# Queeres Leben in der Arbeitswelt

Eine qualitative Studie mit Handlungsempfehlungen für queer-freundliche Unternehmen

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

IMPRESSUM

ISBN: 978-3-98628-338-4

Herausgegeben vom
Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg
Landesbüro der Friedrich-Ebert-Stiftung
Florian Koch
Werastraße 24
70182 Stuttgart

Autorin
Dr.in Gerrit Kaschuba
Forschungsinstitut tifs e.V.
Tübinger Institut für gender- und diversitätsbewusste Sozialforschung und Praxis e.V.
https://www.tifs.de

Lektorat
Media-Agentur Gaby Hoffmann

Gestaltung, Layout und Satz
Fanny Kranz

Bildcredits
Titelbild PeopleImages (iStock)
Piktogramme Titelseite Misha Shutkevych (iStock)
Abb. S. 6, 8, 10, 14, 16, 34, 38, 46 user3802032 (Freepik)
Grafik Haftnotizen DragonTiger, Dmytro Naumenko (iStock)
Piktogramme S. 40-44 GT Maru Emoji
© Friedrich-Ebert-Stiftung 2023

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

Zitiervorschlag:
Kaschuba, Gerrit 2023: „Wir wollen keine Sonderrolle, wir wollen Anerkennung.“ Queeres Leben in der Arbeitswelt. Hrsg. vom Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg. Stuttgart.

# INHALT


**Vorwort** ..... *04*

**Kapitel 1: Einleitung** ..... *06*

**Kapitel 2: Ausgangsbedingungen und Forschungsstand** ..... *08*

**Kapitel 3: Anlage der Studie** ..... *12*

**Kapitel 4: Unternehmen im Fokus – Beispiele** ..... *14*

4.1 Das Industrieunternehmen X: Diversity Management zwischen Individualisierung und systematischer Umsetzung ..... *15*
4.1.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens ..... *15*
4.1.2 Stellenwert von Gender- und Diversity-Aspekten in Unternehmensstrukturen und Umsetzung ..... *15*
4.1.3 Unternehmenskultur und LSBTIQ* ..... *17*
4.1.4 Zusammenfassendes Fazit ..... *23*
4.2 Das Dienstleistungsunternehmen Y: Auf dem Weg zur Wahrnehmung queerer Interessen ..... *24*
4.2.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens ..... *24*
4.2.2 Stellenwert von Gender- und Diversity-Aspekten in Unternehmensstrukturen und Umsetzung ..... *24*
4.2.3 Unternehmenskultur und LSBTIQ* ..... *26*
4.2.4 Zusammenfassendes Fazit ..... *30*

**Kapitel 5: Queere Vielfalt in der Arbeitswelt – Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Baden-Württemberg. Eine Zusammenschau der Ergebnisse** ..... *32*
- Der Kontext ..... *33*
- Von Gender zu Diversity? ..... *33*
- Queerness – Privatsache versus Arbeitsangelegenheit? ..... *33*
- Das große Schweigen brechen: Sichtbarkeit und Kommunikation ..... *33*
- Anerkennung und Antidiskriminierung ..... *34*
- Der berühmte Business Case – oder: Mehrwert einmal anders betrachtet ..... *34*
- Strukturelle Rahmenbedingungen versus Individualisierung ..... *34*

**Kapitel 6: Zukunftsfähige Unternehmen – eine Einladung zur LSBTIQ*-freundlichen Transformation. Handlungsempfehlungen** ..... *36*

**Literatur und Links** ..... *44*

# VORWORT

Queeres Leben ist in den letzten Jahren in der Gesellschaft vor allem durch die queere Community und ihren Kampf für mehr Akzeptanz und Anerkennung ihrer Rechte immer sichtbarer geworden – so auch im Arbeitsleben. Auch viele Unternehmen haben mittlerweile Schritte unternommen und setzen auf Diversitätsmanagement, um die Vielfalt im Betrieb anzuerkennen, ihr Raum zu geben und eine möglichst tolerante Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dabei geht es darum, die Vorteile von Diversität zu nutzen, die Mitarbeiter_innen mit ihren unterschiedlichen Merkmalen, Hintergründen, Ansichten und Erfahrungen dem Unternehmen bieten können. Ging es früher insbesondere um die Gleichberechtigung von Mann und Frau und die Stellung von Minderheiten in Betrieben, hat sich die Bedeutung von Diversitätsmanagement in den letzten Jahren auf weitere Facetten ausgedehnt. So spielen heutzutage auch die Themen der sexuellen Orientierung und der geschlechtlichen Identität von Menschen eine zunehmend wichtige Rolle.

Doch trotz Verbesserungen in den Betrieben und stärkerer Sichtbarkeit stellen wissenschaftliche Untersuchungen weiterhin Diskriminierungserfahrungen von LSBTIQ*-Personen im Arbeitsleben fest. Queere Menschen werden aufgrund ihrer geschlechtlichen Identität und sexuellen Orientierung immer noch ausgegrenzt und sehen sich mit Vorurteilen konfrontiert. Die vorliegende Studie bestätigt dies exemplarisch anhand von zwei untersuchten Großunternehmen. Gleichzeitig zeigt sie auch, dass es gute Ansatzpunkte in diesen Unternehmen gibt, diese aber noch nachhaltiger strukturell verankert werden müssten. Wichtig wäre es beispielsweise, Diversitätsbeauftragte bzw. -einheiten in der Hierarchie sichtbarer zu machen und diese mit ausreichend Ressourcen auszustatten. Diversitätsmanagement wird ein Lippenbekenntnis bleiben, wenn es nicht alle systematisch einbezieht – auch LSBTIQ*-Personen. Eine nachhaltige Verankerung muss im gesamten Unternehmen stattfinden und neben unterschiedlichen Führungsebenen auch den Betriebsrat und die Mitarbeitenden einschließen.

Die Schaffung einer inklusiven und unterstützenden Arbeitsumgebung für queere Mitarbeiter_innen ist nicht nur ethisch wichtig, sondern kann auch dazu beitragen, das Arbeitsklima insgesamt zu verbessern und die Produktivität zu steigern. Es liegt im Interesse von Unternehmen, eine vielfältige und inklusive Belegschaft zu fördern, in der alle Mitarbeiter_innen ihr volles Potenzial entfalten können.

Das Fritz-Erler-Forum möchte in Form der vorliegenden qualitativen Studie Unternehmen unterstützen, die Diskriminierungsrisiken für LSBTIQ*-Personen zu verringern und Anregungen für die Personal- und Organisationsentwicklung zu liefern, die eine gender- und diversitätsbewusste und somit queerfreundliche Unternehmenskultur ermöglichen.

Mein besonderer Dank gilt der Autorin Dr.in Gerrit Kaschuba, die sich dieser Studie mit großem Einsatz widmete und ein differenziertes Bild vom queeren Leben in den beiden Unternehmen erstellt hat. Die unkomplizierte und professionelle Zusammenarbeit hat mir große Freude bereitet. Herzlich bedanken möchte ich mich zudem bei den interviewten Personen und den Unternehmen, die diese Studie erst möglich gemacht haben.

Das Fritz-Erler-Forum wünscht eine gute und anregende Lektüre.

Florian Koch
Leiter
Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg

# KAPITEL 1:

# Einleitung

***„Ich war überrascht,
dass ich zu manchen Themen
gar nichts sagen konnte.“***

In den letzten beiden Jahrzehnten geraten queere Themen und Perspektiven – bewegt durch das Engagement der LSBTIQ*-Community in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und durch neue Gesetzesgrundlagen – in die Öffentlichkeit und in den Blick von Unternehmen, zuletzt durch das Personenstandsgesetz und aktuell in Erwartung des neuen Selbstbestimmungsgesetzes[1]. Und doch bleiben queere Personen, vor allem trans*, inter* und bisexuelle Personen im Arbeitsalltag noch wenig sichtbar. Auch zu Beginn dieser Studie schien es diese Personengruppen im Unternehmen nicht zu geben, erst allmählich wurden sie erkennbar. Warum ist das wichtig?

Ergebnisse aus wissenschaftlichen Untersuchungen zu LSBTIQ*-Beschäftigten in Unternehmen in Deutschland zeigen, dass queere Menschen ähnlich wie weitere um ihre Rechte kämpfende Gruppen (Frauen, ethnische Minderheiten, People of Color, Menschen mit physischer und psychischer Beeinträchtigung) einem besonders hohen Risiko der Diskriminierung ausgesetzt sind. Und Diskriminierung erleben gerade diejenigen queeren Beschäftigten, die mit ihrer geschlechtlichen Identität und sexuellen Orientierung nicht selbstbewusst, sondern vorsichtig umgehen, dadurch aber auch aus dem Rahmen der betrieblichen Kommunikation fallen, wenn im Unternehmen keine Kultur der Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung herrscht.

Für die vorliegende wissenschaftliche Studie konnten ein Großunternehmen im Industriesektor und eines im Dienstleistungssektor in Baden-Württemberg für die Teilnahme gewonnen werden. Die Studie hat zum Ziel, vertiefend und beispielhaft Hürden, Diskriminierungen, aber auch Ansatzpunkte und Wege der Anerkennung geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung in der Arbeitswelt in Baden-Württemberg aufzuspüren und aufzuzeigen. Gefragt wird nach den Strukturen und Maßnahmen im Unternehmen, die die Lebensbedingungen von LSBTIQ*-Personen berücksichtigen bzw. sich gezielt an diese richten, und nach der Bedeutung der Organisationskultur, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu geben.

Deutlich wird: Es gibt LSBTIQ*-freundliche Ansätze in den Unternehmen. Allerdings kann nicht von einer nachhaltigen Struktur gesprochen werden. Häufig hängt es von den Kompetenzen der queeren Personen selbst, aber auch von der Haltung einzelner Führungskräfte ab, wie sich die Arbeits- und Lebensbedingungen für queere Personen im Unternehmen gestalten. Damit besteht die Gefahr der Individualisierung von queeren Anliegen und der Verdeckung von Diskriminierung.

Interviewte in beiden Unternehmen beschreiben mehrheitlich die von Männern besetzten Führungspositionen. Die zweigeschlechtliche Grundstruktur der Gesellschaft und Arbeitswelt wirkt sich in Verbindung mit Heterosexualität normativ auf die Situation von queeren Personen aus. So folgt die Anerkennung von LSBTIQ*-Personen in den Unternehmen der Logik herrschender Geschlechtervorstellungen.

Die queeren Netzwerke sind der Motor, sie setzen sich für Diskurse und Kommunikation zu geschlechtlicher Identität und sexueller Orientierung und gegen Diskriminierung im Betrieb ein. Sie sind unter dem Dach von Diversity Management in Unternehmen aktiv – neben anderen betriebsinternen Netzwerken.[2]

In beiden Organisationen fanden Interviews mit überwiegend engagierten und am Thema interessierten (trans*, inter* und cisgeschlechtlichen, homo-, bi- und heterosexuellen) Menschen statt. Diesen Personen sei ein großer Dank für ihr Vertrauen und Engagement ausgesprochen, verbunden mit dem Wunsch, dass die Studie zu einem besseren Verständnis der Situation und der Interessen von queeren Menschen in Unternehmen führen möge. Ebenso soll sie zu der Entdeckung von Potenzial und Kompetenzen – nicht nur angesichts des Fachkräftemangels – sowie der Verringerung von Diskriminierungsrisiken im Unternehmen beitragen und konkrete Anregungen für die Personal- und Organisationsentwicklung für eine gender- und diversitätsbewusste, queerfreundliche Unternehmenskultur liefern. In diesem Sinne richten sich die Ergebnisse und Empfehlungen der Studie an Unternehmen und hier an Arbeitgeber_innen, Führungskräfte, Personen, die mit Gleichstellung und Antidiskriminierung befasst sind und weitere betriebliche Akteur_innen wie Betriebsratsgremien und Netzwerke in Unternehmen, aber auch an Gewerkschaften und die Politik auf Landesebene.

Eine Lesehilfe: Nach der Ausgangssituation mit dem aktuellen Forschungsstand, der Gesetzeslage und der Erläuterung zentraler, der Studie zugrunde liegender Konzepte in Kapitel 2 folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens in Kapitel 3. Die folgenden Kapitel stellen die Erkenntnisse der Studie dar: Zunächst wird in Kapitel 4 vertieft auf die einzelnen Unternehmen aus mehrperspektivischer Sicht der Interviewten eingegangen, um dann in einem zusammenfassenden Quervergleich in Kapitel 5 zentrale Themen zu diskutieren, die für Unternehmen von Bedeutung sind. Abschließend werden in Kapitel 6 Handlungsempfehlungen vorgestellt.

*[1] Die Ausformulierung für die deutsche Schreibweise LSBTIQ*: Lesbische, schwule, bisexuelle, trans*, inter* und queere Personen. Weitere Erläuterungen zu den Abkürzungen und Begriffen finden sich am Ende von Kapitel 2.*

*[2] „Diversity Management ist ein Konzept der Unternehmensführung, welches die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte. Diversity Management toleriert nicht nur die Vielfalt in Organisationen, sondern hebt diese auch im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor." (Glossar in Wroblewski/Kelle/Reith 2017:282) Seine historischen Wurzeln liegen in der Bürgerrechtsbewegung der USA und damit in gesellschaftspolitischen Zielsetzungen. Die überwiegende Verwendung von Diversity Management in Unternehmen ist losgelöst von Verteilungs- und Gerechtigkeitsdiskussionen und orientiert an betriebswirtschaftlichen Nutzenerwartungen (vgl. Hofmann 2012:30).*
*Im Rahmen von Diversity Management stellen Netzwerke wichtige Mittel dar. Sie setzen sich für die Belange jeweils unterschiedlicher Gruppen ein – z. B. Frauennetzwerk, Netzwerk Älterer, türkisches Netzwerk, queeres Netzwerk.*

# KAPITEL 2:

# Ausgangsbedingungen und Forschungsstand

***„Die größte Herausforderung ist, dass man die Notwendigkeit nicht sieht. Was bringt es denn? Es ist doch okay, wenn ihr schwul, lesbisch seid.“***

*In Deutschland hat sich die gesellschaftliche Akzeptanz von LSBTIQ*-Menschen in den vergangenen Jahrzehnten verbessert, auch wurde die rechtliche Gleichstellung am Arbeitsmarkt gestärkt.[3] Spiegeln sich diese Entwicklungen auch in den Erfahrungen queerer Beschäftigter in deutschen Unternehmen? Aufbauend auf dem Forschungsstand werden die aktuelle Gesetzeslage und Grundlagen zu Anerkennung und Diskriminierung erörtert.*

**FORSCHUNGSSTAND**

Studien aus den USA und verschiedenen europäischen Ländern einschließlich Deutschland zeigen, dass LSBTIQ*-Personen am Arbeitsplatz und bei der Stellensuche weiterhin benachteiligt werden. Auch die Statistik der Antidiskriminierungsstelle des Bundes gibt Aufschluss über die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz: 2019 beziehen sich etwa ein Drittel aller Beratungsanfragen von LGBTQI*-Menschen auf das Arbeitsleben (90 arbeitsmarktbezogene Anfragen) und hiervor wiederum fast die Hälfte auf Personen, die sich als divers, trans* oder inter* bezeichnen (nach de Vries et al. 2020:624, Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2020). Dabei sind aus intersektionaler Perspektive Überschneidungen mehrerer Diskriminierungsdimensionen zu berücksichtigen: nicht nur sexuelle Orientierungen und geschlechtliche Identität, sondern zugleich Alter, Ethnizität, Behinderung, Religion und Weltanschauung, soziale Herkunft etc. Gleichzeitig ziehen sich strukturelle, ungerechte Ausgangsbedingungen nach Geschlecht wie ein roter Faden durch (z. B. Gender-Pay-Gap, Führungspositionen).

Weitere Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass LSBTIQ*-Personen teilweise aus der Überlegung heraus, in bestimmten Arbeitsfeldern weniger diskriminiert zu werden, eine andere als die ursprünglich angestrebte berufliche Richtung einschlagen – z. B. in soziale Berufe anstatt in technische zu gehen (vgl. de Vries et al. 2020). Das Ergebnis einer Befragung des sozio-ökonomischen Panels und der Universität Bielefeld in Branchen, in denen im Durchschnitt wenige LSBTIQ*-Menschen arbeiten, zeigt: Fast ein Drittel der LSBTIQ*-Menschen sind nicht oder nur teilweise gegenüber Kolleg_innen geoutet. Knapp 30 Prozent berichten von Benachteiligungen im Arbeitsleben, insbesondere trans* Menschen (de Vries et al. 2020, Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017). Und auch hier ist weiter zu differenzieren: In Bezug auf die Arbeitsplatzsuche und das Recruiting hat ein europäisches Forschungsprojekt herausgefunden, dass trans* Frauen im Vergleich zu trans* Männern mehr Schwierigkeiten haben, einen Arbeitsplatz zu finden.[4]

Ähnliche Ergebnisse zeigt die Untersuchung zur Arbeitssituation von LSBT*-Personen von Frohn et al. (2017). Das Forschungsteam stellt fest, dass lesbische und schwule Befragte offener mit ihrer sexuellen Orientierung umgehen als in einer vergleichbaren Untersuchung vor 20 Jahren, aber auch 2017 sind es noch 30 % aus diesem Personenkreis, die am Arbeitsplatz bzw. gegenüber Kolleg_innen nicht darüber sprechen.[5] Bei bisexuellen Personen sind es 55 %, bei trans* Personen 70 %. Erfahrungen mit Diskriminierung machen alle genannten Gruppen, den höchsten Wert haben die bisexuellen, gefolgt von den trans* Personen (Frohn et al. 2017:55). Diskriminierungserfahrungen beziehen sich auf unangenehmes Interesse am Privatleben/Tuscheln/Gerüchte, gefolgt von subtiler Behinderung wie Karriereblockade – am stärksten bei trans* Beschäftigten, was auch bei sexueller Belästigung der Fall ist. Weitere Formen sind etwa Beleidigung, Mobbing, körperliche Gewalt oder Entzug des Kund_innen-Kontakts (Frohn et al. 2017:52). Dabei scheint es einen Zusammenhang zwischen Diskriminierungserfahrungen und der Offenheit im Umgang mit sexueller Orientierung und geschlechtlicher Vielfalt zu geben: Je offener sich die Personen verhalten, umso geringere Diskriminierungswerte liegen vor. Die Untersuchung stellt zudem einen Zusammenhang zwischen Bundesland und der Offenheit im Umgang mit der sexuellen Identität fest (Frohn et al. 2017:43)[6]: In Bundesländern wie Hamburg, Bremen, Brandenburg und NRW scheinen die lesbischen und schwulen Befragten offener zu sein als in Sachsen oder Mecklenburg-Vorpommern, die sich als eher verschlossen zeigen. Dazwischen liegt aufgrund der statistisch ermittelten Werte Baden-Württemberg, das in die letztgenannte Richtung tendiert. Auswirkungen von Diskriminierungserfahrungen in Bezug auf Gesundheit, Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und Commitment werden sichtbar.

Bei einer weiteren Studie wurde festgestellt, dass inter* Personen ähnlich wie trans* und nicht-binäre Personen weniger offen mit ihrer Geschlechtlichkeit umgehen als cisgeschlechtliche, lesbische, schwule oder bisexuelle Personen mit ihrer sexuellen Orientierung (Frohn et al. 2020). Ein wichtiges Ergebnis besagt: „Personen, die gemäß geschlechterbinärer Normierungen gelesen werden, sind tendenziell verschlossen(er) als Personen, die von geschlechterbinären Normierungen abweichen." (Frohn et al. 2020:78). Letztere sind aber in einem noch stärkeren Ausmaß von Diskriminierung betroffen.

*[3] Schreibweisen: Im Bericht wird die Schreibweise LSBTIQ* verwendet, die englische Schreibweise LGBTQI* bei Zitierungen bzw. Bezugnahmen auf andere Studien.*

*[4] Siehe Ergebnisse aus dem EU-Forschungsprojekt TransVisible 2018: Leitfaden zur besseren Arbeitsintegration und zum Empowerment von trans* Frauen (www.transvisible.org).*

*[5] Gegenüber Führungskräften liegen die Prozentzahlen der schweigenden Mitarbeitenden höher.*

*[6] Für bisexuelle und trans* Personen sind hier keine statistischen Aussagen möglich. Und auch die inhaltliche Beschreibung der Zusammenhänge steht noch aus.*

Untersuchungen zu Diskriminierungserfahrungen in Schule, Jugendarbeit, Ausbildung und Übergang in den Beruf (vgl. z. B. Staudenmeyer/Kaschuba/Barz/Bitzan 2017, Krell 2021, Bitzan et al. 2023) besagen, dass queere Menschen ein Gespür dafür haben, in welchen Kontexten ein offener Umgang mit oder ein offenes Sprechen über Queerness möglich ist. Heteronormativität wirkt neben den Benachteiligungen im Kontext etwa von Klassismus und Rassismus eher implizit bzw. verdeckt. In Institutionen existiert in der Regel ein implizites Referenzbild des „Normalen", das zugleich heterosexuell und zweigeschlechtlich (z. B. sogenannte „Frauen- und Männerberufe") ist. Queere Adressat_innen in Übergangssystemen wie auch Beschäftigte im Beruf erhalten oft erst Unterstützung bzw. Teilhabe an weiterführenden Maßnahmen, wenn Defizite diagnostiziert werden oder sie ihre Bedürfnisse anmelden. Damit verbindet sich tendenziell eine Individualisierung und das Verschleiern von strukturell erzeugten Problemlagen.

