



WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

## Dr. Thomas Köllen

Assistenz-Professor,  
Department Management,  
Gender and Diversity Management Group,  
Vienna University of Economics and Business

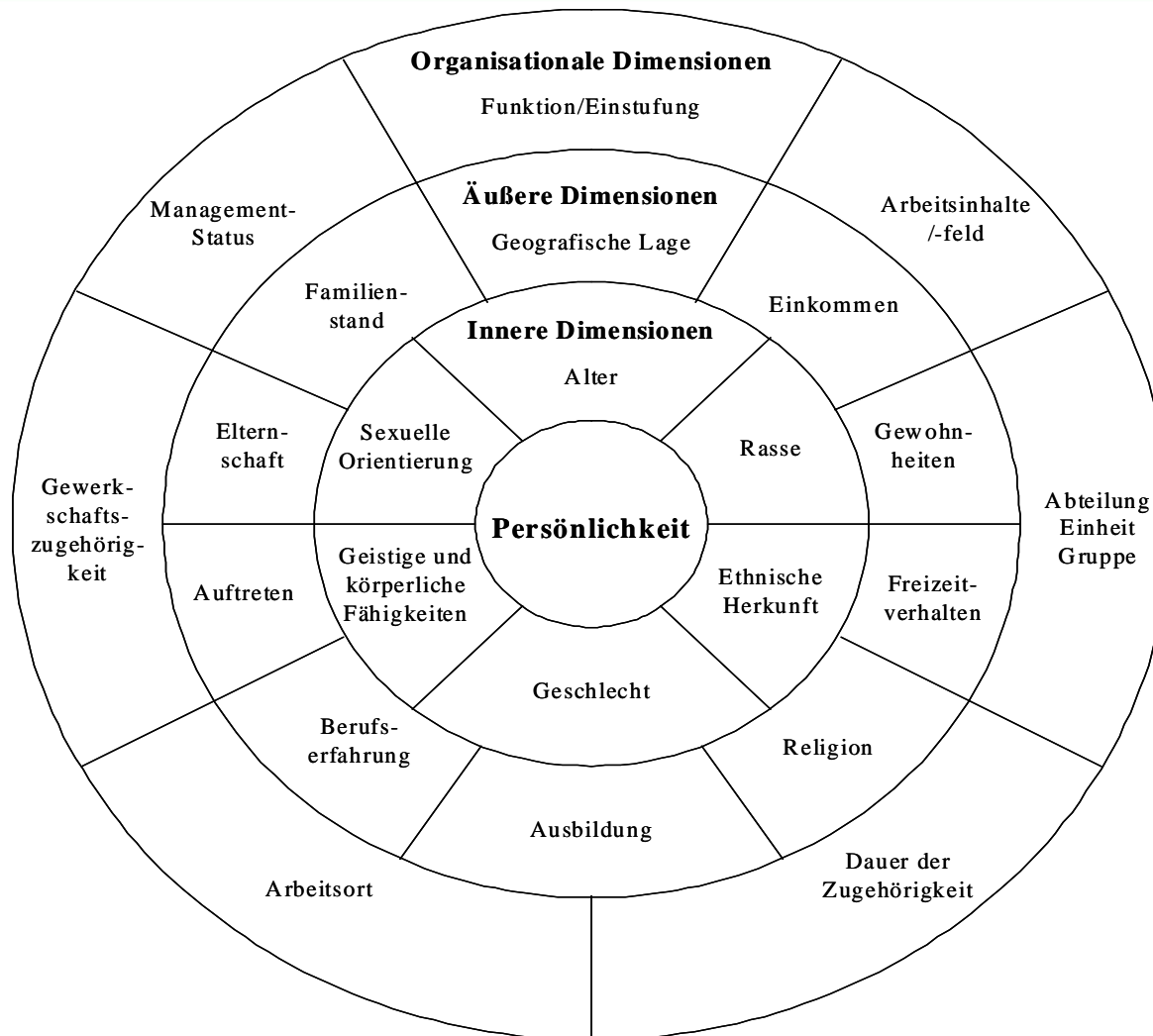


# Diversity Management zur Dimension »Sexuelle Orientierung«: Eine