

Training zu Diversity Management für kleine und mittlere Unternehmen in Nordrhein-Westfalen

Skript – Aufbaumodul



IDA[®]

Institut für Diversity- &
Antidiskriminierungsforschung

Autoren_innen

Prof. Dr. Dominic Frohn
Nain Heiligers

Die Wissenschaftler_innen des IDA, Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung, verfolgen die Zielsetzung, durch hochwertige Forschung sowie deren praktische Implikationen einen Beitrag zum respekt- und würdevollen Umgang der Menschen miteinander und damit zur Chancengerechtigkeit für alle Personen zu leisten.

erstellt durch das



gefördert vom

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen



Inhaltsverzeichnis

1	Gesundheit & Diskriminierung	4
1.1	Gesundheit	4
1.2	Zusammenhang von Gesundheit, Offenheit und Diskriminierungserleben	5
1.3	Diskriminierungsindex	6
1.4	Selbstcheck zum eigenen Wissen	7
2	Spezifische Diskriminierungserfahrungen	8
2.1	LSBTIQ*	8
2.2	Abweichung von geschlechterbinärer Norm	11
2.3	Diskriminierung im Kunden_innenkontakt	11
2.4	Selbstcheck zum eigenen Wissen	12
3	Positive Auswirkungen	13
3.1	Intrapersonale, -organisationale und extraorganisationale Effekte	13
3.2	Intrapersonale und intraorganisationale Effekte: Positive Auswirkungen für alle	14
3.3	Extraorganisationale Effekte	15
3.3.1	Produkt- und Dienstleistungsmarketing	15
3.3.2	Personalgewinnung und -bindung	15
3.3.3	Potenzielle Kompetenzen	16
3.4	Der wirtschaftliche Nutzen von Diversity Management	18
3.5	Sexuelle Identität im Diversity Management	18
3.6	Selbstcheck zur Wissensabfrage	19
4	Maßnahmen für eine offene Unternehmenskultur	20
4.1	Gleichbehandlung vs. Chancengleichheit	20
4.2	Diversity Maßnahmen für eine offene Unternehmenskultur	20
4.3	LSBTIQ* Diversity	21
4.3.1	Ganzheitliches Diversity-Management und offene Unternehmenskultur	21
4.3.2	Strukturen und Prozesse	21
4.3.3	Ansprechpersonen	21
4.3.4	Individuum	21
4.4	Selbstcheck zum eigenen Wissen	22
5	Literatur	23

1 Gesundheit & Diskriminierung

1.1 Gesundheit

Die Erfahrungen queerer Mitarbeiter_innen am Arbeitsplatz haben konkrete Auswirkungen auf ihr alltägliches Leben und somit auch auf ihre Gesundheit. So konnten Frohn et al. (2017) einen deutlichen Zusammenhang zwischen Offenheit und psychosomatischen Beschwerden feststellen (s. Tabelle 1). Je offener die Befragten am Arbeitsplatz mit ihrer sexuellen Identität bzw. ihrer Geschlechtsidentität umgehen (können), desto weniger psychosomatische Beschwerden weisen sie auf. Personen hingegen, die weniger offen bezüglich ihrer Geschlechts- oder sexuellen Identität sind oder sein können, weisen mehr solcher Beschwerden auf. Für das (Zusatz-)Item Suizidalität („Gedanken an den Tod und das Sterben“) zeigt sich ebenfalls, dass für verschlossene Personen Gedanken an den Tod und das Sterben häufiger vorliegen. Für trans* und/oder nicht-binäre und auch für inter* Personen sind diese Ausprägungen rund um psychosomatische Beschwerden noch etwas höher als die der LSB+ Personen (s. Abbildung 1). Das generelle Ergebnis zeigt sich aber für alle Gruppen: Verschlossene Personen weisen ein höheres Ausmaß an Somatisierung und Suizidalität auf, während ein offener Umgang mit der sexuellen und/oder Geschlechtsidentität im Gegenzug positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von LSBTIQ* Beschäftigten hat.

Offenheit	Somatisierung M = 0,36	Suizidalität M = 0,42
verschlossen	0,49	0,55
eher verschlossen	0,40	0,45
eher offen	0,37	0,39
offen	0,26	0,33

(0) Überhaupt nicht, (1) ein wenig, (2) ziemlich, (3) stark, (4) sehr stark

Tabelle 1. Somatisierung und Suizidalität in Abhängigkeit der Offenheit von LSBT* Beschäftigten. Frohn et al., 2017

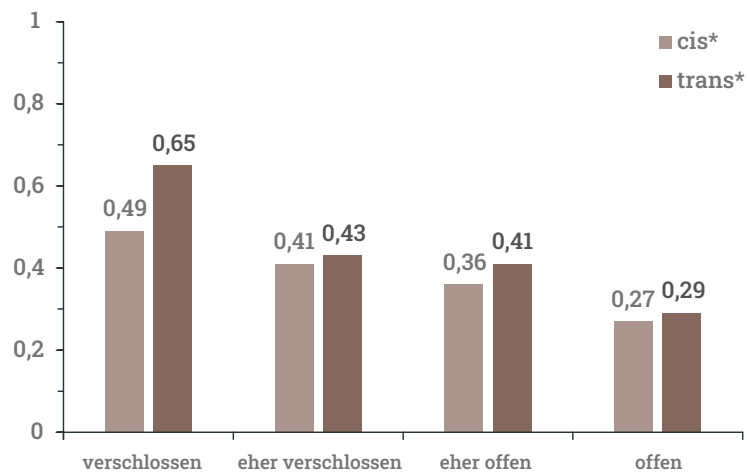


Abbildung 1. Somatisierung: Vergleich endo* cis* und trans* Beschäftigte. Frohn et al., 2017

1.2 Zusammenhang von Gesundheit, Offenheit und Diskriminierungserleben

Ein offener Umgang hat positive Effekte auf die Gesundheit der Beschäftigten. Es ist sogar festzustellen, dass ein offener Umgang am Arbeitsplatz einige negative Folgen von Diskriminierung, nämlich das Stress- und Belastungserleben, reduziert. Abbildung 2 vergleicht hohes und geringes Diskriminierungserleben bei geringer oder hoher Offenheit: Es zeigt sich, dass die Beanspruchung, die auf das hohe Diskriminierungserleben zurückgeführt werden kann, bei einem offenen Umgang sinkt. Das bedeutet: Wenn eine Person Diskriminierung in hohem Ausmaß erlebt, aber am Arbeitsplatz darüber sprechen kann, sinkt das Belastungserleben signifikant (Meinhold & Frohn, 2016). Dies macht deutlich, wie wichtig eine offene Unternehmenskultur und die Möglichkeit der Mitarbeiter_innen zum Austausch miteinander ist – in größeren Organisationen wird dies z.B. über Mitarbeiter_innen-Netzwerke ermöglicht.

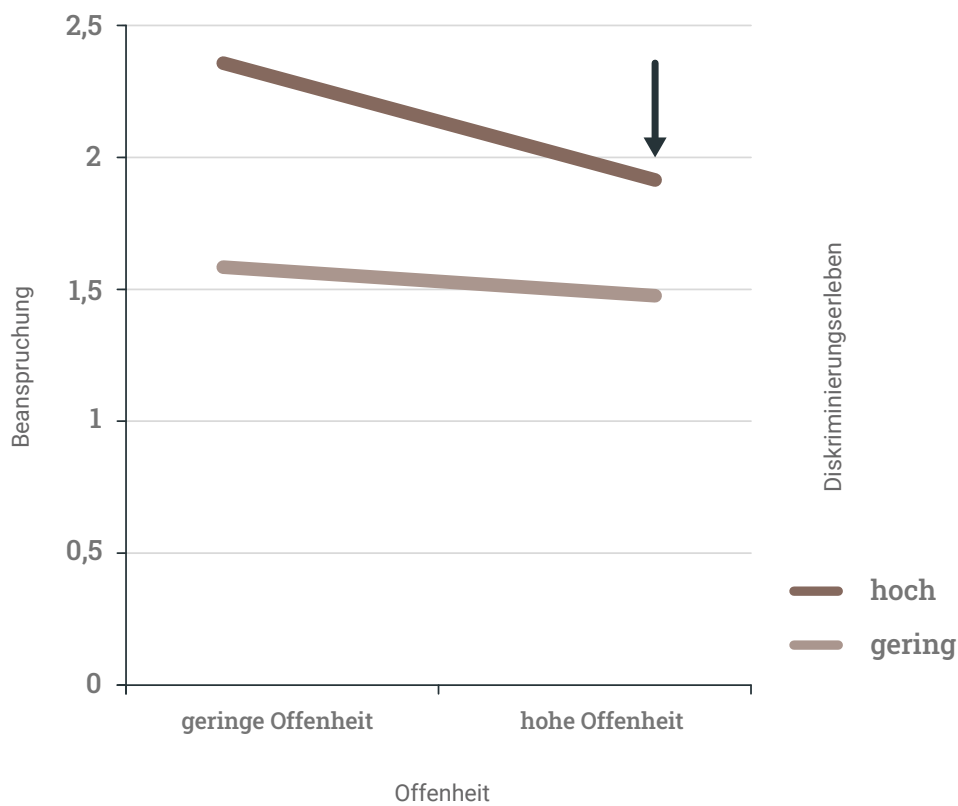


Abbildung 2. Das Diskriminierungserleben von LSBTIQ* Beschäftigten im Zusammenhang mit Offenheit und Beanspruchung. Meinhold & Frohn, 2016

1.3 Diskriminierungsindex

Anhand der bisher betrachteten Daten und Zahlen der letzten Jahre zeigt sich, dass die Offenheit von lesbischen und schwulen Beschäftigten in Dekaden steigt. Zu allen weiteren Gruppen sind aufgrund der fehlenden Datenlage noch keine Aussagen zu einer eventuellen Entwicklung möglich. Angesichts dieser Erkenntnisse ist es von Interesse zu betrachten, ob sich negative Erfahrungen und Diskriminierung von lesbischen und schwulen Mitarbeiter_innen am Arbeitsplatz reduziert haben könnten.

