

Inhalt

1.1. Diversity und Diversity Management.....	14
1.2. US-amerikanischer Hintergrund	20
1.3. Ökonomische Nutzenaspekte von Diversity und Diversity Management und deren Bedeutung für die Dimension „sexuelle Orientierung“	23
1.3.1. Exkurs: Die kreative Klasse und der Gay Index.....	29
1.4. Juristische Perspektive auf Diversity (Management) und die Dimension „sexuelle Orientierung“ in Deutschland	31
1.5. Diversity Management und die Dimension „sexuelle Orientierung“ in der deutschen Forschung und Unternehmenspraxis	34
1.6. Forschungsperspektiven auf Diversity und Diversity Management – Einordnung dieser Arbeit	38
2. Homosexualität in der betriebswirtschaftlichen Forschung.....	42
2.1. Einleitung.....	42
2.2. Quantitative Studien zur Situation von Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz in Deutschland	44
2.2.1. Buba und Vaskovics (2001): Benachteiligungen gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare, Universität Bamberg.....	45
2.2.2. Knoll, Edinger und Reisbeck (1997): Homosexuelle in der Arbeitswelt, LMU München	48
2.2.3. Frohn (2007): Out im Office – Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz, Universität zu Köln.....	49
2.3. Homosexualität und individuelle Ergebnisse/ individuelle Leistungsindikatoren	53
2.4. Der Umgang mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz	55
2.4.1. Exkurs: Goffmans Theorie des Stigma-Managements	56
2.4.2. Maas: Sieben Stigma-Management-Strategien schwuler Führungskräfte.....	60
Literaturverzeichnis	203

eine Art internalisierte Erwartungshaltung der das Individuum umgebenden arbeitsplatzspezifischen Teilöffentlichkeit, welche wiederum strukturell von den Diversity Maßnahmen beeinflusst wird.

1.1. Diversity und Diversity Management

Wenn in dieser Arbeit von Diversity gesprochen wird, so bezieht sich diese zumeist auf die Vielfalt innerhalb der Belegschaft bzw. unter den MitarbeiterInnen von Organisationen. Die Dimensionen, anhand derer sich diese Menschen voneinander unterscheiden oder einander ähneln, sind dabei ebenso vielfältig. Wichtig ist es jedoch, zunächst die Begriffe Diversity und Diversity Management zu erklären und voneinander abzugrenzen. Entwickelt hat sich die Forschung zu beiden Kategorien in den USA (vgl. Kap 1.3.) und die deutschsprachige Forschung hat zum größten Teil die Begriffe in ihrer englischen Form übernommen. Da dabei die Gefahr groß ist, inhaltlich zu verschleiern, wovon überhaupt gesprochen wird, soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, Bedeutungen von Diversity und Diversity Management nachzuzeichnen, um zu einer für diese Arbeit gültigen Arbeitsdefinition zu kommen. Einige deutschsprachige Forschungsprojekte benutzen als deutsche Übersetzung von Diversity das Wort Diversität⁴. Mindestens genauso häufig wird in der deutschsprachigen Forschung allerdings auch Diversity unübersetzt in seiner englischen Form beibehalten. Da es mit dem Begriff der „Vielfalt“ ein geeignetes deutsches Wort für Diversity gibt, werden in dieser Arbeit die Begriffe Diversity und Vielfalt synonym verwendet, wobei auf die Verwendung des Begriffs Diversität verzichtet wird. Adjektivisch wird hier lediglich der Begriff „vielfältig“ benutzt, der Ausdruck „divers“ als adjektivierte Verwendung von Diversity soll vermieden werden. Deutschsprachige Zitate werden natürlich original wiedergegeben.

Bei der Benennung konkreter Dimensionen, entlang derer Vielfalt auftritt, ist es fast obligatorisch zu betonen, dass die Liste, betrachtet man Diversity Management als generelles Konzept, sehr lang ist. Das Gleiche gilt für die Bezugsgröße dieser Vielfalt, welche, ebenfalls rein konzeptionell betrachtet, alle Personen beinhalten kann, welche in irgendeiner Form mit der Organisation bzw. dem Unternehmen zu tun haben. Konkret können dies die eigene Belegschaft, KundInnen, LieferantInnen, Wohnbevölkerung um den eigenen Standort usw. sein (vgl. Krell & Sieben, 2007). Betrachtet man jedoch bestehende Diversity Programme und wissenschaftliche Forschungsprojekte zu Diversity, so wird deutlich, dass diese konzeptionelle Breite meist nicht beobachtbar ist. Plummer (2003) spricht in diesem Zusammenhang von 8 Dimensionen, den

⁴ Vergleichbar ist diese Wortneuschöpfung mit der Eindeutschung des damals neuen, aus dem Lateinischen abgeleiteten englischen Begriffes *creativity* durch Schumpeter (1997) zu Kreativität.

„Big 8“, welche in den USA in Wissenschaft und Praxis am meisten Berücksichtigung finden. Diese sind Rassisierung⁵, Geschlecht, Ethnizität/Nationalität, Funktion innerhalb der Organisation, sexuelle Orientierung, Alter, geistige und körperliche Fähigkeiten und Religion (Plummer 2003: 25ff). Bei der Definition der Personengruppe, auf welche sich die Vielfalt bezieht, ist zumeist die Belegschaft gemeint. Als konzeptionelle Schematisierung potentieller Vielfalt-Dimensionen ist das Diversity Rad (Abbildung 1) in Wissenschaft und Praxis sehr weit verbreitet. Die Grundidee dazu stammt von Loden und Rosner (1991) und wurde vom Gardenswartz und Rowe (1998) um die organisationale Ebene erweitert.

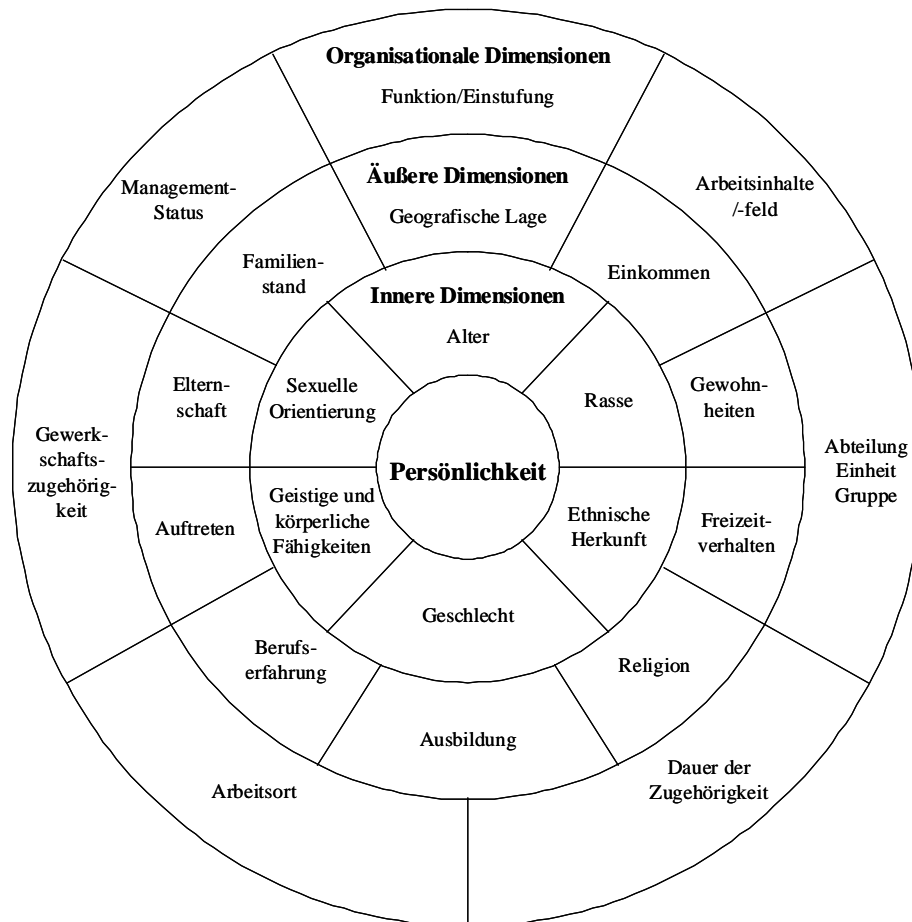


Abbildung 1: Diversity Rad (Quelle: angelehnt an Gardenswartz und Rowe 1998)

Als Ebenen von Dimensionen, welche MitarbeiterInnen, KundInnen usw. voneinander unterscheiden bzw. deren konkrete Ausprägungen sie miteinander teilen, unterscheiden Gardenswartz und Rowe (1998) demnach zwischen der Persönlichkeit, inneren Dimensionen (Alter, Geschlecht, Rasse bzw. Rassisie-

⁵ Aufgrund der historischen Aufladung dieses Begriffes im Deutschen, wird bei der deutschen Übersetzung des englischen Begriffs „race“ zumeist „Rassisierung“ anstelle von „Rasse“ verwendet. Dadurch soll der sozialkonstruktivistische Aspekt dieser Diversity -Dimension in den Vordergrund gerückt werden.

rung, ethnische Herkunft, geistige und körperliche Befähigung und die in dieser Dissertation im Vordergrund stehende sexuelle Orientierung), äußeren Dimensionen (z.B. Religion, Familienstand, Einkommen) und organisationalen Dimensionen (z.B. Managementstatus). Nach außen hin, so die Einschätzung der Autorinnen, nimmt die Unveränderlichkeit der Ausprägungen, auf das Leben des einzelnen Menschen bezogen, ab. Demnach gibt es eine unveränderliche Persönlichkeit – eine Einschätzung, die hier nicht weiter diskutiert werden muss, da sich Diversity Management sowieso nur schwer auf diese beziehen kann. Relativ stabile Eigenschaften sind die inneren Dimensionen, sich im Verlaufe eines Menschenlebens ändernde Eigenschaften liegen in den Ausprägungen der äußeren Dimensionen. Die Dimensionen der organisationalen Ebene beziehen sich auf die „Karriere“ innerhalb der Organisation und sind ebenfalls veränderbar (vgl. Gardenswartz und Rowe 1998; Loden und Rosner 1991).

Eine andere Kategorisierung nehmen Milliken und Martins (1996) vor. Sie unterscheiden zwischen „wahrnehmbaren Eigenschaften“ und „kaum wahrnehmbaren Eigenschaften“, wobei sie die sexuelle Orientierung konsequent ausklammern.

Dem Diversity Management zugrunde liegt nun die Vorstellung, dass es für jede dieser Diversity Dimensionen eine Ausprägung gibt, welche als dominantes Leitideal fungiert. Übersetzt in ein Vokabular, welches jedem Individuum einen beschreibbaren Platz zuweist, welcher sich durch Status und damit verbundenem Gestaltungsspielraum bzw. Macht auszeichnet, bedeutet das, dass es für jede Dimension eine „Hierarchie“ von Ausprägungen gibt, bei welcher das dominante Ideal an der Spitze steht. Bezogen auf eine rhetorische Metapher mit einem Zentrum und Rändern wird für diese Anordnung auch oft der Begriff der „Marginalisierung“ (margin = engl. Rand) verwendet. Die Ausprägung des dominanten Ideals steht demnach in der Mitte, und die anderen Ausprägungen (bzw. die Individuen, welche diese Ausprägungen besitzen) bekommen Randpositionen zugewiesen – sie werden marginalisiert. Als zuweisende Kraft werden zumeist gesellschaftliche Grundtendenzen angenommen, welche ihren Ausdruck dann in den konkreten Organisationen finden. Das dominante Ideal setzt in diesen Zugängen den Standard, von welchem alle anderen Dimensions-Ausprägungen defizitär abweichen. In diesem Sinne zielt Diversity Management (aus unterschiedlichen Gründen: vgl. Kapitel 1.3.) „auf eine Veränderung von Machtstrukturen ab, auf die „Eliminierung“ von Dominanzgruppen und auf die Aufhebung von Ausschließungsmechanismen“ (Hanappi-Egger, 2004: 36). In Anlehnung an Plummer (2003) schematisiert Vedder (2006) dieses Verhältnis für sechs ausgewählte Dimensionen folgendermaßen, wobei der Prozess der Zuweisung der Randstellung der dominierten Gruppen als Diskriminierung beschrieben wird.

Diversity-Dimension	Dominante Gruppe	Dominierte Gruppe(n)	Formen der Diskriminierung
Geschlecht	Männer	Frauen, Transgender-Personen	Sexismus
Ethnizität, Rasse, Hautfarbe, Nationalität	Inländer mit weißer Hautfarbe	Angehörige anderer Ethnien, Hautfarben oder Nationalitäten	Rassismus, Ethnozentrismus, Nationalismus, Xenophobie
Alter	Erwachsene mittleren Alters	Junge und ältere Erwachsene	Altersdiskriminierung
Religion	In Deutschland: Christen	AnhängerInnen anderer Religionen und Freikirchen, Atheisten	Religiöse Diskriminierung, Antisemitismus
Sexuelle Orientierung	Heterosexuelle	Schwule, Lesben, Bisexuelle	Heterosexismus, Homophobie
Behinderung, körperliche Unversehrtheit	Menschen ohne Einschränkungen/Behinderungen	Menschen mit Einschränkungen/Behinderungen	Diskriminierung von Behinderten

Tabelle 1: Formen von Diskriminierung in Organisationen (Quelle: Vedder, 2006: 12)

So ist beispielsweise für die Dimension „sexuelle Orientierung“ Heterosexualität das dominante Ideal (vgl. auch Butler, 1991) und Homosexualität ist eine defizitäre Abweichung davon. Für Organisationen bedeutet das, dass diese tendenziell (sofern es keine gezielten Versuche gibt, dies aufzubrechen) Strukturen aufweisen, welche auf heterosexuelle MitarbeiterInnen (und auch KundInnen) ausgerichtet sind. Die in Tabelle 1 beschriebenen Diskriminierungen sind dann der Ausdruck der Orientierung an den Dominanzgruppen. Häufig basieren die Diskriminierungen auf stereotypen Zuschreibungen zu den dominierten Ausprägungen der Diversity Dimensionen, welche diese im Vergleich zu den dominanten Ausprägungen in Bezug auf die Arbeitsverrichtung abwerten bzw. als weniger geeignet erscheinen lassen. Ohne an dieser Stelle genau auf die Ausdifferenzierung der einzelnen Begriffe eingehen zu können, kann festgehalten werden, dass hier teilweise sehr unterschiedliche theoretische Fundamente zugrunde liegen (vgl. Kapitel 3), welche ihren Ausdruck dann in der Begrifflichkeit finden. So ist beispielsweise der Begriff der Homophobie (mit dem Fokus auf *Angst*) deutlich psychologischer verortet als Heterosexismus (oder Zwangsheterosexualität: vgl. Kapitel 3.2.7.), ein Begriff, der eher versucht, ein gesellschaftliches Phänomen zu beschreiben und vom Individuum zu abstrahieren. Beide Begriffe werden jedoch häufig syno-

nym gebraucht, vor allem, wenn damit politische Forderungen verbunden sind. Eine Forderung des Diversity Management ist es, genau diesem Verhältnis von dominierten und dominanten Gruppen innerhalb der Belegschaft zu begegnen und Strukturen zu verfestigen, welche dieses Ungleichgewicht abbauen. Über den Weg dorthin und dessen Legitimation gibt es allerdings sehr unterschiedliche Auffassungen.

Sehr prägnant zusammengefasst formulieren Sieben und Krell: „Generell gilt, dass Diversity Management eher eine Philosophie als ein konsensuell definiertes Konzept ist. Der kleinste gemeinsame Nenner besteht in der Überzeugung, dass Vielfalt, bezogen auf die Organisationsmitglieder, vor allem die MitarbeiterInnen, aber auch auf potenzielle Beschäftigte [...], KundInnen oder InvestorInnen, einen Wettbewerbsvorteil darstellt, wenn sie richtig gemanagt wird“ (Krell & Sieben, 2007: 236). In dieser sehr breiten Definition klingt der potentielle ökonomische Nutzen von Diversity Management an (vgl. dazu auch Kapitel 1.3.), wobei zwischen der Vielfalt an sich und der „richtig“ gemanagten Vielfalt unterschieden werden muss. Bezogen auf die Vielfalt an sich – egal über welche Dimensionen – gibt es stets Studien, die positive und negative ökonomische Effekte der Vielfalt herausarbeiten (vgl. van Knippenberg & Schippers, 2007). Hinter Diversity Management steht dahingegen die Idee, dass es möglich ist, die Vielfalt so zu handhaben, d.h. zu managen, dass aus ihr betriebswirtschaftlicher Nutzen erwächst. Dieser Nutzen wird umso bedeutender, wenn man die Vielfalt als faktisch betrachtet. Eine Studie, welche diese Faktizität hervorgehoben hat, war die Workforce 2000 Studie (vgl. Kapitel 1.2.). Geht man davon aus, dass sich eine homogene Beschäftigtenstruktur erst gar nicht schaffen lässt, so wird die Frage nach der „richtigen“ Handhabung dieser Heterogenität umso dringlicher.

Es muss natürlich auch gefragt werden, welche konkreten Maßnahmen denn überhaupt potentielle Diversity Maßnahmen wären. Dazu ist es sinnvoll, sich noch einmal das ökonomische Ziel des Diversity Management vor Augen zu führen. Eine dem Diversity Management zugrunde liegende Annahme ist sicherlich, dass alleine aus den Ausprägungen der jeweiligen Diversity Dimensionen keine personenbezogenen Fähigkeiten ableitbar sind. Vermieden werden muss somit in Bezug auf die eigene Belegschaft, dass stereotype Zuschreibungen zu den Ausprägungen eine zu große Bedeutung bei der Verteilung von Arbeitsagenden und damit auch auf Hierarchieebenen und Arbeitsbereiche haben. Hanappi-Egger und Köllen (2006) weisen anhand eines mathematischen Modells für die Dimension Geschlecht nach, dass unter dieser Prämisse eine auf stereotypen Zuordnungen von Eigenschaften aufbauende Besetzungspolitik in Unternehmen nicht optimal ist. Die Grundidee ist, dass es organisationsintern zu einem enormen Potentialverlust kommt, wenn man sich bei der Besetzung von Stellen bzw. der Verteilung von Aufgaben zu stark von (in diesem Fall geschlechtsbezogenen) stereotyp zugeschriebenen

Fähigkeiten anstatt der tatsächlichen Eignung leiten lässt (Hanappi-Egger und Köllen, 2006). Dieses Modell ist prinzipiell auf andere Diversity Dimensionen übertragbar und bietet einen Anknüpfungspunkt zur Ableitung und Evaluierung von Maßnahmen, welche dann, verstanden als Diversity Management Maßnahmen, das Ziel haben, diesen Fehler zu vermeiden. Die Argumentation greift allerdings lediglich bei stereotypen Zuschreibungen, nicht bei tatsächlichen Eigenschaften. Möchte man beispielsweise im Sinne einer Marktzutrittsperspektive (Dass & Parker, 1999) als Deutsche Bank mit eigenen Filialen den Markt der türkischstämmigen BewohnerInnen deutscher Ballungszentren erschließen, so ist es sicher sinnvoll, aufgrund der Kenntnisse von speziellen Bedürfnissen und der Sprache auch auf MitarbeiterInnen zurückzugreifen, welche entsprechende Fähigkeiten und geeignetes Wissen haben. Diese Anforderung darf dann aber nicht gleichgesetzt werden mit der Anforderung, türkisch zu sein (vgl. www.bankamiz.de). Neben diesem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ der ökonomischen Notwendigkeit gibt es aber auch andere mögliche Zieldimensionen, aus denen heraus Diversity Management in der Organisation zum Einsatz kommen kann. Thomas und Ely (1996) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen drei unterschiedlichen Diversity Zugängen, welche sie in US-amerikanischen Unternehmen beobachtet haben. Dass und Parker (1999) erweitern diese drei Zugänge um die Widerstandsperspektive (vgl. Tabelle 2).

Diversity Management Ansatz	Zugrunde liegende Annahme	Betrachtete Aspekte der Vielfalt	Organisationsziel	Erhofftes Ergebnis
Widerstandsansatz <i>reaktiv</i>	Vielfalt ist kein Thema bzw. eine Gefahr	Keine	Monokultur, es wird versucht, Homogenität zu erhalten	Status quo verteidigen
Fairness- und Antidiskriminierungsansatz <i>defensiv</i>	Vielfalt verursacht Probleme	„Klassische“ benachteiligte Gruppen	Chancengleichheit und Assimilierung	Gleichbehandlung benachteiligter Gruppen
Marktzutrittsansatz <i>anpassend</i>	Vielfalt führt zu (Marketing-) Vorteilen	Alle Aspekte	Vielfalt wertschätzen	Zugang zu KundInnen und Märkten
Lern- und Effektivitätsansatz <i>proaktiv</i>	Vielfalt und Gemeinsamkeiten bieten Chancen und Risiken	Wichtige Unterschiede und Gemeinsamkeiten	Multikultur, Pluralismus	Langfristiges Lernen aus der Vielfalt

Tabelle2: Ansätze zu Diversity Management (angelehnt an Dass und Parker (1999: 70) und Vedder (2006: 18))

Für Organisationen, welche den „Widerstandsansatz“ verfolgen, ist Vielfalt entweder gar kein Thema oder sie sehen in Diversity eher eine Gefahr. Das Ziel dieser Organisationen ist es daher auch, die eigenen homogenen Personalstrukturen zu erhalten, da eine Diversifizierung ein nicht abschätzbares Risiko darstellt. Der „Fairness- und Antidiskriminierungsansatz“ ist nach Thomas und Ely (1996) der zu ihrer Zeit meist verbreitete Zugang zu Diversity Management in den USA. Unter diesem Ansatz sind die Maßnahmen des Diversity Management eher Instrumente zur Gleichstellung. Im Vordergrund stehen hier die Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben, wie z.B. dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (zum AGG vgl. Kapitel 1.4.) oder auch eigene Überlegungen zu Gerechtigkeit und moralisch „gutem“ Verhalten. Ein Symptom dieses Ansatzes ist häufig die Einführung von Quoten. Der „Marktzutrittsansatz“ ist ein ökonomisch motivierter Ansatz, der in der Vielfalt der Belegschaft die Chance sieht, vielfältige und in Summe mehr Märkte für das eigene Angebot zu erschließen. Ein Beispiel dafür ist die oben erwähnte Bankamiz der Deutschen Bank. Dem Ansatz liegt die Überzeugung zugrunde, dass der Zugang zu KundInnen am besten durch MitarbeiterInnen gelingt, welche bestimmte Ausprägungen als relevant erachteter Diversity Dimensionen mit diesen teilen. Die „Lern- und Effektivitätsperspektive“ wird von Thomas und Ely (1996) als Verknüpfung von ökonomischen, rechtlichen und Gerechtigkeit betreffenden Überlegungen beschrieben. Der Lernaspekt besteht darin, dass der Umgang mit der eigenen Vielfalt ständig neu erlernt und angepasst werden muss, um das bestmögliche Potential daraus für die Organisation zu schöpfen. Wertschätzung und Offenheit sind dafür wesentliche Erfolgsfaktoren. Als neben diesen Managementperspektiven weitere Kriterien, anhand derer konkrete Diversity Programme von implementierenden Organisationen kategorisiert werden können, benennen Dass und Parker (1999) die Art der Implementierung, welche von episodisch bis systematisch reicht, das strategische Antwortverhalten auf den Druck der das Unternehmen umgebenden Umwelt und den Druck, der aus dem Unternehmen selbst kommt. Dieses Verhalten kann von reagierend bis eigeninitiativ reichen, und kann sich somit sowohl auf gesellschaftliche, als auch unternehmensspezifische (beispielsweise demografische) Veränderungsprozesse beziehen (Dass und Parker, 1999).

Historisch betrachtet liegen die Wurzeln des Diversity Management in den USA, wo sich Unternehmen zunächst aus der Antidiskriminierungsperspektive heraus dieser Strategie zugewendet haben.

