

DIVERSE SITUA

Vielfalt, Teilhabe und Chancengleichheit: Wo kommunale Organisationen in Deutschland stehen

Eine deutschlandweite Studie unter
Führungskräften, Entscheider*innen
und Personaler*innen



Inhalt

Begriffsklärungen	3
Vorwort	4
<hr/>	
1. Einleitung – Warum diese Studie?	5
1.1 Diversitätsdimensionen und strukturelle Diskriminierung	6
1.2 Methodik und Umsetzung	8
<hr/>	
2. Ergebnisse der Studie	10
2.1 Vorstellung der Stichprobe	10
2.1.1 Die vertretenen Organisationen und Branchen	11
2.1.2 Position, Führung und Beteiligung an der Personalgewinnung	12
2.2 Der Status Quo – Problemwahrnehmungen, Haltungen und Einschätzungen zu Diversität und Chancengleichheit	13
2.2.1 Probleme und Herausforderungen der vertretenen Organisationen	13
2.2.2 Die Haltung der Befragten zu Diversität und Chancengleichheit	14
2.2.3 Einschätzungen zu Vorteilen und Chancen von Diversity-Maßnahmen	15
2.3 Umsetzung und Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen zur Verwirklichung von Diversität und Chancengleichheit	16
2.3.1 Begonnene und umgesetzte Diversity-Maßnahmen	16
2.3.2 Die Wirksamkeit umgesetzter Diversity-Maßnahmen	18
2.3.3 Interne und externe Erfolge der umgesetzten Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit	22
2.3.4 Kommunikation von Themen rund um Diversität und Chancengleichheit	23
2.3.5 Diversität und Chancengleichheit als Teil eines umfassenden Transformationsprozesses	23
2.3.6 Kritische Perspektiven	24
2.4 Gründe für die ausbleibende Umsetzung von Maßnahmen	25
2.5 Hindernisse auf dem Weg zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit in kommunalen Organisationen	26
2.6 Einschätzungen des Handlungsbedarfs	28
2.7 Einschätzung der Diversität der Mitarbeitenden in kommunalen Organisationen	29
<hr/>	
3. Die Kultur in kommunalen Organisationen	30
3.1 Wahrnehmungen zur Organisationskultur	30
3.2 Zusammenhänge zwischen der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen und der Organisationskultur	31
<hr/>	
4. Identität und Diskriminierungserfahrungen der befragten Führungskräfte und Personaler*innen	32
4.1 Die Diversität der Befragten	32
4.2 Erlebte Diskriminierungserfahrungen der Befragten	37
4.3 Zusammenhänge zwischen der Identität der Befragten und der Haltung zum Thema Diversität und Chancengleichheit	39
<hr/>	
5. Handlungsempfehlungen und Ausblick	41



Begriffsklärungen

Intersektionalität:

Mit dem Begriff Intersektionalität wird die Verschränkung verschiedener Diskriminierungsformen beschrieben. Denn Menschen vereinen in sich viele verschiedene Identitätsaspekte. Sie können deshalb von unterschiedlichen Diskriminierungen betroffen und gleichzeitig in Bezug auf andere Aspekte privilegiert sein.

LGBTIQ:

Eine aus dem Englischen übernommene Abkürzung für lesbian, gay, bisexual, transgender, intersexual und queer (Auf Deutsch: lesbisch, schwul, bisexuell, trans- und intergeschlechtlich, queer).

Person/People of Color:

Selbstbezeichnung von Menschen, die Rassismuserfahrungen machen.

Rassistische Zuschreibungen:

In Deutschland werden häufig die Begriffe „ethnische Herkunft“ oder „Migrationshintergrund“ verwendet, doch beide Begriffe beschreiben nicht, worum es eigentlich geht. Denn eine in Österreich geborene, weiße Frau hat zwar faktisch einen Migrationshintergrund, doch da sie sich äußerlich und sprachlich nicht von der deutschen Mehrheitsgesellschaft unterscheidet, wird sie nicht als Migrantin wahrgenommen. Eine Schwarze deutsche Frau hingegen, deren Familie seit Generationen in Deutschland lebt, hat keinen Migrationshintergrund. Trotzdem erfährt sie aufgrund ihres Aussehens Rassismus. Ein deutscher Mann mit türkischen Eltern kann antimuslimischen Rassismus erfahren, weil er als muslimisch wahrgenommen wird, unabhängig davon, ob er tatsächlich gläubiger Muslim ist. Wir sprechen deshalb von rassistischen Zuschreibungen. Menschen erfahren Rassismus, weil sie von der Mehrheitsgesellschaft als „anders“ wahrgenommen werden, zum Beispiel aufgrund des Namens, des Aussehens, der Sprache oder der Kleidung.



Vorwort

In den vergangenen Jahren wurden Debatten rund um Vielfalt und Diskriminierung in Deutschland lauter. Während viele internationale Studien auf die immensen Chancen von Vielfalt aufmerksam machen, fordern benachteiligte Gruppen eine gleichberechtigte Teilhabe in der Arbeitswelt und machen auf die unzähligen Hürden aufmerksam, die sie alltäglich überwinden müssen.

Im vergangenen Herbst fassten wir den Entschluss: Wenn wir unsere Organisationen vielfältiger und gerechter machen wollen, müssen wir erst einmal wissen, wo wir aktuell stehen. Gemeinsam mit dem VKU Verlag und der Zeitung für kommunale Wirtschaft befragte die Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH Führungskräfte sowie Menschen mit Personalverantwortung aus der kommunalen Welt zu ihren Einstellungen zu Vielfalt und Chancengleichheit, zu ihren Erfahrungen mit Diversitätsstrategien und zu ihren persönlichen Hintergründen.

Manche der hier zusammengefassten Ergebnisse haben wir erwartet. An vielen Stellen fallen uns Begebenheiten aus unserer täglichen Arbeit der letzten Jahre oder Gespräche mit Verantwortlichen zu ihren jeweiligen Herausforderungen im Unternehmen ein. Manches hat uns überrascht und zum Nachdenken gebracht. Wir haben aber auch Ergebnisse gesehen, die uns gefreut haben.

Quantitative Daten zu Diversität und Diskriminierungserfahrungen bieten natürlich immer nur eine Annäherung an die tatsächlichen Lebensrealitäten von Menschen. Gleichzeitig sind sie unverzichtbar, denn sie machen für Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft sichtbar, welche Menschen fehlen und welche Erfahrungen benachteiligte Gruppen machen.

Wenn wir wissen, wo wir stehen, können wir an den richtigen Stellschrauben drehen und unsere Organisationen der Zukunft gestalten. Wir wünschen uns, dass wir mit dieser Studie neue Inspiration liefern können. Vielfalt ist die Grundlage für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation. Wer sie fördert, greift der Entwicklung voraus und verschafft sich die entscheidenden Handlungsoptionen.

Lena Deser, Franziska Morgner (Geschäftsführerin von Lots)
und Carsten Wagner (Geschäftsführer vom VKU Verlag)*



1. Einleitung – Warum diese Studie?

Unsere Gesellschaft ist vielfältig. Doch wie sieht es in der kommunalen Welt aus? Wie wird das Thema Diversität und Gleichstellung in kommunalen Organisationen wahrgenommen? Welche Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit werden bereits erfolgreich umgesetzt? Was versprechen sich Entscheider*innen von Diversity Management? Und an welchen Stellen bestehen Probleme und Hindernisse?

Um Organisationen vielfältiger und gerechter zu gestalten, müssen wir zunächst einmal verstehen, wo wir aktuell stehen. Aus diesem Grund haben wir in dieser umfassenden Studie gemeinsam mit dem VKU Verlag und der Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) Führungskräfte sowie Menschen mit Personalverantwortung aus Kommunalwirtschaft und -politik zu ihren Einstellungen zu Vielfalt und Chancengleichheit, zu ihren Erfahrungen mit Diversitätsstrategien, und zu den Herausforderungen, vor denen sie bei der Förderung von Diversität und der Verwirklichung von Chancengleichheit stehen, befragt. Denn Personaler*innen, Entscheider*innen und Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung und Förderung von Diversität und Gleichstellung ein. Auch die persönlichen Hintergründe der Befragten waren für uns von Interesse. Wie vielfältig sind Führungskräfte und Entscheider*innen in der kommunalen Welt? Welche Diskriminierungserfahrungen machen sie? Und in welchem Ausmaß sind unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen auf den höheren Ebenen kommunaler Organisationen repräsentiert?



Quantitative Daten zu Diversität und Diskriminierungserfahrungen bieten immer nur eine Annäherung an die tatsächlichen Lebensrealitäten von Menschen. Gleichzeitig sind sie unverzichtbar, denn sie machen für Menschen aus der Mehrheitsgesellschaft sichtbar, welche Menschen fehlen und welche Erfahrungen benachteiligte Gruppen machen.¹

Die zentralen Fragestellungen der Studie:

- 1** Welche Relevanz messen Entscheider*innen, Personaler*innen und Führungskräfte in kommunalen Organisationen dem Thema Diversität und Chancengleichheit bei und welche Handlungsbedarfe sehen sie?
- 2** Vor welchen Herausforderungen und Problemen stehen kommunale Organisationen aktuell?
- 3** Welche Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit werden in kommunalen Organisationen bereits umgesetzt? Wie erfolgreich sind diese Maßnahmen und welche Veränderungen haben sie bereits bewirkt?
- 4** Vor welchen Herausforderungen und Hindernissen stehen die Befragten bei der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Gleichstellung?
- 5** Wie divers schätzen die Befragten die Mitarbeiter*innen ihrer Unternehmen ein? Wo sehen sie Repräsentationsdefizite?
- 6** Wie divers sind die befragten Entscheider*innen, Führungskräfte und Personaler*innen selbst? Welche Diskriminierungserfahrungen machen die Befragten?

¹ Eine anwendungsorientierte Einführung in die Bedeutung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten gibt es von Citizens for Europe: Ahyoud, N., Aikins, J. K., Bartsch, S., Bechert, N., Gyamerah, D., Wagner, L. (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: www.vielfaltentscheidet.de/publikationen (Letzter Zugriff: 22.04.2021).



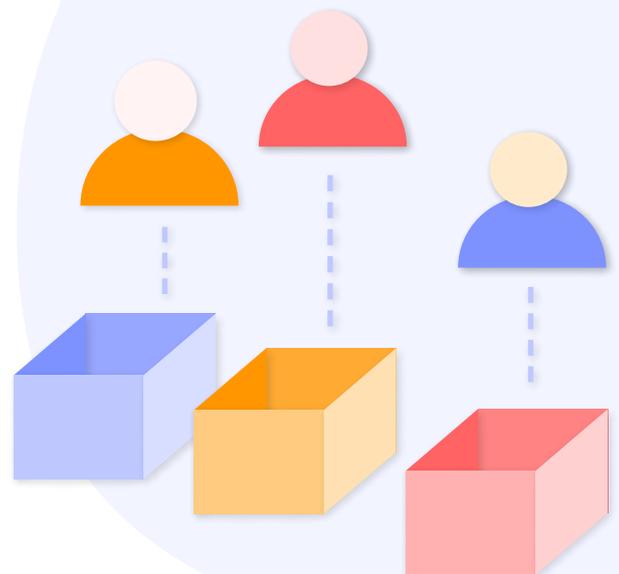
1.1 Diversitätsdimensionen und strukturelle Diskriminierung

Menschen haben unterschiedliche Interessen, Hobbys, Vorlieben, Einstellungen und Gewohnheiten. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind flexibel, häufig verändern sie sich auch im Verlauf des Lebens.

Menschen unterscheiden sich jedoch auch in Bezug auf Merkmale, die in der Regel (eher) nicht veränderbar oder selbst gewählt sind. Dazu zählen Geschlecht, Alter, Aussehen, Nationalität, Religion, rassistische Zuschreibungen, sexuelle Orientierung, physische und psychische Gesundheit sowie der sozioökonomische Hintergrund. Unsere Gesellschaft ordnet Menschen anhand dieser Dimensionen in unterschiedliche Kategorien ein. Das beginnt schon bei der Geburt eines Kindes:

Erwachsene bewerten die Mimik und das Verhalten eines Neugeborenen unterschiedlich, je nachdem ob sie es für einen Jungen oder ein Mädchen halten.² Diese unbewussten Stereotype beeinflussen später die Wahl von Hobbys und Beruf. Bis heute ist die geschlechtsspezifische Berufswahl von jungen Frauen und Männern stark an stereotypen Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit orientiert und Frauen erfahren unabhängig von ihren Fähigkeiten in der Arbeitswelt Benachteiligungen.³ Immer noch verdienen Frauen bei gleicher Qualifikation weniger als ihre männlichen Kollegen und sind in Folge stärker von Altersarmut betroffen.^{4, 5}

Die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen geht also mit gesellschaftlichen Privilegien oder Diskriminierung einher. In Deutschland entscheidet nach wie vor zu großen Teilen die soziale Herkunft über die Bildungschancen von Menschen.⁶ Eine kopftuchtragende Frau mit türkisch klingendem Namen muss sich bei gleicher Qualifikation durchschnittlich 4,5 mal häufiger auf eine Stelle bewerben als eine Frau mit deutsch klingendem Namen, die kein Kopftuch trägt.⁷ Obwohl 44 Prozent aller Beschäftigten Frauen sind, liegt der Anteil von Frauen auf der ersten Führungsebene bei nur 26 Prozent.⁸ Knapp ein Drittel der lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans- und intergeschlechtlichen und queeren (LGBTIQ) Menschen erlebt Diskriminierung am Arbeitsplatz und etwa 40 Prozent von ihnen sind gegenüber Vorgesetzten nicht geoutet.⁹ Gleichzeitig wird bei LGBTIQI Menschen dreimal so häufig Burnout diagnostiziert wie bei heterosexuellen Personen.¹⁰



2 Rubín, J., Provenzano, R., & Luria, Z. The eye of the beholder: Parents' views on sex of newborns. *American Journal of Orthopsychiatry*, 1974, 44, 512-519.

3 Boll, C., Bublitz, E., Hoffmann, M. (2015): Geschlechtsspezifische Berufswahl: Literatur- und Datenüberblick zu Einflussfaktoren, Anhaltspunkten struktureller Benachteiligung und Abbruchkosten. Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (Hrsg.), Hamburg. Online verfügbar: https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI_Policy_Paper_90.pdf (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

4 Destatis (2021): Gender Pay Gap 2020. Online verfügbar: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_106_621.html (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

5 Destatis (2020): Sozialberichterstattung. Armutsgefährdungsquote gemessen am Bundesmedian nach Alter und Geschlecht im Zeitvergleich. Online verfügbar: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Soziales/Sozialberichterstattung/Tabellen/03aqq-zvbm-alter-geschl.html> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

6 Hochschulbildungsreport 2020: Chancen für Nichtakademikerkinder. Online verfügbar: <https://www.hochschulbildungsreport2020.de/chancen-fuer-nichtakademikerkinder> (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

7 Weichselbaumer, D. (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. IZA DP No. 1021. 4 Online verfügbar: <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf> (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

8 Bundesagentur für Arbeit (2019): Frauen auf Führungsebene weiterhin unterrepräsentiert. Online verfügbar: <https://www.arbeitsagentur.de/news/news-frauen-in-fuehrungspositionen-studie-2019> (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

9 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2020): LGBTIQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert. DIW Wochenbericht 36/2020. Online verfügbar: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.798177.de/20-36-1.pdf (Letzter Zugriff: 22.04.2020).

10 Kasproski et al. (2021): Geringere Chancen auf ein gesundes Leben für LGBTIQI*-Menschen. In: DIW Wochenbericht 6 / 2021, S. 80-88. Online verfügbar: https://www.diw.de/de/diw_01.c.810358.de/publikationen/wochenberichte/2021_06_1/geringere_chancen_auf_ein_gesundes_leben_fuer_lgbtqi_menschen.html (Letzter Zugriff: 28.04.2020).

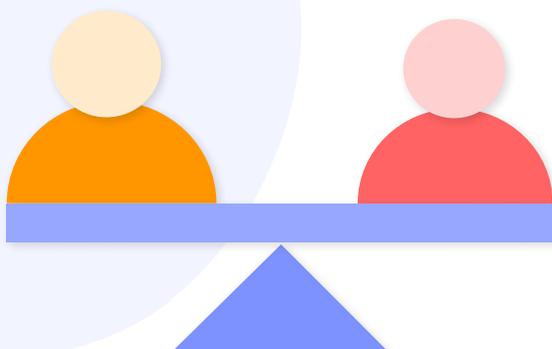


Da Menschen verschiedene Identitätsaspekte in sich vereinen, können sie immer gleichzeitig von verschiedenen Diskriminierungsformen betroffen sein. So erlebt eine lesbische Frau gleichzeitig Homophobie und Sexismus, wobei sich der von ihr erlebte Sexismus von den Erfahrungen einer heterosexuellen Frau ebenso unterscheidet wie die erlebte Homophobie von den Erfahrungen eines schwulen Mannes. Eine Frau mit asiatischem Aussehen erlebt gleichzeitig Rassismus und Sexismus. Doch sie erlebt einen anderen Rassismus als ein Schwarzer Mann, und ihre Sexismuserfahrungen unterscheiden sich von denen einer weißen Frau. Diese Gleichzeitigkeit und Verschränkung von Diskriminierungsformen werden als Intersektionalität bezeichnet. Für ein tiefgreifendes Verständnis von Diskriminierung ist es notwendig, diese in den Blick zu nehmen.

Laut einer Repräsentativbefragung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2015 erlebt in Deutschland mehr als jede*r dritte Arbeitnehmer*in Diskriminierung. Diskriminierung tritt in zahlreichen Erscheinungsformen auf und wirkt auf unterschiedlichen Ebenen, die häufig miteinander verwoben sind. Individuelle Diskriminierung verweist sowohl auf bewusste als auch unbedachte Handlungen von Menschen. Ein Beispiel ist die deutsche Sprache, denn im Deutschen wird nach wie vor häufig das generische Maskulinum verwendet. Dass Frauen zwar häufig mitgemeint, selten jedoch mitgedacht werden, zeigen zahlreiche Studien.¹¹ Auch Menschen, die sich nicht als Frau oder Mann identifizieren, werden sprachlich exkludiert (z. B. in der Anrede „Sehr geehrte Damen und Herren“). Sexistische oder rassistische Witze oder Redewendungen können ebenfalls verletzen und damit zu Ausschlüssen führen – selbst dann, wenn sie nicht so gemeint waren. Auch Gesetze, ungeschriebene Regeln, Normen und Sitten können diskriminierend wirken. Beispiele für diese **institutionelle Ebene** sind der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern oder die Benachteiligung von Kindern im Schulsystem aufgrund ihrer sozialen Herkunft oder rassistischer Zuschreibungen. Und schließlich drückt sich Diskriminierung auch in unseren Werten, in öffentlichen Diskursen und Medien, in der Musik, Literatur und Kunst aus. Ein Beispiel für die **kulturelle Ebene** ist die häufig sexualisierte Darstellung von Frauen in der Werbung sowie die überwiegend negative Berichterstattung über muslimische Menschen in Deutschland.



Alle Menschen haben ein Recht auf tatsächliche Chancengleichheit: auf ein Leben in Sicherheit und Wohlbefinden, auf einen gleichen Zugang zu Bildung und Unterstützung, auf gleiche Verwirklichungschancen sowie auf eine gleiche Teilhabe und Partizipation am gesellschaftlichen Leben. Es geht demnach nicht allein darum, Zugangsbarrieren zu beseitigen und für alle die gleichen Ausgangsbedingungen zu schaffen, sondern auch darum, benachteiligte Gruppen zu fördern und unterstützen, um langfristig und nachhaltig ihrer Benachteiligung entgegenzuwirken.¹²



11 Gygas, P., Gabriel, U., Sarrasin, O., Oakhill, J. & Garnham, A. (2008): Generically intended, but specifically interpreted: When beauticians, musicians, and mechanics are all men. *Language and Cognitive Processes*, 23:3, 464-485. Online verfügbar: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01690960701702035> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

12 Vergleiche hierzu: GenderKompetenzZentrum: Chancengleichheit. Online verfügbar: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/w/files/gkompzpdf/chancengleichheit.pdf> (Letzter Zugriff: 22.04.2021). Czollek, L., Perko, G., Kastner, C. & Czollek, M. (2019): *Praxishandbuch Social Justice und Diversity*.



1.2 Methodik und Umsetzung

Nach einer umfassenden Literaturrecherche der in Deutschland und international durchgeführten Studien rund um Diversität, Chancengleichheit und Antidiskriminierung¹³ in Organisationen wurde in Abstimmung mit dem VKU Verlag und der Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) ein Online-Fragebogen erstellt.