Ein diskriminierungsarmes Arbeitsumfeld und ein offenes Betriebsklima reduzieren kurz- und langfristige Arbeitsmarktnachteile von Beschäftigten und erhöhen die Attraktivität von Unternehmen für LSBTIQ*-Menschen. Die Unternehmenskultur nimmt Einfluss darauf, wie queere Personen mit ihren sexuellen Orientierungen bzw. Geschlechtsidentitäten am Arbeitsplatz umgehen, und hat Auswirkungen darauf, wie sich heterosexuelle cisgeschlechtliche Beschäftigte ihren LSBTIQ*-Kolleg_innen gegenüber verhalten. Daher, so kann angenommen werden, lässt sich über Diversity Management bzw. gender- und diversitätsbewusste Organisationsentwicklungsmaßnahmen ein akzeptierendes Klima gestalten (vgl. vor allem Fütty et al. 2020, aber auch de Vries et al. 2020, Frohn et al. 2017/2020; Köllen 2012). Eine Rolle bei der Beförderung einer solchen Kultur in Organisationen können auch Auszeichnungen für Diversity Management, LSBTIQ*-freundliche Maßnahmen (z. B. PROUT AT WORK, Völklinger Kreis) im Sinne des Benchmarkings[7] spielen.

## GESETZLICHE GRUNDLAGEN UND DER KONTEXT BADEN-WÜRTTEMBERG

Seit der Änderung im Personenstandsgesetz 2018 mit der Einführung eines dritten Personenstands „divers" (§45b, §22 Abs. 3 PStG) gibt es vier rechtliche Optionen für den Geschlechtseintrag in Deutschland: männlich – weiblich – divers – kein Eintrag. Bei „divers" sind „Personen mit Varianten der Geschlechtsentwicklung" genannt, welche mittels ärztlichem Gutachten nachgewiesen werden müssen. Mit dem Begriff sind inter* Personen adressiert, jedoch wird er nicht genauer definiert (vgl. Fütty et al. 2020:40).

Mit dem Geschlechtseintrag „divers" ergeben sich „Konsequenzen für alle Rechtsnormen, die an das Merkmal Geschlecht geknüpft sind" (Fütty et al. 2020:41) und für alle Fördermaßnahmen. Der rechtliche Rahmen des Diskriminierungsschutzes ist u. a. mit dem Grundgesetz in der Wahrung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts und dem Recht auf Selbstbestimmung, der Europäischen Menschenrechtskonvention, dem BGB und dem AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) durch positive Maßnahmen zum Ausgleich bestehender Diskriminierung, Maßnahmen zur Prävention und Einrichtung einer Beschwerdestelle und auch im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gegeben.

Eine weitere Gesetzesgrundlage mit Bedeutung für die Arbeitswelt stellt das Transsexuellengesetz (TSG) dar, das aktuell durch ein Selbstbestimmungsrecht ersetzt wird. Im TSG sind Möglichkeiten der Vornamens- und Personenstandsänderung für trans* Menschen geregelt, allerdings kann bisher nur eine binäre Geschlechtszuordnung vorgenommen werden. Mit dem darin enthaltenen Offenbarungsverbot sind datenschutzrechtliche Pflichten von Arbeitgeber_innen verbunden.

Auf Landesebene in Baden-Württemberg ist in Bezug auf queere Personen darüber hinaus der landesweite Aktionsplan „Für Akzeptanz & gleiche Rechte Baden-Württemberg" zu nennen, der aktuell evaluiert wurde und weiterentwickelt werden soll (Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg 2014; Institut Schreier 2023). Seit 2018 gibt es die Antidiskriminierungsstelle des Landes Baden-Württemberg (LADS) im Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration.

## BEZUGNAHME AUF KONZEPTE ZU (ANTI-)DISKRIMINIERUNG UND ANERKENNUNG

In der vorliegenden Studie geht es um die Anerkennung queerer Personen und um Hürden und Diskriminierung und Diskriminierungsrisiken im Arbeitsleben.

Bei *Diskriminierung* ist zu unterscheiden zwischen unmittelbarer Diskriminierung, wenn eine Person etwa aufgrund eines Merkmals schlechter behandelt wird als eine andere, und mittelbarer Diskriminierung, wenn formal gleiche Regeln sich aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen unterschiedlich auswirken können. Des Weiteren sind verschiedene Ebenen zu unterscheiden: die individuelle, institutionelle und strukturelle Ebene. Individuelle Handlungen können diskriminierend sein, selbst wenn diese unbeabsichtigt sind. In den Normen und Regeln einer Organisation, ihren Rahmenbedingungen und den eingerichteten Prozessen können Diskriminierungsrisiken verborgen sein, die es aufzudecken und fortlaufend zu prüfen gilt. Strukturelle Diskriminierungen können sich in historisch und strukturell gewachsenen Gesetzen, gesellschaftlichen Werten, Normen sowie der Sprache ausdrücken, wenn sich Vorurteile nachteilig auf dem Arbeitsmarkt auswirken. Sie schlagen sich auf individueller und institutioneller Ebene nieder.[8]

Der Begriff „*Anerkennung*" geht über die meist in dem Themenfeld gebräuchliche Formulierung „Akzeptanz", die ja eine Nicht-Diskriminierung meint, hinaus (vgl. Fraser 2003). Strukturell verankerte Anerkennung beinhaltet, grundlegende Voraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe verschiedener marginalisierter Gruppen in der Gesell-

[7] *Benchmarking – Vergleiche mit anderen Unternehmen zur Selbstverbesserung.*

[8] *In Anlehnung an Fütty et al. 2020:17 ff.*

schaft (wie LSBTIQ*-Personen) zu schaffen – in Verschränkung mit weiteren Diversitätsdimensionen. Es geht also um die Anerkennung von vielfältigen Lebensentwürfen, Respekt, um eine Haltung, die auf ökonomische und kulturelle Gerechtigkeit zielt und differenziert Ungerechtigkeiten etwa bei Einstellungen von Personal, der Gestaltung von Prozessen in der Personalpolitik, bei Weiterentwicklungsmöglichkeiten beispielsweise auch nach der Transition von trans* Personen etc. wahrnimmt und mit praktischen Handlungen daran verändernd ansetzt.

*Heteronormativität und die Zweigeschlechtlichkeit* der Gesellschaftsordnung bilden den Sockel, auf dem normative Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit kulturell verankert sind. Dies zeigt sich in der strukturellen Vergeschlechtlichung von Berufen in Gestalt von sogenannten „Frauen- und Männerberufen" sowie in der Verteilung von Führungspositionen (vgl. Acker 1990). Wie stark die binären hierarchischen Geschlechterverhältnisse die Arbeitsstrukturen und -kultur für alle Beschäftigten einschließlich für LSBTIQ*-Personen in den Unternehmen prägen und wie unterschiedlich sich dies auf die Einzelnen auswirkt, zeigt sich auch in dieser Studie.

Geschlechterverhältnisse sind zugleich mit weiteren Diversitätsdimensionen verwoben: Geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung, Ethnizität, Behinderung, Alter, soziale Schicht und religiöse Weltanschauung sind untrennbare Merkmale ein- und derselben Personen (*Intersektionalität*). Diese sind gesellschaftliche „Platzanweiser" und prägen nicht nur die Fremd-, sondern auch die Selbstwahrnehmung. In dieser Verwobenheit und biografischen Bedeutung treten sie beispielsweise auch in den Selbstbeschreibungen von queeren Interviewpersonen zutage wie z. B. „schwul/lesbisch, Migrationshintergrund, untere soziale Schicht". Die Faktoren Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Position in der Betriebshierarchie und der Arbeitsbereich beeinflussen darüber hinaus die Handlungsspielräume queerer Personen in Unternehmen.

## ERLÄUTERUNG ZU DEN IN DER STUDIE VORKOMMENDEN BEGRIFFEN GESCHLECHTLICHER IDENTITÄT UND SEXUELLER ORIENTIERUNG

Geschlechtliche und sexuelle Selbstbezeichnungen verändern sich, sodass die folgende Übersicht über die verwendeten Begriffe und Kürzel einer Momentaufnahme gleicht.

**LSBTIQ***
steht für lesbisch, schwul, bisexuell, trans*, inter*, queer – und das Sternchen deutet an, dass sich hierunter noch eine breitere Vielfalt verbirgt und nicht alle Lebensweisen abgebildet sind. LSBTTIQ ist eine Schreibweise, die das queere Netzwerk in Baden-Württemberg benutzt, bei der die beiden T für transgeschlechtlich und transsexuell stehen.

**QUEER**
wird verwendet als Oberbegriff für Personen bzw. deren Lebensweisen, die den dominanten Normen der Heterosexualität und der gesellschaftlichen Zweigeschlechtlichkeit (Binarität) nicht entsprechen (wollen); im Text wird der Begriff synonym mit LSBTIQ*-Personen verwendet.

**TRANS***
bezeichnet Menschen, die sich in Bezug auf ihre geschlechtliche Identität anders verorten, als ihnen bei der Geburt zugeschrieben wurde.

**INTER***
bezeichnet Menschen, deren Körper den medizinischen Normen von eindeutig weiblich oder männlich nicht entsprechen.Cisgeschlechtlich/cis – Gegenbegriff zu trans* – steht für Personen, die sich mit dem bei Geburt zugeschriebenen Geschlecht identifizieren.

**NICHT-BINÄR**
Überbegriff für alle Menschen, die sich weder männlich noch weiblich sehen, die sich dazwischen bzw. ganz außerhalb davon verorten oder auch gar kein Geschlecht haben.

**UNTERSTRICH**
nicht-binäre Schreibweise wie der Gender-Stern oder der Doppelpunkt

**GENDER (ENGLISCH)**
deutsch: sozial, kulturell, historisch geprägtes Geschlecht; Geschlecht und Gender werden in der Studie synonym verwendet.

**DIVERSITY (ENGLISCH)**
deutsch: Diversität, Vielfalt; Diversity und Diversität werden in der Studie synonym verwendet.

# KAPITEL 3:

# Anlage der Studie

***„Ich persönlich habe immer Chancengleichheit gespürt. Und ich bringe ja viele Themen mit: Bin Migrantenkind, eine Frau, bin schon immer offen homosexuell.“***

*Vor dem Hintergrund der wissenschaftlich nachgewiesenen Benachteiligung von LSBTIQ*-Personen am Arbeitsplatz wurden Unternehmen in Baden-Württemberg qualitativ untersucht. Für deren Auswahl spielte eine Rolle, dass es sich um Großunternehmen mit Hauptsitz in Baden-Württemberg handelt und sie sich bereits in Sachen LSBTIQ* auf den Weg gemacht haben. Dazu gehört, dass sie Chancengleichheit/Chancengerechtigkeit/Diversity in ihrer Unternehmenspolitik benennen sowie ein queeres Netzwerk aufweisen. Da einige Studien darauf hinweisen, dass das produzierende Gewerbe ein schwieriges Umfeld für LSBTIQ*-Personen darzustellen scheint, fiel die Wahl auf ein Industrieunternehmen und ein weiteres im Dienstleistungsbereich (vgl. z. B. de Vries et al. 2020). Damit sind auf Betriebsratsebene sowohl die IG Metall als auch ver.di vertreten. Die Unternehmen wurden mittels qualitativer Interviews und ergänzend durch eine Dokumentenanalyse untersucht.*

**ZENTRALE FORSCHUNGSFRAGEN LAUTEN:**

• Welche Hürden, Diskriminierungen und welche Ansatzpunkte der Anerkennung von LSBTIQ*-Personen zeigen sich?

• Welche Strukturen, Prozesse und Maßnahmen gibt es im Unternehmen, die sich mit Diskriminierung und Anerkennung von LSBTIQ*-Personen beschäftigen?

• Wie wird die Organisationskultur unter Gender- und Diversitätsaspekten und insbesondere in Bezug auf queere Personen erlebt?

• Welche Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten im Unternehmen gibt es für queere Beschäftigte? Wie werden queere Netzwerke im Unternehmen unterstützt und genutzt?

Die folgende Grafik zeigt das Zusammenspiel der persönlichen, strukturellen und kulturellen Dimensionen, die für eine gender- und diversitätsbewusste Organisationsforschung und -entwicklung von Bedeutung sind und in dieser Studie für die Analyse und Handlungsempfehlungen für queerfreundliche Unternehmen zugrunde gelegt werden.

Um möglichst verschiedene Perspektiven auf die Themen einfangen zu können, wurden mit Personen aus unterschiedlichen Funktionsgruppen und Hierarchieebenen qualitative Einzel- und Gruppeninterviews geführt: Leitung des Bereichs Human Resources/Personal, Diversity- Beauftragte, Sozialberatung, queeren Beschäftigten und Führungskräften, Vertreter_innen queerer Netzwerke und Betriebsrät_innen (vgl. z. B. Witzel 1985, Bohnsack 2010). Darunter waren auch Vertreter_innen anderer Netzwerke wie des Frauennetzwerks und eines Netzwerks Älterer. Insgesamt wurden 17 Einzelinterviews und zwei Gruppeninterviews à 2 und 3 Personen durchgeführt. Der Zugang zu den Interviewpersonen erfolgte zunächst über eine Ansprechperson in den Unternehmen. In der Folge entwickelte sich ein Schneeballsystem, über das weitere Interviewpersonen gewonnen werden konnten. Bei den Ansprachen der verschiedenen Gruppen wurde darum gebeten, auf Diversität – vor allem beim queeren Netzwerk – in Bezug auf sexuelle Orientierung, geschlechtliche Identität, Ethnizität bzw. Migrationsgeschichte zu achten. Dies war kein Auswahlkriterium, sondern sollte verdeutlichen, dass es um verschiedene Perspektiven gehen sollte.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015) kombiniert mit einer induktiven Herangehensweise, da aufgrund häufig „verdeckter" Themen auch implizite Aussagen zu berücksichtigen sind.

Im Fokus stehen neben dem Blick auf Fakten in Form von Dokumenten der Unternehmen, soweit sie zugänglich waren, die subjektiven Sichtweisen der Interviewpersonen mit ihren unterschiedlichen Positionen und Arbeitsbereichen im Unternehmen, unterschiedlichen Betriebszugehörigkeiten, unterschiedlichen geschlechtlichen Identitäten, sexuellen Orientierungen, Ethnizitäten, Alter, religiösen Weltanschauungen, um einige markante Dimensionen zu nennen.

*Grafik: Gerrit Kaschuba*

# KAPITEL 4:

# Unternehmen im Fokus – Beispiele

***„Also wenn man schaut, wer so den oberen Führungsriegen ist, dann wirken die zumindest auf mich sehr gleich, auch die Frauen untereinander. Und da ist meine Queerness ein Element davon, aber es gibt noch viele andere Sachen, von denen ich denke, dass sie mich unterscheiden, und ich nicht die Sicherheit haben kann, dass das okay ist irgendwie, weil ich keine Vorbilder dazu sehe.“***

*Ein Industrie- und ein Dienstleistungsunternehmen werden im Folgenden beispielhaft vertiefend betrachtet. Begonnen wird mit der Analyse verankerter gender- und diversitätsbezogener Strukturen und Maßnahmen in Bezug auf Organisation und Personal sowie deren Einschätzung durch die Interviewten. In einem weiteren Schritt wird die Kultur des Unternehmens aus deren Sicht und hier vor allem in Bezug auf die Berücksichtigung queerer Personen und Themen beschrieben. Abschließend erfolgt jeweils ein einschätzendes Fazit.*[10]

## 4.1 DAS INDUSTRIEUNTERNEHMEN X: DIVERSITY MANAGEMENT ZWISCHEN INDIVIDUALISIERUNG UND SYSTEMATISCHER UMSETZUNG

### 4.1.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Großunternehmen im Industriebereich umfasst verschiedene Standorte in Deutschland und weltweit. Am Hauptsitz in Baden-Württemberg arbeitet etwa ein Sechstel der Beschäftigten. Im unternehmensweiten Durchschnitt sind vier Fünftel Männer und ein Fünftel Frauen beschäftigt, auf den oberen Führungsebenen verhältnismäßig noch mehr Männer. Beschäftigte mit Personenstandseintrag divers werden nicht erfasst. Interviewpersonen kommen aus den Bereichen Betriebsrat, Diversity Team, queeres Netzwerk, Human Resources/Personal und Sozialberatung. Eine Person ist im Frauennetzwerk und zwei sind im Netzwerk für Ältere aktiv.

### 4.1.2 Stellenwert von Gender- und Diversity-Aspekten in Unternehmensstrukturen und Umsetzung

Welche Strukturelemente, welche Instrumente und Maßnahmen gibt es unter Gender- und Diversity-Aspekten, inwieweit sind queere Personen berücksichtigt und wie erfolgt die Umsetzung?

***Strukturelemente***

Diversity Management wird in dem Unternehmen als Managementkonzept und Teil der Gesamtstrategie beschrieben, das auf Anerkennung und Wertschätzung aller Mitarbeitenden aufbaut und Strategien, Maßnahmen und Instrumente beinhaltet, um Diversity zu fördern. Das Diversity-Konzept weist zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen unterschiedlich ausführlich beschriebene Ziele und Maßnahmen auf. Für den Bereich Gender Diversity sind sie am weitesten formuliert: Gewinnung von Mädchen und Frauen für technische Berufe, Mentoring- und Fortbildungsprogramme für Frauen in Führung, gemischte Teams nach Geschlecht und Kultur, gleiche Bezahlung, Führen in Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle, Sensibilisierung über Fortbildungen, Frauennetzwerke. Für den Bereich LSBTIQ* wird vor allem das queere Netzwerk genannt. Diversity bezieht sich auch auf die Produktentwicklung: Gemischte Teams schaffen demnach bessere Produkte und Dienstleistungen. Mit Begriffen wie Vielfalt, Inklusion, Chancengerechtigkeit wird markiert, dass unterschiedliche Bedürfnisse und Erfahrungen der Beschäftigten anerkannt und deren berufliche Förderung sichergestellt werden soll. Vielfalt steht als Wert in der Unternehmensphilosophie. In den Führungsgrundsätzen ist Wertschätzung als Voraussetzung für Diversity Management genannt.

Ein Diversity Team ist in der Abteilung Human Resources/Personal der Zentrale angesiedelt, allerdings als Projekt zeitlich befristet. An den verschiedenen Standorten in Deutschland und weltweit sind Diversity-Ansprechpersonen installiert – und unterschiedlich ausgestattet. Der Bereich ist organisatorisch bei einer Person in der Geschäftsführung angedockt.

[10] *Sowohl die Unternehmen wurden anonymisiert als auch die Interviewpersonen. In den Klammern nach den Zitaten stehen die jeweiligen Kürzel z. B. X1 oder Y1 für die anonymisierten Personennamen, gefolgt von der jeweiligen Seitenzahl z. B. X1:5.*

Anlaufstellen bei Diskriminierung sind außer der zuständigen Führungskraft der Betriebsrat, die Sozialberatung, das Diversity Team, die Beschwerdestelle nach dem AGG bis hin zur Compliance-Stelle.

Im Code of Conduct[11] (Verhaltensrichtlinie) wird auf das AGG als rechtliche Grundlage Bezug genommen. Es ist beschrieben, dass das Unternehmen die persönliche Würde jedes Einzelnen respektiert, schützt und Vielfalt fördert. Auch die Dienstvereinbarung zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmen zu partnerschaftlichem Verhalten wendet sich gegen Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz. Genannt sind Geschlecht, Hautfarbe, Religion sowie Behinderung, nicht benannt ist aber die Kategorie sexuelle Orientierung. Ebenfalls nicht aufgeführt ist die Beschwerdestelle nach AGG, da das Dokument noch vor dem Inkrafttreten des AGG abgeschlossen wurde.[12] Weitere Anlaufstellen sind mit Kürzeln benannt und nicht mehr nachvollziehbar.

Unter den Instrumenten zur Umsetzung von Gender Diversity nimmt die Zielmarge für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen auf 25 % eine herausragende Position ein. Maßnahmen wie Equal Pay, Mentoring- und Seminarprogramme sollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter erhöhen.

Lediglich für angehende Führungskräfte sind Diversity-Themen in der Grundausbildung integriert. Fortbildungen zu Themen wie „Unconscious Bias" (unbewusste Vorurteile)[13] und zu Hassrede im Internet werden auf freiwilliger Basis angeboten. Ansonsten gibt es in der Diversity-Woche einmal im Jahr viele Angebote rund um den Themenbereich Diversität, ausgerichtet von der Diversity-Einheit, an denen auch das queere Netzwerk beteiligt ist.

Das Unternehmen verfolgt eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Gewalt und sexuelle Belästigung. Leitlinien gegen sexuelle Belästigung gibt es in Standorten in Indien, für Deutschland werden sie derzeit erst entwickelt.

