

Unternehmen entdecken ihre homosexuellen Mitarbeiter



Das Managementprinzip „Diversity“ bedeutet nicht nur, Frauen, ältere und ausländische Mitarbeiter, Behinderte oder andere Minoritäten in der Personal- und Unternehmenspolitik gleichermaßen zu berücksichtigen, sondern auch, homosexuelle Frauen und Männer aktiv einzubinden. Einige Unternehmen beschäftigen sich bereits intensiv mit dem Thema, und in diesem Jahr wurde erstmals der „Max-Spohr-Preis“ für ein Diversity-Management verliehen, das auch Homosexuelle berücksichtigt (Preisträger ist der Automobilhersteller Ford). Das neue Lebenspartnerschaftsgesetz macht in Zukunft für alle Unternehmen die Beschäftigung mit dem Thema in der Unternehmenspolitik erforderlich. Über die Folgen für die Personalpolitik sprach Carola Kleinschmidt mit dem Kölner Unternehmensberater Michael Stuber, der sich auf das Thema Diversity spezialisiert hat.

? Herr Stuber, Sie fordern Personalverantwortliche auf, die kleine Gruppe der Homosexuellen im Unternehmen wie andere Personengruppen auch im Rahmen des Managementprinzips „Diversity“ zu berücksichtigen. Doch warum sollten sich Unternehmen um die sexuelle Orientierung ihrer Beschäftigten kümmern? Ist das nicht Privatsache?

MICHAEL STUBER: In Deutschland wird Homosexualität fälschlicherweise immer noch als etwas besonders Privates, Intimes wahrgenommen. Dabei wird vergessen, dass die sexuelle Orientierung schon immer am Arbeitsplatz präsent war. Denn normalerweise erzählen Kollegen von ihrem Partner oder ihrer Partnerin. Sie tragen Eheringe und haben Bilder ihrer Familie auf dem Schreibtisch. Insofern ist es schon etwas Privates, aber nicht etwas, das über Gebühr die Intimsphäre betrifft, sondern durchaus auch etwas Alltägliches.

? Welche Diskriminierungen beobachten Sie in Unternehmen?

STUBER: Die zeigen sich auf vielen Ebenen, zum Beispiel im Bereich der Mobilität. Darf ein gleichgeschlechtlicher Partner auf Kosten der Firma auf Dienstreisen mitfahren, die länger als sechs oder acht Wochen sind? Für Ehepartner ist das eine durchaus gängige Praxis. Bei einem beruflich bedingten Ortswechsel stellt sich die Frage, ob auch die Umzugskosten des Partners von der Firma getragen werden und gegebenenfalls für ihn oder sie eine neue Arbeit gesucht wird.

Auch die Regelungen im Bereich der Freistellungen sind ein wichtiger Punkt. Das fängt mit dem freien Tag für die Hochzeit an, berührt Pflegefragen und reicht bis zu Trauerfällen. Immer mehr Unternehmen entwickeln auch Programme für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, weil dies der Produktivität dient. Doch es gibt viele Firmen, die – bewusst oder nicht – diese Programme unter dem Titel „Familie und Beruf“ praktizieren und daher oft keine Module für Mitarbeiter ohne Kinder anbieten. Dies grenzt jene Beschäftigte aus, die keine Familie im klassischen Sinne haben, und das macht ökonomisch keinen Sinn, zumal die Programme meist durch kleine Ergänzungen so gestaltet werden könnten, dass sie alle Beschäftigten einbeziehen.

Diese Offenheit und das konsequente Denken in Vielfalt ist das Kernanliegen von Diversity. Durch subtile Nichtberücksichtigungen oder Ausgrenzungen machen manche Firmen viel gut gemeinte Arbeit allzu rasch wieder zunichte.