Wirft man einen Blick auf den Dekadenvergleich (s. Abbildung 3, Frohn et al., 2017) hinsichtlich der Diskriminierungserfahrungen von lesbischen und schwulen Beschäftigten, wird deutlich, dass sich das Ausmaß der Diskriminierung von 2007 bis 2017 nicht wesentlich verändert hat. Das bedeutet: Obwohl die lesbischen und schwulen Beschäftigten mittlerweile offener über ihre sexuelle Identität sprechen, hat sich das Ausmaß der Diskriminierungserfahrungen nicht wesentlich verändert.

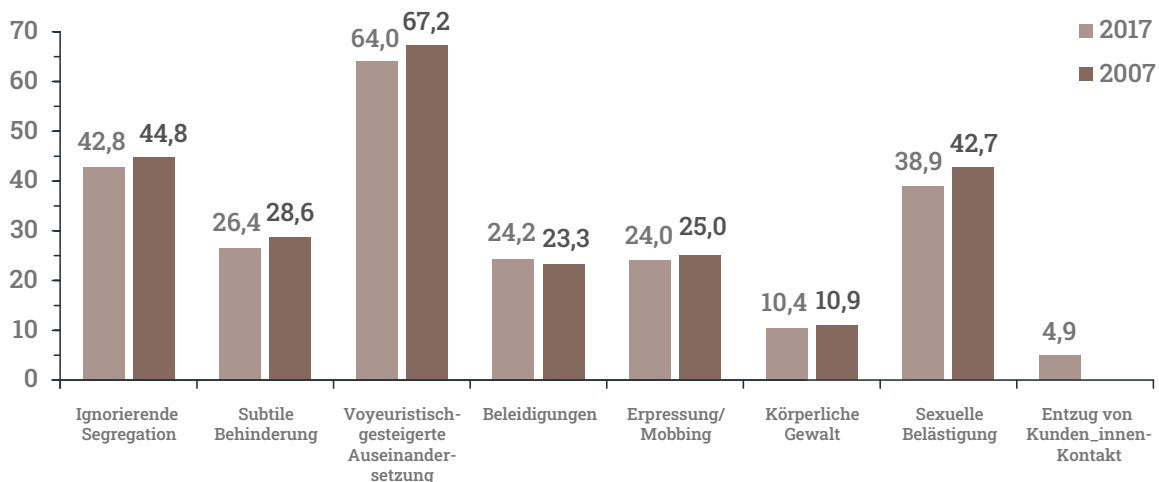


Abbildung 3. Dekadenvergleich (2007 und 2017) des Diskriminierungserlebens von LSBTIQ* Beschäftigten. Frohn et al., 2017

Der im folgenden aufgeführte Diskriminierungsindex (Frohn et al., 2020) ergibt sich aus der Summe aller berichteten Diskriminierungserfahrungen. Mit diesem Index ist ein Vergleich zwischen LSBTIQ* Beschäftigten möglich. Abbildung 4 veranschaulicht, dass nur jeweils etwa ein Viertel der lesbischen und schwulen Beschäftigten und 7,1% der bisexuellen Arbeitnehmer_innen in keiner Form Diskriminierung erlebt haben. Außerdem wird deutlich, dass die Linie von den mäßigen und hohen Diskriminierungserfahrungen zu den sehr und äußerst hohen Diskriminierungserfahrungen abfällt. Das bedeutet, dass nur wenig LSB+ Befragte diese Form von Diskriminierung erleben. Nur ein Viertel der inter* Befragten und 17,5% der trans* Beschäftigten erleben in keiner Form Diskriminierung. Die Linie hier ist weniger steil, was bedeutet, dass inter* und trans* Beschäftigte mehr sehr hohe und äußerst hohe Diskriminierungserfahrungen machen als LSB+ Beschäftigte.

Es wird deutlich, dass je nach Gruppe unterschiedlich viele verschiedene Diskriminierungserfahrungen in einem unterschiedlichen Ausmaß vorliegen, was mit spezifischen Diskriminierungen erklärt werden kann, welche im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

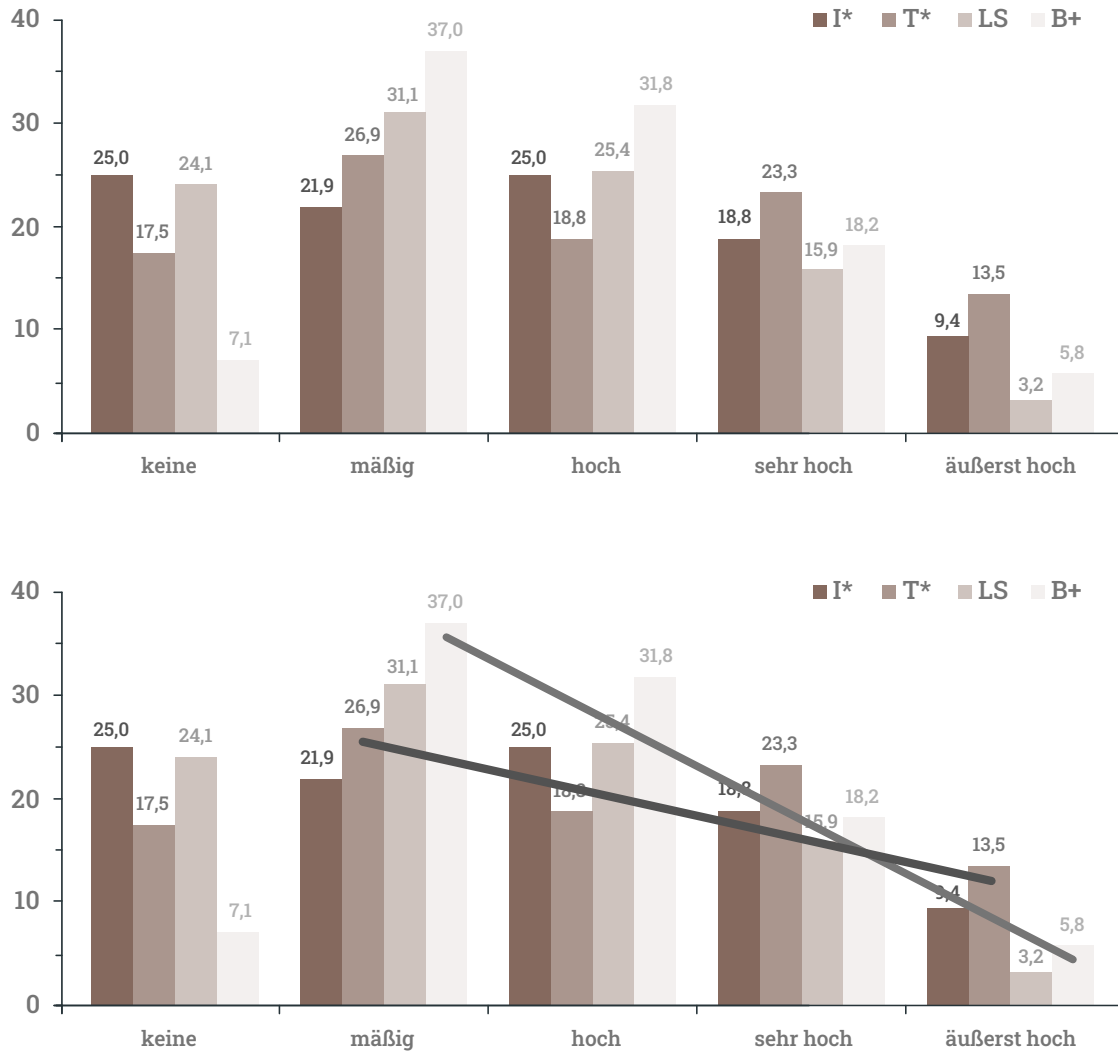


Abbildung 4. Diskriminierungsindex für LSBTIQ* Arbeitnehmer_innen. Frohn et al., 2020

1.4 Selbstcheck zum eigenen Wissen

(Beim Klicken auf die von Ihnen ausgewählte Antwort erscheint die Lösung.)

1. Welche Auswirkungen hat eine offene Unternehmenskultur bezüglich der sexuellen Identität, Geschlechtsidentität oder Geschlechtlichkeit für LSBTIQ* Beschäftigte?
 - a. *Eine offene Unternehmenskultur hat keine besonderen Auswirkungen.*
 - b. *Eine offene Unternehmenskultur hat einen positiven Einfluss auf die (psychische) Gesundheit LSBTIQ* Beschäftigter.*
 - c. *Je offener die Unternehmenskultur, desto mehr LSBTIQ* Beschäftigte kündigen ihre Arbeitsstelle.*

2. Hat sich das Ausmaß der Diskriminierungserfahrungen bei den lesbischen und schwulen Befragten zwischen 2007 und 2017 verändert?
 - a. *Ja, die Befragten erleben heute weniger Diskriminierung.*
 - b. *Ja, die Befragten erleben heute mehr Diskriminierung.*
 - c. *Nein, das Diskriminierungserleben der Befragten hat sich in diesen 10 Jahren nicht wesentlich verändert.*

2 Spezifische Diskriminierungserfahrungen

2.1 LSBTIQ*

L

Für lesbische Frauen gilt, dass sie insbesondere von intersektionaler Diskriminierung betroffen sind. Das heißt, dass sie nicht nur anhand ihrer sexuellen Identität, sondern auch anhand des generellen Frauseins diskriminiert werden. Dies zeigt sich zum Beispiel an der geschlechtsspezifischen Lohnlücke, die je nach Quelle und Bereinigung der Daten 18,0% (unbereinigt) oder 6,0% (bereinigt) beträgt (Statistisches Bundesamt, 2021). Eine Studie von Graml et al. (2020) konnte zusätzlich feststellen, dass die befragten lesbischen Frauen, bereinigt nach u.a. soziodemografischen Faktoren, ca. 11,0% weniger verdienen als die befragten heterosexuellen Frauen. Über die Lebensspanne hat dies enorme Auswirkungen: Für lesbische Frauen besteht also ein erhöhtes Risiko für Altersarmut. Eine weitere intersektionale Diskriminierung zeigt sich in der Erfahrung von sexueller Belästigung: Am Arbeitsplatz erfahren mit 10,7% der Befragten mehr lesbische Frauen sexuelle Belästigung als die befragten schwulen Männer mit 6,0% (Frohn & Meinhold, 2018).