In der Kommunikationsstrategie wird über Poster in Gebäuden und über Social-Media-Kanäle für Vielfalt geworben, und es gibt Austauschmöglichkeiten auf einer digitalen Plattform. Ein Regelwerk zur Kommunikation im Netz wurde aufgrund konkreter Vorfälle von diskriminierenden Auseinandersetzungen und Hassrede im Intranet entwickelt, somit kann rechtlich gegen abwertende, diskriminierende Kommentare vorgegangen werden. Es gibt zudem einen Sprachleitfaden, der Empfehlungen mit Fokus auf geschlechterneutraler Sprache enthält.

Der Betrieb fördert neben seinen formalen Strukturen und Arbeitseinheiten auch die Bildung informeller Netzwerke und stellt diesen einen Organisationsraum zur Verfügung. Das queere Netzwerk existiert seit einem Jahrzehnt und wächst stetig. Vernetzung und Austausch mit anderen internen Netzwerken wird in großen Abständen über das Diversity Team organisiert. Es bietet Fortbildungen für Mitarbeitende im Unternehmen an, um über verschiedene Aspekte queerer Beschäftigter zu informieren, organisiert die Beteiligung des Unternehmens am Christopher Street Day (CSD) und entwickelt derzeit ein Konzept zum Umgang mit trans* Personen im Unternehmen.

Das Unternehmen hat Preise erhalten für Diversity Management und den Einsatz für die Belange von LSBTIQ*-Personen. Es ist Mitglied in der Charta der Vielfalt und der Initiative „Chef:innensache", die die „Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen" anstrebt.[14]

***Wie erfolgt die Umsetzung aus Sicht der interviewten Beschäftigten?***

Die organisatorische Aufstellung des Diversity Teams wird von den Interviewten unterschiedlich bewertet: Manche sprechen von einer starken Diversity-Abteilung in der Zentrale, andere betonen, dass es lediglich ein Projekt und für die Fülle der Aufgaben personell schlecht ausgestattet sei.

Zunächst lag der Fokus auf Gender Diversity, also auf Chancengleichheit von Frauen und Männern, was mittlerweile um weitere Dimensionen erweitert wurde. Die Benachteiligung von Frauen wird von allen Interviewten als zentrale Ungerechtigkeit benannt – etwa bezogen auf systemimmanente Benachteiligungen von Frauen bei Bewerbungsgesprächen und auf die Karriereplanung.

Von allen Interviewten werden Maßnahmen für das Ziel der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führung befürwortet und erste Jobsharing-Modelle auf Führungsebene positiv bewertet. Nur: Vergleichbare Ziele und Maßnahmen gebe es nicht für LSBTIQ*-Personen.

Die Unternehmensleitung zeigt nach Ansicht von Interviewten, dass sie Diversität will – im Gegensatz zur mittleren Führungsebene, die als „Lehmschicht" (X4:7) bezeichnet wird. Hier wird mehr Einsatz von ganz oben für LSBTIQ*-Interessen für notwendig erachtet. Die Kenntnis der Interviewten zu gender-gerechten Sprachregelungen im Unternehmen differiert, was möglicherweise den jeweiligen Standorten und Tochtergesellschaften geschuldet ist. Ein Leitfaden mit explizit nicht-binärer Schreibweise, der auch trans* und inter* Personen adressiert, wurde aufgrund von erhitzten Diskussionen zu queeren Themen auf der digitalen Plattform von der zuständigen Kommunikationsabteilung zurückgenommen. Die Devise lautet nun, sich am

*[11] Das Dokument des „Code of Conduct" beinhaltet zentrale Verhaltensrichtlinien, wichtige Grundsätze, Werte des Unternehmens.*

*[12] Nach Auskunft einer Interviewperson aus dem Diversity Team soll die Vereinbarung im Zusammenhang mit einer Übersicht über die Anlaufstellen im Unternehmen überarbeitet werden.*

*[13] „Unconscious Bias" ist der Fachbegriff für unbewusste Stereotype, Vorurteile, kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, die in der Kommunikation und z. B. in der Personalgewinnung eine große Rolle spielen.*

*[14] „Die ‚Charta der Vielfalt' ist eine Arbeitgebendeninitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative ‚Chef:innensache' ist ein Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien, das sich der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern persönlich verpflichtet fühlt" (https://chefinnensache.de, Internetzugriff 5.7.23).*

Deutschen Rechtschreibrat zu orientieren. Namensänderungen und auch Pronomeneinträge sind in Outlook selbstständig möglich, damit gibt es eine Art „kleines internes Selbstbestimmungsgesetz“ (X7:22). Dies wird vor allem vom queeren Netzwerk genutzt, das sich an denjenigen Stellen als Vorbild sieht, wo es keine offiziellen Ansagen gibt.

Für queere Menschen ist auch die Frage der räumlichen Gestaltung eine wichtige Voraussetzung für ein gutes Arbeitsklima: Toiletten und Umkleideräume sind bislang ausschließlich auf Männer und Frauen ausgerichtet.

In der Grundausbildung für angehende Führungskräfte werde nach Aussagen von Interviewten das Thema „Gender- und weitere Diversitätsaspekte“ nur gestreift, somit auch queere Themen nicht oder nicht ausreichend behandelt. Kritisch gesehen wird, dass Gender- und Diversity-Fortbildungen für Führungskräfte nicht verpflichtend sind und Fortbildungen zu queeren Themen ausschließlich vom queeren Netzwerk und über „PROUT AT WORK“ angeboten werden.

Unterschiedlich kritisch äußern sich die Aktiven im Netzwerk in Bezug darauf, dass Aktivitäten des queeren Netzwerks überwiegend in die Freizeit fallen. Die Bewertung, ob eine Aktivität zur Arbeitszeit gehört, hängt letztlich von der jeweiligen Führungskraft ab.

Wenn es um Beratung wegen Outing-Fragen und Diskriminierung geht, wird die Sozialberatung an verschiedenen Standorten als niedrigschwellige Instanz positiv bewertet, zu der auch trans* und inter* Personen kommen. Die Berater_innen sehen hier einen geschützten Rahmen im Unternehmen, in dem Ermutigung, Vergewisserung und Klärung stattfinden kann. Der Betriebsrat dagegen berücksichtige je nach Standort und Person zwar Diversity-Themen, aber fokussiere tendenziell Frauen, Kultur, Alter und nicht LSBTIQ*.[15]

„Die vom Betriebsrat sagen immer: ‚Das <queere Thema, A. d. V.> ist kein Thema.‘ Oder es komme niemand mit dem Thema auf sie zu. Und dann sagen wir: ‚Why should we.‘“ (X5:12). *Zitat einer Vertreterin des queeren Netzwerks im Industrieunternehmen X*

Eine Kampagne des Unternehmens unter Beteiligung von Betriebsrat und queerem Netzwerk zu Antidiskriminierung, gegen Rassismus, Sexismus und sexuelle Belästigung und zum respektvollen Umgang mit Menschen ist in Vorbereitung und wird von den interviewten Beteiligten für dringend nötig erachtet.

### 4.1.3 Unternehmenskultur und LSBTIQ*

Bei der Analyse der Organisationskultur werden folgende Aspekte beleuchtet: Sichtbarkeit queerer Beschäftigter; Kommunikation von queeren Themen nach innen und außen; Bedeutung des queeren Netzwerks; Anerkennung von queeren Personen und ihrer Kompetenzen; Hürden und Diskriminierungen bzw. Diskriminierungsrisiken.

#### *Sich zeigen können oder „unter dem Radar fliegen“*

Die Öffnung des Unternehmens für queere Themen verläuft nach Aussagen von Interviewten langsam, aber es gehe voran. Die queeren Interviewten aus dem Netzwerk äußern sich positiv über eigene Erfahrungen von Chancengerechtigkeit[16] als lesbische, schwule, trans* und inter* Personen im Unternehmen. Sie hätten gelernt, sich offen zu zeigen, sich nicht diskriminieren zu lassen und Diskriminierung an die Personalabteilung heranzutragen. Sie führen ihre positiven Erfahrungen in ihrem näheren beruflichen Umfeld auf ihr eindeutiges Auftreten und Engagement für geschlechtliche Vielfalt und sexuelle Orientierung zurück. Dieses Phänomen erlebt auch eine heterosexuelle Führungskraft im Bereich Human Resources/Personal: Das offene, sichere und kommunikative Auftreten von schwulen Betriebsräten bei Beschäftigten käme gut an. Lesbische, trans* und inter* Personen kenne er an seinem Standort nicht, in der Produktion, einer „Welt aus Öl und Stahl“ (X10:8), gebe es wenige Outings.

Eine lesbische Ingenieurin stellt fest, wenn sie im unmittelbaren Arbeitsumfeld von „ihrer Frau“ spricht, dann docke dies an die Erfahrungen der heterosexuellen männlichen Kollegen an und werde akzeptiert. Gleichzeitig verweisen Erzählungen auf erhebliche Einschränkungen, etwa dass queere Kolleg_innen nichts von ihrem Privatleben erzählen, aus Sorge, „in Schubladen gesteckt“ zu werden (X8:2). Es wird vermutet, dass es rein statistisch gesehen wesentlich mehr queere Menschen im Unternehmen geben müsste, diese sich aber nicht zeigen und gewissermaßen „unter dem Radar fliegen“ (X6:7).

Die Frage, ob das Thema Queerness – wie überhaupt Diversity-Themen – immer wieder von Unternehmensseite publik gemacht werden muss, wird als Spannungsfeld deutlich. „Ich oute mich ja auch nicht: ‚Ich bin hetero‘“(X3:7) lautet ein häufig wiederkehrendes Argument. Es solle darum gehen, als Mensch gesehen zu werden und nicht als Vertreter_in einer Gruppe. Die Frage des Nutzens der Thematisierung wird gestellt. Schwerbehinderte Personen, so eine Führungskraft im Personalbereich, könnten einen Vorteil aus der Anerkennung von Schwerbehinderung ziehen. Diese Vorteile des Sich-Zeigens sieht er bei queeren Personen nicht. Ganz im Sinne des Mottos „Das Private ist

*[15] Auch in der Gewerkschaftspolitik der IG Metall wird unter Chancengleichheit vor allem die Ungerechtigkeit zwischen Frauen und Männern fokussiert.*

*[16] Die Interviewpersonen sprechen überwiegend von Chancengerechtigkeit. Der Begriff findet sich auch in neueren Dokumenten des Unternehmens.*

***„Die vom Betriebsrat sagen immer: Das queere Thema ist kein Thema. Oder es komme niemand mit dem Thema auf sie zu.***

***Und dann sagen wir: Why should we.“***

politisch“ ist es ein wichtiges Motiv für Aktive im Netzwerk, im Unternehmen über geschlechtliche Vielfalt und sexuelle Orientierung zu sprechen und auch die Verunsicherung für Kolleg_innen zu verringern, die nicht wissen, wie sie mit diesen Themen umgehen können.

***Kommunikation nach außen und innen***

Es gibt ein prinzipielles Signal der Geschäftsleitung zu Diversity und zur Akzeptanz von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung nach innen und außen, was sich etwa in der Beteiligung am CSD zeige. Allerdings wird von der Geschäftsführung auch deutlich formuliert: „Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen, wir machen keine Politik“ (X6:2/1).

In der internen Kommunikation zeigt sich Klärungsbedarf: Um tatsächlich alle Mitarbeitenden erreichen können, reichen die Möglichkeiten im Intranet, den jeweiligen Netzwerken und ihren Themen zu folgen, nicht aus. Es brauche mehr Selbstverständlichkeit im Umgang mit der Thematik in Abteilungssitzungen oder bei Betriebsratsversammlungen. Sonst können sich einerseits LSBTIQ*- Personen nicht selbstverständlich offen zeigen, können aber auch andererseits Stereotype nicht thematisiert und kann Verunsicherungen und stellenweiser Abwehr aufseiten von heterosexuellen, cisgeschlechtlichen Mitarbeitenden nicht entgegengewirkt werden. „Es hat (...) für die normalen Männer und Frauen natürlich gewisse Nachteile, weil man weiß ja gar nicht, wie man damit umgehen soll“ (X1:6). Diese Interviewperson aus dem Betriebsrat grenzt queere Personen von „normalen“ Personen ab und benennt ihre persönliche Unsicherheit in Bezug auf eine gender-gerechte Ansprache. Hier leistet das Netzwerk (und nicht die Führungsebene) Aufklärungsarbeit und übernimmt Vorbildfunktion:

„Wir aus dem Netzwerk verbreiten, warum das wichtig ist. Unterschreiben mit Pronomen in unseren Signaturen oder verwenden halt geschlechtsneutrale Sprache und machen darauf aufmerksam“ (X5:18).

Eine andere Facette der Kommunikation im Unternehmen beleuchtet eine trans*-inter* Person. Sie stellt nach ihrer Transition fest, dass sie in Besprechungen oft überhört und nicht adressiert wird: „Ich merke dann, dann muss ich halt mit der Stimme mal wieder ein bisschen deutlicher und tiefer werden. Das ist schon ein Unterschied“ (X7:7). Auch werden Begrüßungen durch Führungskräfte, die ausschließlich Männer adressieren, von ihr damit erklärt, „die erste weibliche Person in der Abteilung“ (X7:7) zu sein. Probleme mit der männlich dominierten Sprache und Kommunikation im Betrieb berichten auch heterosexuelle, lesbische und trans* Frauen.

***Das queere Netzwerk – Revolution von unten?***

Das Netzwerk wirkt als Motor für Veränderungen in der Organisationskultur in Bezug auf geschlechtliche und sexuelle Vielfalt. Zunächst gründeten schwule Männer das Netzwerk. Eine lesbische Kollegin trat dem Netzwerk bei und erlebte die schwulen Kollegen als dominante Gruppe.

Sie konnte weitere Frauen gewinnen, in das Netzwerk einzutreten, „… dadurch haben wir so eine Front gebildet, die dann auch mal ein bisschen schieben konnte" (X5:20). Dabei geht es um eine andere Sprache, um eine andere Art der Kommunikation und Zusammenarbeit – nach außen etwa statt von Sprecher_innen von einem Organisationsteam zu sprechen. Heute sind dort schwule Männer, lesbische Frauen, trans*, inter* und nicht-binäre Personen engagiert. Allerdings gibt es offenbar noch eine Tendenz zur Dominanz von „Männerthemen" (X6:7), weshalb eine interviewte trans* Person eher zum Austausch in Selbsthilfegruppen geht, sich aber im Netzwerk weiterhin dafür einsetzt, den Blick für verschiedene Coming-outs im Unternehmen zu weiten. Eine Zersplitterung des Netzwerks wird dezidiert abgelehnt, vielmehr sollten alle sowie weitere marginalisierte Personengruppen an einem Strang ziehen. Das Konzept, dass sich auch Allies (Unterstützer_innen)[17] im Netzwerk engagieren, wird als sehr erfolgreich bewertet. Nicht zuletzt deshalb gebe es immer mehr Menschen, die eingreifen würden, wenn in informellen Gesprächen diskriminierende Äußerungen fallen.

Vor allem im Bereich Produktion sei es sehr schwierig, Arbeitskräfte für queere Themen und somit auch das Netzwerk zu erreichen. Mögliche Gründe hierfür werden genannt wie etwa Schichtarbeit, stark durchstrukturierte Arbeitsbedingungen, kein Zugang zu einem eigenen Rechner, ein „rauer" Umgangston, die männerdominierte Unternehmenskultur, die verschiedenen „Kulturen" bzw. die Migrationshintergründe von Angestellten im Betrieb. Auch People of Color seien so gut wie nicht im queeren Netzwerk in Deutschland vertreten, wohl aber einige Menschen mit Migrationsgeschichte.[18] Generell wird das Unternehmen und somit auch das Netzwerk als Spiegelbild eines konservativ wahrgenommenen Klimas in Baden-Württemberg gesehen.

Das queere Netzwerk leistet viel Aufklärungs- und Bildungsarbeit über Fortbildungen in einem internen Trainingsprogramm, das von Mitarbeitenden bestückt wird, über die Intranet-Seite und auch über persönliche Gespräche. Dabei wird eine Mischung von biografischen Erzählungen von trans* Personen, Informationen zu bestimmten Themen wie z. B. Namensänderung und den notwendigen Schritten im Unternehmen angeboten.

Vom Netzwerk wird derzeit ein trans* Leitfaden geschrieben, der Hilfestellungen für die verschiedenen Prozesse wie Recruiting oder Wahrung von Vertraulichkeit – für trans* Personen, Personalabteilung und Führungskräfte – im Unternehmen beinhaltet. „Ich versuche, den Eimer nach oben auszukippen" (X6:2/2) – so die Zielrichtung des Unterfangens.

Die Aktivitäten werden über das Diversity Team oder interne Sponsoren und Führungskräfte finanziert, technischer Support für die Vorbereitung des CSD-Tages wird ebenfalls zur Verfügung gestellt. Die Netzwerk-Aktiven erfahren überwiegend durch ihre unmittelbaren Führungskräfte Unterstützung und informieren diese fortlaufend über die Aktivitäten des Netzwerks. Die Arbeit im queeren Netzwerk wie in allen anderen Netzwerken erfolgt überwiegend in der Freizeit, in individuellen Absprachen mit ihren direkten Führungskräften werden Teile ihres Engagements auf die Arbeitszeit angerechnet. Es wird auf andere Firmen und auch Länder verwiesen, die diese Aktivitäten auch in der Arbeitszeit verorten.

Aus Eigeninitiative und auch organisiert über das Diversity Team ist das queere Netzwerk im Unternehmen in Austausch mit anderen internen Netzwerken wie dem der Frauen, der Älteren, verschiedener Nationalitäten. Ein Mitglied meint, sie könnten vom türkischen Netzwerk lernen, wie es gelänge, Menschen aus der Produktion für das Netzwerk zu gewinnen. Zum Netzwerk von Älteren, das sich u. a. mit der Diskriminierung Älterer im Unternehmen beschäftigt[19], besteht ebenfalls Kontakt. Mit dem Frauennetzwerk, das als sehr groß und stark beschrieben wird, soll die Zusammenarbeit noch mehr ausgebaut werden, zumal es ähnliche Themen gebe. Eine lesbische Vertreterin des queeren Netzwerks äußert hierzu, dass sie zunächst sehr an dem Frauennetzwerk interessiert gewesen sei. Sie fühle sich aber „von den Frauen-Netzwerken oft nicht abgeholt, weil es sehr oft um dieses Mann-Frau-Thema" (X5:6) und Fragen der Vereinbarkeit oder Frauen in Führung gehe. Ähnlich sieht es eine trans* Frau, der es um eine Hinterfragung herrschender Werte und Normen geht: „die Männerwelt zu ändern, dass es eine diverse Welt wird" (X6:2/5). Auch vonseiten des Frauennetzwerks wird eine Zusammenarbeit mit dem queeren Netzwerk verfolgt und es wurden bereits trans* Frauen zu einer Veranstaltung als Referierende eingeladen.

Des Weiteren werden Ansätze des Benchmarkings zwischen queeren Netzwerken verschiedener Unternehmen genannt, um diese nicht zuletzt angesichts des Fachkräftemangels zu mehr Umsetzungsmaßnahmen zu bewegen.

*[17] Ally/Allies – englischer Begriff für „Verbündete". „Für die LSBTIQ* Community ist ein Ally eine heterosexuelle und cisgeschlechtliche Person, die queere Menschen unterstützt und sich für ihre Rechte und Anliegen einsetzt" (https://echte-vielfalt.de/lebensbereiche/lsbtiq/was-ist-eigentlich-ein-ally-und-wie-kann-ich-einer-sein/) (letzter Zugriff 27.7.23).*

*[18] Damit in Zusammenhang wird von Interviewten die Dominanz der deutschen Sprache in der Kommunikation im queeren Netzwerk selbstkritisch gesehen, was Beschäftigten aus anderen Ländern die Mitarbeit erschweren könne. Im queeren Netzwerk, das auch international aufgestellt ist, finden Online Meetings in englischer Sprache statt. Der Fokus auf die deutsche Sprache bezieht sich auf die Präsenz- und Online-Treffen am Hauptstandort in Baden-Württemberg.*

*[19] Dieses Netzwerk führt momentan eine Umfrage im Unternehmen in Bezug auf die Anerkennung der Kompetenzen von älteren Beschäftigten durch.*

### *Anerkennung und Kompetenzwahrnehmung*

Anerkennung wird auf verschiedenen Ebenen sichtbar: Auf der Ebene des Netzwerks und im individuellen Umgang wird von LSBTIQ*-Personen viel angestoßen und von Kolleg_innen aufgenommen. Betont wird die Rolle von Führungskräften, auch als Vorbilder, was queere Themen anbelangt. Manche gehen offen mit ihrer eigenen Queerness um, manche gehen offen auf die queeren Mitarbeitenden zu, was auch in Zusammenhang mit Arbeitsbereichen wie der Entwicklung gesehen wird, wo viele Akademiker_innen arbeiten. Diese Führungskräfte können in ihren Positionen mehr erreichen, erzeugen ein anderes Arbeitsklima und dulden keine homophoben Sprüche. Ebenfalls als Anerkennung wird von LSBTIQ*-Aktiven erlebt, wenn Beschäftigte aus der Personalabteilung während der Diversity-Wochen Veranstaltungen des queeren Netzwerks besuchen, um sich zu den Themen zu informieren.