? In der Diversity-Diskussion geht es auch um Männer und Frauen, alte und junge oder Menschen verschiedener Nationalitäten. Bilden homo-

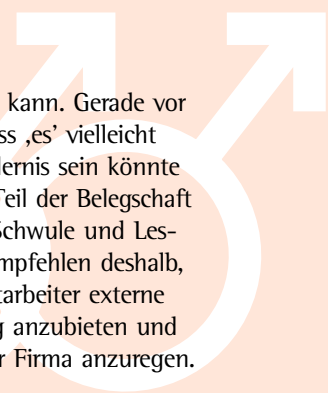
sexuelle Menschen im Vergleich dazu nicht nur eine sehr kleine Gruppe?

STUBER: Lassen Sie mich mit einem Vergleich antworten: In Deutschland sind rund vier Prozent der unter 65-Jährigen schwerbehindert. Niemand käme auf den Gedanken, diese Gruppe benachteiligen zu wollen, weil nur wenige Personen betroffen wären. Ausgrenzung hat nichts damit zu tun, um wie viele Menschen es sich handelt. Wenn nur ein Fall von Geschlechtsumwandlung im Unternehmen vorkommt, müssen Vorgesetzte und Mitarbeiter auch mit diesem einen Fall souverän umgehen können. Um auf die Frage nach den Zahlen zurückzukommen: Wir haben 28 Studien ausgewertet und einen Homosexuellenanteil von neun Prozent bei Männern und 4,5 Prozent bei Frauen ermittelt. Natürlich gibt es diesen Anteil, wenn auch nicht als statistischen Durchschnittswert, in jedem Unternehmen. Homosexuelle stellen eine substanzielle Gruppe dar, und keine Firma kann es sich leisten, rund sieben Prozent ihrer Belegschaft zu ignorieren.

? Was wird sich mit dem neuen Lebenspartnerschaftsgesetz in den Unternehmen ändern?

STUBER: Mit dem neuen Lebenspartnerschaftsgesetz wird die Mitversicherung des Partners oder der Partnerin in der Betriebskrankenkasse erforderlich. Deshalb sollten sich die Unternehmen jetzt fragen, welche weiteren Vergünstigungen für heterosexuelle Partner sie künftig auch gleichgeschlechtlichen Paaren bieten.

Außerdem gibt es zwei wichtige Faktoren, die Unternehmen dazu veranlassen sollten, sexuelle Orientierung gleichrangig mit Geschlecht, Alter, Behinderung, Ethnizität und religiösem Glauben zu behandeln. Zum einen sind dies die Entwicklungen im juristischen Be-



reich. Schon in dem novellierten Artikel 13 des EU-Vertrages, der eine Handlungsbasis gegen Diskriminierung auf EU-Ebene bietet, werden die sechs Kern-dimensionen genannt, ebenso in dem Förderprogramm „Equal“ und in der Menschenrechtscharta der EU. Auch in der Antidiskriminierungs-Richtlinie der EU, die bis zum 2. Dezember 2003 in nationales Recht umgesetzt werden muss, sind diese sechs Faktoren zu finden. Damit ist klar, dass gleichgeschlechtliche Partner genauso wie heterosexuelle berücksichtigt werden müssen.

Hinzu kommt, dass Homosexuelle in Deutschland und Europa in den letzten sieben Jahren ganz enorm an Selbstbewusstsein gewonnen haben und auch in der Öffentlichkeit eine wachsende Gruppe darstellen, die eine gewisse Beachtung erwartet und verlangt. Die Veranstaltungen am Christopher-Street-Day sind dafür ein guter Indikator. Inzwischen nehmen daran jährlich über eine Million Menschen deutschlandweit teil.

? Und wie sähe eine vernünftige Berücksichtigung von sexueller Orientierung im Arbeitsleben aus?

STUBER: Ein wichtiger Schritt ist, dass Unterschiede überhaupt auf den Tisch kommen und anerkannt werden. In Deutschland vertreten viele Menschen die Auffassung, Gleichheit und Gleichbehandlung führten zu Gerechtigkeit. Diversity vertritt dagegen die Auffassung, dass Menschen unterschiedlich sind und dementsprechend auch unterschiedlich behandelt werden sollten. Schwule und Lesben sind eben anders als heterosexuelle Menschen, aber deswegen nichts Besonderes. Sie verlangen keine Sonderbehandlung, aber sie möchten auf allen Ebenen als selbstverständlicher Teil der Normalität anerkannt werden und partizipieren können.