wissenschaftliche Betrachtung

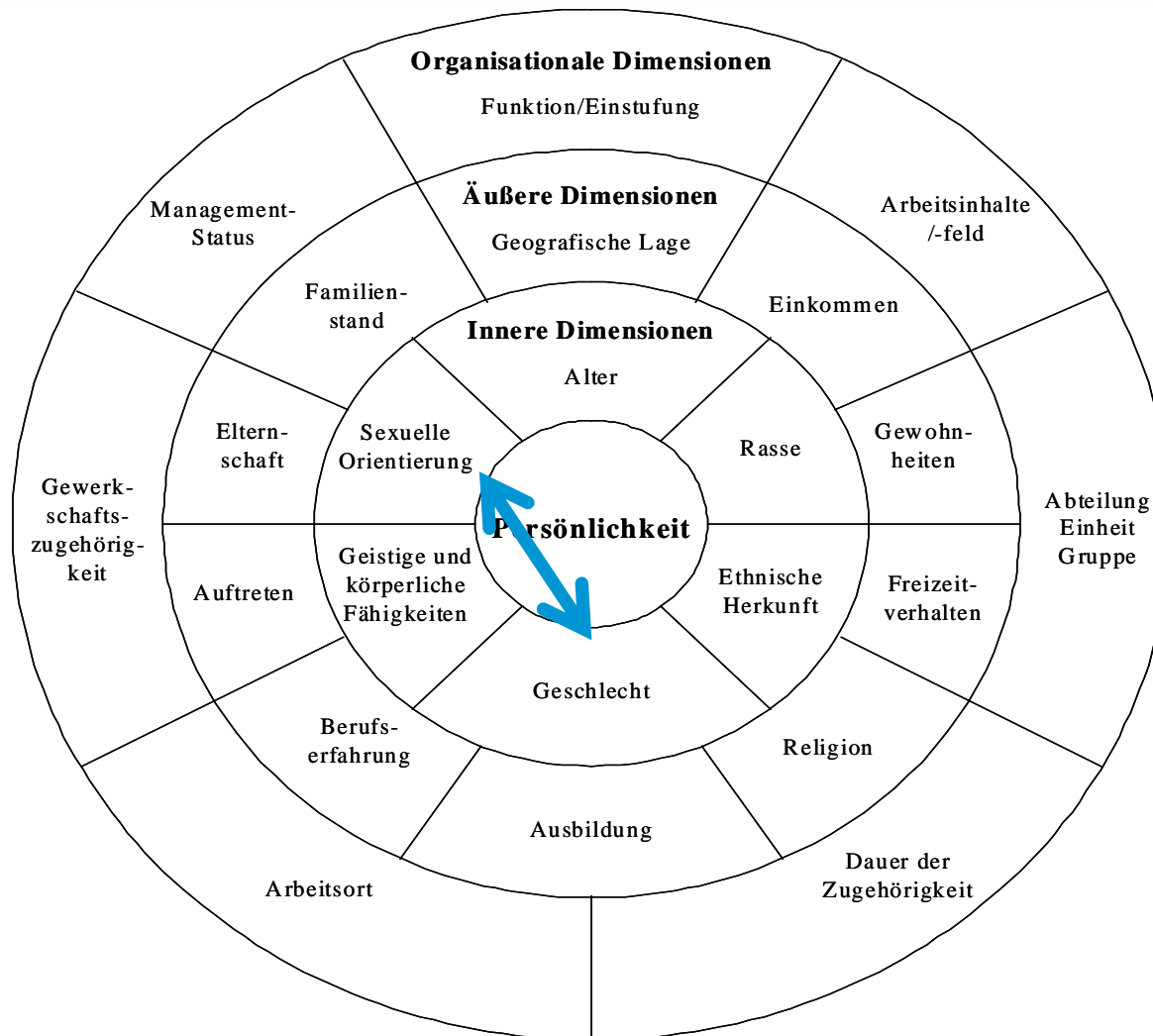
© Thomas Köllen, 2013

1. Sexuelle Orientierung und Diversity (Management)
2. Zentrale Begriffe
3. Homosexualität im Arbeitskontext
4. Bisexualität im Arbeitskontext
5. Transidentität im Arbeitskontext
6. Diversity Management
7. Zusammenfassung und Ausblick

