

2 Aktueller Forschungsstand und Formulierung der Hypothesen

Kapitel 2 befasst sich mit den Grundlagen dieser Arbeit und geht in Abschnitt 2.1 auf die theoretischen Hintergründe der Begriffe und verwendeten Theorien ein, bevor in Abschnitt 2.2 der Stand der Forschung zum Thema kritisch zusammengefasst und die Defizite zur Positionierung der Dissertationsschrift herangezogen werden. Im letzten Abschnitt 2.3 werden die relevanten Forschungshypothesen mit Hilfe der zugrundeliegenden Theorien abgeleitet.

2.1 Theoretische Grundlagen

Der folgende Abschnitt dient als theoretische Einführung zum Thema und beinhaltet einen kurzen Überblick der Grundlagen des Themengebiets. Dazu werden zunächst die Begriffe Diversity und Diversity Management definiert und anschließend um rechtliche und politische Rahmenbedingungen in Deutschland ergänzt. Außerdem wird der Leser an die Grundlagen der später verwendeten Theorien herangeführt, die für die Ableitung der Hypothesen relevant sind.

2.1.1 Definition des Diversity- und Diversity-Management-Begriffs

Vielfalt in Unternehmen, oder kurz Diversity, ist ein mehrere wissenschaftliche Disziplinen umfassendes Thema, wie z. B. Management, Soziologie oder Psychologie.³⁸ Definitionen von Diversity konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Heterogenität und demographische Zusammensetzung auf unterschiedlichen Ebenen: Land, Organisation und Team.³⁹ Auf Basis von verschiedenen Unterscheidungsmerkmalen werden Menschen in unterschiedliche Gruppen zusammengefasst. Um die Komplexität der Vielfalt zu reduzieren, nennen Wulf et al. (2007)

³⁸ Vgl. Farndale et al. 2015, S. 681 ff.

³⁹ Vgl. Farndale et al. 2015, S. 679.

unter dem Schlagwort „Big 8“ die acht am häufigsten berücksichtigten Diversity-Dimensionen Geschlecht, Alter, Ethnie, Nationalität, physische und psychische Behinderung sowie sexuelle Identität, Religion und Status/Funktion in einer Organisation.⁴⁰

Zur Klassifizierung der Diversity-Dimensionen gibt es verschiedene Modelle. Ein wenig komplexes und relativ gut nachvollziehbares Modell ist die Einteilung nach sichtbaren und unsichtbaren Merkmalen. Erstere Gruppe umfasst die Dimensionen Geschlecht, Alter, Ethnie, physische und psychische Behinderung und letztere Gruppe enthält die vier Dimensionen sexuelle Identität, Nationalität, Religion und Status/Funktion in einer Organisation.⁴¹

Ein weiteres Modell zur Klassifizierung verschiedener Diversity-Merkmale haben Gardenswartz und Rowe⁴² entwickelt. Sie unterscheiden folgende vier Ebenen:

1. Persönlichkeit eines Individuums,
2. interne Merkmale, die nicht änderbar sind (z. B. Ethnie, Alter, sexuelle Identität),
3. externe Merkmale, die durch Sozialisation geprägt sind, aber verändert werden können (z. B. Ausbildung, Religion, Wohnort) sowie
4. organisationale Merkmale, die sich durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation ergeben (z. B. Status, Funktion, Arbeitsort).

Diese Arbeit konzentriert sich auf die beiden Diversity-Dimensionen Geschlecht und sexuelle Identität, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Gender Diversity

Das Geschlecht wird in dieser Arbeit binär, weiblich oder männlich, betrachtet, da die Diskussionen um Geschlechtsidentität z. B. bei Transpersonen oder in Bezug auf eine geschlechtliche Neutralität nicht im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen. Für den Bereich Gender Diversity fokussieren Wissenschaft und Gesellschaft

⁴⁰ Vgl. Wulf et al. 2007, S. 7 ff.

⁴¹ Vgl. Clair et al. 2005, S. 78 ff.

⁴² Vgl. Gardenswartz und Rowe 2008, S. 31 ff.

auf die vorherrschenden Fragestellungen rund um die Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen und insbesondere auf den Anteil von Frauen an Führungspositionen. In diesem Zusammenhang wird oftmals von einem „fair share“⁴³ gesprochen, der beschreibt, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Vergleich zum Frauenanteil im gesamten Unternehmen oder zur Anzahl der abgeschlossenen Ausbildungen unterrepräsentiert ist. Ein weiterer thematischer Schwerpunkt im Bereich Gender Diversity ist die Diskriminierung von Frauen im Beruf, die den Einstieg und Aufstieg in einer Organisation, das Entgelt sowie Belästigungen und Mobbing umfassen kann.⁴⁴

LSBTI Diversity

Der Begriff sexuelle Identität im Zusammenhang mit Vielfalt soll hingegen etwas detaillierter erläutert werden, da sowohl in der Wissenschaft als auch in der Öffentlichkeit ein unterschiedliches Verständnis vorherrscht. Im Deutschen ist die aus dem Englischen „LGBT“ direkt übersetzte Abkürzung „LSBT“ gebräuchlich, um lesbische, schwule, bi- und transsexuelle Personen zu beschreiben. In den letzten Jahren wurde das Akronym zum Teil um die Buchstaben „-TIQ“ zu „LSBTTIQ“ erweitert, um Transgender, intersexuelle und queere bzw. nicht festgelegte Geschlechtsidentitäten/sexuelle Identitäten⁴⁵ ebenso unter dem Begriff zu erfassen. Während man bei lesbischen, schwulen und bisexuellen Personen von einer sexuellen Orientierung sprechen kann, so ist bei den anderen Gruppen der Begriff sexuelle Identität zutreffender, da z. B. Intersexualität identitätsstiftende Auswirkungen hat und keine sexuelle Präferenz beschreibt.

Diese Arbeit beschränkt sich für den Diversity-Bereich sexuelle Identität auf die Dimensionen LSBTI, mit einem besonderen Fokus auf lesbische und schwule Arbeitnehmer. Dies hat vor allem damit zu tun, dass z. B. Transpersonen besondere Anforderungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz haben, die daher auch gezielt mit spezifischen Fragestellungen untersucht werden sollten. Die Erkenntnisse über

⁴³ Dover et al. 2016.

⁴⁴ Vgl. Leslie et al. 2016; Salin 2015, S. 69 ff.

⁴⁵ Aus dem Englischen von „questioning“.

lesbische und schwule Beschäftigte sind daher nicht ohne weiteres auf trans- und intersexuelle Personen übertragbar.

Da es sich bei der sexuellen Identität i. d. R. um kein sichtbares Merkmal handelt, beschäftigt sich die Forschung und Unternehmenspraxis im Wesentlichen mit den kulturellen Rahmenbedingungen von LSBTs am Arbeitsplatz und der Förderung eines offenen und gleichberechtigten Umgangs mit nicht-heterosexuellen Mitarbeitern in der Organisation. Eng damit verbunden sind – ähnlich wie bei der Dimension Gender – Fragestellungen zu Diskriminierungen jeglicher Art. Heterosexualität wird in den meisten Unternehmen immer noch als Norm gesehen. Die Anzahl der geouteten Führungskräfte ist weltweit eher gering. Beispielsweise war in Deutschland im Jahr 2016 als einziger geouteter DAX-Vorstand Niek Jan van Damme von der Deutschen Telekom AG bekannt.⁴⁶

Diversity-Effekte

Unabhängig von den Diversity-Dimensionen gibt es im Wesentlichen zwei Betrachtungsweisen für Vielfalt in Unternehmen. Einerseits die soziale Perspektive, die schwerpunktmäßig die Chancengleichheit und Gleichberechtigung betrachtet, andererseits die betriebswirtschaftliche Perspektive, die auf die Kosten und den Nutzen durch Vielfalt für ein Unternehmen eingeht. Knights und Omanovic (2016) beobachten, dass viele Unternehmen ausschließlich auf den Business Case von Diversity fokussieren und weniger auf soziale Anforderungen.⁴⁷ Dies birgt dem Autor zufolge die Gefahr, dass Unternehmen die Kosten höher bewerten als den Nutzen, und Vielfalt in weiterer Folge insgesamt in Frage gestellt wird. Vielfalt in Unternehmen hat jedoch auch über die Organisation hinausgehende Effekte, wie etwa auf Märkte, Kunden und Bewerber eines Unternehmens. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der betriebswirtschaftlichen Perspektive des Themas.

Diversity-Management-Begriff

⁴⁶ Vgl. Pohlert 2016.

⁴⁷ Vgl. Knights und Omanović 2016, S. 6.

Diversity Management umfasst das Anwerben, Einstellen und Managen einer vielfältigen Arbeitnehmerschaft, um zum Unternehmenserfolg beizutragen. Es kann als Teil des strategischen Personalmanagements betrachtet werden.⁴⁸ Seinen Ursprung hat Diversity Management in den sozialen Bürgerrechtsbewegungen seit den 1950er-Jahren in den USA, die in verschiedene Antidiskriminierungsgesetze mündeten. Das rechtliche Fundament wurde mit dem 1964 verabschiedeten Title VII des Civil Rights Act gelegt⁴⁹, woraus sich verschiedene Aktivitäten zu „affirmative action“⁵⁰ entwickelten. In der Wissenschaft wird der Begriff Diversity Management zu Beginn der 1990er-Jahre zum ersten Mal aufgegriffen und von mehreren Personen aus dem US-amerikanischen Umfeld geprägt.⁵¹ Bis heute stammen die meisten Publikationen zu diesem Thema aus den USA.

Es haben sich drei Begründungszusammenhänge für Diversity Management abgezeichnet, auf die im Einzelnen kurz mit einem europäischen Schwerpunkt eingegangen werden soll: 1.) legislativ, 2.) moralisch-ethisch und 3.) ökonomisch.

Für Unternehmen wurde Diversity Management besonders relevant, als erste *gesetzliche* Regelungen zum Umgang mit Personen in Kraft getreten sind, die laut Gesetz schützenswerte Merkmale, wie z. B. das Geschlecht oder die sexuelle Identität, betreffen. Unternehmen können seitdem von Mitarbeitern mit Diskriminierungserfahrungen aufgrund dieser Merkmale verklagt werden. In Europa ist der Begriff Diversity Management seit dem Jahr 2000 geläufig, nachdem die Europäische Union zwei Richtlinien zum Schutz von Minderheiten verabschiedet hatte. Zum einen werden darin das Gleichbehandlungsgebot beim Zugang zu Beschäftigung sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen festgeschrieben, zum ande-

⁴⁸ Vgl. Ashikali und Groeneveld 2015, S. 5f.

⁴⁹ Vgl. Krell 2006, S. 11.

⁵⁰ Affirmative action bedeutet sinngemäß ins Deutsche übersetzt „positive Diskriminierung“. Nach der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung wurden Maßnahmen entwickelt, die der Diskriminierung benachteiligter Gruppen (z. B. Frauen oder afroamerikanische Menschen) durch Gewährung bestimmter Vorteile entgegenwirken und zukünftig korrigiert werden sollten (vgl. Niederle et al. 2013, S. 1 ff.).

⁵¹ Vgl. Cox Jr., Taylor H. und Blake 1991, S. 45 ff.; Loden und Rosener 1991; Thomas, Jr., R. Roosevelt 1990, S. 107 ff.

ren verbieten die Richtlinien Diskriminierung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Bei andauernder Diskriminierung hat ein Arbeitnehmer daher i. d. R. Anspruch auf Schadensersatz (z. B. EU, 2000, Art. 17, 2000/78/EC). Vor diesem Hintergrund kann Diversity Management auch als Ansatz zur Vermeidung von Schadensersatzzahlungen verstanden werden.⁵²

Verschiedene Autoren argumentieren, dass Diversity Management ebenso einen *ethisch-moralischen* Begründungszusammenhang hat, da es versucht, soziale Gerechtigkeit zu fördern, indem Ungleichheiten zwischen Menschen in Organisationen reduziert oder idealerweise beseitigt werden.⁵³

Pless und Maak (2004) führen vor diesem Hintergrund aus, dass das menschliche Sein durch Anerkennung auf Basis von drei Ebenen geschaffen und ermöglicht wird:⁵⁴

1. Emotion: Eine Verletzung der emotionalen Anerkennung ergibt sich z. B. durch verbale, psychologische oder physische Angriffe u. a. in Form von Diskriminierungen oder Belästigungen. Eine Verletzung in diesem Bereich kann zur Folge haben, dass ein Arbeitnehmer kein Selbstbewusstsein entwickelt und deswegen auch nicht in der Lage ist, eine Beziehung zu Kollegen aufzubauen.
2. Solidarität: Dieser Aspekt beschreibt, dass in der tatsächlichen Interaktion mit anderen Mitarbeitern für den Einzelnen eine gleiche Behandlung und Anerkennung spürbar wird. Die Folge können eine Steigerung der Motivation sowie eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen sein.
3. Rechtliche/politische Ebene: Auf dieser Ebene setzen sich Unternehmen dafür ein, dass für alle Mitarbeiter in der Organisation unabhängig z. B. von Geschlecht, Ethnie oder Alter die gleichen Rechte gelten.

⁵² Vgl. Köllen 2012, S. 144.

⁵³ Vgl. Franken 2015, S. 40.

⁵⁴ Vgl. Pless und Maak 2004, S. 129 ff.

Auf Organisationen übertragen bedeutet dies, dass die Rahmenbedingungen zur gegenseitigen Anerkennung der oben genannten Ebenen gefördert werden sollten, damit sich alle Mitarbeiter als „organization citizen“⁵⁵ fühlen können und andere ebenso dazu ermutigen. In einer solchen inklusiven Umgebung können Individuen ihre Andersartigkeit bewahren, sich aber dennoch mit der Organisation identifizieren.⁵⁶

Unter *ökonomischen* Gesichtspunkten verfolgt Diversity Management den Ansatz, dass durch geeignete Rahmenbedingungen und Eingreifen Vielfalt in Unternehmen so gemanagt werden kann, dass daraus ökonomische Vorteile für die Organisation entstehen.⁵⁷

Die Bedeutung von Diversity Management hat sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Vor allem Unternehmen in modernen westlichen Gesellschaften sind in den letzten Jahrzehnten zunehmend vielfältiger aufgestellt, u. a. in Hinblick auf verschiedene Nationalitäten/Ethnien, den ansteigenden Frauenanteil, verschiedene sexuelle Identitäten sowie eine im Durchschnitt älter werdende Belegschaft.⁵⁸ Daraus resultieren Anforderungen von Arbeitnehmern u. a. bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten (wie z. B. Teilzeit, Sabbaticals, Lebensarbeitszeitmodelle) oder bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Der alleinverdienende, in Vollzeit arbeitende weiße Mann als Arbeitnehmer nimmt anteilig in zahlreichen Unternehmen in modernen westlichen Gesellschaften ab.⁵⁹

Während in der Literatur noch kontrovers diskutiert wird, ob und in welchem Ausmaß Vielfalt für Unternehmen vorteilhaft sein kann⁶⁰, so ist für den Bereich

⁵⁵ Pless und Maak 2004, S. 132.

⁵⁶ Vgl. Nishii 2013, S. 1754.

⁵⁷ Vgl. Köllen 2013, S. 124.

⁵⁸ Vgl. Gold 2016, S. 14.

⁵⁹ Vgl. Grözinger und Matiaske 2014, S. 163.

⁶⁰ Vgl. van Knippenberg und Schippers 2007, S. 515 ff.; Linehan und Hanappi-Egger 2006, S. 217 ff.

Diversity Management die vorherrschende Meinung, dass Vielfalt ein zweischneidiges Schwert ist. Falls die Rahmenbedingungen u. a. in Form einer inklusiven Kultur, Unterstützung durch Führungskräfte sowie fördernde Maßnahmen vorhanden sind, kann eine Organisation profitieren. Wird Diversity Management jedoch nicht aktiv betrieben, so ist es wahrscheinlich, dass es zu Konflikten und Schwierigkeiten durch z. B. erhöhte Abwesenheitsraten oder niedrigere Qualität in der Arbeitsleistung kommen kann.⁶¹ Bassett-Jones (2005) spricht in diesem Zusammenhang auch von einem „Paradox[on]“⁶², mit welchem Unternehmen konfrontiert sind. Einerseits müssen Unternehmen Risiken in Kauf nehmen, wenn sie auf eine vielfältigere Mitarbeiterschaft setzen, andererseits besteht die Gefahr, Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, wenn auf Vielfalt im Unternehmen verzichtet wird. Gröschke und Podsiadlowski (2013) haben verschiedene Strategien im Umgang mit Vielfalt in zwei Gruppen geclustert:⁶³

1. Reaktive Strategien wie u. a. die Resistance-Strategie⁶⁴ oder die Colour-blind-Strategie⁶⁵ sehen im Umgang mit Diversität ihren Schwerpunkt eher in der Bewältigung möglicher auftretender Herausforderungen, sie aber nicht als Vorteil für die Organisation.

⁶¹ Vgl. Schwabenland und Tomlinson 2008, S. 329 f.

⁶² Bassett-Jones 2005, S. 169.

⁶³ Vgl. Gröschke und Podsiadlowski 2013, S. 28 ff.

⁶⁴ Bei Anwendung einer Resistance-Strategie versuchen Unternehmen eine Gleichheit unter den Mitarbeitern zu erzielen und bewerten Andersartigkeit sowie den Umgang damit als Komplexitätsfaktor, der höhere Kosten zur Folge hat.

⁶⁵ Bei Colour-blind-Strategien wird Vielfalt in Unternehmen aufgehoben, da die Annahme ist, dass alle Menschen gleich sind und alleine Fähigkeiten sowie Qualifikationen zählen.

2. Proaktive Strategien wie z. B. die Fairness-Strategie⁶⁶, Marktzugangs-Legitimitäts-Strategie⁶⁷ oder Lern-Effektivitäts-Strategie⁶⁸ bewerten Vielfalt eher als einen möglichen Wettbewerbsvorteil und versuchen diesen gezielt für die Organisation zu nutzen.

Gröschke und Podsiadlowski (2013) haben in einer Studie die Häufigkeit der praktizierten Strategien im Umgang mit Vielfalt unter deutschen Unternehmen untersucht und dabei herausgefunden, dass im Vergleich immer noch mehr Unternehmen reaktiv mit Vielfalt umgehen, jedoch tendenziell proaktive Strategien und insbesondere die Lern-Effektivitäts-Strategie zunehmen und als erstrebenswert gelten.⁶⁹

Es ist allerdings festzuhalten, dass es keinen allgemeingültigen Ansatz für den Umgang mit Vielfalt in Unternehmen gibt und dieser stattdessen auf internen und externen Faktoren basierend (wie z. B. Art und Ausprägung der Vielfalt, Branche, Unternehmensgröße) entwickelt werden sollte.

Diversity Management ist in Theorie und Praxis nicht unumstritten. Als eine Herausforderung wird in der Literatur diskutiert, dass Minderheiten durch Maßnahmen im Rahmen des Diversity Managements Vorteile erlangen, die die Unterstützung der Mehrheit in der Organisation gefährden könnte. Unternehmen sind demnach bestrebt, eine Spaltung der Belegschaft zu vermeiden, um einen sozialen Austausch mit allen herzustellen und alle Arbeitnehmer für die Erreichung der Unternehmensziele in gleichem Maße zu motivieren.⁷⁰

⁶⁶ Bei der Fairness-Strategie unterstützt eine Organisation gezielt über Maßnahmen die Gleichberechtigung von Mitarbeitern und versucht jegliche Diskriminierungsformen zu vermeiden.

⁶⁷ Bei der Marktzugangs-Legitimitäts-Strategie ist Vielfalt des Personals ein Mittel, um neue Kunden- oder Marktsegmente zu erschließen und frühzeitig neue Kundenbedürfnisse zu erkennen.

⁶⁸ Die Lern-Effektivitäts-Strategie versucht über Maßnahmen und Instrumente den Unternehmenserfolg durch ein inklusives Klima zu maximieren, das sich in Form von Synergien und Innovationen als finanzielle Vorteile bemerkbar machen soll.

⁶⁹ Die reaktiven Strategien Resistance und Colour-Blind haben auf einer aufsteigenden Skala von 1 bis 5 zur Bewertung der Häufigkeit ihres Einsatzes die Werte 3,15 und 3,48 erzielt und die proaktiven Strategien Fairness (2,70), Marktzugang-Legitimität (3,00) sowie Lern-Effektivitäts-Strategie (3,21) im Vergleich bis auf letztere Strategie weniger (vgl. Gröschke und Podsiadlowski 2013, S. 29 ff.).

⁷⁰ Vgl. Bassett-Jones 2005, S. 169 ff.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Vielfalt (vor allem in Bezug auf den Frauenanteil in Führungspositionen) in vielen westlichen Unternehmen an Bedeutung gewinnt und dabei sowohl soziale als auch wirtschaftliche Motivationen in Betracht gezogen werden. In unterschiedlicher Ausprägung versucht Diversity Management als ganzheitlicher Ansatz die Vielfalt in einer Organisation auf Basis rechtlicher, ethisch-moralischer und wirtschaftlicher Grundsätze anzuerkennen und unter Berücksichtigung der Andersartigkeit zu ihrem Vorteil einzusetzen. Dies hat sowohl auf die Kultur einer Organisation als auch auf ihre organisatorische und strategische Ausrichtung Einfluss.

2.1.2 Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen des Gender- und LSBTI-Diversity-Managements in Deutschland

Das deutsche Grundgesetz (GG) legt in Artikel 3 den Grundsatz der Gleichbehandlung für das Handeln des Staates fest.⁷¹ Auch wenn dieser Artikel nicht auf Handlungen zwischen Bürgern, sondern lediglich auf die Beziehung zwischen Staat und Bürgern anwendbar ist, so kann er als Rahmenbedingung für Vielfalt in der deutschen Gesellschaft betrachtet werden, aus der weitere gesetzliche und unternehmerische Maßnahmen abgeleitet werden können. Artikel 3 des Deutschen Grundgesetzes lautet:

- (1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.*
- (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.*
- (3) 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.*

Eine explizite Erwähnung der Diversity-Dimension „sexuelle Identität“ findet im Artikel 3 des Deutschen Grundgesetzes nicht statt.

⁷¹ Vgl. Franken 2015, S. 42.

Gender

Seit 2006 ist in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft, welches Personen mit bestimmten Merkmalen vor Diskriminierung durch Arbeitgeber und Privatpersonen schützen soll. Das AGG gilt sowohl für Arbeitnehmer und Auszubildende der Privatwirtschaft als auch für Stellenbewerber.⁷² Das Gesetz resultiert in weiten Teilen aus der Umsetzung der europäischen Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie 2000/78/EG, die im November 2000 vom Europäischen Rat verabschiedet und in den Folgejahren in den europäischen Ländern in die nationale Gesetzgebung aufgenommen wurde.⁷³

In § 1 des AGG wird das Ziel formuliert, Ungleichbehandlung „aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“. In § 3 des AGG werden Benachteiligungen (Abs. 2) und auch explizit Belästigungen (Abs. 3) aufgrund der unter § 1 genannten Merkmale unter Strafe gestellt. Darunter werden alle Verhaltensweisen subsumiert, die „bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird“. Die oben beschriebenen Anwendungsbereiche zu Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen greifen somit explizit Benachteiligungen u. a. von Frauen am Arbeitsplatz auf, die laut World Economic Forum noch immer in deutschen Unternehmen existent sind.⁷⁴ Fraglich ist, ob die Gesetzgebung im konkreten Einzelfall ausreichend ist, da diskriminierendes Verhalten durch Betroffene aufgrund von Unwissenheit teilweise hingenommen wird und zum anderen die Beweisführung für die Opfer schwer durchführbar sein kann.⁷⁵

⁷² Vgl. Franken 2015, S. 43.

⁷³ Vgl. Köllen 2013, S. 123.

⁷⁴ Vgl. World Economic Forum 2015, S. 20.

⁷⁵ Vgl. Stuber 2006, S. 11.

Über das AGG hinaus wurde im Jahr 2015 durch den deutschen Bundestag eine Quote⁷⁶ für die geschlechtliche Besetzung von Aufsichtsräten im Rahmen des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Dieses Gesetz sieht vor, dass Aufsichtsräte von privatwirtschaftlichen Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, einen Frauenanteil von 30 % erreichen müssen. Bei Nichterfüllung bleiben die Posten rechtlich unbesetzt („leerer Stuhl“)⁷⁷. Laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) waren Anfang 2016 rund 100 Unternehmen in Deutschland davon betroffen. Darüber hinaus wurden Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, verpflichtet, Zielgrößen beim Frauenanteil in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Management-Ebenen festzulegen. Über die Erreichung dieser Kennzahlen müssen die Unternehmen öffentlich berichten. Von dieser Regelung sind in Deutschland ca. 3.500 Unternehmen betroffen.⁷⁸

LSBTI

Bis zu Beginn der 2000er-Jahre wurde in europäischen Unternehmen die sexuelle Identität von Mitarbeitern mehrheitlich als deren Privatsache betrachtet und keine organisatorischen Aktivitäten daraus abgeleitet.⁷⁹ Mit dem Lebenspartnerschaftsgesetz aus dem Jahr 2001 haben einige deutsche Unternehmen heterosexuelle und homosexuelle vertraglich vereinbarte Partnerschaften in ihren Richtlinien gleichgestellt.