1.2. US-amerikanischer Hintergrund

Die US-amerikanischen Wurzeln des Diversity Management werden umfassend von Vedder (2006) nachgezeichnet. Die Datengrundlage seiner Beschreibung sind ExpertInneninterviews mit Taylor Cox Junior und Anita Rowe und Ausführungen von Elsie Cross (2000). Der Ausgangspunkt des

Diversity Management ist demnach in den Protestbewegungen US-amerikanischer BürgerrechtlerInnen zu sehen. Unterschiedliche diskriminierte Gruppen begannen aus verschiedenen Anlässen heraus gegen die gegen sie gerichteten Diskriminierungen zu kämpfen. Für farbige US-AmerikanerInnen sind solche Wendepunkte beispielsweise die Aufhebung der Segregation an staatlichen Schulen von 1954, der Montgomery Bus Boykott von 1955 und die damit verbundene Arbeit und Präsenz Martin Luther Kings, der 1968 ermordet wurde. Als weitere bedeutende Momente benennt Vedder (2006) unter Bezugnahme auf Cross (2000) die Gründung der „National Organization for Women“ im Jahr 1966 und die Gründung der „Grey Panthers“ 1970, welche Altersdiskriminierung in den Mittelpunkt ihres Wirkens stellten⁶. Es ist natürlich problematisch, von konkreten Ereignissen als Ausgangspunkt für gesellschaftliche Entwicklungen zu sprechen, da diese Ereignisse ja stets in konkreten Kontexten stattgefunden haben, welche dann als die eigentlichen Gründe anzusehen wären. Solche klaren Kausalitätslinien sollen hier auch nicht gezogen werden, dennoch ist es zur Verdeutlichung gesellschaftlicher Entwicklung sinnvoll, auf diese Ereignisse einzugehen – nicht zuletzt, weil sie als identitätsstiftender Ankerpunkt für durch gemeinsame politische Forderungen zusammengehaltene Bewegungen dienen können. Sie können dieser ein Fundament und somit auch eine gewisse Stabilität und Konstanz geben (D'Emilio, 1998).

Ein solches Ereignis, welches einen wichtigen Bezugspunkt für die schwullesbische Bewegung darstellt, ist mit der in der New Yorker Christopher Street gelegenen LGBT-Bar „Stonewall Inn“ verbunden. Hier kam es vom 27.6. bis zum 3.7.1969, als Höhepunkt einer Serie von Polizeirazzien, zu Auseinandersetzungen zwischen der Polizei auf der einen Seite und zunächst den im Moment einer Razzia anwesenden BarbesucherInnen, später und an folgenden Tagen aber immer mehr Menschen auf der anderen Seite. Damit kam es erstmals zu einer größeren Auflehnung gegen die als willkürlich empfundene diskriminierende Staatsmacht, welche in der Folge weitere Kreise zog und von vielen als der Beginn einer breiten Lesben- und Schwulenbewegung eingeschätzt wird. Einen Monat später gründete sich in New York die „Gay Liberation Front“, welche dann ein Jahr nach den Ausschreitungen einen Gedenkmarsch organisierte (Carter, 2004). In dessen Tradition wird heute in sehr vielen Städten weltweit jährlich eine Parade veranstaltet, welche in etwa 40 deutschen Städten unter dem Namen CSD stattfindet – die größte Parade in Europa findet dabei in Köln statt. CSD steht für Christopher Street Day (siehe auch Kapitel 6.4.1. und 6.4.2.) und verweist auf die Adresse des

⁶ Unter Bezugnahme auf diese Bewegung gründete Trude Unruh in Deutschland 1975 den Senioren-Schutz-Bund „Graue Panther“, aus dem 1989 dann auch die Partei hervorging, die 2008 aufgelöst wurde.

Stonewall. In den meisten anderen Ländern heißt die Veranstaltung Pride Parade oder Gay Pride. Der Name der Bar ist unter anderem Namensgeber des größten britischen Lesben-, Schwulen- und Bisexuellenverbandes „Stonewall“, der jedes Jahr britische ArbeitgeberInnen nach deren LGB-Freundlichkeit bewertet und auszeichnet (vgl. www.stonewall.org.uk).

Eines der Ziele dieser Bewegungen, welche in unterschiedlichen Intensitäten auch erreicht wurde, war und ist die gesetzliche Reglementierung von Gleichstellung. Der „Title VII of the Civil Rights Act“ (1964) gilt als Basis gesetzlich verordneter Antidiskriminierung zu den Dimensionen Rasse, Religion, Hautfarbe, Geschlecht und nationale Herkunft. Auf seiner Basis wurde die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) gegründet, welche auch heute noch verantwortlich ist für die Überwachung der Einhaltung einer Vielzahl an Antidiskriminierungsgesetzen in den USA. Die EEOC hat auch die Möglichkeit, Verstöße zu ahnden und mit hohen Geldstrafen zu belegen. Zu sexueller Orientierung gibt es bis heute kein explizites Gesetz, d.h. Diskriminierung in diesem Bereich wird stets durch kategorisch formulierte Gesetzesgrundlagen geahndet. 1968 erließ die Regierung die Richtlinie, dass alle Unternehmen, welche Geschäfte mit der Regierung in einem Wert von über \$50.000 machen wollten, „Affirmative Action Pläne“ vorlegen mussten, in denen sie genau aufschlüsseln sollten, wie sie bezogen auf welche Dimension wann und mit welchem Zielkorridor Minderheiten im eigenen Betrieb fördern wollten. Diese Forderung nach positiver Diskriminierung hatte zur Folge, dass viele Unternehmen Quoten in Bezug auf Einstellungen und Beförderungspolitik für sich definierten. Unter Reagan wurde diese Forderung 1981 entschärft (vgl. Brazzel, 2003; vgl. Dobbin, Sutton, Meyer, & Scott, 1993; Vedder, 2006).

Neben diesen rechtlichen und aus den Bewegungen abgeleiteten „moralischen“ Triebfedern zur Entwicklung und Implementierung von Diversity Management Ansätzen kam ein bedeutender ökonomisch fundierter Argumentationsschub von der Workforce 2000 Studie.

Johnston und Parker veröffentlichten 1987 über das Hudson Institut die Studie „Workforce 2000“. Diese prognostiziert, dass im Jahr 2000 die Zunahme an Arbeitskräften in den USA nur noch zu 28% von weißen, in den USA geborenen Männern getragen werde. Abbildung 2 zeigt die genaue Verteilung bezüglich der berücksichtigten Dimensionen bei der Prognose des Zuwachses.

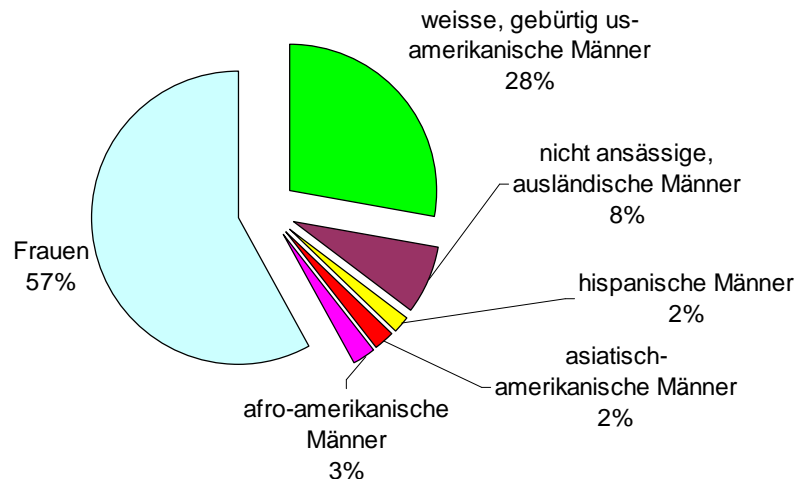


Abbildung 2: Verteilung des Arbeitskräftezuwachses in den USA im Jahr 2000, Perspektive aus 1987 (Quelle: W. B. Johnston & Parker, 1987)

Dies bedeutete die Voraussicht eines fundamentalen Wandels in der zukünftigen Belegschaftsstruktur in Bezug auf die Dimensionen Geschlecht, Ethnizität und Nationalität. Die Studie fand großes Gehör in US-amerikanischen Organisationen und ließ diese mit der dringlichen Aufgabe zurück, sich strukturell an die kommenden Gegebenheiten anzupassen. Damit tauchte ein ökonomisches Argument auf, welches die Unternehmen zwang, sich Gedanken über Maßnahmen zu machen, die diesen prognostizierten Gegebenheiten gerecht werden.

Die Prognoserichtung der Workforce 2000 Studie wurde bestätigt durch zwei danach veröffentlichte Studien des Bureau of Labor Statistics (November Heft Monthly Labor Review ("Labor month in review," 1991)) (vgl. auch Jamieson & O'Mara, 1991; R. J. Thomas, 1991).

In den USA hatten Ende der 90er Jahre bereits 75% der Fortune 500 Unternehmen Diversity Management in irgendeiner Form implementiert. Diese Quote ist für das Jahr 2003 auf 90% angestiegen (Aretz, 2006; Rhodes, 1999; Vedder, 2003).

Neben demografischen Aspekten, die, wenn auch mit anderen Schwerpunkten, auch für Deutschland ökonomischen Druck erzeugen, gibt es weitere ökonomische Legitimationslinien für die Implementierung von Diversity Management

1.3. Ökonomische Nutzenaspekte von Diversity und Diversity Management und deren Bedeutung für die Dimension „sexuelle Orientierung“

Entlang der beiden Begriffe Diversity und Diversity Management lassen sich zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen auseinanderhalten. Reine Diversity Forschung fokussiert auf die Vielfalt an sich, während sich Forschung zu Diversity Management auf dessen Handhabung und Beeinflussung bezieht. Deutlich wird dies, wenn über den ökonomischen Sinn bzw. Nutzen von Di-

iversity und Diversity Management gesprochen wird. Diversity Forschung untersucht, welchen Nutzen oder Schaden die Vielfalt an sich bewirkt, Diversity Management Forschung beschäftigt sich hingegen vor diesem Nutzen-Hintergrund mit der Frage, welchen Nutzen oder Schaden eine gezielte Handhabung der Vielfalt bringt. Unterschiede bestehen zudem in den unterschiedlichen zugrundeliegenden Basisannahmen bezüglich der Faktizität von Vielfalt, d.h. ob Vielfalt als Tatsache dargestellt wird, oder ob Vielfalt eine steuerbare Größe ist. Cox (1991) bietet eine Schematisierung der Vorteile von Diversity Management in Form von Nutzenargumentationen an, fokussiert in seinen Beschreibungen aber auf die Dimension Ethnizität, die er als wahrnehmbare Eigenschaft begreift. Dies wird vor allem vor dem Hintergrund farbiger Beschäftigter in den USA zwar verständlich, macht seine Schematisierung aber nicht auf die nicht direkt wahrnehmbare Dimension „sexuelle Orientierung“ (Milliken & Martins, 1996) übertragbar. Zwar ist Diversity Management ein Konzept, welches viele Dimensionen umfasst, dennoch liegen den unterschiedlichen Argumenten oft gewisse Vorstellungen über bestimmte Dimensionen zugrunde. Für Cox (1991) ist ein wesentliches Element von Diversity die Hautfarbe bzw. Ethnizität, was er in seiner Forderung nach einer multikulturellen Organisationskultur verdeutlicht. Ins Deutsche wird sein Argumentationskatalog beispielsweise von Sepehri (2002) übertragen, der sich in seiner Arbeit – eine Studie in mehreren Ländergesellschaften der Siemens AG - aber ebenfalls auf wahrnehmbare Ethnizität bzw. Hautfarbe als Diversity Dimension konzentriert. Trotz der beschriebenen Einschränkungen sind die von ihnen formulierten Argumentationsmuster diejenigen, welche sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis als Legitimation von Diversity Management angeführt werden. Betrachtet man beispielsweise die Selbstpräsentationen von Unternehmen, die ihr eigenes Diversity Programm rechtfertigen, so stößt man meist auf die gleichen Argumentationen. Daher sollen die gängigen Argumente in Folgendem kurz angeführt und auf ihre Eignung für die Dimension „sexuelle Orientierung“ hin reflektiert werden. Angelehnt an die Schematisierung von Cox zu Ethnizität wird in Kapitel 2 dann auf Basis des Standes der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Homosexualität im Arbeitskontext ein eigenes Kausalitätsraster für die Dimension „sexuelle Orientierung“ anhand der konkreten Ausprägung Homosexualität entwickelt. In Tabelle 3 sind die gängigen Argumente angeführt, welche für Diversity Management sprechen. Cox und Blake (1991) unterscheiden dabei zwischen Argumenten, welche es unabdingbar machen, dass Diversity Management implementiert wird, und Argumenten, welche im Wert der Vielfalt an sich liegen.

Diversity Management Wettbewerbsfaktoren	
Unvermeidlichkeit, sich mit Diversity auseinander zu setzen	Eigenwert/Potential der Vielfalt
Kosten	Marketing
Personalmarketing	Kreativität und Innovation
Internationalisierung	Problemlösungsqualität
Beschäftigungsstruktur	Systemflexibilität
...	Refinanzierung und Ethik, ...

Tabelle 3: Wettbewerbsfaktoren von Diversity Management (Quelle: angelehnt an Sepehri, 2002:160)

Mit dem **Kostenargument** geht man davon aus, dass die Vielfalt in Unternehmen eine Tatsache ist, und eine schlechte Einbindung dieser Vielfalt in den gesamten Organisationsprozess dabei zu vermeidbaren Kosten führt. Cox (1991) geht bei seiner Entwicklung dieses Argumentes vor allem auf die Dimension Ethnizität in internationalen Unternehmen ein. Vedder (2006) stellt dieses Argument auf eine breitere Basis, indem er den generellen Effekt empfundener Geringschätzung oder Diskriminierung durch Angehörige dominanter Gruppen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen rückt. Demnach bindet der Zwang zur Anpassung (an das auf die dominante Gruppe zutreffende Ideal) Kraft, welche für die eigentliche Leistungserbringung nicht mehr zur Verfügung steht. Dies hat negative Auswirkungen auf die Produktivität der dominierten MitarbeiterInnen und kann zudem negative Auswirkungen auf die Fluktuation und Fehlzeiten haben. Die Gefahr solch negativer Auswirkungen wird gravierender, je vielfältiger ein Unternehmen ist (Vedder 2006: 14). Bezogen auf die sexuelle Orientierung passt Vedders Argumentation sehr gut. Die Kraft, die Lesben und Schwule einsetzen, um zu verschleiern oder zu rechtfertigen, dass sie homosexuell sind, oder um vorzutäuschen, dass sie heterosexuell seien, steht demnach für die tatsächliche Arbeit nicht mehr zur Verfügung.

Die zusammengehörenden Argumente zur **Beschäftigungsstruktur** und zum **Personalmarketing** setzen bei der Tatsache der Vielfalt auf dem potentiellen BewerberInnenmarkt an. Geht man – vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, steigender Frauenerwerbsquoten, Migrationsbewegungen innerhalb der EU und in die EU herein und einer generellen Pluralisierung von gelebten Lebensentwürfen - davon aus, dass der Pool der BewerberInnen eher vielfältiger als homogener wird (vgl. auch Kapitel 1.2.), so kann man ebenfalls davon ausgehen, dass Unternehmen, welche strukturell nicht lediglich auf den heterosexuellen, weißen Mann zugeschnitten sind, attraktiver für BewerberInnen sind, welche diesem Bild nicht entsprechen. Bedenkt man, dass

in vielen (vor allem technischen) Bereichen bereits jetzt ein Fachkräftemangel zu verzeichnen ist, gewinnt dieses Argument an Bedeutung, da man es sich nicht leisten kann, für weite BewerberInnenkreise nicht interessant zu sein. Genauso zielt dieses Argument aber auch auf die Verweildauer der MitarbeiterInnen im Unternehmen ab. Vor allem gute MitarbeiterInnen können möglicherweise davon abgehalten werden, Angebote anderer Unternehmen anzunehmen und mit ihrem Wissen und Können die Firma zu verlassen (G. Krell, 1999; Sepehri, 2002; Vedder, 2006). Diesem Argument folgend scheint ein Unternehmen, welches Maßnahmen zur Dimension „sexuelle Orientierung“ implementiert hat, attraktiver als ArbeitgeberIn für Lesben und Schwule, da sie hier unterstellen würden, dass ein offeneres Umgehen bzw. ein ungezwungeneres Umgehen mit der eigenen Homosexualität tendenziell möglich ist⁷.

Dem **Internationalisierungsargument** liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmen, welche in Bezug auf die Dimension Ethnizität/Nationalität bereits ein umfassendes Konzept implementiert haben, und möglicherweise dadurch auch schon ein auf Multikulturalität aufbauendes Organisationsklima geschaffen haben, einfacher neue Märkte anderer Kulturkreise für sich erschließen können (Sepehri, 2002). Ein die Zielkultur betreffender vorurteilsfreier und damit verbunden auch konfliktfreier Umgang aufgrund der bereits im eigenen Unternehmen gemachten Erfahrungen wäre demnach die Basis, internationale Märkte erfolgreich zu erschließen (G. Krell, 1999). Bezogen auf die Dimension „sexuelle Orientierung“ kann diesem Argument keine eindeutige Richtung zugewiesen werden. So könnte ein solcher „vorurteilsfreier Raum“ in Bezug auf die sexuelle Orientierung durchaus auch zu Konflikten mit in dieser Beziehung weniger liberalen Zielkulturen führen. Aus einer westeuropäischen Perspektive könnte es beispielweise problematisch sein, eigene Standards in weniger säkularen, beispielsweise in einigen katholischen oder muslimischen Ländern anzuwenden.

Das **Marketingargument** entspricht der Marktzutrittsperspektive (vgl. Kapitel 1.1.). Es baut demnach auf der Annahme auf, dass die Ansprache von Menschen mit einer für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen als relevant erachteten Ausprägung bestimmter Diversity Dimensionen am besten durch Menschen gelingt, welche die gleiche Ausprägung aufweisen.

⁷ Ein Medium, welches dazu dient, deutsche ArbeitgeberInnen auszuzeichnen, die hier besonders engagiert handeln, ist der vom Völklinger Kreis vergebene Max-Spohr Preis (vgl. www.vk-online.de). Dieser wird alle zwei Jahre vergeben und wurde bisher an Ford, die Deutsche Bank, die Deutsche Bahn, Volkswagen Financial Services und 2008 an SAP vergeben. In Österreich wurde mit dem meritus-award im Jahr 2009 erstmalig ein solcher Preis für in Österreich tätige Unternehmen verliehen. Initiiert wurde die Verleihung von der agpro (vgl. www.agpro.at) und den Queer Business Women (vgl. www.queer-business-women.at), die PreisträgerInnen waren IBM und equalizent.

Zusammenhängen kann dies mit potentiell in der Vergangenheit erlebten Geringschätzungen bzw. Diskriminierungen – Cox (1993) gibt hier Beispiele von Verkaufsgesprächen mit farbigen KundInnen in den USA, welche in den von ihm herangezogenen Studien den Schluss zulassen, dass es zu umfangreicheren Abschlüssen kommt, wenn die VerkäuferInnen auch farbige sind. Der Grund kann aber auch im Wissen über bestimmte Gewohnheiten oder Kommunikationskanäle liegen, was die Ansprache erleichtert oder verbessert. Für den Bereich der sexuellen Orientierung wird diesem Argument durch Gay Marketing Initiativen entsprochen, also der Definition der Schwulen und Lesben als gesonderter Zielgruppe (vgl. z.B. Stuber & Iltgen, 2002).

In homogenen Gruppen können - dem **Problemlösungsqualitätsargument** folgend – zwar schneller Entscheidungen getroffen und Probleme gelöst werden (G. Krell, 1999), in heterogenen Gruppen kann hingegen die Qualität der Lösungen besser sein. Dieses Argument geht davon aus, dass Vielfalt auch eine Vielfalt an Erfahrungshintergründen und Zugängen bedeutet, welche für heterogene Gruppen zu einer höheren Anzahl an Problemlösungsmöglichkeiten führen kann, bei denen die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass eine bessere Lösung darunter ist, als die in homogenen Teams gefundene (Bateman & Zeithaml, 1992). Dies macht allerdings ein Management notwendig, welches dem Ziel der optimalen Auswahl der Ideen gerecht wird, für einfache bzw. weniger wichtige Probleme jedoch eher zu aufwändig ist (Cox, 1993). Für die Dimension der „sexuellen Orientierung“ hat dieses Argument nur dann Bedeutung, wenn man annimmt, dass unterschiedliche sexuelle Orientierungen unterschiedliche Problemzugänge bedeuten, und, wenn man des weiteren annimmt, dass Diversity Management zu einer Heterogenisierung in Bezug auf die sexuelle Orientierung der Gruppenmitglieder führt.

Bei der Herleitung des **Systemflexibilitätsarguments** stützt sich Sepehri (2002) auf Schreyögg (1989), der als Nachteil von starken Unternehmenskulturen deren Unfähigkeit sich zu verändern benennt. Kommt es jedoch zu Umweltänderungen, welche eine Kulturveränderung erfordern würden, so ist das ganze Unternehmen in seinem Bestand in Gefahr. Diversity Management kann in diesem Zusammenhang als eine Möglichkeit der bewussten Kulturschwächung gesehen werden, welche zwar die Vorteile einer starken, von bestimmten Idealen dominierten Kultur aufgibt, dafür aber dem Unternehmen Flexibilität bei gegebenem Veränderungsdruck ermöglicht (Sepehri, 2002). Die Dimension „sexuelle Orientierung“ ist aufgrund ihres hohen Tabuisierungsgrades (Bleibtreu-Ehrenberg, 1978) sicher eine der am häufigsten verdrängten Dimensionen im Handlungsrastraster starker Kulturen. Daher würde deren Aufweichung sicherlich ihrer Sichtbarkeit nutzen. Die Richtung der Flexibilität, die dadurch erhöht würde, könnte beispielsweise über die Erschließung neuer KäuferInnenschichten bzw. über neue Produkt- oder Dienstleistungspositionierungen gehen.

Das **Refinanzierungs- und Ethikargument** basiert auf der Annahme, dass es Fonds bzw. Banken gibt, welche ihre Anlage- bzw. Finanzierungsentscheidungen auf bestimmte „ethische“ Grundlagen stellen, welche Diversity Management als „gut“ klassifizieren (vgl. Sepehri, 2002: 156). Es ist sicher nicht zu leugnen, dass es solche Anlageentscheidungen gibt, aber es scheint übertrieben, dies als ein Argument für Diversity anzuführen – im Besonderen gilt dies für die Dimension „sexuelle Orientierung“, da diese Anlageentscheidungen oft religiös motiviert sind. So ist das „Islamic Banking“, das beispielsweise von der Islamic Bank of Britain angeboten wird, nach der Scharia⁸ ausgerichtet. Ein anderes Beispiel ist die Pax Bank, eine explizit katholische Bank aus Köln, die bestimmte „ethische“ Anlage- und Kreditvergabekriterien verfolgt (vgl. www.paxbank.de). Es ist anzunehmen, dass Maßnahmen zu „sexueller Orientierung“ kein – zumindest kein positives – „ethisches“ Kriterium sind, da sowohl die katholische Kirche als auch die muslimischen Religionsgemeinschaften Homosexualität bzw. homosexuelle Handlungen moralisch abwerten (vgl. Locke, 2004; Stulhofer & Rimac, 2009; Viefhues-Bailey, 2007). Abgesehen davon ist das Anlage- bzw. Kreditvergabevolumen solcher Institute sehr gering.