# Diversity-Kerndimension „sexuelle Orientierung“



# Diversity-Kerndimension „sexuelle Orientierung“



# Sexuelle Orientierung

- Sexuelle Orientierung/Sexuelle Identität
- Sexualität und Geschlecht(sidentität)
- LSBT/LGBT/GLBT.....BGILT?
- Trans\*/Transidentität/ Transsexualität/Transgender
- Intersexualität
- Heterosexualität?!

⇒ Schwerpunkt in Praxis und Forschung:  
Homosexualität

# Diversity Management und „sexuelle Orientierung“

- In der betrieblichen/organisationalen Praxis am wenigsten berücksichtigte Kerndimension (neben „Religion“) – national und international
- Hoher **Tabuisierungsgrad** von Sexualität in Organisationen
- Häufig zu beobachtende **Übersexualisierung** von z. B. Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz

# Sexuelle Orientierung: Unternehmensrelevante Aspekte

- Individuelle Perspektive:
  - Umgang mit eigener SO am Arbeitsplatz
  - Umgang mit z.B. transidenten KollegInnen/KundInnen
- Organisationale Perspektive:
  - Umgang mit z.B. homosexuellen Beschäftigten:  
Diversity Management / Inklusion
  - Ansprache von und Umgang mit z.B. homosexuellen  
KundInnen (und LieferantInnen)
- Gesellschaftliche Perspektive
  - Umgang mit SO-bezogenen Stereotypen
  - Aufbruch/Reproduktion/(De)Stabilisierung

# Homosexualität und Arbeitsalltag

- sexuelle Orientierung ist keine direkt wahrnehmbare Eigenschaft => eröffnet für Individuum einen relativ großen Handlungsspielraum:
  - Grad und die Art der Offenheit
  - Art und Weise, wie stereotype Vorannahmen in das eigene Selbstbild verinnerlicht werden und daraus abgeleitet das eigene Verhalten leiten
  - Ausmaß in dem Vorannahmen für die eigene berufliche Positionierung instrumentalisiert werden



# Homosexualität und Arbeitsalltag

- Auswirkungen auf individuell-psychologischer Ebene
- Auswirkungen auf organisational-betriebswirtschaftlicher Ebene
- 5 Strategien des „Stigma Management“ (Goffman, 1963)
  - 1: der direkte Versuch der „Korrektur“ des Stigmas
  - 2. der Versuch einer „indirekten Korrektur“ durch übermäßige Anstrengungen in Bereichen, die den Stigma-Zuschreibungen eigentlich nicht entsprechen
  - 3. der Schaffung einer neuen, eigenen „Realität“
  - 4. der Versuch, sein Stigma zu instrumentalisieren, indem auf die positiven Attribute aufgebaut wird oder indem die negativen Attribute als Entschuldigung herangezogen werden für jedweden Rechtfertigungsdruck
  - 5. die Vermeidung jedweden Kontakts mit, bezogen auf das eigene Stigma, unstigmatisierten Menschen, um antizipierten Geringschätzungen zu entgehen

# Homosexualität und Arbeitsalltag

- Prozesshaftigkeit der Coming Outs am Arbeitsplatz
  - wird stark von der Enge der persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz beeinflusst
  - das berufliche Coming Out kann niemals als abgeschlossen betrachtet werden, vor allem wenn neue KollegInnen dazukommen, muss es immer wieder neu vollzogen werden, und es kann sich im Laufe der Zeit durchaus auch ändern
- Kontinuum von vier Hauptstrategien auf der individuellen Handlungsebene
  - Vortäuschen
  - Verbergen
  - Implizit Out
  - Explizit Out