Erst im Jahr 2006 wurde durch das Inkrafttreten des AGG die Dimension „sexuelle Identität“ endgültig für in Deutschland tätige Organisationen relevant.⁸⁰ Im oben

⁷⁶ Daneben existiert im Rahmen des Diversity Managements nur noch eine gesetzliche Quote zur Besetzung von Stellen durch Schwerbehinderte. Diese beträgt mind. 5% der Stellen für Unternehmen ab 20 Arbeitsplätzen. Andernfalls muss eine Ausgleichsabgabe entrichtet werden vgl. (§ 71 Abs.1 SGB IX).

⁷⁷ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016.

⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2016.

⁷⁹ Vgl. Köllen 2012, S. 144 ff.

⁸⁰ Vgl. Raasch und Rastetter 2010, S. 11 ff.

zitierten § 1 des AGG wird die sexuelle Identität explizit als ein Anwendungsbereich genannt. Dies hat zur Folge, dass ein Unternehmen, welches sich nicht dafür einsetzt, Benachteiligungen aufgrund der sexuellen Identität zu beseitigen und zu vermeiden, wegen Verstoßes gegen das AGG schadensersatzpflichtig werden kann.

Nach Inkrafttreten des AGG im Jahr 2006 gab es mehrere Urteile des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) und des deutschen Bundesverfassungsgerichtes (BVerfG) zur rechtlichen Gleichstellung von Lebenspartnerschaften zwischen gleichgeschlechtlichen Partnern und der zivilrechtlichen Ehe zwischen Mann und Frau. Diese Urteile haben auch Auswirkungen auf Unternehmen in Deutschland, insbesondere bei der Gewährung von Leistungen von Arbeitgebern für Eheleute bei gleichzeitigem Ausschluss von eingetragenen Lebenspartnerschaften. So hat der EuGH im Jahr 2013 geurteilt, dass es unzulässig ist, wenn

*ein Arbeitnehmer, der einen zivilen Solidaritätspakt mit einer Person gleichen Geschlechts schließt, von dem Anspruch auf Vergünstigungen wie Sonderurlaubstage und eine Gehaltsprämie ausgeschlossen ist [...], da der betroffene Arbeitnehmer sich [...] in einer Situation befindet, die mit der eines Arbeitnehmers, der eine Ehe schließt, vergleichbar ist.*⁸¹

Weitere Urteile des BVerfG u. a. zu Adoptionsrechten⁸² oder zur betrieblichen Hinterbliebenenversorgung⁸³ hatten in verschiedenen Rechtsbereichen eine rechtliche Gleichstellung gleichgeschlechtlicher Lebenspartnerschaften zur Folge:

*Es ist verfassungsrechtlich nicht begründbar, aus dem besonderen Schutz der Ehe abzuleiten, dass andere Lebensgemeinschaften im Abstand zur Ehe auszugestalten und mit geringeren Rechten zu versehen sind.*⁸⁴

Ausnahmsweise bleibt sogar eine gleichgeschlechtliche Ehe in Deutschland seit einem Urteil des BVerfG im Jahre 2008 bestehen, wenn in einer Ehe zwischen

⁸¹ Europäischer Gerichtshof, vom 12.12.2013.

⁸² Vgl. Bundesverfassungsgericht, vom 19.02.2013.

⁸³ Vgl. Bundesverfassungsgericht, vom 07.07.2009.

⁸⁴ Bundesverfassungsgericht, vom 07.07.2009.

Frau und Mann ein Partner das Geschlecht ändert und sich somit zwei gleichgeschlechtliche Personen in einer Ehe befinden.⁸⁵

In einigen anderen europäischen wie nicht-europäischen Ländern sind gleichgeschlechtliche Ehen bereits erlaubt. So haben u. a. die Vereinigten Staaten von Amerika (2015), Frankreich (2013), Argentinien (2010), Spanien (2005) oder die Niederlande (2001) eine zivilrechtliche Gleichstellung von gleichgeschlechtlichen Verbindungen beschlossen.

Über die gesetzlichen Regelungen hinaus, gibt es auch zahlreiche freiwillige Verpflichtungen von Unternehmen. Eine der bekanntesten und am weitesten verbreitete Initiative zur Förderung von Vielfalt deutscher Organisationen ist die sog. Charta der Vielfalt. Diese wurde 2006 von BP, Daimler, Deutsche Bank und Deutsche Telekom initiiert und bis April 2016 bereits von 2.300 Organisationen mit 7,8 Mio. Beschäftigten unterzeichnet.⁸⁶ Die Unterstützer der Charta bekennen sich zum wirtschaftlichen Erfolg von Vielfalt und fördern diese im Rahmen ihrer Personalstrategie und Organisationsentwicklung. Außerdem verpflichten sich die Organisationen, „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu respektieren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität“⁸⁷. Ein weiteres Ziel der Initiative ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch zur gegenseitigen Unterstützung der Umsetzung von Aktivitäten im Bereich Diversity Management.

⁸⁵ Vgl. Bundesverfassungsgericht, vom 27.05.2008.

⁸⁶ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2016, S. 2.

⁸⁷ Charta der Vielfalt e.V. 2016, S. 1.

2.1.3 Die Signaling-Theorie als Erklärungsansatz für Diversity-Management-Aktivitäten

In den Abschnitten 2.1.3 und 2.1.4 werden zwei Theorien vorgestellt, deren theoretische Grundlagen zur Ableitung der Forschungshypothesen in Kapitel 2.3 genutzt werden. Dabei handelt es sich um die Signaling-Theorie (Abschnitt 2.1.3) sowie die Self-Interest-Theorie (Abschnitt 2.1.4).

Die Signaling-Theorie geht in ihrer heutigen Fassung auf Michael Spence und seine 1973 veröffentlichte Arbeit mit dem Titel „Job market signaling“ zurück. Seither wird die Theorie im Bereich Management in unterschiedlichen Bereichen wie z. B. dem strategischen Management, Entrepreneurship oder im Personalmanagement angewandt.⁸⁸

Ihren Ursprung hat die Signaling-Theorie in der Idee zu Informationsasymmetrien. Jahrzehntlang wurden in ökonomischen Modellen zu Entscheidungsprozessen vollständige Informationen angenommen. Stiglitz unterscheidet dabei zwischen zwei Arten von Informationen, bei denen Informationsasymmetrien von besonderer Bedeutung sind: Informationen zu Qualität und Informationen zu Absichten.⁸⁹ Letztere fokussiert im Wesentlichen auf die Nutzung von Anreizen zur Reduzierung von möglichen Moral-Hazard-Situationen, resultierend aus dem Verhalten einzelner Personen.⁹⁰ Diese Arbeit konzentriert sich auf die Rolle der Signaling-Theorie im Rahmen von nicht beobachtbarer Qualität.

Die Signaling-Theorie wird herangezogen, um Situationen zu beschreiben, in denen zwei Parteien (Individuen oder Organisationen) einen asymmetrischen Zugang zu Informationen haben.⁹¹ Eine Partei – der Sender – bestimmt, welche Information und wie er diese kommunizieren möchte (Signal). Die andere Partei – der Empfänger – legt fest, wie er diese Nachricht interpretieren möchte.

⁸⁸ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 39.

⁸⁹ Vgl. Stiglitz 2002, S. 460 ff.

⁹⁰ Vgl. Ross 1973, S. 134 ff.

⁹¹ Michael Spence hat in seiner ursprünglichen Arbeit für den Arbeitsmarkt untersucht, wie sich Arbeitssuchende (Agent) Merkmale aneignen, um Hinweise über seine Befähigungen, in Form von Zertifikaten (Signale), an den Arbeitgeber (Prinzipal) zu senden. Der Arbeitgeber kann auf Basis der Signale den Arbeitssuchenden auswählen, der seinen Anforderungen am ehesten entspricht.

Die folgende Grafik (Abb. 2) zeigt diesen Zusammenhang schemenhaft. Die einzelnen Elemente werden im Anschluss näher vorgestellt.

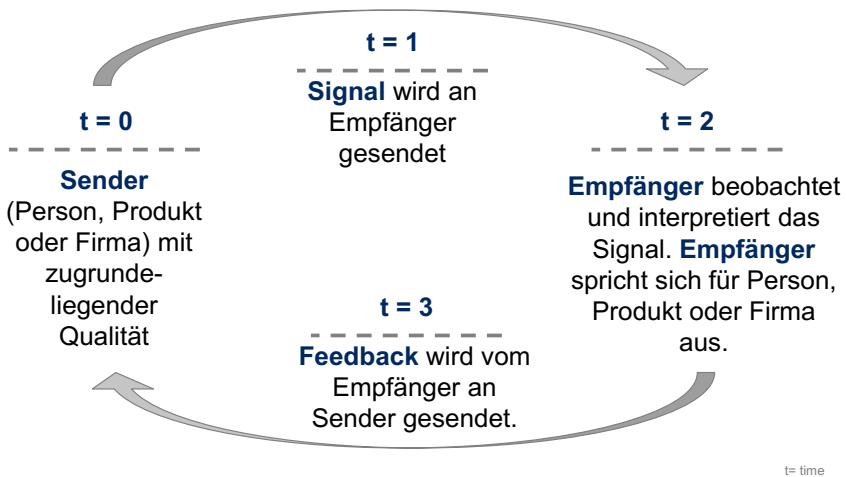


Abbildung 2: Elemente und Ablauf der Signaling-Theorie⁹²

Sender sind als zentraler Bestandteil in der Signaling-Theorie Insider (z. B. Führungskräfte), die exklusive Informationen zu einem Individuum⁹³, Produkt⁹⁴ oder einer Organisation⁹⁵ erhalten haben, die für einen Outsider nicht verfügbar sind. Insider erhalten sowohl positive als auch negative exklusive Informationen und müssen entscheiden, welche *Signale* sie an Außenstehende weitergeben möchten. Die Signaling-Theorie konzentriert sich im Wesentlichen auf Aktivitäten zur Kommunikation von positiven Signalen. Dabei werden in der Literatur zwei Eigenschaften von effektiven Signalen näher betrachtet: die Wahrnehmbarkeit und

Beispiele für Signale können Bildungsabschlüsse sein, um kognitive Fähigkeiten oder Fachwissen zu signalisieren (vgl. Spence 1973, S. 355 ff.).

⁹² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Connelly et al. (2011), S. 44.

⁹³ Vgl. Spence 1973, S. 355 ff.

⁹⁴ Vgl. Kirmani und Rao 2000, S. 66 ff.

⁹⁵ Vgl. Ross 1973, S. 134 ff.

die Kosten des Signals.⁹⁶ Ersteres adressiert das Ausmaß, zu welchem Outsider das Signal wahrnehmen, zweites thematisiert, dass dem Sender auf unterschiedliche Weise Kosten mit dem Senden von Signalen entstehen können. Die Rolle von täuschenden oder falschen Signalen ist in der Literatur noch relativ wenig erforscht und häufig Schwerpunkt neuerer Publikationen.⁹⁷

Empfänger stellen ein weiteres wesentliches Element in der Signaling-Theorie dar. Sie werden als Outsider betrachtet, die an für sie nicht zugänglichen Informationen interessiert sind. Sender und Empfänger haben dabei teilweise gegensätzliche Interessen, die zur Konsequenz haben könnten, dass der Sender den Empfänger täuschen könnte.⁹⁸ Signaling findet nur dann statt, wenn der Sender von einem bestimmten Verhalten des Empfängers profitieren könnte, was oftmals impliziert, dass der Empfänger Alternativen dem Sender vorziehen könnte.

Signale werden jedoch nicht nur in eine Richtung – von Sender an Empfänger – übermittelt. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ein Feedback zur Effektivität des Signals in Form eines Gegensignals seitens des Empfängers an den Sender entsteht. Daraus ergibt sich ein beidseitiger Lernprozess. Der Empfänger kann lernen, die Qualität des Sender-Signals einzuschätzen, der Sender wiederum kann anhand der Feedbacks des Empfängers lernen, effektive Signale zu senden.⁹⁹

Die Signaling-Theorie dient verschiedenen Disziplinen als Analyserahmen zum besseren Verständnis von Entscheidungsprozessen bei einer asymmetrischen Verteilung der Informationen. Davon macht auch die Forschung für Diversity Management seit wenigen Jahren Gebrauch. Die Theorie kann somit auch auf den Bereich Diversity Management angewandt werden. Ein Beispiel wäre, dass eine Organisation durch Teilnahme an externen *Diversity-Veranstaltungen* (z. B. LSBTI-Recruiting-Messe) das Signal an Bewerber sendet, dass Vielfalt im Unternehmen erwünscht ist. Das an der Messe teilnehmende Unternehmen möchte talentierten Bewerbern signalisieren, dass der Kandidat jenes Unternehmen bei der

⁹⁶ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 47 ff.

⁹⁷ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 60.

⁹⁸ Vgl. Bliege Bird et al. 2005, S. 236 ff.

⁹⁹ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 46 ff.

Wahl eines potenziellen Arbeitgebers bevorzugen sollte, da die vormalig von außen kaum sichtbare Vielfalt des Unternehmens nun durch die Präsenz in Form eines Messestandes in einer bestimmten Größe und Layout deutlich wird. Das Senden des Signals, also die Teilnahme an der Messe mit einem entsprechenden Messestand, ist mit Kosten verbunden, die sich Organisationen, abhängig vom Budget, in unterschiedlicher Weise leisten können. Teilnehmende Unternehmen können im Anschluss an die Recruiting-Messe auf Basis der Anzahl und Qualität an Bewerbungen aus der LSBTI-Zielgruppe die Effektivität der gesendeten Signale bewerten.

Butts et al. (2013) haben in einem anderen Diversity-Management-Kontext versucht, die Wichtigkeit von *familienunterstützenden Maßnahmen* mit Hilfe der Signaling-Theorie zu untersuchen.¹⁰⁰ Darin wird argumentiert, dass Arbeitnehmer sichtbare Aktivitäten der Firma heranziehen, um Rückschlüsse auf nicht sichtbare Umstände zu ziehen. Oftmals wird die Signaling-Theorie angewandt, um zu erklären, wie eine Organisation von externen (z. B. Investoren, Bewerbern, Kunden, Politik) wahrgenommen wird, Butts et al. (2013) nutzen die Theorie jedoch, um zu verstehen, wie unternehmensinterne Maßnahmen die Einstellungen von Mitarbeitern beeinflussen. Darauf aufbauend werden in Kapitel 2.3 dieser Arbeit Hypothesen in Anlehnung an die Signaling-Theorie abgeleitet.

2.1.4 Die Self-Interest-Theorie als ökonomischer Bezugsrahmen

Die zweite relevante Theorie für die vorliegende Arbeit ist die Self-Interest-Theorie. Sowohl Thomas Hobbes, englischer Mathematiker und Philosoph, in seiner Schrift „Leviathan“¹⁰¹ aus dem Jahr 1651 als auch Adam Smith, Begründer der klassischen Nationalökonomie, in seinem Werk „The Wealth of Nations“¹⁰² aus dem Jahr 1776 haben den Eigennutz von Menschen als zentrales Handlungsmotiv

¹⁰⁰ Vgl. Butts et al. 2013, S. 1 ff.

¹⁰¹ Vgl. Hobbes 1651/2009, S. 1ff.

¹⁰² Vgl. Smith 1776/2009, S. 1ff.

identifiziert. Bis heute findet die Theorie in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Modellen u. a. in Form des *homo oeconomicus* Anwendung.

Eigennutz im Sinne der Theorie bedeutet, dass der Mensch stets versucht, durch sein Handeln seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Adam Smith sieht dieses Verhalten durchaus positiv, da es den größtmöglichen ökonomischen Nutzen für alle bringe. Smith (1776) schreibt in diesem Zusammenhang von einer „invisible hand“¹⁰³, die dazu führt, dass jeder nur seinen Güterbedarf decken möchte und dadurch Güter und Services geschaffen werden, die sowohl Konsumenten als auch Produzenten nutzen.¹⁰⁴ Eigennutz wird dabei als der größte Motivator für ökonomisches Handeln beschrieben: „It is not from the benevolence of the butcher, the brewer or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.“¹⁰⁵

Verschiedene Argumentationsströme haben zwischenzeitlich versucht zu erläutern, warum Menschen aus Eigennutzen handeln könnten und warum es in gewissen Situationen Abweichungen davon gibt:

- *Definitorisches Argument:* Per Definition macht der Mensch nur das, was er möchte.¹⁰⁶ Selbst Altruismus ist nach dieser Auffassung eine Form des Egoismus, da Menschen anderen nur helfen, um sich selbst besser zu fühlen. Kritiker dieses Arguments führen an, dass das Wort Egoismus dann nicht länger als Kritik genutzt werden kann, da es in der Natur jedes Menschen liegt und somit an Bedeutung verliert.¹⁰⁷

¹⁰³ Smith 1776/2009, S. 477.

¹⁰⁴ Vgl. Smith 1776/2009, S. 1ff.

¹⁰⁵ Smith 1776/2009, Book 1, Chapter 2; ins Deutsche übersetzt etwa „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen [self interest] wahrnehmen.“

¹⁰⁶ Vgl. Trivers 1971, S. 35 f.

¹⁰⁷ Vgl. Trivers 1971, S. 35 f.

- *Versteckte Vorteile Argument:* Menschen erhalten verschiedene versteckte Vorteile, wenn sie zu anderen Menschen wohlwollend sind, wie z. B. Dankbarkeit, Lob oder eine positive Reputation.¹⁰⁸ Außerdem können Menschen, die anderen helfen, bei Bedarf auch deren Unterstützung erwarten. Gegenläufige Meinungen führen jedoch Situationen an, in welchen bspw. Menschen im Krieg Fremden helfen und ihr eigenes Leben dabei riskieren, ohne direkte Vorteile zu erwarten.¹⁰⁹
- *Bestrafungsargument:* Menschen fürchten sich vor Bestrafungen und vermeiden daher aus Furcht vor den Konsequenzen schlechtes oder falsches Verhalten.¹¹⁰ Gegner dieses Arguments weisen darauf hin, dass nicht jegliches gute Verhalten aus Angst vor einer Bestrafung motiviert sein kann. Verschiedene Situationen wie z. B. wohltätige Spenden hätten bei Unterlassung keine direkten negativen Folgen.¹¹¹

Kritiker der positiven Konnotation – z. B. von Adam Smiths Nutzung des Begriffs Eigennutz als Triebfeder des Fortschritts – merken an, dass es zu irrationalem und unethischen Verhalten im Markt kommen kann und ein gesetzlicher Rahmen unerlässlich ist, um z. B. Ausbeutungen oder die Verletzung von geistigen Eigentumsrechten zu vermeiden.¹¹²

Die Self-Interest-Theorie, auf Unternehmen und darin handelnde Akteure in Zusammenhang mit Diversity Management übertragen, bedeutet, dass das Verhalten und die Einstellung von Mitarbeitern sowohl von ihren eigenen Vorteilen als auch von ihren persönlichen Motiven getrieben sind.¹¹³ Beaugregard et al. (2009) sowie Butts et al. (2013) haben z. B. die Theorie verwendet, um die Nutzung und Wichtigkeit von Maßnahmen zur Work-Life-Balance zu untersuchen. Weitergehende

¹⁰⁸ Vgl. Mickiewicz et al. 2016, S. 303 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Lerner und Clayton 2011, S. 1 ff.

¹¹⁰ Vgl. Mansbridge 1990, S. 1 ff.

¹¹¹ Vgl. Lerner und Clayton 2011, S. 98 f.

¹¹² Vgl. Clements Vgl. 2013, S. 949 ff.

¹¹³ Vgl. Tyler 1989, S. 830 ff.; Sears und Funk 1991, S. 2ff.

Überlegungen zur Nutzung der Self-Interest-Theorie im Rahmen von Diversity-Management-Maßnahmen werden in Kapitel 2.3 bei der Herleitung der Hypothesen vorgenommen.

2.2 Stand der Forschung und Ableitung des Forschungsbeitrags

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick zum Stand der Forschung im Bereich Gender- und LSBTI-Diversity-Management mit dem Schwerpunkt auf den Maßnahmen und Instrumenten¹¹⁴ aus diesen beiden Bereichen. Es sollen dabei die wesentlichen Erkenntnisse aus der Forschung zusammengefasst werden, um anschließend die Defizite zu identifizieren, die in dieser Arbeit aufgegriffen werden. Am Ende dieses Kapitels werden auf Grundlage der Theorien aus Kapitel 2.1 die zu überprüfenden Hypothesen abgeleitet.

2.2.1 Einführung zum Stand der Diversity-Management-Forschung

Diversity Management hat in den letzten Jahren tendenziell an Bedeutung und Publikationsumfang zugenommen. Bei einer Untersuchung von knapp 80 empirischen Publikationen zum Thema Diversity Management aus 18 führenden Management Journals zwischen 1996 und 2015 (siehe Abb. 3) haben knapp die Hälfte der empirischen Studien den Schwerpunkt auf die Diversity-Dimension Gender gelegt, gefolgt von Ethnie und Alter.¹¹⁵

¹¹⁴ Während Diversity-Instrumente Rahmenbedingungen schaffen und Auswirkungen auf einen Großteil einer Organisation haben, sind Diversity-Maßnahmen typischerweise an einen definierten Personenkreis gerichtet (siehe Kap. 3.1).

¹¹⁵ Vgl. Biehl 2015, S. 43.

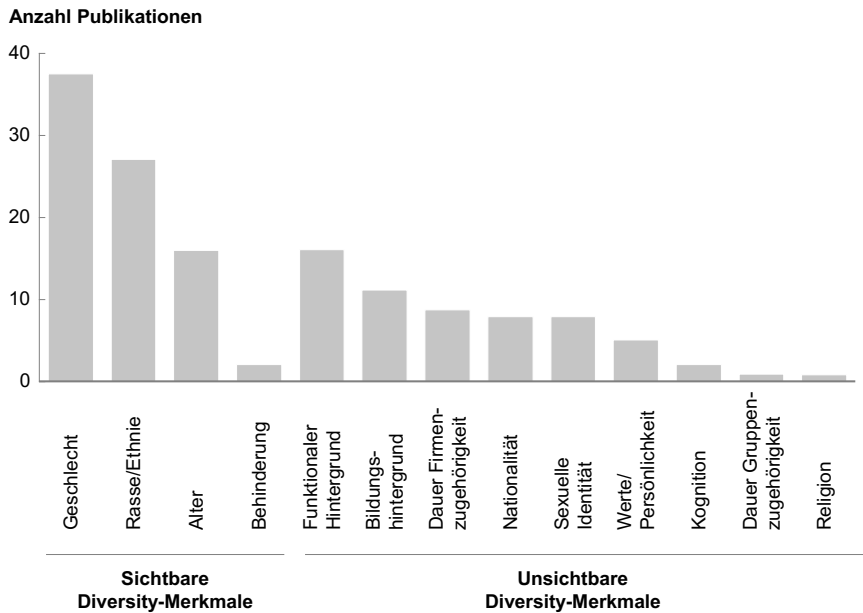


Abbildung 3: Anzahl der Publikationen zw. 1996 und 2015 zum Thema Diversity Management nach Merkmalen¹¹⁶

Ebenso ist in Abb. 4 ein klarer geographischer Schwerpunkt der Publikationen zu erkennen: Nahezu drei Viertel der empirischen Publikationen wurden in den USA veröffentlicht. Weniger als 10 Publikationen stammen aus Deutschland, das damit auf Platz 2 liegt.¹¹⁷

¹¹⁶ Quelle: Eigene Darstellung; Mehrfachzuordnungen pro Publikation möglich.

¹¹⁷ Vgl. Biehl 2015, S. 44.

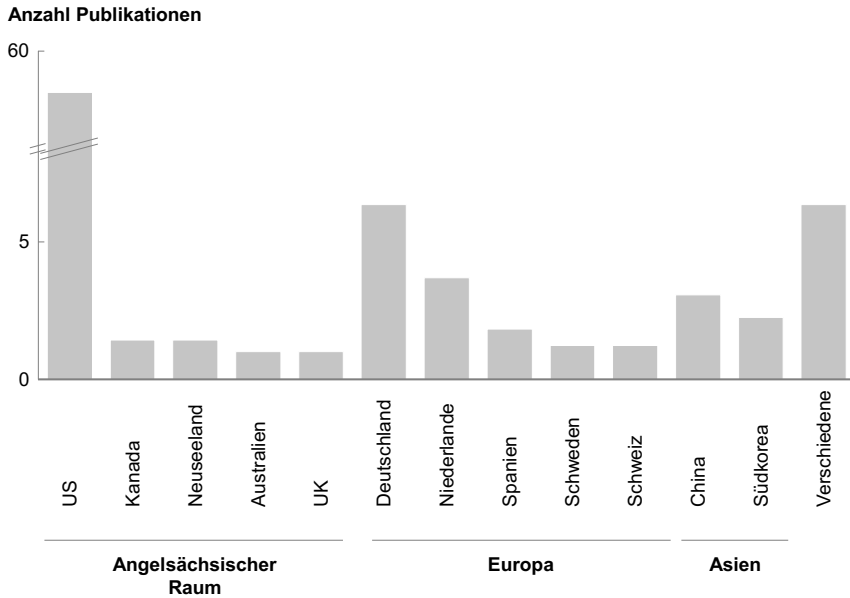


Abbildung 4: Übersicht der Anzahl an Publikationen zwischen 1996 und 2015 zum Thema Diversity Management nach geographischer Herkunft¹¹⁸

Thematisch haben viele dieser Arbeiten den (finanziellen) Einfluss von Diversity auf den Unternehmenserfolg untersucht. Die Diskussion rund um Belege zum Diversity Business Case hat dabei viele Forschungsarbeiten geprägt. Zudem spielten mit Fokus auf die Gender-Dimension vor allem die Karriereförderung von Frauen sowie die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben eine wichtige Rolle. In den letzten Jahren gewinnen nun auch konkrete Diversity-Management-Maßnahmen und -Instrumente in der Wissenschaft an Bedeutung. Ein Grund dafür ist, dass verschiedene Diversity-Ziele von Politik und Wirtschaft (z. B. Anteil von Frauen in Führungspositionen) nicht erreicht werden. Zahlreiche Unternehmen sprechen sich bereits für Vielfalt aus, haben aber dennoch Schwierigkeiten, diese in der Praxis umzusetzen.¹¹⁹ Außerdem konkretisieren und professionalisieren

¹¹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁹ Vgl. Kossek 2005, S. 307.

immer mehr westliche Unternehmen ihr Diversity Management und leiten aus vormalig vagen Visionen konkrete Maßnahmen zur Umsetzung ab. Da diese Arbeit den Schwerpunkt auf Diversity-Management-Instrumente und -Maßnahmen legt, wird der empirische Stand der Forschung dazu auch priorisiert betrachtet. Berücksichtigt werden dabei wesentliche Arbeiten zu Angebot, Inanspruchnahme, Wichtigkeit und Maßnahmeneffekte auf individueller und organisationaler Ebene.