Die Befragung wurde über die Social-Media-Kanäle und Newsletter der Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK), des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU), des VKU Verlags sowie der Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH beworben. Die Landesgruppen des VKU, das VKU Personalnetzwerk sowie weitere Verbände aus der Kommunalwirtschaft und dem Personalbereich¹⁴ wurden per E-Mail kontaktiert. Außerdem wurden die kommunalen Spitzenverbände¹⁵, die kommunalpolitischen Vereinigungen der Parteien, Verbände, Netzwerke und Organisationen rund um Gleichstellung, Frauenförderung und Diversity¹⁶ sowie die Gleichstellungs- & Diversity-Beauftragten deutscher Großstädte angeschrieben.

Die Online-Befragung war von 15. Dezember 2020 bis 15. März 2021 geöffnet und richtete sich an Personaler*innen, Führungskräfte und Entscheider*innen aus Kommunalwirtschaft und Kommunalpolitik in Deutschland, denen eine entscheidende Funktion bei der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Förderung von Diversität zukommt.

Die Befragung war in vier Blöcke unterteilt:

1. Allgemeine Fragen zur Branche, Organisation und Position
2. Fragen zum Status Quo: Welche Maßnahmen und Strategien werden bereits umgesetzt, um Chancengleichheit und Diversität zu fördern?
Wie hoch wird ihre Wirksamkeit eingeschätzt?
Wo bestehen Schwierigkeiten, wo sehen die Befragten Handlungsbedarfe?
3. Einschätzungen zur Organisationskultur
4. Persönliche Fragen zur Identität und möglichen Diskriminierungserfahrungen der Befragten



13 Von Relevanz für kommunale Organisationen in Deutschland ist insbesondere die Pilotstudie „Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen“, herausgegeben im Jahr 2018 von Citizens For Europe. Im Rahmen dieser Pilotstudie hat das Team von Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership ein Befragungsinstrument zur differenzierten Erhebung aller Dimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes entwickelt.

14 Unter anderem: Der Bundesverband der Personalmanager, der Bundesverband öffentlicher Dienstleistungen, der Deutsche Verein des Gas- und Wasserfaches e. V., der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V., die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V., die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände sowie der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen.

15 Dazu zählen in Deutschland der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag, der Deutsche Städte- und Gemeindebund sowie der Städtetag.

16 Unter anderem: BAG kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen, Women in Mobility, Allbright Stiftung, Initiative Chefsache, FidAR Frauen in Aufsichtsräte, Mission Female, PANDA Netzwerk, Verband Business and Professional Women Germany, Prout at Work, Sticks and Stones LGBTQ Netzwerk.



Datenschutzrechtliche Standards und Prinzipien bei der Erfassung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten

Bei Daten zur Identität und Diskriminierungserfahrungen handelt es sich um sensible Daten, die laut Bundesdatenschutzgesetz § 3 Absatz 9 besonders geschützt sind. Aus diesem Grund wurde ein Online-Umfragetool ausgewählt, welches den Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) entspricht.

Die Equality Data Initiative hat gemeinsam mit Expert*innen unterschiedlicher diskriminierter Gruppen in sieben europäischen Ländern sechs Prinzipien für die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten¹⁷ entwickelt, die insbesondere für die Entwicklung des vierten Befragungsblockes leitend waren:

1. Selbstidentifikation.

Anders als bei der Fremdzuschreibung durch Dritte können die Befragten selbst angeben, mit welchem Geschlecht sie sich identifizieren, welche sexuelle Orientierung sie haben und welchen anderen sozialen Gruppen sie angehören.

2. Freiwilligkeit.

Die Beantwortung der Fragen ist freiwillig.

3. Vertraulichkeit.

Alle Daten werden anonym erhoben und verarbeitet.

4. Informiertes Einverständnis.

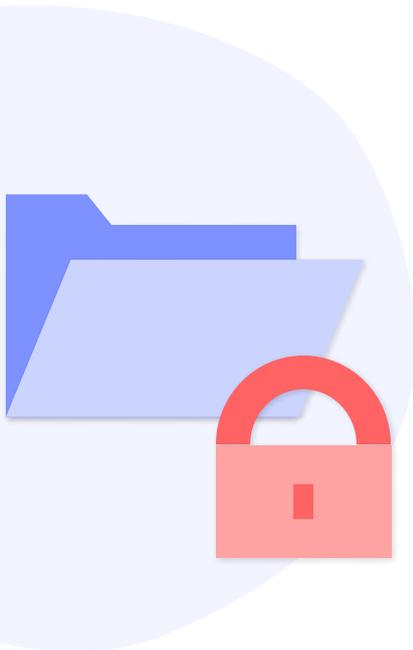
Die Befragten werden über den Sinn und Zweck der Datenerhebung aufgeklärt.

5. Partizipation.

Von Diskriminierung betroffene Gruppen werden bei der Entwicklung von Kategorien und Fragen einbezogen.

6. Intersektionalität.

Die Befragten können Mehrfachzugehörigkeiten und -diskriminierungen angeben.



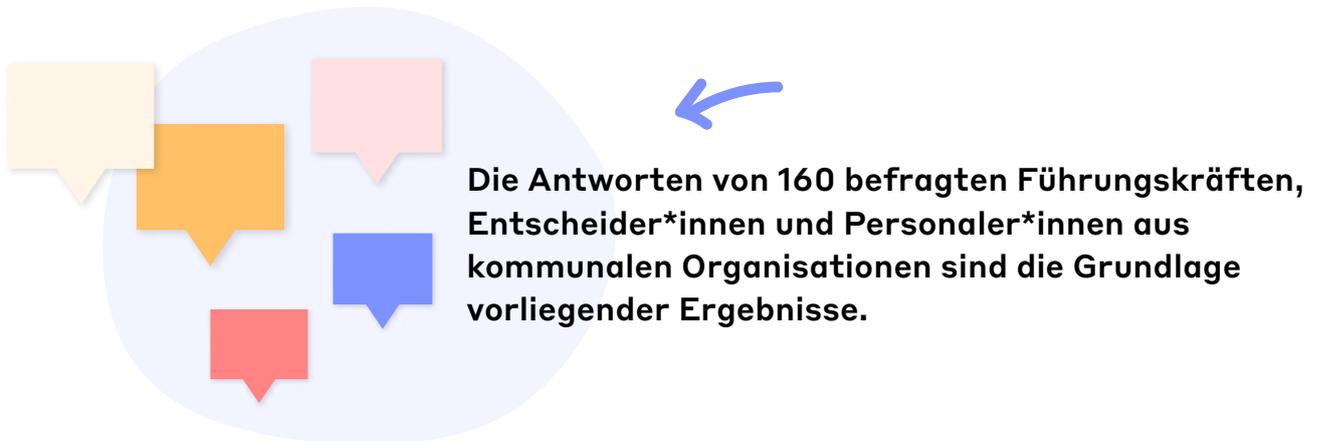
¹⁷ European Network against Racism (2015): „Equality Data Collection: Facts and Principles“, 2015. Online verfügbar: https://www.enar-eu.org/IMG/pdf/edc-general_factsheet_final.pdf (Letzter Zugriff 14.04.2021).



2. Ergebnisse der Studie

2.1 Vorstellung der Stichprobe

Von den über 2.000 Personen, die den Link zum Online-Fragebogen geöffnet haben¹⁸, gaben 360 ihre Einwilligung zur Teilnahme an der Befragung. Von diesen 360 Fragebögen wurden all jene in die Auswertung einbezogen, die mindestens bis zur Frage nach der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen beantwortet wurden. Personen, die nicht zur Zielgruppe (Personaler*innen, Führungskräfte und Entscheider*innen aus Kommunalwirtschaft und -politik) gehörten, wurden zu Beginn des Fragebogens ausgefiltert. Zusätzlich wurden alle Teilnehmenden von der Analyse ausgeschlossen, die insgesamt über 25 Prozent der Fragen nicht beantwortet hatten. Damit sind 160 Fragebögen Grundlage der vorliegenden Ergebnisse. Da die Beantwortung der Fragen zum Teil explizit freiwillig war, variiert die Anzahl der Antworten pro Frage.¹⁹



Nach den ersten beiden Befragungsblöcken mit allgemeinen Fragen zur Branche, der Organisation und Position sowie zur Umsetzung und Wirkung von Diversity-Maßnahmen hat ein Teil die Befragung abgebrochen, 116 Teilnehmende haben die Befragung bis zum Ende durchgeführt und auch die letzten beiden Blöcke zur Organisationskultur sowie zur persönlichen Identität und Diskriminierungserfahrungen beantwortet. Die geringere Bereitschaft, über persönliche Erfahrungen Auskunft zu geben, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Auseinandersetzung mit individuellen Erfahrungen und der eigenen Positionierung als „privat“, möglicherweise auch im Kontext der Umfrage als irrelevant eingeschätzt wird. Dem entgegengesetzt verdeutlichen die Studienergebnisse die Wichtigkeit, auch die Gruppe der Befragten selbst in den Blick zu nehmen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass aufgrund der Freiwilligkeit der Befragung sowie deren Inhalten Menschen mit einer höheren persönlichen Motivation, einem größeren Interesse an Themen rund um Diversität und Chancengleichheit sowie Vorerfahrungen mit Diversity-Management und diversitätsorientierten Veränderungsprozessen vermutlich überrepräsentiert sind. So können beispielsweise bereits stattgefundenere persönliche oder berufliche Auseinandersetzungen mit Themen rund um Diversität und Chancengleichheit oder eigene Diskriminierungserfahrungen zu einem erhöhten Bewusstsein führen.

¹⁸ Eine genaue Anzahl der Personen, die den Link geöffnet haben, kann nicht benannt werden, da aufgrund der nicht-personalisierten Befragung nicht auszuschließen ist, dass eine Person den Link mehrmals geöffnet hat.

¹⁹ Weicht die Anzahl der in die Analyse mit einbezogenen Antworten von der Gesamtzahl der 160 analysierten Fragebögen ab, wird dies entsprechend angegeben.



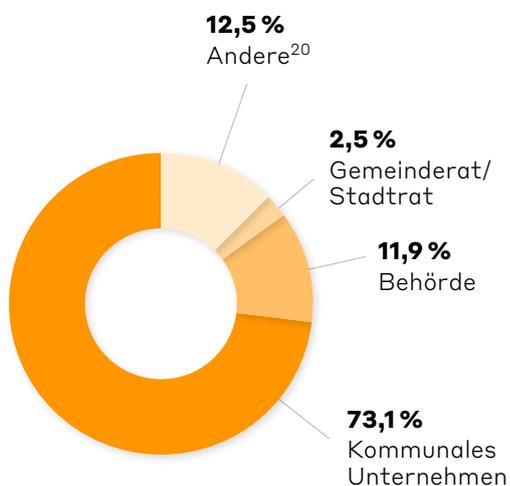
2.1.1 Die vertretenen Organisationen und Branchen

In der Umfrage werden unter dem Begriff Organisationen Unternehmen, Behörden, Verwaltungsämter und Institutionen zusammengefasst. Die durchschnittliche Größe der Organisationen liegt bei 1.221 Mitarbeiter*innen. Die Hälfte der Organisationen hat zwei bis 400, die andere Hälfte 400 bis 20.000 Mitarbeiter*innen.

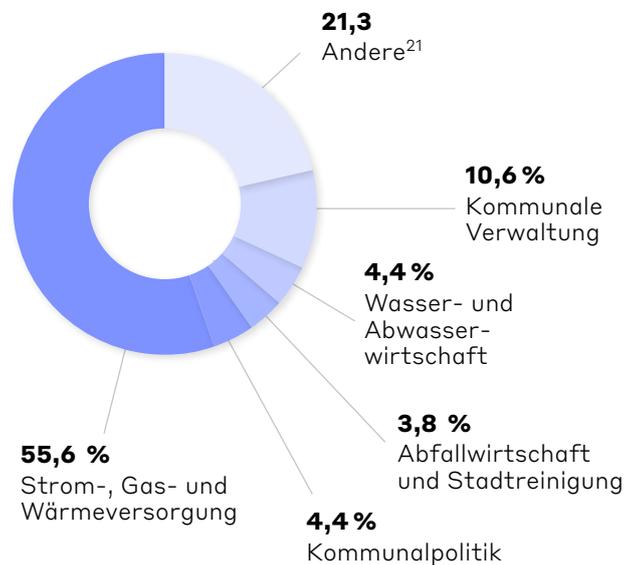
Kommunale Unternehmen sind mit 73 Prozent überproportional häufig vertreten. Nur knapp 12 Prozent der Befragten arbeiten in Behörden, gefolgt von 2,5 Prozent der Befragten aus kommunalen Gemeinde- und Stadträten.

Über die Hälfte der vertretenen Unternehmen sind aus der Strom-, Gas- und Wasserversorgung, während Organisationen aus der kommunalen Verwaltung knapp 11 Prozent ausmachen.

Arten kommunaler Organisationen, die in der Befragung vertreten sind



Branchen, die in der Befragung vertreten sind



Der große Anteil von Befragten aus kommunalen Unternehmen in der Strom-, Gas- und Wasserversorgung beeinflusst die Ergebnisse der Befragung, da sich die Organisationskultur sowie die Zusammensetzung der Mitarbeitenden von Branche zu Branche unterscheiden. So zeigen beispielsweise aktuelle Untersuchungen zum Anteil weiblicher Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen, dass der Frauenanteil zwischen den Branchen enorm schwankt: Schlusslichter bilden die Sektoren Energie und Abfall sowie Stadtwerke, während in öffentlichen Unternehmen im Bereich Zoo und Naturpflege, Gesundheit und Soziales sowie Bildung und Wissenschaft Frauen zwar ebenfalls unterrepräsentiert, jedoch weitaus häufiger in hohen Führungspositionen anzutreffen sind. Es liegt nahe, dass sich die verschiedenen Branchen auch in Bezug auf andere Diversitätsdimensionen unterscheiden.

20 Unter anderen Organisationen wurden teilkommunale GmbHs, kommunale Referatsabteilungen, Konzerne der Versorgungsbranche, Körperschaften des öffentlichen Rechts, Kreistage, Landesministerien, Netzbetreiber, soziale Träger, Stadtwerke sowie Verbände genannt.

21 Unter anderen Branchen wurden genannt: ÖPNV, Telekommunikation, öffentliche Schwimmbäder, Landesverwaltung, Landespolizei, Mobilität, Wohnungsbau.



2.1.2 Position, Führung und Beteiligung an der Personalgewinnung

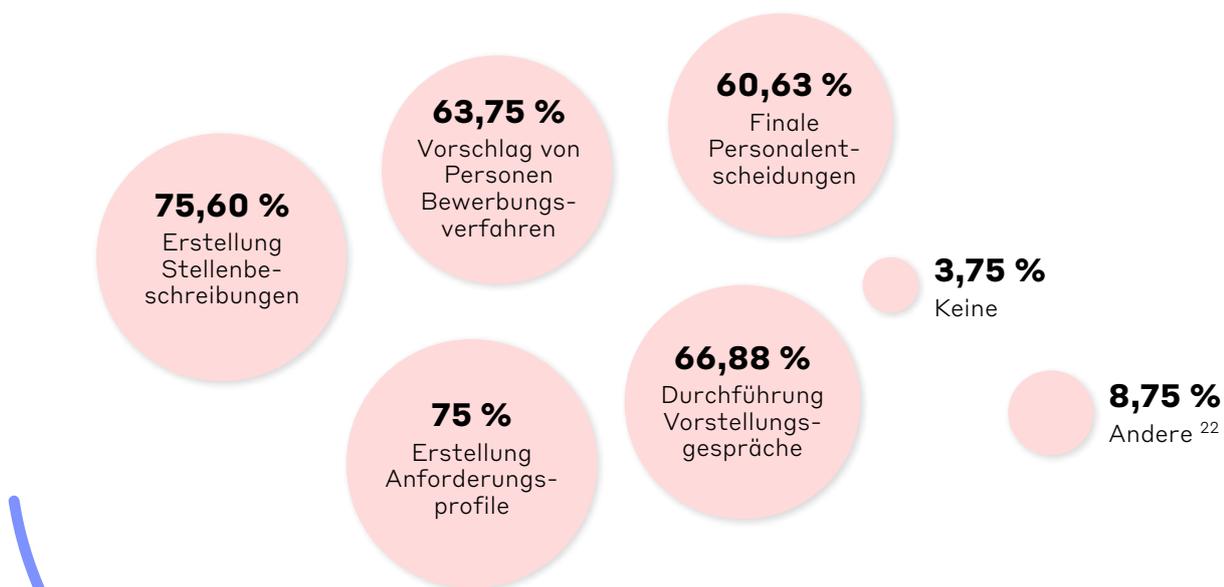
Die überwiegende Mehrheit der Befragten (90 %) sind angestellt, fünf Prozent verbeamtet und 2,5 Prozent ehrenamtliche Entscheidungsträger*in der Kommunalpolitik (z.B. als Bürgermeister*in, Ratsmitglied, Bezirksvertreter*in, Kreistagsabgeordnete oder Mitglied eines Ausschusses). 84 Prozent der Befragten arbeiten in Vollzeit und knapp 67 Prozent sind aktuell in einer leitenden Position tätig.

Im Rahmen der Befragung wurde zwischen disziplinarischer und fachlicher Führung unterschieden. Eine disziplinarische Führungskraft wird auch als Vorgesetzte*r bezeichnet. Sie kümmert sich um die Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden und ist für arbeitsrechtliche Belange zuständig (z.B. Gehaltsfragen, Einstellungen, Kündigungen). Eine fachliche Führungskraft koordiniert inhaltliche Fragestellungen zur operativen Erledigung der Aufgaben und gibt zur Aufgabenerfüllung notwendige Handlungsanweisungen. Knapp ein Fünftel (19,1 %) der Befragten sind in ihrer leitenden Position in der Funktion einer disziplinarischen Führung tätig, rund ein Viertel (25,5 %) in der Funktion einer fachlichen Führung und mehr als die Hälfte (54,5 %) sowohl als disziplinarische als auch fachliche Führungskraft.

Die befragten Führungskräfte haben zwischen 1 und 4.600 Mitarbeitende. Der Durchschnitt beträgt bei disziplinarischen Führungskräften 92 Mitarbeitende, bei fachlichen Führungskräften 120 Mitarbeitende. Der Median liegt bei disziplinarischen Führungskräften bei elf Beschäftigten, bei fachlichen Führungskräften bei acht – dementsprechend hat die Hälfte der befragten Führungskräfte ein bis acht bzw. elf Mitarbeitende, die andere Hälfte acht bzw. elf bis 4.600 Mitarbeitende. Die Befragten sind in unterschiedlichem Ausmaß in verschiedene Phasen der Personalgewinnung involviert:

An welchen Phasen der Personalgewinnung sind Sie beteiligt?

Mehrfachantworten möglich



Nur sechs Prozent der Befragten geben an, dass sie in keiner Weise an der Personalgewinnung beteiligt sind. Damit können 94 Prozent der Befragten einen Einfluss darauf nehmen, Diversitätsdimensionen bei der Personalgewinnung zu beachten.

²² Untere andere Phasen wurden genannt: Entwicklung der Personalstrategie und Arbeitgebermarke; in der Aufsicht zur fairen Durchführung im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter; Diversity Management & Ausbildung; Durchführung von Online-Tests; Einschätzen der Kandidat*innen nach Probearbeit; externe Kommunikation & Marketing; Erstellen von Empfehlungen für eine vielfaltsorientierte Personalauswahl.