? Was genau sollte sich in Unternehmen ändern?

STUBER: Das Thema sexuelle Orientierung müsste bei der Diversity-Implementierung berücksichtigt werden und schon in der Definition von Diversity enthalten sein. Im HR-Bereich sollte zum Beispiel die Personalwerbung eines Unternehmens durchleuchtet werden, ob sie auch homosexuelle Kandidaten

anspricht. In dieses Themenfeld könnte auch die Präsenz auf den Christopher-Street-Day-Veranstaltungen gehören. Von der Firma Ford nimmt seit Jahren eine Mitarbeitergruppe teil. Für schwule oder lesbische Bewerber sind dies deutlich positive Zeichen.

Auch in firmeninternen Trainings sollte das Thema sexuelle Orientierung enthalten sein – es sollten aber keine Trainings ausschließlich zu dem Thema veranstaltet werden! Die Berücksichtigung in der Marktbearbeitung ist ein weiterer wichtiger Punkt. Die Werbung nutzt häufig die heterosexuelle Anziehungskraft von Männern und Frauen. Es ist offensichtlich, dass diese Botschaften Schwule und Lesben nicht ansprechen. Ein positives Beispiel ist indes die Kampagne eines Eisherstellers, in der ganz selbstverständlich auch homosexuelle Paare vorkommen.

Eine andere Sache ist die Berücksichtigung bei Sponsoring-Maßnahmen. Firmen geben Millionen von Mark für wohltätige Zwecke aus. Eine gute, an Diversity orientierte Firmenpolitik bedeutet, dass auch Non-Profit-Aktivitäten aus dem schwulen und lesbischen Bereich berücksichtigt werden. Die Beispiele zeigen: Diversity ist zwar fest im HR-Management verankert, aber es ist ein Thema, das auch andere Bereiche des Unternehmens betrifft.

Man sollte auch nicht unterschätzen, wie effektiv es ist, Mitarbeiternetzwerke zur persönlichen und beruflichen Förderung aufzubauen. Das müssen keine Netzwerke nur mit Schwulen und Lesben sein. Auch Generationennetzwerke wären in vielen Firmen sinnvoll. Diese Strukturen bieten außerdem Mehrwert, weil sie das bereichsübergreifende Verständnis fördern.

? Legen Schwule und Lesben wirklich Wert darauf, dass ihre partnerschaftliche Orientierung öffentlich wird?

STUBER: Unternehmen, die das Thema angehen, müssen sich klar darüber sein, dass die schwulen und lesbischen Mitarbeiter nicht sofort hurra rufen werden. Sie müssen erst Vertrauen aufbauen, und auch viele homosexuelle Kollegen müssen lernen, welchen Effekt ihre sexuelle Orientierung am Arbeits-

platz hat oder haben kann. Gerade vor dem Hintergrund, dass ‚es‘ vielleicht doch ein Karrierehindernis sein könnte oder womöglich ein Teil der Belegschaft homophob ist, sind Schwule und Lesben vorsichtig. Wir empfehlen deshalb, für homosexuelle Mitarbeiter externe telefonische Beratung anzubieten und Treffen außerhalb der Firma anzuregen.

? Vor allem Schwule gelten inzwischen als besonders kommunikativ und trendig. Ist das auch ein Vorteil, den Unternehmen aufgrund einer größeren Offenheit für sich nutzen könnten?