S

Die erfassten Straf- und Gewalttaten gegenüber LSBTIQ* Personen steigen aktuell deutlich an. Medien sprechen mittlerweile von einem „Neuen Hass auf Schwule“. Mit konkretem Blick auf die Zahlen haben 13,0 % der schwulen Männer die Erfahrung eines physischen oder sexuellen Übergriffs gemacht. Konkret für den Arbeitsplatz haben 8,5 % der schwulen Männer körperliche Gewalt oder Aggression am Arbeitsplatz erlebt (MANEO, 2020, Deutscher Bundestag, 2021, FRA, 2020, Frohn et al., 2020). Schwule Männer erleben außerdem öfter ein unangenehmes Interesse am Privatleben. Von den befragten cis* Männern gaben dies 40,2% an, bei den befragten cis* Frauen waren es lediglich 34,2%. Auch Beschimpfungen oder Beleidigungen erleben mehr schwule Beschäftigte: Ein Viertel der befragten cis* Männer erlebt diese Form der Diskriminierung – im Vergleich zu einem Fünftel bei cis* Frauen (Frohn et al., 2018).

B

Bisexuelle Personen sind insbesondere von bi-spezifischer Diskriminierung betroffen, das bedeutet, dass sie anhand ihrer bisexuellen Identität diskriminiert werden. Dies zeigt sie sich im hohen Ausmaß beispielsweise am Nicht-Anerkennen ihrer sexuellen Identität, z.B. durch das Unterstellen, dass die Person eigentlich lesbisch oder schwul sei. Auch entnehmen wir Forschungsinterviews erlebte Unterstellungen einer generellen Entscheidungsunfähigkeit, zum Beispiel Kommentare wie „Wenn Du Dich im Bett schon nicht entscheiden kannst, dann kannst Du wohl keine Führungskraft werden, da müssen ja ständig Entscheidungen getroffen werden!“. Auch wird ein Unterstellen von Promiskuität erlebt: Kommentare wie „Die nehmen ja wohl alles, was bei drei nicht auf dem Baum ist!“ sind für bisexuelle Beschäftigte keine Seltenheit. Insgesamt berichten 91,4% der bisexuellen Personen von bi-spezifischer Diskriminierung (s. Abbildung 5, Frohn et al., 2017).

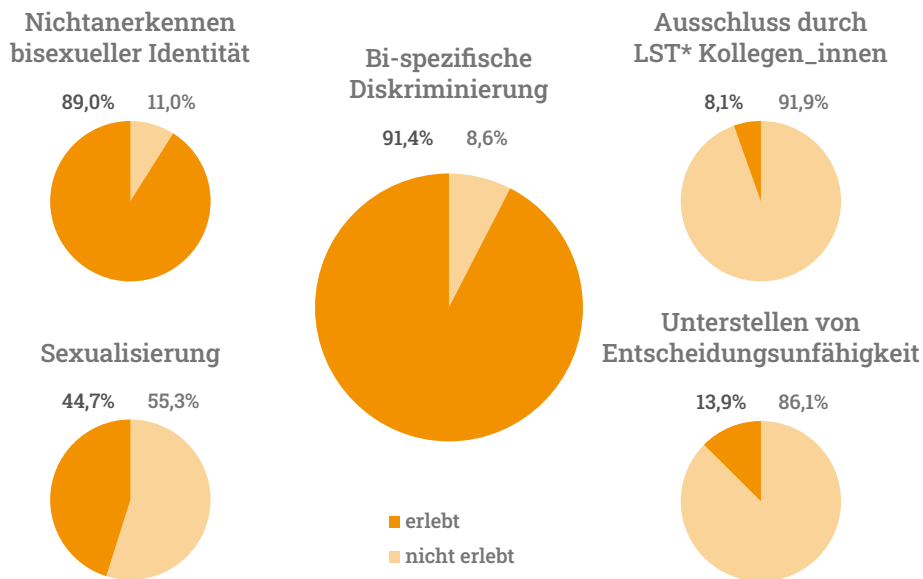


Abbildung 5. Bi-spezifische Diskriminierungserfahrung. Frohn et al., 2017

T*

Trans* Personen erleben besonders stark direkt arbeitsplatzrelevante Diskriminierung. Wie in Abbildung 6 deutlich wird, haben 20,3% der trans* Personen im Bewerbungsprozess einen Arbeitsplatz nicht bekommen, 6,2% eine Versetzung und 8,3% eine Kündigung erleben müssen. Während für cis* LSB+ Personen gilt, dass 11,5% eine von diesen direkt arbeitsplatzrelevanten Diskriminierungen erlebt haben, beträgt der entsprechende Anteil bei trans* Personen 25,5%. Somit liegt hier ein relevantes Thema im Zugang zu Arbeit vor: Für diese Personen sind damit unmittelbar existenzielle Fragestellungen betroffen – für die Arbeitgeber_innen bedeutet es jedoch zugleich, dass auf einen nicht unerheblichen Teil besonders qualifizierten Personals verzichtet wird. Die Untersuchung weist nämlich auch eine überdurchschnittliche Bildung in der Befragtengruppe aus, sodass gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein solcher Verlust für Unternehmen schädliche Auswirkungen haben kann (Frohn et al, 2017).

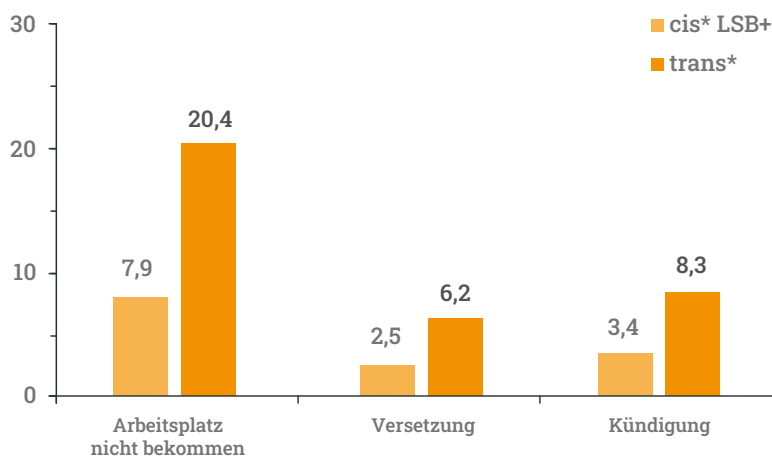


Abbildung 6. Arbeitsplatzrelevante Diskriminierung bei trans* Personen. Frohn et al., 2017

Zudem erleben trans* Beschäftigte trans*-spezifische Diskriminierung (s. Abbildung 7): 26,7% der Befragten wurde der Zugang zu Toiletten verweigert, bei 19,5% keine Anpassung von Namensschildern oder Signaturen durchgeführt und 21,6% wurde die Anpassung von Dokumenten (wie z.B. Zeugnissen) nach Transition auf den erwünschten Namen verweigert. Insgesamt berichten 41,4% der trans* Befragten von trans*-spezifischer Diskriminierung (Frohn et al., 2017).

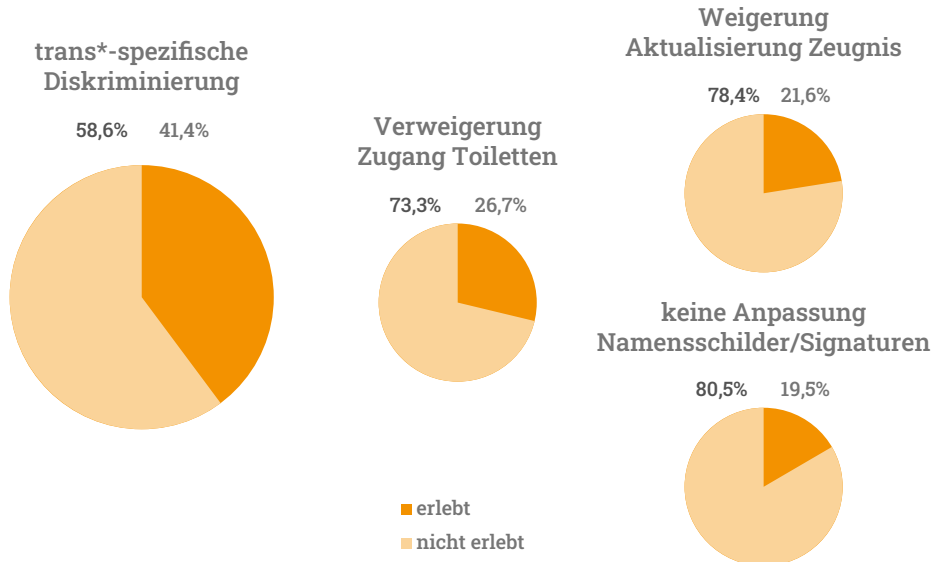


Abbildung 7. Trans*-spezifische Diskriminierung. Frohn et al., 2017

I*

Inter* Personen erleben auch spezifische Erfahrungen von Diskriminierung anhand ihrer Geschlechtlichkeit (s. Abbildung 8). So erleben beispielsweise 46,9% der befragten inter* Personen, dass die Organisation sich weigert, inter* Personen durch eine gendergerechte Sprache einzubeziehen, dies kann beispielsweise offizielle Schreiben oder Namensschilder und Signaturen betreffen. 28,1% der inter* Befragten erleben eine Weigerung der Organisation, die selbstbestimmte Identität von inter* Personen anzunehmen, was sich dadurch äußern kann, dass Sanitärräume und Umkleidekabinen nur in geschlechterbinärer Form existieren oder an gegenderter Arbeitskleidung festgehalten wird.