2.2.2 Empirische Ergebnisse zu ausgewählten Instrumenten aus dem Bereich Diversity Management

Diversity-Instrumente werden in dieser Arbeit als meist organisationsübergreifende Aktivitäten definiert, die Rahmenbedingungen schaffen und als „Enabler“ zur Erreichung übergeordneter Ziele dienen. Im Zentrum der Betrachtung stehen elf Instrumente, die besondere Relevanz für die beiden im Fokus stehenden Diversity-Dimensionen Geschlecht und sexuelle Identität haben. Diese können den vier folgenden übergeordneten Gruppen zugeordnet werden:¹²⁰

- Kommunikation und Transparenz
- Organisatorische Verankerung
- Strategische Verankerung
- Sonstige Förderinstrumente

Entlang dieser vier Kategorien wird der Stand der Forschung dieser Kategorien überblicksartig dargestellt. Da für die vorliegende Untersuchung die Diversity-

¹²⁰ Die Kategorien enthalten die folgenden Einzelinstrumente: Kommunikation und Transparenz (Veröffentlichung der Frauenanteile, Gespräche/Mitarbeiterbefragung, Beiträge zu Diversity-Themen und Veranstaltungen); Organisatorische Verankerung (Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Abteilung und Diversity-Ressort im Vorstand); Strategische Verankerung (Schriftliche Verankerung in Vision/Werten/Strategie); Sonstige Förderinstrumente (Nicht-heterosexuelle Führungskräfte als Vorbilder, weibliche Führungskräfte als Vorbilder, Interne Quoten für Frauen in Führungspositionen). Diese sowie die untersuchten Diversity-Maßnahmen sind in dieser Arbeit kursiv hervorgehoben.

Maßnahmen im Vordergrund stehen, werden diese in den nachfolgenden Abschnitten 2.2.3 und 2.2.4 ausführlicher zusammengefasst.

Während es zum Instrument *interne Quoten für Frauen in Führungspositionen* relativ viele empirische Untersuchungen gibt, scheinen die anderen Instrumente in der Unternehmenspraxis eine höhere Bedeutung zu haben als in der Forschung. Hinsichtlich der Gruppe *Kommunikation und Transparenz* argumentieren Cox Edmondson et al. (2009), dass Sprache und Kommunikation Ausdruck der Diversity-Kultur sind und einen unterstützenden Beitrag für Veränderungen zur besseren Inklusion von Minderheiten leisten können.¹²¹ Für eine größtmögliche Effektivität sollten die Inhalte an interne Stakeholder konsistent mit denjenigen an Externe sein. Um sich mit einer Organisation identifizieren zu können, kann es hilfreich sein, Diversity-Gruppen in der Sprache bewusst zu berücksichtigen und sensibel bei der Auswahl der Worte zu agieren, um ggf. negative Emotionen zu vermeiden.¹²² Auf diesem Wege kann Kommunikation Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation haben.¹²³

Für Instrumente aus der Gruppe *organisatorische Verankerung* liegen kaum umfassende und belastbare empirische Untersuchungen vor. Als potenzieller Hebel für diese Instrumente wird genannt, dass eine systematische Verankerung von Diversity Management in der Organisation ebenso Einfluss auf Veränderung bis hin zu einer vielfältigen Unternehmenskultur haben kann.¹²⁴ Ein *Gleichstellungsbeauftragter* oder eine *Diversity-Abteilung* könnte demnach bestehende Strukturen in der Organisation hinterfragen und der Tendenz eines Affinity-Bias¹²⁵ entgegenwirken.¹²⁶ Ein *Diversity-Ressort* im Vorstand hätte das Potenzial, die von einer Mehrheit als Erfolgsfaktor beschriebene Unterstützung von Vielfalt durch

¹²¹ Vgl. Cox Edmondson et al. 2009, S. 6 ff.

¹²² Vgl. Ibarra 1993, S. 56 ff.

¹²³ Vgl. Sadri und Tran 2002, S. 234 f.; Gilbert und Ivancevich 2000, S. 93 ff.

¹²⁴ Vgl. Rangarajan und Black 2007, S. 255 ff.

¹²⁵ Der Affinity-Bias beschreibt die Tendenz Menschen mit ähnlichem Hintergrund und Interessen gegen andersartigen Menschen zu bevorzugen (vgl. Turnbull 2014).

¹²⁶ Vgl. Konrad 2006, S. 169 ff.

das Top Management wahrscheinlicher zu machen, da diese besser informiert sein könnten und Entscheidungen im Vorstand zu Vielfaltsthemen besser getroffen werden könnten.¹²⁷

In Hinblick auf die *strategische Verankerung* von Diversity Management in Organisationen argumentieren mehrere Autoren, dass eine höhere Wahrscheinlichkeit für die Realisierung des Diversity Business Cases besteht, wenn die gewünschte Vielfalt durch Integration in die Mission eine Leitlinie erhält, die durch eine Strategie konkretisiert und schließlich operativ umgesetzt wird.¹²⁸ Cunningham (2009) zeigt in seinen Regressionen eine moderierende Wirkung einer proaktiven Diversity-Strategie auf die Unternehmensperformance.¹²⁹ Der Autor der Studie warnt davor, lediglich direkte Auswirkungen des Diversity Managements auf den Unternehmenserfolg zu messen. Bartkus und Glassman (2008) nutzen auf Basis der Top-100-Unternehmen aus dem Fortune 500 den „Inhalt der Mission Statements“¹³⁰ als unabhängige Variable und die „Fähigkeit Probleme der Stakeholder, wie z. B. Kunden und Mitarbeitern, zu lösen“¹³¹, als abhängige Variable. Dabei haben sie gezeigt, dass bei Integration von Diversity als Wert im Mission Statement, im Gegensatz zu anderen Aspekten wie z. B. der Gesellschaft, bei Unternehmen die Wahrscheinlichkeit steigt, dass der Nennung auch Taten folgen.¹³² Dies kann damit zu tun haben, dass die Öffentlichkeit von Organisationen mehrheitlich noch keine Nennung von Vielfalt im Mission Statement erwartet und Organisationen mit weniger Engagement in diesem Bereich diese dann auch nicht im Mission Statement nennen. Das Risiko einer „Reverse Causality“ bei dieser Art von Regression ist jedoch zu berücksichtigen. Eine strategische Verankerung von

¹²⁷ Vgl. Konrad 2006, S. 169 ff.

¹²⁸ Vgl. Cunningham 2009, S. 1454 ff.; Riccò und Guerci 2014, S. 237 ff.

¹²⁹ Vgl. Cunningham 2009, S. 1452 ff.

¹³⁰ Vgl. Bartkus und Glassman 2008, S. 211 f.

¹³¹ Vgl. Bartkus und Glassman 2008, S. 211.

¹³² Vgl. Bartkus und Glassman 2008, S. 213 ff.

Vielfalt scheint jedoch die Diversity-Identität eines Unternehmens zu unterstützen und deren Legitimität gegenüber Diversity-Gruppen zu stärken.¹³³

Während zu den beiden Instrumenten *nicht-heterosexuelle und weibliche Führungskräfte als Vorbilder einsetzen* keine nennenswerten empirischen Untersuchungen vorliegen, ist der Umfang an Studien zu *internen Quoten für Frauen in Führungspositionen* unter den im Fokus stehenden Instrumenten am größten. Das Interesse hierfür scheint auch für die öffentliche Diskussion und die Unternehmenspraxis, zumindest in Deutschland, am größten zu sein. Die Begründung für die Einführung einer Quote ist die weltweit häufige Unterrepräsentierung von Frauen in Führungspositionen sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik.¹³⁴ Kontrovers wird in der Wissenschaft und in der Öffentlichkeit diskutiert, ob die Steigerung des Frauenanteils sich selbst reguliert oder nur durch Instrumente wie eine Quote möglich ist.¹³⁵ Befürworter einer Quote argumentieren u. a., dass ein diverseres Führungsteam neben einer ethisch-moralischen Komponente¹³⁶ für Organisationen auch wirtschaftlich besser ist, da der Talent-Pool besser genutzt wird, Frauen sich positiv auf das Risikomanagement auswirken und Stakeholder sich zudem besser repräsentiert fühlen.¹³⁷ Gegner der Quote setzen entgegen, dass Personen aufgrund ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten und nicht wegen ihres Geschlechts befördert werden sollten.¹³⁸ *Quoten* seien demnach ein Diskriminierungsmittel, um einer bestehenden Diskriminierung entgegen zu wirken.¹³⁹ Dezsö

¹³³ Vgl. Cole und Salimath 2013, S. 154 ff.

¹³⁴ Der Anteil von Frauen in Gesamtaufsichtsräten der DAX30-Unternehmen liegt mit Stand vom Juni 2016 bei 30,2% (136 von 451 Aufsichtsratsmitgliedern; vgl. Schulz-Strelow und von Falkenhausen 2016), in den Vorständen dieser Unternehmen liegt der Frauenanteil mit Stand vom Juli 2016 jedoch bei gerade einmal 10,3% (20 von 194 Vorstandsmitgliedern), wobei 14 DAX-Unternehmen keine einzige Frau in ihrem Vorstand haben und kein DAX-Unternehmen mit einem weiblichen CEO besetzt ist (vgl. EY 2015).

¹³⁵ Vgl. Bertrand et al. 2010, S. 228 ff.; Miller 2011, S. 151 ff.

¹³⁶ Obwohl der Anteil an Studienabgängerinnen und auch der Anteil in vielen Belegschaften 50:50 zwischen beiden Geschlechtern ist, sind Frauen deutlich unterrepräsentiert, was somit diskriminierend erscheint.

¹³⁷ Vgl. Lansing und Chandra 2012, S. 7 f.

¹³⁸ Vgl. Lansing und Chandra 2012, S. 9 ff.

¹³⁹ Vgl. Niederle et al. 2013, S. 2.

et al. (2012) argumentieren jedoch, dass Frauen in Führungspositionen zwar ihre eigenen Netzwerke aufbauen können, um andere Frauen zu fördern, jedoch eine implizite Quote für weibliche Führungskräfte in Organisationen herrscht.¹⁴⁰ Demnach lassen zumeist männlich geprägte Führungsgremien eine bzw. wenige Frauen, oftmals in Positionen ohne P&L-Verantwortung zu, um an Legitimität zu gewinnen, verhindern aber weitere Frauen, da aus ihrer Perspektive der Grenznutzen an einer weiteren Frau im Führungsteam sinkt, die wahrgenommenen Kosten seitens der Männer aber steigen. Die Autoren der Untersuchung haben auf Basis der S&P 1.500 Firmen über eine Periode von 20 Jahren errechnet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau eine Führungsposition erhält, 51 % niedriger ist, wenn eine andere Frau bereits Teil des Teams ist.¹⁴¹

Um eine umfassende Evaluierung der Effekte einer Quote vorzunehmen, liegen in den meisten Fällen noch nicht genug Daten vor, da beispielsweise in Deutschland die Quote für Frauen in Aufsichtsräten von börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen erst Anfang 2016 in Kraft getreten ist. Hierbei lässt sich zunächst lediglich feststellen, dass der Frauenanteil deutlich angestiegen ist.¹⁴² Jedoch haben Lindstädt et al. (2011) für Deutschland untersucht, ob es einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den oberen Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg gibt.¹⁴³ Dafür wurden der „Anteil an weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern“ in den 160 wichtigsten börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften sowie deren „finanzieller Erfolg“¹⁴⁴ in den Jahren 2002 bis 2010 herangezogen. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass es zwar keinen übergreifenden statistisch signifikanten Effekt für alle Unternehmen gibt, jedoch ein positiv signifikanter Effekt bei Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil in der Belegschaft sowie bei Organisationen mit einem Privatkundenfokus

¹⁴⁰ Vgl. Dezsö und Ross 2012, S. 98 f.

¹⁴¹ Vgl. Dezsö und Ross 2012, S. 99.

¹⁴² Vgl. Schulz-Strelow und von Falkenhausen 2016, S. 5.

¹⁴³ Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 4 ff.

¹⁴⁴ Dazu wurden die Gesamtkapitalrendite (ROA) und Eigenkapitalrendite (ROE) sowie der Marktzu-Buch-Wert für die Kapitalmarktpformance genutzt (vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 4).

(B2C) vorliegt.¹⁴⁵ Dies begründen die Wissenschaftler u. a. mit einer verbesserten Legitimation nach innen und außen, einem optimierten Employer Branding sowie gesteigerten Marktkompetenzen durch einen höheren Frauenanteil im Aufsichtsrat.¹⁴⁶ Konkrete Auswirkungen auf die Unternehmensperformance durch die Frauenquote sind zwar für Deutschland nicht möglich, jedoch ansatzweise für Norwegen, wo es bereits seit 2008 eine gesetzliche Quote von 40 % für Frauen in Leitungsgremien von Unternehmen gibt. Dale-Olsen et al. (2013) zeigen in ihrer Untersuchung anhand eines Vergleichs der Veränderungen des ROA bei Unternehmen, die von der Quote betroffen waren, und bei jenen, die es nicht waren, dass die Quote keine nennenswerten Auswirkungen auf die Firmenperformance mit sich brachte.¹⁴⁷ Jedoch ist zu berücksichtigen, dass der Zeitraum dieser Analyse zu kurz ist, um längerfristige Auswirkungen festzustellen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass das Eintreten der globalen Finanzkrise ab 2008 eine Evaluierung der Quote kurzfristig negativ beeinflussen kann.¹⁴⁸

Einen großen Einfluss auf die Effektivität der *Quoten* hat ihre exakte Ausgestaltung. So ist es keine Ausnahme, dass Organisationen Wege finden, um eine Quote zu umgehen.¹⁴⁹

Zusammenfassend kann man sagen, dass die diskutierten Instrumente eine unterstützende Wirkung zur Schaffung von Vielfalt in Unternehmen durch eine indirekte Beeinflussung der Unternehmenskultur haben können, derzeit jedoch noch ein Mangel an umfangreichen empirischen Untersuchungen besteht. Eine gesetzliche Quote hat per Definition die stärkste Auswirkung auf die Zusammensetzung der Führungspositionen, wird aber hinsichtlich ihrer Effekte noch kontrovers diskutiert.

¹⁴⁵ Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 7.

¹⁴⁶ Vgl. Lindstädt et al. 2011, S. 8.

¹⁴⁷ Vgl. Dale-Olsen et al. 2013, S. 125 ff.

¹⁴⁸ Die Autoren der Studie haben im Wesentlichen das Jahr 2007 zur Evaluierung herangezogen, um Effekte der Finanzkrise zu separieren (vgl. Dale-Olsen et al. 2013, S. 123).

¹⁴⁹ Vgl. Rohini und Ford 2011, S. 6 ff.

2.2.3 Empirische Ergebnisse zu Maßnahmen aus dem Bereich Gender Diversity Management

Fehre et al. (2014) haben in ihrer Arbeit zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einen Katalog von 87 Maßnahmen entwickelt. Diese wurden entlang eines sog. Cycle of Diversity, der dem Lebenszyklus eines Mitarbeiters entspricht, von Rekrutierungs- über Arbeitsverhältnis- bis zu Förder- und Entwicklungsmaßnahmen strukturiert. Daneben existieren Maßnahmen, die als Rahmenbedingungen klassifiziert wurden und unabhängig von einem Zeitpunkt bedeutsam sind. Im Folgenden geht diese Arbeit auf empirische Ergebnisse aus den relevanten Maßnahmengruppen für Gender Diversity Management in Anlehnung an die von Fehre et al. (2014) genutzten Gruppen (mit Ausnahme der Rekrutierungsmaßnahmen) ein. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um quantitative Studien, wobei in einigen Fällen auch Publikationen mit qualitativen Analysen genutzt wurden. Bei den vier Maßnahmengruppen, die zur Gliederung des empirischen Stands der Forschung dienen, handelt es sich um:

1. Flexible Arbeitszeitmodelle,
2. Familienunterstützende Maßnahmen,
3. Förderangebote im Berufsleben (z. B. *Coaching* und *Mentoring*) sowie
4. Informations- und Wissensaustausch (d. h. *interne* und *externe Frauennetzwerke*).

Maßnahmen aus dem Bereich *flexible Arbeitszeitmodelle* haben in den letzten Jahren als Folge von verschiedenen demographischen Entwicklungen (z. B. alleinerziehende Mütter/Väter, Anstieg an arbeitenden Müttern, Väter in Elternzeit) eine größere Bedeutung in Gesellschaft und Unternehmen eingenommen.¹⁵⁰ In Deutschland ist die Erwerbstätigenquote zwischen 2005 und 2014 von insgesamt

¹⁵⁰ Vgl. Cegarra-Leiva et al. 2012, S. 361 ff.

69 % auf 78 % angestiegen.¹⁵¹ Neben der guten konjunkturellen Lage ist vor allem der relativ starke Anstieg der Erwerbstätigkeit von Frauen von 63 % auf 73 % im selben Zeitraum verantwortlich.¹⁵² Darüber hinaus scheinen auch sich wandelnde Arbeitsinhalte und Einstellungen zur Arbeit den Bedarf zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zu erhöhen.¹⁵³ So nehmen in vielen Unternehmen die Anforderungen an Wissen und Kreativität zu, während gleichzeitig die Zahl der Arbeitnehmer steigt, die Wert auf Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben legen. In dieser Arbeit werden unter *flexiblen Arbeitszeitmodellen* im Wesentlichen folgende Maßnahmen verstanden: *flexible Arbeitszeiten, Home Office, Zeitwertkonten/Lebensarbeitszeit* sowie die *Möglichkeit eines Sonderurlaubs*.

In der Forschung nehmen *flexible Arbeitszeitmodelle* neben *familienunterstützenden Maßnahmen* im Vergleich zu anderen Diversity-Management-Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Erste Untersuchungen aus den 1960er-Jahren haben bereits gezeigt, dass Konflikte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Stress verursachen können und sich somit negativ auf die Performance des Einzelnen und der Organisation auswirken können.¹⁵⁴ Über die letzten Jahre hinweg wurden die Zielgruppen in der Forschung von Frauen mit Kindern auch auf Männer und kinderlose Arbeitnehmer erweitert.¹⁵⁵ Für Mitarbeiter können Stressreduktion und die Steigerung der Zufriedenheit im Beruf¹⁵⁶ positive Effekte sein, die sich für Unternehmen oft durch eine Leistungssteigerung¹⁵⁷ sowie eine niedrigere Fluktuation¹⁵⁸ bezahlt machen.

Neben den obengenannten Auswirkungen im Zusammenhang mit *flexiblen Arbeitszeitmodellen* wurden in der Forschung einige Herausforderungen und offene

¹⁵¹ Vgl. Beichelt 2015, S. 6.

¹⁵² Vgl. Beichelt 2015, S. 6.

¹⁵³ Vgl. Pilar de Luis Carnicer et al. 2004, S. 468 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Kahn et al. 1964, S. 1 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Lewis et al. 2003, S. 824 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Kossek und Ozeki 1998, S. 139 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Kossek und Ozeki 1999, S. 7 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Stavrou und Kilaniotis 2010, S. 542.

Fragen diskutiert. Angeführt werden u. a. niedrige Nutzungsraten sowie Einschränkungen von Karrierechancen bei Inanspruchnahme dieser Maßnahmen.¹⁵⁹ Die genauen Faktoren, die Einfluss auf die Nutzung haben, sind jedoch noch nicht vollständig untersucht.¹⁶⁰ Einige Hinweise aus verschiedenen empirischen Studien deuten darauf hin, dass sowohl die Unterstützung durch Führungskräfte¹⁶¹ als auch individuelle Faktoren des Arbeitnehmers¹⁶² eine Rolle spielen.

Ein untersuchter Aspekt in der Literatur war, welche Organisationen hinsichtlich Größe, Frauenanteil oder Branche *flexible Arbeitszeiten* anbieten. Eine amerikanische Studie aus den Jahren 2014 (2008¹⁶³) in über 1.000 Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern hat herausgefunden, dass 81 % (79 %) *flexible Arbeitszeiten*, 67 % (50 %) *Home Office* und 18 % (27 %) Teilzeit anbieten.¹⁶⁴ Daraus wird ersichtlich, dass Arbeitgeber in den USA von 2008 bis 2014 zwar flexibler in Hinblick auf den Zeitpunkt und Ort der Arbeitsleistung geworden sind, die Flexibilität in Bezug auf die Höhe der vereinbarten Arbeitsleistung aber abgenommen hat. Für Deutschland hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013) rund 1.550 Unternehmen online nach *flexiblen Arbeitszeitmodellen* repräsentativ befragt (siehe Abbildung 5). Die Daten zeigen, dass Teilzeit und individuelle Arbeitszeiten 2012 in einem Großteil der Unternehmen mit 84 % bzw. 73 % angeboten wurden. Telearbeit, in dieser Arbeit auch als *Home Office* bezeichnet, wird hingegen nur in ca. jedem fünften Unternehmen angeboten. Der Anteil sank zwischen 2009 und 2012 sogar leicht.

Laut Statistischem Bundesamt arbeiteten 2010 36 % der Beschäftigten in *flexiblen Arbeitszeitmodellen*.¹⁶⁵ Der Unterschied zwischen den Geschlechtern war dabei

¹⁵⁹ Vgl. Cabrera 2007, S. 222 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Pasamar und Alegre 2015, S. 221 ff.

¹⁶¹ Vgl. Sok et al. 2014, S. 457 ff.

¹⁶² Vgl. Butler et al. 2005, S. 155 ff.

¹⁶³ In Klammern werden die jeweiligen Vergleichswerte aus dem Jahr 2008 aufgeführt.

¹⁶⁴ Vgl. Galinsky und Matos 2014, S. 23 f.

¹⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2011.

marginal.¹⁶⁶ Teilzeit¹⁶⁷ haben 2014 laut der Behörde 27 % in Anspruch genommen, wobei 47 % der Frauen, aber nur 9 % der Männer in Teilzeit beschäftigt waren.¹⁶⁸

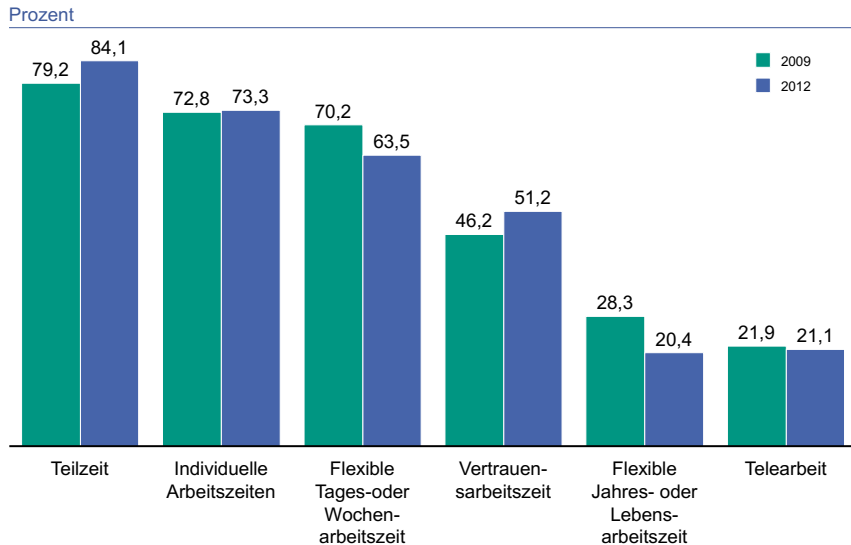


Abbildung 5: Anteile deutscher Unternehmen nach verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodellen in den Jahren 2009 und 2012¹⁶⁹

Eine empirische Untersuchung mit europäischem Kontext hat hierzu mit einer Umfrage von über 1.500 HR Managern in Spanien tätiger Unternehmen eine Grundlage gelegt.¹⁷⁰ Das Sample bildeten Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit über 100 Mitarbeitern. Erfragt wurden das Angebot von Maßnahmen zu

¹⁶⁶ Er betrug bei den Männern 37 % und lag damit geringfügig höher als bei den Frauen mit 35,5 %.