Als Beispiel für eine gelungene Intervention einer Führungskraft wird geschildert, wie diese eine Mitarbeiterin in der Transition unterstützte, durch Kommunikation und Information über den Sachverhalt nach innen in die Abteilung wie auch nach außen, indem die Führungskraft etwa die indischen Kolleg_innen um Akzeptanz in der weiteren Zusammenarbeit mit dem bislang sehr wertgeschätzten Kollegen bat. Dabei wird von der interviewten Sozialberaterin, die das Beispiel schildert, die persönliche Sensibilität der Führungskraft geltend gemacht, nicht aber geregelte Prozesse im Unternehmen.

Ein anderes Beispiel von Unterstützung des Outings durch die Führungskraft berichtet eine trans* Person, die sich durch die Kampagne des Netzwerks mit der Werbung zur Gewinnung von Unterstützer_innen (Allies) ermutigt gefühlt hat, sich zu zeigen. Bis dahin hat sie sich aus Rücksichtnahme auf ihre Familie nicht geoutet, doch auch hier ergaben sich Veränderungen mit dem Erwachsenwerden der Kinder. Sie erlebt nach einem „kurzen Blocken" von ihrer unmittelbaren Führungskraft und einem „positiven Desinteresse" der nächsten Hierarchiestufe (X6:10) Akzeptanz von Kolleg_innen und ihrer Führungskraft. Sie hat in dem Unternehmen bereits gearbeitet, als sie ihr erstes Coming-out als nicht-binäre Person und kurz darauf ihr zweites Comingout als trans* Frau hatte:

„Ich habe eben noch gesagt: ‚Ja, meine Identität ist ein bisschen nicht eindeutig, sondern dazwischen.' Und war auch kein Problem, hat eher noch Verwunderung und Fragen ausgelöst als dann, als ich gesagt habe: ‚So, ich bin jetzt Frau.' Weil dann hatte man wieder eine Schublade, die passt. Und trans* Frau war inzwischen ja auch ein Begriff. Von daher gab es da keine Widerstände oder negativen Reaktionen" (X6:3).

Die Unterstützung der Führungskraft lag in der gemeinsamen Besprechung und Planung der teaminternen Kommunikationsschritte mit der Mitarbeiter_in.

Aus der Netzwerkarbeit resultieren nach Ansicht der Interviewten Kompetenzen wie Wissen um die Funktionsweise von Unternehmen, Gespräche mit der Geschäftsführung zu führen, die Pflege der Zusammenarbeit mit der Diversity-Abteilung, der Personalabteilung, der Sozialeraung, dem Betriebsrat – und das Wissen darüber, wie der Aufbau von Netzwerken funktioniere. Auch durch das Durchführen von Fortbildungen findet Lernen bei den (meist autodidaktischen) Referent_innen statt. Und: Die Engagierten bekommen positives Feedback und Anerkennung im Unternehmen, durchaus auch von unmittelbaren Vorgesetzten.

Generell werden resultierend aus dem aktiven Umgang mit Queerness erweiterte Kompetenzen auf der sozialen und persönlichen Ebene festgestellt. Eine trans* Frau traut sich seit ihrer Transition zur Frau mehr Empathie zu zeigen und in ihrer Funktion als Anleiterin anderer Mitarbeitender einen kollegialeren Arbeitsstil zu praktizieren. Für eine lesbische Ingenieurin stellt die Entwicklung von Kompetenzen durch ehrenamtliche Tätigkeiten wie Coaching, Beratung, Training, Elternabende, Veranstaltungsorganisation im Kontext von LSBTIQ*-Themen eine wichtige Ergänzung zu ihren fachlichen Kompetenzen dar. Diese aus dem Umgang mit ihrer Queerness resultierenden Kompetenzen sehen sie als Gewinn für das Unternehmen.

### *Hürden, Stereotype, Diskriminierungen*

Die Interviewpersonen schildern verschiedene Stufen und Facetten von Ignoranz, Stereotypen und Abwehr bis hin zu Diskriminierung queerer Personen im Unternehmen, die persönlich, institutionell und strukturell bedingt sein können. Die Reaktionen darauf weisen eine breite Palette von individuellen Handlungsmöglichkeiten auf: vom Aufsuchen von Führungskräften oder einer Beratungsstelle bis hin zur Information an die Personalabteilung, falls es die betroffenen Personen wünschen. Diese zögern aber häufig, diesen Eskalationsweg zu gehen.

Nach Ansicht von Interviewpersonen stellt die Forderung, geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung als Privatsache zu belassen, während heterosexuelle und cis Personen in der Regel kein Problem damit haben, von sich und ihrem Privatleben zu erzählen, eine zentrale Hürde für queere Kolleg_innen dar, sich zu outen. Sie leistet einem „Othering"[20], einem „Zum-Anderen-Machen", einer Ab- und Ausgrenzung von LSBTIQ*-Personen Vorschub.

Abwertendes Sprechen über Frauen wie „die Tante von der Abteilung" oder über trans* Personen als „Tunten" (X3:25) zeige, dass es an einer wertschätzenden, akzeptierenden Organisationskultur mangele.

Hintergründe der Abwehr und diskriminierender Äußerungen werden sichtbar: So äußert ein Betriebsrat seine Verärgerung über die gender-gerechten Sprachentwicklungen bis hin zu seiner Befürchtung, dass gesellschaftliche Kräfte längerfristig beabsichtigten, Ehe und Familie abzuschaffen. Er benennt seine Religiosität, seinen christlichen

*[20] Das Konzept des „Othering" (von englisch other = anders; Andersmachung, Zum-Anderen-Machen) ist im Kontext der postkolonialen Theorie entstanden und wurde vor allem durch Autor_innen wie Edward Said oder Gayatri C. Spivak geprägt. Bei Othering handelt es sich um fortlaufende Grenzziehungen zwischen einem „Wir" und „den Anderen". Die Eigenschaften von Personen der anderen Gruppe werden als abweichend von der Norm interpretiert und die Personen damit ausgegrenzt.*

***„Und ich glaube nicht, dass es einen großen Unterschied macht, ob jemand schwul, lesbisch oder trans* ist, sondern es ist wirklich der Unterschied Männer und Frauen.“***

Glauben als Grundlage für seine Bewertung. Er bezeichnet zwar alle anderen Konstellationen als die Ehe von Mann und Frau als Sünde, würde aber diese Lebensweisen tolerieren. Handlungsbedarf im Unternehmen sieht er keinen. Wenn es ein Problem gäbe, könnten individuelle Lösungen gesucht werden. In å auf den Umgang des Betriebsratsgremiums mit Geschlechterthemen allgemein sehen aber wiederum manche Betriebsratsangehörige durchaus die Notwendigkeit von Sensibilisierungen und Wissenserwerb. Genannt werden übergriffige Situationen, Mobbing und sexuelle Belästigung gegenüber Frauen.

Nicht nur beim Betriebsrat, auch bei der Personalabteilung und bei Führungskräften wird stellenweise ein Verhaftet-Sein in „klassischen“ Rollenbildern festgestellt. Eine lesbische Mitarbeiterin hat gemeinsam mit ihrer Partnerin ein Kind und wird, obwohl sie nicht die leibliche Mutter ist und diese Rolle auch nicht übernimmt, nicht mehr mit hochwertigen Aufgaben betraut.

Verunsicherungen einer trans* Person, ob ihr Pasing erfolgreich ist bzw. sie „authentisch“ weiblich wirkt, verweisen auf das binäre, zweigeschlechtliche Denken im Unternehmen und der gesellschaftlichen Umgebung. Dazu gehören Bemerkungen und Fragen der Kolleg_innen, die die Interviewperson als Unsicherheit und nicht als diskriminierend erlebt – bzw. mit denen sie offenbar umzugehen gelernt hat:

„Die wollten halt dann wissen, auf welches Klo ich jetzt gehe. Es waren auch relativ harmlose Fragen. Jetzt nichts zu Sexualverhalten, oder wo man sonst immer gleich erwartet, darauf angesprochen zu werden. ‚Bist jetzt schwul oder was?‘ Aber da war mehr Unsicherheit, aber auch viele positive Reaktionen. Deswegen hat mich das dann am Ende nicht belastet“ (X6:4).

Unsicherheiten bei Kolleg_innen und Anpassungsanforderungen an die zweigeschlechtliche Arbeitskultur gegenüber trans* Frauen werden in Bezug auf die Kleidung und die ungelöste Frage der Umkleideräume, die für geschlechtsdiverse Personen fehlen, in den Interviews thematisiert. Die Vertreterin des Frauennetzwerks sieht beim Thema Kleidung Parallelen zu Reaktionen von Männern allgemein auf Frauen. Sie verwehrt sich dagegen, dass Frauen Kleidungsvorschriften gemacht werden sollen, Männern aber nicht, und beleuchtet kritisch den „männlichen Blick“. Sie sieht einen Zusammenhang zwischen der Konservativität des Unternehmens und der im Unternehmen vorherrschenden Angst vor LSBTIQ*-Personen, vor allem vonseiten von Männern, die zum Teil homophobe Ängste hegten wie „der Schwule könnte mich anbaggern“ (X3:3).

Auch weitere kulturelle Aspekte werden in Bezug auf die Situation von queeren Personen im Unternehmen angeschnitten, die immer auch die Gefahr von Kulturalisierungen beinhalten. Das globale Unternehmen beherberge „sehr viele unterschiedliche Kulturen, in denen teilweise das ganze queere Spektrum nicht existiert oder sehr negativ behaftet ist“ (X5:7). Die Interviewperson hält sich im direkten Kontakt mit Kolleg_innen in anderen Ländern mit

***„Also wirklich, auch gestandene Herren, die jetzt schon über 40 sind und hier ins Team kommen, respektieren mich, akzeptieren mich und arbeiten so mit mir zusammen, als wäre es das Normalste der Welt.***

***Also ich merke da kein Unbehagen, auch nicht so unterschwellig, was ich ja noch verstehen würde."***

Äußerungen zu Gender- und insbesondere queeren Themen zurück, reflektiert aber auch, ob die eigene Zurückhaltung ungerechtfertigt sein könnte, ob es sich hier etwa um eigene Schubladen handele. Auseinandersetzungen mit kulturellen und geschlechterbezogenen Zuschreibungen von Mitarbeitenden mit Migrationsgeschichte tauchen verschiedentlich auf und zeigen, wie wichtig es ist, darüber sprechen zu können. So kam ein schwuler Mitarbeiter aus dem „arabischen Kontext" in die Sozialberatung: Nach dem Wunsch seiner Herkunftsfamilie solle er eine Familie mit Kindern gründen, aber er möchte diese Erwartungen nicht mehr erfüllen. Im Unternehmen selbst fühle er sich akzeptiert. Aber die Belastungen im privaten Bereich ragen auch – wie im Übrigen ja immer – in die Arbeit und die Leistungsfähigkeit hinein. Gesprächsmöglichkeiten im Betrieb sind deshalb wichtig.

Konkrete Konflikte und Diskriminierung werden zwischen einer trans* Person und ihrem Vorgesetzten berichtet: Dieser lehnt die trans* Person ab und behandelt sie negativ. Die Person hat psychische Probleme, ist mittlerweile nicht mehr im Unternehmen und beantragt derzeit die Erwerbsunfähigkeit.

In einem anderen Fall dreht es sich um eine ehemals männlich gelesene Mitarbeiterin mittleren Alters, die die Transition zur Frau beginnt und viel mit abwertenden Sprüchen in ihrem Umfeld und am Arbeitsplatz zu kämpfen hat. Es wurde eine größere Runde mit Personalabteilung, Diversity-Stelle, Sozialberatung und unterstützenden Vorgesetzten installiert, um das Vorgehen abzustimmen, auch inwieweit das immer wieder betonte „männerlastige" Arbeitsumfeld aufgeklärt werden müsse und welche Unterstützung der Mitarbeiter_in angeboten werden kann. Für die „Übergangszeit" habe man der trans* Person die Umkleide im werksärztlichen Dienst angeboten, bei den Toiletten gibt es keine Wahlmöglichkeit. Auf weitere externe Beratungsmöglichkeiten wurde verwiesen. Letztlich hat die Person das Unternehmen verlassen, die Interviewpartnerin, die sie damals beriet, meint, es wäre zu viel Unsicherheit und Ambivalenz bei der Person selbst vorhanden gewesen, aber auch bei ihr als Beraterin, für die es ein neues Thema war. Die Beraterin benennt Grenzen der gegenwärtigen Unterstützungsmöglichkeiten innerhalb dieses Unternehmens.

Eine andere Dimension nehmen diskriminierende Aussagen und unmittelbar negative Kommentare in einer digitalen Firmenzeitschrift in Bezug auf den CSD oder auf einen Artikel über die Geschichte eines schwulen Mitarbeiters ein. Diese haben einen Shitstorm in der digitalen internen Kommunikation ausgelöst. „Es ging da teilweise wirklich unter der Gürtellinie zu" (X6:2). Manche Kommentare seien schwer auszuhalten. Die Geschäftsführung veröffentlichte ein Statement und es gab Abmahnungen. Zum Leidwesen des queeren Netzwerkes stoppte die zuständige Abteilung daraufhin ein geplantes digitales Format zu LSBTIQ*-Themen, um den Unfrieden in der Belegschaft nicht erneut zu wecken.

### 4.1.4 Zusammenfassendes Fazit

In dem Industrieunternehmen ist Diversity Management in die Strategie implementiert und explizit die Akzeptanz geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung benannt, es gibt aber keine LSBTIQ*-Diversity-Strategie. Darauf bezogen gibt es bereits einige Strukturelemente wie z. B. das Diversity Team, das queere Netzwerk, die Unterstützung in Teams durch einzelne Führungskräfte und die Sozialberatung. Jedoch zeigen sich Einschränkungen in der systematischen Umsetzung von Diversity in Bezug auf Instrumente, Maßnahmen, Prozesse und nicht zuletzt in der Kultur des Unternehmens.

Eine Tendenz der Individualisierung im Zuge der Diversity-Strategie des Unternehmens ist erkennbar: Ein Benennen von diskriminierenden Situationen fiel den Interviewten zunächst schwer. Quasi als Gegenpol wurde die Haltung Einzelner als verantwortlich sowohl für anerkennende als auch für diskriminierende Praxen gesehen. Auch das Spannungsfeld in den Ansichten, ob Queerness eine Privat- oder eine Unternehmensangelegenheit darstellt, gehört dazu – und damit das Sich-Zeigen von queeren Kolleg_innen. Mehr oder weniger verdeckte gesellschaftliche Konfliktlinien zwischen heterosexuellen und homosexuellen, zwischen cis- und diversgeschlechtlichen, aber auch zwischen schwulen und lesbischen (sowie trans*) Beschäftigten werden sichtbar. Anpassungsanforderungen gegenüber homosexuellen und trans* bzw. inter* Personen sind augenfällig. Wenn trans* Personen wie „Frauen“ und „Männer“ wirken und nicht auffallen, haben sie weniger Akzeptanzprobleme.

Für diese Themen braucht es implementierte Strukturen. Die Beschäftigten sehen die Notwendigkeit des Ausbaus und der systematischen nachhaltigen Verankerung des Diversity Teams in der Organisation. Die Arbeit des queeren Netzwerks, das als zentraler (und einziger) Baustein der Diversity-Strategie des Unternehmens in Bezug auf die LSBTIQ*-Personen gilt, sollte mehr Anerkennung erfahren – in Form von Ressourcen wie Zeitausgleich, Honorierung, Wahrnehmung von aus dem Engagement erwachsenen Kompetenzen und einer systematischen organisationsbezogenen Einbindung. Aber auch die Diversität im Netzwerk selbst hat noch Entwicklungspotenzial. Die Durchmischung in Bezug auf geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung ist erfolgt, aber bislang wird noch eine Konzentration auf Angehörige der weißen Mittelschicht und der Büroberufe bzw. Verwaltungs- und Entwicklungsbereiche festgestellt.

Das Anstoßen von Veränderungen bei den persönlichen Haltungen erfordert eine verstärkte Kommunikation im Betrieb, die Thematisierung der Anerkennung von Diversität und ein entschiedenes Handeln gegen Diskriminierungen im Betrieb. Ganz konkret: Es braucht Gespräche über Themen wie etwa Arbeitskleidung, Sanitär- und Umkleideräume in der Belegschaft. Und dazu benötigen Führungskräfte Gender- und Diversitätskompetenz.

Die Fortbildungen für Führungskräfte sind mit klarem Bezug zu Gender und Diversität im weitesten Sinne und zur Sensibilisierung und Wissensvermittlung zu queeren Perspektiven und Themen notwendig und verbindlich einzurichten, um das Führungshandeln systematisch weiterzuentwickeln. Hier ist die Unternehmensleitung gefragt. Auch für alle Ansprechpersonen und Zuständigen im Unternehmen in Bezug auf partnerschaftliches Verhalten und gegen Diskriminierung braucht es Weiterqualifizierungsmöglichkeiten. Nur so kann der Schritt von einer wahrgenommenen Individualisierung unter dem Label „Diversity Management“ hin zu diversitätsbewusstem Handeln in dem Unternehmen gelingen.

## 4.2 DAS DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN Y: AUF DEM WEG ZUR WAHRNEHMUNG QUEERER INTERESSEN

### 4.2.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Großunternehmen im Dienstleistungsbereich hat seinen Hauptsitz in Baden-Württemberg mit Standorten in Deutschland und in Europa. Frauen und Männer arbeiten hier ungefähr zu gleichen Teilen, diversgeschlechtliche Personen sind statistisch nicht erhoben. In Führungspositionen befinden sich über vier Fünftel Männer und ein Fünftel Frauen, auf der Vorstandsebene ist das Verhältnis Frauen – Männer 1 : 8. Interviewt wurden Personen aus den Bereichen Einkauf, IT, Human Resources/Personal, Sozialberatung, Betriebsrat, Diversity-Einheit und dem queeren Netzwerk.

### 4.2.2 Stellenwert von Gender- und Diversity-Aspekten in Unternehmensstrukturen und Umsetzung

Welche Strukturelemente, welche Instrumente und Maßnahmen gibt es unter Gender- und Diversity-Aspekten, inwieweit sind queere Personen berücksichtigt und wie erfolgt die Umsetzung?

***Strukturelemente***

Chancengleichheit und Diversity sind neben Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter der Personalpolitik als Leitplanken genannt. Der Fokus bei Chancengleichheit liegt auf Frauen und Männern. Diversity Management ist nicht als zentraler Bestandteil in der Unternehmensstrategie verankert.[21]

Ein beteiligungsorientierter Entwicklungsprozess für ein Update der Personalstrategie hat stattgefunden und ein hybrides Arbeitsmodell ist konzipiert. Die Strategie enthält auch ein neues Führungsleitbild. Konkrete Anregungen zu seiner Umsetzung durch die Führungskräfte sind schriftlich in einem Handbuch zusammengefasst.

Die Diversity-Stelle ist mit einer Person besetzt, sie ist in einem fachlich passenden Team angesiedelt, aber nicht sichtbar im Organigramm der Organisation. Im Vorstand hat ein Mitglied die Schirmherrschaft für das noch junge queere Netzwerk und das Frauennetzwerk des Unternehmens übernommen.

Im Code of Conduct wird mit Fokus auf die Werte des Unternehmens „Respekt und Toleranz“ die Nicht-Akzeptanz von Diskriminierungen aufgrund von Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Herkunft, Alter, Behinderung, Familienstand, sexueller Orientierung und Staatsangehörigkeit benannt. In der Dienstvereinbarung zwischen Unternehmen und Gesamtbetriebsrat zu partnerschaftlichem Verhalten findet der Bezug auf die AGG-Kriterien ebenfalls seinen Niederschlag. In ihr sind die Anlaufstellen der Beschwerdebehandlung und deren jeweiligen Aufgaben im Falle von Diskriminierung geregelt.[22]

Als Instrument zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen hat die Unternehmensleitung eine Frauenquote von 25 % eingeführt. Dazu gibt es Maßnahmen wie beispielsweise Mentoring-Angebote oder Fortbildungen für Frauen. Eine faire, diskriminierungsfreie Bezahlung wird über die Transparenz und Beschreibung der Arbeitsaufgaben und Anforderungen angestrebt.

Stellenbeschreibungen beinhalten die Kürzel m (für männlich) w (für weiblich) d (für divers). Es gibt eine Sprachregelung mit der Empfehlung, eine gender-neutrale Sprache zu benutzen. Formulare für Kund_innen und auch organisationsinterne Formulare beinhalten jedoch binäre Angaben zum Geschlecht.