2. 2 Der Status Quo — Problemwahrnehmungen, Haltungen und Einschätzungen zu Diversität und Chancengleichheit

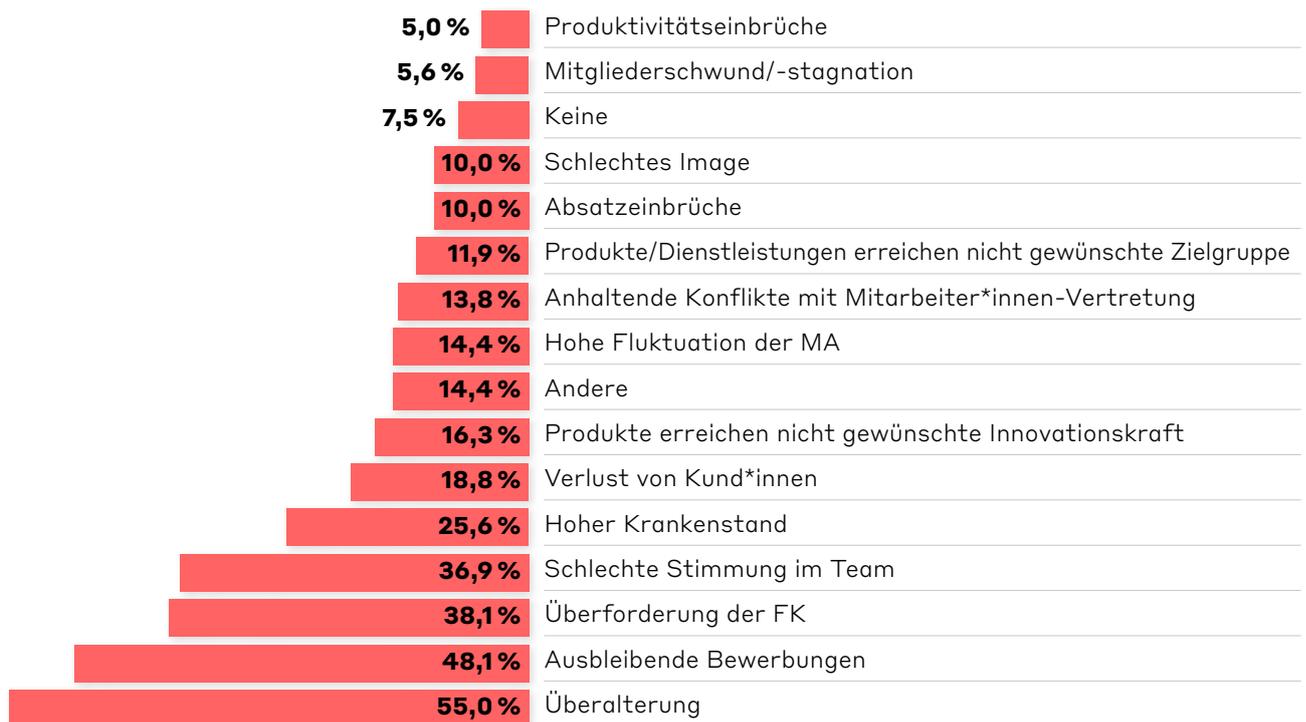
2. 2. 1 Probleme und Herausforderungen der vertretenen Organisationen



Die Ergebnisse zeigen: Viele Organisationen stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Über die Hälfte der Teilnehmenden berichtet von Überalterung, knapp die Hälfte von ausbleibenden Bewerbungen und über ein Viertel von einem hohen Krankenstand.

Diese Probleme können mit Diversitätsthemen verknüpft sein: Diskriminierungserfahrungen von Mitarbeiter*innen können zu Konflikten, schlechter Stimmung im Team, einer hohen Fluktuation der Mitarbeitenden oder einem hohen Krankenstand führen.²³ Im Gegensatz dazu belegen zahlreiche Studien einen starken Zusammenhang zwischen vielfältigen Teams und einer größeren Innovationskraft und Produktivität.^{24, 25, 26, 27} Diskriminierendes Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber Kund*innen sowie fehlende Offenheit gegenüber gesellschaftlicher Vielfalt und Inklusion haben einen negativen Einfluss auf das Image und führen zu einem Verlust von Kund*innen.²⁸ Und gerade jüngere Menschen suchen gezielt nach diversitätsorientierten und inklusiven Arbeitgeber*innen.²⁹

Vor welchen der folgenden Probleme steht Ihre Organisation?



23 DIW (2021): Geringere Chancen auf ein gesundes Leben für LGBTQI*-Menschen. Online verfügbar: https://www.diw.de/de/diw_01.c.810358.de/publikationen/wochenberichte/2021_06_1/geringere_chancen_auf_ein_gesundes_leben_fuer_lgbtqi_menschen.html (Letzter Zugriff: 14.04.2021).

24 Phillips, K. (2014): How Diversity Makes Us Smarter. Scientific American.

25 Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M. & Abouzahr, K. (2018): How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. Boston Consulting Group. Online verfügbar: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (Letzter Zugriff: 14.04.2021).

26 McKinsey & Company (2020): Diversity wins. How inclusion matters. Online verfügbar: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

27 Hewlett, S., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013): How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review. Online verfügbar: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation> (Letzter Zugriff: 14.04.2021).

28 Deloitte & Australian Human Rights Commission (2017): Missing out. The business case for customer diversity. Online verfügbar: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-business-case-diversity-27Feb2017.pdf> (Letzter Zugriff: 14.04.2021).

29 Intel (2020): Inclusion: The Deciding Factor. Online verfügbar: <https://newsroom.intel.com/wp-content/uploads/sites/11/2020/08/intel-inclusion-diversity-report.pdf> (Letzter Zugriff: 14.04.2021).



2. 2. 2 Die Haltung der Befragten zu Diversität und Chancengleichheit

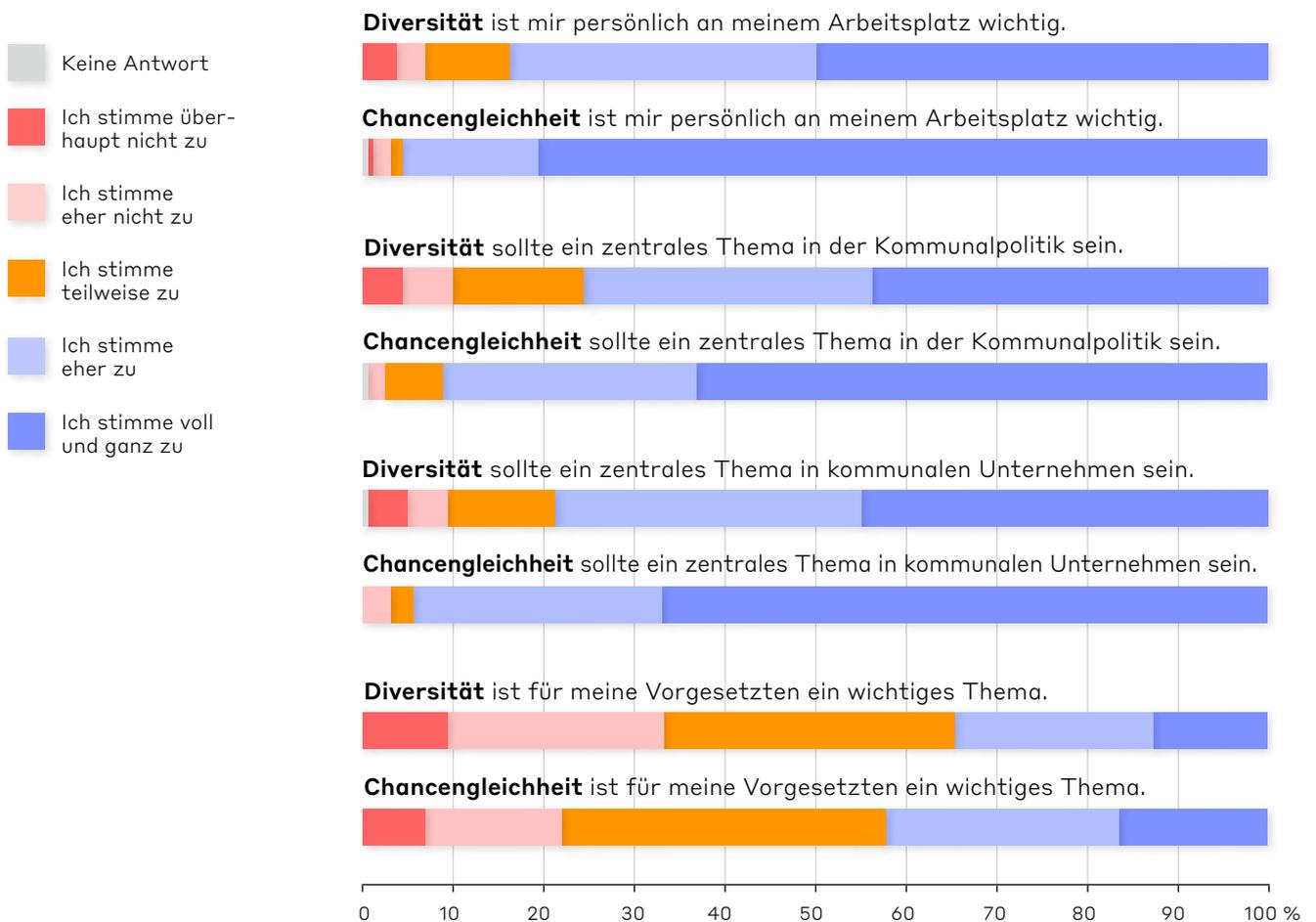
Insgesamt messen die Befragten Diversität und Chancengleichheit eine hohe Wichtigkeit bei. Die hohen Zustimmungswerte sprechen dafür, dass vermutlich verstärkt Menschen an der umfassenden Befragung teilgenommen haben, die ein großes Interesse an Themen rund um Diversität und Chancengleichheit haben. Die Ergebnisse müssen deshalb als verzerrte Werte interpretiert werden. Gerade Menschen, die diesen Themen gegenüber negativ eingestellt sind, haben vermutlich seltener an der Befragung teilgenommen oder die Umfrage früher abgebrochen.

Auffällig ist, dass die Zustimmung bei Aussagen zu Chancengleichheit durchweg höher ausfällt als bei Aussagen zu Diversität:

Fast 96 Prozent der Befragten stimmen eher/voll und ganz zu, dass ihnen Chancengleichheit an ihrem Arbeitsplatz wichtig sei, während der gleichen Aussage für Diversität knapp 84 Prozent eher/voll und ganz zustimmen. Dass die Themen Diversität und Chancengleichheit auch für ihre Vorgesetzten wichtige Themen sind, glauben weitaus weniger Befragte: Knapp 35 Prozent stimmen eher/voll und ganz zu, dass Diversität für ihre Vorgesetzten ein wichtiges Thema sei und rund 42 Prozent stimmen eher/voll und ganz zu, dass Chancengleichheit für ihre Vorgesetzten ein wichtiges Thema sei.



Fast 96 Prozent der Befragten stimmen eher/voll und ganz zu, dass ihnen Chancengleichheit an ihrem Arbeitsplatz wichtig ist, doch nur rund 42 Prozent glauben, dass Chancengleichheit für ihre Vorgesetzten ein wichtiges Thema ist.





2. 2. 3 Einschätzungen zu Vorteilen und Chancen von Diversity-Maßnahmen

Internationale Studien belegen die Vielzahl an Chancen und Vorteilen, die sich für Organisationen aus der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen ergeben können. Wie schätzen die Befragten die Wichtigkeit möglicher Vorteile für ihre Organisation ein?

Wie wichtig sind für Ihre Organisation die folgenden Vorteile, die sich aus Diversity-Maßnahmen ergeben können?





2. 3 Umsetzung und Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen zur Verwirklichung von Diversität und Chancengleichheit

2. 3. 1 Begonnene und umgesetzte Diversity-Maßnahmen



Über die Hälfte der Befragten berichtet, dass in ihren Organisationen bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt werden.



Im folgenden Abschnitt werden die Antworten der Befragten vorgestellt, deren Organisationen bereits Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit umsetzen. Die laut diesen Befragten am häufigsten begonnenen oder umgesetzten Diversity-Maßnahmen sind flexible Arbeitszeitregelungen, mobiles Arbeiten sowie Homeoffice. Da der Befragungszeitraum von Dezember 2020 bis März 2021 von Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie geprägt war und viele Menschen in dieser Zeit von zu Hause arbeiteten, sind die hohen Zustimmungswerte in der Befragung vermutlich durch diese Umstände beeinflusst.

Knapp 90 Prozent der Befragten, deren Organisationen bereits Maßnahmen umsetzen (55,5 %), geben an, dass in ihren Organisationen geschlechtergerechte Sprache verwendet wird – angesichts der aktuell in Deutschland oftmals emotional geführten Debatte rund um geschlechtergerechte Sprache und ihre unterschiedlichen Varianten ein hoher Wert. Das Ergebnis zeigt, dass die Implementierung geschlechtergerechter Sprache oftmals der erste Schritt einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist.

Verhältnismäßig selten werden verbindliche Maßnahmen wie Quotenregelungen oder Diversitätsmonitoring mit konkreten Zielvereinbarungen umgesetzt.

Wurden in Ihrer Organisation bereits Diversity-Maßnahmen begonnen oder umgesetzt?

13,1 %

Nein, aber wird in naher Zukunft wichtiges Thema sein

24,2 %

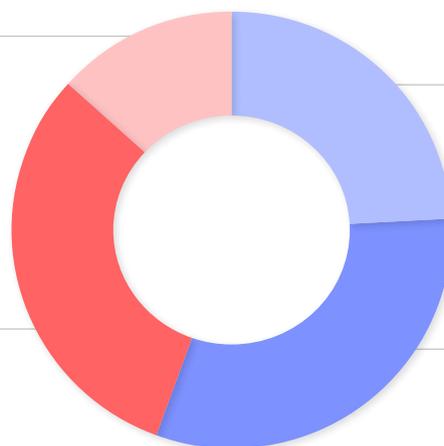
Ja, Maßnahmen begonnen

31,3 %

Nein, ist auch nicht in Planung

31,3 %

Ja, Maßnahmen bereits umgesetzt





Welche Diversity-Maßnahmen wurden bereits begonnen und/oder umgesetzt?

Antworten von allen Befragten, deren Organisationen bereits Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit umgesetzt und begonnen haben (n=79)



Weitere begonnene und umgesetzte Diversity-Maßnahmen, die von Teilnehmenden genannt wurden, sind ein Frauenförderplan, Diversität in der Zielvereinbarung, Führung in Teilzeit, Schaffung von Bewusstsein sowie die Verpflichtung von Führungskräften, sich für mehr Diversity einzusetzen.



2. 3. 2 Die Wirksamkeit umgesetzter Diversity-Maßnahmen

Die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf diejenigen Befragten, in deren Organisationen entsprechende Maßnahmen bereits begonnen oder umgesetzt wurden (n=79).

Flexible und mobile Arbeitsformen

Homeoffice, mobiles Arbeiten sowie flexible Arbeitszeitregelungen werden von je über 83 bzw. 84 Prozent der Befragten als besonders wirksame Maßnahmen eingeschätzt, um Diversität und Chancengleichheit zu fördern.

Barrierefreiheit

Barrierefreie Räume werden von knapp 69 Prozent der Befragten als sehr bzw. äußerst wirksam bewertet, gefolgt von einer barrierefreien technischen Ausstattung mit 58 Prozent sowie einer barrierefreien Webseite mit 56 Prozent.



Interne und externe Kommunikation

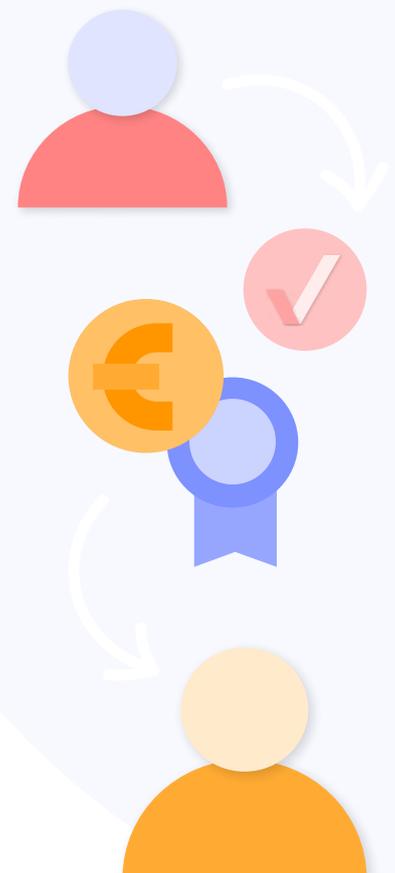
Rund 56 Prozent der Befragten bewerten eine diversitäts- und diskriminierungssensible Öffentlichkeitsarbeit als sehr bzw. äußerst wirksam, eine mehrsprachige Webseite wird von der Hälfte der Befragten als sehr/äußerst wirksam angesehen. Knapp 40 Prozent der Befragten bewerten geschlechtergerechte Sprache als sehr/äußerst wirksame Maßnahme. Die Verwendung diversitätssensibler Formulare wird nur von rund 27 Prozent als sehr bzw. äußerst wirksame Maßnahme eingeschätzt.

Personal- und Organisationsentwicklung

Von allen Maßnahmen werden faire Löhne nach dem Prinzip der Gleichbehandlung am besten bewertet: Über 86 Prozent der Befragten schätzen diese Strategie als sehr/äußerst wirksam ein, um Chancengleichheit zu verwirklichen. Auch die Förderung von Netzwerken für Mitarbeiter*innen (z.B. für Frauen, LGBTIQ Mitarbeitende oder Menschen mit Betreuungspflichten) wird von knapp 67 Prozent der Befragten als sehr/äußerst wirksame Strategie eingeschätzt. Mentoring-Programme für benachteiligte Gruppen erhalten weniger Zustimmung: Nur knapp 38 Prozent bewerten dies als sehr/äußerst wirksam.

60 Prozent der Befragten empfinden Fortbildungen zu Themen rund um Diversität und Diskriminierung für Führungskräfte als eine sehr/äußerst wirksame Maßnahme, gefolgt von Fortbildungen für alle Mitarbeiter*innen (rund die Hälfte halten diese Maßnahme für sehr/äußerst wirksam).

Die Verankerung von Diversität und Chancengleichheit im Leitbild wird von annähernd 57 Prozent der Befragten als sehr/äußerst wirksam benannt. Genauso viele Befragte erachten auch eine qualifizierte Ansprechperson in Diversitäts- und Diskriminierungsfragen als sehr/äußerst wirksame Maßnahme. Weniger Zuspruch erhält die Erhebung von Daten über die Diversität der Mitarbeiter*innen sowie ein Diversitätsmonitoring mit konkreten Zielen: Nur je rund ein Viertel bewerten diese Maßnahmen als äußerst wirksam.



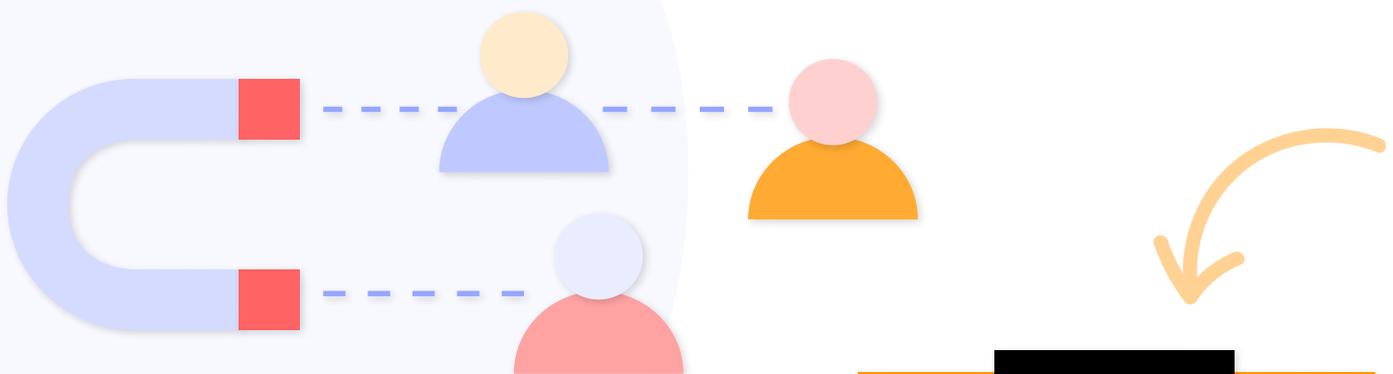


Knapp 58 Prozent der Befragten schätzen diversitätssensible Angebote in der Kantine als sehr/äußerst wirksame Maßnahmen ein, die Hälfte der Befragten betrachtet auch diversitätssensible und flexible Kleidungsstandards als sehr/äußerst wirksam. Bei geschlechtsneutralen Toiletten sowie einem Kontingent an Urlaubstagen für unterschiedliche religiöse Feiertage fällt die Zustimmung geringer aus: Nur rund 26 Prozent bzw. ein Fünftel der Befragten sehen diese Maßnahme als sehr/äußerst wirksam an. Gebetsräume und/oder einen Raum der Stille halten knapp 27 Prozent der Befragten für eine sehr/äußerst wirksame Maßnahme.

Personalakquise

Rund 45 Prozent der Befragten bewerten die Einforderung von Diversity-Kompetenzen als Teil des Anforderungsprofils in der Personalauswahl als sehr bzw. äußerst wirksame Strategie, gefolgt von der Berücksichtigung unterschiedlicher Diversitätsdimensionen bei der Auswahl von Bewerber*innen (knapp 44 Prozent der Befragten schätzen dies als sehr/äußerst wirksam ein). Weitaus geringer fällt die Zustimmung bei der Benennung unterrepräsentierter Diversitätsdimensionen in Stellenausschreibungen aus: 27 Prozent der Befragten bewerten dies als sehr/äußerst wirksame Maßnahme. Auch anonyme Bewerbungsverfahren werden von verhältnismäßig wenigen Befragten (32 %) als sehr/äußerst wirksame Strategie eingeschätzt. Noch geringer fällt die Zustimmung bei Quoten für die Personalauswahl zur Herstellung von Chancengerechtigkeit aus: Nur ein Fünftel der Befragten bewertet Quoten als sehr/äußerst wirksame Maßnahmen.