¹⁶⁷ Als Teilzeit gilt laut Deutschem Statistischen Bundesamt jede Arbeitszeit, die weniger Arbeitsstunden als die Arbeitszeit der Vollzeitkräfte im gleichen Betrieb bzw. in der gleichen Branche umfasst. Sie wird anhand der Selbsteinstufung der Befragten erhoben.

¹⁶⁸ Vgl. Crößmann und Mischke 2016, S. 48.

¹⁶⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2013, S. 4.

¹⁷⁰ Vgl. Poelmans et al. 2003, S. 128 ff.

flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Existenz von firmeninternen Arbeitsmärkten sowie die Kennzahlen zu Unternehmen und Mitarbeitern. Da der Rücklauf lediglich 131 vollständige Fragebögen betrug und auch mehrheitlich nur HR-Mitarbeiter mit einem möglichen Bias teilgenommen haben, sind die Ergebnisse der hierarchischen Regressionen aber mit gewisser Vorsicht zu betrachten. Die unabhängigen Variablen „Frauenanteil im Unternehmen“ und „Wettbewerbsintensität auf dem Arbeitsmarkt“ haben eine positive Signifikanz bei $p < 0,01$ für die abhängige Variable „Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen“ gezeigt.¹⁷¹ Als Kontrollvariable wurde die „Unternehmensgröße“ herangezogen. Baek et al. (2012) haben ebenso gezeigt, dass Frauen innerhalb eines Unternehmens sowie über die Wahl des Arbeitgebers Druck auf Unternehmen zur Einführung solcher Maßnahmen ausüben können.¹⁷² Eine aussagekräftige und systematische Analyse zu Angebot und Nutzung der Maßnahmen über öffentliche und private Unternehmen durch verschiedene Arbeitnehmer liegt jedoch nicht vor.

Während die Angebots- und Nutzungsseite von Aktivitäten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit eine relativ geringe Bedeutung in der Forschung hat, haben verschiedene Autoren die Effekte und Auswirkungen dieser Maßnahmen auf Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit untersucht. Dabei haben sich zwei gegensätzliche Argumentationslinien herauskristallisiert:

Eine Gruppe von Autoren fand empirische Indizien dafür, dass durch Nutzung der *flexiblen Arbeitszeitmodelle* die Performance dieser Mitarbeiter steigt und daher auch die Karrierechancen verbessert werden können.¹⁷³ Verschiedene Querschnittsuntersuchungen haben gezeigt, dass Personen, die *flexible Arbeitszeiten* oder *Home Office* nutzen, höhere Gehälter beziehen, als Mitarbeiter, die dies nicht tun. Weeden (2005) hat unter Kontrolle von demographischen Faktoren und Humankapital ($n = 4.861$ Männer und 3.937 Frauen) eine Gehaltsprämie von 6,2 %

¹⁷¹ Vgl. Poelmans et al. 2003, S. 139 f.

¹⁷² Vgl. Baek et al. 2012, S. 516 f.

¹⁷³ Vgl. Leslie et al. 2012, S. 8 ff.

bis 11,2 % für *flexible Arbeitszeiten* und 6.6 % bis 13.1 % für *Home Office* errechnet.¹⁷⁴ Die Ergebnisse variieren nicht stark zwischen Geschlechtern oder Kinderstatus, sind aber in wissensbasierten Tätigkeiten im Vergleich zu operativen handwerklichen Tätigkeiten stärker. Die Daten stammen von dem amerikanischen Bureau of Labor Statistics, einer Einheit des amerikanischen Arbeitsministeriums, und umfassen ausschließlich in Vollzeit arbeitende Personen. Eine Übertragbarkeit der Ergebnisse aus den USA auf Europa oder Deutschland ist auch hier zu überprüfen.

Die andere Gruppe entgegnet diesen Erkenntnissen auf Basis der Signaling-Theorie empirisch. Der Arbeitnehmer signalisiere dem Arbeitgeber durch Inanspruchnahme von *flexiblen Arbeitszeitmodellen*, dass die Arbeit weniger Priorität gegenüber dem Privatleben hat, was in der Konsequenz zu geringeren Aufstiegschancen und Lohnerhöhungen führen kann.¹⁷⁵ Glass (2004) hat in einer Längsschnittstudie über arbeitende Mütter herausgefunden, dass durch die Inanspruchnahme von *flexiblen Arbeitszeiten* und *Home Office* ein negativer Zusammenhang mit Gehaltssteigerungen entsteht.¹⁷⁶ Über einen Zeitraum von 7 Jahren (n=162) wurden amerikanische Mütter interviewt, die repräsentativ in Hinblick auf Alter, Familiengröße, Personenstand, Wochenarbeitszeit und Größe des Arbeitgebers waren.¹⁷⁷ Zusammenfassend kann man sagen, dass in der Forschung widersprüchliche Ergebnisse zu Effekten von Maßnahmen aus dem Bereich *flexible Arbeitszeitmodelle* vorherrschen. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Maßnahmen das Potenzial

¹⁷⁴ Vgl. Weeden 2005, S. 476 ff.; um den Einfluss auf die abhängige Variable „Stundenlohn“ durch die unabhängigen Variablen flexible Arbeitszeiten sowie Home Office zu untersuchen, hat Weeden (2005) eine Reihe von OLS Regressionen mit robusten Huber-White Standardfehlern berechnet.

¹⁷⁵ Vgl. Weaver McCloskey und Igarria 2003, S. 23 ff.

¹⁷⁶ Vgl. Glass 2004, S. 379 ff.

¹⁷⁷ Als abhängige Variable wurde der natürliche Logarithmus der Differenz zwischen dem Stundenlohn von 1999 und 1992 herangezogen. Als unabhängige Variable wurden die Monate zwischen Geburt des Kindes und 1999 herangezogen, in denen eine Maßnahme aus dem Bereich flexible Arbeitszeitmodelle (d. h. flexible Arbeitszeiten oder Home Office) in Anspruch genommen worden ist. Glass hat ein fixed-effects Modell herangezogen, um einen Zusammenhang zwischen beiden genannten Variablen unter Berücksichtigung zahlreicher Dummies z. B. zu Motivation einzelner Mütter oder dem Hierarchielevel herauszufinden.

haben, Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, aber die genauen Einflussfaktoren dazu sind noch nicht geklärt.

Familienunterstützende Maßnahmen nehmen neben den *flexiblen Arbeitszeitmodellen* ebenso einen relativ hohen Anteil in der Forschungsaktivität zu Maßnahmen aus dem Bereich Gender Diversity Management ein. Ein wesentlicher Grund für die gestiegene Bedeutung dieser Maßnahmen in Wirtschaft und Forschung ist, wie weiter oben erläutert, die in vielen westlichen Ländern gestiegene Erwerbsneigung von Frauen. Im Rahmen dieser Arbeit werden unter *familienunterstützenden Maßnahmen* im Wesentlichen Angebote zur *Kinderbetreuung* verstanden.

Ähnlich wie bei *flexiblen Arbeitszeitmodellen* herrscht in der Forschung kein einheitliches Bild über die Effekte der Maßnahmen zur Unterstützung von Familien. Einerseits wird argumentiert, dass diese Maßnahmen die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und somit auch die Fluktuation reduzieren.¹⁷⁸ Darüber hinaus wurden Belege für ein höheres organisatorisches Engagement¹⁷⁹ sowie geringere Konflikte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf¹⁸⁰ gefunden. Andererseits haben einige Studien keine positiven Effekte nachweisen können – weder für eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit¹⁸¹ noch für geringere Fluktuation¹⁸² oder verringerte Konflikte bei der Vereinbarung von Familie und Beruf¹⁸³. Zum Teil liegen die unterschiedlichen Erkenntnisse auch an verschiedenen Perspektiven auf die Maßnahmen und deren Definitionen. Die einen untersuchen das Angebot, die anderen die Inanspruchnahme, einige beides. Auch hat es einen Einfluss auf die Ergebnisse, ob Personalverantwortliche oder reguläre Arbeitnehmer befragt werden.

¹⁷⁸ Vgl. Kelly et al. 2008, S. 334 ff.

¹⁷⁹ Vgl. Grover und Crooker 1995, S. 271 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Thompson et al. 1999, S. 403 ff.

¹⁸¹ Vgl. Thomas und Ganster 1995, S. 10 ff.

¹⁸² Vgl. Glass und Riley 1998, S. 1401 ff.

¹⁸³ Vgl. Goff et al. 1990, S. 793 ff.

Butts et al. (2013) haben empirisch untersucht, welchen Einfluss die beiden unabhängigen Variablen „Angebot und Inanspruchnahme von familienunterstützenden Maßnahmen“ auf die abhängige Variable „Arbeitseinstellung“ und insbesondere „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Einsatzbereitschaft“ und „Fluktuation“ haben.¹⁸⁴ Außerdem wurden Zusammenhänge mit den zwei Moderatorvariablen „wahrgenommene familienunterstützende Unternehmenskultur“ sowie „Konflikte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ integriert. Mit Hilfe von Querschnittsdaten aus insgesamt 342 Studien wurden Regressionen auf Basis von Hunter Schmidts Random-Effects-Ansatz¹⁸⁵ zu Metaanalysen durchgeführt.

Die Untersuchung hat ergeben, dass Angebot und Inanspruchnahme von *familienunterstützenden Maßnahmen* mit einer positiveren Arbeitseinstellung zusammenhängen. Die Autoren haben einen leicht positiven signifikanten Effekt für die Mitarbeiterzufriedenheit, Einsatzbereitschaft und die Absicht, beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben, nachgewiesen. Dabei war der Zusammenhang mit dem Angebot der Maßnahmen generell größer als der mit der Inanspruchnahme. Zudem wurde der positive Einfluss auf die Arbeitseinstellung bei steigender Anzahl an Maßnahmen größer. Butts et al. (2013) schlossen daraus, dass alleine das Angebot an *familienunterstützenden Maßnahmen* schon nützlich für das Unternehmen ist, auch wenn die Nutzung gering ist.¹⁸⁶ Sie haben zudem empfohlen, eher mehrere statt nur eine Maßnahme anzubieten, da dies den Ergebnissen zufolge die Bedürfnisse der Arbeitnehmer offenbar besser abdeckt und positivere Effekte zur Folge hat. Da die Studie von Butts et al. (2013) Querschnittsdaten in ihrer Metaanalyse genutzt hat, ist eine Kausalität nicht gesichert und eine „umgekehrte Kausalität“ kann nicht ausgeschlossen werden. Zudem ist denkbar, dass Personen mit erhöhtem Bedarf an *familienunterstützenden Maßnahmen* auch gezielt Unternehmen aussuchen, die ein besseres Angebot vorweisen können. Aufgrund der Metaanaly-

¹⁸⁴ Vgl. Butts et al. 2013, S. 2 ff.

¹⁸⁵ Die Hunter-Schmidt-Methode ist ein gewichteter Mittelwert des Korrelationskoeffizienten (vgl. E. Hunter et al. 1986, S. 176 ff.).

¹⁸⁶ Vgl. Butts et al. 2013, S. 14.

sestruktur mit verschiedenen Studien, die teilweise verschiedene *familienunterstützenden Maßnahmen* und Maßnahmenbündel untersucht haben, ist darüber hinaus ein Vergleich zwischen diesen nicht möglich. Die Abfrage von Einzelmaßnahmen sowie Längsschnittdaten könnten ein Mittel sein, um klarere Aussagen zur Kausalität zu erhalten.

In Bezug auf den Einfluss von *familienunterstützenden Maßnahmen* auf die Karrierechancen liegen wenige solide Erkenntnisse vor.¹⁸⁷ Insbesondere mangelt es an quantitativen Untersuchungen. Einige qualitative Analysen weisen darauf hin, dass Frauen nach der Geburt eines Kindes eine Verschlechterung ihrer Karrierechancen wahrnehmen.¹⁸⁸ Als Grund sehen die Mütter eher persönliche Entscheidungen als die Ausgestaltung von *familienunterstützenden Maßnahmen* seitens des Arbeitgebers.¹⁸⁹ Eine familienfreundlichere Kultur mit einem stärkeren Fokus auf Resultate als auf Präsenzzeiten könnte einen positiven Effekt auf die Karrierechancen von Müttern haben.¹⁹⁰

Insgesamt lässt sich festhalten, dass verschiedene empirische Studien, ähnlich wie bei den *flexiblen Arbeitszeitmodellen*, gegensätzliche Ergebnisse gebracht haben. Dennoch haben *familienunterstützende Maßnahmen* unter gewissen Umständen das Potenzial, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und dadurch auch die Fluktuation zu reduzieren. Der Einfluss auf Karrierechancen ist noch zu wenig untersucht. Einige wenige Untersuchungen weisen darauf hin, dass Frauen mit Kindern eher negative Auswirkungen auf ihre Karrierechancen wahrnehmen.

Förderangebote im Berufsleben stellen in dieser Arbeit die dritte Maßnahmengruppe im Bereich Gender Diversity Management dar. Darunter werden *Beratungs- und Trainingsangebote* sowie *Mentoring-Programme für Frauen* im beruflichen Kontext verstanden. Der (quantitative) Forschungsstand für diese Maßnahmen, insbesondere für *Beratungs- und Trainingsangebote*, ist noch rudimentär.

¹⁸⁷ Vgl. Brown 2010, S. 472 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Crompton und Lyonette 2011, S. 246 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Brown 2010, S. 473.

¹⁹⁰ Vgl. Brown 2010, S. 480 ff.

Der Überblick zum Forschungsstand in diesem Abschnitt wird sich daher auf *Mentoring-Programme*¹⁹¹ konzentrieren.

Die Forschung im Bereich Mentoring befindet sich noch in einem relativ frühen Entwicklungsstand.¹⁹² Die meisten Untersuchungen beschränken sich einseitig auf den Mentee und die Datensammlung über diesen, während die Rolle der Interaktion und der Mentor selbst vernachlässigt werden.

Zahlreiche dieser Studien haben die Vorteile für den Mentee sowohl in Bezug auf objektive (z. B. Beförderungen oder Gehaltserhöhungen) als auch auf subjektive Karriereziele (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit) herausgearbeitet.¹⁹³ Konkrete weitere positive Effekte, die aus den Untersuchungen hervorgingen, waren die Weiterentwicklung der Führungsqualitäten und soziale Anerkennung.¹⁹⁴

Kammeyer-Mueller und Judge (2008) haben in einer Meta-Analyse unter Berücksichtigung der Mediatoren für Geschlecht, Ethnie, Bildungsstand, Selbsteinschätzung und Anstellungszeit im Unternehmen den Einfluss von Performance und Mentoring auf Gehalt und Beförderungen sowie deren Wirkung auf die Zufriedenheit im Job und auf die Karriereentwicklung untersucht.¹⁹⁵ Auf Basis von 120 Datensamples und den berechneten Korrelationen haben die beiden Autoren herausgefunden, dass Mentoring, hält man personen- und andere karriererelevante Variablen konstant, ein wichtiger Prädiktor für die Karriereentwicklung ist. In Re-

¹⁹¹ Unter Mentoring im beruflichen Kontext versteht man ein formelles oder informelles beratendes Verhältnis zwischen einem i. d. R. erfahreneren Mentor, der einem unerfahreneren Mentee Unterstützung anbietet. Formelle Mentoringverhältnisse werden von der Organisation initiiert und ein Mentor einem Mentee für einen bestimmten Zeitraum mit konkreten Zielen zugeordnet. Ein informelles Mentoring kommt ohne Eingreifen der Organisation zustande und hat keine von außen gesetzten Vorgaben. Die Unterstützung in Mentoring-Programmen kann sich sowohl auf die Karriereentwicklung als auch auf psychologischen Beistand beziehen (vgl. Menges 2016, S. 98 ff.).

¹⁹² Vgl. Menges 2016, S. 98 ff.; Allen et al. 2008, S. 344 f.

¹⁹³ Vgl. Allen et al. 2008, S. 348 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Haynes und Ghosh 2008, S. 4 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Kammeyer-Mueller und Judge 2008, S. 272 ff.

lation zu anderen Variablen wie z. B. Anstellungszeit im Unternehmen oder Ausbildung für die Höhe des Gehaltes hat Mentoring jedoch lediglich einen moderaten Effekt und somit eine deutlich niedrigere Bedeutung als andere Faktoren.¹⁹⁶ Obwohl einige Studien bereits potenzielle Effekte von Mentoring auf die Karrierechancen und Zufriedenheit untersucht haben, ist in der empirischen Forschung relativ wenig darüber bekannt, wie die Potenziale in Unternehmen realisiert werden können.¹⁹⁷ So basieren zahlreiche Erkenntnisse auf informellen Mentoringbeziehungen, während die Auswirkungen von formellen *Mentoring-Programmen* gering sind. Erste Indikationen aus Erforschungen zu formellen Mentorings deuten darauf hin, dass diese weniger effektiv sind als informelle Mentorings, da in formellen Formaten das natürliche Zustandekommen von Betreuungsverhältnissen aufgrund von Sympathien der Personen weniger wahrscheinlich ist.¹⁹⁸ Qualitative Studien haben gezeigt, dass die häufigsten Herausforderungen bei formalen Mentoringverhältnissen sowohl für den Mentor als auch für den Mentee mit der Persönlichkeit, den Werten sowie dem Arbeitsstil zusammenhängen.¹⁹⁹ Vor diesem Hintergrund erhält das Matching von Mentor und Mentee besondere Bedeutung. Eine große Rolle spielt sowohl die wahrgenommene als auch die tatsächliche Ähnlichkeit²⁰⁰ der beiden Persönlichkeiten, wobei erstere einen größeren Einfluss auf die Effektivität des Mentorings hat.²⁰¹ In einer Regressionsanalyse auf Basis eines formalen Mentoring-Programms zwischen 68 BWL-Studierenden und Alumni derselben Universität wurde der Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen

¹⁹⁶ Vgl. Kammeyer-Mueller und Judge 2008, S. 274 ff.

¹⁹⁷ Vgl. Menges 2016, S. 99 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Menges 2016, S. 99 f.

¹⁹⁹ Vgl. Eby et al. 2000, S. 10 ff.

²⁰⁰ Zur Beurteilung von Ähnlichkeit wurden Sauciers Big Five der Persönlichkeitsdimensionen herangezogen: Offenheit für neue Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Als Neurotizismus wird in der Psychologie die emotionale Labilität einer Person beschrieben. Je stärker diese Dimension ausgeprägt ist, desto eher neigen Menschen zu Nervosität, Angst, Reizbarkeit und Unsicherheit (vgl. Montoya et al. 2008, S. 891 ff.).

²⁰¹ Vgl. Montoya et al. 2008, S. 891 ff.

auf die psychologische und karriereorientierte Unterstützung untersucht.²⁰² Ähnlichkeiten bei der Offenheit für neue Erfahrungen haben dabei die Karriereunterstützung seitens des Mentors verbessert. Diese Dimension hat in Verbindung mit Gewissenhaftigkeit die psychologische Unterstützung gestärkt, die ein Mentee von seinem Mentor erhält.²⁰³ In Bezug auf Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus konnte in dieser Untersuchung keine Auswirkung auf die Effektivität von Mentoring nachgewiesen werden. Die Ergebnisse sind aufgrund der geringen Stichprobe und des Designs der Studie im universitären Kontext jedoch eher als indikativ anzusehen. Ein weiterer identifizierter Erfolgsfaktor ist die Anzahl der Treffen zwischen Mentor und Mentee. Eine steigende Häufigkeit an Treffen kann sowohl einen positiven Einfluss auf die Karrierechancen als auch auf die psychologische Unterstützung haben.²⁰⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Studien zu Effekten von *Mentoring-Programmen* auf die Karrierechancen noch in den Anfängen befinden, die bislang erhobenen Erkenntnisse jedoch darauf hindeuten, dass sich *Mentoring-Programme* unter bestimmten Umständen positiv auf die Karriere auswirken können. Der Einfluss der Programme scheint allerdings deutlich geringer zu sein als z. B. die Ausbildung oder die Zugehörigkeitsdauer zu einem Unternehmen.

Schließlich soll für die Maßnahmen zum *Informations- und Wissensaustausch*, d. h. *unternehmensinterne und -externe Frauennetzwerke*, ein Überblick zum empirischen Stand der Forschung gegeben werden. *Frauennetzwerke* werden in der Literatur v. a. als Mittel gesehen, das Frauen, die in einer männlich dominierten Organisation arbeiten, eine Plattform gibt, die den Informations- und Wissensaustausch mit anderen Frauen innerhalb (interne Netzwerke) oder außerhalb (externe Netzwerke) der Organisation unterstützen soll.²⁰⁵

²⁰² Vgl. Menges 2016, S. 105 ff.

²⁰³ Vgl. Menges 2016, S. 109 ff.

²⁰⁴ Vgl. Montoya et al. 2008, S. 900 f.

²⁰⁵ Vgl. Cross und Armstrong 2008, S. 3.

Obwohl *Frauennetzwerke* seit über 30 Jahren in Unternehmen existieren²⁰⁶, gibt es relativ wenig wissenschaftliche Literatur zu diesem Maßnahmenblock. Während noch einige qualitative Untersuchungen auf Basis von Fallstudien vorliegen, existieren kaum aussagekräftige quantitative Analysen in Hinblick auf das Angebot, die Inanspruchnahme oder die Effekte dieser Maßnahmengruppe im Rahmen des Diversity Managements. Ein Großteil der Arbeiten fokussiert auf die Zusammensetzung der Netzwerke.

Da die Auswirkungen von *Frauennetzwerken* stark von der Art und den Zielen der Plattform abhängen, wird zunächst ein Überblick der Archetypen auf Basis der Literatur gegeben, um im Anschluss mögliche positive und negative Effekte darzustellen. Im Wesentlichen werden drei Arten von *Frauennetzwerken* beschrieben: verbindende, entwicklungsbezogene und strategische Netzwerke.²⁰⁷ Verbindende Netzwerke sehen ihren Zweck typischerweise im Zusammenbringen von verschiedenen Frauen der Organisation. Das Netzwerk gibt Frauen hierbei einen vertrauenswürdigen Rahmen zum Austausch jeglicher Themen, die für die Teilnehmerinnen von Relevanz sind. Entwicklungsbezogene Netzwerke versuchen professionelle und/oder führungsbezogene Kompetenzen wie z. B. Verhandlungsmethoden auszubauen. Das Netzwerk dient in diesem Fall der professionellen Weiterbildung, der Verbesserung der Karrierechancen oder dem Knüpfen von Geschäftskontakten. Für strategisch ausgerichtete *Frauennetzwerke* nimmt die Geschäftsentwicklung den wichtigsten Stellenwert ein. Diese Frauen versuchen z. B. gezielt, Impulse bei der Produkt- und Serviceentwicklung zu geben, um dem Unternehmen zu nachhaltigen Umsatzverbesserungen zu verhelfen. Donnellon und Langowitz (2009) haben im Rahmen einer Untersuchung von 32 großen und zumeist zu den Fortune 500 gehörenden amerikanischen Unternehmen eine Verteilung von 22 % verbindenden, 66 % entwicklungsbezogenen und 12 % strategischen *Frauennetzwerken* festgestellt.²⁰⁸

²⁰⁶ Vgl. Donnellon und Langowitz 2009, S. 29.

²⁰⁷ Vgl. Donnellon und Langowitz 2009, S. 32 f.

²⁰⁸ Vgl. Donnellon und Langowitz 2009, S. 32.

Hinsichtlich der Effekte von *Frauennetzwerken* auf die Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit gibt es widersprüchliche Erkenntnisse. In der Literatur wird zwischen Auswirkungen auf individueller und organisationaler Ebene unterschieden. Als Vorteile für Teilnehmerinnen werden das Erlernen von politischen und kulturellen Aspekten einer Organisation²⁰⁹ sowie das Erwerben von sozialem Kapital²¹⁰ und Macht²¹¹ genannt. Durch die Unterstützung, Lernmöglichkeiten und Ratschläge haben *Frauennetzwerke* unter Umständen auch das Potenzial, sich positiv auf das Gehalt, Beförderungen und die Karrierezufriedenheit auszuwirken.²¹² Auf organisationaler Ebene können *Frauennetzwerke* positive Effekte auf die Fluktuation, Reputation nach innen und außen sowie auf eine qualifizierte Arbeitnehmerschaft haben.²¹³

Neben den genannten Vorteilen werden auch verschiedene Nachteile in der Literatur genannt. So haben Untersuchungen ergeben, dass *Frauennetzwerke* in manchen Unternehmen als diskriminierend wahrgenommen werden, da sie sich oftmals exklusiv an Frauen richten.²¹⁴ Dadurch kann die Legitimität wie auch der Einfluss auf eine Veränderung der Unternehmenskultur negativ beeinflusst werden. Pini et al. (2004) stellen fest, dass Frauen selbst die Befürchtung haben, dass das Netzwerk von außen als „Kaffeekränzchen“²¹⁵ angesehen werden könnte.²¹⁶ Andere befürchten, dass die Mitgliedschaft im *Frauennetzwerk* von Nichtteilnehmern mit Hilfsbedürftigkeit gleichgesetzt werden könnte.²¹⁷

Manche Studien haben versucht zu erläutern, ob es systematische Unterschiede beim Netzwerken von Frauen und Männern gibt. Knouse und Webb (2001) haben

²⁰⁹ Vgl. Ibarra 1993, S. 57 ff.

²¹⁰ Vgl. Gayle Baugh und Molloy 2005, S. 539.

²¹¹ Vgl. Perriton 2006, S. 110.

²¹² Vgl. Seibert et al. 2001, S. 219 ff.