Unter Fortbildungen zu dem Themenbereich Gender und Diversität existieren neben einer Online-Fortbildung im Selbstlernformat zum AGG ein Seminar zum Unconscious Bias sowie eines zu sexueller Belästigung mit dem Fokus auf Kundschaft. In der Grundausbildung der Führungskräfte finden Gender- und Diversity-Aspekte Erwähnung.

Das Unternehmen hat die Charta der Vielfalt und die Initiative Chef:innensache[23] vor vielen Jahren unterschrieben.

***Wie erfolgt die Umsetzung aus Sicht der Interviewten?***

Eine Führungskraft teilt die Beobachtung mit, dass Vereinbarungen mehr gelebt und kommuniziert werden müssten. Es fehlt an Wissen über die Politik des Unternehmens und konkrete Maßnahmen. Dies zeigt sich z. B. daran, dass nicht alle Interviewten wissen, dass das Unternehmen der Charta der Vielfalt beigetreten ist und auch überwiegend nicht den Code of Conduct (Verhaltensrichtlinie) oder die Dienstvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierung und zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz kennen. Sogar vonseiten der Personalleitung und dem Betriebsrat wird gemutmaßt, ob das Thema sexuelle Belästigung in der Dienstvereinbarung verankert sei. Durch die Befragung erkennen sie, dass es bislang dazu keine Regelung im Unternehmen gibt. Dies zeigt auch die Reflexion einer interviewten Führungskraft aus dem Netzwerk, die sich viel mit Gender-Themen beschäftigt: „Ich war überrascht, dass ich zu manchen Themen gar nichts sagen konnte“ (Y4:2/9).

Die Ausstattung, Ansiedlung und Ausrichtung der Diversity-Stelle wird von allen Interviewten als nicht ausreichend bewertet. Der Fokus auf der Gleichstellung von Frauen und Männern wird von allen Interviewten für wichtig erachtet,

*[21] Die Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens ist mit Zielen, Leitlinien, Maßnahmen in der Unternehmensstrategie verankert und wird häufig von Interviewten als vorbildhaft genannt – im Gegensatz zum Diversity-Engagement des Unternehmens.*

*[22] Ansprechpersonen im Falle von Diskriminierungen und Beschwerden sind Diversity-Beauftragte, die Sozialberatung, der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung, die verantwortlichen Führungskräfte, die betriebliche Beschwerdestelle; genannt werden zudem Personen aus dem queeren Netzwerk. Weiterhin gibt es im Unternehmen ein Whistleblowing-System mit Ansprechpersonen, die Fehlverhalten melden.*

*[23] Zur Charta der Vielfalt und der Initiative „Chef:innensache“ (ehemals „Chefsache“) s. Kap. 4.1.2.*

doch fehlt ihnen die Wahrnehmung weiterer Diversitätsdimensionen im Unternehmen.

Zur sexuellen Orientierung bringt das queere Netzwerk die wesentlichen Impulse in das Unternehmen ein. Der Schirmherr des queeren Netzwerks aus dem Unternehmensvorstand hat sich bisher nicht mit dem Netzwerk getroffen und inhaltlich ausgetauscht. Die Netzwerke sind aus Sicht einer Führungskraft zu wenig eingebunden in die Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen. Finanziell wird das queere Netzwerk projektbezogen vom Unternehmen – vor allem aus dem Personalbereich – unterstützt, sie haben kein eigenes Budget.

Nach außen vertritt die Unternehmensleitung queere Themen weder durch Präsenz beim Christopher Street Day (CSD) noch auf Veranstaltungen. Die Mitgliedschaft bei der Charta der Vielfalt, die ein öffentliches Bekenntnis zu Diversität darstellt, wird von den Interviewten als Bekenntnis interpretiert, eine Umsetzung aber nicht gesehen: „Das Einfachste für die Unternehmen ist immer Charta der Vielfalt" (Y7:10).

Auch in Bezug auf die von dem Vorstand festgelegte Quote von 25 % Frauen in Führung werden unterschiedliche Prozente gemutmaßt (zwischen 25 % und 40 %). Für problematisch erachten die Interviewpersonen erfolgte Reaktionen von männlichen Beschäftigten auf die Quote und deren Befürchtungen, nun keine Karrierechancen mehr zu haben. Gleichzeitig werden Adressierungen erweitert, so die Diversity-Beauftragte. Wenn es früher um Veranstaltungen für künftige Mütter ging, würden nun auch lesbische Frauen mitgedacht und werdende Väter angesprochen sowie Väter zu einer längeren Elternzeit ermutigt. Die Quotierung von Frauen in Führungspositionen aber erregt offensichtlich die Gemüter. Eine Team-Leitung berichtet aus ihrer kürzlich abgeschlossenen Führungskräfteausbildung, dass es mühsame und emotional aufgeheizte Diskussionen darüber gab, Frauen in Führung zu bringen. Dabei habe sich ihrer Meinung nach vor allem gezeigt, dass es in dem Unternehmen offenbar möglich sei, ohne gender- und diversitätsbezogene Selbstreflexion in Führungsverantwortung zu kommen.[24] Analog zur Frauenquote stellt ein Mitglied des queeren Netzwerks Überlegungen zu einer LSBTIQ*-Quote an, reflektiert aber gleichzeitig die Zielsetzung: „Damit grenzt man sich nur selber aus. Ich weiß, dass sich viele nicht outen aufgrund der Angst" (Y1:3).

In Bezug auf gender-gerechte Sprachformulierungen ist ebenfalls wie bei anderen Themen eine Unsicherheit festzustellen, ob es einen Leitfaden gibt und wenn ja, welchen Gehalts. Kritisch benannt wird jedenfalls die im Unternehmen weitverbreitete androzentrische[25] Sprache. So werden bei einer Zielformulierung der Motivierung der „Mitarbeiter" sprachlich weder Frauen noch diversgeschlechtliche, nichtbinäre Personen angesprochen.

Stellenausschreibungen und Website wurden nach Aussagen der Führungskraft im Personalbereich KI-gestützt überprüft. Es stellte sich heraus, dass die Sprache komplett männlich dominiert ist, auch in Bezug auf darin enthaltene Anforderungen wie Leistung, Erfolg, Einsatzbereitschaft.

Eine Veränderung der Anrede in Formularen scheint vor allem in Bezug auf den Vertrieb ein Thema zu sein. Und hier auch nur, weil es Rückmeldungen von der Kundschaft in Bezug auf den fehlenden Eintrag divers in den Formularen gibt.

Explizite Fortbildungen zum Thema Diversität für Führungskräfte existieren nicht, was kritisch gesehen wird: „Ich habe jetzt fast alle durchgemacht, da war noch nix" (Y3:21). Die Online-Fortbildung zum AGG sei so eine Art „Pflichtschule, wo die Leute sagen, jetzt muss ich gesetzeskonform irgendwas anklicken, klick, klick, klick" (Y5:2/4).

Eine interviewte Person hat an der Fortbildung zum Unconscious Bias teilgenommen und kritisiert die Freiwilligkeit der Teilnahme, aber auch, dass über Gender- und Diversitätsaspekte nicht nachgedacht würde. Diese Fortbildung wiederum kennt die Führungskraft im Personalbereich nicht und sieht eine zu geringe Bedeutung dieses Themas im Unternehmen. Die Diversity-Beauftragte ist in die Grundausbildungen für Führungskräfte eingebunden und weist dort die Führungskräfte auf den kompetenzorientierten Ansatz des Unternehmens hin. Das Kompetenzmodell berücksichtigt allerdings nicht explizit Gender- und Diversitätsaspekte. Quasi als Ausgleich dafür nennt die Diversity-Beauftragte, dass bei Verfahren wie der Personalauswahl mittlerweile paritätisch Frauen wie Männer mitwirken.

Eine mögliche Verpflichtung für Führungskräfte, sich mit den Themen Diversity, Gender, LSBTIQ* über Fortbildungen zu beschäftigen, wird unterschiedlich bewertet: Einerseits wird eine negative Wirkung befürchtet, auch gibt es hier die Bottom-up-Argumentation, die Initiative müsse von den Mitarbeitenden ausgehen. Andererseits wird vertreten, dass es klare Leitbilder, einen klaren Rahmen für die Akzeptanz von queeren Personen mit Regelwerk, Sensibilisierungen und Pflichtschulungen brauche.

Die Stellen, an die sich Mitarbeitende im Falle von Benachteiligungen und Diskriminierungen wenden können, sind den Interviewten bekannt. Zur Beschwerdestelle kam im Vorjahr keine LSBTIQ*-Person. In die Sozialberatung kamen in der Vergangenheit vor allem schwule Männer, keine lesbischen Frauen. In den letzten Jahren kommen eher trans* Personen vor allem mit der Thematik des Outings und – neben vielen anderen Themen – Frauen mit dem Thema sexuelle Belästigung.

Bauliche Maßnahmen für geschlechtsdiverse Mitarbeiter_innen waren bisher noch kein Thema.

*[24] Eng mit dem Thema Frauen in Führung verknüpft sind Modelle wie Führung in Teilzeit und Tandem-Führungen. Dass es diese bislang nicht im Unternehmen gibt, hängt, so kritische Stimmen, mit einem Leistungsdenken zusammen, das eine über hundertprozentige Arbeitszeit bei Führungspositionen voraussetze.*

*[25] „Androzentrismus" bezeichnet eine Sichtweise, die die Perspektive und Lebenssituation von Männern ins Zentrum stellt und als Norm versteht.*

### 4.2.3 Unternehmenskultur und LSBTIQ*

Bei der Analyse der Organisationskultur werden folgende Aspekte beleuchtet: Sichtbarkeit queerer Beschäftigter; Kommunikation von queeren Themen nach innen und außen; Bedeutung des queeren Netzwerks; Anerkennung von LSBTIQ*-Personen und ihrer Kompetenzen; Hürden und Diskriminierungen bzw. Diskriminierungsrisiken.

#### *Sichtbarkeit queerer Personen und Öffnung des Unternehmens*

In Bezug auf Chancengleichheit, Diversität und Sichtbarkeit von LSBTIQ*-Personen im Unternehmen wird immer wieder von Interviewpersonen der gesellschaftliche Kontext mit dem konservativen Bundesland Baden-Württemberg eingebracht. Auch die Diversity-Beauftragte weist darauf hin, dass nicht nur die Unternehmenskultur, sondern auch das eigene private Lebensumfeld eine Rolle spielt bei der Entscheidung, sich offen im Unternehmen zu zeigen. Dementsprechend wird das schwäbische Unternehmen als wertkonservativ charakterisiert, das sich langsam wandele. Wirtschaftliche Interessen spielen bei dem Themenkomplex ebenfalls eine Rolle: „Man merkt an jeder Stelle, dass wir ein wirtschaftlich getriebenes, konservatives Unternehmen sind" (Y4:2).

Die einzige Vorstandsfrau des Unternehmens habe auf einer Veranstaltung des Internationalen Frauentags betont, dass es um Vielfalt gehe, und in diesem Sinne Frauen aufgefordert, sich nicht an Männer anzupassen. Ist damit eine Veränderung der Werte und Normen unter Gender- und Diversitätsaspekten in der Unternehmenskultur gemeint? Und beinhalten diese Überlegungen auch LSBTIQ*-Personen?

Eine Führungskraft beschreibt ihre persönlichen Erfahrungen – trotz möglicher Mehrfachbenachteiligung – im Unternehmen als positiv, macht aber deutlich, dass es keine selbstverständliche kulturelle Verankerung gibt: „Ich persönlich habe immer Chancengleichheit gespürt. Und ich bringe ja viele Themen mit: Bin Migrantenkind, eine Frau, bin schon immer offen homosexuell" (Y4:2). Aber in den Führungskreisen erlebe sie, dass diese Themen keineswegs selbstverständlich seien. „Es ist ein gefühltes Checklistending" (Y4:2).

Was bedeutet es, sich im Unternehmen als queere Person zu zeigen? Manche sind schon seit ihrer Ausbildung im Unternehmen und haben sich früh geoutet. Immer wieder tauchen Überlegungen auf, ob sich tatsächlich Nachteile für die Kolleg_innen im Unternehmen ergeben, wenn sie sich outen. Dies wird überwiegend angezweifelt. Gleichzeitig fallen den Interviewten einige Beispiele von Personen ein, die sich nicht outen, was als ein Ausdruck für eine Organisationskultur angenommen werden kann, in der geschlechtliche Vielfalt und sexuelle Orientierung zumindest nicht selbstverständlich gelebt werden können.

Antworten in Bezug auf Szenarien, ob lesbische Frauen sich vorstellen könnten, ihre Frau oder Freundin zu einem offiziellen Anlass in das Unternehmen mitzubringen, lauteten: „Das wäre dann schon der Knaller" (Y7:12). Sie verdeutlichen, dass die Offenheit im Unternehmen noch nicht realisiert ist, was lesbische Partnerschaften und Ehen anbelangt.

Die Sozialberaterin beurteilt aus ihren Beratungserfahrungen mit trans* Personen, dass es für trans* oder inter* Mitarbeitende nicht abschätzbar ist, was passiert, wenn sie sich zeigen. Trans* Personen werden als nächste Stufe der Öffnung bezeichnet. Hier sei das Unternehmen, aber auch das queere Netzwerk selbst noch nicht angekommen. Das wird in den Interviews deutlich: Überwiegend wissen die Interviewpersonen nicht, ob es überhaupt trans* oder inter* Personen im Unternehmen gibt.

Bedenken formuliert eine queere Person, die im Unternehmen ihre sexuelle Orientierung nicht zeigt. Sie sagt, man sähe es ihr ja nicht an. Wenn sie sich oute, fürchtet sie, dass sie dann nicht mehr in ihrer professionellen Rolle wahrgenommen werde, sondern dass sich Stereotype und Mutmaßungen über ihre Person legen würden. Eine lesbische Führungskraft argumentiert ähnlich, warum sie sich nicht öffentlich im Unternehmen für queere Interessen einsetzt: Sie wolle für ihre Arbeit und ihren Führungsstil wahrgenommen werden und nicht wegen ihrer sexuellen Orientierung.

Das Vertrauen in die Belegschaft und den Vorstand des Unternehmens scheint also in Bezug auf die Offenheit gegenüber queeren Themen und Personen gering, zumal es konkrete diskriminierende Erfahrungen auch mit abwertenden Bemerkungen von männlichen heterosexuellen Führungskräften über schwule Führungskräfte gibt.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte? Der Schirmherr des queeren Netzwerks im Vorstand tue sich schwer mit der Anwendung einer geschlechtergerechten Sprache und suche bislang auch nicht das Gespräch mit dem queeren Netzwerk, wenngleich er prinzipiell dessen Existenz unterstütze. Als Erklärungen werden die Dominanzstrukturen im Vorstand genannt, geprägt von einer heterosexuellen Männlichkeit und geringer Reflexion über Diversitätsdimensionen. Doch beträfen die soziale und kulturelle Herkunft einzelne Mitglieder des Vorstands selbst. Eine diesbezügliche Selbstreflexivität und Thematisierung im Unternehmen könne durchaus für sie selbst einen persönlichen Zugang zum Thema Diversität und gleichzeitig Vorbildcharakter für Mitarbeitende bieten. Diese Aufforderung, auch häufig nicht sichtbare biografische Koordinaten in der oberen Führungsebene zu zeigen, korrespondiert mit der Aussage einer Team-Leitung, die in den oberen Führungsetagen ihre Koordinaten nicht abgedeckt sieht: Frau, nicht weiß und mitteleuropäisch, Migrationshintergrund.

„Also wenn man schaut, wer so den oberen Führungsriegen ist, dann wirken die zumindest auf mich sehr gleich, auch die Frauen untereinander. Und da ist meine Queerness ein Element davon, aber es gibt noch viele andere Sachen, von denen ich denke, dass sie mich unterscheiden, und ich nicht die Sicherheit haben kann, dass das okay ist irgendwie, weil ich keine Vorbilder dazu sehe" (Y3:7). Sie lehnt eine Anpassung an dominierende Führungsstile und -inszenierungen ab. Das beginne bei dem Äußeren: „Ich hab keinen Bock, hier im Hosenanzug rumzulaufen."

Gleichzeitig achtet sie selbst auf eine diversitätsbewusste Zusammensetzung in ihrem eigenen Team und erkennt die Anforderungen, die sich daraus an sie als Führungskraft ergeben. Sie wirkt in einer Arbeitsgruppe mit, die sich für eine neue Arbeits- und Organisationskultur einsetzt.

Verstärkte Akzeptanz von queeren Personen könnte auch dadurch entstehen, dass Mitarbeitende und Führungspersonen sich mit ihrer Queerness zeigen, sie als An-

***„Ich bin ein Mann. (...).
Aber mich betrifft es nicht, dass ich jetzt sage, mir tut es weh, wenn ich ‚Mitarbeiter' genannt werde.
Aber mir tut es auch nicht weh, ‚Mitarbeiter:innen' zu schreiben, deswegen mache ich es. Ja, aber ich bräuchte diese Sprache jetzt nicht."***

sprechpersonen wahrgenommen würden. So testet eine Führungskraft Bewerber_innen beim Bewerbungsgespräch, wie sie reagieren, wenn sie ihr Lesbisch-Sein offen zeigt.

***Kommunikation nach außen und innen***

Das Zusammenwirken von der Präsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit und der Kommunikation im Betrieb bringt der Personalleiter auf den Punkt: „Wie schaffen wir das, irgendwie queere Personen und Frauen und ausländische Perspektiven und unterschiedliche soziale Herkünfte hier besser zu integrieren?" (Y5:8) Er nennt außerdem Ältere und die Generation Z, die ebenfalls in den Blick genommen werden müssten. Diese Diversitätsdimensionen bezieht er auf Kund_innen, Geschäftskund_innen sowie Mitarbeitende. Die Perspektiven Vielfalt und Inklusion gelte es als Business Case[26] in einer betriebswirtschaftlichen Logik umzusetzen. Es handele sich noch um ein begrenztes Diversity-Verständnis im Unternehmen. Selbstreflexivität von Führungskräften ist gefordert, es brauche einen Spiegel: „Hier sind eigentlich nur weiße Männer" (Y5:14).

In der Außendarstellung zeigt sich das Unternehmen vor allem über die Teilnahme am CSD aktiv. Diese Beteiligung wird vom queeren Netzwerk als ein Meilenstein im Fortschreiben der Geschichte der Chancengleichheit im Unternehmen beschrieben – und vom Netzwerk ebenso organisiert.

Als zentrale Herausforderung beschreibt eine Vertreterin des queeren Netzwerks das Schweigen über queere Themen im Unternehmen: „Die größte Herausforderung ist, dass man die Notwendigkeit nicht sieht. Was bringt es denn? Es ist doch okay, wenn ihr schwul, lesbisch seid" (Y4:3). Dieses Schweigen wiederum interpretiert die Diversity-Beauftragte als Selbstverständlichkeit, mit der inzwischen im Unternehmen mit verschiedenen Gender- und Diversitätsaspekten umgegangen werde: „(...) jetzt wird es nicht ständig thematisiert, so wie das Frauenthema nicht ständig thematisiert wird, sondern es ist einfach ein Teil der Unternehmens-DNA geworden. Und ich glaube, es hat keiner hier mehr Angst zu sagen, ich bin lesbisch, schwul, trans-gender oder sonst was" (Y2:2). Das klingt aus der Perspektive queerer Beschäftigter etwas anders: Es brauche mehr Selbstverständlichkeit in der Kultur des Unternehmens im Umgang zwischen hetero- und homosexuellen, cis- und trans*-geschlechtlichen Mitarbeitenden: „Wir wollen keine Sonderrolle und wir wollen auch nicht immer über unsere Sexualität reden. Wir wollen einfach ganz normal sein" (Y8:12).

*[26] Der Begriff Business Case wird vor allem hinsichtlich einer Kosten-Nutzen-Rechnung verwendet: „(...) überwiegt der Nutzen, kann die Investition als ökonomisch sinnvoll angesehen werden (...)" (Mensi-Klarbach 2012:300).*

Der Diskurs zu Gender, Diversität und queeren Themen wird überwiegend vermisst. Einzig die Auseinandersetzungen über eine gender-bewusste Sprache scheinen ein allseits diskutiertes Thema zu sein. Konfliktlinien zwischen verschiedenen Positionen schimmern durch – etwa zwischen Kommunikationsabteilung und Vorstand. Häufig dominiere eine androzentrische Sprache, insofern wird es bereits als Fortschritt gewertet, dass auch Doppelnennungen oder neutrale Formulierungen gewählt werden. Es gibt auf Unternehmensebene keine sprachliche Berücksichtigung queerer, nicht-binärer Interessen. Derzeit sei ein Leitfaden zur gender-gerechten Sprache in Bearbeitung, aktuell gebe es noch keine Klarheit. Der Vorstand kann sich nicht für eine nicht-binäre geschlechtergerechte Sprache und sogenannte Sonderzeichen erwärmen. Die Position des queeren Netzwerks wird von Befürworter_innen einer gender-gerechten, nicht-binären Sprache als „zaghaft" (Y3:10) erlebt. Möglicherweise spielen hier auch unterschiedliche persönliche Interessen eine Rolle, zumal im Netzwerk deutlich mehr schwule Männer, wenige lesbische Frauen und keine trans* Personen sind. So meint ein schwules Netzwerk-Mitglied, die Diskussion um Sprache beträfe ihn nicht persönlich, er sei ein Mann, obwohl er – so seine Zwischenbemerkung – lieber eine Frau wäre:

„Ich bin ein Mann. Auch wenn ich damals immer gesagt habe, ich wär gerne Frau (...). Aber mich betrifft es nicht, dass ich jetzt sage, mir tut es weh, wenn ich ‚Mitarbeiter' genannt werde. Aber mir tut es auch nicht weh, ‚Mitarbeiter:innen' zu schreiben, deswegen mache ich es. Ja, aber ich bräuchte diese Sprache jetzt nicht" (Y1:11).

