

**Bachelorstudiengang der FH Wien der WKW  
Personalmanagement**

**Bachelorarbeit**

**Der Beitrag des Arbeitsrechts sowie des Diversity Managements zu einem  
erfolgreichen Outing am Arbeitsplatz**

**Verfasst von: BAUMGARTNER Fabian**

**Matrikelnummer: 51902440**

**Abschlussjahr: 2022 VZ**

**Betreut von: BITTERMANN Bianca, Mag.a (FH)**

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde.

Wien, 03.05.2022

Ort, Datum



Unterschrift VerfasserIn



## Abstract

Die Attraktivität als Arbeitgeber/in wird in Bezug auf LGBTQ-Personen immer wichtiger. Aus diesem Grund ist es wichtig, durch nachhaltige und inkludierende Diversity Maßnahmen die Akzeptanz und Toleranz von Mitgliedern der LGBTQ-Community sicherzustellen um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Hauptforschungsfrage „*Wie werden homosexuelle Mitarbeitende durch Diversity Management und das österreichische Arbeitsrecht vor Benachteiligung geschützt?*“, welche für eine genauere Beantwortung in drei Subforschungsfragen unterteilt wurde. Zur Beantwortung dieser Fragen und um die Ziele erfüllen zu können, wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, dessen Fokus die Durchführung von Interviews mit Expert/innen in der österreichischen Wirtschaft ist. Durch diese Forschung konnte festgestellt werden, dass das österreichische Rechtssystem einen Rahmen für Akzeptanz und Toleranz vorgibt, während Maßnahmen, Ansätze und Konzepte der Diversity-Abteilungen der untersuchten Unternehmen nachhaltige und inkludierende Arbeit leisten, damit LGBTQ-Mitarbeitende ihre Sichtweisen einbringen können um somit bestmöglich zu arbeiten. Basierend auf den Forschungsergebnissen kann diese Arbeit als Hilfestellung zur Aufklärung der Wichtigkeit von Inklusion, Akzeptanz und Toleranz von Minoritätsgruppen im Unternehmen verwendet werden.

Employer attractiveness with a focus on LGBTQ people is growing in importance. Consequently, it is crucial for the company's competitiveness, to create and sustain and inclusive diversity measures to increase the acceptance and tolerance of members of the LGBTQ community. The focus of this thesis is to answer the main research question “How homosexual employees are protected from discrimination by diversity management and Austrian labour laws”, which has been divided into three sub research questions. In order to answer these questions and to reach conclusion, an explorative research design with a focus on experts' interviews within the Austrian economy has been carried out. Through this process it could be established that the Austrian legal system provides a framework for acceptance and tolerance. Furthermore measures, approaches, and concepts of the diversity departments of the companies examined work sustainably and inclusive so that LGBTQ employees can contribute their and are therefore able to work at their full potential. Based on the research results, this work can be utilised as a guide to underline the importance of inclusion, acceptance, and tolerance of minority groups in the workspace.



## *Inhaltsverzeichnis*

1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfrage .....	2
1.3 Zielsetzung .....	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theorie .....	4
2.1 Begriffsdefinitionen .....	4
2.2 Outing am Arbeitsplatz .....	5
2.2.1 Herausforderungen .....	5
2.2.2 Auswirkungen .....	7
2.2.3 Psychologische Gefahren durch einen Verzicht auf ein Coming-Out .....	8
2.2.4 Hilfseinrichtungen .....	8
2.2.5 Zusammenfassung .....	9
2.3 Rechtliche Grundlagen .....	10
2.3.1 Historischer Background.....	10
2.3.2 Österreichische Gesetzgebung .....	11
2.3.2. a Rechtlicher Schutz .....	11
2.3.2. b Unterschied zu andere Minoritätsgruppen .....	12
2.3.2. c Missstände in der Gesetzgebung .....	12
2.3.3 Österreich im EU-Vergleich.....	13
2.3.4 Zusammenfassung .....	13
2.4 Diversity Management .....	14
2.4.1 Grundverständnis .....	14
2.4.2 Ansätze für ein gelingendes Diversity Management.....	15
2.4.3 Umsetzung eines Diversity Managements .....	16

2.4.4 Gefahren eines mangelhaften Diversity Managements.....	18
2.4.5 Zusammenfassung .....	20
2.5 Zwischenfazit .....	21
3 Methodik .....	22
3.1 Methodologie und Forschungsdesign.....	22
3.2 Methode der Datenerhebung .....	23
3.3 Methode der Datenauswertung.....	24
3.4 Untersuchungsobjekt.....	25
3.5 Durchführung der Datenerhebung und -auswertung .....	26
4 Darstellung empirischer Ergebnisse .....	27
4.1 Grundlegende Informationen .....	27
4.2 Bewertung rechtlicher Grundlagen .....	29
4.3 Diversity Management in der Praxis .....	33
4.3.1 Entstehung und Unterstützungen .....	33
4.3.2 Mindestanforderungen und wichtige Erfolgsfaktoren.....	35
4.3.3 Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsleistung.....	37
4.3.4 Gefahren einer mangelhaften Umsetzung laut Expert/innen .....	39
4.3.5 Innerbetriebliche Unterstützung für betroffene Personen .....	41
4.4 Zukünftige Projekte.....	42
4.5 Hervorhebung wichtigster Erkenntnisse .....	44
5 Diskussion .....	46
5.1 Diskussion und Interpretation .....	46
5.2 Limitationen .....	47
5.3 Implikationen für das Personalmanagement .....	48
6 Zusammenfassung .....	49
7 Literaturverzeichnis.....	50
8 Anhang .....	56

## *Abbildungsverzeichnis*

Abb. 1 Visualisierung von Inklusion.....	7
Abb. 2 Basisprozesse der Einführung von Diversity-Management.....	18

## *Tabellenverzeichnis*

Tabelle 1 Darstellung der Interviewpartner/innen (eigene Darstellung) .....	25
---	----

## Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
AStV	Arbeitsstättenverordnung
AusG	Ausschreibungsgesetz
BEinstG	Behinderteneinstellungsgesetz
B-GIBG	Bundes-Gleichbehandlungsgesetz
BGSTG	Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz
BSV	Blutspenderverordnung
BVG	Bundes-Verfassungsgesetz
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
FRA	EU-Agentur für Grundrechte
GFMA	Gleichstellungsgesetz von Frauen und Männern im Aufsichtsrat
GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
HOSI	Homosexuelle Initiative
IP	Interviewpartner/in
KPI	Key Performing Indicator
LGBTQ	Lesbian, Gay, Bi, Transgender, Queer, *
StGB	Strafgesetzbuch
VfGH	Verfassungsgerichtshof Österreich
WHO	World Health Organisation
Z.	Zeile



# **1 Einleitung**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einer qualitativen Erhebung bezüglich der Thematik des Outings am Arbeitsplatz und welchen Anteil das österreichische Recht sowie Diversity Management daran haben. Im Zuge dieser Arbeit wird zuerst ein theoretisches Grundgerüst aus vorhandener Literatur aufgezo-gen. Für eine ganzheitliche Erhebungen werden in einem späteren Verlauf teilstrukturierte Interviews geführt. Gegenstand dieser Untersuchung ist die Aufbe-reitung von Erfolg bringenden Maßnahmen, welche homosexuelle Mitarbeiter/innen im Ar-beitsalltag unterstützen. Das folgende Kapitel ist in vier Abschnitte gegliedert und umfasst die Problemstellung, die konkreten Forschungsfragen, die Zielsetzung und den Aufbau der gesam-ten Arbeit.

## **1.1 Problemstellung**

75% der homosexuellen Männer und Frauen haben zumindest einmal im eigenen beruflichen Leben oder durch den Freundeskreis von Diskriminierung aufgrund ihrer Sexualität am Ar-beitsplatz gehört bzw. selbst erlebt (Wirl, 2015). Eine Studie der FRA aus dem Jahr 2020 zeigt auf, dass sich immer mehr Menschen der LGBTQ-Community zu ihrer eigenen sexuellen Iden-tität bekennen. Allerdings sind Gewalt gegenüber Community-Mitgliedern sowie Angst und Diskriminierung nach wie vor weit verbreitet. Im Rahmen dieser Studie wurden 140.000 Be-troffene befragt. Bei diesen Befragungen kam unter anderem heraus, dass zwei von fünf Teil-nehmer/innen innerhalb des letzten Jahres Opfer von Mobbing wurden. Jede fünfte Person fühlt sich am Arbeitsplatz und jede dritte bei Freizeitaktivitäten in der Öffentlichkeit diskriminiert. Mittels dieser Studie will die FRA an die EU-Mitgliedsstaaten unter anderem in den Bereichen Diskriminierung, Bildung und Schule sowie Schutz vor Straftaten mit diskriminierender Ab-sicht appellieren tätig zu werden (Pressemitteilung FRA, 2020). Schätzungen zufolge gibt es in Österreich 200.000 bis 300.000 Arbeitnehmer/innen welche sich nicht als heterosexuell identi-fizieren. Ungefähr 70% davon geben eine gleichgeschlechtliche Orientierung an. Sofern sich ein/e Mitarbeiter/in für ein „Coming-Out“ entschieden hat, waren in gut 70% die Resonanzen von Kolleg/innen und Vorgesetzten positiv und die Betroffenen hatten keine Schwierigkeiten sich zu outen. Der häufigste Grund, warum es nicht zu einem Outing kommt, ist die Angst vor einer verschlechternden Arbeitsbeziehung sowie die eigene Privatsphäre, da Betroffene mit die-ser Sichtweise die Meinung vertreten, dass die eigene Sexualität am Arbeitsplatz nichts verloren

hat. Die Mehrheit der Befragten erwartet sich, dass es konkrete Richtlinien für den Umgang mit Mitgliedern der LGBTQ-Community gibt. Diese Mehrheit sieht das Fehlen von Diversity-Trainings sowie von sichtbarer Unterstützung der Community (z.B. Aufhängen von Regenbogenfahnen) ebenfalls als problematisch, da es Betroffenen oft schwerfällt, sich am Arbeitsplatz willkommen zu fühlen (Schönherr & Zandonella, 2017, S6-11). Auf Basis des Föderalismus in Österreich und einer damit einhergehenden „Zersplitterung“ des GIBG gibt es 21 gültige Gesetze bezüglich der Gleichbehandlung und der Anti-Diskriminierung. Durch die Aufteilung der Gesetze in Landes- sowie Bundesgesetze, haben Betroffene in verschiedenen Bundesländern unterschiedliche Ansprüche und Schutzeinrichtungen. Im Vergleich zum BGSTG sowie dem BEinstG, gibt es für homosexuelle Menschen (sowie für alle Teile der LGBTQ-Community) keine speziell auf sie zugeschnittenen, allgemein gültigen Gesetze zum Schutz vor Diskriminierung und Ungleichbehandlung (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2020).

## **1.2 Forschungsfrage**

Die Hauptforschungsfrage „*Wie werden homosexuelle Mitarbeitende durch Diversity Management und das österreichische Arbeitsrecht vor Benachteiligung geschützt?*“ wird kategorisch in drei Subforschungsfragen unterteilt. Diese sind:

### **Subforschungsfrage 1:**

- „*Welche Schutzmaßnahmen für homosexuelle Arbeitnehmer/innen sind im österreichischen Arbeitsrecht vorhanden und wie werden diese umgesetzt?*“

### **Subforschungsfrage 2:**

- „*Inwiefern wirkt sich ein gelingendes Diversity Management positiv auf die Gesundheit sowie Arbeitsleistung der homosexuellen Mitarbeiter/innen aus?*“

### **Subforschungsfrage 3:**

- „*Welche Mindestanforderungen müssen von Seiten des Unternehmens erfüllt werden, damit von einem gelingendem und inkludierendem Diversity Management gesprochen werden kann?*“

## **1.3 Zielsetzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, den Schutz von homosexuellen Mitarbeitenden vor Benachteiligung, sowohl durch ein funktionierendes Diversity Management als auch durch das österreichische Recht aufzuzeigen. Ebenfalls wird es diese Arbeit zum Ziel haben, bereits umgesetzte Ansätze hervorzuheben, sowie praktikable Aspekte dieser Konzepte aber auch den leistenden Beitrag von funktionierenden Diversity Managements aufzuzeigen. Ein weiteres Ziel wird es sein, Missstände in der Rechtslage vor Augen zu führen. Dies wurde bereits in der Problemstellung

kurz angesprochen, in der beschrieben wurde, dass es 21 gültige Gesetze für die Gleichbehandlung gibt, welche sich aber in den einzelnen Bundesländern Österreichs voneinander unterscheiden (vgl. 1.1 Problemstellung).

Diese Bachelorarbeit es wird nicht als Ziel haben, eine allgemein gültige Empfehlung zu sein, wie man mit homosexuellen Mitarbeiter/innen umzugehen hat. Ebenfalls soll diese Arbeit keine Gesetzesvorlage aber auch keine Meinungsumfrage bezüglich des Schutzes und der Benachteiligung von Mitgliedern der LGBTQ-Community am Arbeitsmarkt sowie am Arbeitsplatz sein. Weiters wird es kein Ziel sein, ein Leitfadens für den richtigen Umgang, die Einhaltung rechtlicher Vorschriften sowie ein Konzept für ein inkludierendes Diversity Management zu erstellen.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Der Einleitung werden fünf Hauptkapitel folgen, welche jeweils durch benötigte Unterkapitel ergänzt werden. Kapitel zwei wird eine theoretische Grundlage für das Verständnis der weiteren Kapitel schaffen. Dieses Grundverständnis wird durch Unterkapitel, welche sich mit einer einheitlichen Begriffsdefinition, einem Outing am Arbeitsplatz, der österreichischen Rechtslage und Faktoren für ein inkludierendes Diversity Management auseinandersetzen, übermittelt. Folglich werden die wichtigsten Erkenntnisse dieses Kapitels dann in einem Zwischenfazit zusammengefasst. Im dritten Kapitel wird die nachfolgende Methodik sowie deren Wahl beschrieben und begründet. Nachdem die Methodik beschrieben wurde, wird Kapitel vier einen Fokus auf die Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse legen. Zunächst werden grundlegende Informationen über Diversity Management und Homosexualität am Arbeitsplatz gesammelt. Anschließend wird eine Bewertung der rechtlichen Grundlagen erfolgen. Als nächstes wird die Meinung zur Umsetzung von Diversity Management in der Praxis durch die Interviewpartner/innen eingeholt. Darauffolgend wird dann ein Ausblick auf zukünftige Projekte dargestellt. Zuletzt werden diese Ergebnisse dann interpretiert und mögliche Handlungsfelder werden abgeleitet. Kapitel fünf dient zur Diskussion und zum Vergleich der Argumente aus Kapitel vier und der bereits beschriebenen Theorie in Kapitel zwei. Um die Gedanken dieser Arbeit noch einmal komplett sammeln zu können, wird Kapitel sechs eine Rekapitulation der gesammelten Daten sowie einen Ausblick für die zukünftige Beantwortungen der Forschungsfragen darstellen.

## 2 Theorie

Dieses Kapitel beinhaltet die theoretische Grundlage, auf welcher die empirische Untersuchung aufgebaut wird. Anfänglich werden die wichtigsten Begriffe durch einheitliche Definitionen geklärt. Anschließend wird auf ein Outing am Arbeitsplatz, die österreichische Rechtslage und den Einfluss von Diversity Management eingegangen.

### 2.1 Begriffsdefinitionen

Im Laufe dieser Arbeit werden bestimmte Begrifflichkeiten und Ausdrücke verwendet, welche in diesem Abschnitt einheitlich für den folgenden Sachverhalt definiert werden. Dies soll dazu beitragen, mögliche Missinterpretationen zu vermeiden. Die Begriffe werden entsprechend dem Kontext des Arbeitsplatzes definiert.

**Exklusion:** aus dem lateinischen „exclusion“ mit Ausschluss übersetzt, bedeutet Exklusion so viel wie nicht Wert berücksichtigt zu werden, aber auch Ausgrenzung oder Ausschluss von bestimmten Personen (Breuer, 2021).

**Separation:** bezeichnet das Erkennen und Differenzieren von Unterschieden und die Markierung dieser, z.B. durch kollektives zusammenfassen der Unterschiede und damit einhergehender Ausschließung und Diskriminierung (Schneider-Reisinger, 2020).

**Integration:** hierbei muss der Mensch, welcher von außen in das Bezugssystem (Schule, Arbeitsort, etc.) hinzukommt, seine persönliche Leistung auf dieses System anpassen (Lebenshilfe Österreich, 2021).

**Inklusion:** beschreibt das selbstbestimmte und gleichberechtigte Verhalten einzelner Individuen, auch wenn sich diese aufgrund von Herkunft, Alter, Sexualität, Geschlecht, etc. unterscheiden. Die Hauptaufgabe einer Gesellschaft ist es, ein Gerüst zu schaffen, in welchem es den Teilnehmer/innen ermöglicht wird sich ohne Einschränkung zu bewegen (Stangl Lexikon, 2021).

**Diskriminierung** wird grundsätzlich in zwei Arten unterschieden. Die unmittelbare, auch direkte Diskriminierung ist gemeint, wenn ein Mensch aufgrund von Alter, Sexualität, Geschlecht, etc. anderen Personen ohne diese Merkmale schlechter gestellt werden. Es wird von einer mittelbaren (indirekten) Diskriminierung gesprochen, wenn eigentlich neutral erscheinende Gründe als negative Eigenschaft ausgelegt werden. Dazu würde z.B. die Besetzung von Führungspositionen nur mit Vollzeitkräften zählen (Österreichs digitales Amt, 2021).

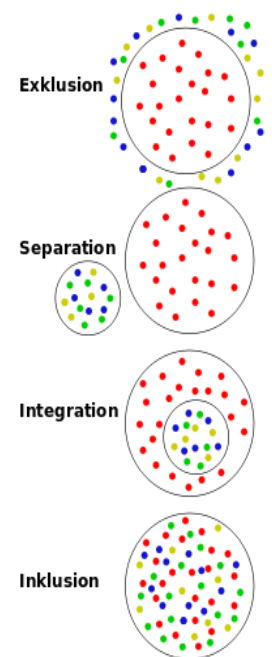


Abb. 1 Visualisierung von Inklusion

## **2.2 Outing am Arbeitsplatz**

Dieses Unterkapitel setzt sich mit einem Outing am Arbeitsplatz auseinander. Es muss gleich zu Beginn betont werden, dass jedes Outing und jede Interaktion mit dieser Thematik einen anderen Outcome haben kann und die hier angeführten Berichte, Erfahrungen und Beispiele keine einheitliche Norm darstellen, sondern lediglich als repräsentative Erfahrungsberichte und Erzählungen dienen. In diesem Abschnitt werden sowohl negative als auch positive Beispiele erwähnt um ein ganzheitliches Bild vermitteln zu können. In weiterer Folge wird auf die Herausforderungen, die Auswirkungen eines Outings, aber auch die damit einhergehenden Gefahren sowie Hilfseinrichtungen für homosexuelle Mitarbeiter/innen eingegangen.

