Diversity Management in der Schweiz 2017

Eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität

Berner Fachhochschule Wirtschaft

network GAY LEADERSHIP

WyberNet

Impressum
Diversity Management in der Schweiz 2017 – eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität

Konzept und Realisierung:
Prof. Dr. Andrea Gurtner, Gina Wangler, Simone Amstutz
Inhalt und Texte: Gina Wangler und Simone Amstutz
Fotos: Vera Manz
Titelbild: Fotolia

Nutzungsrechte
Alle veröffentlichten Daten und Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen.
Die Reproduktion, ganz oder in Auszügen, durch Nachdruck oder andere Vervielfältigungsverfahren bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Berner Fachhochschule. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.
Abdruckanfragen richten Sie bitte an die Berner Fachhochschule.

Herausgeben von:

Berner Fachhochschule | Wirtschaft
Prof. Dr. Andrea Gurtner
Institut Unternehmensentwicklung Brückenstrasse 73
3005 Bern
T direkt+41 31 848 34 60
T Zentrale+41 31 848 34 00 andrea.gurtner@bfh.ch wirtschaft.bfh.ch

WyberNet
8000 Zürich contact@wybernet.ch wybernet.ch

Network
8027 Zürich info@network.ch network.ch

Vorwort

Liebe Leser_innen
Vor Ihnen liegen die Ergebnisse der ersten empirischen Studie zum Stand des Diversity Managements in der Deutschschweiz mit besonderer Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität. Warum der Fokus auf diese Dimension? In einem komplexen, kompetitiven Umfeld kommt einer vielfältigen innovativen Belegschaft eine Schlüsselrolle zu. Die Berücksichtigung der Vielfaltsdimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität signalisiert eine hohe Wertschätzung von individueller Vielfalt und wirkt als Katalysator innerhalb eines starken Diversity Managements. Eine offene und inklusive Organisationskultur ermöglicht Mitarbeitenden Sinn und Erfüllung in Ihrer Arbeit zu finden und ihr volles Potential einzubringen.
Gerade junge, (hoch)-qualifizierte und -motivierte Arbeitnehmende stellen hohe Ansprüche und achten in einem Umfeld, das geprägt ist von Fachkräftemangel und neuen technologischen und sozialen Herausforderungen, auf entsprechende Signale von Unternehmen und Organisationen. Im Zeitalter von sozialen Medien und Bewertungsplattformen zählen bei der Stellensuche nicht Lippenbekenntnisse, sondern Taten und Erfahrungsberichte.
Wie steht es also um das Diversity Management und im speziellen um die Inklusion von lesbischen, schwulen, bisexuellen, transgender und intersex Menschen bei Schweizer Arbeitgebenden? Diese Studie gibt Ihnen darauf umfassende und vielleicht überraschende Antworten. Eines kann allerdings bereits gesagt werden: Im Schweizer Umfeld ist ein integriertes Diversity Management, das auch die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität umfasst, noch ein exzellenter USP der Unternehmensattraktivität.
Mit dem vorliegenden Bericht möchten wir auch allen Befragten für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Studie danken. Sie haben sich die Zeit genommen um uns einen vertieften Einblick in ihre Unternehmenspraxis zu gewähren. Ihre vielfältigen Antworten und detaillierten Schilderungen ermöglichen nicht nur eine Beschreibung des Status quo sondern animieren und motivieren hoffentlich auch weitere Unternehmen und Organisationen eigene Massnahmen zu erarbeiten und umzusetzen.
Danken möchte ich an dieser Stelle auch den Businessnetzwerken WyberNet und Network für ihre Unterstützung. Als engagierte lesbische Berufsfrauen und schwule Führungskräfte bringen sie Vielfalt in Schweizer Unternehmen und Organisationen und tragen dazu bei, dass immer mehr Arbeitgebende den Wert einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur erkennen.
Ganz besonders danken möchte ich auch den beiden Absolventinnen des Masterstudiengangs Business Administration der Berner Fachhochschule | Wirtschaft, Simone Amstutz und Gina Wangler, die diese Studie im Rahmen ihrer Master-Thesis umsichtig umgesetzt, in unzähligen Telefonaten die Daten erhoben und mit grosser Sorgfalt analysiert haben.
Ihnen, liebe Leser_innen wünsche ich viel Spass und erhellende Momente bei der Lektüre dieser Studie.

Bern, 30.1.2018, Prof. Dr. Andrea Gurtner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Kontext	5
1 Begrifflichkeiten	6
2 Initiant_innen der Studie	8
3 Die Studie Diversity & Inclusion Management in der Schweiz 2017	9
Resultate	11
4 Welche Begriffe werden von den befragten Organisationen für das Diversity Management verwendet?	12
5 Welche Relevanz hat das Diversity Management für die befragten Organisationen?	15
6 Wie ist das Diversity Management in der Organisation verankert?	23
7 Welche Dimensionen des Diversity Managements werden berücksichtigt?	27
8 Welche Instrumente des Diversity Managements werden eingesetzt?	30
9 Welche Bedeutung weisen die befragten Organisationen einem LGBTI-Engagement zu?	34
10 Controlling von Diversity Massnahmen	45
Schlussfolgerung	46
11 Fazit: Diversity Management in der Deutschschweiz	47
Tabellen	50

Kontext

1 Begrifflichkeiten

1.1 Diversity

Diversity an sich beschreibt die Unterschiedlichkeit oder auch die Vielfältigkeit. In der vorliegenden Studie geht es um die Vielfalt der Mitarbeitenden und Arbeitnehmenden, die Vielfalt ihrer Identitäten, Persönlichkeiten und Eigenschaften.

Allgemein kann zwischen sichtbaren und unsichtbaren Diversity Merkmalen unterschieden werden. Auch sichtbare Merkmale wie Alter, Geschlecht, Rasse oder Behinderung sind keine objektiven Gegebenheiten, sondern kulturelle Konstrukte. Als unsichtbar gelten die Diversity Dimensionen Religion und sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität.

Neben den sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen kann Diversity entsprechend der Abbildung 1 in vier Ebenen eingeteilt werden. Die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität ist der internen Ebene zuzuordnen

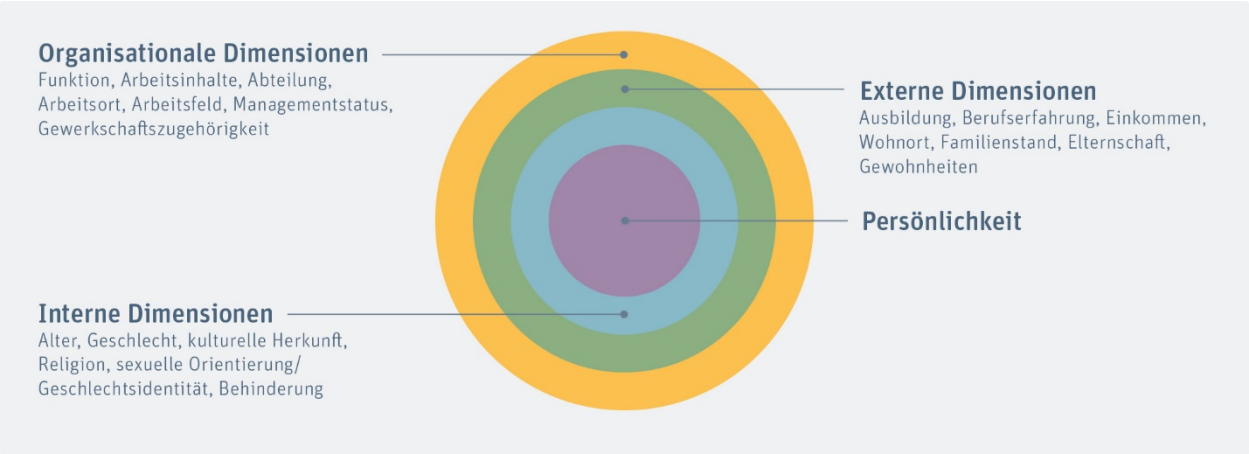

Abbildung 1: Vier Ebenen nach Gardenswartz und Rowe (1996)

1.2 Diversity Management

Das Diversity Management (DiM) als Managementkonzept für den Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft ist ein sehr aktuelles Thema. Die Medien berichten regelmässig darüber, es gibt entsprechende Weiterbildungsprogramme und Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit dem Thema. Die vorliegende Studie zeigt allerdings, dass der Begriff bzw. diese Managementaufgabe in der Schweiz noch nicht überall angekommen ist. Aufgabe des Diversity Managements ist die Entwicklung einer inklusiven Kultur, in der den Mitarbeitenden in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit Wertschätzung entgegengebracht wird und dies als Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente wahrgenommen wird. Folgende Vorteile von DiM können genannt werden:

- Aufgrund der steigenden Attraktivität bzw. Imageverbesserung des Unternehmens als Arbeitgebende, fühlen sich die besten Talente angezogen.
- Durch heterogene Teams verfügt das Unternehmen über eine höhere Kreativität, Innovationskraft und ein grösseres Potential für Problemlösungen.
- Die diskriminierungsfreie Zusammenarbeit sowie die Chancengleichheit führen zu erhöhtem Commitment und grösserer Arbeitszufriedenheit, einer motivierten Belegschaft sowie einer offeneren Unternehmenskultur.
- Das Marketing kann zielgruppenspezifischer gestaltet werden, was das Erreichen von neuen Märkten und anderen Zielgruppen ermöglicht und die generelle Wettbewerbsfähigkeit erhöht.
- Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens werden verbessert.

Ein ganzheitliches DiM berücksichtigt alle sechs Kerndimension und verfügt über entsprechende Instrumente und Prozesse. Unternehmen und Organisationen erkennen zunehmend, dass ein ganzheitliches Diversity Management ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Kampf um gute und hochqualifizierte Mitarbeitende darstellt.

1.3 LGBTI

Die Diversity Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität umfasst eine Gruppe von Personen, deren sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität oder körperliche Geschlechtsmerkmale sich von derjenigen der Mehrheit der Bevölkerung unterscheiden. Das Kürzel LGBTI steht für lesbisch, schwul (englisch: gay), bisexuell, transgender und intersex. Sexuelle Orientierung beschreibt auf welches Geschlecht des Gegenübers sich die emotionalen und sexuellen Wünsche richten. Geschlechtsidentität bezieht sich auf das Bewusstsein der geschlechtlichen Zugehörigkeit als Frau oder Mann, das mit dem körperlichen Geschlecht identisch oder nicht identisch sein kann. Als intersex bezeichnen sich Menschen, die mit uneindeutigen oder atypischen körperlichen Geschlechtsmerkmalen geboren wurden. Die adäquate Berücksichtigung dieser Heterogenität ohne stereotype Zuschreibungen fortzuschreiben ist eine der Herausforderungen eines integrativen Diversity Managements.

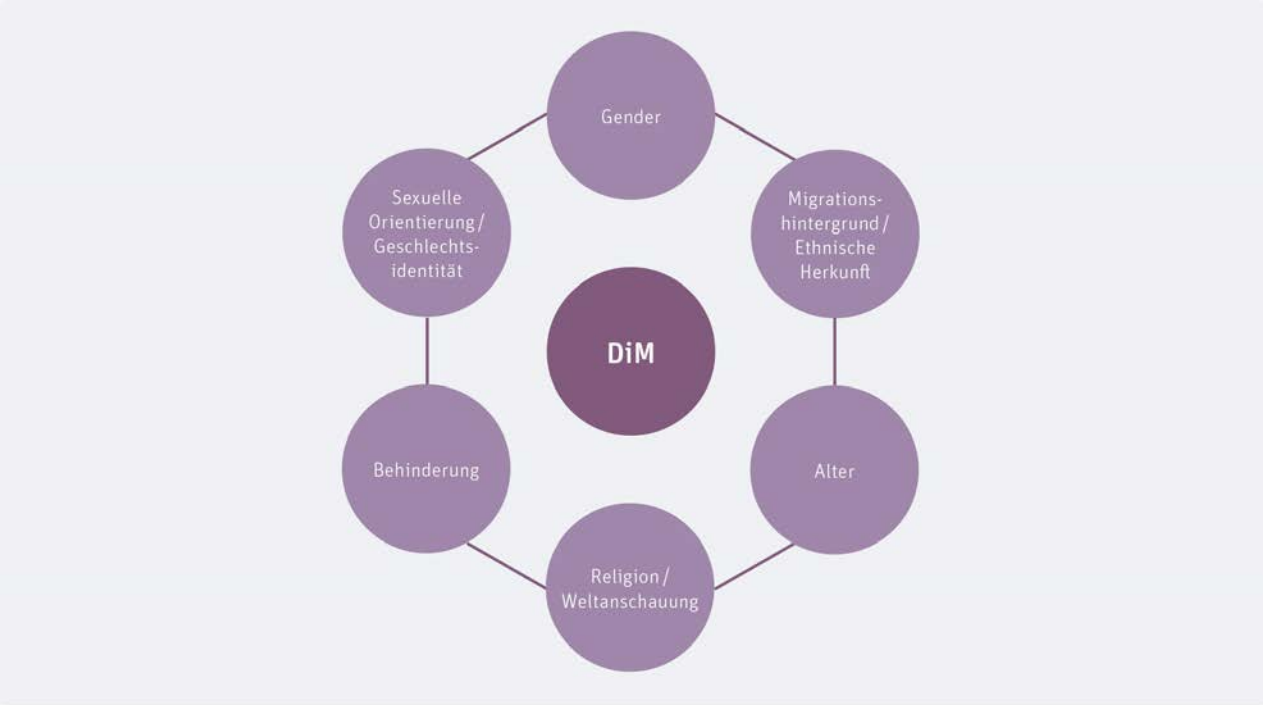

Abbildung 2: Dimensionen des Diversity Managements

2 Initiant_innen der Studie

Die vorliegende Studie wurde von folgenden Organisationen initiiert und durchgeführt.

2.1 Institut Unternehmensentwicklung

Das Institut Unternehmensentwicklung (INU) der Berner Fachhochschule Wirtschaft bietet grossen und kleinen Organisationen aus dem In- und Ausland Unterstützung auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und langjähriger praktischer Erfahrung. Expert_innen aus verschiedenen Disziplinen garantieren eine umfassende Perspektive auf individuelle Kundenanliegen. Die Leistungsbereiche Forschung, Dienstleistung, Lehre (Bachelor und Master) sowie Weiterbildung werden integriert und gemeinschaftlich weiterentwickelt. Durch ein optimales Zusammenspiel können marktgerechte Lösungen in den Bereichen anwendungsorientierte Forschung, Beratung und Coaching, Training und Weiterbildung, anwendungsorientierte Lehre, Evaluation und Studienerstellung, Audits und Reviews, Referate und Vorträge sowie Partnerschaften geboten werden. Dabei liegt der Fokus sowohl auf der Beratung und Entwicklung neuer Lösungen, als auch auf der Umsetzungsbegleitung von konkreten Massnahmen. Auf diese Weise können neue Erkenntnisse für die Forschung gewonnen werden und der Kreislauf einer kontinuierlichen Wissensgenerierung und -anwendung wird initiiert und aufrechterhalten. So entsteht ein wechselseitiges Verhältnis von Wissensgenerierung und -anwendung zwischen Wissenschaft und Praxis.

2.2 WyberNet

WyberNet ist ein Netzwerk von beruflich engagierten lesbischen Fach- und Führungsfrauen aus Privatwirtschaft und Verwaltung sowie von selbstständigen Unternehmerinnen. Die gegenseitige Förderung und positive Bestärkung, berufliche Inputs und gesellschaftliche Themen bilden die Kernanliegen des Netzwerkes. Aktivitäten mit öffentlicher Präsenz tragen dazu bei, den Stellenwert und das Selbstverständnis von lesbischen Berufsfrauen in Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik zu stärken. Kontakte zu anderen beruflichen Netzwerken, Frauen- und LGBTI- Organisationen im In- und Ausland werden gepflegt.
WyberNet ist ein Verein mit Sitz in Zürich. Zurzeit bestehen Regionalgruppen in Basel, Bern, Luzern, Thurgau und Zürich. Monatliche Treffen in den Regionen bieten eine Plattform zum beruflichen Wissensaustausch, Pflege von Geschäftskontakten und zur besseren Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen.

2.3 Network

Als Zusammenschluss schwuler Führungskräfte, freiberuflich Tätiger, Künstler und Studenten will Network eine Vorbildfunktion einnehmen und junge Menschen dazu ermutigen, am Arbeitsplatz einen selbstbestimmten, offenen Umgang mit ihrer Identität zu pflegen und Erfolge auf ihrem Karriereweg zu erleben. Mitglieder von Network engagieren sich nicht nur in der Arbeitswelt für die soziale Vielfalt und Akzeptanz von LGBT-Personen auch in der Kultur und Politik. Im Verbund mit Schweizer Partnerorganisationen macht sich Network für die Gleichberechtigung von Schwulen, Lesben, Bisexuellen und Transpersonen in unserer Gesellschaft stark. Network bietet seinen Mitgliedern nebst vielfältigen kulturellen Aktivitäten vor allem ein Netzwerk für berufliche und persönliche Kontakte. Der Verein verfügt über Regionalgruppen in Basel, Bern, Genf, Lausanne, Zürich, der Inner- und Ostschweiz sowie im Tessin.

2.4 Arbeitsgruppe Swiss LGBTI-Label

Schweizer LGBTI-Organisationen erarbeiten in Kooperation mit dem Institut Unternehmensentwicklung der BFH und Wirtschaftspartnern ein Swiss LGBTI-Label, das gegenüber ihren LGBTI- Mitarbeitenden besonders offene, inklusive und wertschätzende Unternehmens- und Organisationskulturen auszeichnet.

3 Die Studie Diversity & Inclusion Management in der Schweiz 2017

3.1 Ziele

Diversity & Inclusion Management DiM motiviert Unternehmen und Verwaltungen, verantwortungsvoll mit der Vielfalt an Menschen und Eigenschaften umzugehen und ermöglicht, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die vorliegende Studie wurde vom Institut Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule Wirtschaft durchgeführt. Sie lehnt sich eng an die Studie „Diversity Management in Deutschland 2015“ an, die im Auftrag des Völklinger Kreises e.V. vom BKJ Büro in Berlin durchgeführt wurde. Das Ziel der Untersuchung ist es, den Entwicklungsstand der verschiedenen Dimensionen von DiM in der deutschsprachigen Schweizer Arbeitswelt zu erfassen. Weiter soll der Stellenwert ermittelt werden, den die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität in der Personalpolitik einnimmt. Das langfristige Ziel ist es, diese Befragung in regelmässigen Abständen durchzuführen. So können die Veränderungen des DiM-Engagements von Organisationen in der deutschsprachigen Schweiz festgestellt, die Gründe dafür ermittelt,und eruiert werden, ob die Wirkung der angewandten Massnahmen intern überprüft wird. Die Studie ermöglicht einen Überblick über den aktuellen Stand des DiM in der Deutschschweiz und zeigt Unternehmen und Verwaltungen Handlungsfelder zur Entwicklung oder Ausbau eines ganzheitlichen DiM unter besonderer Berücksichtigung der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität auf.

3.2 Methode

Für die Zusammenstellung der Stichprobe berücksichtigt wurden die 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen (vgl. www.segmentas.ch/top500), alle Kantonsverwaltungen, die Bundesverwaltung, Fachhochschulen und Universitäten (vgl.www.swissuniversities.ch) sowie Universitäts- und Kantonsspitäler (vgl. Mitgliederverzeichnis H+, www.hplus.ch). Berücksichtigt wurden nur Organisationen mit Sitz in der Deutschschweiz mit mindestens 200 Mitarbeitenden. Insgesamt wurden 462 Organisationen identifiziert.

Die Organisationen wurden telefonisch kontaktiert um die jeweilige Zuständigkeit zu klären und anschliessend per E-Mail detailliert über Fragestellung und Durchführung der Studie informiert. Sobald sich die Organisation bereit erklärte, an der Studie teilzunehmen, wurde ihnen der Fragebogen zugesandt und ein Interviewtermin vereinbart. Die Interviews wurden auf Basis eines standardisierten Fragebogens telefonisch durchgeführt. Befragt wurde die jeweils verantwortliche Person für das Diversity Management des Unternehmens. Um das Verständnis für die gestellten Fragen zu erhöhen, lag der befragten Person während des Interviews der Fragebogen in schriftlicher Form vor. Dadurch konnten die gestellten Fragen wo nötig erläutert und Missverständnisse vermieden werden.
Der verwendete Fragebogen lehnt sich an jenen der Studie des Völklinger Kreises e.V. an, wobei wo nötig die Fragen auf Schweizer Verhältnisse angepasst, komprimiert oder ergänzt wurden. Trotz des quantitativen Designs wurden spontane Äusserungen notiert. Dadurch können die jeweiligen Themenbereiche mit Zitaten illustriert werden.

3.3 Teilnehmende Organisationen

Insgesamt wurden 462 Organisationen kontaktiert. Nach dem Erstkontakt waren insgesamt 67 (14.5 %) Organisationen bereit, an der Studie teilzunehmen. Nicht an der Studie teilgenommen haben 395 (85.5 %) der angefragten Organisationen. Folgende Gründe wurden angegeben:

- 65 % verfügen über kein DiM
- 18 % gaben keine Rückmeldung, trotz zweimaliger Anfrage
- 13 % hatten keine Zeit oder kein Interesse
- 3 % regeln das DiM über eine Zentrale im Ausland
- 1 % die zuständige Person sprach kein Deutsch

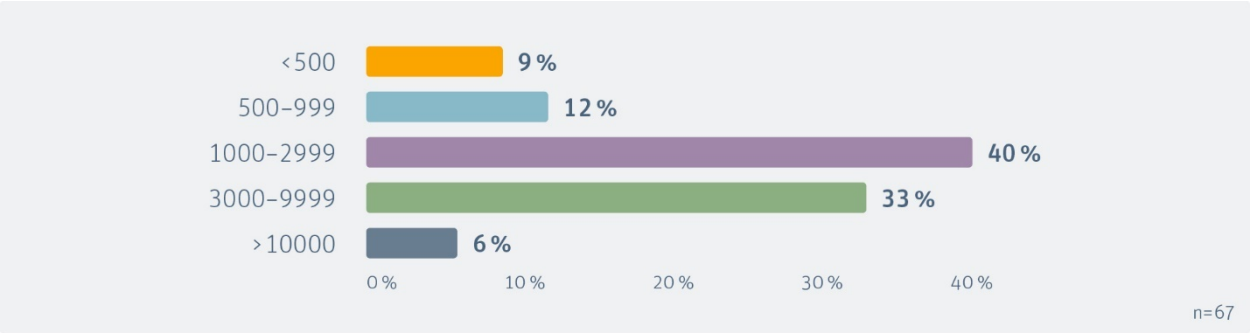

Abbildung 3: Anzahl Mitarbeitende

Zwischen dem 24. März 2017 und dem 2. Mai 2017 konnten 67 auswertbare telefonische Interviews mit den Verantwortlichen für das Diversity Management von Deutschschweizer Organisationen durchgeführt werden.

Die teilnehmenden Organisationen haben im Mittel 4‘868 Mitarbeitende, der Median liegt bei 2000 Mitarbeitenden, das kleinste Unternehmen hat 200, das grösste 85‘000 Mitarbeitende (vgl. Abb. 3).

