



Discussion Paper



Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender- Diversity als Beitrag zum Unternehmens- erfolg am Beispiel von IBM Deutschland

Anja Spsychalski

Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung
Discussion Paper 14, 04/2011

Herausgeberinnen

Miriam Beblo

Claudia Gather

Madeleine Janke

Friederike Maier

Antje Mertens

**Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie
und Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und
Recht Berlin**

**Herausgeberinnen: Miriam Beblo, Claudia Gather, Madeleine Janke,
Friederike Maier und Antje Mertens**

Discussion Paper 14, 04/2011

ISSN 1865-9608

Download unter Publikationen: www.harriet-taylor-mill.de

**Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender-
Diversity als Beitrag zum
Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM
Deutschland**

Anja Spsychalski

Autorin

Anja Spsychalski ist Studentin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und absolviert dort das Masterprogramm "International Business & Consulting" mit dem Schwerpunkt Human Resource Management. Neben dem Studium ist sie als Werkstudentin im Bereich Diversity & Inclusion Management bei der IBM Deutschland GmbH tätig.

Abstrakt

Das Thema der sexuellen Orientierung – zunehmend ausgedrückt mit der Abkürzung GLBT für Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender – gewinnt im öffentlich-medialen Bereich immer mehr an Präsenz. Über das Diversity Management Konzept, das die Vielfalt der Belegschaft als Schlüsselgröße für den geschäftlichen Erfolg betrachtet, wird es auch vermehrt in die Wirtschaft getragen. Die vorliegende Arbeit untersucht vor diesem Hintergrund, inwiefern der Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz als ein Aspekt von menschlicher Vielfalt zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Dazu werden bisherige Forschungen zum Thema aufgegriffen und anhand einer Umfrage im GLBT MitarbeiterInnennetzwerk von IBM Deutschland empirisch geprüft. Im Fokus stehen die Folgen eines offen(er)er Umgangs mit der sexuellen Orientierung für das Individuum, insbesondere bezüglich der Produktivität, und das Unternehmen. Außerdem wird erörtert, welchen Einfluss Diversity Management auf die Situation für GLBTs am Arbeitsplatz hat. Die Ergebnisse stützen die Vermutung, dass die mit (GLBT) Diversity Management geförderte sichtbare Vielfalt in der Belegschaft hinsichtlich der sexuellen Orientierung und der aktive Umgang mit dem Thema auf allen Ebenen zum geschäftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1. Einleitung	2
2. Diversity und Diversity Management	3
2.1 Verständnis und Einordnung des Diversity Begriffes	3
2.2 Diversity Management	7
2.2.1 Verständnisansätze	8
2.2.2 Potenziale von Diversity Management	9
2.3 Die Diversity Dimension der sexuellen Orientierung	12
3. Bisheriger Forschungsstand zum dimensionsspezifischen Einfluss von Diversity Management im Unternehmen sowie auf geschäftliche Erfolgsgrößen	14
3.1 Unternehmensexterne Auswirkungen	15
3.2 Unternehmensinterne Auswirkungen	16
3.3 Studien zur Arbeitssituation von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung in Deutschland	21
4. (GLBT) Diversity Management bei der IBM in Deutschland als Beispielunternehmen ..	23
5. Fragestellungen und methodisches Vorgehen dieser Arbeit	26
5.1 Gegenstand der Untersuchung	26
5.2 Methode	27
5.3 Beschreibung der Stichprobe	31
6. Beschreibung der Umfrageergebnisse	32
6.1 Situation am Arbeitsplatz	32
6.2 Angaben zum Outing	34
6.3 Aspekte eines eher nicht-offenen Umgangs	35
6.4 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs	36
6.5 Verständnis von Diversity Management und Einfluss auf die Arbeitssituation	38
7. Interpretation der Ergebnisse in der Gesamtschau	40
7.1 Einflussfaktoren bezüglich der individuellen Offenheit	41
7.2 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung für das Individuum	43
7.3 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung für die Organisation	46
7.4 Ansatzmöglichkeiten für (GLBT) Diversity Management	47
8. Fazit und Ausblick	47
9. Literatur	49

Vorwort

Im Sommersemester 2010 betreuten wir eine Bachelor-Abschlussarbeit zum Thema „GLBT Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel der IBM in Deutschland“. Anja Spychalski untersuchte darin, ob und inwiefern ein offener Umgang mit der sexuellen Orientierung oder Identität der Beschäftigten im Rahmen eines Gay-Lesbian-Bisexual-Transgender(GLBT)- Diversity Managements zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Aus dem theoretischen Fundament von Diversity und Diversity Management und aus den zum Thema bereits existierenden empirischen Befunden leitete sie selbstständig ihre Untersuchungsfragen für eine eigene GLBT-Mitarbeiter/innenbefragung bei IBM Deutschland ab.

Anja Spychalski hat mit ihrer Erhebung die Diversity Forschung um wertvolle Erkenntnisse bereichert, z.B. dass ein offener(er) Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz eine insgesamt positive Wirkung auf GLBT Mitarbeiter/innen selbst und deren personelles Umfeld sowie das Unternehmen als Ganzes hat bzw. haben kann. Denn, wie sich herausstellte, bekennt sich selbst in einem Unternehmen wie IBM, welches durch die bloße Existenz eines GLBT-Diversity Managements ein gewisses Maß an Offenheit bereits belegt, eine knappe Mehrheit der Befragten nicht oder eher nicht zu ihrer sexuellen Orientierung und kann damit ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten am Arbeitsplatz nicht uneingeschränkt entfalten. Damit dieses und andere Ergebnisse einem breiteren Publikum zu Ohren kommen und die Diversity-Debatte intensivieren kann, ist aus der Bachelor-Arbeit – mit einigen Kürzungen und wenigen Umstrukturierungen – ein spannendes Diskussionspapier entstanden. Viel Spaß beim Lesen!

Miriam Beblo und Andrea-Hilla Carl

Berlin, im April 2011

1. Einleitung

Das Thema der sexuellen Orientierung und geschlechtlichen Identität¹ – immer öfter ausgedrückt mit der Abkürzung GLBT für **Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender** – gewinnt im öffentlich-medialen Bereich immer mehr an Präsenz. In Kunst und Kultur, Sport und Politik wächst die gesellschaftliche Akzeptanz und Wertschätzung von Menschen mit einer anderen als heterosexuellen Orientierung zusehends, damit einher geht die allgemeine Verbesserung der Rahmenbedingungen für einen offen(er)en Umgang mit derselben – einem Outing². Über das Diversity Management Konzept wird das Thema nun auch vermehrt in die Wirtschaft getragen. Dort suchen Unternehmen infolge des gesteigerten Wettbewerbsdrucks nach Differenzierungsmerkmalen, die ihnen strategische Konkurrenzvorteile am Markt verschaffen und ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig positiv beeinflussen (siehe z.B. Elkington 1998). Diversity Management stellt in diesem Zusammenhang eine Strategie dar, die auf der Vielfalt der Belegschaft als Schlüsselgröße für den geschäftlichen Erfolg basiert. Inwiefern dabei der Umgang mit der sexuellen Orientierung als ein Aspekt von Vielfalt zum Unternehmenserfolg beitragen kann, soll im Rahmen dieser Arbeit diskutiert werden. Dazu werden bisherige Forschungen zum Thema aufgegriffen und anhand einer eigenen, unternehmensspezifischen Untersuchung geprüft.

Das persönliche Interesse am Gegenstand der Arbeit wurde vor allem während des Studiums durch die vertiefende Beschäftigung mit dem Diversity Konzept im gewählten Schwerpunkt „Personal & Organisation“ geweckt. Ein Praktikum im Diversity Management Bereich trug durch die Erfahrungen mit unterschiedlichen Inhalten, Zielsetzungen und Maßnahmen der Diversity Strategie dazu bei, die Dimension der sexuellen Orientierung in den Mittelpunkt zu stellen.

In der Diversity-Praxis ist sie bisher nur wenig behandelt, verspricht bei einer entsprechenden Förderung jedoch ein enormes Potenzial und ist daher besonders interessant als Gegenstand einer empirischen Untersuchung, insbesondere im Kontext von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen.

¹ Aus der Etablierung der Abkürzung „GLBT“ für Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender folgt die Verknüpfung von einerseits der sexuellen Orientierung und andererseits der geschlechtlichen Identität einer Person. Eine Übersetzung mit „sexuelle Orientierung/Identität“ ist an sich irreführend, da beide Aspekte eigenständige Merkmale eines Individuums sind. Im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung gab kein/e BefragteR ein vom biologischen Geschlecht abweichendes soziales Geschlecht an, sodass sich im Folgenden auf die Bezeichnung „sexuelle Orientierung“ beschränkt wird, auch wenn an sich die Dimension „GLBT“ gemeint ist.

² Zum Begriff des Outings oder des Coming-Out siehe Kehrer (2009, S. 109). Der Vereinfachung halber wird in dieser Arbeit durchgängig der Begriff Outing verwendet, auch wenn vom genannten Autor darin eine durch Dritte initiierte Öffnung der GLBT Person gesehen wird. Rückfragen in GLBT KollegInnenkreisen bestätigen eine solche Kategorisierung nicht.

2. Diversity und Diversity Management

Um die Dimension der sexuellen Orientierung als Fokusbereich von Diversity Management einordnen und deren Einfluss auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens untersuchen zu können, bedarf es vorab einer Klärung des Diversity Begriffes und damit verbunden einer Vorstellung und Charakterisierung des Diversity Management Konzeptes.

2.1 Verständnis und Einordnung des Diversity Begriffes

Der englische Begriff Diversity hat in der deutschen Übersetzung mehrere Bedeutungen: Er kann als Vielfalt, Verschiedenheit, Andersartigkeit oder Ungleichheit ausgelegt werden (Aretz/Hansen 2002, S. 10). Im Kontext des Diversity Managements wird in der Regel die Übersetzung mit „Vielfalt“ als die passendste Alternative gewählt und synonym verwendet³ (z.B. Aretz/Hansen 2002, S. 7; Köllen 2010, S. 14; Krell 2008, S. 64). Bezüglich der Charakterisierung und Interpretation der Ausprägungen von Vielfalt gibt es jedoch keineswegs ein einheitliches Begriffsverständnis (vgl. Krell 2008, S. 65; Peters 2008, S. 63).

Bei der Betrachtung von Vielfalt kann der Fokus zum einen auf der Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Individuen liegen. Dabei kommt es jedoch schnell zur Verallgemeinerung von Persönlichkeitsmerkmalen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Interessen, nach denen Menschen in Gruppen zusammengefasst und eingeschätzt werden. So wird ignoriert, dass auch die Gruppen in sich heterogen und zudem Überschneidungen mit anderen Gruppen wahrscheinlich sind (Krell 2008, S. 65). Mit dieser Betrachtungsweise von Vielfalt wird eher ein Schubladendenken gefördert (ebd. S. 66). Zum anderen ist ein Verständnis von Vielfalt unter Berücksichtigung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten möglich. Dadurch werden sowohl die Individualität einer Person und damit ihre potenzielle Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen gefasst als auch die gruppenübergreifenden Gemeinsamkeiten identifiziert (ebd. S. 65; siehe auch Vedder 2006). Diese Deutungsvariante von Vielfalt erlaubt eine detailliertere Abbildung der menschlichen Identitätsstrukturen und ermöglicht so ein tieferes Verständnis ihrer Ausprägungen. Sie ist damit Ausdruck der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition von Diversity.

Hinsichtlich der konkreten Erscheinungsformen von Vielfalt, also der Definition der relevanten Dimensionen und Betrachtungsebenen in Bezug auf den einzelnen Menschen, herrscht ebenfalls kein wissenschaftlicher Konsens (vgl. Sepehri/Wagner 2002, S. 131). Die gängigsten Methoden zur Schematisierung der Diversity Dimensionen sind das

³ Auch in dieser Arbeit werden die Begriffe Vielfalt und Diversity bedeutungsgleich benutzt.

Diversity Rad (vgl. Köllen 2010, S. 15) sowie die Kategorisierung nach „harten“ und „weichen“ Erscheinungsformen (Sepehri/Wagner 2002, S. 131).

Das Diversity Rad (Gardenswartz/Rowe 1998, S. 25) fasst die Dimensionen von Vielfalt in einem mehrschichtigen Kreis zusammen, dessen vier Ringe jeweils einzelne Ebenen mit bestimmten Einflussgrößen darstellen. Im Kern steht dabei die individuelle Persönlichkeit eines Menschen, die als Schlüsselgröße alle anderen Ebenen durchdringt. Die nächste Ebene ist die innere Dimension mit spezifischen Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, körperlicher Befähigung und sexueller Orientierung. Darauf folgt die äußere Dimension, deren Ausprägung z.B. hinsichtlich Religion, Bildungshintergrund oder Familienstand von den Einflüssen der Gesellschaft oder individuellen Lebenserfahrungen bestimmt wird. Die letzte Ebene ist die der organisationalen Dimension und stellt in ihren Merkmalen (z.B. Managementstatus oder Arbeitsbereich) das Ergebnis institutioneller Einflüsse dar. Alle vier Ebenen lassen sich durch den Grad ihrer Veränderlichkeit der Ausprägungen charakterisieren, wobei die beiden inneren Ebenen nicht oder kaum veränder- oder beeinflussbar und damit relativ stabile Eigenschaften sind. Über alle Ebenen des Rades betrachtet nimmt die Stabilität bzw. Unveränderlichkeit der Merkmale jedoch von Innen nach Außen ab (siehe auch Köllen 2010, S. 16; Vedder 2006, S. 11).

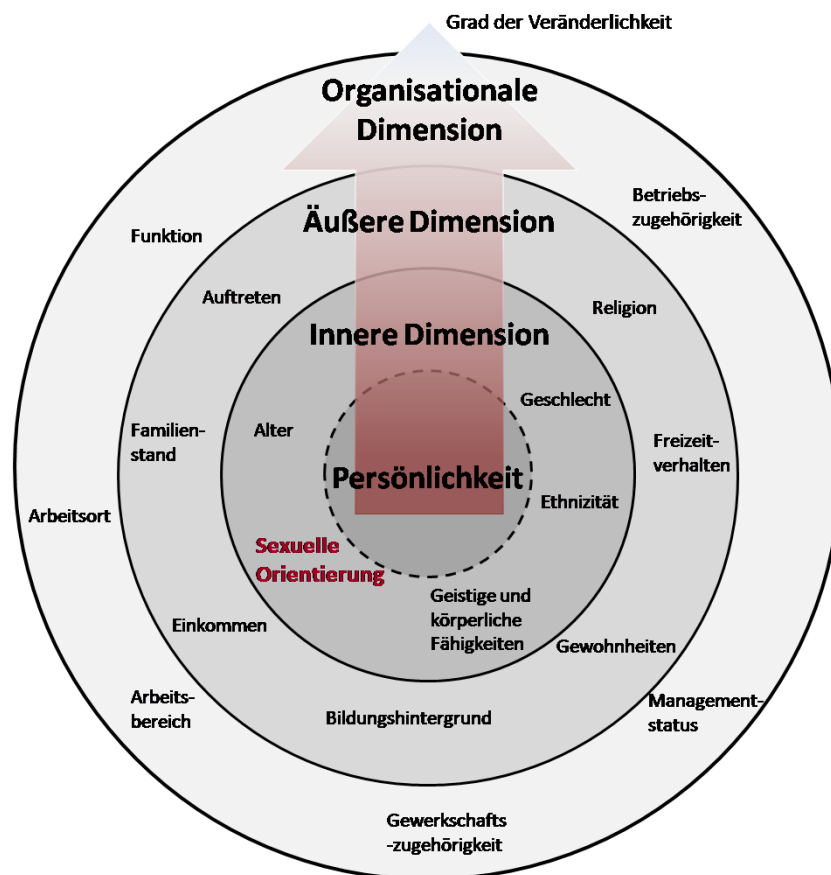


Abbildung 1: Diversity Rad, eigene Darstellung nach Gardenswartz/Rowe (1998, S. 25)

Die Kategorisierung der Erscheinungsformen von Vielfalt nach „harten“ und „weichen“ Merkmalen orientiert sich dagegen an der Wahrnehmbarkeit von Eigenschaften (Sepehri/Wagner 2002, S. 131). Demnach wird nach *observable differences* als den erkennbaren, direkt erfahrbaren und damit „harten“ Ausprägungen von Vielfalt und *unobservable differences* als den kaum wahrnehmbaren, „weichen“ Erscheinungsformen unterschieden. Letztere „können wiederum in *Werteunterschiede* (= Diversity in Values) und in *Fähigkeiten- und Wissensunterschiede*⁴ (= Diversity in Skills and Knowledge) eingeteilt werden“ (Sepehri/Wagner 2002, S. 131). Das klassische Verständnis von Diversity schließt vor allem die Ebene der sichtbaren Merkmale ein, wobei allerdings die Dimensionen der verborgenen Ebene immer mehr an Bedeutung gewinnen (ebd. S. 131).

Erscheinungsformen von Diversity		
Wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbar	
Geschlecht	Werte	Wissen und Fähigkeiten
Alter	Persönlichkeit	Bildung
Nationalität	kulturelle Werte	Sprachen
Ethnizität	Religion	Fachkompetenz
etc.	sexuelle Orientierung	etc.
	etc.	

Tabelle 1: Erscheinungsformen von Diversity, nach Sepehri/Wagner (2002, S. 132)

Aus der Vorstellung dieser beiden Konzepte wird deutlich, dass die Dimensionen von Vielfalt nicht abschließend aufzuzählen und in ihrer Komplexität prinzipiell nicht eindeutig abzugrenzen sind (vgl. Krell 2008, S. 64). In Forschung und Praxis hat jedoch eine Konzentration auf bestimmte Kerndimensionen stattgefunden, die „als biologische oder sozial bedingte Gegebenheiten [die Lebenswelt der Menschen] prägen“ (Frohn 2006, S. 1). Zu ihnen zählen in erster Linie (biologisches) Geschlecht, Ethnizität/Nationalität, Alter, körperliche Befähigung/Behinderung und sexuelle Orientierung⁵ (vgl. Frohn 2006, S. 1; Krell 2008, S. 64; Stuber 2002, S. 50; Vedder 2006, S. 11).

⁴ Die in diesem Fall durch Sepehri/Wagner (2002) gewählte Übersetzung von „Diversity“ mit dem Begriff „Unterschied“ lässt sich auf ihre Anlehnung an das von Milliken/Martins entwickelte Kategorisierungsmodell zurückführen. In ihren Ausführungen wird jedoch deutlich, dass sie sich dabei nicht auf Unterschiede im Sinne von heterogenen Merkmalsausprägungen, sondern auf die Unterschiede der Vielfalt und ihrer Erscheinungsformen an sich beziehen.

⁵ Die genannten AutorInnen schließen außerdem Religion bzw. Glaubensprägung als eine Diversity Kerndimension mit ein. Da diese aber m.E. nicht als unveränderlich betrachtet werden kann und auch vergleichsweise geringer sozial manifestiert ist, wird sie hier nicht aufgeführt.

Grundsätzlich ist menschliche Vielfalt überall zu finden, jedoch wird das Verständnis von Diversity in der Regel im Zusammenhang mit Bezugsgruppen eines Unternehmens oder einer Organisation gesehen und im Kontext einer vielfältigen Personalstruktur – den Human-Ressourcen – definiert (Peters 2008, S. 64; siehe auch Aretz/Hansen 2002 S. 7; Krell 2008, S. 66). Dabei ist Vielfalt „im Sinne von Facettenreichtum zu verstehen, der [...] die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes ansieht und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift“ (Aretz/Hansen 2002, S. 10). Welche Merkmale oder Eigenschaften konkret als Unterschied, also Abweichung von einer bestimmten Norm, klassifiziert werden, hängt von der Existenz und Identität der sog. dominanten Gruppe ab (vgl. Krell 2009, S. 6; Peters 2008, S. 65; Vedder 2006, S. 12). Dem liegt die Annahme zugrunde, „dass es für jede [...] Diversity Dimension eine Ausprägung gibt, welche als dominantes Leitideal fungiert“ (Köllen 2010, S. 16). Dieses Ideal entsteht meist aus gesellschaftlichen Zuweisungen und repräsentiert den Standard, die „Norm(al)person“ (Krell 2009, S. 6), für die jeweilige Diversity Dimension. Abweichungen in der Dimensions-Ausprägung führen zur Marginalisierung der Individuen, das heißt diejenigen, die in ihren Eigenschaften, Interessen, Verhaltensweisen etc. nicht der Norm der dominanten Gruppe entsprechen, werden als defizitär betrachtet und hierarchischen Randpositionen in der Gesellschaft zugeordnet (Köllen 2010, S. 16). Dieser Prozess wird als Diskriminierung beschrieben (Vedder 2006, S. 12) und weist den dominierten Gruppen eine Minderheitenstellung zu, auch wenn sie statistisch gesehen nicht zwangsläufig die Minorität stellen (Krell 2009, S. 6). Für die oben genannten Kerndimensionen von Vielfalt gelten in Bezug auf Deutschland folgende Ausprägungen als dominant bzw. dominiert und haben entsprechende Formen der Diskriminierung zur Folge:

Diversity Dimension	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe(n)	Formen der Diskriminierung
Geschlecht	Männer	Frauen, Transgender-Personen	Sexismus
Ethnizität/ Nationalität	„Inländer mit weißer Hautfarbe“	Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge und ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Körperliche Befähigung/ Behinderung	Menschen ohne Einschränkungen/ Behinderung	Menschen mit Einschränkungen/ Behinderung	Diskriminierung von Behinderten
Sexuelle Orientierung	Heterosexuelle	Homosexuelle, Bisexuelle	Heterosexismus, Homophobie

Tabelle 2: Formen der sozialen Diskriminierung in Organisationen, nach Vedder (2006, S. 12)

Bezogen auf den institutionellen Kontext von Diversity sind Organisationen in ihrer Kultur durch die Entscheidungsmacht der dominanten Gruppe geprägt (Krell 2008, S. 66). Sie sind damit „für die Bedürfnisse der dominanten Gruppe geschaffen“, die sich entsprechend „optimal einbringen [kann], Minderheiten aber sollen bzw. müssen sich verändern, sich assimilieren“ (Aretz/Hansen 2002, S. 7). Eine solche, meist auf stereotypen Annahmen basierende Ausrichtung an den Dominanzgruppen als homogenes Ideal (vgl. Köllen 2010, S. 17; Peters 2008, S. 65ff) hat die Entwicklung einer monokulturellen Organisation zur Folge, in der die Mitglieder der dominierten Gruppe Konformitätsdruck und Benachteiligung erfahren und dadurch „in der Entfaltung ihrer Leistungswilligkeit und -fähigkeit gehemmt werden“ (Krell 2008, S. 67). Diskriminierung aufgrund bestimmter Ausprägungen von Vielfalt ist also nicht nur ein moralisch-rechtliches Problem, sondern auch ein ökonomisches.