### **2.2.1 Herausforderungen**

Durch das Porträtieren von gewissen Gruppen in Massenmedien, seien es nun Frauen in Führungspositionen, Personen mit Migrationshintergrund oder Mitglieder der LGBTQ-Community, können für diese speziellen Gruppen unterschiedliche Herausforderungen mit unterschiedlichen Outcomes entstehen. Es ist nicht möglich abzustreiten, welchen Einfluss Massenmedien auf die kollektive Wahrnehmung von sozialen Problemen haben. Aufgrund der zunehmenden medialen Repräsentation von Homosexualität und einem Brechen der „traditionellen Werte“ entstehen auch in Alltagssituationen neue Verhaltensunsicherheiten (Heilmann, 2014, S. 14-15). Einer Studie des DIW aus dem Jahr 2020 zufolge, berichten 30% der befragten Personen von Diskriminierung im Arbeitsalltag innerhalb der letzten zwei Jahren, wobei aber nur 6% von Diskriminierung bei Kontakten mit der Polizei berichtet haben und knapp 23% von Diskriminierung im Bildungsbereich. Die Diskriminierung am Arbeitsplatz gehört somit zu einer der größten Gruppen. Auf Platz 1 der Studie steht allerdings eine Diskriminierung in der Freizeit oder in der Öffentlichkeit mit fast 40% (de Vries et al., 2020, S. 623). Eine große Herausforderung bei einem Outing am Arbeitsplatz kann der zugehörige Wirtschaftssektor sein. So haben sich zum Beispiel besonders wenige Arbeitnehmer/innen in den Bereichen Fischerei, Bergbau, Forst- und Landwirtschaft, Baubranche, Abfallentsorgung oder auch Energie-/Wasserversorgung für ein Coming-Out entschieden. Allerdings deckt sich dies mit einer geringen Repräsentation von LGBTQ-Menschen, wodurch ein Outing erschwert werden kann, bzw. bestimmte Branchen dadurch auch eher gemieden werden. In derselben Studie des DIW wurde aber auch aufgezeigt, dass die Gruppe „Handel, Reparatur von Kfz, Gastgewerbe“ den größten Anteil von geouteten LGBTQ-Menschen (76,9%) aufweist (de Vries et al., 2020, S. 626). Eine Studie von

Edel et al. mit dem Fokus auf Erfahrungen bezüglich Diskriminierung bei LGBTQ-Personen in der öffentlichen Verwaltung, stellte fest, dass es bei Bediensteten im öffentlichen Sektor zwar auch zu Diskriminierungen kommt, aber die Betroffenen dies so gut wie nie selbst erfahren. Die Teilnehmer/innen geben an, nie direkt beleidigt oder beschimpft worden zu sein. Sie haben aber über Dritte von einer Diskriminierung ihnen gegenüber erfahren. Von direktem Mobbing, Erpressung, sexueller Belästigung oder körperlicher Gewalt konnte keine/r der Teilnehmer/innen berichten. Dahingehend wird aber auch von „Witze und Sprüche“ berichtet, welche bis zu einem gewissen Grad nicht als Diskriminierung wahrgenommen werden. Weiters schließen Edel et al., dass betroffene Personen akute Situationen rückwirkend wohlwollender einschätzen, als diese Anhand der Interviewauswertungen wohl gewesen sind (Edel et al., 2020, S. 7-8). Edel et al. stützen sich hierbei auf eine Studie von Beigang et al. aus dem Jahr 2017, welche von der deutsche Antidiskriminierungsstelle in Auftrag gegeben wurde. Beigang et al. haben in ihrer Studie herausgefunden, dass beispielsweise abweichende Gruppenbezeichnungen (z.B. Homosexuelle statt Lesben) einen Unterschied auf die Bewertung von Diskriminierung machen können. Aber nicht nur die Titulierung, sondern auch die eigene Erfahrung von Betroffenen spielt eine Rolle. Jemand, der bereits Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht hat, wird potenziell diskriminierendes Verhalten eher als solches wahrnehmen (Beigang et al., 2017, S. 67). Im Gegenzug dazu steht ein gesellschaftlicher Gewöhnungseffekt, bei welchem Diskriminierungen bereits eine Ebene der Normalität erreicht haben, bei der die Diskriminierten diese selbst nicht mehr als solche wahrnehmen (Beigang et al., 2017, S. 20). Die große Herausforderung ist es, dass LGBTQ-Personen zwar als Arbeitskraft wahrgenommen werden, aber oft nicht als soziales Wesen am Arbeitsplatz. Dieses Fehlen der Sozialressource zeigt sich vor allem bei homosexuellen Männern, da diese glauben aufgrund ihrer Sexualität von einer komplett freien Berufswahl ausgeschlossen zu sein, sofern sie nicht das Risiko von Verheimlichung der sexuellen Orientierung eingehen wollen (Eder et al., 2020, S. 26). Die persönliche Einstellung von Führungskräften, aber auch von Kolleg/innen scheint ebenfalls eine große Herausforderung für homosexuelle Arbeitnehmer/innen zu sein. Je aufgeschlossener und offener diese sind, desto weniger ist die eigene Sexualität für Personen der LGBTQ-Community eine Herausforderung am Arbeitsplatz. Ein weiterer Aspekt bezüglich der Akzeptanz durch Kolleg/innen, ist auch die Personalgewinnung. Desto weniger Herausforderungen eine Person bei einem Outing am Arbeitsplatz hat, desto attraktiver wird das Unternehmen für andere homosexuelle Personen und die Herausforderung eines erfolgreichen Coming-Outs kann reduziert werden (Eder et al., 2020, S. 27-28).

### 2.2.2 Auswirkungen

Ein Outing am Arbeitsplatz ist ein wiederkehrendes Ereignis. Sollte man sich zu einem Coming-Out entscheiden, muss diese Entscheidung immer wieder aufs Neue abgewogen und entschieden bzw. vollzogen werden. Dies kann unter anderem eine Belastung darstellen, da sich Homosexuelle bei jede/r neuen Kolleg/in, Kund/in, Führungskraft, etc. entscheiden müssen, ob sie dieses Thema nun ansprechen oder nicht (Schönherr & Zandonella, 2017, S. 52). Sollte sich eine LGBTQ-Person gegen ein Outing entscheiden, kann es zu einem sogenannten „Passing“ kommen. Passing (eng. „etwas durchgehen/als jemand durchgehen“) bedeutet in diesem Zusammenhang eine bewusste Vermittlung oder Erschaffung einer Heterosexualität. So können z.B. homosexuelle Männer immer von „meiner Lebensgefährtin“ sprechen, meinen aber ihren Lebensgefährten (Schönherr & Zandonella, 2017, S. 54). Schönherr und Zandonella (2017, S. 66) fanden ebenfalls heraus, dass die Erfahrungen bei einem Coming-Out von homosexuellen Menschen durchwegs positiv sind. 41 % der von ihnen befragten Personen gaben ebenfalls an, dass durch das Outing eine engere Beziehung zu Kolleg/innen entstanden ist, 17 % bekamen nach dem Coming-Out die Chance sich bei LGBTQ-Themen in der Arbeit einzubringen. 43 % der Teilnehmer/innen gaben an, keine nennenswerten positiven Erfahrungen gemacht zu haben. Einer Studie des Instituts für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung der Hochschule Fresenius aus dem Jahr 2017 zufolge, haben nur 9 % der Befragten die offenen Fragen bezüglich positiver Auswirkungen ihrer Sexualität beantwortet, mehr als 50 % dieser Antworten hatten unter anderem einen beruflichen Vorteil in der Antwort enthalten. Welcher genau wurde aber nicht erwähnt (Frohn et al., 2017, S. 56). Arbeitnehmer/innen, welche offener mit ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität umgingen, gaben eine positivere Arbeitszufriedenheit an, als jene, die ihre Sexualität am Arbeitsplatz verschwiegen. Ebenfalls auffällig war, dass Personen, welche sich bereits am Arbeitsplatz geoutet haben, besser mit Stress umgehen konnten, als ihre nicht geouteten Kolleg/innen (Frohn et al., 2017, S. 59). Arbeitnehmer/innen, die sich am Arbeitsplatz bereits geoutet haben, verwenden weniger Ressourcen um ihr Verhalten in Bezug auf ihre Sexualität am Arbeitsplatz zu analysieren oder sich Gedanken darüber zu machen. Es müssen keine Kapazitäten dafür verwendet werden, wie sie sich ausdrücken oder agieren müssen, um ihre Sexualität nicht zu verraten. Durch die freigewordenen Ressourcen können sie sich besser auf die Arbeit konzentrieren (Frohn et al., 2017, S. 70).

### **2.2.3 Psychologische Gefahren durch einen Verzicht auf ein Coming-Out**

Personen, welche weniger offen mit ihrer Sexualität umgehen, zeigen auch häufiger Anzeichen von psychosomatischen Beschwerden, bis hin zu einer Suizidalität (in der Studie beschrieben als „Gedanken an den Tod und das Sterben“) im Unterschied zu Menschen, welche sich schon geoutet haben (Frohn et al., 2017, S. 58). Im Vergleich zu heterosexuellen Männern (0 bis 6%), ist bei homosexuellen Männern die Rate von Suizidversuchen mit 6 – 19% deutlich höher (Plöderl fokussierte sich hierbei auf Männer). Aber auch andere psychologische Erkrankungen wie z.B. Alkohol- und Drogenmissbrauch, Panikstörungen sowie Agoraphobie und Depressionen treten häufiger auf (Plöderl, 2009, S. 29). Da eine genaue Ausführung aller psychologischen Krankheitsbilder den Rahmen dieser Bachelorarbeit sprengen würde, wird diese Arbeit nur die Depression genauer erklären. Grund dafür ist, dass die Depression mit über 300 Millionen Betroffenen, eine der häufigsten Erkrankungen der Welt darstellt (WHO, 2017, S. 5). Die Definition von Depressionen reicht von einem alltäglichen Gefühl von Trauer bis hin zu einer schwerwiegenden psychischen Störung mit dem Verlust der Lebensfreude. Bei den wesentlichsten Symptomen einer Depression handelt es sich um eine Reduktion des Freude- und Interesseempfindens, eine schnelle Ermüdung, dem Verlust oder der Verminderung des Antriebs sowie um eine deutliche Traurigkeit bzw. emotionale Niedergeschlagenheit. Da dies allerdings auch alltägliche Gefühle sind, spricht man erst von einer depressiven Störung oder Erkrankung, wenn die Symptome eine gewisse Intensität erreichen, mehrere Symptome gleichzeitig, über einen gewissen Zeitraum (zumindest wenige Wochen) vorhanden sind und diese Symptome auch zu Beeinträchtigungen oder Leiden im Leben der Betroffenen führen (Groen & Petermann, 2011, S. 15-17). Depressionsprävention ist dahingehend wichtig, da alleine im Jahr 2020 über 109.000 der Arbeitnehmer/innen in Österreich für durchschnittlich 42 Tage, aufgrund von psychologischen Erkrankungen, im Krankenstand waren. Übertroffen werden diese 42 Tage nur von „Neubildungen“ (u.a. bösartige Krebserkrankungen) mit 53 Tagen (Statistik Austria, 2021).

### **2.2.4 Hilfseinrichtungen**

Neben Schutzmaßnahmen des österreichischen (Arbeits-)Rechts (vgl. hierfür 2.3 Rechtliche Grundlagen) gibt es auch unabhängige/selbstständige Hilfseinrichtungen bzw. Hilfsorganisationen. Die drei bekanntesten hierbei sind HOSI, ALPHA Plus und Meritus. So ist beispielsweise HOSI der 1. Lesben- und Schwulenverband Österreichs. HOSI kämpft, laut eigenen Angaben, seit 1979 für die politischen Interessen von Lesben und Schwulen. Neben Events für Mitglieder



der LGBTQ-Community und einer Forderungsliste für Gesetzesänderungen bietet HOSI auch Rat und Hilfe an sowie organisiert Veranstaltungen (z.B. den Regenbogenball) um die Sichtbarkeit und Akzeptanz von LGBTQ-Personen zu stärken (HOSI Wien, 2021). Seit 15 Jahren (Stand: Oktober 2021) entwickelt „ALPHA plus“ Projekte, welche einen starken Fokus auf Diversity haben. So haben sie unter anderem die österreichischen Integrationswochen, die österreichischen Tage der Diversität („DIVÖRSITY“) oder auch den österreichischen Integrationskongress gegründet (Alpha plus, 2021). Durch die österreichischen Tage der Diversität bietet ALPHA plus einen Rahmen für Austausch und Networking, um Diversity-Arbeit für Homosexuelle zu verbessern. Aber nicht nur Events werden geboten, sondern beispielsweise auch themenbezogene Newsletter, u.a. zu den Themen Unconscious Bias oder Coming-Out am Arbeitsplatz (Divörsity, 2021). Nachdem sich HOSI mehr auf zwischenmenschliche und soziale Themen fokussiert und ALPHA plus eher als Austauschplattform dient, wurde um einen guten Überblick zu verschaffen Meritus als dritte Hilfseinrichtung gewählt. Meritus ist Teil der „Pride Biz Austria – DIE Plattform für LGBTI im Business“ und zeichnet Diversity Management-Initiativen der unterschiedlichsten Unternehmen aus. Meritus unterscheidet hierbei in die 4 Kategorien „Großbetriebe“, „Kleinunternehmen und Start-ups“, „mittelgroße Unternehmen“ und „Einrichtungen des Öffentlichen Sektors“. Durch einen öffentlich zugänglichen Kriterienkatalog für die einzelnen Kategorien wird ein detailgenaues Bild erstellt, wie LGBTQ-Personen im Arbeitsalltag integriert werden. Der Meritus-Award wird seit 2009 alle zwei Jahre verliehen und zu den Preisträgern gehören unter anderem die ÖBB, die Bank Austria, the Boston Consulting Group, IBM und die MedUni Wien (Meritus, 2021).

### **2.2.5 Zusammenfassung**

Für Betroffene sind Coming-Outs nie einfach und immer mit viel Stress verbunden. Wichtig hierbei ist es, dass den Mitgliedern der LGBTQ-Community symbolisiert wird, dass sie im Unternehmen sowie im Arbeitsumfeld willkommen sind und sich nicht hinter Passing verstecken müssen. Durch einen inkludierenden und akzeptierenden Auftritt des Konzerns, der Kolleg/innen und Vorgesetzten kann das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit, die Produktivität und die psychische Gesundheit von LGBTQ-Personen verbessert und gestärkt werden. Hierbei kann man bei vielen Institutionen wie z.B. HOSI oder Merits um Unterstützung bitten, damit eine positive Atmosphäre nachhaltig aufrechterhalten werden kann.

## 2.3 Rechtliche Grundlagen

Dieser Abschnitt widmet sich den rechtlichen Grundlagen zum Schutz von Homosexuellen sowie zur Bekämpfung von Diskriminierung in Österreich. Hierbei wird ein spezieller Fokus auf arbeitsplatzorientierte Gesetze gelegt, aber andere Rechtsvorschriften und Sammlungen werden ebenfalls berücksichtigt. Zu Beginn wird ein historischer Exkurs den Kampf für Gleichberechtigung von Homosexuellen in Österreich aufzeigen. Danach folgt ein Überblick über die österreichische Gesetzeslage. Abschließend wird ein Vergleich zwischen Österreich und dem EU-Durchschnitt gezogen.

### 2.3.1 Historischer Background

Da eine komplette Darstellung des Weges zur Gleichberechtigung einerseits den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und andererseits nicht zielführend ist, wird dieser Teil der Arbeit sich nur auf die letzten 170 Jahre konzentrieren. Ebenso wenig wird in diesem Teil auf die Akzeptanz von Homosexualität der unterschiedlichen Glaubensrichtungen und Glaubensgemeinschaften eingegangen.

Kaiser Franz Joseph I. verabschiedete am 01.09.1852 das „*Allgemeine Reichs- Gesetz- und Regierungsblatt für das Kaiserthum [sic] Österreich*“. Das sogenannte „Strafgesetz 1852“ beinhaltete unter anderem § 129, welcher verschiedene Arten der „Unzucht“ unter Strafe stellt. Eine davon war „Unzucht wider die Natur, das ist [...] mit Personen desselben Geschlechts.“ (Österreichische Nationalbibliothek, 2011). Obwohl es während der Zeit des NS-Regimes viele Männerbünde gab, welche dadurch auch viele Homosexuelle angezogen haben, war die Ideologie des Nationalsozialismus von Anfang an gegen gleichgeschlechtliche Sexualitäten sowie andere sexuelle Minderheiten. Schätzungen aus den 1990er Jahren gehen von 10.000 bis 15.000 Opfern der Verfolgungspolitik der NS-Zeit, welche in KZ eingeliefert und ermordet wurden, aus. Im Unterschied zum Österreich der Kaiserzeit, standen homosexuelle Frauen während des NS-Regimes nicht unter Strafe (Schmidinger, 1999). Nach dem Ende der NS-Zeit wurde das Strafgesetz von 1852 wieder eingeführt und blieb bis 1971 unverändert in Kraft. 1971 kam es zur „kleinen Strafrechtsreform“ unter welcher Homosexualität für Erwachsene legalisiert wurde – seitdem gibt es den Strafbestand der Homosexualität nicht mehr. 2004 wird die Diskriminierung aufgrund der Sexualität verboten. 2010 kam die „Eingetragene Partnerschaft“ für gleichgeschlechtliche Paare (profil.at, 2017). Ab 2013 war es erlaubt, das leibliche Kind des

Partners/der Partnerin zu adoptieren. Seit 2016 dürfen verpartnerte Personen nichtleibliche Kinder gemeinschaftlich adoptieren. Im Dezember 2017 hob der VfGH die gesetzliche Regelung, welche homosexuellen Paaren den Zugang zur Ehe verboten hat, auf. 2019 wurde gleichgeschlechtlichen Paaren die Ehe offengestellt (profil.at, 2017).

## **2.3.2 Österreichische Gesetzgebung**

### **2.3.2. a Rechtlicher Schutz**

Wie bereits in Kap. 2.3.1 erwähnt, ist Homosexualität seit 1971 legalisiert und seit 2004 Teil des GIBG. Konkret wird diese durch § 16 „Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauen, des Alters oder der sexuellen Orientierung (Antidiskriminierung),“ (§ 16 GIBG), § 17 „Gleichbehandlungsgebote im Zusammenhang mit einem Dienst- oder Ausbildungsverhältnis“ (§ 17 GIBG), sowie § 18 „Gleichbehandlungsgebot in der sonstigen Arbeitswelt“ (§ 18 GIBG) im Arbeitsverhältnis geschützt. Weiters regelt § 24 die Strafbestimmungen. So muss eine Stellenausschreibung in einer Form gestaltet sein, die keine Person aufgrund ihrer Herkunft, ihres Alters, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religion oder Weltanschauung diskriminiert. Bei Zuwiderhandlung können durch die Bezirksverwaltungsbehörde Strafen in Höhe von bis zu € 360,00 ausgestellt werden (§ 24 GIBG). Diskriminierungsvorwürfe müssen lediglich glaubhaft gemacht, aber nicht bewiesen werden. Eine Entkräftigung der Behauptungen obliegt dem/der Schädiger/in (§ 26 Abs. 12 GIBG). Sollten die Behauptungen des/der Geschädigten nicht entkräftet werden, ist vorgesehen, dass der/die Verursacher/in der Diskriminierung einen Ersatz für mögliche entstandene finanzielle Nachteile sowie eine Entschädigung für die Verletzung der Würde entrichtet (§ 26 GIBG). Weiters sind seit 2004 auch Bedienstete in einem Arbeitsverhältnis auf Bundesebene durch das B-GIBG geschützt (Bioethikkommission, 2017, S. 28). Neben dem GIBG und B-GIBG gibt es 17 weitere Gleichbehandlungs- sowie Antidiskriminierungsgesetze, welche in ihrem Wirkungsrahmen auf das jeweilige Bundesland begrenzt sind. Hierzu zählen beispielsweise das Wiener Antidiskriminierungsgesetz, das Salzburger Gleichbehandlungsgesetz oder das Tiroler Gemeinde-Gleichbehandlungsgesetz (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2020). Zuständig für die Kontrolle, Überwachung und Durchsetzung der Rechtsvorschriften sind (im privatwirtschaftlichen und sonstigen Bereich) die Gleichbehandlungsanwaltschaft. Bei Bediensteten des Bundes übernehmen diese Rolle die Gleichbehandlungs-Beauftragten (Bioethikkommission, 2017, S. 28).

### **2.3.2. b Unterschied zu andere Minoritätsgruppen**

Anders als andere Minoritätsgruppen, welche ebenfalls durch das GIBG geschützt sind, werden homosexuelle Menschen lediglich nur durch dieses Gesetz geschützt. Andere Personengruppen, z.B. Menschen mit Behinderungen, werden durch weitere – speziell auf sie zugeschnittene – Rechtsvorschriften wie das BEinstG sowie das BGSTG geschützt (Gleichbehandlungsanwaltschaft, 2020). So befasst sich beispielsweise § 3 BEinstG mit der Definition von Behinderung (§ 3 Abs. 1. Satz 1 BEinstG) oder § 9a mit der Ausgleichstaxe (§ 9a BEinstG). Aber auch die bauliche Barrierefreiheit wird gesetzlich unterstützt (§ 15-17 AStV). Bezüglich der Geschlechtergleichstellung beziehen sich die Gesetze so gut wie immer nur auf die Gleichstellung von Mann und Frau, trans- oder intersexuelle Personen werden hierbei nicht erfasst. Art. 7 Z. 2 BVG bezieht sich u.a. auf die Gleichheit vor dem Gesetz (BVG). Die gesetzliche Frauenquote wird einerseits über das AusG (§ 5 Abs. 2b AusG), aber auch über das GFMA geregelt.

### **2.3.2. c Missstände in der Gesetzgebung**

Art. 7 Abs. 1 der österreichischen Bundesverfassung suggeriert mit den Worten: „Alle Staatsbürger sind vor dem Gesetz gleich.“ eine absolute Gleichstellung in allen Lebensbereichen. Allerdings existieren nach wie vor Gesetze und Verordnungen, welche eine Diskriminierung von Mitgliedern der LGBTQ-Community und eine damit einhergehende Separation darstellen, wie z. B. bei Blutspende oder AIDS/HIV. Auch wenn in der Blutspenderverordnung nur von „Personen“ gesprochen wird, welche sich dem Risiko einer sexuell übertragbaren Krankheit ausgesetzt haben (§ 6 Abs. 2 Z. 15 BSV), findet sich auf der Homepage des Österreichischen Roten Kreuzes (verantwortlich für Blutspenden in Österreich) bei den Ausschlussgründen einer Blutspende, der Punkt „Männer, die Sex mit Männern hatten“ mit einer Ausschlussdauer von 12 Monaten. (Österreichisches Rotes Kreuz, 2020). Weiters erklären §§ 178 und 179 StGB, dass die Durchführung von Handlungen, welche die Gefahr einer Übertragung von Krankheiten begünstigen, mit einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren geahndet werden kann (§§ 178, 179 StGB). Auf Interviewfragen, welche im Rahmen des Bewerbungsprozesses bezüglich des HIV-Status gestellt werden (wenn der/die potenzielle Arbeitgeber/in nur ein vermeintliches Risiko für einen Krankenstand abklären möchte), muss nicht wahrheitsgemäß geantwortet werden (AIDS-Hilfe Broschüre, 2020, S. 4). Das Leiden an einer chronischen Krankheit darf wiederum nicht verleugnet werden, die genaue Diagnose muss aber nicht kundgetan werden. Stellt sich nach Begründung des Dienstverhältnisses heraus, dass im Interview bezüglich einer chronischen Krankheit gelogen wurde, ist eine fristlose Entlassung durch den/die Arbeitgeber/innen möglich (AIDS-Hilfe Broschüre, 2020, S. 5).

