

"Was ihr wollt" oder "Wie es Euch gefällt"?

Was (LGBT*-)Führungskräfte und High Potentials wirklich wollen

Vorabversion wie präsentiert – Berlin, 8. Juni 2012

* Lesbian, Gay, Bi, Trans – International übliche Gruppenbezeichnung für schwule, lesbische, bi- und transorientierte Menschen

Zusammenfassung Kernaussagen

„Weiche“ Faktoren entscheiden über Arbeitgeberattraktivität und Bindung

- **Respekt ist der zentrale Faktor** bei Bindung von Mitarbeitern* und Attraktivität als Arbeitgeber – nur die Tätigkeit selbst hat eine ähnlich große Bedeutung
- **Weiche Faktoren** (Gute Führung, Image) **werden in ihrer Bedeutung unterschätzt** – harte Faktoren (Bezahlung, Work-Life-Balance) überschätzt

Deutlicher Handlungsbedarf bei Praxis-Hebeln in 4 Bereichen

- **Intensive persönliche Begleitung/Betreuung** für Diversity-Gruppen und für alle Mitarbeiter: Mentoring, Coaching, Betreuung nach Ausscheiden
- **Leistungsorientierung** im Fordern (Bewertung von Leistungen) und Fördern (Aufstiegsmöglichkeiten)
- **Gruppenspezifische Diversity-Instrumente** – Quoten, Trainings, Infrastruktur
- **Das „Drumherum“ – gute Organisation** in der Einstellungsphase, bei sozialen Aktivitäten und beim Ausscheiden

„LGBT“-Dimension macht Diversity-Management besser

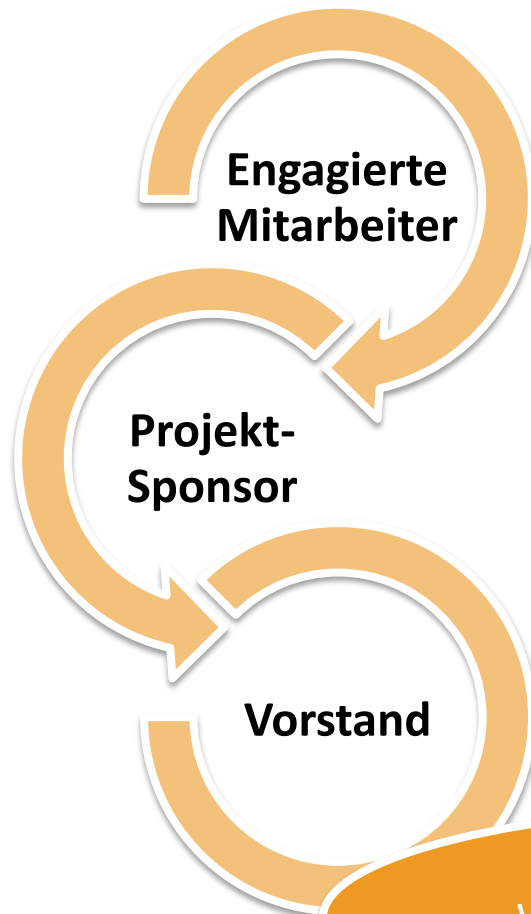
- **Diversity Management macht Arbeitgeber attraktiv** – Je mehr Gruppen, desto besser
- **„Nicht-Betroffene“ reagieren sehr positiv** auf Diversity Management – ganz besonders für LGBT. Dies wirkt als „Lackmustest“ für Modernität insbesondere auf die Nicht-LGBT-Befragten

* Der besseren Lesbarkeit halber wurde im Dokument meist die männliche Form gewählt – gemeint sind immer alle Geschlechter

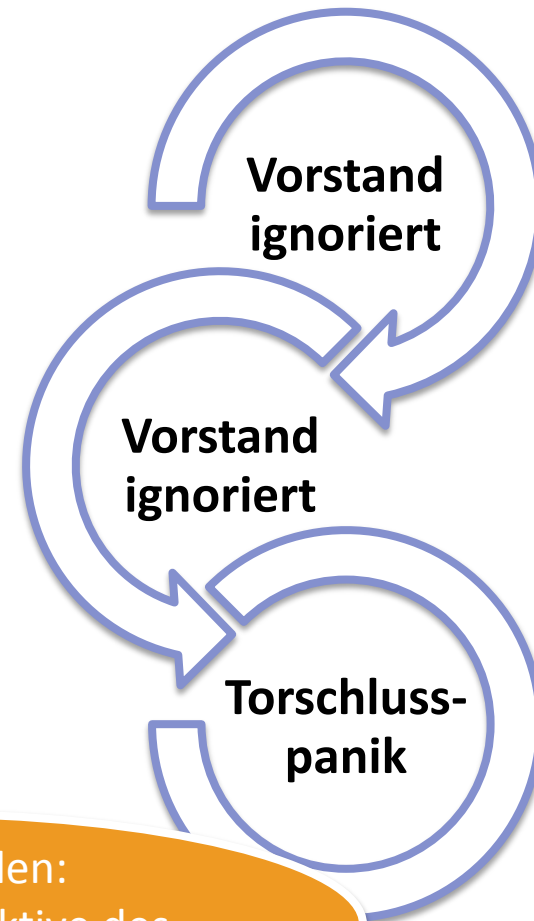
PROLOG: WER SCHREIBT DEN SPIELPLAN FÜR LGBT-AKTIVITÄTEN?

Oft entsteht der Spielplan für LGBT-Diversity-Aktivitäten auf nicht ganz orthodoxe Art und Weise...

So...



