

Bemerkenswerte Vielfalt – Homosexualität und Diversity Management

Zusammenfassung und Aufschlüsselung einiger Ergebnisse
der Studie

Dr. Thomas Köllen

Das Projekt wurde
gefördert durch ein
Doc-Team Stipendium
der ÖAW

Überblick

Einleitung und Hintergrund	2
Stichprobe	4
Überblick über die Haupt-Ergebnisse	5
Beispiel: Diversity Management in DAX-Unternehmen	6
Bewertung des Status Quo	8
Diversity Klima – einzelne Aspekte des Arbeitsklimas für Lesben und Schwule	9
Aspekte des individuellen Umgangs mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz	11
Ergebniszusammenfassung und Ausblick	14
Autor und Buch	16

Einleitung und Hintergrund

Aufbauend auf die Ergebnisse aus dem Ende 2008 erschienenen Bericht *“Diversity Management, Diversity Klima und Identitätswürfe von Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz“* liefert dieser Bericht nun weitere exemplarische quantitative Ergebnisse der Studie zu ‚Homosexualität und Diversity Management‘. Den Forschungsfokus der Studie - eingebettet in den Stand der bisherigen internationalen Forschung zu diesem Thema - verdeutlicht folgende Schematisierung:

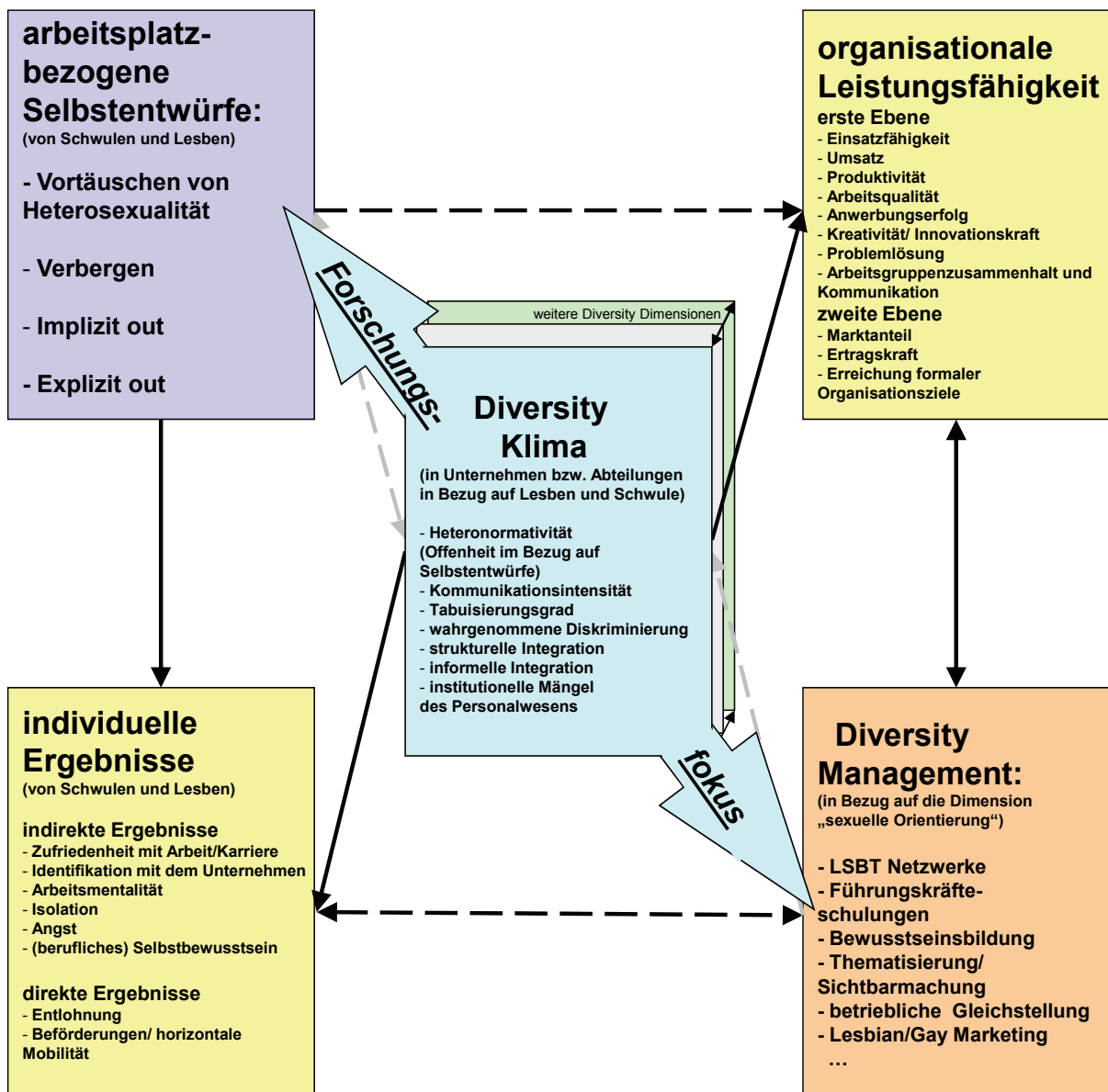


Abbildung 1: Diversity-Wechselwirkungen in Bezug auf die Ausprägung „Homosexualität“ der Dimension „sexuelle Orientierung“ (Quelle: Köllen, 2010: 72)

