

Maria Thissen, M.Sc.

Fakultät für Psychologie, TU Dresden
Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

Gerechtigkeit und Vielfalt – wie geht das gut und gesund zusammen?

4. Sommerempfang der Unfallkasse MV
Rostock, 11. Juni 2025

Über mich

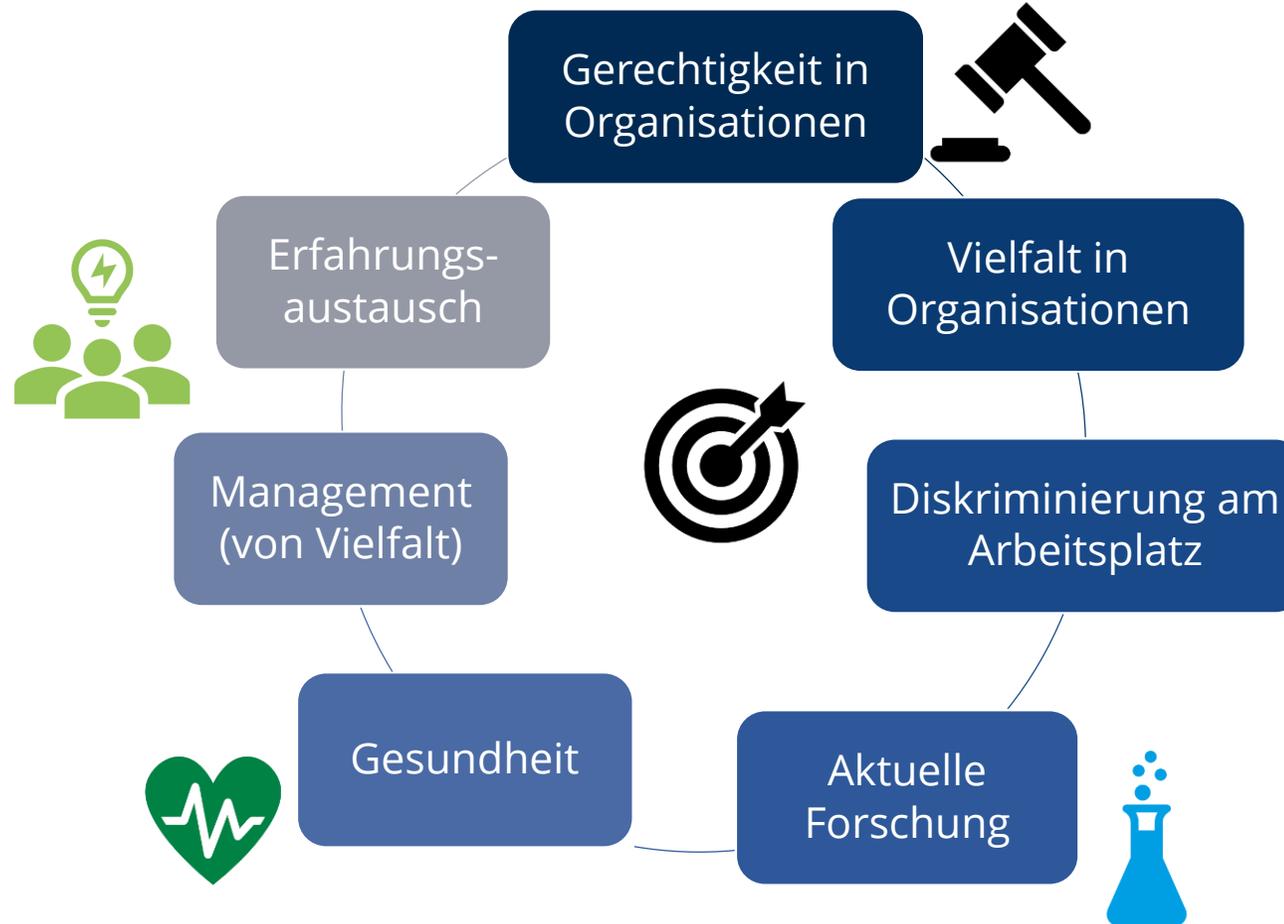
- **Psychologiestudium (B.Sc. & M.Sc.) an der RWTH Aachen University**
 - Schwerpunkt: Gesundheits- und Arbeitspsychologie
- **Seit 08/2023 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, TU Dresden**
 - Forschungsfokus: Management von diversen Teams / Diversitymanagement in Organisationen
 - Lehre im Master (Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Personalpsychologie)
- **Ehrenamtliche Beraterin bei Krisenchat e.V.**