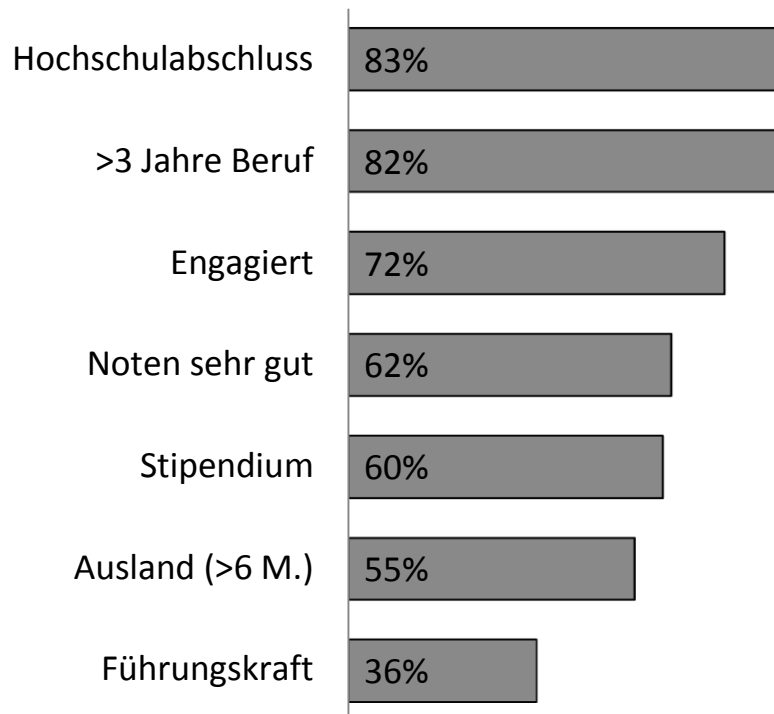
oder so...



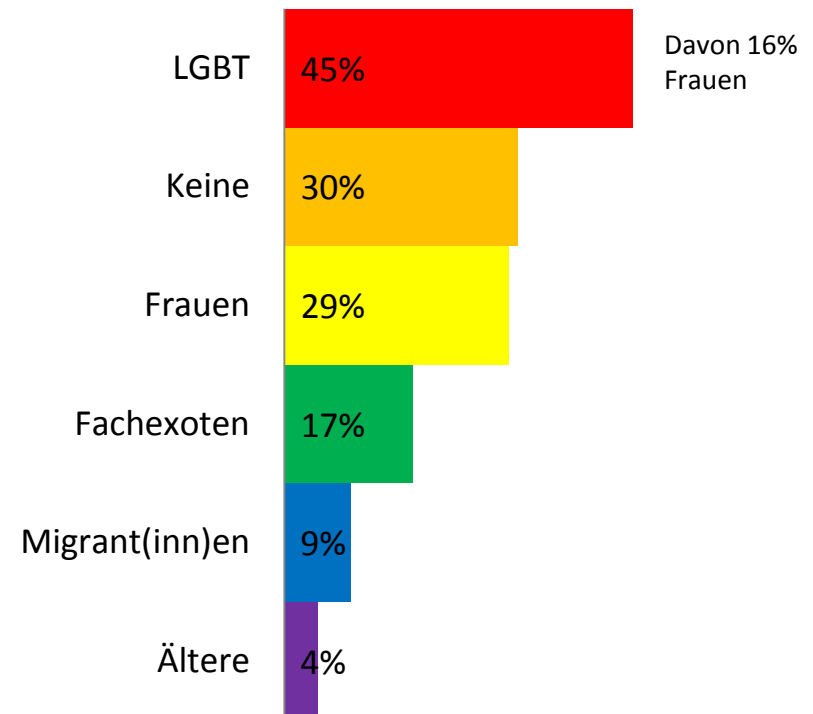
In beiden Fällen:
Was ist die Perspektive des Publikums?

Wir haben das Publikum befragt – bzw. eine exquisite Stichprobe

Befragte nach Leistungsmerkmalen



Befragte nach Diversity-Gruppe



- 162 Befragte, 175 bewertete Arbeitgeber
- Quellen u.a. Studienstiftung des deutschen Volkes, Völklinger Kreis, McKinsey-Alumni, MILK-Gäste, Xing-Foren