STUBER: Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Besonderheiten von Schwulen und Lesben wenig mit den gängigen Klischees zu tun haben. Natürlich gibt es Unterschiede, die mit prägenden Erfahrungen zusammenhängen: Erstens hatten alle Homosexuellen ein Coming-out. Zweitens wissen alle Schwulen und Lesben, dass es Ausgrenzung und Diskriminierung gibt – unabhängig davon, ob es sie selbst betrifft oder nicht. Das Coming-out ist ein massiver biographischer Bruch, der nicht spurlos an einem Menschen vorübergeht.

Wenn man sich die möglichen gegensätzlichen Auswirkungen, das Anderssein zu kultivieren oder sich besonders gut anzupassen, überlegt, erhält man einen Eindruck der Besonderheiten von Schwulen und Lesben. Es kann sein, dass sie als Katalysatoren für Innovationen im Unternehmen wirken. Es kann aber auch sein, dass sie aufgrund ihrer biographischen Erfahrungen eine besondere Kommunikationsfähigkeit entwickelt haben und gute Moderatoren sind. In jedem Fall bringen Schwule und Lesben andere, eigene Perspektiven in den Betrieb.

? In Ihren Schriften sprechen Sie auch von enormen finanziellen Verlusten durch das Missachten von gleichgeschlechtlicher sexueller Orientierung. Was meinen Sie damit genau?

STUBER: Nach Untersuchungen der Universitäten München und Bamberg fühlen sich etwa 50 Prozent der homosexuellen Menschen am Arbeitsplatz direkt oder indirekt diskriminiert. Andere Untersuchungen haben einen Produk-

tivitätsverlust von zehn bis 20 Prozent ermittelt, wenn Homosexuelle Energie darauf verwenden, sich zu verstecken oder einen Phantompartner zu erfinden. Rechnet man das für den schwul-lesbischen Teil einer Belegschaft auf die Wertschöpfung eines Industrieunternehmens um, so erkennt man, dass Millionen Mark verschenkt werden. Genauso wichtig ist der qualitative Verlust, der entsteht, wenn unterschiedliche Facetten nicht gleichermaßen genutzt werden oder fehlende Loyalität zu suboptimaler Mitarbeit führt.

Hinzu kommt, dass Schwule und Lesben, die sich nicht integriert und geschätzt fühlen, mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Arbeitgeber abwandern, von dem sie annehmen, dass er sie im Rahmen von Diversity berücksichtigt. Unternehmen können den Diversity-Ansatz demnach auch nutzen, um Mitarbeiter zu binden. Ranglisten in den USA zeigen, dass die Unternehmen, die sich seit Jahren glaubwürdig für diese Gruppe engagieren, einen massiven Imagevorteil haben. Diese Entwicklung begann übrigens schon vor 15 Jahren und gewinnt auch heute immer noch an Bedeutung – das ist kein Modethema.

? Wie lange werden deutsche Firmen brauchen, um das Thema sexuelle Orientierung auf breiter Basis zu berücksichtigen?

STUBER: Die ersten Großunternehmen aus praktisch allen Branchen entfalten bereits markante Aktivitäten, so dass sich die Wettbewerber umgehend mit dem Thema werden befassen müssen. Die amerikanischen Unternehmen sind hier voraus, während die deutschen Diversity oftmals noch belächeln. Doch wenn Sie sich die demografischen Daten anschauen, die Altersschere oder die steigende Zahl von Migranten, dann ist es

ein Wahnwitz anzunehmen, dass all diese Veränderungen spurlos an den Unternehmen vorübergehen könnten. Ich habe erst kürzlich eine europaweite Untersuchung zum Thema Diversity durchgeführt und 20 Firmen befragt, zehn europäische und zehn amerikanische. Insgesamt gaben vierzehn an, sexuelle Orientierung im Rahmen von Diversity zu berücksichtigen. Interessanterweise hatten die Europäer dabei sogar die Nase vorn.

? Herr Stuber, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Carola Kleinschmidt, freie Journalistin in Hamburg.



Michael Stuber hat sich mit seiner Unternehmensberatung *mi.st* auf Diversity-Management spezialisiert und berät und unterstützt Firmen aus allen Branchen in ihrer Diversity-Arbeit.