### **2.3.3 Österreich im EU-Vergleich**

„Rainbow Europe“ ist Teil der NGO „ILGA-Europe“ und wird finanziell durch die EU unterstützt (ilga-europe.org, 2021). Rainbow Europe vergleicht bei den 49 EU-Mitgliedsstaaten sowohl den gesetzlichen Rahmen, als auch das soziale Klima in Bezug auf LGBTQ-Gleichheit und stellt diese in ein Ranking. Bei diesem Ranking wird eine Skala von 0 % (grober Verstoß gegen Menschenrechte) bis 100 % (volle Gleichbehandlung) angewendet. Kategorien die hierbei verglichen werden sind unter anderem Hassverbrechen, Familie, Asyl, Gleichheit, etc. (rainbow-europe.org, 2021). In einem allgemeinen Vergleich – alle möglichen Kategorien werden einbezogen – erhält Österreich 50.2 % und landet somit auf Platz 17. Die beste Platzierung hat Österreich in der Gruppe „Civil society space“ (deutsch: zivilgesellschaftlicher Raum), wo Platz 1 belegt wird. Hierbei muss aber angemerkt werden, dass der 1. Platz 37 x vergeben wurde, wobei alle Erstplatzierten 99.75 % haben. Die zweithöchste Reihung hat Österreich bei der Kategorie Familie. Österreich belegt Platz 12 mit 77,5 %. Der niedrigste Platz der jemals von Österreich belegt wurde ist Platz 22 mit 25,6 % in der Kategorie „Hassverbrechen & Hassrede“. Bei diesem Punkt ist zu erwähnen, dass 12 Länder nicht beurteilt worden sind, wodurch Platz 22 von 37 belegt wurde (rainbow-europe.org, 2021).

### **2.3.4 Zusammenfassung**

In den letzten 170 Jahren hat sich bezüglich der Rechte und Gleichbehandlung von homosexuellen Menschen in Österreich viel verändert. Die Sexualität wurde entkriminalisiert und schlussendlich wurde auch die Ehe für alle Homosexuelle offengestellt. Allerdings fehlt es nach wie vor an speziell zugeschnittenen Schutzvorschriften im Arbeitsalltag sowie im Privatleben. Eine komplette Gleichstellung sowie eine barrierefreie Möglichkeit in allen Lebensbereichen teilnehmen zu können (z.B. Blutspenden) ist nach wie vor nicht gegeben (Stand 2021). Allerdings zeigt sich im EU-Vergleich, dass bereits eine solide Basis hergestellt ist, auf welcher die Gesetzgebung aber noch aufbauen kann, um eine komplette Gleichstellung gewährleisten zu können, sowie Benachteiligungen weiter zu minimieren.

## **2.4 Diversity Management**

Dieses Unterkapitel fokussiert sich auf Diversity Management. Dieser Abschnitt wird keine Schritt-für-Schritt Anleitung darstellen, wie ein erfolgreiches und inkludierendes Diversity Management in jeder möglichen Unternehmensgröße und Unternehmensform auszusehen hat. Vielmehr wird ein Grundverständnis aufgebaut sowie Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten genannt und aufbereitet, um sie in einem späteren Verlauf durch Expert/innen beurteilen lassen zu können. Weiters wird auch auf die Gefahren (sowohl für die Mitarbeiter/innen, als auch für das Unternehmen) eines mangelhaften Diversity Managements eingegangen.

### **2.4.1 Grundverständnis**

Diversity bezeichnet eine Zusammenfassung von Vielfalt innerhalb der Personalstruktur. Dazu zählen unter anderem Dimensionen wie das Geschlecht, die ethnische Zugehörigkeit, die Sexualität, die Herkunft, die Religion, das Alter usw. Die Arbeit mit diesen Unterschieden und dieser Vielfalt bezeichnet man als Diversity Management (Süß, 2010, S. 285).

Der Ursprung des Diversity Managements geht auf eine Gruppe von US-amerikanischen Berater/innen und Wissenschaftler/innen der späten 1980er Jahre zurück, welche parallel voneinander an dieser Überlegung arbeiteten. Mittlerweile haben sich diese Überlegungen zu einer Vielzahl an Diversity Management Ansätzen, Modellen, Maßnahmen, Theorien und Publikationen weiterentwickelt (Vedder, 2009, S. 112). Der Grundgedanke hierbei ist es, personelle Vielfalt nicht zu erzwingen, sondern die bereits vorhandene Diversität systematisch zu koordinieren und Chancengleichheiten zu ermöglichen. Dies soll durch eine Entfaltung der Potenziale der Mitarbeiter/innen sowie deren Nutzung erfolgen. Ein Nebeneffekt davon ist, dass durch die Ermöglichung von Chancengleichheit bereits einige Probleme vermieden werden können. (Süß, 2010, S. 285). Aber nicht nur Probleme, wie zum Beispiel die Gefahren durch die Zusammenarbeit von verschiedenen Menschen soll vermieden werden. Durch die unterschiedlichen Lebensstile der Arbeitnehmer/innen sollen sowohl die Wettbewerbsfähigkeit, als auch die Wertschöpfung gesichert und verbessert werden (Gutting, 2015, S. 3). Obwohl das Anwerben und Einstellen einer diversen Gruppe vergleichsweise schwieriger ist, als bei einer heterogenen Gruppe, stellte sich heraus, dass heterogene Gruppen länger für Entscheidungsfindungen brauchen und häufiger widersprüchliche Ideen haben. Auch wenn das Diversity Management eine

große Herausforderung darstellt, können solche Probleme mit den damit einhergehenden negativen Auswirkungen durch ein diverses Team vermieden oder zumindest abgeschwächt werden (Sabharwal, 2014, S. 202).

#### **2.4.2 Ansätze für ein gelingendes Diversity Management**

Unter Anbetracht verschiedenster Definitionen für Diversity Management lassen sich Eigenschaften erkennen, welche die unterschiedlichen Erklärungsansätze miteinander teilen. Ein Bestandteil von Diversity Management ist es Vielfalt zu nutzen, zu fördern, wahrzunehmen, zu erkennen, sowie wertzuschätzen und zu akzeptieren. Ebenfalls ein wichtiger Baustein ist es, die Akteure sowie die Prozesse zu beteiligen (Özdemir, 2018, S. 60). Jene Diversity Management Ansätze, die am häufigsten angeführt werden, sind der Fairness- und Diskriminierungsansatz, der Lern- und Effektivitätsansatz sowie der Marktzutritts- und Legitimationsansatz. Häufige Synonyme für diese Ansätze sind auch Schulen, Paradigmen oder Perspektiven (Özdemir, 2018, S. 89). Unter dem Fairness- und Diskriminierungsansatz wird ein sozial-moralisches sowie rechtliches Verständnis zum Erreichen von Chancengleichheit verstanden. Es handelt sich um eine politische Herangehensweise, welche den Normen entspricht. Im Zentrum steht die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen unter welchen alle Mitarbeiter/innen gleichbehandelt werden müssen, wobei menschliche Vielfalt sowie kreative Talente verloren gehen. Im Vergleich zum Fairness- und Diskriminierungsansatz fokussiert sich der Marktzutritts- und Legitimationsansatz auf wirtschaftliche Erfolgsfaktoren und wie menschliche Vielfalt dahingehend genutzt werden kann. Hierbei handelt es sich vermehrt um eine kapitalertragssteigernde Strategie und eine Instrumentalisierung von Kompetenzen. Dieser Ansatz wird üblicherweise kurzfristig und situativ eingesetzt, da er über eine mangelhafte Langlebigkeit verfügt, sowie Lernchancen für das Unternehmen nicht ergriffen werden können (Özdemir, 2018, S. 89-92). Die dritte Perspektive stellt der Lern- und Effektivitätsansatz dar. Hierbei handelt es sich um eine Orientierung auf Diversity als nutzbare und schützenswerte Ressource sowie ein ganzheitliches organisationsweites Lernen aller Mitarbeiter/innen. Das Anwendungsgebiet dieses Ansatzes stellt das gezielte Entgegenwirken des Fachkräftemangels dar, da beispielsweise Bildungseinrichtungen als Motor für Integration, aber auch als Magnet für Migration dienen, um die fehlenden Fachkräfte anzuziehen und auszubilden (Gaisch & Aichinger, 2016, S.2). Der Nachteil dieses Ansatzes wiederum ist ein fehlender Fokus auf die sozialen und kulturellen Dimensionen (Özdemir, 2018, S. 94).

### 2.4.3 Umsetzung eines Diversity Managements

Die Umsetzung von Diversity Management Ansätzen, Theorien, Modellen etc., hängt immer stark von der Unternehmenskultur ab. Wird die Kultur des Unternehmens als Variable verstanden, so ist eine Umsetzung beziehungsweise Adaption in der Theorie einfach möglich. Wird die Unternehmenskultur hingegen als Metapher verstanden, ist eine Modifikation schwieriger (Watrinet, 2007, S. 77). Aber nicht nur die Unternehmenskultur ist ein Faktor, welcher bei der Umsetzung zu berücksichtigen ist, auch die Mitarbeiter/innen, Branche, Größe, Grundwerte, Ziele und vieles mehr sind nennenswerte Faktoren. Aufgrund dieser Fülle an potenziellen Einflüssen gibt es keinen Bauplan für die Umsetzung des idealen Diversity Managements, aber es gibt Basisprozesse, welche die Umsetzung und Einführung erleichtern (WKO, 2017, S. 12). Wichtig zu erwähnen ist es, dass die Reihenfolge dieser Prozesse nicht geordnet, sondern frei nach Unternehmen adaptierbar sind. Diese Prozesse sind der Business Kontext, die IST-Analyse, das Diversity-Change-Management, Business Case & Strategie und die Umsetzung von Diversity Management (DiM) (Pauser & Wondrak, 2011, S. 195). Da eine ausführliche Beschreibung aller Prozesse den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, werden vier der fünf Bereiche nur kurz erklärt, während vertiefend auf die Umsetzung eingegangen wird.

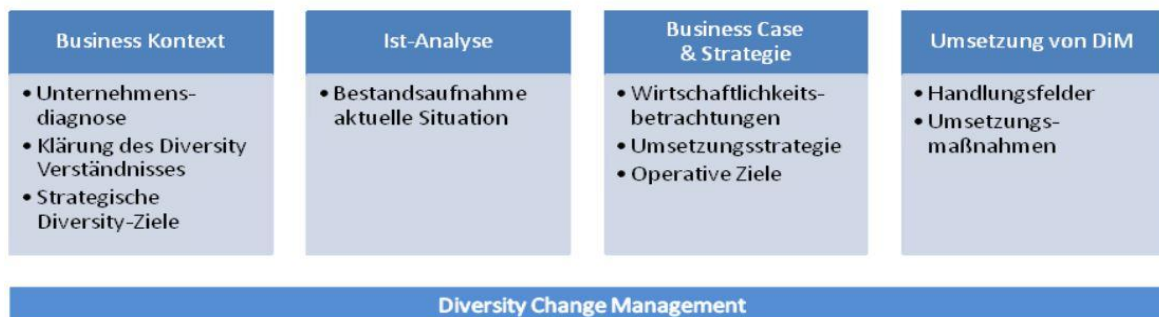


Abb. 2 Basisprozesse der Einführung von Diversity Management

Der erste Prozess, ist der Business Kontext. Hierfür werden bereits bestehende Herausforderungen sowie Grundverständnisse und Strategien ermittelt und basierend darauf langfristige strategische Zielsetzungen definiert. Ebenfalls wichtig ist es, eine Bestandsaufnahme in Form einer IST-Analyse anzufertigen (Pauser & Wondrak, 2011, S. 195-199). Hierbei wird überlegt, was verändert werden soll. Dies kann z.B. die Stakeholder-Wahrnehmung, die Vielfältigkeit des Kund/innenstammes, aber auch eine Analyse von bereits vorhandenen Diversity-Dimensionen und in welchen Hierarchie-Ebenen diese zu finden sind, sein. In weiterer Folge werden die Ergebnisse der IST-Analyse als Startpunkt der Umsetzungsstrategie für das operative Ziel definiert. Dies geschieht während dem Basisprozess „Business Case & Strategie“, bei welchem



es wichtig ist, die Ziele und die Ausgangssituation Schritt-für-Schritt miteinander zu vergleichen (Pauser & Wondrak, 2011, S. 199-204).

Der Basisprozess des Diversity-Change-Management setzt sich mit der grundlegenden Änderung der Unternehmenskultur auseinander. Die Aufgabe dieses Prozesses ist die Planung, Initiierung, Steuerung und Überprüfung des Änderungsprozesses (Pauser & Wondrak, 2011, S. 210-212). Der größte Basisprozess ist die Umsetzung des Diversity Managements. Bei diesem Prozess werden fünf Handlungsfelder einer Organisation, in welchen Diversity Management eingeführt werden kann, beschrieben. Das erste und breiteste Handlungsfeld ist die Personalwirtschaft, welche in Recruiting, Personalentwicklung, Mitarbeiter/innenbindung sowie Personalführung und -entlohnung unterteilt wird (Pauser & Wondrak, 2011, S. 205). Im Diversity-Recruiting reicht es nicht aus, diskriminierungsfreie Stellenanzeigen zu formulieren. Hierbei muss ebenfalls ein Fokus auf Formalität, Transparenz und Logik gesetzt werden, während unüberlegte Entscheidungen und Empfehlungen vermieden werden sollten. Die Personalentwicklung hat die Aufgabe unternehmensinterne Funktionen mit den richtigen Mitarbeiter/innen zu verbinden, indem das gesamte Humankapital in die erste Reihe gerückt wird. Durch dieses „Matching“ wird sichergestellt, dass eine hohe Arbeitnehmer/innenzufriedenheit sichergestellt ist, sowie das Unternehmen den optimalen Nutzen davon hat. Es ist ebenfalls wichtig die Mitarbeiter/innenbindung zu steigern. Dies kann einerseits durch die Personalentwicklung erfolgen, aber andererseits auch durch Angebotsanpassungen, damit Mitarbeiter/innen auch bei Veränderungen durch vielfältigere Lebenswirklichkeiten nach wie vor unterstützt werden. Solche Anpassungen können unter anderem ein verändertes Entgeltmanagement, attraktive Sozialleistungen oder eine angepasste Work-Life-Balance sein (Pauser & Wondrak, 2011, S. 205-207). Die letzte Unterteilung der Personalwirtschaft, stellt die Personalführung und -entlohnung dar. Hierbei wird eine Koppelung des Gehaltssystems von Führungskräften mit dem Festlegen und Erreichen der Diversity-Ziele durchgeführt. Bei diesem Aspekt ist zu erwähnen, dass lediglich ein festgelegter Betrag und nicht das komplette Entgelt von der Zielerfüllung abhängig ist. Die Zielerreichung wird in regelmäßigen Leistungsbeurteilungen festgestellt (Pauser & Wondrak, 2011, S. 207, 208). Ein weiteres Handlungsfeld ist die Kommunikation. Sie bildet eines der Fundamente für das Diversity Management. Das wichtigste bei der Kommunikation ist es, dass die Mitarbeiter/innen an das Commitment des Unternehmens glauben müssen. Nur so kann eine erfolgreiche Umsetzung gewährleistet werden und die Arbeitnehmer/innen in Interaktion treten. Diversity Management sollte sowohl in der internen, als auch in der externen Kommunikation eine wichtige Rolle einnehmen. Für beide Kommunikationswege stellt die Belegschaft

glaubwürdige Botschafter/innen dar, da diese das Unternehmen bereits kennen. Ebenfalls wichtig ist der rote Faden, welcher durch alle Kommunikationskanäle und durch die Kommunikation als ein Ganzes gezogen wird (Pauser & Wondrak, 2011, S. 208). Von der Unternehmenskommunikation kann auch das Handlungsfeld des Marketings profitieren. Durch entsprechendes Zielgruppenmarketing kann der Diversity-Markt besser als neuer Markt mit neuer Kundschaft und Möglichkeiten erschlossen werden. Hierbei kann ebenfalls wieder eine Brücke geschlagen werden, diesmal zum Beschaffungswesen. Nachdem durch das Marketing neue Märkte erschlossen wurden, kann das Handlungsfeld des Beschaffungswesens Ausschreibungen oder Angebotslegungen direkt an Unternehmen richten, deren Geschäftsführungen oder Vorsitzende Diversity-Gruppen angehören. So können nicht nur neue Unternehmensbeziehungen entstehen, sondern auch mehr Repräsentation für diese Gruppen oder Unternehmen gewährleistet werden. Das letzte Handlungsfeld ist Controlling & Reporting. Die Aufgabe dieses Handlungsfeldes ist die Evaluation, Verfolgung und Beurteilung von Diversity Maßnahmen sowie deren Fortschritt in Hinblick auf Kosten, Zeit und Ressourcen (Pauser & Wondrak, 2011, S. 209, 210).

#### **2.4.4 Gefahren eines mangelhaften Diversity Managements**

Neben den Grundlagen, Ansätzen und Umsetzungsmöglichkeiten für ein inkludierendes Diversity Management, setzt sich diese Arbeit auch mit Faktoren auseinander, welche ein mangelhaftes bzw. nicht inkludierendes Diversity Management begünstigen oder hervorrufen können. In der Regel geht die Belegschaft davon aus, dass der/die neue Kolleg/in heterosexuell ist. Sobald sich aber herausstellt, dass er/sie homosexuell ist, können dadurch neue Barrieren für den/die LGBTQ-Mitarbeiter/in entstehen, welche auf eine Stereotypisierung zurückzuführen sein könnte. Schwulen Mitarbeitern kann hierbei dann eine sozialere oder kreativere Arbeit zugewiesen werden, während der mathematische oder der managende Bereich außen vorgelassen wird. Ein ähnliches Problem stellt sich für lesbische Arbeitnehmerinnen dar, da ihnen männlichere Eigenschaften nachgesagt werden. Aber nicht nur Stereotype, sondern der in der Gesellschaft verankerte, sogenannte „Heterosexismus“, stellt eine Barriere für homosexuelle Personen dar. Bei Heterosexismus wird Heterosexualität tendenziell ein größerer Stellenwert beigemessen als z.B. Homosexualität (Köllen, 2012, S. 151 & 152). Während bei Homophobie komplexe, auf Angst begründete, Vorurteile gegen homosexuelle Personen gemeint sind, spricht der Heterosexismus von anderen antihomosexuellen Blickwinkeln und gilt somit als eigene Form des Sexismus (Möller & Nolde, 2020, S. 354).

Diese Andersstellung von Sexualitäten kann zu konkreten Diskriminierungen führen. Eine dieser Auswirkungen könnte sich im Bewerbungsverfahren zeigen, wo beispielsweise ein/eine ersichtlich homosexuelle/r Bewerber/in mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit zu einem persönlichen Interview eingeladen wird als der/die gleichqualifizierte, heterosexuelle Mitbewerber/in (Köllen, 2012, S. 152). Einen stark negativen Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat die Wahrnehmung von Diskriminierung innerhalb des Unternehmens. Umgekehrt hat eine aktive Befürwortung von Homosexuellen eine positive Auswirkung. Einen wesentlichen Teil trägt die Reaktion von Kolleg/innen bei (Köller, 2012, S. 156 & 157). Durch eine entsprechende Sensibilisierung der Belegschaft im Unternehmen in Bezug auf LGBTQ-Themen wird die Offenheit gegenüber und somit die Erfahrungen für homosexuelle Menschen erleichtert bzw. verbessert. Wenn Betroffene wissen, dass die Kolleg/innen in ihrem Umfeld einen toleranten und bewussten Umgang mit diesem Thema haben und pflegen, ist die Wahrscheinlichkeit für positive Erfahrungen höher. Sollte diese Sensibilisierung aber verabsäumt werden, kann es zu genau umgekehrten Auswirkungen kommen (Spsychalski, 2012, S. 41 & 42).