- Die Abbildung verdeutlicht die zentrale Bedeutung der Art und Weise, wie Lesben und Schwule mit ihrer eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz umgehen, für deren individuellen Ergebnisse und für die organisationale Leistungsfähigkeit. Ein offenerer und weniger stereotyper arbeitsplatzbezogener Umgang mit der eigenen Homosexualität führt dabei tendenziell zu besseren Ergebnissen.
- Es gibt aus betriebswirtschaftlicher Sicht also durchaus Argumente für ein unternehmensseitiges Interesse an einem offenen Umgang der eigenen homosexuellen Belegschaft mit ihrer Homosexualität am Arbeitsplatz. Studien, die organisationale Einflussfaktoren auf diese Selbstentwürfe untersuchen, fehlen allerdings weitestgehend.
- Teilergebnisse bereits existierender Studien lassen die Vermutung zu, dass ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Art und Weise, wie Lesben und Schwule mit ihrer Sexualität am Arbeitsplatz umgehen, das Arbeitsklima ist. Allerdings wird das Arbeitsklima zumeist mit erfahrenen Diskriminierungsaspekten gleichgesetzt und somit wird eine mögliche positive und unterstützende Klimaperspektive außen vor gelassen.
- Das auf Schwule und Lesben bezogene Arbeits- bzw. Organisationsklima wiederum, so kann aus bisherigen Studien abgeleitet werden, wird unter anderem von Maßnahmen beeinflusst, welche auch Teil von Diversity Management-Initiativen sein können. Allerdings sind diese Verbindungen bisher nur punktuell und nicht in einer übergeordneten Diversity-Perspektive gezogen worden.
- Generell wurde die Verbindung von Klima und Entwurf bisher noch nie im Zusammenhang mit Diversity oder Diversity Management hergestellt. Genau diese Forschungslücke wurde mit dieser Studie geschlossen.
- Die leitenden Forschungsfragen waren die nach dem Zusammenhang zwischen den Maßnahmen des Diversity Management und dem wahrgenommenen Arbeitsklima für Lesben und Schwule, sowie die nach dem Zusammenhang von wahrgenommenem Klima und Selbstentwurf. Mittelbar über das Konstrukt des Arbeitsklimas wurde somit geprüft, ob Diversity Management dazu beitragen kann, dass Schwule und Lesben offener (und weniger stereotyp) mit ihrer Sexualität am Arbeitsplatz umgehen können bzw. umgehen.

Stichprobe

- Bei der 2008 durchgeführten online-Befragung haben insgesamt 1412 TeilnehmerInnen den Fragebogen beendet. Bereinigt wurde diese Stichprobe um jene TeilnehmerInnen, welche weniger als 200 Sekunden zum Ausfüllen benötigt haben, sowie um jene, welche sich selbst nicht als „homosexuell“ bzw. „eher homosexuell“ bezeichnen. Die analysierte Stichprobe umfaßt **1308 Lesben und Schwule mit einem Arbeitsplatz in Deutschland**.
- Diese setzt sich zusammen aus 826 weiblichen Teilnehmerinnen und 482 männlichen Teilnehmern. Das entspricht einer Quote von 63,1% lesbischen und 36,9% schwulen TeilnehmerInnen.
- 3,8% der TeilnehmerInnen sind 20 Jahre alt oder jünger, 30,4% sind zwischen 21 und 30, 36,1% sind zwischen 31 und 40, 23,6% sind zwischen 41 und 50 Jahre alt und das Alter von 5,1% der TeilnehmerInnen liegt zwischen 51 und 60 Jahren. 0,8% sind 61 Jahre oder älter.
- Die Stichprobe weist eine relativ gleichmäßige Verteilung auf in Bezug auf die Führungsebene der TeilnehmerInnen, auf die Größe des Ortes/der Stadt, in der der Arbeitsplatz liegt und in Bezug auf die Anzahl der MitarbeiterInnen, die in der eigenen Organisation arbeiten.