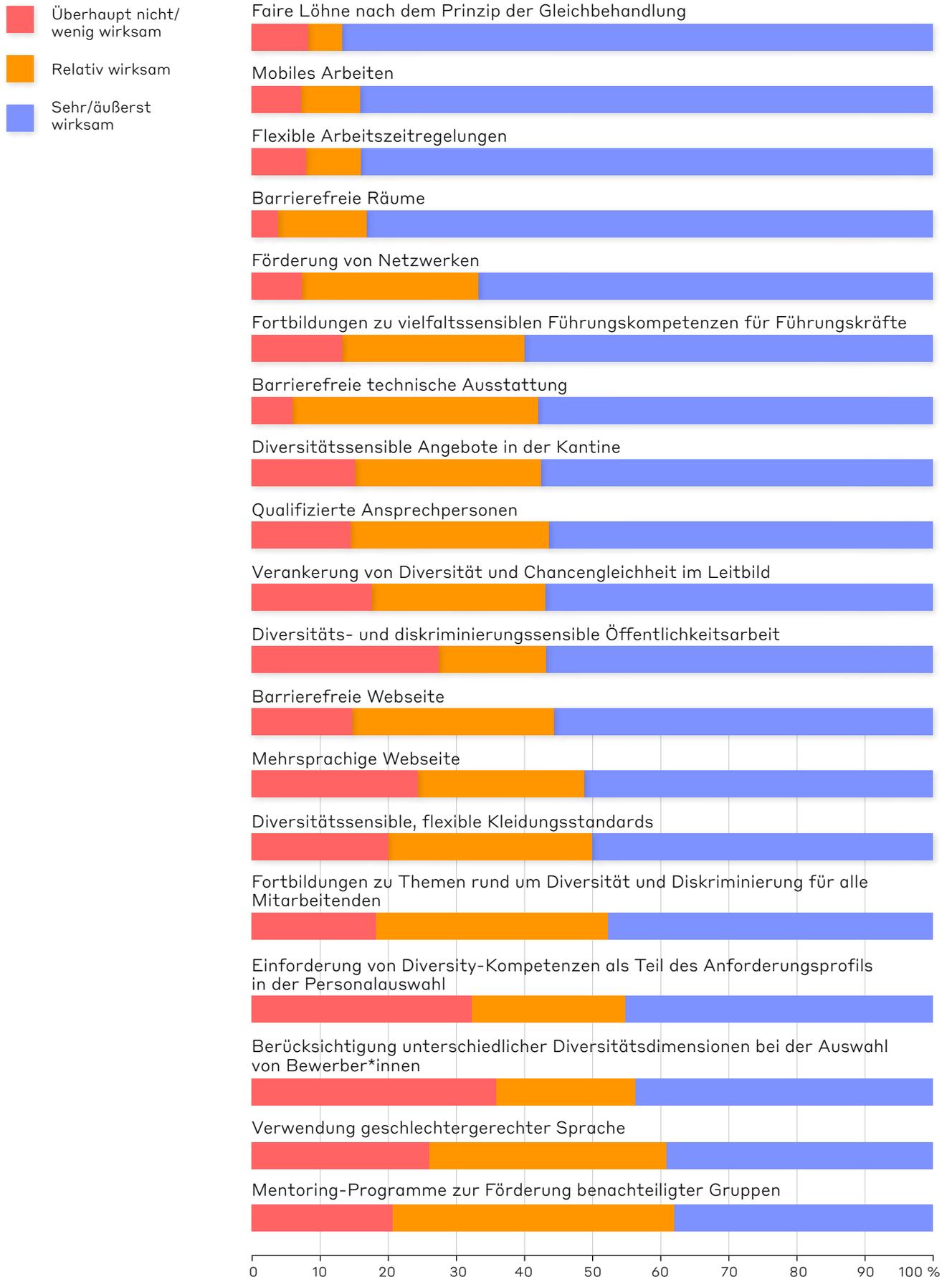
Insgesamt fällt auf, dass Maßnahmen im Bereich der Personalakquise als eher weniger wirksam eingeschätzt werden. Hier liegt ein zentraler Verantwortungsbereich, um Organisationen tatsächlich vielfältiger zu machen. Auch werden verbindliche Maßnahmen wie die Einführung von Quoten oder ein Diversitätsmonitoring mit konkreten Zielen von den Befragten als weniger wirksam eingeschätzt werden.



Ableitungen aus den Befragungsergebnissen und Handlungsempfehlungen finden Sie am Ende der Studie.

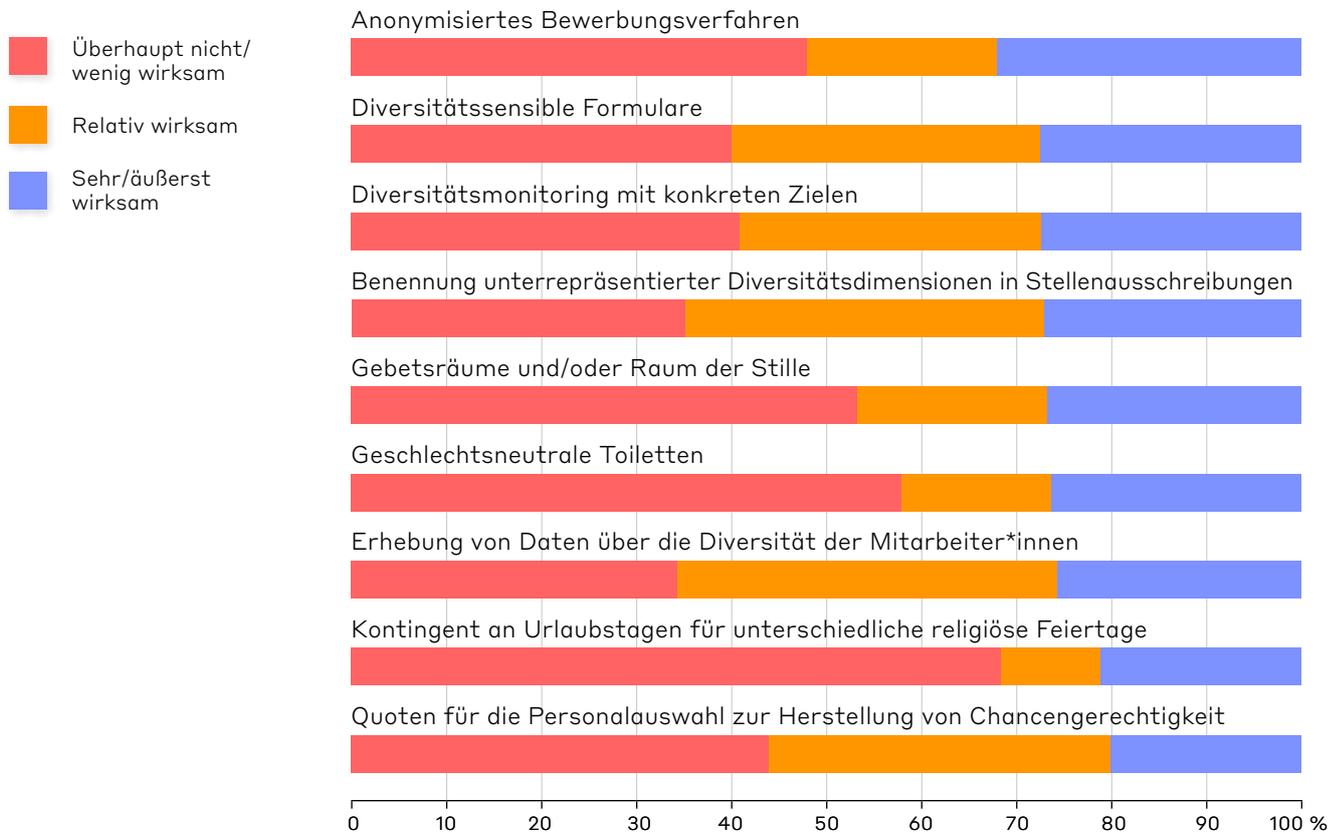


Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahme zur Förderung von Diversität in Ihrer Organisation (n=79)

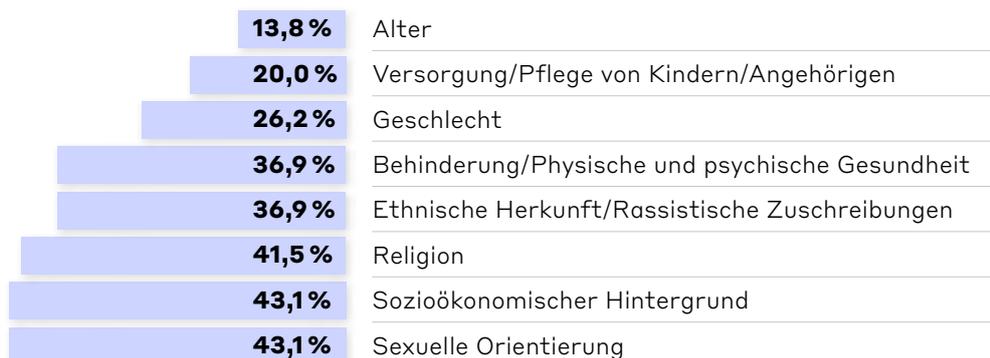




Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahme zur Förderung von Diversität in Ihrer Organisation (n=79)



Bei welchen der folgenden Diversitätsdimensionen ist die Umsetzung konkreter Maßnahmen Ihrer Erfahrung nach vergleichsweise schwierig? (n=79)



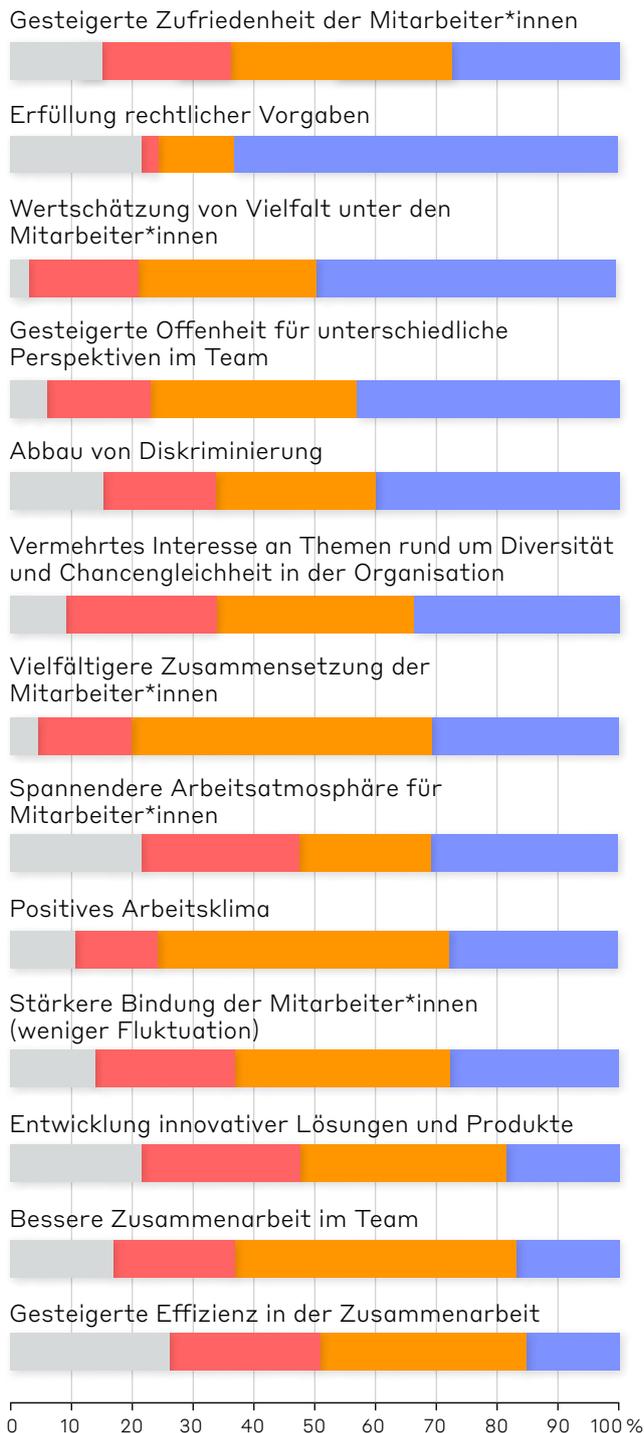
Die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit in Bezug auf Religion, sozioökonomischen Hintergrund und sexueller Orientierung wurde von jeweils über 40 Prozent als vergleichsweise schwierig eingeschätzt. Diese Ergebnisse sind im Einklang mit einer häufigen Annahme, dass es sich insbesondere bei Religion und sexueller Orientierung um private Angelegenheiten handele, die dementsprechend im beruflichen Kontext keine Rolle spielen sollten. Möglicherweise wird dies auch als Hürde empfunden, um religionsbezogene Diskriminierung und Homophobie zu thematisieren. Darüber hinaus ist in Deutschland bislang über das Ausmaß von Diskriminierung aufgrund des sozioökonomischen Hintergrundes im Arbeitskontext wenig bekannt.



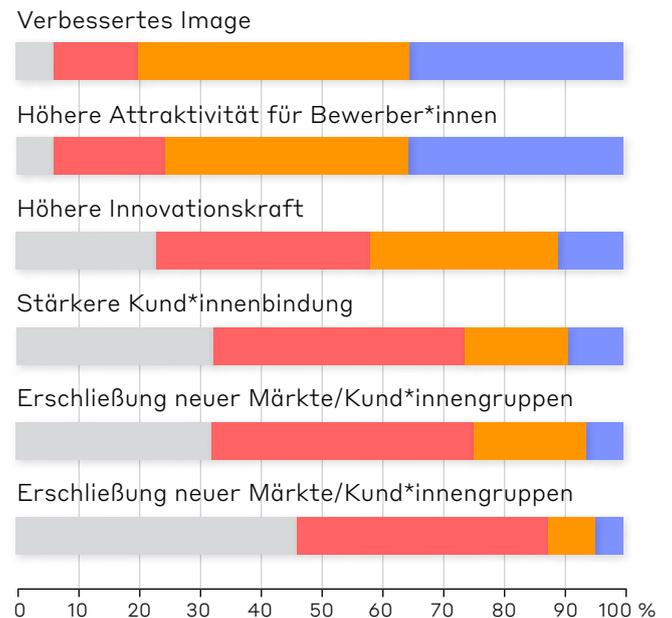
2.3.3 Interne und externe Erfolge der umgesetzten Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit

Die Befragten, die angaben, dass in ihren Organisationen bereits Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit umgesetzt oder begonnen wurden, wurden auch zu den internen und externen Erfolgen dieser Maßnahmen befragt. Insgesamt fällt auf, dass sie insbesondere bei internen Auswirkungen in Bezug auf die Organisationskultur große Erfolge sehen. Besonders hoch fiel die Zustimmung bei Erfolgen aus, die mit der Stimmung im Team zusammenhängen. Weitere Erfolge, die als Ergebnisse der Umsetzung von Maßnahmen genannt wurden, waren die Entwicklung von Handlungsempfehlungen in einer AG Chancengleichheit sowie die Sensibilisierung und das Schaffen von Bewusstsein zu Vielfaltsthemen und Diskriminierung.

Interne Erfolge (n=79)



Externe Erfolge (n=79)



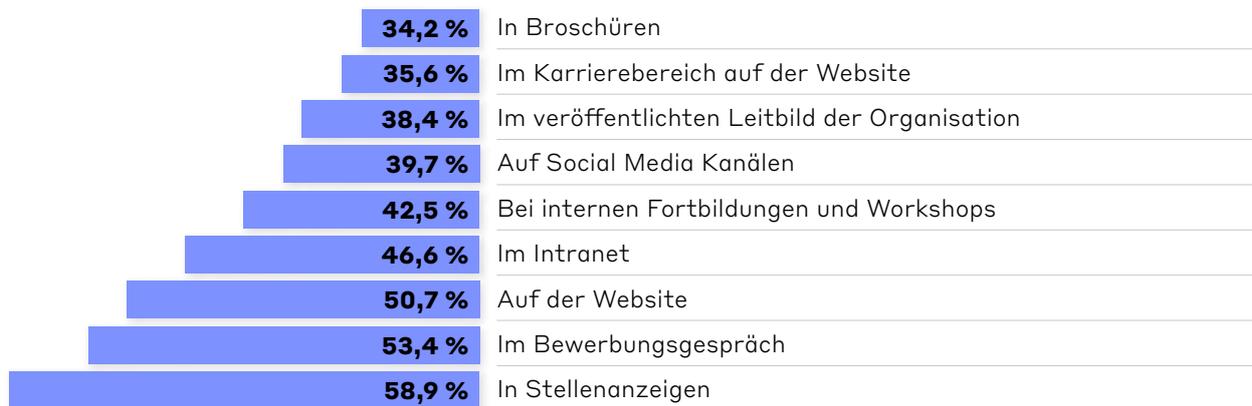
- Keine Angabe
- (Eher) nicht erreicht
- Teilweise erreicht
- Eher/Voll und ganz erreicht



2. 3. 4 Kommunikation von Themen rund um Diversität und Chancengleichheit

Bei der Förderung von Diversität und der Verwirklichung von Chancengleichheit geht es auch um Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung, sowohl der Mitarbeiter*innen als auch der Öffentlichkeit. Botschaften zur Vielfaltsorientierung einer Organisation sind wichtige Hinweise für zukünftige Mitarbeitende, die sich einen diversitätsorientierten Arbeitsplatz wünschen und dienen intern wie extern als klare Positionierung, dass Antidiskriminierung und Chancengleichheit ernst genommen werden.

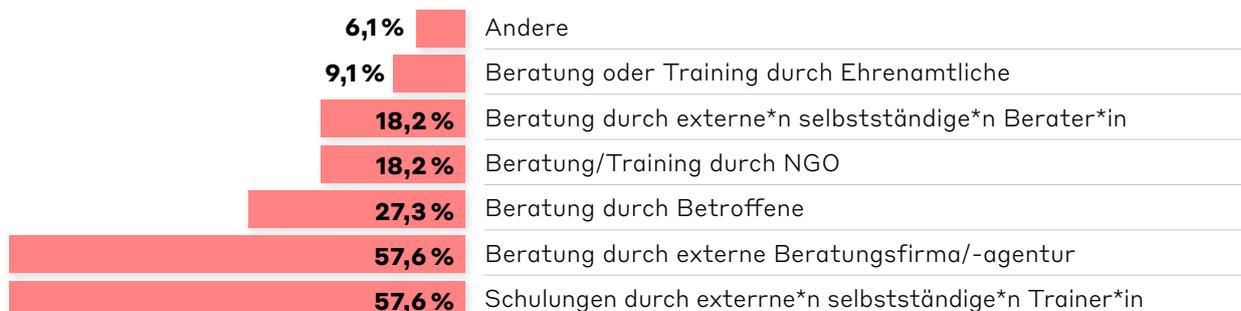
Wo bzw. wann werden die Themen Diversität und Chancengleichheit in Ihrer Organisation kommuniziert? Mehrfachantworten möglich (n=79)



2. 3. 5 Diversität und Chancengleichheit als Teil eines umfassenden Transformationsprozesses

In fast jeder zweiten Organisation (47 %), die bereits Diversity-Maßnahmen umsetzt, wird bei der Umsetzung und Entwicklung der Maßnahmen externe Unterstützung in Anspruch genommen. Doch nur knapp 30 Prozent der Befragten geben an, dass die Maßnahmen in einen umfassenden diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess eingebettet sind.

In welcher Form wurde in Ihrer Organisation externe Unterstützung bei der Förderung von Diversität und Chancengleichheit in Anspruch genommen? (n=79)



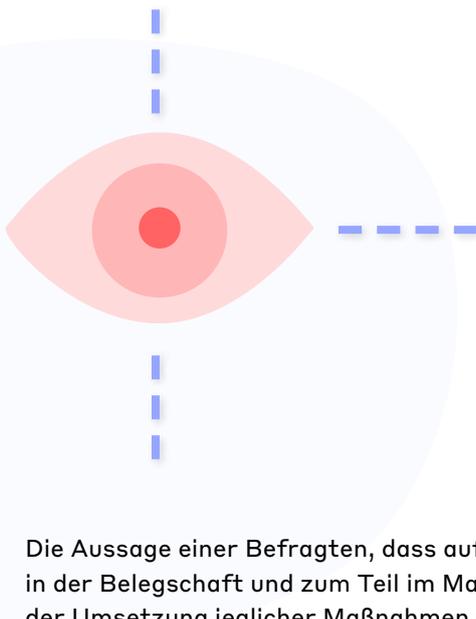


Bei den 26 Befragten, die eine Angabe zu den finanziellen Ressourcen gemacht haben, welche für die Bearbeitung des Themas Diversität und Chancengleichheit jährlich zur Verfügung stehen, variieren die Antworten zwischen keinerlei finanziellen Ressourcen bis 100.000 Euro pro Jahr. Im Durchschnitt stehen 17.635 Euro zur Verfügung. Von den 48 Befragten, die eine Angabe zu den zur Verfügung stehenden Personalstellen gemacht haben, variierten die Angaben zwischen keinen und 14 Stellen. Im Durchschnitt stehen für die Bearbeitung von Diversitätsthemen rund 1,5 Mitarbeitende zur Verfügung.