Die Ursache für die Geheimhaltung der eigenen Sexualität stellt meist eine Angst vor Isolation am Arbeitsplatz dar. Hierbei eröffnet sich aber ein Teufelskreis, wodurch es zur Verschlechterung der sozialen Beziehungen in der Arbeitswelt kommen kann, da es zu weniger sozialem Austausch in den Arbeitsgruppen und damit einhergehend zu einer schlechteren Arbeitsbewältigung kommen kann. Aber nicht nur eine schwächere Kommunikation zwischen den Arbeitnehmer/innen kann dadurch begünstigt werden, sondern ein organisatorisches Schweigen kann ebenfalls entstehen. Dem Entgegenwirken kann man durch Schaffung von Gehör. Es ist notwendig, dass der homosexuellen Belegschaft eine Stimme gegeben wird, damit das Einbringen dieser Mitarbeiter/innen gewährleistet ist und somit eine gute Arbeitsbewältigung sichergestellt wird (Köllen, 2012, S. 157). Ein weiterer Effekt dieser „Stimme für Homosexuelle“ ist, dass Betroffene dadurch weniger ihrer eigenen Kraft und Energie für Verschleierung und Geheimhaltung aufbringen müssen, wodurch die Leistungsfähigkeit der einzelnen Personen, aber auch des gesamten Unternehmens steigt (Köllen, 2012, S. 160). Ebenfalls ein Problem und somit eine Möglichkeit für mangelhaftes Diversity Management stellt das Fehlen von klaren Vorgaben der Umsetzung dar. Dadurch können Organisationen schnell von sich selbst behaupten, Maßnahmen in Bezug auf Gleichbehandlung zu setzen, ohne dass diese einheitlich miteinander verglichen oder überprüft werden können. Es ist auch nicht möglich, eine Aussage über das tatsächliche Engagement zu treffen. Ein weiterer Kritikpunkt ist das Fehlen von Kontrollen bezüglich der Wirkung von Maßnahmen. Durch dieses Ausbleiben von Überprüfungen können

Führungskräfte sowie die verantwortliche Managementebene nicht in die Pflicht genommen werden, sollten Maßnahmen scheitern oder gegenteilige Auswirkungen haben (Orel, 2013, S. 37 & 38).

2017 veröffentlichte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Deutschland) einen Bericht bezüglich Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Im Rahmen dieser Arbeit wurden mehr als 18.000 Teilnehmer/innen sowohl online, als auch mit Papierfragebögen befragt und die Ergebnisse ausgewertet. Diesem Bericht zufolge, haben mehr als 27 % bereits einmal in ihrem Arbeitsleben mit Diskriminierung am Arbeitsplatz Erfahrung gehabt (Beigang et al., 2017, S. 157). Formen dieser Diskriminierung sind neben körperlichen Übergriffen – welche den geringsten Anteil ausmachen – auch soziale Herabwürdigung, sowie eine materielle Benachteiligung. Bei einer materiellen Benachteiligung spricht man davon, dass ein/e Betroffene/r aufgrund des Diskriminierungsgrundes (Geschlecht, Sexualität, Ethnie etc.) beispielsweise von einer Beförderung ausgeschlossen wurde. Bei Befragten der LGBTQ-Community ist die soziale Herabwürdigung mit 82,9 % die gängigste Diskriminierungsart, sowie in dieser Kategorie auch die am häufigsten vorkommende (Beigang et al., 2017, S 160 & 161). Dies deckt sich mit dem Item bezüglich des Mobbing am Arbeitsplatz, wo der Parameter der sexuellen Orientierung mit 34,7 % am stärksten ausgeprägt ist. Das Problem hierbei ist, dass die Betroffenen den Kontakt zu den Verursacher/innen nicht so einfach meiden können wie im Privatleben. Die sozialen Kontakte, welche im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben stehen (Kund/innen, Vorgesetzte, Kolleg/innen, etc.) sind zufällig entstanden und meist nicht durch einen selbst veränderbar (Beigang et al., 2017, S. 182, 184).

#### **2.4.5 Zusammenfassung**

Diversity Management kann, wenn es richtig und nachhaltig umgesetzt wird, nicht nur einen großen Einfluss auf die Diversity-Mitarbeiter/innen, sondern auf die komplette Belegschaft, die Unternehmenskultur, den Unternehmenserfolg und vieles mehr haben. Um dies aber erreichen zu können, muss eine Vielzahl von Parametern adaptiv angewendet und umgesetzt werden. Hierzu zählen die unterschiedlichen Ansätze und Umsetzungsmöglichkeiten. Bei einer mangelhaften Umsetzung oder einem kompletten Verzicht, kann nicht nur die Zufriedenheit und Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen aus Minoritätsgruppen, sondern aller Mitarbeiter/innen darunter leiden. Erst wenn ein inkludierender Arbeitsplatz gewährleistet ist, kann jede/r sein/ihr volles Potential entfalten. Durch diese Potentialentfaltung kann nicht nur der Unternehmensgewinn, sondern auch das Mitarbeiter/innenwohlbefinden nachhaltig gesteigert werden.

## 2.5 Zwischenfazit

Homosexualität am Arbeitsplatz ist kein Thema, das schnell abgearbeitet werden kann. Es gibt eine Fülle an Einflussfaktoren, Parametern, Ansätzen, Blickwinkeln und auch gesetzlichen Grundlagen, welche berücksichtigt werden müssen. In den letzten Jahren hat sich vieles verändert, die Akzeptanz und Toleranz von homosexuellen Menschen und Paaren hat sich verbessert. Nichtsdestotrotz ist ein Coming-Out am Arbeitsplatz nach wie vor ein Stressfaktor für Betroffene. Angst vor Benachteiligung und Diskriminierung, aber auch die Belastung, weil über mögliche Konsequenzen nachgedacht wird, sind hinderlich für eine gute Arbeitsleistung und -zufriedenheit. Aber auch psychologische und gesundheitliche Folgen können entstehen und dürfen nicht übersehen werden. Sollte es zu solchen Folgeerscheinungen kommen, ist die Arbeitsleistung für die Betroffenen das geringste Problem. Damit homosexuelle Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz willkommen sind und die Sicherheit für eine positive Coming-Out-Erfahrung verspüren, können zahlreiche Hilfseinrichtungen um Rat gebeten werden.

Durch den theoretischen Teil dieser Arbeit konnte die Subforschungsfrage *„Welche Schutzmaßnahmen für homosexuelle Arbeitnehmer/innen sind im österreichischen Arbeitsrecht vorhanden und wie werden diese umgesetzt?“* bereits beantwortet werden. So hat sich gezeigt, dass es einige Schutzmaßnahmen innerhalb der Gesetzgebung gibt, diese aber nach wie vor noch für Separation und Exklusion sorgen können. Die Umsetzung der gesetzlichen Schutzmaßnahmen wird in der Empirie zwar noch kurz angesprochen, aber dies zählt lediglich als Vergleich zwischen Theorie und Praxis bzw. einem Zukunftsausblick.

Die anderen Subforschungsfragen dieser Arbeit konnten nur teilweise beantwortet werden, diese Fragen werden ebenfalls in der Empirie noch genauer hinterfragt. In der Theorie zeigt sich, dass es unterschiedliche, erfolgsversprechende Ansätze für ein inkludierendes Diversity Management gibt. Den einzig wahren Ansatz gibt es nicht, da die Nutzung der Vielfalt in jedem Unternehmen unterschiedlich ist, weil jedes Unternehmen anders und jede Belegschaft verschieden ist. Werden allerdings bei der Umsetzung Fehler gemacht oder wird die Implementierung nur mangelhaft durchgeführt, kann es zu gegenteiligen Effekten kommen, wodurch das Hauptziel des Diversity Managements – das Ausbleiben von Diskriminierung und das Nutzen von Vielfalt sowie die dazu gehörige Integration – nicht erreicht werden kann.

### **3 Methodik**

Dieser Abschnitt widmet sich der Methodik, auf welcher die Empirie aufgebaut wird. Dieses Kapitel wird in fünf Unterkapitel unterteilt. Diese konzentrieren sich auf die Begründung des Forschungsdesigns, die gewählte Methode der Datenerhebung sowie -auswertung, das Untersuchungsobjekt und im letzten Schritt auf die Durchführung der Erhebung sowie Auswertung. Etwaige Abweichungen der Methodik (laut gewählter Fachliteratur) werden ebenfalls dokumentiert und begründet.

#### **3.1 Methodologie und Forschungsdesign**

Um die getroffenen Aussagen und Vermutungen in der gewählten Literatur empirisch überprüfen zu können, wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Diese Wahl wurde getroffen, da das Forschungsgebiet dieser Bachelorarbeit noch relativ unbekannt ist und das Hauptaugenmerk auf der Gewinnung neuen Wissens sowie einer Sammlung von Sichtweisen liegt. Im Mittelpunkt der relevanten Forschungsfragen liegen die Erfahrungen und Betrachtungsweisen der jeweiligen Interviewpartner/innen. In dieser Untersuchung sind Meinungen, Verhaltensweisen, Motive, Erwartungen oder Einstellungen der Fachexpert/innen von Bedeutung und nicht Zahlen oder Fakten. Die qualitative Forschung beschreibt sich damit als Werkzeug, welches seinen Beitrag dazu leistet, gegebenen Inhalt verständlich aufzubereiten (Bortz & Döring, 2016). Der Hauptgrund für die Wahl dieser Herangehensweise ist die Möglichkeit, Sichtweisen und Abläufe der Befragten zu erfassen um dann Vergleiche ziehen zu können (Flick et al., 2013).

Das Forschungsdesign der leitfadengestützten Expert/inneninterviews wurde gewählt, da eine quantitative Herangehensweise (z.B. durch Umfragen) nicht zielführend wäre. Grund dafür ist die Limitation der Unternehmen, welche einen Schwerpunkt auf die aktive Gleichbehandlung von homosexuellen Mitarbeitenden legen, sowie die Schwierigkeit der Kontaktaufnahme mit einer Zielgruppe welche aussagekräftig genug ist um quantitativ valide Ergebnisse liefern zu können. Des Weiteren wurde sich gegen eine quantitative Herangehensweise entschieden, da es sich bei einer Umfrage basierten Auswertung um eigene Meinungen handeln würde, welche aufgrund von unterschiedlichen Vorerfahrungen die eigene Wahrnehmung, sowie Meinung verändern können (vgl. hierfür 2.2.1 Herausforderungen) und somit schwer miteinander vergleichbar sind.

### 3.2 Methode der Datenerhebung

Diese Arbeit basiert auf einer Felduntersuchung. Hierfür stehen theoretische Aussagen, welche durch ausgewählte Fachliteratur getroffen werden auf dem Prüfstand und werden mit Hilfe von Fachexpert/innen bewertet. Die Befragung dieser erfolgt über leitfadengestützte Expert/inneninterviews. Der verwendete Leitfaden ist auf das Setting und Forschungsthema, Aufbau, Vorgabe für die Gestaltung und Ablauf des Interviews vorab abgestimmt. Das Prinzip „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ ist das Kernstück dieser Interviewart (Baur & Blasius, 2019, S. 670). Um herauszufinden, wie homosexuelle Mitarbeitende in Österreich vor Benachteiligung geschützt werden, sind die Interviews ebenfalls problemzentriert. Durch die Problemzentrierung wird sichergestellt, dass die Meinung und die Sicht der Expert/innen aussagekräftig bleiben und nicht als Input aus Fachliteratur interpretiert werden (Witzel, 2000).

Expert/inneninterviews werden in der Sozialwissenschaft auch „Befragungen“ genannt. Diese zeichnen sich unter anderem durch eine Planmäßigkeit sowie eine asymmetrische bzw. einseitige Kommunikation aus. Weiters haben diese keine weiteren Folgen und finden unter Fremden statt (Häder, 2010, S. 187-188). Befragungen könnten unterschiedliche Herangehensweisen aufweisen. Hierzu zählen unter anderem: mündliche Befragungen, mündliche Befragungen mit weicher, harter und neutraler Strategie, telefonische Befragungen und mündliche Befragungen unter Zuhilfenahme eines Laptops bzw. Computers. Für die vorliegende Arbeit wurden die zuletzt genannten Herangehensweisen kombiniert, da diese aufgrund der vorhaltenden Coronapandemie die sicherste Herangehensweise dargestellt hat. Sowohl wegen der Terminflexibilisierung als auch aus gesundheitlichen Gründen um mögliche Risiken für alle Interviewteilnehmer/innen zu minimieren.

Wie bereits erwähnt, wird sich die weitere Arbeit auf leitfadengestützte Expert/inneninterviews beziehen. Hierbei wurde eingangs eine einheitliche Fragenliste erstellt, welche bei Bedarf während dem Interview erweitert oder reduziert werden kann (Baur & Blasius, 2019, S. 15). Dieser Leitfaden enthält im Idealfall unter anderem Aufforderungen für eine Erzählung des/der Interviewpartners/in sowie explizit vorformulierte Fragen (Baur & Blasius, 2019, S. 670). Bei Leitfadeninterviews wird in der Regel ein einziger Leitfaden verwendet. Dies dient einer einheitlichen Vergleichbarkeit von Interviews, da ähnliche oder gleiche Fragen gestellt werden bzw. das gleiche Thema behandelt wird, sowie Interviews aufgrund des einheitlichen Erhebungsinstrumentes gut miteinander verglichen werden können (Baur & Blasius, 2019, S. 675).

### 3.3 Methode der Datenauswertung

Für die Datenanalyse und die damit einhergehende Auswertungsmethode wurde für diese Arbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel (1991) gewählt. Um die Analyse durchführen zu können müssen sechs Schritte erfüllt werden. Zuerst werden die Interviews vollständig transkribiert, wobei sich der Inhalt des Transkripts ausschließlich auf das Gesagte begrenzt. Mimik, Gestik und Stimmlage werden nicht beachtet. Der nächste Schritt stellt eine Paraphrasierung in eigenen Worten von bestimmten Ausschnitten des Transkripts dar. Schritt drei besteht darin, das Transkript mit Überschriften zu versehen. Einzelne Interviewpassagen können auch zu mehreren Überschriften zugeordnet werden. Hierbei wird die Wortwahl des/der Interviewpartner/in verwendet. Darauffolgend werden im vierten Schritt Zusammenhänge hergestellt, gleiche Aussagen aus unterschiedlichen Interviews gestrichen und die Überschriften vereinfacht. Der fünfte Schritt stellt eine Ablösung von den Transkripten dar. Bei diesem Arbeitsschritt wird das gesammelte Wissen weiter verdichtet und nach Relevanz, Verallgemeinerungen und Deutungsmustern systematisiert, um eine Anwendung in der Arbeit möglich zu machen. Im sechsten und letzten Schritt findet die Generalisierung statt. Das heißt, dass hier ein Vergleich zwischen Empirie und Theorie durchgeführt wird. Basierend darauf können dann weitere Annahmen getroffen werden, beziehungsweise die Theorie erweitert, bestätigt oder geschwächt werden. (Meuser & Nagel, 1991, S. 455-466). Durch die Unterstützung eines „Kodierschemas“ werden die obengenannten Schritte in der Praxis umgesetzt. Mittels dieses Schemas kann die Einhaltung der von Meuser & Nagel beschriebenen Schritte gewährleistet werden und die Transparenz kann nach Vollendung dieser Arbeit nach wie vor sichergestellt werden. Das Ziel dieser Datenauswertung ist es, Vergleiche zu anderen (im Rahmen dieser Arbeit geführten) Interviews herstellen zu können, aber auch Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Ganz im Gegenteil zu Einzelfallanalysen, wo jeder Text einen individuellen und besonderen Ausdruck hat, konzentriert sich die Auswertung von qualitativen Inhaltsanalysen an thematische Einheiten sowie Zusammengehörigkeit. Durch die leitfadengestützte Interviewführung und die Gemeinsamkeiten der Expertinnen (z.B. alle von der gleichen Branche, ähnliche Unternehmensgrößen, etc.) wird die Vergleichbarkeit der Aussagen und Interviewinhalte weitestgehend sichergestellt. Durch den Leitfaden kann während der Auswertung auch gewährleistet werden, dass die wichtigen, für das Thema interessanten Aussagen, nach wie vor berücksichtigt werden können und die zielführenden Aussagen der Interviewpartner/innen nicht verloren gehen (Meuser & Nagel, 1991, S. 452-453).



### 3.4 Untersuchungsobjekt

Untersuchungsobjekt dieser Arbeit sind Großunternehmen in Österreich, welche über eine Diversity-Abteilung oder ein LGBTQ-Mitarbeiter/innen-Netzwerk verfügen. Hierbei ist es unwichtig, ob diese Abteilung direkt Teil der Konzernstruktur ist oder die Arbeit durch Consulting-Firmen übernommen wird. Der entscheidende Faktor, um in Betracht gezogen zu werden, ist die Existenz einer solchen Abteilung bzw. eines solchen Netzwerkes. Nicht Teil des Untersuchungsobjektes sind Klein- und Mittelunternehmen. Diese Arbeit fokussiert sich auf Großunternehmen, da bei diesen statistisch gesehen, der Anteil an homosexuellen Mitarbeitenden höher ist. Aufgrund der abzusehenden Corona-Situation während des Zeitraumes der Interviewführung, wurde gleich bei der Suche nach möglichen Interviewpartner/innen der Fokus auf Online-Tools (MS-Teams & Zoom) gelegt, da es so zu keiner Unwegsamkeit bezüglich strenger Kontaktbeschränkungen oder ähnliches kommen und ein Ansteckungsrisiko für alle Teilnehmer/innen minimiert werden konnte.

Kürzel	Branche	Anzahl Mitarbeiter/innen	Position	Beschäftigungszeit
IP 1	Mobilitätsdienstleister	44.000	Diversity Manager	5 Jahre
IP 2	Bank	30-40.000	Diversity Managerin	¾ Jahr
IP 3	Öffentlicher Dienst	110.000	Diversity Manager	7 Jahre
IP 4	IT	350.000 (global)	Leiter LGBTQ-Netzwerk	20 Jahre
IP 5	Bank	46/47.000 (global)	Mitglied LGBTQ-Netzwerk	1 Jahr

Tabelle 1: Darstellung der Interviewpartner/innen (eigene Darstellung)

Die primären Zielgruppen dieser Arbeit sind (künftige) Personalmanager/innen, Personalentwickler/innen, Diversity-Beauftragte, Arbeitsjurist/innen sowie leitende Angestellte und Mitglieder der Geschäftsführung, welche sich für dieses Thema interessieren aber auch andere Sichtweisen beziehungsweise Herangehensweisen kennen lernen möchten. Ebenfalls eine Zielgruppe dieser Arbeit sind Personen der LGBTQ-Community bzw. Mitarbeiter/innen in einem solchen Mitarbeiter/innen-Netzwerken.

### **3.5 Durchführung der Datenerhebung und -auswertung**

Die Kontaktaufnahme mit der Untersuchungsgruppe erfolgte ausschließlich über E-Mail-Anfragen. Entweder direkt an die künftige Interviewperson oder an allgemeine E-Mail-Adresse des Unternehmens, der Diversity-Abteilung oder durch Recherche auf der Networking Plattform „LinkedIn“. Anfänglich wurden lediglich die Preisträgerunternehmen des MERITUS-Awards in der Kategorie Großunternehmen kontaktiert, allerdings haben aus Ressourcengründen nicht alle Preisträger an einem Interview teilnehmen können, weshalb weitere (im Kontext passende) Unternehmen kontaktiert wurden. Um langwierige Austausche vor dem Interview zu vermeiden, wurde eine E-Mail geschrieben, welche alle relevanten Informationen wie z.B. Thema der Bachelorarbeit, geschätzte Interviewdauer und mögliche Interviewtermine bereits mitgeteilt wurden. Durch diese Herangehensweise war – wenn es zu einer Zusage kam – bereits mit der Antwortmail der Interviewpartner/innen auch ein Termin und ein Medium vereinbart. Der Interviewleitfaden wurde bereits während der Recherche für den Theorieteil erstellt um direkt Fragen, welche durch die Literatur nicht oder nicht ausreichend beantwortet wurden, im späteren Verlauf durch das Interview eventuell beantwortet zu bekommen. Bei der Interviewdurchführung konnte von Interview zu Interview eine steigende Sicherheit sowie eine Routine festgestellt werden. Überraschend waren teilweise gleiche Aussagen bzw. Schwerpunkte der einzelnen Unternehmen, welche in einem späteren Abschnitt dieser Arbeit genauer besprochen werden.

Pretest und Kodierschema wurden bereits vor dem ersten Interview durchgeführt/erstellt. Durch den Pretest konnte bereits festgestellt werden, dass einige Fragen doppelt gestellt werden bzw. durch die Formulierung der Frage selbstbeantwortend sind. Der bereits beschriebene Leitsatz (vgl. 3.2. Methode der Datenerhebung) „So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig“ konnte hierdurch erneut überprüft werden. Während bei der Interviewdurchführung schnell eine beginnende Routine wahrgenommen hat werden können, kam diese bei der Transkription und Auswertung der Interviews nicht zum Vorschein, da hier der Fokus auf den Interviewpartner/innen und deren Aussagen lag. Nicht wie bei der Interviewführung, wo der Fokus primär auf dem Leitfaden und dem Gesprächsfluss lag. Die von Meuser & Nagel (1991) beschriebene Auswertungsmethode (vgl. 3.3. Methode der Datenauswertung) wurde Schritt für Schritt eingehalten, da so gewährleistet werden kann, keinen Schritt zu übersehen und die wissenschaftliche Transparenz aufrecht erhalten zu können.

## 4 Darstellung empirischer Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt dieser Arbeit werden die empirischen Ergebnisse, deren Erhebung im vorherigen Kapitel erklärt wurde, in vier Unterkapitel dargestellt. Im ersten Unterkapitel wird durch die Interviewpartner/innen der Begriff „Benachteiligung“ definiert, damit während dem Interview eine einheitliche Definition verwendet werden kann, anschließend werden die Unternehmensinternen Maßnahmen gegen Benachteiligung erläutert. Danach wird die rechtliche Grundlage in Österreich durch die IP bewertet. Darauffolgend wird näher auf Diversity Management eingegangen. Abschließend werden Zukunftsaussichten sowie zukünftige Baustellen im Diversity Management aus Sicht der Expert/innen beschrieben.