Überblick heutiger Workshop

- 1 **Workshopziele**
- 2 **Gerechtigkeit in Organisationen**
- 3 **Diskriminierung am Arbeitsplatz**
- 4 **Vielfalt in Organisationen**
- 5 **Einblick in aktuelle Forschung**
- 6 **Abschluss**

Workshopziele



Gerechtigkeit in Organisationen



Distributive Gerechtigkeit

- Fairness bei der Ergebnisverteilung
- Z.B. Gehalt, Anerkennung (in Abhängigkeit des eigenen Inputs zu Vergleichspersonen)

Prozedurale Gerechtigkeit

- Fairness der Prozesse, durch die Entscheidungen zustande kommen
- Z.B. Konsistenz, Unparteilichkeit, Mitbestimmung

Interaktionale Gerechtigkeit

- Interpersonale Gerechtigkeit: respektvoller Umgang
- Informationale Gerechtigkeit: transparente Kommunikation



z. B. Adams (1965), Colquitt et al. (2001), Leventhal (1980), Thibaut & Walker (1975)

Auswirkungen von Gerechtigkeit in Organisationen

Auswirkungen der drei Gerechtigkeitstypen

- Typen korrelieren miteinander ($r = .50$)
- Zufriedenheit (Arbeitszufriedenheit, mit Supervisor, LMX, Kündigungsabsicht; $r = |.32 - .66|$) korreliert am höchsten mit interaktionaler Gerechtigkeit
- OCB, Arbeitsleistung & kontraproduktives Verhalten hängt mit prozeduraler & distributiver Gerechtigkeit zusammen ($r = |.15 - .44|$)

Cohen-Charash & Spector, 2001, 2002

Zusammenhang mit Gesundheit

- Gerechtigkeit in Entscheidungsprozessen ↓ führt zu Krankheitsabwesenheit ↑ (insb. bei Männern)
- Interpersonale Gerechtigkeit ↓ führt zu Krankheitsabwesenheit ↑ & psychischen Erkrankungen ↑

Elovainio et al., 2002; Kivimäki et al., 2003

Auswirkungen von Gerechtigkeit in Organisationen

Auswirkungen der drei Gerechtigkeitstypen

- Typen korrelieren (z.B. Prozedural Gerechtigkeit & Interpersonale Gerechtigkeit $r = .66$)
- Zufriedenheit mit Supervisor (z.B. $r = .66$) korreliert mit Gerechtigkeit
- OCB, Arbeitsverhalten & Gerechtigkeit zusammen ($r = .15 - .44$)

Zusammenhang mit Gesundheit

Gerechtigkeit in der Organisation ...

- ... baut Vertrauen und Commitment auf
- ... verbessert die Leistung
- ... stärkt Organizational Citizenship Behavior (OCB) → positiv für Kundenzufriedenheit

Cohen-Charash & Spector, 2001, 2002; Cropanzano et al., 2007

... Stressoren ↓ führt zu (Männern)
 ... zu
 ... chen
 ... Shimäki et al., 2003

Zusammenhang von Gerechtigkeit in Organisationen und der Einreichung von Klagen wegen Diskriminierung: Am wahrscheinlichsten, wenn alle drei Formen als gering empfunden werden

Cropanzano et al., 2007; Goldman, 2003

Diskriminierung am Arbeitsplatz (Deutschland)



Im Jahr 2021 war jede:r Zehnte von Diskriminierung am Arbeitsplatz betroffen
(DeStatis/Statistisches Bundesamt)

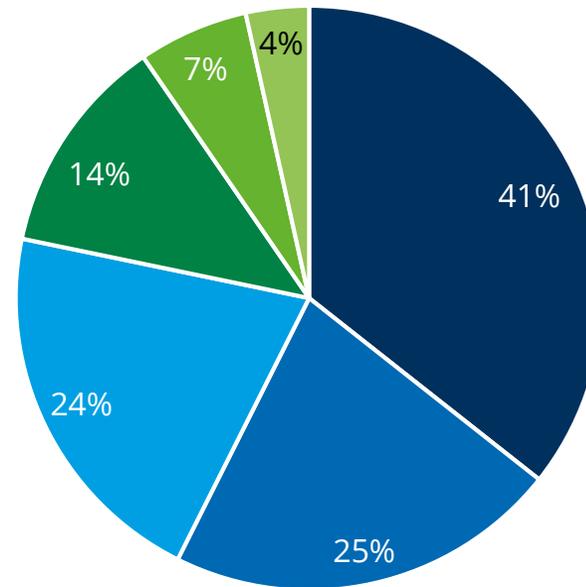


Antidiskriminierungsstelle des Bundes:

„Der größte Teil der geschilderten Diskriminierungserfahrungen findet im Arbeitsleben statt [= 1/3 aller beratenen Fälle]. [...]