# Auswirkungen des Umgangs mit der eigenen Homosexualität

- Je offener, desto höher die Arbeitszufriedenheit und die affektiven Verbundenheit zum Unternehmen (Day und Schoenrade, 1997)
- höherer Grad an Offenheit führt zu engeren und vertrauteren Beziehung zu den KollegInnen und Vorgesetzten => Vorteile für das eigene berufliche Weiterkommen (Friskopp und Silverstein, 1995)
- Vortäuschen von Heterosexualität führt zum Absinken des leistungsbezogenen Selbstbewusstseins und in weiterer Folge der Leistung selber => Lose-Lose-Situation für Unternehmen und Individuum (Barreto et al., 2006)

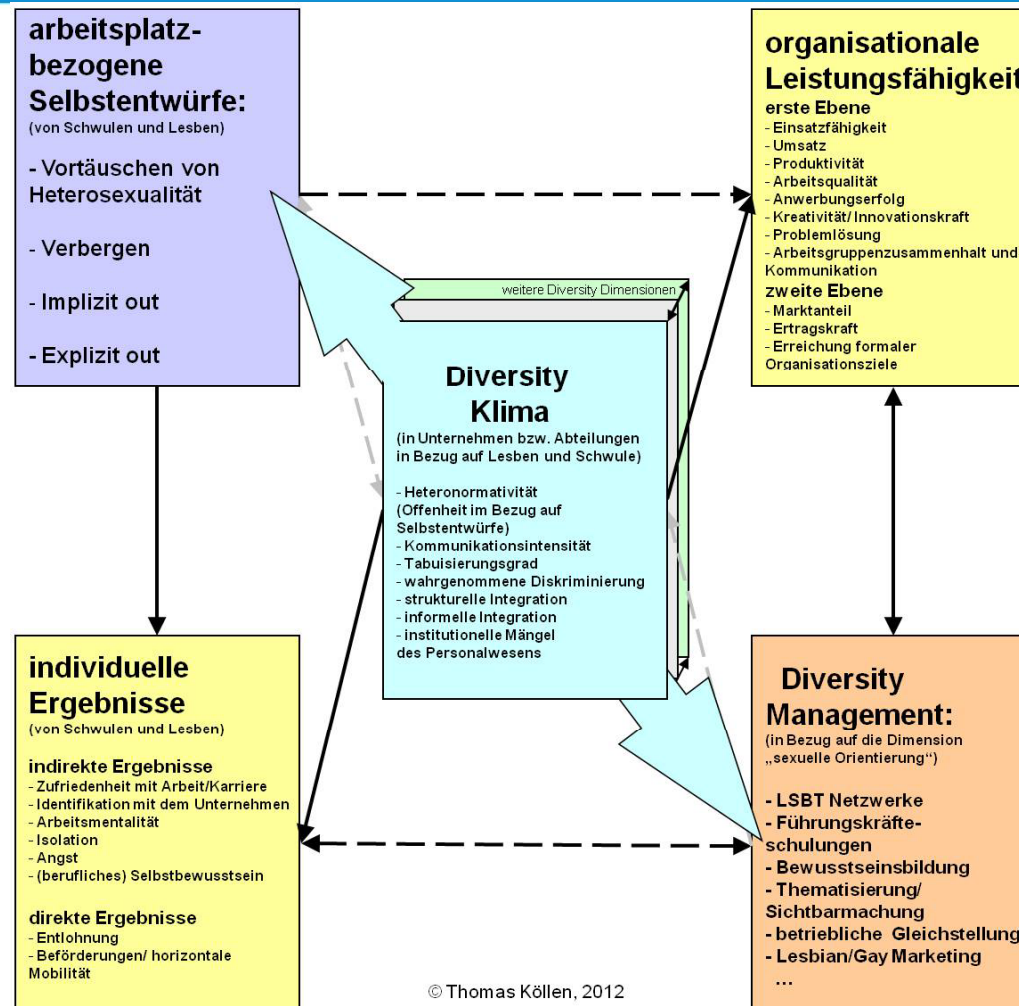
# Auswirkungen des Umgangs mit der eigenen Homosexualität