Die am stärksten vertretene Branche stellen die Banken mit insgesamt 11 teilnehmenden Unternehmen dar. Betrachtet man jedoch die Anzahl Organisationen einer Branche, die LGBTI bzw. die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität berücksichtigen, fallen folgende vier Branchen auf:

- Bildung / Forschung (Hochschulen, Universitäten usw.),
- Detailhandel / Grosshandel (Automobil, Nahrung, Möbel),
- Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung
- Versicherungen

Diese Branchen sind mit je drei Organisationen vertreten, die mit ihrem DiM auch gezielt die LGBTI Dimension ansprechen. Speziell fällt die Unternehmensberatungs- / Wirtschaftsprüfungsbranche auf, bei welcher insgesamt vier Interviewpartner_innen gewonnen werden konnten, wovon drei die LGBTI Kerndimension berücksichtigen. Insgesamt konnten 23 Unternehmen befragt werden, die sich für LGBTI engagieren, dies entspricht einem Anteil von 34 % der befragten Unternehmen. Die Branchen der befragten Unternehmen können der Tabelle 1 entnommen werden.

	mit LGBTI (n=23)		ohne LGBTI (n=44)		Total	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Bank	2	9	9	20	11	16
Bildung / Forschung	3	13	5	11	8	12
Computer / Informatik	1	4	1	2	2	3
Detailhandel / Grosshandel	3	13	3	7	6	9
Elektronik	0	0	4	9	4	6
Energie	0	0	3	7	3	4
Gesundheitswesen	2	9	2	5	4	6
Industrie / Logistik	1	4	5	11	6	9
Medizin / Pharmazie	1	4	4	9	5	7
Öffentlicher Verkehr	1	4	1	2	2	3
Sonstige Dienstleistung	1	4	1	2	2	3
Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung	3	13	1	2	4	6
Versicherung	3	13	3	7	6	9
Verwaltung	2	9	2	5	4	6
Gesamt	23	100	44	100	67	100

Tabelle 1: Befragte Branchen, differenziert nach Organisationen mit und ohne Berücksichtigung von LGBTI (n=67)

Resultate

4 Welche Begriffe werden von den befragten Organisationen für das Diversity Management verwendet?

Der Begriff „Diversity Management“ wird von fast der Hälfte (48 %) der befragten Unternehmen verwendet (vgl. Abbildung 4), wobei dieser Begriff unterschiedlich verankert ist: „Wir nennen es im Sprachgebrauch Diversity Management, aber verankert ist es nicht unter dem Begriff Diversity Management“. Weiter gibt es auch Unternehmen, die mehrere Begriffe verwenden: „Ja das verwenden wir, wobei wir sind eben ein städtisches Unternehmen und müssen aufpassen mit englischen Fachbegriffen. Und gerade der Begriff Diversity stösst teilweise negativ auf. Grundsätzlich in der Öffentlichkeit verwenden wir daher Chancengleichheit, aber die Leute, die damit zu tun haben, verwenden dann schon Diversity Management.“

> «Diversity heisst, die Vielfalt an Mitarbeitenden ihren Stärken entsprechend einzusetzen und so ihre Ressourcen optimal für das Unternehmen zu nutzen. Es heisst aber vor allem auch Vielfalt in einem ersten Schritt zuzulassen. Denn eines ist klar. Diverse Teams bringen uns die besten Business Resultate. Wir sind uns darüber einig, dass wir Diversity im Unternehmen haben möchten. Deshalb wollen wir in einem nächsten Schritt eine Diversity Policy einführen und gezielt an unserer Vielfalt im Unternehmen im Rahmen des Talent Developments arbeiten.»

Die Bezeichnung wird allerdings auch angepasst: „Unsere Fachstelle heisst seit neustem so. Früher hiess es Büro für Gleichstellung. Dann hiess es Chancengleichheit und Gleichstellung. Dann wurde erkannt, dass es effektiv ein Management Tool ist.“ Etwas mehr als die Hälfte der befragten Organisationen (52 %) verwenden den Begriff nicht. Als Grund wird unter anderem angegeben, dass Diversity Management ein zu umfassender Begriff für die eigenen erst in den Anfängen steckenden Massnahmen sei. Andere wollen bewusst nicht mit englischen Begriffen arbeiten.

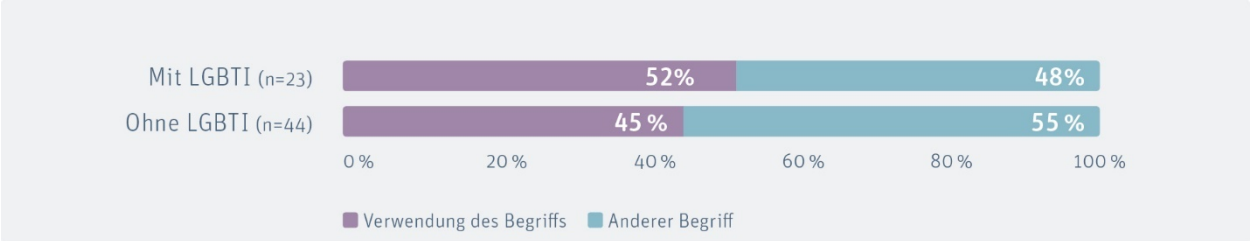

Abbildung 4: Verwendung Fachbegriff «Diversity Management»

Als Alternativen zu Diversity Management wurden die Begriffe Diversity & Inclusion / Inclusiveness, Diversity / Diversité, Chancengleichheit, Vielfaltsmanagement, Gleichstellungsmanagement mehrmals genannt.

Begriff	Anzahl Nennungen
Diversity & Inclusion / Inclusiveness (Management)	7
Diversity / Diversité	6
Chancengleichheit	5
Vielfaltsmanagement	3
Gleichstellungsmanagement	2

Tabelle 3: Alternative Begriffe für Diversity Managment

Elf weitere Begriffe, wurden von jeweils einem Unternehmen genannt: Balance & Fairness, Gleichstellung, Gleichstellung & Diversity, Integration & Gleichstellung oder Respect & Inclusion. Die folgenden Aussagen der DiM-Zuständigen eines namhaften Wirtschaftsprüfungsunternehmens sowie eines bekannten Informationstechnikunternehmens zeigen auf, dass sich die Unternehmen durchaus damit beschäftigen, einen passenden Begriff zu verwenden:

«Wir nennen es bei uns Diversity & Inclusiveness - wir haben eine Diversity und wir möchten, dass diese Leute ihr Potential entfalten können und das können sie nur, wenn sie sich wohl fühlen.»

«Wir verwenden Diversity & Inclusion Management. Es kommt aus der gleichen Ecke aber wir verwenden beide Programmnamen, weil uns die Integration auch sehr wichtig ist. Diversity ist vor allem die Awareness of the Difference und die Inclusion geht dann vor allem auch noch auf die Gleichberechtigung ein.»

Der Begriff Diversity Management ist damit in der Deutschschweiz bekannt, wird jedoch von knapp der Hälfte der Organisationen nicht verwendet. Gründe dafür sind, dass einige Schweizer Organisationen bewusst auf Anglizismen verzichten, oder dass das DiM noch nicht genügend eingeführt ist, um den umfassenden Begriff zu verwenden. Als Synonym für Diversity Management, wird auch die Bezeichnung Diversity & Inclusion verwendet. Organisationen, die über ein ausgereiftes DiM verfügen, verwenden für die entsprechenden Abteilungen oder Stellenbezeichnungen den Begriff Diversity & Inclusion.

Diversität der Bevölkerung und der Mitarbeitenden im Fokus

Stadt Winterthur

Winterthur ist für über 112'000 Einwohnerinnen und Einwohner und viele andere Menschen Bildungs-, Kultur-, Velo- und Gartenstadt. Winterthur ist eine attraktive Stadt – und das soll sie für Frauen wie Männer, junge, ältere und alte, wie auch für einheimische und zugewanderte Menschen, mit und ohne Behinderungen, sein.
Die Grossstadt befindet sich in einem ständigen Wandel. Herausforderungen wie beispielsweise knappe finanzielle Ressourcen, Digitalisierung, demografischer Wandel, eine älter werdende Bevölkerung, Individualisierung sowie Migration definieren und formen den Kontext. Die Verwaltung muss gut beobachten und Entwicklungen voraussehen, um die richtigen Dienstleistungen zur richtigen Zeit effizient erbringen zu können. Die Stadt Winterthur begegnet den Herausforderungen mit Diversity Management und denkt Diversität umfassend, indem sie drei verschiedene Perspektiven einnimmt: Diejenige der Kundschaft, der Mitarbeitenden und der Organisation (vgl. Grafik). Dies erlaubt ihr, proaktiv zu handeln bei der Entwicklung und Adaption der Dienstleistungen und immer wieder Klarheit zu schaffen, in einem sich ständig verändernden Umfeld.

Als moderne Arbeitgeberin und Dienstleisterin geht die Verwaltung kompetent mit personeller Vielfalt um, bindet verschiedene Lebensmodelle, kulturelle Perspektiven und Erfahrungen sowie unterschiedliche Fähigkeiten und Talente bewusst ein. Deswegen strebt sie eine ausgewogene Vertretung der Vielfalt auf allen Stufen, in Entscheidungspositionen und in Gremien an. Denn eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft stellt die Offenheit sowie Lern- und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung sicher und eröffnet Möglichkeiten für kreative und innovative Lösungen – im Auftrag von und für die Bevölkerung.
Bei der Umsetzung der strategischen Grundsätze nehmen Führungspersonen in den jeweiligen Verwaltungsbereichen eine zentrale Rolle ein: Sie erkennen und nutzen Vielfalt als Potenzial und sie stellen sicher, dass Mitarbeitende gleich behandelt werden beim Zugang zu Ressourcen wie Lohn, Beförderungen, Positionen und Entwicklungsmöglichkeiten. Führungspersonen nehmen auch eine besondere Rolle ein beim Schutz vor Diskriminierungen und bei der Fürsorgepflicht. Unterstützt werden sie dabei durch eine respektvolle Organisationskultur, Präventions- und Sensibilisierungsmassnahmen sowie einem klar definierten Interventionsprozess. Die städtischen Mitarbeitenden wiederum kennen die Kundschaft am besten und leben Wertschätzung und Gleichbehandlung an der Front, indem sie den fairen Zugang zu Dienstleistungen ermöglichen.
Ein weiteres strategisches Ziel des Diversity Management ist, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Mitarbeitenden zu unterstützen und die Work-Life-Balance breit zu denken. Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sind Voraussetzungen, damit Mitarbeitende Kinderbetreuungspflichten wahrnehmen oder Angehörige pflegen können, um nur einige individuelle Anliegen zu nennen.

Führungspersonen sind auch hier gefordert, in der operativen Arbeit die Vereinbarkeitsbedürfnisse der Mitarbeitenden mit den Notwendigkeiten der Arbeit in Einklang zu bringen. Der Umgang mit Flexibilität ist manchmal auch herausfordernd und bedingt klare Regeln. Vorgesetzte wie Mitarbeitende können dabei auf Leitfäden, Informationsmaterial, persönliche Beratung und Weiterbildungsangebote zählen. Bei der Umsetzung werden die Führungsverantwortlichen von den Personaldiensten und durch die Fachstelle Diversity Management unterstützt. Die Fachstelle steuert zudem die Strategieumsetzung in der Gesamtverwaltung, sorgt für die regelmässige Berichterstattung gegenüber Regierung und Parlament und somit für Transparenz. Auch setzt sie Projekte um und ist in der Weiterbildung aktiv

5 Welche Relevanz hat das Diversity Management für die befragten Organisationen?

Die Einschätzung der Relevanz von DiM wurde mit einer Serie von allgemeinen Aussagen zum Thema DiM erfragt. Im internationalen Kontext wird DiM in der Deutschschweiz noch eine geringere Relevanz beigemessen. Ein Grossteil (83 %) der interviewten Organisationen stimmt der Aussage zu, dass DiM innerhalb internationaler Konzerne länderspezifisch geregelt wird. Die Mehrheit (73 %) stimmt auch der Aussage zu, dass DiM in der Schweiz weniger anerkannt und praktiziert wird als in den USA. Allerdings wird die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung eines DiM erkannt. Ein Grossteil der Befragten (91 %) stimmen der Aussage zu, dass der aktuell diskutierte Fachkräftemangel den Diversity-Gedanken bei Arbeitgebenden fördert. DiM wird als erfolgsrelevanter Faktor eingeschätzt: Unternehmen mit professionellem DiM werden von 87 % der Befragten als erfolgreicher eingeschätzt.

Abbildung 5: Aussagen zu Diversity Management allgemein

Zusammengefasst deuten diese Einschätzungen darauf hin, dass DiM in der Schweiz verglichen mit dem Ausland als noch weniger anerkannt und praktiziert eingeschätzt wird, Vorteile hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sowie als Erfolgsfaktor jedoch klar erwartet werden. Die konkrete Ausgestaltung des DiM sollte allerdings nach Einschätzung der Befragten länderspezifisch, d.h. unter Rücksichtnahme des Schweizerischen Kontexts erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist damit zu rechnen, dass die Anerkennung und die Anwendung des DiM in der Schweiz in Zukunft zunehmen wird. Abbildung 5 fasst die Aussagen hinsichtlich der Relevanz von DiM in der Deutschschweiz zusammen.

5.1 Erklärungen für einen Verzicht auf Diversity Management

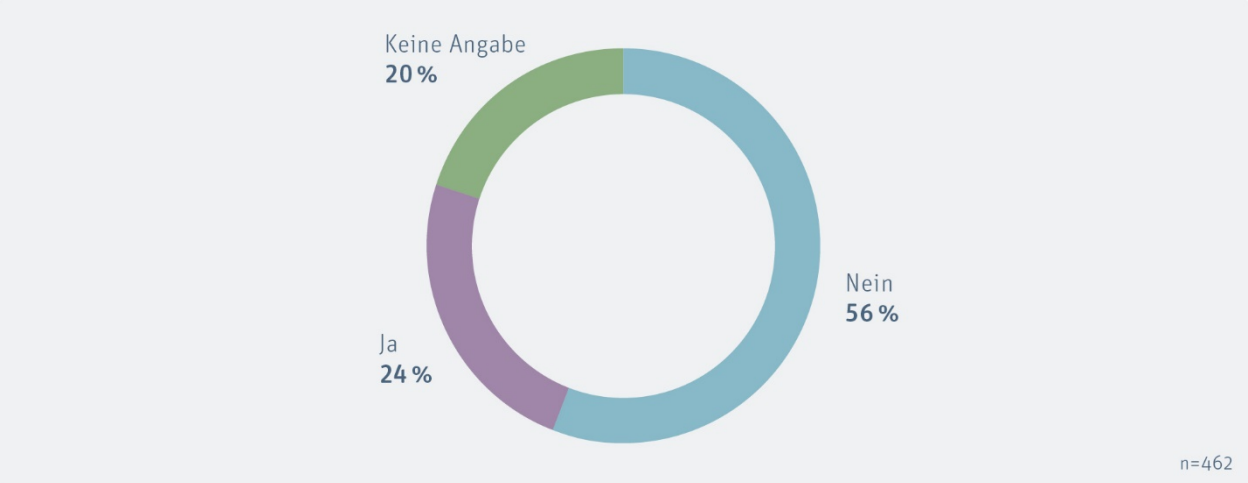

Abbildung 6: Anteil Unternehmen mit Diversity Management

Vor dem Hintergrund der Aussagen der teilnehmenden Organisationen, die für eine hohe Relevanz von DiM sprechen, interessieren die Gründe, die von den Organisationen für einen Verzicht auf ein eigenes DiM angegeben werden. Beim Erstkontakt wurden alle Organisationen gefragt, ob sie über ein DiM verfügen. Von den 462 angefragten Organisationen gaben 24 % an, über ein DiM zu verfügen, 56 % verfügen über kein DiM, 20 % konnten nicht erreicht oder dazu befragt werden (vgl. Abbildung 6). Die 257 Unternehmen, die gemäss eigener Aussage kein aktives DiM implementiert haben, gaben dafür eine Vielzahl von Gründen an, welche im Folgenden beschrieben werden und in der Abbildung 7 zusammengefasst werden.

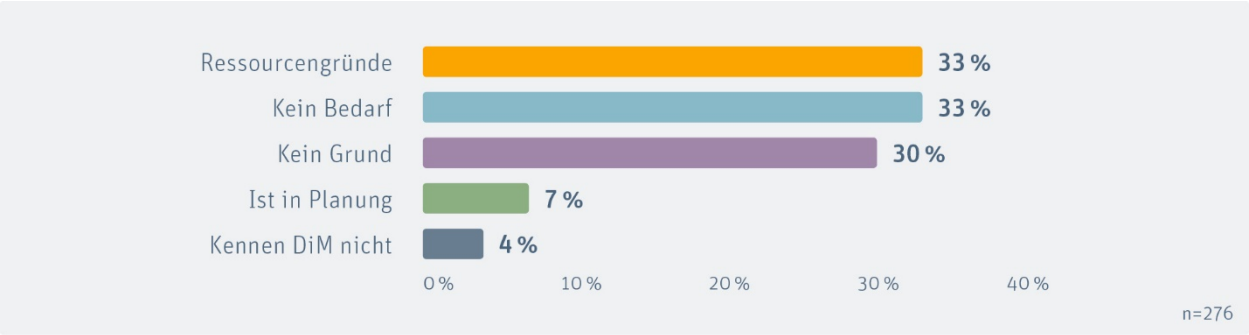

Abbildung 7: Begründung für kein Diversity Management

Zwei hauptsächliche Argumente werden von je 33 % der Organisationen für das Fehlen von DiM genannt: Fehlende Ressourcen und fehlender Bedarf. Fehlende Ressourcen können mit der Grösse der Organisation oder mit einer anderen Priorisierung zusammenhängen. Ressourcen können fehlen, weil die Organisation im Ganzen wenig Mitarbeitende hat: „...für ein Konzept sind wir zu klein“ oder weil

zurzeit andere HR-Projekte höher priorisiert werden: „Es ist nicht so, dass uns das Thema nicht wichtig wäre; aber die Digitalisierung bspw. mit dem digitalen Lohnversand hat höhere Priorität“. Eines der angefragten Unternehmen hat geantwortet, dass es einst ein DiM gab, dies aber aufgrund einer Reorganisation weggefallen ist: „Wir hatten [...] vor drei Jahren eine Stelle, die sich um Diversity Management gekümmert hat. Aus Restrukturierungsgründen wurde die Stelle 2014 gestrichen.“

Für den fehlenden Bedarf Diversity aktiv zu managen werden unterschiedliche Gründe angeführt: „Das Thema wird tagtäglich gelebt und es gibt keinen weiteren Handlungsbedarf“. Zum Teil ist man sich nicht sicher, ob evtl. in Zukunft ein erhöhter Bedarf da sein wird: „Bisher hatten wir [...] sehr wenig bezüglich Diversity gemacht. Unser Tätigkeitsgebiet ist sehr männerlastig aufgrund der technischen Ausprägung. Dies wird sich zukünftig aber ändern. In welchem Ausmass dies jedoch geschehen wird können wir zum heutigen Zeitpunkt nicht sagen“. Ein Unternehmen gibt an, dass sich der bisherige Erfolg von DiM in Grenzen hält: „Bis anhin haben wir keinen prioritären Handlungsbedarf erkannt, welcher ein DiM rechtfertigen würde. Zudem haben die meisten Mitglieder des Topmanagements bei früheren Arbeitgebern verschiedene DM-Massnahmen – insbesondere im Bereich der Genderthematik – begleitet, verantwortet und/oder umgesetzt. Der Erfolg der Massnahmen wird von ihnen als eher bescheiden beurteilt – leider. Insofern dürften diese individuellen Erfahrungen die Einführung eines DiM nicht unbedingt vorantreiben.“

Ein knappes weiteres Drittel (30 %) der angefragten Organisationen ohne DiM konnten, wollten oder duften keine Gründe nennen, weshalb im Unternehmen kein aktives DiM implementiert ist. In diese Kategorie fallen auch jene Organisationen, die diese Frage nicht eindeutig beantwortet haben: „Wir haben im Unternehmen keine Stelle für dieses Thema. Grundsätzlich machen wir das, aber weder sehr bewusst, noch direkt themabezogen.“ Schliesslich geben 8 % der Organisationen ohne DiM an, dass die Implementierung eines DiM gerade in der Umsetzungsphase ist:

> «Wir haben das Thema Diversity jetzt erst neu “aufgerollt” und [es] wird sich in den kommenden Wochen bzw. Monaten entwickeln.“ oder, dass es für die kommenden Jahre auf dem Plan steht „[...] es wurde jedoch im Rahmen unserer neuen HR-Strategie als wichtiges Thema erkannt. Deshalb wird im kommenden Jahr ein HR-Projekt zum „Diversity Management“ gestartet.»

Zum Teil stehen auch nur einzelne Massnahmen und kein ganzheitliches DiM auf der Agenda: „Wir erstellen beispielsweise im Moment ein neues Inserate Layout, in dem wir mit Fotos eigener Mitarbeitenden werben. Dabei wird auf Diversität geachtet.“

Lediglich 9 Unternehmen ohne DiM kennen den Begriff nicht. Dies zeigt, dass die Bekanntheit des DiM in den Deutschschweizer Organisationen grundsätzlich gegeben ist. Teilweise haben die angefragten Personen mehr als einen Grund genannt, wodurch es zu Mehrfachnennungen kommt.

Der Mangel an Ressourcen sowie der fehlende erwartete Nutzen eines DiM sind die Hauptursachen für ein fehlendes DiM. Für viele Organisationen besteht kein Bedarf ein DiM zu institutionalisieren, so lange keine Konflikte durch die vorhandene Vielfalt wahrgenommen werden. Jedoch ist dabei nicht auszuschliessen, dass latente Konflikte bestehen aber nicht erkannt werden. Auffallend ist der hohe Anteil von Organisationen, die keinen Grund nennen, warum sie noch kein Konzept für DiM implementiert haben. Schliesslich zeigt sich ein Trend zu einer zukünftigen Implementierung von DiM, da 19 Organisationen aktuell die Einführung eines DiM planen. Fehlendes DiM kann damit nicht in erster Linie mit der fehlenden Bekanntheit dieses Konzeptes begründet werden. Die Bekanntheit von DiM und ein Know-how darüber ist primär in Personalbereichen und der Geschäftsleitung vorhanden. Jedoch werden die Vorteile und der Nutzen eines DiM geringer eingeschätzt, als die damit verbundenen Kosten und benötigten Ressourcen und somit eine Implementierung nicht als vorteilhaft bzw. gewinnbringend eingeschätzt.

5.2 Diversity und Diversity Management als Erfolgsfaktoren

Für die an der Befragung teilnehmenden Organisationen stellt hingegen die Vielfalt der Mitarbeitenden ein wichtiger Erfolgsfaktor dar. 87 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die Vielfalt der Mitarbeitenden ein wichtiger Erfolgsfaktor für sie als Arbeitgebende ist, für weitere 9 % trifft die Aussage eher zu. Keine Organisation lehnt diese Aussage ab.

Die Zustimmung von Organisationen, mit LGBTI-Berücksichtigung ist sogar höher. In dieser Gruppe sehen 91 % die Vielfalt der Mitarbeitenden als wichtigen Erfolgsfaktor. Im Folgenden wird nun dargestellt wie die Organisationen mit dieser Vielfalt konkret umgehen.