Die Begriffe **Kreativität und Innovationsfähigkeit** hängen sehr stark miteinander zusammen, und damit auch die darauf aufbauenden Argumentationen. Während Kreativität zumeist als eine Fähigkeit bzw. Eigenschaft des einzelnen Menschen betrachtet wird, wird Innovationsfähigkeit oft mit organisationaler Kreativität gleichgesetzt. Auf individueller Ebene ist Kreativität die Fähigkeit, divergent zu denken, das heißt die Fähigkeit, Dinge, die scheinbar nichts miteinander zu tun haben, zu Neuem zu verknüpfen (vgl. Schumpeter, 1997). Divergentes Denken steht dabei konvergentem Denken, dem logischen optimierenden Denken gegenüber. Auf organisationaler Ebene ergeben sich dadurch zwei mögliche Erklärungsmuster, wie Diversity Management die Innovationsfähigkeit stärken kann. Geht man davon aus, dass innovative Unternehmen kreative MitarbeiterInnen brauchen, und nimmt man weiters an, dass Kreativität als Eigenschaft bei den MitarbeiterInnen und potentiellen MitarbeiterInnen über die anteiligen Merkmalausprägungen der Kerndimensionen der Belegschaftsvielfalt gleichverteilt ist, so ergibt sich bei der Konzentration auf eine Merkmalsausprägung bei der internen Besetzungspolitik ein massiver Nachteil in Bezug auf die eigene Innovationsfähigkeit. Am Beispiel Geschlecht wird dieser Zusammenhang von Hanappi-Egger et al. (2006) mathe-

⁸ Scharia heißt wörtlich übersetzt „Pfad zur Tränke/Wasserquelle“ und bezeichnet das religiös legitimierte Gesetz des Islam, das alle Bereiche des privaten und öffentlichen Lebens regelt (Nagel, 2001). Die Regeln des Islamic Banking werden von der „Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions“ (AAOIFI) festgesetzt, eine Organisation, die Anfang 2009 155 Mitgliedsbanken hat, die die gesetzten Regeln bei ihren Geschäften einhalten.

matisch nachgewiesen, generell ist dieser Ansatz aber auf andere Dimensionen übertragbar (vgl. Hanappi-Egger & Köllen, 2006).

Ein anderer Argumentationsweg setzt die Prämisse, dass mit den unterschiedlichen Dimensionsausprägungen unterschiedliche individuelle Hintergründe und Zugänge zu betrieblichen Anforderungen verbunden sind, voraus. Demnach liegt der Vorteil einer vielfältigen Belegschaft bei der kooperativen Verknüpfung von Ideen zu Neuem in der größeren Anzahl an unterschiedlichen Elementen, die in diese Verknüpfung einfließen – allerdings muss hier darauf geachtet werden, dass durch ein gezieltes Diversity Management dafür gesorgt wird, dass auch alle Elemente die theoretische Chance haben, Teil des Neuen zu sein, und dass Konflikte ausgehalten werden (vgl. Kiechl, 1993; Kurtzberg, 2005; vgl. Pearsall, Ellis, & Evans, 2008).

Die Brücke von der Dimension „sexuelle Orientierung“ zu Kreativität und Innovationsfähigkeit kann mit dem in den USA sehr erfolgreichen Buch „The Rise of the Creative Class“ von Richard Florida (2002) geschlagen werden.

1.3.1. Exkurs: Die kreative Klasse und der Gay Index

Florida (2002) beschreibt bezogen auf die Innovationsfähigkeit von Regionen drei wesentliche Einflussfaktoren: Technologie, Talente und Toleranz. Demnach müssen in einer innovativen Region alle drei Ts in einem starken Maße vorhanden sein, um diese wettbewerbsfähig zu machen bzw. zu halten. Seine Analyse konzentriert sich auf die USA und klassifiziert den Großraum San Francisco, welcher das Silicon Valley mit einschließt, als kreativste Region. Sein Hauptindikator für Toleranz ist der Gay Index (D. Black, Gates, Sanders, & Taylor, 2000), welcher für die Dichte von Schwulen und Lesben in der Bevölkerung steht. Der Gay Index kann für Florida als generelles Maß für Diversity herangezogen werden, denn „als Gruppe sind Schwule und Lesben⁹ einem hohen Maß an Diskriminierung ausgesetzt. Versuche von Schwulen und Lesben, sich in den Mainstream der Gesellschaft zu integrieren, sind auf enormen Widerstand gestoßen. Zu einem gewissen Grad steht Homosexualität für die letzte Hürde von Diversity in unserer Gesellschaft, daher heißt ein Ort, der die schwule und lesbische Community willkommen heißt, alle Arten von Menschen willkommen. Wie Gates es manchmal nennt, Schwule und Lesben können als `die Kanarienvögel des kreativen Zeitalters´ bezeichnet werden. Aus diesen Gründen ist die Offenheit gegenüber der schwul-lesbischen Community ein guter Indikator für niedrige Eintrittsbarrieren für Humankapital, welches so wichtig ist, um Kreativität zu beflügeln und High-Tech Wachstum zu bringen“ (Florida, 2002: 82). Florida vergleicht die Entwicklung des

⁹ Florida spricht im Englischen von „Gays“, was hier mit „Schwule und Lesben“ übersetzt wird.

Gay Index mit der Entwicklung der Konzentration von High-Tech Industrien in den einzelnen Regionen der USA und sieht den Gay Index als aussagekräftigen Einfluss- bzw. Prognosewert bestätigt. Demnach ist laut Florida das Klima für Lesben und Schwule in einer Region ein aussagekräftiger Prädiktor für deren zukünftige Entwicklung. An ihm ist die Toleranz gegenüber anderen, nicht der Mehrheit angehörenden Gruppen abzulesen. Er verdichtet diesen Gedanken mit der Aussage: „where gay households abound, geeks follow“ (Florida, 2002: 84), was mit „da wo es von schwul/lesbischen Haushalten nur so wimmelt, da lassen sich auch Computer-Versessene (bzw. Freaks oder TüftlerInnen) nieder“ übersetzt werden kann. Ein tolerantes Klima ist demnach notwendig für eine Region, um attraktiv für die sehr mobile „kreative Klasse“ zu sein (Florida, 2002, 2007), (für Europa siehe auch: Rutten & Gelissen, 2008). Übertragen auf Unternehmen kann dies als ökonomisches Argument herangezogen werden, durch die Implementierung von Diversity Management Maßnahmen ein gutes Arbeitsklima für Schwule und Lesben zu erzeugen. Dieses Klima würde, wenn man Floridas Ansätzen folgt, somit nicht lediglich die Attraktivität als ArbeitgeberIn für potentielle schwule und lesbische ArbeitnehmerInnen erhöhen, sondern für alle „Kreativen“. Es würde demnach auch eine positive Signalwirkung auf andere Gruppen haben, welche nicht dem heterosexuellen, männlichen und deutschen Ideal entsprechen – in diesem Sinne könnte das Wissen um ein „gayfriendly“ Arbeitsklima auch für eine heterosexuelle philippinische Ingenieurin, die sich eventuell bei dem Unternehmen bewerben will, ein Indiz dafür sein, dass sie sich an dem Arbeitsplatz wohlfühlen könnte.

Obwohl Florida in seinen Überlegungen sehr stark auf stereotype Grundmuster zurückgreift, ist gerade von diesem dritten T., der Toleranz, die größte Wirkung seiner Arbeit auch in Deutschland ausgegangen. So baute beispielsweise Angela Merkel einen großen Teil ihrer Rede zur deutschen EU-Ratspräsidentschaft vor dem Europäischen Parlament in Straßburg am 17. Januar 2007 auf der Theorie Floridas auf¹⁰, und auch Jürgen Rüttgers, der CDU Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen, hat bereits zahlreiche Reden über die Zukunft NRWs auf Richard Florida aufgebaut¹¹, wobei er in diesem Zusammenhang das in seinen Augen hohe Toleranzniveau (vor allem in Bezug auf die sexuelle Orientierung) des Rheinlandes betonte.

Es ist deutlich geworden, dass es vielfältige Argumente gibt, welche generell dafür sprechen, Diversity Management zu implementieren. Die einzelnen Argumentationslinien sind zwar nicht immer strikt voneinander trennbar, den-

¹⁰ http://www.eu2007.de/de/News/Speeches_Interviews/January/Rede_Bundeskanzlerin2.html (aufgerufen: 15.12.2008, 12:30 Uhr)

¹¹ Z.B. http://www.nrw.de/Presseservice/archive/presse2007/06_2007/070604STK.php (aufgerufen: 15.12.2008, 12:40 Uhr)

noch bieten sie eine Vielzahl an Möglichkeiten, die ökonomische Relevanz des Diversity Management herauszustellen. Deutsche Unternehmen fokussieren in der Selbstdarstellung ihrer Diversity Programme zumeist auf einige wenige Argumente, wobei diese durchaus voneinander abweichen. Neben diesen betriebswirtschaftlichen Legitimationsmustern gibt es in Deutschland allerdings auch einen gewissen rechtlichen Druck, sich des Themas Diversity und Diversity Management anzunehmen. Diese juristische Perspektive unterscheidet sich deutlich von der US- Gesetzgebung. Als in den letzten Jahren wesentlichen Faktor für die nationale Verabschiedung von Gleichberechtigungsgesetzgebung haben sich Vorgaben der Europäischen Union erwiesen. Um den juristischen Spielraum beurteilen zu können, welchen deutsche Unternehmen bei ihrer Personalpolitik hier haben, ist es wichtig, genauer auf die deutsche Gesetzgebung einzugehen. Der Schwerpunkt wird dabei auf die für diese Arbeit wichtigste Diversity-Dimension, die sexuelle Orientierung, gelegt.

1.4. Juristische Perspektive auf Diversity (Management) und die Dimension „sexuelle Orientierung“ in Deutschland

Das für Diversity Management in Deutschland wohl bedeutendste Gesetz ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches im August 2006 in Kraft getreten ist. Damit beschloss der deutsche Bundestag die Umsetzung von vier europäischen Richtlinien in deutsches Recht, wobei die für diese Arbeit wichtigste die Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie 2000/78/EG vom 27.11.2000 ist: „Zweck dieser Richtlinie ist die Schaffung eines allgemeinen Rahmens zur Bekämpfung der Diskriminierung wegen der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung in Beschäftigung und Beruf im Hinblick auf die Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung in den Mitgliedstaaten.“ (Richtlinie 2000/78/EG, Artikel 1). Bekämpft werden sollen sowohl unmittelbare als auch mittelbare Diskriminierung, wobei „eine mittelbare Diskriminierung vor [-liegt], wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen mit einer bestimmten Religion oder Weltanschauung, einer bestimmten Behinderung, eines bestimmten Alters oder mit einer bestimmten sexuellen Ausrichtung gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können“ (2000/78/EG, Artikel 2/2/b), außer es ist „durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt, und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich“ (2000/78/EG, Artikel 2/2/b/i). Die hier zitierten Textpassagen sind wortgetreu in das AGG überführt worden. Demnach ist unmittelbare Ungleichbehandlung verboten, die auf einem der sechs angeführten Merkmale beruht – Beispiele wären die Verweigerung einer Beförderung, weil die Kandidatin lesbisch ist. Genauso ist aber auch mittelbare Ungleichbehandlung verboten. Beispiele für solche „scheinbar neutrale

Kriterien“ wäre ein Anforderungsprofil an die Besetzung einer einfachen Produktionsstelle mit der Forderung, sehr gutes Deutsch zu sprechen (Bayreuther, 2007: 180). Darüber hinaus werden in §3 explizit Belästigungen unter Strafe gestellt. Diese liegen vor, wenn Verhaltensweisen aufgrund der oben genannten Merkmale „bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird“ (AGG §3(3)). Ist eine Person demnach ständigen lesben- und/oder schwulenfeindlichen Äußerungen am Arbeitsplatz ausgesetzt, so würde der/die ArbeitgeberIn, sofern er/sie nicht versucht, etwas dagegen zu unternehmen, gegen diesen Paragraphen verstoßen und wäre schadensersatzpflichtig (AGG §15). Die Schaffung eines freundlicheren Klimas wäre somit rechtlich einforderbar. Während auch vor dem AGG bereits die Merkmale Geschlecht und Schwerbehinderung durch eigene Gesetze explizit vor Ungleichbehandlung geschützt waren, so stellt das AGG für die Dimension „sexuelle Orientierung“ das erste explizite Schutzgesetz dar. Bis dahin fielen Schwule und Lesben im Arbeitskontext ausschließlich unter den allgemeinen Schutz der im Grundgesetz formulierten Grundrechte (vgl. Bayreuther, 2007: 180f). Besonders deutlich wird der für die sexuelle Orientierung neu formulierte Schutz durch das AGG, wenn man es mit Artikel 3 Absatz 3 des Grundgesetzes vergleicht. Hier heißt es: „Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ (Artikel 3 Absatz 3 GG). Auch im Grundgesetz wurde eine taxative Aufzählung (zusätzlich zu kategorischen Schutzbestimmungen, welche im AGG und in der Richtlinie 2000/78/EG nicht vorkommen) schützenswerter Merkmale vollzogen, allerdings wurde die „sexuelle Orientierung“ ausgeklammert¹². Hier wird deutlich, welchen expliziten Fortschritt das

¹² Die „Gemeinsame Verfassungskommission“ (GVK) von Bundestag und Bundesrat hat in ihrem 1993 vorgelegten Bericht bezüglich der Wünschbarkeit oder Notwendigkeit möglicher Änderungen im Grundgesetz der Integration der „sexuellen Identität“ in Artikel 3 Abs. 3 nicht mit der notwendigen 2/3 Mehrheit zugestimmt, so dass diese Änderung dem Gesetzgeber nicht ausdrücklich empfohlen wurde. Zur Abstimmung gebracht wurde der Textvorschlag der SPD-Mitglieder der Kommission, der vorgesehen hatte, „seiner sexuellen Identität“ hinter „seines Geschlechtes“ in Artikel 3 Abs. 3 anzuführen. Der Vorschlag erhielt 27 Ja-Stimmen, 22 Nein-Stimmen und 3 Enthaltungen. In diesem Zusammenhang ist es erwähnenswert, dass auch der Aufnahme der Formulierung „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ nicht die erforderliche 2/3-Mehrheit der Stimmen erhalten hat und daher nicht ausdrücklich als Änderungsvorschlag empfohlen wurde. Im Gegensatz zur „sexuellen Identität“ hat der Gesetzgeber dennoch diese Formulierung in Artikel 3 Absatz 3 GG aufgenommen. Der Begriff „sexuelle Identität“ wurde dem Begriff „sexuelle Orientierung“ vorgezogen, um Transsexuelle mit unter diese Schutzkategorie zu stellen, welche man unter der Kategorie „Geschlecht“ nicht ausreichend vertreten sah (vgl. Bundesdrucksache 12/6000). Am 29.9.2009 haben die Länder Berlin, Bremen

AGG für diese Dimension bedeutet. Waren zuvor Lesben und Schwule nur beim Kündigungsrecht vor ungleicher Behandlung geschützt, so weitet sich dies jetzt auch auf Aspekte wie Entlohnung und Einstellung aus (Bayreuther, 2007). Zum gesamten Feld der Gleichstellung von eingetragenen LebenspartnerInnen (LPartG) und EhepartnerInnen in Bezug auf die Gewährung von Vergünstigungen und Unterstützungen gibt es noch keine einheitliche Rechtsprechung, da die Ehe verfassungsrechtlich besonders geschützt ist und die Rechtsprechung daher abwägen kann. Der EuGH urteilte dazu beispielsweise im April 2008, dass bei der betrieblichen Hinterbliebenenrente kein Unterschied gemacht werden darf, wenn die Versorgungssituation die gleiche ist. Mit der Fürsorge- und Unterhaltspflicht gemäß (§§ 5,16 LPartG) ist die Versorgungssituation jedoch schon angeglichen, so dass ein baldiger klärender Rechtsspruch dazu zu erwarten ist (Wieting, 2008). Bei einem Vergleich der arbeitsgerichtlichen Verfahren im Zusammenhang mit dem AGG wird deutlich, dass generell nur sehr wenige Verfahren, welche sich auf das Merkmal sexuelle Orientierung beziehen, anhängig bzw. erledigt sind. In Baden-Württemberg sind beispielsweise 82% aller Verfahren auf die Merkmale Alter, Geschlecht oder Behinderung bezogen (Grimminger, 2007). Im Moment haben Unternehmen also noch einen gewissen Spielraum bei der Differenzierung zwischen LebenspartnerInnen und EhepartnerInnen, da es sich in dem Fall um mittelbare (im Gegensatz zu unmittelbarer) Diskriminierung handelt, welche noch – mangels Rechtsspruch – begründet werden kann. Daher kann (noch) durch Diversity Management Programme, welche hier eine explizite Gleichstellung vorsehen und dies auch innerhalb der Organisation kommunizieren, ein Wertschätzungs- und Inklusionswille den lesbischen und schwulen MitarbeiterInnen gegenüber gezeigt werden (vgl. auch Skidmore, 2004). Im nächsten Schritt wird nachgezeichnet, welche Bedeutung Diversity Management in der deutschen Unternehmenspraxis und Forschung hat. Auch hier wird der Schwerpunkt der Ausführungen auf der konkreten Dimension „sexuelle Orientierung“ liegen.

und Hamburg gemeinsam einen formalen Gesetzesantrag im Bundesrat eingebracht (Brandenburg ist dem Antrag später auch beigetreten), der die Formulierung der GVK wieder aufgenommen und einen erneuten Versuch darstellte, die „sexuelle Identität“ in Artikel 3 Absatz 3 hinzuzufügen (vgl. Bundesrat Drucksache 741/09). Dieser Antrag wurde an die zuständigen Ausschüsse übergeben, die vor der Bundesratssitzung am 27.11.2009 ihre Empfehlungen veröffentlichten. Demnach haben der „federführende“ Rechtsausschuss und der Ausschuss für Frauen und Jugend empfohlen, den Gesetzesentwurf in den Bundestag einzubringen. Der Ausschuss für innere Angelegenheiten spricht diese Empfehlung nicht aus (vgl. Bundesrat Drucksache 741/1/09). In der entscheidenden Bundesratssitzung vom 27.11.2009 stimmten neben den vier antragsstellenden Bundesländern noch Rheinland Pfalz, das Saarland und Thüringen für den Antrag. Sie erreichten zusammen mit 25 Stimmen nicht die erforderliche absolute Mehrheit von 35 Stimmen. Der Antrag wurde somit nicht in den Bundestag eingebracht.

1.5. Diversity Management und die Dimension „sexuelle Orientierung“ in der deutschen Forschung und Unternehmenspraxis

Generell ist die Verbreitung von Diversity Management in deutschen Unternehmen noch recht gering. Vedder (2005) schätzt die Anzahl der Unternehmen, welche bereits Diversity Maßnahmen implementiert haben, auf etwa 50, sieht deren Anzahl aber stetig wachsend. Die meisten dieser Unternehmen haben mit der Implementierung erst nach 1998 begonnen, was die relative Neuheit dieses Management Ansatzes für Deutschlands Unternehmenssektor noch einmal unterstreicht (Süß & Kleiner, 2006). Ohne eine Aussage über die Implementierungsintensität treffen zu können quantifizieren Süß und Kleiner (2006) den Anteil der deutschen Unternehmen mit Wurzeln bzw. Muttergesellschaften in den USA, welche Diversity Management verfolgen, auf 70%. Der Anteil deutscher Unternehmen mit deutschen Wurzeln liegt bei 26%, in diesen Zahlen spiegelt sich die historische Entwicklung des Managementansatzes wider. Ein weiteres Ergebnis ihrer Studie ist, dass größere Unternehmen eher Diversity Management verfolgen als kleinere – die Wahrscheinlichkeit steigt mit der MitarbeiterInnenzahl. Die Stichprobe, die den Zahlen zugrunde liegt, besteht aus den Angaben von 66 Unternehmen. Angeschrieben wurden die 160 Unternehmen, die im DAX, MDAX, TecDax und SDAX gelistet sind, sowie die 50 umsatzstärksten deutschen Tochterunternehmen US-amerikanischer Konzerne (Süß & Kleiner, 2008). Eine bedeutende Gruppe von Unternehmen, welche in dieser Betrachtung fehlt, ist die der nicht an der Börse gehandelten Familien- und Stiftungsunternehmen. Zwar kann man davon ausgehen, dass mit der Stichprobe ein Großteil der Großunternehmen abgebildet ist, aber mit beispielsweise Bertelsmann, Bosch, Rewe, Aldi etc. gibt es auch nicht an der Börse gelistete Unternehmen, welche von den MitarbeiterInnenzahlen und Umsätzen her mit den DAX-Unternehmen vergleichbar sind.

Von den deutschen Unternehmen, welche ihre Wurzeln auch in Deutschland haben, haben vor allem diejenigen Diversity Maßnahmen implementiert, die enge Verbindungen zum US-amerikanischen Markt haben. Solche Verbindungen können große eigene US- Landesgesellschaften oder auch übernommene US-Unternehmen sein. Über diese kam es häufig im Sinne einer Rückwärtsdiffusion (Edwards, 1998) zu einer Verbreitung des Konzeptes im deutschen Mutterkonzern. Beispiele dafür ist die von der Deutschen Bank übernommene Bankers Trust, welche der Ausgangspunkt für die Implementierung des Konzeptes in Deutschland war (vgl. Kapitel 6.4.1.). Ein anderes Beispiel ist das Diversity Management der Deutschen Post, bei der der Ausgangspunkt in der übernommenen US-Logistikgesellschaft DHL lag (Köllen 2007).

Gitzi und Köllen (2006) haben sieben Hauptkategorien an Maßnahmen abgeleitet, welche die im deutschen Leitindex DAX gelisteten Unternehmen unter

dem Konzept Diversity Management in unterschiedlichen Ausprägungen implementiert haben:

- work-life-balance Maßnahmen

Darunter fallen Maßnahmen, welche zum Ziel haben, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit auf Seiten der Angestellten zu ermöglichen. Da Freizeit (bzw. life) zumeist mit Familie gleichgesetzt wird, sind unter dieser Kategorie vor allem Kinderbetreuungsangebote und flexible Arbeitszeitregelungen subsumiert.

- Netzwerkmaßnahmen

Bei den Netzwerken handelt es sich zumeist um Plattformen, welche von Unternehmensseite entlang konkreter Ausprägungen bestimmter Diversity Dimensionen angeboten werden.

- individuelle Stärkung spezieller Diversity-DimensionsträgerInnen

Die Stärkung versucht, aus bestehenden Dominanzverhältnissen bzw. Hierarchien heraus die dominierte Gruppe in Bezug auf bestimmte Diversity Dimensionen zu stärken – zumeist über Mentoring Programme.

- betriebliche Richtlinien bzw. Bestimmungen

Diese treten zumeist als Bestandteile von betrieblichen Verhaltensrichtlinien (codes of conduct) auf. Sie reichen von generellen und kategorischen Diskriminierungsverböten aufgrund zumeist speziell aufgezählter Diversity Dimensionen, bis hin zu konkreten Bestimmungen der Gleichstellung z.B. bei Urlaubsanspruch oder betrieblichen Leistungen.

- bewusstseinsbildende Maßnahmen

Solche Maßnahmen werden zum einen durch Schulungen ergriffen. Der Sinn solcher Schulungen ist es, ein Bewusstsein für Ungleichheiten, Vorurteile oder Diskriminierungstatbestände zu schaffen und möglicherweise auch Lösungsvorschläge anzubieten, um diesen zu begegnen. Unter diese Maßnahmenkategorie fallen auch generelle Thematisierungsbemühungen. Dies kann beispielsweise (neben Schulungen) durch Beiträge im Intranet, in MitarbeiterInnenzeitschriften oder auf Flyern geschehen.

- Wiedereingliederungserleichterung nach Auszeiten

Solche Maßnahmen ergeben sich nach Karenzzeiten und dienen dazu, die betroffenen MitarbeiterInnen nach der Karenz bestmöglich wieder ins Unternehmen einzubinden.