Während laut der Mehrheit der Befragten (78,1 %) der Betriebsrat an der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen beteiligt ist³⁰, geben weniger als 30 Prozent an, dass alle Mitarbeitenden der Organisation an den Maßnahmen und Strategien beteiligt werden.

2.3.6 Kritische Perspektiven

Die überwiegende Mehrheit der Befragten steht den Themen Diversität und Chancengleichheit sowie der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zur Verwirklichung von Vielfalt in Organisationen sehr positiv gegenüber. Doch auch kritische Perspektiven wurden geäußert. Rund ein Fünftel der Befragten (19,1 %) aus Organisationen, die bereits Diversity-Maßnahmen umsetzen, berichten von negativen Entwicklungen als Folge. So befürchtet ein männlicher Befragter die „Abschreckung von guten männlichen Bewerbern ohne Diversityhintergrund“ und „Frust bei Männern, die Arbeitspakete von geschützten Kollegen übernehmen müssen und dabei die eigene Familie unter der Mehrarbeit leidet“. Für einen anderen Befragten geht es bei Diversitätsthemen vor allem um „persönliche Befindlichkeiten“ und „vermeintlich ungerechte Behandlungen“. Ein weiterer Teilnehmer kritisiert, dass eine Quote die Ergebnisse verschlechtert, weil die Identität von Mitarbeitenden über ihre Leistung gestellt werde, während eine weibliche Befragte bei der Einführung von Quoten befürchtet, dass erfolgreiche Frauen als „Quotenfrauen“ abgewertet werden.



Auch eine mögliche Verzögerung von Bewerbungs- und Personalentwicklungsprozessen aufgrund der Beachtung von Diversitätsaspekten und längere Abstimmungen werden als negative Folge benannt. Zwei Befragte beschreiben, dass die Umsetzung von Diversity-Strategien zu Diskussionen mit Gesellschafter*innen, Politiker*innen, Bürger*innen und Kund*innen sowie zu Polarisierung und Abgrenzung führe. Eine Teilnehmerin empfindet diverse Teams als anstrengender. Auch gegenüber der Einführung geschlechtergerechter Sprache werden Bedenken geäußert: Eine Befragte befürchtet, dass geschlechtergerechte Sprache keine adäquate Lösung für die Diskriminierung von trans- und intergeschlechtlichen Menschen darstelle und stattdessen die deutsche Sprache verunglimpft werde. Auch ein zweiter Befragter findet, dass geschlechtergerechte Sprache umständlich sei und befürchtet, durch die Implementierung Kund*innen zu verlieren.

Die Aussage einer Befragten, dass aufgrund des vorherrschenden Sparzwangs „alle Diversity-Maßnahmen in der Belegschaft und zum Teil im Management sehr kritisch beäugt“ werden, deutet darauf hin, dass bei der Umsetzung jeglicher Maßnahmen und Strategien die Kommunikation der Hintergründe und Argumente unverzichtbar ist. Zwei Teilnehmende sehen insbesondere bei der diversitätsorientierten Personalauswahl die Herausforderung, dass es einen hohen Wettbewerb um entsprechende Mitarbeitende bei einem gleichzeitigen Mangel an Bewerber*innen gebe. Eine Befragte kritisiert, dass Menschen mit Behinderungen und Erkrankungen nicht ausreichend unterstützt werden und „die verschiedenen Diversitätsgruppen (...) in Konkurrenz zueinander [stehen]“. Und schließlich beschreibt eine Befragte „mangelnde Wertschätzung durch veraltete Vorstellungen“ als negative Folge.

³⁰ Anteil an all jenen Befragten, die angaben, dass es in ihrer Organisation einen Betriebsrat gibt.



2. 4 Gründe für die ausbleibende Umsetzung von Maßnahmen

Die bisherigen Ergebnisse beziehen sich auf Organisationen, die bereits Strategien und Maßnahmen zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Förderung von Vielfalt begonnen und umgesetzt haben. Rund 44 Prozent der Teilnehmer*innen der Online-Befragung geben jedoch an, dass bislang keinerlei Diversity-Maßnahmen umgesetzt wurden. Als Grund für die fehlende Umsetzung wird von rund zwei Drittel der Befragten angegeben, dass es in der Organisation derzeit andere Prioritäten gebe, gefolgt von über der Hälfte der Befragten, die der Meinung sind, dass die Leitungsebene dem Thema keine Wichtigkeit beimesse. Knapp ein Drittel findet, dass in der Organisation eine breite Akzeptanz für Themen rund um Diversität und Chancengleichheit fehle und knapp ein Viertel berichtet von fehlenden Ressourcen. Ein Fünftel der Befragten ist der Meinung, dass keine Maßnahmen notwendig seien, da die Organisation ein neutraler Ort sei, an dem alle Menschen gleich seien.

Gründe für die fehlende Umsetzung (n=72)



Fast die Hälfte der Befragten (48,4 %) wünscht sich bei der Entwicklung und Durchführung eines diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses externe Unterstützung in Form von Beratung, Schulungen und Trainings.



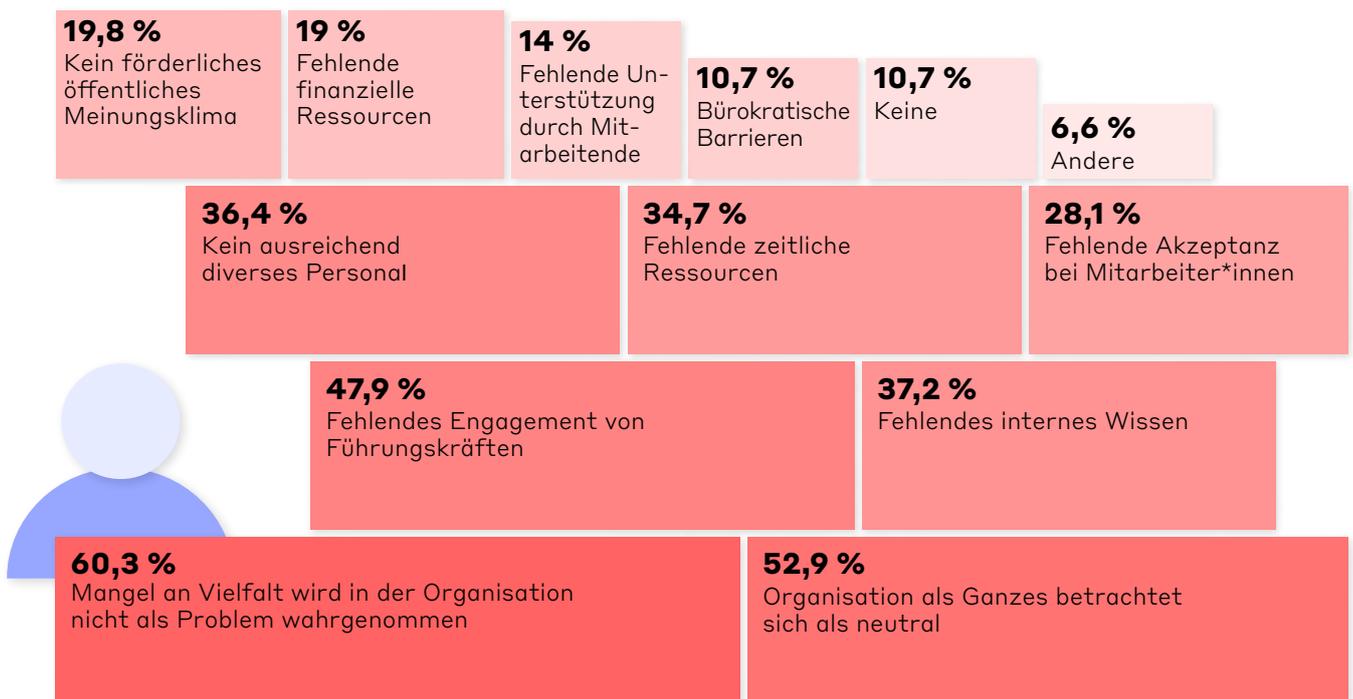
2. 5 Hindernisse auf dem Weg zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit in kommunalen Organisationen

Unabhängig davon, ob in den Organisationen bereits Diversity-Maßnahmen umgesetzt werden, wurden alle Teilnehmer*innen nach den Hindernissen auf dem Weg zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit gefragt. Über 60 Prozent der Befragten berichten, dass in ihren Organisationen ein Mangel an Vielfalt nicht als Problem wahrgenommen wird. Mehr als die Hälfte sagen, dass ein zentrales Hindernis auf dem Weg zu Vielfalt und Chancengleichheit die verbreitete Überzeugung ist, dass die Organisation sich als neutral versteht. Knapp die Hälfte benennen fehlendes Engagement von Führungskräften als bedeutendes Hindernis. Demgegenüber geben nur 14 Prozent der Befragten fehlende Unterstützung durch Mitarbeitende als Hürde an.



Über 60 Prozent der Befragten berichten, dass in ihren Organisationen ein Mangel an Vielfalt nicht als Problem wahrgenommen wird und knapp die Hälfte benennen fehlendes Engagement von Führungskräften als bedeutendes Hindernis auf dem Weg zu einer diversitätsorientierten Organisation. Demgegenüber berichten nur 14 Prozent der Befragten von einer fehlenden Unterstützung durch Mitarbeiter*innen.

Welche Hindernisse bestehen Ihrer Einschätzung nach auf dem Weg zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit in Ihrer Organisation?



Knapp 44 Prozent der befragten Führungskräfte und Personaler*innen geben an, dass ihnen die Inhalte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nicht oder nur teilweise bekannt sind. Fast annähernd so viele (42,8 %) wünschen sich klarere bzw. weitreichendere rechtliche Vorgaben zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit.



Gesetzliche Vorgaben und rechtliche Rahmenbedingungen

EXKURS

Auf Bundesebene

Artikel 3, § 2 des Grundgesetzes

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes

„Ziel des Gesetzes ist es, 1. die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen, 2. bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechts, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie 3. die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.“

Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst

„Ziel des Gesetzes ist die paritätische Vertretung von Frauen und Männern in Gremien, soweit der Bund Mitglieder für diese bestimmen kann.“

Gesetz zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen

„Ziel dieses Gesetzes ist es, die Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen zu beseitigen und zu verhindern sowie ihre gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten und ihnen eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen. Dabei wird ihren besonderen Bedürfnissen Rechnung getragen.“

Auf EU-Ebene

Charta der Grundrechte der europäischen Union

„Diskriminierungen insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung sind verboten.“

EU-Richtlinie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf

„Zweck dieser Richtlinie ist die Schaffung eines allgemeinen Rahmens zur Bekämpfung der Diskriminierung wegen der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, oder der sexuellen Ausrichtung in Beschäftigung und Beruf im Hinblick auf die Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung in den Mitgliedsstaaten.“

EU-Richtlinie zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen

„Die Mitgliedsstaaten ersuchen (...) die Arbeitgeber und die für die Berufsbildung zuständigen Personen, Maßnahmen zu ergreifen, um allen Formen der Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und insbesondere Belästigung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz vorzubeugen.“

EU-Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft

„Zweck dieser Richtlinie ist die Schaffung eines Rahmens zur Bekämpfung der Diskriminierung aufgrund der Rasse oder der ethnischen Herkunft im Hinblick auf die Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung in den Mitgliedstaaten.“



2. 6 Einschätzungen des Handlungsbedarfs

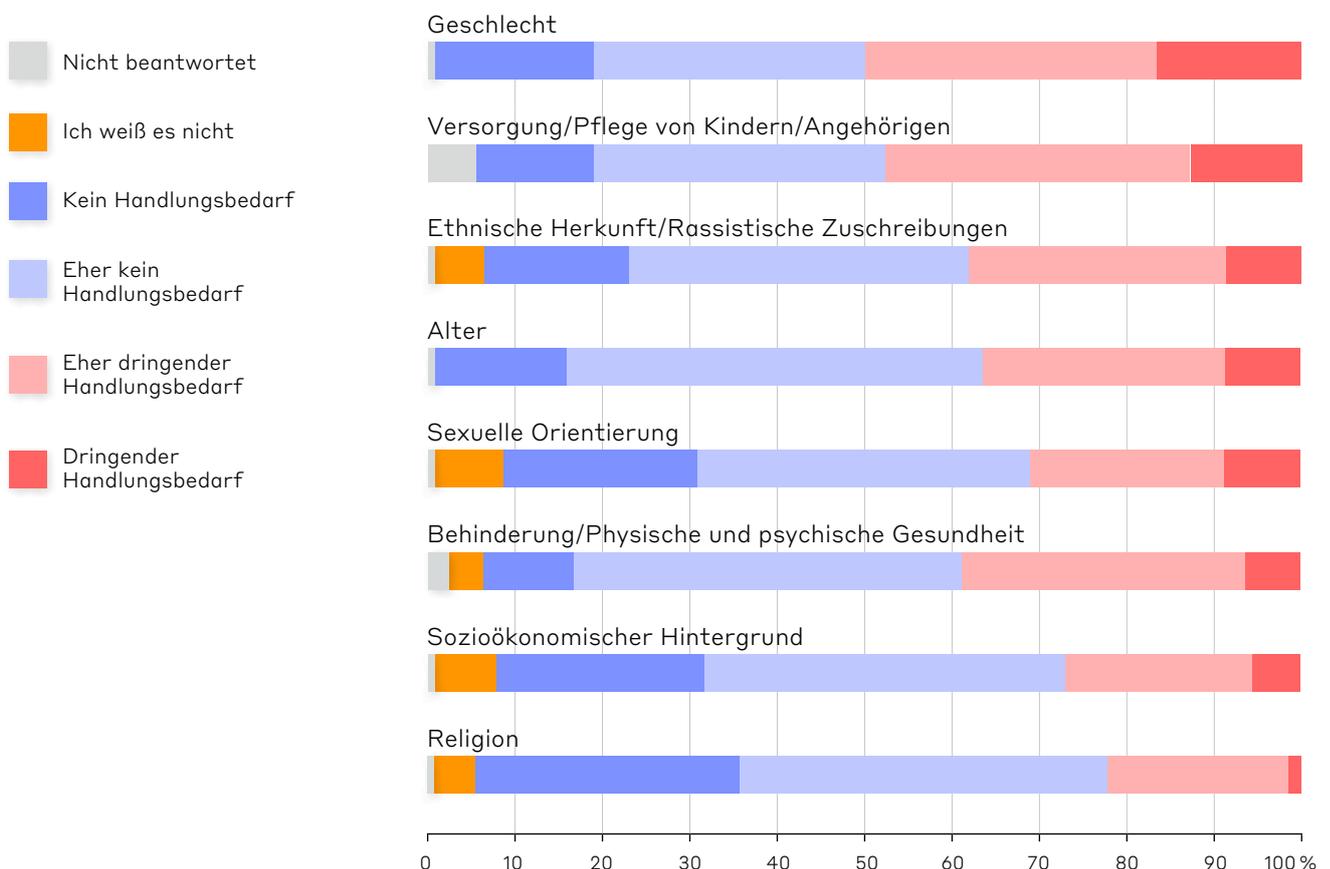
Die Befragten sehen den größten Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit bei der Dimension Geschlecht sowie der Versorgung und Pflege von Kindern und alten oder kranken Angehörigen. Bei den Dimensionen ethnische Herkunft/rassistische Zuschreibungen sowie Behinderung/ physische und psychische Gesundheit sehen die Befragten einen eher mittleren Handlungsbedarf, gefolgt von Alter und sexueller Orientierung. Den geringsten Handlungsbedarf sehen die Befragten bei den Dimensionen sozioökonomischer Hintergrund und Religion.

Häufig werden die Religionszugehörigkeit oder die sexuelle Orientierung von Menschen als eine „Privatangelegenheit“ verstanden, die im Arbeitskontext nicht relevant sei. Gleichzeitig benennen über die Hälfte der Befragten als Hindernis auf dem Weg zu Diversität und Chancengleichheit, dass sich die Organisation als Ganzes als neutral versteht (vgl. Kapitel 2.5). Möglicherweise schätzen die Befragten die Handlungsbedarfe aus diesen Gründen bei Religion und sexueller Orientierung als eher niedrig ein.

Diskriminierung aufgrund des sozioökonomischen Hintergrunds im Arbeitskontext wird in Deutschland bislang verhältnismäßig wenig diskutiert und wissenschaftlich untersucht, was die Einschätzung der Teilnehmer*innen bezüglich des geringen Handlungsbedarfs bei dieser Dimension ebenfalls beeinflussen könnte.

Im Kapitel 4.1 zur Diversität der befragten Führungskräfte und Personaler*innen wird deutlich, dass Schwarze Menschen, Menschen of Color sowie Menschen mit außereuropäischer Migrationsgeschichte in kommunalen Organisationen so gut wie nicht repräsentiert sind. Trotzdem wird der Handlungsbedarf in Bezug auf ethnische Herkunft/rassistische Zuschreibungen als eher gering eingestuft und könnte somit ein fehlendes Bewusstsein der überwiegend weißen und deutschen Befragten für Rassismuserfahrungen offenlegen.

Wie schätzen Sie den Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit bei den unterschiedlichen Diversitätsdimensionen in Ihrer Organisation ein?

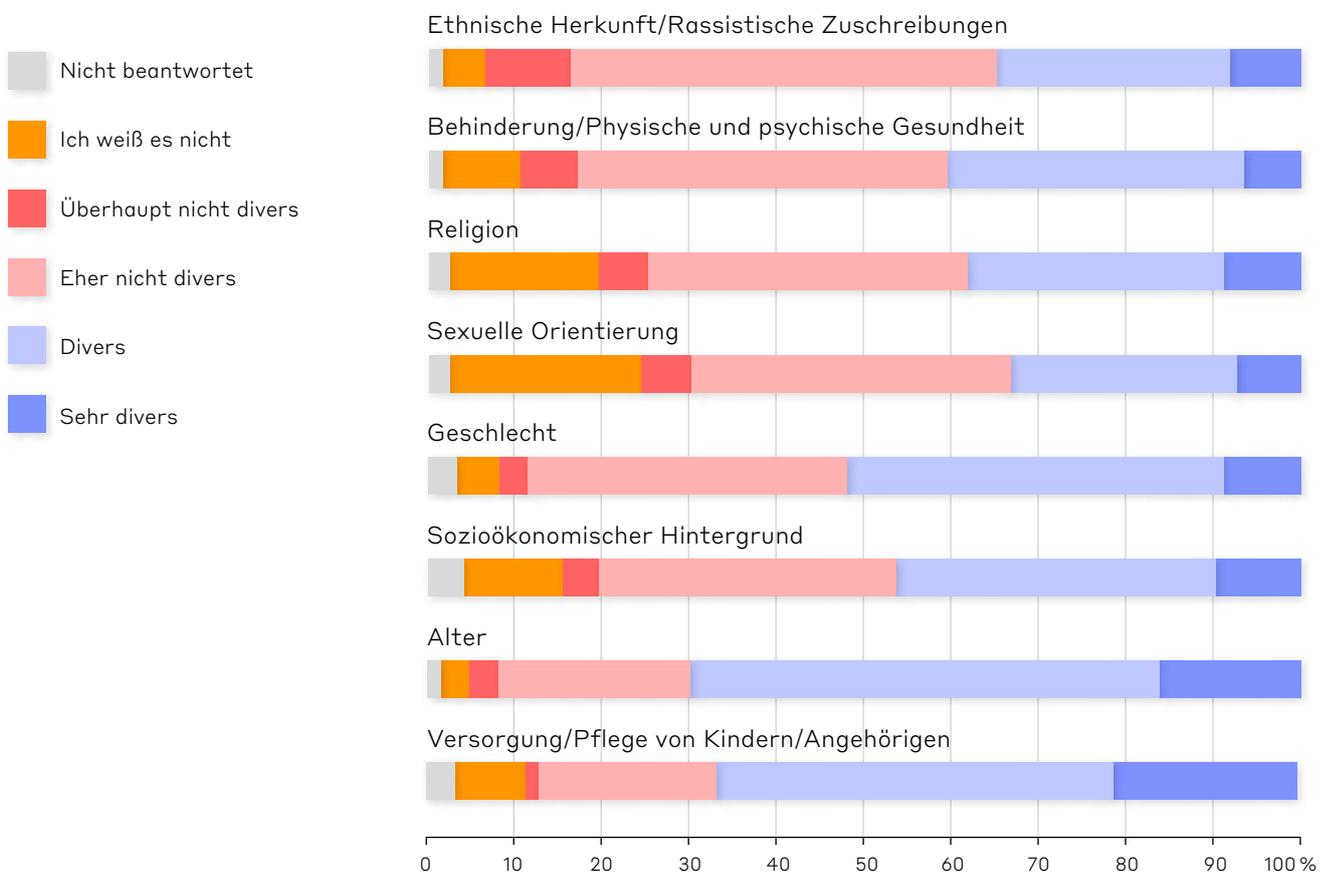




2.7 Einschätzung der Diversität der Mitarbeitenden in kommunalen Organisationen

Am geringsten wird die Diversität der Mitarbeiter*innen von den Befragten in Bezug auf ethnische Herkunft/rassistische Zuschreibungen eingestuft. Gleichzeitig sehen nur neun Prozent der Befragten einen dringenden Handlungsbedarf, um an der fehlenden Diversität etwas zu verändern. Im Mittelfeld befinden sich die Dimensionen Behinderung/physische und psychische Gesundheit sowie Religionszugehörigkeit, gefolgt von der sexuellen Orientierung, Geschlecht und sozioökonomischem Hintergrund. Am größten schätzen die Befragten die Vielfalt der Mitarbeitenden in Bezug auf das Alter sowie die Versorgung und Pflege von Kindern oder kranken und alten Angehörigen ein.