Zu Beginn der Interviews wurden die Teilnehmenden zum Umgang der Organisation mit der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden befragt. Von den befragten 67 Organisationen haben 42 auf diese offene Frage geantwortet. Die Vielfalt der Mitarbeitenden wird grösstenteils positiv beschrieben und gewichtet. Die Vielfalt wird selbstverständlich gelebt und spiegelt sich auch in der Unternehmenskultur wider. Man versucht, den einzelnen Lebenssituationen gerecht zu werden und dieser Herausforderung so offen wie möglich gegenüber zu stehen. Der Leiter Compensation eines Medienkonzerns ergänzt:

> «Bei uns ist es wichtig, Diversity zu leben. Es ist selbstverständlich, dass wir alle Gruppen vertreten haben. Es wird bis auf die oberste Ebene gelebt. Das ist der beste Weg für unser Unternehmen»

Vielfalt wird auch als Stärke wahrgenommen, insbesondere, wenn das Unternehmen in verschiedenen Märkten weltweit tätig ist. Von einem Unternehmensberatungskonzern wird die Diversität gar als Kernbusiness verstanden:

> «Wir sind sehr, stark von unseren Mitarbeitenden abhängig [...] Diversity ist sozusagen unser Kernbusiness! Ohne Diversity würde das komplette Firmenkonstrukt nicht funktionieren»

Auch von einem grossen Elektronikkonzern wird Diversität als Kernkompetenz bezeichnet: „Das Thema Diversity ist für uns sehr wichtig, da wir weltweit 390'000 Mitarbeitende haben. Das ist eine Kernkompetenz und wir müssen sicherstellen, dass Mitarbeitende verschiedener Kulturen gut zusammenarbeiten können“. DiM wird hier als zentraler Baustein der Unternehmensstrategie

integriert und als gleiche Behandlung aller Mitarbeitenden verstanden. Alle sollen die gleichen Chancen erhalten. Diversität wird auch als Teil der Realität bezeichnet, die man nicht umgehen kann, mit der jedoch respektvoll umgegangen werden muss. Sieben Unternehmen sprechen die hohe Bedeutung von Diversity bei der Teamzusammensetzung an. Vielfalt zeige sich durch verschiedene Nationalitäten, Altersstufen oder Geschlechter. Diese führe zu einer optimalen Teamleistung und verändere die Sichtweisen der Teammitglieder. Die Arbeit in diversen Teams könne gefördert werden durch interne Newsletter-Beiträge sowie durch Gespräche zwischen Vorgesetzten und HR-Beratern. Die Vielfalt wird somit geschätzt, und durch Vielfalt ein Optimum hinsichtlich der Leistung des Teams angestrebt. In der Haltung gegenüber Vielfalt kommt zudem fünf Mal zur Sprache, dass man versucht, ein diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen. Ein Unternehmen erklärt, dass es standardisierte Prozesse und Rahmenbedingungen gibt, um die Arbeitsprozesse diskriminierungsfrei zu gestalten. Zur Förderung der diskriminierungsfreien Kultur und Atmosphäre werden Kurse und Veranstaltungen angeboten. Es wird betont, dass Personen nicht ausgeschlossen werden dürfen und dass für Diskriminierung ganz allgemein kein Platz ist. Auf die Einhaltung entsprechender Richtlinien wird geachtet. In diesen Organisationen ist eine diskriminierungsfreie Atmosphäre für alle Mitarbeitenden zentral. Dass Vielfalt allein nicht ausreicht, um auch die erwarten Ergebnisse zu erhalten illustrieren die folgenden Statements von den Diversity-Verantwortlichen zweier Unternehmensberatungen:

«Die Vielfalt ist ziemlich einfach herzustellen, aber das Wichtigste ist, diese Vielfalt zum Arbeiten zu bringen»

«Wir erwarten Leistung, egal was der Hintergrund ist und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden»

5.3 Massnahmen und Instrumente

Im Rahmen der offenen Einstiegsfrage haben 36 Befragte spontan konkrete Massnahmen bzw. Instrumente angesprochen, die im Zusammenhang mit dem DiM eingesetzt werden. Beispielsweise erklärte die Leiterin der Personalentwicklung einer Schweizer Bank, dass sie mit dem Label „work smart“ ausgezeichnet worden sind. Dieses steht für Arbeitgebende, die sich dazu verpflichten, Flexibilität bei der Arbeitsplatzgestaltung zu bieten. Die Diversity-Zuständige eines Pharmakonzerns beschreibt, dass das Diversity & Inclusion Team für die Vielfalts-Thematik zuständig ist. Als Massnahme wird auch eine Führungskräfteausbildung erwähnt, in welcher während eines Seminars die Führungskräfte zum Thema Vielfalt sensibilisiert werden. Hinsichtlich der Generationen-Zielgruppe gebe es Programme, bei denen Mitarbeitende verschiedener Generationen im Tandem ihr Wissen austauschen. Als weitere Massnahmen werden Interessengruppen, rollstuhlgängige Gebäude, Workshops, Lunches, Mentoring-Programme, Policies oder Codes of Conduct, virtuelle Arbeitsplätze oder Teilzeitarbeitsmodelle, Krippenplätze, Gleichstellungscontrolling, Unterstützung bei der Betreuung von Angehörigen und ein Komitee mit einer Koordinatorin für Chancengleichheit genannt.

5.4 Ziele und Zielgruppen des DiM

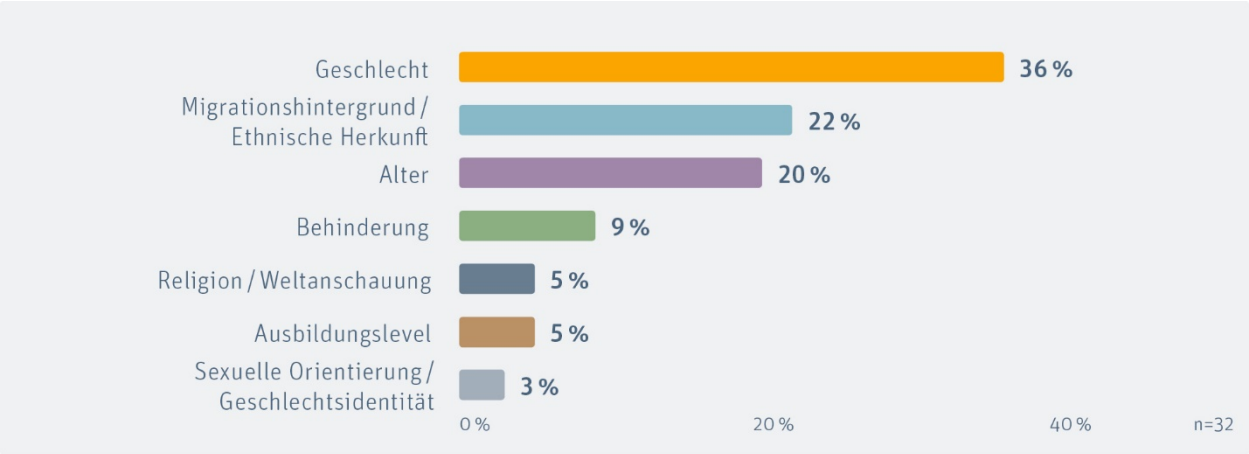

Abbildung 8: Genannte Zielgruppen

Spontan nennen zwölf Befragte die Organisation und die Ziele ihres DiM bzw. das Vorhandensein eines aktiven DiM. Die Leiterin der Personalentwicklung und Diversität eines Pharmakonzerns erklärt zum Beispiel, dass das DiM Angebot zielgruppenorientiert gestaltet wird und aus diesem Grund noch nicht für alle Zielgruppen aktive Massnahmen implementiert seien. Auch die DiM- Verantwortliche einer Schweizer Versicherung erläutert, dass das DiM Konzept basierend auf den Zielgruppen entsteht. Bei einem Bildungsinstitut befindet sich das Ziel des DiM gerade im Wandel: „Wir haben seit ein paar Jahren den Fokus verändert; nicht mehr nur Förderung von Frauen“. Des Weiteren wird von einem weiteren Bildungsinstitut erwähnt, dass die Erarbeitung einer ganzheitlichen DiM Strategie für die nächsten vier Jahre geplant ist. Zielgruppen des DiM werden spontan von 32 der 67 Befragten genannt. Abbildung 8 zeigt, wie oft welche Zielgruppe spontan genannt wird, unabhängig davon ob diese aktiv im Fokus der Organisation steht. Die Tabelle zeigt lediglich, welche Zielgruppen die Interviewten spontan nennen, wenn sie zum Thema Vielfalt befragt werden.

Diversität für nachhaltigen Erfolg: BERNER KANTONALBANK BEKB: stark vielfältig – vielfältig stark

BEKB | BCBE

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BEKB sind ein entscheidender Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund fördert die Bank Aus- und Weiterbildung, familienfreundliche Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung auf allen Stufen sowie die Vielfalt ihrer Mitarbeitenden.

«Wir kreieren Erfolg durch die Mitarbeitenden», sagt Thomas Gosteli. Mit diesem personalpolitischen Credo bringt der Leiter Personal und Bildung der BEKB zum Ausdruck, welche zentrale Bedeutung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die BEKB haben. Die BEKB setzt auf langfristige Wertschöpfung statt kurzfristig maximierte Gewinne, sie ist nah bei ihren Kunden, regional verankert und bietet umfassende, persönliche Beratung in allen Lebensphasen. Damit fördert sie langfristige, partnerschaftliche Beziehungen und Lösungen, die den Kundinnen und Kunden Nutzen bringen: Das alles lässt sich nur dank Mitarbeitenden schaffen, die ein hohes Mass an Kompetenz und Professionalität mit sich bringen.

Die BEKB hat daher Grundsätze zu Bildung und Förderung des Personals bereits in Strategie und Leitbild explizit formuliert. Und sie legt zu diesem Thema im Nachhaltigkeitsbericht ausführlich Rechenschaft ab. «Wir leben eine mitarbeiterfreundliche Kultur im Alltag», sagt Thomas Gosteli.

Familienfreundliche Zeiten

Die BEKB bietet attraktive, familienfreundliche Arbeitsbedingungen für alle Hierarchiestufen. Dazu gehören fortschrittliche Arbeitszeitmodelle mit Möglichkeiten zu Job-Sharing, zur schrittweisen Pensionierung, Jahresarbeitszeit oder unbezahlte Urlaubstage zur Realisierung von privaten Projekten. «Wir wollen Teilzeitarbeit oder Job-Sharing bei Kundenberaterinnen und Kundenberatern wie auch bei Vorgesetzten fördern», erklärt Gosteli. Jede Stelle werde heute auch als Teilzeit-Stelle ausgeschrieben. Bereits jetzt arbeiten rund 40 Prozent der Mitarbeitenden mit reduziertem Pensum.

Die BEKB ist offen für individuelle Lösungen. Denn sie ist überzeugt, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance nötig ist, um bei der oft hohen Arbeitsbelastung gesund zu bleiben und damit die Mitarbeitenden die angestrebte BEKB-Servicequalität erreichen können. Gosteli ist überzeugt, dass die zeitgemässen Arbeitsmodelle der Bank handfeste Vorteile bringen: «Wir sprechen mit diesen Modellen generell gutqualifizierte und flexible Mitarbeitende an, welche uns einen deutlichen Mehrwert bringen können. Durch Teilzeitstellen von hoher Qualität fördern wir zudem den Frauenanteil in Kaderpositionen.» Derzeit sind 45 % der BEKB-Mitarbeitenden Frauen. Bemerkenswerterweise gelingt es der Bank, 92 % der Frauen nach der Geburt eines Kindes eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen.

Vielfalt gesucht

Die Förderung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden beeinflusst den nachhaltigen Erfolg der Bank positiv. Basierend auf Initiativen der Arbeitsgruppe Diversité konnten bereits verschiedene Massnahmen zur Förderung der Diversität umgesetzt werden. «Vielfalt in Geschlecht, Alter oder Herkunft der Mitarbeitenden bedeutet auch ein besseres Verständnis für die individuellen Anliegen unserer Kundinnen und Kunden, sowie höhere Agilität und grössere Innovationsfähigkeit. Mitarbeitende mit verschiedener Lebenserfahrung in diversen Themenbereichen bringen neue Sichtweisen ein, erschliessen weitere Kundenpotenziale und generieren so auch unternehmerischen Nutzen – eine Win-Win-Situation für Mitarbeitende wie für die Bank », erklärt Thomas Gosteli. «Wer stark vielfältig ist, wird auch vielfältig stark.»

Die BEKB ist sich sicher, dass Vielfalt auch die Change-Kultur und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärkt. Die Bank hat seit 2013 verschiedene Massnahmen zur Effizienzsteigerung ergriffen. So wurde der Vertrieb neu organisiert und die Kundenbetreuung mit einem neuen Kunden-Center in Bern-Liebefeld ausgebaut. «Change-Begleiter» in den betroffenen Organisationseinheiten sorgen dafür, dass die Mitarbeitenden auf die neuen Gegebenheiten vorbereitet werden und die Change-Prozesse zielgerichteter und erfolgreicher umgesetzt werden können.

5.5 Zeitliche Dimension des DiM

Sieben Organisationen erwähnen zudem die zeitliche Dimension des DiM bzw. wie lange DiM bereits ein Thema in der Organisation ist. Die Leiterin Personal eines Unternehmens der Gesundheitsbranche sagt, dass sie aufgrund der Branchenangehörigkeit schon sehr lange mit dem Thema Diversität beschäftigt seien. Die Leiterin des HR Kompetenzcenters einer Verwaltung weiss, dass sich dieses bereits seit über 15 Jahren mit dem Thema der Mitarbeitendenvielfalt auseinandersetzt. Das Komitee für Chancengleichheit ist bei einem grossen Schweizer Forschungsinstitut seit 2008 etabliert und die Koordinatorin seit 2017 – also erst seit Kurzem – dafür tätig. Die Compensation & Benefits Managerin einer Schweizer Versicherung kann zwar keine Jahreszahlen nennen aber beschreibt die Entstehung des DiM wie folgt: „Ohne das bewusst zu steuern, haben wir eine gewisse Diversität vom Alter, Geschlecht und von der Herkunft, dies auch weil wir durch die Agenturen in der ganzen Schweiz verteilt sind. Dies führt auch bereits zu kulturell geprägten Merkmalen. Wir sind auch in ganz Europa tätig. Dies wurde lange nicht speziell behandelt aber seit einigen Jahren nun haben wir ein Diversity Management“.

Durch die offene Gestaltung dieser ersten Frage haben die Umfrageteilnehmenden spontan über die Haltung zur Diversität, zur Organisation und zu den Zielen ihres DiM berichtet sowie von konkreten Massnahmen, den Zielgruppen und der zeitlichen Dimension des DiM erzählt.
Es fällt auf, dass vor allem die Haltung gegenüber der Diversität der Mitarbeitenden häufig angesprochen wurde. Viele Befragte geben an, dass Vielfalt eine Realität sei und selbstverständlich gelebt werde. Sie sei ein zentraler Baustein der Unternehmenskultur. Auffallend ist auch, dass die Zielgruppe Geschlecht am häufigsten genannt wird. Dies lässt vermuten, dass viele Organisationen DiM mit Chancengleichheit für Mann und Frau gleichsetzen. Allgemein kann gesagt werden, dass der korrekte Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeitenden bei allen Befragten einen hohen Stellenwert geniesst. Gleiche Behandlung aller Mitarbeitenden, Chancengleichheit und eine diskriminierungsfreie Atmosphäre werden zentral genannt. Einige Befragte weisen auch auf die grosse Bedeutung von divers zusammengesetzten Teams hin.

6 Wie ist das Diversity Management in der Organisation verankert?

Bei der Mehrheit der befragten Organisationen (63 %) ist die Zuständigkeit von DiM in einer Stelle bzw. Abteilung geregelt (vgl. Tabelle 6 im Anhang). Bei den übrigen sind diverse Stellen oder Abteilungen involviert. Dies ist insbesondere bei global tätigen Konzernen der Fall, bei welchen die Strategie von der Geschäftsleitung vorgegeben und anschliessend von einer Stelle bzw. Abteilung lokal gemanagt wird.

Auf lokaler bzw. nationaler Ebene ist es vorteilhaft, wenn die Zuständigkeit für das DiM in einer Abteilung gemanagt und geplant wird und die Operationalisierung anschliessend verschiedenen Abteilungen gemäss den entsprechenden Kompetenzen zugeteilt wird (Marketing, Rekrutierung usw.). Die Unterstützung der Geschäftsleitung oder eine Einbindung von DiM in der Geschäftsleitung ist entscheidend, um eine Relevanz im Unternehmen herzustellen.

«Es gibt mich, die die Rolle hat als Head of Diversity & Inclusion aber ich kann das natürlich nicht alleine machen, ich arbeite mit vielen Personen und Abteilungen zusammen. Bei uns ist das auch in der Geschäftsleitung angesiedelt und nicht nur im HR. So hat das einen viel grösseren Impact.»

In globalen Unternehmen drängt es sich auf, mehrere Stellen zu involvieren, was durch die folgende Aussage zum Ausdruck kommt: „Es ist nie nur eine Stelle involviert. Wenn es um die Strategie geht, die erhalten wir vom Konzern und von der Gruppe, die die Ausrichtung festlegt und die kommt dann in die Schweiz. Dann ist Sie bei der Geschäftsleitung und anschliessend landet sie bei mir.“ Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse sowie der Anzahl zuständigen Stellen bzw. Abteilungen, wird durch folgendes Resultat beleuchtet: Unternehmen die eine einzige Stelle / Abteilung angegeben haben, beschäftigen im Durchschnitt 3333 Mitarbeitende, während jene Unternehmen bei welchen mehrere Stellen / Abteilungen dafür zuständig sind, 7446 Angestellte haben (vgl. Tabelle 7 im Anhang).

Fast zwei Drittel (61 %) der Befragten gaben an, dass ein Gesamtkonzept bzw. eine Integration des DiM in die Strategie existiere (vgl. Tabelle 8 im Anhang). Bei einigen Organisationen bezieht sich dieses Konzept ausschliesslich auf eine Dimension: „Wenn wir von der Geschlechter-Diversität sprechen, kann ich sagen ja, aber das bezieht sich momentan wirklich nur auf die Geschlechtervielalt.“ Es gibt auch Organisationen, bei denen das sehr professionell gehandhabt wird. Dies kommt bspw. durch die folgende Aussage der DiM-Zuständigen eines namhaften Wirtschaftsprüfungsunternehmens zum Ausdruck:

«Diese gibt es, von zu Oberst bis zu Unterst. Wir haben eine D&I Strategie und einen Execution Plan der gelinkt ist an unsere Zielsetzung.»

Bei etwas mehr als einem Drittel der Befragten existiert somit noch kein Diversity Konzept. Neun der befragten Organisationen, welche noch kein Gesamtkonzept haben, geben jedoch an, dass sie dabei sind, ein solches zu erstellen bzw. dass es in Planung ist. Bei den anderen Organisationen ist keine Konzeptentwicklung bzw. Einbindung in die Strategie geplant. Dort ist vor allem die Definition der

Massnahmen ein Thema bzw. die allgemeine Relevanz der Thematik vorherrschend, wie die Aussagen der DiM Zuständigen eines Bildungsinstituts sowie eines Nahrungsmittelkonzerns aufzeigen:

«Wir haben einen Aktionsplan zum Thema Chancengleichheit, aber die Massnahmen laufen ohne Strategie»

«Wir haben keine übergeordnete Strategie zu diesem Thema, aber es ist ein wichtiges Thema bei uns»

Die Unterscheidung in Organisationen mit und ohne LGBTI-Engagement ist aufschlussreich: Von den Organisationen ohne LGBTI-Engagement haben 55 % ein Gesamtkonzept oder eine Strategie für ihr DiM. Hingegen haben 74 % der Organisationen mit LGTBI-Engagement ein Gesamtkonzept oder eine Strategie (vgl. Abbildung 9).

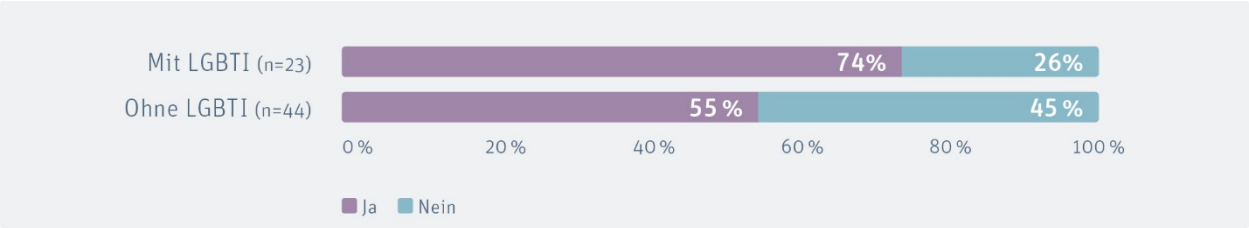

Abbildung 9: Gesamtkonzept / Strategie für Diversity Management

Die für das DiM zur Verfügung stehenden Ressourcen sind in den befragten Organisationen sehr verschieden. Gefragt wurde nach Vollzeitäquivalenten (FTE). Die Anzahl FTE reicht von 0.01 bis zu 15 FTE. Der Mittelwert liegt bei 1.26 und der Median bei 0.8 FTE (vgl. Tabellen 29 und 30 im Anhang).

Für viele Befragte war es schwierig, die FTE zu schätzen, da diese nicht konkret festgelegt sind. In einigen Organisationen gibt es Mitarbeitende die sich melden und freiwillig mithelfen. So war es für die zuständigen Personen schwierig, zu schätzen wie viele Ressourcen insgesamt für DiM eingesetzt werden. Die Anzahl FTE hängt deutlich von der Grösse des Unternehmens ab. Je grösser ein Unternehmen, das heisst je mehr Mitarbeitende, desto mehr Ressourcen werden für das DiM freigegeben. Dieser Zusammenhang macht durchaus Sinn: Wenn im Rahmen des DiM mit einer grösseren Anzahl von Mitarbeitenden umgegangen werden muss, werden dafür auch mehr Ressourcen benötigt.

Nicht nur die Unternehmensgrösse ist entscheidend, wenn es darum geht, wie viel FTE ein Unternehmen für das DiM zur Verfügung stellt. Abbildung 10 zeigt, dass der Anteil der Organisationen, die sich auch um die Dimension sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität kümmern, bei mehr FTE deutlich höher ist. Bei den Organisationen ohne LGBTI-Engagement haben 57 % der Organisationen 0.5 und weniger FTEs, während bei den Organisationen mit LGBTI-Engagement dies nur 31 % der Organisationen entspricht. Es ist naheliegend, dass Organisationen, die nebst anderen Dimensionen auch jene der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität berücksichtigen dafür auch mehr FTEs benötigt werden. Organisationen mit LGBTI-Engagement positionieren sich somit vorteilhafter, da sie eher über ein Gesamtkonzept sowie auch über mehr Ressourcen für DiM verfügen.

Die meisten befragten Unternehmen verfügen über eine Abteilung, die sich mit DiM befasst. Nur in grossen, meist international tätigen Unternehmen sind mehrere Stellen involviert. Knapp zwei Drittel der Organisationen verfügen über ein Gesamtkonzept, andere konzentrieren sich nur auf einzelne Dimensionen, oft auf die Dimension Geschlecht. Allerdings sind etliche Organisationen dabei, ein Gesamtkonzept zu entwickeln. Die Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität weist auf das Vorhandensein eines Gesamtkonzepts hin. Entsprechend werden auch mehr Ressourcen eingesetzt.

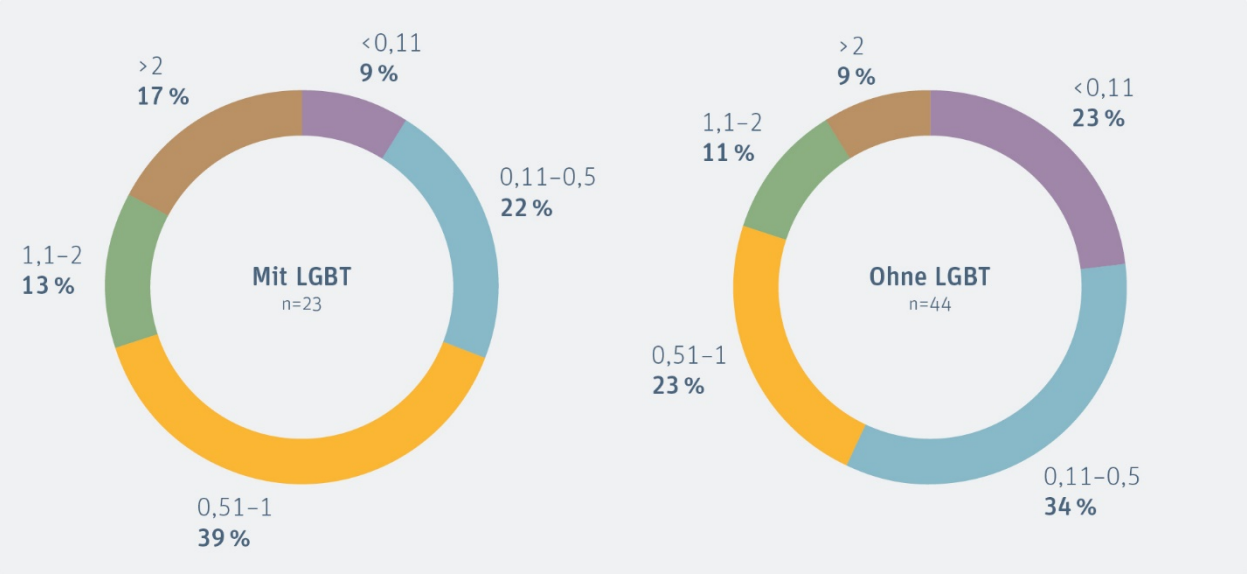

Abbildung 10: Anzahl FTE für Diversity Management

Vielfalt und Inklusion bei Sonova – ein ganzheitlicher Managementansatz

Sonova ist derzeit in über 100 Ländern weltweit vertreten und beschäftigt mehr als 14‘000 engagierte Mitarbeitende mit unterschiedlichsten Erfahrungen und Hintergründen. Diese Vielfalt betrachten wir als wesentlich für unseren Erfolg, da sie unseren weltweiten Kundenstamm widerspiegelt und Innovationen fördert. Wir schätzen Vielfalt in all ihren Facetten und versuchen ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder – unabhängig von Geschlecht, Sprache, Alter, Abstammung, Religion oder Gesundheitszustand – einen Beitrag leisten und das eigene Potenzial ausschöpfen kann. Um dieses anspruchsvolle Ziel erreichen zu können, fördern wir den Aufbau einer vielfältigen Belegschaft und die Weiterentwicklung unserer Kultur der Inklusion und Innovation.