Analyse in 3 „Akten“



I. Akt – Faktoren

II. Akt – Praxishebel

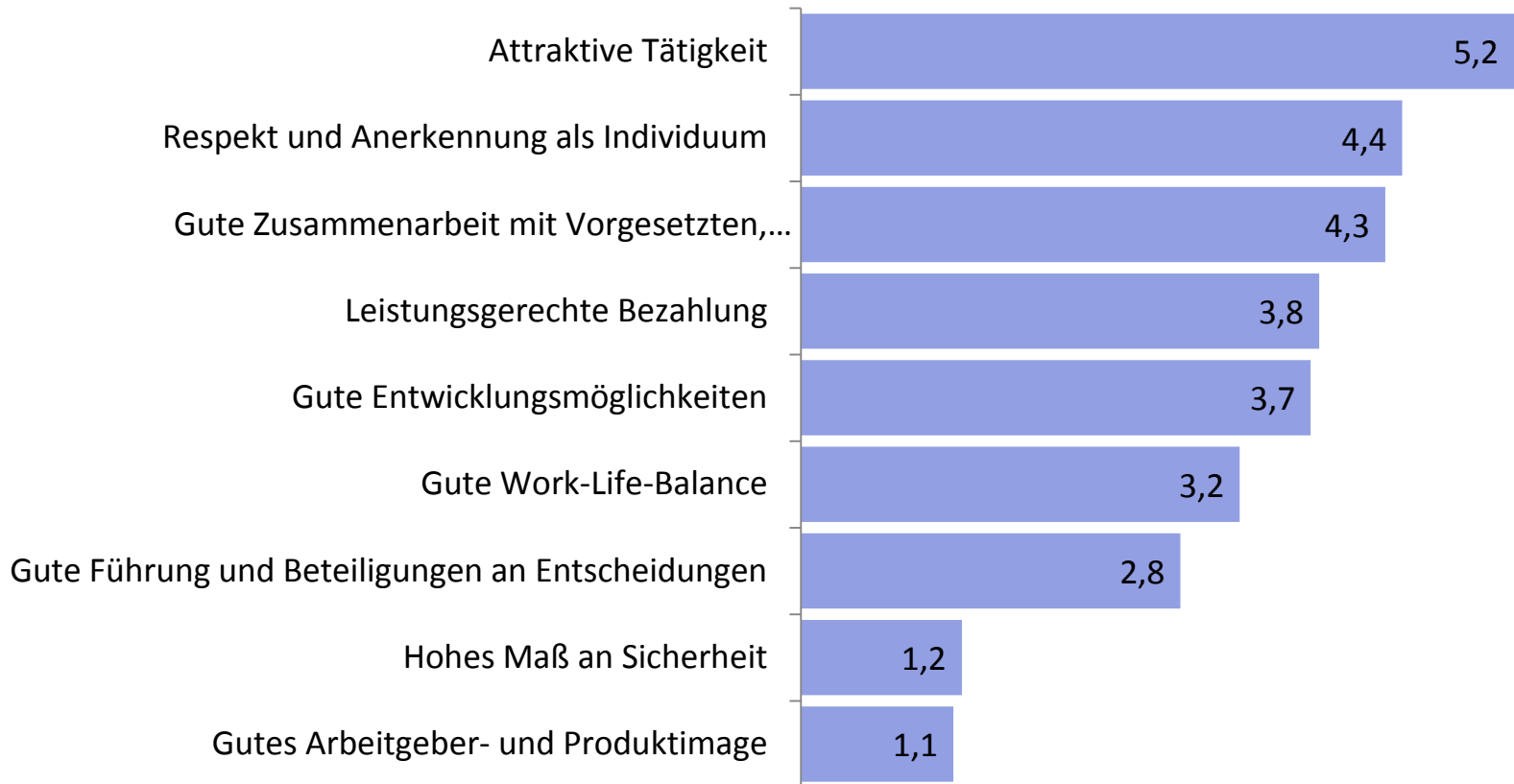
III. Akt – Diversity-Gruppen

Welche Faktoren bestimmen wirklich, wie attraktiv ein Arbeitgeber ist?

I. AKT: WISST IHR, WAS IHR WOLLT?

Bei direkter Befragung: Tätigkeit und Respekt sind wichtigste Faktoren Bewertung von Arbeitgebern

Wichtigkeit von Faktoren für AG-Bewertung (Skala 0-10) – Eigene Einschätzung



Doch was liegt unter der Oberfläche?

Das Eisbergmodell menschlichen Handelns

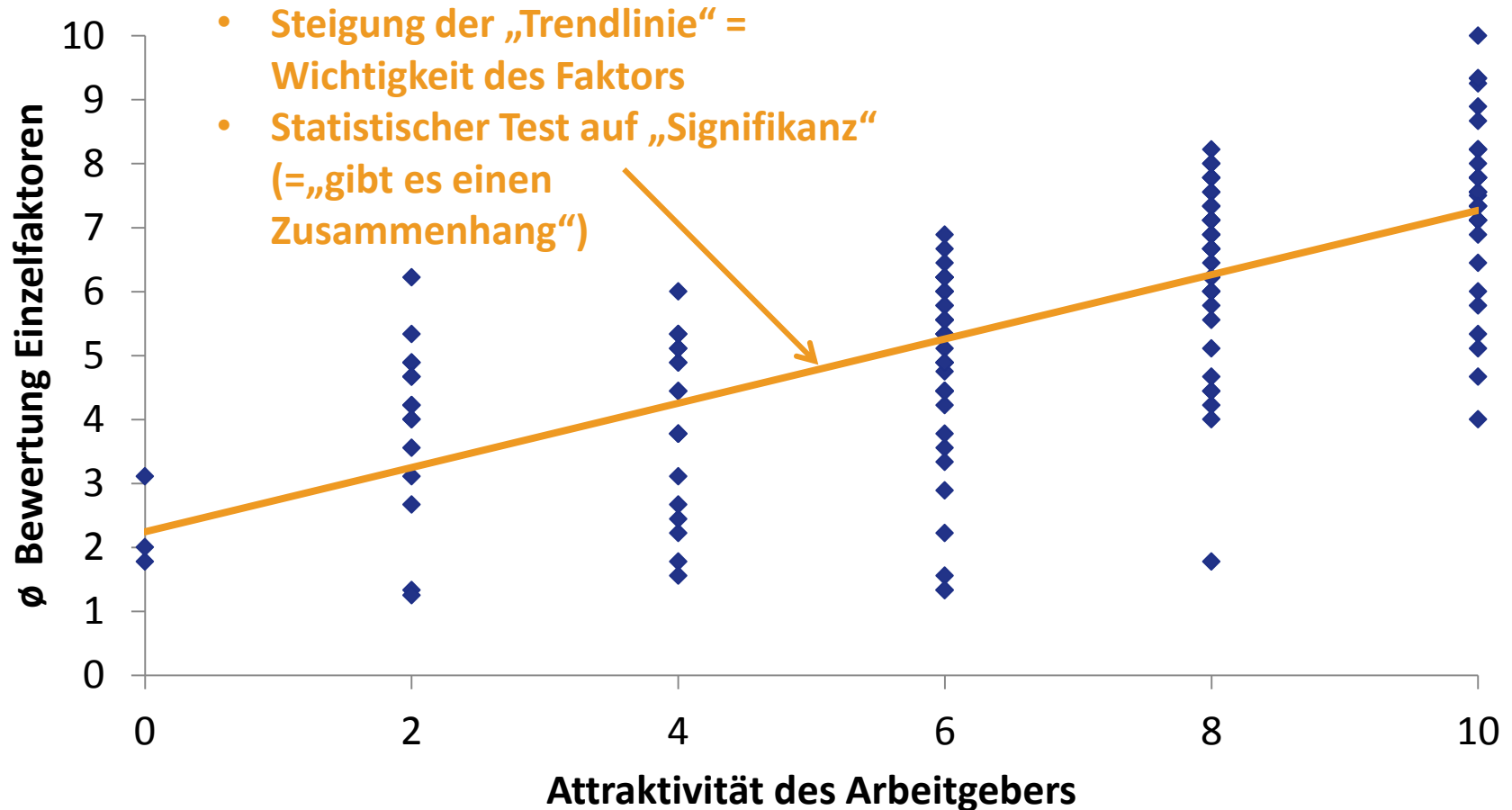


Methode:

- Befragte bewerten ihren Arbeitgeber
- Bewertung: Wie attraktiv ist der Arbeitgeber
 - ... insgesamt?
 - ... in den Bereichen x, y, z?
- Analyse: Regression (Zusammenhänge zwischen Daten – keine Kausalität)

Regressionsanalyse erlaubt, Wichtigkeit von Faktoren indirekt zu bestimmen

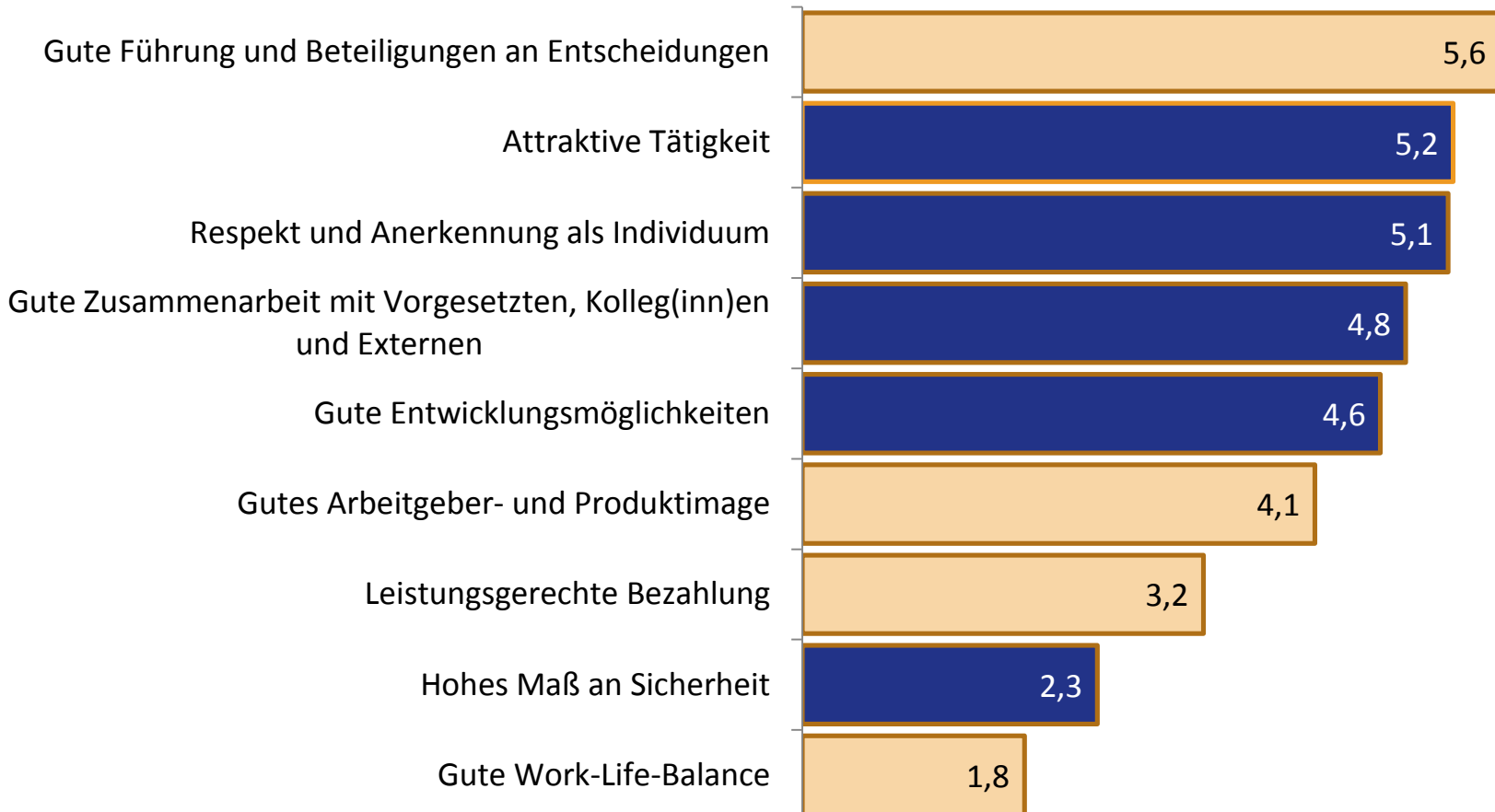
Beispiel: \emptyset Einzelfaktoren und AG-Attraktivität insgesamt



Ergebnis der Regressionsanalyse: Tätigkeit und Respekt sind tatsächlich sehr wichtig

■ Wenig Veränderung

Wichtigkeit von Faktoren bei Bewertung von AG (statistisch ermittelt)