- Konsequenzen der Entscheidung, Heterosexualität vorzutäuschen bzw. in abgeschwächter Form zumindest die eigene Homosexualität zu verbergen:
  - Entfremdung
  - Isolation
  - Ego Depletion (Abnahme der Fähigkeit zur Selbstkontrolle mittels eigener Willenskraft)
  - Verstärkung kognitiver Dissonanz
  - Untergraben der eigenen Fähigkeit der Selbstbestätigung bzw. der Selbstvergewisserung.
  - Die Aufmerksamkeit, welche auf die konsistente Aufrechterhaltung dieser Strategieranwendung gerichtet werden muss, bindet enorme Kapazitäten der geistigen Aufnahmefähigkeit und hat negative Folgen für die Fähigkeit des Individuums, Entscheidungen zu treffen.
  - Absinken der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit: hoher Aufwand, der für die (teilweise auch selektive) Wahrnehmung der negativen Umstände am Arbeitsplatz betrieben wird steht als Energiepotential für die betriebliche Leistungserbringung nicht mehr zur Verfügung (DeJordy, 2008)

# Auswirkungen des Umgangs mit der eigenen Homosexualität

- offenerer Umgang mit der eigenen Homosexualität am Arbeitsplatz hat positiven Einfluss auf deren „helping behaviour“ (als Teilbereich ihres „organizational citizenship behaviour“)
- Das „helping behaviour“ beinhaltet die freiwilligen Anstrengungen, die vom Individuum unternommen werden, um das Unternehmen im Falle von auftretenden Problemen vor Schaden zu bewahren
- Z.B. Bereitschaft, ohne erwartete Gegenleistung die Arbeit einer Kollegin/eines Kollegen zu übernehmen bzw. sie/ihn zu unterstützen, wenn sie/er (aus welchen Gründen auch immer) in Verzug ist (Brenner et al., 2010)

# Zentrale Bedeutung: Diversity Klima



© Thomas Köllen, 2012

# Diversity Management und Klima

- größte positive Wirkung: allgemeinen betrieblichen Gleichstellung (sofern diese auch innerhalb des Unternehmens breit kommuniziert wird)
- Gay Marketing und generelle Thematisierung innerhalb des Unternehmens (Köllen, 2010)
- Höhere Arbeitszufriedenheit durch Antidiskriminierungsrichtlinien und die allgemeine Unterstützung durch das Management (Day und Schoenrade, 2000)
- Antidiskriminierungsrichtlinien zur sexuellen Orientierung erhöhen Loyalität und Einsatzbereitschaft (Tejeda, 2006)

# Exkurs: Florida (2002)

- TTT-Ansatz von Richard Florida (2002) wird oft als betriebswirtschaftliche (Teil)-Legitimation herangezogen
- Der Ansatz besagt, dass die Innovationskraft von (US-amerikanischen) Regionen von drei Ts abhängt: von Talenten, Technologien und Toleranz
- „Gay Index“ als Indikator für Toleranz (anteilmäßige Verteilung von schwulen und lesbischen Haushalten in einer Region)
- Florida sieht einen positiven Zusammenhang zwischen der Innovationskraft- und -fähigkeit und einem hohen Anteil an homosexuellen Haushalten in einer Region
- Die These wird vor allem durch den hohen Gay-Index in San Francisco und die hohe Innovationskraft des Silicon Valleys gestützt
- Eine direkte Übertragung auf die betriebswirtschaftliche Ebene vollzieht Florida nicht, zudem wird weitestgehend offen gelassen, wie dieser Index beeinflusst werden kann
- **Aber: Würde man Floridas Überlegungen auf Unternehmen übertragen, hieße das, dass deren Innovationsfähigkeit positiv von einem hohen Anteil an lesbischen und schwulen MitarbeiterInnen beeinflusst wird**