Aufbau einer vielfältigen Belegschaft
Uns ist bewusst, dass wir die Bedürfnisse und Wünsche unserer vielfältigen Kundschaft am besten verstehen und erfüllen können, wenn unsere Belegschaft ebenso vielfältig ist. Daher bemühen wir uns, möglichst unterschiedliche Menschen zu beschäftigen, die unsere Leidenschaft teilen und unser Unternehmen mit ihren individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen bereichern. Um ein ausgewogenes Verhältnis zu gewährleisten, legen wir besonderen Wert darauf, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.
Wir unterstützen aktiv die Vereinbarkeit von Karriere und Familie, indem wir Männern wie Frauen flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit in Führungspositionen anbieten. Seit April 2017 profitieren unsere Mitarbeitenden dank neuer Anstellungsbedingungen von einer Reihe zusätzlicher familienbezogener Vorteile, darunter 16 Wochen Mutterschafts- und zwei Wochen Vaterschaftsurlaub sowie die Möglichkeit, zusätzlichen Urlaubsanspruch zu erwerben. An unseren Produktionsstandorten, wo für gewöhnlich Schichtarbeit geleistet wird, können Mitarbeiterinnen, die nach dem Mutterschaftsurlaub wieder einsteigen, im ersten Jahr einen Arbeitsumfang zwischen 50 und 100 % des vorherigen Volumens wählen. Wir unterhalten eine eigene Kindertagesstätte an unserem Hauptsitz in Stäfa und leisten für Mitarbeitende mit geringerem Einkommen finanzielle Unterstützung zur Zahlung des Betreuungsgelds, wie etwa in unseren Produktionsstätten in Vietnam und Stäfa. Dank verschiedener familienpolitischer Massnahmen und der Verpflichtung, Chancengleichheit zu fördern, sind inzwischen 46 % unserer Führungspositionen weiblich besetzt. Ausserdem gestaltet Sonova ihre Bewerbungsverfahren behindertengerecht und gewährleistet mit weiteren Massnahmen, dass qualifizierte Menschen mit Behinderungen für zentrale Tätigkeiten eingesetzt werden.

Weiterentwicklung unserer Kultur der Inklusion und Innovation
Die Inklusion liefert als Grundpfeiler der Unternehmenskultur eine wichtige Antwort auf die Frage, wie wir die Vielseitigkeit unserer Belegschaft zum allseitigen Vorteil nutzen können – nämlich indem wir allen Mitarbeitenden mit ihren individuellen Bedürfnissen positiv begegnen. Wir setzen uns dafür ein, ein sicheres, positives und förderndes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle sich wertgeschätzt, respektiert und ernst genommen fühlen. Wir sind überzeugt, dass auf diese Weise ein umsichtiger und fruchtbarer Austausch ermöglicht und Innovation angeregt werden. Aspekte der Vielfalt beziehen wir aktiv in unsere Mitarbeiterkommunikation und Programme für Führungskräfte ein, um sie stärker ins Bewusstsein zu rücken und unsere Inklusionskultur kontinuierlich auszubauen.

7 Welche Dimensionen des Diversity Managements werden berücksichtigt?

Die meist genannte Zielgruppe ist die Dimension „Geschlecht“, mit 65 Nennungen (97 %), gefolgt von „Alter“ mit 58 Nennungen. Die Dimensionen Migrationshintergrund / Ethnische Herkunft mit 46 und Behinderung mit 44 Nennungen sind für die Mehrheit der Deutschschweizer Organisationen ebenfalls wichtige Zielgruppen. Die Zielgruppen „Religion / Weltanschauung“ sowie „Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität“ mit 32 bzw. 31 Nennungen sind für weniger als die Hälfte der befragten Organisationen von Bedeutung. In der Dimension „Andere“ gab es 17 Nennungen (vgl. Tabelle 4 im Anhang). Neben diesen Kerndimensionen (vgl. Abb. 1) werden auch folgende Zielgruppen mehrfach genannt:

- 6x Familien / Vereinbarkeit von Familie & Beruf
- 3x Generation Y / Junge Mitarbeitende
- 3x Mehrsprachigkeit / Sprache
- 2x Work-Life-Balance / Teilzeitarbeit

Die spontanen Aussagen zu dieser Frage sind aufschlussreich. Zehn Befragte haben ergänzt, dass grundsätzlich alle Personen bzw. Mitarbeitenden ihre Zielgruppen sind. Damit sei jede und jeder einzelne Mitarbeitende gemeint. Eine Verantwortliche für das DiM in einem Unternehmensberatungsbetrieb besteht darauf, nicht auf die einzelnen Dimensionen einzugehen:

> «Wir verstehen Diversity so, dass jeder divers ist und teilen das nicht in Gruppen auf. ‘Bring your whole self to work‘ ist unsere Philosophie und Kultur. Man muss nichts verstecken»

Andere Befragte haben zuerst erwähnt, dass alle genannte Dimensionen zur Zielgruppe gehören und ergänzten, dass es eigentlich jede einzelne Person betrifft. An dieser Stelle soll die Definition von „Managing Diversity“ hervorgehoben werden: Durch das Festlegen von sechs Kerndimensionen im Rahmen des DiM kann unter Umständen das stereotypisierte Denken verstärkt werden. Durch den Ansatz Managing Diversity wird hingegen versucht, die Wertschätzung der Individualität zu steigern und diese Unterschiedlichkeitspotentiale proaktiv zu nutzen.

Unterscheidet man bei der Angabe der Zielgruppen zwischen Organisationen mit und ohne LGBTI-Engagement fällt auf, dass die 23 Organisationen mit LGBTI Berücksichtigung wesentlich mehr Zielgruppen definieren als die 44 Organisationen, welche die Dimension LGBTI nicht bearbeiten: Die Organisationen mit LGBTI-Engagement berücksichtigen die einzelnen Zielgruppen zu 74-96 %.Die Organisationen ohne LGBTI-Engagement weisen wesentlich grössere Unterschiede auf: Während 98 % das Geschlecht als Zielgruppe nennen, führen nur 25 % diesexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität als Zielgruppe an (vgl. Abbildung 11).

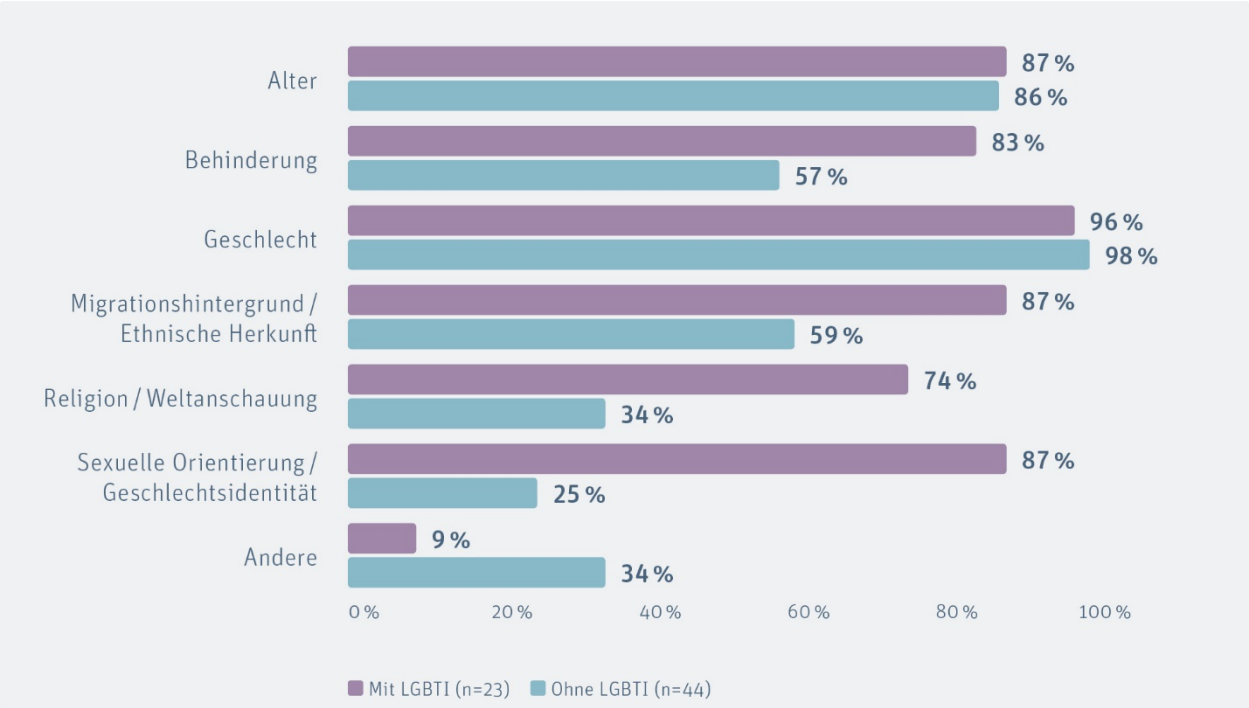

Abbildung 11: Zielgruppen des Diversity Managements

Aufschluss über die Beweggründe zur Berücksichtigung von bestimmten Zielgruppen und Inhalten des DiM erlaubt der Grad der Zustimmung zu den zwei folgenden Aussagen über das eigene DiM: Der Aussage „Gesellschaftliche Strömungen & öffentliche Diskussionen haben Einfluss auf die Inhalte & Zielgruppen unseres DiM“ stimmen 91 % der Organisationen mit und 89 % ohne LGBTI-Engagement zu. Grösser sind die Unterschiede hinsichtlich der Zustimmung zur Aussage „Die Auswahl der Zielgruppen & Inhalte des DiM sind abhängig von der Arbeitsmarktsituation unserer Unternehmung“. Von den Organisationen ohne LGBTI-Engagement stimmen 52 % zu hingegen nur 31 % der Organisationen mit LGBTI-Engagement. (vgl. Tabelle 23 im Anhang) Gesellschaftliche Strömungen und öffentliche Diskussionen haben somit einen Einfluss auf die Inhalte und Zielgruppen des DiM. Hingegen ist der Einfluss der Weniger eindeutig sieht es hinsichtlich der Abhängigkeit der Auswahl der Zielgruppen und Inhalte von der Arbeitsmarktsituation geringer und wird eher von den Organisationen ohne LGBTI-Engagement berücksichtigt.

7.1 Geringere Berücksichtigung der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität (LGBTI)

Die im Rahmen des DiM berücksichtigten Dimensionen decken sich mehrheitlich mit den genannten Zielgruppen. Die Dimension Geschlecht wird in Deutschschweizer Organisationen am häufigsten berücksichtigt: 97 % der befragten Organisationen bearbeiten diese Dimension aktiv. Dieses Resultat war zu erwarten, da das Schweizer Gleichstellungsgesetz, das im Jahre 1996 in Kraft trat, auf diese Dimension fokussiert. Ist etwas gesetzlich verankert, liegt es nahe, dass Organisationen nicht nur das gesetzlich verlangte Minimum, sondern noch etwas mehr machen, um sich als attraktiven Arbeitgebenden zu positionieren. Die Dimension Alter wird ebenfalls in den meisten Organisationen (90 %) berücksichtigt was vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wenig überrascht. Die Aussage einer HR Beraterin einer Schweizer Bank illustriert die Herausforderung: „Vor allem auch Generationen übergreifende Teams, in denen die jüngeren den älteren helfen, wenn es um Informatik geht und die jüngeren von den älteren profitieren können, wenn es um Erfahrung hinsichtlich Beratung geht“. Mehr als die Hälfte der Organisationen berücksichtigen zudem die Dimensionen Behinderung sowie Migrationshintergrund/ethnische Herkunft. Die Dimension Religion/ Weltanschauung wird von 36 % und die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität von rund einem Drittel der Befragten berücksichtigt.

Als in Planung wird vor allem die Berücksichtigung der Dimension Religion/ genannt, gefolgt von den drei Dimensionen Alter, Migrationshintergrund/ethnische Herkunft sowie sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität, die je von vier Organisationen zukünftig berücksichtigt werden sollen. Die Abbildung 12 fasst die gemachten Erläuterungen zusammen.

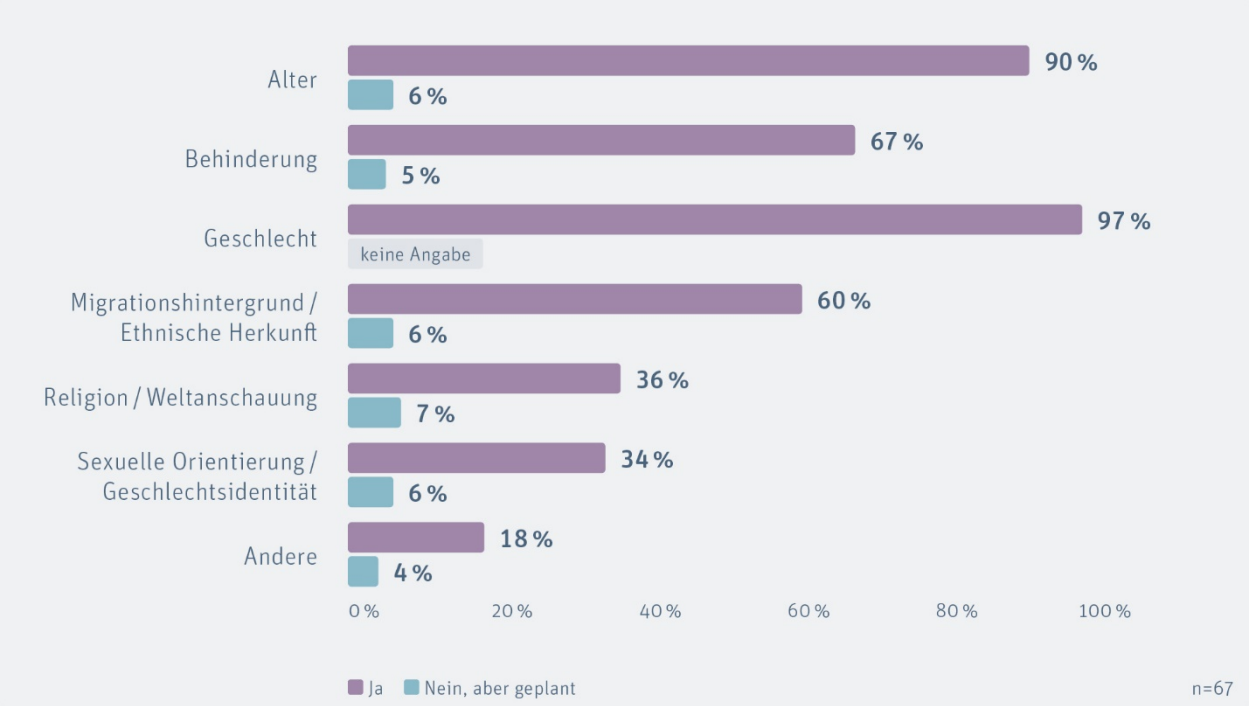

Abbildung 12: Bearbeitete Dimension

Unter den zwölf Nennungen unter Andere wurden folgende aktiv bearbeitete Dimensionen genannt:

- 4x Familien / Betreuung von Kindern / Working Parents
- 2x Mehrsprachigkeit / Sprache
- 2x Teilzeitarbeit / Work-Life-Balance

Ein Beispiel für die geplanten anderen Bereiche ist „Work and Care“ in einer grossen Bildungsinstitution, bei der es um die Pflege von Angehörigen geht.
Ein ganzheitliches DiM – das heisst ein DiM bei welchem alle sechs Dimensionen behandelt werden – existiert bei 19 % der befragten Organisationen. Die Berücksichtigung aller Dimensionen in der Deutschschweiz ist damit noch wenig verbreitet.

Die Dimension Geschlecht stellt somit für die grosse Mehrheit der Organisationen die zentrale Zielgruppe und Dimension dar, gefolgt von den Dimensionen Alter, Behinderung sowie Migrationshintergrund/ethnische Herkunft. Allerdings wird Migrationshintergrund/ethnische Herkunft öfters als Zielgruppe genannt, nicht aber aktiv bearbeitet. Damit wird deutlich, dass Gesetze sowie gesellschaftliche Strömungen und öffentliche Diskussionen einen Einfluss auf das DiM der Organisationen haben, wie am Einfluss des Gleichstellungsgesetzes deutlich wird. Die aktuelle Diskussion um den demographischen Wandel bildet sich in der Berücksichtigung der Dimension Alter ab. Das Behindertengleichstellungsgesetz trat erst 2004 in Kraft. Daher ist davon auszugehen, dass diese Dimension in Zukunft noch deutlicher in den Organisationen berücksichtigt werden wird. Die Relevanz von Migrationshintergrund und ethnischer Herkunft nimmt u.a. durch die Flüchtlings-thematik, der Globalisierung sowie des hohen Ausländeranteils in der Schweiz zu. Schliesslich ist zu vermuten, dass sich Organisationen vermehrt für die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität aufgrund der generell steigenden Offenheit in der Gesellschaft bezüglich dieses Themas einsetzen werden. Generell ist ein Trend zur Berücksichtigung von mehr Dimensionen wünschenswert, da der Anteil an Organisationen, die über ein ganzheitliches DiM verfügen, noch sehr gering ist.

8 Welche Instrumente des Diversity Managements werden eingesetzt?

Im Rahmen des DiM können unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden. Anhand einer Liste von zehn Instrumenten wurde erfragt, ob diese allgemein und/oder spezifisch im Bereich von Massnahmen für LGBTI-Personen eingesetzt werden. Dabei fällt auf, dass die Instrumente breit genutzt werden, allerdings oft nicht im Bereich von Massnahmen für LGBTI-Personen (vgl. Tabelle 10). Personalstatistiken werden im Diversity-Bereich von allen Organisationen geführt. Dies scheint vor dem Hintergrund der politischen Diskussionen zu Frauen-Anteilen in Führungspositionen naheliegend. Hingegen fehlen Statistiken zu LGBTI-Personen in der Belegschaft fast vollständig. Einzig eine Organisation hat über LGBTI-Newsletter-Abonnemente Zugang zu Daten der LGBTI-Mitarbeitenden.

DiM-Richtlinien oder Verhaltenskodizes sind in 92 % der befragten Organisationen verankert. Die meisten Organisationen verfügen über einen Code of Conduct, der meist auch ein Statement zum Schutz vor Diskriminierung enthält. Häufig werden darin die einzelnen DiM Dimensionen, inklusive sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität erwähnt. Auch eine DiM Ansprechperson ist in 89 % der befragten Organisationen vorhanden. Diese wird jedoch nicht zwingend als solche bezeichnet – in vielen Fällen ist dies der oder die Head of HR. In drei Vierteln der befragten Organisationen (76 %) ist die Ansprechperson für alle Mitarbeitenden und alle Dimensionen zuständig.
Das Instrument interne Kommunikation wird von 87 % der Organisationen eingesetzt und dies ebenfalls in 61 % der Fälle in einem allgemeinen Kontext. Spezielle Weiterbildungsangebote gehören ebenfalls zu den am häufigsten verwendeten Instrumenten. Das Thema LGBTI wird in diesen Weiterbildungsangeboten jedoch von weniger als der Hälfte der Organisationen mitberücksichtigt. Schliesslich ist das von den Organisationen in der Deutschschweiz mit Abstand am seltensten eingesetzte Instrument der/die Repräsentant_in für eine Dimension bzw. eine Gruppe. Nur gerade 29 % der befragten Organisationen wenden dieses Instrument an. Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Resultate.

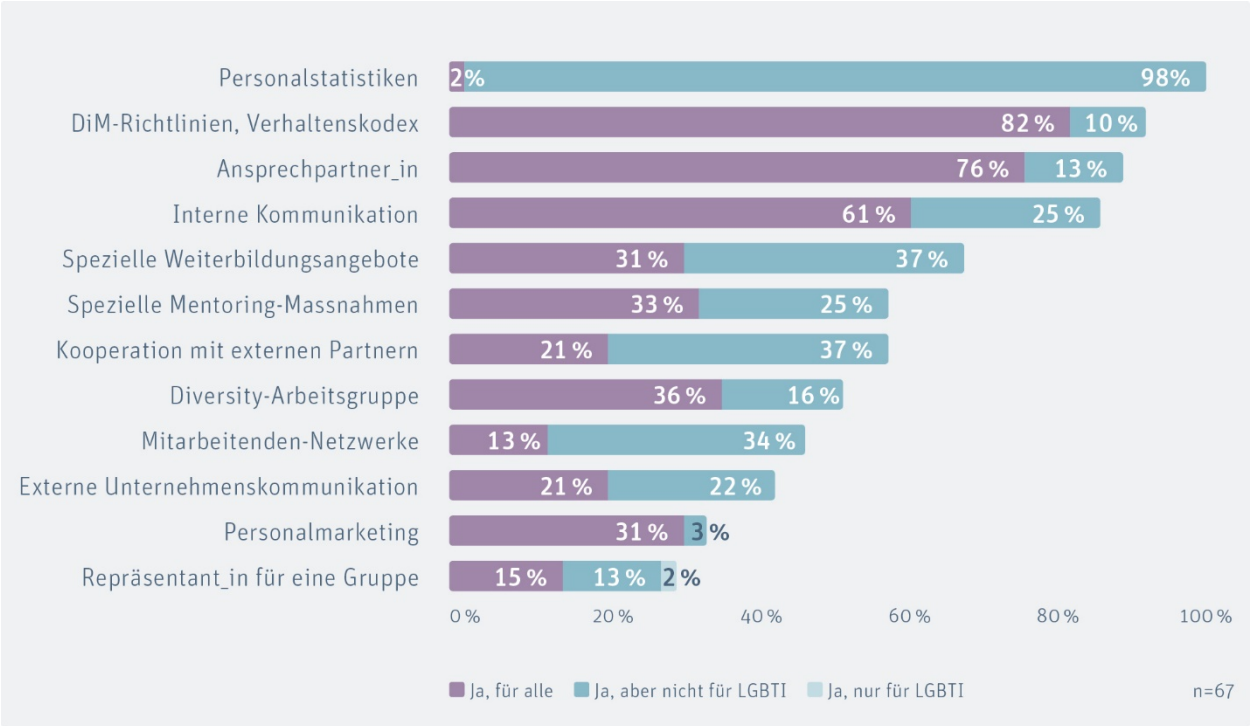

Abbildung 13: Rangfolge der Instrumente

Es fällt auf, dass nur ein Unternehmen ein Instrument ausschliesslich für die LGBTI-Gruppe anwendet – nämlich einen/eine Repräsentant_in. Dies zeigt, dass Instrumente grundsätzlich für alle Dimensionen und nicht dimensionsspezifisch zur Anwendung kommen. Das führt dazu, dass trotz fehlender expliziter Berücksichtigung von LGBTI, die Instrumente gegebenenfalls auch in Bezug auf diese Dimensionen eingesetzt werden könnten. Ebenfalls zeigt dieses Resultat auf, dass Organisationen Instrumente meist für die oft diskutierten Dimensionen wie bspw. Geschlecht oder Alter entwickeln. Sind diese ausgereift, wird bei Bedarf die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität zusätzlich berücksichtigt.

8.1 Instrumente für die Kerndimension LGBTI

Die am häufigsten verwendeten Instrumente für die LGBTI-Dimension entsprechen den allgemein eingesetzten Instrumenten. Eine Ausnahme bilden die Personalstatistiken, die für die LGBTI-Gruppe nicht erstellt werden. Organisationen mit Berücksichtigung der LGBTI Dimension setzen häufiger Diversity-Arbeitsgruppen spezifisch auch im Kontext von LGBTI-Themen ein als im allgemeinen DiM Kontext. So geben 61 % dieser Organisationen an, über eine Arbeitsgruppe zu verfügen, die LGBTI Themen bespricht, während nur 23 % der Organisationen ohne Berücksichtigung der LGBTI Dimension eine Arbeitsgruppe haben, die das DiM im Allgemeinen bespricht, ohne Fokus auf bestimmte Dimensionen. Bei den insgesamt für LGBTI seltener verwendeten DiM Instrumenten fällt auf, dass diese von den Organisationen mit LGBTI-Berücksichtigung häufiger im Einsatz sind als bei Organisationen ohne LGBTI-Engagement. Dies hängt damit zusammen, dass bspw. ein/eine Repräsentant_in oder ein Netzwerk jeweils spezifisch für eine Dimension stehen und damit für die LGBTI- Gruppe auch praktisch nur in Organisationen mit LGBTI-Berücksichtigung auf. In der Tabelle 11, im Anhang werden die meist verwendeten Instrumente für die LGBTI- Gruppe dargestellt.