Überblick über die Haupt-Ergebnisse

- Es gibt einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von drei konkreten Diversity Maßnahmen und dem Arbeitsklima für Lesben und Schwule.
- Den größten positiven Effekt auf das Arbeitsklima hat die allgemeine **Gleichstellung von eingetragenen Lebenspartnerschaften und Ehen** in Bezug auf betriebliche Leistungen (Korrelationswert $r = 0,43$ / 2-seitige Signifikanz $p = 0,00$ / Stichprobenumfang $N = 487$ ¹). Wichtig ist allerdings, dass die Gleichstellung deutlich auf allen Ebenen kommuniziert und wahrgenommen wird.
- Der zweitgrößte positive Effekt geht von der internen betrieblichen **Thematisierung von Homosexualität** aus, beispielsweise durch MitarbeiterInnenzeitschriften oder das Intranet ($r = 0,26$ / $p = 0,00$ / $N = 487$).
- Einen ähnlich hohen Beitrag für ein als unterstützend wahrgenommenes Arbeitsklima für Lesben und Schwule leistet die Implementierung von **Lesbian und Gay Marketing** Initiativen ($r = 0,25$ / $p = 0,00$ / $N = 487$). Eine Initiative, die zunächst darauf abzielt, Lesben und Schwule als KundInnensegment wahrzunehmen und für sich zu gewinnen, hat somit als „Nebeneffekt“ eine positive Wirkung auf die eigene schwule und lesbische Belegschaft.
- Alle anderen Maßnahmen haben keine (zumindest positive) Wirkung auf das Arbeitsklima für Schwule und Lesben. Da von **LSBTI-MitarbeiterInnennetzwerken** aber sehr oft der Anstoß zu konkreten Gleichstellungs-, Thematisierungs- oder auch Marketinginitiativen ausgeht, können diese dennoch eine sehr positive Wirkung auf das Arbeitsklima haben. Unternehmen oder Organisationen müssen ihnen dazu allerdings auch den nötigen Gestaltungsspielraum einräumen.
- Lesben und Schwule gehen am Arbeitsplatz deutlich offener und selbstverständlicher mit ihrer Homosexualität um, wenn sie das Arbeitsklima als unterstützend wahrnehmen.
- Diversity Management kann also dazu beitragen, dass lesbische und schwule MitarbeiterInnen offener in Bezug auf ihre Homosexualität sein können. Sie müssen somit am eigenen Arbeitsplatz weniger Energie für die Rechtfertigung oder das Verstecken der eigenen Homosexualität oder für das Vortäuschen von Heterosexualität aufwenden.

¹ In diese Teil-Analyse wurden nur jene TeilnehmerInnen einbezogen, die bei allen neun Maßnahmen gültige Angaben gemacht haben, da den Ergebnissen eine Regression zugrunde liegt. Da die Korrelationskoeffizienten das Ergebnis der Regression bereits andeuten, wird diese hier nicht weiter ausgeführt.

Beispiel: Diversity Management in DAX-Unternehmen

DAX – Unternehmen (Stand: 12.2009)	Diversity Management (in Deutschland)	“Sexuelle Orientierung” als Diversity Dimension²
Adidas AG	X	
Allianz AG	X	
BASF AG	X	
Bayer AG	X	
Beiersdorf AG	X	
BMW AG	X	
Commerzbank AG	X	X
Daimler AG	X	X
Deutsche Bank AG	X	X
Deutsche Börse AG		
Deutsche Lufthansa AG	X	X
Deutsche Post AG	X	X
Deutsche Telekom AG	X	X
E.ON AG	X	
Fresenius Medical Care AG		
Fresenius SE		
Henkel KGaA	X	
Infineon Technologies AG		
K+S AG		
Linde AG	X	
MAN AG		
Merck KGaA	X	
Metro AG	X	
Münchener Rück AG	X	
RWE AG	X	
Salzgitter AG		
SAP AG	X	X
Siemens AG	X	
ThyssenKrupp AG	X	
Volkswagen AG		

Tabelle 1: Verbreitung von Diversity Management und die Integration der Dimension „sexuelle Orientierung“ in bestehende deutsche Programme von DAX-Konzernen (Quelle: Köllen, 2010: 37)

² Die Übernahme der Formulierungen des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ (AGG) in einen konzern-eigenen Verhaltenskodex bedeutet in diesem Zusammenhang genauso wenig wie die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ eine explizite Integration der Diversity-Dimension „sexuelle Orientierung“, da mit diesen „Bekanntnissen“ noch keine konkreten Maßnahmen verbunden sind.