Auch die Kommunikationskultur im Unternehmen wird bewertet. So wird der niedrige Frauenanteil an Führungspositionen im Unternehmen lediglich als „Spitze des Eisbergs" bezeichnet. Darunter gebe es Glaubenssätze und Normen – etwa, wer in Gremien sprechen oder wer unterbrochen werden darf –, die insgesamt zu einer männerdominierten Unternehmenskultur beitragen. Immer wieder wird die Personenabhängigkeit der Umsetzung von Maßnahmen ins Feld geführt und der fehlende Diskurs im Unternehmen. Es müsse um eine Weiterentwicklung der Organisationskultur initiiert von der Unternehmensleitung gehen.

### *Das queere Netzwerk – „Gänsehaut-Momente"*

Ein Vorstoß vor über 10 Jahren, ein solches Netzwerk einzurichten, wurde vom damaligen Vorstand abschlägig beschieden. Heute sind mehrheitlich schwule Mitarbeiter und nur wenige lesbische Mitarbeiterinnen aktiv, bislang wissentlich keine bisexuellen oder trans* und inter* Personen. Das Netzwerk wird als „männerlastig" (Y4:5) bezeichnet. Lesbische Frauen würden sich nicht gerne zeigen und organisieren.

Ziel des Netzwerks ist es, den Mitarbeitenden zu ermöglichen, offen queer in dem Unternehmen zu arbeiten. Es organisiert die Teilnahme des Unternehmens am Christopher Street Day (CSD), bietet Veranstaltungen an, setzt sich mit Sprache und Gesetzesänderungen auseinander und organisiert Treffen mit queeren Netzwerken anderer Firmen. Künftig will es sich mit der Frage der Berücksichtigung von trans* und inter* Personen im Netzwerk und Unternehmen auseinandersetzen.

Das Netzwerk nutzt die interne Informationsplattform des Unternehmens, um auf seine Aktivitäten aufmerksam zu machen. Die Aktiven sind auch mit Fotos und Namen abgebildet. Allies (Verbündete, Unterstützer_innen) gebe es auch, doch würden diese nicht sichtbar, so gebe es auch keinen Aufruf, dass sich Menschen solidarisieren und mitmachen könnten, sie haben also eher einen informellen Status.

Die Mitglieder bringen viel Arbeitsleistung – überwiegend in ihrer Freizeit – ein. Die Treffen finden meist „After Work" statt, es sei denn, es handelt sich um die Organisation des CSD oder unmittelbar das Unternehmen betreffende Themen. In der Freizeit außerhalb der Firma angesiedelt ist der Stammtisch, er ermöglicht es Neuen dazuzukommen.

Erfolgserlebnisse wie das Dabeisein auf dem CSD werden genannt und von verschiedenen mit „Gänsehaut-Momenten" beschrieben. Vor allem von den Jüngeren habe es eine positive Resonanz gegeben. Das Netzwerk hat sogar einen betriebsinternen Preis für Innovation erhalten. Die Freude darüber ist allerdings für einige dadurch etwas getrübt, dass das Netzwerk einen Zusatzpreis bekam, nicht den eigentlichen Preis. Auf diesem Wege fände wiederum Othering statt.

Es gibt keine Zusammenarbeit mit dem Frauennetzwerk, die Verbindung hält die Diversity-Beauftragte. Lesbische Interviewpersonen aus dem queeren Netzwerk meinen, dass sie im Frauennetzwerk ein zu enges Spektrum an Themen wie Karriere, Frau- und Muttersein, Teilzeitarbeit wahrnehmen. Die Diversity-Beauftragte, die das Frauennetzwerk organisiert, wiederum überlegt, welche Themen für lesbische Frauen von Interesse sein könnten – z. B. Adoption, rechtliche Fragen. Ins Frauennetz käme jetzt auch eine neue, jüngere Generation, wodurch sich möglicherweise Veränderungen ergäben.

Eine Interviewte, die offen lesbisch lebt, aber nicht im Netzwerk aktiv ist, misst der Ungerechtigkeit zwischen Männern und Frauen im Unternehmen eine größere Bedeutung bei. Sie sieht aber auch die Notwendigkeit, dass sich mehr Frauen* im queeren Netzwerk und im Unternehmen positionieren, spürt eine Verpflichtung als Vorbild. Doch genau die Aufmerksamkeit, die Sichtbarkeit ist für sie ein Problem.

### *Anerkennung und Kompetenzwahrnehmung*

Die Anerkennung vonseiten der eigenen unmittelbaren Führungskraft wird von allen als wichtige Unterstützung genannt. Die Mitbestimmungsgremien wie Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Jugendauszubildendenvertretung seien offen für die Themen geschlechtliche Vielfalt und sexuelle Orientierung. Auch von der Personalabteilung werden positive Ansätze berichtet wie die Anrede in Briefen mit dem Namen ohne Angabe des Geschlechts. Anerkennung aus Sicht der Führungskraft im Personalbereich bedeutet darüber hinaus, Strukturen und Themen rund um Diversität organisatorisch stärker und kraftvoller aufzustellen.

Der Blick auf erweiterte Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Engagement für Akzeptanz geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung scheint eine neue Perspektive für LSBTIQ*-Personen in dem Unternehmen aufzumachen. Eine Interviewte wird sich bewusst, dass sie noch

nie über Kompetenzen nachgedacht hat, die aus ihrem Umgang mit ihrem Lesbisch-Sein erwachsen – im Gegensatz zu Kompetenzen aufgrund ihrer Migrationsgeschichte oder sozialen Schichtzugehörigkeit. Sie sieht einen Zusammenhang damit, dass sie in der Vergangenheit viel Energie aufgewendet habe, damit die Information ihres Lesbisch-Seins nicht nach außen drang.

„Ich könnte sofort sämtliche Kompetenzen aufzählen, die ich habe, weil ich eine Migrationsgeschichte habe oder weil ich aus einer anderen sozialen Schicht komme oder so. Ich habe aber noch nie darüber nachgedacht, welche Kompetenzen ich habe, weil ich auf Frauen stehe (...). Dann liegt es vielleicht schon daran, dass ich es für mich nicht so leicht empfunden habe, auch irgendwie rauszugehen damit" (Y3:21).

Im Interview kann sie jedoch Kompetenzen formulieren in Verbindung mit ihrer Queerness. So habe sie weniger Vorurteile bzw. eine Offenheit bei der Betrachtung der Menschen, unabhängig von Herkunft, Hautfarbe oder sexueller Orientierung, und damit gute Voraussetzungen, durchmischte Teams zu leiten. Ein schwuler Kollege aus dem Netzwerk betont auch die soziale Kompetenz, dass er empathischer mit Menschen umgehen kann, und grenzt sich dabei von heterosexuellen Männern ab. Vor allem Sozialkompetenz – und in dem Zusammenhang auch Potenzial für Führung – wird im Zusammenhang mit der homosexuellen Orientierung genannt.

***Hürden, Stereotype, Diskriminierungen***

Die Einschätzungen und Erfahrungen reichen von der Aussage, Diskriminierung sei kein Thema, über Vermutungen, dass Diskriminierungen stattfinden, bis dazu, dass Personen im Unternehmen Erfahrungen von Diskriminierung gemacht haben.

Was kommt bei den möglichen Beschwerdestellen an Diskriminierungserfahrungen von LSBTIQ*-Personen an?[27] Die Diversity-Beauftragte weiß nur von vereinzelten Meldungen zu berichten, was sie auch auf die zu geringe Sichtbarkeit ihrer Stelle im Organigramm des Unternehmens zurückführt. Ähnlich schildert die Betriebsrätin, dass keine Rückmeldungen zu Diskriminierung oder Benachteiligung von queeren Personen bei ihr landen. Dagegen wird häufig auf die Sozialberatung verwiesen, bei der Personen diskriminierende Erfahrungen oder auch sonstige Fragen zum Thema des Outings einbrächten. Aktive im Netzwerk zögern, was eine stärkere Sichtbarkeit eines Beratungsangebots des Netzwerks im Intranet anbelangt, da sie ja keine professionelle Beratung anbieten könnten.

Die Personalleitung weist darauf hin, dass es unmittelbare, institutionell sanktionierbare Diskriminierung gibt, wofür es Regularien im Unternehmen gebe. Wichtig sind dieser Führungskraft aber vor allem Situationen mittelbarer, subtiler Diskriminierung, die häufig verdeckt bleiben, und wie damit umgegangen werden kann.

[27] *Von allen wird die Bedeutung der Vertraulichkeit ihrer Beratung auch für die Studie stark betont.*

„Also, ich denke, es gibt sehr kompetente Führungskräfte und gut funktionierende Teamgefüge, wo es da keine Probleme gibt. Aber ich glaube, es gibt auch andere Settings hier bei uns (...), wo Menschen sozusagen implizit diskriminiert werden, weil sie sich nicht entfalten können, sich nicht einbringen können in der Weise, wie sie es tun würden, wo sie sich vielleicht auch nicht in Balance fühlen am Arbeitsplatz, weil sie sagen, ich muss mich hier immer kontrollieren oder ich darf bestimmte Dinge nicht sagen" (Y5:19).

Verschiedene Dimensionen von Diskriminierung werden von Interviewten berichtet, vor allem aufgrund von Geschlecht, sexueller Orientierung, Ethnizität und Alter. So gebe es keinerlei Förderprogramme für Ältere, vor allem aber würden informell abwertende Bemerkungen in Bezug auf die digitale Kompetenz Älterer getätigt. Das Thema sexuelle Belästigung taucht vor allem in der Sozialberatung auf, häufig kommen Mitarbeiterinnen diesbezüglich zur Beratung, auch wegen Stalking. Abwertungen von Frauen findet in Sprüchen statt wie „Die hat sich hochgeschlafen" (Y8:20). Blöde Witze über schwule Kollegen wie etwa „Hast den gesehen, wie tuntig" (Y1:6) oder nach dem Motto „Mit dem würde ich nicht alleine Aufzug fahren" (Y7:3).

**Drei Szenarien zeigen verschiedene Facetten von Diskriminierung in Bezug auf lesbische, trans* und schwule Personen in dem Unternehmen.**

<u>*1. Beispiel:*</u> Eine lesbische Führungskraft wird im informellen Teil einer Führungskräfteklausur beleidigt wegen ihrer sexuellen Orientierung. „Es gab aber auch anzügliche Kommentare nach dem Motto, ‚lesbisch, siehst aber ganz schön geil aus' oder so. Ja, also es waren wirklich asoziale Inhalte" (Y5:2/6).

Diese weibliche Führungskraft will nicht wegen Diskriminierung ein Verfahren einleiten, weil sie meint, dass sie damit umgehen könne. Es sei eher ein Kulturthema der Organisation. Die teilweise lange Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitenden wird als ein Faktor vermutet, weshalb sich Kollegen trauen würden, so despektierlich zu sprechen. Eine andere Führungskraft, die den Vorfall im Interview schildert, betrachtet diesen aber durchaus als sanktionierbare Diskriminierung. Letztlich hat dieser Vorfall tatsächlich Maßnahmen ins Rollen gebracht, zumal Teile der obersten Führungsebene anwesend waren.

<u>*2. Beispiel:*</u> Die Sozialberatung schildert ein Beispiel der professionellen Begleitung einer trans* Person im Unternehmen. Die Person ist verheiratet, hat Kinder, die Frau weiß von Anfang an Bescheid und wird in die Beratung einbezogen. Die Begleitung erfolgt in der Sozialberatung bis zur Operation. Es wird alles offen mit den Führungskräften, die den Prozess begleiteten, besprochen, auch mit dem Team. Mit der Integration an den Arbeitsplatz zurück wird die Begleitung beendet.

„Und dann war es aber so, dass die Person als Frau dann immer wieder geschildert hat, dass sie diskriminiert wird, dass sie weniger Tätigkeiten bekommt, nicht mehr in der Rolle ist, dann auch weniger verdient hat. Habe das dann mit den Führungskräften thematisiert, und die haben dann

immer gesagt: ‚Die ist halt so zimperlich.' Also die Hormonumstellung löst da halt so eine Überempfindlichkeit aus, und die Frau hat das auch bestätigt und gesagt: ‚Das kann schon sein, dass es von den Hormonen kommt', dass sie jetzt halt sehr dünnhäutig oft ist oder sensibler ist. Das mag alles sein, und trotzdem gibt es da Ungerechtigkeiten und Konflikte. Und diese Konflikte konnten wir irgendwie nicht lösen. Und es ging dann letztendlich in die Trennung" (Y8:14).

Die Sozialberaterin kritisiert ein Fehlen eines Konzepts zum Umgang mit Transgeschlechtlichkeit im Unternehmen, das auch mögliche Konflikte im Nachgang zur Transition noch stärker beinhaltet. Ihre These ist, dass die Führungskräfte männliche, agentische Eigenschaften zum Maßstab nahmen. Nach der Transition habe die Person stark weibliche Akzente gesetzt. Die von den Führungskräften behauptete geringere Leistung sieht sie nicht gegeben, denn diese Person sei heute als Frau wieder sehr erfolgreich in einem vergleichbaren Aufgabenbereich in einer anderen Firma tätig. Die Interviewte sieht in diesem Fall unbewusste geschlechterbezogene Zuschreibungen vonseiten der Führungskräfte am Werke, vor denen auch Betroffene selbst nicht gefeit sind. Nicht bekannt ist der Interviewperson, ob es Beschwerden vom Team oder der Kundschaft gab. Denn dann könnten zusätzlich wirtschaftliche Erwägungen für das Unternehmen eine Rolle gespielt haben.

*3. Beispiel:* Ein Mitglied des Netzwerks schildert seine diskriminierenden Erfahrungen in dem Unternehmen – als schwuler Mann, der mit seiner besten Freundin ein Kind hat. Er vergleicht die Behandlung durch die Führungskräfte im Vergleich mit einer Kollegin, die zur selben Zeit ein Kind bekam, und der alle Anerkennung zukam aufgrund des Mutterseins in einer heterosexuellen Beziehung, so seine Beobachtung. Ihm dagegen seien grenzüberschreitende Fragen gestellt worden, z. B. wie er das Kind gemacht habe. „Welcher Hetero wird das gefragt?" (Y1:26) Er hat das Gefühl, dass er sich gegenüber seinen ehemaligen Führungskräften mit seiner Lebensweise verteidigen muss, etwa bei der Inanspruchnahme der Elternzeit.

„Ich musste meine Familie immer verteidigen, habe ich das Gefühl gehabt. Dass meine Familie nicht die gleiche Stellung hatte wie eine traditionelle Familie – Mutter mit Kind und Vater. Alles ganz toll. Und bei mir war das nie die Rede, nie: ‚Wie geht es dem Kind?' Oder wegen der Elternzeit: ‚Warum denn jetzt Elternzeit?' Bei allem musste ich mich verteidigen, muss ich sagen" (Y1:24).

In diesen, aber auch in weiteren Beispielen zeigen sich Mischungen von institutioneller und individueller Diskriminierung, die Maßnahmen – auf der Grundlage rechtlicher Ansprüche – erforderlich machen.

Subjektive Handlungsspielräume und Beispiele gegen Diskriminierung werden ebenfalls auf verschiedenen Ebenen sichtbar. Auf der individuellen Ebene kontert geistesgegenwärtig eine Interviewte homophobe Sprüche eines heterosexuellen Kollegen, der meint, nicht in einem Aufzug mit einem schwulen Kollegen fahren zu wollen: „‚Darf ich dir das mal spiegeln? Das heißt also, du unterstellst ihm, wenn du mit ihm alleine im Aufzug bist, dass er sich an dich ranmacht? Heißt im Umkehrschluss, du machst dich, weil du ein Hetero bist, automatisch an jede Frau, wenn du alleine mit einer Frau bist, machst du dich jederzeit an eine Frau ran.' Dann guckt er mich groß an und sagt: ‚Stimmt, es war blöd von mir'. Und ich sag: ‚Ja'" (Y7:3).

Auf der institutionellen Ebene gibt es Regularien, wenn sich z. B. Personen mit erfahrener sexistischer Belästigung oder Diskriminierung nicht zeigen wollen, aber mehrere Fälle in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden können, und somit auch Anonymität gewährleistet werden kann. Dann wird ein Vorgehen gestartet, in dem die Führungskraft informiert wird. Zuerst komme die Auftragsklärung mit der jeweiligen Person, deren Stärkung, dass sie sich selbst wehren kann, dann aber auch die Eskalationsschiene.

#### 4.2.4 Zusammenfassendes Fazit

Diversity Management ist in der Unternehmensstrategie nicht verankert. Der Fokus im Dienstleistungsunternehmen Y liegt auf Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, nicht auf weiteren Diversitätsdimensionen wie etwa sexueller Orientierung. Für die Verbesserung der Situation von queeren Beschäftigten ist ein großer Handlungsbedarf festzustellen. Gleichzeitig wird deutlich, dass Chancengleichheit von Frauen und Männern im Unternehmen noch lange nicht erreicht ist. Eine Dominanz von Männern im Management, aber auch im queeren Netzwerk wird von einzelnen Interviewten kritisch benannt.

Ein Impuls von Interviewten geht in Richtung eines Gender-Diversity-Mainstreaming-Ansatzes und einer besseren personellen Ausstattung und Sichtbarkeit einer Diversity-Einheit, um den Blick zu weiten. War bisher die Diversity-Beauftragte aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie wenig sichtbar, so müsse es nun darum gehen, das Thema Diversität mit Ressourcen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung richtig aufzustellen. Vom Vorstand brauche es im Sinne der Strategieentwicklung Indikatoren und Maßnahmen zu den verschiedenen Diversity-Dimensionen, wie es bei anderen Unternehmenszielen – etwa bei der Nachhaltigkeit – bereits erfolgt sei. Gender- und diversitätsbezogene Maßnahmen fehlen also weitgehend, aber auch eine Systematisierung vorhandener Maßnahmen und Leitlinien, Vereinbarungen und vor allem das Wissen über bereits Vorhandenes, was als Hinweis auf die geringe Bedeutung im Unternehmensalltag gedeutet werden kann.

Es braucht gender- und diversitätsbezogene verbindliche Führungskräftefortbildungen, die LSBTIQ*-Personen und -Themen explizit behandeln und die Selbstreflexivität erhöhen. Ebenso ist für eine dementsprechende Querschnittsperspektive – quasi implizit – bei weiteren Fortbildungen wie Stress, Gesundheit, Resilienz, den Sustainable Development Goals (SDGs) zu sorgen.[28] Auch das Führungsverständnis, das Kompetenzmodell, das Leistungsverständnis sind unter Gender- und Diversitätsgesichtspunkten weiterzuentwickeln. Dabei kann an vorhandene New-Work-Ansätze angeknüpft werden.

*[28] Das Unternehmen bezieht sich mit der Nachhaltigkeitsstrategie auf die Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs).*

Schweigen vor allem von bisexuellen, trans* und inter* Personen und damit ein Nicht-Thematisieren von Anliegen von LSBTIQ*-Personen herrscht im Unternehmen vor. Das zeigte sich auch in der Forschungssituation selbst, die Anonymität garantiert, wenn sich im Interview Personen outen. Neben Ängsten und Unsicherheiten wird das Bedürfnis nach professioneller, fachlicher Wahrnehmung deutlich. Diese inneren Auseinandersetzungen bringen einen Energieaufwand mit sich, den heterosexuelle und cisgeschlechtliche Personen in dieser Form nicht aufbringen müssen.

Queere Personen mit längerer Betriebsangehörigkeitsdauer können Veränderungen seit ihrem Einstieg erkennen und beschreiben ihr Erleben im Unternehmen positiver als Mitarbeitende, die noch nicht so lange im Unternehmen sind und andere Vergleichsmaßstäbe mit anderen Unternehmen mitbringen. Weitere Differenzierungen treten in den Positionen unter den interviewten Beschäftigten aufgrund von Koordinaten wie Migrationshintergrund, homosexueller Orientierung sowie sozialer Schicht zutage. Die jeweilige biografische Auseinandersetzung prägt die Sicht auf die Unternehmenskultur.

Vorurteile, Stereotype und Diskriminierung in Bezug auf queere Personen (und weitere Personengruppen) zeigen sich auf allen Hierarchieebenen als Herausforderung. Unter den Stellen, die bei Diskriminierung angesprochen werden, scheint die Sozialberatung einen guten Ansatz darzustellen. Aufgrund der umfassenden Beratung zu verschiedensten Themen ermöglicht sie einen niedrigschwelligen Zugang.