2.2 Diversity Management

Aus der Vorstellung des Diversity Begriffes wird die Komplexität des Konstrukts deutlich und es zeigt sich in den damit assoziierten organisationalen und institutionellen Zusammenhängen „der Bedarf, die *existierende* Vielfältigkeit und die potentiellen Gemeinsamkeiten *wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen* und nicht zuletzt optimal zu *managen*“ (Sepehri/Wagner 2002, S. 132). Es geht also um eine gezielte Umgangsweise mit dieser Vielfalt, die als Diversity Management Ansatz bezeichnet wird (Krell 2008, S. 66). Dabei soll unter dem Aspekt der Chancengleichheit und Antidiskriminierung die „zunehmende Vielfalt der Menschen in Organisationen als Wettbewerbsfaktor“ (Elmerich et al. 2007, S. 20) und „strategische Ressource zur Lösung komplexer organisationaler Probleme“ (Aretz/Hansen 2002, S. 8) genutzt werden. Indem Benachteiligungen aufgrund von personen- und verhaltensimmanenten Merkmalen abgebaut werden, soll eine Arbeitsumgebung geschaffen werden, „in der sich jeder wohlfühlt und sein volles Potenzial entfalten kann, nicht nur die Mehrheit“ (Kehrer 2009, S. 108). Die Verbesserung des Effektivitätspotenziales aller MitarbeiterInnen basiert dabei nicht nur auf der bloßen Wahrnehmung der Vielfalt. Es geht vielmehr darum, die vorhandene Vielfalt von Eigenschaften, Wertvorstellungen, Ansichten und Überzeugungen der Menschen zuzulassen, zu fördern und im Rahmen einer integrativen Organisationskultur wertzuschätzen (Aretz/Hansen 2002, S. 28; Elmerich et al. 2007, S. 13). Vor diesem Hintergrund des Einbezugs von Vielfalt wird auch vom Diversity & Inclusion Management Ansatz gesprochen⁶ (Kehrer 2009, S. 104).

⁶ In Wissenschaft und Praxis hat sich überwiegend die Bezeichnung „Diversity Management“ durchgesetzt, sodass sie für diese Arbeit ebenfalls als Titel des Managementkonzeptes verwendet wird. Der Gedanke des Einbezugs von Vielfalt ist dabei der allgemeine strategische Grundsatz, sodass der Zusatz „Inclusion“ erklärend, aber nicht als Abgrenzung verschiedener Ansätze zu bewerten ist.

Grundsätzlich findet das Management von Vielfalt als strategisches Führungskonzept im Unternehmen (Elmerich et al. 2007, S. 20) vor allem auf der Ebene der MitarbeiterInnen statt (Aretz/Hansen 2002, S. 10). Mit dem Fokus auf interne Strukturen ist Diversity Management im engeren Sinne eine personalpolitische Strategie und demnach fachlich im Personalmanagement anzusiedeln (vgl. Krell 2009, S. 8; Elmerich et al. 2007, S. 3). Vielfalt existiert jedoch nicht nur in Form von verschiedenen Individuen, Kulturen, Qualifikationen, Funktionen etc. innerhalb eines Unternehmens, sondern ist auch extern „durch ökonomische Veränderungen auf den Absatzmärkten (Vielfalt der Kundenbedürfnisse), den Beschaffungsmärkten („global sourcing“) und den Arbeitsmärkten (Engpässe, Mobilität)“ (Aretz/Hansen 2002, S. 8) sowie nicht zuletzt auch auf den Investorenmärkten (Stuber 2002, S. 53) zu finden. Damit zeigt sich eine bereichsübergreifende Relevanz von Diversity Management, die zu einer verstärkten Verschränkung mit betrieblichen Funktionen wie Marketing, dem Einkauf oder dem General Management führt (vgl. Elmerich et al. 2007, S. 3). Dabei werden neben der Entdeckung neuer Perspektiven auch viele bereits bestehende Initiativen aus den Unternehmensbereichen aufgegriffen und innerhalb eines strategischen Zusammenhangs zu einem kohärenten Managementrahmen verknüpft (Stuber 2002, S. 51). Wenn das Konzept in seiner Ganzheitlichkeit als „Grundhaltung und [...] neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren können“ (Aretz/Hansen 2007, S. 10), also als Instrument der Unternehmensführung (Stuber 2002, S. 51), umgesetzt wird, eröffnet es die Möglichkeit, effektiv auf Herausforderungen aus der Veränderung externer und interner Strukturen zu reagieren und die „Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation als Ganze“ (Aretz/Hansen 2002, S. 28) sicherzustellen bzw. zu steigern sowie Reibungsverluste innerhalb der Organisation zu minimieren (vgl. Sepehri/Wagner 2002, S. 132).

2.2.1 Verständnisansätze

In Bezug auf die Art und Weise, wie Diversity Management verstanden und dementsprechend im Unternehmen gestaltet wird, kann nach vier Ansätzen bzw. Perspektiven im Umgang mit Diversity unterschieden werden: nach Resistenz-, Fairness-, Marktzutritts- und Lern- und Effektivitätsperspektive (vgl. Vedder 2006, S. 18; Elmerich et al. 2007, S. 22; Aretz/Hansen 2002, S. 34). Bei der Resistenzperspektive wird personelle Vielfalt als Bedrohung einer anzustrebenden Homogenität wahrgenommen und daher eher unterdrückt. Dies ist vor allem der Fall in monokulturellen Organisationen, deren starke Unternehmenskultur von der dominanten Gruppe – den VertreterInnen des homogenen Ideals – bestimmt und aufrecht erhalten wird (Peters 2008, S. 86). Im Rahmen des Fairness- und Diskriminierungsansatzes steht die normative und formale Gleichberechtigung benachteiligter Gruppen im Vordergrund. Dabei soll über betriebliche Strukturen und Regelungen, z.B. Einstellungsquoten, aber auch durch gesetzliche

Rahmenbedingungen eine faire Behandlung der Beschäftigten sichergestellt werden. Existierende Vielfalt wird in diesem Kontext eher generalisiert und im Zuge des organisationalen Konformismus angeglichen (vgl. Aretz/Hansen 2002, S. 34). Im Gegensatz dazu soll die personelle Vielfalt bei der Marktzutrittsperspektive ökonomisch genutzt werden, um durch Spiegelung von demografischen Strukturen der Absatz- und Arbeitsmärkte besseren Zugang zu KundInnen, neuen Marktsegmenten und qualifizierten Arbeitskräften zu erhalten (vgl. Vedder 2006, S. 19; Aretz/Hansen 2002, S. 34). Innerhalb des Lern- und Effektivitätsansatzes wird schließlich ein ganzheitliches Verständnis von Vielfalt unter Einbezug der ethischen, juristischen und ökonomischen Prämissen entwickelt, das auf langfristige Lerneffekte und die Entwicklung einer multikulturellen Organisation abzielt. Diversity soll dabei in der „optimalen Verbindung von Differenzierung und Integration“ (Vedder 2006, S. 19) etabliert werden.

Je nach dem, welcher Ansatz im Unternehmen die Verständnisgrundlage für Diversity Management ist, können Wettbewerbsvorteile unterschiedlich erfolgreich generiert und genutzt werden (Sepehri/Wagner 2002, S. 136). Voraussetzung ist, dass Diversity so, wie sie als Unternehmensleitbild verstanden wird, auch authentisch gelebt wird und die darin verankerten Werte individuell entwickelt und an die bestehende Unternehmenskultur angepasst formuliert werden (ebd. S. 137; Elmerich et al. 2007, S. 26).

2.2.2 Potenziale von Diversity Management

An die Schwerpunkte und Ziele der jeweiligen Verständnisansätze sind unterschiedliche Motivationen und Erwartungen hinsichtlich Nutzen und Auswirkungen von Diversity Management geknüpft. So sind ethisch-moralische Aspekte relevant, nach denen Diversity Management im Sinne der politischen Korrektheit „the right thing to do“ (Peters 2008, S. 77) ist und als Notwendigkeit aus der sozialen Verantwortung des Unternehmens für Gleichbehandlung resultiert. Auch der Wandel der gesellschaftlichen Werte sowie die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen an die Arbeitsweise von Unternehmen stellen moralische Beweggründe für Diversity Management dar (Europäische Kommission 2005, S. 14; Kehrer 2009, S. 105). Weiterhin können rechtliche Rahmenbedingungen den Anstoß für Diversity Management geben (Peters 2008, S. 78; Europäische Kommission 2005, S. 14; Kehrer 2009, S. 104), wobei sie für sich betrachtet in der Regel nur das Mindestmaß an Gleichberechtigung zu etablieren vermögen. In diesem Zusammenhang kann die Förderung von Minderheiten z.B. über Quotenregelungen auch zu Fällen positiver oder „entgegengesetzter“ Diskriminierung (*reverse discrimination*), d.h. Bevorzugung von Mitgliedern der benachteiligten Gruppen, und damit wiederum zu Ungleichbehandlung führen (Aretz/Hansen 2002, S. 34; Vedder 2006, S. 4). Am bedeutendsten für den unternehmensinternen Kontext sind die

„unmittelbaren oder mittelbaren ökonomischen Folgen“ (Trummer 2005, S. 5), die sich aus einem über die sozialen und juristischen Grundlagen hinausgehenden Verständnis von Diversity Management ableiten lassen. Diesbezüglich kann eine historische Entwicklung von Diversity Management als sozialpolitischem Gleichstellungsinstrument hin zu einer profitablen Unternehmensstrategie nachgezeichnet werden. Bedingt durch den Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen⁷ wird dem Konzept heute ein erfolgskritischer Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zugesprochen. Die Effekte auf den Geschäftserfolg sind zwar oft nicht eindeutig nachzuweisen und zu quantifizieren (Vedder 2006, S. 14; European Commission 2003, S. 13), dennoch sind die insgesamt positiven Auswirkungen von Diversity Management mehrheitlich bestätigt (Peters 2008, S. 79; Sepehri/Wagner 2002, S. 137; Europäische Kommission 2005, S. 7). Als übergeordnete ökonomische Aspekte werden potenzielle Vorteile im Bereich Kosten, Personalbeschaffung, Marketing, Flexibilität, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit angeführt⁸ (Cox/Blake 1991). Im Einzelnen wird wie folgt argumentiert:

Kosten

Eine Ungleichbehandlung von MitarbeiterInnen und der Druck der Anpassung an die dominante Gruppe wirken sich negativ auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit aus. Kosten, die daraus durch erhöhte Krankenstände, Absentismus, Fluktuation aber auch individuelle Produktivitätseinbußen entstehen, können durch ein integratives und wertschätzendes Diversity Management reduziert oder sogar vermieden werden. Auch Kosten, die aus Verstößen gegen entsprechende Gesetze oder Auflagen resultieren, werden minimiert.

Personalmarketing

Unternehmen, die durch Diversity Management Offenheit und individuelle Wertschätzung

⁷ Zu nennen sind hier vor allem die US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen der 1950er bis 1970er Jahre, in deren Folge verschiedene Antidiskriminierungsgesetze erlassen und der ethisch-moralische Handlungsdruck auch in der Wirtschaft erhöht wurde. Dort fand zudem im Zuge des Postfordismus eine Verlagerung des Fokus' im Wettbewerb auf eine erhöhte Flexibilität und Innovationskraft statt. Diversity Management wurde vor diesem Hintergrund zunehmend als Treiber einer „mehr demokratischen organisationalen Ordnung“ (Aretz/Hansen 2002, S. 28) in Unternehmen umgesetzt. Entscheidend für die Akzeptanz der wirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit des Konzeptes waren schließlich die Ergebnisse der Workforce 2000 Studie von 1987. Die darin aufgezeigten Entwicklungstrends der Wirtschaft weisen dem Diversity Management eine entscheidende Rolle bei der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu. (weiterführend dazu siehe Vedder 2006, S. 3ff; Aretz/Hansen 2002, S. 27ff; Johnston/Packer 1987)

⁸ Die genannten Argumente sind prinzipiell nahezu beliebig erweiterbar (Sepehri/Wagner 2002, S. 137), z.B. hinsichtlich Aspekten der Internationalisierung (erleichtertes Agieren auf internationalen Märkten), der Beschäftigtenstruktur (Reaktion auf demografischen Wandel und Arbeitsmarktveränderungen) oder der Finanzierung (Beeinflussung von Unternehmensratings oder Sustainability-Indizes), (Krell 2009, S. 12; Schwarzenbart 2007, S. 4). Letztlich lassen sich jedoch diese und viele weitere mögliche Begründungen für die Vorteilhaftigkeit von Diversity Management aus den von Cox/Blake (1991) formulierten Ansätzen ableiten und werden daher an dieser Stelle nicht näher betrachtet.

gegenüber allen Menschen extern kommunizieren, steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und können so das verfügbare Arbeitsmarktpotenzial – auch über Angehörige von Minderheitengruppen hinaus – eher ausschöpfen und so bedeutende Vorteile im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte realisieren. Außerdem ist eine erhöhte Loyalität der MitarbeiterInnen zu erwarten, wenn sie mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften anerkannt und individuell gefördert werden.

Marketing

Mit der entsprechenden Umsetzung von Diversity Management können externe demografische Marktstrukturen durch die interne Vielfältigkeit der Belegschaft repräsentiert werden. Dadurch sind Kundenbedürfnisse und -erwartungen besser zu identifizieren und zu verstehen, was eine potenziell größere Marktabdeckung und Kundennähe zur Folge hat.

Flexibilität/Kreativität

Multikulturelle Organisationen sind aufgrund ihrer Aufgeschlossenheit für Unbekanntes weniger starr und können auf Umweltveränderungen effizienter, d.h. schneller, zu geringeren Kosten und mit geringeren Reibungsverlusten, reagieren. Die Förderung der Akzeptanz unterschiedlicher Sicht- und Handlungsweisen im Unternehmen erhöht die interne Flexibilität und ermöglicht einen besseren Umgang mit Unsicherheit.

Problemlösungsfähigkeit

Heterogene Beschäftigtenstrukturen bedingen eine Vielfalt an Perspektiven und Werten, die im Rahmen eines ganzheitlichen Diversity Managements zu erhöhter Kreativität und Innovationsfähigkeit führen. So können auch Probleme und Herausforderungen qualitativ besser bewältigt werden.

Um derartige ökonomische Potenziale tatsächlich ausschöpfen zu können, reicht das bloße Vorhandensein von Vielfalt im Unternehmen allerdings nicht aus. Nur wenn die Individualität der MitarbeiterInnen im Rahmen des Diversity Managements begriffen, wertgeschätzt und gefördert sowie entsprechend eingesetzt und genutzt wird, kann eine Grundlage für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und gesteigerten Unternehmenserfolg geschaffen werden. Diesbezüglich stellen jedoch Verständnis- und Definitionsprobleme, mangelnde Kenntnisse und Belege der ökonomischen Vorteilhaftigkeit oder mangelndes Bewusstsein für bzw. differenzierte Wahrnehmung von Diversity, aber auch datenschutzrechtliche Vorschriften oft Barrieren in Unternehmen dar (Elemerich et al. 2007, S. 22; European Commission 2003, S. 14). Wenn diese nicht erkannt und abgebaut werden (können), besteht bei der Umsetzung von Diversity Management die Gefahr von opportunistischen Reaktionen der MitarbeiterInnen, erhöhter Friktion in Prozessen und Abläufen und damit letztlich destruktiven Auswirkungen

(Trummer 2005, S. 6; Stuber 2002, S. 51). Diversity Management kann als Konzept zur Unternehmensführung also nicht ohne weiteres bestehenden Strukturen aufgesetzt werden, sondern muss – entsprechend integriert – aus und mit ihnen wachsen. Aufgrund der Komplexität des Diversity Management Ansatzes ist die Einführung konkreter Maßnahmen außerdem nicht für jedes Unternehmen in gleichem Umfang sinnvoll. Kritische Faktoren sind dabei z.B. Größe der Organisation, vorhandene Unternehmenskultur und MitarbeiterInnenstruktur, zu bedienende Märkte, Dynamik des Umfeldes oder geografische Ausdehnung (Stuber 2002, S. 51). Dennoch ist als eindeutige Tendenz zu erkennen, dass Diversity Management für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

2.3 Die Diversity Dimension der sexuellen Orientierung

Für die in dieser Arbeit im Vordergrund stehende Diversity Dimension der sexuellen Orientierung lassen sich zusammenfassend folgende Charakteristika identifizieren: Im Sinne der Kategorisierung der Erscheinungsformen von Vielfalt ist die sexuelle Orientierung als eine der biologisch gegebenen Kerndimensionen Teil der inneren Dimension eines Individuums, also eine personenimmanente Eigenschaft, die sich in ihrer Ausprägung so gut wie allen Einflüssen und Kontrollen entzieht⁹. Zudem ist sie nicht direkt wahrnehmbar (vgl. Losert 2007, S. 328) und wird in diesem Zusammenhang als zu unterschiedlichen Werten zugehörig betrachtet¹⁰.

Allen Menschen ist gemeinsam, dass sie grundsätzlich eine sexuelle Orientierung haben, es bestehen jedoch Unterschiede bezüglich der individuellen Ausprägung. So können Heterosexualität (auf das andere Geschlecht gerichtet), Homosexualität (auf das eigene Geschlecht gerichtet), Bisexualität (auf beide Geschlechter gerichtet) und Asexualität (gar kein sexuelles Verlangen) als mögliche Ausrichtung des individuellen Sexualverhaltens in Frage kommen (Kehrer 2009, S. 108.). Daraus ergibt sich eine enorme Komplexität der Dimension der sexuellen Orientierung, die jedoch oft nur unvollständig aufgegriffen wird: Der Fokus liegt meist auf **Gay** und **Lesbian**, also der Homosexualität als eine der möglichen Merkmalsausprägungen. **Bisexualität** wird zumindest formal noch in den Begriff GLBT gefasst, allerdings wird die Asexualität komplett ausgegrenzt. Entscheidend ist zudem, gerade im Kontext von Diversity Management, auch die Heterosexualität bewusst als eine sexuelle Orientierung zu

⁹ Zu den Determinanten der sexuellen Orientierung herrscht nach wie vor kein wissenschaftlicher Konsens. In der Forschung werden vor allem biologische, evolutionäre, psychologische und soziale Aspekte diskutiert, jedoch konnte bisher keine Theorie empirisch bestätigt werden. Einen Überblick über die verschiedenen Erklärungsansätze gibt beispielsweise Brookey (2002).

¹⁰ Inwiefern sexuelle Orientierung als Teil von Werten oder Wertvorstellungen einzuordnen ist, stellt sicherlich ein Diskussionsthema dar, kann sie doch kaum in ihrer Ausprägung weiterentwickelt oder verändert werden. Daher scheint die zusammenfassende Betrachtung dieser Diversity Dimension im Kontext beider in der Arbeit vorgestellten Kategorisierungsmodelle sinnvoll.

begreifen und entsprechend zu thematisieren, um „dem Ziel einer gleichberechtigten Akzeptanz aller Sexualitäten näher [zu kommen]“ (Losert 2007, S. 329; siehe auch Kehrer 2009, S. 108). Auch wenn die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse demnach nicht als stellvertretend für die Dimension der sexuellen Orientierung gewertet werden können, so sind zumindest partielle Rückschlüsse auf die Situation von GLBT MitarbeiterInnen und die Auswirkungen ihres Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz möglich.

Innerhalb der Dimension der sexuellen Orientierung ist die Ausprägung der Heterosexualität bei identischem biologischen und sozialen Geschlecht, also der Übereinstimmung des auf körperlichen Merkmalen basierenden Geschlechts mit der angenommenen Geschlechtsrolle (vgl. Hartmann 2007, S. 56), das homogene Ideal (Vedder 2006, S. 12). Es dominiert die sog. Heteronormativität als gesellschaftlich verankertes Verständnis des binären Geschlechtssystems, nach dem mit dem biologischen Geschlecht einer Person eine bestimmte Identität, Rolle und sexuelle Orientierung einhergehen (Wagenknecht 2007). Alle anderen Formen der sexuellen Orientierung werden als defizitäre Abweichungen eingestuft. Die daraus potenziell resultierende Benachteiligung findet als Diskriminierung in Form von Heterosexismus – einem „gesellschaftlichen und institutionalisierten Denk- und Verhaltenssystem, das Heterosexualität anderen Formen sexueller Orientierung als überlegen einordnet“ (Wiesendanger 2002) – oder Homophobie – der „krankhaften Angst vor oder Abneigung gegen Homosexualität“ (Duden Fremdwörterbuch 1982, S. 312; Stichwort Homophobie) – statt.