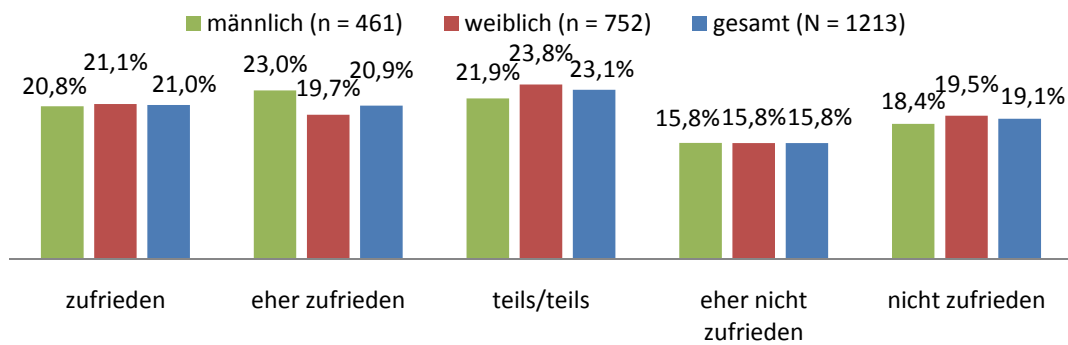
Die bei den sieben Unternehmen ergriffenen Maßnahmen kann man unter vier Kategorien zusammenfassen. Zum einen sind dies Netzwerkmaßnahmen – 5 der 7 Unternehmen haben schwul-lesbische Netzwerke, die offiziell von Unternehmensseite unterstützt wurden. Zum anderen sind dies Unternehmensrichtlinien, die – in unterschiedlichen Intensitäten – auf eine Gleichstellung von Ehen und eingetragenen Lebenspartnerschaften bei betrieblichen Leistungen abzielen. Das dritte Maßnahmenbündel ist Sponsoring und Gay Marketing, hier steht vor allem das Sponsoring von oder die Präsenz bei schwul-lesbischen Veranstaltungen im Vordergrund (z.B. bei Christopher Street Days oder bei Partys) sowie die gezielte Werbung in schwul-lesbischen Medien. Die vierte Kategorie an Maßnahmen betrifft die Bewusstseinsbildung, die vor allem über die konzerninterne Thematisierung und die Integration der Dimension „sexuelle Orientierung“ in Managementschulungen vollzogen wird (vgl. Köllen, 2007: 317f). Weitere Unternehmen, welche in Deutschland die Dimension „sexuelle Orientierung“ in ihr Diversity Programm integriert haben, sind beispielsweise Ford, die Deutsche Bahn und, ganz im Gegensatz zum Mutterkonzern, die Volkswagen-Tochter Volkswagen Financial Services.

Zusammenfassend gilt für Diversity Management und die Dimension „sexuelle Orientierung“ in der deutschen Praxis:

- In den letzten Jahren hat Diversity Management in deutschen Unternehmen, Organisationen und Gebietskörperschaften deutlich an Bedeutung gewonnen. Vorreiter sind Großunternehmen, die eine enge Verbindung zum US-amerikanischen Markt haben.
- Im Vergleich zu den anderen Kerndimensionen des Diversity Management (Alter, Geschlecht, geistige und körperliche Fähigkeiten, ethnische Herkunft, Rassisierung) ist die „sexuelle Orientierung“ die meist negierte und tabuisierte Dimension.

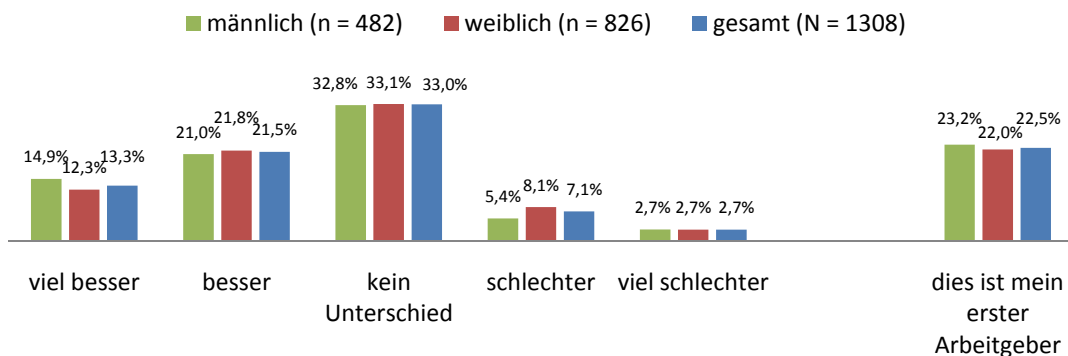
Bewertung des Status Quo

Wie zufrieden sind Sie mit dem, was ihr Unternehmen / ihre Organisation in Bezug auf das Thema "sexuelle Orientierung" bzw. Homosexualität macht?



- Aus Sicht der schwulen und lesbischen Beschäftigten besteht noch Handlungsbedarf im Hinblick auf den betrieblichen Umgang mit dem Themenfeld „sexuelle Orientierung“ bzw. Homosexualität durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin.

Wie beurteilen Sie die Arbeitsbedingungen für Schwule und Lesben in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation im Vergleich zu Ihrem vorherigen Arbeitgeber?