### 4.1 Grundlegende Informationen

IP1 definiert Benachteiligung und warum sich Mitarbeitende benachteiligt fühlen könnten als eine Art Hürde, bei welcher es nicht erlaubt ist „Out“ sein zu dürfen. Man muss sich verstellen, jemand darf bzw. kann einige Aspekte seines Lebens nicht zeigen und hat nicht die Möglichkeit sich selbst zu zeigen. Rollenbilder müssen eingehalten werden und Klischees müssen erfüllt werden. „Unconscious Bias“ stellen ebenfalls eine Art der Benachteiligung dar (IP1, 2021, S. 2, Z. 60-74). Durch die Entstehung von ungleichen Rahmenbedingungen bzw. eine separierende oder sogar exkludierende Arbeitskultur kann die Benachteiligung von Mitarbeiter/innen begünstigt werden. Das Unternehmen von IP2 setzt bei ihren sogenannten „People Prozessen“ auf eine Gleichheit, unwichtig wen diese betreffen und um welche Prozesse es sich handelt, seien es Arbeitsbedingungen, Adoption oder sonstige Praktiken (IP2, 2021, S. 2, Z. 38-50). Angesprochen auf Benachteiligung meint IP3, dass er diesen Begriff in diesem Zusammenhang nicht verwenden würde, er würde eher Diskriminierung und Ungleichbehandlung voneinander unterscheiden, welche er wie folgt definiert:

*„[...] da kann man eine sehr schöne Unterscheidung machen. Nämlich eine Diskriminierung ist eine Ungleichbehandlung ohne sachliche Begründung, das heißt, wenn ich jemanden ungleich behandle und es gibt keinen sachlichen Grund dafür, dann ist das eine Diskriminierung. [...] Benachteiligung bzw. Ungleichbehandlung ist für mich Vordergrund, wenn der Grund, das Merkmal explizit genannt wird oder auch nicht explizit genannt wird, und da, wenn jemand aufgrund seiner sexuellen Orientierung, Behinderung, ethnischen Zugehörigkeit, etc. benachteiligt wird gegenüber anderen Personen in einer vergleichweisen Situation bevorteilt werden, bevorzugt werden, anders behandelt werden. Es geht um eine Frage des*

*Respekts. Dabei haben wir in unserer Gesellschaft einfach eine Vielfalt die zu akzeptieren ist einfach sehr wichtig, wenn diese Gleichberechtigung des Respektes, das Miteinander nicht vollzogen wird, dann finde ich das eine Benachteiligung von Personen aber auch von einer Gruppe als Ganzes.“*

*(IP3, 2021, S. 2-3, Z. 80-92)*

Vgl. hierfür auch Kap. 2.1. Begriffserklärung (IP3, 2021, S. 2, Z. 76-92). Eine Ungleichbehandlung beispielsweise bei einer Beförderung, weil die zuständige Person gegen Menschen der LGBTQ-Community ist, aber auch eine niedrige Inklusion oder auch eine Ignoranz dem gegenüber hat, sind weitere Erklärungsmöglichkeiten (IP4, 2021, S. 1-2, Z. 43-59). IP5 spricht ebenfalls von einer möglichen ungleichen Behandlung bei Beförderungen oder bei der Zuteilung von Aufgaben, welche dann mit Klischees begründet werden. Als Worst Case wird Homosexualität als Grund für eine Jobabsage genannt. Als Gefahr bei Benachteiligung wird die einfache Möglichkeit des unsichtbar-machens bzw. das verwischt werden bis zu einem Punkt, wo nur die benachteiligte Person etwas davon bemerkt, genannt (IP5, S. 2-3, Z. 67-100).

Demgegenüber stehen die Möglichkeiten zur aktiven Bewältigung von Benachteiligung. Nachdem Benachteiligung erkannt wird, ist sicherzustellen, dass gegen diese auch vorgegangen wird. Die Unternehmen der befragten Expert/innen haben hierbei teilweise unterschiedliche Herangehensweisen, allerdings auch Überschneidungen. Manche Unternehmen setzen den Fokus auf eine Gleichbehandlung bei jeglichen Sozialleistungen sowie der Schaffung von Unisex Toiletten (IP4, 2021, S. 2, Z. 60-74), während andere Unternehmen einen starken Schwerpunkt auf die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie die Zusammenarbeit mit LGBTQ-Mitarbeiter/innennetzwerken setzen (IP2, 2021, S. 2, Z. 51-60). Ebenfalls auf die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen (explizit erwähnt wurde das Wiener Antidiskriminierungsgesetz, welches ein klares Diskriminierungsverbot beinhaltet) setzt IP3 auf Beratungsstellen für Diskriminierte, Unternehmensförderungen, Mitarbeiter/innen-Schulungen, Führungskräfte-Seminare und weitere bewusstseinsbildende Maßnahmen (IP3, 2021, S. 3-4, Z. 93-124). IP1 nennt als Unternehmensstrategie die Implementierung eines Gleichbehandlungssystems mit einer Gleichstellungspolicy. Neben dem gibt es auch noch regionale Gleichstellungs-Beauftragte mit übergeordneten Gleichstellungsgremien. Zusätzlich wird hierbei ein jährlicher Fokus auf aktuelle Themen gelegt und Maßnahmen für Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung geschaffen, welche bereits bei der Lehrlingsausbildung ansetzen (IP1, 2021, S. 2-3, Z. 75-92).

IP5 hat berichtet, dass bereits vor der Bewerbung klargestellt wird, welche Werte das Unternehmen vertritt und wie aktiv gegen Benachteiligung vorgegangen wird. Hierfür wurde (und

wird) im jedem Stelleninserat ein Satz eingefügt, wodurch klargestellt wird, dass es für das Unternehmen keine Rolle spielt welche Herkunft man hat, welche sexuelle Orientierung, welche Lebenseinstellung man vertritt, wie alt man ist, oder ähnliches. Ebenfalls wurde erwähnt, dass es schon einige Mitarbeiter/innen gibt, welche sich aufgrund dieses Satzes für eine Bewerbung bei diesem Unternehmen entschieden haben. Dieser Satz in den Inseraten, in Kombination mit dem LGBTQ-Mitarbeiter/innen-Netzwerk stellt für IP5 ein klares Zeichen der geschaffenen Sichtbarkeit dar, wodurch es Community-Mitgliedern leichter fällt sich wohlfühlen, da das Unternehmen sie akzeptiert wie sie sind (IP5, 2021, S. 3-4, Z. 102-142). Genau messbare Veränderungen im Mitarbeiter/innenwohlbefinden, seitdem das Unternehmen die jeweiligen Schritte gegen Benachteiligung geht, konnte nur IP1 feststellen. IP1 spricht von Mitarbeiter/innen-Befragungen denen zufolge das Unternehmen gut aufgestellt, aber Ungleichbehandlung nach wie vor vorhanden ist, da oft Mitarbeiter/innen mit diesem Thema nicht fit sind und es noch einen Nachschulungsbedarf gibt (IP1, 2021, S. 3, Z. 93-104). IP3 spricht ebenfalls von einem positiven Rücklauf und einer Wertschätzung des Engagements für den Einsatz (IP3, 2021, S. 4, Z. 125-143). Eine Veränderung des Wohlbefindens konnte aber auch durch andere Wege identifiziert werden, wie z.B. eine zunehmende Anzahl von Bottom-Up Initiativen innerhalb der LGBTQ-Community, dem Rückhalt der Vorstandsmitglieder oder zunehmender Anwesenheit bei Mitarbeiter/innen Calls gemeinsam mit Mitarbeitenden aus dem Büro des CEO (IP2, 2021, S. 2, Z. 61-74). Eine genaue Zuordnung der Ursache für ein verändertes Mitarbeiter/innenwohlbefinden kann nicht vorgenommen werden. Die Veränderung ist festgestellt worden, da Mitarbeitende nun viel offener sind und darüber reden. Fragen nach dem Privatleben werden auch offener formuliert. Es wird nicht mehr automatisch davon ausgegangen, dass Kollege X am Wochenende etwas mit seiner Lebensgefährtin unternommen hat, immerhin könnte er auch etwas mit seinem Lebensgefährten gemacht haben (IP4, 2021, S. 2, Z. 75-86).

## **4.2 Bewertung rechtlicher Grundlagen**

In diesem Subkapitel werden die wichtigsten Meinungen und Bewertungen der Expert/innen bezüglich rechtlicher Grundlagen und Rahmenbedingungen in Bezug auf Homosexualität am Arbeitsplatz aber auch im Alltag hervorgehoben. In diesem Abschnitt wird auch auf mögliche Wunschgesetze der Fachexpert/innen bezüglich einer Verbesserung der Gleichbehandlung von LGBTQ-Personen eingegangen.

IP3 merkt an, dass sich in den Jahren zwischen 1971 und 2021 (Zeitpunkt des Interviews) viel verändert hat. Der Strafrechtsbestand wurde abgeschafft, die Diskriminierung, Stigmatisierung

und Verfolgung wurden verboten und die Ehe für alle wurde ermöglicht. Im öffentlichen Rahmen sind die Rechte von Homosexuellen gut geschützt, aber der privatwirtschaftliche Bereich benötigt noch dringend ein „Leveling Up“, da es per Jure immer noch erlaubt ist, ein homosexuelles Paar aus dem Lokal zu verweisen (IP3, 2021, S. 4, Z. 144-156).

Um festzustellen ob der Schutz von homosexuellen Menschen vor dem Gesetz ausreichend ist, ist IP4 zufolge ebenfalls eine Trennung der Bereiche nötig. In einem Unternehmenskontext ist das Unternehmen selbst dafür zuständig Gleichbehandlung zu gewährleisten und sich an die gesetzlichen Vorschriften zu halten. Im Dienstleistungssektor gibt es allerdings noch Nachholbedarf. So spricht IP4 davon, dass ein/e Taxifahrer/in z.B. einem Mann mit seinem Lebensgefährten die Mitfahrt im Taxi sowie ein Hotelier eine Zimmervergabe verweigern kann. IP 4 sieht allerdings einen größeren Aufholbedarf im Bereich der rechtlichen Gleichstellung von Transgender-Personen. Hier wird berichtet, dass oft noch eine Art von Berührungsängsten bei dem Thema vorhanden ist Da kommt es ganz auf die persönliche Lage der betroffenen Person an. Ebenfalls wichtig ist die Kommunikation. Wenn von vornherein kommuniziert wird, dass man immer man selbst bleibt und (auch seine Arbeit) nach wie vor unverändert weiter machen kann, kann diese Hürde schon früh genommen werden. (IP4, 2021, S. 2, Z. 87-107).

Österreich war eines der Länder, welches eine komplette Gleichstellung des Adoptionsrechts geschaffen hat, sogar noch vor der Ehe für alle. Baustellen sind, trotz des Niveaus auf dem eine gewisse Lebensqualität möglich ist, nach wie vor vorhanden. So ist die Blutspenderverordnung nach wie vor nicht diskriminierungsfrei gestaltet. IP5 erzählt weiters von einer Petition, welche durch die Raiffeisen Bank International gestartet wurde, um die Blutspende diskriminierungsfrei gestalten zu können. Grund dafür war die Initiative eines Mitarbeiters, dem eine lebensrettende Blutspende bei seinem Lebensgefährten verweigert wurde, woraufhin besagter Lebensgefährte verstarb. Basierend darauf hat sich der Hinterbliebene entschieden sich an den Vorstand der Raiffeisen Bank International zu wenden. Die Vorstandsmitglieder erkannten das „Need“ und nutzten die gute Vernetzung in den unterschiedlichen LGBTQ-Netzwerken. Diese Petition wurde Schlussendlich dem ehemaligen Gesundheitsminister durch den Vorstand der Raiffeisen Bank International vorgelegt (IP5, 2021, S. 4-5, Z. 143-186). Der Konzern, welcher von IP1 vertreten wird, ist grundsätzlich mit den gesetzlichen Vorschriften bezüglich trans- und homosexuellen Menschen zufrieden. Ein besonderer Fokus wird auf die Kommunikation gelegt, so meint IP1:

*„Was auch jetzt definitiv viel zur Sensibilisierung und auch zur Bewusstseinsbildung beiträgt ist auch [...] drittes Geschlecht bzw. dass wir jetzt in der Kommunikation nicht mehr binär unterwegs sind. Also das beruht ja auch alles auf rechtlichen Gegebenheiten aber sind da auch aktiv voran gegangen. Also das ist definitiv, eine Sache die viel dazu beiträgt, dass Gleichbehandlung hergestellt werden kann und vor allem auch in sexueller Orientierung, wo man klar signalisiert he es gibt mehr Lebensstile mehr Lebensmodelle als ja Frau Mann Ende Gelände“*

*(IP1, 2021, S. 3, Z. 108-114).*

Ebenfalls wichtig ist die laufende Verfolgung von Entwicklungen sowie der Austausch mit anderen Unternehmen als zusätzliche Hilfe bei der Einhaltung und Umsetzung von aktuellen Gesetzeslagen. Das durch IP1 vertretende Unternehmen ist nicht nur durch die Mitarbeiter/innen des Diversity-Teams in österreichweiten Konzernnetzwerken, sondern auch durch Kolleg/innen aus den unterschiedlichen Rechtsabteilungen im Austausch, welche in Rechtskomitees unterwegs sind und dem Diversity Management somit auch weitere Inputs liefern. (IP1, 2021, S. 3, Z. 105-122). Die Nennung des dritten Geschlechts ist ebenfalls für IP4 ein wichtiger Punkt, da diese vielerorts noch fehlt bzw. allgemein fehlt die Nennung aller möglichen Geschlechtsidentitäten (IP4, 2021, S. 3, Z. 111-122).

Als außergesetzliche Maßnahmen des Unternehmens um eine Gleichstellung von homosexuellen Mitarbeiter/innen, aber auch bezugnehmend auf das gesamte Kollegium, nennt IP1 die 2011 implementierte Gleichstellungspolicy, welche eine umfangreiche Gleichbehandlung in allen Bereichen wie z.B. Sozialleistungen gewährleistet (IP1, 2021, S. 4, Z. 141-150). Während IP5 keine besonderen Kodexe oder ähnliches bekannt sind (IP5, 2021, S. 5, Z. 194-204), nennt IP3 als besondere Schutzmaßnahmen das Dienstrecht, Verordnungen und unterschiedliche Dienstordnungen für unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse (IP3, 2021, S. 5, Z. 171-182). IP2 berichtet von einem Verhaltenskodex, einem sogenannten „Code of Conduct“, welcher Themen wie Diskriminierung, Mobbing, Harassment und ähnliches mit einbezieht. Gleichzeitig setzt das Unternehmen auf verpflichtende jährliche Trainings im Rahmen des „Code of Conduct“, welche von jedem/jeder Mitarbeiter/in absolviert werden müssen (IP2, 2021, S. 3, Z. 94-104). Ob es einen Mitarbeiter/innenkodex gibt, wurde von IP4 nicht beantwortet. IP4 erzählte aber weiters von Schulungen und Workshops z.B. zum Thema Sexual Harassment, in denen klargestellt wird, dass es sich dabei nicht um das „klassische“ Bild handelt, indem eine Frau von einem Mann belästigt wird. Jegliche Form ist möglich und gehört vermieden. Beim Recruiting sowie Onboarding wurde auch ein neuer Fokus gesetzt (beispielsweise mittels Weiterbildungs-

und Kommunikationsmaßnahmen) um diese Bereiche des Personalmanagements inklusiver und aufgeschlossener zu machen, aber auch um neuen Mitarbeiter/innen gleich von Beginn des Dienstverhältnisses die Werte und Unternehmenskultur zu vermitteln (IP4, 2021, S. 3, Z. 142-167).

Angesprochen auf die Möglichkeit ein künftiges Wunschgesetz zu formulieren um die Gleichbehandlung von homosexuellen Menschen zu verbessern haben die Interviewpartner/innen unterschiedlichste Antworten gegeben. So hat sich IP4 beziehend auf die Europäische Menschenrechtskonvention dafür ausgesprochen, dass alle Gesetzestexte um den Eintrag „Geschlechtsidentitäten oder sexuelle Orientierung“ erweitert werden müssen um eine absolute Gleichstellung aller Personen vor dem Gesetz gewährleisten zu können (IP4, 2021, S. 3, Z. 129-137). IP3 hingegen verfolgt eine andere Herangehensweise. Wichtig für IP3 ist kein Zusatz im Gesetz, welchen IP4 eben erwähnte, sondern eine Veränderung im Verwaltungsrecht. Genau schlägt IP3 ein Diskriminierungsgesetz vor, welches betroffenen Menschen die Möglichkeit verschafft, leichter zu ihrem Recht zu kommen, ohne dass zuerst der Weg über ein Schlichtungsverfahren gegangen werden muss. Hierbei wird auf den Behindertenbereich Bezug genommen, in welchem zuerst ein Schlichtungsverfahren im Interesse der Betroffenen „gewonnen“ werden muss, bevor der Tatgegenstand zur Anzeige gebracht werden kann. IP3 vertritt hier eine klare Meinung, dass der Schmerz durch die Diskriminierung im Vordergrund stehen müsse und dementsprechend auch der Strafrahmen erhöht werden muss. Weiters fordert IP3 auch die Einrichtung einer Prozessbegleitung im privatwirtschaftlichen Raum, so wie diese bei Hassverbrechen im öffentlichen Raum oder bei Gewaltverbrechen generell möglich sind (IP3, 2021, S. 4-5, Z. 157-170).

IP2 wiederum verfolgt einen anderen Weg. Hier liegt der Fokus beim Arbeitsrecht bzw. beim Arbeitsalltag. IP2 setzt sich für die gleichen Rechte, wie z.B. derselbe Karenzanspruch, aber auch die gleiche Anzahl an Sonderurlaubstage für Hochzeiten oder ähnliches ein, sowie für dieselbe Vergütung (IP2, 2021, S. 3, Z. 84-93). Im späteren Verlauf des Interviews wird von IP2 auch das Blutspende-Verbot für homosexuelle Menschen angesprochen, da das Unternehmen ebenfalls Unterstützer der Petition für eine diskriminierungsfreie Blutspende war und nach wie vor ist (IP2, 2021, S. 6, Z. 211-225). Auf ein mögliches Wunschgesetz und die BSV angesprochen, meint IP5: *„Ich finde, das ist noch die größte Ungleichheit, die wir spürbar haben und gerade, wenn es eben persönlich wird. In solchen Fällen wo du sagst, hey mein Partner braucht mein Blut, dann geht das einfach nicht“* (IP5, 2021, S. 5, Z. 187-197).



IP1 vertritt als Wunschgesetz ebenfalls die Einstellung, dass die Blutspende in Österreich diskriminierungsfrei gemacht werden muss. IP1 räumt zwar ein, dass es bereits positive Veränderungen gegeben hat, aber von einer kompletten Gleichstellung kann noch nicht die Rede sein, vor allem da nach wie vor eine Sperrfrist für homosexuelle Paare vorhanden ist. Begründet wird die Nichtigkeit dieser Sperrfrist durch die Tatsache, dass sich heterosexuelle Paare ebenfalls schützen müssen, diese aber im Vergleich zu LGBTQ-Personen nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und ärztlichen Einschätzungen mehr Risikopotential darstellen (IP1, 2021, S. 3-4, Z. 123-140).

### **4.3 Diversity Management in der Praxis**

Nachdem für das jeweilige Interview der Begriff „Benachteiligung“ definiert und die rechtliche Grundlage in Österreich diskutiert wurden, kamen die Expert/inneninterviews zum Kernthema – Diversity Management. In diesem Abschnitt wurde die Entstehung des Diversity Managements im jeweiligen Unternehmen sowie nach weiteren Unterstützer/innen im Konzern gefragt. Weiters wurden positive Auswirkungen auf die Gesundheit und Arbeitsleistung besprochen und die Mindestanforderungen aber auch wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes und inkludierendes Diversity Management hinterfragt. Gegen Ende dieses Interviewabschnitts wurde auf mögliche Gefahren eines mangelhaft betriebenen Diversity Management eingegangen, aber auch auf innerbetriebliche Unterstützung für Mitarbeiter/innen, welche mit Benachteiligung und Diskriminierung zu kämpfen haben und aus diesem Grund weitere Folgen wie z.B. psychologische Probleme entwickeln.