Vor allem Initiativen von der Unternehmensleitung und ein Diskurs im gesamten Unternehmen sind gefragt. Beschäftigte formulieren, es gehe nicht um ein Verstehen von queeren Personen vonseiten der Unternehmensleitung, sondern um ihre Initiative, die Themen zu sich zu nehmen. Dazu gehört auch die Überzeugung, dass Chancengleichheit im Sinne von Vielfalt und Inklusion das Unternehmen stärker macht. Konkret kann dies bedeuten: klare öffentliche Ansagen vom Vorstand, E-Mails mit Informationen über das queere Netzwerk, Themen wie geschlechtliche Vielfalt und sexuelle Orientierung, Diversity-Beauftragte, gendergerechte Schreibweise, Ansprechpersonen bei Benachteiligung und Diskriminierung, aber auch Informationen über Themen wie die Charta der Vielfalt, Beteiligungsmöglichkeiten oder auch die eigene aktive Beteiligung beim CSD.

Individualisierung zeigt sich als Spiegelbild einer Unternehmensstruktur und -kultur, in der vor allem Führungskräfte auf die persönliche Schiene setzen. Auch bei queeren Beschäftigten verfängt diese Sicht, wenn Angehörige des Netzwerks hinterfragen, ob Verpflichtungen von Führungskräften zu Fortbildungen das Mittel der Wahl sind. Die strukturelle und kulturelle Dimension, was das Unternehmen einbringen muss, damit sich Personen öffnen können, wird dabei verdeckt. Ein Trauen der Führungskräfte, sich zu queeren Personen zu bekennen, interne Diskurse zu führen, hätte auch Auswirkungen auf die externe Kommunikation, die Ansprache von Kund_innen des Unternehmens, die unter den Diversitätsaspekten und insbesondere bezogen auf queere Personen verändert werden sollte.

# KAPITEL 5:

# Queere Vielfalt in der Arbeitswelt – Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Baden-Württemberg. Eine Zusammenschau der Ergebnisse

*Zentrale Erkenntnisse aus beiden Unternehmen werden im Folgenden miteinander in Beziehung gesetzt, Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt.*

## DER KONTEXT

Das politische Klima in Baden-Württemberg wird von den Befragten in beiden Unternehmen als „konservativ und schwäbisch" charakterisiert, was in Zusammenhang mit klassischen Vorstellungen von Geschlecht und damit verbundener Arbeitsteilung, aber vor allem auch dem Sich-Zeigen-Können von LSBTIQ*-Personen im Unternehmen und im privaten Umfeld geäußert wird. Dies korrespondiert mit Ergebnissen der Studie von Frohn et al. (2017), die einen Zusammenhang zwischen dem Bundesland und der Offen- bzw. Verschlossenheit von schwulen und lesbischen Personen festgestellt hat.

## VON GENDER ZU DIVERSITY?

Das weltweit tätige Industrieunternehmen X hat Diversity Management in seiner Unternehmensstrategie verankert und auch ein Diversity Team eingerichtet. Anders verhält es sich beim ebenfalls international ausgerichteten Dienstleistungsunternehmen Y, das zwar Diversity neben der Thematik Vereinbarkeit von Privatem und Beruf in seiner Personalstrategie benennt, aber nicht in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verankert hat. Die Stelle der Diversity-Beauftragten ist in dem Dienstleistungsunternehmen im Organigramm unsichtbar, die Diversity-Einheit im Industrieunternehmen dagegen in der Abteilung Human Resources/Personal direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt, allerdings mit zeitlicher Befristung.

Beide Unternehmen ringen um eine Erhöhung des Frauenanteils an Führungskräften mit einer Zielmarge von 25 %. Instrumente oder Maßnahmen zur Förderung der Anerkennung von LSBTIQ*-Personen fehlen fast vollständig. Der Fokus im Dienstleistungsunternehmen liegt auf Chancengleichheit von Frauen und Männern, doch auch beim Industrieunternehmen wurden trotz der Implementierung der Diversity-Strategie noch wenige Zielformulierungen, Instrumente und Maßnahmen für die verschiedenen Diversitätsdimensionen und somit auch für LSBTIQ*-Personen entwickelt und umgesetzt.

Angeboten werden in beiden Unternehmen freiwillige Fortbildungen etwa zum Unconscious Bias, aber keine verpflichtenden vertiefenden Fortbildungen für Führungskräfte zu Gender- und weiteren Diversitätsdimensionen. Diversity Management ohne klare Vorgaben droht im Sande zu verlaufen. Förderliche Ansätze zeigen sich hinsichtlich der Unterstützung von innerbetrieblichen queeren Netzwerken – vor allem in dem Industrieunternehmen X, wo darüber hinaus eine Vernetzung aller betriebsinternen selbstorganisierten Netzwerke (z. B. von Frauen, Älteren, verschiedenen Ethnizitäten) angestrebt und vom Diversity Team koordiniert wird, das auch die Diversity-Tage ausrichtet.

## QUEERNESS – PRIVATSACHE VERSUS ARBEITSANGELEGENHEIT?

Um das Thema Queerness hat sich in den untersuchten Unternehmen ein Spannungsfeld zwischen Privat- und Arbeitsangelegenheit aufgebaut. Queere Themen werden zur Privatsache erklärt, auch unter dem Mantel der Selbstverständlichkeit und Akzeptanz. Dies führt dazu, dass sich LSBTIQ*-Personen nicht zeigen können, dass sie unsichtbar bleiben – und ihre Interessen und Kompetenzen auch.[29] Dies kostet queere Personen Energie, oft bezahlen sie einen gesundheitlichen Preis, und die Motivation, sich im Unternehmen einzubringen, schwindet. Das ist für Unternehmen auch unter Kostengesichtspunkten von Bedeutung. Gleichzeitig formulieren LSBTIQ*-Personen zu Recht, dass sie nicht immer sichtbar und damit besonders sein wollen. Vor allem bei dem Industrieunternehmen X zeigen sich große Diskrepanzen unter den interviewten Beschäftigten. Diese Konfliktlinie verläuft nicht nur zwischen heterosexuellen, cisgeschlechtlichen einerseits und queeren Beschäftigten andererseits, sondern auch innerhalb der jeweiligen Gruppen.

Als große Lücke erweist sich hier der fehlende Diskurs in den Unternehmen und das Nicht-zu-sich-Nehmen des Themas durch die Unternehmensleitung.

## DAS GROSSE SCHWEIGEN BRECHEN: SICHTBARKEIT UND KOMMUNIKATION

In beiden Unternehmen existieren die Vermutung und das Wissen, dass es viele queere Beschäftigte, vor allem lesbische, bisexuelle, trans* und inter* Personen gibt, die im Unternehmen mit ihrer Queerness nicht sichtbar werden wollen – und schweigen. Die Sorge vor Nachteilen in Bezug auf die Karriere, Ängste vor Diskriminierung, vor Othering stehen dahinter.

Vor allem beim Dienstleistungsunternehmen Y wird die Frage des Thematisierens in Bezug auf die gefürchtete Verdeckung der eigenen Fachlichkeit aufgrund der Fokussierung auf das Merkmal Queerness angesprochen. Das bedeutet konkret: Vor allem lesbische Personen äußern die Sorge vor einer Art Überstrahlungseffekt: Wenn sie sich zeigen, dann fürchten sie, nicht mehr mit der eigenen Professionalität wahrgenommen zu werden, weil sich die Wahrnehmung der sexuellen Orientierung durch die Kolleg_innen und Führungskräfte darüberlegt.

Die queeren Netzwerke brechen das Schweigen, sind der Motor für Veränderung und für Sichtbarkeit von LSBTIQ*-Personen in den Firmen. Im Industrieunternehmen X entwickelte es sich von einem schwulen zu einem schwulen, lesbischen, trans* und inter* Personen umfassenden Netzwerk, das explizit auch offen ist für Allies (Unterstützer_innen). Dieses Modell erweist sich aus zwei Gründen als hilfreich: Es beugt einer möglichen Zersplitterung vor und ermög-

[29] *Vgl. z. B. Frohn 2017, de Vries 2020.*

licht einen niedrigschwelligen Zugang zum Netzwerk. Über Fortbildungen, über die Entwicklung von Instrumenten wie z. B. einem Leitfaden zum Thema Transgeschlechtlichkeit und verschiedene Kommunikationsangebote trägt es entscheidend zur Kommunikation über diese Themen im Unternehmen bei. Es taucht in der Darstellung der Diversity-Strategie des Unternehmens unter der LSBTIQ*-Dimension auf, allerdings als einziger konkret genannter Ansatzpunkt. Im Dienstleistungsunternehmen Y dagegen ist das Netzwerk noch relativ jung, besteht in der Mehrheit aus schwulen Personen und lesbischen Personen in der Minderheit und konzentriert sich stärker auf Themen sexueller Orientierung. Es wirkt verhalten in das Unternehmen hinein, am ehesten sichtbar über die Teilnahme am Christopher Street Day (CSD). Hier fehlt die Resonanz in der Unternehmenspolitik noch völlig.

Die queeren Netzwerke bemühen sich um Einflussnahme auf die Kommunikation im Unternehmen in Richtung einer queer-freundlichen Unternehmenspolitik. Doch braucht es – metaphorisch betrachtet – einen Rahmen und einen Platz an der Wand sowie Werkzeug, um das Bild aufzuhängen, d. h. klare Zielsetzungen, Rahmenbedingungen, Ressourcen, Maßnahmen und Diskursanregungen vonseiten der Unternehmensleitung und aller Führungskräfte.

## ANERKENNUNG UND ANTIDISKRIMINIERUNG

Queere Personen schildern Erfahrungen von Anerkennung in den Unternehmen durch die eigenen Führungskräfte und Kolleg_innen. Vor allem Personen mit langer Betriebszugehörigkeit erleben die Kultur im Unternehmen überwiegend positiv und diskriminierungsarm, was sich besonders im Dienstleistungsunternehmen Y zeigt.

Doch benennen in beiden Unternehmen queere Personen auch Diskriminierungsrisiken und -erfahrungen. Es finden sich Hinweise auf Sexismus, Homo- und Transfeindlichkeit, Rassismus, Klassismus, Altersdiskriminierung und Verwobenheiten zwischen den verschiedenen Diskriminierungen. Geschlechterverhältnisse werden von den Interviewten als Strukturprinzip in der Arbeitswelt wahrgenommen, sie wirken in Bezug auf Repräsentationen, Ressourcen, Normen, Werte. Bei den Diskriminierungsrisiken und -erfahrungen werden verschiedene Ebenen von den Interviewten beschrieben. Auf der individuellen Ebene spielen persönliche Haltungen eine Rolle: So werden beispielsweise religiös motivierte Einstellungen, die mit der Berücksichtigung von queeren Interessen die Abschaffung der Familie fürchten, sowie homo- und transphobe Haltungen sichtbar. Auf der institutionellen Ebene beispielsweise werden geschlechterbezogene Strukturen wie die Besetzung von Führungspositionen sowie vorherrschende Werte und Normen in Bezug auf die Leistungsanforderungen, die Norm der heterosexuellen Kleinfamilie oder die Nutzung des generischen Maskulinums in der Sprache[30] gesehen.

Prinzipiell wird von interviewten trans* und lesbischen Frauen festgestellt, dass Anerkennung von LSBTIQ*-Personen der Logik herrschender Geschlechtervorstellungen erfolgt: Wenn sich trans* Personen im Unternehmen vorherrschenden Kleidernormen sowie weiteren geschlechterbezogenen Anforderungen anpassen, erfahren sie Anerkennung. Das Hinterfragen binärer Vorstellungen durch trans* und inter* Personen, die sich nicht männlich oder weiblich zuordnen und z. B. dementsprechende Vornamen wählen, irritiert; dennoch gelingt es Einzelnen, sich Respekt zu verschaffen. Andere wiederum verlassen das Unternehmen: Ihnen wird zum Teil die verlangte Arbeitsleistung abgesprochen, sie werden von ihrer unmittelbaren Führungskraft abgelehnt, von früheren Aufgaben abgezogen. Es zeigt sich, dass affirmative Maßnahmen, die sich am Bestehenden orientieren, nicht ausreichen. Vielmehr muss es um transformative Maßnahmen gehen, die Zuschreibungen hinterfragen und damit auch an Vorstellungen von Führung und einer Leistungsnorm rütteln, die sich an agentischen Eigenschaften wie etwa Durchsetzungsstärke orientieren.

## DER BERÜHMTE BUSINESS CASE – ODER: MEHRWERT EINMAL ANDERS BETRACHTET

Unternehmen sind auf Profit ausgelegt. Wenn sie sich Themen wie Frauen, Gender, Diversity, LSBTIQ*-Personen annehmen, so zeigen die Interviews, dann immer auch aus wirtschaftlichem Kalkül. Das sehen alle Beschäftigten deutlich, meinen aber auch, dass dies kein Widerspruch sein muss zu ethisch-moralisch motivierten Bestrebungen. Wichtig ist ihnen die Sicherstellung der Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung. Die interviewten queeren Personen sehen eine Erweiterung ihrer Kompetenzen aufgrund ihrer alltäglichen Auseinandersetzung im Privatleben und in der Arbeit. Gesteigerte personale und soziale Kompetenzen schildern vor allem, aber nicht ausschließlich, die öffentlich politisch Engagierten aus den queeren Netzwerken. Manche können einen deutlichen Nutzen für ihre derzeitige Arbeit im Betrieb feststellen, etwa wenn Kommunikation gefordert ist. Vereinzelte Personen haben, gestärkt dadurch, dass sie zu sich und ihrer geschlechtlichen Identität und sexuellen Orientierung öffentlich sichtbar stehen, den Weg zur Führungskraft eingeschlagen. Dies könnte von den Unternehmen stärker in den Fokus gerückt werden – unter queer-freundlichen *und* betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten.

## STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN VERSUS INDIVIDUALISIERUNG

Häufig ist die Argumentation zu hören, dass es von einzelnen Mitarbeitenden und Führungskräften abhängt, wie sich die Arbeits- und Lebensbedingungen für queere Personen im Unternehmen gestalten, von deren Verständnis bzw. von deren Haltung. Darin kann eine Gefahr der Individualisierung und Verdeckung von Diskriminierung und Ungerechtigkeiten in der Umsetzung von Diversity Management gesehen werden. Diskriminierungen, darunter auch sexuelle Belästigungen, zu benennen fällt schwer, wenn ein Flair

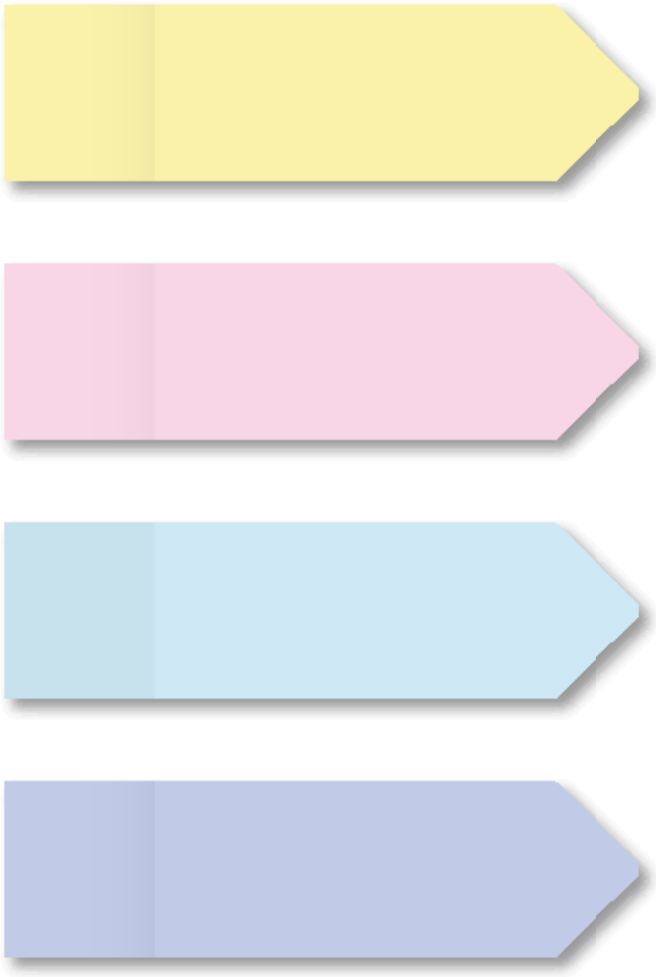
[30] *Personen- oder Berufsbezeichnung in der grammatisch männlichen Form.*

von „Alles ist möglich, du musst es nur wollen“ herrscht – und wenn es an klaren Strukturen und Maßnahmen und einer transparenten Kommunikation und Informationsverbreitung fehlt. So bleibt vieles den Einzelnen überlassen – nicht zuletzt den queeren Netzwerken und den Allies (Unterstützer_innen), die Fortbildungen organisieren und durchführen, die Kolleg_innen und ihre Führungskräfte informieren. Eine wichtige Rolle spielt die Sozialberatung in beiden Unternehmen. Sie bietet einen niedrigschwelligen Zugang zunehmend für trans* und inter* Personen, was aber in den analysierten Dokumenten nicht sichtbar wird. Der Betriebsrat wird selten vom LSBTIQ*-Personenkreis adressiert, hier offenbart sich – durchaus selbstreflexiv – noch Entwicklungspotenzial, was diese Themen anbelangt.

Deutlich zeigen sich Auswirkungen der Individualisierung beim Nicht-Wissen von Interviewten, auch von Führungskräften, über Maßnahmen im Bereich von Chancengleichheit/-gerechtigkeit wie etwa hinsichtlich der Leitlinien zu sexueller Belästigung. Dieses Nicht-Wissen korrespondiert mit der mangelnden diversitätsbewussten, queerfreundlichen Personalpolitik und Unternehmensstrategie. In beiden Unternehmen ist die strukturelle Verankerung, die Verbindlichkeit der Einhaltung von Zielen, die Überprüfung von Maßnahmen, das Einwirken in Prozesse und Kommunikationskultur und die Ermöglichung von Lernprozessen in Bezug auf sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität gefragt.

*Abschließend lässt sich feststellen:* Eines der untersuchten Unternehmen hat sich auf den Weg gemacht und ist dabei, strukturelle Elemente im Sinne des Diversity Managements zu entwickeln. In dem Industrieunternehmen mangelt es vor allem an der Konsequenz der Firmenleitung, die mittlere Führungskräfteebene für die Umsetzung zu qualifizieren, aber auch daran, in Fortbildungen für Führungskräfte und Multiplikator_innen die queere im Rahmen einer gender- und diversitätsbewussten Perspektive systematisch zu integrieren. Ebenso fehlen in zentralen Dokumenten und Maßnahmen Konkretisierungen in Bezug auf queere Personen und Verbindlichkeiten bei Zuständigkeiten und Umsetzung. Die Feststellung fehlender Strukturen und Maßnahmen bezogen auf LSBTIQ*-Personen trifft auf das Unternehmen im Dienstleistungsbereich noch stärker zu. Dieses subsumiert queere Personen noch nicht sichtbar unter „Diversity“, Geschlecht wird ausschließlich in einem binären Verständnis in einzelnen Maßnahmen deutlich. Sichtbar wird allein die Unterstützung des queeren Netzwerks beim CSD.

Unter der „Akzeptanz aller“ verschwimmt die explizite Situation Einzelner. Für beide Unternehmen wäre zu wünschen, dass sie die Verbindung von geschlechtergerechter, diversitätsbewusster Unternehmenspolitik und Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung expliziter erarbeiten, nach innen Wissen vermitteln, Diskurse ermöglichen und sich nach außen damit zeigen.