Die sexuelle Orientierung als eine der Diversity Kerndimensionen ist bisher jedoch kaum Gegenstand der gängigen Managementpraktiken. Sie ist sowohl am Arbeitsplatz als auch in der Gesellschaft nach wie vor ein Tabu-Thema (Losert 2007, S. 325; Zauner 2009) und stellt „die noch immer am meisten vernachlässigte [Diversity] Dimension dar“ (Köllen 2010, S. 36; siehe auch Ocon 2006, S. 105; Krell 2008, S. 64). Für sie gelten die New Yorker *Stonewall Riots* von 1969 als historisches Schlüsselereignis und Bezugspunkt auch für die in Deutschland aufkommende schwul-lesbische Bürgerrechtsbewegung (vgl. Köllen 2010, S. 21; Gammerl 2010, S. 9; Goldstein 1993). Die Auseinandersetzungen anlässlich einer Razzia im *Stonewall Inn*, einer GLBT Bar, waren der Auslöser für die öffentliche Auflehnung der GLBT Community gegen Diskriminierung und gaben einen wichtigen Anstoß für die Forderung nach gesetzlichen Schutzmaßnahmen und juristischer Gleichstellung homosexueller Lebensweisen. Die Umsetzung derartiger Gesetze dauerte in Deutschland allerdings bis 2001 – im Falle des Lebenspartnerschaftsgesetzes – bzw. sogar bis 2006, wo im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes für die Dimension der sexuellen Orientierung erstmals ein explizites Schutzgesetz verabschiedet wurde (Köllen 2010, S. 32). Trotzdem bleiben Ungleichbehandlungen in verschiedenen

Bereichen der Arbeits- und Lebenswelt von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung bestehen, so z.B. hinsichtlich einer Gleichstellung von Lebenspartnerschaften im steuerlichen und beamtenrechtlichen Kontext oder im Adoptionsrecht (Steffens 2010, S. 15).

Die wohl symbolträchtigste Vernachlässigung der sexuellen Orientierung findet sich in Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes, der zwar die Ungleichbehandlung aufgrund von Geschlecht, Herkunft bzw. Abstammung, Sprache, religiösen und politischen Anschauungen verbietet, die sexuelle Orientierung oder Identität als Merkmal jedoch ausklammert¹¹ (Köllen 2010, S. 32; Steffens 2009, S. 15). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, welcher Handlungsbedarf hinsichtlich der Dimension der sexuellen Orientierung – nicht nur im Rahmen des Diversity Managements – besteht. In Unternehmen können diesbezüglich vor allem folgende GLBT Diversity Management Maßnahmen und Aktivitäten umgesetzt werden: Etablierung von Antidiskriminierungsrichtlinien, Schulungen, Weiterbildungen und Initiativen zur Aufklärung und Sensibilisierung der Beschäftigten, Gründung eines MitarbeiterInnennetzwerks oder Unterstützung anderer informeller Zusammenschlüsse. Weiterhin kommen in Frage: die Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Partnerschaften in betrieblichen Regelungen und Vereinbarungen, interne und externe Kommunikation sowie GLBT Marketingkampagnen (Winfeld 2005, S. 25). Wird ein derartiges Managementkonzept in Hinblick auf die Dimension der sexuellen Orientierung im Unternehmen verfolgt, d.h. das Thema wird aktiv und auf allen Ebenen über die Umsetzung (einzelner) der genannten oder weiterer Maßnahmen behandelt, können von einer Förderung der GLBT Diversity im Sinne dieser Arbeit gesprochen und potenzielle Einflüsse auf den geschäftlichen Erfolg abgeleitet und diskutiert werden.

3. Bisheriger Forschungsstand zum dimensionsspezifischen Einfluss von Diversity Management im Unternehmen sowie auf geschäftliche Erfolgsgrößen

Der mögliche Beitrag von GLBT Diversity zum Unternehmenserfolg soll im Folgenden anhand von GLBT spezifischen Studien und Forschungsergebnissen und deren Einordnung in dimensionsübergreifende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen skizziert werden¹².

¹¹ Die sexuelle Identität wird allerdings in der Rechtssprechung häufig dem Merkmal Geschlecht zugeordnet und ist somit zumindest indirekt im Artikel 3 Absatz 3 GG und auch anderen entsprechenden Gesetzen eingeschlossen (Köllen 2010).

¹² Die vermehrte Auseinandersetzung mit dem Thema sexuelle Orientierung aufgrund von erwarteten Profitchancen ist sicherlich kritisch zu sehen, sollte sie doch vielmehr durch das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein für Gleichbehandlung motiviert sein. Dennoch sieht die Autorin auch in der gegenwärtigen Diskussion das Potenzial für eine erhöhte Sensibilisierung und

Wie bereits bei der theoretischen Betrachtung des Diversity Management Konzepts vorgestellt, werden aus der ganzheitlichen Umsetzung von Diversity Management ökonomische Vorteile und Effekte sowohl für den/die individuelle/n MitarbeiterIn als auch die Organisation als Ganzes postuliert. Inwiefern diese Annahmen dimensionsspezifisch zutreffend sind oder sein können, ist nur partiell untersucht und empirisch belegt. Gerade für das Merkmal der sexuellen Orientierung bestehen sowohl in der wissenschaftlichen Bearbeitung als auch in der betrieblichen Praxis zahlreiche offene Fragestellungen und Forschungsfelder (Köllen 2010, S. 36; siehe auch Losert 2007). Grundsätzlich lassen sich die erwarteten Vorteile von Diversity Management für Unternehmen nach interner und externer Wirksamkeit beschreiben, wobei funktionale Interdependenzen innerhalb der Organisation zu Überschneidungen in verschiedenen Bereichen führen.

3.1 Unternehmensexterne Auswirkungen

Extern spielt vor allem die Erschließung neuer Märkte eine entscheidende Rolle. Das GLBT Business Segment ist in diesem Zusammenhang als besonders attraktiv einzustufen: Für Deutschland wird unter Annahme eines 6%igen Anteils der GLBTs an der Gesamtbevölkerung eine Kaufkraft von über 151 Mrd. € geschätzt, die nur noch von den US-amerikanischen Marktprognosen übertroffen wird (IGLCC 2010a). Der Summe des so genannten *Pink Money* sowie den gesamteuropäischen Marktstrukturen wird eine deutlich positive Entwicklungstendenz vorhergesagt (ebd.; Dorf/Bromley/Guest 2009). Hinzu kommt eine überdurchschnittliche Markentreue und Produktloyalität der GLBT KundInnengruppe, die zu 66% sogar im Fall von Preisunterschieden oder Zeiten ökonomischer Krisen bestehen bleibt. Innerhalb des GLBT AbnehmerInnenkreises werden Kaufentscheidungen in 47% der Fälle auf Basis der Wahrnehmung von Diversity Aktivitäten eines Unternehmens getroffen (Winfeld 2005), außerdem wechselt schätzungsweise eine/r von vier GLBTs das Produkt oder den Anbieter, wenn ein vergleichbares Angebot von einem als GLBT freundlich wahrgenommenen Unternehmen verfügbar ist (Harris Interactive 2007). Zudem orientieren sich auch potenzielle InvestorInnen bei ihren Entscheidungen mehr und mehr an den Diversity Bestrebungen eines Unternehmens (Dorf/Bromley/Guest 2009). Diversity Management mit dem Fokus auf Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung kann es Unternehmen also ermöglichen, Zugang zu neuen Marktsegmenten zu erhalten und das Potenzial einer kaufkräftigen und treuen KundInnen- und InvestorInnenengruppe auszuschöpfen, was letztlich einen gesteigerten Umsatz und Marktanteil verspricht.

Auch in Bezug auf den Arbeitsmarkt können mit Diversity Management Maßnahmen Wettbewerbsvorteile generiert werden. Für einen Großteil von Unternehmen ist „der

Offenheit gegenüber GLBT Personen. Letztlich ist doch entscheidend, dass sich überhaupt öffentlich mit der sexuellen Orientierung beschäftigt wird und sie nicht länger ein Tabu-Thema darstellt.

Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir und die Wahrscheinlichkeit, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen“ (Europäische Kommission 2005, S. 29) der wichtigste Nutzen von Diversity (ebd.), dessen Bedeutung angesichts des demografischen Wandels und des drohenden Fachkräftemangels auch für Unternehmen in Deutschland zunehmend ist (Vedder 2006; Stuber 2002). Dazu besagt ein Teilergebnis der Studie von Frohn (2007), dass fast 70% der befragten homosexuellen Personen bei der Suche nach einem Arbeitgeber Unternehmen bevorzugen, die als GLBT freundlich gelten können. Auch unabhängig von der eigenen sexuellen Orientierung wird das Engagement der Unternehmen auf diesem Gebiet zunehmend in Bewerbungsentscheidungen berücksichtigt. Es zeigt sich, dass auch heterosexuelle Personen anstreben, in einem (GLBT) Diversity fördernden Unternehmen zu arbeiten (Harris Interactive 2008). Denn dort, wo sich Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung offen bekennen und ihr Potenzial voll entfalten können, wird die positive Wahrnehmung und Akzeptanzantizipation insgesamt und auch für nicht GLBTs verstärkt (Dorf/Bromley/Guest 2009). Folglich kann ein Unternehmen durch die Förderung von GLBT Diversity Talente und hochqualifizierte BewerberInnen unabhängig von der sexuellen Orientierung für sich begeistern und sich bei der Ausschöpfung des Arbeitskräftepools entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern (Mills/Herrschaft 2001). Eng verknüpft mit beiden genannten Effekten ist die Verbesserung des Unternehmensimages. Es spiegelt sowohl nach außen als auch nach innen die Grundsätze und Werte der Organisation wider und trägt zur Meinungsbildung unter den verschiedenen Interessengruppen bei. Die Präsenz von GLBT Themen wird dabei mit Innovationsstärke und ökonomischer Dynamik assoziiert und vermittelt Toleranz und Respekt im Umgang mit allen Menschen (Winfeld 2005).

Mit (GLBT) Diversity Management demonstrieren Unternehmen nicht nur soziales Verantwortungsbewusstsein, sondern können daraus gezielt eine Stärke entwickeln, um ihren Stand in der Gesellschaft – gegenüber KundInnen, GeschäftspartnerInnen, ArbeitnehmerInnen, InvestorInnen etc. – positiv auszubauen (Europäische Kommission 2005). In Bezug auf die externe Wirkung fördert (GLBT) Diversity Management also die Differenzierung des Unternehmens am Markt und ermöglicht, aus der strategischen Positionierung Abstand zur Konkurrenz zu gewinnen, die sich in der Erhöhung des Umsatzes, der Steigerung der Zufriedenheit der KundInnen und einer Verbesserung des Firmenimages zeigen kann (ebd.).

3.2 Unternehmensinterne Auswirkungen

Intern wirkt (GLBT) Diversity Management vor allem auf die wahrgenommene Unternehmenskultur. Eine erste Untersuchung mit Fokus auf der Dimension der sexuellen Orientierung zum Zusammenhang von Diversity Management und Arbeitsklima als

Ausdruck der aus dem Rahmen der Unternehmenskultur abgeleiteten strukturellen Gegebenheit bezüglich des Umgangs mit unterschiedlicher sexueller Orientierung im Unternehmen ist durch Köllen (2010) erfolgt. Aus der Befragung unter 1308 Lesben und Schwulen mit einem Arbeitsplatz in Deutschland gingen als wesentliche Erkenntnisse hervor, dass Diversity Management im Sinne der Umsetzung bestimmter GLBT spezifischer Maßnahmen einen signifikant positiven Einfluss auf das wahrgenommene Arbeitsklima für GLBT MitarbeiterInnen hat und dieses wiederum maßgeblich bestimmt, wie die Menschen am Arbeitsplatz mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen. Betrachtet wurden dabei verschiedene GLBT Diversity Management Maßnahmen und deren mittelbare Auswirkung über die Konstruktion des Arbeitsklimas auf die angewandten Strategien und Verhaltensweisen der Beschäftigten in Form von implizitem oder explizitem Outing, Vermeidung oder Vortäuschung von Heterosexualität. Hinsichtlich des Effektes auf ein als unterstützend wahrgenommenes Arbeitsklima wurde die Gleichstellung eingetragener Lebenspartnerschaften mit Ehen als bedeutendste Diversity Maßnahme identifiziert, unter der Voraussetzung, dass diese auf allen Unternehmensebenen kommuniziert und wahrgenommen wird. Weiterhin stellen die allgemeine interne Thematisierung von GLBT Anliegen sowie die Implementierung von GLBT Marketing Initiativen einen wichtigen Beitrag zu einem positiv bewerteten Arbeitsklima dar. Entscheidend sind also die Enttabuisierung des Themenfeldes sowie die nach innen und außen kommunizierte Wertschätzung von GLBT MitarbeiterInnen und die inhaltliche und symbolische Anerkennung der Gleichberechtigung. Interessanterweise konnte für andere Maßnahmen keine (zumindest positive) Wirkung festgestellt werden, was gerade angesichts der in Unternehmen vordergründig betriebenen Förderung von GLBT Netzwerken verwundert¹³. Die Maßnahmen, die keinen Einfluss auf das Arbeitsklima haben, lassen sich in ihrer Absicht und Zielsetzung dahingehend charakterisieren, dass sie „als eine Art von Kompensation für die aus der Nicht-Durchschnittlichkeit resultierenden Nachteile [von GLBT MitarbeiterInnen] wirken sollen“ (Köllen 2010, S. 183). Dazu zählen beispielsweise Mentoring-Initiativen, aber auch die erwähnte Bildung von GLBT Netzwerken. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass die Arbeit solcher Netzwerke letztlich zur Umsetzung bzw. Initialisierung der positiv wirksamen Maßnahmen führen kann und somit indirekt die Wirkungsrichtung verstärkt.

Bezüglich des individuellen Umgangs mit der eigenen sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz konnte für die Handlungsmuster „Vortäuschen von Heterosexualität“, „Vermeiden“, „implizit out“ und „explizit out“ nachgewiesen werden, dass ein offener und selbstverständlicher Umgang mit unterschiedlicher sexueller Orientierung deutlich

¹³ Eine Analyse der 30 DAX Konzerne Ende 2009 ergab, dass von den 22 Unternehmen, die Diversity Management betreiben, nur 7 die Dimension der sexuellen Orientierung überhaupt behandeln, unter diesen aber 5 Unternehmen offiziell anerkannte GLBT Netzwerke haben (Köllen 2010, S. 37).

gefördert wird, wenn das Arbeitsklima von GLBT MitarbeiterInnen als unterstützend bewertet wird: „Je positiver das Klima wahrgenommen wird, desto offener gehen [GLBT MitarbeiterInnen] mit ihrer Sexualität im KollegInnenkreis um und desto weniger intensiv wird versucht, die eigene [sexuelle Orientierung] zu verbergen“ (ebd. S. 178).

Als zusammenfassendes Ergebnis der Untersuchung lässt sich also ableiten, dass Diversity Management über die Beeinflussung des Arbeitsklimas einen positiven Beitrag zum offeneren Umgang mit der sexuellen Orientierung der MitarbeiterInnen leisten kann. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das Individuum selbst sowie seine Rolle innerhalb der Organisation aus und lässt die Vermutungen über u.a. eine erhöhte Ressourcenverfügbarkeit sowie Zufriedenheit zu. Die Verbesserung dieser individuellen Ergebnisse wie Arbeitsmentalität oder Identifikation mit dem Unternehmen stehen dabei wiederum in direkter Wechselwirkung zur organisationalen Leistungsfähigkeit. Das damit aufgezeigte Kausalitätsgefüge bildet den Rahmen für eine genauere Analyse der unternehmensinternen Auswirkungen von (GLBT) Diversity Management auf das Individuum sowie die Organisation als Ganze.

Auf Ebene des Individuums zeigt sich, dass Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung als Angehörige einer Minderheitengruppe und der damit verbundenen gesellschaftlichen Stigmatisierung vermehrt Stress ausgesetzt sind. Dieser sog. Minoritätenstress wird durch externe und interne Stressoren verursacht, die in Anzahl und Intensität über das Maß dessen, was alle Menschen an Stress erfahren, hinausgehen. Soziale Stigmatisierung, das Erleben von Diskriminierung und Gewalt sowie eine Internalisierung von negativen gesellschaftlichen Einstellungen gegenüber der eigenen Gruppe führen im Rahmen von stabilen „sozialen Prozessen, Institutionen und Strukturen“ (Steffens 2010, S. 14) zu einem chronischen Stresszustand für GLBTs, dem sie bereits durch die bloße Antizipation des Eintritts objektiv stressvoller Ereignisse ausgesetzt sind. Dieser zusätzliche Stress führt für die Angehörigen einer solchen Minderheit zu erheblichen Herausforderungen in der Alltagswelt (ebd.), die vermutlich erhöhte Risiken psychischer Störungen und allgemeiner gesundheitlicher Probleme zur Folge haben. Für GLBTs wurde in einer Meta-Studie von King et al. (2008) eine größere Betroffenheit von derartigen Krankheitssymptomen bestätigt. Demnach leiden sie beispielsweise fast doppelt so oft unter Depressionen oder Angststörungen wie heterosexuelle Menschen. Die stressbedingte Anfälligkeit für psychologische Leiden folgt der Untersuchung nach insbesondere aus den Gegebenheiten der Lebenswelt, in der sich Personen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung befinden und ist nicht etwa mit dem Innehaben einer unterschiedlichen sexuellen Orientierung an sich zu erklären (King et al. 2008). Auch die Arbeitsumgebung bzw. die daraus abzuleitenden Arbeitsbedingungen für das Individuum gehören zu dieser Lebenswelt und sind somit als Stressquellen relevant. In Bezug auf die Situation am Arbeitsplatz für GLBTs konnte

durch Smith und Ingram (2004) der kausale Zusammenhang zwischen dem Auftreten psychologischer Krankheitssymptome und erlebtem Heterosexismus als Stressor in Form von vorurteilsbasierten anti-GLBT Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen sowie den daraus resultierenden nicht-unterstützenden sozialen Interaktionen nachgewiesen werden. Allgemein wird geschätzt, dass die Hälfte der krankheitsbedingten Fehlzeiten in Unternehmen auf Stress am Arbeitsplatz zurück zu führen ist, sowie außerdem die Abwesenheit auf Grund von psychologischen Störungen in diesem Kontext tendenziell zunimmt (Kompier/Cooper 1999). Mit dem Ziel, ein diskriminierungsfreies, respektvolles und wertschätzendes Arbeitsklima für alle Beschäftigten zu schaffen, kann (GLBT) Diversity Management dahingehend entscheidend zum Abbau von Stressfaktoren beitragen. Damit sind weniger Ausfälle durch Krankheit unter den MitarbeiterInnen zu erwarten, was wiederum bedeutet, dass dem Unternehmen weniger Kosten durch Produktionsausfälle und Informationsdefizite entstehen und letztlich ein betriebswirtschaftliches Risiko reduziert werden kann (Döbler 2008; Knoll et al. 1997). Durch die Stressminderung und die Eliminierung der Belastungsmomente, die Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung als Folge ihres gesellschaftlichen Stigmas und dessen Ausprägung in Diskriminierung erleben, wird auch die Voraussetzung für einen eher offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung geschaffen. Griffith und Hebl (2002) bestätigen, dass die Wahrnehmung einer Organisation als GLBT freundlich im Sinne eines affirmativen Arbeitsklimas nach Köllen (2010) stark positiv auf die Offenheit der Beschäftigten bezüglich der sexuellen Orientierung wirkt. Weitere signifikante Einflussfaktoren sind die Selbstakzeptanz¹⁴ der Personen und das Maß der Offenheit gegenüber Freunden und Familie. Eine wesentliche Rolle bei der Öffnung von GLBTs am Arbeitsplatz spielt außerdem die Reaktion der KollegInnen (vgl. Ellis 1996).

Dabei ist das Outing an sich ein komplexer Entscheidungsprozess, da es dem Individuum meist möglich ist, die eigene sexuelle Orientierung ihrem nicht sichtbaren Charakter nach zu verbergen. Auch die Motive, sich offen oder nicht offen zu bekennen, können sehr unterschiedlich und neben den hier behandelten organisationalen auch durch persönliche Faktoren bestimmt sein. Fasst ein Individuum den Entschluss zu einem offenen Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung, bleibt immer noch die Entscheidung, wem gegenüber es sich outen möchte (Silva/Warren 2009). Griffith und Hebl (2002) knüpfen daran an und belegen, dass ein offener Umgang im Arbeitsumfeld zu einer höheren Zufriedenheit der GLBT MitarbeiterInnen und einer verringerten Angst am Arbeitsplatz führt. Diese Erkenntnis wird von Day und Schoenrade (2000) dahingehend erweitert,

¹⁴ Der Begriff „self-acceptance“ kann kaum adäquat übersetzt werden, Formulierungen wie Selbstsicherheit oder Selbstbewusstsein sind in diesem Kontext irreführend, da sie den Bezug zur tatsächlichen Akzeptanz der eigenen sexuellen Orientierung nicht deutlich machen. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund internalisierter negativer Einstellungen einer Person im Hinblick auf die eigene, von der Heterosexualität abweichende sexuelle Orientierung keinesfalls selbstverständlich, davon unabhängig kann die entsprechende Person aber nach außen hin selbstbewusst auftreten.

dass ein eher offener Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz mit einer verstärkten Loyalität gegenüber dem/der ArbeitgeberIn einhergeht. Gefördert werden diese affektive Verbundenheit und auch die empfundene Arbeitszufriedenheit durch das Vorhandensein von Antidiskriminierungsrichtlinien sowie durch die Unterstützung des Themas seitens des oberen Managements. Auch Frohn (2007) bestätigt den positiven Zusammenhang von Offenheit bezüglich der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz und Loyalität und Zufriedenheit. Daraus ableiten lässt sich die Annahme, dass GLBT Diversity Management eine verstärkte MitarbeiterInnenbindung ermöglicht und Unternehmen befähigt, hochqualifizierte Beschäftigte vor dem Hintergrund eines intensiveren Wettbewerbs um Talente im Unternehmen zu halten und so die Fluktuation zu minimieren (CBI 2008). Letztere verursacht Schätzungen zu Folge pro erforderlicher Neueinstellung inklusive Werbung, Auswahlverfahren und Einarbeitung bis zu US \$ 75.000,- (Mills/Herrschaft 2001).