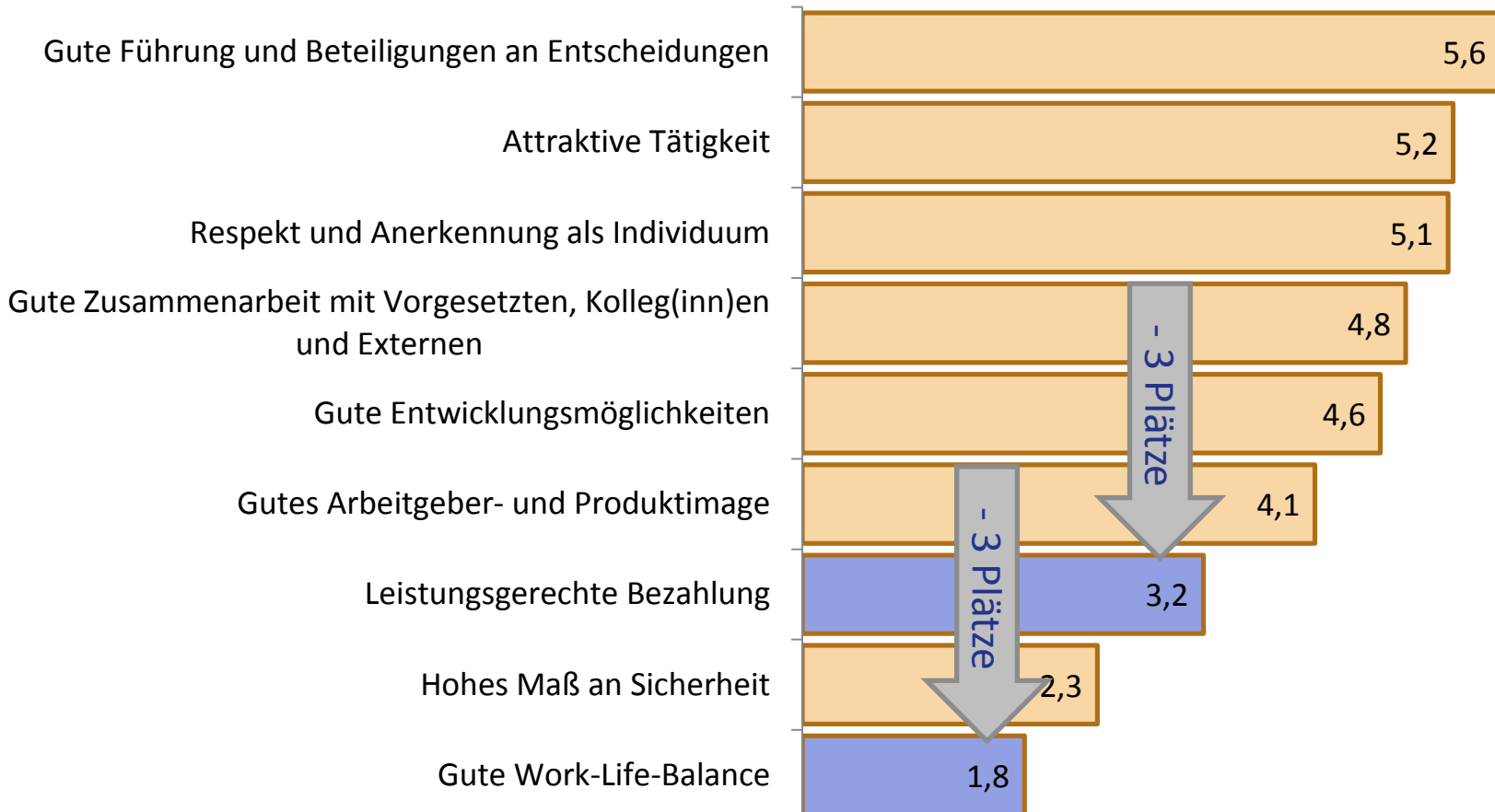


Koeffizient von Faktorattraktivität bei univariater Regression auf Arbeitgeberattraktivität, Skala 0-10; n=137 (alle mind. auf 5%-Niveau signifikant)

„Harte Faktoren“ Bezahlung und Work-Life-Balance verlieren deutlich an Bedeutung

Unterschied

Wichtigkeit von Faktoren bei Bewertung von AG (statistisch ermittelt)

