

Studie zum D&I-Management in Unternehmen

Eine diverse und inklusive Kultur beflügelt Unternehmen

Fachkräftemangel und zunehmend heterogene Teams stellen KMU vor grosse Herausforderungen. Ein Diversity & Inclusion Management zeigt Unternehmen dazu Wege auf. Engagieren sich Unternehmen dabei auch im Bereich LGBTIQ+, wirkt dies als Katalysator für ein systematisches D&I-Management.

Von Lena Scheidegger und Prof. Dr. Andrea Gurtner

Diversity & Inclusion Management in Schweizer Unternehmen

Das Institut New Work der Berner Fachhochschule Wirtschaft untersuchte letztes Jahr, wie Schweizer Unternehmen ihr Diversity & Inclusion Management (D&I) weiterentwickelt haben. Bei der ersten Befragung im Jahr 2017 zeigte sich, dass insbesondere die Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -vielfalt (LGBTIQ+, kurz für lesbian, gay, bisexual, transsexual, intersexual, queer & alle anderen Menschen, die nicht heterosexuell und/oder nicht cis sind) eher selten berücksichtigt wird. Wir stellten uns demnach in der zweiten Untersuchung die Frage: «Wie steht es drei Jahre später um das D&I-Management und im Speziellen um die Inklusion von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans* und intergeschlechtlichen Menschen bei Schweizer Arbeitgebenden?» Im Folgenden werden die wichtigsten Studienergebnisse präsentiert.

Die 500 umsatzstärksten Grossunternehmen und Organisationen wurden angefragt, mit 38 von ihnen konnten standardisierte telefonische Interviews zum Entwicklungsstand ihres D&I-Managements geführt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass auch in Unternehmen und Organisationen dieser Grössenordnung D&I-Management nicht selbstverständlich ist. Das widerspiegelt sich einerseits in der Schwierigkeit, entsprechende Organisationen für Befragungen zu gewinnen, andererseits auch darin, dass die Befragten sehr unterschiedliche Begriffe für die Thematik verwenden (Vielfalt, Chancengleichheit, Diversity-Management etc.).

Entsprechend vielfältig sind auch die jeweiligen implementierten Konzepte und Massnahmen. Während rund zwei Drittel der befragten Unternehmen und Organisationen ein abgestimmtes Gesamtkonzept zu D&I entwickelt haben, sind andere erst auf dem Weg dazu. Dort, wo Massnahmen implementiert werden, sind die am häufigsten berücksichtigten Diversity-Dimensionen Geschlecht, Behinderung und Alter.

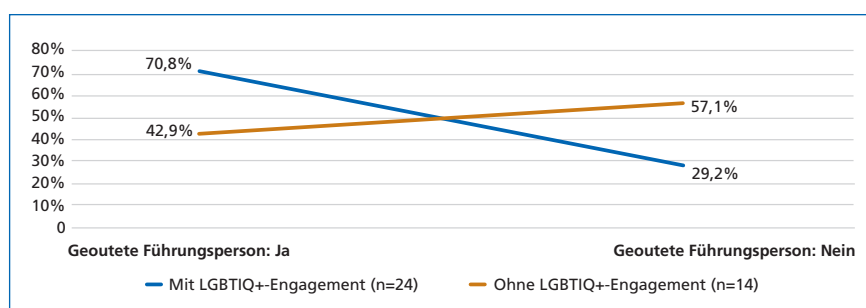
Inklusion von LGBTIQ+-Mitarbeiter*innen

Die untersuchte Kerndimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck wird mittlerweile von 63% der befragten Unternehmen und Organisationen berücksichtigt. Im Jahr 2017 waren es nur 34%. Es scheint also, dass die Thematik in den letzten Jahren stärker in den Fokus gerückt ist. Dennoch wird klar, dass es vielfach an expliziten LGBTIQ+-Instrumenten und dem strategischen Umgang mit Vielfalt und Heterogenität der Mitarbeiter*innen fehlt. In Bezug auf die Entwicklung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und

-ausdruck wird deutlich, dass insbesondere Organisationen, welche sich bereits für LGBTIQ+ engagieren, sich in diesem Bereich weiterentwickeln möchten und Projekte lancieren.

Unternehmen ohne LGBTIQ+-Engagement gaben für ihre Nichtberücksichtigung mehrheitlich an, darin keine Notwendigkeit zu sehen, da sie über tolerante Führung und Mitarbeiter*innen verfügten: «Bei uns sollte die sexuelle Orientierung/Geschlechtsidentität keine Rolle spielen, deshalb wird sie nicht thematisiert.» «Keinen Unterschied zwischen einzelnen Gruppen zu machen» birgt allerdings die Gefahr, spezifische Benachteiligungen oder Bedürfnisse einzelner Menschen nicht zu erkennen und Offenheit und Toleranz nicht explizit zu leben.

Gelebte Inklusion zeigt sich in Organisationen oft darin, dass geoutete Führungskräfte bekannt sind. Sie dienen als Rollenmodelle sowohl für LGBTIQ+-Mitarbeiter*innen als auch zur Sensibilisierung von anderen Führungskräften. Unsere Untersuchung zeigte, dass in knapp drei Vierteln der Fälle, wo geoutete



Zusammenhang von geouteten Führungspersonen und LGBTIQ+-Engagement in Unternehmen.