Analog zum Effekt beim Personalmarketing fühlen sich durch die Förderung von GLBT Diversity im Unternehmen auch nicht-GLBT MitarbeiterInnen anerkannter und verbundener, da ein Engagement auf diesem Gebiet auf eine verstärkte Verpflichtung zu Chancengleichheit in sämtlichen Bereichen schließen lässt (Dorf/Bromley/Guest 2009). Belegt wird der Zusammenhang von höherer MitarbeiterInnenzufriedenheit und geringeren Personalwechselraten durch eine von Harter, Schmidt und Heyes (2002) durchgeführte Meta-Analyse, in deren Auswertung eine deutlich negative Korrelation der beiden Variablen zu verzeichnen war. Wesentlich bedeutender scheint allerdings ihre Feststellung, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten sich direkt positiv auf die Ergebnisse eines Geschäftsbereiches auswirken. Genauer wurden der Einfluss von Zufriedenheit und Engagement als Ausdruck der Einstellungen der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz auf die Erfolgsgrößen Kundenzufriedenheit, Produktivität und Profitabilität auf Ebene einzelner Unternehmensbereiche untersucht. Je positiver die individuellen Einstellungen der Beschäftigten sind, desto größere Erfolgssteigerungen sind über die gesamte Organisation hinweg zu erwarten. Vor diesem Hintergrund vermag (GLBT) Diversity Management als ein Instrument zur Gestaltung eines positiven Arbeitsklimas also erheblich zur organisationalen Leistungsfähigkeit beizutragen. Denn auf Basis eines durch GLBT Diversity Management Maßnahmen geschaffenen Arbeitsklimas, dass die Offenheit der einzelnen MitarbeiterInnen bezüglich der sexuellen Orientierung fördert, ist eine Steigerung der personenbezogenen Arbeitsproduktivität möglich: MitarbeiterInnen, die sich – ohne Nachteile zu befürchten – am Arbeitsplatz outen können, sind nicht nur zufriedener und motivierter (Guasp/Belfour 2008), sondern verwenden vor allem weniger Zeit und Energie darauf, ihre sexuelle Orientierung zu verbergen und können ihre Ressourcen so effizienter nutzen (ebd.; siehe auch Kehrer 2009, S. 110; Mills/Herrschaft 2001, S. 7; Powers 1996, S. 82; Henderson 1996, S. 164). Ein offener Umgang mit der

eigenen sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz führt im Sinne individueller Produktivitätsaspekte zu einem gesteigerten Selbstbewusstsein, unterstützt dadurch die Innovationsfähigkeit und ermöglicht eine vertrauensvollere Beziehung zu KollegInnen, KundInnen und GeschäftspartnerInnen (Guasp/Balfour 2008, S. 11). Die Beschäftigten können sich mit all ihren Fähigkeiten und Identitätsmerkmalen am Arbeitsplatz einbringen und sich so besser auf die Arbeit konzentrieren, denn sie stehen nicht ständig unter dem Druck, Verhalten, Handlungen oder Gesprächsinhalte etc. zu kontrollieren bzw. regelrecht zu zensieren (Kehrer 2009, S. 110). Schätzungen beziffern den Produktivitätsverlust durch vermeidendes, verheimlichendes und/oder vortäuschendes Verhalten auf 10% (Young 1999) bis 30% (Guasp/Balfour 2008; Citak 2009), was je nach Unternehmensgröße und bei einem zugrunde gelegten Anteil von 6% GLBT MitarbeiterInnen eine Einbuße von 200.000 € bis über 300 Millionen € bedeutet (Young 1999; Citak 2009, S. 11). Im Rahmen der Recherche für diese Arbeit konnte allerdings kein empirischer Beleg für die Annahmen gefunden werden, jedoch sind sie im wissenschaftlichen Diskurs allgemein verbreitet und erscheinen vor dem Hintergrund zahlreicher qualitativer Untersuchungen zum Thema durchaus realistisch.

3.3 Studien zur Arbeitssituation von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung in Deutschland

Im Hinblick auf die spezifische Arbeitssituation von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung in Deutschland konnten durch Frohn (2007), Knoll et al. (1997) und Buba und Vaskovics (2001) genauere Einschätzungen gewonnen werden. Knoll et al. (1997) führten die für Deutschland überhaupt erste quantitative Untersuchung mit Fokus auf Diskriminierungserfahrungen wegen der sexuellen Orientierung und deren Auswirkungen am Arbeitsplatz durch. Ihre Befragung von 2.522 Männern und Frauen in Deutschland ergab, dass 80,9% der Personen Diskriminierung im Arbeitsumfeld in verschiedenen Ausprägungen – offen, verdeckt, direkt oder indirekt, verbal, strukturell, psychisch oder physisch – erleben oder erlebt haben. Dabei scheint die Gefahr, diskriminiert zu werden, sowohl von der Berufssituation bzw. den äußeren betrieblichen Strukturen als auch von soziodemografischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter oder auch Wohnort relativ unabhängig zu sein. Trotz der hohen Diskriminierungsrate und einer weitgehenden Nicht-Offenheit gegenüber KollegInnen – rund zwei Drittel der Befragten gaben an, nur mit wenigen oder gar keinen KollegInnen über die eigene sexuelle Orientierung zu sprechen – zeigten sich relativ hohe Arbeitszufriedenheitswerte. Die Autoren erklären das mit dem Phänomen der resignativen bzw. Pseudo-Zufriedenheit, einerseits einer grundsätzlichen Verminderung des Anspruchsniveaus, das aus der Wahrnehmung einer ohnehin geringen Situationskontrolle erwächst, und andererseits einer gedanklichen Ursachenverlagerung der diffus gefühlten Unzufriedenheit vom

Arbeitsplatz hin zur eigenen Person. Auch wenn in der Studie selbst das Diversity Management Konzept noch nicht namentlich als entsprechendes Instrument zur Verbesserung der Situation für GLBT MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz genannt wird, werden doch typische Elemente einer GLBT Diversity Management Strategie als mögliche Ansätze aufgeführt, so z.B. die Umsetzung von Diskriminierungsverboten, umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen oder Schulungen und Trainings der Führungskräfte.

Auf Basis der Erkenntnisse dieser Studie hat Frohn (2007) eine ähnliche Untersuchung durchgeführt, um die Entwicklungen und Veränderungen bezüglich der Situation von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung am Arbeitsplatz nachzuzeichnen und ihre Qualität zu prüfen. Dabei bezieht er auch den Diversity Begriff und das Diversity Management Konzept als thematischen Rahmen mit ein. Obwohl sich auf juristischer, gesellschaftlicher und unternehmenskultureller Ebene die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung grundsätzlich positiv gestaltet haben, stellt Frohn in seiner Befragung von 2.230 Personen eine nur geringfügig reduzierte Diskriminierungsrate von 77,5% im Vergleich zu fast 81% im Jahr 1997 bei GLBT Beschäftigten im Unternehmen fest. Dem gegenüber steht zudem die vermehrte Betroffenheit durch Psychoterror und Erfahrung körperlicher Gewalt, sodass die absoluten Fälle von Diskriminierung zwar tendenziell abnehmen, die Formen von Diskriminierung jedoch teilweise extremere Ausprägungen annehmen. Bezüglich der Offenheit am Arbeitsplatz ist ein positiver Trend zu verzeichnen, „nur“ noch 52% der Befragten geben an, dass sie mit keinen oder wenigen KollegInnen über ihre sexuelle Orientierung sprechen, immerhin fast 15% weniger als noch 1997. Gegenüber ihren Führungskräften verhalten sich aber immer noch 65,1% der GLBT Beschäftigten gar nicht oder eher nicht offen. Als Faktoren für einen offenen oder nicht offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz identifiziert Frohn u.a. das Alter, den beruflichen Status und organisationale Bedingungen wie Unternehmensgröße oder die Unternehmenskultur bzw. das Vorhandensein von Diversity Management Maßnahmen. Ein wesentlicher Aspekt ist außerdem die Akzeptanz im Arbeitsumfeld, denn ein Großteil der Befragten, die nicht offen mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen, befürchtet Benachteiligungen in verschiedenen Bereichen, vor allem aber durch ihre Führungskräfte, und erwartet ein eher geringes Ausmaß an Akzeptanz bei einem offen(er)en Umgang. Diese eher negative Akzeptanzantizipation, die für die Betroffenen eine große Sorge vor einem Outing am Arbeitsplatz darstellt, wird durch die mehrheitlich positive Erfahrung der offenen Befragten kontrastiert. Es besteht also eine Diskrepanz der Einschätzungen von vermuteter und tatsächlicher Akzeptanz. Im Fall eines offen(er)en Umgangs zeigt Frohn u.a. eine gesteigerte Ressourcenverfügbarkeit, die höhere Arbeitszufriedenheit und eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen als subjektiv wahrgenommene Konsequenzen auf. Er sieht insbesondere in dem daran

anknüpfenden (GLBT) Diversity Management Konzept die Grundlage für einen Wandlungsprozess im Sinne der Humanisierung der Arbeitswelt. Denn trotz der objektiven Verbesserung der Situation für Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung im beruflichen und gesellschaftlichen Kontext scheinen Homophobie und mangelnde Toleranz auch im Arbeitsumfeld als Ursache für die weiterhin hohe Zahl an Diskriminierungsfällen und den eher nicht-offenen Umgang präsent zu sein. Knoll et al. (1997) und Frohn (2007) machen in diesem Zusammenhang auf die am Arbeitsplatz bestehende sog. Asexualitätsfiktion aufmerksam, nach der Aspekte aus dem Privatleben auch im beruflichen Alltag nicht verdrängt werden können. Jedoch werden Informationen und Bestandteile der heterosexuellen Identität als soziale Inhalte interpretiert, wohingegen die gleichen Aussagen und Identitätsmerkmale im Falle einer offen gelebten anderen sexuellen Orientierung klischeebedingt als sexuell und damit als eine Überschreitung der Grenze von der Privat- zur Intimsphäre verstanden werden (Knoll et al. 1997; Frohn 2007, S. 5).

Die Erfahrungen von Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung mit Gleich- bzw. Ungleichbehandlung in verschiedenen Lebensbereichen wurden weiterhin von Buba und Vaskovics (2001) untersucht, wobei das Arbeitsumfeld als eines von mehreren Handlungsfeldern betrachtet wurde. Die Erkenntnisse lassen sich weitestgehend in die Untersuchungsergebnisse von Knoll et al. (1997) und Frohn (2007) einreihen, sollen jedoch an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, da die den Aussagen bezüglich der Arbeitswelt zugrunde liegende Stichprobe mit 460 Befragten im Vergleich relativ klein ist. Erwähnt sei lediglich, dass auch in dieser Studie eine verminderte Produktivität als Folge eines nicht-offenen Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz und dem damit verbundenen „Geheimhaltungsstress“ (Buba/Vaskovics 2001, S. 149) angedeutet wird.

4. (GLBT) Diversity Management bei der IBM in Deutschland als Beispielunternehmen

Ausgehend von den Erkenntnissen der genannten Studien und Untersuchungen zum Einfluss von GLBT Diversity auf den Unternehmenserfolg sollen die Annahmen im Rahmen dieser Arbeit an einem konkreten Praxisbeispiel geprüft werden. Die Wahl des Unternehmens fiel dabei auf die IBM Deutschland GmbH. Das global agierende Unternehmen wurde erst in 2010 als weltweit bester Arbeitgeber für Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung nach der International Business Equality Index Umfrage der International Gay and Lesbian Chamber of Commerce ausgezeichnet (IGLCC 2010b). Gegenwärtig zählt die International Business Machines Corporation (IBM) zu den weltweit größten Anbietern im Bereich Informationstechnologie und ist in über 170 Ländern aktiv. Das Lösungsportfolio des Unternehmens reicht dabei von Supercomputern

über Software und Dienstleistungen, inklusive Beratung, bis hin zu Finanzierungsangeboten (IBM 2010a).

IBM arbeitet nach eigenen Angaben stark werteorientiert und setzt auf eine offene und anerkennende Unternehmenskultur, deren Leitgedanken die Arbeitsweise definieren und prägen und – nach innen und außen – das Profil bestimmen. Das Bekenntnis zu Unternehmenswerten und gelebter Unternehmenskultur hat eine lange Tradition bei IBM und ist tief in den Geschäftsgrundsätzen verankert (IBM 2010b). Ein wesentlicher Bestandteil dieser Unternehmenspolitik ist die gezielte Förderung von Vielfalt und Individualität in der Belegschaft – umgesetzt durch die IBM Diversity Strategie. Dabei hat sich IBM als Arbeitgeber zum Ziel gesetzt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, durch die niemand diskriminiert, ausgegrenzt oder benachteiligt wird und unter denen sich jede/r optimal einbringen und entfalten kann. Die Inhalte und Vorgaben des Diversity Managements werden von globaler Ebene bis auf die einzelnen Länder übertragen und stellen so eine mögliche Anpassung an lokale Bedürfnisse innerhalb eines übergreifenden Rahmens sicher. In Deutschland liegt der Schwerpunkt der Diversity Aktivitäten dabei auf fünf so genannten Constituencies oder „Fokusgruppen“: Women (Frauen), GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender), People with Disabilities (Menschen mit Behinderung), Multi Cultural (ethnische und kulturelle Vielfalt) und Cross Generational (Generationenvielfalt). Außerdem ist auch der Bereich der Work Life Integration™ ein zentrales Handlungsfeld des Diversity Managements (Menges 2009). Darunter wird die zunehmende Verzahnung von Arbeits- und Privatleben verstanden.

Die historische Entwicklung des Diversity Managements bei IBM beginnt bereits mit der Unternehmensgründung im Jahr 1896. Lange, meist Jahrzehnte vor der Etablierung entsprechender gesetzlicher Regelungen oder der Akzeptanz durch die Gesellschaft arbeiten auf Initiative der Geschäftsleitung hin Angehörige von Minderheitengruppen im Unternehmen. Die Diversity Dimension der sexuellen Orientierung/Identität wird 1984 offiziell der IBM Unternehmensrichtlinie gegen Benachteiligung hinzugefügt (Menges 2010; IBM 2005). Seit 1997 erfolgt ausgehend von der US-amerikanischen Muttergesellschaft die schrittweise Gleichstellung von gleichgeschlechtlichen Lebenspartnerschaften mit Ehen auch in anderen Ländergesellschaften und damit verbunden die Zusicherung entsprechender betrieblicher Leistungen und finanzieller Ansprüche. Auch bezüglich der Erschließung des GLBT Marktsegmentes ist IBM den allgemeinen Trends voraus und hat bereits im Jahr 2008 eine eigenständige GLBT Vertriebsfunktion für Europa geschaffen (Citak 2009, S. 3).

Nach der aktuellen Diversity Management Strategie Diversity 3.0™ wird die Vielfalt unter den MitarbeiterInnen nicht nur wertgeschätzt, sondern gezielt gesteigert und als ökonomischer Vorteil in sämtlichen Unternehmensbereichen aktiv gefördert und genutzt.

Die Umsetzung der IBM Diversity Strategie findet verstärkt auf allen Hierarchieebenen statt und basiert auf der Einbindung und dem Engagement von der Geschäftsführung über die ManagerInnen und Führungskräfte bis hin zu den einzelnen MitarbeiterInnen. (Menges 2009).

Im Rahmen des ganzheitlichen Diversity Management Konzeptes der IBM hat die Fokusgruppe *GLBT* einen hohen Stellenwert und wird zusammen mit dem Thema *Frauen und Menschen mit Behinderung* verstärkt gefördert. Zu den unternehmensinternen GLBT Diversity Management Maßnahmen in Deutschland zählen vor allem die Förderung des offiziellen GLBT MitarbeiterInnennetzwerks EAGLE@IBM Germany (**E**mployee **A**lliance for **G**ay, **L**esbian, **B**isexual and **T**ransgender **E**mpowerment) sowie das Engagement eines so genannten *Executive Sponsors*, einer hochrangigen Führungskraft, die als Vorbild und Unterstützer der GLBT Community agiert. Über *Round Table* Gespräche werden GLBT Themen zudem regelmäßig direkt mit der Geschäftsführung diskutiert. Außerdem werden umfangreiche interne Kommunikationskampagnen, z.B. im Rahmen eines *Pride Month*, Schulungen und Trainings, wie in Form eines *Out@Work* Seminars, oder Mentoringinitiativen durchgeführt.

Extern engagiert sich die IBM in Deutschland durch Sponsorings von Organisationen wie dem Völklinger Kreis, einem Berufsverband für schwule Führungskräfte, oder den Wirtschaftsweibern, einem Netzwerk lesbischer Fach- und Führungskräfte, sowie in Form von Kooperationen und Partnerschaften, wie bei der MILK 2010, der ersten GLBT Karrieremesse Europas in München. Außerdem tragen Präsentationen, Vorträge und Redneraktivitäten im Rahmen von Kongressen, Fachforen, Seminaren und Veranstaltungen, z.B. auch auf dem Christopher-Street-Day, zur Umsetzung der GLBT Diversity Strategie bei. Die Integrität des übergreifenden GLBT Diversity Management Programms der IBM und seine fortschrittliche Gestaltung werden dabei durch zahlreiche Auszeichnungen und Anerkennungen bestätigt. In Deutschland erhielt das Unternehmen in 2010 den Max-Spohr-Preis des Völklinger Kreis' e.V. für eine vorbildliche Umsetzung von (GLBT) Diversity Management (Völklinger Kreis 2010).

Das MitarbeiterInnennetzwerk der IBM für Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung/Identität und deren UnterstützerInnen, EAGLE@IBM, wurde in Deutschland im Jahr 2003 von sieben Beschäftigten gegründet. Es stellt eine von der Unternehmensführung offiziell anerkannte und geförderte *Diversity Network Group* dar, die auf Grundlage einer unternehmensweit gültigen Definition von MitarbeiterInnennetzwerken, des *Diversity Network Group Acceptance Letters*, agiert. Die EAGLE@IBM Netzwerke gibt es in nahezu jedem Land, in dem IBM tätig ist, ihre Ziele und Aktivitäten sind aber grundsätzlich selbstbestimmt und lokal differenziert. Zurzeit sind weltweit 20 Gruppen aktiv, die über 1.000 MitarbeiterInnen repräsentieren und sich für eine

diskriminierungsfreie und offene Arbeitsumgebung einsetzen (EAGLE@IBM 2010a). In Deutschland sind momentan 71 Mitglieder, teils offen, teils anonym, im Netzwerk registriert und verfolgen die Ziele, unternehmensintern das Bewusstsein für GLBT Diversity zu stärken, Informationen und Anregungen zu „Themen bezüglich sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität oder Geschlechtsausdruck“ (EAGLE@IBM 2010b) zu sammeln, auszutauschen und zu kommunizieren sowie vertrauensvolle AnsprechpartnerInnen für GLBT MitarbeiterInnen und deren UnterstützerInnen zu sein. Außerdem engagieren sich die Mitglieder auch extern in verschiedenen Projekten und knüpfen Geschäftsbeziehungen in der GLBT Community (EAGLE@IBM 2010b).

5. Fragestellungen und methodisches Vorgehen dieser Arbeit

Die Potenziale von Diversity Management sind im Allgemeinen schwer belegbar (European Commission 2003, S. 10), es lassen sich kaum systematische Messkriterien für den tatsächlichen Beitrag entsprechender Maßnahmen zum Unternehmenserfolg formulieren (ebd. S. 11). Daher bedarf es einer unternehmensspezifischen Argumentation, um die Chancen von Diversity Management aufzuzeigen und ihre Bedeutung für eine nachhaltig orientierte Geschäftsstrategie zu demonstrieren. Gerade in Hinblick auf die Förderung von GLBT Diversity bieten sich den Unternehmen meist massiv unterschätzte Vorteile, wie aus der Betrachtung allein des GLBT Markt Segmentes deutlich wird (Hell 2009). Die zentralen Inhalte von (GLBT) Diversity Management zielen allerdings auf die Gestaltung einer offenen und integrativen Arbeitsumgebung für alle MitarbeiterInnen ab und so setzt auch diese Arbeit bei den Beschäftigten und ihrer individuellen Situation am Arbeitsplatz an. Dabei stehen hier GLBT Personen im Vordergrund, da sie in erster Linie von entsprechenden Diversity Management Maßnahmen profitieren (sollen).

5.1 Gegenstand der Untersuchung

Ziel ist es, anhand der Befragung von GLBT MitarbeiterInnen eines Unternehmens mit gut ausgebauten GLBT Diversity Programmen zu ermitteln, welche Einflüsse (GLBT) Diversity Management auf das Arbeitsumfeld hat, wie sich ein offener oder nicht-offener Umgang mit der sexuellen Orientierung auf die persönliche Arbeitsweise der Personen auswirkt und ob sich daraus ein Beitrag zum Unternehmenserfolg ableiten lässt. Es wird angenommen, dass ein umfangreiches (GLBT) Diversity Management zu mehr Toleranz und einem aktiven Umgang mit dem Thema sexuelle Orientierung im Unternehmen führt und nach Köllen (2010) das Arbeitsklima für GLBT MitarbeiterInnen so positiv beeinflusst, dass sie sich am Arbeitsplatz offen(er) zu ihrer sexuellen Orientierung bekennen können.