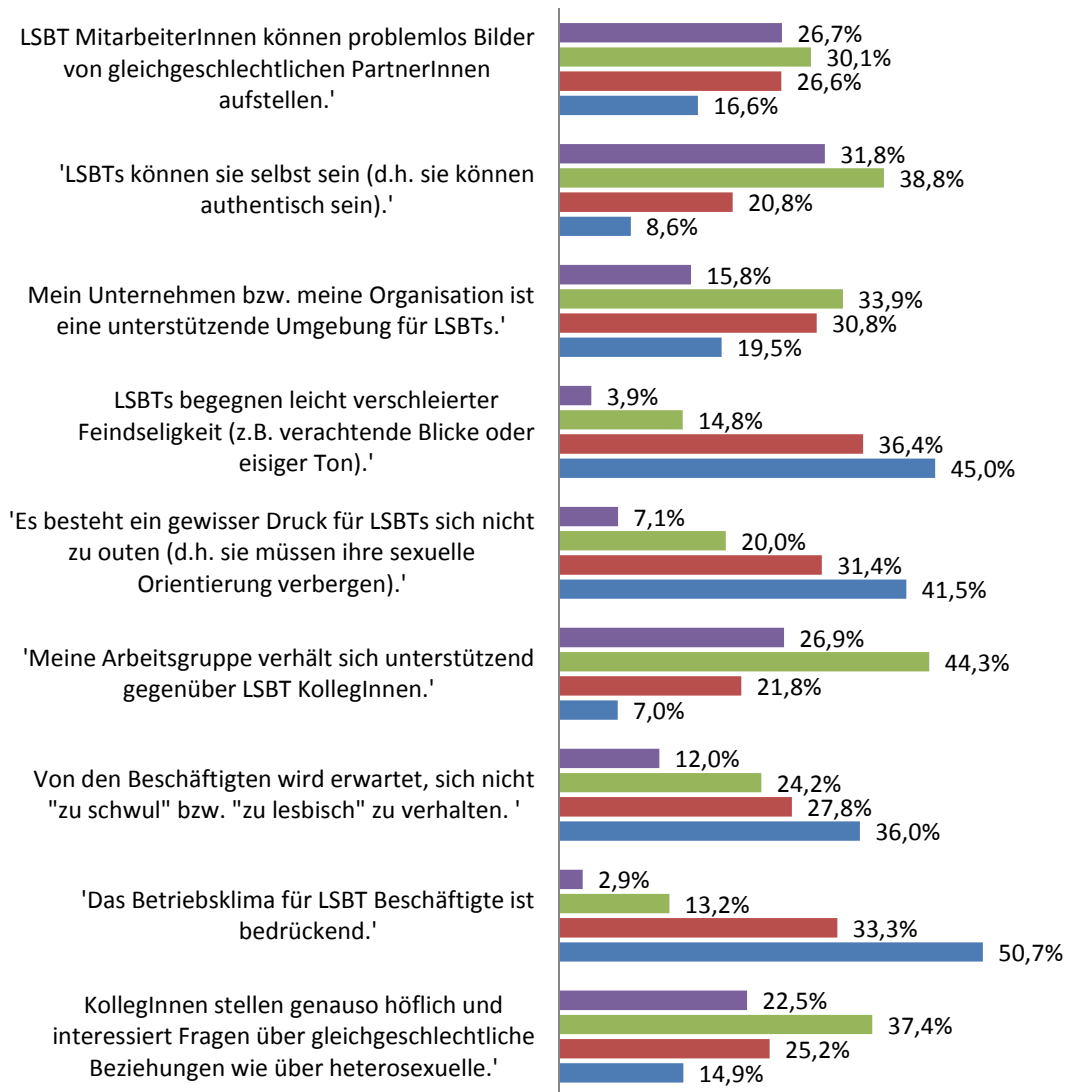
- Im Vergleich zum/zur vorherigen werden die Arbeitsbedingungen bei der/dem jetzigen ArbeitgeberIn als deutlich besser eingestuft. Das kann als Anhaltspunkt dafür gewertet werden, dass schlechte Arbeitsbedingungen für Schwule und Lesben einen wesentlichen Grund zum Wechsel des Arbeitsplatzes darstellen.

Diversity Klima – einzelne Aspekte des Arbeitsklimas für Lesben und Schwule

Frage: In welchem Maße treffen folgende Aussagen auf Ihren Arbeitsplatz zu?

N = 1308 (Stichprobe umfasst nur diejenigen Beschäftigten, die sich selbst als "schwul" oder "lesbisch" bezeichnen)

■ trifft zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

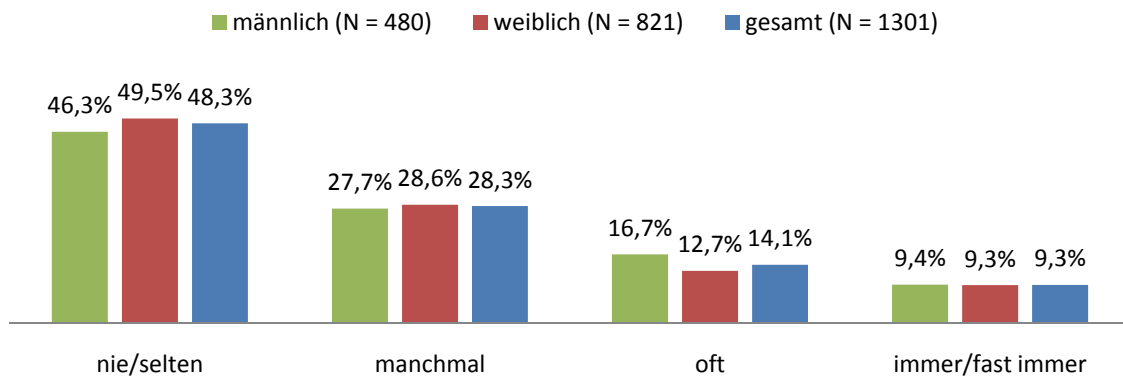


Interpretation der vorangehenden exemplarischen Klimaaspekte:

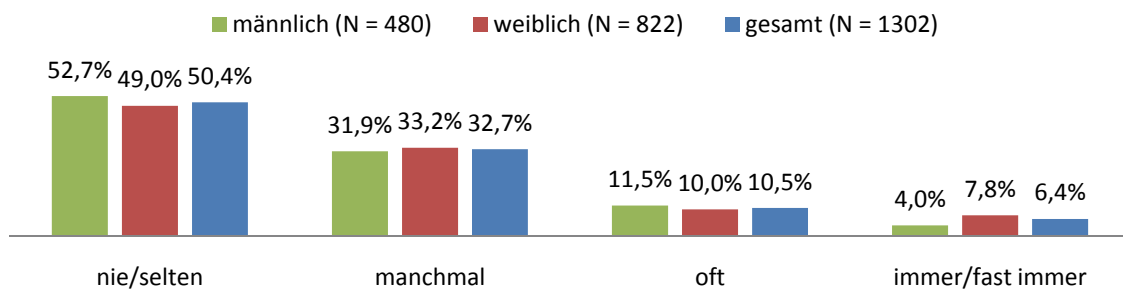
- Die eigene Homosexualität ist für die meisten Beschäftigten definitiv eine relevante Kategorie am Arbeitsplatz und kann nicht als „reine Privatsache“ abgetan werden.
- Das Umfeld am Arbeitsplatz unterstellt in den meisten Fällen zunächst Heterosexualität. Dies bringt den schwulen bzw. die lesbische BeschäftigteN damit in eine Position, Handlungen abwägen zu müssen bzw. - in besonders negativen Fällen - sich rechtfertigen und verteidigen zu müssen.
- Homosexualität wird in vielen Fällen am Arbeitsplatz immer noch als tendenzielles „Defizit“ bewertet.
- Nur die wenigsten Unternehmen begreifen dies als relevantes Handlungsfeld und setzen Maßnahmen, die dem entgegenwirken.

Aspekte des individuellen Umgangs mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz

'Ich vermeide Namen oder geschlechtsanzeigende Artikel bzw. Pronomen, wenn ich über jemanden spreche, den/die ich "date" oder mit dem/der ich zusammenlebe, so dass meine sexuelle Orientierung unklar bleibt'

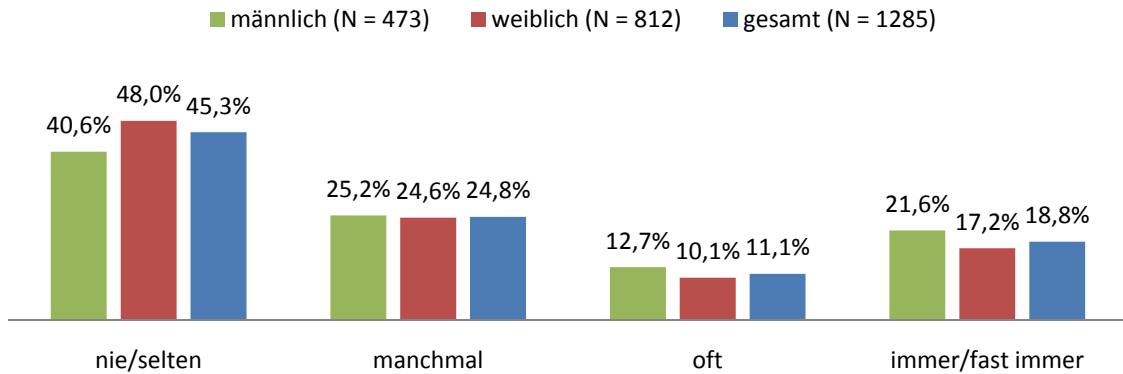


'Ich erzähle von Aktivitäten, die ich mit meinem Partner/meiner Partnerin oder meinem "Date" unternommen habe, indem ich ihn/sie nur als FreundIn bezeichne, so dass ich nicht schwul/lesbisch wirke'



