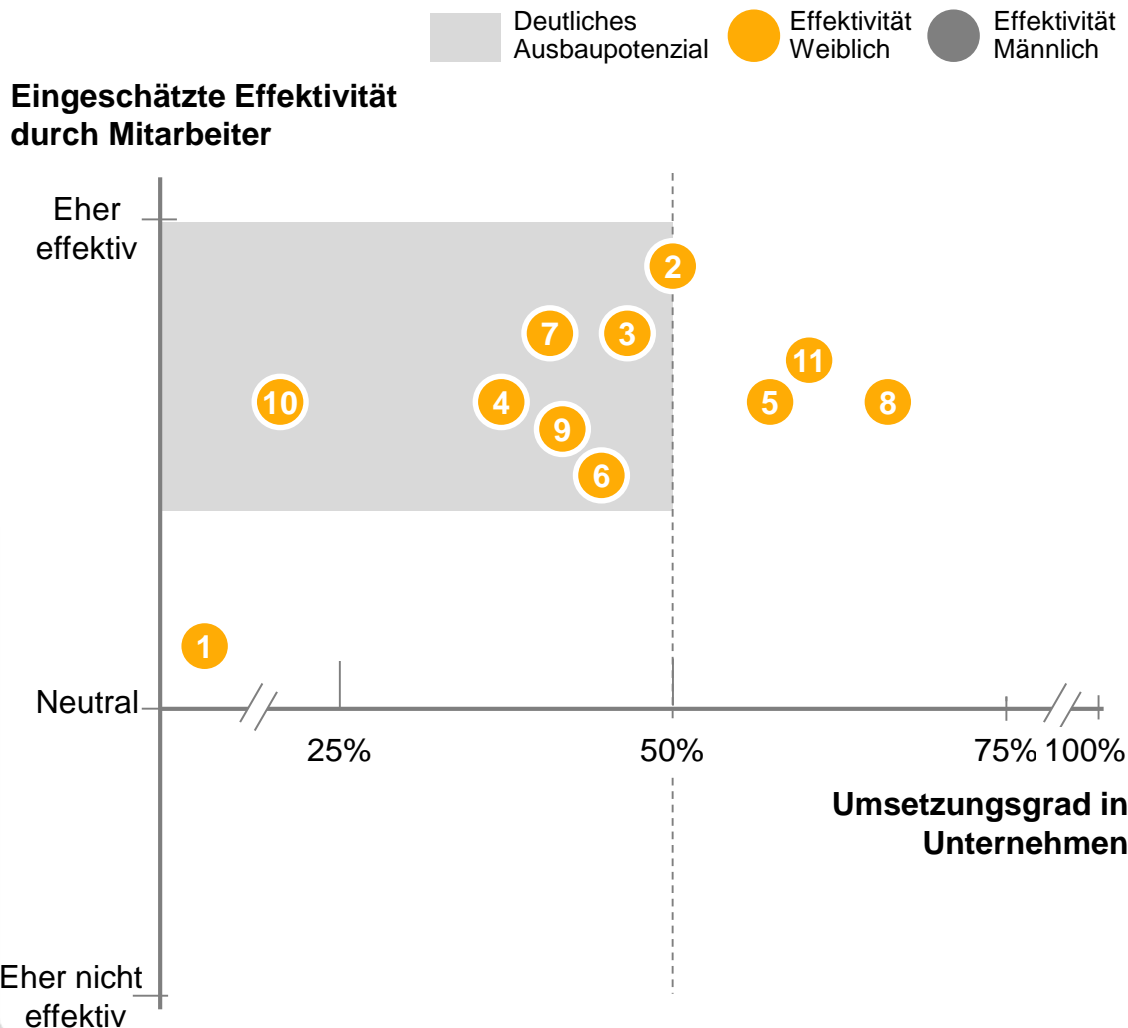
## Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte-Training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung



# 4 Einige Instrumente zur Verbesserung der Rahmenbedingungen im Diversity Management sind ausbaufähig

## Gegenüberstellung Umsetzungsgrad und Effektivität

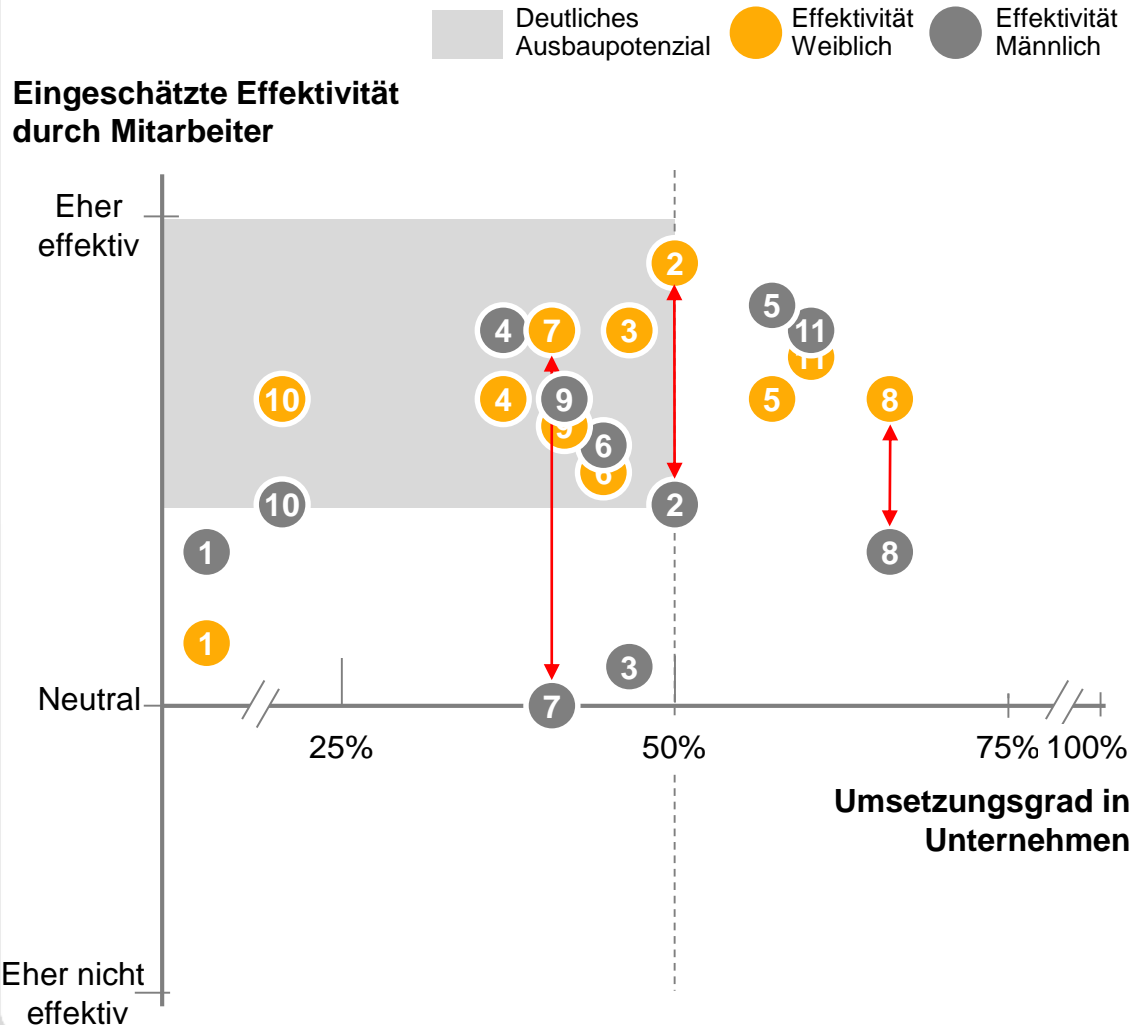


## Instrumente

- 1 Nicht-heterosexuelle Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 2 Weibliche Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 3 Veröffentlichung der Frauenanteile der obersten (3) Führungsebenen
- 4 Gespräche/Mitarbeiterbefragung zu Diversity Themen
- 5 Beiträge zu Diversity-Themen (z.B. Intranet, Newsletter, Plakate etc.)
- 6 Veranstaltungen (z.B. Diversity Tag)
- 7 Interne Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen
- 8 Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte
- 9 Diversity-Abteilung (im Personalbereich oder eigenständig)
- 10 Diversity-Ressort im Vorstand
- 11 Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Unternehmensleitbild oder Strategie

# 4 Einige Instrumente zur Verbesserung der Rahmenbedingungen im Diversity Management sind ausbaufähig

## Gegenüberstellung Umsetzungsgrad und Effektivität



## Instrumente

- 1 Nicht-heterosexuelle Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 2 Weibliche Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 3 Veröffentlichung der Frauenanteile der obersten (3) Führungsebenen
- 4 Gespräche/Mitarbeiterbefragung zu Diversity Themen
- 5 Beiträge zu Diversity-Themen (z.B. Intranet, Newsletter, Plakate etc.)
- 6 Veranstaltungen (z.B. Diversity Tag)
- 7 Interne Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen
- 8 Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte
- 9 Diversity-Abteilung (im Personalbereich oder eigenständig)
- 10 Diversity-Ressort im Vorstand
- 11 Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Unternehmensleitbild oder Strategie

# Agenda

- Hintergrundinformationen
- Stichprobe der Untersuchung
- Studienergebnisse
- **Fokus: kleine und mittelständische Unternehmen**
- Zusammenfassung

# 4 Unternehmen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen setzen im Wesentlichen auf flexible Arbeitszeitmodelle