Wenn die sexuelle Orientierung eines Menschen als Identitätsmerkmal verstanden werden kann, so ist es im Umkehrschluss nur bei einem offenen Umgang mit selbiger möglich, sich als Person vollkommen in die Arbeit einzubringen und eigene Fähigkeiten und Stärken zu entfalten. Andernfalls würden Teile des Selbst zurückgestellt, ignoriert und/oder verneint werden.

Sind also für GLBT MitarbeiterInnen, die sich im Arbeitsumfeld geoutet haben, entsprechend positive Auswirkungen hinsichtlich Arbeitsweise, Ressourcenverfügbarkeit und Motivation nachzuweisen? Damit ließe sich eine gesteigerte Produktivität im Sinne der partiellen Faktorproduktivität der Arbeit als Ausdruck der „Leistungsfähigkeit eines Individuums“ (Wiegmann 2008, S. 11) als direkte Folge eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung sowie als indirekte Konsequenz eines erfolgreichen (GLBT) Diversity Managements ableiten. Quantitativ nachvollziehbar wäre ein solcher Anstieg durch eine verbesserte Leistungsbewertung bzw. die Erhöhung des daran gekoppelten Arbeitsentgeltes¹⁵. Dessen Höhe spiegelt den von Unternehmensseite erwarteten Arbeitsertrag je geleisteter Arbeitsstunde wider (Wiegmann 2008, S. 36) und kann daher als Äquivalent zur Produktivität der MitarbeiterInnen verstanden werden: „Veränderungen der Kennziffer können interpretiert werden als Veränderungen [...] des Leistungsbeitrags der Arbeitskräfte“ (Wiegmann 2008, S. 37).

Im Fokus dieser Arbeit stehen somit die Fragestellungen:

- Welche Folgen hat ein offen(er)er Umgang mit der sexuellen Orientierung für a) das Individuum und b) das Unternehmen?
- Lässt sich eine durch das Outing bedingte erhöhte Produktivität nachweisen?
- Welchen Einfluss hat Diversity Management auf die Situation für GLBTs am Arbeitsplatz?

Bisherige Untersuchungen zu einzelnen Schwerpunktthemen fanden in der Regel unternehmensübergreifend statt und generalisieren so eventuelle Unterschiede und Spezifika, z.B. hinsichtlich der einzelnen Organisationsstrukturen. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf einem konkreten Unternehmen, sodass letztlich ein greifbarer Nutzen und mögliche Handlungsfelder für die individuelle Organisation abgeleitet werden können. Die aktive Unterstützung der Arbeit seitens der IBM zeigt nicht zuletzt den Bedarf an derartigen Untersuchungen in Unternehmen.

5.2 Methode

Die IBM in Deutschland bzw. insbesondere das vorgestellte EAGLE@IBM Netzwerk bilden den Rahmen für die Untersuchung. Zur Klärung der aus dem bisherigen Forschungsstand

¹⁵ Arbeitsentgelt = Preis je Einheit Arbeitsvolumen multipliziert mit dem Arbeitsvolumen

abgeleiteten Fragestellungen dieser Arbeit wurde im Zeitraum von Ende Mai 2010 bis Ende Juni 2010 eine internetgestützte Befragung durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine *Mixed-Mode-Survey*, bei der ein Fragebogen zur Bearbeitung per E-Mail verschickt wird, die Antwort allerdings nicht elektronisch zurückgesandt werden muss (Schnell/Hill/Esser 2008, S. 381). Die Gestaltung und Durchführung der Befragung entspricht prinzipiell einer klassischen schriftlichen Befragung, d.h. zum Versand des Fragebogens wurden ein Begleit- bzw. Einführungsschreiben (Atteslander/Cromm 2003, S. 175) sowie nach entsprechendem zeitlichen Abstand mehrere Erinnerungsnachrichten verschickt (Schnell/Hill/Esser 2008, S. 363). Der Fragebogen selbst bestand aus fünf Teilbereichen und enthält mehrheitlich geschlossene Fragen, deren Antwortmöglichkeiten als Alternativen- oder Mehrfachvorgaben, teilweise mit Rangordnungen, formuliert waren. Bei einzelnen offenen Fragen konnte ein Freitextfeld für ausführliche Antworten genutzt werden, etwa wenn es um die Beschreibung von Emotionen ging. Inhaltlich waren einzelne Fragen an die Untersuchung „Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz“ von Frohn (2007) angelehnt, um einen Vergleich mit den Ergebnissen dieser bundesweiten Befragung zu ermöglichen. Im ersten Teil wurden persönliche Informationen zur Person abgefragt, im Anschluss daran wurde kurz die individuelle Outing-Situation angesprochen. Der dritte Bereich gliederte sich entsprechend des eigenen Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz in einen Fragenteil zum offenen Umgang bzw. einen Fragenteil zum nicht-offenen Umgang auf. Bei den Fragen zum offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz kam außerdem ein weiterer Unterfragenbereich dazu, wenn das Outing der Person im Karriereverlauf statt gefunden hätte. Der vierte Fragenkomplex widmete sich der individuellen Beurteilung der eigenen Situation am Arbeitsplatz – unabhängig davon, ob der/die MitarbeiterIn in seinem/ihrer Arbeitsumfeld geoutet ist. Im fünften Fragenteil wurde abschließend die persönliche Einschätzung der Bedeutung von Diversity Management für die Entwicklung eines GLBT-freundlichen Arbeitsumfeldes abgefragt. Eine vollständige Bearbeitung dauerte je nach zutreffendem Fragenraster schätzungsweise 20 bis 30 Minuten. Der Fragebogen wurde vor der Verwendung mehrfach kritisch geprüft. Die Betreuerinnen der Bachelorarbeit, KollegInnen aus dem geistes- und sozialwissenschaftlichen Bildungsumfeld, die Diversity & Inclusion Managerin der IBM Deutschland sowie GLBT KollegInnen regten die inhaltliche Ergänzung und strukturelle Verbesserung an.

Eine Definition der zu untersuchenden Grundgesamtheit, die alle GLBT MitarbeiterInnen der IBM umfassen würde, ist durch fehlende Daten zur sexuellen Orientierung der Beschäftigten faktisch unmöglich, sodass die Generierung der Stichprobe daher aus dem unternehmensinternen GLBT-Netzwerk EAGLE@IBM Deutschland als einer vorab bestimmten Auswahlgesamtheit und in Form von Selbstselektion der kontaktierten

Personen erfolgte: Um ein Höchstmaß an Freiwilligkeit und Anonymität der Teilnahme zu gewährleisten, wurden die Netzwerkmitglieder zunächst mit einem ersten Informationsmailing zu Inhalten und Ablauf der Befragung kontaktiert. Dabei wurden diejenigen MitarbeiterInnen angeschrieben, die entweder als Mitglieder der öffentlichen deutschen EAGLE Community verzeichnet oder in der weltweiten EAGLE Datenbank unter der Länderzuordnung Deutschland gelistet sind. Insgesamt ergab sich daraus eine Anzahl von 43 Personen, die die erste Kontaktmail erhielten. Die AdressatInnen hatten dann die Möglichkeit, durch Anklicken eines entsprechend programmierten Buttons in der E-Mail den Fragebogen direkt anzufordern oder die Teilnahme grundsätzlich abzulehnen. Um die Bestellung der Fragensammlung anonymisiert vornehmen zu können, wurde außerdem ein Button eingerichtet, mit dem die Mitglieder den Bogen alternativ von einem EAGLE Kollegen bekommen konnten. Im Falle einer positiven Rückmeldung wurde der Fragebogen jeweils per E-Mail an das EAGLE Mitglied verschickt. Die TeilnehmerInnen wurden gebeten, ihren Bogen nach der Bearbeitung auszudrucken und per Post zurück zu schicken. So wurde sicher gestellt, dass die Angaben anonym ausgewertet werden konnten. Zusätzlich zu dieser direkten Ansprache der Netzwerkmitglieder von Seiten der Autorin wurde der Fragebogen mit der Bitte um Teilnahme kurze Zeit später durch die Netzwerkleitung selbst noch einmal unmittelbar an deren interne E-Mailverteileradressen verschickt. Nach rund einer Woche wurden die Netzwerkmitglieder ein zweites Mal schriftlich zur Teilnahme eingeladen, kurz vor der Abgabefrist noch ein drittes Mal.

Insgesamt wurden 23 Fragebögen bearbeitet und zur Auswertung zurück gesandt. Ausgehend von der Annahme, dass durch die nachträgliche Versandaktion seitens der Netzwerkleitung tatsächlich alle Mitglieder des EAGLE@IBM Germany Netzwerks erreicht wurden, entspricht das bei einer aktuellen Mitgliederzahl von 71 Personen einer Rücklaufquote von 32%. Diese ist schon als hoch zu werten, jedoch wird damit die potenzielle Grundgesamtheit nicht annähernd repräsentiert, da statistisch gesehen nur ein Bruchteil der GLBT MitarbeiterInnen in dem offiziellen GLBT Netzwerk vertreten ist.

Der geringe Umfang sowie die Art der Stichprobe stellen sicherlich die größte Einschränkung der Untersuchung dar. Eine Auswahlgesamtheit impliziert zudem schon per definitionem, dass die Grundgesamtheit nur unvollständig berücksichtigt werden kann und somit Verzerrungen in den Ergebnissen und Rückschlüssen möglich sind (Couper/Coutts 2004, S. 219). Dies wird verstärkt durch die Selbstselektion der Stichprobe, bei der sich zusätzlich diejenigen selbst ausschließen, die z.B. weniger Interesse an dem Thema zeigen, sodass es vermehrt zu *Nonresponse*-Fehlern kommen kann (ebd. S. 223). In Bezug auf selbstselektierte oder -rekrutierte Befragte ist außerdem festzustellen, dass ihre „soziodemografischen Eigenschaften [...] üblicherweise von denjenigen der Allgemeinbevölkerung ab[weichen]“ und sie eine „tendenziell ausgeprägtere Meinung [äußern]“ (ebd. S. 230). Dahingehend ist für diese Untersuchung

anzunehmen, dass die EAGLE@IBM Deutschland Mitglieder selbst nicht unbedingt die GLBT Community der IBM abbilden, da sich mit einer offiziellen Tätigkeit im Netzwerk fast zwangsläufig geoutet wird (Losert 2007, S. 327) und somit vermutlich eher Personen dort aktiv sind, die zumindest mittelfristig den Wunsch haben, offen(er) mit ihrer sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz umzugehen. Der Anspruch an die Repräsentativität der Ergebnisse für alle GLBT MitarbeiterInnen muss folglich ausgeschlossen werden.

Zur besseren Interpretation der Daten wurde für ausgewählte Fragen eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Da diese methodisch und inhaltlich nicht Schwerpunkt der Arbeit ist, sondern ihre Ergebnisse lediglich als Bereicherung bzw. quantitativer Tendenzbeleg angeführt werden, soll an dieser Stelle nur eine kurze Vorstellung des Verfahrens erfolgen.

Bei den Antwortmöglichkeiten des Fragebogens handelt es sich in der Regel um Ranglisten, also ordinal skalierte Variablen, sodass die Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman angewandt werden kann (Schlittgen 2003, S. 179). Dabei werden für die Beobachtungen der vorhandenen Datenreihen jeweils Ränge vergeben. Im Falle von Rangbindungen, d.h. dem Vorliegen gleicher Werte, werden entsprechend gemittelte Rangplätze zugeordnet. Diese Rangdatenreihen werden anschließend der Korrelation unterzogen, wobei der so errechnete empirische Korrelationskoeffizient (r) stets zwischen -1 und +1 liegt. (vgl. Cleff 2008, S. 132; Schlittgen 2003, S. 177 ff). Zur Interpretation des Korrelationskoeffizienten wird zwischen keiner Korrelation ($|r|=0$), schwacher Korrelation ($0<|r|<0,5$), mittlerer Korrelation ($0,5\leq|r|<0,8$), starker Korrelation ($0,8\leq|r|<1$) und perfekter Korrelation ($|r|=1$) unterschieden (Schlittgen 2003, S. 179). Eine abschließende Signifikanzprüfung der Ergebnisse wird in dieser Arbeit auf dem Niveau von $p=0,05$ vorgenommen, was besagt, dass mit einer Wahrscheinlichkeit (p) von 95% der gemessene Zusammenhang zwischen zwei Variablen in der Stichprobe nicht zufällig auftritt, sondern auch in der Grundgesamtheit zu finden ist. Eine Korrelation belegt jedoch keine Kausalität im Zusammenhang der betrachteten Variablen. Da außerdem die Berechnung zum Teil auf sehr kleinen Samplegruppen basiert – die jeweils größtmögliche beinhaltet 21 Werte – ist die Qualität der Korrelationsanalyse ohnehin recht eingeschränkt. Als umso wertvoller werden dann allerdings Belege einer mittleren und höheren Korrelation bzw. Signifikanz gewertet.

5.3 Beschreibung der Stichprobe

An der Befragung haben sich 19 Männer und vier Frauen¹⁶ beteiligt. Damit überwiegt der Anteil der männlichen Teilnehmer mit 83% deutlich gegenüber dem von 17% der weiblichen Teilnehmerinnen, spiegelt aber annähernd die Geschlechterverteilung des gesamten EAGLE@IBM Deutschland Netzwerks von 62 Männern (87%) zu neun Frauen (13%) wider. In Bezug auf die Zahl aller Beschäftigten des Unternehmens sind jedoch Frauen stark unterrepräsentiert, sowohl im Netzwerk an sich als auch im Sample der vorliegenden Untersuchung. Hinsichtlich der GLBT Zielgruppe der Befragung ist eine grundsätzliche Ungleichverteilung der Geschlechter innerhalb der Stichprobe zu Gunsten der männlichen Teilnehmer allerdings nicht unüblich (vgl. Frohn 2007, S. 15).

Als sexuelle Orientierung geben 20 Personen eine homosexuelle Ausrichtung an, drei TeilnehmerInnen bezeichnen sich als bisexuell. Anders als in der gängigen Forschungspraxis werden die Antworten der bisexuellen MitarbeiterInnen bei der Auswertung der Fragebögen berücksichtigt¹⁷. Fast die Hälfte der 23 befragten Personen sind zwischen 31 und 45 Jahre alt, ca. ein Drittel befindet sich im Alter von 16 bis 30 und ein gutes Viertel der TeilnehmerInnen sind über 46 Jahre alt. Eine ähnliche Häufung im mittleren Altersbereich findet sich auch bei Frohn (2007) wieder.

Bei der Betrachtung des höchsten Ausbildungsniveaus der TeilnehmerInnen fällt auf, dass die große Mehrheit (83%) ein Studium an einer Universität bzw. Fachhochschule oder in Rahmen eines dualen Hochschulprogrammes absolviert hat. Nur vier Befragte gaben dagegen eine Berufsausbildung als höchsten Abschluss an.

Im Durchschnitt sind die Befragten seit 12,4 Jahren bei der IBM beschäftigt, dabei beträgt die kürzeste Dauer der Betriebszugehörigkeit unter einem Jahr, die längste liegt bei 28 Jahren. Unter den Befragten findet sich lediglich eine Person, die als Führungskraft bei der IBM tätig ist, eine weitere gab an, eine gänzlich andere Position im Hinblick auf

¹⁶ Die Geschlechtsangaben beziehen sich hier auf das biologische Geschlecht. Im Fragebogen war auch nach dem sozialen Geschlecht gefragt, jedoch stimmen bei den meisten TeilnehmerInnen beide Geschlechter überein. In zwei Fällen wurde keine Angabe zum sozialen Geschlecht gemacht, jedoch ist zu vermuten, dass dies auf Unkenntnis des Begriffes o.ä. zurück zu führen ist, da eine Person mit unterschiedlichen biologischen und sozialen Geschlechtern bzw. geschlechtlichen Identitäten sehr wahrscheinlich mit den Begrifflichkeiten vertraut ist und daher entsprechend geantwortet hätte. Zudem ist auch bei der direkten Frage nach der sexuellen Orientierung/Identität keine Nennung von Transsexualität erfolgt.

¹⁷ Auch in diesem Fall ist die geringe Größe des Samples ausschlaggebend, vor allem aber sollen keine Menschen bzw. deren Einschätzungen und Erfahrungen von vornherein für die Untersuchung ausgeschlossen werden. Im Allgemeinen wird argumentiert, dass sich die (Arbeits-)Situation für bisexuelle (sowie asexuelle und transsexuelle) Menschen in mehrerlei Hinsicht von der von homosexuellen Personen unterscheidet und deren Angaben folglich nicht für entsprechende Forschungsarbeiten verwendet werden können (Frohn 2007, S. 14). Dies mag durchaus zutreffend sein, dennoch zeigt eine Teilnahme dieser Personen auch, dass sie ein Bedürfnis nach derartigen Untersuchungen haben und grundsätzlich womöglich ähnliche Herausforderungen oder Barrieren im (Arbeits-)Alltag wahrnehmen, wie homosexuelle Menschen. Vor diesem Hintergrund stellt die Teilnahme der drei bisexuellen MitarbeiterInnen für diese Arbeit eine Bereicherung dar.

fachliche oder personelle Führung inne zu haben. Alle anderen 21 Personen arbeiten nicht als Führungskräfte – ein recht hoher Anteil verglichen beispielsweise mit den Ergebnissen von Frohn (2007), wo über ein Drittel der Befragten als Führungskraft bzw. Führungskraft mit Personalverantwortung tätig ist.

6. Beschreibung der Umfrageergebnisse

Zur Auswertung der Untersuchung liegen Ergebnisse aus 23 bearbeiteten und zurückgesandten Fragebögen vor. In 19 Fällen wurde der Fragebogen lückenlos beantwortet, vier Mal wurden jeweils einzelne Fragenbereiche komplett ausgelassen. Derartige Fälle von *Item-Nonresponse*, d.h. einem Messfehler in Form des Ausfalls einzelner Untersuchungsvariablen (Schnell/Hill/Esser 2008, S. 306), waren für diese Untersuchung nicht unbedingt zu erwarten, da alle TeilnehmerInnen technisch grundsätzlich gleich ausgestattet sind – Übertragungsfehler hinsichtlich Format oder Funktionalität also ausgeschlossen werden können. Eine zusätzliche Reduzierung der ohnehin schon kleinen Stichprobe um die unvollständig beantworteten Bögen wäre aber letztlich kritischer für die Qualität der Aussagen, als dass sie Verzerrungen o.ä. vorbeugen würde, sodass die betreffenden Fragebögen nicht von der Auswertung ausgeschlossen werden. Die verschiedenen Fragenabschnitte sind zudem inhaltlich weitestgehend abgeschlossen und erlauben daher weiterhin die Formulierung von Erkenntnissen für die Untersuchungsschwerpunkte dieser Arbeit.

In einer ersten Analyse der Ergebnisse werden die vorliegenden Daten quantitativ ausgewertet. Dabei erfolgt nach einer statistischen Betrachtung der Untersuchungsgruppe die nach Fragebereichen zusammengefasste, zahlenmäßige Auswertung der Antworten. Diese stellt die Grundlage für die anschließende inhaltliche Diskussion der Ergebnisse dar.

6.1 Situation am Arbeitsplatz

Mit ihrem derzeitigen Arbeitsplatz sind fast alle TeilnehmerInnen der Befragung zufrieden – 18 Personen geben an, zufrieden oder eher zufrieden zu sein, vier sind sogar voll und ganz zufrieden. Nur eine Person ist eher unzufrieden mit ihrem momentanen Arbeitsplatz. Hinsichtlich des Arbeitsklimas zeigt sich eine ähnlich positive Wahrnehmung: 20 Personen äußern, dass sie grundsätzlich zufrieden mit dem Klima in ihrer Arbeitsumgebung sind, wiederum eine gibt an, eher unzufrieden mit dem Arbeitsklima zu sein.

Zentrales Element in der Untersuchung ist der Umgang der TeilnehmerInnen mit ihrer sexuellen Orientierung, insbesondere am Arbeitsplatz. Im Privatbereich zeigt sich eine überwiegende Offenheit der befragten Personen, die mit je 18 und 17 Nennungen

besonders häufig gegenüber FreundInnen und der Familie praktiziert wird. Vor Dritten wird ein offener Umgang mit der sexuellen Orientierung von neun TeilnehmerInnen gepflegt, fünf geben eine grundsätzliche Offenheit vor allen an. Am Arbeitsplatz stellt sich die Situation wesentlich differenzierter dar. Insgesamt geht mit 54,8 % die Mehrheit der GLBT MitarbeiterInnen eher nicht-offen mit ihrer sexuellen Orientierung um.

privat Offenheit	Gesamt	davon vor Familie	davon vor FreundInnen
	23	17	18
Offenheit am Arbeitsplatz			
davon vor KollegInnen	9	4	5
davon vor FKs	13	7	8

Tabelle 3: Umgang mit der sexuellen Orientierung in privatem und betrieblichem Umfeld

Aufgeschlüsselt nach den einzelnen Personenkreisen im Arbeitsumfeld zeigt sich die größte Offenheit gegenüber den Führungskräften: 13 der Befragten geben an, dass sie vor der Mehrheit oder sogar der Gesamtheit der Führungskräfte geoutet sind. Dem gegenüber steht aber immer noch fast ein Drittel, das gar keinen offenen Umgang mit dem Thema vor Führungskräften handhabt. Vor KollegInnen bezeichnen sich neun Personen als offen, drei TeilnehmerInnen geben an, vor der Hälfte geoutet zu sein. Fast die Hälfte der Befragten geht allerdings vor den meisten KollegInnen nicht offen mit der sexuellen Orientierung um. Noch geringer ist nur die Offenheit vor KundInnen oder GeschäftspartnerInnen, wobei nur 14 TeilnehmerInnen überhaupt Angaben dazu machen können. Von diesen sind jedoch zehn gar nicht offen, drei nur vor wenigen und ein einziger Befragter gibt an, vor der Hälfte der KundInnen und GeschäftspartnerInnen offen mit seiner sexuellen Orientierung umzugehen. Aussagen zur Offenheit vor MitarbeiterInnen konnten nur zwei Personen tätigen, beide sind jedoch überwiegend offen ihren MitarbeiterInnen gegenüber. Werden die Offenheitswerte mit denen aus Frohns Studie (2007) verglichen, so zeigt sich, dass der Grad der Offenheit gegenüber den einzelnen Personenkreisen am Arbeitsplatz bis auf eine Ausnahme annähernd gleich ist. Diese Ausnahme in Form der großen Offenheit vor Führungskräften innerhalb dieser Umfrage (57%) ist jedoch bemerkenswert, beträgt sie doch bei Frohn nur 30,9%.