- Sponsoring/Zielgruppenmarketing

Die Maßnahmen zielen auf die Vielfalt der KundInnenenschaft ab, und drücken sich in Kampagnen aus, die auf KundInnenengruppen zugeschnitten sind, wel-

che konkrete Ausprägungen bestimmter Diversity Dimensionen miteinander teilen (Gitzi & Köllen, 2006: 33ff).

Nach den generellen Ausführungen zu Diversity Management in Deutschland wird im Folgenden der Stellenwert der Dimension „sexuelle Orientierung“ in der deutschen Wissenschaft und Unternehmenslandschaft dargestellt.

Innerhalb des deutschsprachigen wissenschaftlichen Diversity-Diskurses ist die sexuelle Orientierung eine immer noch stark tabuisierte und deshalb eine sehr selten in Forschungsprojekten behandelte Diversity-Dimension. Auf Basis einer bei den Mitgliedern der Personal Kommission des VHB¹³ durchgeführten Befragung kamen Krell et al. (2006) für den deutschsprachigen Raum zu dem Ergebnis, dass bezüglich der sexuellen Orientierung als einziger Kerndimension des Diversity Management in deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen universitären Forschungsinstituten bzw. Abteilungen noch kein Forschungsprojekt initiiert wurde. Der Bezugszeitraum lag zwischen dem Wintersemester 2001/2002 und dem Wintersemester 2005/2006. Die Dimensionen, zu denen am meisten geforscht wurde, sind demnach Geschlecht, Kultur (dazu zählen hier auch im weitesten Sinne die Dimensionen Ethnizität, Hautfarbe und Nationalität) und Alter. Verglichen mit diesen Dimensionen ergibt sich für „sexuelle Orientierung“ ein ähnliches Bild auf Seiten der Praxis. Auf Basis einer Ende 2009 durchgeführten Analyse der zu dem Zeitpunkt im DAX gelisteten Konzerne anhand der Selbstdarstellung der eigenen Diversity Programme im Internet, ihrer Vorträge zu diesem Thema auf Konferenzen und ihrer Publikationen ergibt sich, dass insgesamt 22 der 30 DAX Konzerne Ende 2009 in irgendeiner Form Diversity Management verfolgen, von diesen 22 Unternehmen begreifen allerdings nur 7 Unternehmen die Dimension „sexuelle Orientierung“ als relevantes Handlungsfeld.

Zwar hat in den letzten drei Jahren sowohl die Zahl der Unternehmen zugenommen, die überhaupt eine Diversity Strategie in Deutschland verfolgen, als auch derer, die die Dimension „sexuelle Orientierung“ in diese Strategie integrieren (vgl. Köllen 2007), dennoch stellt, verglichen mit den anderen Diversity-Kerndimensionen, die „sexuelle Orientierung“ die noch immer am meisten vernachlässigte Dimension dar (vgl. Tabelle 4).

¹³ Der VHB ist der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, der mit über tausend Mitgliedern einen großen Teil der betriebswirtschaftlich forschenden universitären Einrichtungen im deutschsprachigen Raum abdeckt.

DAX – Unternehmen (Stand: 12.2009)	Diversity Management (in Deutschland)	“Sexuelle Orientierung” als Diversity Dimension¹⁴
Adidas AG	X	
Allianz AG	X	
BASF AG	X	
Bayer AG	X	
Beiersdorf AG	X	
BMW AG	X	
Commerzbank AG	X	X
DaimlerChrysler 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 4: Verbreitung von Diversity Management und die Integration der Dimension „sexuelle Orientierung“ in bestehende deutsche Programme von DAX-Konzernen (eigene Darstellung)

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 Un-

¹⁴ Die Übernahme der Formulierungen des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ (AGG) in einen konzerneigenen Verhaltenskodex bedeutet in diesem Zusammenhang genausowenig 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.

ternehmensseite 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 (Alvarez, 2007), die Deutsche Bahn (Heuer & Engel, 2006) und, ganz im Gegensatz zum Mutterkonzern, die Volkswagen-Tochter Volkswagen Financial Services.

Zum Abschluss dieses einleitenden Kapitels zu Diversity Management und dessen Stellung in Deutschland mit besonderem Fokus auf die Dimension „sexuelle Orientierung“ wird nun noch ein genereller Rahmen zur wissenschaftlichen Analyse von Diversity Management vorgestellt. Da Forschungsprojekte zu diesem Themenfeld aus sehr unterschiedlichen Perspektiven heraus durchgeführt werden, ist es sinnvoll, sich an einem Schema zu orientieren, welches hilft, die Perspektive dieser Arbeit einzuordnen und in Bezug zu anderen möglichen Perspektiven zu sehen. Deutlich werden soll dabei auch, was mit dieser Arbeit „entdeckt“ wird, und welche Art von Erkenntnissen eben nicht geliefert werden kann.

1.6. Forschungsperspektiven auf Diversity und Diversity Management – Einordnung dieser Arbeit

Krell und Sieben (2007) haben mit dem Diversity Kompass eine Schematisierung bzw. eine Illustration entwickelt, auf welcher unterschiedliche Forschungsperspektiven der Personalforschung zum Themenfeld Diversity deutlich voneinander abgegrenzt sind¹⁵. Die Beschreibung der Perspektiven bezieht sich ausdrücklich nicht auf ontologische Differenzierungen (und in den konkreten Forschungen dann auch Festsetzungen) bezüglich des Wesens der in der jeweiligen Forschungsperspektiven untersuchten Phänomene

¹⁵ Das Schema von Krell und Sieben ist nicht der einzige Versuch, Forschungsperspektiven zu Diversity und ihrem Management aufzuzeigen. Exemplarisch sei hier das Drei-Ebenen-Modell der Diversity- Managementforschung von Becker (2006) angeführt. Becker unterscheidet dabei zwischen den Ebenen *Forschungszugang*, *Forschungsebene* und *AdressatInnenbezug* und macht Forschungsprojekte somit in einem dreidimensionalen Schema einordenbar (Becker, 2006).

(ebenda S.246). Die Autorinnen gehen hier von einer relativ freien Kombi-
nierbarkeit von Perspektive und Ontologie aus (vgl. hierzu Kapitel 3.). Der
Perspektivenkompass wird nun kurz erläutert, um anschließend dieses For-
schungsprojekt in der gezeigten Schematisierung einzuordnen. Die theoretische
Verortung wird dann in Kapitel 3 hergeleitet und erläutert.

Der Kompass baut auf dem Kompass der Managementforschung von Sieben
(2007) auf, welcher wiederum an Deetz (1996) angelehnt ist, der sein Modell
als eine Weiterentwicklung der Vier-Felder-Schematisierung unterschiedlicher
Forschungsparadigmen von Burrell und Morgan (1979) versteht. Im Ge-
gensatz zu Burrell und Morgan, sind die vier Felder des Diversity Kompasses
allerdings als kombinierbar und flexibel zu verstehen. Der/die Forschende,
welcher sich auf diesem Kompass verortet, soll in diesem Sinne leichter
auch Zugänge anderer Positionen auf diesem Schema mit der Zugängen der
eigenen Position kombinieren können. Die Autorinnen bezeichnen dieses
Schema daher auch als „multiparadigmatisches Analyseraster“ (Krell & Sie-
ben, 2007: 244).

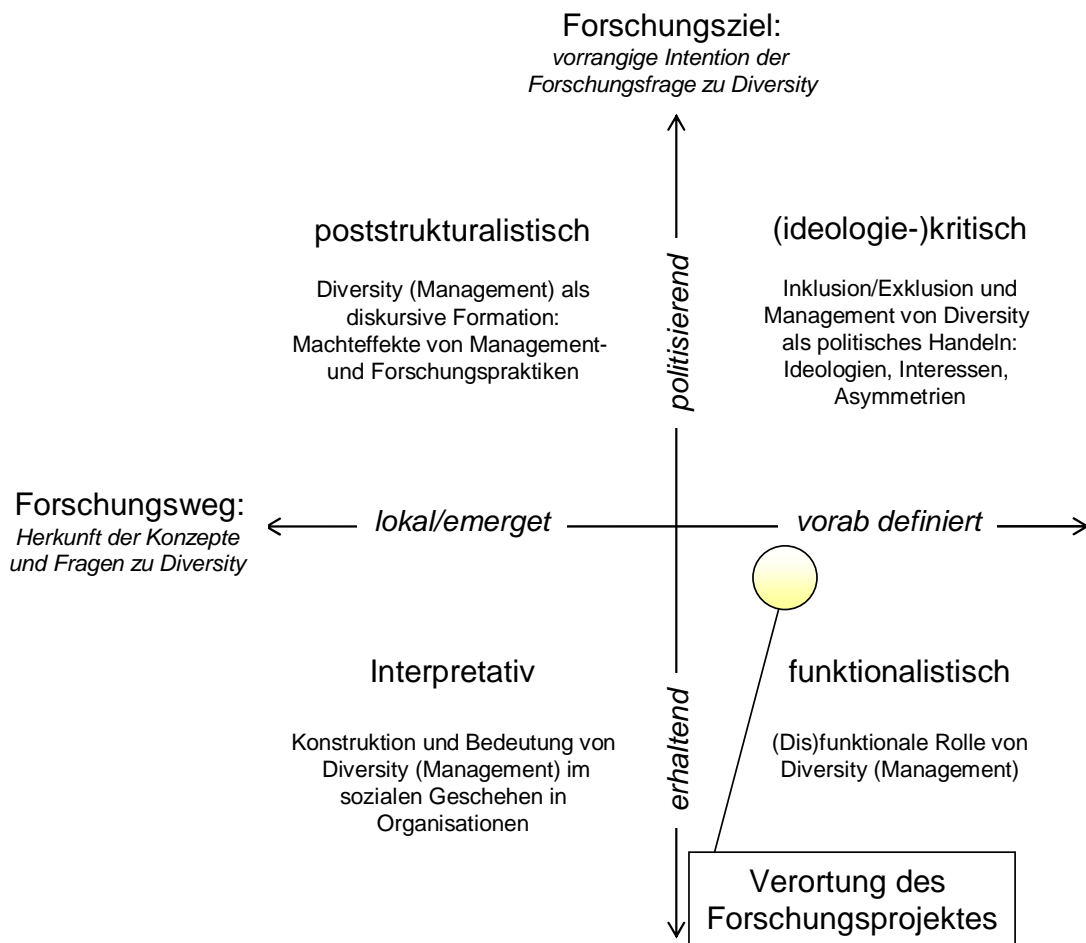


Abbildung 3: Diversity Kompass, Quelle: Krell/Sieben 2007

Die Dimensionen auf der Horizontalen beschreiben den Ursprung der für die Forschung verwendeten Konzepte und die Art und Weise, mit der die Forschungsfragen erzeugt werden. „Vorab definiert“ bezieht sich auf die bereits vollzogene Festlegung von Kategorien und Problemstellungen durch den/die ForschendeN. So werden beispielsweise bestimmte Diversity-Dimensionen herausgenommen, die unter einer bestimmten Fragestellung analysiert werden – etwa die Wirkung bestimmter Managementpraktiken auf vorab definierte, diese Dimensionen betreffende Indikatoren. „Das verfolgte Ziel ist es, systematisch Einsichten zu erhalten, Phänomene zu erklären und nach Möglichkeit Generalisierungen vornehmen zu können“ (ebenda: 244).

Die linke Seite „lokal/emergent“ vereint prozessuale, wechselwirkende Zugänge. Die Konzepte und Fragestellungen werden im Forschungsprozess generiert und angepasst. „Das Ziel ist dabei ein nachvollziehendes Verstehen: Es wird nach Aspekten von Diversity und deren Management gesucht, nach Beziehungen und Wirkungen, die sich nicht in vorgefertigten Kategorien fassen lassen“ (ebenda: 245).

Die Dimensionen der Vertikalen beschreiben die unterschiedlichen Intentionen, die hinter den Forschungsfragen stehen und die dahinter stehende Auffassung von Organisationen. Die untere Seite „erhaltend“ betrachtet demnach die soziale Ordnung als wesentliches Merkmal von Organisationen, und es werden Aspekte erforscht, die diese Ordnung positiv beeinflussen. In diesen Bereich fallen Forschungsansätze, die nach organisationsrelevanten Ursachen oder Effekten von bestimmten Diversity Maßnahmen fragen.

Die obere Seite „politisiert“ setzt bei Konflikten und bei Spannungsverhältnissen in Organisationen an. Bestehende Gleichgewichte sozialer Ordnung bedeuten in dieser Perspektive zumeist, dass, basierend auf bestimmten Herrschaftsstrukturen, einzelne Gruppen dominiert werden. Solche Spannungsverhältnisse sollen aufgezeigt werden, um Anknüpfungspunkte zu finden, bestehende Verhältnisse zu hinterfragen und möglicherweise zu verbessern.

Die *interpretative Perspektive* fokussiert auf das in Organisationen ablaufende soziale Geschehen. Im Vordergrund stehen die sozialen Konstruktionen von Bedeutungen und die dem zugrunde liegenden Sensemaking-Prozesse. Untersucht wird demnach, welche Bedeutung innerhalb der Organisation bestimmten Dimensionen von Diversity oder Aspekten von Diversity Management konkret (also lokal/emergent) gegeben wird (ebenda 247f). Bezogen auf sexuelle Orientierung könnte beispielsweise untersucht werden, welchen Stellenwert diese Dimension in einem konkreten Unternehmen hat, und es könnte anhand konkreter Maßnahmen analysiert werden, welche Eigenschaften Lesben und Schwulen im Sinne eines „doing homosexuality“ im Unternehmen zugeschrieben und fortgeschrieben (d.h. erhalten) werden.

Die *poststrukturalistische Perspektive* konzentriert sich laut den Autorinnen vor allem auf die Verschränkung von Macht und Wissen. Es geht es um Fragestellungen, „wie Diversity durch diskursive Praktiken konstruiert wird, wie Unterscheidungen getroffen und darüber Machtverhältnisse (re)produziert werden“ (ebenda: 248). Denkbar wären unter dieser Perspektive beispielsweise machttheoretische Analysen, wie das Themenfeld ins Unternehmen gekommen ist und wo die Deutungshoheiten liegen. Es könnte kritisch gefragt werden, ob diese Dimension betreffende, bestehende Machtasymmetrien nicht schon per se einer intendierten Inklusion im Wege stehen.

Als *ideologiekritische Perspektive* geht es um strukturelle Muster von Machtverteilungen in Bezug auf Diversity Dimensionen. Organisationen sind hier die Schauplätze für die Aushandlung und Verfolgung von unterschiedlichen Interessen. Organisationale Praktiken und die dahinterliegenden Argumentationsmuster rücken in den Vordergrund der Analysen, und es geht um die Aufdeckung der diesen Praktiken zugrundeliegenden Ideologien. Diversity Management Maßnahmen fallen ebenso unter diese Praktiken wie Maßnahmen, welche bezogen auf einzelne Diversity Dimensionen ausschließend wirken. Bestehende Ordnungen sollen in Bezug auf vorab definierte Diversity-Aspekte hinterfragt werden (ebenda: 249). So könnte beispielsweise organisationsübergreifend das stereotype Bild des kreativen Schwulen als Grundlage für unterschiedliche Möglichkeiten des offenen Umgangs mit der eigenen Sexualität in kreativen und weniger kreativen Bereichen von Organisationen analysiert werden.

Die Perspektive, welche den größten Teil der betriebswirtschaftlichen Diversity und Diversity Management Forschung in sich vereint, ist die *funktionalistische Perspektive*. „Organisationen oder einzelne Phänomene [werden] als Ort oder Ausdruck instrumentellen Handelns betrachtet. Hypothesen zu Ursachen und Wirkungen werden empirisch überprüft; dies dient der Erklärung und Prognose oder auch der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen mit instrumentellem Nutzen. In diesem Sinne stehen mit Blick auf Vielfalt deren funktionale Rolle oder auch entsprechende Wirkungen und Konsequenzen darauf bezogener Managementpraktiken im Vordergrund“ (ebenda 246f). Vorab festgelegt in funktionalistischen Untersuchungen werden zum einen die Dimension, auf die sich die Studie bezieht, also beispielsweise die sexuelle Orientierung, und zum anderen die Ursache-Wirkungs-Beziehung, die dieses Merkmal umgibt. Erhaltend ist diese Perspektive in dem Sinne, dass sie in Richtung der Erhaltung einer funktionierenden Organisation bzw. der sozialen Ordnung in der Organisation zielt.

Der Kompass stellt lediglich einen Versuch dar, Forschungsperspektiven voneinander abzugrenzen. Seine Ränder sind sicher nicht sehr scharf voneinander abgetrennt, dennoch ist eine tendenzielle Einordnung dieser Arbeit möglich. Der wesentliche perspektivische Zugang dieser Arbeit – noch einmal sei

betont, dass damit nichts über den theoretischen Zugang ausgesagt wird (vgl. Kapitel 3) – ist die funktionalistische Perspektive. Vorab definiert ist die Diversity Dimension: die sexuelle Orientierung. Ebenfalls vorab definiert ist die Ursachen- Wirkungsbeziehung in der sich die Ausprägung „Homosexualität“ befindet und deren Intensität überprüft wird. So werden mit den Konstrukten Klima und Entwurf beschreibbare Kategorien überprüft, und die Kategorie „Diversity Management“ wird in ihrer Wirkungsweise auf konkrete Maßnahmen hin operationalisiert. Erhaltend ist diese Arbeit in dem Sinne, dass es nicht Gegenstand der Arbeit ist, zu neuen Bedeutungen einer der verwendeten Kategorien zu kommen oder generell diese in Frage zu stellen bzw. deren Kontingenz herauszuarbeiten. Vielmehr sollen die vorher abgegrenzten Kategorien innerhalb eines Kausalzusammenhangs unter individuell-personenbezogenen und organisationalen Aspekten der – im weitesten Sinne – Chancengleichheit analysiert werden. Die Tendenz innerhalb der funktionalistischen Perspektive würde deswegen auf dem Kompass leicht in Richtung des interpretativen Ansatzes gehen. Darüber hinaus geht durch die Überprüfung der Wirkungsweise von Diversity Management Maßnahmen auf ihren Beitrag zur Aufbrechung einer Homosexualität marginalisierenden sozialen Ordnung, eine Tendenz in Richtung der (ideologie-)kritischen Perspektive.

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel diskutierten vielschichtigen Aspekte des Diversity Management wird im nächsten Kapitel der Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung zu Homosexualität aufgearbeitet und nachgezeichnet.

2. Homosexualität in der betriebswirtschaftlichen Forschung

2.1. Einleitung

Klawitter (1998) wirft die Frage auf, warum im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich so wenig zu sexueller Orientierung geforscht wird. Als Antworten findet sie (a) auch im wissenschaftlichen Bereich bestehende Diskriminierungen, (b) mangelndes Interesse, (c) mangelndes bereits bestehendes Wissen, auf das man aufbauen könnte, (d) die nur geringe Unterstützung, hier zu forschen und (e) das Fehlen von geeigneten Modellen und Daten zur Forschung in diesem Bereich. Aktuelle Studien belegen, dass die sexuelle Orientierung im Vergleich zu anderen Kerndimensionen des Diversity Management (Gardenswartz & Rowe, 1998) eine sowohl in der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Forschung immer noch vernachlässigte Dimension der Vielfalt am Arbeitsplatz ist (Gertraude Krell et al., 2006; McQuarrie, 1998; Tonks, 2006). Nichtsdestotrotz gibt es einige Untersuchungen, welche sich aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mit Homosexualität beschäftigen. Das Ziel dieses Kapitels ist es, den Stand dieser Forschung nachzuzeichnen und angelehnt an Cox (1991) ein Wechselwirkungsmodell zu entwickeln,

welches die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den relevanten Kategorien bezüglich der Dimension „sexuelle Orientierung“ veranschaulicht und den Forschungsfokus dieses Projektes einordenbar macht.

Cox (1993) entwickelte ein umfassendes Diversity Modell und fokussiert in seinen Überlegungen zwar vor allem auf die Dimensionen Ethnizität bzw. Rassisierung (Cox, 1991, 2001; Cox & Blake, 1991), sieht die Grundzüge seines Modells jedoch als auf alle anderen Dimensionen der Vielfalt übertragbar.

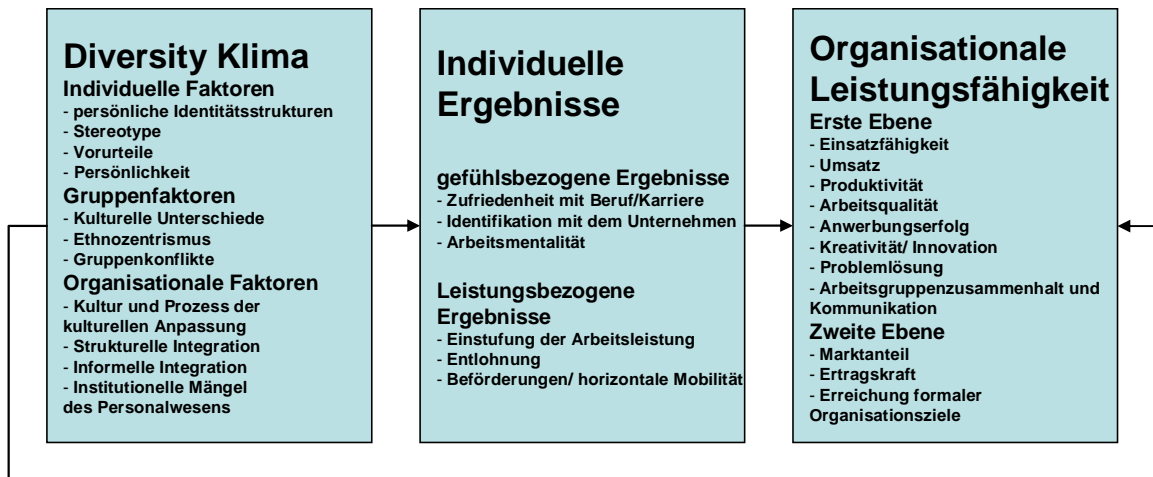


Abbildung 4: Wechselwirkungsmodell zum Einfluss von Diversity auf individuelle Ergebnisse und organisationale Leistungsfähigkeit (Cox 1993: 7)

Cox (1993) verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Diversity-Klima, den individuellen Ergebnissen und der organisationalen Leistungsfähigkeit. Da Cox in seinen Ausführungen die sexuelle Orientierung konsequent ausklammert, ist es wichtig, an dieser Stelle die Besonderheit dieser Diversity Dimension herauszuarbeiten. Cox bezieht sich, wenn er den Begriff Ethnizität verwendet, fast ausschließlich auf den Aspekt der (wahrnehmbaren) Hautfarbe und arbeitet in seinem Modell im Wesentlichen die Gegebenheiten für weiße und schwarze ArbeitnehmerInnen in den USA heraus. Ein wesentlicher Unterschied dieser Dimension zur Dimension „sexuelle Orientierung“ ergibt sich daraus, dass man Menschen ihre sexuelle Orientierung nicht direkt ansehen kann und dass diese nicht personalwirtschaftlich erfasst wird (bzw. werden darf). Schwule und Lesben haben daher den Zwang bzw. die Möglichkeit, bestimmte Strategien anzuwenden, um den Grad bzw. die Art und Weise ihres betrieblichen Outings oder Verbergens bzw. Verschleierns zu managen (Clair, Beatty, & MacLean, 2005). Daraus ergibt sich als für das hier zu entwickelnde Wechselwirkungsmodell über das Modell von Cox hinausgehende wichtige Bezugsgröße der individuelle Umgang mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz. Für diesen „Umgang“ wird in dieser Arbeit unter Bezugnahme auf die Theorie Heideggers der Ausdruck arbeitsplatzbezogener *Daseinsentwurf* und synonym dazu *Selbstentwurf* verwendet (vergleiche Kapitel 3.2.1.). Als weiterer, über den Ansatz von Cox hinausgehender, Modellparameter

wird für diese Arbeit Diversity Management identifiziert, bzw. die konkreten Maßnahmen des Diversity Management, die die Dimension der „sexuellen Orientierung“ betreffen.