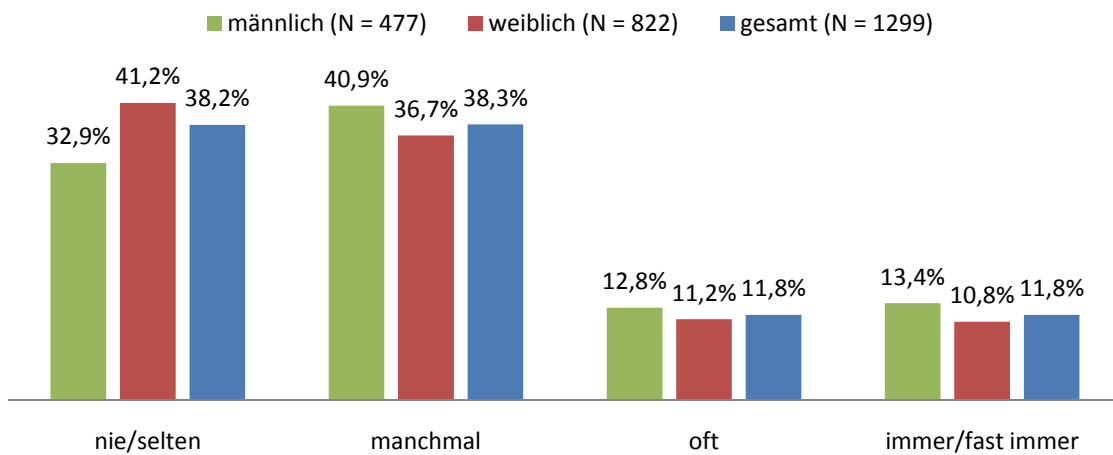
- Für etwa die Hälfte der lesbischen und schwulen Beschäftigten ist es aufgrund ihrer Homosexualität nicht möglich am Arbeitsplatz ganz offen über das eigene Privatleben zu berichten bzw. informell davon zu erzählen.

'Ich nehme an arbeitsplatzbezogenen gesellschaftlichen Veranstaltungen ohne PartnerIn oder "Date" teil, so dass ich meine sexuelle Orientierung nicht offenbaren muss'



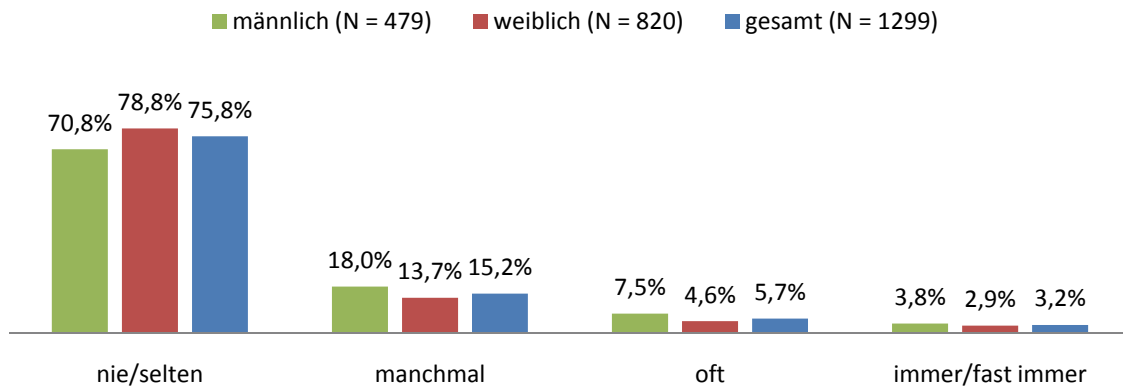
- Über die Hälfte der Lesben und Schwulen kommt - zumindest manchmal - ohne Begleitung zu Betriebsfeiern oder betrieblichen Veranstaltungen, damit die eigene Homosexualität nicht zum Thema wird.

'Ich berichtige andere nicht, wenn sie Bemerkungen machen, die unterstellen, dass ich heterosexuell sei'



- Über ein Viertel der lesbischen und schwulen Beschäftigten korrigieren die an sie gestellte Erwartung, heterosexuell zu sein, in den meisten Fällen nicht.

'Ich vermeide das Knüpfen von engen Kontakten zu KollegInnen, um meine sexuelle Orientierung geheim halten zu können'



- Etwa ein Viertel der schwulen und lesbischen Beschäftigten vermeidet – zumindest manchmal – den engeren Kontakt zu KollegInnen aus Angst „zu viel“ von sich preiszugeben. Knapp 9% der Beschäftigten haben aus diesem Grund sogar gar keinen oder nur sehr wenig engeren Kontakt zu den KollegInnen – Männer praktizieren diese soziale Isolation im Berufsalltag deutlich häufiger als Frauen.