Eine weitere Ausnahme stellt die hier in geringem Umfang berichtete Diskriminierungserfahrung der TeilnehmerInnen aufgrund der sexuellen Orientierung im Laufe ihrer Karriere dar. Im Gegensatz zu den sehr hohen Diskriminierungswerten in bisherigen Untersuchungen, z.B. Frohn mit 77,5%, geben in dieser Befragung gut die Hälfte der TeilnehmerInnen an, noch nie von Benachteiligung am Arbeitsplatz in ihrer Zeit bei IBM betroffen gewesen zu sein. Dennoch wird zehn Mal von persönlicher

und/oder stellvertretender Diskriminierungserfahrung berichtet, mit acht Nennungen überwiegt dabei die bei einer anderen Person erlebte Benachteiligung bei möglicher Mehrfachnennung. Demnach erfolgen Benachteiligungen meist in Form von voyeuristisch gesteigerter Auseinandersetzung (Frohn 2007, S. 35), d.h. durch Sticheleien, Tratsch, Witze, abschätziges Bemerkungen o.ä., ein Mal wird Mobbing von KollegInnen aufgeführt¹⁸. Die Frage nach psychosomatischen Beschwerden infolge der Situation am Arbeitsplatz, bezogen auf den Umgang mit der sexuellen Orientierung, wurde jedoch mehrheitlich verneint (86%). Eine Person gibt derartige Beschwerden an, zwei weitere können sich nicht sicher festlegen.

6.2 Angaben zum Outing

Insgesamt bezeichnen sich 14 MitarbeiterInnen als überwiegend offen am Arbeitsplatz. In Bezug auf die Art und Weise des individuellen Outings bekennen sie sich freiwillig und selbstbestimmt zu ihrer sexuellen Orientierung. Die nach Köllen (2010) zitierten Outing-Strategien „explizit out“ und „implizit out“ werden dabei gleich häufig angewandt, d. h. die MitarbeiterInnen sprechen ihre sexuelle Orientierung entweder von selbst direkt an oder sie provozieren die Nachfrage entsprechend, z.B. über bewusste Andeutungen in Gesprächen oder die Verwendung GLBT typischer Symbole, wie dem Regenbogenlogo etc. Vier der befragten Personen haben dabei ihr Outing sofort mit Eintritt in das Unternehmen vollzogen, andere im späteren Karriereverlauf, im Schnitt nach 8,3 Jahren. Die Bemerkung eines Teilnehmers, dass sein Outing im privaten Bereich wesentlich früher stattfand, lässt vor dem Hintergrund dieser recht langen Zeit bis zum Outing bei einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit dieser Personen von 13,3 Jahren auf besondere Herausforderungen am Arbeitsplatz bezüglich eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung schließen. Zu den Assoziationen mit ihrem Outing befragt reicht das Antwortspektrum der MitarbeiterInnen von „ganz normal“¹⁹ bis hin zu „ungewiss, unheimlich, mutig, mit Angst verbunden“. Aus den Kommentaren der TeilnehmerInnen wird deutlich, dass die Befragten gewisse Sorgen und Bedenken hinsichtlich eines offen(er)en Umgangs mit ihrer sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz hatten bzw. haben: Einige schildern Nervosität oder ein „mulmiges“ Gefühl, andere resümieren ihre Erfahrung als „leichter als gedacht“, „angenehm überraschend“ oder „unerwartet positiv“. Das Schlagwort „befreiend“, wie von einem Teilnehmer formuliert, trifft wohl am ehesten die Empfindungen dieser MitarbeiterInnen.

¹⁸ Der Kommentar einer Teilnehmerin ist wiederum in anderer Hinsicht interessant: Sie berichtet, zwar keine Diskriminierung auf Basis ihrer sexuellen Orientierung erlebt zu haben, schildert aber die Erfahrung der Benachteiligung als Frau.

¹⁹ Wenn nicht anders gekennzeichnet stammen alle folgenden Zitate von TeilnehmerInnen

6.3 Aspekte eines eher nicht-offenen Umgangs

Für den nicht-offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung liegen Antworten aus zwölf Bearbeitungen der entsprechenden Sektion vor. Dabei wurde in vier Fällen sowohl der Fragenbereich zum offenen als auch der zum nicht-offenen Umgang ausgefüllt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Hälfte der GLBT MitarbeiterInnen, die sich am Arbeitsplatz (noch) nicht offen verhalten, das Thema ignorieren bzw. bei Fragen ausweichen. Ein Drittel der Befragten ist der Meinung, dass bereits Vermutungen über die sexuelle Orientierung ihrer Person im Umfeld bestehen, bestätigt derartige Spekulationen aber nicht, d.h. setzt keine Handlungen, um die Annahme zu be- oder widerlegen. Zwei Personen fügen hinzu, dass sie ihre Homosexualität „nicht promoten“ und sich „weder hetero- noch homosexuell“ verhalten. Als Gründe für einen nicht-offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung werden vor allem Aspekte aus dem personellen Umfeld genannt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren: Über die Hälfte der Befragten führt Angst vor der Reaktion von KollegInnen als ausschlaggebend für ihren eher nicht-offenen Umgang an – je 50% die Reaktion der Führungskräfte und einen „Schneeball-Effekt“ im Sinne „tratschender“ MitarbeiterInnen – ein Drittel der TeilnehmerInnen rechnet mit negativen Karriereauswirkungen bei einem Outing – ebenso viele halten die sexuelle Orientierung ohnehin für ein Privatthema, das nicht an den Arbeitsplatz gehört.

Bei der Frage nach möglichen Anhaltspunkten für die geäußerten Befürchtungen berichten einzelne Personen, dass sie sich beispielsweise von externen MitarbeiterInnentreffen ausgeschlossen fühlen oder „abschätzige Äußerungen oder Witze von ansonsten geschätzten Kollegen“ mitbekommen haben. Außerdem spielen die gesellschaftlichen Vorurteile eine große Rolle, die nach Einschätzung der Befragten trotz „formaler Akzeptanz“ zu einem „falschen Allgemeinbild“, dem typischen „Schubladendenken“ oder „Mitleid“ führen können. Eine Person spricht auch explizit die „Befürchtung von Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung“ an und beschreibt eine „starke Personenabhängigkeit“ bei der Reaktion der Führungskräfte. Ein anderer Teilnehmer merkt die „auffallend geringe“ Zahl von geouteten Führungskräften an²⁰.

Die Hälfte der Befragten ist sich vor diesem Hintergrund dennoch sicher, dass ihr Nicht-Outen teilweise signifikant negative Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag hat. Angefangen bei der Frage „Wem erzähle ich was?“ schildern die Befragten stressige und belastende Gesprächssituationen, in denen beispielsweise die Frage nach FreundIn oder Familienplanung nicht ohne weiteres umgangen werden kann. In diesen Momenten entstehen nicht unerhebliche „cost of thinking twice“ (siehe auch Kehrer 2009, S. 110).

²⁰ Derzeit sind bei der IBM weltweit 45 Personen in hochrangigen Führungspositionen geoutet, die sog. Out Executives (Hell 2009). In Europa finden sich derer drei. Der Anteil offener Führungskräfte über alle Hierarchieebenen hinweg dürfte jedoch höher liegen.

Eine weiterhin genannte Auswirkung ist der erschwerte Aufbau von Vertrauen im Arbeitsumfeld. Zum einen wird der Kontakt zu KollegInnen grundsätzlich als beschränkt angesehen, da infolge des nicht-offenen Umgangs mit der sexuellen Orientierung eine striktere Trennung von Arbeits- und Privatleben erfolgt. Darüber hinaus verringert die Enthaltung bei persönlichen Gesprächsthemen unter KollegInnen die „Authenzität und Nahbarkeit“, da „das mangelnde Honorieren von persönlichem Vertrauen der anderen letztlich zu einer Einschränkung genau dieses Vertrauens führt“ und sich GLBT MitarbeiterInnen durch ihre Zurückhaltung eher ausgrenzen. Zum anderen äußert eine Person die Vermutung, dass Spekulationen der KollegInnen ihrerseits zu einem weniger offenen Verhalten führen und auch so der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung kaum möglich scheint. Zwei der zwölf der Befragten sind aber der Meinung, ihr nicht-offener Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung habe keinerlei Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag.

6.4 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs

Bei der allgemeinen Einschätzung der Situation am Arbeitsplatz wird deutlich, welchen Stellenwert die sexuelle Orientierung auch im beruflichen Umfeld hat²¹: Alle TeilnehmerInnen stimmen voll und ganz oder eher zu, dass die sexuelle Orientierung ein Teil ihrer Persönlichkeit ist. Die Mehrheit (70%) gibt an, sie könne individuelle Stärken und Fähigkeiten nur voll entfalten, wenn sie sich entsprechend offen dazu bekennen könne. Die meisten sehen sich darin aber nicht durch ihr Arbeitsumfeld gehindert (88%), lediglich zwei Personen geben an, dass sie sich infolge eines hemmenden Arbeitsumfeldes überhaupt nicht oder eher nicht zu ihrer sexuellen Orientierung bekennen können. Trotzdem macht sich über ein Drittel der Befragten (eher) viele Gedanken darüber, was es am Arbeitsplatz aus dem Privatleben erzählen kann (41%). Die Notwendigkeit, ein heterosexuelles Parallelleben vorspielen zu müssen, hat der Großteil (77%) noch nicht erlebt. Hier geben nur vier Personen an, schon einmal in einer solchen Situation gewesen zu sein. Insgesamt äußern fast drei Viertel der Befragten, dass sie es als leistungsmindernd empfinden, wenn ein offener Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz nicht möglich ist.

Die Aussagen zu den Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der eigenen sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz basieren auf zwölf beantworteten Fragenbereichen, knapp über die Hälfte der Befragten kann also Auskünfte zu Konsequenzen eines Outings am Arbeitsplatz geben. Insgesamt werden die Auswirkungen sehr positiv geschildert.

²¹ Die Auswertung der nachfolgenden Frage basiert auf lediglich 17 Fragebögen, da durch ein Formatierungsproblem die Antworten der anderen sechs TeilnehmerInnen außerhalb des Druckbereichs lagen und so nicht auf den Antwortbögen abgebildet waren. Das gilt nur für diese Frage.

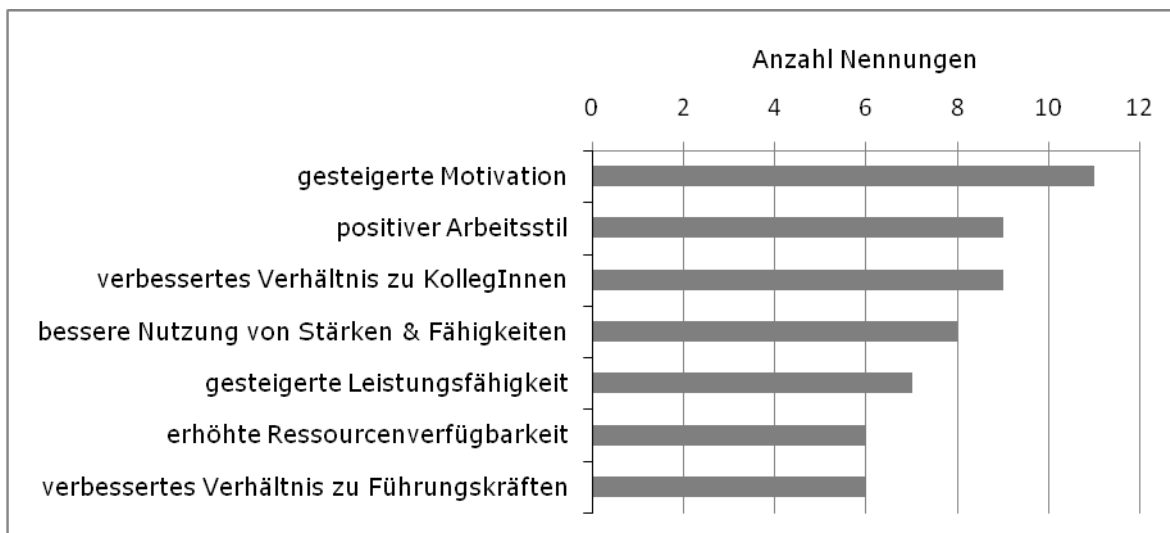


Abbildung 2: Auswirkungen infolge eines offen(er)en Umgangs am Arbeitsplatz

Mit einer Zustimmung von elf Befragten bezieht sich die stärkste affirmative Wirkung eines offen(er)en Umgangs auf die Steigerung der Motivation. Besonders positiv werden außerdem der persönliche Arbeitsstil sowie das Verhältnis zu den KollegInnen beeinflusst: Drei Viertel der Befragten geben an, dass diese Bereiche infolge ihres Outings eher positiv betroffen sind, die anderen Befragten können keine Auswirkungen feststellen. Zwei Drittel der Personen bestätigen, dass sie infolge des Outings Stärken und Fähigkeiten in die Arbeit einbringen können, die sonst zurückgestellt würden. Sie belegen damit einen unmittelbaren Effekt ihres Outings auf ihre Arbeit. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich für die individuelle Leistungsfähigkeit, deren Entwicklung von mehr als der Hälfte der Personen als eher positiv eingeschätzt wird (58%). Auch ein besseres Verhältnis zu den Führungskräften wird mit 50% Zustimmung als Folge des Outings erklärt, ein weiteres Drittel der Befragten schildert keine Auswirkungen in dieser Beziehung. Positive Einflüsse auf die Karriereentwicklung nimmt immerhin ein Viertel der Personen als Konsequenz eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz wahr.

Bei der Leistungsbewertung der GLBT MitarbeiterInnen erlebten zwei der zwölf Personen eine Verbesserung ihrer Bewertung, die sie teilweise auf ihr vorheriges Outing am Arbeitsplatz zurückführen. Eine Person gibt an, dass sie eventuelle Änderungen bei der Beurteilung ihrer Leistung auf jeden Fall mit der Tatsache eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz begründen würde. Diejenigen aus der Gruppe der Befragten, die diese Argumentation nicht stützen, erfuhren jedoch auch keine Verschlechterung ihrer Benotung nach ihrem Outing. Ein Drittel der Personen kann keine Einschätzung zur Entwicklung ihrer Leistungsbewertung abgeben.

Hinsichtlich der in dieser Arbeit explizit vermuteten gesteigerten Ressourcenverfügbarkeit sehen 50% der Befragten einen positiven Zusammenhang mit ihrem Outing. Nach dem

Zeitaufwand in Prozent der täglichen Arbeitszeit befragt, den GLBT MitarbeiterInnen aufbringen, um ihre sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz zu verbergen, zurück zu stellen o.ä., antworten zwölf der TeilnehmerInnen, gar keine derartigen Anstrengungen zu unternehmen. Dem gegenüber stehen immer noch sechs TeilnehmerInnen, die die prozentuale Beschäftigung mit ihrer sexuellen Orientierung im täglichen Arbeitsalltag mit 0,5% bis 10% beziffern. Umgelegt auf einen regulären Arbeitstag mit acht Stunden verbringen diese Personen somit zwischen zweieinhalb und 48 Minuten damit, ihr Verhalten, Gespräche und Handlungen etc. zu kontrollieren, um ihre sexuelle Orientierung nicht zu offenbaren. Im Schnitt sind diese GLBT MitarbeiterInnen so knapp 17 Minuten allein durch diesen Aspekt von ihrer Arbeit abgelenkt, können also ihre Ressourcen nicht voll nutzen. Dass der Zeitaufwand für GLBT Beschäftigte, die nicht offen mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen, außerhalb des MitarbeiterInnennetzwerkes deutlich größer ist, scheint wahrscheinlich.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein Outing im Arbeitsumfeld grundsätzlich positive Potenziale für alle Beteiligten birgt. Es kann festgestellt werden, dass fast ausschließlich positive Folgen und Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz zu erwarten sind. Auch wenn im Vorhinein tendenziell negative Konsequenzen angenommen wurden, ergaben sich bei einem Outing im schlechtesten Fall gar keine Veränderungen bezüglich der betrachteten Aspekte wie der Arbeitsweise oder dem Verhältnis zu verschiedenen Personengruppen im Arbeitsumfeld²².

6.5 Verständnis von Diversity Management und Einfluss auf die Arbeitssituation

Nach den persönlichen Umgangsweisen mit der eigenen sexuellen Orientierung wird schließlich das Verständnis von Diversity Management als organisationale Perspektive für die Arbeitssituation von GLBT MitarbeiterInnen auf Basis von 21 bearbeiteten Sektionen des Fragebogens untersucht. Die große Mehrheit der Befragten sieht dabei die Verankerung des Themas in der Unternehmenskultur durch bewusstseinsbildende Maßnahmen und eine umfangreiche Kommunikation als ausschlaggebend für eine tatsächliche GLBT Diversity im Unternehmen an (85%). Ebenso wichtig scheint die Berücksichtigung der Belange von GLBT MitarbeiterInnen seitens der Geschäftsführung zu sein, z.B. in der Form der Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Partnerschaften in betrieblichen Regelungen. Diese Priorisierung entspricht den Ergebnissen von Köllen (2010), der die inhaltliche und symbolische Anerkennung und Wertschätzung der

²² KundInnen und GeschäftspartnerInnen nehmen dabei allerdings eine spezielle Rolle ein, da deren Reaktion auf eine/n geouteten Beschäftigte/n der IBM nicht unternehmensintern zu beeinflussen ist. In der vorliegenden Untersuchung wird ein Mal von einer eher negativen Belastung einer derartigen Beziehung berichtet, jedoch steht dem auch eine positive Einschätzung gegenüber. Aufgrund dieser letztlich geringen Fallzahlen und der genannten Besonderheit wird die Beziehung zu Externen bei der Auswertung an dieser Stelle vernachlässigt.

Gleichberechtigung aller MitarbeiterInnen über die Gleichstellung der Lebensweisen als einflussreichste (GLBT) Diversity Management Maßnahme identifiziert, gefolgt von der allgemeinen unternehmensinternen Thematisierung. Anders als bei seiner Untersuchung wird in dieser Befragung von zwei Dritteln der TeilnehmerInnen auch einem anerkannten GLBT MitarbeiterInnennetzwerk eine Bedeutung zur Verwirklichung von GLBT Diversity im Unternehmen beigemessen. Weiterhin erachten es noch zehn Personen als wichtig, dass es offene GLBT MitarbeiterInnen auf allen Hierarchiestufen gibt, um von entsprechender Vielfalt im Unternehmen sprechen zu können. Die Integration von GLBT Themen in die Geschäftsstrategie schätzen dagegen nur gut ein Viertel der Befragten als Bedingung ein. Noch weniger machen das Bestehen von GLBT Diversity an einer Mindestanzahl geouteter MitarbeiterInnen fest (23%). Ebenso viele TeilnehmerInnen sind sogar der Meinung, dass GLBT Diversity grundsätzlich im Unternehmen besteht, unabhängig vom persönlichen und organisationalen Umgang mit der sexuellen Orientierung, da statistisch gesehen immer GLBT MitarbeiterInnen in der Belegschaft vertreten sind.

Auf den Beitrag des IBM Diversity Managements zu einer entsprechenden Vielfalt hin befragt, ist sich die große Mehrheit von 18 Befragten einig, dass dadurch ein maßgeblicher oder eher positiver Einfluss auf die Förderung von GLBT Diversity möglich ist, lediglich zwei Personen gehen von einer geringen Wirkung aus. Im Kontrast dazu steht jedoch die allgemeine Wahrnehmung, dass MitarbeiterInnen und Führungskräfte der IBM nur in geringem Maß durch das IBM Diversity Management für GLBT Themen sensibilisiert werden. Diese Einschätzung wird sogar zu 60% von eher offenen GLBT MitarbeiterInnen vertreten. Immerhin gut ein Drittel der Befragten sieht allerdings eine ausreichende oder gute Bewusstseinsbildung unter den IBM Beschäftigten.

In Bezug auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen wird deutlich, dass die IBM Diversity Strategie für 19 der Befragten zu einer erhöhten oder wesentlich gesteigerten Loyalität beiträgt. Nur für zwei Personen ist keine Auswirkung festzustellen. (GLBT) Diversity Management hat also wenn, dann offensichtlich positive Folgen für die Beteiligten und das Unternehmen. Dies wird auch vor dem Hintergrund der besonderen Relevanz von der GLBT Freundlichkeit eines Unternehmens für die TeilnehmerInnen bei der Arbeitgeberwahl bestätigt (95%). Weit mehr als zwei Drittel geben außerdem an, dass auch bei der Nutzung von Dienstleistungen (76%) oder anderen Kaufentscheidungen (66%) das GLBT Image eines Unternehmens im Alltag eine entscheidende Rolle spielt.