Wie divers schätzen Sie die Mitarbeiter*innen Ihrer Organisation aktuell in Bezug auf die folgenden Diversitätsdimensionen ein?



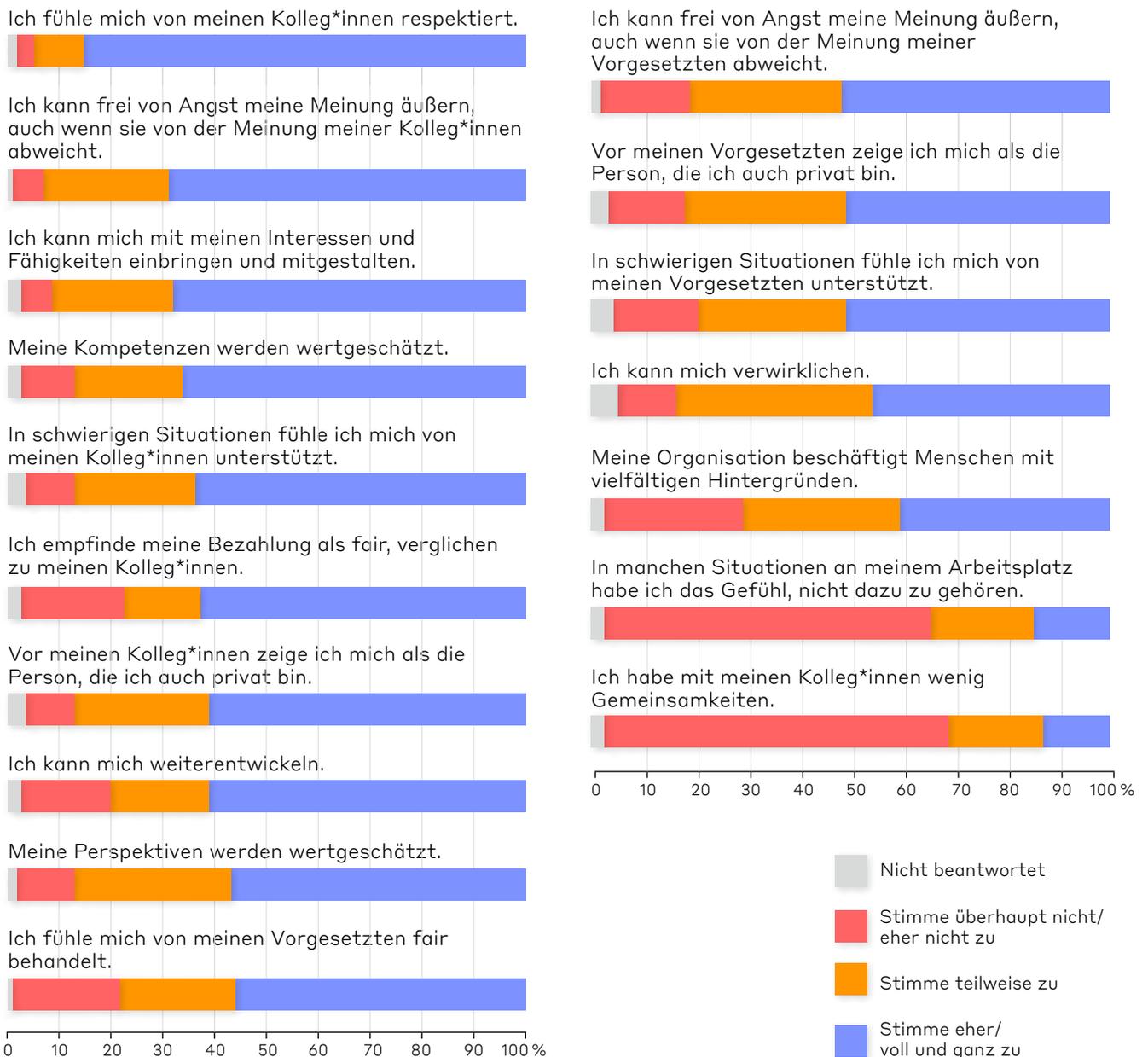


3. Die Kultur in kommunalen Organisationen

3.1 Wahrnehmungen zur Organisationskultur

Insgesamt empfinden die Befragten das Arbeitsklima in ihren Organisationen als positiv. So sagen über 85 Prozent, dass sie sich von ihren Kolleg*innen respektiert fühlen und knapp 70 Prozent, dass sie frei von Angst ihre Meinung äußern können, auch wenn sie von der Meinung der Kolleg*innen abweicht. Niedriger fällt die Zustimmung zur Aussage „Ich kann frei von Angst meine Meinung äußern, auch wenn sie von der Meinung meiner Vorgesetzten abweicht.“ aus. Nur rund die Hälfte der Befragten können dieser Aussage eher/voll und ganz zustimmen. Ebenfalls nur die Hälfte der Befragten kann sich vor ihren Vorgesetzten als die Person zeigen, die sie auch privat ist und fühlt sich von ihren Vorgesetzten in schwierigen Situationen unterstützt. Am geringsten fällt die Zustimmung zur Aussage aus, dass die Organisation Menschen mit vielfältigen Hintergründen beschäftigt. Dem stimmen nur rund 40 Prozent der Befragten eher/voll und ganz zu.

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen in Ihrem beruflichen Kontext zu? (n=116)

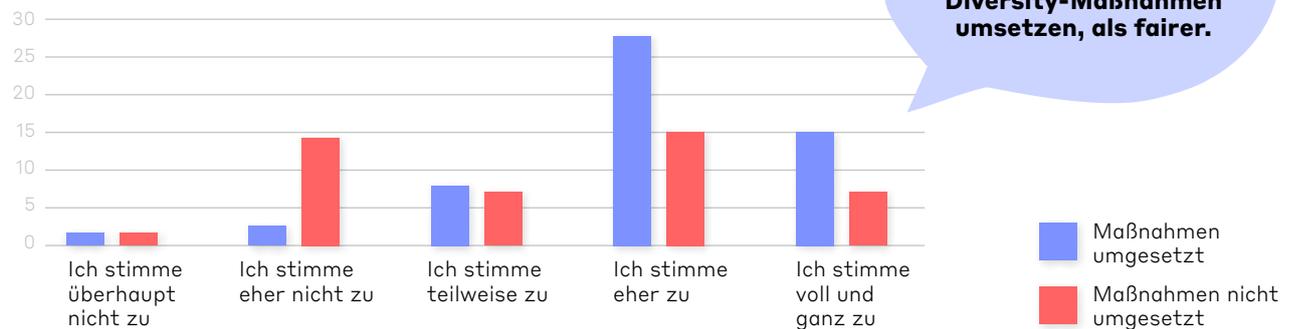




3. 2 Zusammenhänge zwischen der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen und der Organisationskultur

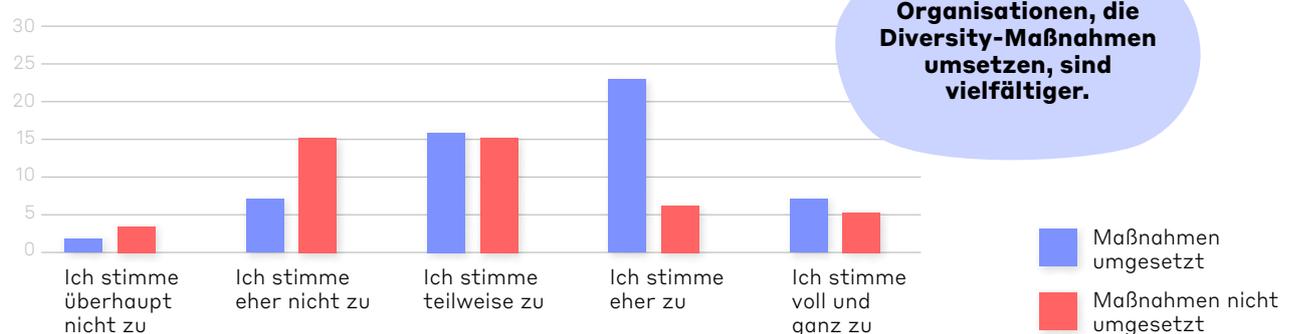
Der Aussage „Ich empfinde meine Bezahlung als fair, verglichen mit meinen Kolleg*innen“ stimmten Befragte, in deren Organisationen bereits Diversity-Maßnahmen begonnen oder umgesetzt wurden, signifikant stärker zu als Befragte, in deren Organisationen bislang noch keine Maßnahmen begonnen oder umgesetzt wurden.³¹ In Organisationen, die bereits Maßnahmen umsetzen, stimmen 42,4 Prozent der Befragten der Aussage eher/voll und ganz zu, dass sie ihre Bezahlung als fair empfinden. In Organisationen, die bislang keine Maßnahmen umsetzen, sind dies nur 22,1 Prozent.

„Ich empfinde meine Bezahlung als fair, verglichen mit meinen Kolleg*innen.“ (n=116)



Das Gleiche gilt für die Aussage „Meine Organisation beschäftigt Menschen mit vielfältigen Hintergründen“³². In Organisationen, die bereits Maßnahmen umsetzen, stimmen rund 30 Prozent der Befragten der Aussage eher/voll und ganz zu, dass ihre Organisation Menschen mit vielfältigen Hintergründen beschäftigt. In Organisationen, die bislang keine Maßnahmen umsetzen sind dies nur 11,5 Prozent. Die Diversity-Maßnahmen haben in Bezug auf die Zusammensetzung der Teams also Wirkung.

„Meine Organisation beschäftigt Menschen mit vielfältigen Hintergründen.“



31 Um zu überprüfen, ob sich die Zustimmung zwischen Befragten, in deren Organisationen Diversity-Maßnahmen begonnen oder umgesetzt wurden, und Befragten aus Organisationen, die bislang keine Maßnahmen umgesetzt haben, statistisch signifikant unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U-Test berechnet. Der Gruppenunterschied ist signifikant: $U = 1063.50$, $z = -3.14$, $p < 0.05$, $r = -0.3$.

32 Um zu überprüfen, ob sich die Zustimmung zwischen Befragten, in deren Organisationen Diversity-Maßnahmen begonnen oder umgesetzt wurden, und Befragten aus Organisationen, die bislang keine Maßnahmen umgesetzt haben, statistisch signifikant unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U-Test berechnet. Der Gruppenunterschied ist signifikant: $U = 1064.00$, $z = -3.89$, $p < 0.05$, $r = -0.3$.



4. Identität und Diskriminierungserfahrungen der befragten Führungskräfte und Personaler*innen

4.1 Die Diversität der Befragten

Alter (n=111)



Die Teilnehmer*innen der Online-Befragung sind zwischen 25 und 70 Jahre und im Durchschnitt 46 Jahre alt.

Geschlechtsidentität (n=111)



Knapp 70 Prozent identifizieren sich als weiblich, knapp 29 Prozent als männlich. Eine Person identifiziert sich als trans/genderqueer/non-binär, eine andere Person wollte keine Angabe machen.

Diese beiden Befragten geben an, dass sie an ihrem Arbeitsplatz in Bezug auf ihre Geschlechtsidentität nicht geoutet sind – weder gegenüber Kolleg*innen, noch gegenüber Vorgesetzten. Von den 15 Befragten, die in Teilzeit arbeiten und die im Fragebogen ihr Geschlecht angegeben haben, sind 13 Frauen und nur zwei Männer.

Elf der Teilzeit-Beschäftigten hat die Betreuungspflicht für mindestens ein Kind.

Frauenanteil in kommunalen Organisationen

EXKURS

Laut der Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – ein deutschlandweiter Städtevergleich“ der Zeppelin Universität lag der Anteil von Frauen in Top-Managementpositionen im April 2020 bei 19,7 Prozent. Der Anteil von Frauen in Top-Managementorganen unterscheidet sich dabei stark nach Größe des Unternehmens: So sind in kleineren Unternehmen häufiger Frauen in Top-Managementorganen beschäftigt, in den größten Unternehmen hingegen ist der Anteil von Frauen in den Top-Managementorganen am geringsten. Auch zwischen den Branchen schwankt der Frauenanteil in Top-Managementpositionen stark: An der Spitze stehen öffentliche Unternehmen im Bereich Zoo und Naturpflege mit einem Frauenanteil von 40 Prozent. In den Segmenten Gesundheit und Soziales sowie Bildung und Wissenschaft

ist rund ein Drittel, in Krankenhäusern ein Viertel der Top-Managementorgane weiblich besetzt. Im ÖPNV hingegen liegt der Anteil von Frauen in Top-Managementorganen bei nur knapp 17 Prozent. Schlusslichter sind die Branchen Energie mit knapp 13 Prozent sowie Abfall und Stadtwerke mit nur rund neun Prozent.³³

Laut einer Untersuchung des Deutschen Wirtschaftsinstituts lag in Deutschland in den Jahren 2015/2016 der Frauenanteil an allen Mitarbeitenden in Energieunternehmen bei 29,5 Prozent, in Verkehrs- und Logistikunternehmen bei 25,3 Prozent. In Vorständen und der Geschäftsführung lag der Anteil bei jeweils rund fünf Prozent.³⁴

33 Papenfuß, U., Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management Studie), Friedrichshafen. Online verfügbar: https://www.researchgate.net/publication/342916539_Frauen_in_Top-Managementorganen_oeffentlicher_Unternehmen_-_ein_deutschlandweiter_Staetevergleich_FIT-Public_Management-Studie_2020 (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

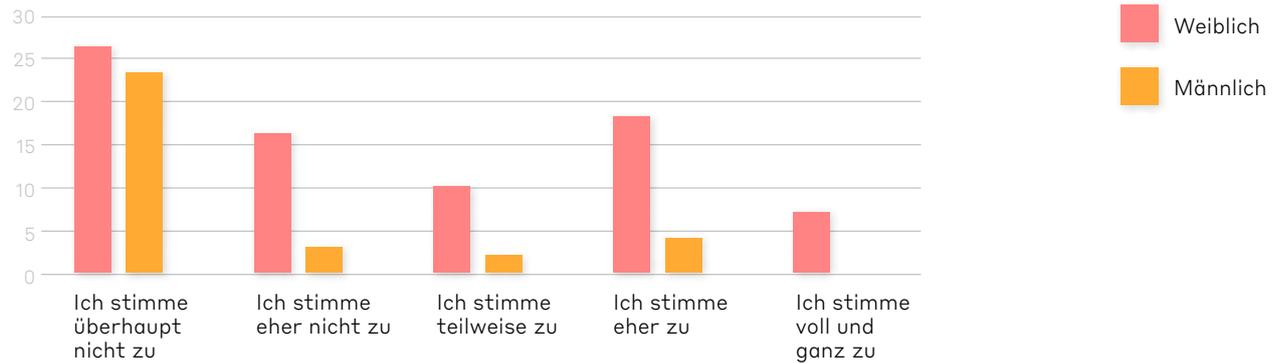
34 Kemfert, C., Egerer, O. (2017): Frauen sind in Top-Positionen der größten Energie- und Verkehrsunternehmen in Deutschland deutlich unterrepräsentiert. *DIW Wochenbericht*, Nr. 47/2017. Online verfügbar: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.570200.de/17-47-4.pdf (Letzter Zugriff: 22.04.2021).



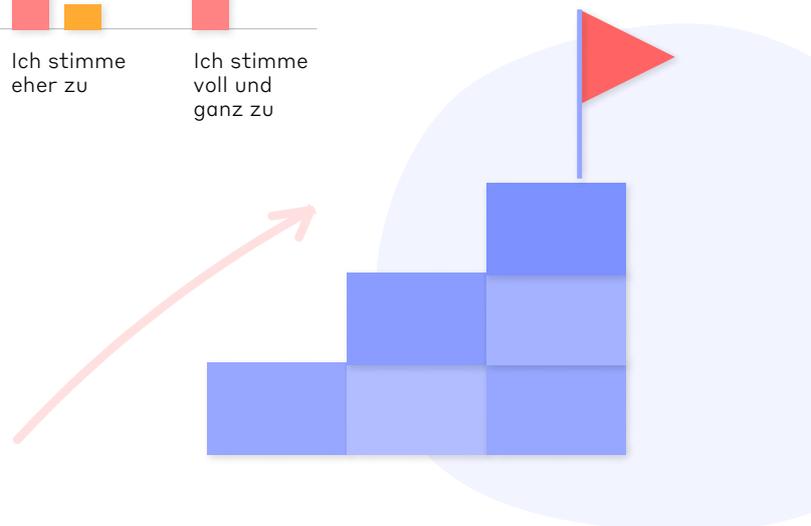
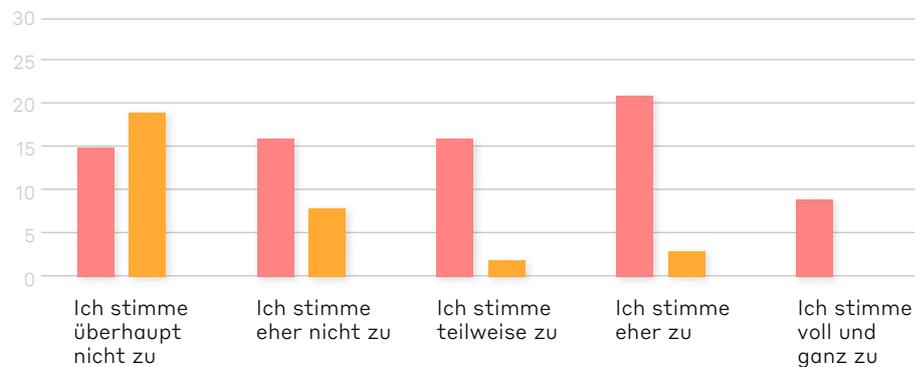
Zusammenhang von Verwirklichungschancen und Geschlecht (n=111)

Weibliche Befragte geben signifikant häufiger als männliche Befragte an, dass ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe ihr berufliches Vorankommen erschwert.³⁵ Auch erleben weibliche Befragte deutlich häufiger als männliche Befragte, an (unsichtbare) Barrieren zu stoßen, die ihr berufliches Vorankommen erschweren.