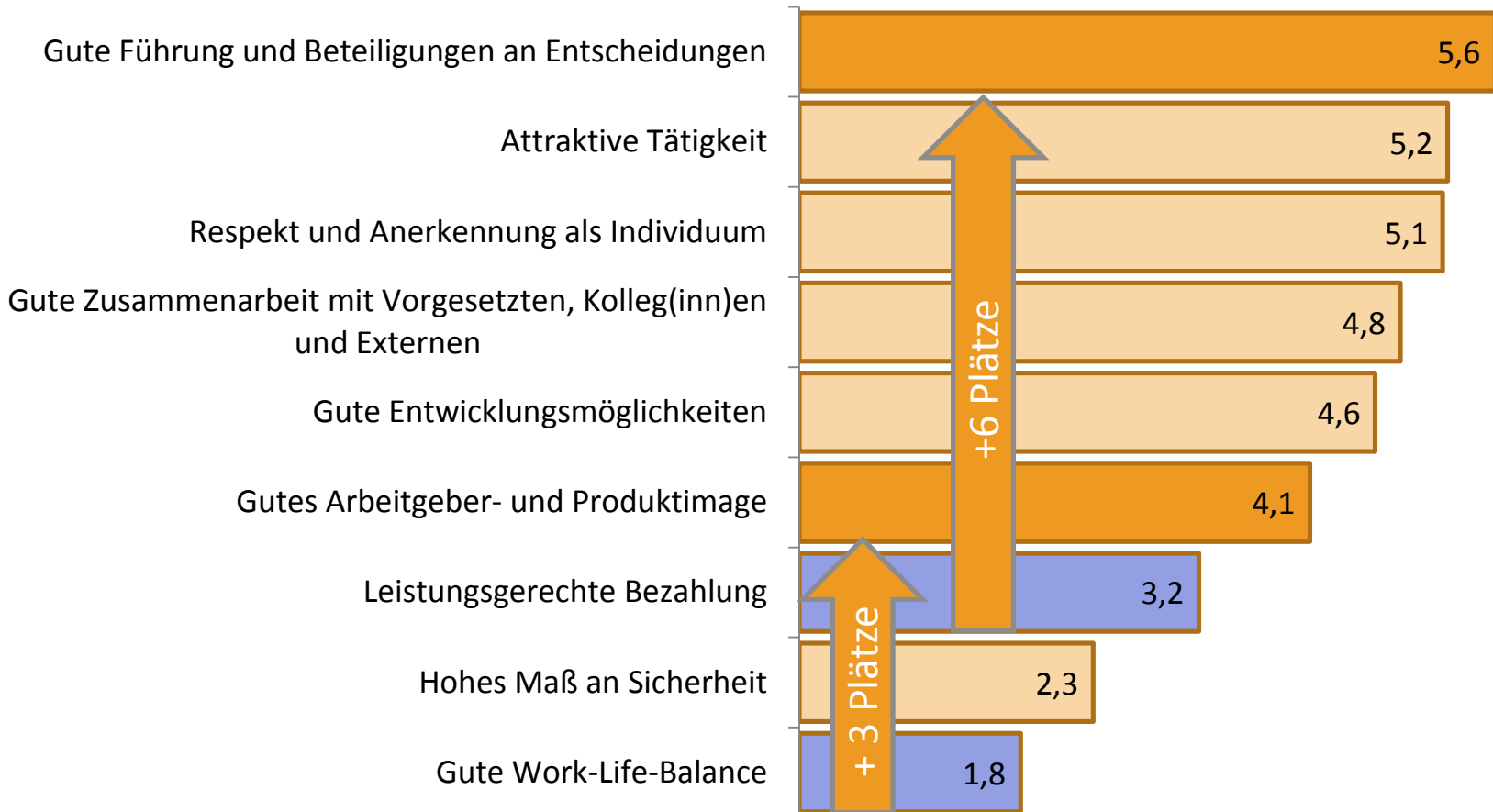


Koeffizient von Faktorattraktivität bei univariater Regression auf Arbeitgeberattraktivität, Skala 0-10; n=137 (alle mind. auf 5%-Niveau signifikant)

Die Gewinner sind „weiche Faktoren“: Führung und Image

Unterschied

Wichtigkeit von Faktoren bei Bewertung von AG (statistisch ermittelt)



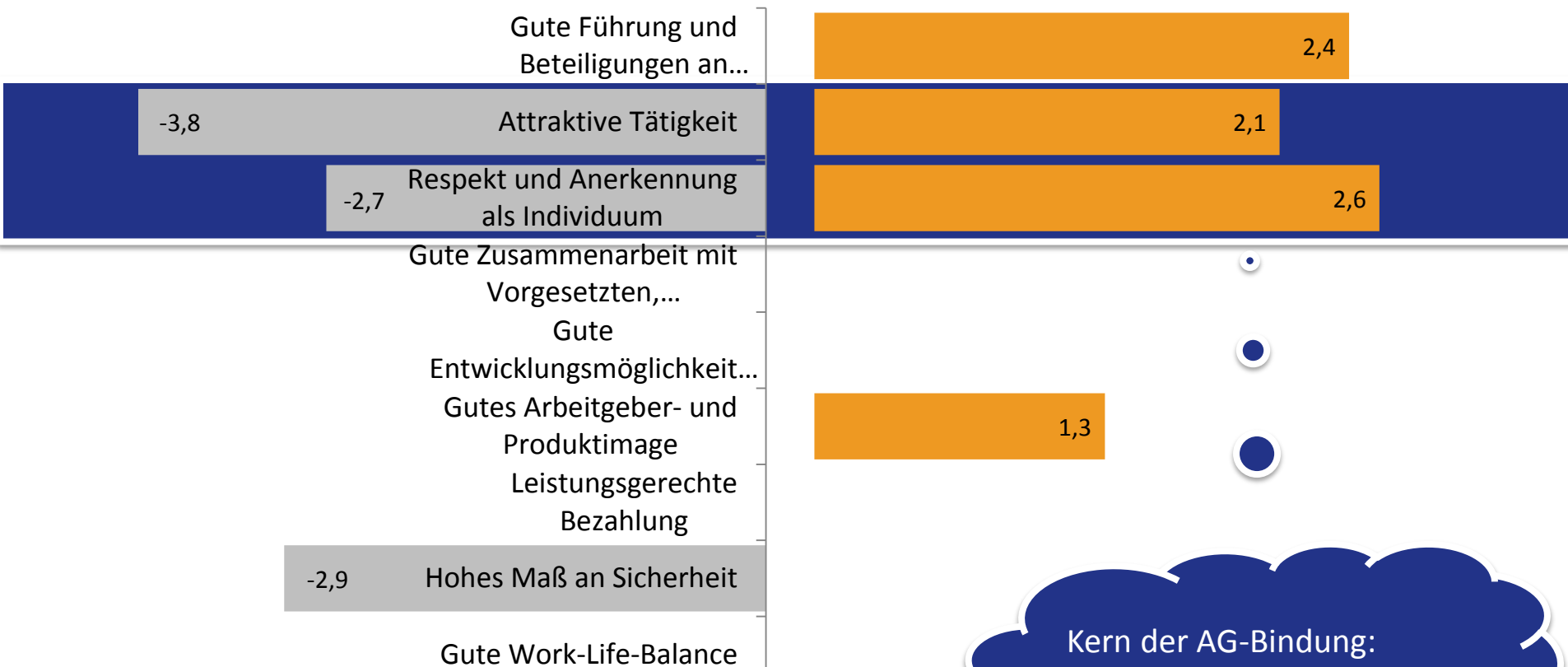
Koeffizient von Faktorattraktivität bei univariater Regression auf Arbeitgeberattraktivität, Skala 0-10; n=137 (alle mind. auf 5%-Niveau signifikant)

Bei Kombination der Faktoren in 1 Modell: Unterschiede zwischen Attraktivität und Retention

Wichtigkeit von Faktoren bei Bewertung von AG (statistisch ermittelt, 1 Modell)

Wahrscheinlichkeit zu kündigen

Attraktivität/Bewertung



Koeffizient von Faktorattraktivität bei multivariater Regression auf Kündigungswahrscheinlichkeit und Arbeitgeberattraktivität (signifikant, heuristische Modellfindung durch Elimination hoher p-Werte)

Kern der AG-Bindung:
Tätigkeit und Respekt

Bei welchen Praxishebeln besteht konkret Handlungsbedarf?