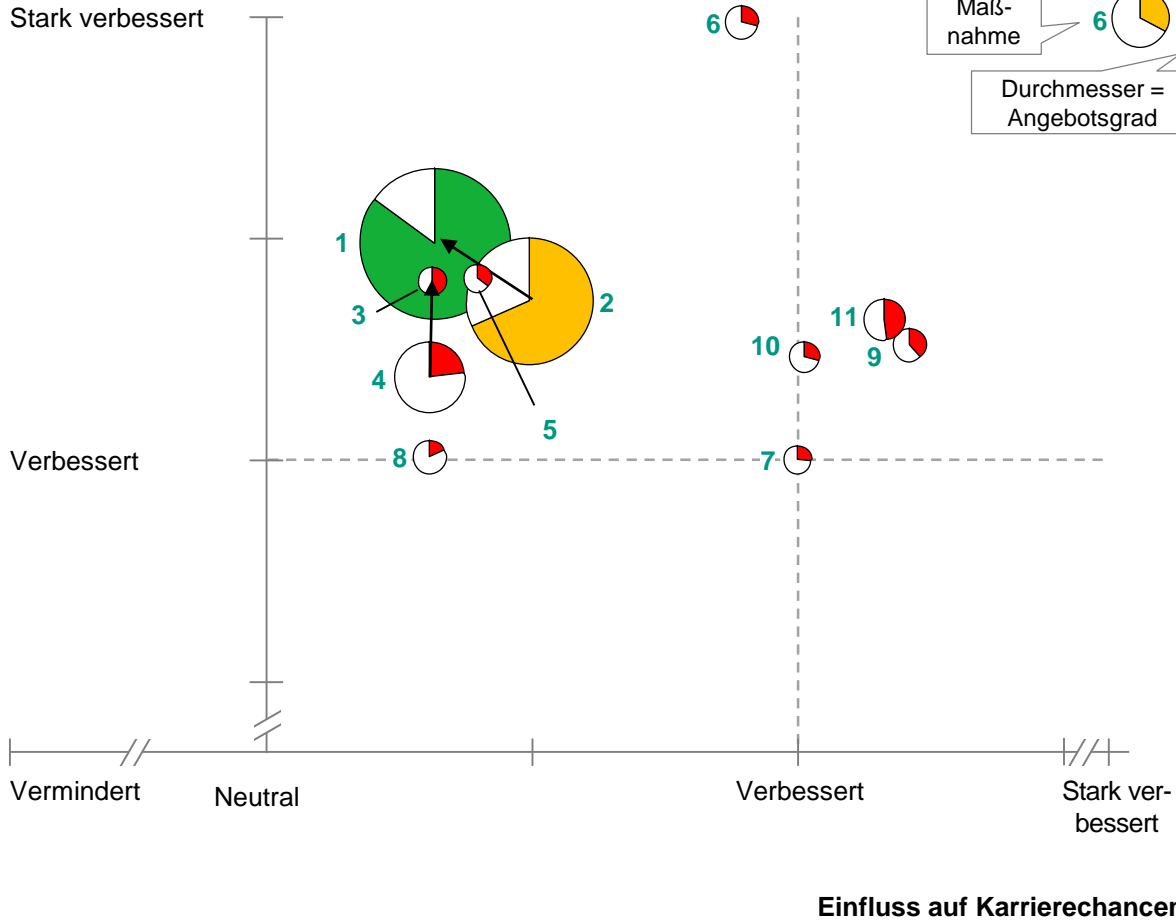
● Sehr wichtig... 
 ● Wichtig... 
 ● Eher wichtig... 
 ● Eher unwichtig... 
 ... zur Förderung der Diversity

BIS 100 MA

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

## Maßnahmen

### Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit



- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

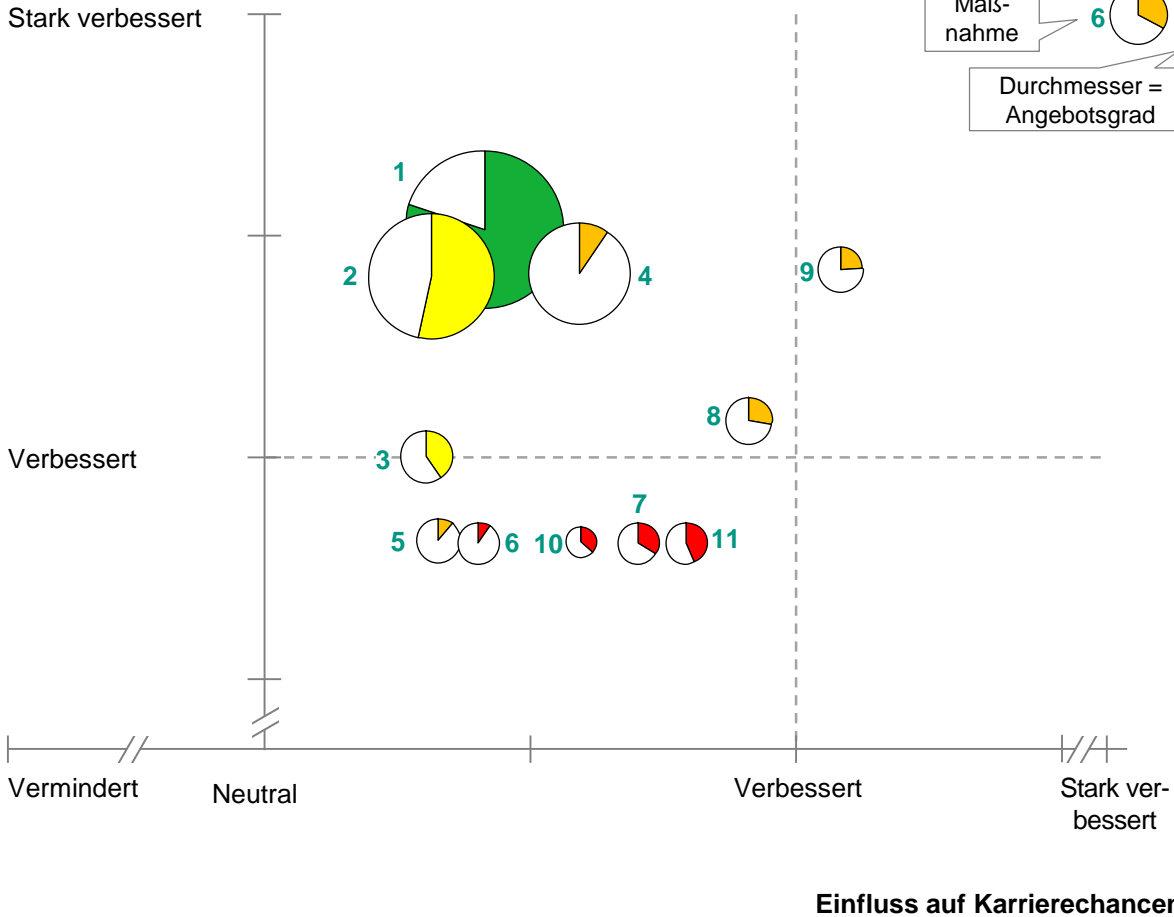
# 4 Auch bei Unternehmen mit 101-1.000 MitarbeiterInnen werden flexible Arbeitszeitmodelle bevorzugt