„Meine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe erschwert mein berufliches Vorankommen.“



„Ich stoße immer wieder an (unsichtbare) Barrieren, die mein berufliches Vorankommen erschweren.“

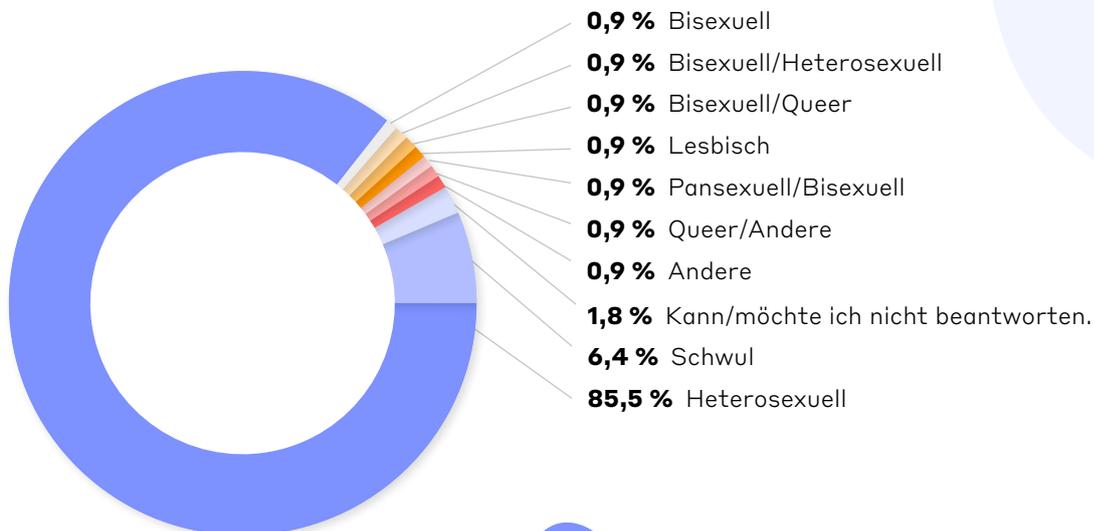


³⁵ Um zu überprüfen, ob sich die Verwirklichungschancen für weibliche und männliche Befragte statistisch signifikant unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U-Test berechnet. Der Gruppenunterschied ist für die Aussage „Meine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe erschwert mein berufliches Vorankommen.“ signifikant: $U = 739.000$, $z = -3.469$, $p < 0.001$, $r = -0.3$. Ebenfalls signifikant ist der Gruppenunterschied für die Aussage „Ich stoße immer wieder an (unsichtbare) Barrieren, die mein berufliches Vorankommen erschweren.“, $U = 577.000$, $z = -4.49$, $p < 0,001$, $r = -0.4$.



Sexuelle Orientierung (n=110)

Von 110 Befragten bezeichnen sich 94 (85,5 %) als heterosexuell. 14 Befragte (12,7 %) zählen sich zur Gruppe der LGBTIQ Personen, wobei sich die Hälfte (6,4 %) davon als schwul identifizieren.



Nur sechs der 14 LGBTIQ Befragten geben an, dass sie im Arbeitskontext immer offen mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen.

Genauso viele sagen, dass sie in Bezug auf ihre sexuelle Orientierung im Arbeitskontext nie geoutet sind. Drei Befragte sind selten bzw. manchmal geoutet. Die LGBTIQ Befragten sind hauptsächlich gegenüber ihren Kolleg*innen geoutet, seltener vor den Vorgesetzten und nur sehr selten vor Kund*innen.

Zum Anteil von Menschen unterschiedlicher sexueller Orientierungen in Deutschland liegen bisher keine repräsentativen Daten vor. Laut einer europaweiten Erhebung von Dalia Research identifizierten sich im Jahr 2018 in Deutschland 7,4 Prozent der Menschen als lesbisch, schwul, bisexuell oder trans, wobei die Forscher*innen darauf hinweisen, dass der Wert nur als Annäherung verstanden werden kann. Der Anteil von 12,7 Prozent an den befragten Führungskräften und Personaler*innen kann dennoch als verhältnismäßig hoher Wert gedeutet werden. Möglicherweise sind Menschen, die sich als LGBTIQ identifizieren, bereits stärker sensibilisiert für Themen rund um Diversität und Diskriminierung, und haben daher ein größeres intrinsisches Interesse an einer Umfrageteilnahme.

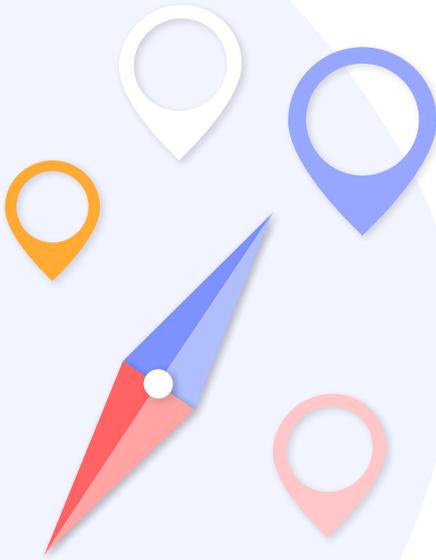
Behinderung (n=111)

Zehn Befragte (9 %) geben an, dass sie eine Beeinträchtigung haben, durch die sie in ihrer Arbeit behindert werden, vier Befragte (3,6 %) möchten dazu keine Angaben machen. Von diesen zehn Befragten geben drei Personen an, dass sie in ihrer Arbeit mittlere Einschränkungen erfahren, eine Person erlebt starke Einschränkungen. Zwei Befragte haben eine Schwerbehinderung nach dem SGB.

Sprache und Herkunft (n=111)

Von 111 Befragten haben nur drei Personen eine andere Erstsprache als Deutsch (Die Erstsprache einer Person ist Englisch, zwei andere Befragte haben Polnisch als Erstsprache). Sechs Befragte sprechen zuhause neben Deutsch weitere Sprachen (Französisch, Englisch, Niederländisch, Türkisch, Jiddisch und Polnisch).

Nur eine Person hat keine deutsche Staatsangehörigkeit, zwei weitere erlangten die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung. Kein*e einzige*r Befragte*r hat eine eigene Migrationsgeschichte.



Elf Befragte (9,9 %) geben an, dass zumindest ein Elternteil nach Deutschland eingewandert ist. Genauso viele Personen haben mindestens ein Großeltern- teil, das nach Deutschland immigriert ist. Bei den Ländern, aus denen mindes- tens ein Eltern- oder Großeltern- teil zugewandert ist, handelt es sich mit der Ausnahme von Russland um EU-Mitgliedsstaaten (Polen, Frankreich, Litauen, Niederlande, Tschechien, Schlesien (heute Polen und Tschechien), Spanien).

Laut des statistischen Bundesamts haben im Jahr 2020 in Deutschland 26 Prozent der Bevölkerung einen sogenannten Migrationshintergrund.³⁶ Nach Definition des Statistischen Bundesamts hat eine Person einen Migrations- hintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deut- scher Staatsangehörigkeit geboren wurde.³⁷ Die wichtigsten Herkunftsländer sind die Türkei, gefolgt von Polen und der Russischen Föderation.³⁸

Rassistische Zuschreibungen (n=111)

Um rassistische Diskriminierung zu erfassen, wurden in Anschluss an Aikins et al. (2018) sowohl rassis- tische Fremdzuschreibungen als auch positive Selbstbezeichnungen erfasst.³⁹ Rassistische Diskriminierung basiert auf Zuschreibungen durch andere Personen, die der diskriminierten Person ein Anderssein unter- stellen. Die Teilnehmenden wurden deshalb gefragt, ob sie in Deutschland als „fremd“ oder nicht „weiß“ wahrgenommen werden. Diejenigen, die angaben, dass sie fast immer, oft, gelegentlich oder selten so wahrgenommen werden, wurden darüber hinaus um eine Einschätzung gebeten, warum sie glauben als „fremd“ wahrgenommen zu werden.

Vier Personen (3,6 %) geben an, dass sie gelegentlich als „fremd“ oder nicht-weiß wahrgenommen werden, eine Person (0,9 %) oft. Als Gründe für die Wahrnehmung als „fremd“ gaben die Befragten phänotypische Merkmale (dunkle Haut, Haare und Augen), Kleidungsstil und „nicht-deutsch klingende Nachnamen“ an.



Von 111 Befragten bezeichnen sich 95 (85,6 %) als weiß, vier Personen als polnisch-deutsch, zwei Personen (1,8 %) als russlanddeutsch und eine Person (0,9 %) als Person of Color.

Menschen der größten Zuwanderungsgruppe in Deutschland (türkisch-deutsch) sind damit nicht vertreten, ebenso wenig Schwarze, afrodeutsche, jüdische, arabische oder asiatisch-deutsche Menschen und Sinti oder Roma.

Religion (n=111)

Über die Hälfte der Befragten (54,1 %) gehören keiner Religionsgemeinschaft an, rund ein Fünftel (21,6 %) bezeichnen sich als katholisch/römisch-katholisch und ein knappes Viertel (23,4 %) gehört einer evange- lischen/lutherischen/protestantischen Religionsgemeinschaft an. Eine Person gab an, einer neuaposto- lischen Kirche anzugehören.

Unter den Befragten ist kein*e Muslim*in. Aktuell haben in Deutschland fünf bis sechs Prozent der Be- völkerung einen muslimischen Glauben.⁴⁰

36 Destatis: Bevölkerung nach Migrationshintergrund und Geschlecht. Online verfügbar: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Tabellen/liste-migrationshintergrund-geschlecht.html> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

37 Destatis: Migrationshintergrund. Online verfügbar: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

38 Destatis (2019): Bevölkerung in Privathaushalten nach Migrationshintergrund im weiteren Sinn nach ausgewählten Geburtsstaaten. On- line verfügbar: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Tabellen/migrationshin- tergrund-staatsangehoerigkeit-staaten.html> (Letzter Zugriff: 28.04.2021).

39 Ahyoud, N., Aikins, J. K., Bartsch, S., Bechert, N., Gyamerah, D., Wagner, L. (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: www.vielfaltentscheidet.de/publikationen (Letzter Zugriff: 22.04.2021).

40 <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/heimat-integration/staat-und-religion/islam-in-deutschland/islam-in-deutschland-node.html>



Betreuungspflicht und Pflege (n=111)



42 Befragte (37,8 %) haben eine Betreuungspflicht für ein Kind/Kinder. Davon ist der überwiegende Anteil (64,3 %) weiblich. Drei Frauen (2,7 %) sind alleinerziehend.

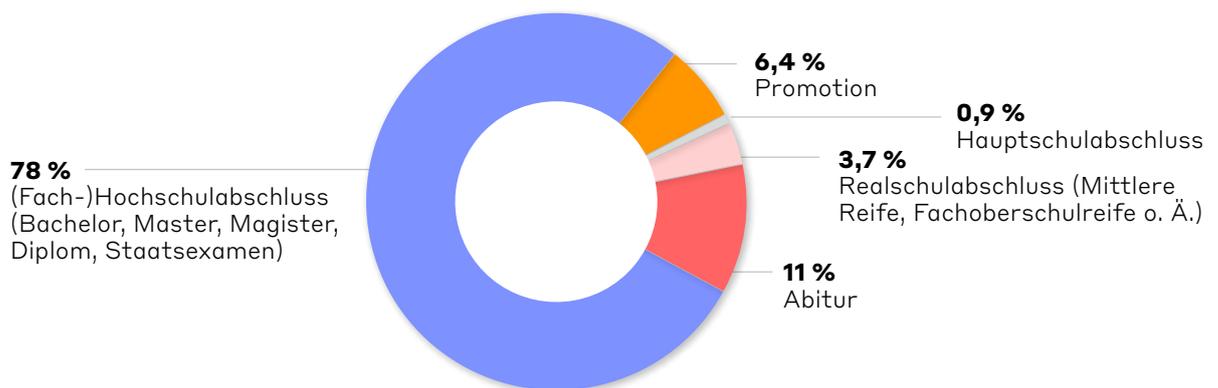
Dieses Bild entspricht annähernd der gesellschaftlichen Realität in Deutschland: Rund drei Prozent der Menschen in Deutschland sind alleinerziehend und die überwiegende Mehrheit der Alleinerziehenden sind mit 84,4 Prozent weiblich.

Von den 42 Personen mit Betreuungspflichten fühlen sich zehn Befragte eher/voll und ganz in ihren beruflichen Möglichkeiten eingeschränkt, 13 stimmen zumindest teilweise zu. Damit erleben über die Hälfte der Befragten mit Betreuungspflichten berufliche Einschränkungen.

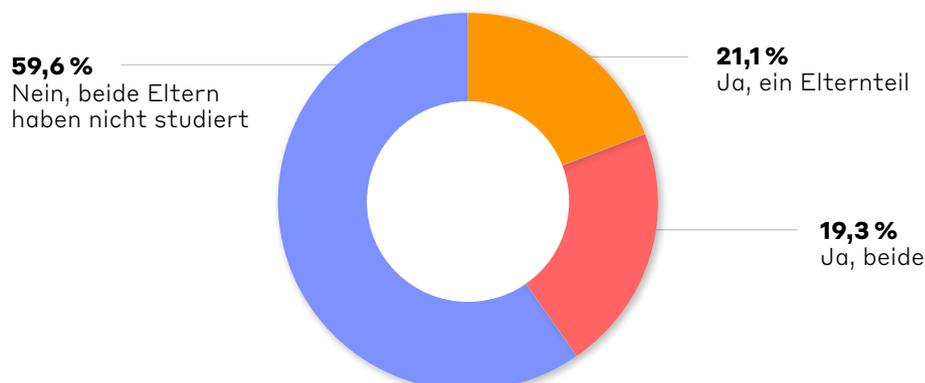
16 Befragte (14,4 %) pflegen kranke Erwachsene oder alte Angehörige, davon 11 Frauen und fünf Männer. Die Auswirkungen auf ihre beruflichen Möglichkeiten empfinden die Befragten als gering: Nur zwei der 16 Befragten stimmen eher zu, dass die Pflege von Angehörigen ihre beruflichen Möglichkeiten einschränkt, gefolgt von vier Befragten, die der Aussage teilweise zustimmen.

Bildungshintergrund (n=109)

Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?



Haben Ihre Eltern studiert?





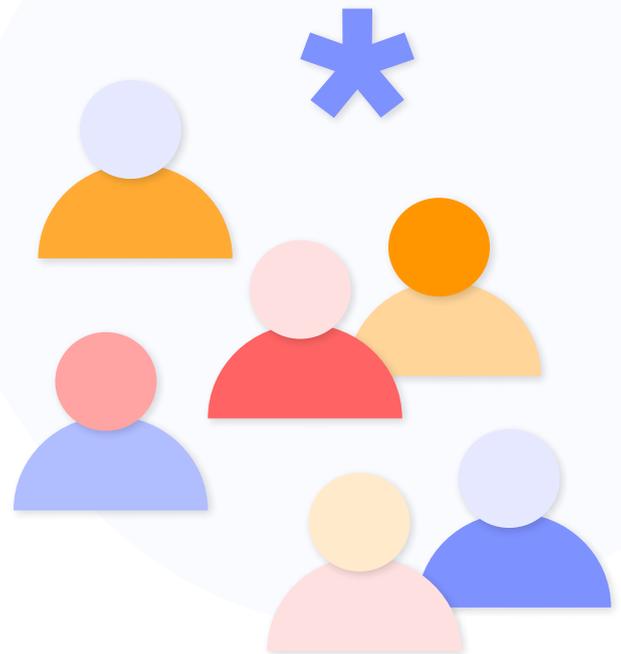
4. 2 Erlebte Diskriminierungserfahrungen der Befragten

Die Befragten wurden gebeten, Angaben über erlebte diskriminierende Situationen zu machen. Nur ein Fünftel der Befragten (n=111) berichtet, keinerlei diskriminierende Situationen erlebt zu haben. Zwischen dem Geschlecht der Befragten und den abgefragten Situationen finden sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge. Allerdings berichteten 13 weibliche Befragte von anderen Diskriminierungserfahrungen. Zehn dieser Anmerkungen beziehen sich eindeutig auf sexistische Äußerungen und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.



Mehr als eine von zehn Frauen in der vorliegenden Befragung berichtet von erlebter sexueller Belästigung und sexistischen Bemerkungen am Arbeitsplatz.

Mehrere Befragte berichten von fehlender Wertschätzung und dem Gefühl, nicht wahr und ernst genommen, übergangen und systematisch unterschätzt zu werden. So erlebte eine weibliche Führungskraft „Gesprächsrunden, in denen meine jüngeren, männlichen Kollegen adressiert wurden, obwohl ich die Fachfrau und Führungskraft war“. Auch über sexistische Bemerkungen (z.B. in Bezug auf Mutterschaft) und unangebrachte persönliche Fragen bis hin zu eindeutig sexualisierten Kommentaren und sexuell konnotierten Übergriffigkeiten berichten mehrere Befragte. Eine Befragte berichtet über Mobbing-Erfahrungen, eine andere Frau von systematischen Ausschlüssen aus beruflichen Netzwerken. In mehreren Anmerkungen wird betont, dass gerade jüngere Frauen von Sexismus und Belästigung betroffen sind. Tradierte Rollenbilder und Vorstellungen von „typisch weiblichen“ Aufgaben und Fähigkeiten seien zudem weit verbreitet.



Eine Befragte berichtet, mehrfach Witze oder abwertende Kommentare über Menschen anderer Herkunft und Religionszugehörigkeit gehört zu haben. Auch Befragte, die sich zur Gruppe der LGBTIQ Menschen zählen, berichten signifikant häufiger als heterosexuelle Befragte, Witze oder abwertende Kommentare über Menschen, die ihnen ähnlich sind, gehört zu haben.⁴¹ LGBTIQ Befragte erleben zudem signifikant häufiger als heterosexuelle Befragte, dass sie aufgefordert wurden in einer Art und Weise zu kommunizieren, die sich für sie nicht authentisch anfühlt.⁴²



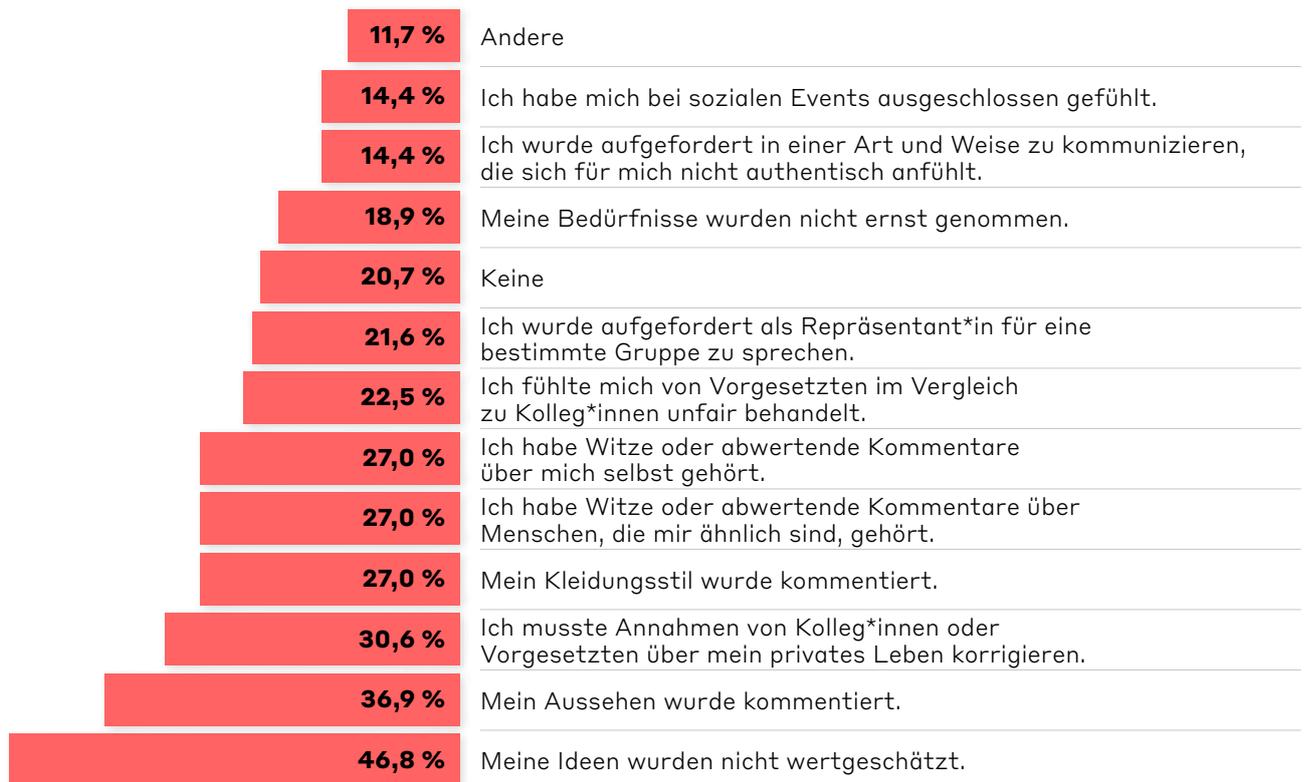
LGBTIQ Befragte hören häufiger Witze oder abwertende Kommentare über Menschen, die ihnen ähnlich sind als heterosexuelle Befragte.

41 Ein Chi-Quadrat-Test wurde zwischen der erlebten Situation und der sexuellen Orientierung durchgeführt. Eine erwartete Zellenhäufigkeit war kleiner als 5, weshalb die exakte Signifikanz nach Fisher berechnet wurde. Es gab einen statistisch signifikanten Zusammenhang: $\chi^2(1) = 7.37, p = .02, \phi = 0.26$.