II. AKT: WAS WOLLT IHR, DASS WIR TUN?

Alle Befragten (LGBT und nicht LGBT) haben 35 konkrete Praxishebel bewertet

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management		Diversity-Leadership
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz)	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit

Handlungsbedarf berücksichtigt Bewertung UND Wichtigkeit für jeden einzelnen Praxishebel

Verbesserungspotenzial
„Wie weit sind wir vom Idealzustand entfernt?“




Wichtigkeit
„Wie wichtig ist der Hebel für Arbeitgeberattraktivität?“



Handlungsbedarf

Wir betrachten zunächst das Verbesserungspotenzial

 Fokus im Folgenden

Verbesserungspotenzial
„Wie weit sind wir vom
Idealzustand entfernt?“





Wichtigkeit
„Wie wichtig ist der Hebel
für Arbeitgeberattraktivität?“



Handlungsbedarf



Status Quo: V.a. weiche Faktoren und „Basics“ sehr gut bewertet

 10 beste Bewertungen
 10 schlechteste Bewertungen

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz)	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gl. Arbeit

Keine signifikanten Unterschiede zwischen LGBT und nicht LGBT


Status Quo: Schlechte Noten v.a. für spezifische Diversity-Maßnahmen

 10 beste Bewertungen
 10 schlechteste Bewertungen

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz)	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gl. Arbeit

Keine signifikanten Unterschiede zwischen LGBT und nicht LGBT

Nun betrachten wir den Handlungsbedarf

 Fokus im Folgenden

Verbesserungspotenzial
„Wie weit sind wir vom
Idealzustand entfernt?“




Wichtigkeit
„Wie wichtig ist der Hebel
für Arbeitgeberattraktivität?“



Handlungsbedarf


Höchster Handlungsbedarf bei intensiven Betreuungsformaten für Diversity-Gruppen...

 10 mit höchstem Handlungsbedarf

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz)	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm 1
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm 2
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit

Keine signifikanten Unterschiede zwischen LGBT und nicht LGBT mit Ausnahme von „Trainings“ und „Netzwerken“


... aber auch unabhängig von Diversity

 10 mit höchstem Handlungsbedarf

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz) 3	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching 4	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm 1
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm 2
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit

Keine signifikanten Unterschiede zwischen LGBT und nicht LGBT mit Ausnahme von „Trainings“ und „Netzwerken“


An 2ter Stelle: Leistungsorientierung

 10 mit höchstem Handlungsbedarf

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz) 3	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching 4	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm 1
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten 5	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm 2
Leistungsbewertung 6	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit



Keine signifikanten Unterschiede zwischen LGBT und nicht LGBT mit Ausnahme von „Trainings“ und „Netzwerken“

An 3ter Stelle bei allen Befragten: Spezifische Diversity-Maßnahmen

 10 mit höchstem Handlungsbedarf

Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz) 3	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching 4	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen 7	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm 1
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten 5	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“ 8	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm 2
Leistungsbewertung 6	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen 9	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle 10	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit

LGTB sehen an 3ter Stelle etwas anderes: Einführung, Vertragsende und Aktivitäten