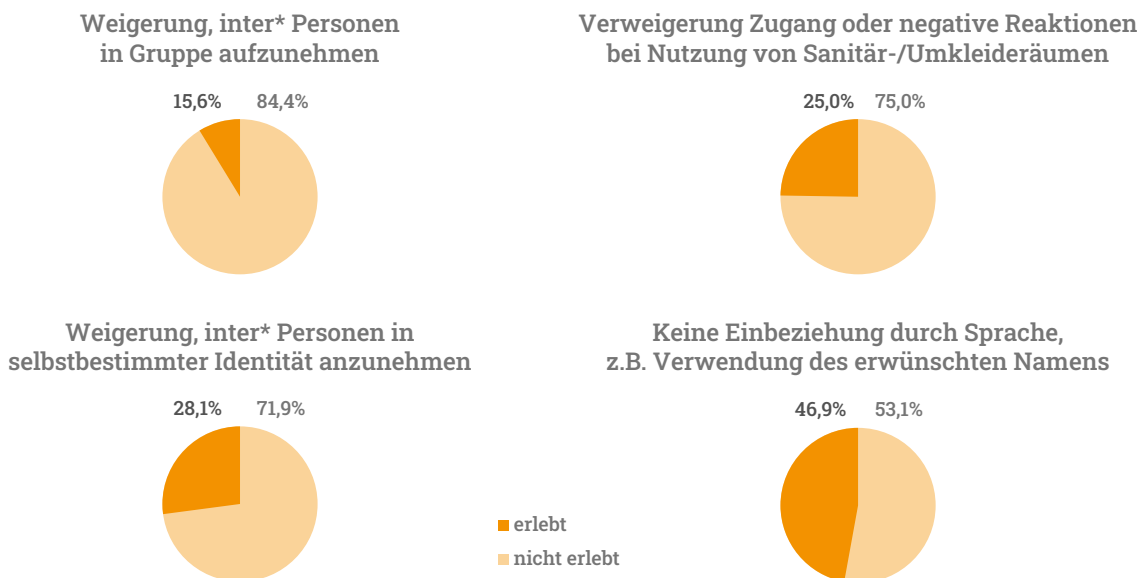


Abbildung 8. Darstellung einzelner inter* spezifischer Diskriminierungserfahrungen (Mehrfachnennungen möglich, 37 Angaben bei n_n = 32). Frohn et al., 2020

2.2 Abweichung von geschlechterbinärer Norm

Im Kontext der Kategorisierung von Menschen ausschließlich als Mann und Frau wird häufig auch von geschlechterbinärer Normierung gesprochen. Dies bedeutet, dass in unserer Gesellschaft von einer Zweigeschlechtlichkeit ausgegangen wird, die die Norm darstellt: Die Kategorien Mann und Frau sind die beiden binären Geschlechtskategorien, die uns in vielen Kontexten begegnen, sei es im Schulunterricht, in Anmeldeformularen oder auf den Türen von sanitären Anlagen. Wenn der Diskriminierungsindex (s. Abbildung 9, Frohn et al., 2020) hier beispielsweise nur für inter* Befragte anhand dieses Aspekts näher analysiert wird, fällt auf, dass 80% derjenigen, die keine Diskriminierungserfahrungen angeben, innerhalb dieses geschlechterbinären Systems als eindeutig gelesen werden. Das bedeutet, dass 4 von 5 der inter* Befragten ohne Diskriminierungserfahrungen von anderen Menschen anhand ihres Äußeren, der Stimme, des Körpers etc. eindeutig als Mann oder Frau wahrgenommen werden. Umgekehrt werden alle inter* Personen, die äußerst hohe Diskriminierungserfahrungen berichtet haben, im binären System als nicht eindeutig männlich oder weiblich kategorisiert. Daraus können wir ableiten: Die Kategorisierung im geschlechterbinären System ist ein relevanter Faktor für die Auftretenswahrscheinlichkeit von Diskriminierung von inter*, trans* und generell nicht-binären Personen.

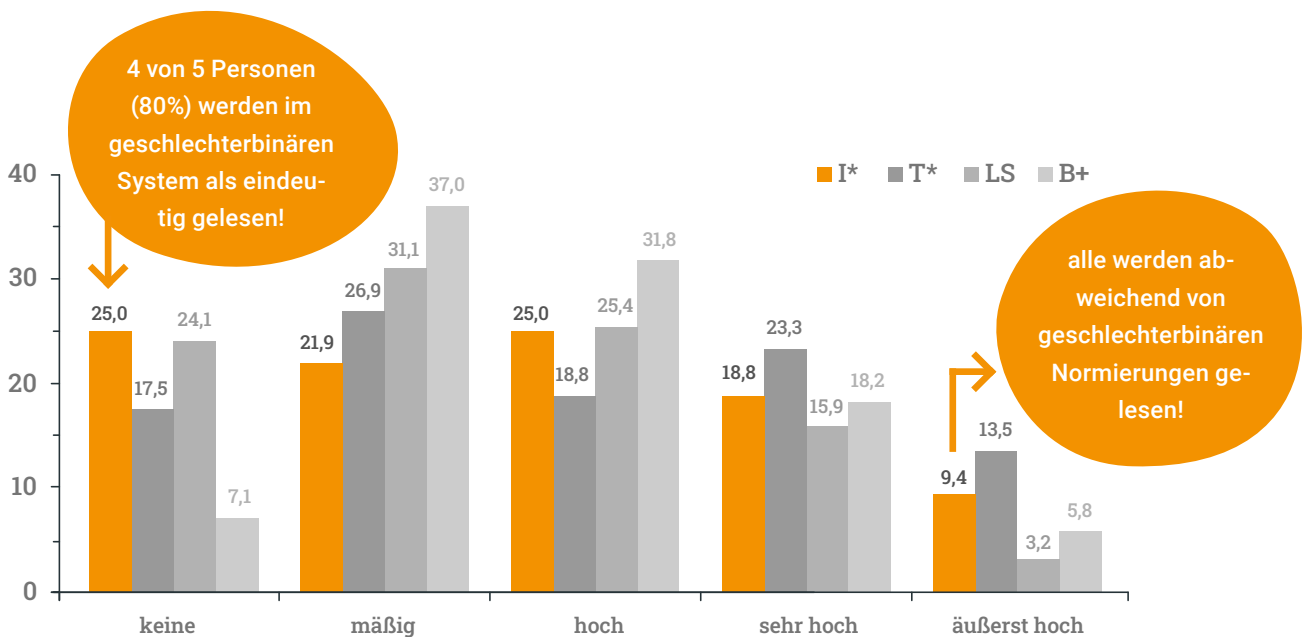


Abbildung 9. Diskriminierungserfahrungen im Zusammenhang mit dem Passing im geschlechterbinären System. Frohn et al., 2020

2.3 Diskriminierung im Kunden_innenkontakt

Alle bisher beschriebenen Diskriminierungserfahrungen beziehen sich auf den Kontakt zu Kollegen_innen, Führungskräften, Mitarbeitern_innen oder auch auf Erlebnisse mit den Arbeitgebern_innen als Ganzes. In einer weiteren Studie wurden Diskriminierungserfahrungen von LSBTIQ* Personen im Kunden_innen-Kontakt untersucht (s. Abbildung 10, Frohn et al., 2021). Dabei ist zu beachten, dass die Offenheit hinsichtlich der Geschlechtlichkeit, Geschlechts- oder sexuellen Identität gegenüber Kunden_innen im Vergleich zu der Offenheit gegenüber Kollegen_innen und Führungskräften deutlich geringer ausfällt. Auch sind Kontakte mit vielen Kunden_innen unregelmäßig(er) und selten(er),

sodass dies Auswirkungen auf die Häufigkeit diskriminierender Handlungen durch Kunden_innen hat. Insgesamt gab knapp jede_r Fünfte der LSB+ Befragten (17,6%), fast jede_r Dritte der trans* Befragten (30,0%) sowie mehr als jede_r Vierte der inter* Befragten (27,8%) an, dass die berichteten Diskriminierungserfahrungen direkt von Kunden_innen ausgehen. Aus den näheren Ausführungen der Befragten bezüglich ihrer Diskriminierungserlebnisse im Kunden_innen-Kontakt ergab sich, dass in diesem Kontext besonders Abwertungen (z.B. Lächerlichmachen, Gerüchte), ignorierende Segregation (z.B. Ignorieren von Pronomen und Ansprache, Relativierung von Diskriminierung durch andere), subtile Behinderungen (z.B. Infragestellung von Kompetenz), sowie Beschimpfungen (z.B. beleidigende Witze, abfällige Bemerkungen) bis hin zu Morddrohungen erlebt wurden.