Diskriminierungen im Bereich „**Arbeit**“ fallen grundsätzlich in den Anwendungsbereich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.“

https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2024/20240625_Jahresbericht_2023.html



Themen im Jahr 2023:

- Rassismus
- chronische Erkrankungen & Behinderung
- Geschlecht & Geschlechtsidentität
- Alter
- Religion & Weltanschauung
- sexuelle Identität

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)



- **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897)**
- **§1 Ziel des Gesetzes:** Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.
- **§2 Anwendungsbereich:** deckt insbesondere den Arbeitskontext/Erwerbsarbeit ab, z. B. Auswahlkriterien & Einstellungsbedingungen, Beschäftigungs-, Arbeits- & Entlassungsbedingungen, Berufsberatung & -aus/weiterbildung

AGG verpflichtet Organisationen in §12 „die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.“

Wie wird Gleichberechtigung & Diskriminierungsfreiheit sichergestellt?

Ist es gerecht, alle Mitarbeitenden gleich zu behandeln?

Welche Bestrebungen kennen Sie?

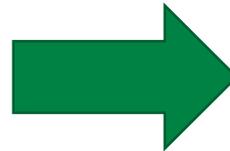
Welche Bestrebungen wünschen Sie sich?



Diversity, Equity & Inclusion (DEI)



- **organisationale Initiativen oder Praktiken mit Ziel, Erfahrungen und Ergebnissen von Gruppen, die gesellschaftlich benachteiligt sind, am Arbeitsplatz zu verbessern**
(Gündemir et al., 2024; Leslie, 2019)
- **Zum Beispiel:**
 - Öffentliches Commitment zu Diversity
 - Aktionen zur Förderung von Minderheiten



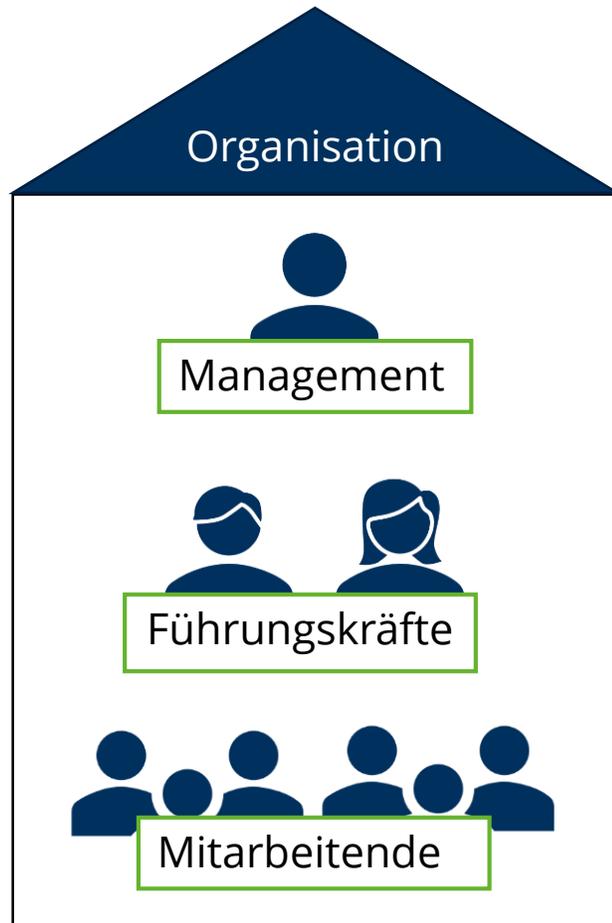
Positives Diversityklima:

- Höhere Arbeitszufriedenheit & Commitment
- Niedrigere Kündigungsabsicht & Konflikte

Holmes et al. (2020)