-  10 mit höchstem Handlungsbedarf LGBT
-  10 mit höchstem Handlungsbedarf alle

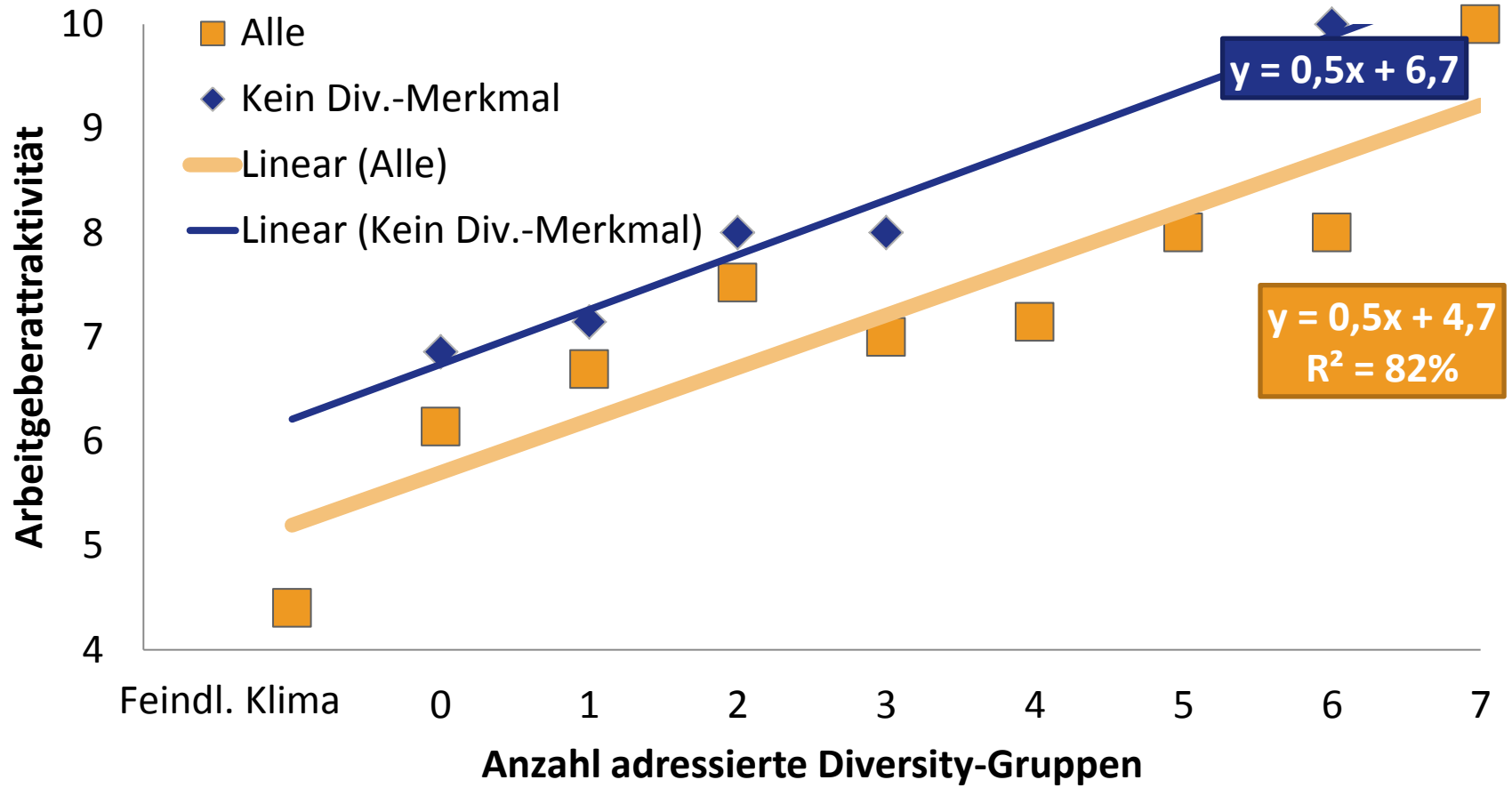
Leistungsorientiert	Sicherheitsorientiert	Erfüllungsorientiert	Kommunikation	Diversity-Management	Diversity-Leadership	
Betreuung nach Ausscheiden (z.B. Alumni-Netz)	Verhalten bei Vertragsende oder -änderung	Zugang zu Coaching	Arbeitgeberwerbung und -marketing	Feste Quoten für bestimmte Diversity-Gruppen	Diversity-Recruiting	Diversity Mentoring-Programm
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Nicht erfolgsabhängige Sonderleistungen	Außerdienstliche Aktivitäten	Organisation des Bewerbungsprozesses	Spezifische Trainings für „Diversity-Gruppen“	Vertrauliche Stelle/Ombud	Diversity Coaching-Programm
Leistungsbewertung	Grundgehalt	Fort- und Weiterbildungsangebot	Organisation der Einführungs- und Einarbeitungsphase	Spezielle Infrastruktur für bestimmte Gruppen	Spezielle Diversity-Sozialleistungen	Diversity-Vorbilder
Erfolgsabhängige Sonderleistungen	Arbeitszeiten (Dauer und Flexibilität)	Eigener Gestaltungsfreiraum der Mitarbeiter		Fort-/Weiterbildung zu Diversity für alle	Anonyme Bewerbung	Gleiche Chancen auf Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes	Persönliches Miteinander und Stimmung		Information/Aufklärung zu Diversity		Offene Unternehmenskultur
	Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten	Anspruch und Abwechslung der Aufgaben		Diversity-Netzwerke		Gleiches Gehalt für gleiche Arbeit

Welche Rolle spielen LGBT als Diversity-Gruppe?

III. AKT: WEN SOLLEN WIR WOLLEN?

Arbeitgeber: Je mehr Diversity-Gruppen, desto attraktiver (auch bei Befragten ohne „Diversity“)

∅ AG-Attraktivität abhängig von Anzahl adressierter Diversity-Gruppen



Adressierung von LGBT macht Arbeitgeber attraktiver – bei den NICHT-„Betroffenen“

Signifikant
Nicht signifikant

Attraktivitäts-“Aufschlag“ durch Berücksichtigung der Diversity-Gruppe...
(Skala: 0-10)

Frauen

2,0

0,1

Arbeitgeber, die LGBT als Diversity-Gruppe adressieren, werden von den Nicht-„Betroffenen“ um 2,7 von 10 Punkten attraktiver bewertet

LGBT

2,7

0,5

Fachexoten

1,9

1,5

Ältere

3,1

1,7

„Betroffene“

Nicht-„Betroffene“

EPILOG

Zusammenfassung der Empfehlungen

1. Arbeitgeber tun gut daran, großen Wert auf „Weiche Faktoren“ zu legen: Respekt, gute Führung und Sicherheitsgefühl haben hohe Bedeutung

2. Es besteht konkreter Handlungsbedarf:

- Mehr und bessere individuelle Betreuung durch Mentoring, Coaching und Alumni-Netze – sowohl diversity-spezifisch als auch für alle MitarbeiterInnen
- Volle Transparenz über Leistung und Entwicklungsmöglichkeiten auf Leistungsbasis
- Spezifische Unterstützung einzelner Diversity-Gruppen - z.B. Infrastruktur (Gebetsräume, Barrierefreiheit), Trainings, aber auch mit Quote
- Gute Organisation beim „Drumherum“: Einstellung und Einarbeitung, soziale Aktivitäten, Vertragsende

3. Diversity sollte möglichst viele Gruppen adressieren: Mehr Diversity-Gruppen machen attraktiver bei allen MitarbeiterInnen, LGBT ganz besonderes

Kurzinformation Professional Difference



Unternehmen

- Beratung, Training und Coaching
- Kernthemen:
 - Exzellenz in der Führung
 - Diversity Leadership
 - Organisations-Fitness

Inhaber: Florian Prittwitz-Schlögl

- 6 Jahre McKinsey, zuletzt Projektleiter
- Seit 14 Jahren engagiert im LGBT-Bereich
- Seit 2012 Unternehmer, Organisationsberater und Coach

Professional Difference Consulting | Training | Coaching
Inhaber: Florian Prittwitz-Schlögl | Elisabethstr. 91 | 80797 München
Tel.: +49 - 89 - 59 08 14 82 | info@professional-difference.com | www.professional-difference.com
www.facebook.com/ProfessionalDifference