Als Rahmen des hier zu verdichtenden Modells wird zunächst auf die spezifische Situation von Schwulen und Lesben im deutschen Arbeitsalltag eingegangen. Dem folgend wird ein genereller Überblick entlang der oben identifizierten Parameter arbeitsplatzbezogener Daseinsentwurf, Arbeitsklima, individuelle Ergebnisse, organisationale Leistungsfähigkeit und Diversity Management über den Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung zur sexuellen Orientierung gegeben. Im Vordergrund stehen dabei die bis jetzt erforschten Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Parametern. Zusammenfassend wird der Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung dann schematisch in einer an Cox angelehnten Grafik dargestellt, um anhand dieser Grafik die Position dieses Forschungsvorhabens einzuordnen. Quantitative Erhebungen zu generell erfahrener Diskriminierung von Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz in Deutschland gibt es dazu von Knoll et al. (1997), Buba und Vaskovics (2001) und von Frohn (2007).

2.2. Quantitative Studien zur Situation von Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz in Deutschland

Bis heute gibt es für Deutschland im Wesentlichen drei Studien, welche quantitative Daten zur Arbeitsplatzsituation von Schwulen und Lesben erhoben und analysiert haben. Die nach der Wiedervereinigung erste gesamtdeutsche quantitative Erhebung mit dem Schwerpunkt auf Diskriminierungsaspekten von Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz wurde 1995 von Knoll, Edinger und Reisbeck an der Ludwig-Maximilian-Universität München durchgeführt. Das Forschungsprojekt wurde finanziert vom Sozialministerium in Niedersachsen und lief unter dem Titel „Homosexuelle in der Arbeitswelt“ (Knoll et al., 1997). Die zweite Untersuchung wurde von Buba und Vaskovics (2001) an der Universität Bamberg durchgeführt und untersucht die Arbeitsplatzsituation als einen Teilaspekt in der breit aufgestellten Studie „Benachteiligungen gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare“ in Deutschland. Die Studie wurde 1997 vom Bundesministerium für Justiz in Auftrag gegeben und sollte als Grundlage für den Rechtausschuss des Deutschen Bundestages in Bezug auf anstehende gesetzliche Gleichstellungsinitiativen dienen. Die dritte Untersuchung wurde 2006 von Dominic Frohn (2007) an der Universität zu Köln durchgeführt. Um Veränderungen in den letzten zehn Jahren sichtbar zu machen, wurde neben der Entwicklung neuer Fragemodule auf die Fragen der Studie von Knoll et al. (1997) zurückgegriffen. Daher ist es sinnvoll, diese beiden Studien zusammen darzustellen. Entgegen der chronologischen Reihenfolge werden nun zunächst die wesentlichen Ergebnisse der Studie von Buba und Vaskovics (2001) zusammengefasst.

2.2.1. Buba und Vaskovics (2001): Benachteiligungen gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare, Universität Bamberg

Insgesamt wurden für die Erhebung 7200 Fragebögen an Schwule und Lesben in Deutschland versandt. Die nachfolgende Analyse bezieht sich auf jene 581 Fragebögen, welche zeitlich zuerst zurückgesandt wurden. Den Ergebnissen, welche sich auf den Arbeitsplatz beziehen, liegt eine Stichprobe von 460 TeilnehmerInnen zugrunde, welche zum Zeitpunkt der Erhebung einen Arbeitsplatz hatten.

Ein Ergebnis der Studie ist, dass, wenn eine Lesbe oder ein Schwuler ausschließlich mit Männern zusammenarbeitet, der Prozentsatz, zu dem niemand bzw. kaum jemand in der Arbeitsgruppe von der eigenen Homosexualität weiß, mit 70% deutlich höher ist, als wenn es sich um - auf das Geschlecht bezogen - gemischte Teams, bzw. nur Frauen handelt – hier liegt diese Quote lediglich bei rund 33%. Dieses Verhalten deckt sich mit dem Ergebnis, dass in der individuellen Wahrnehmung der Befragten arbeitsplatzbezogene Diskriminierung vor allem von Männern ausgeht (ebenda: 148). Als Hauptmotiv dafür, sich in irgendeiner Form zu outen, gaben 60% an, nicht mehr unter dem Druck stehen zu müssen, zu lügen oder Geschichten zu erfinden bzw. generell nicht mehr aufpassen zu müssen, „was man wem wie erzählt“ (gut 50%). Die Autoren fassen beide Gründe unter dem Begriff „Geheimhaltungsstress“ zusammen (ebenda: 149). Weitere Motive, sich zu öffnen, sind unter anderem den KollegInnen entgegengebrachte Sympathie (60%), das am Arbeitsplatz herrschende aufgeschossene Klima (ca. 40%) und das persönlich nahe Verhältnis zu konkreten KollegInnen (ca. 40%).

Als Motive für die Geheimhaltung der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz werden vor allem erwartete negative Folgen angegeben. Diese werden unter anderem mit der Angst vor Isolation, vor dem Verlust von Respekt, davor, Ziel von Tratschereien und davor, am beruflichen Weiterkommen gehindert zu werden, konkretisiert.

Von den 460 Befragten geben 360 Befragte an, negative Erfahrungen mit Benachteiligungen oder Akzeptanz an ihrem Arbeitsplatz gemacht zu haben. Abbildung 5 zeigt wie viel Prozent der Befragten bei den konkreten (links angeführten) Benachteiligungskategorien auf die Frage: „Welche Benachteiligungen erfahren Sie an Ihrem Arbeitsplatz wegen Ihrer lesbischen/schwulen Lebensweise?“, mit „Ja“ geantwortet haben.

Die Autoren betrachten die hier angeführten Benachteiligungen als unvollständige Aufzählung und geben zu bedenken, dass diese Werte durch Gewöhnungseffekte oder durch eine als Selbstschutz verinnerlichte Ausblendung von Diskriminierungsakten eher als zu niedrig einzuschätzen sind. Im Vergleich zwischen Männern und Frauen sind nur marginale Unterschiede bei den Be-

nachteiligungen zu beobachten – Ausnahmen bilden hier die Anspielungen/Beleidigungen, aggressives Verhalten und die Beförderungsverweigerung (ebenda: 153ff). Darüber hinaus ergeben sich keine bedeutenden Unterschiede, wenn man Differenzierungen nach der jeweiligen beruflichen Position vornimmt, allerdings belegen sie, dass mit zunehmender Größe des direkten KollegInnenkreises die wahrgenommene Benachteiligung zunimmt. Zudem wird deutlich, dass die wahrgenommene Benachteiligung weitestgehend von Männern ausgeht. Im Vergleich mit den Angaben von nicht mehr erwerbstätigen Personen zeigt sich, dass über die Zeit betrachtet die Benachteiligungen zwar noch deutlich vorhanden sind, jedoch seltener werden (ebenda: 158ff).

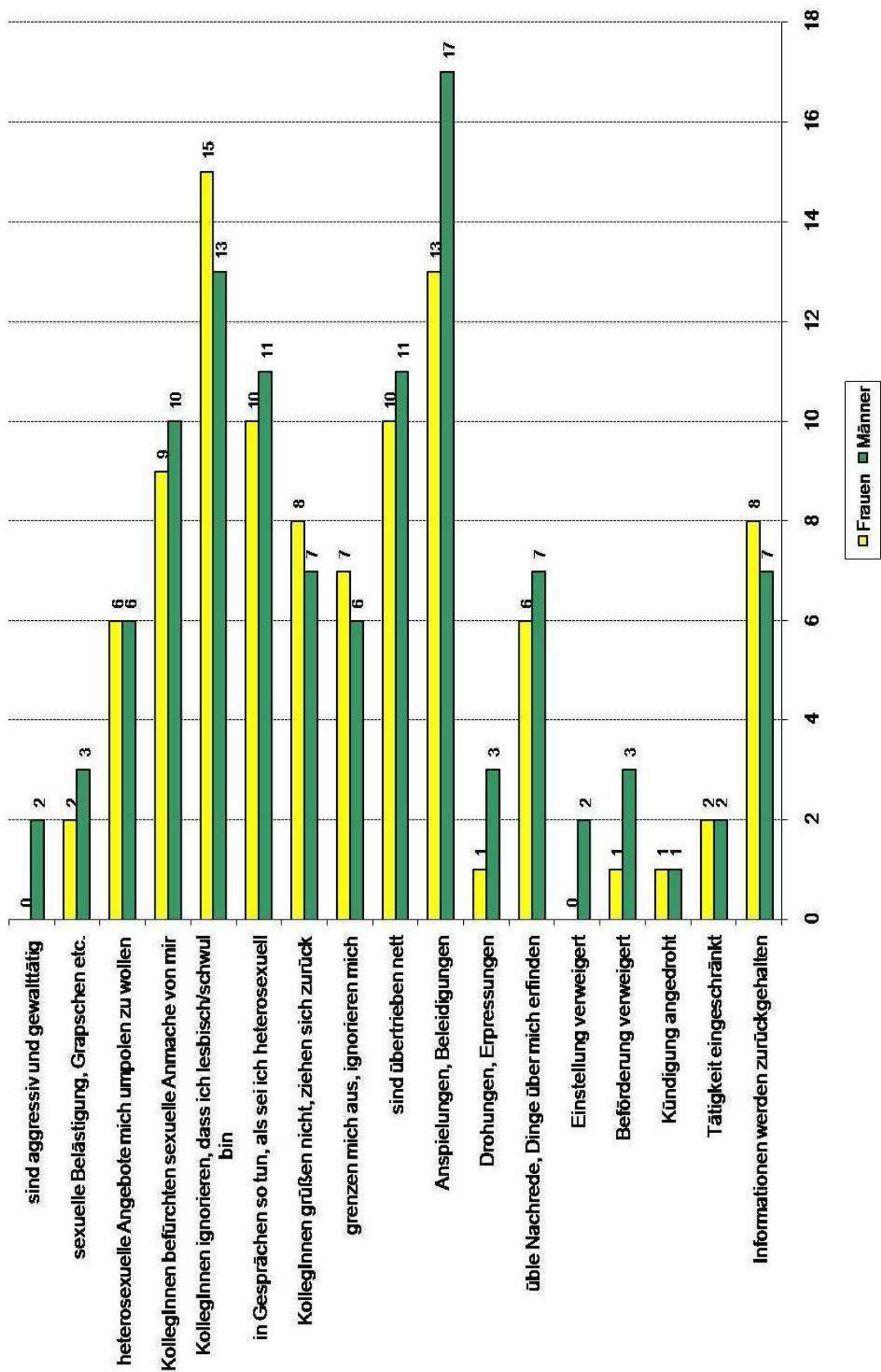


Abbildung 5: wahrgenommene Benachteiligung am Arbeitsplatz in Prozent (Quelle: angelehnt an Buba und Vaskovics, 2001: 153f)

Die Autoren verweisen an vielen Stellen auf die Ergebnisse von Knoll et al. (1997). Diese Studie soll nun der aktuelleren Studie von Frohn gegenübergestellt werden, um zu prüfen, ob der von Buba und Vaskovics (2001) beschriebene leichte Rückgang von Benachteiligungen bestätigt werden kann. Für diese Arbeit ist dieser Hintergrund in Deutschland insofern relevant, als es sich hierbei um eine synchrone Querschnittserhebung handelt, bei der der diachrone Faktor Zeit keine Rolle spielt.

2.2.2. Knoll, Edinger und Reisbeck (1997): *Homosexuelle in der Arbeitswelt, LMU München*

Die Autoren haben für ihre Studie bundesweit 17000 (Papier-)Fragebögen in der schwul-lesbischen Zielgruppe gestreut. Die Rücklaufquote betrug 14,8%, sodass die der Analyse zugrundeliegende Stichprobe 2522 TeilnehmerInnen umfasst. Die Frauenquote innerhalb der Stichprobe liegt mit 676 Teilnehmerinnen bei 26,8%, die Männerquote entsprechend mit 1846 Teilnehmern bei 73,2% (Knoll et al., 1997: 89). Bezogen auf das Arbeitsklima gab es ein Item, dem folgendermaßen zugestimmt wurde:

"Wenn das Arbeitsklima besser wäre, könnte ich mehr leisten."

	Frauen	Männer	Gesamt
trifft überhaupt nicht zu	28,3	37,7	35,3
trifft eher nicht zu	23	22,5	22,6
trifft eher zu	18,6	16,3	16,9
trifft zu	29,9	23,5	25,2

Tabelle 6: Wirkung eines positiven Arbeitsklimas 1, Angaben in % (Quelle: Knoll et al., 1997: 110)

Sowie eine Frage, die folgendermaßen beantwortet wurde:

"Glauben Sie, dass sich ein homosexuellenfreundliches

Klima positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt ?"

	Frauen	Männer	Gesamt
Ja	94,3	87,3	89,2
nein	5,7	12,5	10,7

Tabelle 7: Wirkung eines positiven Arbeitsklimas 2, Angaben in % (Quelle: Knoll et al., 1997: 117)

Aus diesen sehr deutlichen Zahlen lässt sich - zumindest aus der Einschätzung der schwulen und lesbischen Beschäftigten - ableiten, dass ein als negativ empfundenenes Arbeitsklima einen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Weitere wichtige Ergebnisse der Studie werden nun im Vergleich zu den Ergebnissen von Frohn dargestellt.

2.2.3. Frohn (2007): Out im Office – Sexuelle Identität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz, Universität zu Köln

Im Gegensatz zu Knoll et al. (1997) führte Frohn seine Befragung online durch. Der Aufruf zur Teilnahme an der im Internet aufrufbaren Befragung wurde deutschlandweit breit in der schwul-lesbischen Zielgruppe gestreut und der Fragebogen war im September und Oktober 2006 aufrufbar. Insgesamt haben 5883 Personen in diesem Zeitraum die Startseite des Fragebogens geöffnet und 2712 haben den Bogen bis zum Ende ausgefüllt. Diese Datensätze wurden unter anderem bereinigt um jene TeilnehmerInnen, welche nicht in Deutschland leben und die, die sich selbst als bisexuell, transsexuell oder Transgender-Personen deklariert hatten. Die Basis seiner Analyse bildeten schließlich 2230 Datensätze. Diese setzen sich aus 1557 Schwulen und 673 Lesben zusammen. Dies ergibt einen Frauenanteil von 30,2% und einen Männeranteil von 69,8% in der Stichprobe.

Das Konstrukt Klima wird in der Auswertung von Frohn mit 3 Items nur am Rande berührt (Frohn, 2007: Anhang XI). Die Offenheit, mit der man mit der eigenen Homosexualität umgeht, wird wesentlich durch das von Knoll et al. (1997) übernommene Item „Mit wie vielen Ihrer Kollegen/innen (wenn vorhanden) sprechen Sie offen über Ihre sexuelle Orientierung?“, (Frohn, 2007: Anhang V) ausgewertet. Ein Vergleich des Antwortverhaltens, d.h. der individuellen Selbsteinschätzungen, ist in Abbildung 6 dargestellt. Die Interpretation dessen, was viel oder wenig bedeutet, lag ganz auf der Seite der Antwortenden.

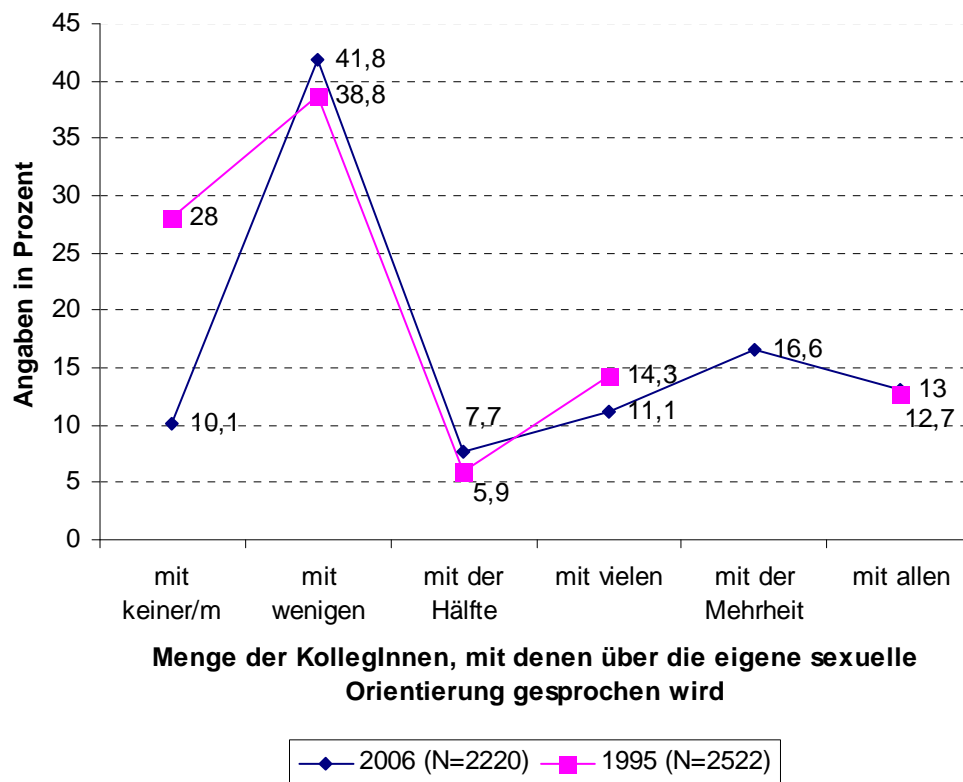


Abbildung 6: Offenheit gegenüber KollegInnen (Quelle: Frohn, 2007: 95)

Frohn hat in seinen Antwortkatalog die Kategorie „mit der Mehrheit“ hinzugefügt, sodass ein direkter Vergleich der rechten Hälfte der Grafik wenig sinnvoll ist. Der deutlichste Unterschied wird allerdings sowieso bei der Antwortoption „mit keiner/m“ sichtbar. Hier sank der Prozentsatz derer, die absolut ungeoutet sind, von 28% im Jahr 1995 auf 10,1% 2006. Da alle anderen Antwortoptionen nahezu gleich geblieben sind, wird diese Lücke (zumindest mathematisch) von der neuen Kategorie „mit der Mehrheit“ aufgefangen. Somit ist im Vergleich beider Studien ein deutlicher Trend zu einem etwas offeneren Umgang mit der eigenen Sexualität über die Jahre hinweg zu beobachten – zumindest bezogen auf den reinen Prozentsatz der „Eingeweihten“.

Ein weiterer Vergleich beider Studien ist über die erlebten Diskriminierungen am Arbeitsplatz möglich:

	2006 (Frohn)			1995 (Knoll et al.)		
	Frauen	Männer	Gesamt	Frauen	Männer	Gesamt
Ignorierende Segregation			44,8			
Nicht mehr ernst genommen werden	25	27,3	26,6			
Ignorieren der Person oder ihrer sexuellen Orientierung	33,1	28,3	29,7			
Kontaktabbruch, soziale Ausgrenzung, Isolation	25,4	20,4	21,9	21,5	16,9	18,2
Subtile Behinderung			28,6			
Arbeitsbehinderung, keine Beförderung	17,1	19,6	18,8	4,8	9	7,9
Weniger Informationen, Kommunikationsausschluss	18,4	17,1	17,5	12,9	13,4	13,3
Sinnlose Arbeitsaufträge, unsachgemäße Kritik	11	11,7	11,5			
Voyeuristisch gesteigertes Auseinandersetzen			67,2			
Tuscheln, Gerüchte, Lügen	51,6	55,9	54,6	43,9	49,8	48,2
Unangenehmes Interesse am Privatleben	34,5	33,8	34	32,3	36,7	35,6
Imitieren, Lächerlichmachen	42,9	45,1	44,4	20,9	20,4	20,6
Beschimpfung, Beleidigung	23,5	23,2	23,3	15,7	15,4	15,5
Erpressung, Mobbing			25			
Drohung, Erpressung, Zwangsoouting	10,4	9,9	10			
Mobbing, Psychoterror	19,9	22,4	21,6	7,8	7,4	7,6
Körperliche Gewalt, Aggression			10,9			
Sachbeschädigung	5,1	5,7	5,5			
Körperliche Gewalt, Aggression	8	8,4	8,3	1,7	1,3	1,5
Sexuelle Belästigung			42,7			
Unangenehme sexuelle Anspielungen	34,3	29,9	31,3	28,8	25,3	26,3
Befürchtung sexueller Anmache	28,8	25,4	26,5			
Sexuelle Belästigung	8,9	5,8	6,7	10,7	3,1	5,2
Unangenehme Schwulen-/Lesbenwitze				50,6	54,9	53,7

Tabelle 8: Wahrgenommene Diskriminierung am Arbeitsplatz in Prozent (angelehnt an Frohn, 2007: 99 und Knoll et al., 1997: 114)

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse lässt vermuten, dass Diskriminierungen tendenziell eher zugenommen haben. Die Werte aller Diskriminierungskategorien sind bei Frohn durchwegs höher oder zumindest gleichbleibend im

Vergleich zu den Werten der Studie von Knoll et al.. Ein besonders hoher Anstieg scheint bei „subtilen Behinderungen“ und bei „körperlicher Gewalt, Aggression“ am Arbeitsplatz zu beobachten sein. Würde man diese Tatbestände mit dem eingangs der Zusammenfassung der Studien genannten Klimaaspekt zusammenbringen, würden diese Werte bedeuten, dass es zwischen 1995 und 2006 zu einer deutlichen Arbeitsklimaverschlechterung für Schwule und Lesben an deutschen Arbeitsplätzen gekommen wäre. Dazu muss allerdings relativierend angeführt werden, dass die Aussagekraft dieser Gegenüberstellung durch die Anwendung unterschiedlicher Antwortkategorien eingeschränkt ist. Frohn bildet in diesen Werten ab, wie viele TeilnehmerInnen jemals entweder persönlich oder bei anderen oder bei beidem diese Diskriminierungen aufgrund der sexuellen Orientierung mindestens einmal erfahren haben. Der Möglichkeitsraum ist also sehr weit aufgespannt. Knoll et al. (1997) hingegen bilden mit ihren Werten lediglich ab, ob die Diskriminierung aufgrund der eigenen Homosexualität erfahren wurde – die Werte fassen dabei die angegebenen Antwortmöglichkeiten „manchmal“ und „oft“ zusammen. Ein wesentlicher Schluss, der aus beiden Studien abseits der unterschiedlichen Antwortkategorien gezogen werden kann, ist, dass es im Vergleich zwischen Schwulen und Lesben nur geringe und nur auf wenige Diskriminierungsarten bezogene Unterschiede gibt. So kann der Unterschied bei „sexueller Belästigung“ beispielsweise als Resultat der von Buba und Vaskovics (2001) herausgearbeiteten Gegebenheit interpretiert werden, dass Diskriminierung größtenteils von Männern ausgeht.

Die fett geschriebenen Kategorien bilden bei Frohn die Überkategorien zu den jeweils darunter stehenden. Wenn in einem Datensatz eine Unterkategorie als zutreffend angegeben wurde, so ist auch die Überkategorie als Diskriminierungstatbestand als zutreffend gewichtet – daher erklären sich die hohen Werte der Überkategorien.

Neben den drei hier vorgestellten quantitativen Studien gibt es noch zwei qualitative Studien von Losert (2004) und Maas (1999), welche sich auf deutsche Stichproben beziehen. Beide fokussieren auf den Umgang von Schwulen (Maas) bzw. Lesben (Losert) mit ihrer Homosexualität am Arbeitsplatz – außer dass man die Ergebnisse als lediglich aussagekräftig für den deutschen Kulturkreis limitieren kann, bieten sie keine weiteren deutschlandspezifischen Erkenntnisse. Aus diesem Grund werden diese Studien im nächsten Kapitel behandelt, und allgemein in die internationale, im weitesten Sinne betriebswirtschaftliche Forschung zu Homosexualität am Arbeitsplatz eingeordnet.