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

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

101-1.000 MA

### Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit



### Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

# 4 In Unternehmen mit 1.001-50.000 MitarbeiterInnen vergrößert sich das Maßnahmenportfolio – Effektivität teilweise gering

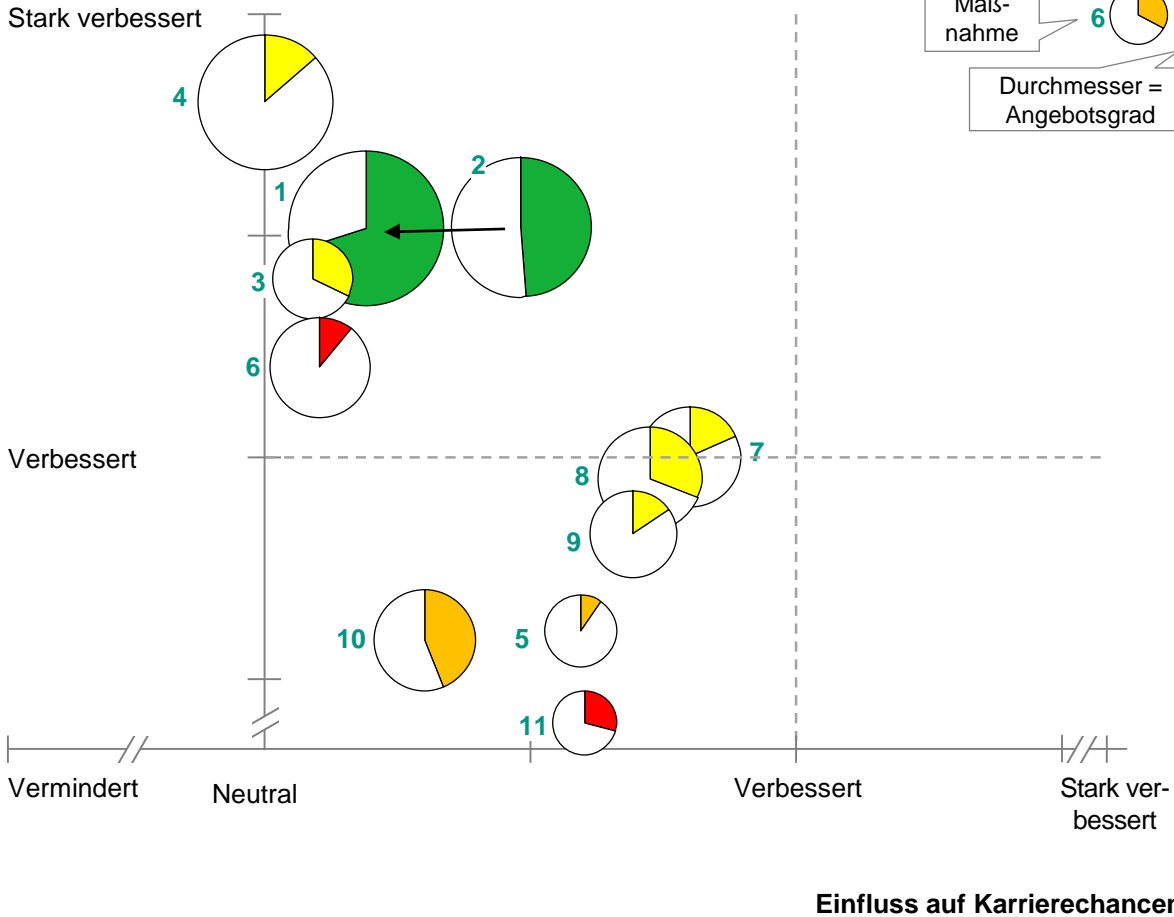
● Sehr wichtig... ● Wichtig... ● Eher wichtig... ● Eher unwichtig... ... zur Förderung der Diversity