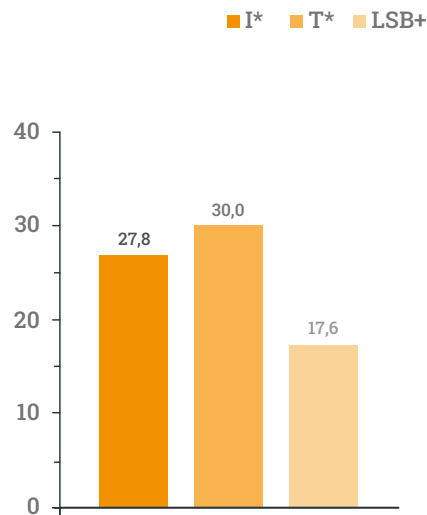


Abbildung 10. Diskriminierung im Kunden_innen-Kontakt. Frohn et al., 2021

2.4 Selbstcheck zum eigenen Wissen

1. Spezifische Diskriminierungserfahrungen beschreiben...
 - a. ...die Diskriminierungserfahrungen, die LSBTIQ* Personen speziell am Arbeitsplatz machen.
 - b. ...die spezifischen Diskriminierungserfahrungen je nach Unternehmensgröße.
 - c. ...die unterschiedlichen Diskriminierungserfahrungen von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans*, inter* und queeren Personen, die mit den unterschiedlichen Dimensionen zusammenhängen.
2. Viele LSBTIQ* Personen sind von intersektionaler Diskriminierung betroffen. Was bedeutet Intersektionalität?
 - a. Das Erleben einer Kombination von mehreren Diskriminierungsformen und ihrer Wechselwirkungen.
 - b. Diskriminierungserfahrungen in unterschiedlichen Lebensbereichen.
 - c. Das Erleben von Diskriminierung im familiären Umfeld.

3 Positive Auswirkungen

3.1 Intrapersonale, -organisationale und extraorganisationale Effekte

Im Zusammenspiel zwischen Unternehmen und LSBTIQ* Beschäftigten können alle Beteiligten profitieren und zu einer gegenseitigen Bereicherung beitragen.

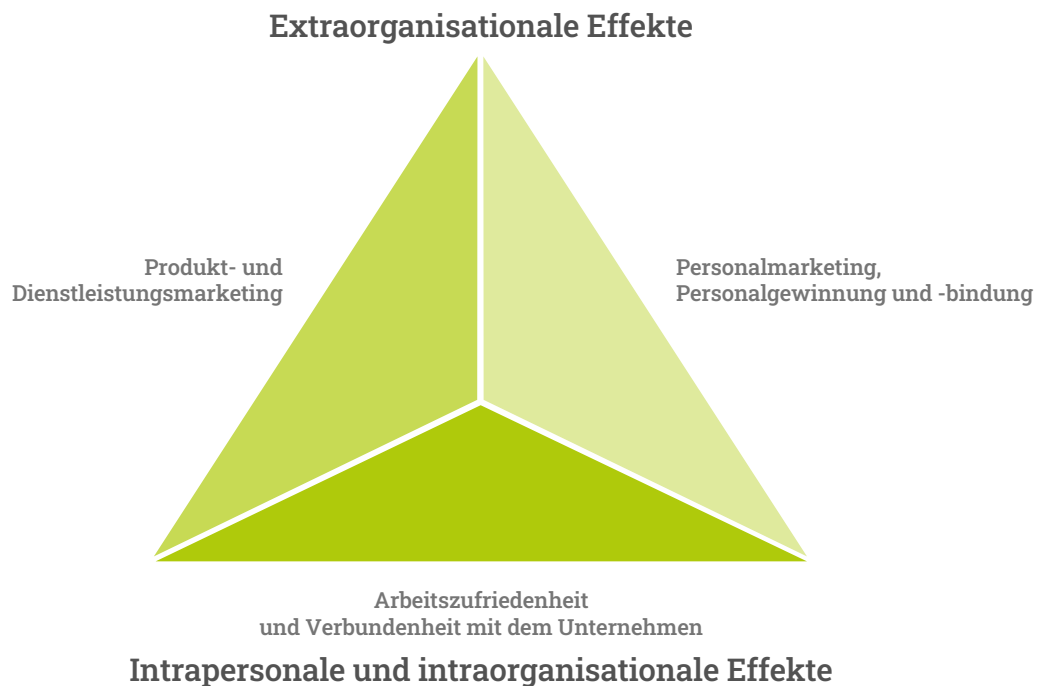


Abbildung 11. Intrapersonale, intraorganisationale und extraorganisationale Effekte. Frohn, 2014

Abbildung 11 systematisiert die positiven Auswirkungen einer offenen Unternehmenskultur: Zum einen gibt es Effekte auf intrapersonaler und damit immer auch intraorganisationaler Ebene: Wenn Mitarbeitende sich als ganze Person am Arbeitsplatz einbringen können, sind sie z.B. gesünder und zufriedener, auch die Organisation profitiert davon durch eine bessere Leistungserbringung. Extraorganisational können vor allem zwei Effekte beobachtet werden: Hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal wirkt sich die offene Unternehmenskultur positiv aus: Das Unternehmen spricht auf diese Weise mehr qualifizierte Bewerber_innen an. Nicht zuletzt geht es – je nachdem, was die Leistung des Unternehmens ist – auch darum, mit einem zieldienlichen Produkt- oder Dienstleistungsmarketing erfolgreich zu sein: Hier besteht sicher das Ziel, möglichst alle potenziellen Kunden_innen anzusprechen. Um eine gelingende Ansprache der Zielgruppe(n) leisten zu können, benötigen Unternehmen eine die gesellschaftliche Vielfalt repräsentierende, qualifizierte Personaldecke.

3.2 Intrapersonale und intraorganisationale Effekte: Positive Auswirkungen für alle

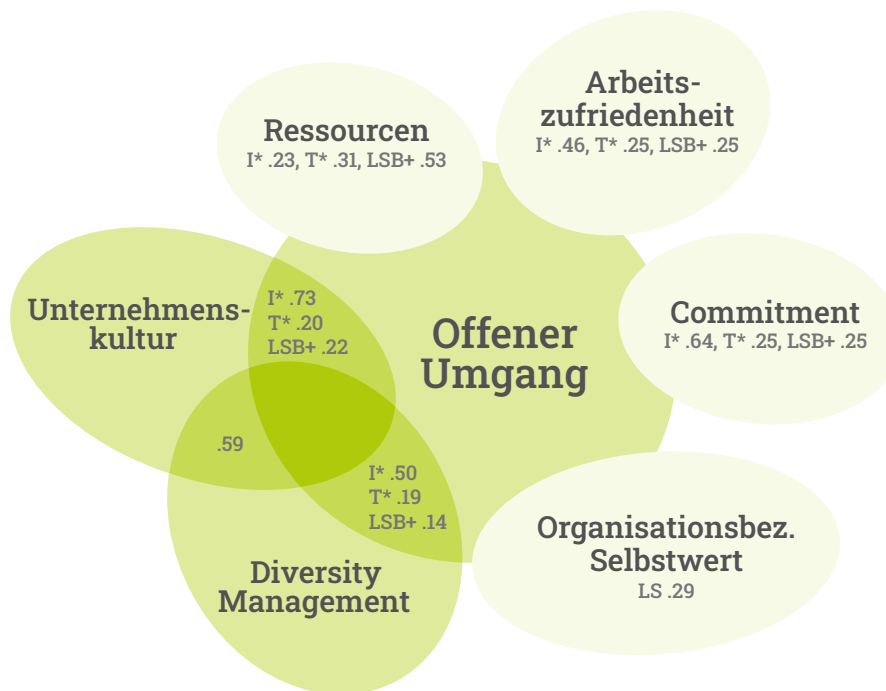


Abbildung 12: Zusammenhänge des Umgangs mit Geschlechts- und sexueller Identität. Frohn et al., 2020

In Abbildung 12 lässt sich zunächst Folgendes erkennen: Werden Diversity-Management-Maßnahmen, die LSBTIQ* Themen berücksichtigen, implementiert, so hat das einen positiven Effekt auf eine für queere Beschäftigte offene Unternehmenskultur – die Maßnahmen haben also eine Wirkung:

- Diversity Management: Je mehr Maßnahmen im Zuge von Diversity Management implementiert werden, desto offener gehen Mitarbeiter_innen mit ihrer Geschlechtlichkeit, Geschlechts- oder sexuellen Identität am Arbeitsplatz um (Frohn et al., 2017; Frohn et al. 2020).
- Unternehmenskultur: Je LSBTIQ*-freundlicher die Unternehmenskultur, desto offener können queere Mitarbeiter_innen als Persönlichkeit am Arbeitsplatz sein (Frohn et al., 2017).

Der offene Umgang der Mitarbeitenden wiederum beeinflusst ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Commitment, also ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen. Auch besteht ein positiver Effekt der Offenheit auf die emotionalen und kognitiven Ressourcen, die diesen Personen für ihre eigentliche Arbeit zur Verfügung stehen (Frohn et al., 2020): Wenn die Beschäftigten einfach selbstverständlich offen sein können, müssen sie keine Energie darauf verschwenden zu überlegen „Was kann ich hier sagen? Welche Diskriminierung muss ich befürchten? Wem habe ich was wann schon einmal gesagt?“. Auch lässt sich nachweisen, dass der organisationale Selbstwert queerer Arbeitnehmer_innen höher ist, wenn sie offen sein können, das bedeutet, dass sie dann eher der Überzeugung sind, einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten zu können, als wenn sie verschlossen sind.

Zusammenfassend bedeutet das: Wenn eine für LSBTIQ* Personen offene Unternehmenskultur besteht, werden diese Beschäftigten in Gesundheit ihrer Arbeit nachgehen können, sie müssen sich weniger Gedanken darüber machen, was sie am Arbeitsplatz über ihr Leben berichten können, ohne Diskriminierung zu befürchten etc. – und davon profitiert natürlich auch wieder das Unternehmen.