2.3. Homosexualität und individuelle Ergebnisse/ individuelle Leistungsindikatoren

Entlang der von Cox vorgeschlagenen Dimensionen des individuellen Outputs (Entlohnung, Einstufung der Arbeitsleistung, Beförderung/Karriereentwicklung) wird nun der Homosexualität betreffende Stand der Forschung kurz dargestellt.

Entlohnung: In Bezug auf den Zusammenhang von Lohn und sexueller Orientierung fand Badgett (2001) heraus, dass homo- und bisexuelle Männer deutlich weniger verdienen als heterosexuelle Männer mit der gleichen Qualifikation. In einer Metaanalyse über die umfangreichsten Studien zu Lohnunterschieden in den USA, den Niederlanden und in Großbritannien bestätigt Badgett (2007) ihre Ergebnisse und fasst darüber hinaus als Kernaussage der analysierten Studien zusammen, dass der Lohnnachteil bei gleicher Qualifikation bei schwulen auch bei bisexuellen Männern zu beobachten ist. Lesben und bisexuelle Frauen dagegen verdienen gleich viel oder mehr als von der Qualifikation her vergleichbare heterosexuelle Frauen. Der Gender- Unterschied ist demnach bei heterosexuellen Beschäftigten größer als bei homosexuellen. Einen möglichen Grund für den Lohnunterschied bei Frauen in den USA sehen Rothblum et al. (2007) darin, dass lesbische und bisexuelle Frauen tendenziell eine höhere Ausbildung und geringere Arbeitslosenquote haben als heterosexuelle Frauen. Allegretto und Arthur (2001) sehen im Status des Nicht-verheiratet-Seins den größten Erklärungsanteil daran, dass homosexuelle Männer weniger verdienen als heterosexuelle. Darauf aufbauend identifiziert Carpenter (2007) als einen wesentlichen Grund für diesen Lohnunterschied die US-Gesetzgebung, durch welche eine gleichgeschlechtliche Partnerschaft nicht rechtlich legitimierbar ist (zu Einkommensanalysen siehe auch: Arabsheibani, Marin, & Wadsworth, 2004; L. M. V. Badgett, 1996; Berg & Lien, 2002; Berkhout & Plug, 2004; D. A. Black, Sanders, & Taylor, 2007; Blandford, 2003; Bowen & Blackmon, 2003; C. Carpenter, 2004; C. S. Carpenter, 2005; Weichselbaumer, 2003).

Einstufung der Arbeitsleistung: In Bezug auf die Beurteilung durch Personalverantwortliche zeigen van Hove und Lievens (2003), dass die sexuelle Orientierung bei gleicher Qualifikation keinen Unterschied bei der Einstufung von KandidatInnen bezüglich ihrer Eignung für einen ausgeschriebenen Arbeitsplatz macht. Mittels eines in Griechenland durchgeführten Experiments belegt Drydakis (2009), dass schwule Bewerber mit einer deutlich geringeren Wahrscheinlichkeit zu einem Bewerbungsgespräch im griechischen Privatsektor eingeladen werden als heterosexuelle Bewerber mit der gleichen Qualifikation. Hebl et al. (2002) weisen experimentell nach, dass es in Bewerbungsgesprächen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu Benachteiligungen kommt, wenn sich der Bewerber oder die Bewerberin als homosexuell deklarieren – konkret bedeutet das, dass die Länge des Gespräches deutlich kürzer

ist, als bei nicht als homosexuell deklarierten BewerberInnen. Dies wirkt sich negativ auf die Selbsteinschätzung der BewerberInnen in Bezug auf die Chancen, den Job zu bekommen, aus. Eine tatsächliche Benachteiligung bei der Jobvergabe konnte nicht festgestellt werden.

Beförderungen/Karriereentwicklung: Housc (2004) zeigt die Arten von karrierehemmenden Barrieren für Lesben auf, die es in den jeweiligen Karrierestufen nach Supers Ansatz (Super, 1990) zur Erklärung der Laufbahnentwicklung gibt (Wachstum, Exploration, Etablierung, Aufrechterhaltung, Loslösung). Die Ansätze können größtenteils jedoch auch auf Schwule übertragen werden. Die wesentliche Barriere in der Wachstumsphase liegt demnach darin, dass die Anzahl potentieller ArbeitgeberInnen beschränkt ist, welche als die eigene Entwicklung im Unternehmen aufgrund der eigenen Homosexualität nicht einschränkend wahrgenommen werden. Wird dieses Kriterium bzgl. der Wahl des Arbeitsplatzes seitens der Schwulen und Lesben angelegt, so begrenzt es deren beruflichen Startmöglichkeiten, weil sie nicht aus der ganzen Bandbreite potentieller ArbeitgeberInnen schöpfen können. In der Entdeckungsphase liegen potentielle Karrieregefahren darin, dass ein extrem negatives LSBT-Klima zu der Entscheidung führen könnte, den Arbeitsplatz zu wechseln und man in Bezug auf einen konkreten organisationsbezogenen Karriereweg zurück an den „Start“ gesetzt wird. Weitere negative Folgen können die unter Kapitel 2.4. beschriebenen Zusammenhänge das Outing betreffend haben. Barrieren in der Etablierung liegen ebenfalls im potentiell negativen Klima und in möglicherweise negativen Folgen des eigenen „Stigma Managements“ begründet. In der Phase der Aufrechterhaltung, so berichtet Housc, sei der auf dem Individuum lastende prüfende Druck, welcher potentiell in die Richtung der Erwartung einer höheren Leistungserbringung als Kompensation des „Makels“ Homosexualität geht, noch größer. Die Phase der Loslösung geschieht oft radikaler, weil teilweise weniger enge Bande zu KollegInnen bestanden – ansonsten macht Housc hier keine weiteren Barrieren aus (Housc 2004). Frank (2006) zeigt, dass in Bezug auf das Vordringen in hohe Führungsebenen die Metapher der gläsernen Decke auch auf LGBs übertragbar ist. Nauta et al. (2001) bestätigen, dass bei homosexuellen Studierenden ein größerer Wunsch nach homosexuellen Rollenvorbildern besteht als bei heterosexuellen Studierenden, wenn es darum geht, eine Entscheidung bezüglich des einzuschlagenden Berufsweges zu treffen. Schmidt und Nilsson (2006) kommen zu dem Ergebnis, dass junge Schwule und Lesben durch die hohe Energieleistung, welche für das eigene Identitätsmanagement aufgebracht wird, bei den Indikatoren „berufliche Entschlossenheit“ und „Karrierestufe“ hinter den heterosexuellen AltergenossInnen zurückliegen. Adams et al. (2005) zeigen, dass das Lesbisch-Sein die negativen Auswirkungen des Latina-Seins im Bezug auf die Karriereentwicklung verstärkt (zu Karriereentwicklung siehe auch: Dunkle, 1996; Horvath & Ryan, 2003; Lonborg &

Phillips, 1996; Belle Rose Ragins & Joseph, 2004; Van Hoye & Lievens, 2003).

Wie bereits beschrieben ist ein wichtiges Forschungsfeld der arbeitsplatzbezogenen Forschung zu Homosexualität jenes, welches sich, wie bei Losert und Maas, der Art und Weise widmet, wie Lesben und Schwule mit ihrer Homosexualität am Arbeitsplatz umgehen.

2.4. Der Umgang mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz

Die Möglichkeit eines differenzierten Umganges mit der eigenen Homosexualität ergibt sich aus der oben beschriebenen relativen Unsichtbarkeit dieser Dimension (Clair et al., 2005). Für diesen „Umgang“ wird in dieser Arbeit unter Bezugnahme auf die Theorie Heideggers der Ausdruck „arbeitsplatzbezogener *Daseinsentwurf*“ und synonym dazu *Selbstentwurf* verwendet (vergleiche Kapitel 3.2.).

Abseits der organisationalen Ebene gibt es eine Reihe von Studien, die sich mit der Art und Weise, wie Lesben und Schwule mit ihrer Homosexualität am Arbeitsplatz umgehen, befassen. McDermott (2006) belegt, dass die Offenheit bezüglich der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz stark mit der sozialen Schicht zusammenhängt, da der regulatorische Zwang zur Heterosexualität an Arbeitsplätzen für Angehörige der „Arbeiterklasse“ als stärker erscheint, was wiederum eine Darstellung des „Anders-Seins“ erschwert. Ragins et al. (2003) fanden heraus, dass beim Outing-Verhalten von Lesben und Schwulen kein signifikanter Unterschied besteht, während sich nicht-weiße Beschäftigte mit einer niedrigeren Wahrscheinlichkeit outen als Weiße. Ward und Winstanley (2005) heben in ihrer Analyse die Prozesshaftigkeit der Coming Outs am Arbeitsplatz hervor. Sie verdeutlichen, dass der Prozess der Sichtbarerwerdung von Schwulen und Lesben stark von der Enge der persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz beeinflusst wird und, vor allem wenn neue KollegInnen dazukommen, niemals abgeschlossen sein kann. Sie wenden sich damit gegen eindeutige Festlegungen eines Offenheitsstatus und betonen dessen Veränderlichkeit. Clair et al. (2005) bringen das ganze Themenfeld des Selbstentwurfs¹⁶ in einen größeren Kontext des Managements von „unsichtbaren sozialen Identitäten“ ein. Bei diesem Management unterscheiden sie zwischen den beiden Hauptstrategien „verbergen“ und „offenbaren“. Als Haupteinflussfaktoren auf diese Entscheidung wirken personenimmanente Faktoren,

¹⁶ Unter Bezugnahme auf Heideggers Ansatz des *Daseins* als *geworfenem Entwurf* (vgl. Kapitel 3) wird die Art und Weise, wie Schwule und Lesben mit ihrer Sexualität am Arbeitsplatz umgehen, mit den Begriffen „arbeitsplatzbezogener *Selbstentwurf*“ und synonym dazu *Daseinsentwurf* gefasst. Der Begriff sei an dieser Stelle schon einmal vorweggenommen - genauer erklärt wird der theoretische Zugang in Kapitel 3.

wie das persönliche Risikoverhalten, die generelle Selbsteinschätzung, individuelle Ziele und die eigene Entwicklungsstufe. Darüber hinaus deuten die Autoren aber bereits an, dass es auch Kontextfaktoren gibt, welche sie im Diversity Klima, in betrieblichen und gesetzlichen Bestimmungen und in der Beziehung zum Umfeld identifizieren. Den Klimaaspekt leiten sie allerdings aus den Arbeiten von Thomas und Ely (2001) und Cox (2003) ab, und bleiben damit in Bezug auf die Dimension „sexuelle Orientierung“ sehr unspezifisch, bzw. gehen auf diese Dimension nicht ein. Der Einfluss von Bestimmungen wird lediglich vermutet und nicht durch bestehende Studien oder eigene Erhebungen fundiert (vgl. Clair et al., 2005).

Studien, welche konkret bezogen auf die Dimension „sexuelle Orientierung“ den Einfluss von strukturellen organisationalen Gegebenheiten, als welche in dieser Arbeit die Maßnahmen des Diversity Management klassifiziert werden, analysieren, gibt es bis jetzt noch nicht. Der Fokus der Prüfung von Kausalitäten in Bezug auf die eigenen Selbstentwürfe lag bis jetzt stets auf der personenimmanenten oder auf der gesellschaftlichen Ebene. Die Mesoebene, also die Ebene der einzelnen Organisationen, in denen sich das Individuum entwickelt, wurde bis jetzt nicht bearbeitet.

Der überwiegende Teil der Forschung zu diesem Themenfeld verwendet unter Bezugnahme auf Goffmans (1963) Stigma-Theorie den Ausdruck „Stigma Management“. Da dieser Begriff einen sehr negativen Beiklang hat, verwendet Maas (1997), obwohl er sich ausdrücklich auf Goffman bezieht, den Begriff „Identitätsmanagement“. Aufgrund seiner Bedeutung für diese Forschungsperspektive auf Homosexualität am Arbeitsplatz (vgl. z.B. Woods & Lucas, 1993) wird in Form eines Exkurses nun kurz Goffmans Theorie dargestellt. Die Form des Exkurses scheint angebracht, da das theoretische Fundament dieser Arbeit zwar nicht Goffmans Theorie ist, aber - wie in Kapitel 3 deutlich werden wird – durchaus Parallelen zu Heideggers Ansatz erkennbar sind, bzw. Goffman bis zu einem gewissen Grad in Heideggers breiter aufgestellten Ansatz integrierbar ist. Im Anschluss an diesen Exkurs werden die Hauptergebnisse der auf Goffman aufbauenden Arbeit von Maas (1996) skizziert.

2.4.1. Exkurs: Goffmans Theorie des Stigma-Managements

Goffman (2001) klassifiziert die Kategorie Homosexualität als potentielles Stigma und betrachtet die Tauglichkeit eines solchen personenbezogenen Merkmales, als „Stigma“ zu wirken, bzw. den Prozess der Stigmatisierung als gesellschaftlich bedingt und sprachlich verfasst. Stigmata beschreibt er generell als Ausprägungen bestimmter personenbezogener Merkmale, welche von der Gesellschaft tendenziell als negativ bzw. unpassend eingestuft werden. „Die Gesellschaft schafft die Mittel zur Kategorisierung von Personen und den

kompletten Satz von Attributen, die man für die Mitglieder jeder dieser Kategorien als gewöhnlich und natürlich empfindet“ (Goffman, 2001). Zu jedem Stigma gibt es daher eine „Geschichte von Ursprung, Verbreitung und Abnahme der Eignung eines Attributs, in einer bestimmten Gesellschaft als ein Stigma zu dienen.“ (ebenda: 45). Diese „Geschichte“ der Homosexualität ist in Foucaults dreibändigem Werk „Sexualität und Wahrheit“ sehr deutlich nachgezeichnet und soll hier nicht weiter vertieft werden (Foucault, 2006, 2007, 2008). In der Analyse bestimmter Stigmata unterscheidet Goffman in diesem Zusammenhang zwischen der diachronen Perspektive, welche auf deren Bedeutungswandel und Entstehungskontext fokussiert, und einer synchronen Perspektive, welche sich auf die Bedeutung und Wirkung der Stigmata im Hier und Jetzt konzentriert. Mit dem Schwerpunkt auf dem Umgang mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz und der Konzentration auf Diversity Management Maßnahmen als potentiell relevante Einflussfaktoren, bewegt sich diese Forschungsarbeit auf der synchronen Perspektive. Der dazu in Kapitel 6 analysierte Datensatz der im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Stichprobe versteht sich dabei als Momentaufnahme eines Ist-Zustandes in Deutschland, der einer synchronen Analyse unterzogen wird. Als „Gesellschaft“, innerhalb derer die Analyse zu Ergebnissen kommt, definiert sich in dieser Arbeit demnach Deutschland (bzw. seine Menschen).

Zur Annäherung an Goffmans Theorie muss zunächst der Begriff *Stigma* geklärt werden. Die Wahrnehmung des Stigmas durch andere strahlt in Goffmans Theorie auf alle anderen das Individuum beschreibenden Merkmale aus. „Ein Individuum, das leicht in gewöhnlichen sozialen Verkehr hätte aufgenommen werden können, besitzt ein Merkmal, das sich der Aufmerksamkeit aufdrängt und bewirken kann, dass wir uns bei der Begegnung mit diesem Individuum von ihm abwenden, wodurch der Anspruch, den seine anderen Eigenschaften an uns stellen, gebrochen wird.“ (Goffman, 2001: 10)

Je nachdem, ob das Individuum davon ausgeht, dass diejenigen, mit denen es in Interaktion tritt, von vornherein über sein Stigma Bescheid wissen, unterscheidet Goffman zwischen Diskreditierten und Diskreditierbaren. (ebenda: 12) *Diskreditierte* nehmen demnach an, dass das Gegenüber direkt über das Stigma Bescheid weiß – Beispiele dafür sind sichtbare Behinderungen oder Entstellungen. *Diskreditierbare* dagegen haben einen gewissen Handlungsspielraum in der Offenlegung ihrer Stigmas - Homosexualität fällt dabei in letztere Kategorie. Eine andere mögliche dreistufige Unterteilung der Stigmata macht Goffman mit:

Abscheulichkeiten des Körpers, individuellen Charakterfehlern (hier ordnet er Homosexualität ein) und *phylogenetischen Stigmata* (z.B. Rasse, Nation, Religion) (vgl. ebenda:12f). Die Diskriminierungen, denen stigmatisierte Individuen gegenüberstehen, leitet Goffman folgendermaßen her:

„Von der Definition her glauben wir natürlich, dass eine Person mit einem Stigma nicht ganz menschlich ist. Unter dieser Voraussetzung üben wir eine Vielzahl von Diskriminationen aus, durch die wir ihre Lebenschancen wirksam, wenn auch oft gedankenlos, reduzieren. Wir konstruieren eine Stigma-Theorie, eine Ideologie, die ihre Inferiorität erklären und die Gefährdung durch den Stigmatisierten nachweisen soll. [...] Wir tendieren dazu, eine lange Kette von Unvollkommenheiten auf der Basis der ursprünglich einen zu unterstellen und zur gleichen Zeit einige wünschenswerte aber unerwünschte Eigenschaften anzudichten, oft von übernatürlicher Färbung wie *sechster Sinn* oder *Intuition*.“ (Goffman, 2001: 22)

Relevant für diese Arbeit ist vor allem die Kategorie des sexuellen Begehrens. Laut Goffman wird die Gegengeschlechtlichkeit des Begehrens von der Gesellschaft als natürlich eingestuft und antizipativ als normative Erwartung an das Subjekt gestellt. Das gleichgeschlechtliche sexuelle Begehren ist demgegenüber ein Bruch mit dieser Erwartung als *unnatürliche Leidenschaft* (ebenda: 13). Die daran geknüpften negativen und positiven Eigenschaften lassen sich als die umlaufenden Stereotype für Lesben und Schwule begreifen – konkret benennt Goffman aber keine auf Homosexualität bezogenen Zusatz-Merkmale.

Generell auf stigmatisierte Diskreditierbare bezogen, erkennt Goffman fünf sich nicht gegenseitig ausschließende Grundstrategien, wie man mit dem Stigma umgehen kann. Zum einen könnte die Person „einen direkten Versuch [...] machen, das zu korrigieren, was sie als die objektive Basis ihres Fehlers sieht.“ (ebenda: 18) Am Beispiel der Homosexualität gibt er die Psychotherapie als mögliche Ausprägung dieser Strategie an. Abhängig von der religiösen Überzeugung wäre auch Exorzismus ein Mittel, nach dem das Individuum greifen könnte (Bartocci & Eligi, 2008). Dies sagt nichts über Sinn und Unsinn eines solchen Handelns aus, sondern zeigt lediglich deren Intention an, nämlich die Homosexualität zu „beseitigen“. Als zweite Strategie führt er den Versuch an, den stigmatisierten „Zustand indirekt zu korrigieren“ (Goffman, 2001). Das stigmatisierte Individuum würde dann versuchen, durch besonders viel Anstrengung in genau jenen Bereichen besonders gut zu sein, welche ihm durch die dem Stigma anhaftende Stereotypisierung eigentlich verschlossen sind. Zieht man beispielsweise das Stereotyp für Schwule heran, tendenziell weiblichere stereotype Eigenschaften zu besitzen, und leitet man daraus ab, dass sie als für Führungsaufgaben zu „weich“ eingestuft werden könnten, so könnten Schwule unter Anwendung dieser Strategie besonders viel Energie in das Erlernen von genau solchen Kommunikations- und Redetechniken stecken, welche sie als besonders durchsetzungsstark und verhandlungssicher und somit „hart“ scheinen lassen. Mit einer dritten Strategiealternative kann nach Goffman die Person mit „dem, was Realität genannt wird, brechen und eigensinnig versuchen, eine unkonventionelle Auffassung von der Eigenart

ihrer sozialen Identität durch[zu]setzen“ (ebenda: 20). Die Lesbe oder der Schwule könnten beispielsweise einer Theorie folgen, welche entweder neue positive Eigenschaften postuliert, die negativen negiert oder die Kategorie an sich in Frage stellt – auf individueller Ebene kann hier sicher die Queer-Theory¹⁷ (vgl. Jagose, 2005) als ein mögliches Gedankengebäude betrachtet werden, welches, sofern man darin einzieht und zusätzlich Bestätigung durch die MitbewohnerInnen bekommt, als die Ausgestaltung dieser Strategie betrachtet werden kann (vgl. Kapitel 3.2.8.). Als eine vierte Art des Umgangs mit dem Stigma verweist Goffman auf die Möglichkeit, sein Stigma dahingehend zu instrumentalisieren, dass die negativen Attribute entweder als Entschuldigungen für jedwede Rechtfertigungsnot herangezogen werden, oder dass entgegengesetzt auf den positiven Attributen aufgebaut wird (vgl. ebenda: 20). Der schwule Angestellte, der keine Lust hat, den Computer neu aufzusetzen, pocht dann auf seine ihm zugeschriebene technische Ungeschicklichkeit und die Lesbe, die gerne Teamleiterin werden will, verweist auf die ihr zugeschriebene Durchsetzungsfähigkeit, bzw. generell auf männlich konnotierte lesbische stereotype Attributierungen – beide Stereotype sind an dieser Stelle frei gewählt und könnten theoretisch auch umgedreht werden. Die fünfte Art des Umgangs mit dem eigenen Stigma ist für Goffman die Vermeidung des Kontaktes mit - bezogen auf das eigene Stigma - unstigmatisierten Menschen, um der antizipierten Geringschätzung zu entgehen. Die lesbische Angestellte könnte beispielsweise versuchen, ihren gesellschaftlichen Umgang auf andere Lesben zu beschränken bzw. könnte sie auch allgemein den Kontakt zur Außenwelt reduzieren. Den Zusammenhang von Identitätsentwicklung bzw. Identitätsaneignung und Stigma beschreibt Goffman folgendermaßen:

„Personen, die ein bestimmtes Stigma haben, zeigen eine Tendenz, ähnliche Lebenserfahrungen hinsichtlich ihrer Misere zu machen und ähnliche Veränderungen in der Selbstauffassung – einen ähnlichen *moralischen* Werdegang zu haben, der beides ist, Ursache und Wirkung der Gebundenheit an eine Sequenz persönlicher Anpassung“ (ebenda: 45).

Aus diesen fünf generellen Stigma-Management-Ansätzen, leitet Maas (1996) auf Basis von 30 Interviews sieben Strategien des Stigmamanagements für schwule Führungskräfte ab, auf welche nun kurz eingegangen werden soll. Im deutschen Sprachraum ist die Arbeit von Maas bis jetzt die einzige, welche versucht hat, Kategorien für das Verhalten von Homosexuellen am Arbeits-

¹⁷ Die Queer Theorie beschäftigt sich im weitesten Sinne mit der Infragestellung der « Naturgegebenheit » von Geschlechtern und Sexualitäten und argumentiert zumeist über das Konstrukt der « Identität ». Im Vordergrund stehen dabei die Aufdeckung von geschlechts- und sexualitätsbezogenen Konstruktionsprozessen und damit der Verweis auf die Kontingenz der mit diesen Kategorien verbundenen Attributionen (vgl. z.B. Jagose, 2005).

platz zu entwickeln – Losert (2004) bearbeitet mit dem Umgang von Frauen mit der „Lebensform“, lesbisch zu sein, zwar thematisch dasselbe, bleibt jedoch auf der Ebene der Einzelfälle und verdichtet ihre Ergebnisse nicht zu Kategorien.