²¹³ Vgl. Vinnicombe et al. 2004, S. 7 ff.

²¹⁴ Vgl. Donnellon und Langowitz 2009, S. 31 ff.

²¹⁵ Im Original als "have-a-chat-clubs" (Pini et al. 2004, S. 290) bezeichnet.

²¹⁶ Vgl. Pini et al. 2004, S. 290.

²¹⁷ Vgl. Bierema 2005, S. 214.

herausgefunden, dass Frauen dazu tendieren, kleinere Netzwerke mit weniger Mitgliedern zu gründen, die infolgedessen stärkere Beziehungen untereinander ermöglichen, gleichzeitig aber auch eine größere Ähnlichkeit aufweisen.²¹⁸ Männer hingegen neigen eher zu größeren und vielfältigeren Netzwerken mit etwas weniger starken Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Forret und Dougherty (2014) kommen zu dem Schluss, dass Frauen typischerweise weniger einflussreiche und weniger stark entwickelte soziale Netzwerke im Unternehmenskontext haben als Männer.²¹⁹ Über die formalen *Frauennetzwerke* hinausgehend haben Burke et al. (1995) aufgezeigt, dass Frauen in ihren Unternehmenskontakten mehr Frauen und Männer mehr Männer haben, was zur Folge hat, dass Frauen in vielen Unternehmen zu den mehrheitlich von Männern besetzten Führungspositionen weniger Zugang haben.²²⁰ Dies könnte ein weiterer Grund für den geringeren Einfluss von *Frauennetzwerken* sein.

Außerdem wurde in einer Umfrage²²¹ von Hucke und Kepinski (2016) das geringe Budget als Herausforderung genannt, um innerhalb des Netzwerks wertstiftende und einflussreiche Angebote für Frauen zur Verfügung zu stellen.²²² 18 % der Befragten gaben an, dass „gar kein Budget“ für die Netzwerkarbeit bereitsteht, bei 30 % gab es ein Budget zwischen „einem bis 30 Euro“ pro Jahr und Mitglied und bei 50 % „mehr als 30 Euro“.²²³

Ein weiterer Aspekt ist die mangelnde Anerkennung. 87 % der Netzwerkleiter geben an, dass ihre Arbeit für das Netzwerk nicht Teil ihrer Evaluierungsgespräche ist und somit formal keine Anerkennung in der Organisation findet, obwohl mehr als 50 % der Frauen laut Umfrage einen oder mehr Tag pro Monat für das Netzwerk investieren. Als weitere Herausforderung wird genannt, dass die investierte

²¹⁸ Vgl. Knouse und Webb 2001, S. 226.

²¹⁹ Vgl. Forret und Dougherty 2004, S. 421 ff.

²²⁰ Vgl. Burke et al. 1995, S. 25.

²²¹ In einer offenen Online-Umfrage Ende 2015 haben 1.716 Teilnehmer aus 58 Ländern mit verschiedenen Rollen von Netzwerkleiterinnen, Mitarbeiter aus Personalabteilungen, Mitarbeiterinnen innerhalb und außerhalb von Netzwerken Auskunft zu Frauennetzwerken gegeben.

²²² Vgl. Hucke und Kepinski 2016, S. 17.

²²³ Vgl. Hucke und Kepinski 2016, S. 9.

Zeit für andere Projekte der Organisation fehlt und sich somit sogar negativ auf die Performancebewertung dieser Frauen auswirken kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zu wenige quantitative empirische Untersuchungen zum Thema *Frauennetzwerke* im Rahmen des Diversity Managements vorliegen, um robuste Aussagen zur Effektivität in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit oder Karrierechancen zu tätigen. Aus den vorliegenden Studien werden jedoch Tendenzen ersichtlich, dass durch *interne Frauennetzwerke* bei mangelnder Einbindung in die Organisation und geringer Durchsetzungskraft kaum Veränderungen der Unternehmenskultur und -strukturen möglich sind. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass sich das Engagement im *Frauennetzwerk* durch eingesetzte zeitliche Ressourcen negativ auf die Karrierechancen im Unternehmen auswirkt. Bei *unternehmensexternen Frauennetzwerken* stehen der Erfahrungsaustausch und das Coaching des eigenen Karrierewegs im Vordergrund. Hierbei haben Frauen die Möglichkeit, in einem neutraleren Umfeld abseits der eigenen Organisationsstrukturen von anderen zu lernen und sich auszutauschen.

Über verschiedene Maßnahmengruppen hinweg lässt sich sagen, dass die Bedeutung von konkreten Maßnahmen im Rahmen des Gender Diversity Managements zunimmt und diese in vielen Organisationen als relevant betrachtet werden.²²⁴ Vor allem für die Gruppen *flexible Arbeitszeitmodelle* sowie *familienunterstützende Maßnahmen* wurden Effekte auf Mitarbeiterzufriedenheit und Karrierechancen mit Hilfe von Regressionsmodellen schon tiefgreifender untersucht. Längsschnittstudien sowie Vergleiche zwischen einzelnen Maßnahmen könnten bestehende widersprüchliche Erkenntnisse zu Kausalitäten weiter aufklären. Für die Maßnahmengruppen *Förderangebote im Berufsleben*, insbesondere für die fokussierten *Mentoring-Programme* sowie für die Gruppe *Informations- und Wissensaustausch*, sind weitere Untersuchungen notwendig, um auf Kausalitäten schließen zu können. Beide Gruppen scheinen jedoch unter bestimmten Bedingungen für die Mitarbeiterzufriedenheit und Karrierechancen förderlich zu sein. Deutsch-

²²⁴ Vgl. Grözinger und Matiaske 2014, S. 164.

land ist bei Maßnahmen aus dem Bereich Gender Diversity Management im Vergleich zu den USA eher ein „trend-follower“²²⁵. Es gibt insgesamt eher wenig gesicherte empirische Erkenntnisse für deutsche Unternehmen.

2.2.4 Empirische Ergebnisse zu Maßnahmen aus dem Bereich LSBTI-Diversity-Management

Sexuelle Identität ist eine der am wenigsten erforschten Diversity-Dimensionen im Vergleich mit anderen Dimensionen.²²⁶ Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse über das LSBTI-Diversity-Management daher etwas weitgreifender zusammengefasst, um die teilweise mangelnde Tiefe der Literatur zu berücksichtigen. Seit einigen Jahren nehmen Unternehmen in Industriestaaten diese Kategorie jedoch vermehrt in ihre Diversity-Strategie auf und auch die Forschungsaktivitäten dazu steigen auf niedrigem Niveau an. Greift man auf Erhebungen und Schätzungen zum Anteil von LSBTIs in der Gesamtbevölkerung zurück, so erhält man – abhängig von der Methode – schwankende Werte zwischen 4 % und 17 %.²²⁷ Auf den deutschen Arbeitsmarkt mit rund 43,5 Mio. Beschäftigten²²⁸ übertragen, würde dies einer Anzahl von 1,7 bis 7,4 Mio. LSBTIs in deutschen Unternehmen entsprechen.

Die meisten Forschungsarbeiten haben schwule und lesbische Angestellte im Fokus, nur wenige thematisieren spezifische Anforderungen von bi-, trans- oder intersexuellen Menschen.²²⁹ Auch in dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf homosexuellen Personen am Arbeitsplatz, weswegen im folgenden empirischen Überblick bi-, trans- oder intersexuelle Arbeitnehmer nur am Rande erwähnt werden.

²²⁵ Grözinger und Matiaske 2014, S. 164.

²²⁶ Vgl. Köllen 2013, S. 123.

²²⁷ Vgl. Lubensky et al. 2004, S. 207 ff.

²²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt 2016.

²²⁹ Vgl. Köllen 2013, S. 125.

Köllen (2012) strukturierte die Personalforschung rund um Diversity Management mit Bezug auf sexuelle Identität in die drei Themenbereiche:²³⁰

1. Umgang mit der sexuellen Identität am Arbeitsplatz,
2. Arbeitsklima für LSBTIs im Unternehmen sowie
3. Organisationaler Umgang mit nicht-heterosexuellen Arbeitnehmern.

Da auch für die Dimension „sexuelle Identität“ der Schwerpunkt auf Maßnahmen im Bereich Diversity Management liegt, werden die ersten beiden Punkte eher kurz zusammengefasst, der dritte Punkt dafür ausführlicher behandelt.

Der *Umgang mit der sexuellen Identität am Arbeitsplatz* nimmt in der LSBTI-Forschung einen hohen Stellenwert ein. Dies liegt vor allem an der Unsichtbarkeit dieser Diversity-Dimension. Heterosexualität gilt in den meisten Gesellschaften und Unternehmen immer noch als Norm.²³¹ Bei Arbeitnehmern wird daher i. d. R. zunächst davon ausgegangen, dass diese heterosexuell sind, bis es eventuell zu einem Outing kommt. Laut einer Studie der Human Rights Campaign Foundation (2014) sind in den USA immer noch mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht geoutet.²³² Außerhalb von relativ toleranten Gesellschaften wie in den USA und Westeuropa dürfte die Zahl noch deutlich höher sein. Dies hat zur Folge, dass in den Organisationen, in denen sich Mitarbeiter nicht outen, das Thema aufgrund seiner Unsichtbarkeit und der vermeintlichen Irrelevanz nicht im Personalmanagement aufgegriffen wird und die Dimension „sexuelle Identität“ gegenüber anderen sichtbaren Dimensionen wie „Geschlecht“ oder „Behinderung“ an Bedeutung verliert.²³³ Vor dem Hintergrund von wahrgenommenen Diskriminierungen bei sichtbaren Minderheiten wie z. B. Frauen müssen LSBTI-Arbeitnehmer bewusst entscheiden, ob sie die Gefahr einer Stigmatisierung im Falle

²³⁰ Vgl. Köllen 2012, S. 149 f.

²³¹ Vgl. Köllen 2012, S. 151 f.

²³² Vgl. Fidas und Cooper 2014, S. 2.

²³³ Vgl. Gusmano 2008, S. 485 ff.

eines Outings in Kauf nehmen möchten.²³⁴ Stigmatisierungen können zu Stereotypen, Statusverlust, Diskriminierung sowie negativen Auswirkungen auf die persönliche Weiterentwicklung und Karrierechancen führen.²³⁵

Herek (2003) hat drei Arten zur Vermeidung eines Outings unterschieden:²³⁶

1. Bewusst die Unwahrheit sagen (z. B. Erfinden einer Freundin statt eines Freundes bei einem homosexuellen Mann),
2. Verschleiern von Informationen, die Rückschluss auf die Homosexualität geben könnten (z. B. Abendessen in einer LSBTI-freundlichen Gegend einer Stadt) und
3. Verschwiegenheit bei allen Themen rund um Sexualität (z. B. Ablenken von persönlichen Fragen bzw. bei der Beantwortung allgemein bleiben).²³⁷

Clair (2005) spricht auch beim Coming Out, also der Offenbarung der Nicht-Heterosexualität, von drei wesentlichen Vorgehensweisen.²³⁸

Als erstes kann das Signalisieren der Homosexualität z. B. über Sprache, Themen oder Symbole erfolgen, sodass das Gegenüber implizit auf die sexuelle Identität rückschließen kann (z. B. Komplimente eines Mannes zum Aussehen eines anderen Mannes).

Die zweite Möglichkeit ist das Normalisieren von gleichgeschlechtlicher sexueller Identität durch Minimierung von Unterschieden und Assimilation an Norm und Kultur der Organisation zur Risikominimierung einer möglichen Stigmatisierung (z. B. durch Hervorheben einer langjährigen gleichgeschlechtlichen Partnerschaft mit Kindern).

Als dritte Vorgehensweise nennen Clair et al. (2005) die Differenzierung durch offenes Mitteilen von sexueller Identität und möglicher Unterschiede zu anderen

²³⁴ Vgl. Clair et al. 2005, S. 79 f.

²³⁵ Vgl. Clair et al. 2005, S. 87 ff.

²³⁶ Vgl. Herek 2003, S. 270 ff.

²³⁷ Vgl. Herek 2003, S. 270 ff.

²³⁸ Vgl. Clair et al. 2005, S. 83 f.

bei der gleichzeitigen Betonung von Gleichwertigkeit, um dadurch ggf. langfristig auf eine Veränderung der Unternehmenskultur einzuwirken (z. B. durch Eintreten für eigene Rechte oder explizites Aufzeigen von intolerantem Verhalten gegenüber LSBTIs innerhalb der Organisation).

Auch wenn es noch keine robusten quantitativen Modelle zum Thema Outing am Arbeitsplatz gibt, haben Forscher bereits einige Faktoren identifiziert, die dieses beeinflussen. Dabei wird zwischen kontextuellen Faktoren – z. B. die Organisation (d. h. das Diversity-Klima), die Branche, rechtliche Rahmenbedingungen und zwischenmenschlicher Kontext – sowie individuellen Faktoren – Charakter, soziale Identität oder persönliche Motive – unterschieden (siehe Abbildung 6).²³⁹

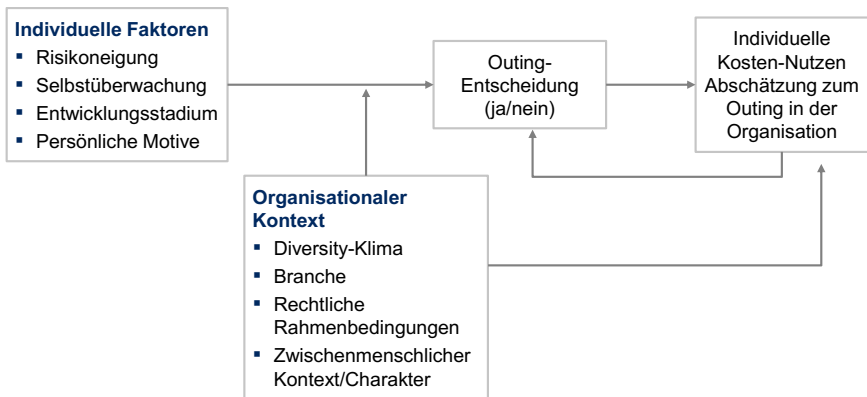


Abbildung 6: Konzeptionelle Darstellung der Einflussfaktoren zum Outing am Arbeitsplatz²⁴⁰

Ein offener und positiver Umgang mit Vielfalt in einer Organisation sowie die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte beeinflussen die Wahrscheinlichkeit eines Outings positiv. Ebenso Einfluss darauf hat die Branche, in welcher das

²³⁹ Vgl. Clair et al. 2005, S. 84.

²⁴⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Clair et al. (2005), S. 85.

Unternehmen tätig ist. Wird diese als konservativ wahrgenommen, so ist ein Outing unwahrscheinlicher. Zu diesen Branchen gehören u. a. das Militär²⁴¹ und die Verteidigungsindustrie, aber auch Teile des Profisports²⁴². Als weiterer Faktor sind rechtliche Rahmenbedingungen zu nennen. Existieren in einem Land explizite Anti-Diskriminierungsgesetze auf Basis der sexuellen Identität, so können Arbeitnehmer sich unter diesem Schutz eher für ein Outing entscheiden. In über 70 Ländern weltweit ist Homosexualität jedoch gesetzlich verboten.²⁴³ Ein Outing ist in diesen Ländern mit erheblichen Risiken verbunden und daher auch am Arbeitsplatz eher unwahrscheinlich. Als letzter kontextueller Faktor ist das Zwischenmenschliche zu nennen. Dabei spielen sowohl das Beziehungsverhältnis als auch demographische sowie persönliche Merkmale des Gegenübers eine Rolle – je sympathischer, toleranter und ähnlicher die Person wirkt, desto wahrscheinlicher wird ein Outing.²⁴⁴

Neben den Rahmenbedingungen haben beim Outing auch individuelle Eigenschaften der jeweiligen Person eine Bedeutung. Menschen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Risikobereitschaft, was Einfluss auf die Outing-Entscheidung hat.²⁴⁵ Ebenso sind sog. Selbstüberwachungstendenzen von Relevanz. Je höher diese Tendenz ist, desto eher achten Personen darauf, wie sie in ihrem Umfeld ankommen und passen ihr Verhalten ggf. an. Ist diese Tendenz niedrig, sind Menschen sehr authentisch und passen sich kaum an, was auch ein Coming Out wahrscheinlicher macht.²⁴⁶ Ein weiterer individueller Faktor mit Auswirkungen auf ein Outing ist das Entwicklungsstadium von Menschen. Je gefestigter und selbstbewusster ein Mensch ist, desto eher outet er sich auch gegenüber seinem Umfeld.

²⁴¹ Bis 2011 galt z. B. im US-amerikanischen Militär das „Don’t ask, don’t tell“-Prinzip (ins Deutsche übersetzt etwa: Frag’ nicht, sag’ nichts“), was nicht-heterosexuelle Soldaten dazu aufforderte ihre sexuelle Identität im Dienst nicht preiszugeben oder über zusammenhängende Themen zu sprechen (vgl. Bumiller 2011).

²⁴² Vgl. Clair et al. 2005, S. 80.

²⁴³ Vgl. ILGA 2016, S. 33 ff.

²⁴⁴ Vgl. Clair et al. 2005, S. 86.

²⁴⁵ Vgl. Yates 1992, S. 87 ff.

²⁴⁶ Vgl. Kilduff und Day 1994, S. 1048.

Hemmend wirkt auf Individuen hingegen, wenn sie bereits mit einem sichtbaren Stigma (z. B. Frau, Behinderung) konfrontiert sind und dadurch bereits Nachteile erleiden.²⁴⁷ Die Wahrscheinlichkeit, das unsichtbare Stigma zu verschweigen, wird dadurch höher. Als letzter Einflussfaktor für ein Outing auf individueller Ebene sind persönliche Beweggründe zu nennen. Clair et al. (2005) nennen dabei vier relevante Motive:

1. *Selbstbewusstsein bewahren und stärken sowie Stress bewältigen:* Aktiv seine Andersartigkeit zu kommunizieren und zu dieser zu stehen, bedeutet für viele nicht-heterosexuelle Menschen am Arbeitsplatz, authentisch und weniger angreifbar zu sein. Außerdem hat das offene Kommunizieren von Herausforderungen im Bereich sexuelle Identität auch eine therapeutische und stressbewältigende Wirkung.²⁴⁸
2. *Erhalten oder Verbessern von sozialen Beziehungen:* Soziale Kontakte entstehen und vertiefen sich durch gegenseitiges Austauschen von privaten Informationen.²⁴⁹ Auf dieser Basis kann im Laufe der Zeit ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden.²⁵⁰
3. *Erhalten von Leistungen am Arbeitsplatz:* Einige Unternehmen bieten bereits, analog zu jenen für heterosexuelle Paare, Leistungen für gleichgeschlechtliche Partnerschaften an. Um diese in Anspruch nehmen zu können, kann ein Outing zumindest gegenüber ausgewählten Personen erforderlich sein.
4. *Wunsch nach Veränderung am Arbeitsplatz:* Durch ein Outing möchten manche nicht-heterosexuelle Arbeitnehmer einen Wandel und Perspektivwechsel in der Organisation unterstützen und als konkretes Beispiel für die LSBTI-Minderheit sichtbar werden.

²⁴⁷ Vgl. Clair et al. 2005, S. 87 f.

²⁴⁸ Vgl. Pennebaker 1997, S. 1 ff.

²⁴⁹ Vgl. Derlega et al. 1973, S. 277 ff.

²⁵⁰ Vgl. Rubin und Shenker 1978, S. 2 ff.

Die genannten Faktoren werden nach Ansicht von Clair et al. (2005) von der betroffenen Person in einer Art Kosten-Nutzen-Rechnung vor einem Outing individuell zur Entscheidung herangezogen.²⁵¹ Dieser Entschluss hat nicht nur Einfluss auf das Wohlbefinden einer Einzelperson. Prati und Pietrantoni (2014) haben in ihrem Regressionsmodell unter 1.460 nicht-heterosexuellen Arbeitnehmern in Italien nachgewiesen, dass ein vom Diversity-Klima beeinflusstes Outing auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben kann.²⁵²

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Outing am Arbeitsplatz von verschiedenen kontextuellen und individuellen Faktoren abhängt, aber nicht nur die Einzelperson betrifft, sondern auch Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Performance der Organisation haben kann.

Als zweites Forschungsfeld zu LSBTI-Diversity-Management ist das *Arbeitsklima für nicht-heterosexuelle Arbeitnehmer* zu nennen. Schwerpunkte der Forschung in diesem Bereich sind das Diversity-Klima in Organisationen sowie Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz aufgrund der sexuellen Identität. Da diese auch für die Untersuchungen dieser Arbeit von Relevanz sind, soll im Folgenden ein Überblick zur empirischen Forschung gegeben werden. Die deutsche Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat Ende 2015 repräsentativ²⁵³ erhoben, dass in den letzten 24 Monaten 31,4 % der deutschen Bevölkerung nach eigener Wahrnehmung Diskriminierung aufgrund eines oder mehrerer im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Merkmale erfahren haben.²⁵⁴ 2,4 % der gesamten repräsentativen Stichprobe haben dabei von Diskriminierung aufgrund der sexuellen Identität berichtet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht-heterosexuelle Personen in der Gesellschaft einen relativ geringen Anteil ausmachen. Die erhobenen Zahlen zu Diskriminierungserfahrungen gegen LSBTIs am Arbeitsplatz können, je nach Studie, recht stark schwanken. Dies hängt zum einen mit der

²⁵¹ Vgl. Clair et al. 2005, S. 89.

²⁵² Vgl. Prati und Pietrantoni 2014, S. 358 ff.

²⁵³ Im Rahmen einer repräsentativen telefonischen Umfrage unter rund 1.000 über 14-jährigen Deutschen.

²⁵⁴ Vgl. Beigang et al. 2016, S. 1.

unterschiedlichen Wahrnehmung von Diskriminierungserfahrungen, zum anderen aber auch von der generell schweren Verfügbarkeit von Daten zum Thema zusammen. Die Zahlen an Personen mit Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz schwanken dabei zwischen 25 % und 66 %.²⁵⁵

Diskriminierung kann in verschiedenen Formen²⁵⁶ ausgeprägt sein. An dieser Stelle soll beispielhaft auf die Einstiegs- und Lohndiskriminierung eingegangen werden. Crow et al. (1998) haben in einem Experiment zur Einstellung von Bewerbungskandidaten²⁵⁷ auf Basis eines McNemar-Tests²⁵⁸ herausgefunden, dass für Homosexuelle²⁵⁹ das größte Risiko besteht, diskriminiert zu werden.²⁶⁰ Alle vier heterosexuellen Profile wurden vor dem homosexuellen gewählt. In Form einer logistischen Regression wurde untersucht, ob verschiedene demographische Faktoren der Probanden Einfluss auf die Wahl eines Profils hatten. Neben der abhängigen Variable zur Wahl eines Profils wurden die unabhängigen Variablen Alter, Geschlecht, Ethnie, Managementposition und liberale Orientierung erfasst. Während das Alter und die Managementposition statistisch keinen signifikanten Einfluss hatten, waren das Geschlecht teilweise und Ethnie sowie liberale Orientierung mit dem größten Einfluss signifikant. Auch Horvarth und Ryan (2003) haben festgestellt, dass schwule und lesbische Bewerber schlechtere Bewertungen bei gleicher Qualifikation bekommen als heterosexuelle Männer, jedoch bessere

²⁵⁵ Vgl. Irwin 2002, S. 65 ff.

²⁵⁶ U. a. sind dabei Einstiegs-, Lohn-, Aufstiegsdiskriminierung, Belästigung und Mobbing zu nennen.

²⁵⁷ Das Experiment fand in einer amerikanischen Stadt mit 548 MBA Studierenden statt, die parallel in unterschiedlichen Branchen Vollzeit arbeiteten. Sie wurden gebeten aus acht Bewerberprofilen sechs für eine Accounting-Stelle auszuwählen. Die Profile hatten identische Qualifikationen, aber unterschiedliche demographische Merkmale hinsichtlich Geschlecht, Ethnie und sexueller Identität. Es gab keine weiteren Richtlinien hinsichtlich einer Einstellung.

²⁵⁸ Der McNemar-Test wird in der Statistik für verbundene Stichproben angewandt, bei denen ein binäres Merkmal betrachtet wird (vgl. McNemar 1947).

²⁵⁹ Bei dem Experiment wurden keine bi-, trans- oder intersexuellen Profile zur Verfügung gestellt.

²⁶⁰ Vgl. Crow et al. 1998, S. 19 ff.

als heterosexuelle Frauen.²⁶¹ Die Ergebnisse müssen jedoch im jeweiligen Kontext der Experimente betrachtet werden, sodass eine Verallgemeinerung und Übertragung auf andere Situationen zu prüfen ist.

Badgett et al. (2007) haben einen Überblick zu empirischen Untersuchungen in den USA hinsichtlich einer Lohndiskriminierung von nicht-heterosexuellen Personen erstellt.²⁶² Darin werden öffentliche Umfragedaten von nationalen Behörden genutzt, die Daten zu Einkommen und sexueller Identität enthalten.²⁶³ Neun unterschiedliche Studien haben einen Gehaltsunterschied bei schwulen Männern im Vergleich zu heterosexuellen Männern von 10 % bis 32 % festgestellt. Gehaltsunterschiede bei lesbischen und heterosexuellen Frauen sind weniger konsistent. Diese rangieren von leicht negativen über keine bis hin zu leicht positiven Unterschieden.²⁶⁴

Diskrepanzen und Variationen zwischen den einzelnen Studien sind im Wesentlichen auf die schwierige Datenverfügbarkeit und deren Qualität zurückzuführen. In den Umfragen wird teilweise der momentane Beziehungsstatus abgefragt, in anderen das überwiegende Sexualverhalten seit dem 18. Lebensjahr.