94 Studien
109 unabhängige
Stichproben
N = bis 16.158

Management von Diversity



Management:

- Entwicklung und Umsetzung von DEI-Strategien, Policies (z.B. Quoten)

Transferprobleme auf untere Ebenen; Vereinfachung

Führungskräfte:

- Involviert in Managementaktivitäten
- Direkter Einfluss auf Alltag der Mitarbeitenden

Fokus

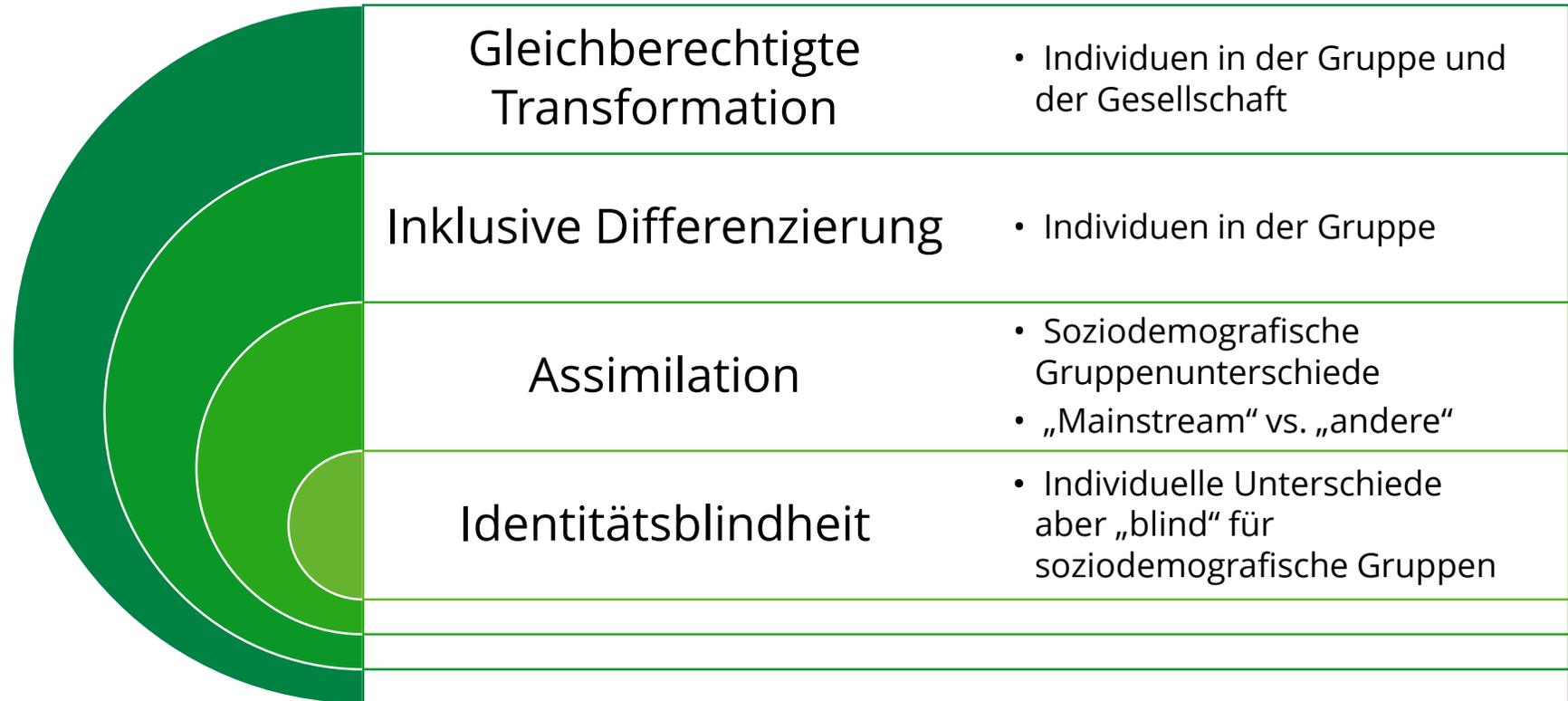
Mitarbeitende:

- Trainings & Schulungen
- Einstellung „diverser“ Personen

Strukturen/ Systeme bleiben unverändert



Fokus:
Führungskraft



O'Leary & Sandberg, 2017

Management von Diversity



Personal-
beschaffung
z.B. Recruiting,
Auswahl

Interaktionen
z.B. Sprache,
Umgang

Jobgestaltung
z.B. Arbeitsregeln,
Flexibilität

Karriere-
entwicklung
z.B. Weiterbildung

| | |
|----------------------------------|---|
| Gleichberechtigte Transformation | <ul style="list-style-type: none"> • Individuen in der Gruppe und der Gesellschaft |
| Inklusive Differenzierung | <ul style="list-style-type: none"> • Individuen in der Gruppe |
| Assimilation | <ul style="list-style-type: none"> • Soziodemografische Gruppenunterschiede • „Mainstream“ vs. „andere“ |
| Identitätsblindheit | <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Unterschiede aber „blind“ für soziodemografische Gruppen |
| | |
| | |

O'Leary & Sandberg, 2017

Management von Diversity



Personalbeschaffung
z.B. Recruiting, Auswahl

Interaktionen
z.B. Sprache, Umgang

Jobgestaltung
z.B. Arbeitsregeln, Flexibilität

Karriereentwicklung
z.B. Weiterbildung

| | |
|----------------------------------|---|
| Gleichberechtigte Transformation | Abbau benachteiligender & begünstigender Strukturen |
| Inklusive Differenzierung | Soziodemografische Gruppenzugehörigkeit berücksichtigen |
| Assimilation | Weitere Methoden, um „andere“ zu gewinnen |
| Identitätsblindheit | Standardmethoden |
| | |
| | |
| | |

O'Leary & Sandberg, 2017

Management von Diversity



Forschungsfrage:

- **Welches Verständnis haben Führungskräfte von ihrem Diversitymanagement?**
- **Wie setzen sie das im Alltag um?**



Entwicklung eines Fragebogens zu den Diversitymanagement Handlungen der Führungskraft (aus Perspektive der Mitarbeitenden)



- Verbesserung & Förderung eines positiven Diversityklimas
- Förderung Gerechtigkeit, Vielfalt & Gesundheit

Management von Diversity



Personalbeschaffung
z.B. Recruiting, Auswahl

Interaktionen
z.B. Sprache, Umgang

Jobgestaltung
z.B. Arbeitsregeln, Flexibilität

Karriereentwicklung
z.B. Weiterbildung

| | |
|----------------------------------|--|
| Gleichberechtigte Transformation | <ul style="list-style-type: none">• Individuen in der Gruppe und der Gesellschaft |
| Inklusive Differenzierung | <ul style="list-style-type: none">• Individuen in der Gruppe |
| Assimilation | <ul style="list-style-type: none">• Soziodemografische Gruppenunterschiede• „Mainstream“ vs. „andere“ |
| Identitätsblindheit | <ul style="list-style-type: none">• Individuelle Unterschiede aber „blind“ für soziodemografische Gruppen |
| | |
| | |

O'Leary & Sandberg, 2017



Take Home Message



Was nehmen Sie mit nach Hause?



Zusammenfassung & Take Home Message



Gerechtigkeit in Organisationen

- Prozedurale, distributive, interaktionale Gerechtigkeit
- Problem: Diskriminierung
- Gleichberechtigung für demografische Merkmale per Gesetz festgeschrieben → [Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz \(AGG\)](#)

Bestrebungen in Organisationen

- Diversity, Equity, Inclusion (DEI) – Ansätze/Maßnahmen
- Diversitymanagement auf verschiedenen Ebenen (Top-Management, Führungskraft, Teams)
- Kein einheitlicher Ansatz/Lösung (s. [Fehlzeitenreport 2024](#))

Diversityklima wirkt sich positiv auf viele Variablen (wie z.B. Gesundheit) aus!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit und den Austausch!



In Kontakt bleiben ...

Maria Thissen, M.Sc.

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

TU Dresden

maria.thissen@tu-dresden.de

[0351 463-39490](tel:035146339490)



LinkedIn:



Literatur

- Adams, J. S. (1965). 'Inequity in social exchange'. In Berkowitz, B. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press, 267–99.
- AGG (2024). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Antidiskriminierungsstelle des Bundes*. Retrieved from https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2002). Erratum to "The role of justice in organizations: A meta-analysis" [Organizational Behavior and Human Decision Processes 86 (2001) 278–321]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1215. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00040-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00040-7)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <http://www.jstor.org/stable/27747410>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705-728.