2.4.2. Maas: Sieben Stigma-Management-Strategien schwuler Führungskräfte

Die ersten vier der nun kurz ausgeführten Strategien sind deckungsgleich mit den Ergebnissen einer ebenfalls auf qualitativen Interviews mit schwulen Männern basierenden Studie, welche von Woods und Lucas (1993) in fünf US-amerikanischen Städten durchgeführt wurde. Wichtig ist, dass das konkrete Individuum zumeist Teile von mehreren Strategien in sein Handeln aufnimmt – sich die Strategiekategorien also keineswegs gegenseitig ausschließen. Häufig ist deren Anwendung auch von konkreten Arbeitssituationen und Menschen abhängig und somit variierend. Bei der Veranschaulichung der Kategorien durch Beispiele werden Schwule und Lesben herangezogen, da es – auch mit Rückbezug auf Goffman (2001) – keinen Unterschied in der Stigmatisierung gibt. Das Geschlecht kann zwar ebenfalls in gewissen Kontexten die Wirkung eines gesellschaftlich erzeugten Stigmas annehmen, allerdings ist nicht anzunehmen, dass dadurch das Wesen des Stigmas Homosexualität, welches ja der Schwerpunkt dieser Arbeit ist, eine bedeutende Veränderung erfährt. Ob es geschlechtsspezifische Unterschiede im Management dieses Stigmas gibt, wird dann der empirische Teil dieser Arbeit zeigen. Vorweggenommen werden kann jedoch bereits, dass dem im Wesentlichen nicht so ist. Die 7 Strategien sind demnach:

1. Die öffentliche Darstellung eines heterosexuellen Lebens

Bei dieser Strategie kann zwischen den beiden Ausprägungen a) Erfindung eines Sexuallebens und b) gegen-stereotypes Verhalten unterschieden werden.

Unter die „Erfindung eines [heterosexuellen] Sexuallebens“ fallen all jene Handlungen, die gesetzt werden, um die KollegInnen davon zu überzeugen, man sei heterosexuell. Beispiele dafür können Fotos von einer Person des anderen Geschlechts sein, die am Arbeitsplatz aufgestellt und als Fotos der eigenen Partnerin bzw. des eigenen Partners ausgegeben werden. Es können aber auch erfundene Geschichten sein, welche Situationen beschreiben, die man mit seiner Partnerin oder seinem Partner am Wochenende erlebt hat. Eine sehr deutliche Anwendung dieser Strategie wäre es auch, wenn beispielsweise eine Lesbe einen Mann zu einer arbeitsbezogenen Abendveranstaltung mitbringt und ihn als ihren Partner vorstellt.

„Gegen-stereotypes Verhalten“ beinhaltet Handlungen, die gesetzt werden, um genau dem Verhalten, von welchem der Schwule oder die Lesbe annehmen, dass es die gängigen schwulen oder lesbischen Stereotype widerspiegelt,

nicht zu entsprechen¹⁸ (vgl. Woods und Lucas, 1993: 76ff). Die Folgen dieses möglicherweise sogar alltäglichen Verhaltens beschreiben Woods und Lucas (1993) mit:

- ständiger Nervosität bzw. - „Lampenfieber“, die heterosexuelle Rolle nicht stringent und überzeugend aufrecht erhalten zu können;
- ethischen Problemen, die mit dem Lügen als ständigem Verhalten verbunden sind [...];
- sozialer Isolation [...], die damit zusammenhängt, dass der Akteur einerseits sozialen Kontakten aus dem Weg geht, weil er die Angst und Anstrengung scheut, die mit dem Theaterspielen verbunden sind, und die (heterosexuellen) Interaktionspartner andererseits den Schwulen meiden, weil sie die Echtheit seines Verhaltens anzweifeln.“ (Maas, 1999)

2. Sich unauffällig verhalten und dem Thema am Arbeitsplatz ausweichen

Maas charakterisiert diese Strategie als sehr weit verbreitet. Die Anwendung dieser Strategie erfolgt häufig unter bewusstem Rückgriff auf die „Asexualitätsfiktion des Arbeitslebens“ (Maas 1999: 211), oder aufgrund ihrer bereits unbewussten Verinnerlichung. Mit diesem Ausdruck kennzeichnet Maas die Vorstellung, dass Sexualität nichts mit dem nach scheinbar rationalen Regeln funktionierenden Arbeitsplatz zu tun hat bzw. haben soll - Arbeit ist Arbeit und privat ist privat. Dass dem nicht so ist, zeichnet er anhand eines mit fortschreitenden Rationalisierungstendenzen (vgl. Weber, 2000) einhergehenden, vierstufigen, historischen Desexualisierungsprozesses in Organisationen nach (vgl. Burrell, 1984). Diese Strategie beinhaltet sowohl das sprachliche Ausweichen bzw. das Setzen von alternativen thematischen Schwerpunkten, wenn es „droht“, in der Kommunikation privat zu werden, als auch das generelle Vermeiden privater Gesprächssituationen, indem man beispielsweise nicht mit den KollegInnen zu Mittag isst (vgl. Maas, 1999: 211f).

Woods und Lucas unterteilen diese Strategiekategorie in 4 Unterkategorien:

a) Sensibilisierung des Gesprächsthemas: Das Individuum baut um sich herum eine „rein geschäftliche“ (engl. strictly business) Aura auf und vermeidet

¹⁸ Im Kleinen könnte darunter fallen, wenn eine Lesbe sich bewusst entscheidet, nicht im Hosenanzug in der Arbeit zu erscheinen oder der Schwule bewusst nie eine rosa Krawatte trägt. Eine recht plakative Situation wäre es, dass, wenn der Kolleginnenkreis über den Eurovision Song-Contest vom letzten Wochenende spricht, ein Schwuler, die diese Strategie anwendet, vermittelt, dass er das nicht gesehen habe und es ihn auch nicht interessiert – egal wie sehr er mitgefiebert hat vor dem Fernseher. Die Angst einem schwulen Stereotyp zu entsprechen, und so den KollegInnen Anhaltspunkte zu liefern, zu denken man sei homosexuell, wäre in diesem Fall handlungsleitend. Stattdessen könnte der Schwule – um auf dieser sehr plakativen Ebene zu bleiben – das Thema auf die Bundesligaergebnisse lenken.

es, über Privates zu sprechen. Die Möglichkeit, dies umsetzen zu können, hängt jedoch auch vom konkreten Arbeitsplatz ab.

b) Ablenkung des „Publikums“: Hierbei versucht der Schwule oder die Lesbe, für das eigene Verhalten andere Rollenbilder heranzuziehen als das des/der Homosexuellen – beispielsweise nimmt er/sie die Rolle des Ekels oder der asexuellen Intellektuellen an.

c) Soziale Mehrdeutigkeit: Die KollegInnen wissen um die Homosexualität, es besteht aber eine Art unausgesprochene Übereinkunft, dies nicht zum Thema zu machen. Die Freundin wird dann konsequent von allen als Mitbewohnerin bezeichnet.

d) Sozialer Rückzug: Die Lesbe oder der Schwule igelt sich ein, beschränkt soziale Kontakte auf ein Minimum und nimmt somit eine AußenseiterInnenposition am Arbeitsplatz ein. (vgl. Maas, 1999: 211ff)

3. Sich Verbündete suchen

Eine weitere Strategiekategorie ist es, sich Verbündete zu suchen, welche um die eigene Homosexualität wissen - generell haben solche Bündnisse eine stabilisierende Funktion. Woods und Lucas (1993) unterscheiden zwischen externen Bündnissen und internen Bündnissen. Innerhalb der internen Bündnisse differenziert Maas (1999) zwischen Bündnissen mit schwulen (und lesbischen) KollegInnen, Bündnissen mit schwulen (und lesbischen) Vorgesetzten und - bezogen auf Schwule - Bündnissen mit Frauen, welche in die eigene Homosexualität eingeweiht werden. Hierzu zählen natürlich auch die in einigen Unternehmen existierenden LGBT-Netzwerke, welche teilweise offiziell vom Unternehmen unterstützt werden (siehe dazu z.B. Kapitel 6.4.1. und 6.4.2.).

Bei den externen Bündnissen unterscheidet er zwischen Bündnissen, die zu konkreten externen GeschäftspartnerInnen gehalten werden, und institutionalisierten Bündnissen. Solche institutionalisierten Bündnisse sind für Schwule beispielsweise der Völklinger Kreis (vgl. vk-online.de), ein als Berufsverband arbeitendes deutsches Netzwerk schwuler Führungskräfte. Auf lesbischer Seite gibt es die Wirtschaftsweiber (vgl. www.wirtschaftsweiber.de) und Amigas (vgl. www.amigas.de). Ein Versuch, ein branchenbezogenes Netzwerk abseits der Hierarchieebene zu etablieren, war das Gay Bankers Network – im Bereich der Netzwerke ist allerdings gerade sehr viel in Bewegung (vgl. www.prouatwork.eu).

4. Das „Abnormale“ als „normal“ darstellen

Bei Anwendung dieser Strategie versucht das Individuum, Maßnahmen zu setzen, die innerhalb des Arbeitsumfeldes verdeutlichen sollen, dass Homosexualität genauso wie Heterosexualität „normal“ ist – in der Selbst- Wahrnehmung ist dies mit einer gewissen „missionarischen“ Zielsetzung verbunden.

Durch die versuchte Verdeutlichung, dass man sich ja eigentlich gar nicht von den heterosexuellen KollegInnen unterscheidet, möchte man einen gleichberechtigten Status erreichen, der dann auch am Arbeitsplatz wirksam werden soll (vgl. Woods und Lucas, 1993: 180ff in Maas 1999: 222). Die Verfolgung dieser Strategie bedarf allerdings einer gewissen Unterstützung des arbeitsplatzbezogenen Umfeldes, und tendenziell ist das Individuum bemüht, stereotype Zuschreibungen bewusst zu negieren, um die Homosexualität scheinbar isoliert einer gewissen Akzeptanz zuzuführen. Als Beispiel dafür führt Maas die monogame Zweisamkeit an – das Individuum ist demnach versucht, dieses heterosexuelle Ideal (vgl. Jackson & Scott, 2004) auf seine Homosexualität zu transportieren und nach außen darzustellen, um die „Normalität“ der homosexuellen Beziehung zu unterstreichen. Geeignete Foren dieser missionarischen Selbstpräsentation sind beispielsweise betriebliche Weihnachtsfeiern oder sonstige betriebliche Veranstaltungen (vgl. Maas, 1999: 222). Generell läuft die gezielte Informationsweitergabe bei Anwendung dieser Strategie entweder verbal ab, über den Habitus oder mittels Symbolen, wie beispielsweise Anstecknadeln oder Aufkleber (vgl. Zillich, 1988 in Maas, 1999: 224). Um ihr eigenes berufliches Weiterkommen nicht zu gefährden, verfolgen Lesben oder Schwule diese Strategie meist nur Schritt für Schritt (Maas, 1999).

5. Sich durch positive Eigenschaften hervortun und ein Polster schaffen

Dieser Strategietyp beinhaltet Handlungen, welche darauf abzielen, genau jene mit Lesbisch-Sein und Schwul-Sein verbunden stereotypen Zuschreibungen hervorzuheben, die für das berufliche Weiterkommen als hilfreich angesehen werden könnten. Als Gesamtes wird die eigene Homosexualität dabei zwar als „Makel“ betrachtet, das jedoch durch die Betonung bestimmter Stereotype kompensiert werden soll¹⁹.

¹⁹ Bezogen auf schwule Führungskräfte benennt Maas vier solcher Stereotype: Leistungsbereitschaft, Mobilität, soziale Kompetenz und einen Sinn für Ästhetik. Für all diese Stereotype ließen sich Gegenargumente finden – da diese Forschungsarbeit aber nicht zum Ziel hat, Attributierungen zu generieren oder aufzulösen, sollen die Begründungen kurz angeführt werden. Die „Leistungsbereitschaft“ begründet sich demnach in der unterstellten geringeren Wahrscheinlichkeit, eine Familie zu haben. Eine höhere Identifikation mit der Arbeit und damit verbunden eine persönlich höher empfundene Wichtigkeit „Karriere“ zu machen füllt in dieser Argumentation genau die Lücke, welche die nicht existente Familie hinterlässt. Eine ähnliche Argumentationsstruktur liegt der „Mobilität“ zugrunde. Aufgrund der geringen familiären Verpflichtungen sind beruflich bedingte Ortswechsel und längere Auslandsaufenthalte demnach leichter möglich. Die Begründung der „sozialen Kompetenz“ leitet Maas über erlebte Ausgrenzungserfahrungen und die Erfahrungen vermeidenden „Tarnverhaltens“ her. Der „Sinn für Ästhetik“ wird nicht weiter hergeleitet, und soll an dieser Stelle auch nicht spekulativ weiter ausgeführt werden. (vgl. Maas, 1999: 226ff). Für diese Strategie bleibt festzuhalten, dass es – aus welchen Gründen auch immer – bestimmte stereotype Zuschreibungen für Schwule und Lesben gibt, die nicht nur disqualifizierend wirken, sondern für bestimmte Bereiche auch als qualifizierende Stärke ausgelegt werden. Eine Instrumentalisierung dieser Stereotype ist daher durchaus möglich. Die Übertragbarkeit der familienbezogenen Stereotype auf Lesben ist sicher möglich – es sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass es sich nur um Stereotype handelt, nicht um belegbare Fakten. Generell schränken

6. Sich die richtige Organisation bzw. Position suchen/ sich selbstständig machen

Diese Strategieranwendung erfolgt entweder aufgrund schlechter Erfahrungen, welche am Arbeitsplatz gemacht wurden, oder sie wird von vornherein beim Berufseinstieg verfolgt. Ausprägungen davon sind a) auf eine Beförderung verzichten, b) eine Stelle erst gar nicht annehmen, c) eine Organisation verlassen, d) auf eine handlungsautonome Stelle warten und e) sich ein eigenes Unternehmen aufbauen (vgl. Maas, 1999: 229ff). Gründe für die Anwendung dieser Strategie sind vor allem im LGBT Klima und in den dieses Klima beeinflussenden Faktoren zu vermuten (vgl. Kapitel 2.7.).

7. Explizit zu seiner sexuellen Orientierung stehen/ in die Offensive gehen

Bei dieser letzten von Maas hergeleiteten Strategie wird das berufliche Umfeld offensiv mit der eigenen Homosexualität konfrontiert. Karrierebedenken treten dabei in den Hintergrund bzw. werden erst gar nicht gehegt. Diese explizite Offenheit kann entweder bereits von Anfang an, oder aber auch erst im Laufe des Arbeitslebens praktiziert werden. Für letzteres findet Maas Anhaltspunkte, dass diese Strategie oft nach einer gewissen „sexuellen Selbstfindung“ (vgl. Cass, 1979; Mc Naught, 1993; vgl. Rust, 1993) praktiziert wird, um die persönliche Neupositionierung auch in den Beruf zu tragen. Von Anfang an explizit offen mit der eigenen Homosexualität umzugehen kann auch verbunden sein mit einem Wechsel des Arbeitsplatzes, für den man sich dann genau diese Strategie vornimmt (vgl. Maas, 1999: 232ff).

Es sei an dieser Stelle schon darauf hingewiesen, dass Anderson et al. (2001) mit dem „Workplace Sexual Identity Management Measure“ WSIMM ein quantitatives Messinstrument entwickelt haben, welches diese 7-stufige Bandbreite von Identitätsentwurfsmöglichkeiten auf vier Kategorien verdichtet hat. Dieses WSIMM wird als Erhebungsinstrument für die bei diesem Forschungsprojekt durchgeführte Analyse verwendet (vgl. Kapitel 6.7. und Kapitel 6.12.).

2.5. Der Zusammenhang vom Organisationsklima für Schwule und Lesben und der organisationalen und individuellen Leistungsfähigkeit

Bei der Darstellung der Zusammenhänge des Organisationsklimas für Schwule und Lesben mit der „Leistungsfähigkeit“ wird in diesem Kapitel sowohl auf die individuelle als auch die gesamt-organisationalen Leistungsfähigkeit Bezug genommen. Ragins und Cornwell (2001) zeigen, dass wahrgenommene Disk-

stereotype Zuschreibungen das Individuum ein, bewegt man sich jedoch auf den durch die Stereotype zugeordneten Bahnen, so können sie dagegen fördernde Funktion einnehmen.

Literaturverzeichnis

- Adams, E. M., Cahill, B. J., & Ackerlind, S. J. (2005). A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(2), 199-218.
- Adorno, T. W. (1965). *Jargon der Eigentlichkeit - Zur deutschen Ideologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Allegretto, S. A., & Arthur, M. M. (2001). An empirical analysis of homosexual/heterosexual male earnings differentials: Unmarried and unequal? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(3), 631-646.
- Alvarez, A. (2007). Praxisbeispiel Ford-Werke GmbH, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity Management. In G. Krell (Ed.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen* (pp. 81-88). Wiesbaden: Gabler.
- Anderson, M. Z., Croteau, J. M., Chung, Y. B., & DiStefano, T. M. (2001). Developing an assessment of sexual identity management for lesbian and gay workers. *Journal Of Career Assessment*, 9(3), 243-260.
- Arabsheibani, G. R., Marin, A., & Wadsworth, J. (2004). In the pink - Homosexual-heterosexual wage differentials in the UK. *International Journal Of Manpower*, 25(3-4), 343-354.
- Aretz, H.-J. (2006). Strukturwandel in der Weltgesellschaft und Diversity Management in Unternehmen. In M. Becker & A. Seidel (Eds.), *Diversity Management – Unternehmens und Personalpolitik der Vielfalt* (pp. 52-75). Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Arwood, T (2007). *The Pink Ceiling: Lessons in Organizational Diversity*. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- Badgett, L. M. V. (1996). Employment and sexual orientation: Disclosure and discrimination in the workplace. *Journal of Gay and Lesbian Social Services*, 4, 29-52.
- Badgett, M. V. L. (2001). *Money, Myths, and Change: The Economic Lives of Lesbians and Gay Men*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Badgett, M. V. L. (2007). Discrimination based on sexual orientation: a review of the literature in economics and beyond. In M. V. L. Badgett & J. Frank (Eds.), *Sexual Orientation Discrimination. An International Perspective* (pp. 19-43). London: Routledge.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey, Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexuals and workplace diversity - A case of "change" management. *Personnel Review*, 35(4), 487-502.

- Barker, M., & Langdrige, D. (2008). Bisexuality: Working with a silenced sexuality. *Feminism & Psychology, 18*(3), 389-394.
- Barreto, M., Ellemers, N., & Banal, S. (2006). Working under cover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass. *European Journal Of Social Psychology, 36*(3), 337-352.
- Bartocci, G., & Eligi, A. (2008). The antinomy between religious thaumaturgy and medical therapies: The case of Catholicism and Psychiatry in Italy. *Evolution Psychiatrique, 73*(1), 53-67.
- Bateman, J. S., & Zeithaml, C. P. (1992). Managing the Diverse Workforce. In J. S. Bateman & C. P. Zeithaml (Eds.), *Management, Function and Strategies* (pp. 374-405). Homewood: Richard D Irwin.
- Bayreuther, F. (2007). Diskriminierungsschutz und Gleichbehandlung im Arbeitsleben - Eine rechtswissenschaftliche Analyse der Diskussion über das AGG. In G. Krell, B. Riedmüller, B. Sieben & D. Vinz (Eds.), *Diversity Studies - Grundlagen und disziplinäre Ansätze* (pp. 179-200). Frankfurt am Main: Campus.
- Becker, M. (2006). Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management. In M. Becker & A. Seidel (Eds.), *Diversity Management - Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (pp. 5-48). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Berg, N., & Lien, D. (2002). Measuring the effect of sexual orientation on income: Evidence of discrimination? *Contemporary Economic Policy, 20*(4), 394-414.
- Berkhout, P., & Plug, E. (2004). Effects of sexual preferences on earnings in the Netherlands. *Journal of Population Economics, Volume 17*(1), 117-131.
- Black, D., Gates, G., Sanders, S., & Taylor, L. (2000). Demographics of the gay and lesbian population in the United States: Evidence from available systematic data sources. *Demography, 37*(2), 139-154.
- Black, D. A., Sanders, S. G., & Taylor, L. J. (2007). The economics of lesbian and gay families. *Journal Of Economic Perspectives, 21*(2), 53-70.
- Blandford, J. M. (2003). The nexus of sexual orientation and gender in the determination of earnings. *Industrial & Labor Relations Review, 56*(4), 622.
- Bleibtreu-Ehrenberg, G. (1978). *Tabu Homosexualität - Die Geschichte eines Vorurteils*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Bosnjak, M., & Batinic, B. (2002). Understanding the Willingness to Participate in Online Surveys - The Case of E-Mail Questionnaires. In B. Batinic, U.-D. Reips & M. Bosnjak (Eds.), *Online Social Sciences* (Vol.

- 81-92). Seattle, Toronto, Bern, Göttingen: Hofgrete & Huber Publishers.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. *Kreckel, R. (ed). Soziale Welt, Soziale Ungleichheiten - Sonderband 2*, 183-198.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brazzel, M. (2003). Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. In D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (pp. 51-94). Lanham: University Press of America.
- Brislin, R. W. (1970). Back Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Buba, H. P., & Vaskovics, L. A. (2001). *Benachteiligung gleichgeschlechtlich orientierter Personen und Paare*. Köln: Bundesanzeiger Verlags.m.b.H.
- Bundesagentur_für_Arbeit. (2008). *Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland - Dezember und das Jahr 2008*. Nürnberg.
- Burrell, G. (1984). Sex and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 5(2), 97.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Butler, J. (1997). *Körper von Gewicht: Die diskursiven Grenzen des Geschlechts* (6 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Button, S. B. (2001). Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity: A Cross-Level Examination. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 17.
- Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal Of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Carpenter, C. (2004). New evidence on gay and lesbian household incomes. *Contemporary Economic Policy*, 22(1), 78-94.
- Carpenter, C. (2007). Do straight men "come out" at work too? the heterosexual male marriage premium and discrimination against gay men. In L. M. V. Badgett & J. Frank (Eds.), *Sexual orientation discrimination - an international perspective* (pp. 76-92). London: Routledge.

- Carpenter, C. S. (2005). Self-reported sexual orientation and earnings: evidence from California. *Industrial & Labor Relations Review*, 58(2), 258.
- Carter, D. (2004). *Stonewall: The Riots That Sparked the Gay Revolution*. New York: St. Martin's Press.
- Cass, V. C. (1979). Homosexual Identity Formation - Theoretical-Model. *Journal Of Homosexuality*, 4(3), 219-235.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.
- Chrobot-Mason, D., Button, S. B., & DiClementi, J. D. (2001). Sexual identity management strategies: An exploration of antecedents and consequences. *Sex Roles*, 45(5-6), 321-336.
- Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30(1), 78.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practise*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Creed, W. E. D. (2006). Seven Conversations about the Same Thing: Homophobia and Heterosexism in the Workplace. In A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 371-400). London, Thousand Oaks: Sage.
- Creed, W. E. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, 13(5), 475-496.
- Cross, E. Y. (2000). *Managing Diversity - The Courage to Lead*. Westport: Quorum Books.
- Cullen, M., & Smart, J. (1991). Issues of gay, lesbian, and bisexual student affairs professionals. In V. A. Wall & N. J. Evans (Eds.), *Beyond tolerance: gays, lesbians, and bisexuals on campus* (pp. 179-194). Alexandria: American Association for Counseling and Development.
- D'Emilio, J. (1998). *Sexual Politics, Sexual Communities*. Chicago: University Of Chicago Press.

- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, 47(3), 637-654.
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (1997). Staying in the Closet versus Coming Out: Relationships between Communication about sexual Orientation and Work Attitudes. *Personnel Psychology*, 50(1), 147-163.
- Day, N. E., & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, 29(3), 346-363.
- Dean, E., Caspar, R., McAvinchey, G., Reed, L., & Quiroz, R. (2007). Developing a low-cost technique for parallel cross-cultural instrument development: The question appraisal system (QAS-04). *International Journal of Social Research Methodology*, 10(3), 227-241.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207.
- DeJordy, R. (2008). Just passing through - Stigma, passing, and identity decoupling in the work place. *Group & Organization Management*, 33(5), 804-531.
- Derrida, J. (2000). *Die Schrift und die Differenz*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review Of Sociology*, 33, 473-501.
- Dobbin, F., Sutton, J., Meyer, J. W., & Scott, R. (1993). Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets. *The American Journal of Sociology*, 99(2), 396-427.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal Of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- Driscoll, J. M., Kelley, F. A., & Fassinger, R. E. (1996). Lesbian Identity and Disclosure in the Workplace: Relation to Occupational Stress and Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 48(2), 229.
- Duemmler, S. L., & Kobak, R. (2001). The development of commitment and attachment in dating relationships: attachment security as relationship construct. *Journal of adolescence*, 24(3), 401-415.