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

### Maßnahmen

1.001-50.000 MA

### Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit



- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeits-Zeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

# 4 Unternehmen mit über 50.000 MitarbeiterInnen bieten Angestellten eine breite Auswahl – Effekte durchwachsen

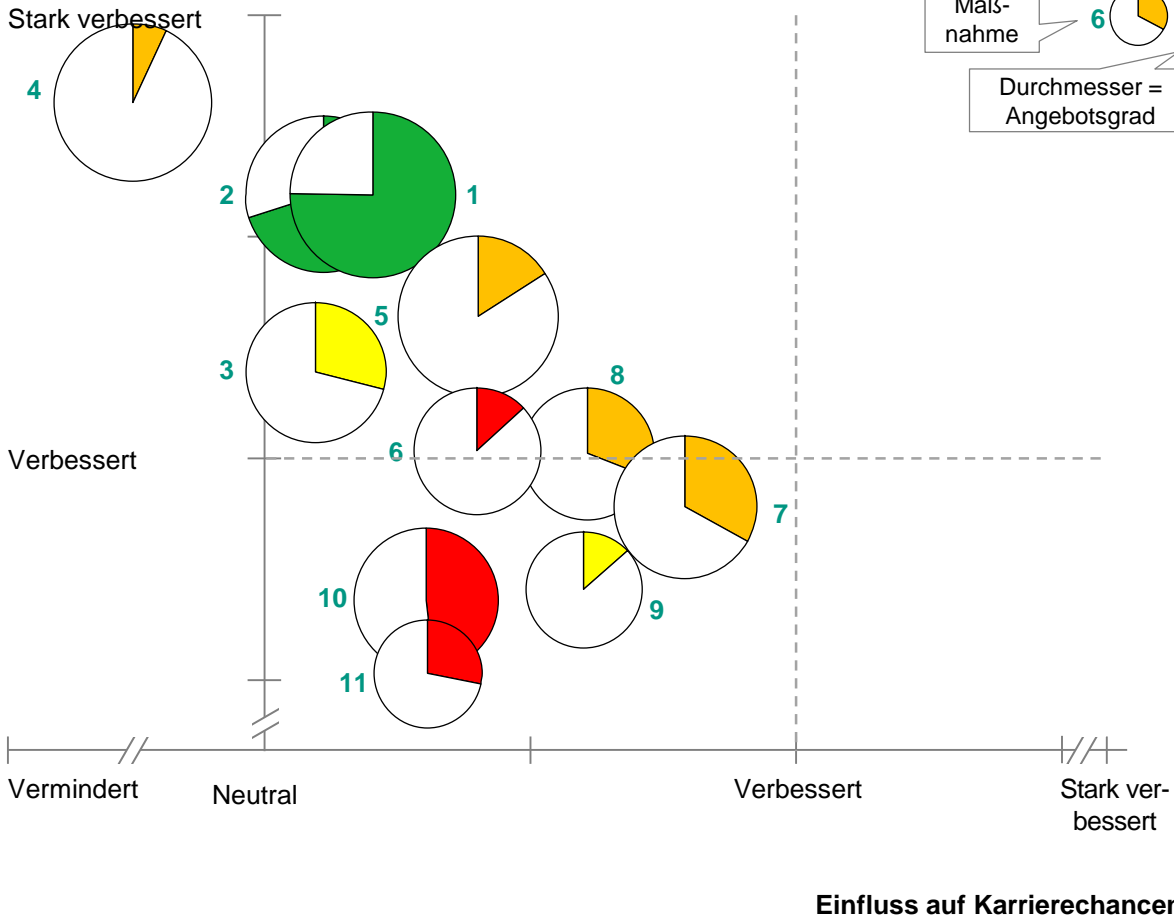
● Sehr wichtig... ● Wichtig... ● Eher wichtig... ● Eher unwichtig... ... zur Förderung der Diversity