Auch beim Arbeitsklima und eventuell auftretenden Diskriminierungen ließ sich ein stark negativer Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit von lesbischen und schwulen Arbeitnehmern feststellen.²⁶⁵ Außerdem wurde untersucht, ob ein Outing am Arbeitsplatz und ein positives Diversity-Klima die Zufriedenheit von LSBTIs im Beruf positiv beeinflusst.²⁶⁶

²⁶¹ Vgl. Horvath und Ryan 2003, S. 115 ff.

²⁶² Vgl. Badgett et al. 2007, S. 2 ff.

²⁶³ Methodisch wird davon ausgegangen, dass Menschen mit vergleichbarem Job und gleichen demographischen Merkmalen im Durchschnitt dasselbe Gehalt beziehen sollten. Falls nach Kontrolle von produktivitätsrelevanten Variablen (z. B. Bildung, Beschäftigung, Arbeitsort, Arbeits Erfahrung, Trainings) sowie persönlichen Merkmalen (z. B. Familienstand, Geschlecht, Ethnie) einen Gehaltsunterschied zwischen einer Gruppe und einer anderen feststellen, gehen die Autoren von einer Lohndiskriminierung aus (vgl. Badgett et al. 2007, S. 3 ff.).

²⁶⁴ Vgl. Badgett et al. 2007, S. 14 f.

²⁶⁵ Vgl. Ragins und Cornwell 2001, S. 1244 ff.

²⁶⁶ Vgl. Griffith und Hebl 2002, S. 1194 ff.

Bowen und Blackmon (2003) haben auf Grundlage der Theorie der Schweigespirale von Noelle-Neumann eine mögliche Situation von LSBTIs am Arbeitsplatz nachgezeichnet, die zu schlechteren Karrierechancen und geringerer Zufriedenheit führen kann.²⁶⁷ Demnach führt die Angst vor einem Stigma mit einer dadurch bedingten Ausgrenzung im Beruf zur Verschwiegenheit bezüglich der sexuellen Identität. Der dann stattfindende Spiraleffekt führt zu einem schlechteren Austausch mit Kollegen und einer damit einhergehenden schlechteren beruflichen Leistung. Demnach haben nicht nur LSBTI-Arbeitnehmer ein Interesse, in einem inklusiven Arbeitsumfeld zu agieren, sondern auch die Organisationen, die eine bessere Performance der nicht-heterosexuellen Mitarbeiter erwarten können. Zusammenfassend lässt sich für den Forschungsbereich Arbeitsklima für nicht-heterosexuelle Arbeitnehmer sagen, dass Diskriminierungen in Organisationen auf verschiedene Arten stattfinden können. Diese können negative Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Aufgabenbewältigung des Einzelnen haben, was sich dementsprechend in einer schlechteren Performance der Organisation widerspiegeln kann.

Als drittes Forschungsfeld für LSBTI-Diversity-Management ist der *organisationale Umgang mit nicht-heterosexuellen Arbeitnehmern* zu nennen. Hier sind in der Literatur vor allem der Einfluss von Vielfalt – im Sinne der sexuellen Identität zur Performance der Organisation – insgesamt sowie einzelne Maßnahmen zur Förderung von sexueller Vielfalt Gegenstand der Untersuchungen. Da Letzteres Schwerpunkt dieser Arbeit ist, werden die Auswirkungen auf den Erfolg der Organisation an dieser Stelle nur kurz beleuchtet.

Als nicht sichtbares Diversity-Merkmal sind Informationen zur sexuellen Identität von Arbeitnehmern schwer zugänglich. In § 32 des Bundesdatenschutzgesetzes heißt es dazu:

Personenbezogene Daten eines Beschäftigten dürfen für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses erhoben, verarbeitet oder genutzt werden,

²⁶⁷ Vgl. Bowen und Blackmon 2003, S. 1396 ff.

*wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist.*²⁶⁸

Eine Erhebung und systematische Verarbeitung von Daten zur sexuellen Identität in Unternehmen ist vor diesem Hintergrund schwer möglich. Für sichtbare Merkmale wie z. B. Geschlecht, Ethnie, Alter oder Behinderung stehen besser zugängliche Informationen bereit. In einer weltweiten Umfrage des Economist von 2015 unter 1.021 Führungskräften aus verschiedenen Regionen und Industrien wurde als größter Nutzen von LSBTI-Diversity-Management „Talent Management“ (55 %), „Mitarbeiterzufriedenheit“ (54 %) und „bessere Zusammenarbeit am Arbeitsplatz“ (46 %) genannt. Eine Verbesserung der „finanziellen Performance“ durch eine größere LSBTI-Vielfalt in Unternehmen wurde mit 17 % eher selten genannt.²⁶⁹ Obwohl die Wahrnehmung eines positiven Effekts von sexueller Vielfalt auf den Unternehmenserfolg relativ gering zu sein scheint, legen quantitative Studien nahe, dass LSBTI-Diversity-Management im Vergleich zu Wettbewerbern ohne einen derartigen Ansatz zu überdurchschnittlichen EBIT-Ergebnissen²⁷⁰ oder zu einer höheren Marktkapitalisierung²⁷¹ beitragen kann.

LSBTI-Diversity-Management-Maßnahmen und ihre Effekte sind sowohl für Organisationen als auch für die Forschung von zentralem Interesse, da sie den Erfolg im Umgang mit Vielfalt beeinflussen können.²⁷² Analog zu den Gender-Diversity-Management-Maßnahmen wird im Folgenden ein Überblick zum Stand der Forschung in Bezug auf Angebot, Inanspruchnahme, Wichtigkeit sowie auf Effekte hinsichtlich Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit für die in dieser Arbeit relevanten Maßnahmengruppen gegeben. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass generell für den Bereich sexuelle Identität der Forschungsstand im Vergleich zu Gender deutlich zurückliegt.

²⁶⁸ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 01.08.2016.

²⁶⁹ Vgl. Gold 2016, S. 11.

²⁷⁰ Vgl. Hunt et al. 2015, S. 1.

²⁷¹ Vgl. Wang und Schwarz 2010, S. 195 ff.

²⁷² Vgl. King und Cortina 2010, S. 69 ff.

Die Maßnahmengruppen lauten:

1. Vor- und Versorgeangebote: Im Fokus stehende Maßnahmen in diesem Bereich sind *Elternzeit, Alters- und Gesundheitsvorsorge*. Dabei handelt es sich um Maßnahmenangebote, welche die Vorteile nicht nur einer zivilen Ehe, sondern auch einer eingetragenen gleichgeschlechtlichen Partnerschaft gewähren.
2. Informations- und Wissensaustausch: Analog zu den Gender-Maßnahmen werden hierunter *unternehmensinterne und -externe LSBTI-Netzwerke* zum gegenseitigen Austausch verstanden.
3. Förderangebote im Berufsleben: Diese Maßnahmengruppe enthält Beratungs- und Trainingsangebote, *Mentoring-Programme* zur Förderung von LSBTI-Mitarbeitern sowie *Führungskräftetrainings* zur Sensibilisierung von LSBTI-Themen.

Obwohl sich in Deutschland und weiteren westlichen Ländern das erhöhte Gesundheitsrisiko für LSBTIs im Vergleich zu Heterosexuellen auf einem relativ niedrigen Niveau befindet, so resultiert daraus dennoch im Durchschnitt eine häufigere Nutzung von Gesundheitsdienstleistungen innerhalb der *Gesundheitsvorsorge*.²⁷³ Ein erhöhtes Risiko besteht u. a. durch sexuell übertragbare Krankheiten aufgrund einer durchschnittlich höheren Anzahl an ungeschützten sexuellen Aktivitäten.²⁷⁴ HIV steht unter den sexuell übertragbaren Krankheiten dabei besonders im Fokus.²⁷⁵ 5–10 % aller Infektionen weltweit sind auf Sex zwischen Männern zurückzuführen, wobei diese Zahl stark nach Region schwankt.²⁷⁶ In Deutschland lebten 2015 laut Robert Koch Institut rund 83.000 HIV-Infizierte, davon stellen die geschätzten 54.000 Männer, die Sex mit Männern hatten, die

²⁷³ Vgl. Institute of Medicine of the National Academies 2011, S. 61 ff.

²⁷⁴ Vgl. Institute of Medicine of the National Academies 2011, S. 154.

²⁷⁵ Weltweit lebten im Jahr 2015 rund 37 Millionen mit HIV, wobei die Neuinfektionen seit 2010 um 6 % zurückgegangen sind (vgl. UNAIDS 2016).

²⁷⁶ Vgl. UNAIDS 2006, S. 1.

Hauptbetroffenengruppe dar.²⁷⁷ In Anbetracht des relativ geringen Anteils von Betroffenen an der Gesamtzahl von Arbeitnehmern sowie der heutzutage guten HIV-Medikation mit zumeist geringen Auswirkungen auf den Alltag sind die Einschränkungen für Unternehmen begrenzt.²⁷⁸

Des Weiteren haben LSBTIs im Durchschnitt eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, psychologische Unterstützung zu benötigen. In einer Studie wurde verglichen mit Heterosexuellen bei Lesben, Schwulen und Bisexuellen ein 1,5-fach höheres Risiko für Depressionen und Angstzustände ermittelt.²⁷⁹ Dies kann ursächlich u. a. am Verschweigen der sexuellen Identität oder an Diskriminierungserfahrungen im Privat- und Berufsleben liegen.²⁸⁰ Ebenso haben LSBTIs dieser Studie zufolge einen überdurchschnittlichen Konsum von Betäubungsmitteln, Tabak und Alkohol.²⁸¹ Hemmend auf die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur *Gesundheitsvorsorge* auswirken können sich die Scham in Zusammenhang mit Sexually transmitted diseases sowie die mögliche Unzufriedenheit mit Services bei früherer Nutzung.²⁸² Unternehmen haben in diesem Zusammenhang ein Interesse daran, nicht nur in formale Kompetenzen zu investieren, sondern auch in die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter, um sie leistungsfähig zu machen.²⁸³ Maßnahmen zur präventiven *Gesundheitsvorsorge* oder zur akuten Behandlung können sich daher positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Karrierechancen auswirken, da sie wie eine Art Enabler fungieren.²⁸⁴

Maßnahmen zu *Elternzeit* und *Altersvorsorge* wurden bislang im Wesentlichen im Rahmen der generellen Gleichstellung von Leistungen für Heterosexuelle und LSBTIs untersucht. In Deutschland ist es mit dem Antidiskriminierungsgesetz

²⁷⁷ Vgl. Robert Koch Institut 2015.

²⁷⁸ Vgl. Daly 2000, S. 13 ff.

²⁷⁹ Vgl. Institute of Medicine of the National Academies 2011, S. 4 f.

²⁸⁰ Vgl. Clair et al. 2005, S. 81.

²⁸¹ Vgl. Institute of Medicine of the National Academies 2011, S. 4 f.

²⁸² Vgl. Institute of Medicine of the National Academies 2011, S. 62 ff.

²⁸³ Vgl. Maravelias 2009, S. 196 ff.

²⁸⁴ Vgl. Maravelias 2009, S. 199 ff.

AGG rechtlich nicht zulässig, Mitarbeiter aufgrund der sexuellen Identität unterschiedlich zu behandeln. Köllen (2012) hat für Deutschland herausgefunden, dass „die größte positive Wirkung auf das Arbeitsklima für Lesben und Schwule in der allgemeinen betrieblichen Gleichstellung liegt, sofern diese auch innerhalb des Unternehmens breit kommuniziert wird“²⁸⁵. Es ist davon auszugehen, dass die im Gender-Teil des vorherigen Abschnitts geschilderten Erkenntnisse in Hinblick auf positive Effekte der *Elternzeit/Vereinbarkeit Familie und Beruf* (wie z. B. Reduktion von Stress) bei LSBTI-Mitarbeitern teilweise ebenso zutreffend sind. Die Anzahl an LSBTI-Eltern ist im Vergleich zu heterosexuellen Eltern jedoch deutlich geringer. Ähnliches gilt für die Maßnahme *Altersvorsorge*. Eine Differenzierung von heterosexuellen und LSBTI-Mitarbeitern würde unabhängig von der rechtlichen Lage ein klares Signal der Ungleichbehandlung seitens der Organisation aussenden. Negative Auswirkungen auf das Diversity-Klima mit einer niedrigeren Zufriedenheit der LSBTI-Arbeitnehmer wären wahrscheinlich.

Zusammenfassend lässt sich für die Maßnahmengruppe der *Vor- und Versorgeangebot*e sagen, dass eine Organisation unabhängig von möglichen Antidiskriminierungsgesetzen durch die betriebliche Gleichstellung von LSBTIs ein starkes Signal senden kann, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Karrierechancen auswirken kann. Am intensivsten befasste sich die Forschung dabei bislang mit der *Gesundheitsvorsorge* von LSBTIs, da diese Gruppe im Durchschnitt ein höheres Risiko als heterosexuelle Mitarbeiter trägt. Relativ unerforscht ist hingegen, welche exakte Ausgestaltung der Maßnahmengruppe und Anpassungen an LSBTIs für einen größtmöglichen Effekt von Belang sind.

Die ersten *LSBTI-Netzwerke* im Rahmen des *Informations- und Wissensaustauschs* wurden in den späten 1970er-Jahren in amerikanischen Unternehmen als Folge von LSBTI-Kampagnen gegründet.²⁸⁶ In der Forschung werden *LSBTI-Netzwerke* oftmals im Zusammenhang mit Gewerkschaftsnetzwerken erforscht. Diese haben sich z. B. in Großbritannien in den 1980er-Jahren als eigenständige

²⁸⁵ Köllen 2012, S. 158.

²⁸⁶ Vgl. Raeburn 2004, S. 3 ff.

LSBTI-Gruppen innerhalb der Gewerkschaft entwickelt und sich als sicherer Raum zum Austausch und zur Ideenentwicklung für Änderungen in Organisationen verstanden.²⁸⁷ In den 1990er-Jahren gab es teilweise explizite LSBTI-Repräsentanten in Leitungsgremien von Gewerkschaften.²⁸⁸ Mit der beginnenden Diskussion um Antidiskriminierungsrichtlinien und einer stärkeren Präsenz von amerikanischen Tochterunternehmen in Europa stieg die Anzahl der gegründeten *LSBTI-Netzwerke* im Westeuropa der späten 1990er- und 2000er-Jahre an.²⁸⁹ Europäische LSBTI-Mitarbeiter übten auf amerikanische Mutterkonzerne steigenden Druck zur Ausdehnung der LSBTI-Maßnahmen auf Europa aus.²⁹⁰ Githens und Aragon (2009) sind der Auffassung, dass ein *LSBTI-Netzwerk* sowohl der Organisation als auch den Netzwerkmitgliedern dienen sollte.²⁹¹ Die genaue Ausgestaltung und die Funktionen der Netzwerke unterscheiden sich zwischen einzelnen Organisationen stark.²⁹² Colgan und McKearney (2012) haben knapp 150 LSBTI-Mitarbeiter aus 14 britischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt sowie 55 Tiefeninterviews mit dem Management und Führungsmitgliedern von *LSBTI-Netzwerken* durchgeführt.²⁹³ Dabei haben sie drei Hauptfunktionen der Netzwerke identifiziert:

1. Sichtbarkeit und Gemeinschaft: *LSBTI-Netzwerke* werden insbesondere von nicht-heterosexuellen Mitarbeitern als Anlaufpunkt und Zeichen für eine inklusive Kultur wahrgenommen. Für viele ist das Netzwerk eine Plattform, um sich unter Gleichgesinnten über Ideen und Sorgen auszutauschen und sich risikolos outen zu können. Häufig dienen eine Intranetseite, ein Newsletter und

²⁸⁷ Vgl. Colgan und McKearney 2012, S. 363.

²⁸⁸ Vgl. Colgan und McKearney 2012, S. 364.

²⁸⁹ Vgl. Colgan und McKearney 2012, S. 362.

²⁹⁰ Vgl. Ward und Winstanley 2007, S. 219 f.

²⁹¹ Vgl. Githens und Aragon 2009, S. 126 f.

²⁹² Vgl. Githens und Aragon 2009, S. 125 ff.

²⁹³ Vgl. Colgan und McKearney 2012, S. 362 ff.

ein E-Mail-Verteiler als Medium zur Abstimmung. Die Größe des Unternehmens hat dabei oftmals einen Einfluss auf die Professionalität und Ausgestaltung der Plattformen. In manchen Fällen wurden auch Trainings für Mitglieder zur Verbesserung der Karrierechancen angeboten.

2. Individuelles und kollektives Sprachrohr in die Organisation: Für zahlreiche LSBTI-Arbeitnehmer ist das Netzwerk eine Plattform, um Anliegen der LSBTIs gesammelt in Richtung Management und HR-Verantwortliche zu kommunizieren oder um mögliche vertrauenswürdige Kontaktpersonen in oder außerhalb der Organisation für individuelle Anliegen zu gewinnen.
3. Ansprechpartner und LSBTI-Verantwortliche für das Management der Organisation: Aufgrund der Unsichtbarkeit des Diversity-Merkmals sexuelle Identität fällt es Organisationen oftmals schwer, greifbare Informationen zum Thema zu erhalten. *LSBTI-Netzwerke* dienen daher oftmals dem Management oder HR-Verantwortlichen zum Erhalt von Expertise oder zum Testen von Ideen in Bezug auf LSBTI-Diversity.

Zahlreiche Vorteile und Herausforderungen für die LSBTI-Mitglieder sind analog zu den *Frauennetzwerken* zu betrachten. Vor allem ist hier auch die Gefahr eines „Paralleluniversums“ zu nennen, in welchem sich Netzwerkmitglieder losgelöst von der Organisation treffen, ohne Einfluss auf Veränderungen des Diversity-Managements zu haben oder Legitimität seitens der Organisation zu verspüren. Verschiedene Netzwerke versuchen dies mit einem sog. Straight-Allies-Konzept zu umgehen, indem auch heterosexuelle Mitarbeiter als Freunde des Netzwerkes zu bestimmten Themen eingeladen und eingebunden werden.²⁹⁴

Zusammenfassend kann man sagen, dass bislang keine umfassenden quantitativen Studien zu *LSBTI-Netzwerken* existieren und die Forschungsaktivität für die Diversity-Dimension sexuelle Identität auf Interviews und Fallstudien begrenzt ist. Der entscheidende Unterschied zu den *Frauennetzwerken* besteht in der Unsichtbarkeit der Diversity-Dimension sexuelle Identität im Vergleich zum Geschlecht. LSBTI-Netzwerkmitglieder erhalten zusätzlich geschützten Raum, aber

²⁹⁴ Vgl. Hill 2009, S. 47 f.

gleichzeitig hat die Organisation in LSBTI-Fragen nun auch Ansprechpersonen im Unternehmen.

Abschließend soll der empirische Stand der Forschung zur Maßnahmengruppe *Förderangebote im Berufsleben* skizziert werden. Die darin enthaltenen Coaching-, Mentoring- und Trainingsmaßnahmen wurden bereits für die Gender-Dimension erläutert. Es werden daher im Folgenden lediglich die Besonderheiten für die Diversity-Dimension sexuelle Identität hervorgehoben. Diese sind am größten bei den Trainingsmaßnahmen und relativ gering bei Coaching- und *Mentoring-Programmen*.

Die wesentlichen Erkenntnisse über Coaching und Mentoring treffen auch auf LSBTIs zu. Die Besonderheiten stammen wiederum aus der Unsichtbarkeit der sexuellen Identität. Manche LSBTIs nehmen an ihrem Arbeitsplatz immer noch einen informellen und/oder formellen Heterosexismus wahr.²⁹⁵ Vor diesem Hintergrund haben Nauta et al. (2001) herausgefunden, dass LSBTIs eher nach Mentoren mit gleichem Geschlecht und gleicher sexueller Identität suchen als heterosexuelle Personen.²⁹⁶ Diese scheinen bei Schwierigkeiten in Bezug auf die sexuelle Identität am Arbeitsplatz hilfreicher und offener zu sein.²⁹⁷ Dies trifft sowohl auf psychologische als auch karriereorientierte Unterstützung zu.²⁹⁸ Auch aus Sicht der LSBTI-Mentoren kann diese Kombination positiv sein, da sie das Gefühl haben, der LSBTI-Gemeinschaft etwas zurückzugeben.²⁹⁹ Die gemeinsame sexuelle Identität alleine ist für ein effektives Mentoring nicht ausreichend, erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit einer spezifischen und hilfreichen Unterstützung, die letztlich zu besseren Karrierechancen und einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen kann.³⁰⁰ Dies setzt voraus, dass das Mentoring organisationale Rahmenbedingungen berücksichtigt und nicht separiert stattfindet. Robuste quantitative

²⁹⁵ Vgl. Lyons et al. 2005, S. 329 ff.

²⁹⁶ Vgl. Nauta et al. 2001, S. 357 f.

²⁹⁷ Vgl. Lark und Croteau 1998, S. 754 ff.

²⁹⁸ Vgl. Lark und Croteau 1998, S. 754 ff.

²⁹⁹ Vgl. McAllister et al. 2009, S. 96.

³⁰⁰ Vgl. McAllister et al. 2009, S. 91.

Untersuchungen spezifisch für LSBTI-Coaching und -Mentoring liegen noch nicht vor, sodass im Wesentlichen auf die Erkenntnisse aus anderen Diversity-Dimensionen (v. a. Gender) zurückgegriffen werden muss.

Für Diversity-Trainingsmaßnahmen ist der Forschungsstand umfangreicher und wird im Folgenden ausführlicher vorgestellt. Ziel und Zweck der Trainingsmaßnahmen ist es, Vorurteile, Stereotype und andere Verzerrungen (Bias) bewusst zu machen und dagegen vorzugehen.³⁰¹ Neben diesen „weichen“ Zielen können solche Trainings auch zur Einhaltung von Compliance-Richtlinien und zur Vorbeugung von Klagen beitragen.³⁰² Diese Ziele können aus drei Gründen für die gesamte Organisation von Vorteil sein:

1. Trainings können aufgrund eines besseren Arbeitsklimas einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben.³⁰³
2. Durch das bessere Verständnis können Teams effektiver zusammenarbeiten, was sich positiv auf die Ideengenerierung und Innovationskraft auswirken kann.³⁰⁴
3. Eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund von z. B. niedrigerer Fluktuation unter den Mitarbeitern, besserem Informationsfluss und Abstimmung unter den Angestellten, mehr Beziehungen zu Kunden oder selteneren Gerichtsprozessen.³⁰⁵

Dabei unterscheidet sich das Diversity-Training von anderen Trainings, da es Weltanschauungen und teilweise emotionale sowie subjektive Wahrnehmungen in Frage stellt.³⁰⁶ Die Nachfrage nach dieser Art von Trainings hat in westlichen

³⁰¹ Vgl. King et al. 2012, S. 6.

³⁰² Vgl. Rossett und Bickham 1993, S. 208.

³⁰³ Vgl. Combs und Luthans 2007, S. 91 ff.

³⁰⁴ Vgl. Williams und O'Reilly 1998, S. 95 f.

³⁰⁵ Vgl. Naff und Kellough 2003, S. 1321 ff.

³⁰⁶ Vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 208.

Unternehmen in den letzten Jahren aufgrund großer Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt (z. B. Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, Globalisierung der Unternehmen und rechtliche Anforderungen) zugenommen. In einer Umfrage der National Urban League (2009) unter 2.100 amerikanischen Mitarbeitern wurde Diversity-Training von insgesamt 14 Diversity-Maßnahmen als relativ wichtig bewertet und nahm den sechsten Rang ein.³⁰⁷

Bezrukova et al. (2012) haben 178 sowohl qualitative als auch quantitative Artikel zum Thema Diversity-Training analysiert.³⁰⁸ Thematisch haben sie vier Felder in Bezug auf das Diversity-Training entwickelt:

1. Kontext (Ansatz und Teilnahmemodalität),
2. Design (Trainingsfokus, -art und -anweisungen),
3. Charakteristika der Trainingsteilnehmer (demographische Merkmale und Persönlichkeit) sowie
4. Trainingseffekte (kurz- und langfristige Reaktionen und Lerneffekte).

Bezogen auf den *Kontext* wird in der Literatur zwischen integrierten³⁰⁹ und eigenständigen³¹⁰ Trainings unterschieden. Die integrierte Version wird in der Forschung bis dato aufgrund einer höheren Effektivität positiver bewertet.³¹¹ Trainings, die mit anderen Initiativen zur Förderung einer gelebten Vielfalt (z. B. *Diversity-Veranstaltungen*) kombiniert werden, haben den Studien zufolge höhere Chancen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter nachhaltig zu verändern.³¹²

Bei der Teilnahme an den Trainings unterscheiden die Untersuchungen eine freiwillige und eine verpflichtende Teilnahme. Eindeutige quantitative Erkenntnisse

³⁰⁷ Vgl. National Urban League 2011.

³⁰⁸ Vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 209.

³⁰⁹ D. h. ein übergreifendes Training im Rahmen von verschiedenen Maßnahmen zur Erreichung eines insgesamt inklusiven Organisationsklimas (vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 214).

³¹⁰ D. h. zum Umgang mit einer spezifischen Gruppe wie z. B. LSBTIs (vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 214).