3.3 Extraorganisationale Effekte

3.3.1 Produkt- und Dienstleistungsmarketing

Auch die Entscheidung von LSBTIQ* Personen bezüglich der Nutzung von Dienstleistungen oder eines Kaufes wird durch eine offene Unternehmenskultur beeinflusst. So geben mit 74,6% ca. drei Viertel der lesbischen und schwulen Beschäftigten an, dass sie ein entsprechendes Unternehmen bei der Nutzung von Dienstleistungen bevorzugen würden, bei den bisexuellen Befragten sind es 70,3%, die dies angeben, und befragte trans* Personen geben dies zu 77,2% an. Hinsichtlich ihrer Kaufentscheidungen geben mit 73,1% und 73,8% fast gleich viele der lesbischen und schwulen Befragten und der trans* Personen an, dass sie entsprechende Unternehmen bevorzugen. Von den befragten bisexuellen Personen geben dies 64,1% an.

Abbildung 13 zeigt zudem, dass Unternehmen durch eine offene Unternehmenskultur nicht nur ihren Gewinn steigern können, da ihre Dienstleistungen bevorzugt genutzt oder ihre Produkte bevorzugt gekauft werden, sondern dass sie auch von einem größeren Pool an Bewerbungen profitieren können, was insbesondere in Anbetracht des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ein wertvoller Zugewinn sein kann.

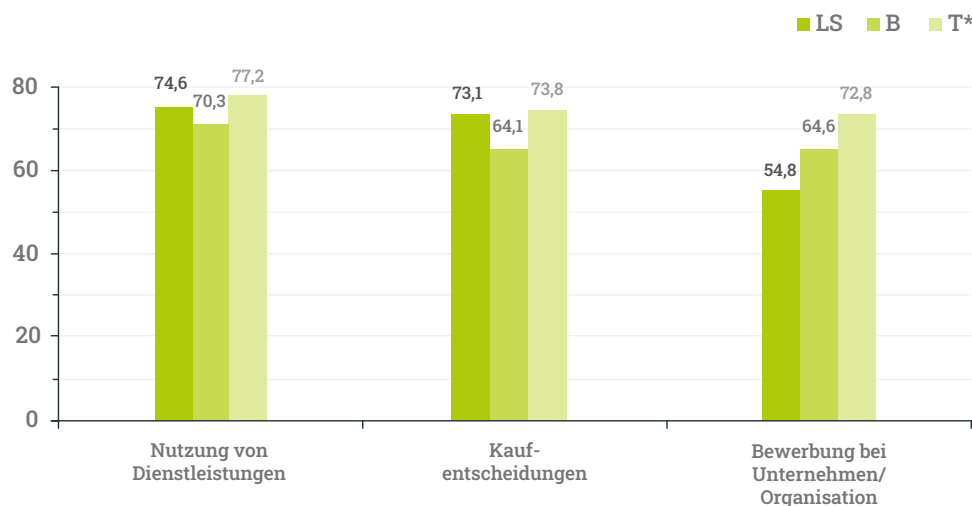


Abbildung 13. Unternehmensselektion nach Geschlechts- bzw. sexueller Identität ($n_{LS} = 2.366$, $n_B = 209$, $n_{T^*} = 290$). Frohn et al., 2017

3.3.2 Personalgewinnung und -bindung

LSBTIQ* Beschäftigte bringen außerdem Kompetenzen mit, die für das Unternehmen von Vorteil sein können. In allen Untersuchungen der Studienreihe „Out im Office?“ (Frohn 2007, Frohn et al., 2017, 2018, 2020) fiel auf, dass die Befragten ein überdurchschnittliches Bildungsniveau mitbringen. Wenn diese Zielgruppe bei der Gewinnung und Bindung von Personal genauso berücksichtigt wird, kann dies eine Maßnahme sein, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Gleichzeitig ist anhand der Studienlage klar (Frohn et al., 2017), dass über die Hälfte bis drei Viertel der Befragten LSBTIQ* Personen bei Bewerbungsprozessen und der Entscheidung für ein Unternehmen berücksichtigen, ob dort eine offene Unternehmenskultur besteht (siehe Abbildung 13).

3.3.3 Potenzielle Kompetenzen

Durch ihre individuelle Lebensgeschichte bringen LSBTIQ* Personen potenziell spezifische Kompetenzen mit, die sie in das Unternehmen, für das sie tätig sind, einbringen können, um so beispielsweise die Kommunikation mit Kunden_innen zu verbessern oder Veränderungsprozesse im Unternehmen zu begleiten.

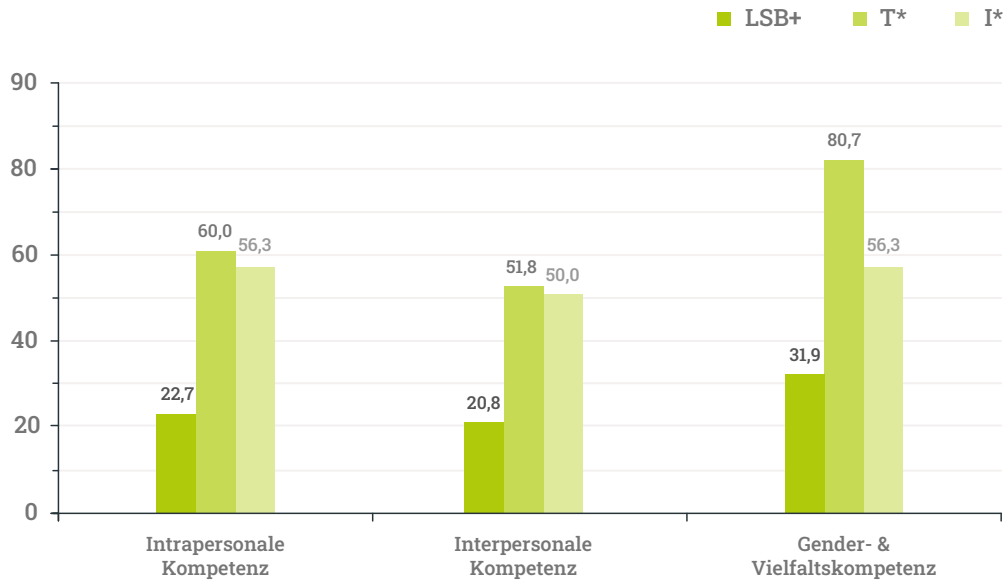


Abbildung 14. Zustimmungsverhalten (stimme eher zu/stimme voll und ganz zu) auf mögliche Kompetenzbereiche nach Geschlechtlichkeit, Geschlechts- sowie sexueller Identität ($n_{LSB+} = 995$, $n_{T^*} = 223$, $n_{I^*} = 32$). Frohn et al., 2020

Insgesamt 62% der LSB+, 80% der inter* und 99% der trans* Befragten sind der Überzeugung, dass diese Personengruppe in mindestens einer der drei benannten Formen spezifische Kompetenzen mitbringen können (s. Abbildung 14). Hierbei handelt es sich beispielsweise um intrapersonelle, also in der Person liegende Kompetenzen, welche sich in einer besonderen Motivation, einem hohen Reflexionsvermögen oder auch einer besonderen Krisenfestigkeit bzw. Resilienz äußern können. Auch interpersonelle Kompetenzen, also zwischenmenschliche Fertigkeiten, soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit etc., die zu einem guten Umgang mit Kollegen_innen beitragen können, spielen hier eine Rolle. Nicht zuletzt kommen auch Gender- und Vielfaltskompetenzen zum Tragen. Diese bezeichnen z.B. unter anderem eine wertschätzende Haltung gegenüber Mitmenschen unterschiedlichster Vielfaltdimensionen und einen feinfühligem Umgang mit Geschlechtererwartungen. Diese besonderen Fähigkeiten können z.B. im Kunden_innen-Kontakt dazu beitragen, dass neue Kunden_innen-Beziehungen erschlossen und bestehende Beziehungen verbessert werden können, wie sich exemplarisch an einigen Beispielen zeigen lässt.

besondere Fähigkeiten im Kunden_innen-Kontakt

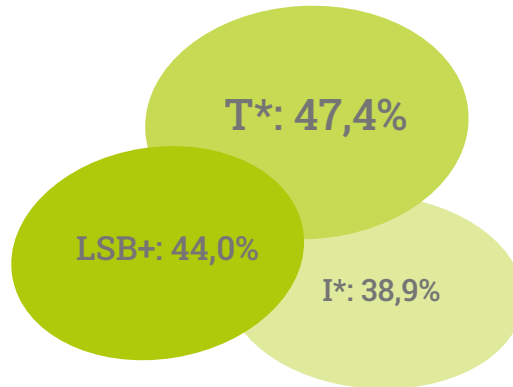


Abbildung 15. Zustimmung (trifft eher oder voll und ganz zu) der gesamten LSBTIQ* Befragten ($n_{\text{LSB}^+} = 762$, $n_{\text{T}^*} = 154$, $n_{\text{I}^*} = 18$). Frohn et al., 2021

Wie in Abbildung 15 deutlich wird, geben mit 47,4% knapp die Hälfte der befragten trans* Personen, 44,0% der LSB+ Personen und 38,9% der inter* Personen an, zu glauben, dass sie „wegen ihrer Geschlechtlichkeit, Geschlechts- sowie sexuellen Identität besondere Fähigkeiten haben, mit ihren Kunden_innen (etc.) in den Kontakt zu treten (z.B. besondere kommunikative Fähigkeiten, große Offenheit für andere Lebensrealitäten etc.)“.