Literatur

- Gundemir, S., Kanitz, R., Rink, F., Hoever, I. J., & Slepian, M. L. (2024). Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2024.101922>
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 257-282. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I.-S., & Tillman, C. J. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 27-34.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Levanthal, G. S. (1980). 'What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships'. In Gergen, K. J., Greenberg, M. S. and Willis, R. H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press, 27-55.
- O'Leary, J., & Sandberg, J. (2017). Managers' practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 512-536. <https://doi.org/10.1002/job.2132>
- Statistisches Bundesamt. (2025). *Diskriminierung am Arbeitsplatz*. Retrieved 01.05.2025 from <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/diskriminierung-arbeitsplatzl.html>
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Triana, M. C., Garcia, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63, 817-843.

BACK-UP

Aktuelle Lage: Diversity & Diskriminierung

Empfehlung:

Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 257-282.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>

- Höhere Toleranz für Diskriminierung
- Probleme bei verbesserter Repräsentation benachteiligter Gruppen
- Unbeabsichtigt ausgelöste negative Effekte

- Seit 2016: Wiederaufleben der offenen & Fortbestehen der subtilen Diskriminierung
- Zunehmende Vielfalt & Diversity-Initiativen haben Gegenreaktionen hervorgerufen

Hebl et al. (2020); Gündemir et al. (2024); Triana et al. (2010)

Vielfalt in Organisationen



Frage:

Mein Team ist

- [1] sehr ähnlich [2] eher ähnlich [3] teils/teils [4] eher unterschiedlich [5] sehr unterschiedlich

Mein Team ist im Hinblick auf ...

- ... Alter ... Geschlecht ... ethnische Herkunft ... sexuelle Identität
... Religion/Weltanschauung ... Behinderung/chron. Erkrankung

- [1] sehr ähnlich [2] eher ähnlich [3] teils/teils [4] eher unterschiedlich [5] sehr unterschiedlich



EJW

ECON JOURNAL WATCH

Scholarly Comments on
Academic Economics

ECON JOURNAL WATCH 21(1)