#### **4.3.1 Entstehung und Unterstützungen**

Schnell hat sich herausgestellt, dass es (zumindest bei den beteiligten Unternehmen) keinen Stichtag gab, an welchen österreichweit ein Diversity Management in der Konzernstruktur implementiert wurde. So wurde beispielsweise die Stabsstelle in welcher IP3 tätig ist, bereits 1998 gegründet (IP3, 2021, S. 1, Z. 18-24), während das Unternehmen von IP5 die Notwendigkeit einer Gender-Diversity früh erkannt hat, kamen LGBTQ-Agenden erst vor knapp 2 Jahren (Stand 2021) dazu, welche dann auch zentralisiert und koordiniert übernommen wurden. Zuvor wurden diese und andere Diversity-Themen lokal in den einzelnen Tochterunternehmen geplant und durchgeführt. Grund dafür war die Erkennung des „Needs“ und die Erkenntnis, dass Diversity den Arbeitsplatz sowie das Team produktiver machen und das Team effizienter agiert,

wodurch die Arbeit gefördert wird (IP5, 2021, S. 6, Z. 205-223). IP1 kann als konkrete Entscheidung für die Entstehung eines Diversity-Teams eine Mischung aus „Top/Down-“ und „Bottom/Up-Entscheidungen“ nennen. Anfänglich lag der Fokus auf der Erhöhung des Frauenanteils, da dieser in der Branche sehr gering ist. Als Ursprung des Diversity Managements nennt IP1 ein unternehmensinternes Frauennetzwerk, welches sich beim CEO das Commitment gesichert hat. 2012 kamen dann Diversity-Beauftragte hinzu, welche das Thema im ganzen Konzern (nicht nur im Mutterkonzern) durch Gleichstellungs-Beauftragte mitgetragen haben, über die Jahre kamen dann weitere Agenden hinzu (IP1, 2021, S. 4-5, Z. 151-178).

Vor über 10 Jahren wurde im Unternehmen von IP2 das „Group Sustainability Management“ gegründet, welches damals einen Fokus auf die gesetzliche Genderquote für 2024 gelegt hat. Vor 3 – 4 Jahren kam dann LGBTQ zu den Aufgabengebieten hinzu bzw. ist durch Bottom/Up-Initiativen in den Vordergrund gerückt. Als eine dieser Bottom/Up-Initiativen wurde die Mitarbeiter/innen-Zeitschrift genannt, in welcher beispielsweise Fotos von LGBTQ-Hochzeiten der Mitarbeitenden abgedruckt werden (IP2, 2021, S. 3-4, Z. 110-124). IP4 erzählt von sehr frühen Erinnerungen bezüglich dieser Thematik, bereits vor über 20 Jahren hat sich das Unternehmen damit auseinandergesetzt. Von LGBTQ war damals noch nicht die Rede, es wurde lediglich von „Gays and Lesbians“ (Anm.: Amerikanisches Unternehmen) gesprochen. Allerdings gab es bereits damals Webserver und Infrastrukturen, welche dies als Hauptthema hatten. In späterer Folge wurde dann aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit und dem zwischenmenschlichen Austausch sowie der Erweiterung von Erfahrungen, Sichten und Standpunkten ein integriertes Diversity Management aufgestellt, welches in den über 180 Ländern, in welchem das Unternehmen tätig ist, landesspezifische Schwerpunkte setzt aber auch gewisse Grundstandards für den kompletten Konzern festlegt (IP4, 2021, S. 4, Z. 171-197). Neben dem Diversity Management, berichten alle fünf Interviewpartner/innen, dass es unter anderem auch ein (freiwilliges – außerhalb der Arbeitszeit betriebenes) LGBTQ-Mitarbeiter/innen-Netzwerk im Unternehmen gibt. Diese werden oft auch als Regenbogennetzwerk bezeichnet (IP4, 2021, S. 4, Z. 168-170). Neben diesem Netzwerk gibt es auch noch Diversity- sowie Gleichstellungs-Beauftragte welche ebenfalls auch den arbeitsrechtlichen Kontext im Auge haben (IP1, 2021, S. 5, Z. 179-199). Aber auch Ombudspersonen bzw. Ombudsstellen, die über eine anonyme Plattform für Diskriminierungsfälle verfügen sind gängige Unterstützungsmöglichkeiten. Ob bei dieser Plattform Beschwerden bezüglich Diskriminierung aufgrund der sexuellen Orientierung auch eingelangt sind, konnte nicht gesagt werden (IP2, 2021, S. 4, Z. 125-138).

Nicht nur Netzwerke für LGBTQ-Personen, sondern auch Gruppen, welche sich z.B. für Menschen mit Behinderungen einsetzen sind vertreten (IP5, 2021, S. 6, Z. 224-234). Neben dem Regenbogennetzwerk und Gleichbehandlungs-Beauftragten, verfügt der Arbeitgeber von IP3 auch über Bedienstetenschutz-Beauftragte, Menschenrechts-Beauftragte sowie eigene Dienststellen für Geschlechterfragen (IP3, 2021, S. 5, Z. 183-195).

#### **4.3.2 Mindestanforderungen und wichtige Erfolgsfaktoren**

Im Rahmen der Expert/inneninterviews wurden die Interviewpartner/innen nach den ihrer Meinung am wichtigsten Mindestanforderungen und Erfolgsfaktoren befragt.

So hat IP1 klargestellt, dass ohne die Sicherstellung eines Gleichstellungsmanagements und Gleichstellungssystem, als Basis für weitere Projekte und Ziele, kein funktionierendes Diversity Management entstehen kann, da sonst an der Wurzel schon zu viele Probleme entstehen die nicht lösbar sind. Eine einfache Einfärbung des Firmenlogos in die Regenbogenfarben als gewöhnliche Marketingkampagne ist nicht zielführend, vor allem, wenn das Unternehmen nicht dahintersteht (IP1, 2021, S. 7, Z. 263-276). Angesprochen auf die Mindestanforderungen für ein funktionierendes und inkludierendes Diversity Management spricht sich IP4 für die gesetzlichen Vorschriften aus, wo die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter/innen in allen möglichen Dimensionen festgehalten ist. Weiters spricht IP4 von durchgängiger Kommunikation innerhalb des Konzernes bezüglich der Themen Diskriminierung, Gleichbehandlung, etc. Als Grund dafür wird die Fluktuation genannt, weshalb laufend Schulungen, Kurse oder andere Lernangebote zur Verfügung gestellt werden, da jede/r neue Mitarbeiter/in auf den gleichen Level gehoben und gehalten werden muss. IP4 spricht hier nicht explizit von der Dimension der sexuellen Orientierung, viel mehr von Diversity allgemein, da dieses Thema auch beispielsweise Menschen mit Behinderungen betrifft. Kurzgesagt ist IP4 der Meinung, dass die juristische Basis das Fundament bildet und Kommunikation eine tragende Rolle hat, damit weitere Maßnahmen und Erfolgsfaktoren umgesetzt werden können (IP4, 2021, S. 5-6, Z. 269-297). Die Aussage von IP1, welcher zufolge eine Sicherstellung der Gleichbehandlung gewährleistet werden muss, stützt sich durch die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Hier werden Commitment des Top-Managements, Controlling & Kommunikation genannt. Das Commitment der Management-Ebene wird durch die hierarchische Führung des Unternehmens erklärt, da ohne eine Bereitschaft „von oben“ keine Maßnahme umgesetzt werden kann. Controlling erklärt IP1 damit, dass durch die Verfolgung der wichtigsten Zahlen die Ziele mit handfesten KPIs eng zusammenarbeiten und durch Controlling ein guter Überblick erhalten bleibt. Kommunikation bildet dann

den Rahmen. Informationen müssen entsprechend weitergegeben werden. Wenn diese nicht sichtbar gemacht werden, ist das Thema auch nicht nachhaltig (IP1, 2021, S. 5, Z. 200-208). Konkrete Ziele, welche durch KPIs eine Messbarkeit erhalten und entsprechend transparent kommuniziert werden, sind auch einer der Erfolgsfaktoren von IP2. Hierbei wird auf Erfahrungen und die Wirksamkeit dieser Strategie im Gender-Diversity verwiesen, wo durch Zahlen klar nachvollzogen und kommuniziert werden kann wie hoch der Frauenanteil beispielsweise in Managementpositionen ist. Dieses System ist nun auch für LGBTQ-Mitarbeiter/innen geplant, indem ein sogenanntes Allie-System entwickelt wurde, wo nachvollzogen werden kann, wie viele Personen offiziell „Verbündete“ der LGBTQ-Community im Unternehmen sind und somit auch als Ansprechpersonen für die Organisation in themenrelevanten Punkten zur Verfügung stehen. IP2 erwähnt ebenfalls ein Top/Down-Commitment. Zwar gibt es auch viele Bottom/Up-Prozesse, allerdings ist hier ein ähnliches Problem wie bei IP1 vorhanden. Wenn das Top-Management nicht hinter den Zielen oder Ansichten steht, können Bottom/Up-Initiativen nur schwer Fuß fassen. Als dritter Punkt wird die Integration in alle Prozesse, allen voran People Prozesse, genannt. Eine Trennung von anderen Prozessen wie beispielsweise Recruiting oder Employer Branding ist hierbei hinderlich für den Erfolg der Maßnahmen um Inklusion zu fördern. Hier wird vor allem darauf Wert gelegt, dass es zumindest im Hinterkopf der Recruiter/innen ist, aber auch dass die Praktiken unter anderem im Talentmanagement integriert sind (IP2, 2021, S. 5, Z. 158-178).

Die Wichtigkeit des Top-Managements wird ebenfalls von IP5 erwähnt, hier wird explizit von einem direkten Draht zum CEO gesprochen. Je näher das Diversity Management am Büro des CEO oder dem Vorstand angesiedelt ist, desto ernster ist es dem Unternehmen mit der Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen. Ebenfalls wichtig für die Funktionsfähigkeit ist das Budget, je nach budgetären Rahmen können Maßnahmen und Ideen umgesetzt werden oder nicht. Hier gilt auch wieder, je höher das Budget, je mehr das Unternehmen bereit ist dafür auszugeben, desto ernster meint es der Konzern. Als dritten Einflussfaktor nennt IP5 Mut. Diversity ist ein Thema, welches polarisierend ist, da es oftmals zwingt umzudenken, die Unconscious Bias auf die Seite zu legen, Personen zu vertrauen die sich mit diesem Thema besser auskennen und dementsprechend, zu Gunsten der Minoritätsgruppen, mutige Wege zu gehen. Wenn der Mut fehlt, sind dem Diversity Management im Endeffekt die Hände gebunden, da es sich nicht für Minderheiten einsetzen kann (IP5, 2021, S. 6-7, Z. 237-250).

„*Es Leben und nicht nur aufs Papier schreiben*“ (IP4, 2021, S. 4, Z. 200-201) stellt für IP4 den wichtigste Erfolgsfaktor dar, damit von einem funktionierenden und inkludierenden Diversity

Management gesprochen werden kann. Ebenfalls wichtig ist erneut die Kommunikation, so sollte beispielsweise bei Einladungen zu Firmenevents auch stark auf die Wortwahl geachtet werden. Statt „plus Ehepartner/in“ stellt die Formulierung „plus Begleitung“ eine offenere Art dar, aber auch in der internen Kommunikation muss auf Formulierungen geachtet werden, da sich so zeigen kann, ob das Unternehmen die Werte tatsächlich lebt oder nur als Marketingkonzept betrachtet. Als dritten Faktor nennt IP4 ebenfalls Führungskräfte. Vorgesetzte müssen das offene Weltbild des Unternehmens vertreten und haben dafür zu sorgen, dass sich alle Mitarbeiter/innen wohl fühlen können und dürfen Diversität nicht nur als Personalmarketingstrategie sehen (IP4, 2021, S. 4, Z. 198-213). Für IP3 ist eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren das Umfeld, welches die Möglichkeit von Diskriminierungsarmut bietet. Dort müssen betroffene Personen, wenn nötig auch nachhaltige Unterstützung bekommen. Bei Diskriminierungsfällen im Arbeitskontext ist ein Opferschutz wichtig. Hier muss dann der/die Täter/in aus dem Umfeld entfernt werden, damit der/die diskriminierte Mitarbeiter/in nach wie vor seinen/ihren Dienst im Team oder der Abteilung versehen kann, während die diskriminierende Person versetzt oder entlassen wird. Dies würde ebenfalls zur Stärkung des Erfolgsfaktors Umfeld positiv beitragen (IP3, 2021, S. 5-6, Z. 196-208).

#### **4.3.3 Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsleistung**

Bezugnehmend auf Mindestanforderungen und Erfolgsfaktoren eines Diversity Managements, wurden die Interviewpartner/innen im Laufe des Gesprächs auch nach den positiven Auswirkungen auf die Gesundheit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter/innen gefragt.

IP2 spricht von einer vollständigen Schöpfung aus dem eigenen Potential. Wenn das Unternehmen den Mitarbeitenden die Gelegenheit gibt ihre Identität nicht verstecken zu müssen, können diese sich vollständig auf ihre Arbeit konzentrieren und müssen keine Kapazitäten für das Vortäuschen einer anderen Identität aufbringen. Ebenfalls positive Auswirkungen können bei der Mitarbeiter/innenbindung entstehen, da durch die Akzeptanz die Mitarbeitenden weiterhin gerne im Unternehmen arbeiten, aber auch somit helfen neue Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu gewinnen. Dies wird auch immer wichtiger, wenn die jüngeren Generationen betrachtet werden, da es beispielsweise schwer ist ein diverses Unternehmen anzupreisen, wenn sechs Männer den Vorstand stellen (IP2, 2021, S. 5-6, Z. 189-210). IP3 berichtet von einschlägigen Studien aus denen hervor geht, dass Diskriminierung nachhaltige psychologische Belastungen auslösen kann und das Mitarbeiter/innen, welche schon einmal diskriminiert wurden, schwer darunter leiden. Dieses Leiden kann sowohl physisch als auch psychisch sein, welches

eine Konzentrationsschwäche mit sich bringt. Daraus folgend entstehen dann z.B. höhere Fehlerquoten oder eine sinkende Arbeitsleistung. Mittlerweile haben Firmen den Mehrwert von Diversity Management erkannt (im Vergleich zu vor 15-20 Jahren) und sorgen für nachhaltig motiviertere und gesündere Mitarbeiter/innen. Dies kann schon durch kleine Gesten wie das Aufstellen eines Bildes des/der eigenen Partner/in am Schreibtisch möglich gemacht werden (IP3, 2021, S. 6-7, Z. 223-236). 15% der Arbeitsleistung oder Energie könnten unter Umständen verloren gehen, wenn Mitarbeiter/innen nicht ihr authentisches „Ich“ am Arbeitsplatz zeigen können. IP4 bezieht sich hier ebenfalls auf Studien, welche sich mit dieser Thematik bereits auseinandergesetzt haben. (IP4, 2021, S. 5, Z. 233-244). Weiters spricht IP5 von der Ermöglichung eines besseren Austausches im Team, da Personen mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen unterschiedliche Denkweisen in das Unternehmen bringen. Wenn ihnen diese Möglichkeit gegeben wird, kann dies ebenfalls als Motor für eine erhöhte Motivation dienen und sich infolgedessen positiv auf das Employer Branding auswirken. Die Zusammenarbeit und die Intensität im Team verbessert sich ebenfalls, aber auch der Spaß an der Arbeit wird erhöht, wenn Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird sich selbst so zu zeigen wie sie sind. Dies hat dann nachfolgend auch positive Auswirkungen auf die Gesundheit und parallel dazu wird dem Unternehmen auch geholfen. Es ist ihnen möglich eine stärkere Position im War for Talents einzunehmen und sich allgemein als Arbeitgeber erfolgreicher am Arbeitsmarkt zu positionieren. (IP5, 2021, S. 7, Z. 266-280). Von besserer Leistung und einer höheren Bindung an das Unternehmen spricht ebenfalls IP1. IP1 veranschaulicht dies mit einem Beispiel:

*„Bestes Beispiel: wenn du Menschen mit Behinderungen einstellst und sie so einstellst, dass sie ja auch ihre Leistung bringen können, dann bin ich mir sicher, dass bei dem diese Bindung definitiv eine höhere ist, wie bei anderen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen weil sie dir einfach gedankt wird oder, wenn du auf das Thema Karenz entsprechend eingehst, Vereinbarkeitsangebote schürst, dann werden dir das diese Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen eben danken und bei dir gerne und länger arbeiten und genauso bei dem Thema sexuelle Orientierung [...].“*

(IP1, 2021, S. 6, Z. 234-239)

Weiters wird angeführt, dass dies ebenfalls zu einer höheren Attraktivität bei jüngeren Arbeitnehmer/innen und Generationen führt. Dies hat dann auch wieder positive Auswirkungen auf das Employer Branding. Derzeit arbeitet die Abteilung von IP1 an Gesundheitskampagnen,

welche Gesundheit und Diversity miteinander verknüpfen, eine mögliche Korrelation miteinander überprüfen und innerhalb dieser Kampagnen auch das Thema psychologische Gesundheit unter die Lupe nimmt (IP1, 2021, S. 6, Z. 228-246).

#### **4.3.4 Gefahren einer mangelhaften Umsetzung laut Expert/innen**

Nachdem die Mindestanforderungen, die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines funktionierenden und inkludierenden Diversity Managements, sowie die positiven Auswirkungen auf die Gesundheit und Arbeitsleistung beschrieben wurden, werden nun potentielle Gefahren (vgl. hierfür auch 2.3.3. Gefahren eines mangelhaften Diversity Managements) geklärt, welche bei einer fehlerhaften Umsetzung für das Diversity-Konzept, aber auch für die Mitarbeitenden entstehen können.

So wie IP1 und IP2 die Wichtigkeit des Top-Management-Commitments hervorgehoben haben, so stellt dieses Commitment aber auch eine Gefahr dar. IP2 betont, dass fehlende Befürwortung durch die Management-Ebene zur Demotivation führen kann. In weiterer Folge können Mitarbeitende keine starke (oder überhaupt keine) Bindung zu dem Unternehmen verspüren und das die Initiativen zur Gleichbehandlung als Unwichtig empfunden werden. Weshalb diese nur nebenherlaufen aber nicht integriert werden, auch wenn zum aktuellen Zeitpunkt in der Branche (Stand 2021) ein umgekehrter Trend zu beobachten ist und Diversity-Themen immer mehr „gepusht“ werden (IP2, 2021, S. 5, Z. 179-188). IP1 geht einen Schritt weiter und redet bei fehlendem Commitment von überbleibenden Insellösungen und anderen kleinen Initiativen, die aber nicht im ganzen Konzern aufgestellt und weitergetragen werden können. Dies kann dann ebenfalls auch eine Demoralisierung zur Folge haben, da der positive Outcome bei den Initiativen fehlt. Der von IP1 erwähnte Erfolgsfaktor der Kommunikation kann dahingehend zu einer Gefahr werden, wenn zu wenig kommuniziert wird. IP1 spricht davon, dass die Kommunikation für manche auch „lästig“ sein kann, aber genau das muss sie sein. Ohne laufende Kommunikation können Themen, Projekte und sonstige Maßnahmen schnell in Vergessenheit geraten, wodurch die Legitimation abhandenkommen kann, da der Mehrwert nichtmehr aufgezeigt wird. KPIs sind, wie die anderen eben erwähnten Punkte, zwar auch ein Erfolgsfaktor, können aber auch zur Gefahr werden. Wenn die KPIs nicht verfolgt und die Zahlen mittels Controllings nicht überprüft werden, kann die Nachhaltigkeit der Ziele nicht ermittelt werden, wodurch strategisches Handeln nur schwer bis kaum möglich wird. Durch die fehlende Beobachtung der KPIs ist auch ein Vergleich mit anderen Bereichen, sowohl intern als auch extern, ebenfalls

nicht möglich, wodurch eine Abstimmung oder Anpassung der Strategie nicht gewährleistet werden kann (IP1, 2021, S. 5-6, Z. 20-227).

Für IP3 stellen zu strenge Regeln, mit zu wenig Aufklärung, eine große Gefahr dar. Wenn sich beispielsweise herausstellt, dass ein/e Mitarbeiter/in homosexuell ist kann dies zur Folge haben, dass Kolleg/innen gar nicht reagieren, aus Angst etwas falsch zu machen. Jedoch wird genau dabei etwas falsch gemacht. Wenn die Umgangsregeln im Unternehmen zu Strafrechts- bzw. Verbotsorientiert sind, läuft man Gefahr, dass man lieber gar nicht darauf eingeht, anstatt das man etwas falsch macht, selbst wenn man nichts falsch machen würde. Hierbei würde es helfen dieses Thema konzentriert und differenziert zu betrachten (IP3, 2021, S. 6, Z. 209-222).

Eine weitere Gefahr kann die Unternehmenskultur darstellen. IP4 bringt hier als Beispiel eine Kultur, welche förderlich für systematisches Mobbing ist. Hierbei besteht weiters die Gefahr, dass eine betroffene Person weitere Probleme entwickeln kann, welche mit Mobbing einhergehen. Dazu zählen unter anderem ein Gefühl der Ausgeschlossenheit, aber auch die Frage, ob man selbst als Arbeitnehmer/in überhaupt attraktiv ist. Durch eigene Erfahrungen hat IP4 bemerkt, dass wenn man nicht weiß wie ein Unternehmen LGBTQ-Themen angeht, ist es ratsam sich die Gender-Diversity anzusehen. Unternehmen, welche im Bereich der Frauenförderung gut aufgestellt sind, sind dies in der Regel auch bei Themen der sexuellen Orientierung. Wenn man die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen nicht beachtet, begünstigt man ebenfalls die Gefahr sich auf eine Nische einzustellen wie beispielsweise „männlich, weiß, europäisch“ (IP4, 2021, S. 4-5, Z. 214-232).