besonderes Vertrauen bei Kunden_innen

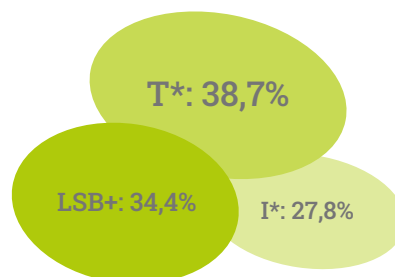


Abbildung 16. Zustimmung (trifft eher oder voll und ganz zu) der gesamten LSBTIQ* Befragten ($n_{\text{LSB}^+} = 764$, $n_{\text{T}^*} = 155$, $n_{\text{I}^*} = 18$). Frohn et al., 2021

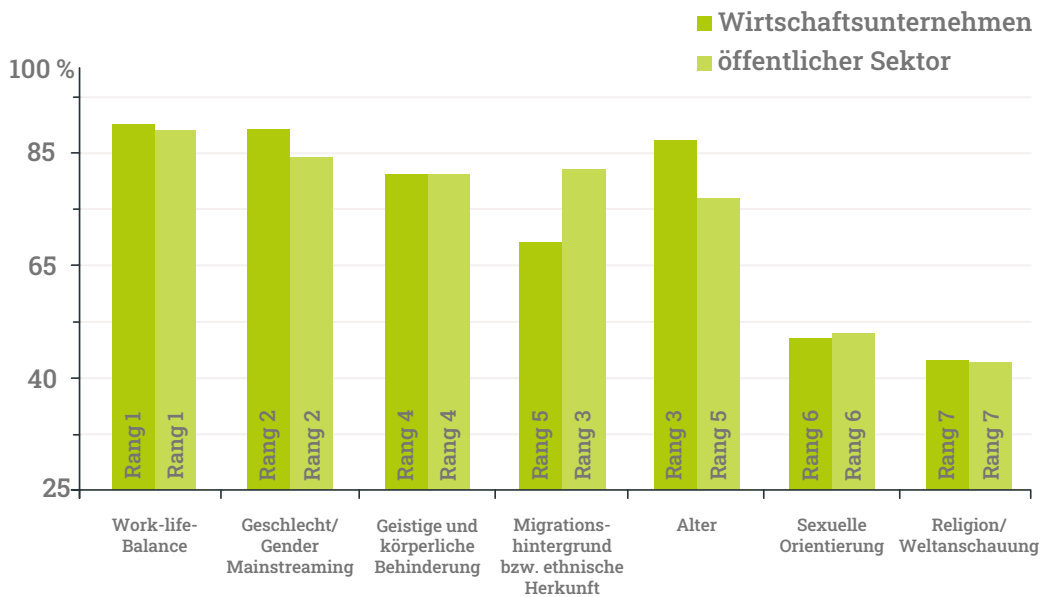
Der Aussage „Ich glaube, dass sich mir Kunden_innen (etc.) wegen meiner Geschlechtlichkeit, Geschlechts- sowie sexuellen Identität besonders anvertrauen können (z.B. Alltagsexpertise für marginalisierte Gruppen, Wissen über die Vielfältigkeit von Menschen, besondere Akzeptanz etc.)“ stimmen mit jeweils grob einem Drittel 38,7% der trans* Personen, 34,7% der LSB+ Personen und mit 27,8% der inter* Personen eher oder voll und ganz zu (s. Abbildung 16).

3.4 Der wirtschaftliche Nutzen von Diversity Management

Inzwischen liegen diverse wissenschaftliche Studien zum wirtschaftlichen Nutzen von Diversity Management vor (Domsch et al., 2019). Eine aktuelle Publikation von McKinsey belegt, dass Unternehmen mit einer höheren Vielfalt – hier am Beispiel von Geschlechtsdiversität bei den leitenden Angestellten – mit einer höheren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Erfolg haben als Unternehmen mit einer geringeren Diversität (Hunt et al., 2020). Im Weiteren wurde der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen überprüft, indem ausgewertet wurde, ob – verglichen mit dem jeweiligen durchschnittlichen wirtschaftlichen Erfolg in ihrem Land – überdurchschnittliche Profite erzielt werden. Diese beiden Faktoren, also die Geschlechtsdiversität der leitenden Angestellten und der überdurchschnittliche wirtschaftliche Erfolg, wurden anschließend zueinander in Bezug gesetzt (Hunt et al., 2020). Es zeigte sich, dass die Unternehmen mit einer hohen Vielfalt hinsichtlich des Geschlechts mit einer 25% höheren Wahrscheinlichkeit überdurchschnittliche Profite erzielen, als Unternehmen, deren leitende Angestellte (fast) ausschließlich männlich sind. Dieser Effekt ist im Vergleich zu den Vorjahren stark angestiegen (Hunt et al., 2020).

3.5 Sexuelle Identität im Diversity Management

Bisher wird der Dimension der sexuellen Identität im Diversity Management vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt. So steht die sexuelle Identität auf Platz sechs der Rangreihe der aktuell bearbeiteten Themen (s. Abbildung 17, Beyond Gender Agenda, 2021). Ein möglicher Grund für die geringe Beachtung dieser Diversity-Dimension ist, dass ein großer Teil der in Deutschland lebenden Menschen diese Form der Diskriminierung als nicht relevant erachtet, wie aus einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes hervorgeht (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2008).



Basis: Organisationen mit und ohne LSBTIQ*-Engagement
 Wirtschaftsunternehmen: mit = 32, ohne = 30
 Öffentlicher Sektor: mit = 33, ohne = 22

Abbildung 17. Rangreihe der aktuell bearbeiteten Themen und Aspekte des Diversity Managements. Völklinger Kreis, 2015

In den Medien ergibt sich derzeit ein anderes Bild: Durch die Omnipräsenz der Regenbogenflagge entsteht der Eindruck, diese Diversity-Dimension stehe ganz oben auf der Agenda unternehmerischen Bemühens. Und tatsächlich geben 40% der befragten Unternehmen an, die Relevanz von LSBTIQ*-Themen als „hoch“ zu bewerten. Doch zwischen bewerteter Relevanz und tatsächlichen Bemühungen besteht eine deutliche Diskrepanz: weniger als 20% der befragten Unternehmen nutzen spezifische Maßnahmen, um LSBTIQ* Personen im Bewerbungsprozess und darüber hinaus gezielt zu fördern (s. Abbildung 18, Beyond Gender Agenda, 2021).

Befragung zu LSBTIQ*-Themen in Unternehmen:

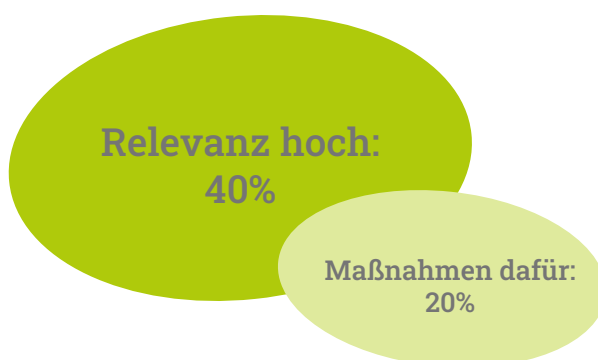


Abbildung 18. Diskrepanz Relevanz vs. Maßnahmen. Beyond Gender Agenda, 2021

3.6 Selbstcheck zur Wissensabfrage

1. Was ist kein Vorteil einer offenen Unternehmenskultur und der Umsetzung von Diversity-Management-Maßnahmen?
 - a. Steuerliche Vorteile
 - b. Bessere Leistungserbringung der Mitarbeiter_innen
 - c. Größerer Pool an Bewerbungen
 - d. Größere Anzahl potenzieller Kunden_innen
2. 40% der befragten Unternehmen stuften LSBTIQ*-Themen als von „hoher Relevanz“ ein. Wieviel Prozent dieser Unternehmen setzen spezifische Maßnahmen für LSBTIQ*-Personen um?
 - a. fast alle (94%)
 - b. etwa 45%
 - c. ungefähr 60%
 - d. ca. 20%

4 Maßnahmen für eine offene Unternehmenskultur

4.1 Gleichbehandlung vs. Chancengleichheit



Abbildung 19 Chancengleichheit vs. Gleichbehandlung.

„Wenn Du zwei Menschen gleich behandelst, behandelst Du mindestens einen falsch.“

VIKTOR FRANKL

Stellen Sie sich einmal Folgendes vor: Eine Führungskraft gibt drei Personen die gleiche Aufgabe, sie sollen über eine 2m hohe Mauer schauen. Nun ist eine der Personen 1,90m groß, eine Person 1,50m und eine Person verwendet einen Rollstuhl zur Fortbewegung. Nach dem Prinzip der Gleichbehandlung hätte die Führungskraft hier alles richtig gemacht. Sofort wird klar, dass dieses Vorgehen nicht zielführend ist: Die Unterschiede, die die Personen auszeichnen, müssen berücksichtigt werden. Entweder, indem es beispielsweise einen Hocker und eine Rampe gibt, sodass alle Personen diese Aufgabe optimal bearbeiten können oder indem neu gedacht wird und die spezifischen Kompetenzen der Personen für unterschiedliche Aufgaben eingesetzt werden: Das beschreibt das Konzept der Chancengleichheit. Es geht also darum, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Mitarbeitenden sinnvoll und zielführend in Entscheidungen einzubeziehen.

Um gleiche Chancen zu ermöglichen – und somit auch insgesamt das beste Ergebnis zu erzielen – gilt es, sich im Vorfeld bewusst zu machen, mit welchen Maßnahmen möglichst gleiche Chancen geboten werden können. Dies müssen nicht immer große und kostspielige Maßnahmen sein. In diesem Kapitel sollen Diversity Maßnahmen für KMU aufgezeigt werden, die mehr Chancengleichheit für LSBTIQ* Beschäftigte schaffen und eine offene Unternehmenskultur herstellen können.