Von den elf Organisationen, die für die LGBTI-Gruppe eine Repräsentantin/einen Repräsentanten einsetzen, sind je 64 % bzw. je 7 der Repräsentant_innen im Top Management/Verwaltungsleitung und im Mittleren Management angesiedelt. Nur bei einem Unternehmen ist diese Person im HR bzw. in der Personalabteilung angesiedelt (vgl. Tabelle 12 im Anhang).

Alle Organisationen wurden gefragt, ob spezielle Weiterbildungsangebote zum Thema DiM verbindlich oder freiwillig sind. Über alle Mitarbeitendengruppen hinweg sind die Weiterbildungsangebote bei mehr als der Hälfte der Organisationen freiwillig. Bei 46 % der Organisationen sind die Schulungen auf Top-Management- oder Verwaltungsebene und für das mittlere Management verbindlich. Für die Personalabteilung sind die Weiterbildungsangebote bei 33 % der Organisationen und für alle Mitarbeitenden bei 7 % obligatorisch (vgl. Tabelle 13 im Anhang). Die hohe Freiwilligkeit der Schulungen für alle Mitarbeitenden hängt damit zusammen, dass die Diversity-Trainings meist in Führungsweiterbildungen integriert sind. Somit werden diese Angebote nicht allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Von den 46 Organisationen welche Weiterbildungsangebote institutionalisiert haben, gibt es lediglich fünf Organisationen, die auch Weiterbildungen zur Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität anbieten. Das entspricht 7 % der insgesamt befragten Organisationen und 11 % der Organisationen mit DiM Trainings. Dies zeigt deutlich, dass die Thematik der sexuellen Orientierung / Geschlechtsidentität in Deutschschweizer Organisationen ihren Platz als Weiterbildungsthema noch nicht gefunden hat. Bei je drei Organisationen finden Weiterbildungen auf Top-Management oder Verwaltungsebene sowie auf der Stufe des mittleren Managements statt. Für die Personalabteilung bzw. das HR und für alle Mitarbeitenden werden bei vier Organisationen Trainings zum Thema LGBTI durchgeführt, das entspricht 9 % der Organisationen die DiM Weiterbildungen anbieten (vgl. Tabelle 14 im Anhang).

8.2 Interne Netzwerke

Interne Netzwerke von einzelnen Diversity-Dimensionen bestehen in 47 % der Organisationen und können damit als gut verankertes Instrument im Rahmen des DiM in der Deutschschweiz betrachtet werden. Hingegen sind LGBTI-Netzwerke in Deutschschweizer Organisationen noch nicht weit verbreitet. Nur neun Organisationen (13 %) verfügen über ein Netzwerk von LGBTI-Mitarbeitenden. Interessanterweise besteht in einer Organisation, die die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität zwar nicht im Rahmen des DiM berücksichtigt, trotzdem ein LGBTI-Netzwerk, das von Mitarbeitenden gegründet wurde und in der Organisation bekannt ist.
In keiner Organisation existiert ausschliesslich ein LGBTI-Netzwerk. Dies zeigt, dass LGBTI-Netzwerke nur aufgebaut werden, wenn bereits andere Netzwerke existieren. Die neun LGBTI- Netzwerke stellen hauptsächlich (89 %) soziale Netzwerke dar, die auch Mentoring-Programme für Mitglieder anbieten (67 %) und sich mit Netzwerken anderer Organisationen austauschen (56 %). Trainings und Kooperationen mit externen Stellen finden in je vier Organisationen statt, während Veranstaltungen mit geschäftlichem bzw. aufgabenbezogenem Fokus lediglich von drei Organisationen angeboten wurde (vgl. Tabelle 15 im Anhang).
Die Einbindung des Netzwerks in der Organisation findet bei allen neun LGBTI-Netzwerken über dessen Nennung im Intranet bzw. durch interne Kommunikation statt. Die interne Kommunikation wird bei den LGBTI- Netzwerken stärker gewichtet, als die externe Kommunikation: Nur ein Drittel der Netzwerke werden auch auf der externen Website erwähnt. In acht Organisationen wird das Netzwerk konsultiert, wenn Fragestellungen zum Thema LGBTI bestehen. Knapp die Hälfte der LGBTI-Netzwerke erhielt bereits eine Standpräsenz an externen Veranstaltungen. Eine Einbindung in die betriebliche Aus- und Weiterbildung existiert bei einem Drittel der Netzwerke. Die Vertretung des Netzwerks in betrieblichen Gremien wird in den Unternehmen am seltensten bzw. nur von zwei Netzwerken genutzt (vgl. Tabelle 16 im Anhang).
Die Unterstützung des LGBTI-Netzwerks erfolgt in erster Linie und bei allen Netzwerken in Form von Kommunikationsressourcen. Dies deckt sich mit der internen Kommunikation, die bei allen neun Netzwerken erfolgt. Ein Drittel der LGBTI-Netzwerke hat ein eigenes Budget. Zwei weitere Unternehmen weisen darauf hin, dass Budgetanfragen des Netzwerkes für spezifische Vorhaben mit grosser Wahrscheinlichkeit genehmigt werden. Zwei Drittel erhalten zudem zeitweilige Freistellung für die Nebentätigkeit im Netzwerk (vgl. Tabelle 17 im Anhang). Bei einem Informatikkonzern gelten die Freistellung bzw. die bezahlte Arbeitszeit für alle Mitarbeitenden:

„Jeder Mitarbeitende hat die Möglichkeit sich für einen social Impact zu engagieren, einige nutzen es dann für das Netzwerk. Dafür steht jedem Mitarbeitenden bezahlte Arbeitszeit zur Verfügung.“

Die meisten der befragten Organisationen verfügen über DiM-Richtlinien oder Verhaltenskodizes sowie Ansprechpartner_innen und setzen daneben weitere bewährte Instrumente ein. Die Mehrzahl der eingesetzten Instrumente wird auch im Bereich der Dimensionen sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität genutzt, sofern diese Dimension berücksichtigt wird. Einzig erfassen auch in diesen Organisationen die Personalstatistiken keine LGBTI-Mitarbeitende. Die Anzahl LGBTI-Mitarbeitende in der Organisation ist dementsprechend nicht bekannt. Weiterbildungsangebote im Bereich DiM werden von zwei Dritteln der befragten Organisationen eingesetzt, wobei diese oft freiwillig sind. Zur Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität bieten nur fünf Organisationen Weiterbildungen an. Interne Mitarbeitendennetzwerke bestehen in rund der Hälfte der Organisationen. In neun Organisationen besteht ein LGBTI-Netzwerk.

Chancengleichheit an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Das Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern hat bereits eine langjährige Geschichte an der ZHAW. Erste Aktivtäten für die Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen formierten sich schon vor Gründung der Organisation als Mehrspartenfach-hochschule. Heute sind die Grundsätze von Diversity und Chancengleichheit im Leitbild und in der Hochschulstrategie verankert.

Nach vielfältigen Projekten, welche eine grundsätzliche Sensibilisierung für Gleichstellungsanliegen zum Ziel hatten, wird mittlerweile daran gearbeitet, Gleichstellungsmassnahmen in routinierten Prozessen und Praktiken auch nachhaltig zu konsolidieren.

Dank Schulungen für HR-Verantwortliche und Vorgesetzte soll Chancengleichheit bereits in allen Prozessen und Verfahren der Personalrekrutierung berücksichtigt werden. Auch arbeiten mittlerweile zwei Drittel aller Mitarbeitenden in einem Teilzeitpensum, mit steigender Tendenz. Der Wunsch, die berufliche Tätigkeit ausgewogen mit dem Privatleben zu verbinden und besonders eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Arbeit zu erwirken, wächst. Die Weiterführung einer beruflichen und explizit einer wissenschaftlichen Karriere soll darunter nicht leiden, sondern im Gegenteil, von der Hochschule aktiv unterstützt werden. Dies erfolgt mit Hilfe von verschiedenen Mentoring- Programmen. Der Fokus dieser Art von Laufbahnförderung liegt dabei besonders auf dem wissenschaftlichen Nachwuchs (Studierende, wissenschaftliche Assistierende und wissenschaftliche Mitarbeitende), den Mitarbeitenden in der vulnerablen Phase der Familienplanung, älteren Mitarbeitenden, sowie Frauen, welche eine Führungsfunktion anstreben.

Während einzelne Studienrichtungen gezielt für eine geschlechtsuntypische Berufswahl sensibilisieren z.B. für «Mehr Frauen in die Technik» und «Mehr Männer in Gesundheitsberufen», soll auf übergeordneter Ebene durch Ringvorlesungen weiterhin an einem Abbau von Stereotypien und der Bewusstseinsbildung über einen sogenannten ‚unconscious bias' gearbeitet werden.

Kontinuierlich ausgebaut werden auch die Angebote nach Beratung und Unterstützung für Studierende und Mitarbeitende mit Behinderungen. Damit setzt sich ein Trend der Vorjahre fort: eine Entwicklung, die auf die zunehmende Gleichstellung und gesellschaftliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen im Bildungs- und Erwerbsbereich zurückzuführen ist. Um die Gesundheitssituation und die daraus resultierenden Bedürfnisse von Studierenden mit Behinderung oder chronischer Krankheit noch besser kennenzulernen, ist eine Befragung der Studierenden geplant.
Mit dem gleichen Ziel werden Peer-to-Peer-Treffen initiiert, denn sie bieten der Hochschule die Möglichkeit, bedürfnisgerechte Lösungen für ihre Angehörige mit einer Behinderung zu erarbeiten.
Für Hochschulangehörige aus dem LGBT-Personenkreis sind ebenfalls Peer-to-Peer-Aktivtäten geplant, um damit gegen etwaige Stigmatisierung und Vereinsamung zu wirken.

9 Welche Bedeutung weisen die befragten Organisationen einem LGBTI-Engagement zu?

Die Resultate der Befragung zeigen, dass der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität in Deutschschweizer Organisationen oft kein hoher Stellenwert zugeschreiben wird. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, weshalb 44 der 67 befragten Organisationen die Kerndimension LGBTI nicht aktiv berücksichtigen. Anschliessend wird auf die verfügbaren Anlaufstellen für LGBTI-Mitarbeitende sowie auf die Zusatzleistungen welche verheirateten Paaren, eingetragenen Partnerschaften und unverheirateten Paaren zustehen, eingegangen. Schliesslich wird das LGBTI-Engagement als möglicher Erfolgsfaktor beleuchtet. Durch die von den Organisationen angestellten Überlegungen oder geplanten Projekte hinsichtlich einer zukünftigen Förderung der Gleichstellung der LGBTI-Mitarbeitenden, wird aufgezeigt, wie sich die Kerndimension weiterentwickeln könnte. Als Abschluss wird das Potential für die Entwicklung eines Swiss LGBTI-Labels beleuchtet.

9.1 Gründe für ein fehlendes LGBTI-Engagement

Die 44 Organisationen (66 %), welche die Kerndimension LGBTI nicht spezifisch berücksichtigen, wurden nach ihren Gründen befragt. Von allen Organisationen ohne LGBTI-Engagement konnten entsprechende Aussagen aufgenommen werden. Auch drei Organisationen mit LGBTI-Engagement formulierten Ergänzungen zu diesem Thema. Nachfolgend werden die Gründe für ein fehlendes spezifisches LGBTI-Engagement dargestellt und erläutert.
Begrenzte Ressourcen wurden von vier Organisationen als Grund für die fehlende Berücksichtigung von LGBTI im Rahmen des DiM genannt „Wir sind davon überzeugt, dass dieses Thema jetzt relevant wäre. Ressourcentechnisch sind wir aber nicht so aufgestellt, dass wir das abdecken könnten.“
Insgesamt 25 Organisationen geben an, dass es bisher keine Notwendigkeit bzw. keinen Bedarf gab, die Dimension LGBTI explizit zu behandeln. Dies wird so wahrgenommen, weil es bisher keine Diskriminierung bezüglich der sexuellen Orientierung oder Geschlechtsidentität gab oder weil das Thema durch die Mitarbeitenden bisher nicht an die Fachstelle oder zuständige Person herangetragen wurde. Ein HR Leiter eines grossen Nahrungsmittelkonzerns, der zwar den Teilbereich sexuelle Orientierung berücksichtigt, jedoch nicht die Geschlechtsidentität, begründet dies ebenfalls damit, dass es bisher noch kein Thema war: „Das Thema Geschlechtsidentität war bis anhin wirklich kein Thema, weil wir auch noch nicht darüber diskutieren mussten“.
Sieben Organisationen geben an, dass die Dimension LGBTI nicht behandelt wird, weil das ganze DiM noch zu wenig ausgereift sei. Das Management Konzept stehe noch am Anfang, wobei das Thema LGBTI nicht die erste Priorität habe:

> «Also Diversity Management steht bei uns sehr am Anfang. Und daher werden wir uns als erstes auf Gender fokussieren. Wenn wir da mal weiter sind, werden wir dann sicherlich auch andere Themen berücksichtigen.»

Es fällt auf, dass bei den meisten dieser Organisationen das Thema Gender an erster Stelle steht bzw. gegenüber der Dimension LGBTI priorisiert wird: „Wir müssen jetzt erst mal die Probleme lösen die wir hinsichtlich der Geschlechterdifferenz haben. Wir haben sehr wenig weibliche Führungskräfte und das ist jetzt erst mal unser Fokus“

Weitere sieben Organisationen nennen als Grund, dass die Kerndimension LGBTI aktuell keine Priorität hat, unabhängig davon, wie ausgereift das DiM bereits ist. Viele dieser Organisationen konzentrieren sich auf die Kerndimensionen Geschlecht, Alter, Nationalität und Kultur: „Ich würde sagen, dass wir noch nicht so weit sind. Wir konzentrieren uns auf die vier wichtigen Säulen (Alter, Geschlecht, Nationalitäten und Kultur). Im Moment können wir einfach noch nicht alles machen. In Deutschland wurde das aber bereits implementiert". Von acht Organisationen wurde als Grund genannt, dass das Thema LGBTI absichtlich nicht behandelt wird, da es klar ein privates Thema sei und die Arbeitgebenden nichts angehe. Dabei wird wie folgt argumentiert:

«Es gibt auch Zurückhaltung diesbezüglich aufgrund der Privatsphäre der Mitarbeitenden.»

«Weil es einfach kein ausgesprochenes Thema ist bzw. es ist nicht Tabu. Bei uns wird jemand eingestellt ohne dass wir überlegen, von welcher geschlechtlichen Ausrichtung er ist.»

«Wir fragen das nicht ab und wenn jemand privat z.B. homosexuell ist, dann ist das eine private Sache.»

«Weil es uns nicht interessiert. Wir sind gut 1000 Leute, also wissen wir, dass wir ca. 70 homosexuelle Personen angestellt haben und einen oder zwei Transgender. Aber was sie für eine sexuelle Orientierung haben, ist für uns nicht wichtig [...].»

«Hier gilt dasselbe wie bei der Religion. Dass man sich schwierig tut, wie man an diese Informationen rankommen soll. Man könnte höchstens unterstützen, wenn es beispielsweise ein Netzwerk für Homosexuelle geben würde, dann würden wir das unterstützen.»

«Es gehört zu sehr zum privaten Bereich der Mitarbeitenden [...].»

Des Weiteren betonen drei der befragten Organisationen, dass die Kerndimension LGBTI nicht künstlich bedeutsam gemacht werden soll: „Durch besondere Massnahmen wird ja umso mehr unterstellt, dass die sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität etwas Besonderes ist.".
Ein Unternehmen, das bei seinem DiM auch die Dimension sexuelle Orientierung / Geschlechts-identität berücksichtigt, merkt an, dass die Konzentration auf Minderheiten gerade dazu führen kann, dass man diese exkludiert. Daher sollte die Konzentration auf diese Dimension mit Vorsicht thematisiert werden. Es ist aus Sicht dieses Versicherungsunternehmens empfehlenswert, Personen die einer Minderheit angehören, genau gleich zu behandeln, wie jeden anderen auch.
Eine Schweizer Verwaltung hat die Kerndimension LGBTI in der Dimension Gender integriert: Bearbeitet wird die Dimension jedoch noch nicht aktiv, da noch kein Auftrag einging. Ausserdem wird von einem Unternehmen zusätzlich noch erwähnt, dass die Kerndimension LGBTI aufgrund der vorherrschenden konservativen Unternehmenskultur nicht behandelt wird.

Teilweise haben die angefragten Personen mehr als einen Grund dafür genannt, weshalb in der Organisation im Rahmen des DiM die Kerndimension LGBTI nicht berücksichtigt wird, wodurch es zu Mehrfachnennungen kommt. Die Abbildung 14 fasst die genannten Gründe für eine fehlende Bearbeitung der Dimension sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität zusammen.

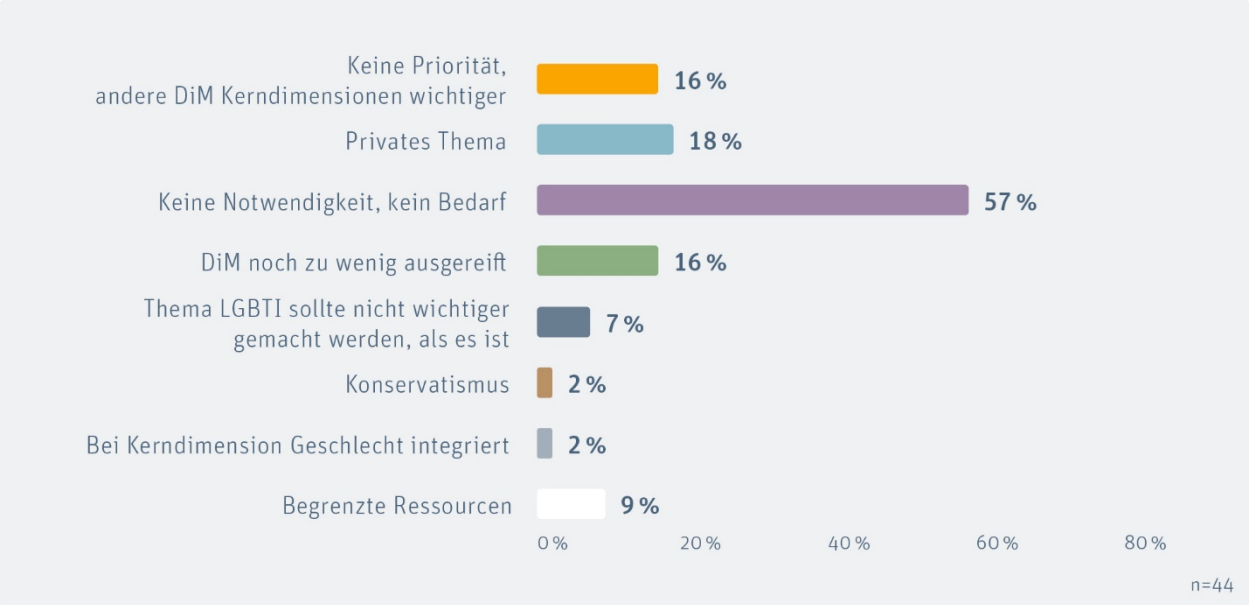

Abbildung 14: Gründe für kein LGBTI-Engagement

Ergänzend zu den von den Befragten spontan geäusserten Gründen für die fehlende Berücksichtigung der Kerndimension LGBTI, wurde explizit auch nach der Zustimmung zur folgenden Aussage gefragt: Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität wird in unserer Unternehmung nicht thematisiert, weil wir eine tolerante Führung & tolerante Mitarbeitende haben". Von den Organisationen welche die Kerndimension LGBTI nicht berücksichtigen, stimmen 87 % dieser Aussage zu (bzw. eher zu). Toleranz wird hier möglicherweise als ausreichend für eine Inklusion von LGBTI-Mitarbeitenden verstanden, bzw. Toleranz mit Inklusion gleichgesetzt.

9.2 Anlaufstellen für LGBTI-Mitarbeitende

Alle Organisationen (mit zwei Ausnahmen) verfügen über eine Stelle, an die sich LGBTI-Mitarbeitende, die Beratungsbedarf haben, oder sich am Arbeitsplatz diskriminiert fühlen, wenden können. Die in Deutschschweizer Organisationen meist vertretene Stelle, ist die klassische Beratungsstelle – sowohl bei Organisationen mit als auch ohne LGBTI-Engagement. Ebenfalls verfügen 63 % der befragten Organisationen über eine allgemeine Beschwerdestelle, wobei der Anteil der Verfügbarkeit bei den Organisationen mit LGBTI-Engagement wesentlich höher ist. Im Zusammenhang mit den Beschwerde- / Beratungsstellen werden von elf Organisationen auch Ombuds- bzw. Whistleblowing-Stellen erwähnt. Ein noch grösserer Unterschied zwischen den Organisationen mit und ohne LGBTI-Engagement besteht bei der Stelle der für Diversity zuständigen Person: Bei mehr als der Hälfte der Organisationen mit LGBTI-Engagement, gilt diese Person als Anlaufstelle, während dies bei Organisationen ohne LGBTI-Engagement lediglich bei 18 % der Fall ist. Im Weiteren können sich die Mitarbeitenden in 78 % der Organisationen mit LGBTI- Netzwerk auch an das Netzwerk wenden. Eine spezifische LGBTI-Beschwerdestelle existiert nur bei einer Schweizer Bank, deren DiM Verantwortliche darauf hinweist, dass es sich dabei um eine Beratungs- und keine Beschwerdestelle handelt. Abbildung 15 zeigt die Verfügbarkeit einer Anlaufstelle unterschieden nach Unternehmensgruppen auf

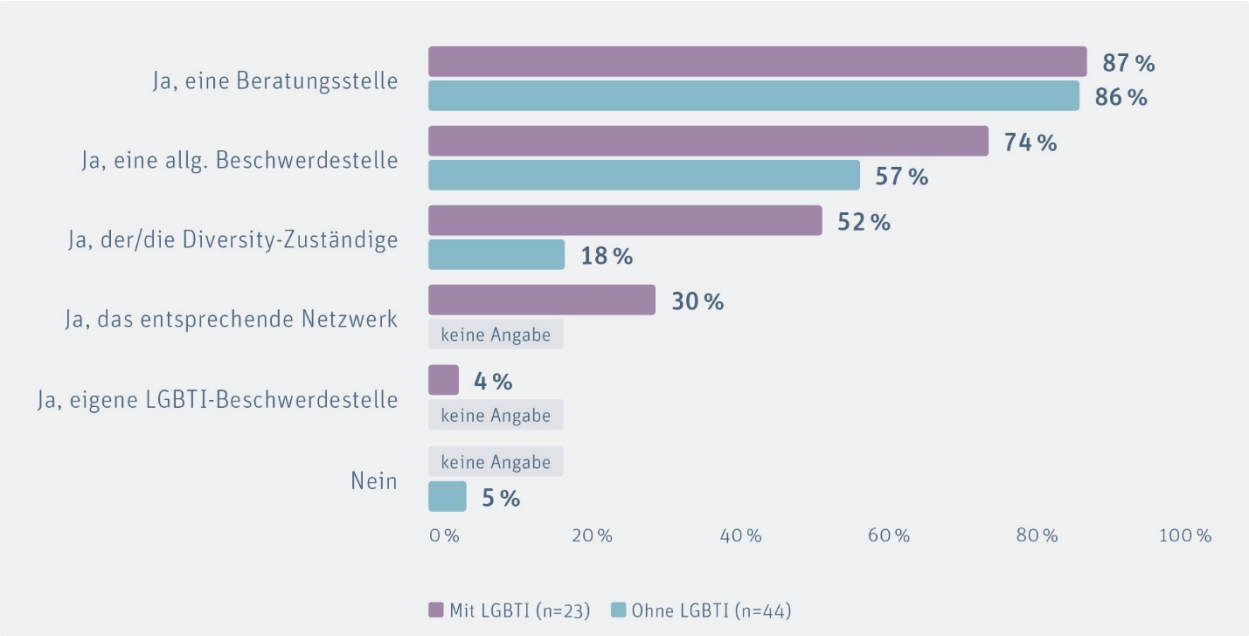

Abbildung 15: Stelle bei Beratungsbedarf / Diskriminierung

Es fällt auf, dass viele Organisationen über mehrere Anlaufstellen verfügen, wie dies bei einer Schweizer Versicherung zum Ausdruck kommt: „[…] es gibt keine zielgruppenspezifische Beratung. Wir haben externe Beratungsstellen aber auch intern eine Stelle, die sich um das Thema sexuelle Belästigung kümmert. Das HR an sich ist aber auch immer eine Anlaufstelle“. Bei einem Unternehmensberatungskonzern kommt spezifisch zum Ausdruck, dass ein zukünftiger Ausbau der Anlaufstelle geplant ist: „Im Moment wäre es einfach das HR, aber in drei Monaten sieht es dann anders aus. In drei Monaten wäre es dann eine externe betriebliche Sozialberatung, auch der LGBT-Repräsentant oder die/der Diversity- Zuständige“. Generell wäre eine Anlaufstelle für Beratung oder Diskriminierungsfälle von LGBTI-Mitarbeitenden wünschenswert.