Ergebniszusammenfassung und Ausblick

- **Zunehmende Bedeutung von Diversity Management:** Generell ist zu erwarten, dass Diversity Management in Deutschland in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Gründe dafür sind u.a. die demografischen Veränderungen, sich verstärkende Migrationsbewegungen, die kontinuierlich steigende Frauenerwerbsquote und eine generelle Pluralisierung von gelebten Lebensentwürfen.
- **„Sexuelle Orientierung“ als wichtige Diversity-Dimension:** Die Integration der Dimension „sexuelle Orientierung“ in bestehende bzw. neu implementierte Diversity-Ansätze ist aufgrund der positiven Wirkung auf das Arbeitsklima ökonomisch sinnvoll.
- **Ökonomische Bedeutung des Arbeitsklimas:** Ein unterstützendes Arbeitsklima führt zu einer tendenziellen Öffnung der arbeitsplatzbezogenen Selbstentwürfe von homosexuellen MitarbeiterInnen. Dieser offenere Umgang bedeutet für die betreffenden MitarbeiterInnen, dass sie weniger Energie in das Verstecken, Verschleiern oder Rechtfertigen der eigenen Sexualität investieren müssen. Auf der individuellen Ebene ist dadurch eine leichtere Integration in die betrieblichen Abläufe möglich. Sowohl persönliche Karriereindikatoren als auch betriebliche Leistungsindikatoren können somit positiv beeinflusst werden. Die lose/lose-Situation für Individuum und Unternehmen im Falle eines als feindlich wahrgenommenen Arbeitsklimas für Schwule und Lesben kann sich dadurch in eine win/win-Situation drehen.
- **Betriebliche Gleichstellung als erster Schritt:** Für Unternehmen, die gerade erst beginnen, Diversity Management-Strategien umzusetzen bzw. für Unternehmen, die bisher den Faktor „sexuelle Orientierung“ aus ihrem Diversity-Konzept ausgeklammert haben, kann eine erste Stufe zur Integration dieser Dimension die betriebliche Gleichstellung von Lebenspartnerschaften und Ehen sein. Sofern die Gleichstellung auch an die Belegschaft kommuniziert wird, kann ein großer Schritt hin zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas für Schwule und Lesben getan werden.
- **Druck durch aktuelle Rechtsprechung:** Ein gewichtiges Argument, mit genau dieser Maßnahme zu beginnen, liegt zudem in dem zu erwartenden stärker werdenden rechtlichen Druck. Aktuelle, vor allem auf dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) beruhende Rechtsprechung deutet bereits an, dass genau hier eine Ungleichbehandlung mit dem grundgesetzlich legitimierten besonderen Schutz der Institution Ehe nicht mehr haltbar sein wird. Kommt es hier zu einer rechtlichen Verpflichtung zur Gleichstellung, bedeutet das, dass für die in Deutschland arbeitenden Lesben und Schwulen zwar gegebenenfalls Versorgungsansprüche und andere betriebliche mit der Ehe verbundenen Vorteile ebenso geltend gemacht werden können, die Un-

ternehmen selbst würden aber sicherlich nicht den gleichen Vorteil daraus ziehen, wie wenn sie die Gleichstellung bereits vorher, scheinbar ohne gesetzlichen Zwang, vollzogen hätten. Während im Moment eine solche Gleichstellung noch von Seiten der Schwulen und Lesben mit einer gewissen empfundenen Wertschätzung das Arbeitsklima verbessernd wirkt, so ist diese Wirkung im Falle von gesetzlichen Vorgaben zweifelhaft. Unternehmen könnten von einer sehr bald umgesetzten Gleichstellung also profitieren.

- **Homosexualität muß zum Thema werden:** Einhergehend mit der Umsetzung dieser Gleichstellungsmaßnahmen ist es empfehlenswert, das gesamte Themenfeld „sexuelle Orientierung“ auf die Agenda der internen betrieblichen Kommunikation zu setzen und somit von den positiven Effekten der generellen Thematisierung und Enttabuisierung von Homosexualität im Arbeitskontext auf das Arbeitsklima zu profitieren.
- **Doppelter Nutzen durch Lesbian und Gay Marketing:** Ebenfalls relativ schnell – sofern es für das eigene Produkt- oder Dienstleistungsangebot als sinnvoll erachtet wird – sollten Unternehmen Überlegungen zur potentiellen Umsetzung von Gay Marketing Strategien anstellen. Der positive Effekt solcher Kampagnen auf das interne Arbeitsklima für Schwule und Lesben liegt zum Teil sicherlich darin begründet, dass bis jetzt nur recht wenig Unternehmen diese Zielgruppe für sich als relevant identifiziert haben. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass ein derartiges Engagement an Wirkung verlieren wird, je mehr Unternehmen diese Strategie verfolgen und je mehr Produkt- oder Dienstleistungsgruppen bereits durch konkrete Unternehmen „besetzt“ sind.
- **Handlungsfähige Netzwerke:** Empfehlenswert für Unternehmen bzw. Organisationen ist auch die Einrichtung eines lesbisch-schwulen (bzw. LSBTI) Netzwerkes, da diese Netzwerke häufig der Ausgangspunkt für konkrete Gleichstellungsmaßnahmen oder auch Marketingaktivitäten sind. Zudem kann ein solches Netzwerk auch der Anknüpfungspunkt für eine innerbetriebliche Thematisierung und Sichtbarmachung von z.B. „Homosexualität“ als integralem Bestandteil der Unternehmenswirklichkeit sein. Wichtig ist, dass die Netzwerke mit einem gewissen Gestaltungsspielraum ausgestattet werden, um die Verankerung der Dimension „sexuelle Orientierung“ in den betrieblichen Diversity Ansatz zu begleiten und voranzutreiben.

Autor und Buch



Dr. Thomas Köllen

Forschung & Beratung zu
Diversity Management

thomas@koellen.eu

Bemerkenswerte Vielfalt:
Homosexualität und Diversity
Management – betriebswirtschaftliche und
sozialpsychologische Aspekte der Diversity-
Dimension „sexuelle Orientierung“

Rainer Hampp Verlag,
München/Mering

Erschienen: Februar 2010