³¹¹ Vgl. Bendick Jr. et al. 2001, S. 12 ff.

³¹² Vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 214 f.

wurden dabei bislang nicht erlangt, jedoch wurden unterschiedliche Argumente diskutiert. Eine obligatorische Teilnahme sendet an die Mitarbeiter demnach ein stärkeres Signal des Engagements und der Ernsthaftigkeit des Unternehmens im Hinblick auf die Umsetzung von Diversity Management.³¹³ Ein freiwilliges Angebot birgt hingegen die Gefahr, dass man diejenigen, die nicht am Thema interessiert sind, nicht erreicht und lediglich die ohnehin bereits Überzeugten anspricht.³¹⁴ Andererseits ist die Erreichung einer inklusiven Mitarbeiterschaft auf Basis von Zwang und Verpflichtung ein recht konfrontativer Ansatz.

In Bezug auf das *Trainingsdesign* und den gewählten Fokus kann zwischen übergreifenden und auf eine Diversity-Dimension fokussierende Trainings unterschieden werden. Erstere werden in der Literatur positiver bewertet, da sie den inklusiven Charakter von Vielfalt betonen und Unterschiede der verschiedenen Gruppen nicht unterstreichen.³¹⁵

Was die Trainingsart angeht, gibt es bewusstseinsbildende und verhaltensorientierte Formate.³¹⁶ Eine Kombination aus beidem ist nach bisherigem Erkenntnisstand am effektivsten.³¹⁷ Kaplan (2006) und van den Bergh (1999) haben spezifisch für Trainings in Bezug auf LSBTIs herausgefunden, dass eine stark verhaltensorientierte Komponente kontraproduktiv sein könnte, da Berührungspunkte entstehen könnten.³¹⁸ Verschiedene Formate wie Rollenspiele, Vorträge, Diskussionen oder Experimente erzielen in Kombination einen stärkeren Effekt als einzelne Konzepte.³¹⁹

³¹³ Vgl. Paluck 2006, S. 577 ff.

³¹⁴ Vgl. Ellis 1994, S. 80 ff.

³¹⁵ Vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 216 f.

³¹⁶ Bei Ersteren werden i. d. R. spezifische Erfahrungen ausgetauscht und auf die Bewusstseinsbildung mit Hilfe von konkreten Beispielen hingewirkt. Verhaltensorientierte Formate fokussieren hingegen auf das Verhalten der Trainingsteilnehmer und geben mögliche Handlungsalternativen (vgl. Roberson, Loriann et al. 2001, S. 871 ff.).

³¹⁷ Vgl. Griffiths 2005, S. 17.

³¹⁸ Vgl. van den Bergh 1999, S. 21 ff.; Kaplan 2006, S. 66 f.

³¹⁹ Vgl. Kolb und Kolb 2005, S. 193 ff.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren zu *Eigenschaften der Trainingsteilnehmer* und deren Persönlichkeiten gibt es recht wenige und zum Teil widersprüchliche Erkenntnisse. Holladay und Quinones (2005) haben auf Basis der Reaktionen herausgefunden, dass Teilnehmer aus individualistisch geprägten Ländern wie z. B. Deutschland oder die USA empfänglicher für Diversity-Trainings waren als jene aus kollektivistisch geprägten Gesellschaften wie z. B. Brasilien oder Japan.³²⁰

Bei den *Trainingseffekten* herrscht bezüglich der Erfolgskriterien keine Einigkeit. Ein erwähnter Faktor für einen Kulturwandel ist das Einbetten des Diversity-Trainings in ein holistisches Diversity-Programm mit verschiedenen Maßnahmen.³²¹ Eine wichtige Rolle spielt zudem die Unterstützung der Trainings durch die Organisation z. B. in Form einer Unterstützung des Top Managements und durch Präsenz eines Diversity-Managers.³²² Diversity-Trainings werden jedoch nicht nur unkritisch betrachtet. Kaplan (2006) merkt an, dass das Management im Zweifel abwägen muss, wie es Offenheit bezüglich verschiedener sexueller Identitäten mit ggf. gleichzeitiger gegensätzlicher religiöser Überzeugungen einiger Mitarbeiter in Einklang bringen kann.³²³

Zusammenfassend kann man für die Maßnahmengruppe *Förderangebote im Berufsleben* sagen, dass diese von der Literatur als eine mögliche Form zur Erreichung einer inklusiven Organisationskultur genannt wird. Dabei ist sowohl eine Unterstützung seitens der Organisation als auch eine Positionierung der Angebote für eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation notwendig.

Neben den soeben zusammengefassten Ergebnissen zu den Maßnahmengruppen soll im Folgenden auf spezifische Untersuchungen für Deutschland eingegangen werden. Hierzu gibt es bislang drei übergreifende quantitative Untersuchungen zu LSBTI-Diversity-Management-Maßnahmen in Unternehmen; die älteste Studie

³²⁰ Vgl. Holladay und Quinones 2005, S. 529 ff.

³²¹ Vgl. National Urban League 2011, S. 12 f.

³²² Vgl. Bezrukova et al. 2012, S. 214.

³²³ Vgl. Kaplan 2006, S. 62 f.

liegt über 20 Jahre zurück, die aktuellste ist ebenfalls bereits neun Jahre alt, woran sich der zuvor erwähnte geringe Forschungsstand erkennen lässt.³²⁴

1. Knoll et al. (1995) haben auf Basis von 2.522 homosexuellen Mitarbeitern deren Situation in der Arbeitswelt untersucht.³²⁵
2. Buba und Vaskovics (2001) haben einen Datensatz von 580 schwulen und lesbischen Arbeitnehmern u. a. in Bezug auf deren Lage am Arbeitsplatz analysiert.³²⁶
3. Frohn (2007) hat sich auf die Studie von Knoll et al. gestützt und befragte 2.230 homosexuelle Arbeitnehmer aus verschiedenen Branchen und Unternehmen.³²⁷

Aufgrund der breiten Auslegung und der größten Aktualität werden im Folgenden die Ergebnisse der Studie von Frohn (2007) kurz zusammengefasst. Diese können in weiterer Folge zum Teil auch als Vergleichspunkt zu den Ergebnissen dieser Arbeit herangezogen werden. Der Schwerpunkt der bisherigen Arbeiten liegt jedoch auf einer allgemeinen Ebene zum Umgang mit Homosexualität am Arbeitsplatz und zum wahrgenommenen Diversity-Klima. Konkrete Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt in Organisationen stehen in der Umfrage nicht im Mittelpunkt. Frohn (2007) gibt an, dass nahezu 60 % der Befragten schon einmal ihre Homosexualität am Arbeitsplatz verschwiegen haben.³²⁸ Bei Knoll et al. (1997) war der Prozentsatz sogar noch höher und lag bei 71,5 %.³²⁹ Bei Frohn (2007) sind 47,2 % der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass ihre sexuelle Identität kein Thema am Arbeitsplatz sein sollte.³³⁰ 10,1 % sagen aus, dass sie am Arbeitsplatz mit keinem

³²⁴ Vgl. Köllen 2007, S. 319.

³²⁵ Vgl. Knoll et al. 1997, S. 1 ff.

³²⁶ Vgl. Buba und Vaskovics 2001, S. 1 ff.

³²⁷ Vgl. Frohn 2007, S. 14 ff.

³²⁸ Vgl. Frohn 2007, S. 21 ff.

³²⁹ Vgl. Knoll et al. 1997, S. 68.

³³⁰ Vgl. Frohn 2007, S. 22.

Arbeitskollegen über ihre sexuelle Identität sprechen.³³¹ Bei Knoll (1997) betrug dieser Wert noch 28 %. Bei der Offenheit am Arbeitsplatz findet Frohn (2007) personen- und unternehmensbezogene Merkmale, die ein Outing wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen. Führungskräfte gehen nach dieser Umfrage offener mit ihrer Sexualität am Arbeitsplatz um.³³² Unklar bleibt in der Auswertung der Umfrage, ob das Alter ein relevantes Merkmal ist. Als unternehmensbezogenes Merkmal spielen sowohl die Branche als auch die Unternehmensgröße eine Rolle. Teilnehmer aus den Branchen „Bergbau/Gewinnung von Rohstoffen“, „Energiewirtschaft/Wasserversorgung“, „Bauwesen“, „Elektrotechnik/ Fahrzeuge“, „Industrie“, „Landwirtschaft/Forstwirtschaft/Fischerei“ geben sich laut Umfrage von Frohn (2007) eher verschlossen.³³³ Auch die Mitarbeiter aus den Branchen „Öffentliche Dienst“, „Forschung/Wissenschaft/Hochschule“ oder „Bildung/Schule/ Erziehung sind der Untersuchung zufolge unterdurchschnittlich offen. Als offen werden dagegen die Industrien „Medien“, „Gastronomie/Hotel- & Gastgewerbe“, „Kultur/ Unterhaltung“ und „Marketing/Werbung/Vertrieb“ bezeichnet. Was die Unternehmensgröße angeht, so scheinen laut Frohn (2007) kleinere Organisationen offener zu sein.³³⁴

Ebenso wurde in Frohns Umfrage aus dem Jahr 2007 nach Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz gefragt. Demnach haben 27 % der Frauen und 28,3 % der Männer mindestens eine Form von Ungleichbehandlung am Arbeitsplatz erfahren.³³⁵ Im Jahr 2007 erlebten lediglich 22,5 % (1997: 19,0 %) der Teilnehmer in keiner Form Diskriminierung.³³⁶ Im Hinblick auf konkrete Maßnahmen zur

³³¹ Vgl. Frohn 2007, S. 23.

³³² 19,3 % der Teilnehmer ohne Führungsverantwortung gehen offen mit ihrer sexuellen Identität um. Bei Führungskräften mit Personalverantwortung steigt dieser Wert auf 29 % an (vgl. Frohn 2007, S. 26).

³³³ Vgl. Frohn 2007, S. 27.

³³⁴ 40 % der Personen in Organisationen, die bis zu zehn bzw. zehn bis 50 Mitarbeiter beschäftigen bezeichnet er als verschlossen. Circa 52 % der Umfrageteilnehmer in Unternehmen zwischen 50 und 1.000 Beschäftigten gelten als verschlossen und bei Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeiter sind dies sogar 56 % (vgl. Frohn 2007, S. 27).

³³⁵ Vgl. Frohn 2007, S. 33.

³³⁶ Vgl. Frohn 2007, S. 42.

Förderung von Vielfalt werden in Frohn (2007) quantitativ lediglich LSBTI-Unternehmensnetzwerke mit einem Angebotsgrad von 15 % unter allen Befragten angegeben.³³⁷

Aus den verschiedenen Umfragen zu LSBTI-Diversity-Management am Arbeitsplatz in deutschen Unternehmen lässt sich in Bezug auf Offenheit am Arbeitsplatz ein leicht positiver Trend erkennen. Dies unterstreicht auch eine Erhebung von Süß und Kleiner (2006), die ermittelt haben, dass im Jahr 2005 lediglich vier der DAX30-Unternehmen sexuelle Identität als explizite Dimension in ihrer Diversity-Strategie aufgenommen haben.³³⁸ 2016 haben bereits 28 der 30 Dax-Konzerne die Charta der Vielfalt unterschrieben und sich damit in ihren Unternehmen zur Vielfalt und Verankerung in der Personalstrategie bekannt.³³⁹

In Anbetracht des Maßnahmenangebots in Deutschland schreibt Köllen (2012), dass die am häufigsten angebotenen Maßnahmen für die Diversity-Dimension sexuelle Identität

*Firmennetzwerke, allgemeine Maßnahmen der Gleichstellung von Ehen und eingetragenen Lebenspartnerschaften, die generelle Thematisierung, Gay und Lesbian Marketing- Aktionen, Schulungen von Mitarbeitern und Managern und die Integration der ‚sexuellen Orientierung‘ in betriebliche (Antidiskriminierungs-) Richtlinien oder Verhaltensregeln.*³⁴⁰

Zusammenfassend lässt sich für den empirischen Stand zu Maßnahmen für den Bereich LSBTI-Diversity-Management sagen, dass die Diversity-Dimension sexuelle Identität eine der am wenigsten erforschten Dimensionen ist. Im Vergleich zur Dimension Geschlecht liegt der Forschungsstand deutlich zurück. Obwohl in Forschung und westlichen Organisationen LSBTIs eine zunehmende Bedeutung

³³⁷ Vgl. Frohn 2007, S. 29.

³³⁸ Vgl. Süß und Kleiner 2006, S. 531 f.

³³⁹ Vgl. Charta der Vielfalt e.V. 2016, S. 1.

³⁴⁰ Diese Aussagen basieren auf einer öffentlichen Recherche zu DAX30-Konzernen und können daher nicht als generell aussagekräftig für deutsche Organisationen betrachtet werden (Kölln 2012, S. 158).

zukommt, bleiben viele Fragen hinsichtlich des Umgangs mit Sexualität, mit dem Diversity-Klima sowie dem organisationalen Umgang mit sexueller Identität offen. Für alle drei Bereiche ist ein besseres Verständnis darüber notwendig, welche Faktoren in welchem Ausmaß zur Verbesserung des Diversity-Klimas für LSBTIs, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zum Anstieg der Karrierechancen beitragen. Die weiterhin relativ hohen Werte bei wahrgenommenen Diskriminierungserfahrungen von Nicht-Heterosexuellen am Arbeitsplatz zeigen, dass der Bedarf für LSBTI-Diversity-Management weiter erforderlich scheint. Insgesamt fehlen für Deutschland aktuelle Datenerhebungen, die für Unternehmen verschiedener Größen und Branchen bis zur Maßnahmenebene Rückschlüsse auf den Status Quo des LSBTI-Diversity-Managements geben. Zudem handelt es sich meist um univariate Untersuchungen, die kaum Rückschlüsse auf Kausalitäten zulassen. Die wenigen Erhebungen deuten darauf hin, dass sich eine steigende Anzahl an Unternehmen in ihrer Personalstrategie explizit zur Diversity-Dimension sexuelle Identität bekennt und sich die Situation von LSBTIs am Arbeitsplatz tendenziell verbessert. Jedoch scheinen Unternehmen keinen systematischen Ansatz zur Förderung und Unterstützung von LSBTIs zu verfolgen.

Gold (2016) fand in seiner im Economist veröffentlichten internationalen Umfrage unter Führungskräften heraus, dass diese in Bezug auf sexuelle Vielfalt vor allem Zweifel am Mehrwert für die Organisation haben und im Vergleich zur Förderung von Frauen infolgedessen auch zurückhaltender bei der Bereitstellung von Budgets sind.³⁴¹ Dabei ist die Unterstützung des Top Managements ein zentraler Erfolgsfaktor für einen Kulturwandel hin zu einer gelebten Vielfalt für LSBTIs.³⁴² Aus verschiedenen Studien wird offensichtlich, dass bei gelebter Vielfalt in einigen Organisationen eine Lücke zwischen dem Anspruch und der Praxis vorherrscht.³⁴³

³⁴¹ Vgl. Gold 2016, S. 11.

³⁴² Vgl. Yang und Konrad 2011, S. 9.

³⁴³ Vgl. Colgan et al. 2007, S. 600 f.

2.2.5 Positionierung dieser Arbeit auf Basis der Defizite bisheriger Studien

Auf Basis der zuvor durchgeführten Literaturanalyse bisheriger Studien für die beiden Bereiche Gender- und LSBTI-Diversity-Management wurden auf mehreren Ebenen klare Defizite offensichtlich. Demnach ergeben sich für beide Diversity-Dimensionen sowohl auf inhaltlicher als auch auf methodischer Ebene Lücken in der Forschung. Nachfolgend werden diese Defizite aufgelistet und notwendiger Forschungsbedarf zur Positionierung dieser Arbeit ersichtlich gemacht. Auf der inhaltlichen Ebene sind folgende vier identifizierte Defizite relevant:

- *Kein umfassender Blickwinkel vom Angebot bis zu den Effekten der Maßnahmen:* In bisherigen Untersuchungen der Maßnahmen wurde nicht die gesamte Kette von Angebot über Inanspruchnahme der bewerteten Wichtigkeit bis hin zum Einfluss auf Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit untersucht.³⁴⁴ Dies ist jedoch erforderlich, um ein ganzheitliches Bild von einer Maßnahme zu erhalten und ggf. Besonderheiten herauszuarbeiten. Diese Defizite gelten insbesondere für die Diversity-Dimension Gender. Für die Dimension sexuelle Identität thematisieren verschiedene Arbeiten generell das Diversity-Klima und die Situation von LSBTI-Arbeitnehmern am Arbeitsplatz³⁴⁵, jedoch sind Erkenntnisse zu spezifischen LSBTI-Maßnahmen und ihren Effekten weitgehend unbekannt.
- *Separierte Betrachtung einzelner Maßnahmen anstelle einer Gesamtbetrachtung des Angebots im Kontext einer Mitarbeiterperspektive:* Die bisherige Forschung über Gender-Maßnahmen hat hauptsächlich eine Maßnahmenengruppe oder Einzelmaßnahmen berücksichtigt und nicht das Gesamtangebot an Maßnahmen.³⁴⁶ In vielen Organisationen können Arbeitnehmer

³⁴⁴ Vgl. Pasamar und Alegre 2015, S. 214 ff.; Butts et al. 2013, S. 1 ff.; Crompton und Lyonette 2011, S. 231 ff.; Darcy et al. 2012, S. 111 f.

³⁴⁵ Vgl. Fidas und Cooper 2014, S. 1 ff.; Köllen 2012, S. 143 ff.; Huffman et al. 2008, S. 237 ff.

³⁴⁶ Vgl. Pasamar und Alegre 2015, S. 214 ff.; Ali et al. 2015, S. 553 ff.; Allen und Eby 2004, S. 129 ff.; O'Neil et al. 2011, S. 733 ff.; Mayer et al. 2008, S. 989 ff.; Githens und Aragon 2009, S. 121 ff.

mittlerweile aus einem Bündel an Maßnahmen wählen, sodass eine separierte Betrachtung der Maßnahmen nicht der Realität entspricht. Ein Vergleich zwischen einzelnen Maßnahmen scheint aus Perspektive der Organisationen und der Arbeitnehmer für eine eventuelle Priorisierung eine wichtige Fragestellung zu sein. Butts et al. (2013) schreiben vor diesem Hintergrund: „Future research should help clarify (a) the unique effects of availability and use of different policies on attitudes, (b) which policies exhibit greater benefit to organizations, and (c) how effects may differ depending on employee characteristics“³⁴⁷.

- *Kaum spezifische Untersuchungen der Diversity-Dimension sexuelle Identität:* Köllen (2012) schreibt zum Forschungsstand von LSBTI-Diversity-Management:

„Die noch relativ niedrige Bedeutung von Homo- und Bisexualität für die deutsche Unternehmenspraxis geht damit einher, dass die Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ sowohl im deutschsprachigen Raum als auch international die betriebswirtschaftlich am wenigsten erforschte ‚Kerndimension‘ des Diversity Management ist“³⁴⁸. Die Forschungsgrundlagen für LSBTI-Arbeitnehmer sind derzeit noch sehr lückenhaft und wenig robust. Weitere Untersuchungen zum besseren Verständnis der spezifischen Anforderungen von LSBTI-Mitarbeitern sind daher notwendig. Eine Übertragung von Erkenntnissen z. B. aus der Gender-Diversity-Management-Forschung ist nicht ohne weiteres möglich, da sich u. a. wegen der Unsichtbarkeit der Dimension sexuelle Identität besondere Erfordernisse ergeben.

- *Vergleichsweise wenige deutsche Untersuchungen zu Diversity Management:* Literatur zum Thema Diversity Management für Gender und sexuelle Identität sind mehrheitlich US-amerikanisch geprägt.³⁴⁹ Von knapp 80 em-

³⁴⁷ Butts et al. 2013, S. 13.

³⁴⁸ Köllen 2012, S. 148.

³⁴⁹ Vgl. Weeden 2005, S. 454 ff.; Weaver McCloskey und Igbaria 2003, S. 19 ff.

pirischen Publikationen zum Thema Diversity Management aus den 18 führenden Management Journals zwischen 1996 und 2015 stammen knapp 60 aus den USA, weitere knapp zehn aus dem angelsächsischen Raum und lediglich sechs aus Deutschland. Ravazanni (2016) schreibt hierzu: „Theory and empirical research on diversity management are increasingly needed, especially from outside the USA, where most studies have been developed so far“³⁵⁰

Gerade für das Themenfeld Diversity Management sind historische, kulturelle, sozioökonomische und legale Rahmenbedingungen zu beachten. Erkenntnisse z. B. über die Effekte der Maßnahmen auf Basis von Daten aus den USA können nicht ohne weiteres auf einen anderen Kulturraum übertragen werden. Um aussagekräftige Feststellungen für deutsche Unternehmen treffen zu können, bedarf es daher einer eigenen Datenerhebung und Auswertung.

Auf der methodischen Ebene sind folgende identifizierte Defizite relevant:

- *Sowohl für die Gender- als auch LSBTI-Maßnahmen mangelt es oft an multivariaten Regressionsanalysen:* Zahlreiche Untersuchungen greifen auf qualitative Methodik in Form von z. B. Interviews und Fallstudien³⁵¹ oder auf univariate Untersuchungen³⁵² (z. B. Mittelwerte) und weniger auf multivariate Regressionsmodelle zurück. Eine Kombination aus verschiedenen Methodiken ist zum besseren Verständnis von Diversity Management für Geschlecht und sexuelle Identität notwendig. Weitere Untersuchungen auf Basis von multivariaten Regressionsmodellen können dazu beitragen, Zusammenhangsstrukturen zwischen verschiedenen Faktoren (z. B. personenbezogene und unternehmensbezogene Rahmenbedingungen) besser zu er-

³⁵⁰ Ravazzani 2016, S. 154.

³⁵¹ Vgl. Ozturk und Tatli 2016, S. 787 ff.; Shortland 2011, S. 277 ff.

³⁵² Vgl. Davis et al. 2016, S. 88 ff.; Brown 2010, S. 479 ff.

klären. Viele dieser Zusammenhänge sind im Bereich Diversity Management noch unklar und erfordern weitere Forschungsaktivität. So wäre es wissenswert, welche Maßnahmen in welcher Art von Unternehmen besonders effektiv sind oder welche Merkmale bei Arbeitnehmern die Inanspruchnahme von Maßnahmen beeinflussen.

- *Viele quantitative Untersuchungen greifen auf kleine Stichproben zurück:* Verschiedene Studien arbeiten mit kleinen Stichproben³⁵³ im zweistelligen bzw. knapp dreistelligen Bereich oder behelfen sich mit kontextfremden Probanden (wie z. B. Studierende)³⁵⁴, um auf einen Unternehmenskontext rückzuschließen. Ein Grund dafür ist das relativ aufwendige Datenerhebungsverfahren mittels Umfragen, die typischerweise eher geringe Antwortraten aufweisen. Bei der Dimension sexuelle Identität kommt zudem hinzu, dass der Anteil von LSBTIs an der Gesamtpopulation relativ gering ist und einige sich scheuen, Fragen zu ihrer sexuellen Identität im Berufskontext zu beantworten. Stichproben im zweistelligen oder niedrigen dreistelligen Bereich können die Qualität von multivariaten Untersuchungen dabei negativ beeinflussen. Für aussagekräftige Analysen zur gesamten Unternehmenslandschaft ist ein Datensample erforderlich, welches u. a. verschiedene Unternehmensbranchen und Größen sowie verschiedene Mitarbeiter z. B. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Hierarchie beinhaltet. Idealerweise würde man zukünftig auch Paneldaten über mehrere Jahre hinweg sammeln, um bessere Rückschlüsse auf Kausalitäten treffen zu können. Das kann jedoch auch die vorliegende Untersuchung nicht leisten.
- *Eine Evaluierung aus Perspektive der spezifischen Zielgruppen des Diversity Managements fehlt, um neue Einblicke zu gewinnen:* Zahlreiche Untersuchungen, insbesondere für LSBTI, aber auch für Gender-Maßnahmen,

³⁵³ Vgl. Poelmans et al. 2003, S. 136 ff.; Kammeyer-Mueller und Judge 2008, S. 272 ff.

³⁵⁴ Vgl. Menges 2016, S. 105 f.; Crow et al. 1998, S. 18 f.

setzen auf Daten von Führungskräften³⁵⁵, Personalverantwortlichen³⁵⁶ oder anderen Verantwortlichen der Maßnahmen (wie z. B. Vorsitzende von Frauennetzwerken)³⁵⁷. Während diese einen guten Überblick zu Maßnahmen geben können und die Unterstützung von Führungskräften ein wichtiger Erfolgsfaktor für Diversity Management ist, so bergen diese Personengruppen die Gefahr, den Soll-Zustand mit dem Ist-Zustand zu vermischen. Die Einbeziehung von Personen, an die sich die Maßnahmen primär richten, ist daher unerlässlich, um z. B. valide Aussagen zur wahrgenommenen Wichtigkeit oder zu Effekten auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Karrierechancen zu erlangen. Auch für grundlegende Aussagen zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management, Diskriminierungserfahrungen oder die Bewertung des Diversity-Klimas sind Daten von verschiedenen Mitarbeitergruppen relevant.