9.3 Benachteiligung von unverheirateten Paaren

Hinsichtlich der befragten Zusatzleistungen kommt deutlich zum Vorschein, dass unverheiratete Paare gegenüber eigetragenen Lebenspartnerschaften sowie verheirateten Paaren nicht gleichgestellt sind. Profitieren 90 % der verheirateten Paare von der Hinterbliebenenversorgung der Pensionskasse, so existiert diese Leistung lediglich für 52 % der unverheirateten Paare. Eine Gleichstellung der unverheirateten Paare ist am ehesten bei der Freistellung im Trauerfall und dem Adoptionsurlaub zu erkennen. Abbildung 11 visualisiert die Verfügbarkeit der Zusatzleistungen für die verschiedenen Mitarbeitendengruppen.

Obschon der Fragebogen im Voraus zugeschickt wurde, damit sich die Teilnehmenden auf die Befragung vorbereiten konnten, wurde verhältnismässig oft „Weiss nicht“ ausgewählt. Am meisten (18 Mal) wurde diese Antwort bei der betrieblichen Hinterbliebenenversorgung für die unverheirateten Paare gewählt (vgl. Tabelle 19 im Anhang). Die häufige Wahl der Antwort „Weiss nicht“ hängt möglicherweise damit zusammen, dass die Diversity-Verantwortlichen nicht zwingend in der HR Abteilung angesiedelt sind und sich somit mit diesen – meist im HR angesiedelten Themen – nicht konkret auskennen.

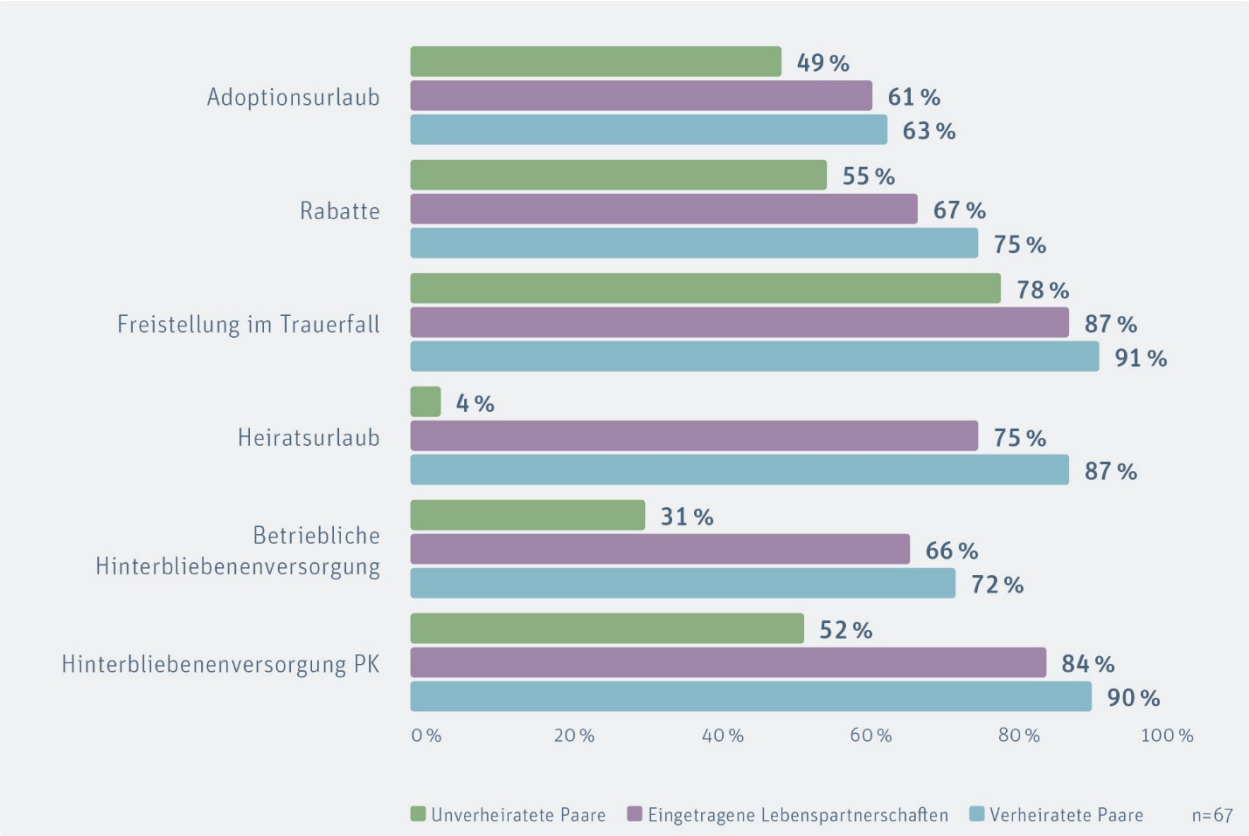

Abbildung 16: Zusatzleistungen für Mitarbeitendengruppen

9.4 LGBTI-Engagement als zentraler Erfolgsfaktor

Die Verantwortlichen für DiM wurden gefragt, ob ihnen bzw. in ihrer Organisation eine Führungskraft bekannt ist, die offen mit Ihrer Homo-, Bi-, Trans- oder Inter-Sexualität umgeht. Während bei knapp 90 % der Organisationen mit LGBTI-Engagement eine Führungskraft bekannt ist, sind in den Organisationen ohne LGBTI-Engagement nur bei knapp 50 % LGBTI-Führungskräfte bekannt (vgl. Abbildung 16). Dies kann als Indiz gewertet werden, dass die Offenheit gegenüber und die Sichtbarkeit von LGBTI-Personen in Organisationen mit expliziter Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität grösser ist. Wird dieses Thema vermehrt in den Organisationen thematisiert – in Schulungen, Intranet, Netzwerken – so werden die Offenheit, das Verständnis sowie die Akzeptanz gefördert. Spüren die Mitarbeitenden diese Offenheit und Toleranz, sind sie auch eher bereit, offen darüber zu sprechen und damit umzugehen wie die folgenden Aussagen zeigen.

«Ja definitiv, das gibt es mehrmals und das ist wirklich toll: An unser Weihnachtsessen kommen einige männliche Mitarbeitende/Führungskräfte mit ihrem Partner. Wir haben wirklich eine sehr offene Kultur.»

«Eben, es führt dazu, dass es selbstverständlich ist und dann wird auch offen darüber gesprochen.»

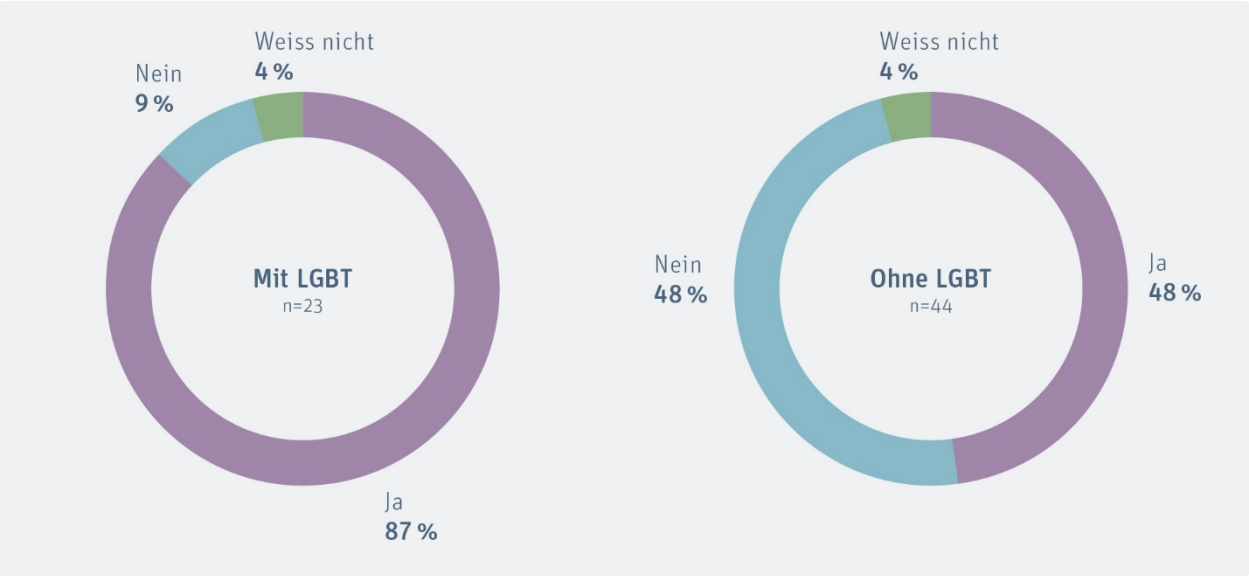

Abbildung 17: Bekanntheit von LGBTI-Führungskräften

Insgesamt ist in 41 (61 %) Organisationen eine LGBTI-Führungskraft bekannt (vgl. Tabelle 20 im Anhang). Von jenen 23 Organisationen in welchen keine geoutete Führungskraft bekannt ist, geben sechs an, dass Sie zwar keine Führungskräfte kennen jedoch Mitarbeitende. Es wäre allerdings eine wichtige Rolle von Führungskräften durch ihre Vorbildfunktion Zeichen einer offenen Kultur und eines offenen Umgangs mit der sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität, zu setzen. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass tatsächlich keine Führungskraft Homo-, Bi-, Trans- oder Intersexuell ist, da sie möglicherweise Organisationen, die sich nicht offen zu diesem Thema bekennen, nicht als Arbeitgeber wählen. Ein weiterer Grund kann gemäss dem Leiter HR eines Energiekonzerns in der Branche des Unternehmens gesehen werden: „Wenn man auf dem Bau arbeitet, ist es halt schon etwas schwieriger damit umzugehen."

Interessant ist die fehlende Bekanntheit von geouteten Führungskräften in den Kontext des oben genannten Verzichts auf eine explizite Berücksichtigung der LGBTI-Dimension im DiM zu stellen. Wäre ein Organisationsklima mit toleranter Führung und toleranten Mitarbeitenden ausreichend, wäre zu erwarten, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auch offen mit ihrer sexuellen Orientierung und Geschlechtsidentität umgehen könnten, also mehr LGBTI-Personen im Unternehmen bekannt sind. Einen weiteren Nutzen der Berücksichtigung der Kerndimension LGBTI wird im Bereich des (Personal-) Marketings gesehen.

Mehr als die Hälfte (54 %) der Organisationen ohne und 65 % derjenigen mit LGBTI-Engagement stimmen der Aussage zu, dass Unternehmen Absatzmöglichkeiten verloren gehen, wenn im Rahmen des Marketings nicht auch LGBTI-Personen konkret angesprochen werden. Hinsichtlich des Verlusts von Personalressourcen, wenn beim Personalmarketing nicht auch LGBTI-Mitarbeitende gezielt angesprochen werden, besteht eine grössere Diskrepanz zwischen den beiden Unternehmens-gruppen: 74 % der Organisationen, welche die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität berücksichtigen stimmen dieser Aussage zu, während dies nur 37 % der Organisationen ohne LGBTI-Engagement der Fall ist.

Rund die Hälfte der Organisationen mit LGBTI-Engagement (52 %) stimmen der Aussage zu, dass der Beitrag von LGBTI-Mitarbeitenden zum Erfolg von dessen Arbeitgebenden zu wenig erforscht ist. Organisationen ohne LGBTI-Engagement hingegen haben eher den Eindruck, dass dies der Fall ist (61%). Möglicherweise zeigt sich hier auch ein Grund für die fehlende Berücksichtigung dieser Dimension, da gemäss ihrer Wahrnehmung der Nachweis zu positiven Auswirkungen noch fehlt.

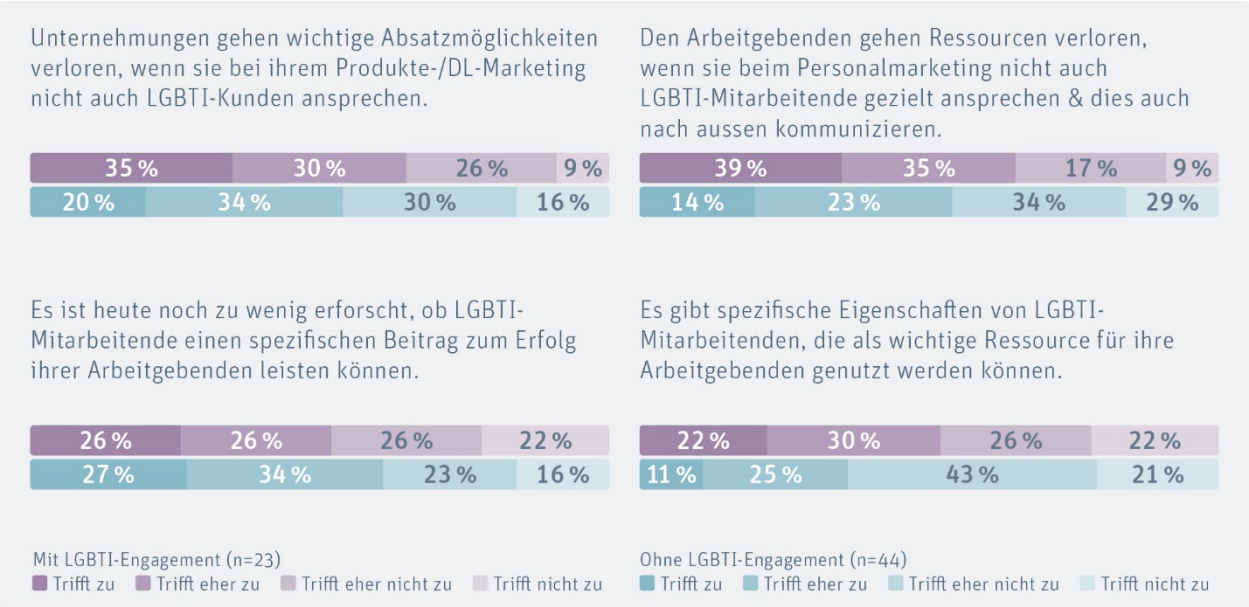

Abbildung 18: Aussagen zu LGBTI allgemein

9.5 Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden

Insgesamt 28 Organisationen stimmen der Aussage zu, dass bestimmte Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden genutzt werden können. Dabei ist der Anteil der Organisationen mit LGBTI-Berücksichtigung höher (52 %) als derjenige der Organisationen ohne Berücksichtigung (36 %).
Allerdings wurde von sieben DiM Verantwortlichen auch darauf hingewiesen, dass die Nennung von konkreten Eigenschaften auch Stereotypen unterliegen können. Sie verzichteten deshalb auf eine konkrete Nennung von Eigenschaften, sondern betonten, dass sie die Vielfalt an sich als sehr wertvoll empfinden und jeder zusätzliche Mitarbeitende zu dieser Vielfalt beitrage. Diese Einschätzung erinnert an die Definition von „Managing Diversity“, bei der die Wertschätzung der Individualität betont wird, um die Potentiale der Vielfalt proaktiv zu nutzen. Die Leiterin der Unternehmens-entwicklung eines Energiekonzerns unterstützt diese Argumentation: „Grundsätzlich ist das ja auch ein Kunde von den Produkten und Dienstleistungen. Je vielfältiger man auf Kunden eingehen kann, desto einfacher hat man es auf dem Produkte- und Dienstleistungs-Markt.“ Der Head of HR eines Unternehmensberatungsunternehmens beleuchtet ebenfalls die Wichtigkeit einer grundlegenden Vielfalt: „Es gibt grundsätzlich mehr Vielfalt, durch anderes Denken oder [durch eine] andere Lebenseinstellung. Das bringt immer eine andere Perspektive“.

Die 28 Organisationen, die bestimmte Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden erkennen, wurden gebeten, diese Eigenschaften zu konkretisieren. Die meistgenannten Eigenschaften betreffen die Sozialkompetenz, das Einfühlungsvermögen und die Kommunikationsfähigkeit von LGBTI- Mitarbeitenden. Die Diversity and Inclusion Verantwortliche eines grossen Industriekonzerns sagt bspw.: “Als Beispiel bei einem Homosexuellen: Er hat ganz einen anderen Zugang zur Frau, zum Mann und er hat ein ganz anderes Verständnis. Das sind Eigenschaften, die er ins Team einbringen kann und als wichtige Ressource genutzt werden können. […]“. Die Leiterin von Diversity und Gesundheit einer Schweizer Bank sieht ebenfalls die Sozialkompetenz und auch die andere Perspektive als wertvolle Eigenschaften: „Es ist ein anderes Denken zum Teil, also dass man im Team einen sozialeren Gedanken fördern kann, der sich dann auf das Arbeitsklima auswirkt. Es gibt immer einen anderen Blickwinkel bei einem Thema, der sich positiv auswirken kann. […]“.

Die Kommunikationskompetenz erwähnt die Leiterin Personalrekrutierung eines Industriekonzerns: „Kommunikation im Sinne, dass sie sensibler sind bei der Kommunikation und dass sie auf gewisse Mitarbeitende anders eingehen können“
Ebenfalls die Toleranz, das Verständnis für Andere und die Offenheit bezüglich diverser Themen – anders gesagt die Unvoreingenommenheit – werden ebenfalls als zentrale Eigenschaften der LGBTI-Mitarbeitenden gesehen. Als Beispiel hierzu kann die Aussage der Talentmanagement-Leiterin einer Schweizer Versicherung genannt werden: „Unvoreingenommen gegenüber anderen Minderheiten oder anders gesinnten Zielgruppen. Sie sind sicherlich anders eingestellt und haben eine Kompetenz auf diese Personen einzugehen“. Auch die Personalleiterin eines Detailhandel Unternehmens unterstreicht diese Aussage mit Berücksichtigung der Kundenseite:

«[...] je mehr Minderheitsgruppen man anspricht, desto besser kann auch eine Sensibilität aufgebaut werden. Eine Sensibilität dafür, dass es neben der breiten Masse auch noch etwas anderes gibt»

Von sieben Organisationen werden der Erfahrungsschatz sowie die andere Perspektive die eingebracht wird, als Eigenschaften genannt. Die Koordinatorin für Chancengleichheit eines Bildungsinstituts bringt diese Eigenschaften mit ihrer Aussage auf den Punkt: „Die Lebenssituationen von jenen Personen unterscheiden sich stark und dadurch werden andere Erfahrungswerte eingebracht“ Die Leiterin der Fachstelle Gender & Diversity eines weiteren Bildungsinstituts, zeigt den Zusammenhang zwischen den Erfahrungen der LGBTI-Mitarbeitenden mit den meist genannten Eigenschaften auf:

«Wenn Menschen selbst mal eine Minderheit waren oder diskriminiert wurden, sind sie einfühlsamer und gehen anders auf andere Menschen zu. Sie haben einen breiteren Horizont und kennen verschiedene Lebensmodelle.»

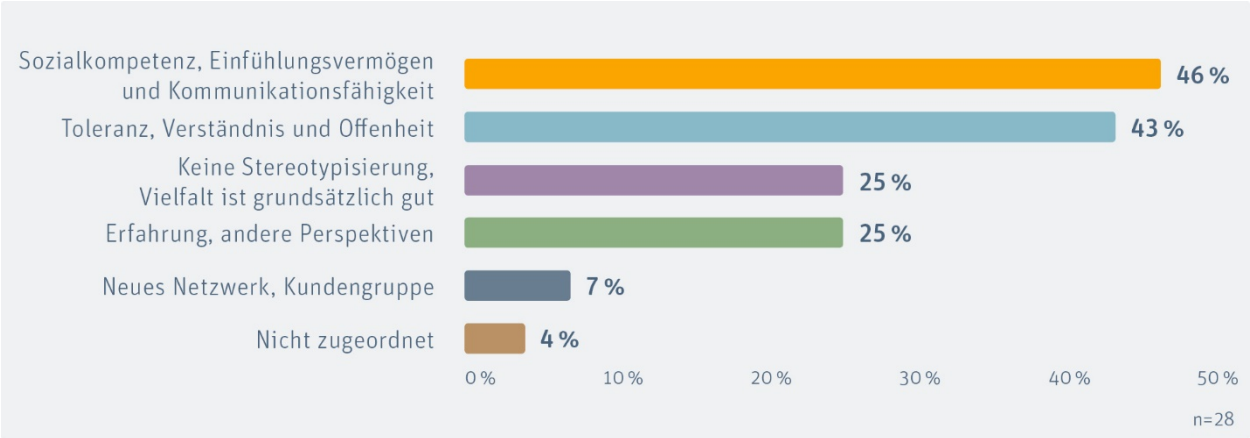

Abbildung 19: Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden

Von zwei Organisationen wurde zudem das Netzwerk im Rahmen einer neuen Kundengruppe, dass durch die LGBTI-Mitarbeitenden in das Unternehmen miteingebracht wird, genannt. Hier zeigt sich ein ökonomisches und marktorientiertes Verständnis. Abbildung 19 fasst die oben erläuterten Erkenntnisse zusammen.

Die Berücksichtigung der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität wird von den befragten Organisationen meist positiv wahrgenommen. Drei zentrale Punkte können dabei identifiziert werden:

- Die Berücksichtigung der Kerndimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität schafft eine offene Kultur, welche die Inklusion und das Wohlbefinden der LGBTI-Mitarbeitenden fördert und ein positives Arbeitsklima schafft.
- Dadurch können spezifische Erfahrungen und Eigenschaften von LGBTI-Personen positiv wirken. Genannt werden Sozialkompetenz, Einfühlungsvermögen, Toleranz und andere Perspektiven
- Durch gezielte Kundenansprache bzw. das Anwerben von potentiellen Mitarbeitenden der LGBTI-Zielgruppe kann dem Verlust von Absatzmöglichkeiten bzw. Personalressourcen vorgebeugt werden.

Die Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität wird somit von den Befragten als positiv sowohl für die Organisationskultur wie auch den Geschäftserfolg eingeschätzt.

9.6 Zukünftige Entwicklung der Dimension LGBTI

Auf Basis dieser grundsätzlich positiven Einstellung interessiert auch, ob und wie die befragten Organisationen in Zukunft die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität im Rahmen des DiM berücksichtigen wollen. Gefragt wurde nach Projekten und Überlegungen zur Förderung der Gleichstellung der LGBTI- Mitarbeitenden. Insgesamt haben sich 14 Organisationen positiv hinsichtlich solcher Projekte bzw. solchen Überlegungen geäussert – dies entspricht 21 % der befragten Organisationen. Betrachtet man das Resultat hinsichtlich dem LGBTI-Engagement, wird deutlich, dass vor allem jene Organisationen, welche die Dimension sexuelle Orientierung bereits berücksichtigen, die Gleichstellung der LGBTI-Mitarbeitenden noch weiter fördern möchten. Fünf Organisationen ohne LGBTI-Engagement geben an, sich in diese Richtung weiterentwickeln zu wollen. Das bedeutet, dass rund 40 % der Organisationen welche sich bereits für die LGBTI Dimension engagieren, sich noch weiterentwickeln möchten, während mehr als 10 % der Organisationen, welche sich noch nicht aktiv um die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität kümmern, in diesem Bereich ansetzen und die Gleichbehandlung fördern wollen. In der Abbildung 20 werden die Unterschiede hinsichtlich der geplanten Projekte bzw. gemachten Überlegungen nach Gruppe dargestellt.