4.2 Diversity Maßnahmen für eine offene Unternehmenskultur

Die Daten zur Offenheit und zu Diskriminierungserfahrungen von LSBTIQ* Mitarbeiter_innen verdeutlichen die Notwendigkeit, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass LSBTIQ* Mitarbeiter_innen nicht nur offener mit ihrer Geschlechtlichkeit, Geschlechts- und sexuellen Identität umgehen können, sondern auch weniger Diskriminierung anhand dieser Dimensionen erfahren. Da LSBTIQ* Identitäten und Lebensrealitäten sehr unterschiedlich sind, ist es zielführend, passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Besonders hilfreich wirkt es, bei der Gestaltung und Bewertung der jeweiligen Maßnahmen – nach Möglichkeit – LSBTIQ* Beschäftigte miteinzubeziehen. Wenn im Unternehmen keine offenen LSBTIQ* Mitarbeiter_innen arbeiten, können die folgenden Ideen konkrete Denkanstöße für KMU liefern.

4.3 LSBTIQ* Diversity

Die einzelnen Maßnahmen können auf unterschiedlichen Ebenen, also der Ebene der Unternehmenskultur, der Ebene von Strukturen und Prozessen, der Ebene von Ansprechpersonen und der individuellen Ebene ansetzen, sind jedoch am erfolgreichsten, wenn ein ganzheitliches Konzept verfolgt wird, welches alle Ebenen berücksichtigt.

4.3.1 Ganzheitliches Diversity-Management und offene Unternehmenskultur

- Berücksichtigung von LSBTIQ* Personen in den Antidiskriminierungsrichtlinien sowie uneingeschränkte betriebliche Chancengerechtigkeit (insbesondere hinsichtlich des Zugangs zu Arbeit und Gehaltsunterschieden)
- Verwendung geschlechtsinklusive Sprache und Kommunikation, um Offenheit für Vielfalt zu transportieren, Verwendung selbstgewählter Pronomen & Anreden
- Angebot anerkannter und eingebundener LSBTIQ* Mitarbeiter_innen-Netzwerke (je nach Unternehmensgröße), alternativ Ermöglichung des Austauschs und der Vernetzung mit anderen LSBTIQ* Personen (z.B. Netzwerkstelle UNTERNEHMEN VIELFALT)
- Schulungsmaßnahmen bzw. Trainings zum Thema LSBTIQ* – wie zum Beispiel dieses Training – zur Sensibilisierung und dem Erarbeiten von konkreten Handlungsideen
- Öffentlichkeitswirksame Positionierung des Unternehmens zu Diversity-Themen, im speziellen LSBTIQ* Themen, sodass auch bei Kunden_innen das Engagement zu Antidiskriminierung und Vielfalt deutlich wird

4.3.2 Strukturen und Prozesse

- Notwendigkeit, Kommunikation und Umsetzung geschlechtsneutraler Sanitäranlagen und Umkleiden
- Nutzung von Berufskleidung, die geschlechtliche Vielfalt berücksichtigt, flexible Regelungen zu „angemessenem“ Aussehen und Auftreten
- Informationelle Selbstbestimmung (bspw. in E-Mail-Signaturen), Umgang mit amtlichen Daten in der Personalverwaltung (Möglichkeit der Änderung von Vornamen und Geschlechtseintrag)
- Vorliegen eines Leitfadens für Transitionsprozesse zur Prozessklarheit und Sicherheit für alle Ansprechpersonen
- Sensible Gestaltung der Stellenausschreibungen und Bewerbungsformulare, Einstellungsverfahren und Auswahlgespräche, die geschlechtliche Vielfalt inkludieren

4.3.3 Ansprechpersonen

- Angebot von LSBTIQ* Trainings für Führungskräfte zur Reflexion des Umgangs mit Geschlechtlichkeit, Geschlechtsidentität und der sexuellen Identität im Kontext Arbeit
- Sensibilisierung von allen internen und externen Ansprechpersonen für die Mitarbeitenden im Betrieb: Betriebsärzte_innen, Betriebsräte_innen, Beschwerdestelle, Sozialberatung etc.
- Einsatz von „Fürsprecher_innen“ für LSBTIQ* Belange – im besten Fall auf der Ebene von Geschäftsführung, Inhaber_innen, Vorstände_innen etc.

- Angebote für LSBTIQ* Beschäftigte: Seminare, Workshops, Beratungs-, Coachingmaßnahmen für LSBTIQ* Personen zur Selbststärkung
- Etablierung von Ansprechpersonen für LSBTIQ* Beschäftigte: adäquater (Opfer-)Schutz im Diskriminierungsfall (z.B. externe Beratungsstellen und Angebote), (spezialisierte) Mediation als geeignete (neben- oder außergerichtliche) Konfliktlösestrategie und generell externe Ansprechpartner_innen und Organisationen (Netzwerkstelle, PROUT@WORK etc.)

4.3.4 Individuum

- Schärfung des Fokus auf Situationen, in denen Beurteilungsfehler leichter passieren: unter Zeitdruck, in Stress-Situationen, wenn ich für Beurteilungen, Bewertungen, Einschätzungen gefragt bin
- Stärkung des Bewusstseins für eigene Vorurteile und Voreingenommenheit und die Bereitschaft, diese zu reflektieren und zu überdenken
- Aktiver Aufbau einer Kultur der Wertschätzung und positiven Erwartung: Positive Ergebniserwartungen wirken sich auch positiv auf tatsächliche Leistungserbringung aus – wenn Beschäftigte merken, dass ihnen Vertrauen geschenkt und eine hohe Leistung zugetraut wird
- Aufzeigen vom Bestehen, von Ursachen und Wirkungen bewusster und unbewusster Stereotype und Vorurteile gegenüber Anderen
- Nutzung der eigenen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten als Chance: Ansprache, Berücksichtigung, Solidarität zeigen

4.4 Selbstcheck zur Wissensabfrage

1. Was ist der Unterschied zwischen Gleichbehandlung und Chancengleichheit?
 - a. Gleichbehandlung bedeutet, alle werden gleich behandelt. Chancengleichheit bedeutet, die Chancen werden gleich behandelt.
 - b. Es gibt keinen Unterschied, die beiden Wörter sind Synonyme für den gleichen Sachverhalt.
 - c. Gleichbehandlung bedeutet, alle Menschen erhalten trotz unterschiedlicher Voraussetzungen die gleiche Behandlung. Chancengleichheit bedeutet, alle erhalten individuell die Behandlung, die optimal zu ihnen passt, um die gleichen Startbedingungen wie alle anderen zu haben und so die eigenen Potenziale zu entfalten zu können.
2. Welche der folgenden Maßnahmen ist keine LSBTIQ* Diversity-Maßnahme für Arbeitgeber_innen?
 - a. LSBTIQ*-Netzwerke für Mitarbeiter_innen
 - b. Regenbogentassen in der Cafeteria
 - c. Antidiskriminierungsrichtlinien im Unternehmen
 - d. Schulungsmaßnahmen zum Thema LSBTIQ*

5 Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2008). Forschungsprojekt: Diskriminierung im Alltag: Wahrnehmung von Diskriminierung und Antidiskriminierungspolitik in unserer Gesellschaft. Nomos.

Beyond Gender Agenda (2021). Das Deutsche Diversitätsdilemma. German Diversity Monitor 2021. Beyond Gender Agenda GmbH.

Deutscher Bundestag (2021, 24. Februar). Grüne: Hass und Hetze gegen LSBTI-Menschen bekämpfen. Deutscher Bundestag. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2021/kw08-de-lsbt-821756>.

Domsch, M., Ladwig, D. & Weber, F. (2019). Vorurteile im Arbeitsleben. Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen. Springer.

European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2020). A long way to go for LGBTI equality. Autor_in.

Frohn, D. (2014). Homosexualität in Arbeit und Wirtschaft. In F. Mildenerger, J. Eves, R. Lautmann & J. Pastöser (Hrsg.), Was ist Homosexualität? Forschungsgeschichte, gesellschaftliche Entwicklungen und Perspektiven (S. 477-511). Männerschwarm.

Frohn, D., Meinhold, F. & Schmidt, C. (2017). »Out im Office?!« Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung.

Frohn, D. & Meinhold, F. (2018). »Out im Office?!« Sonderauswertung NRW. Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung.

Frohn, D., Wiens, M., Buhl, S., Peitzmann, M. & Heiligers, N. (2020). »Inter* im Office?!« Die Arbeitssituation von inter* Personen in Deutschland unter differenzieller Perspektive zu (endo*) LSBT*Q+ Personen. IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung.

Frohn, D., Wiens, M., Buhl, S., Peitzmann, M. & Heiligers, N. (2021). »Out im Office! Out vor Kunden_innen?« Die Arbeitssituation von LSBT*I*Q+ Personen im Kunden_innen-Kontakt. IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung.

Graml, R., Hagen, T., Ziegler, Y., Khachatryan, K. & Herman, R. (2020). Lesbische Frauen in der Arbeitswelt - The L-Word in Business (Nr. 15). Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft und Recht. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35348.73607>

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (2020) Diversity wins. McKinsey.

MANEO (Hrsg.) (2020). MANEO Report 2019. Autor_in.

Meinhold, F. & Frohn, D. (2016). Daily Work Out?!: The Relationship Between Self-Representation, Degree of Openness About One's Gay or Lesbian Identity, and Psychological Stress in the Workplace. In T. Köllen (Hrsg.), Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations. Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity (S. 321-338). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4_19

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021). Gender Pay Gap. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap.html>

Vöklinger Kreis (2015). Diversity Management in Deutschland 2015. Vöklinger Kreis e.V. – Bundesverband schwuler Führungskräfte.