Die dargelegten inhaltlichen und methodischen Desiderate in bisherigen Forschungsarbeiten haben verdeutlicht, dass sowohl für Gender Diversity Management als auch LSBTI-Diversity-Management weiterer Forschungsbedarf besteht. So hat die Literaturanalyse gezeigt, dass noch Fragen über grundlegende Zusammenhänge von Diversity-Management-Aktivitäten von Organisationen und deren Auswirkungen auf das Diversity-Klima sowie die Einflüsse von personen- und unternehmensbezogenen Merkmalen offenbleiben. Die Forschungsarbeiten zur Diversity-Dimension sexuelle Identität sind dabei erst in den Anfängen und viele Zusammenhänge noch nicht solide erforscht. Des Weiteren liegen kaum Arbeiten für deutsche Unternehmen vor.

Mit den geschilderten Defiziten ist das Anspruchsniveau dieser Arbeit gelegt. Auf Grundlage eines Bündels aus verschiedenen Gender- sowie LSBTI-Maßnahmen wurde unter Berücksichtigung des Personen- und Unternehmenskontext unter-

³⁵⁵ Vgl. Gold 2016, S. 3.

³⁵⁶ Vgl. Shortland 2011, S. 277 ff.

³⁵⁷ Vgl. Colgan und McKearney 2012, S. 362 f.

sucht, welche Maßnahmen in deutschen Unternehmen angeboten, welche in Anspruch genommen, mit welcher Wichtigkeit diese bewertet und mit welchem Effekt auf Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit sie eingeschätzt werden. Zusätzlich wurden Einflussfaktoren z. B. zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management und des Diversity-Klimas unter besonderer Berücksichtigung der Diversity-Management-Aktivitäten von Organisationen sowie in Hinblick auf personen- und unternehmensbezogene Merkmale untersucht.

Die Effekte werden in den Kapiteln 4.2 und 4.3 auf Basis von Umfragedaten vielfältiger Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen deutscher Unternehmen mit Hilfe von multivariaten Regressionsmodellen erläutert.

2.3 Ableitung der Hypothesen

2.3.1 Einführung

Auf Grundlage der in der Einleitung dieser Arbeit formulierten Forschungsfragen und der zuvor identifizierten Desiderate in bisherigen empirischen Studien im Bereich Gender- und LSBTI-Diversity-Management, werden in diesem Kapitel die Forschungshypothesen für den empirischen Teil dieser Arbeit hergeleitet. Dazu werden zwei zentrale Theorien kombiniert: die Signaling- und die Self-Interest-Theorie.

Verschiedene Studien nennen sowohl intangible als auch tangible Erfolgsfaktoren für Diversity Management. Die Signaling-Theorie nimmt dabei an, dass Menschen beobachtbare Aktivitäten von Organisationen, also z. B. Diversity-Management-Maßnahmen, als Signale zur Beurteilung von nicht beobachtbaren Aspekten, wie dem Diversity-Klima, hernehmen.³⁵⁸ Die Signale werden der Theorie zufolge von den Mitarbeitern als Motive der Organisationen interpretiert.³⁵⁹ Die Theorie wird daher im Folgenden als Erklärungsansatz für Diversity-Management-Aktivitäten genutzt. Ziel ist es u. a. die Signalwirkung der Aktivitäten von Organisationen im Bereich Gender- und LSBTI-Diversity-Management, ihren Einfluss auf das Diversity-Klima sowie die Zufriedenheit mit dem Diversity Management besser zu verstehen.

Eine weitere offene und kaum in der Forschung zu Diversity Management diskutierte Frage ist, welche Rolle die Eigeninteressen der Arbeitnehmer bei der Inanspruchnahme von Maßnahmen, der Bewertung der Wichtigkeit, der Einschätzung der Einflüsse hinsichtlich Karrierechancen und der Mitarbeiterzufriedenheit spielen. Mit Hilfe der Self-Interest-Theorie soll eine in anderen ökonomischen Modellen oftmals genutzte Theorie dazu beigetragen, aus Perspektive der Mitarbeiter den Umgang mit den Maßnahmen und deren Einfluss zu erläutern.

³⁵⁸ Vgl. Spence 1973, S. 356 ff.

³⁵⁹ Vgl. Goldberg und Allen 2008, S. 218 f.

Die Kombination aus Signaling- sowie Self-Interest-Theorie kann diesbezüglich Hinweise zu den Zusammenhangsstrukturen zwischen Arbeitnehmern und ihren Interessen sowie zu den vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen und dem letztendlich bewerteten Diversity-Klima in der Organisation liefern.

2.3.2 Hypothesen zu Diversity-Management-Aktivitäten von Organisationen

Unternehmensbezogene Merkmale, wie z. B. Unternehmensgröße oder Branche, haben sich in verschiedenen Studien als prägende Determinanten bei der Ausgestaltung von Diversity-Management-Aktivitäten erwiesen.³⁶⁰ Diversity Management hat neben einer rechtlichen und einer moralisch-ethischen Grundlage auch einen ökonomischen Hintergrund.³⁶¹ Dieser umfasst u. a. das Halten sowie das Rekrutieren neuer Talente aus Minderheitsgruppen, um den Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken. Unter dem Schlagwort „war for talent“ sind einige Organisationen aufgrund zurückgehender Geburtenzahlen mit weniger verfügbaren Talenten konfrontiert, was für viele eine Steigerung der Wettbewerbsintensität auf dem Arbeitsmarkt zur Folge hat.³⁶² Abhängig von der Logik des Geschäftsmodells, z. B. personalintensives, wissensintensives Geschäft oder Geschäfte mit hohem Innovationsbedarf, schwankt der Bedarf und die Art des Personals und damit auch die Notwendigkeit von Diversity Management zur Bindung oder Rekrutierung von Minderheiten im Unternehmen. Die Intentionen der Unternehmen hinsichtlich der gewünschten Vielfalt sind für (potenzielle) Mitarbeiter jedoch schwer zu eruieren, sodass sich daraus eine Informationsasymmetrie ergibt. Der Einsatz von Diversity-Instrumenten (wie z. B. einer Frauenquote) oder das Angebot von Maßnahmen (z. B. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf) können im Rahmen des Diversity Managements von Unternehmen als Signal und Mittel zur Personalbindung oder -akquise dienen.

³⁶⁰ Vgl. Fehre et al. 2014, S. 52 ff.

³⁶¹ Vgl. Linehan und Hanappi-Egger 2006, S. 217 ff.

³⁶² Vgl. Michaels et al. 2001, S. 1 ff.

Die Signaling-Theorie greift dieses Muster auf und interpretiert die Instrumente und Maßnahmen als Signale, die Organisation als Sender und die eigenen sowie potenziellen Mitarbeiter als Empfänger. Der Sender möchte die Informationsasymmetrie z. B. zum Bedarf oder Wichtigkeit von Diversity-Gruppen durch Signale in Richtung dieser Minderheiten überbrücken. Butts et al. (2013) haben in einer Studie zu *familienunterstützenden Maßnahmen* bereits herausgefunden, dass, auch wenn Arbeitnehmer eine Maßnahme noch nicht in Anspruch genommen haben, alleine ihr Angebot positive Auswirkungen auf die Arbeitseinstellung haben kann.³⁶³ Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass der Bedarf an Diversity-Gruppen abhängig von Unternehmensmerkmalen wie etwa Größe und Branche ist. Daraus leiten sich die drei ersten Hypothesen (H) zum Einsatz von Diversity-Instrumenten (I) sowie zum Angebot von Gender- (G) und LSBTI- (L) Maßnahmen (M) ab:

H1 I (G+L): Hypothese zum Einsatz von Gender- und LSBTI-Instrumenten: Unternehmen mit erhöhtem Diversity-Bedarf senden über den Einsatz von Diversity-Instrumenten stärkere Signale.

H2 M (G): Hypothese zum Angebot von Gender-Maßnahmen: Unternehmen mit erhöhtem Bedarf an Frauen senden über das Angebot von Gender-Diversity-Maßnahmen stärkere Signale.

H3 M (L): Hypothese zum Angebot von LSBTI-Maßnahmen: Unternehmen mit erhöhtem Diversity-Bedarf an LSBTIs senden über das Angebot von LSBTI-Diversity-Maßnahmen stärkere Signale.

Ein Unternehmen sendet gemäß der Signaling-Theorie über das Angebot von Diversity-Maßnahmen Signale in die Richtung der anvisierten Diversity-Zielgruppen. Welche Beweggründe führen dann aber zu einer Inanspruchnahme der angebotenen Maßnahmen? Die Self-Interest-Theorie liefert hier einige grundlegende

³⁶³ Vgl. Butts et al. 2013, S. 11 f.

Annahmen zu Motiven von Menschen. Demnach handeln Menschen im Wesentlichen aus Eigennutz und zur Maximierung ihrer eigenen Nutzenfunktion.³⁶⁴ Übertragen auf die Inanspruchnahmen von Diversity-Management-Maßnahmen gilt es daher zu klären, welche personenbezogenen Merkmale, wie z. B. Geschlecht, Alter, Kinder oder Führungsverantwortung, Einfluss auf die Inanspruchnahme haben. Ein positiver Zusammenhang zwischen Inanspruchnahme von Gender-Maßnahmen und einem direkten Profitieren durch die Maßnahme scheinen naheliegend. Dies könnte für Organisationen wichtige Hinweise bei der Steuerung des Diversity Managements liefern. Auf Basis der Self-Interest-Theorie ergibt sich daher die nächste Hypothese in Bezug auf die Inanspruchnahme von Gender-Maßnahmen:

H4 M (G): Hypothese zur Inanspruchnahme von Gender-Maßnahmen: Maßnahmen werden dann in Anspruch genommen, wenn Mitarbeiter direkte Zielgruppe dieser Maßnahme sind.

Neben grundlegenden Informationen zu Angebot und Inanspruchnahme ist ebenso die Bewertung der Wichtigkeit der Maßnahmen bei der Förderung von Diversity Management von Relevanz. Welche Maßnahmen werden von welchen Mitarbeitern als wichtig bewertet? In welcher Art von Unternehmen werden welche Maßnahmen als wichtig angesehen? Im Einklang mit der Self-Interest-Theorie ist in Bezug auf Personen anzunehmen, dass Mitarbeiter auch hier ihren eigenen Vorteil in den Vordergrund stellen und ihre Bewertung der Wichtigkeit von Maßnahmen von individuellem Nutzen getrieben ist. Bei der Bewertung spielen auch Unternehmensmerkmale (insbesondere die Unternehmensgröße) eine Rolle. Um z. B. Eigeninteressen in einem großen Unternehmen durchzusetzen, ist anzunehmen, dass systematische Strukturen eher helfen als in kleineren Unternehmen, wo diese durch persönliche Kontakte zum Teil substituiert werden könnten.³⁶⁵ Daraus ergeben sich die folgenden zwei Hypothesen für Gender- und LSBTI-Maßnahmen:

³⁶⁴ Vgl. Lerner und Clayton 2011, S. 5 ff.

³⁶⁵ Vgl. Burke et al. 2006, S. 55 ff.

H5a M (G): Hypothese zur Wichtigkeit von Gender-Maßnahmen:

Je mehr ein Mitarbeiter von einer Gender-Maßnahme profitieren könnte, desto wichtiger bewertet er diese.

H5b M (L): Hypothese zur Wichtigkeit von LSBTI-Maßnahmen:

Je mehr ein Mitarbeiter von einer LSBTI-Maßnahme profitieren könnte, desto wichtiger bewertet er diese.

Neben der Bewertung der Wichtigkeit von Maßnahmen ist ihre Effektivität für Organisationen und Mitarbeiter von Relevanz. Als einen Hebel von Diversity-Management-Maßnahmen haben diverse Studien deren Potenzial zur Reduktion von Stress z. B. bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hervorgehoben.³⁶⁶ Abhängig von den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Erfahrungen mit in Anspruch genommenen Maßnahmen ist davon auszugehen, dass diese Auswirkungen auf die Karrierechancen und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer haben.³⁶⁷ Auf Basis der Self-Interest-Theorie ergeben sich daher jeweils eine Hypothese zum Einfluss auf die Karrierechancen und eine zur Mitarbeiterzufriedenheit:

H6 M (G): Hypothese zum Einfluss von Gender-Maßnahmen auf die Karrierechancen durch Reduktion von Konflikten: Auf Mitarbeiter personalisierte Maßnahmen beeinflussen die Karrierechancen positiv, da sie Konflikte verringern.

H7 M (G): Hypothese zum Einfluss von Gender-Maßnahmen auf die Mitarbeiterzufriedenheit durch Reduktion von Konflikten: Auf Mitarbeiter personalisierte Maßnahmen beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit positiv, da sie Konflikte verringern.

³⁶⁶ Vgl. Beauregard 2011, S. 219; Madjar et al. 2002, S. 758 ff.; Lambert 2000, S. 803 f.

³⁶⁷ Vgl. Beham und Drobnič 2010, S. 670 ff.; Brown 2010, S. 477.

2.3.3 Hypothesen zu Implikationen von Diversity-Management-Aktivitäten auf organisationaler und individueller Ebene

Die zuvor hergeleiteten Hypothesen haben sich auf Basis der Signaling- und Self-Interest-Theorie auf die im Rahmen des Diversity Managements von Organisationen eingesetzten Instrumente und Maßnahmen konzentriert. Die im Folgenden aufgestellten Forschungshypothesen befassen sich mit möglichen Implikationen auf Organisations- und Individualebene als Resultat der Diversity-Management-Aktivitäten.

Als Feedback zu den angebotenen und in Anspruch genommenen Maßnahmen von Unternehmen ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Diversity Management eine wichtige Größe. Im Signaling-Prozess ist das Feedback als explizites Element nach dem Senden des Signals in Richtung Empfänger als Rückmeldung von diesem integriert.³⁶⁸ Es ist daher laut Theorie anzunehmen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den in Form von Maßnahmen gesendeten Signalen seitens der Organisation und dem Feedback der Arbeitnehmer besteht.³⁶⁹ Als Feedback kann die Zufriedenheit mit den Diversity Management herangezogen werden. Laut Signaling-Theorie sind zudem „Betroffene“ empfänglicher für gesendete Signale.³⁷⁰ Dies würde bedeuten, dass z. B. Frauen mit Kindern sehr viel stärker die Signale in Form von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wahrnehmen. Daraus leiten sich die ersten beiden Hypothesen zu Implikationen der Diversity-Management-Aktivitäten auf Organisationsebene ab:

H8a M (G): Qualitäts-Hypothese zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management: Die Zufriedenheit mit dem Diversity Management hängt positiv mit den gesendeten Signalen (Maßnahmenangebot) der Organisation zusammen.

³⁶⁸ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 44 ff.

³⁶⁹ Vgl. Butts et al. 2013, S. 11 ff.

³⁷⁰ Vgl. Miller 1999, S. 1056 ff.

H8b M (G): Betroffenheits-Hypothese zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management: „Betroffene“ Mitarbeiter sind zufriedener mit dem Diversity Management, wenn auf ihre Bedürfnisse angepasste Maßnahmen angeboten werden.

Neben der Zufriedenheit mit dem Diversity Management kann als zweite Implikation auf Organisationsebene die Bewertung der gelebten Vielfalt betrachtet werden. Analog zur Zufriedenheit ergeben sich auch hier zwei Hypothesen:

H9a M (G): Qualitäts-Hypothese zur Bewertung der gelebten Vielfalt: Die Bewertung der gelebten Vielfalt hängt positiv mit den gesendeten Signalen der Organisation (Maßnahmenangebot) und Mitarbeiter (Inanspruchnahme von Maßnahmen) zusammen.

H9b M (G): Betroffenheits-Hypothese zur Bewertung der gelebten Vielfalt: „Betroffene“ Diversity-Gruppen bewerten die gelebte Vielfalt besser als „Nicht-Betroffene“, da sie die Signale in Form von Maßnahmen stärker wahrnehmen.

Zusätzlich zur Organisationsebene sind ebenso Effekte auf der Individualebene als Resultat der Diversity-Management-Aktivitäten von Organisationen zu vermuten.³⁷¹ Beispielsweise wurde in der Literatur noch nicht umfassend untersucht, welche Bedeutung Diversity Management bezüglich der Wahrnehmung der Mitarbeiter auf die eigenen Karrierechancen hat. Dies könnte weitere Hinweise liefern, ob die Diversity-Management-Aktivitäten in Organisationen eher moralisch-ethischer und rechtlicher Natur sind oder ob Arbeitnehmer wahrnehmen, dass diese ihre Karrierechancen substanziell verbessern.³⁷² Zudem geht die Self-Interest-Theorie davon aus, dass aus Eigeninteresse die Bedeutung von Diversity Management für die eigenen Karrierechancen bei „Betroffenen“ höher sein sollte, als

³⁷¹ Vgl. Hur und Strickland 2015, S. 341 ff.

³⁷² Vgl. Soldan und Nankervis 2014, S. 544 ff.

bei denjenigen, die keine direkte Zielgruppe sind.³⁷³ Daraus leitet sich folgende Hypothese ab:

H10 M (L): Hypothese zur Bedeutung des Diversity Managements für den eigenen Karriereerfolg: Von Diversity Management direkt „betroffene“ Mitarbeiter messen dem Thema eine höhere Bedeutung zu, da sie sich dadurch persönliche Vorteile erwarten.

Des Weiteren sind Auswirkungen der Diversity-Maßnahmen auf Diskriminierungserfahrungen von Frauen und LSBTIs³⁷⁴ sowie auf das Outing-Verhalten³⁷⁵ von nicht-heterosexuellen Arbeitnehmern zu erwarten. Verschiedene Studien haben bereits einen negativen Zusammenhang zwischen dem Diversity-Klima und der Wahrscheinlichkeit von Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz nahe gelegt.³⁷⁶ Welche Auswirkungen die Diversity-Maßnahmen unter Berücksichtigung unternehmens- und personenbezogener Merkmale haben, ist daher eine relevante Forschungsfrage. Ähnliches gilt für die Outing-Entscheidung von Mitarbeitern, die u. a. ebenso durch das Organisationsklima beeinflusst wird.³⁷⁷ Die Signaling-Theorie liefert auch hier einen theoretischen Rahmen. Organisationen setzen durch ihre Diversity-Management-Aktivitäten Signale in Richtung Mitarbeiterschaft. Diskriminierungsvorfälle können als negatives und Outing als positives Feedbacksignal der Mitarbeiterschaft in Richtung Organisation aufgefasst werden.³⁷⁸ Daraus leiten sich die folgenden drei Hypothesen ab:

³⁷³ Vgl. Miller 1999, S. 1056 ff.

³⁷⁴ Vgl. Badgett et al. 2007, S. 19 ff.; Horvath und Ryan 2003, S. 115 ff.

³⁷⁵ Vgl. Clair et al. 2005, S. 80 ff.

³⁷⁶ Vgl. Ragins und Cornwell 2001, S. 1245 f.; Tilcsik 2011, S. 589 ff.

³⁷⁷ Vgl. Clair et al. 2005, S. 80 ff.

³⁷⁸ Vgl. Connelly et al. 2011, S. 55.

H11a M (G): Hypothese zu Diskriminierungserfahrungen von Frauen: Je höher die Diversity-Management-Aktivitäten eines Unternehmens in Bezug auf Frauen sind, desto weniger Diskriminierung erfahren diese.

H11b M (L): Hypothese zu Diskriminierungserfahrungen von LSB-TIs: Je größer das Angebot an Diversity-Maßnahmen eines Unternehmens ist, desto weniger Diskriminierung erfahren LSBTIs.

H12 M (L): Hypothese zum Outing von LSBTIs: Je größer das Angebot an Diversity-Maßnahmen eines Unternehmens ist, desto eher outen sich LSBTIs am Arbeitsplatz.

2.3.4 Zusammenfassung der Hypothesen

Auf Basis der Signaling- und Self-Interest-Theorie wurden Hypothesen zu Diversity-Management-Aktivitäten (H1 bis H7) sowie zu ihren Implikationen auf Organisations- und Mitarbeiterebene (H8a bis H12) abgeleitet. Während Hypothesen 1 bis 3 Zusammenhänge zum Einsatz der Diversity-Instrumente und zum Angebot von Diversity-Maßnahmen auf Basis von Branchenmerkmalen fokussieren, legen Hypothesen 4 bis 7 ihren Schwerpunkt auf die Untersuchung von personenbezogenen Merkmalen zu Inanspruchnahme, Wichtigkeit und Einfluss der Maßnahmen auf Karrierechancen und Mitarbeiterzufriedenheit. Ab Hypothese 8a werden Implikationen der Maßnahmen zunächst auf Organisationsebene wie Zufriedenheit mit dem Diversity Management (H8a und 8b) sowie Bewertung der gelebten Vielfalt (H9a und 9b) betrachtet. Anschließend wird auf Mitarbeiterebene die Bedeutung von Diversity Management für die eigenen Karrierechancen (H10), für Diskriminierungserfahrungen (H11a und 11b) sowie für ein Outing (H12) untersucht.

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick zu den hergeleiteten Hypothesen, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit getestet werden.

Hypothese	Betrachtungsebene	Theriefokus	Einflussfaktor	Erläuterung
H1	Hypothese zum Einsatz von Gender und LSBTI-Instrumenten	Signaling Theorie	Branche	Unternehmen mit erhöhtem Diversity-Bedarf senden über den Einsatz von Diversity-Instrumenten stärkere Signale.
H2	Hypothese zum Angebot von Gender-Maßnahmen	Signaling Theorie	Branche	Unternehmen mit erhöhtem Bedarf an Frauen senden über das Angebot von Gender-Diversity-Maßnahmen stärkere Signale.
H3	Hypothese zum Angebot von LSBTI-Maßnahmen	Signaling Theorie	Branche	Unternehmen mit erhöhtem Diversity-Bedarf an LSBTIs senden über das Angebot von LSBTI-Diversity-Maßnahmen stärkere Signale.
H4	Hypothese zur Inanspruchnahme von Gender-Maßnahmen	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Maßnahmen werden dann in Anspruch genommen, wenn Mitarbeiter direkte Zielgruppe dieser Maßnahme sind.
H5a	Hypothese zur Wichtigkeit von Gender-Maßnahmen	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Je mehr ein Mitarbeiter von einer Gender-Maßnahme profitieren könnte, desto wichtiger bewertet er diese.
H5b	Hypothese zur Wichtigkeit von LSBTI-Maßnahmen	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Je mehr ein Mitarbeiter von einer LSBTI-Maßnahme profitieren könnte, desto wichtiger bewertet er diese.
H6	Hypothese zum Einfluss von Gender-Maßnahmen auf die Karrierechancen durch Reduktion von Konflikten	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Auf Mitarbeiter personalisierte Maßnahmen beeinflussen die Karrierechancen positiv, da sie Konflikte verringern.
H7	Hypothese zum Einfluss von Gender-Maßnahmen auf die Mitarbeiterzufriedenheit durch Reduktion von Konflikten	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Auf Mitarbeiter personalisierte Maßnahmen beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit positiv, da sie Konflikte verringern.

Hypothese	Betrachtungsebene	Theoriefokus	Einflussfaktor	Erläuterung
H8a	Qualitäts-Hypothese zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management	Signaling Theorie	Maßnahmenangebot	Die Zufriedenheit mit dem Diversity Management hängt positiv mit den gesendeten Signalen (Maßnahmenangebot) der Organisation zusammen.
H8b	Betroffenheits-Hypothese zur Zufriedenheit mit dem Diversity Management	Signaling Theorie	Personenbezogene Merkmale	"Betroffene" Mitarbeiter sind zufriedener mit dem Diversity Management, wenn auf ihre Bedürfnisse angepasste Maßnahmen angeboten werden.
H9a	Qualitäts-Hypothese zur Bewertung der gelebten Vielfalt	Signaling Theorie	Maßnahmenangebot/ Inanspruchnahme Maßnahmen	Die Bewertung der gelebten Vielfalt hängt positiv mit den gesendeten Signalen der Organisation (Maßnahmenangebot) und Mitarbeiter (Inanspruchnahme von Maßnahmen) zusammen.
H9b	Betroffenheits-Hypothese zur Bewertung der gelebten Vielfalt	Signaling Theorie	Personenbezogene Merkmale	"Betroffene" Diversity-Gruppen bewerten die gelebte Vielfalt besser als "Nicht- Betroffene", da sie die Signale in Form von Maßnahmen stärker wahrnehmen.
H10	Hypothese zur Bedeutung von Diversity Management für den eigenen Karriereerfolg	Self-Interest Theorie	Personenbezogene Merkmale	Von Diversity Management direkt "betroffene" Mitarbeiter messen dem Thema eine höhere Bedeutung zu, da sie sich dadurch persönliche Vorteile erwarten.
H11a	Hypothese zur Diskriminierungserfahrung von Frauen	Signaling Theorie	Angebot/Inanspruchnahme/Wichtigkeit	Je höher die Diversity-Management-Aktivitäten eines Unternehmens in Bezug auf Frauen sind, desto weniger Diskriminierung erfahren diese.
H11b	Hypothese zur Diskriminierungserfahrung von LSBTis	Signaling Theorie	Maßnahmenangebot	Je größer das Angebot an Diversity-Maßnahmen eines Unternehmens ist, desto weniger Diskriminierung erfahren LSBTis.
H12	Hypothese zum Outing von LSBTis	Signaling Theorie	Maßnahmenangebot	Je größer das Angebot an Diversity-Maßnahmen eines Unternehmens ist, desto eher outen sich LSBTis am Arbeitsplatz.

Tabelle 1: Übersicht der Forschungshypothesen dieser Arbeit³⁷⁹

³⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Diversity Management in Deutschland
Empirische Untersuchung von Maßnahmen für
Geschlecht und sexuelle Identität

Merklein, A.

2017, XXIV, 278 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19009-5