7. Interpretation der Ergebnisse in der Gesamtschau

Die qualitative Auswertung der vorliegenden Daten und ihre Interpretation im Kontext der Fragestellungen der Arbeit ergeben, dass die sexuelle Orientierung für GLBT MitarbeiterInnen einen Bestandteil ihrer Persönlichkeit darstellt, deren uneingeschränkte Entfaltung die Grundlage für die Nutzung individueller Stärken und Fähigkeiten am Arbeitsplatz bildet. Laut Frohn (2007) lassen sich aus den Erfahrungen und der „besondere[n] Lebensgeschichte“ (ebd. S. 40) dieser Personen sogar GLBT spezifische Kompetenzen ableiten, die sich z.B. in überdurchschnittlichen Fähigkeiten im Einschätzen von Mitmenschen oder bei der Lösung von Konflikten zeigt (ebd.). In ihrem derzeitigen Arbeitsumfeld kann jedoch die Mehrheit der hier befragten GLBT MitarbeiterInnen dieses Potenzial nicht voll ausschöpfen und verbirgt infolge eines eher nicht-offenen Umgangs mit ihrer sexuellen Orientierung ein wesentliches Identitätsmerkmal: Insgesamt bekennen sich 55% gar nicht oder eher nicht zu ihrer sexuellen Orientierung, 39% bezeichnen sich als offen oder eher offen gegenüber den am Arbeitsplatz anzutreffenden Personenkreisen²³. Der Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung ist allerdings schwer zu kategorisieren. Wie einer der TeilnehmerInnen der Umfrage anmerkte, handelt es sich dabei nicht um einen „abgeschlossenen, sondern einen kontinuierlichen Prozess. [...] Es bleibt ein konstantes Thema“. Bedingt durch die verschiedenen Personenkreise und Kontakte am Arbeitsplatz muss immer wieder die Entscheidung getroffen werden, wem gegenüber welcher Umgang gewählt wird. Eine Unterscheidung in ein pauschal offenes oder nicht-offenes Verhalten ist demnach kaum möglich – der Grad der Offenheit variiert ohne feste Grenzen und ist dadurch in der Richtung und Intensität extrem differenziert. Dies zeigt sich auch am Antwortverhalten der TeilnehmerInnen, die teilweise sowohl den Fragenbereich zum überwiegend offenen Umgang als auch den zum mehrheitlich nicht-offenen Verhalten bearbeitet haben. Eine eindeutige Zuweisung von Gruppenzugehörigkeiten ist folglich nicht möglich, ebenso wenig lassen sich valide Aussagen zu Charakteristika einer Gruppe bzw. den ihr zugeordneten Personen und ihrer Situation ableiten. So müssen letztlich alle Erkenntnisse immer im Kontext dieses Verhaltenskontinuums interpretiert werden, was jedoch nicht bedeutet, dass die in dieser Arbeit identifizierten positiven Tendenzen für die Situation der/des Einzelnen infolge eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz keine Gültigkeit haben. Es heißt lediglich, dass diese nicht bei jedem der vielen, individuellen Outings als grundsätzliche Folge erwartet werden können, sondern sich in ihrer Ausprägung ebenfalls in einem übergangslosen Wertebereich bewegen.

²³ Die hier zusammengefassten Anteile beziehen sich auf die Summe der Angaben zur Offenheit unabhängig von den einzelnen Personengruppen. Dabei konnte 62 Mal eine Auskunft zum Umgang mit der sexuellen Orientierung im Arbeitsumfeld gegeben werden, 34 Antworten fallen in den Bereich „gar nicht offen“, „vor wenigen offen“, 24 in die Kategorien „vor der Mehrheit offen“ und „vor allen offen“. Die 4 Nennungen für das Item „vor der Hälfte offen“ werden zu keiner der beiden Verhaltensdimensionen gerechnet.

Das Bekenntnis zu Bisexualität scheint dabei noch einmal schwerer zu fallen, als das zur Homosexualität. Für letztere ist das gesellschaftliche Verständnis aufgrund der ansteigenden Präsenz des Themas in verschiedenen Lebensbereichen inzwischen vergleichsweise groß, während Bisexualität bisher eher wenig Beachtung findet. Infolge dessen bezeichnen sich die entsprechenden TeilnehmerInnen teilweise lediglich als zur GLBT Community zugehörig, spezifizieren ihre sexuelle Orientierung jedoch nicht weiter. Ihre Wahrnehmung der Situation am Arbeitsplatz deckt sich jedoch grundsätzlich mit der der homosexuellen MitarbeiterInnen.

7.1 Einflussfaktoren bezüglich der individuellen Offenheit

Werden unternehmensexterne Einflüsse auf das eher offene oder nicht-offene Verhalten im Job betrachtet, so zeigt sich wie weiter oben bereits angedeutet ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Offenheit im Privatbereich und im Arbeitsumfeld in Form einer signifikant positiven Korrelation. Die Offenheit vor KollegInnen weist sogar eine Korrelation mittlerer Intensität auf ($r_K=0,71$), die vor Führungskräften bewegt sich immerhin im schwachen Bereich ($r_{FK}=0,49$). Je offener die Personen in ihrem privaten Umfeld sind, desto offener verhalten sie sich auch am Arbeitsplatz. Das mag beispielsweise mit überwiegend positiven Akzeptanzerfahrungen seitens der Familie und/oder FreundInnen und einer daraus entwickelten größeren Selbstsicherheit zu begründen sein, die dann auf die Situation am Arbeitsplatz übertragen werden. Zumindest hinsichtlich der Offenheit vor KollegInnen hat auch das Alter der GLBT Personen einen positiven Effekt in Form einer schwachen, aber signifikanten Korrelation ($r=0,41$). Mit zunehmendem Alter verhalten sich GLBT MitarbeiterInnen ihren KollegInnen gegenüber also tendenziell offener, vielleicht weil sie in ihrer Persönlichkeit insgesamt gefestigter sind und sie außerdem mit der Zeit zum einen effektiver im Aufbau von Vertrauen für einen sachlichen Umgang mit dem Thema werden und zum anderen einen gewissen beruflichen Status im Sinne des Wissens um ihre Qualifikationen erreicht haben und damit die Befürchtungen von Konkurrenzschäden abnehmen.

Die Offenheit wird unternehmensintern vor allem durch eine entsprechende Sensibilisierung der Beschäftigten für GLBT Themen im Rahmen der IBM Diversity Strategie begünstigt: Auch wenn die ermittelte Korrelation hier nur schwach ist und als nicht signifikant gewertet werden muss, ist sie zumindest für das Verhalten gegenüber Führungskräften eindeutig positiv vorhanden ($r=0,41$). Es ist nachvollziehbar, dass sich GLBT MitarbeiterInnen eher outen, wenn die Personen in ihrem Umfeld einen bewussten und toleranten Umgang mit dem Thema sexuelle Orientierung pflegen und die Wahrscheinlichkeit einer positiven Akzeptanzerfahrung entsprechend hoch ist. In Bezug auf die Reaktionen der KollegInnen und Führungskräfte herrscht unter den befragten GLBT MitarbeiterInnen schließlich die größte Angst bei einem Outing, jedoch werden

genau diese Beziehungen durch einen offen(er)en Umgang auch am positivsten beeinflusst. Dabei gilt, je höher die Sensibilisierung der Personengruppen eingeschätzt wird, desto weniger Furcht besteht vor der Reaktion der KollegInnen ($r=-0,50$) und desto positivere Auswirkungen sind auf das Verhältnis sowohl zu KollegInnen ($r_K=0,46$), aber vor allem zu Führungskräften zu erwarten ($r_{FK}=0,53$). Die mehrheitlich als nur gering empfundene Sensibilisierung der Beschäftigten durch die (GLBT) Diversity Strategie der IBM und die berichteten Anhaltspunkte zu möglichen negativen Folgen eines Outings stellen damit eine mögliche organisationale Ursache für den weitestgehend nicht-offenen Umgang der befragten GLBT MitarbeiterInnen dar. Wenn also das Bewusstsein auf Ebene der einzelnen Personen weiter gestärkt würde, wäre eine tendenzielle Öffnung der GLBT MitarbeiterInnen anzunehmen. Dies steht jedoch im Widerspruch zur mehrheitlich geäußerten Meinung, dass das derzeitige Arbeitsumfeld die befragten GLBT MitarbeiterInnen nicht an ihrem offen(er)en Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung hindert. Demnach wäre ein derartig großer nicht-offener Umgang z.B. mit der Einstufung des Themas als Aspekt des Privatlebens und dem damit verbundenen Verständnis der Trennung von Arbeits- und Privatleben zu erklären. Jedoch lassen die von der Hälfte der nicht-offenen GLBT MitarbeiterInnen erwähnten eher nachteiligen Auswirkungen ihres Umgangs auf ihren Arbeitsalltag darauf schließen, dass ein Outing grundsätzlich erwünscht ist und mit einer Verbesserung der Situation assoziiert wird. Zudem gibt nur ein kleiner Teil der befragten Personen eine als deplatziert empfundene Thematisierung der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz als möglichen Grund für sein Verhalten an.

Hier besteht weiterer Klärungsbedarf hinsichtlich der Motivationen für einen offenes oder nicht-offenes Verhalten am Arbeitsplatz, um ggf. die Bedürfnisse und Ansprüche der GLBT MitarbeiterInnen an ihr Umfeld zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. In dieser Arbeit wird lediglich ein Teil des organisationalen Rahmens für den Umgang mit der sexuellen Orientierung beleuchtet. Die Entscheidung zu einem entsprechenden Handeln wird aber immer auch vor dem Hintergrund persönlicher Motive getroffen (Silva/Warren 2009, S. 11). Dabei sind in beiden Fällen – sowohl bei einem eher offenen als auch bei einem eher nicht-offenen Umgang – verschiedene potenzielle Vor- und Nachteile abzuwägen: GLBT „workers face a double-edged sword [...] – they face problems if they don't disclose, and they face problems if they do.“ (Griffith/Hebl 2002, S. 1191). Gleiches gilt für Nutzen und Chancen aus dem jeweiligen Verhalten, die letztlich jede/r für sich bewerten und einordnen muss.

7.2 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung für das Individuum

Der Fokus dieser Arbeit liegt insbesondere auf der Analyse der Auswirkungen eines offen(er)en Verhaltens. Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass für das Individuum mit einem Outing offensichtlich Empfindungen der erfolgreichen Überwindung einer Hürde, der Befreiung und Erleichterung einher gehen, der Schritt an sich also schon eine positive Konnotation beinhaltet. Unabhängig von dem gewählten Verhalten bestätigen die befragten GLBT MitarbeiterInnen, dass das Nutzen von Stärken und Fähigkeiten in einem den offenen Umgang mit der sexuellen Orientierung behindernden Arbeitsumfeld infolge der Indizierung der Persönlichkeit nur unvollständig möglich ist, was sich wiederum in Leistungsminderungen niederschlägt. Es wird angenommen, dass die GLBT MitarbeiterInnen nur bei einem offenen Umgang, d.h. durch ein Outing, all ihre individuellen Identitätsmerkmale offen leben (können) und darin die Grundlage für die Entfaltung ihrer Potenziale am Arbeitsplatz sehen.

Damit kann erklärt werden, dass infolge eines Outings insbesondere von affirmativen Einflüssen auf den Arbeitsstil, auf das Einbringen sonst zurückgestellter Fertigkeiten sowie auf die Leistungsfähigkeit als Ganze berichtet wird. Eng daran geknüpft ist außerdem eine Steigerung der Motivation, die einerseits mutmaßlich aus der positiven Bedeutung eines Outings an sich im Sinne der symbolischen Vervollkommnung der Persönlichkeit resultiert und andererseits durch die daraus frei werdenden Energien auf psychologischer und fachlicher Ebene zu erklären ist. Letzteres wird zwar bei der direkten Abfrage einer erhöhten Ressourcenverfügbarkeit nicht überzeugend bestätigt, jedoch zeigt sich ein signifikant negativer Zusammenhang in Form einer Korrelation mittleren Grades zwischen Offenheit und der Intensität von Gedanken hinsichtlich dessen, was aus dem Privatleben am Arbeitsplatz erzählt werden kann. Demnach führt ein offen(er)er Umgang mit der sexuellen Orientierung gegenüber KollegInnen und Führungskräften dazu, dass sich weniger damit beschäftigt wird, ob und welche Informationen preisgegeben werden ($r_K = -0,66$; $r_{FK} = -0,54$). Auch vor dem Hintergrund, dass die Furcht vor der unkontrollierten Verbreitung der Information über die sexuelle Orientierung durch „Tratschen“ der MitarbeiterInnen mit einer der ausschlaggebenden Gründe für einen nicht-offenen Umgang am Arbeitsplatz ist, scheint eine Art psychische Entlastung infolge eines Outings sehr wahrscheinlich. Ein Wegfall dieser vielzitierten „cost of thinking twice“ (Kehrer 2009, S. 110) dürfte nicht unerhebliche Folgen für die psychische und physische Leistungsfähigkeit von GLBT MitarbeiterInnen haben. Leider konnten nur wenige Einschätzungen zu einer Quantifizierung dieser „Kosten“ getroffen werden, sie sind demnach schwer vollständig zu benennen und einzugrenzen, sodass kaum gemessen werden kann, wie viel Zeit oder auch Energie bzw. andere Ressourcen dafür aufgebracht

werden müssen, die sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz zu ignorieren, zu verdrängen, zu verheimlichen oder eine andere Ausrichtung vorzutäuschen etc. Das hängt sicherlich damit zusammen, dass ein derartiges Verhalten eher unbewusst gesteuert wird bzw. die bewusste Wahrnehmung entsprechender Verhaltenselemente unter Umständen schlicht verdrängt wird.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass ein offen(er)er Umgang mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz für GLBT MitarbeiterInnen positive Auswirkungen auf zentrale Bereiche der individuellen Fähigkeit zur optimalen Leistungserbringung zur Folge hat. Eine die Individualität der Beschäftigten in allen Dimensionen wertschätzende Arbeitsumgebung ermöglicht somit den einzelnen MitarbeiterInnen die Nutzung all ihrer personenimmanenten Ressourcen und Qualifikationen. Daraus lässt sich wiederum, bedingt durch die idealerweise ausschließliche Konzentration auf die Arbeit und eine erhöhte Effizienz im Umgang mit den eigenen „Produktionsmitteln“, eine gesteigerte Produktivität der MitarbeiterInnen ableiten, die beispielsweise wiederum eine positive Karriereentwicklung erklären könnte. Die messbare Manifestation einer Produktivitätssteigerung in Form der Verbesserung der Leistungsbewertung und des daran gekoppelten Arbeitsentgeltes konnte in dieser Arbeit jedoch nicht eindeutig nachgewiesen werden, auch Indizien für eine direkt oder indirekt durch das Outing bedingte positive Karriereentwicklung sind nur unzureichend vorhanden. Letztlich ist der Umgang mit der eigenen sexuellen Orientierung als ein Aspekt unter vielen zu werten, der eine fördernde Wirkung auf eine solch komplexe Größe wie die Arbeitsproduktivität haben kann: „Veränderungen der Arbeitsproduktivität können von einer Vielzahl unterschiedlicher Einflüsse hervorgerufen werden, die direkt oder indirekt die Produktion beeinflussen“ (Wiegmann 2008, S. 34). Die Kennziffer der Arbeitsproduktivität kann also im Grunde nicht, wie es für diese Arbeit erforderlich wäre, im Sinne der Produktivität der einzelnen Arbeitskraft interpretiert werden. Sie bildet vielmehr ab, „wie effizient der Produktionsfaktor Arbeit in Verbindung mit anderen Faktoren eingesetzt wird“ (ebd.). Auch bei dem Prozess der individuellen Leistungsbewertung an sich, als letztlich nie vollkommen objektive Einschätzung der Leistung der MitarbeiterInnen durch Dritte, sind zahlreiche andere Aspekte denkbar, die eine Veränderung begründen können. Dennoch wird deutlich, welches Potenzial ein offen(er)es Verhalten für das Individuum hat.

Hinzu kommen weiterhin Auswirkungen auf das Verhältnis zu KollegInnen und Führungskräften. GLBT MitarbeiterInnen, die eher nicht-offen mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen, scheinen beispielsweise infolge ihrer Zurückhaltung bei persönlichen Gesprächen unter KollegInnen etc. Probleme dabei zu erleben, Vertrauen einerseits zu gewinnen und andererseits selbst zu vermitteln. Ein derartiges Verhalten könnte von unwissenden KollegInnen und Führungskräften usw. als bewusste Ausgrenzung und verminderte soziale Kompetenz interpretiert werden, sodass unter

Umständen die Teamfähigkeit und das Integrationsvermögen der Person in Frage gestellt werden. Ein offen(er)er Umgang dagegen wird von KollegInnen und Führungskräften höchstwahrscheinlich als Vertrauensbeweis gewertet und begründet damit ein besseres, konstruktives Arbeitsverhältnis. Eine positive Auswirkung des Outings auf die Beziehungen zu diesen Personen wurde von der Mehrheit der befragten GLBT MitarbeiterInnen bestätigt. Davon profitiert im Grunde nicht nur die GLBT Person, sondern alle Beteiligten im unmittelbaren Arbeitsumfeld. Mit dieser Annahme lässt sich auch erklären, dass GLBT MitarbeiterInnen, wenn sie auch im beruflichen Umfeld offen(er) zu ihrer sexuellen Orientierung stehen können, signifikant zufriedener mit dem Arbeitsplatz sind ($r_{FK}=0,41$). Wird davon ausgegangen, dass dieser neben den Inhalten der eigentlichen Tätigkeit auch maßgeblich durch die Qualität der sozialen Interaktionen geprägt ist, kann die tendenziell größere Zufriedenheit auf die berichteten positiven Einflüsse eines Outings auf das Verhältnis zu KollegInnen und insbesondere Führungskräften zurückgeführt werden.

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima drückt im Gegensatz dazu eher die am Arbeitsplatz wahrgenommenen organisationalen Werte und deren Umsetzung in Form der formalen und gelebten Unternehmenskultur aus. Sie wird nicht durch das Verhalten einzelner Personen bedingt, sondern lässt sich durch die Unterstützung der GLBT Diversity als Element der Unternehmensstrategie beeinflussen. So sind die GLBT MitarbeiterInnen umso zufriedener mit dem Arbeitsklima, je größer der Beitrag des Unternehmens, hier in Form der IBM Diversity Strategie, zur Förderung der Vielfalt hinsichtlich der sexuellen Orientierung der Beschäftigten wahrgenommen wird ($r=0,31$). Verstärkt wird diese Interpretation durch den Zusammenhang von Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima und der gesteigerten Loyalität der GLBT MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen ($r=0,40$). Können sich die Beschäftigten mit den Werten und dem Moralverständnis ihres Arbeitgebers identifizieren, liegt die Vermutung nahe, dass ihre Verbundenheit entsprechend gestärkt wird. Das mag sogar beibehalten werden, wenn die Situation am Arbeitsplatz selbst vielleicht nicht als optimal empfunden wird – ein Wechsel der Position innerhalb eines Unternehmens stellt sich schließlich berechenbarer dar, als das Unternehmen als u.U. grundsätzlich geschätzten Arbeitgeber zu verlassen.

Es bleibt festzuhalten, dass alle hier getroffenen Einschätzungen auf der Grundlage der subjektiven Wahrnehmung der TeilnehmerInnen aufbauen und so nur begrenzt übertragbar sind. Gerade hinsichtlich der Auswirkungen eines offenen oder nicht-offenen Umgangs mit der sexuellen Orientierung ist allein die individuelle Bewertung ausschlaggebend, die je nach Erwartungshaltung völlig unterschiedlich eingeordnet und wiedergegeben wird. Es ist kaum möglich, im Rahmen einer derartigen Umfrage objektiv nachvollziehbare Kriterien zu definieren, anhand derer die Aussagen geprüft und belegt werden könnten. Denn für den Umgang mit der sexuellen Orientierung kann es keinerlei

konstante Grundannahmen oder eine Art gemeinsame Basis geben, eben weil sie sich nicht in einer Form – offen oder nicht-offen – manifestiert und darauf aufbauend untersuchen lässt.

Schließlich sei angemerkt, dass die hier vorgestellten Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung nicht dahingehend auszulegen sind, dass das Outing allein entscheidend für die Zufriedenheit und volle Leistungsfähigkeit von GLBT MitarbeiterInnen ist. Ebenso wenig kann von grundsätzlich positiven Folgen eines solchen ausgegangen werden. Die Ergebnisse sind vielmehr tendenziell zu interpretieren und können nicht pauschal auf jede Situation übertragen werden. Auch wird, basierend auf den ausschließlich positiven Erfahrungen der GLBT MitarbeiterInnen, die Akzeptanz seitens des personellen Umfeldes für eine andere sexuelle Orientierung vorausgesetzt, jedoch kann nicht grundsätzlich von einer solchen Reaktion ausgegangen werden.

7.3 Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung für die Organisation

Die hier aufgezeigten direkten und indirekten Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz auf individueller bzw. interpersoneller Ebene wirken sich auch auf das Unternehmen als Ganzes aus. Wird davon ausgegangen, dass die Leistung der MitarbeiterInnen eines Unternehmens die Grundlage der organisationalen Wertschöpfung und des langfristigen Wachstums ist, lässt sich aus positiven Entwicklungen auf Ebene der Beschäftigten ebenso ein positiver Nutzen für den Erfolg des Unternehmens ableiten. So tragen eine Erhöhung der Produktivität einer Person und die Verbesserung ihrer Arbeitsergebnisse infolge einer gesteigerten Motivation oder der Einsatzmöglichkeit vorher verdrängter Fähigkeiten letztlich zur Optimierung auch der organisationalen Leistungsfähigkeit bei. Ebenso wird die interne Effizienz durch eine entsprechend gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Arbeitsteams verbessert. Nicht zuletzt wird auch das Potenzial zur Verstärkung der MitarbeiterInnenbindung bestätigt. Auch in Hinblick auf die Positionierung am Arbeits- und Absatzmarkt ist die Realisierung entscheidender Wettbewerbsvorteile prinzipiell möglich, wie die Auskunft der befragten GLBT Personen zur Berücksichtigung der GLBT Freundlichkeit von Unternehmen in verschiedenen Entscheidungsbereichen des Alltags zeigt.