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

## Maßnahmen

ÜBER 50.000 MA

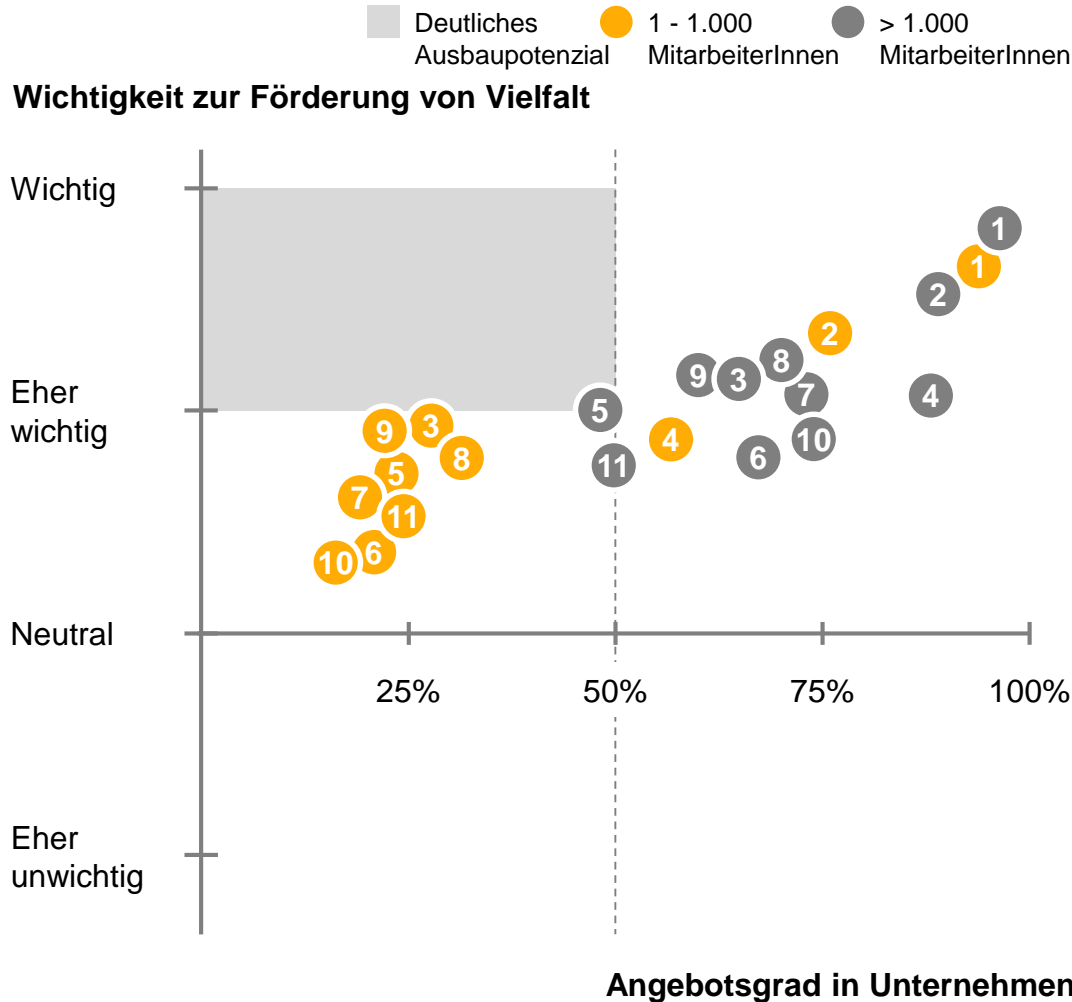
### Einfluss auf Mitarbeiterzufriedenheit



- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeits-Zeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte-Training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

# 4 Größere Unternehmen bieten recht gut für MitarbeiterInnen wichtige Maßnahmen an

## Gegenüberstellung Angebotsgrad und Wichtigkeit



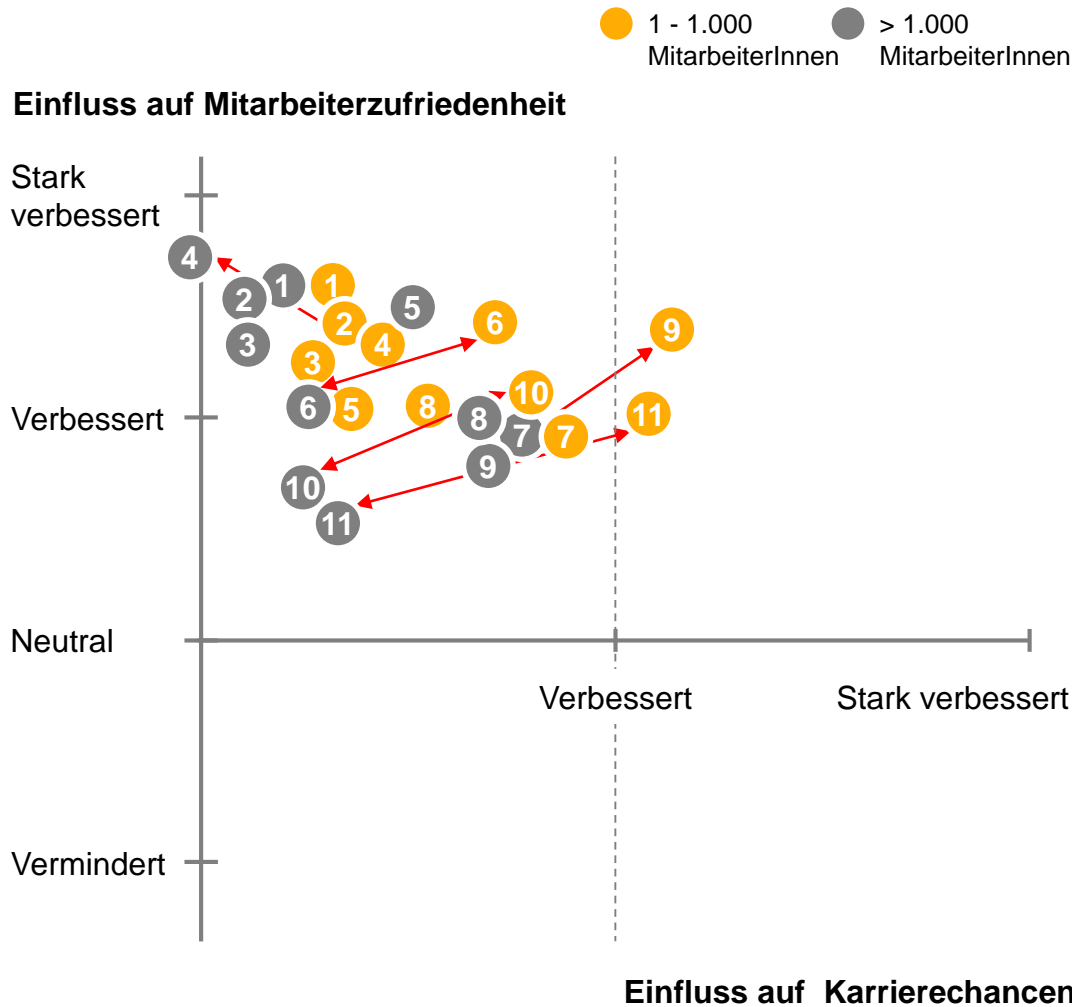
## Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung



# 4 Vor allem Maßnahmen zum Wissens- und Informationsaustausch verbessern die Karrierechancen in KMUs

## Gegenüberstellung Einfluss Zufriedenheit und Karrierechancen

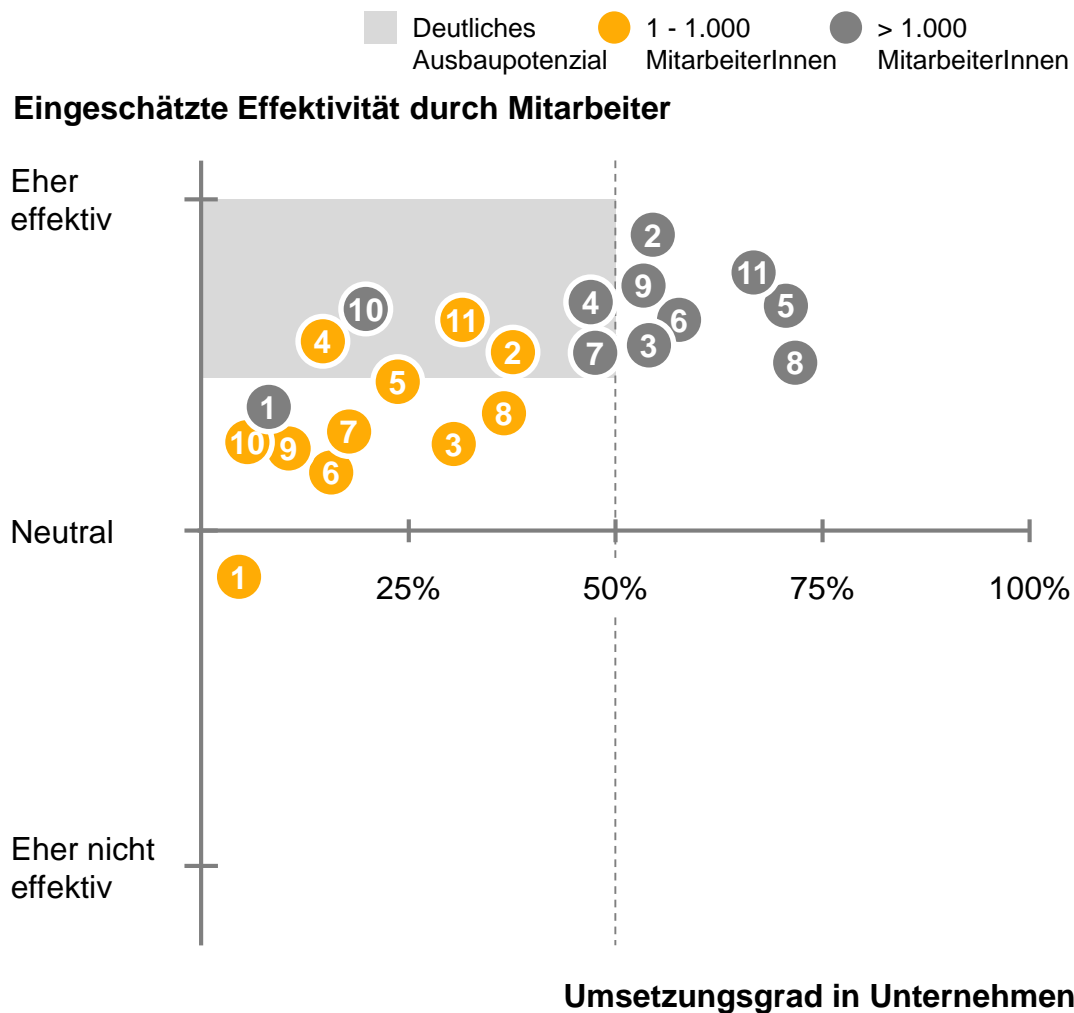


## Maßnahmen

- 1 Flexible Arbeitszeiten
- 2 Home Office
- 3 Zeitwertkonten und Lebensarbeitszeitmodelle
- 4 Möglichkeit eines Sonderurlaubs (z.B. Sabbatical)
- 5 (Finanzielle Unterstützung bei) Kinderbetreuung
- 6 Kinderferienprogramme
- 7 Mentoring-Programme für Frauen
- 8 Beratungs- und Trainingsangebote für Frauen (z.B. Coaching, Karriereplanung, Führung)
- 9 Führungskräfte-Training zum Thema "Frauen in Führungspositionen"
- 10 Internes Frauennetzwerk
- 11 Externes/unternehmensübergreifendes Netzwerk zur Frauenförderung

# 4 Vor allem Instrumente mit einem Kommunikationsziel von Vielfalt werden bei KMUs als effektiv bewertet

## Gegenüberstellung Umsetzungsgrad und Effektivität



## Instrumente

- 1 Nicht-heterosexuelle Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 2 Weibliche Führungskräfte bewusst als Vorbilder einsetzen
- 3 Veröffentlichung der Frauenanteile der obersten (3) Führungsebenen
- 4 Gespräche/Mitarbeiterbefragung zu Diversity Themen
- 5 Beiträge zu Diversity-Themen (z.B. Intranet, Newsletter, Plakate etc.)
- 6 Veranstaltungen (z.B. Diversity Tag)
- 7 Interne Quoten zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen
- 8 Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte
- 9 Diversity-Abteilung (im Personalbereich oder eigenständig)
- 10 Diversity-Ressort im Vorstand
- 11 Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Unternehmensleitbild oder Strategie

# Agenda

- Hintergrundinformationen
- Stichprobe der Untersuchung
- Studienergebnisse
- Fokus: kleine und mittelständische Unternehmen
- **Zusammenfassung**

# Zusammenfassung

- 1) **Diversity Management ist StudienteilnehmerInnen wichtig:**  
„Betroffenen“ tendenziell noch mehr als anderen: 72% der Männer und sogar 80% der Frauen ist das Thema wichtig
  
- 2) **Die Zufriedenheit der StudienteilnehmerInnen ist gemessen an der subjektiven Wichtigkeit des Themas sehr gering:** Lediglich 9% der Frauen sind mit dem Diversity Management in ihrem Unternehmen zufrieden; bei den Männern sind es mit 17% zwar doppelt so viele, aber in Summe auch wenige  