# Diversity Management und Klima: Resümee

- Diversity Management kann Arbeitsklima positiv beeinflussen
  - Ein positives und unterstützendes Klima hängt positiv mit offeneren Selbstentwürfen am Arbeitsplatz zusammen
  - Offenheit kann zu verbesserter Leistung und Leistungsfähigkeit führen
  - Die Klimawahrnehmung setzt sich aus der Summe der gemachten interaktiven Einzelerfahrungen zusammen
- = > Jeder und jede kann zu einer Verbesserung des Klimas am Arbeitsplatz beitragen und damit die Leistungsfähigkeit von Organisationen stärken**

# Bisexualität und Arbeitskontext

- Biphobie
  - Unbeständigkeit (B = unstabiles und unzulässiges Phänomen)
  - Intoleranz (unterschiedliche Anfeindungen: z.B. weniger vertrauenswürdig etc. )
- DM-Unterstützung: Explizite Ansprache von Bisexualität von Unternehmensseite aus
- Netzwerke sensibilisieren (Green et al., 2011; Köllen, 2013)

# Transidentität und Arbeitskontext

- Vor Transitionsphase: Sorge um Reaktion von KollegInnen und ArbeitgeberIn
  - ⇒ häufig: Kündigung und anschließender Neuanfang (z.B. Dietert & Dentice, 2009)
  - ⇒ Für Transmänner tendenziell einfacher
- Nach Transition: Häufig Ablehnung / für meiste KollegInnen eine neue Erfahrung
- Häufig: Generelle persönliche Instabilität + erhöhter Rechtfertigungsdruck kann zu Leistungsabfall führen
- Klare Unternehmensrichtlinien zum Vorgehen bei Geschlechtsanpassungen und Umgang mit „Unruhe“ können erster Schritt zu Verbesserung sein (Barclay & Scott, 2006)

# Zusammenfassung

- Eine wertschätzende Einbeziehung von LGBTI KollegInnen und KundInnen setzt Potenziale frei und eröffnet Marktchancen  
=> Diversity Management kann für alle Seiten sinnvoll sein
- Im alltäglichen Umgang miteinander zeigt und formt sich das Arbeitsklima
- Ein inklusives Arbeitsklima nützt dem/der Einzelnen und dem Unternehmen

# Verzicht auf Stereotype!



**„Wir sind mehr als eine schrille Minderheit. Wir sind Frauen und Männer, Zahnarzt und Mechatronikerin, Mütter und Väter, Sohn und Enkelin, arm und reich, jung und alt, Moslem und Atheistin. Wir sind in Mekka und auch in Rom....“**

# Weiterführende Literatur

- Köllen, T. (2010). Bemerkenswerte Vielfalt: Homosexualität und Diversity Management - Betriebswirtschaftliche und sozialpsychologische Aspekte der Diversity-Dimension "sexuelle Orientierung". München, Mering: Hampp-Verlag.
- Köllen, T. (2012). Privatsache und unerheblich für Unternehmen? Der Stand der Personalforschung zur "sexuellen Orientierung". Zeitschrift für Personalforschung, 26(2), 143-166. Download:  
[http://epub.wu.ac.at/3537/1/ZfP\\_2\\_12\\_Koellen.pdf](http://epub.wu.ac.at/3537/1/ZfP_2_12_Koellen.pdf)
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management - Addressing the B in LGBT as a relevant sexual orientation in the workplace". Journal of Bisexuality, 13(1), 122-137.

## Dr. Thomas Köllen

Assistenz-Professor,  
Department Management,  
Gender and Diversity Management Group,  
Vienna University of Economics and Business

# Diversity Management zur Dimension »Sexuelle Orientierung«: Eine wissenschaftliche Betrachtung