March 2024: 5–34

McKinsey's Diversity Matters/ Delivers/Wins Results Revisited

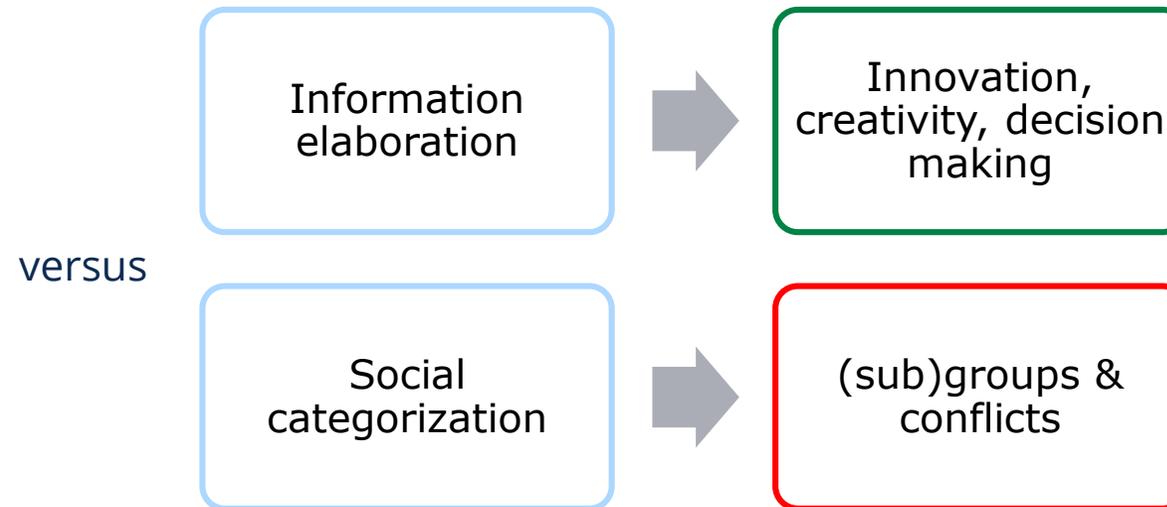
Jeremiah Green¹ and John R. M. Hand²

Diversity as key to success? – Scientific background

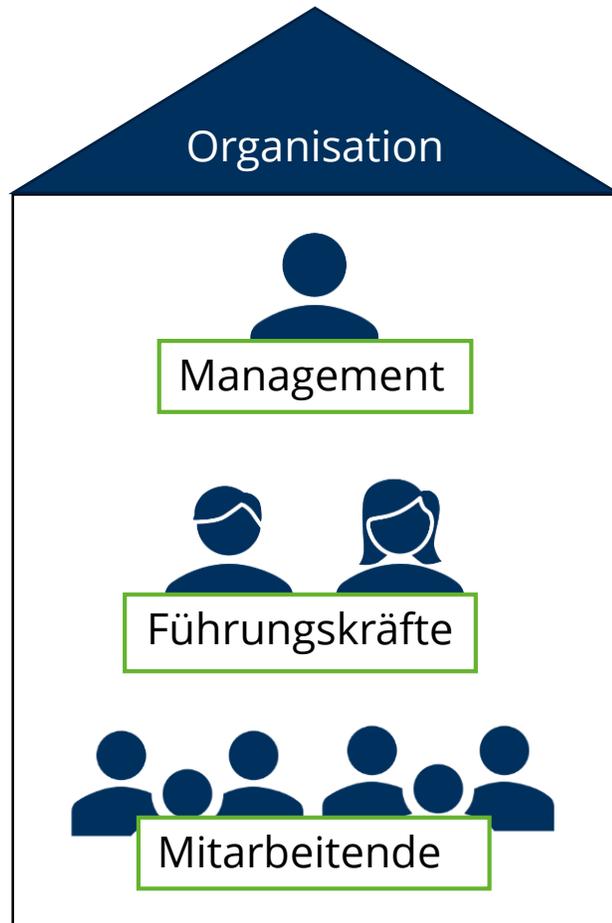
Diversity in teams

Diversity = double edged sword

i.e.,



Challenges of diversity management



For example:

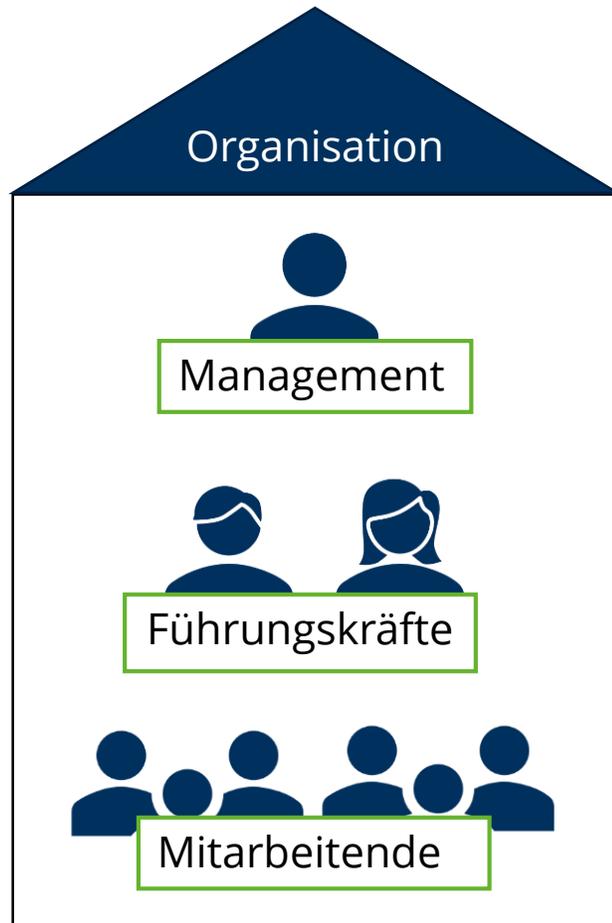
- Communication & transferring concepts to „life“
- Resistance to diversity
- Resistance to change
- Recruiting: quotas may be harmful (Shemla & Kreienberg, 2014)



„Diversity-washing“

= Discrepancy between strategic goals and perceived/experienced reality (Triana et al., 2010)

Diversity management for a sustainable diversity climate



Do's

(Wegge & Meyer, 2020; Wegge & Thissen, 2024)

- Adaption of diversitymanagement to organizational culture, history, and structure (Rosken, 2016)
- Implement diversity as strategic goal & reach all organizational levels
- Evaluation and surveys
- not only performance as indicator but also (mental) health & well-being (Lacerenza et al., 2024)
- Actions: Trainings & education, adapted to the needs of the workforce (i.e., Wegge & Meyer, 2020)