Ein diverser und inklusiver Arbeitsplatz ist für alle ein Gewinn.

te Führungskräfte bekannt sind, sich die Unternehmen für LGBTQ+ engagieren. In Unternehmen ohne LGBTQ+-Engagement sind hingegen nur in rund 43% der Organisationen Führungskräfte geoutet (vgl. Abb. 1). Wird LGBTQ+ vermehrt in den Organisationen angesprochen – in Schulungen, Intranet oder Netzwerken –, so werden das Verständnis und die Akzeptanz gefördert. Doch was können nun insbesondere KMU tun, um die Vielfalt ihrer Mitarbeiter*innen zu fördern? Gerne präsentieren wir Ihnen Tipps, die auf aktuellen Erkenntnissen aus Forschung und Praxis basieren.

Praxistipps

Beim D&I-Managementprozess ist es empfehlenswert, einem gewissen Ablauf zu folgen. Einerseits können so Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen identifiziert werden. Andererseits kann mit einer regelmässigen Bestandaufnahme der Erfolg des D&I-Managements gesichert werden. Darüber hinaus kann Widerstand, der im Rahmen von kultureller Veränderung auftreten kann, bereits frühzeitig innerhalb des Prozesses abgefangen werden. Eine D&I-Strategie benennt zwei unterschiedliche Konzepte. Während Diversity-Management darauf abzielt, eine vielfältige Belegschaft zu rekrutieren, steht bei Inclusion die Beteiligung und Wertschätzung der Mitarbeiter*innen im Vordergrund. Die Vorteile von Diversity wie gesteigerte Kreativität oder Produktivität treten nur ein, wenn die Organisationen auch Inclusion-Management betreiben. Folgende Schritte können dabei begleitend sein:

1. Bestandaufnahme:

- Fragen Sie in Mitarbeiter*innenumfragen nach Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Fragen nach Arbeitsklima und Stimmung sind wenig spezifisch.

2. Schwachstellen identifizieren:

- Wo liegt Verbesserungspotenzial in Ihrer Organisation bezüglich Diversity und Inclusion allgemein?
- Wird die Dimension LGBTQ+ berücksichtigt?

3. Ziele definieren:

- Setzen Sie sich für einen ganzheitlichen Ansatz ein, der alle D&I-Dimensionen nennt. Achten Sie darauf, dass sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und Geschlechtsausdruck/-merkmale sowie Regenbogenfamilien berücksichtigt werden.
- Streben Sie Projekte an, die bestehende Diskriminierung und Benachteiligungen beseitigen.
- Fassen Sie Massnahmen ins Auge, die allen Mitarbeiter*innen offenstehen.
- Entwickeln Sie Ziele und Projekte nicht für, sondern mit LGBTQ+-Mitarbeiter*innen.

4. Massnahmen definieren:

- Schaffen Sie eine entsprechende Fachstelle und/oder Arbeitsgruppe, die sich mit der Thematik auseinandersetzt, oder gründen Sie ein internes Netzwerk im sicheren und zuverlässigen Rahmen, welches sich für Belange von LGBTQ+-Mitarbeiter*innen engagiert.
- Machen Sie Führungskräfte im Rahmen von Trainings zum Thema D&I im Allgemeinen sowie LGBTQ+ vertraut.
- Seien Sie flexibel bei spezifischen Bedürfnissen von Mitarbeiter*innen (Namensänderung, drittes Geschlecht etc.) und schaffen Sie entsprechende Beratungsangebote.
- Führen Sie Bewerbungsverfahren offen und inkludierend, vermeiden Sie Stereotype.

5. Umsetzung und Kommunikation:

- Bevor Sie ein D&I-Management implementieren, ist es wichtig, dass innerhalb

der Organisation ein gemeinsames Verständnis zur Thematik besteht. Beziehen Sie eindeutig Stellung und seien Sie in der Kommunikation von Projekten und Massnahmen inklusiv und transparent.

- Führungskräfte nehmen hierbei eine Vorbildrolle ein. Motivieren Sie Führungskräfte, als Gast an öffentlichen Veranstaltungen zum Thema LGBTQ+ (z.B. an Podiumsdiskussionen) teilzunehmen.

6. Widerstand antizipieren:

- Überlegen Sie sich, wie Sie auf Widerstand aus der Belegschaft reagieren.
- Überprüfen Sie Ihre Strategie, Ziele und Massnahmen regelmässig, bspw. mithilfe der entwickelten Mitarbeiter*innen-Befragung.

TAKE-HOME-MESSAGES

- Das explizite und sichtbare Commitment von Geschäftsleitung und Führungskräften ist zentral.
- Ein integriertes D&I-Management ist Einzelmassnahmen vorzuziehen. Die Berücksichtigung von LGBTQ+ wirkt als Katalysator für das D&I-Management.
- Verankern Sie Massnahmen in den Handlungsfeldern Führung/Organisation, Kommunikation/Kooperation, Qualitätsmanagement und Personal.
- Seien Sie mutig. Entwickeln Sie spezifische Massnahmen nicht für, sondern mit angesprochenen Mitarbeiter*innen. Schon kleine Massnahmen können das grosse Ganze beeinflussen.

Quellen

Gurtner, A., Scheidegger, L., & Ryhn, L. (2021). *Diversity and Inclusion Management in der Schweiz 2020*. Eine empirische Studie unter spezieller Berücksichtigung der Dimension sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität und -ausdruck (LGBTIQ*). Berner Fachhochschule.

Becker, M. (2021). *Diversity and Inclusion Management in kleinen und mittleren Unternehmen*. Ein Leitfaden für Schweizer KMU (Masterarbeit). Berner Fachhochschule.



Lena Scheidegger, Wissenschaftliche Assistentin an der BFH Wirtschaft, Institut New Work, Masterstudentin Psychologie, lena.scheidegger@bfh.ch.



Prof. Dr. Andrea Gurtner, Leiterin Institut New Work, BFH Wirtschaft, Mitglied Kernteam Swiss LGBTI-Label, andrea.gurtner@bfh.ch.