42 Ein Chi-Quadrat-Test wurde zwischen der erlebten Situation und der sexuellen Orientierung durchgeführt. Eine erwartete Zellenhäufigkeit war kleiner als 5, weshalb die exakte Signifikanz nach Fisher berechnet wurde. Es gab einen statistisch signifikanten Zusammenhang: $\chi^2(1) = 5.89, p = .03, \phi = 0.23$.

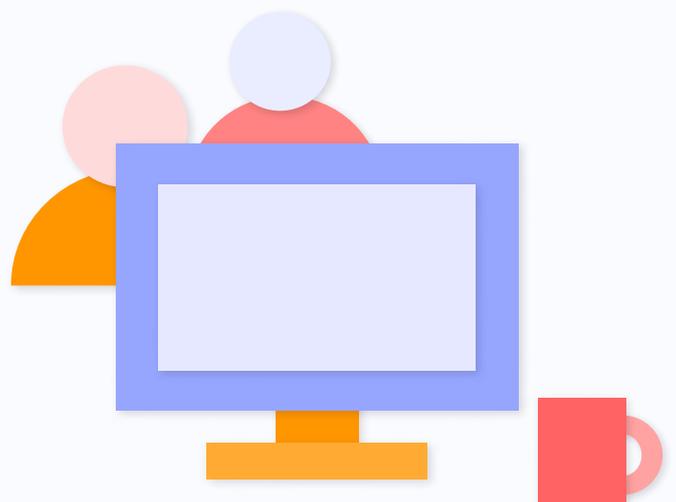


Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz folgende Situationen erlebt? (n=111)



Fast ein Viertel der Befragten (23,4 %) gibt an, in den vergangenen zwei Jahren Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz gemacht zu haben. Weitere 17 Prozent sind sich unsicher, ob erlebte unangenehme Erfahrungen als Diskriminierungen eingeordnet werden können.

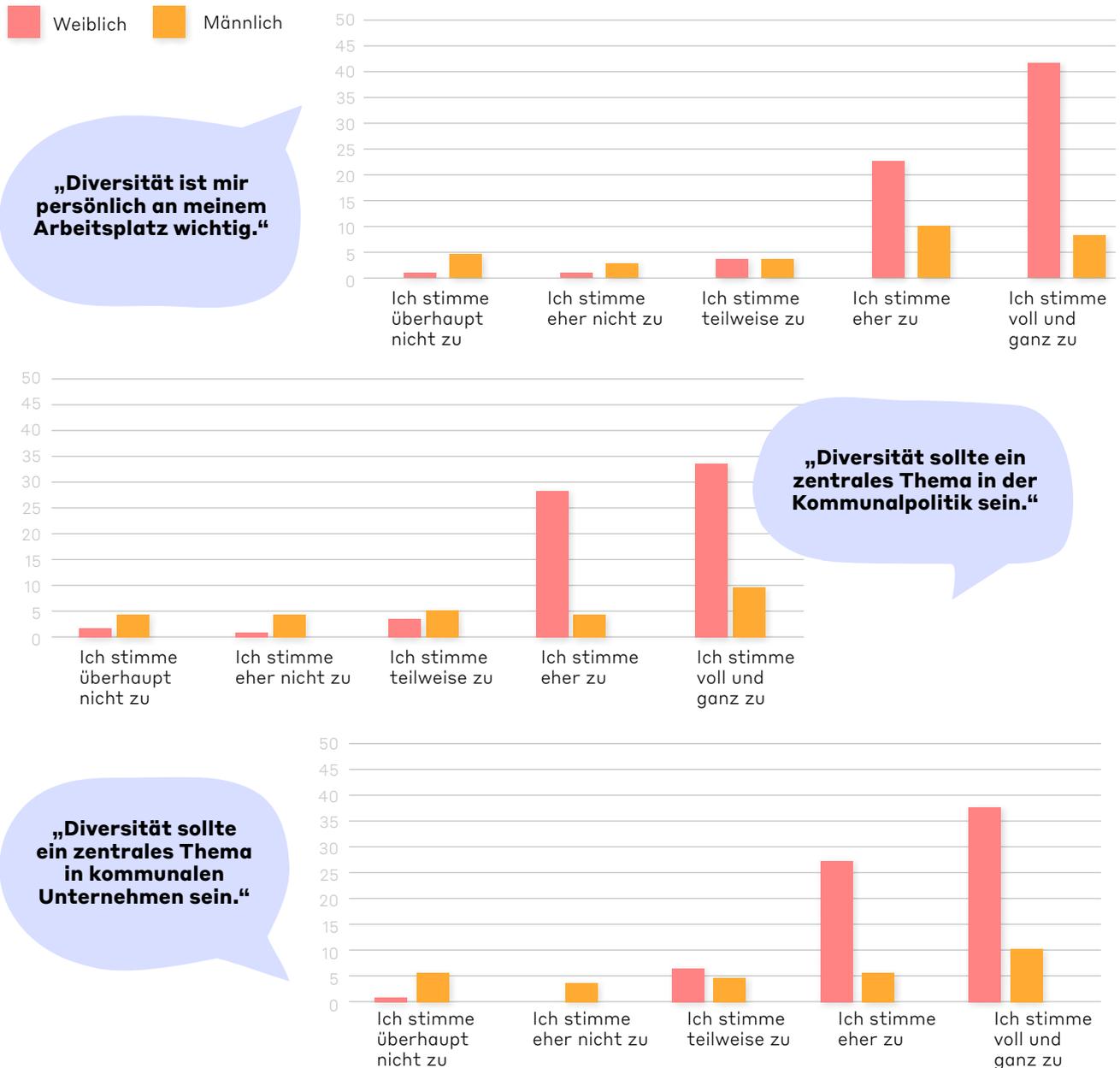
Von den Befragten, die in den vergangenen zwei Jahren Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz gemacht haben oder sich unsicher sind, erlebten die überwiegende Mehrheit (76,1 %) Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, knapp ein Viertel (23,9 %) aufgrund des Alters und rund ein Fünftel (21,7 %) aufgrund des sozioökonomischen Hintergrunds. Seltener wurden Behinderung (8,7 %) und sexuelle Orientierung (6,5 %) als Gründe angegeben. Je ein*e Befragte*r (je 2,2 %) berichtete über Diskriminierung aufgrund der Religionszugehörigkeit sowie der ethnischen Herkunft/Rassismus. Die Ergebnisse müssen jedoch im Zusammenhang mit der geringen Repräsentation von nicht-weißen Menschen und Menschen mit fehlender Migrationsgeschichte interpretiert werden.





4. 3 Zusammenhänge zwischen der Identität der Befragten und der Haltung zum Thema Diversität und Chancengleichheit

Unabhängig vom Geschlecht stimmt die überwiegende Mehrheit der Befragten zu, dass ihnen persönlich Chancengleichheit am Arbeitsplatz wichtig sei und Chancengleichheit ein zentrales Thema in kommunalen Organisationen sein solle. Demgegenüber stimmten den Aussagen, dass Diversität persönlich am Arbeitsplatz wichtig sei und Diversität ein zentrales Thema in kommunalen Organisationen sein solle, Frauen signifikant stärker⁴³ zu als Männer.⁴⁴



43 Um zu überprüfen, ob sich die Meinungen bezüglich Diversität und Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern statistisch signifikant unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U-Test berechnet. Der Aussage „Diversität ist mir persönlich an meinem Arbeitsplatz wichtig.“ stimmten Frauen signifikant stärker zu als Männer, $U = 712.50$, $z = -3.78$, $p < 0.001$, $r = -0.36$. Der Haltung „Diversität sollte ein zentrales Thema in kommunalen Unternehmen sein.“ stimmten weibliche Befragte ebenfalls signifikant stärker zu als männliche Befragte, $U = 800.50$, $z = -3.08$, $p < 0.05$, $r = -0.3$. Und auch der Aussage „Diversität sollte ein zentrales Thema in der Kommunalpolitik sein.“ stimmten Frauen signifikant stärker zu als Männer, $U = 791.50$, $z = -3.16$, $p < 0.05$, $r = -0.3$.

44 Ein Mann-Whitney-U-Test ergab, dass kein signifikanter Gruppenunterschied zwischen weiblichen und männlichen Befragten hinsichtlich ihres Alters besteht. Um zu überprüfen, ob sich die Meinungen bezüglich Diversität und Chancengleichheit zwischen heterosexuellen und LGBTIQ Befragten statistisch signifikant unterscheiden, wurde ein Mann-Whitney-U-Test berechnet. Es fanden sich keine signifikanten Gruppenunterschiede. In allen anderen abgefragten Diversitätsdimensionen war die Anzahl der Studienteilnehmenden zu gering, um statistische Aussagen treffen zu können.



5. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Die umfassende Online-Befragung hat eines sehr deutlich gemacht: Eine große Zahl von Führungskräften, Entscheider*innen und Personaler*innen in kommunalen Organisationen steht dem Themenfeld Diversität und Chancengleichheit ganz eindeutig positiv und offen gegenüber und in vielen Organisationen werden bereits zahlreiche Diversity-Maßnahmen umgesetzt.

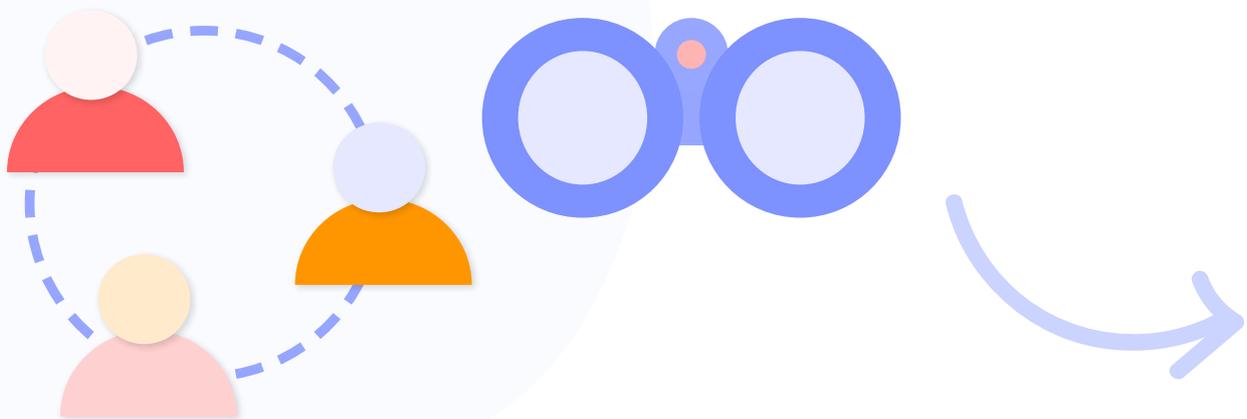
Die Studie zeigt auch: Sich auf den Weg zu machen/Mut zur Veränderung, lohnt sich. Organisationen, die bereits Maßnahmen zur Förderung von Diversität umsetzen, sind vielfältiger, die Mitarbeiter*innen zufriedener. Ein besonders positiver Effekt, der eine klare Wirkung auf die Zufriedenheit hat: Mitarbeiter*innen in Organisationen, die Diversity-Maßnahmen umsetzen, empfinden ihre Bezahlung als fairer.

Gleichzeitig wird deutlich, dass kommunale Organisationen erst am Anfang eines Weges der Veränderung stehen. So gibt es bislang in der kommunalen Welt kein geteiltes Problembewusstsein: Über 60 Prozent der Befragten sehen das größte Hindernis für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit darin, dass ein Mangel an Vielfalt nicht als Problem wahrgenommen wird. Und mehr als die Hälfte der Befragten benennen als zentrales Hindernis auf dem Weg zu mehr Diversität das verbreitete Selbstverständnis der Organisationen als neutraler Ort. Dieses Verständnis verkennt jedoch, dass Diskriminierungsmechanismen oftmals unbewusst und unabhängig von der Intention wirken. Diskriminierungserfahrungen werden dann als „private Befindlichkeiten“ abgetan, obwohl sie strukturell und systematisch wirken.

Diversity-Maßnahmen sind bislang nur selten Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses und insbesondere Maßnahmen im Bereich der Personalakquise werden selten umgesetzt. Doch gerade hier liegt eine zentrale Stellschraube, um Organisationen tatsächlich vielfältiger zu machen. Die Studie belegt eindeutig: Vor allem in Bezug auf ethnische Herkunft und Migrationsgeschichte repräsentieren kommunale Organisationen nicht annähernd die gesellschaftliche Realität in Deutschland. Zugleich berichtet fast die Hälfte der Befragten von ausbleibenden Bewerbungen und über die Hälfte benennt Überalterung als größtes Problem, vor dem kommunale Organisationen aktuell stehen. Die deutsche Gesellschaft ist stetig im Wandel, Vielfalt ist längst Normalität geworden und besonders junge Menschen wollen in Organisationen mit einer offenen Kultur arbeiten, in der Diversität wertgeschätzt wird.

Doch trotz grundsätzlicher Offenheit gegenüber Themen rund um Diversität und Chancengleichheit schrecken die meisten Organisationen bislang vor der Definition konkreter, messbarer Erfolgsfaktoren zurück. Und schließlich verdeutlicht die Umfrage ganz klar: Diversität und Chancengleichheit sind Führungsthemen, die jedoch bislang von der Leitungsebene nicht ausreichend wahrgenommen werden. Über die Hälfte der Befragten gibt als zentralen Grund für die fehlende Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen an, dass die Leitungsebene dem Thema keine Wichtigkeit beimisst.

Gerade öffentliche Unternehmen und Verwaltungen haben eine besondere Verantwortung, aktiv gegen Diskriminierung vorzugehen und alle Menschen in Deutschland in ihrer Vielfalt zu repräsentieren.

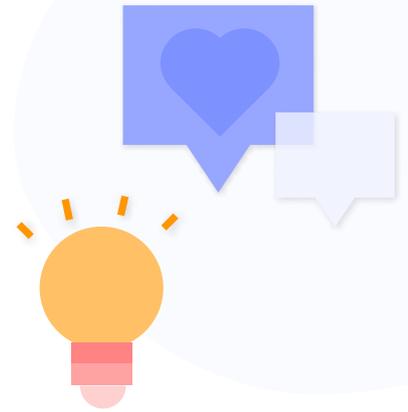




Welche Handlungsempfehlungen können also aus der Studie abgeleitet werden, um Organisationen auf ihrem Weg zu begleiten?

Umfassende diversitätsorientierte Organisationsentwicklung und professionelle Unterstützung

Die Verwirklichung von Chancengleichheit und Förderung von Vielfalt kann nicht von Einzelpersonen geschultert werden und erfordert langfristig eingeplante Budget- und Personalressourcen. Benennen Sie klare Verantwortlichkeiten und räumen Sie Diversität und Chancengleichheit als Querschnittsthemen einen zentralen Stellenwert in umfassenden Organisationsentwicklungsprozessen ein. Holen Sie sich professionelle, externe Unterstützung bei der Konzeption von Strategien und der Entwicklung konkreter Maßnahmen.



Unternehmensweite Sensibilisierung und transparente Kommunikation

Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit lösen vielseitige Veränderungsprozesse aus, die tradierte Normen und Gewohnheiten sowie unbewusste Stereotype in Frage stellen. Ein solcher Kulturwandel kann Ängste und Verunsicherung auslösen und persönliche Betroffenheiten erzeugen. Schließlich werden die eigene Identität und Rolle, der persönliche Status und soziale Beziehungen hinterfragt. Räumen Sie Verunsicherungen und Fragen in Workshops und Schulungen Platz ein, ermöglichen Sie unternehmensweite Weiterbildungen und kommunizieren Sie transparent die Gründe für Veränderungsprozesse.

Diversität und Chancengleichheit als Führungsthemen

Der Leitungsebene kommt bei der Förderung von Diversität und Chancengleichheit eine zentrale Verantwortung zu. Führungskräfte haben eine Vorbildwirkung und bestimmen über die Verteilung von Ressourcen und Aufgaben.

Vielfaltskompetenzen für Führungskräfte

Vielfältige Teams bringen zahlreiche Chancen auch neue Herausforderungen mit sich. In Schulungen für Führungskräfte geht es um ein grundlegendes Verständnis von Diskriminierungsmechanismen, einen wertschätzenden Umgang mit vielfältigen Perspektiven und Hintergründen, Konfliktlösungs- und Moderationskompetenzen und ein Bewusstsein für gesellschaftlichen Wandel.

Diversitätsorientierte Personalentwicklung

In der Personalakquise liegt eine zentrale Stellschraube, um Teams tatsächlich vielfältiger zu machen. Berücksichtigen Sie Diversitätsdimensionen bei der Personalgewinnung, sprechen Sie neue Zielgruppen direkt an, überdenken Sie bisherige Auswahlkriterien und -gremien und fordern Sie Diversity-Kompetenzen bei der Personalauswahl ein.

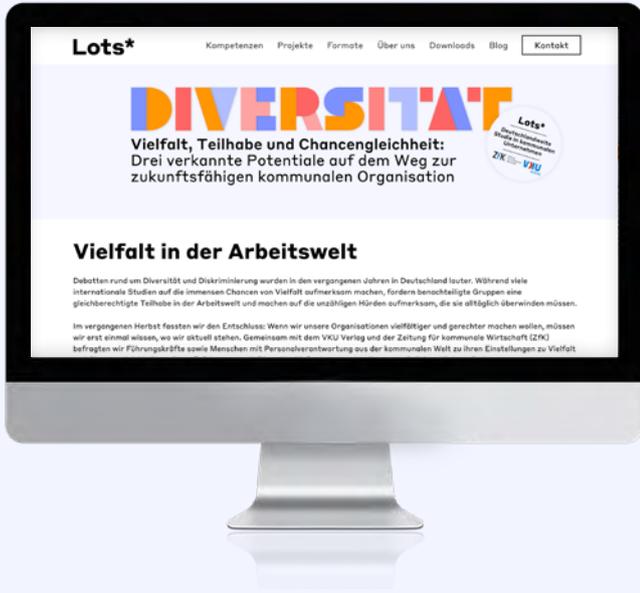
Gezielte Förderung bislang benachteiligter Gruppen

Menschen haben aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen Nachteile und besondere alltägliche Herausforderungen, die ein berufliches Vorankommen erschweren. Fördern Sie benachteiligte Gruppen durch Mentoring- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Netzwerke, um tatsächliche Chancengleichheit herzustellen.

Verbindliche Ziele und Diversitätsmonitoring

Machen Sie ernst und beginnen Sie jetzt! Setzen Sie sich als Organisation klare Zielvorgaben und messbare Erfolgsfaktoren, so wie Sie es auch in anderen Bereichen tun. Erheben Sie Daten zur Repräsentation der vielfältigen Bevölkerung in der Organisation und erfassen Sie Diskriminierungsvorfälle, um gegen diese vorgehen zu können. Evaluieren Sie umgesetzte Maßnahmen und passen Sie Strategien entsprechend an.





Wir veröffentlichen regelmäßig Publikationen mit den Schwerpunktthemen “Diversity, Gender und Chancengleichheit” und stellen diese zum kostenlosen Download auf unserer Website bereit.

Vielfalt, Teilhabe und Chancengleichheit: Drei verkannte Potentiale auf dem Weg zur zukunftsfähigen kommunalen Organisation

Besuchen Sie unsere Website mit weiterführenden Informationen zu den Studienergebnissen.

www.lots.de/diversity-studie-kommunale-unternehmen



Whitepaper Diversity Management

Wie Veränderungsprozesse zu einem diversen und inklusiven Unternehmen erfolgreich werden

www.lots.de/white-paper-diversity-management



Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache

So führen Sie geschlechtergerechte Sprache widerstandsfrei in kommunalen Unternehmen ein

www.lots.de/geschlechtergerechte-sprache-in-kommunalen-unternehmen



Die Autorinnen



Lena Deser ist Expertin in der Erhebung und Auswertung von Diversitäts- und Antidiskriminierungsdaten.



Franziska Morgner ist Geschäftsführerin von Lots*. Mit einer langjährigen Erfahrung in der Entwicklung von Kommunikationsstrategien und der Begleitung von Veränderungsprozessen berät sie unter anderem zu Fragen rund um Chancengleichheit und Diversität.

Impressum

Deser, Lena; Morgner, Franziska (2021): „Diversität, Teilhabe und Chancengleichheit: Wo kommunale Organisationen in Deutschland stehen. Eine deutschlandweite Studie unter Führungskräften, Entscheider*innen und Personaler*innen.“, Lots* GmbH (Hrsg.), Leipzig.

Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH

📍 Karl-Heine-Straße 62 HH
04229 Leipzig
+49 341 248 276 35

📍 Jerusalemer Straße 44
10117 Berlin
+ 49 30 286 44 791

📍 Bayrische Straße 8
01069 Dresden
+ 49 176 20279932

post@lots.de
www.lots.de