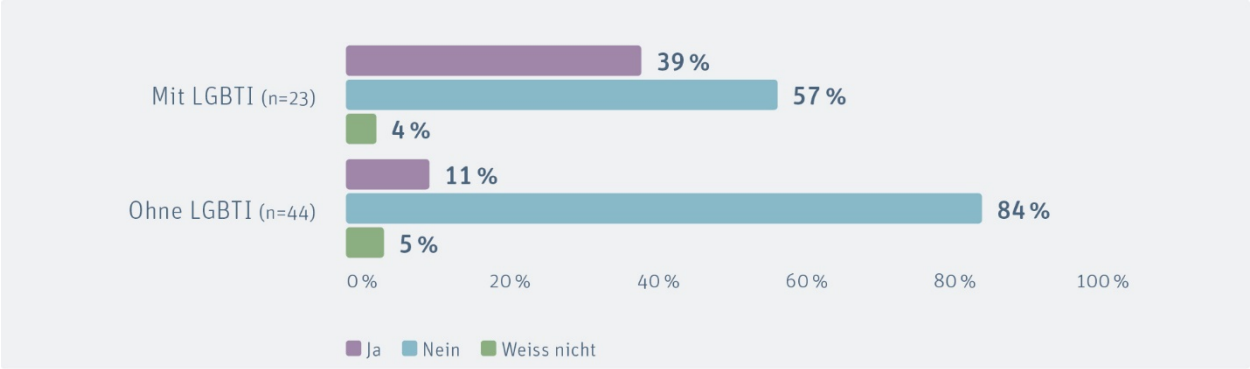

Abbildung 20: Zukünftige Projekte und Überlegungen bezüglich LGBTI

Von den 14 Organisationen, die bereits Überlegungen bezüglich der Gleichstellung von LGBTI-Mitarbeitenden gemacht haben, wollen vier Unternehmen einen offeneren Umgang bezüglich LGBTI fördern. Drei dieser vier Organisationen haben bereits ein LGBTI-Engagement. Somit möchten diese Organisationen ihre Offenheit noch verstärken.

Drei Organisationen werden bezüglich Weiterbildungsmassnahmen mehr machen: Genannt werden Leadership-Trainings, Weiterbildungen zum Thema Transsexualität sowie Entstereotypisierungs-Trainings. Zwei Organisation wollen ihr Employer Branding stärken. Ein Unternehmen gibt an, dies unter anderem durch das geplante LGBTI-Label und durch die generelle Förderung des LGBTI-Kundenkanals erreichen zu wollen. Ebenfalls je zweimal wird ein grundlegender Weiterausbau des DiM bzw. ein verstärkter Fokus auf den Ausbau von Zielgruppen, Themen & Aspekten des DiM sowie stärker auf die Dimension sexuelle Orientierung zu fokussieren und diese miteinbeziehen genannt. Drei Organisationen geben an, dass es noch nicht festgelegt ist, was genau geplant ist. Konkrete Pläne hat ein Elektronikunternehmen, welches die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität neu berücksichtigen will. Konkret gibt der Leiter HR dieses Elektronikkonzerns an, dass sie das DiM grundlegend ausbauen, die Zielgruppen, Themen und Aspekte des DiM ausbauen, ein abgestimmtes Gesamtkonzept bzw. Strategie erstellen, die Dimension sexuelle Orientierung fokussieren sowie miteinbeziehen, mehr DiM Instrumente einführen und vereinheitlichen sowie einen offeneren Umgang bezüglich der LGBTI-Mitarbeitenden fördern werden. Insgesamt haben vier Organisationen angegeben, dass sie die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechts-identität in Zukunft berücksichtigen wollen. Das oben genannte Unternehmen ist jedoch das einzige, das hinsichtlich der zukünftigen Projekte deutlich gemacht hat, dass diese Planung ernsthaft im Gange ist. Die anderen drei Organisationen, haben auf die Frage hinsichtlich Überlegungen bzw. zukünftiger LGBTI-Projekte mit nein oder weiss nicht geantwortet, da offenbar noch nichts Spezifisches definiert ist oder der/die DiM-Verantwortliche keine Auskunft darüber geben darf. Diese Erkenntnis ist jedoch wichtig, da so zum Vorschein kommt, dass es noch weitere drei Organisationen gibt, die gemäss eigener Aussage diese Dimension in Zukunft bearbeiten möchten.
Ein Bildungsinstitut, das zwar die Kerndimension LGBTI bereits berücksichtigt, pusht die Thematik ebenfalls weiter. Geplant sind ein offenerer Umgang bezüglich der LGBTI-Mitarbeitenden, die Zielgruppe, Themen und Aspekte des DiM auszubauen, sowie die Dimension sexuelle Orientierung zu fokussieren und weiter miteinzubeziehen.

Es ist zu vermuten, dass in Zukunft die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität an Bedeutung gewinnen wird: Einerseits werden jene Organisationen, die sich bereits mit der Dimension beschäftigen, diese weiterhin optimieren und vorantreiben, so dass ein konsistentes DiM entsteht, die Mitarbeitenden mehr Kenntnisse über den Umgang mit spezifischen Fragestellungen haben und die Offenheit bezüglich der LGBTI-Thematik weiterhin zunimmt. Andererseits gibt es auch Organisationen die noch keine aktive Berücksichtigung dieser Kerndimension betreiben, dies jedoch in Zukunft geplant haben – vor allem ein Unternehmen hat eine ganz klare Vorstellung, inwiefern diese Dimension institutionalisiert wird, andere Organisationen haben es noch nicht festgelegt oder durften keine Auskunft darüber geben.

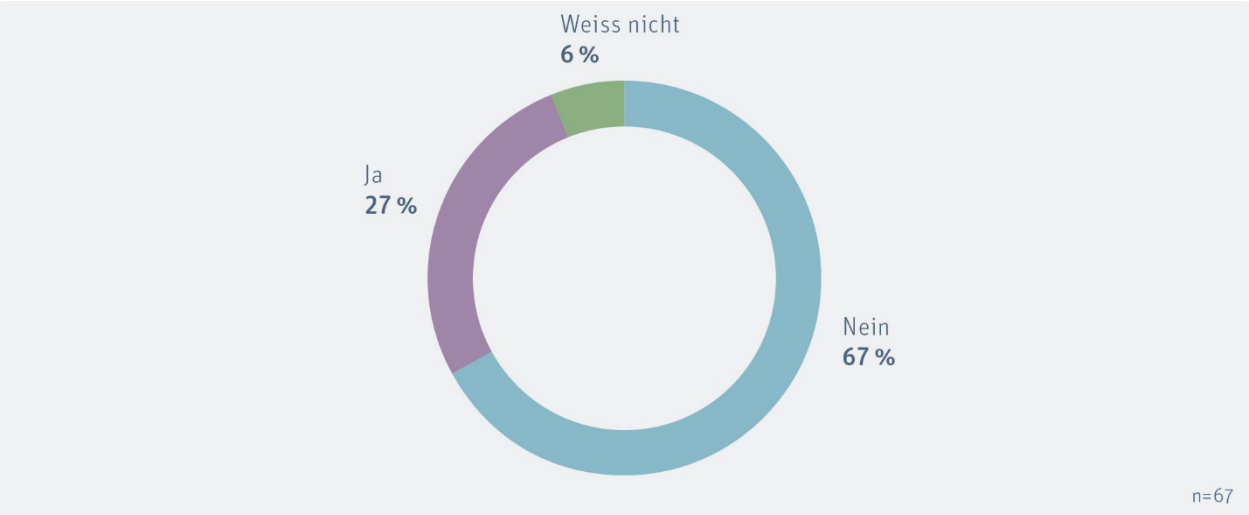

Abbildung 21: Interesse an LGBTI-Label

9.7 Potential für ein Swiss LGBTI-Label

Labels haben für Schweizer Organisationen einen hohen Stellenwert, denn von den befragten 67 Organisationen haben 33 – also knapp die Hälfte – mindestens ein Label (vgl. Tabelle 28 im Anhang). Oft genannt werden Labels wie „Friendly Workspace“, „Great Place to Work“ oder „Kununu Best Company“ sowie „Kununu Open Company“. Diese vorhandene Label-Relevanz stellt einen idealen Grundbaustein für die Entwicklung eines Swiss LGBTI-Labels dar. Da jedoch nur rund ein Drittel der befragten Organisationen die Kerndimension LGBTI berücksichtigen, sind es schliesslich 27 %, die sich für ein LGBTI-Label interessieren, während 6 % nicht wissen, ob die Organisation an einem solchen Label interessiert ist. Die Abbildung 21 zeigt das Verhältnis der Interessenten für ein LGBTI-Label auf.

Organisationen, die in der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität aktiv sind, haben auch ein grösseres Interesse an einem LGBTI-Label. 48 % dieser Organisationen sind an einem solchen Label interessiert. Einige der Befragten hätten weitere Informationen über das geplante Label benötigt, um beurteilen zu können, ob es von Interesse wäre. Daher liegt bei dieser Gruppe ein durchschnittlich höherer Anteil an „weiss nicht“ Antworten vor. Jedenfalls sind mehr Organisationen mit LGBTI-Engagement an einem LGBTI-Label interessiert als nicht interessiert – was durch die Abbildung 22 sichtbar wird. 80 % der Organisationen ohne LGBTI-Engagement sind nicht an einem Label interessiert. Dies hat damit zu tun, dass diese Organisationen auch nicht die Zielgruppe dieses Labels darstellen, da sie die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität nicht oder noch nicht berücksichtigen.

Da von einem zukünftigen Anstieg der Anzahl Organisationen mit LGBTI- Engagement ausgegangen werden kann, ist der Aufbau des Labels sicherlich als positiv zu beurteilen. 18 Organisationen sind insgesamt an einem solchen Label interessiert. Es ist davon auszugehen, dass sich der Anteil an Interessenten der Organisationen, die sich für LGBTI einsetzen, vergrössern wird, sobald klar definiert ist, welche Anforderungen für den Erwerb dieses Labels erreicht werden müssen.

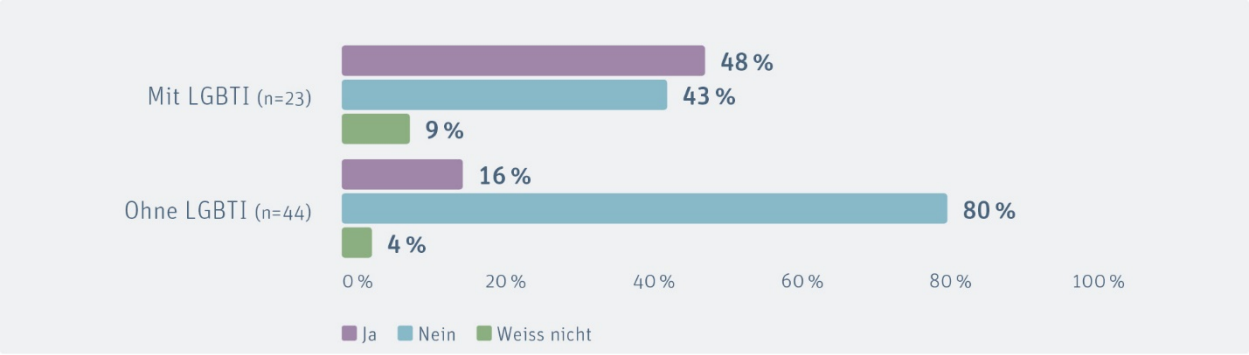

Abbildung 22: Interesse an LGBTI-Label nach LGBTI-Engagement

10 Controlling von Diversity Massnahmen

Der Nachweis einer Wirksamkeit von Massnahmen im Rahmen des DiM ist zentral, um deren Weiterführung längerfristig zu sichern. Die teilnehmenden Organisationen wurden deshalb auch zu ihrem entsprechenden Controlling befragt. Dabei wurde unterschieden zwischen Controlling-Massnahmen zur Messung der Vielfalt an sich, sowie der Kontrolle der Effektivität des DiM.
Alle Organisation erfassen die Vielfalt ihrer Mitarbeitenden mittels Personalstatistiken. Ein Vergleich der eigenen Vielfalt mit dem Arbeitsmarkt oder anderen Organisationen nehmen 54 % der Organisationen vor. Damit wird deutlich, dass eine Beschreibung der Vielfalt der eigenen Mitarbeitenden relevant erscheint. Hingegen wird ein Vergleich mit anderen Organisationen oder dem Arbeitsmarkt nur von gut der Hälfte der befragten Organisationen angestrebt. Für das Controlling der DiM-Massnahmen werden Mitarbeitenden-Befragungen und/oder KPIs von 64 % der Organisationen verwendet. Eine Diversity Scorecard, also ein Instrument bei welchem auf strategischer Ebene die Ziele und entsprechende Massnahmen definiert sind, die regelmässig gemessen werden, ist lediglich bei 28 % der Organisationen im Einsatz. Ein Audit für Diversity wurde ebenfalls nur gerade bei 15 % schon einmal durchgeführt. Ein Audit, das prüft ob die Rechte der LGBTI-Mitarbeitenden berücksichtigt werden, wurde noch bei keiner einzigen Organisation durchgeführt (vgl. Tabelle 27 im Anhang).

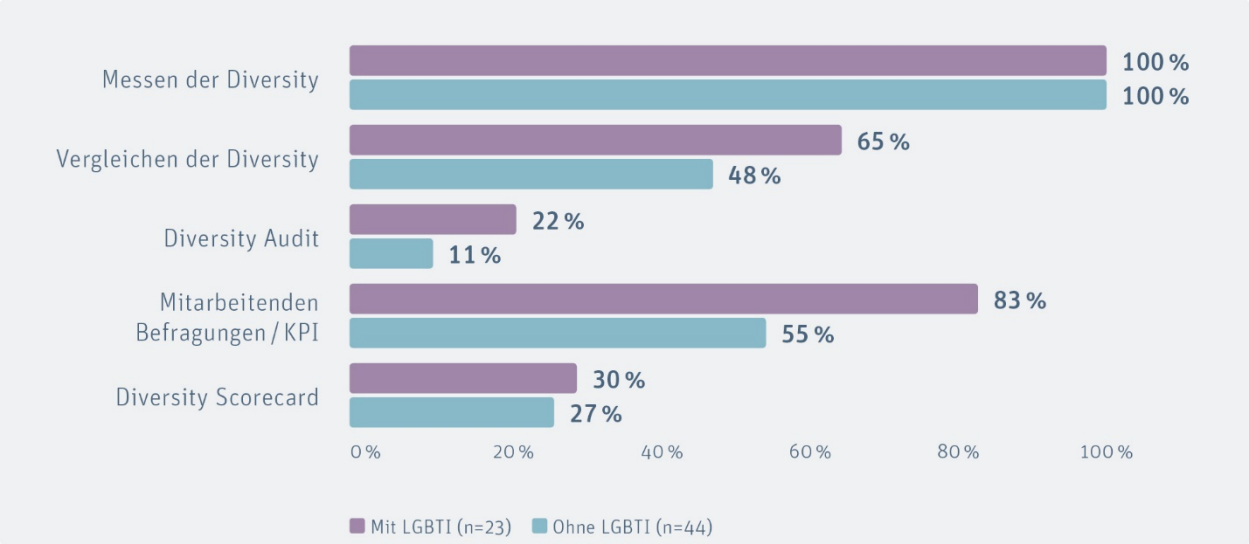

Abbildung 23: Implementierte Controlling-Massnahmen

Unterscheidet man die Anwendung der Messinstrumente nach Organisationen mit und ohne LGBTI-Engagement, fällt folgendes auf: Organisationen mit LGBTI- Engagement verfügen allgemein über einen vielfältigeren Controlling-Katalog, als jene Organisationen, welche die LGBTI Kerndimension nicht berücksichtigen. Deutliche Unterschiede sind vor allem beim Vergleich der eigenen Vielfalt mit jener des Arbeitsmarktes, beim DiM Controlling-Instrument Mitarbeitenden- Befragung und KPIs sowie beim Diversity Audit zu erkennen. Die Abbildung 23 visualisiert die unterschiedliche Ausstattung an Controlling-Instrumenten nach LGBTI-Engagement. Besonders die Vielfalt an sich ist für Deutsch-schweizer Organisationen sehr wichtig. Daher wird dieser auch von jedem der befragten Organi-sationen gemessen. Diese Vielfalt zu vergleichen ist für die Organisationen mit LGBTI-Engagement von grösserer Bedeutung als für jene Organisationen ohne. Mitarbeitenden- Befragungen und/oder KPIs sind die beliebtesten Kontrollinstrumente von DiM für die Organisationen. Die Diversity Scorecard und das Diversity Audit scheinen noch nicht verbreitet. Bei weniger als einem Drittel der Organisationen sind diese Instrumente implementiert. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass die Organisationen, welche die Kerndimension LGBTI berücksichtigen, einen wesentlich umfassenderen Katalog an Kontrollmassnahmen haben als jene Organisationen ohne LGBTI-Engagement.

Schlussfolgerung

11 Fazit: Diversity Management in der Deutschschweiz

Die Vielfalt der Belegschaft wird von allen befragten Organisationen als Erfolgsfaktor gesehen. Im Zentrum steht dabei oft die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden und eine diskriminierungsfreie Atmosphäre. Einige Organisationen betonen auch den gesellschaftlichen Beitrag, den sie durch ein gelebtes DiM leisten.

11.1 Entwicklungsstand des Diversity Managements

In knapp zwei Dritteln der befragten Organisationen ist das DiM entweder in ein abgestimmtes Gesamtkonzept integriert oder sie verfügen über eine Strategie für den Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeitenden. Allerdings bezieht sich dieses teilweise nur auf eine Dimension. Als Hauptgrund für einen Verzicht auf ein DiM wird angeführt, dass die Organisationen den Nutzen eines DiM geringer einschätzen als die Kosten der dafür benötigten Ressourcen. Einige der befragten Organisationen geben an, dass die Implementierung eines DiM bereits in Planung ist. Somit kann in Zukunft mit einer Zunahme des Anteils an Organisationen mit DiM gerechnet werden. Der Begriff Diversity Management oder Diversity & Inclusion ist in etwas mehr als der Hälfte der befragten Organisationen verankert. Schweizerische Organisationen neigen dazu, auf Anglizismen im täglichen Sprachgebrauch zu verzichten.

Der aktuell diskutierte Fachkräftemangel fördert bei Arbeitgebenden die Auseinandersetzung mit der Vielfalt der Mitarbeitenden und lässt eine grössere Relevanz von DiM in der Zukunft erwarten. Entsprechend erwarten die Befragten, dass Organisationen mit professionellen DiM wirtschaftlich erfolgreicher sind, als jene mit einem gering ausgeprägten DiM. Damit lassen sich folgende Empfehlungen zur Entwicklung und Implementation eines ganzheitlichen DiM formulieren:

- Die Entwicklung eines ganzheitlichen DiM ist insbesondere im Rahmen eines Gesamtkonzepts oder der Einbindung in die Organisationsstrategie empfehlenswert, da das Konzept für eine Managementkonzeption zum strategischen Umgang mit organisationsinterner und -externer Vielfalt in der Belegschaft steht.
- Eine weitergehende Integration des DiM in die Strategie der Organisationen oder eine Erarbeitung eines Gesamtkonzepts ist empfehlenswert, wo dies noch nicht der Fall ist.
- Eine grosszügigere Ressourcenfreisetzung für das DiM ist erstrebenswert, um statt Einzelmassnahmen ein ganzheitliches DiM zu etablieren bzw. zu verfolgen.
- Länderspezifische Regelungen des DiM für globale Organisationen können von Vorteil sein, um Akzeptanz zu schaffen. Allerdings sollte dies nicht auf Kosten einer Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden innerhalb eines Konzerns geschehen. Dementsprechend sollte DiM zentral geregelt und vor Ort nur zurückhaltend adaptiert werden.

11.2 Dimensionen und Instrumente

Die von den befragten Organisationen definierten Zielgruppen und die berücksichtigten Dimensionen des DiM decken sich mehrheitlich. Geschlecht, Alter, Behinderung und ethnische Herkunft/Migrationshintergrund sind die meistgenannten Zielgruppen und somit auch die meistberücksichtigten Dimensionen. Geschlecht und Alter gelten mit Abstand als die wichtigsten Dimensionen in Deutschschweizer Organisationen. Die Dimensionen Religion sowie sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität sind deutlich weniger präsent und werden von knapp einem Drittel der befragten Organisationen berücksichtigt. Fünf Organisationen planen jedoch, in Zukunft die Dimension Religion, vier die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität miteinzubeziehen. Zudem kann auch eine Tendenz hin zu Managing Diversity erkannt werden – eine Konzeption welche die Wertschätzung der Individualität steigern soll, um die Potentiale der Vielfalt proaktiv nutzen zu können, ohne sie in Dimensionen zu kategorisieren.
Die am häufigsten verwendeten DiM Instrumente sind Personalstatistiken, Richtlinien bzw. Verhaltenskodizes, eine Ansprechperson sowie interne Kommunikation. Jene Instrumente, die

dimensionsspezifisch angewandt werden müssen – wie Netzwerke, Repräsentant_in oder die Berücksichtigung in Personalstatistiken – kommen für die Dimension LGBTI seltener zur Anwendung. DiM Instrumente sind bei Organisationen mit LGBTI-Engagement prozentual häufiger im Einsatz als bei Organisationen ohne LGBTI-Engagement. Das deutet darauf hin, dass Organisationen mit LGBTI-Engagement über ein ausgereifteres und stärker in ein Gesamtkonzept eingebundenes DiM verfügen und daher mehr Massnahmen im Einsatz haben. Entsprechend sind LGBTI-Repräsentant_innen hauptsächlich im Top Management oder in der Verwaltungsleitung und im Mittleren Management angesiedelt. Spezifische Diversity Weiterbildungen werden in gut zwei Drittel der befragten Organisationen angeboten, sind allerdings bei mehr als der Hälfte der Organisationen freiwillig. Weiterbildungen zum Thema sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität haben in der Deutschschweiz noch keine grosse Relevanz – lediglich bei fünf Organisationen werden diese angeboten.

Interne Netzwerke bestehen in knapp der Hälfte der befragten Organisationen in der Deutschschweiz. LGBTI-Netzwerke hingegen haben noch keinen wesentlich erkennbaren Stellenwert. Es handelt sich meist um soziale Netzwerke, die Mentoring-Programme für die Mitglieder sowie Austauschmöglichkeiten mit anderen Organisationen anbieten. Kommunikationsressourcen bestehen vor allem im Rahmen einer Präsenz im Intranet. Generell kann gesagt werden, dass die Instrumente für LGBTI erst institutionalisiert werden, wenn damit bereits positive Erfahrungen in anderen Dimensionen gesammelt wurde. Instrumente ausschliesslich für die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität werden nicht verwendet.

11.3 LGBTI-Engagement

Generell fällt auf, dass Organisationen mit LGBTI-Engagement grundsätzlich ein umfassenderes DiM implementiert haben und über ein breiteres Verständnis des DiM verfügen. Sie definieren breitere Zielgruppen, berücksichtigen mehr Dimensionen, setzen mehr Instrumente ein, bieten mehr Anlaufstellen für LGBTI-Mitarbeitende und verfügen über mehr Controlling Methoden als Organisationen ohne LGBTI-Engagement. Die Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität kann daher als Marker für ein ganzheitliches DiM innerhalb einer Gesamtstrategie für den Umgang mit der Vielfalt dienen.

Anlaufstellen für LGBTI-Mitarbeitende sind bei der grossen Mehrheit der Organisationen in Form einer allgemeinen Beratungs- oder Beschwerdestelle vorhanden. Die zuständige Person für Diversity und das entsprechende Netzwerk gelten hauptsächlich in jenen Organisationen mit LGBTI-Engagement als Anlaufstellen. Hinsichtlich der Zusatzleistungen fällt auf, dass die unverheirateten Paare gegenüber den eingetragenen Lebenspartnerschaften sowie den verheirateten Paaren noch nicht ansatzweise gleichgestellt sind. Eine annähernde Gleichstellung ist bei Zusatzleistungen wie Rabatte und Freistellung im Trauerfall zu erkennen, jedoch nicht bei den Beiträgen aus der Pensionskasse und der Hinterbliebenenversorgung.