**Gründe** sind unter anderem:
  - Jede zweite Frau berichtet von konkreten Diskriminierungserfahrungen – am häufigsten werden Lohn- und Aufstiegsdiskriminierung genannt
  - Mehrheitlich geringe Effektivität von angebotenen Maßnahmen zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen – die meisten angebotenen Maßnahmen verbessern lediglich die Mitarbeiterzufriedenheit
  - Fehlende Fürsprecher zur Förderung von Frauen: Männer unterschätzen die Bedeutung der von Frauen als wichtig beschriebenen Fördermaßnahmen; zudem werden frauenspezifische Trainings- und Fördermaßnahmen sowie Trainings zur Sensibilisierung von Frauenförderung aller Führungskräfte zu wenig von Männern unterstützt, was Veränderungen erschwert
  
- 3) Unternehmen sollten regelmäßig **überprüfen**, ob sie die zur Förderung von Frauen **erforderlichen Maßnahmen anbieten** und ob diese in ihrer Ausgestaltung **effektiv** zur **Verbesserung der Karrierechancen** beitragen
  
- 4) **Vorteile** eines gut aufgesetzten Diversity Managements sind **für alle MitarbeiterInnen** durch eine **offene und tolerante Unternehmenskultur spürbar**, die für **gesteigerte Motivation** und **Innovation** sorgt



Während innerhalb des Unternehmens schon mancher Mann sich benachteiligt fühlt und viele das Wort „Diversity“ nicht mehr hören können, da überstrapaziert, zeigt eine jüngst veröffentlichte Studie wiederum, dass der Frauenanteil in den Vorständen börsennotierter Unternehmen in Deutschland weiter zurückgeht.



*(Frau, 35-44 Jahre, Angestellte, großer Automobilzulieferer)*

# Contents

▪ Backup

# Definition zu Diskriminierungsformen aus dem Fragebogen

- **Belästigung** (z.B. Einschüchterungen, Beleidigungen, sexuelle Belästigungen)
- **Einstiegsdiskriminierung** (d.h. erschwerte Stellenbesetzung aufgrund sexueller Identität)
- **Lohndiskriminierung** (d.h. geringeres Entgelt für gleiche Arbeit)
- **Aufstiegsdiskriminierung** (d.h. kein Karriereaufstieg aufgrund sexueller Identität)
- **Mobbing** (d.h. konfliktbelastete Kommunikation und Versuch der Ausgrenzung)
- **Sonstiges**