- Dunkle, J. H. (1996). Toward an Integration of Gay and Lesbian Identity Development and Super's Life-Span Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 48(2), 149.
- Dyrdakis, N. (2009). Sexual orientation discrimination in the labour market. *Labour economics*, 16(4), 364-372.
- Eckes, T. (2003). *Geschlechterstereotype. Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht*. Pfaffenweiler: Centaurus Verlag.
- Edwards, T. (1998). Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: A case study. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 696-709.
- Florida, R. (2002). *The rise of the Creative Class: and How It Is Transforming work, leisure, Community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2007). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: Collins Business.
- Foucault, M. (1973). *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1991). *Die Ordnung des Diskurses*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Foucault, M. (2006). *Sexualität und Wahrheit 2. Der Gebrauch der Lüste*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2007). *Sexualität und Wahrheit 3. Die Sorge um sich*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2008). *Sexualität und Wahrheit 1. Der Wille zum Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frale, D. E. S., Platt, L., & Hoey, S. (1998). Concealable stigmas and positive self-perceptions: Feeling better around similar others. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 74(4), 909-922.
- Frank, J. (2006). Gay Glass Ceilings. *Economica*, 73(291), 485.
- Friskopp, A., & Silverstein, S. (1995). *Straight jobs, gay lives: Gay and lesbian professionals, the Harvard Business School, and the American workplace*. New York: Scribner.
- Frohn, D. (2007). *"Out im Office?" Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz*. Universität zu Köln, Cologne.
- Fromm, S. (2003). *Multiple lineare Regressionsanalyse. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows*. Bamberg.
- Gamson, J. (2000). Sexualities, Queer Theory and Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 347-365). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gebert, S. (1992). *Negative Politik: zur Grundlegung der politischen Philosophie aus der Daseinsanalytik und ihrer Bewährung in den politischen Schriften Martin Heideggers*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Gitzi, A., & Köllen, T. (2006). Die Rolle von Partizipation im Diversitätsmanagement: eine Praxisanalyse. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger & R. Hofmann (Eds.), *Agenda Diversität: Gender und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis* (pp. 25-43). München, Mering: Hampp.
- Giuffre, P., Dellinger, K., & Williams, C. L. (2008). "No retribution for being gay?" Inequality in gay-friendly workplaces. *Sociological Spectrum*, 28(3), 254-277.
- Goffman, E. (2001). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität* (17 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Goldstein, K. (1995). *The Organism. A Holistic Approach to Biology Derived from Pathological Data in Man*. New York: Zone Books.
- Griffin, P. (1992). From hiding out to coming out: Empowering lesbian and gay educators. In K. M. Harbeck (Ed.), *Coming out of the classroom closet* (pp. 167-196). Binghamton: Harrington Park Press.
- Griffith, K. H., & Hebl, M. R. (2002). The Disclosure Dilemma for Gay Men and Lesbians: "Coming Out" at Work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191.
- Grimminger, C. (2007). Eine Bilanz - Ein Jahr Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 9, 530-532.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haddock, G., Zanna, M. P., & Esses, V. M. (1993). Assessing The Structure Of Prejudicial Attitudes - The Case Of Attitudes Toward Homosexuals. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 65(6), 1105-1118.
- Hall, M. (1986). The Lesbian Corporate Experience. *Journal Of Homosexuality*, 12(3-4), 59-75.
- Hamann, J. G. (1784). *Metakritik über dem Purismum der Vernunft*.
- Hambleton, R. K. (2003). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests in multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, P. Merenda & C. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological testing for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Hanappi-Egger, E., Köllen, T. & Mensi-Klarbach, H. (2007). Diversity Management: Economically Reasonable or "only" Ethically Mandatory?

The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations, 7(3), 159-168.

- Hanappi-Egger, E. (2004). Einführung in die Organisationstheorien unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten. In R. Bendl, E. Hanappi-Egger & R. Hofmann (Eds.), *Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement, Einführung in Theorie und Praxis* (pp. 21-42). Wien: Linde Verlag.
- Hanappi-Egger, E., & Köllen, T. (2006). *Modellierung von Kosten-Nutzen-Effekten von gendersensiblen Maßnahmen auf betrieblicher Ebene*. Wien: Forschungsinstitut für Gender und Diversität in Organisationen (mit Unterstützung von Hardy Hanappi).
- Harkness, J. A. (2003). Questionnaire Translation. In J. A. Harkness, F. van de Vijver & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural Survey Methods*. New York: John Wiley and Sons.
- Hauer, G., & Paul, P. (2006). Begriffsverwirrung. *GiGi – Zeitschrift für sexuelle Emanzipation*, 44: *Fucking Words - Zwischen heteronormativ und zwangsheterosexuell*.
- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 28(6), 815-825.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, M. (1983). *Hebel - Der Hausfreund*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heidegger, M. (2006). *Sein und Zeit (19te Auflage)* (19 ed.). Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Heidegger, M. (2007). *Unterwegs zur Sprache* (14 ed.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research. Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
- Heuer, K., & Engel, E. (2006). Diversity Management bei der Deutschen Bahn AG - Ein Beitrag zur Kundenzufriedenheit. In M. Becker & A. Seidel (Eds.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (pp. 363-380). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324.
- Honneth, A. (1992). *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Horvath, M., & Ryan, A. M. (2003). Antecedents and potential moderators of the relationship between attitudes and hiring discrimination on the basis of sexual orientation. *Sex Roles, 48*(3-4), 115-130.
- Housc, C. J. C. (2004). Integrating barriers to Caucasian lesbians' career development and super's life-span, life-space approach. *Career Development Quarterly, 52*(3), 246-255.
- Husserl, E. (1973). *Zur Phänomenologie der Intersubjektivität - Texte aus dem Nachlaß. Dritter Teil. 1929-1935* (Vol. 15). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Indik, B. P. (1965). Organization size and member participation. *Human Relations, 18*, 339-350.
- Iverson, S. V. (2007). Camouflaging power and privilege: A critical race analysis of university diversity policies. *Educational Administration Quarterly, 43*(5), 586-611.
- Jablonski, H., & Schwarzenbart, U. (2008). Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken die Vielfalt in Ihrer Belegschaft – Diversity als Chance. In G. Krell (Ed.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik* (pp. 471-474). Wiesbaden: Gabler.
- Jackson, S., & Scott, S. (2004). The personal is still political: Heterosexuality, feminism and monogamy. *Feminism & Psychology, 14*(1), 151-157.
- Jagose, A. (2005). *Queer Theory*. Berlin: Querverlag.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., et al. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 17*(1), 5-32.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological Climate - Implications From Cognitive Social-Learning Theory And Interactional Psychology. *Personnel Psychology, 31*(4), 783-813.
- Jamieson, D., & O'Mara, J. (1991). *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco: Jossey Bass.
- Johnston, D., & Malina, M. A. (2008). Managing sexual orientation diversity - The impact on firm value. *Group & Organization Management, 33*(5), 602-625.
- Johnston, W. B., & Parker, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological Climate - Dimensions And Relationships Of Individual And Aggregated Work-Environment Perceptions. *Organizational Behavior And Human Performance, 23*(2), 201-250.

- Kähler, W.-M. (2007). *Statistische Datenanalyse: Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen* (5 ed.). Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- Kaplan, D. (2006). Can Diversity Training Discriminate? Backlash to Lesbian, Gay, and Bisexual Diversity Initiatives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(1), 61-72.
- Kates, S. M. (1999). Making the Ad Perfectly Queer: Marketing "Normality" to the Gay Men's Community. *Journal of Advertising*, 28(1), 25-37.
- Kates, S. M. (2002). The Protean Quality of Subcultural Consumption: An Ethnographic Account of Gay Consumers. *Journal of Consumer Research*, 29(3), 383-399.
- Kiechl, R. (1993). Managing Diversity: Postmoderne Kulturarbeit in der Unternehmung. *Die Unternehmung*, 47(67-72).
- King, E. B., Reilly, C., & Hebl, M. (2008). The best of times, the worst of times - Exploring dual perspectives of "coming out" in the workplace. *Group & Organization Management*, 33(5), 566-601.
- King, M., Semlyen, J., Tai, S. S., Killaspy, H., Osborn, D., Popelyuk, D., et al. (2008). A systematic review of mental disorder, suicide, and deliberate self harm in lesbian, gay and bisexual people. *Bmc Psychiatry*, 8.
- Kite, M. E., & Deaux, K. (1987). Gender Belief Systems - Homosexuality And The Implicit Inversion Theory. *Psychology Of Women Quarterly*, 11(1), 83-96.
- Klawitter, M. M. (1998). Why aren't more economists doing research on sexual orientation? *Feminist Economics*, 4(2), 55-59.
- Knoll, C., Edinger, M., & Reisbeck, G. (1997). *Grenzgänge. Schwule und Lesben in der Arbeitswelt*. Regensburg: Profil-Verlag.
- Koellen, T. (2007). Part of the Whole? Homosexuality in Companies' Diversity Policies and in Business Research: Focus on Germany. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 7(5), 315-322.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61.
- Kouba, P. (2005). Angst und die Desintegration des Selbst. *e-Journal Philosophie der Psychologie*, 3, 1-13.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (Vol. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

- Krell, G. (1999). Managing Diversity - Chancengleichheit als Erfolgsfaktor. *Personalwirtschaft*, 4, 24-26.
- Krell, G., Wächter, H., & Pantelmann, H. (2006). Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In G. Krell & H. Wächter (Eds.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (pp. 25-56). München, Mering: Hampp.
- Kromrey, H. (2002). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung* (10 ed.). Opladen: Leske + Budrich.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51-65.
- Labor month in review. (1991). *Monthly Labor Review*, 114(11), 2.
- Liddle, B. J., Luzzo, D. A., Hauenstein, A. L., & Schuck, K. (2004). Construction and validation of the lesbian, gay, bisexual, and transgendered climate inventory. *Journal Of Career Assessment*, 12(1), 33-50.
- Locke, K. A. (2004). The Bible on homosexuality: Exploring its meaning and authority. *Journal Of Homosexuality*, 48(2), 125-156.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood: Business One Irwin.
- Lonborg, S. D., & Phillips, J. M. (1996). Investigating the Career Development of Gay, Lesbian, and Bisexual People: Methodological Considerations and Recommendations. *Journal of Vocational Behavior*, 48(2), 176.
- Losert, A. (2008) Coping with Workplace Heteronormativity among Lesbian Employees: A German Study. *Journal of Lesbian Studies* 12(1). 47-58.
- Losert, A. (2004). *Lesbische Frauen im Angestelltenverhältnis und ihr Umgang mit dieser Lebensform am Arbeitsplatz*. Carl von Ossietzky University, Oldenburg.
- Lubensky, M. E., Holland, S. L., Wiethoff, C., & Crosby, F. J. (2006). Diversity and Sexual Orientation: Including and Valuing Sexual Minorities in the Workplace. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing.
- Lyons, H. Z., Brenner, B. R., & Fassinger, R. E. (2005). A Multicultural Test of the Theory of Work Adjustment: Investigating the Role of Heterosexism and Fit Perceptions in the Job Satisfaction of Lesbian, Gay, and Bisexual Employees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 537.
- Maas, J. (1999). *Identität und Stigma-Management von homosexuellen Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Madon, S. (1997). What do people believe about gay males? A study of stereotype content and strength. *Sex Roles*, 37(9-10), 663-685.
- Madureira, A. (2007). The psychological basis of homophobia: Cultural construction of a barrier. *Integrative Psychological And Behavioral Science*, 41(3-4), 225-247.
- Malhotra, V. A. (1987). A Comparison Of Mead Self And Heidegger Dasein - Toward A Regrounding Of Social-Psychology. *Human Studies*, 10(3-4), 357-382.
- Malhotra, V. A. (1987). From Self to dasein. A heideggerian critique of mead's social psychology. *Studies in symbolic interaction*, 8, 23-42.
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A Cross-Level Examination Of Group Absence Influences On Individual Absence. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 217-220.
- Mc Naught, B. (1993). *Gay Issues in the Workplace*. New York: St. Matins's Press.
- McDermott, E. (2006). Surviving in dangerous places: Lesbian identity performances in the workplace, social class and psychological health. *Feminism & Psychology*, 16(2), 193-211.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- McQuarrie, F. A. E. (1998). Expanding the concept of diversity: Discussing sexual orientation in the management classroom. *Journal of Management Education*, 22(2), 162-172.
- Mead, G. H. (2005). *Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus* (14 ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mensi-Klarbach, H. (2009). *Diversity und Diversity Management - die Business Case Perspektive: eine kritische Analyse*. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy Of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach To The Formation Of Organizational-Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491 – 500.

- Mummendey, H. D., & Grau, I. (2008). *Die Fragebogen-Methode* (5 ed.). Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Nagel, T. (2001). *Das islamische Recht: Eine Einführung*. Westhofen: WVA-Verlag.
- Nauta, M. M., Saucier, A. M., & Woodard, L. E. (2001). Interpersonal influences on students' academic and career decisions: The impact of sexual orientation. *Career Development Quarterly*, 49(4), 352-362.
- Nietzsche, F. (1988). *Kritische Studienausgabe, Band 12* (Vol. 12). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Noelle-Neumann, E. (1989). *Öffentliche Meinung: die Entdeckung der Schweigespirale*. Berlin, Wien: Ullstein.
- Olson, M. R. (1987). A Study Of Gay And Lesbian Teachers. *Journal Of Homosexuality*, 13(4), 73-81.
- Payne, P., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal Of Applied Psychology*, 93(1), 225-234.
- Peplau, L. A., & Fingerhut, A. (2004). The paradox of the lesbian worker. *Journal Of Social Issues*, 60(4), 719-735.
- Pheysey, D. C., Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1971). Influence Of Structure At Organizational And Group Levels. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 61-73.
- Plöderl, M. (2005). *Sexuelle Orientierung, Suizidalität und psychische Gesundheit*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Plummer, D. L. (2003). Overview of the Field of Diversity Management. In D. L. Plummer (Ed.), *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (pp. 1-49). Lanham: University Press of America.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports In Organizational Research - Problems And Prospects. *Journal Of Management*, 12(4), 531-544.
- Porst, R., & von Briel, C. (1995). *Wären Sie vielleicht bereit, sich gegebenenfalls noch einmal befragen zu lassen? Oder: Gründe für die Teilnahme an Panelbefragungen*. Mannheim: ZUMA.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001). Pink Triangles: Antecedents and Consequences of Perceived Workplace Discrimination Against Gay and Lesbian Employees. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1244.

- Ragins, B. R., Cornwell, J. M., & Miller, J. S. (2003). Heterosexism in the workplace - Do race and gender matter? *Group & Organization Management*, 28(1), 45-74.
- Ragins, B. R., & Joseph, J. M. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. Volume 23, pp. 35): JAI.
- Rhodes, J. M. (1999). Making the Business Case for Diversity in American Company. *Personalführung*, 5, 22-26.
- Riach, K., & Wilson, F. (2007). Don't Screw the Crew: Exploring the Rules of Engagement in Organizational Romance. *British Journal of Management*, 18(1), 79.
- Rorty, R. M. (1967). *The Linguistic Turn. Essays in Philosophical Method - Recent Essays in Philosophical Method*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Rothblum, E. D., Balsam, K. F., Solomon, S. E., & Factor, R. J. (2007). Lesbian, gay male, bisexual, and heterosexual siblings: discrepancies in income and education in three US samples. In L. M. V. Badgett & J. Frank (Eds.), *Sexual orientation discrimination - an international perspective* (pp. 62-75). London: Routledge.
- Rusbult, C. E., & Buunk, B. P. (1993). Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 10, 175-204.
- Rust, P. C. (1993). "Coming Out" in the Age of Social Constructionism: Sexual Identity Formation among Lesbian and Bisexual Women. *Gender & Society*, 7(1), 50-77.
- Rutten, R., & Gelissen, J. (2008). Technology, Talent, Diversity and the Wealth of European Regions. *European Planning Studies*, 16(7), 985-1006.
- Safranski, R. (1998). *Martin Heidegger: Between Good and Evil*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sandfort, T. G. M. (2005). Sexual orientation and gender: Stereotypes and beyond. *Archives Of Sexual Behavior*, 34(6), 595-611.
- Sartre, J.-P. (2006). *Das Sein und das Nichts - Versuch einer phänomenologischen Ontologie* (12 ed.). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheuch, E. (1968). The cross-cultural use of sample surveys. Problems of comparability. In S. Rokkan (Ed.), *Comparative research across cul-*

- tures and nations* (pp. 176-209). Berlin, New York: Mouton De Gruyter.
- Schmidt, C. K., & Nilsson, J. E. (2006). The effects of simultaneous developmental processes: Factors relating development of to the career lesbian, gay, and bisexual youth. *Career Development Quarterly*, 55(1), 22-37.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Nilesjolly, K. (1994). Creating The Climate And Culture Of Success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On The Etiology Of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schreyögg, G. (1989). Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41, 94–113.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Schumpeter, J. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (9 ed.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Sepethri, P. (Ed.). (2002). *Diversity und Managing Diversity in Internationalen Organisationen*. München: Reiner Hamp Verlag.
- Sieben, B. (2007). *Management und Emotionen - Analyse einer ambivalenten Verknüpfung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Skidmore, P. (2004). A Legal Perspective on Sexuality and Organization: A Lesbian and Gay Case Study. *Gender Work and Organization*, 11(3), 229-253.
- Smith, T. (2004). Developing and evaluating cross-national survey instruments. In S. Presser, J. M. Rothgeb, M. P. Couper, J. T. Lessler, E. Martin, J. Martin & E. Singer (Eds.), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires* (pp. 431-452). Hoboken: Wiley-Interscience.
- Steffens, M. C., & Wagner, C. (2004). Attitudes towards lesbians, gay men, bisexual women, and bisexual men in Germany. *Journal of Sex Research*, 41, 137-149.
- Steffens, M. C., & Wagner, C. (2009). Diskriminierung von Lesben, Schwulen und Bisexuellen. In A. Beelmann & K. J. Jonas (Eds.), *Diskriminierung und Toleranz: Psychologische Grundlagen und Anwendungsperspektiven* (pp. 241-262). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Stuber, M., & Iltgen, A. (2002). *Gay Marketing*. Köln: Luchterhand.

- Stulhofer, A., & Rimac, I. (2009). Determinants of Homonegativity in Europe. *Journal Of Sex Research*, 46(1), 24-32.
- Sullivan, G., & Losberg, W. (2003). A Study of Sampling in Research in the Field of Lesbian and Gay Studies. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 15(1/2), 147-162.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development* (2 ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Die Betriebswirtschaft*, 66(5), 521-541.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26(1), 35.
- Swim, J. K., Pearson, N. B., & Johnston, K. E. (2007). Daily encounters with heterosexism: A week in the life of lesbian, gay, and bisexual individuals. *Journal Of Homosexuality*, 53(4), 31-48.
- Tejeda, M. (2006). Nondiscrimination Policies and Sexual Identity Disclosure: Do They Make a Difference in Employee Outcomes? *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 18(1), 45-59.
- Terborg, J. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.
- Thomann, E. (2004). *Die Entmündigung des Menschen durch die Sprache. und die Suche nach authentischer Subjektivität*. Wien: Passagen Verlag.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, R. J. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM.
- Tonks, G. (2006). Sexual Identity: HRM's Invisible Dimension of Workplace Diversity. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 6(1).
- Torres, A. M., & Murray, J. A. (2002). Diversity, marketing practise and organisational evolution: Implications for the management of productive evolution. *Journal of Change Management*, 2(3), 229-243.
- Tuten, T. L. (1997). Getting a foot in the electronic door: Understanding why people read or delete electronic mail. *ZUMA Arbeitsbericht*, 8, 1-26.
- Tuten, T. L. (2005). The Effect of Gay-Friendly and Non-Gay-Friendly Cues on Brand Attitudes: A Comparison of Heterosexual and Gay/Lesbian Reactions. *Journal of Marketing Management*, 21, 441.

- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2003). The effects of sexual orientation on hirability ratings: An experimental study. *Journal Of Business And Psychology*, 18(1), 15-30.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. I. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.
- Vedder, G. (2003). Vielfältige Personalstrukturen und Diversity Management. In H. Wächter, G. Vedder & M. Führung (Eds.), *Personelle Vielfalt in Organisationen* (pp. 13-27). München, Mering: Hampp.
- Vedder, G. (2005). Diversity Management - Quo vadis? *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, 57(5), 20-23.
- Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell & H. Wächter (Eds.), *Diversity Management - Impulse aus der Personalforschung* (pp. 1-24). München, Mering: Hampp.
- Viefhues-Bailey, L. H. (2007). Patriotic Dreams, Illicit Sex, And Divine Graces: The Intersection Of Religion, Politics, And Sexual Normativity In Conservative Christian Discourse On Homosexuality. *International Studies In Philosophy*, 39(2), 133-148.
- Vijayakumar, V. S. R. (2007). Management Styles, Work Values and Organizational Climate. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(2), 249-260.
- Villa, P.-I. (2003). *Judith Butler*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Vu, U. (2004). Gay-friendly initiatives can bring backlash. *Canadian HR Reporter*, 17(22), 11.
- Waldo, C. R. (1999). Working in a majority context: A structural model of heterosexism as minority stress in the workplace. *Journal Of Counseling Psychology*, 46(2), 218-232.
- Walls, N. E. (2008). Toward a multidimensional understanding of heterosexism: The changing nature of prejudice. *Journal Of Homosexuality*, 55(1), 20-70.
- Ward, J., & Winstanley, D. (2003). The absent presence: Negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, 56(10), 1255-1280.
- Ward, J., & Winstanley, D. (2005). Coming out at work: performativity and the recognition and renegotiation of identity. *The Sociological Review*, 53(3), 28.
- Wardlow, D. (1996). *Gays, lesbians, and consumer behavior: theory, practice, and research issues in marketing*. Binghamton, NY: The Haworth Press.

- Weber, M. (2000). *Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus* (3 ed.). Weinheim: Beltz.
- Weichselbaumer, D. (2003). Sexual orientation discrimination in hiring. *Labour Economics*, 10(6), 629-642.
- Weik, E. (1996). *Selbst, Man und Welt - Heideggers Beitrag zur Organisationstheorie (Arbeitspapier)*. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz-Zwickau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaft.
- Welker, M., Werner, A., & Scholz, J. (2004). *Online-Research: Markt- und Sozialforschung mit dem Internet*. Heidelberg: Dpunkt Verlag.
- Wickberg, D. (2000). Homophobia: On the cultural history of an idea. *Critical Inquiry*, 27(1), 42-57.
- Wieting, T. (2008). Auswirkungen des AGG auf die bAV. *Personalmagazin*, 9(8), 70-72.
- Wiseman, M. (2005). *SPSS Special Topics: Lineare Regression*. München: Leibniz-Rechenzentrum der Bayerischen Akademie der Wissenschaften.
- Wittig, M. (1992). *The straight Mind - and other Essays*. Boston: Beacon Press.
- Woods, J. D., & Lucas, J. H. (1993). *The Corporate Closet: the Professional Lives of Gay Men in America*. New York: The Free Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zillich, N. (1988). *Homosexuelle Männer im Arbeitsleben*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Zirfas, J., & Jörissen, B. (2007). *Phänomenologien der Identität - Human-, sozial- und kulturwissenschaftliche Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.