Bevor die Auswertung von IP5 bezüglich Gefahren eines nicht inkludierenden Diversity Managements durchgeführt werden kann, muss der Begriff „Pinkwashing“ erklärt werden. Unter Pinkwashing versteht man eine Praktik von Firmen, in welcher sie vorgeben sich mit Personen der LGBTQ-Community zu identifizieren, um bestimmte Organisationen, Länder, Produkte oder Ähnliches zu bewerben. So möchte man fortschrittlich, weltoffen und modern wirken. Dieses Phänomen ist häufig im Juni, dem sogenannten „Pride Month“, zu sehen (Anm.: Der „Pride Month“ dient zur Erinnerung an die New Yorker Stonewall-Aufstände im Sommer 1969, welche als der ersten bekannten Proteste von Mitgliedern der LGBTQ-Community gegen Polizeiwillkür in die Geschichte eingingen). Um herauszufinden, ob ein Unternehmen Pinkwashing betreibt oder nicht, muss die Öffentlichkeitsarbeit im Laufe des ganzen Kalenderjahres angesehen werden. Eine andere Möglichkeit ist der Vergleich der Social-Media-Accounts. Während Unternehmen zum Pride Month das Firmenlogo auf dem österreichischen Account in Regen-



bogenfarben einfärben, besteht die Möglichkeit, dass dies nicht mit den Accounts der Tochterfirmen gemacht wird, welche ihren Sitz z.B. in arabischen Ländern haben. Wird die Gleichbehandlung im Unternehmen das ganze Jahr über und im kompletten Unternehmen kommuniziert, sind Pinkwashing-Vorwürfe oft nicht tragbar. Findet dies allerdings nur im Juni statt, oder sind es Unternehmen welche große Außenstellen bzw. Firmensitze in Ländern haben, in welchen beispielsweise Homosexualität nach wie vor illegal ist, sind diese Vorwürfe oft haltbar (swr.de, 2021). IP5 sieht Pinkwashing oder auch Diversity-Washing als große Gefahr einer mangelhaften Umsetzung. Wenn die Herangehensweise an Diversity Management lediglich „nice to have“ ist, dann verliert man die Benefits, welche damit einhergehen. IP5 sieht es jetzt im Moment noch nicht als große Gefahr, aber in Zukunft kann es für Unternehmen gefährlich werden, wenn sie die falsche Herangehensweise an Diversity haben, oder sogar Pinkwashing betreiben. Dadurch würde in 20, 30 oder 40 Jahren die Wettbewerbsfähigkeit verloren sein, da die jüngeren Generationen immer mehr Wert darauflegen. Wenn ein Unternehmen auf Fragen bezüglich des Frauenanteils, der Behindertenquote oder Ähnliche nicht nachhaltig antworten kann, wird damit ein gewisses Image bzw. ein gewisser Ruf für das Unternehmen erzeugt, welches/r nach „hinten losgehen“ kann (IP5, 2021, S. 7, 251-265).

#### **4.3.5 Innerbetriebliche Unterstützung für betroffene Personen**

Bezugnehmend auf die möglichen Gefahren einer mangelhaften Umsetzung, wurden die Interviewpartner/innen nach innerbetrieblichen Unterstützungsmöglichkeiten gefragt, welche beispielsweise bei psychologischen Problemen oder auch Burnout in Anspruch genommen werden können.

Auf dieses Thema angesprochen erwähnt IP3 die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers. Im Rahmen dieser Fürsorgepflicht bietet der Arbeitgeber von IP3 unterschiedlichste Möglichkeiten und Unterstützungen an. Dazu zählen ein psychologischer Dienst des Unternehmens, privat organisierte Beratung, Krankenstand oder auch eine Burnout Prävention. Neben diesen Ansätzen gibt es auch noch die Möglichkeit von Mitarbeiter/innengespräche, Teambesprechungen oder Klausuren (IP3, 2021, S. 7, 237-252). Neben einer Burnout Prävention bietet das Unternehmen von IP4 auch andere Präventionsmaßnahmen, wie eine Raucherentwöhnung. Bezugnehmend auf Burnout erwähnt IP4, dass die Mitarbeiter/innen aber auch Führungskräfte im Konzern durch spezifische Programme und Lernmodelle lernen, Burnout Anzeichen bei Kolleg/innen zu erkennen. Weiters werden psychologische Beratungen sowie Coachings angeboten. Betriebsärzt/innen sind bei Problemen auch immer konsultierbar. (IP4, 2021, S. 5, Z. 245-268).

IP5 spricht ebenfalls von der Hilfeleistung durch Psycholog/innen im firmeninternen Gesundheitszentrum. Derzeit befindet sich bei IP5 im Unternehmen eine/n Mitarbeiter/in welche/r sich in der Transformation befindet. Hierbei stellen die Psycholog/innen eine Schnittstelle dar, da diese sich darum kümmern in Kontakt zu sein, Führungskräfte zu schulen, etc. Neben diesen Expert/innen gibt es auch noch Anti-Diskriminierungs-Beauftragte sowie Mitarbeiter/innen-netzwerke die präventiv eingreifen, beispielsweise mit Diversity-Talks, um die Gefahr einer fehlenden Akzeptanz im Vorhinein schon zu minimieren (IP5, 2021, S. 7-8, Z. 281-299).

Durch das Gesundheitsmanagement gestellte Arbeitspsycholog/innen und andere interne Expert/innen werden ebenfalls von IP1 erwähnt. Hier wird aber erwähnt, dass diese durch die teilweise undurchsichtige Konzernstruktur oftmals nur schwer zu finden sind. IP1 spricht davon, dass es eine Kunst ist herauszufinden, wer für was zuständig ist. Grundsätzlich sind sie aber vorhanden und werden auch konsultiert (IP1, 2021, S. 6-7, Z. 250-262). Im Unternehmen von IP2 gibt es ein ähnliches Bild wie in den bereits aufgezählten Beispielen. Es sind ebenfalls Arbeitsmediziner/innen für die physische Betreuung vorhanden, genauso wie psychologische Betreuungsmöglichkeiten. Diese befinden sich in einem eigens dafür eingerichteten „Department of Health“. Allerdings erwähnt IP2, dass ein explizites Betreuungsangebot bezüglich Burnouts oder Burnout Prävention nicht bekannt sein. Natürlich kann ein solches Angebot vorhanden sein, aber genaues ist darüber zum Zeitpunkt des Interviews nicht bekannt (IP2, 2021, S. 7, Z. 247-255).

#### **4.4 Zukünftige Projekte**

Nachdem in den Interviews Meinungen und Expertisen bezüglich des IST-Zustandes eingeholt worden sind, wurden die Interviewpartner/innen am Ende der Interviews noch nach den nächsten Projekten, oder kommenden Baustellen im Diversity-Bereich gefragt.

Für IP1 ist eines der größten Projekte ein Abbau der Zentralisierung von Diversity-Programmen. Aufgrund der anhaltenden Corona-Pandemie werden diese Programme derzeit nur in Wien angeboten. Mitarbeitende aus den Bundesländern können diese Angebote nur schwer bis gar nicht nutzen oder können andere Sozialleistungen wie z.B. Kinderbetreuung nicht in Anspruch nehmen, da diese Konzepte in anderen Städten wie in Bludenz noch nicht ausgebaut sind bzw. noch nicht angeboten werden. Diese und viele weitere Programme, Workshops, etc. werden zwar flächendeckend kundgetan, können aber nur von einer begrenzten Mitarbeiter/innengruppe in Anspruch genommen werden (IP1, 2021, S. 7, Z. 227-292).

Das Unterhemen von IP2 hat als nächstes Projekt, welches nun zuerst realisiert werden muss, nach wie vor die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Als nächste Baustelle wird dann eine Verbreitung des Angebots an „All Staff Calls“ bezüglich Diversity & Inklusion genannt, aber auch die Erstellung eines Dashboards, welches quartalsmäßig kommuniziert werden soll (IP2, 2021, S. 6-7, Z. 226-246). Bezugnehmend auf die größten Baustellen, spricht IP4 von einem „Leveling Up“ auf eine umfängliche Gleichstellung, da nach wie vor Diskriminierungsmöglichkeiten beim Zugang von Dienstleistungen möglich sind. IP4 spricht weiters von der Zerschlagung traditioneller gesellschaftlicher Ansichten, so wie z.B. auch Frauen in IT-Berufen. Männer wählen eher eine naturwissenschaftliche Fachdisziplin für ihren zukünftigen Berufsweg, Frauen sind hier oft zurückhaltender. Dies wird auch bei Coaching-Maßnahmen bemerkt, deren Ziel es ist, Mitarbeiter/innen zu zeigen, dass sie auch Rollen außerhalb des „traditionellen Bildes“ wählen können (IP4, 2021, S. 6, Z. 298-312).

Angesprochen auf weitere Projekte nennt IP3 die Schaffung eines Mahnmals für die homosexuellen Opfer während der Zeit des Nationalsozialismus. Weiters wurde auch in Zusammenarbeit mit der Landespolizeidirektion Wien die Schaffung einer Ansprechperson für LGBTQ innerhalb der Direktionszuständigkeit eingerichtet (IP3, 2021, S. 8-9, Z. 229-314).

Wie schon als einer der größten Einflussfaktoren erwähnt, nennt IP5 erneut Mut, allerdings nun als größte Baustelle im Unternehmen, vor allem der Mut des CEOs. Gerade bei einem Wechsel an der Führungsspitze ist ein/e neue/r CEO, welche/r mutig an die Arbeit herangeht, sehr wichtig für ein gelingendes Diversity Management. Diversity-Themen sind oft nicht attraktiv und können auch provokant sein, weshalb sich ein/e CEO vor dem Diversity-Team positionieren. Hier kann ein großer Teil dieser Baustelle schon bearbeitet werden, indem der/die neue CEO auf die Abteilung aktiv zugeht, sich Gedanken macht, Vorschläge einbringt oder sich zu Beginn einmal alles erklären lässt. Als weiteres Projekt in der Zukunft nennt IP5 die Personalaufstockung. Durch eigene Erfahrungen wurde bemerkt, dass Diversity-Teams meist mit sehr wenig Personal besetzt sind. Im eigenen Unternehmen sind nur 2,5 Personen dafür zuständig. Manche der Tochterkonzerne haben zwar eine/n eigene/n Diversity-Beauftragte/n, allerdings noch lange nicht alle. Durch eine Aufstockung des Personalstandes im Diversity-Bereich, könnten Programme effizienter und flächendeckender umgesetzt werden (IP5, 2021, S. 8-9, Z. 300-329). Abschließend beschreibt IP5, dass sich die Arbeit durch die Corona-Pandemie stark verändert hat. Es stünden zwar viele Projekte in den Startlöchern, aber durch den derzeitigen Fokuswechsel kann vieles nicht umgesetzt werden, da die aktuelle Corona-Situation andere Themen in den Hintergrund rückt um die Mitarbeiter/innen im Endeffekt schützen zu können (Stand 2021).

Weiters bezeichnet IP5 Diversity als ein Thema das Spaß macht, bei dem sich Mitarbeiter/innen treffen und sich austauschen. Während der Pandemie war dafür aber weniger Zeit, bzw. Kapazität vorhanden, da primäre Fragen wie „*Habe ich morgen noch meinen Job?*“ oder „*Komme ich gesund nach Hause?*“ mehr Ressourcen benötigt haben, wodurch Diversity-Themen, wie beispielsweise ein Diversity-Stammtisch, die Teilnahme an der alljährlichen Pride, oder die Teilnahme am Regenbogenball in den Hintergrund gedrängt wurden. Auch Initiativen wie beispielsweise eine diskriminierungsfreie Blutspende (vgl. 4.3. Bewertung rechtlicher Grundlagen) geraten durch den aktuellen Fokus von Arbeitsmediziner/innen, weiter in den Hintergrund, wodurch das ganze Diversity-Thema zum Leitragenden wird (IP5, 2021, S. 10-11, Z. 399-417).

#### **4.5 Hervorhebung wichtigster Erkenntnisse**

Die Gleichstellung im Adoptionsrecht, die Öffnung der Ehe für alle und die Aufnahme von sexuellen Minderheiten in das GIBG sind nur drei Punkte, welche sich in den letzten 50 Jahren verändert haben. Die befragten Expert/innen sind sich aber einig, dass die Gleichstellung vor dem Recht noch nicht perfekt ist. Gesetzestexte werden noch nicht inkludierend genug formuliert, es gibt nach wie vor keinen Diskriminierungsschutz im Privatrecht bzw. bei Dienstleistungen und es wird Mitgliedern der LGBTQ-Community nach wie vor nicht ermöglicht an lebensrettenden Maßnahmen, wie einer Blutspende, teilnehmen zu können (Stand Februar 2022). Innerbetrieblich wiederum setzen die IP auf unterschiedlichste Maßnahmen um die Akzeptanz und Gleichbehandlung zu stärken und zu sichern. Von unterschiedlichen Verhaltenskodexen, über Workshops und Trainings, bis hin zum Onboarding von neuen Mitarbeite/innen ist alles vorhanden. Auch wenn es keinen universell gültigen Zeitpunkt gibt, an welchem konzernübergreifend in Österreich Diversity-Abteilungen bzw. -Programme eingerichtet wurden, lässt sich abzeichnen, dass die meisten Diversity-Programme der interviewten Unternehmen ursprünglich das Ziel einer Frauenförderung bzw. dem Erfüllen der gesetzlichen Frauenquote hatten. Über die Jahre kamen dann weitere Agenden, teils durch Bottom/Up-Initiativen, hinzu. Auch wenn die Entstehungsgeschichte bei jedem Unternehmen anders ist, gibt es eine Übereinstimmung. Jedes der befragten Unternehmen verfügt über ein LGBTQ-Mitarbeiter/innen-Netzwerk, welches durch freiwilliges Engagement betrieben wird, aber auch unterschiedliche Hilfsstellen von Seiten des Unternehmens wie beispielsweise Ombudsstellen, Diversity-Beauftragte oder auch Menschenrechts-Beauftragte sind vorhanden.

Im weiteren Verlauf konnte mit Hilfe der Expert/innen die Subforschungsfrage „*Welche Mindestanforderungen müssen von Seiten des Unternehmens erfüllt werden, damit von einem gelingenden und inkludierenden Diversity Management gesprochen werden kann?*“ beantwortet werden. So war die am häufigsten genannte Mindestanforderung die Kommunikation. Hierbei sprachen die IP von interner Kommunikation über externe Kommunikation, bis hin zu nicht arbeitsbezogener Kommunikation, wie mit dem Beispiel bei Einladungen zur Firmenfeier. Ebenfalls wichtig ist die feste Verankerung in der Konzernstruktur sowie die Beziehung zum Top-Management. Gesetzliche Vorschriften, Controlling, Mut und das Budget stellen ebenfalls weitere Faktoren dar, welche zu einem gelingenden und inkludierenden Diversity Management beitragen. Weiters wurde die Subforschungsfrage „*Inwiefern wirkt sich ein gelingendes Diversity Management positiv auf die Gesundheit sowie Arbeitsleistung der homosexuellen Mitarbeiter/innen aus?*“ untersucht. Hier stimmen alle Interviewpartner/innen überein, dass sich durch aktive Maßnahmen, welche die Akzeptanz von LGBTQ-Mitarbeiter/innen fördern, die Arbeitsmoral, der Wohlfühlfaktor und somit auch die Arbeitsleistung verbessern. Aber auch die Gesundheit der Arbeitnehmer/innen wird nicht gefährdet, da sie keine Kapazitäten benötigen um sich zu verschleiern sowie keine Angst vor Diskriminierung haben müssen. Durch das Schaffen eines gelingenden Diversity Managements wird die psychische und physische Gesundheit gestärkt und die Arbeitsleistung im ganzen Unternehmen kann gesteigert werden, da Mitglieder von Minoritätsgruppen so auch die Möglichkeit bekommen, ihre Sichtweisen einzubringen. Wird allerdings die Umsetzung mangelhaft betrieben, kann es zu Demoralisierungen, Mobbing, „Pinkwashing“ oder Burnout bei Betroffenen kommen. Darauf bezugnehmend, verweisen die Expert/innen auf die Wichtigkeit der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers sowie auf unterschiedliche konzerninterne Unterstützungsmöglichkeiten wie Burnout-Präventionen, Mitarbeiter/innenschulungen, Betriebsärzt/innen oder die Möglichkeit von internen psychologischen Betreuungen und anderen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Angesprochen auf zukünftige Projekte im Unternehmen, äußern sich die IP unterschiedlich. Die Fülle an Baustellen für die Zukunft reichen von einer landesweiten Ausweitung der Maßnahmen im Sozialbereich, über einer Erhöhung des Frauenanteils, die Steigerung des Mutes von Entscheidungsträgern, die Schaffung einer Ansprechperson für LGBTQ-Themen innerhalb der Landespolizeidirektion Wien bis hin zu einem allgemeinen „Leveling Up“ von Gleichstellungsmaßnahmen.

## 5 Diskussion

Dieses Kapitel widmet sich den Untersuchungsergebnissen hinsichtlich Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfragen, um diese ganzheitlich beantworten zu können. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Theorie mit den Erkenntnissen der Empirie verglichen, sodass Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen ausgesprochen werden können.

### 5.1 Diskussion und Interpretation

Um herauszufinden, wie homosexuelle Mitarbeitende durch Diversity Management und das österreichische Arbeitsrecht vor Benachteiligung geschützt werden, wurden zu Beginn dieser Arbeit drei Subforschungsfragen formuliert. Diese werden nun unter Berücksichtigung von Theorie als auch durch das Fachwissen der Interviewpartner/innen beantwortet.

Während die Antwort auf die Subforschungsfrage „*Welche Schutzmaßnahmen für homosexuelle Arbeitnehmer/innen sind im österreichischen Arbeitsrecht vorhanden und wie werden diese umgesetzt?*“ (vgl. 2.5 Zwischenfazit) durch die Empirie nur dahingehend erweitert wurde, dass die befragten Unternehmen die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben als Mindestanforderung definieren, konnten die weiteren Subforschungsfragen ausführlicher erweitert werden. So konnte die Subforschungsfrage „*Welche Mindestanforderungen müssen von Seiten des Unternehmens erfüllt werden, damit von einem gelingenden und inkludierenden Diversity Management gesprochen werden kann?*“ durch praktische Ansätze erweitert werden. Während in der Literatur von Modellen und Theorien gesprochen wird (Gaisch & Aichinger, 2016; Özdemir, 2018; Pauser & Wondrak, 2011; WKO, 2017), zeichnet sich durch die Empirie ein stärkerer Fokus auf Soft Skills wie Kommunikation und Mut ab. Auch Aspekte wie die Verankerung im Unternehmen, die Beziehung zum Top-Management und die Ergänzung rechtlicher Rahmen durch Firmeninterne Regelungen nehmen einen hohen Stellenwert ein (IP1 2021, S. 4, Z. 141-150; IP2, 2021, S. 3, Z.94-04; IP3, 2021, S. 5, Z. 171-182; IP4, 2021, S. 2, Z.87-107; IP5, 2021, S. 6-7, Z. 247-250).

Die in Kap. 2.4.4 Gefahren eines mangelhaften Diversity Managements, beschriebenen Auswirkungen einer mangelhaften Umsetzung, konnten durch die Kap. 4.3.3 Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsleistung, sowie 4.3.4 Gefahren einer mangelhaften Umsetzung laut Expert/innen, erweitert und miteinander verglichen werden. Die in der Theorie beschriebenen Gefahren (Beigang et al., 2017; Köller, 2017; Möller & Nolde, 2020; Orel, 2013; Sychalski 2014) konnten durch die Expert/innen belegt werden. Allerdings wurden die Chancen

bei einer positiven Umsetzung umso deutlicher betont. Dadurch konnte die Subforschungsfrage „*Inwiefern wirkt sich ein gelingendes Diversity Management positiv auf die Gesundheit sowie Arbeitsleistung der homosexuellen Mitarbeiter/innen aus?*“ beantwortet werden. Bezugnehmend auf die genannten Kapitel ist es möglich zu sagen, dass die Gefahren bei unvollständiger Umsetzung sowohl für das Unternehmen, als auch für die betroffenen Arbeitnehmer/innen gravierend sein können. Im Umkehrschluss verbessert sich aber die Arbeitsleistung und -klima im Unternehmen sowie im Team, wenn es sich um eine nachhaltige Verwirklichung der Konzepte handelt. Die Teams und die darin beinhaltenden Mitarbeiter/innen können sich vollständig in die Arbeit einbringen, neue Ansichten liefern und im Endeffekt eine bessere Gesamtleistung erbringen, da Mitarbeitende von Minoritätsgruppen neue Erkenntnisse und Weltanschauungen einbringen können (IP1, 2021, S. 5-6, Z. 200-246; IP2, 2021, S.5-6, Z. 177-210; IP3, 2021, S. 5-7, Z. 196-236; IP4, 2021, S. 4-5, Z. 198-244; IP5, 2021, S. 6, Z. 237-280).