Im Rahmen dieser Untersuchung ist der Beitrag von GLBT Diversity zum Geschäftserfolg letztlich nur abstrakt zu formulieren, da keine Daten zur Entwicklung von organisationalen Kenngrößen wie Marktanteil, Gewinn oder auch Fluktuationsraten einbezogen werden konnten. Die Erhebung derartiger Kennzahlen nach GLBT Kriterien ist schon aus Datenschutzgründen kaum möglich. Dennoch bestärken die Ergebnisse das in

Forschung und Praxis allgemein wahrgenommene Potenzial von (GLBT) Diversity Management als Strategie zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

7.4 Ansatzmöglichkeiten für (GLBT) Diversity Management

Aus den aufgeführten Folgerungen werden die Ansatzmöglichkeiten im Rahmen eines (GLBT) Diversity Management Konzeptes deutlich. Über die aktive Förderung der durch die GLBT MitarbeiterInnen wahrgenommenen Existenz von GLBT Diversity können derartige Management Maßnahmen einen bedeutenden Einfluss auf ein als positiv empfundenen Arbeitsklima haben. Besonders wichtig sind dabei – der Meinung der befragten GLBT MitarbeiterInnen nach – die Verankerung des Themas in der Unternehmenskultur, beispielsweise über Kommunikationskampagnen, und die Einbindung der Geschäftsführung in die Thematisierung der Dimension der sexuellen Orientierung. Damit geht auch die Sensibilisierung aller Beschäftigten im Unternehmen einher, die letztlich die organisationale Schlüsselgröße für einen offen(er)en Umgang der GLBT MitarbeiterInnen darstellt. Wird mit Hilfe von (GLBT) Diversity Management ein Arbeitsumfeld geschaffen, in dem sich alle Beschäftigten mit ihren Identitätsmerkmalen akzeptiert und in ihrer Individualität wertgeschätzt fühlen, können auch GLBT MitarbeiterInnen sich voll und ganz in ihre Arbeit einbringen.

Mit den hier vorgestellten Ergebnissen der Untersuchung werden die in der bisherigen Forschung gewonnenen Erkenntnisse zu den Wirkungsweisen von (GLBT) Diversity Management sowie den Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz für das Individuum auch auf unternehmensspezifischer Ebene gestützt und bestätigt. Sowohl hinsichtlich der Situation der einzelnen MitarbeiterInnen als auch im organisationalen Kontext sind prinzipiell positive Effekte infolge der Förderung von GLBT Diversity zu identifizieren. Wird dabei bedacht, dass die betrachteten Aspekte mehrheitlich entweder affirmativ oder ansonsten gar nicht beeinflusst werden, werden diese Effekte in ihrer Bedeutung noch gesteigert.

8. Fazit und Ausblick

Trotz der genannten Einschränkungen lässt sich eine insgesamt positive Auswirkung eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung am Arbeitsplatz und damit neben dem individuellen auch ein organisationales Nutzenpotenzial feststellen. Von einer die Offenheit entsprechend fördernden Unternehmenskultur profitieren nicht nur die GLBT MitarbeiterInnen selbst, sondern auch deren personelles Umfeld sowie schlussendlich das Unternehmen als Ganzes. Dabei werden vor allem die mit der direkten Leistungserbringung verbundenen Bereiche wie individuelles Arbeitsverhalten oder die

vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team, aber auch Aspekte wie die Fähigkeit der MitarbeiterInnenbindung oder die Anwerbung neuer qualifizierter Arbeitskräfte affirmativ beeinflusst. Eingebettet in die Ergebnisse bisheriger Studien und Analysen zu Aspekten der Situation von GLBTs am Arbeitsplatz weist auch diese Untersuchung in die Richtung, dass die mit (GLBT) Diversity Management unterstützte sichtbare Vielfalt in der Belegschaft hinsichtlich der sexuellen Orientierung der MitarbeiterInnen und der aktive Umgang mit dem Thema auf allen Ebenen offensichtlich zum geschäftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann. Gerade in Deutschland mangelt es dabei allerdings bislang an empirischem Material, um die ohnehin noch junge Diversity Management Bewegung auch hier weiter voran zu bringen. Wird dann zudem speziell die Dimension der sexuellen Orientierung betrachtet, zeigt sich ein noch wesentlich größerer Forschungsbedarf. Dieser betrifft zum einen die allgemeine und auch arbeitsplatzspezifische Situation der einzelnen Untergruppen der Dimension, wobei vor allem die Belange von homosexuellen Frauen sowie bi- und transsexuellen Personen stärker in den Fokus der Forschung gerückt werden sollten. Zum anderen gilt es, vor allem in Hinblick auf die Qualität der Ergebnisse zu den konkreten Auswirkungen eines offen(er)en Umgangs mit der sexuellen Orientierung, mehr explorativ-verhaltensbasierte Analysen einzusetzen, beispielsweise in Form von Gruppenexperimenten oder Feldforschung durch teilnehmende Beobachtung entsprechender Personen in bestimmten Lebensbereichen über einen längeren Zeitraum hinweg. So können nicht nur Kausalzusammenhänge besser identifiziert und belegt, sondern auch Messkonzepte und -kriterien angepasster entwickelt und angewendet werden.

Eine intensivere Auseinandersetzung mit der Diversity Dimension der sexuellen Orientierung scheint nicht nur vor dem Hintergrund einer zunehmenden gesellschaftlichen Thematisierung in Bereichen wie Sport oder Politik notwendig, sondern bietet auch für Unternehmen enorme Handlungspotenziale, die über die Erfüllung moralisch-ethischer Verpflichtungen hinaus zu einem Gewinn für alle Beteiligten führen können.

9. Literatur

- Aretz, Hans-Jürgen, Hansen, Katrin (2002). *Diversity und Diversity Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster: Lit Verlag
- Atteslander, Peter, Cromm, Jürgen (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter
- Brookey, Robert Alan (2002). *Reinventing the male homosexual: the rhetoric and power of the gay gene*. Bloomington: Indiana University Press
- Buba, Hans-Peter., Vaskovics, László A. (2001). *Benachteiligung gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare*. Köln: Bundesanzeiger Verlags m.b.H.
- CBI (2008). *Talent not Tokenism. The Business Benefits of Workforce Diversity*. London: CBI
- Cleff, Thomas (2008). *Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA*. Wiesbaden: Gabler
- Cox, Taylor H., Blake, Stacy, (1991). *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. In: Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 3, 45-56
- Cox Jr., Taylor , Beale, Ruby L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Couper, Mick P., Coutts, Elisabeth (2004). *Online-Befragung. Probleme und Chancen verschiedener Arten von Online-Erhebungen*. In: Diekmann, Andreas. *Methoden der Sozialforschung*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 44/2004. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 217-244
- Day, Nancy E., Schoenrade, Patricia (2000). *The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees*. In: Personnel Review, Vol. 29, No. 3, 346-363
- Dorf, Julie, Bromley, Mark, Guest, Michael (2009). *Anchoring Equality, How U.S. Corporations can build Equal and Inclusive Global Workforce*. o.O.: Council for Global Equality
- Döbler, Nadine (2008). *Das Merkmal der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt. Zwischen Diskriminierung und Antidiskriminierung*. o.O.: GRIN

Duden Fremdwörterbuch (1982). Duden Band 5, 4. Auflage. Mannheim/Wien/Zürich: Bibliographisches Institut

Elkington, John (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: New Society Publishers

Ellis, Alan L. (1996). *Sexual Identity Issues in the Workplace: Past and Present*. In: Ellis, Alan L., Riggle, Ellen, D.B. *Sexual Identity on the Job: Issues and Services*. New York u.a.: Haworth Press Inc. 1-17

Elmerich, Kathrin, Hornberger, Sonia, Karl, Dorothee, Watrinet, Christine (2007). *Inhalts- und Wirkungsanalyse von Leitbildern unter dem Aspekt Managing Diversity*. In: Wagner, Dieter, Voigt, Bernd. *Beiträge zum Diversity Management. Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik*. Wiesbaden: DUV, 17-39

European Commission (2003). *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary*. Kent: CSES

Europäische Kommission (2005). *Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

Frohn, Dominic (2006). *Ahne oder Erbe?! In jedem Fall verwandt...Zu den Zusammenhängen von Aufklärung zu les-bi-schwulen Lebensweisen und Diversity Management*. In: Pietzonka, M., Wilde, T. *Queer school. Schwule und Lesben machen Schule*. Göttingen: Edition Waldschlösschen, 83-98

Frohn, Dominic (2007). *Out im Office?! Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz*. In: Alltagswelten – Expertenwelten, Band 13. Köln: Schwules Netzwerk

Gammerl, Benno, (2010). *Eine Regenbogengeschichte*. In: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft Homosexualität, 15-16/2010. Bonn: bpb, 7-13

Gardenswartz, Lee, Rowe, Anita (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill

Goldstein, Richard (1993). *Stonewall Riots*. In: *New York: The 25 biggest Moments of the last 25 years*. New York Magazine, 25th Anniversary Issue. New York Media LLC, 120-122

Golz, Hans-Georg (2010). *Editorial*. In: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft Homosexualität, 15-16/2010. Bonn: bpb, 1

Griffith, Kristin H., Hebl, Michelle R., (2002). *The Disclosure Dilemma for Gay Men and Lesbians: "Coming Out" at Work*. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 6, 1191-1199

Guasp, April, Balfour, Jean (2008). *Peak Performance. Gay People and Productivity*. o.O.: Stonewall

Harris Interactive (2005). *Out & Equal Workplace Culture Report. Survey of Workplace Attitudes 2002-2008*. o.O.: Harris Interactive

Harris Interactive (2007). *One in Four Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Adults Switched over Past Year to Companies that Support the GLBT Community*

Download unter:

<http://www.harrisinteractive.com/news/allnewsbydate.asp?NewsID=1252>

Zugriff am 26.06.2010

Harter, James K., Schmidt, Frank L., Heyes, Theodore L., (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, 268-279

Hartmann, Jutta (2007) *Der heteronormative Blick in wissenschaftlichen Diskursen – eine Einführung*. In: Hatmann, Jutta, u.a. *Heteronormativität: empirische Studien zu Geschlecht, Sexualität und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 55-61

Hell, David (2009). *'We do not sell PCs with pink ribbon': Interview with DI Andreas Citak, IBM GLBT Business Development Executive*. In: NEWS, Vol. 48/09, 66-68

Henderson, George (1996). *Human Relations Issues in Management*. Westport: Quorum Books

IGLCC (2010a). *GLBT Market Overview*. Montreal: IGLCC

Download unter:

<http://www.iglcc.com/doc/glbt-market-overview.pdf>

Zugriff am 26.06.2010

IGLCC (2010b). *International Business Equality Index 2010: The most LGBT Group friendly Corporations in the World*. o.O.: IGLCC

- Johnston, William B., Packer, Arnold E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. Executive Summary*. Indianapolis: Hudson Institute
- Kehrer, Albert (2009). *Sexuelle Orientierung im Rahmen des Diversity Managements*. In: Schmidt, Matthias. *Diversität und Gerechtigkeit*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 101-118
- Knoll, Christopher, Edinger, Manfred, Reisbeck, Günter (1997). *Grenzgänge. Schwule und Lesben in der Arbeitswelt*. München: Profil
- Kompier, Michiel, Cooper, Cary L. (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity. European Case Studies in the Workplace*. New York: Routledge
- Köllen, Thomas (2010). *Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management. Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte der Diversity-Dimension „sexuelle Orientierung“*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Krell, Gertraude (2008). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Losert, Annett (2007). *Die Diversity Dimension "sexuelle Orientierung" in Theorie und Praxis – eine Bestandsaufnahme mit Ausblick*. In: Koall, Iris, u.a. *Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Berlin u.a.: Lit Verlag
- Mills, Kim I., Herrschaft, Daryl (2001). *The State of The Workplace For Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Americans 2001*. Washington: Human Rights Campaign Foundation
- Ocon, Ralph (2005). *Issues on Gender and Diversity in Management*. Lanham: Romanian Missionary Soc
- Peters, Björn, A. (2008). *Managing Diversity in Intergovernmental Organisations*. Wiesbaden: VS Verlag
- Powers, Bob (1996). *The Impact of Gay, Lesbian and Bisexual Workplace Issues on Productivity*. In: Ellis, Alan, L., Riggle, Ellen, D.B. *Sexual Identity on the Job: Issues and Services*. New York u.a.: Haworth Press Inc. 79-91
- Schlittgen, Rainer (2003). *Einführung in die Statistik. Analyse und Modellierung von Daten*. 10. Auflage, München: Oldenbourg

- Schnell, Rainer, Hill, Paul B., Esser, Elke (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8. Auflage. München: Oldenbourg
- Sepehri, Paivand, Wagner, Dieter (2002). *Diversity und Managing Diversity: Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse*. In: Peters, Sybille, Bense, Norbert. *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 121-143
- Silva, Christine, Warren, Anika K., (2009). *Building LGBT-inclusive Workplaces, Engaging Organizations and Individuals in Change*, New York: Catalyst
- Smith, Nathan G., Ingram, Kathleen M., (2004). *Workplace Heterosexism and Adjustment Among Lesbian, Gay, and Bisexual Individuals: The Role of Unsupportive Social Interactions*. In: Journal of Counseling Psychology, Vol. 51, No. 1, 57-67
- Steffens, Melanie, C., (2010). *Diskriminierung von Homo- und Bisexuellen*. In: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft Homosexualität, 15-16/2010. Bonn: bpb, 14-20
- Stonewall (2010). *Stonewall Top 100 Employers 2010: The Workplace Equality Index*. London: Stonewall
- Stuber, Michael (2002). *Diversity Management: Alle Fähigkeiten nutzen*. In: Uni-Magazin, Nr. 1, 50-53
- Stuber, Michael (2005). *Europäische Diversity Studie (EDS2)*.
Download unter:
<http://www.diversity-wissen.de/downloads/Diversity-Artikel-EDS2-fin.pdf>
Zugriff am 04.06.2010
- Trummer, Martina, (2005). *Diversity*. Discussion Paper No. 5/2005, Helmut-Schmidt-Universität, Institut für Personalmanagement. Hamburg
- Vedder, (2006). *Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland*. In: Krell, Gertraude, Wächter, Hartmut. *Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1-23
- Wagenknecht, Peter (2007). *Was ist Heteronormativität? Zu Geschichte und Gehalt des Begriffs*. In: Hartmann, Jutta, u.a. *Heteronormativität: empirische Studien zu*

Geschlecht, Sexualität und Macht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17-35

Wiegmann, Jochen Gert Arend (2008). *Produktivitätsentwicklung in Deutschland*. In: Hohenheimer volkswirtschaftliche Schriften, Vol. 59. Frankfurt a. M. u.a.: Peter Lang

Wiesendanger, Kurt (2002). *Heterosexismus und Homophobie*. In: Psychoscope, Heft 2. Schweiz

Download unter:

http://www.lsbk.ch/articles/heterosexismus_und_homophobie.asp#wiesendanger

Zugriff am 22.06.2010

Winfeld, Liz (2005). *Straight Talk About Gays in the Workplace: Creating an Inclusive, Productive Environment for Everyone in Your Organization*. New York u.a.: Haworth Press Inc.

Young, Louise (1999). [Schätzung Produktivitätseinbußen]. Als Fußnote in: Mills, Kim, I., Herrschaft, Daryl. *The State of the Workplace for Lesbian, Gay, Bisexual and Transgendered Americans*. Washington: Human Rights Campaign

Sonstige Quellen

Citak, Andreas (2009). *GLBT Competitive Edge: imagined or real?* Präsentation zum 1st GLBT Economic Forum

Download unter:

http://www.network.ch/t3/uploads/media/lgbt_forum/Andreas%20Citak_04062009.pdf, Zugriff am 13.06.2010

EAGLE@IBM (2010a). Offizielle Homepage von EAGLE@IBM Deutschland

<http://www.eagle-deutschland.de/>

Zugriff am 06.07.2010

EAGLE@IBM (2010b). Ziele des Netzwerks EAGLE@IBM Deutschland.

<http://www.eagle-deutschland.de/de/ziele.htm>

Zugriff am 06.07.2010

IBM (2005). Corporate Policy Letter #117

IBM (2010a). Unternehmenskurzportrait

Download unter:

<http://www-03.ibm.com/press/de/de/presskit/27584.wss>

Zugriff am 13.06.2010

IBM (2010b). IBM Werte

<http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/werte/index.html>

Zugriff am 13.06.2010

Menges, Uta (2009). Diversity@IBM. Präsentation vom 02.09.2009

Menges, Uta (2010). Diversity hat Tradition – Meilensteine. Präsentation

Schwarzenbart, Ursula (2007). *Diversity Management*. Präsentation zum Liesel

Beckmann Symposium „Gender und Diversity in der Technikkultur“.

<http://www.tum->

[ias.de/fileadmin/material_ias/pdf/Schwarzenbart_Diversity_20Management.pdf](http://www.tum-ias.de/fileadmin/material_ias/pdf/Schwarzenbart_Diversity_20Management.pdf)

Zugriff am 04.06.2010

WHO (2006). Definition Transsexualität. Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, F64.0

<http://www.dimdi.de/dynamic/de/klassi/diagnosen/icd10/htmlamtl2006/fr-icd.htm>

Zugriff am 09.07.2010

Zauner, Karin (2009). *Schwule Chefs sind unsichtbar*. In: Salzburger Nachrichten.

Wirtschaft / 11.02.2009

<http://search.salzburg.com/articles/2985809?highlight=schwule+chefs+sind+unsichtbar>

Zugriff am 13.06.2010

Völklinger Kreis (2010). Pressemitteilung vom 26.10.2010. Diversity-Auszeichnung für IBM und Commerzbank

<http://vk->

[online.de/fileadmin/vk/regionalgruppen/Geschaeftsstelle/Presse/Presseerklaerungen/PE101026.pdf](http://vk-online.de/fileadmin/vk/regionalgruppen/Geschaeftsstelle/Presse/Presseerklaerungen/PE101026.pdf)

Zugriff am 23.01.2011

In der Reihe Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin sind bisher erschienen:

Discussion Paper 2007

Friederike Maier

The Persistence of the Gender Wage Gap in Germany

Discussion Paper 01, 12/2007

Discussion Papers 2008

Madeleine Janke und Ulrike Marx

Genderbezogene Forschung und Lehre im Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling

Discussion Paper 02, 05/2008

Claudia Gather, Eva Schulze, Tanja Schmidt und Eva Wascher

Selbstständige Frauen in Berlin – Erste Ergebnisse aus verschiedenen Datenquellen im Vergleich

Discussion Paper 03, 06/2008

Miriam Beblo, Elke Wolf

Quantifizierung der betrieblichen Entgeltdiskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Forschungskonzept einer mehrdimensionalen Bestandsaufnahme

Discussion Paper 04, 11/2008

Discussion Papers 2009

Wolfgang Strengmann-Kuhn

Gender und Mikroökonomie - Zum Stand der genderbezogenen Forschung im Fachgebiet Mikroökonomie in Hinblick auf die Berücksichtigung von Genderaspekten in der Lehre

Discussion Paper 05, 06/2009

Katherin Barg, Miriam Beblo

Male Marital Wage Premium. Warum verheiratete Männer (auch brutto) mehr verdienen als unverheiratete und was der Staat damit zu tun haben könnte

Discussion Paper 06, 07/2009

Vanessa Gash, Antje Mertens, Laura Romeu Gordo

Women between Part-Time and Full-Time Work: The Influence of Changing Hours of Work on Happiness and Life-Satisfaction

Discussion Paper 07, 12/2009

Elisabeth Botsch, Friederike Maier

Gender Mainstreaming in Employment Policies in Germany

Discussion Paper 08, 12/2009

Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers nächste Seite.

Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers:

Discussion Papers 2010

Julia Schneider, Miriam Beblo

Health at Work – Indicators and Determinants. A Literature and Data Review for Germany

Discussion Paper 09, 05/2010

Beiträge zur Summer School 2010

Gerda Falkner

Fighting Non-Compliance with EU Equality and Social Policies: Which Remedies?

Discussion Paper 10, 10/2010

Beiträge zur Summer School 2010

Petr Pavlik

Promoting Equal Opportunities for Women and Men in the Czech Republic: Real Effort or Window Dressing Supported by the European Union?

Discussion Paper 11, 11/2010

Discussion Papers 2011

Beiträge zur Summer School 2010

Ute Gerhard

Die Europäische Union als Rechtsgemeinschaft. Nicht ohne Bürgerinnenrechte und die Wohlfahrt der Frauen

Discussion Paper 12, 01/2011

Beiträge zur Summer School 2010

Chiara Saraceno

Gender (in)equality: An incomplete revolution? Cross EU similarities and differences in the gender specific impact of parenthood

Discussion Paper 13, 03/2011

Anja Spychalski

Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender-Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM Deutschland

Discussion Paper 14, 04/2011

Die Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts stehen als PDF-Datei zum Download unter der Adresse www.harriet-taylor-mill.de zur Verfügung. Siehe dort Publikationen, Discussion Papers.

Harriet Taylor Mill-Institut der
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin
www.harriet-taylor-mill.de