Organisationen mit LGBTI-Engagement schaffen ein offeneres Umfeld für LGBTI-Führungskräfte und -Mitarbeitende, was sich durch eine höhere Sichtbarkeit von LGBTI-Führungskräften in diesen Organisationen zeigt. Die Befragten rechnen damit, dass die Nichtberücksichtigung der LGBTI-Mitarbeitenden im Rahmen des Personalmarketings zu Verlusten von Personalressourcen führen kann. Dieser Aspekt wird vor allem von Organisationen genannt, welche die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität bearbeiten. Dass Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden – Sozialkompetenz, Einfühlungsvermögen, Unvoreingenommenheit und andere Charakteristiken – zum Unternehmenserfolg beitragen, wird von mehr als der Hälfte der Organisationen mit und von deutlich mehr als einem Drittel der Organisationen ohne LGBTI- Engagement gesehen. Allerdings wird auch vor einer entsprechenden Stereotypisierung gewarnt. Schliesslich rechnet mehr als die Hälfte der Befragten damit, dass Unternehmen Absatzmöglichkeiten verloren gehen können, wenn im Rahmen des Marketings nicht auch die LGBTI-Kunden konkret angesprochen werden.

Hinsichtlich geplanter Projekte oder Überlegungen, die Inklusion von LGBTI-Mitarbeitenden zu fördern, kann grundsätzlich von einer weiteren Verbreitung sowie einer grösseren Bedeutung, die der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität zukünftig zukommt, ausgegangen werden. Jene Organisationen, welche die Dimension bereits bearbeiten, werden diese weiterhin optimieren: Die Konsistenz des DiM, die Kenntnisse der Mitarbeitenden sowie die Offenheit bezüglich der LGBTI-Thematik sollen gefördert werden. Gut 10 % der Organisationen, welche die LGBTI Kerndimension noch nicht behandeln, haben sich Überlegungen gemacht bzw. zukünftige Projekte hinsichtlich der LGBTI Gleichstellung geplant.

Die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität ist in der Deutschschweiz die am seltensten bearbeitete Dimension. Als Grund für den Verzicht auf die Berücksichtigung dieser Dimension wird von den befragten Organisationen der fehlende Bedarf, bzw. fehlende Notwendigkeit für ein LGBTI-Engagement angegeben. Erwähnt wird auch, dass andere Dimensionen bei knappen Ressourcen der Vorzug gegeben wird, bzw. LGBTI erst im Rahmen eines zukünftigen ganzheitlichen DiM berücksichtigt werden soll. Damit lassen sich folgende Empfehlungen zur Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität formulieren:

- Im Rahmen eines ganzheitlichen DiM sollte auch die Dimension sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität berücksichtigt werden.
- Organisationen mit LGBTI- Engagement unterscheiden sich hinsichtlich der folgenden Aspekte positiv von Organisationen ohne LGBTI-Engagement und können somit als Vorbild dienen: Sie verfügen über mehr Ressourcen für ein DiM innerhalb eines abgestimmten Gesamtkonzepts, der Blickwinkel bezüglich der Zielgruppen wird geöffnet, es sind mehr Instrumente in Anwendung, es gibt verschiedene Anlaufstellen für LGBTI-Mitarbeitende, es herrscht eine offene Kultur und eine grosse Toleranz für LGBTI- Führungskräfte und -Mitarbeitende, es werden mehr Kundengruppen und potentielle Mitarbeitende angesprochen, es herrschen stärkere Bestrebungen, die Bearbeitung der Dimension weiter auszuarbeiten und es sind mehr Controlling-Massnahmen implementiert.

11.4 Diversity Management und Controlling

Die Vielfalt stellt ein zentraler Erfolgsfaktor für die Organisationen dar: Alle Organisationen messen die Diversität der Mitarbeitenden mittels Personalstatistiken. Insbesondere die Organisationen mit LGBTI-Berücksichtigung analysieren die Zusammensetzung Ihrer Belegschaft indem sie sie mit der Vielfalt des Arbeitsmarktes oder mit der von anderen Organisationen vergleicht: Zwei Drittel der Organisationen mit LGBTI-Engagement stellt entsprechende Vergleiche an, während dies nur knapp die Hälfte der Organisationen ohne LGBTI-Engagement überprüfen. Zur Kontrolle der DiM Massnahmen werden vor allem Mitarbeitendenbefragungen und/oder KPIs verwendet – wobei auch hier der Anteil der Organisationen mit LGBTI-Engagement deutlich höher ist. Eine Diversity Scorecard bzw. die Zusammenfassung der Aufgaben und Zielvorgaben des DiM auf Strategieebene sowie das Messbarmachen der Ziele, wird von knapp einem Drittel der Organisationen angewandt. Diversity Audits haben für die Deutschschweizer Organisationen eher geringe Relevanz.

11.5 Nutzen eines Swiss LGBTI-Labels

Labels sind für den Deutschschweizer Arbeitgebendenmarkt grundsätzlich von Bedeutung und Organisationen sind positiv hinsichtlich Labels eingestellt, was ein gutes Fundament für den Aufbau eines Swiss LGBTI-Labels darstellt. Da von einem zukünftigen Anstieg der Anzahl Organisationen mit LGBTI-Engagement ausgegangen werden kann, ist der Aufbau eines LGBTI-Labels als vielversprechend zu beurteilen. Mehr als ein Viertel der befragten Organisationen ist an einem solchen Label interessiert. Sobald die Anforderungen für ein Swiss LGBTI- Label definiert sind, sind sie bereit, über eine Bewerbung zu diskutieren.

Tabellen

Tabelle 1: Branchen nach LGBTI (n=67)

	mit LGBTI (n=23)		ohne LGBTI (n=44)		Total	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Bank	2	9	9	20	11	16
Bildung / Forschung	3	13	5	11	8	12
Computer / Informatik	1	4	1	2	2	3
Detailhandel / Grosshandel	3	13	3	7	6	9
Elektronik	0	0	4	9	4	6
Energie	0	0	3	7	3	4
Gesundheitswesen	2	9	2	5	4	6
Industrie / Logistik	1	4	5	11	6	9
Medizin / Pharmazie	1	4	4	9	5	7
Öffentlicher Verkehr	1	4	1	2	2	3
Sonstige Dienstleistung	1	4	1	2	2	3
Unternehmensberatung / Wirtschaftsprüfung	3	13	1	2	4	6
Versicherung	3	13	3	7	6	9
Verwaltung	2	9	2	5	4	6
Gesamt	23	100	44	100	67	100

Tabelle 2 : Genannte Zielgruppen (n= 32)

	Total	
Zielgruppe	Anz.	%
Geschlecht	21	36
Nation (Migrationshintergrund / Ethnische Herkunft)	13	22
Alter	12	20
Behinderung	5	9
Religion	3	5
Ausbildungslevel	3	5
Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität	2	3

Tabelle 3: Alternative Begriffe für Diversity Managment

Begriff	Anzahl Nennungen
Diversity & Inclusion / Inclusiveness (Management)	7
Diversity / Diversité	6
Chancengleichheit	5
Vielfaltsmanagement	3
Gleichstellungsmanagement	2

Tabelle 4: Diversity Management Zielgruppen (Frage 3)

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Welche Mitarbeitendengruppen zählen Sie zu den Zielgruppen für DiM?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Alter	20	87	38	86	58	87
Behinderung	19	83	25	57	44	66
Geschlecht	22	96	43	98	56	97
Migrationshintergrund / Ethnische Herkunft	20	87	26	59	46	69
Religion / Weltanschauung	17	74	15	34	32	48
Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität	20	87	11	25	31	46
Andere	2	9	15	34	17	25

Tabelle 5: Bearbeitete Dimension (n=67)

	Ja		Nein, aber geplant		Nein	
Bearbeitung der Dimensionen	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Alter	60	90	4	6	3	5
Behinderung	45	67	3	5	19	28
Geschlecht	65	97	-	-	2	3
Migrationshintergrund / Ethnische Herkunft	40	60	4	6	23	34
Religion / Weltanschauung	24	36	5	7	38	56
Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität	23	34	4	6	40	60
Andere	12	18	3	4	52	78

Tabelle 6: Eine Stelle / verschiedene Stellen (n=67) (Frage 5)

Werden diese Themen zentral, also von einer Stelle, bearbeitet oder sind verschiedene Stellen/Abteilungen dafür zuständig?	Anz.	%
Eine Stelle / Abteilung	42	63
Diverse Stellen / Abteilungen	25	37
Gesamt	67	100

Tabelle 7: Zuständigkeit und Unternehmensgrösse (n=67) (Frage 5)

Werden diese Themen zentral, also von einer Stelle, bearbeitet oder sind verschiedene Stellen / Abteilungen dafür zuständig?	Anz. Mitarbeitende Mittelwert
Eine Stelle / Abteilung	3333
Diverse Stellen / Abteilungen	7446

Tabelle 8: Strategie/abgestimmtes Gesamtkonzept (Frage 6)

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Gibt es für die Bearbeitung des Diversity Managements ein abgestimmtes Gesamt- konzept bzw. eine Strategie für den Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeitenden?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Ja	17	74	24	55	41	61
Nein	6	26	20	45	26	39

Tabelle 9: Gründe für kein LGBTI-Engagement (n=44)

	Total	
Gründe	Anz.	%
Keine Priorität, andere DiM Kerndimensionen wichtiger	7	16
Privates Thema	8	18
Keine Notwendigkeit, kein Bedarf	25	57
DiM noch zu wenig ausgereift	7	16
Thema LGBTI sollte nicht wichtiger gemacht werden, als es ist	3	7
Konservatismus	1	2
Bei Kerndimension Geschlecht integriert	1	2
Begrenzte Ressourcen	4	9

Tabelle 10: Rangfolge der Instrumente (n=67)

	Ja, für alle		Ja, aber nicht für LGBTI		Ja, nur für LGBTI		Total	
Instrument	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Personalstatistiken	1	2	66	98	-	-	67	100
DiM-Richtlinien, Verhaltenskodex	55	82	7	10	-	-	62	93
Ansprechpartner_in	51	76	9	13	-	-	60	90
Interne Kommunikation	41	61	17	25	-	-	58	87
Spezielle Weiterbildungsangebote	21	31	25	37	-	-	46	69
Personalmarketing	21	31	20	3	-	-	41	61
Spezielle Mentoring-Massnahmen	22	33	17	25	-	-	39	58
Kooperation mit externen Partnern	14	21	25	37	-	-	39	58
Diversity-Arbeitsgruppe	24	36	11	16	-	-	35	52
Mitarbeitenden-Netzwerke	9	13	23	34	-	-	32	47
Externe Unternehmenskommunikation	14	21	15	22	-	-	29	43
Repräsentant_in für eine Gruppe	10	15	9	13	1	2	20	30

Tabelle 11: Rangfolge der Instrumente auch/nur für LGBTI-Gruppe

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Instrument	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
DiM-Richtlinien, Verhaltenskodex	22	96	33	75	55	82
Ansprechpartner_in	21	91	30	68	51	76
Interne Kommunikation	19	83	22	50	41	61
Diversity-Arbeitsgruppe	14	61	10	23	24	36
Spezielle Mentoring-Massnahmen	10	43	12	27	22	33
Personalmarketing	10	43	11	25	21	31
Spezielle Weiterbildungsangebote	13	57	8	18	21	31
Externe Unternehmens-kommunikation	10	43	4	9	14	21
Kooperation mit externen Partnern	12	52	2	5	14	21
Repräsentant_in für eine Gruppe	10	43	1	2	11	16
Mitarbeitenden-Netzwerke	8	35	1	2	9	13
Personalstatistiken	1	4	-	-	1	1

Tabelle 12: Ansiedlung Repräsentant/in (n=11) (Frage 8a)

	Ja		Nein	
Auf welcher Führungsebene oder in welcher Abteilung ist diese Person angesiedelt?	Anz.	%	Anz.	%
Top-Management / Verwaltungsleitung	7	64	4	36
Mittleres Management	7	64	4	36
Personalabteilung / HR	1	9	10	91

Tabelle 13: Verbindlichkeit der Weiterbildungsangebote (n=46) (Frage 8b)

	Verbindlich		Freiwillig		Weiss nicht
Für welche der folgenden Mitarbeitendengruppen sind Schulungsmassnahmen zum Thema DiM im Allgemeinen verbindlich oder freiwillig?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.
Top-Management / Verwaltungsleitung	21	46	25	54	-
Mittleres Management	21	46	25	54	-
Personalabteilung / HR	15	33	30	65	1
Alle Mitarbeitenden	3	7	42	91	1

Tabelle 14: Weiterbildungsangebot zum Thema LGBTI (n=67) (Frage 8c)

	Ja		Nein		Weiss nicht
Für welche der folgenden Mitarbeitendengruppen gibt es Weiterbildungsmassnahmen zum Thema sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.
Top-Management / Verwaltungsleitung	3	7	43	93	-
Mittleres Management	3	7	43	93	-
Personalabteilung / HR	4	9	41	89	1
Alle Mitarbeitenden	4	9	42	91	-

Tabelle 15: Angebote des LGBTI- Netzwerks (n=9) (Frage 8d)

	Ja		Nein	
Welche der folgenden Angebote gab es in diesem Netzwerk in den vergangenen 24 Monaten?	Anz.	%	Anz.	%
Soziales Netzwerk	8	89	1	11
Mentoring-Programm für Mitglieder	6	67	3	33
Veranstaltungen mit geschäftlichem bzw. aufgabenbezogenem Fokus	3	33	6	67
Austausch mit Netzwerken anderer Unternehmungen	5	56	4	44
Trainings	4	44	5	56
Kooperation mit externen Stellen	4	44	5	56

Tabelle 16: Einbindung des LGBTI-Netzwerks (n=9) (Frage 8e)

	Ja		Nein	
Wie ist dieses Netzwerk in den vergangenen 24 Monaten in Ihrer Unternehmung eingebunden gewesen?	Anz.	%	Anz.	%
Regelmässiger Informationsaustausch mit Repräsentant_in / HR	8	89	1	11
Vertretung des Netzwerks in betrieblichen Gremien	2	22	7	78
Konsultation des Netzwerkes bei Fragestellungen zu LGBTI	8	89	1	11
Nennung des Netzwerkes auf externer Website	3	33	6	67
Nennung des Netzwerkes im Intranet / interne Kommunikation	9	100	-	-
Einbindung in betriebliche Aus- und Weiterbildung	3	33	6	67
Redner_in / Standpräsenz an externen Veranstaltungen	4	44	5	56

Tabelle 17: Unterstützung des LGBTI-Netzwerks (n=9) (Frage 8f)

	Ja	
Wie hat Ihre Unternehmung dieses Netzwerk in den vergangenen 24 Monaten unterstützt?	Anz.	%
Kommunikationsressourcen	9	100
Eigenes Budget	6	67
Zeitweilige Freistellung für Nebentätigkeit	3	33
Gar nicht	-	-

Tabelle 18: Stelle bei Beratungsbedarf/Diskriminierung

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Stelle	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Ja, eine Beratungsstelle	19	87	38	86	58	87
Ja, eine allg. Beschwerdestelle	17	74	25	57	42	63
Ja, der/die Diversity-Zuständige	12	52	8	18	20	30
Ja, das entsprechende Netzwerk	7	30	-	-	7	10
Ja, eigene LGBTI-Beschwerdestelle	1	4	-	-	1	1
Nein	-	-	2	5	2	3

Tabelle 19: Zusatzleistungen für Mitarbeitendengruppen (n=67) (Frage 10)

	Verheiratete Paare			Eingetragene Lebenspartnerschaften			Unverheiratete Paare		
Bitte sagen Sie mir, welchen Mitarbeitendengruppen in Ihrer Unternehmung diese Zusatzleistungen zustehen.	Anz.	%	Weiss nicht	Anz.	%	Weiss nicht	Anz.	%	Weiss nicht
Hinterbliebenenversorgung PK	60	90	7	56	84	10	35	52	13
Betriebliche Hinterbliebenenversorgung	48	72	12	44	66	15	21	31	18
Heiratsurlaub	58	87	6	50	75	11	3	4	9
Freistellung im Trauerfall	61	91	6	58	87	8	52	78	8
Rabatte	50	75	9	45	67	13	37	55	16
Adoptionsurlaub	42	63	11	41	61	11	33	49	12

Tabelle 20: Bekanntheit einer LGBTI-Führungskraft (Frage 11)

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Ist Ihnen bzw. in Ihrer Unternehmung eine Führungskraft bekannt, die offen mit Ihrer Homo-, Bi-, Trans- oder Inter-Sexualität umgeht?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Ja	20	87	21	48	41	61
Nein	2	9	21	48	23	34
Weiss nicht	1	4	2	5	3	4

Tabelle 21: Aussagen zu Diversity Management allgemein (n=67)

	Trifft zu		Trifft eher zu		Trifft eher nicht zu		Trifft nicht zu	
Allgemeine Aussagen (1, 3, 8, 9)	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
DiM internationaler Konzerne wird länderspezifisch geregelt	17	25	39	58	9	13	2	3
DiM wird in der Schweiz weniger anerkannt & praktiziert als z.B. in den USA	22	33	27	40	12	18	6	9
Der aktuell diskutierte Fachkräftemangel fördert den Diversity-Gedanken bei Arbeitgebenden	43	64	18	27	3	4	3	4
Unternehmungen mit professionellem DiM sind wirtschaftlich erfolgreicher als solche mit gering ausgeprägtem DiM	36	54	22	33	6	9	3	4

Tabelle 22: Vielfalt als Erfolgsfaktor (n=67)

	Total	
Die Vielfalt der Mitarbeitendengruppen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für uns als Arbeitgebende	Anz.	%
Trifft zu	58	87
Trifft eher zu	9	13
Trifft eher nicht zu / Trifft nicht zu	-	-

Tabelle 23: Aussagen zum eigenen Diversity Management (n=67) (Frage 12, Aussage 2, 4 und 10)

	Trifft zu		Trifft eher zu		Trifft eher nicht zu		Trifft nicht zu	
Mit LGBTI-Engagement	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Die Vielfalt der Mitarbeitendengruppen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für uns als Arbeitgebende	21	91	2	9	-	-	-	-
Gesellschaftliche Strömungen & öffentliche Diskussionen haben Einfluss auf die Inhalte & Zielgruppen unseres DiM	15	65	6	26	2	9	-	-
Die Auswahl der Zielgruppen & Inhalte des DiM sind abhängig von der Arbeitsmarktsituation unserer Unternehmung	-	-	7	30.5	9	39	7	30.5
Ohne LGBTI-Engagement	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Die Vielfalt der Mitarbeitendengruppen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für uns als Arbeitgebende	37	84	7	16	-	-	-	-
Gesellschaftliche Strömungen & öffentliche Diskussionen haben Einfluss auf die Inhalte & Zielgruppen unseres DiM	25	57	14	32	3	7	2	4
Die Auswahl der Zielgruppen & Inhalte des DiM sind abhängig von der Arbeitsmarktsituation unserer Unternehmung	9	20	14	32	9	21	12	27

Tabelle 24: Aussage zur Dimension sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität (Frage 12, Aussage 5)

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
„Sexuelle Orientierung / Geschlechtsidentität“ wird in unserer Unternehmung nicht thematisiert, weil wir eine tolerante Führung & tolerante Mitarbeitende haben	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Trifft zu	5	22	21	48	26	39
Trifft eher zu	7	30	17	39	24	36
Trifft eher nicht zu	3	13	4	9	7	10
Trifft nicht zu	8	35	2	5	10	15

Tabelle 25: Aussagen zu LGBTI allgemein (n=6)

	Trifft zu		Trifft eher zu		Trifft eher nicht zu		Trifft nicht zu	
Mit LGBTI-Engagement	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Unternehmungen gehen wichtige Absatzmöglichkeiten verloren, wenn sie bei ihrem Produkte-/DL-Marketing nicht auch LGBTI-Kunden ansprechen	8	35	7	30	6	26	2	9
Den Arbeitgebenden gehen Ressourcen verloren, wenn sie beim Personalmar- keting nicht auch LGBTI-Mitarbeitende gezielt ansprechen & dies auch nach aussen kommunizieren	9	39	8	35	4	17	2	9
Es ist heute noch zu wenig erforscht, ob LGBTI-Mitarbeitende einen spezifi- schen Beitrag zum Erfolg ihrer Arbeitgebenden leisten können	6	26	6	26	6	26	5	22
Es gibt spezifische Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden, die als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden genutzt werden können	5	22	7	30	6	26	5	22
Ohne LGBTI-Engagement	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Unternehmungen gehen wichtige Absatzmöglichkeiten verloren, wenn sie bei ihrem Produkte-/DL-Marketing nicht auch LGBTI-Kunden ansprechen	9	20	15	34	13	30	7	16
Den Arbeitgebenden gehen Ressourcen verloren, wenn sie beim Personalmar- keting nicht auch LGBTI-Mitarbeitende gezielt ansprechen & dies auch nach aussen kommunizieren	6	14	10	23	15	34	13	29
Es ist heute noch zu wenig erforscht, ob LGBTI-Mitarbeitende einen spezifi- schen Beitrag zum Erfolg ihrer Arbeitgebenden leisten können	12	27	15	34	10	23	7	16
Es gibt spezifische Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden, die als wichtige Ressource für ihre Arbeitgebenden genutzt werden können	5	11	11	25	19	43	9	21

Tabelle 26: Eigenschaften von LGBTI-Mitarbeitenden (n=28)

	Total	
Welche Eigenschaften sind dies Beispielsweise?	Anz.	%
Sozialkompetenz, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit	13	46
Toleranz, Verständnis und Offenheit	12	43
Keine Stereotypisierung, Vielfalt ist grundsätzlich gut	7	25
Erfahrung, andere Perspektiven	7	25
Neues Netzwerk, Kundengruppe	2	7
Nicht zugeordnet	1	4

Tabelle 27: Diversity und Diversity Management Controlling (n=67) (Frage 14a)

	Mit LGBTI (n=23)		Ohne LGBTI (n=44)		Total (n=67)	
Welche Methoden wenden Sie an?	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Messen der Diversity	23	100	44	100	67	100
Vergleichen der Diversity	15	65	21	48	36	54
Diversity Audit	5	22	5	11	10	15
LGBTI Audit	-	-	-	-	-	-
Mitarbeitenden Befragungen / KPI	19	83	24	55	43	64
Diversity Scorecard	7	30	12	27	19	28
Andere	4	17	5	11	9	13

Tabelle 28: Unternehmen mit Label (n=67) (Frage 18)

	Total	
Ist Ihre Unternehmung bereits mit einem Label ausgezeichnet?	Anz.	%
Ja	33	49
Nein	34	51

Tabelle 29: Statistik für Anzahl FTEs (n=67) (Frage 19)

Wie viel FTEs beschäftigen sich ungefähr mit DiM?	Statistik
Mittelwert	1.26
Median	0.8
Minimum	0.01
Maximum	15
Streuung	14.99

Tabelle 30: Verteilung Anzahl FTEs (Frage 19)

Mit LGBTI		Ohne LGBTI		Total	
Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
2	0.09	10	0.23	12	18
5	0.22	15	0.34	20	30
9	0.39	10	0.23	19	28
3	0.13	5	0.11	8	12
4	0.17	4	0.09	8	12
23	100	44	100	67	100

Interviewte Unternehmen

ABB Schweiz AG
Amag AG
Avaloq
Bank Julius Bär
Bank Vontobel AG
Basler Kantonalbank
Basler Versicherungen AG
Bayer Schweiz AG
Berner Kantonalbank
Bernina International AG
BLS AG
Bosch Gruppe Schweiz Bundesverwaltung
CSS Versicherung
Deloitte AG
Energie Wasser Bern
Ernst & Young AG
ewz - Elektrizitätswerk der Stadt Zürich
Fachhochschule Ostschweiz
Georg Fischer AG
Graubündner Kantonalbank
Helvetia
Hewlett Packard Enterprise
Huber + Suhner AG
Ikea Schweiz AG
Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland
Johnson & Johnson
JOWA AG
Kanton Thurgau
Luzerner Kantonalbank
Mercedes-Benz Schweiz
Neue Aargauer Bank AG
Pädagogische Hochschule St. Gallen
Pädagogische Hochschule Zürich
Paul Scherrer Institut
Pfister Arco Holding AG
Pfizer AG
Raiffeisen
Ruag Holding AG
SFS Group AG
Skyguide
SRG / SSR Radio und Fernsehen
St. Galler Kantonalbank
Stadt Winterthur
Stadt Zürich
Universität St. Gallen
Weidmann Electronical Technology Weleda AG
ZHAW
Zürcher Kantonalbank
Zürcher Hochschule der Künste
Ypsomed Holding AG

15 Unternehmen möchten anonym bleiben.