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturrecherche und den Expert/inneninterviews, kann davon ausgegangen werden, dass bei einer erfolgreichen Umsetzung von Diversity-Maßnahmen und der Schaffung von Akzeptanz für LGBTQ-Mitarbeiter/innen, ein Coming-Out am Arbeitsplatz mehr positive als negative Folgen mit sich bringt. Allerdings ist dies nur unter den in dieser Arbeit beschriebenen Rahmenbedingungen möglich, wenn die Mitarbeitenden ihr volles Potential entfalten können. Um eine attraktive Arbeitgebermarke zu implementieren, ist es auch wichtig sich außerhalb des eigenen Unternehmens für die Rechte und Akzeptanz von LGBTQ-Personen einzusetzen um die eigene Position am Arbeitsmarkt nachhaltig zu festigen, aber auch um mit gutem Beispiel voranzugehen.

## **5.2 Limitationen**

Diese Arbeit ist durch Entscheidungen des Autors limitiert. So wurde bereits durch die Themenwahl und die Eingrenzung auf homosexuelle Mitarbeiter/innen eine Limitation durchgeführt, da beispielsweise bisexuelle oder intersexuelle Menschen nicht in den Hauptfokus gerückt wurden. Weiters ist diese Bachelorarbeit durch die Wahl der Interviewpartner/innen eingeschränkt, da bei der Suche nach möglichen Expert/innen ein Fokus auf Großunternehmen in Österreich gelegt wurde. Eine Erklärung hierfür findet sich in Kapitel 3 Methodik. Bezugnehmend auf die Wahl der Gesprächspartner/innen wurde diese Gruppe ebenfalls dahingehend begrenzt, da nur Unternehmen mit einer eigenen Diversity-Abteilung bzw. einem LGBTQ-Mitarbeiter/innen-Netzwerk kontaktiert wurden. Durch diese Vorselektion des Schwerpunktes, aber auch der Interviewpartner/innen konnte davon ausgegangen werden, welches Bild sich durch

die Empirie abzeichnen wird. Es ist nicht abzustreiten, dass Klein- und Mittelunternehmen evtl. andere Herangehensweisen oder Schwerpunktsetzungen haben. Ebenso kann nicht davon ausgegangen werden, dass bei einem Fokus auf eine andere Gruppe der LGBTQ-Community ein ähnlicher Outcome hervorgegangen wäre.

### **5.3 Implikationen für das Personalmanagement**

Wie zu Beginn dieser Arbeit erwähnt (vgl. 1.1 Problemstellung) fühlen sich viele homosexuelle Menschen sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben diskriminiert und benachteiligt. Der weitere Verlauf dieser Bachelorarbeit hat aber basierend auf Fachliteratur und die Auswertung der Expert/inneninterviews gezeigt, wie die Gefahr von Diskriminierung, Benachteiligung und sonstigen Hürden durch die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, sowie durch ein inkludierendes Diversity Management reduziert oder sogar ganz vermieden werden kann.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit haben gezeigt, dass durch die Akzeptanz von LGBTQ-Mitarbeiter/innen der Konzern wettbewerbsfähiger und attraktiver für neue Arbeitnehmer/innen (vor allem aus den jüngeren Generationen) wird. Durch die Schaffung einer offenen und aufgeschlossenen Gesellschaft im Betrieb, fällt es homosexuellen Mitarbeiter/innen einfacher sich zu outen, wodurch die Arbeit im Team diverser und facettenreicher wird. Hier werden dann Führungskräfte sowie Mitglieder des Top-Managements in die Pflicht genommen um sicherzustellen, dass die erwähnten Mindestanforderungen sowie Erfolgsfaktoren umgesetzt werden. Weiters ist es auch die Aufgabe der Führungskräfte sicherzustellen, dass die psychische als auch die physische Gesundheit der Arbeitnehmer/innen geschützt und gestärkt wird. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz für eine diskriminierungsfreie Blutspende ermöglicht werden, da sich das Unternehmen so aktiv dafür einsetzen kann, dass kein/e einzige/r Mitarbeiter/in mehr ihr/sein Leben verlieren muss, da der/die Lebensgefährte/in nicht spenden darf. Es ist ebenfalls die Pflicht von Personen in Führungspositionen, offen Mut zu bekennen und ein Commitment sicherzustellen, damit das Unternehmen einheitlich Maßnahmen und die in dieser Arbeit beschriebenen Guidelines umsetzen kann. Hierzu gehören unter anderem die Umstellung der Konzernkommunikation auf eine inkludierende Sprache, Mitarbeiter/innenbefragungen, proaktives Employer Branding um die Werte im Konzern zu vermitteln und vieles mehr. Um eine nachhaltige Umsetzung dieser Punkte gewährleisten zu können, ist es die Aufgabe der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes sicherzustellen, dass das Diversity Management möglichst nahe an der eigenen Position in der Konzernhierarchie angesiedelt ist, wenn es nicht direkt der Position selbst unterstellt ist.



## 6 Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit war es Missstände im österreichischen Rechtssystem aufzuzeigen, aber auch Maßnahmen hervorzuheben, wie homosexuelle Arbeitnehmer/innen vor Benachteiligung geschützt werden können. Um dieses Ziel zu erreichen und die Forschungsfragen beantworten zu können, wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt damit die verwendete Literatur empirisch überprüft werden kann. Aus diesem Grund wurden fünf Interviewpartner/innen in österreichischen Großunternehmen gesucht, welche unter Verwendung von Online-Tools (MS-Teams & Zoom) zur aktuellen Rechtslage, zu den wichtigsten Faktoren eines Diversity Managements und zur allgemeinen Situation von LGBTQ-Personen in Unternehmen befragt wurden. In Kapitel 4 Darstellung der empirischen Ergebnisse, sowie Kapitel 5 Diskussion wurden die Subforschungsfragen dieser Arbeit bereits beantwortet. In Anlehnung an diese Abschnitte kann auch eine Antwort bezüglich der Hauptforschungsfrage „*Wie werden homosexuelle Mitarbeitende durch Diversity Management und das österreichische Arbeitsrecht vor Benachteiligung geschützt?*“ gefunden werden. So hat sich gezeigt, dass der rechtliche Schutz – im Vergleich zum unternehmensinternen Schutz – nur einen Rahmen vorgibt, während das Diversity Management genaue Richtlinien, Maßnahmen, Unterstützungen und Ansätze liefert, die nachhaltiger als die rechtlichen Maßnahmen sind aber diese gleichzeitig auch stützen.

Bezugnehmend auf Kapitel 5 Diskussion, kann gesagt werden, dass Maßnahmen zur Verbesserung von Akzeptanz und Toleranz in jedem Unternehmen unterschiedlich aussehen können, auch wenn diese das gleiche Ziel verfolgen. So ließ sich ebenfalls herausfinden, dass eine Fülle an Mindestanforderungen sowie Erfolgsfaktoren notwendig ist, damit ein Diversity Management nachhaltig und inkludierend arbeiten kann.

In weiterer Folge dieser Arbeit wäre es nun interessant, beispielsweise eine empirische Untersuchung bei den LGBTQ-Mitarbeitenden der befragten Unternehmen durchzuführen umso herauszufinden, ob die Maßnahmen des Unternehmens nachhaltig sind. Ebenfalls wäre es interessant zu untersuchen, ob sich die psychische und physische Gesundheit der LGBTQ-Personen im Konzern durch die Herangehensweisen verbessert haben bzw. diese Gesundheit geschützt wird und welche Maßnahmen aus der Sicht der Mitarbeiter/innen fehlen oder fehlgeschlagen haben.

## 7 Literaturverzeichnis

Baur, N. & Blasius J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.

Bortz, J. & Döring, N. (2016) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2013) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage) Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Groen, G. & Petermann, F. (2011). *Klinische Kinderpsychologie Depressive Kinder und Jugendliche* (Bd. 6, 2. Aufl.) Göttingen: Hogrefe Verlag

Gutting, G. (2015). *Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperation erkennen und nutzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Häder, M. (2010) *Empirische Sozialforschung – Eine Einführung* (2. Auflage) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzept, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Orel, M. (2013): *Der positive Umgang mit (kultureller) Vielfalt in Österreich und Europa – Strategische Ansätze in Theorie und Praxis*. In: ÖIF-Dossier Nr. 28, Wien.

Özdemir, F. (2018). *Managing Capability – Ein Ansatz zur Neubestimmung von Diversity Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Pauser, N. & Wondrak, M. (Hrsg.) (2011), *Praxisbuch Diversity Management*. Wien: Facultas Verlag

Schneider-Reisinger, R. (2020). *Separation/Segregation*. In Hartwig S. (eds) *Behinderung*. J.B. Stuttgart: Springer VS

Süß, S. (2010, September). Quo vadis Diversity Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? *Zeitschrift für Management*, S. 285

Vedder, G. (2009). Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In D. Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* (S. 112) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Beigang, S., Fetz, K., Kalkum, D. & Otto, M. (2017) *Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verfügbar unter [4.5.1.2 https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_diskriminierungserfahrungen\\_in\\_deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=6)

Breuer, M. (2021, Jänner). *Inklusion, Exklusion – 1. Soziologisch*. Verfügbar unter <https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Inklusion, Exklusion>

De Vries, L., Fischer, M., Kasprowski, D., Kroh, M., Kühne, S. & Richter, D., et. al. (2020). LGBTIQ\*-Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert. *[Journal] DIW Wochenbericht*, 84(36), 619-627. Verfügbar unter [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2020-36-1](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-36-1)

Edel, F., Küchler-Stahn, N., Schlegler, M. & Hossini, N. (2020) *Diskriminierungserfahrung von LGBTIQ-Personen in der öffentlichen Verwaltung: Eine qualitative Studie zur Relevanz organisationaler Kontextfaktoren*. ZNWU Discussion Paper, No. 5, Darmstadt, Deutschland. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/228702>

Frohn, D., Meinhold, F. & Schmidt, C. (2017) „Out im Office?!“ *Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz*. Köln: Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung. Verfügbar unter [https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA\\_Out-im-Office\\_Web\\_180811.pdf](https://www.diversity-institut.info/downloads/IDA_Out-im-Office_Web_180811.pdf)

Gaisch, M. & Aichinger, R. (2016) *Das Diversity Wheel der FH ÖO: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann*. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen. Verfügbar unter: [http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/637/1/114\\_215\\_Gaisch\\_FullPaper\\_Final.pdf](http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/637/1/114_215_Gaisch_FullPaper_Final.pdf)

Köllen, P (2012) Privatsache und unerheblich für Unternehmen? Der Stand der Personalforschung zur sexuellen Orientierung. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol. 26(2) 143-166. Verfügbar unter [https://e-pub.wu.ac.at/3537/1/ZfP\\_2\\_12\\_Koellen.pdf](https://e-pub.wu.ac.at/3537/1/ZfP_2_12_Koellen.pdf)

Möller, K. & Nolde, K. (2020) Herkunfts- und migrationsbezogene sowie heterosexistische Ablehnungshaltungen: Konzepte, Befunde und Gegenstrategien. *Unsere Jugend*, 72(9) 354-364. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.2378/uj2020.art57d>

Plöderl, M., Kralovec, K., Fartacek, C. & Fartacek, R. (2009) Homosexualität als Risikofaktor für Depression und Suizidalität bei Männern. *Blickpunkt DER MANN: Wissenschaftliches Journal für Männergesundheit*. 7(4) 28-37. Verfügbar unter <https://www.kup.at/kup/pdf/8386.pdf>

Sabharwal, M. (2014) Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*. Vol. 43(2) 197-217. Verfügbar unter <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0091026014522202>

Schmidinger, T. (1999). *Verfolgt ermordet und vergessen – Österreichs Umgang mit Lesben und Schwulen NS-Opfern*. Verfügbar unter [https://homepage.univie.ac.at/thomas.schmidinger/php/texte/ns\\_schwule\\_lesben.pdf](https://homepage.univie.ac.at/thomas.schmidinger/php/texte/ns_schwule_lesben.pdf)

Schönherr, D. & Zandonella, M., (2017). *Arbeitssituation von LSBTI-Personen in Österreich*. Wien: Arbeiterkammer. Verfügbar unter: [https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie\\_Arbeitssituation\\_von\\_LSBTI-Personen\\_in\\_Osterreich.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/infopool/akportal/Studie_Arbeitssituation_von_LSBTI-Personen_in_Osterreich.pdf)

Spychalski, A. (2012, Oktober) *Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender-Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM Deutschland*. (Discussion Paper 14, S. 1-63). Berlin: Harriet Tayler Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Verfügbar unter <https://opus4.kobv.de/opus4-hwr/frontdoor/index/index/docId/27>

Stangl W. (2021). *Inklusion*. In Werner Stangl Wien Linz Freiburg (Hrsg.) *Lexikon Stangl*. Verfügbar unter <https://lexikon.stangl.eu/244/inklusion>

Watrinet, C. (2007) *Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur*. Dissertation. Verfügbar unter <https://www.ksp.kit.edu/site/books/m/10.5445/KSP/1000007001/>

Wirl, C. (2015, Dezember). *Outing am Arbeitsplatz*. *Magazin Training*. Verfügbar unter: <https://www.magazintraining.com/outing-am-arbeitsplatz/>

Witzel, A. (2000, Jänner). *Das problemzentrierte Interview* [Forenbeitrag]. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.

AIDS-Hilfe Österreich (2020) *Ratgeber Recht – HIV und Aids*. Verfügbar unter [https://aids.at/wp-content/uploads/2020/12/Rechtsbroschuere\\_Aids-Hilfen-Oesterreichs.pdf](https://aids.at/wp-content/uploads/2020/12/Rechtsbroschuere_Aids-Hilfen-Oesterreichs.pdf)

ALPHA plus (2021) *Gute Projekte für ein besseres Miteinander*. Verfügbar unter <http://alpha-plus.at/story/>

Bioethikkommission – Bundeskanzleramt Österreich (2017) *Intersexualität und Transidentität* [Stellungnahme]. Wien: Bioethikkommission

Divörsity (2021) *Projektinfo*. Verfügbar unter <https://divoersity.at/projektinfo/>

EU-Agentur für Grundrechte (2020, 14. Mai). *Umfrage unter LGBTI-Personen in Europa: dominiert die Hoffnung oder die Angst?* [Pressemitteilung]. Verfügbar unter: <https://fra.europa.eu/de/news/2020/umfrage-unter-lgbti-personen-europa-dominiert-die-hoffnung-oder-die-angst>

EU-Agentur für Grundrechte (2014) *LGBT-Erhebung in der EU: Erhebung unter Lesben, Schwulen, Bisexuellen und Transgender-Personen in der Europäischen Union – Ergebnisse auf einen Blick*. Verfügbar unter [https://fra.europa.eu/sites/default/files/eu-lgbt-survey-results-at-a-glance\\_de.pdf#TK3113639DEC.indd%3A.47028](https://fra.europa.eu/sites/default/files/eu-lgbt-survey-results-at-a-glance_de.pdf#TK3113639DEC.indd%3A.47028)

Gleichbehandlungsanwaltschaft (2020). *Gleichbehandlungsbericht für die Privatwirtschaft 2018 und 2019, Teil II – Anwaltschaft für Gleichbehandlung*. Verfügbar unter: <https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/publikationen-und-links/taetigkeitsberichte.html>

Gleichbehandlungsanwaltschaft (2020) *Gleichbehandlungsrecht in Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/rechtliches/gleichbehandlungsrecht-in-oesterreich.html>

ILGA-Europe (2021) *What is ILGA-Europe*. Verfügbar unter <https://www.ilga-europe.org/who-we-are/what-ilga-europe>

Lebenshilfe Österreich (2021). *Was ist Inklusion?* Verfügbar unter <https://lebenshilfe.at/inklusion/mehr-zu-inklusion/>

Meritus (2021) *Über den Meritus*. Verfügbar unter <https://pridebiz.at/meritus/>

Österreichs digitales Amt (2021). *Allgemeines zur Gleichbehandlung*. Verfügbar unter [https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente\\_und\\_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente_und_recht/gleichbehandlung/Seite.1860100.html)

Österreichische Nationalbibliothek (2011). *Allgemeines Reichs- Gesetz- und Regierungsblatt für das Kaistherum (sic!) Österreich*. Verfügbar unter <https://alex.onb.ac.at/cgi-content/alex?aid=rgb&datum=1852&pos=87>

Österreichisches Rotes Kreuz (2020) *Blutspende Ausschlussgründe*. Verfügbar unter <https://www.rotekreuz.at/ich-will-helfen/blutspende-ausschlussgruende>

Profil. (2017). Der lange Weg zur „Ehe für Alle“. Verfügbar unter <https://www.profil.at/oessterreich/der-lange-weg-zur-ehe-fuer-alle/400890482>

Rainbow Europe (2021) *About*. Verfügbar unter: <https://rainbow-europe.org/about>

Rainbow Europe (2021) *Country Ranking* Verfügbar unter: <https://rainbow-europe.org/country-ranking>

Statistik Austria (2021) *Krankenstandsfälle, -dauer und -tage 2020 nach Geschlecht und Diagnose*. Verfügbar unter [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/121708.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/121708.html)

SWR. (2017). Phänomen Pinkwashing: Was ist das? Verfügbar unter <https://www.swr.de/swr1/rp/was-ist-pinkwashing-100.html>

Wirtschaftskammer Österreich, Diversity Referat (2017) *Diversity Management. Ein Leitfaden für die Praxis*. Verfügbar unter: [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden\\_Diversity-Management-17-3-17.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden_Diversity-Management-17-3-17.pdf)

World Health Organization. (2017). *And Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates*. Verfügbar unter <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf;jsessionid=DC0A8ADAEDB6EFF51BD070FC8090CA17?sequence=1>

## 8 Anhang

### Interviewleitfaden

- 1.1. Ich würde Sie anfänglich bitten, mir Ihr Unternehmen kurz vorzustellen.
  - 1.1.1 Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigen Sie?
- 1.2 Mögen Sie mir einen kurzen Überblick über Ihre Haupttätigkeiten im Team, aber auch speziell bezüglich Ihrer Position geben?
  - 1.2.1 Wie lange sind Sie schon in dieser Position tätig?
  - 1.2.2 Und warum haben Sie sich für dieses Unternehmen entschieden?
  - 1.2.3. Hat sich Ihr Aufgabenbereich in der Zwischenzeit verändert und wenn ja wie?
    - 1.3.1. Was bedeutet für Sie der Begriff Benachteiligung? Welche 3 Begriffe fallen Ihnen dazu ein und warum könnten sich homosexuelle Menschen benachteiligt fühlen?
    - 1.3.2. Wie geht Ihr Unternehmen gegen Benachteiligung vor?
    - 1.3.3. Haben Sie, seitdem Ihr Unternehmen diesen Weg verfolgt, schon Veränderungen im MA-Wohlbefinden festgestellt?
- 2.1. Wie schätzen Sie die gesetzlichen Vorschriften bezüglich trans- und homosexuellen Menschen ein? Sind diese Ihrer Meinung nach ausreichend?
- 2.2. Wenn Sie von heute auf morgen ein Gesetz bezüglich Homosexualität am Arbeitsplatz verlautbaren könnte, was würde dieser Gesetzestext beinhalten?
- 2.3. Ganz abgesehen von den bereits geltenden Gesetzen. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen eine Art Kodex, Compliance, oder ähnliches, wie MA mit einander umzugehen haben?
- 3.1. Können Sie sich noch daran erinnern, bzw. wissen Sie wie es dazu kam, dass Ihr Unternehmen sich aktiv für ein Diversity Management entschieden hat?
- 3.2. Gibt es neben dem Diversity Management noch ein Team, eine Abteilung, ein Verein oder ähnliches, welches sich für die Akzeptanz von Minderheiten bei Ihnen im Unternehmen einsetzt? Wenn ja, wer?
- 3.3. Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes und inkludierendes Diversity Management und warum?
  - 3.3.1. Welche Gefahren können entstehen, wenn einer dieser Erfolgsfaktoren nicht beachtet oder richtig umgesetzt wird?
  - 3.3.2. Welche Auswirkungen kann ein erfolgreiches Diversity Management auf die MA haben? Sowohl in Hinsicht auf die Gesundheit und die Arbeitsleistung
  - 3.3.3. Wie unterstützt Ihr Unternehmen MA die bspw. kurz vor einem Burnout stehen, oder aufgrund fehlender Akzeptanz ihrer Sexualität mit psychischen Problemen zu kämpfen haben?



3.3.4. Wie könnten eventuelle Folgen für die MA aussehen, wenn das Diversity Management nicht inkludierend für alle Minoritätsgruppen ist?

3.4. Was sind Mindestanforderungen, die Ihrer Meinung nach jedes Diversity Management erfüllen muss?

3.5. Was sind Ihrer Meinung nach, die nächsten großen Baustellen im Diversity Management? Sowohl Allgemein, als auch speziell in Ihren Unternehmen sofern Sie darüber sprechen dürfen.

3.6. Was sind Mindestanforderungen, die Ihrer Meinung nach jedes Diversity Management erfüllen muss?

3.7. Würden Sie – anhand der aktuellen Kampagnen und Auftritte Ihres Unternehmens meinen, dass Ihr Unternehmen ein attraktiver AG für Homosexuelle ist?

4.1. Jetzt ganz konkret. Inwiefern unterscheidet sich das Diversity Management Ihres Unternehmens von dem, anderer Unternehmen?

4.2. In 2-3. Sätzen, warum sollten homosexuelle MA bei Ihnen und nicht in einem anderen Unternehmen arbeiten?

5.1. Ich habe nun all meine Fragen gestellt. Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist?

5.2. Haben Sie noch abschließende Fragen?