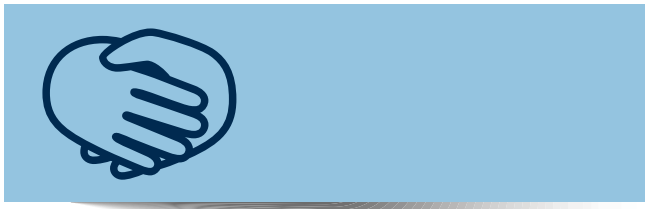
# KAPITEL 6:

# Zukunftsfähige Unternehmen – eine Einladung zur LSBTIQ*-freundlichen Transformation. Handlungsempfehlungen

*Auf der Grundlage der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung und unter Einbezug von anderen wissenschaftlichen Studien zu queeren Personen in der Arbeitswelt[31] werden Handlungsempfehlungen formuliert, die sich an Unternehmen und Politik richten. Bei den Unternehmen sind Führungskräfte auf allen Ebenen, Multiplikator_innen und Ansprechpersonen zu den Themen Gender, Diversität, LSBTIQ* wie Diversity Teams, Human Resources/Personalabteilungen, Betriebsräte, Sozialberatungen, queere Netzwerke und Allies, aber auch weitere verbundene Netzwerke adressiert. Die Empfehlungen orientieren sich an den herausgearbeiteten Spannungsfeldern, Hürden und bereits entwickelten Ansätzen einer Anerkennungskultur gegen Diskriminierung von queeren Beschäftigten in den Unternehmen.*

*Dazu eine Vorbemerkung: Wenn queere Beschäftigte in den Blick von Unternehmen geraten, dann häufig im Zuge von Diversity Management. Die Zielsetzung dieses Konzepts wird mit einer Vielfalt an Begriffen beschrieben, zum Beispiel Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit, Gleichstellung, Gleichbehandlung, Inklusion, Teilhabe oder Diversitätsgerechtigkeit. Unabhängig davon, welcher Leitgedanke gewählt wird, braucht es eine Auseinandersetzung damit, welche Konzepte von Geschlecht und welches Verständnis von anderen Diversitätsmerkmalen dahinterstehen, eine Erläuterung der Zielsetzung und eine Umsetzung mit einem Maßnahmenplan.*

*[31] Umfangreich und wertvoll ist die Sammlung an Empfehlungen von Fütty et al. (2020), weitere wichtige Empfehlungen und Instrumente s. z. B. PROUT AT WORK, Queeres Zentrum Mannheim (2023).*



# 1. LSBTIQ*-Perspektiven in Struktur und Kultur der Unternehmen gender- und diversitätsbewusst verankern

Die Implementierung einer intersektionalen gender- und diversitätsbewussten Perspektive, innerhalb derer queere Menschen in den Fokus rücken, betrifft nicht nur die Strukturen und Prozesse im Unternehmen, sondern auch die symbolische Ebene der Werte und Normen ebenso wie die subjektive Ebene – von Beschäftigten, Führungskräften und Kund_innen. Eine Organisationskultur, die die Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung beinhaltet, muss ihren Niederschlag ebenfalls in explizit verankerten Strukturen und Werten finden und auch von der Unternehmensleitung bzw. vom Vorstand und weiteren Führungsebenen gelebt werden.

***LSBTIQ*-Strategie:*** Innerhalb einer übergreifenden Diversity-Strategie von Unternehmen ist es erforderlich, den Fokus auf LSBTIQ*-Personen auch explizit mit einem klaren Bekenntnis zu Queer-Freundlichkeit (z. B. Code of Coduct, Leitbild, Leitlinien) zu benennen. Dazu braucht es die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, Ansprechpersonen, Analysen und Zielformulierungen und zur besseren Umsetzung Indikatoren/Kriterien, an denen die Erfolge gemessen werden können.[32] Diese Strategie steht nicht in Konkurrenz zum Gender-Diversity-Fokus, der häufig in Unternehmen die Gleichstellung von Frauen und Männern zu den Themen Entgelt, Führungspositionen, Teilzeit und Vereinbarkeit adressiert. Vielmehr braucht es verschiedene Strategien, die an den Kriterien des AGG und weiteren Diskriminierungsmerkmalen wie etwa sozialer Schicht und Ethnizität/Migrationsgeschichte ansetzen, die sich in Bezug auf die Personen miteinander verschränken. Zur Umsetzung einer solchen LSBTIQ*-Strategie sind Instrumente und Maßnahmen notwendig, etwa ein Konzept zum Umgang mit Transgeschlechtlichkeit im Unternehmen, das Hilfestellungen für Führungskräfte, Mitarbeitende und queere Personen gibt.

Um Ziele und umgesetzte Maßnahmen in Bezug auf ihre Wirksamkeit einschätzen zu können und damit auch Lernprozesse in der Organisation zu ermöglichen, ist ein Controlling/Monitoring der Diversity Management-Strategie wichtig. Dafür müssen Ziele und Indikatoren sowie einzelne Maßnahmen evaluiert werden. Diversity und hier auch queere Themen sollten zudem systematisch in Mitarbeiter_innenbefragungen eingebaut werden. Nur wenn solche Verbindlichkeiten existieren, kann Diversity Management als Stellschraube für eine Verbesserung der Arbeitssituation von queeren Menschen und generell für eine Humanisierung der Arbeitswelt und der Organisationskultur gesehen werden.

***Anlauf- und Beratungsstellen für queere Personen:*** Beratungsaufgaben liegen hier bei Beauftragten und Teams für Gleichstellung und Diversity, dem Betriebsrat, der Sozialberatung, der Beschwerdestelle nach dem AGG und auch den unmittelbaren Führungskräften. Häufig ist auch das queere Netzwerk eine erste Anlaufstelle. Dazu braucht es eine Übersichtlichkeit und Transparenz der Angebote.

Die verschiedenen Ansprechpersonen und -stellen bieten eine Möglichkeit, durch offensives Sichtbarmachen ihrer Zuständigkeit zu mehr Sichtbarkeit für LSBTIQ*-Personen und -Themen beizutragen. Eine wichtige Bedeutung kommt in der Studie der Sozialberatung im Unternehmen zu. Sie wird u. a. von trans* und inter* Personen aufgesucht zu Fragen des Outings, der beruflichen Weiterentwicklung und im Falle der Diskriminierung. Führungskräfte oder auch Angehörige werden hier auf Wunsch einbezogen.

Das Gremium Betriebsrat sollte sich mit den Themen um Geschlecht und Diversität wie etwa sexuelle Belästigung und insbesondere mit der Diskriminierung von queeren Personen auseinandersetzen, um tatsächlich für diese Personen als Anlaufstelle agieren zu können. Gerade in Arbeitsbereichen wie der Produktion im Industrieunternehmen, die sich für queere Netzwerke – so zumindest in dieser Untersuchung – eher als schwer zugänglich erweisen, sollte es verstärkt um ein Einstehen des Betriebsrats für die Rechte von queeren Personen gehen. Für alle genannten Anlaufstellen und Multiplikator_innen braucht es Sensibilisierungen und Fortbildungen zu queeren Themen.

***Anerkannte und eingebundene queere Netzwerke:*** Die queeren Netzwerke sind wichtige Anlaufstellen für LSBTIQ*-Personen und stellen den Motor für die Weiterentwicklung einer queeren Unternehmenspolitik dar. Für Unternehmen empfiehlt sich die Unterstützung der Beschäftigten beim Aufbau eigener queerer Netzwerke und die Benennung konkreter Ansprechpersonen in der Geschäftsführung. Dies gilt im Übrigen auch für kleine und mittelständische Betriebe, bei denen beispielsweise firmenübergreifende Netzwerke eingerichtet werden können. Das Netzwerk sollte in die Unternehmensstruktur eingebunden und sichtbar sein, die Prozesse transparent. Da die Netzwerke häufig wichtige Fortbildungs- und Informationsleistungen erbringen, sind die Beteiligung und die Ressourcenfrage zu klären: sowohl in Bezug auf die einzelnen Aktiven im Organisationsteam als auch im Sinne eines Budgets für die vielfältigen Aktivitäten als Beitrag zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Dazu gehören auch die die Beteiligung beim CSD und der Austausch mit queeren Netzwerken anderer

*[32] Die genannten Schritte Zielformulierung, Analyse, Planung, Durchführung und Monitoring/Evaluation orientieren sich an dem z. B. systematisch in Gender Mainstreaming-Prozessen eingesetzten Projektezyklus.*

Firmen. Des Weiteren sollte systematisch geregelt werden, welche Tätigkeiten auf die Arbeitszeit angerechnet werden.

Der Austausch verschiedener betriebsinterner Netzwerke – Frauennetzwerke, queere Netzwerke, Netzwerke Älterer oder verschiedener Gruppen mit Migrationsgeschichte – ist systematisch unter der Regie des Diversity Teams oder der zuständigen Ansprechperson in der Geschäftsführung zu installieren. Dabei ist von Bedeutung, wie die aus dem Austausch gewonnenen Erkenntnisse in die Weiterentwicklung der Diversity-Strategie und der Organisationsentwicklungsprozesse einbezogen werden.

***Unterstützungsnetzwerke (Allyship):*** Die Gewinnung von Unterstützer_innen ist ebenfalls ein wichtiger Ansatzpunkt im Unternehmen. Die Integration von Unterstützer_innen in das queere Netzwerk erweist sich als sehr positiv, da damit die Zugänglichkeit in das Netzwerk für queere Personen erleichtert wird, die noch nicht geoutet sind, und sich gleichzeitig nicht-queere oder nicht nach außen tretende Personen gemeinsam in ihrem Bereich gegen Diskriminierung einsetzen können.

***Leitlinien, Leitbild, Betriebsvereinbarungen:*** Bei der Überarbeitung älterer und Entwicklung neuer Leitbilder, Leitlinien, Codes of Conduct, Vereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz, zu Führung oder Antidiskriminierung sind Aspekte geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung einzubauen. Leitlinien zur sexuellen Belästigung sollten die Situation queerer Personen mitberücksichtigen.

***Fortbildungen (nicht nur) für Führungskräfte:*** Unternehmensleitung und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen sollten sich sichtbar für die Belange von queeren Beschäftigten einsetzen. Dafür braucht es Fortbildungen: Sensibilisierung und Weiterentwicklung von Kompetenzen im Bereich Führung, Personal- und Teamentwicklung mit Awareness-Elementen und Handlungswissen zu den Themen geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung, zu Diskriminierung und zum AGG. Diese Fortbildungen brauchen Verbindlichkeit und strukturelle Verankerung. Generell sollten alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich in dem Themenfeld LSBTIQ* weiterzubilden. Darüber hinaus gilt es, systematisch queere Perspektiven in Fortbildungskonzepte einzubauen, etwa in gesundheitsbezogene Angebote. Kompetenzmodelle für Führung sollten ebenfalls unter einer gender- und diversitätsbezogenen Querschnittsperspektive formuliert sein.

***Sprache und Kommunikationsregeln:*** Eine gendergerechte Sprache spielt eine zentrale Rolle, da die Repräsentation in den untersuchten Unternehmen stark männlich geprägt ist. Sie bietet einen Ansatzpunkt, den Blick zu öffnen – neben weiteren zu verankernden Maßnahmen. Über Sprache wird Anerkennung von Vielfalt sichtbar. Leitfäden mit Empfehlungen zur geschlechtergerechten Sprache sollten nicht-binäre Sprachformulierungen mit Gender-Stern, -Unterstrich, -Doppelpunkt, Doppelnennungen, neutrale und weitere Formulierungsmöglichkeiten beinhalten, ansonsten wirken sie ausgrenzend für queere Personen. Lediglich geschlechtsneutrale Formulierungsvorschläge, wie dies in den untersuchten Unternehmen der Fall ist, machen Frauen (und somit auch Frauen*) unsichtbar, ebenso trans*, inter* und nicht-binäre Personen, die um Anerkennung und Ansprache ringen. Insgesamt ist hier zu mehr Kreativität zu ermutigen. Unternehmen sollten ermöglichen, selbstbestimmte Vornamen, Anreden und Pronomen zu wählen (z. B. für Visitenkarten), die technischen Möglichkeiten zur Verfügung stellen (LSBTIQ*-Selbstidentifikation als Angebot in der Unternehmensdatenbank) und darüber informieren.

***Personalgewinnung:*** Stellenausschreibungen sind zu überprüfen, inwiefern sie geschlechter- und diversitätsbewusst formuliert sind – nicht allein in Bezug auf die Sprache und die Kürzel m/w/d, sondern auch in Bezug darauf, wer sich durch bestimmte Beschreibungen von Anforderungsprofilen eher angesprochen fühlt. Seminare (nicht nur) für das Recruiting-Team bzw. den Bereich Human Resources/ Personal zum Unconscious Bias sind wichtig, die explizit Gender- und Diversitätsaspekte fokussieren.

## 2. Räume für Austausch, Sichtbarkeit und gegenseitiges Wahrnehmen ermöglichen

Es herrscht ein Schweigen in den Unternehmen über die Lebensbedingungen vor allem von trans* und inter* Personen. Auch Bisexualität ist weitgehend tabuisiert, lesbische Personen zeigen sich wesentlich weniger offen mit ihrer sexuellen Orientierung als schwule Personen. Dies liegt keineswegs nur am Willen der Menschen, sondern es braucht Räume und eine anerkennende Atmosphäre, um alle Perspektiven von cis und trans*, inter*, hetero- und homosexuellen Beschäftigten einzubeziehen und einen Austausch zu ermöglichen. Wichtig sind die Möglichkeiten, frei und ohne Angst vor Diskriminierung über das sprechen zu können, was erlebt wird. Damit kann eine Erweiterung von Handlungsspielräumen aller im Unternehmen ermöglicht und Diskriminierung vorgebeugt werden. Für solche Räume können Führungskräfte gerade auch auf der mittleren Ebene sorgen, wenn sie in Besprechungen mit den Themen selbstverständlich umgehen und Teambuilding-Prozesse anregen, aber auch Betriebsrät_innen, die in Betriebsversammlungen die Anliegen queerer Personen explizit weitertragen. Darunter fallen Themen wie z. B. geschlechtsneutrale Sanitärräume in der Produktion oder Kleiderordnungen. So gibt es häufig informelle, nicht eindeutige und intransparente geschlechterbezogene Regeln zur Bekleidung, die sich auf den internen Bereich in einer Abteilung beziehen (also nicht auf Außenkontakte oder Arbeitsbekleidung), die erst zum Vorschein kommen, wenn Kleidung als unpassend – in der Studie war dies in Bezug auf trans* Frauen ein Thema – empfunden wird. Hier sollte eine offene Auseinandersetzung darüber geführt werden, was in welchen Bereichen als (un-)angemessen gilt und welche Rolle dabei geschlechterbezogene Zuschreibungen spielen. Weitere Themen sind die Gestaltung von Firmenfeiern und dabei etwa eine Offenheit gegenüber gleichgeschlechtlichen Partner_innen.

Ermutigend wirkt es, wenn vor allem Führungskräfte als Vorbilder – queere oder auch Allies (Unterstützer_innen) – sichtbar agieren. Eine stärkere Verbindung zwischen Unternehmensleitung und queerem Netzwerk sollte im Sinne einer queer-freundlichen Organisationskultur gelebt werden.

# 3. Anerkennung und Antidiskriminierung fördern

Diskriminierungen dürfen nicht hinter Diversity im Sinne eines verdeckenden, individualisierenden Verständnisses von Vielfalt verschwinden, sondern müssen thematisiert werden. Dazu gehört auch, Eskalationsstufen in einer Antidiskriminierungsstrategie der Unternehmen aufzuzeigen. Hier spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle in der Gestaltung der Betriebskultur, aber auch andere Multiplikator_innen und Interessenvertretungen.

***Interne und externe Positionierung, Öffentlichkeitsarbeit:*** Die Kommunikation nach außen kann – ebenso wie nach innen – das Ziel verfolgen, queere Personen in den Unternehmen zu stärken. Unternehmen sollten daher ihre Positionierung in Bezug auf queere Themen gegenüber Lieferant_innen, Geschäftspartner_innen und Kund_innen sichtbar machen. Positive Beispiele der Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung stellen externe und unternehmensinterne Auszeichnungen, Preise im Themenfeld Diversity, Queerness, Antidiskriminierung, queere Führungskräfte oder Innovationen im Unternehmen dar. Sie dienen nicht nur dem Benchmarking von Firmen, sondern machen die Anstrengungen einzelner oder von Netzwerken in Unternehmen sichtbar. Die Charta der Vielfalt, der viele Unternehmen beigetreten sind, kann Impulse für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen unter Diversity-Gesichtspunkten generell und im Besonderen von LSBTIQ*-Personen bieten. Wenn Unternehmen der Charta beitreten, sollte möglichst eine Beteiligung der Beschäftigten oder zumindest eine ausführliche Information über die geplanten Maßnahmen und deren Bedeutung erfolgen. Sonst leisten Unternehmen dem Verdacht des „Pinkwashing" Vorschub. Damit werden Strategien bezeichnet, die durch das Vorgeben einer Identifizierung mit der LSBTIQ*-Bewegung Produkte oder Unternehmen fortschrittlicher und toleranter wirken und besser vermarkten lassen.

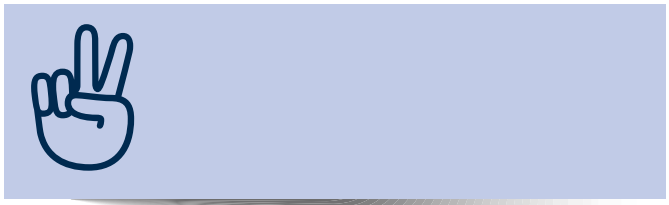
***Kompetenzen:*** Informell erworbene soziale und persönliche Kompetenzen, die aus der Auseinandersetzung von LSBTIQ*-Personen mit gesellschaftlichen Anforderungen, Diskriminierungen am Arbeitsplatz oder der Ausübung eines Ehrenamts entstehen können, sollten Anerkennung im Kompetenzportfolio und in der beruflichen Weiterentwicklung, aber auch im Bewerbungsprozess im Unternehmen finden. Hieraus kann auch ein Mehrwert für das Unternehmen entstehen – durchaus im Sinne des Business Case.

***Verteilung von Arbeit und Ressourcen:*** Zu Anerkennung und Antidiskriminierung gehört die uneingeschränkte betriebliche Chancengerechtigkeit beim Gehalt, Zugang zu und die Verteilung von Arbeit im Unternehmen, Karriere- und Vereinbarkeitsmöglichkeiten für queere Personen, ebenso wie unter Geschlechtergesichtspunkten allgemein für alle als Frauen und Männer gelesenen Beschäftigten.

***Sichtbare Zeichen gegen Diskriminierung:*** Zu erhöhter Anerkennung und gegen Diskriminierung können Visitenkarten mit dem gewählten Namen und Pronomen sowie Karten mit einer Allyship (Unterstützungsnetzwerk)-Symbolik beitragen, um am Arbeitsplatz öffentlich zu signalisieren, dass es hier Unterstützer_innen für queere Personen gibt.

***Datenangaben zum Geschlecht:*** Der Umgang mit Daten und wie sie im Unternehmen im Sinne der Anerkennung von geschlechtlicher Vielfalt gerecht umgesetzt werden können, stellt eine Herausforderung dar. So sind z. B. bei Betriebsratswahlen Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz zu berücksichtigen, die für die Zusammensetzung des Betriebsrats an Geschlecht geknüpft sind. Auch wenn die Rechtsprechung in Bezug auf geschlechtsdiverse Menschen hier noch aussteht, sollten diese aber nicht ausgeschlossen werden. So können sich Menschen entscheiden, auf welcher Liste sie sich aufstellen lassen wollen. Dabei sollte ihnen möglichst großer Freiraum zugesichert werden, damit sie die Ansprache etc. frei wählen können.

***Sanitäranlagen und Umkleideräume:*** Diese Bereiche sollten so gestaltet sein, dass sich alle wohlfühlen. Das kann bedeuten, dass es Räume für Frauen* und Männer* gibt, aber auch abschließbare geschlechtsneutrale Einzelkabinen.



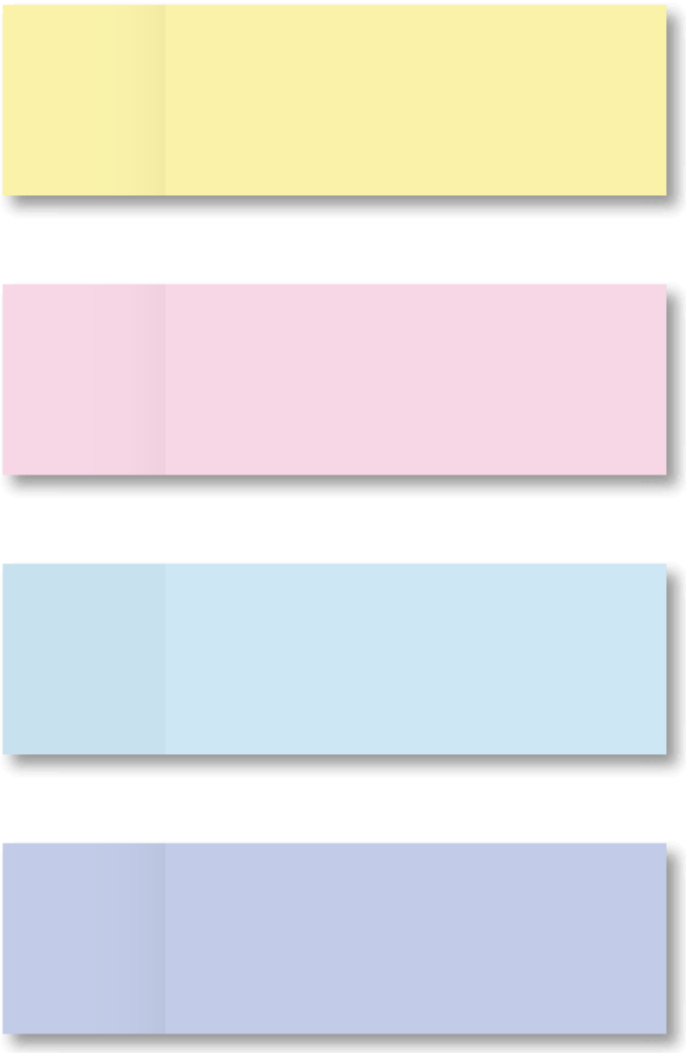
# 4. „The Länd“[33]: gender- und diversitätsbewusste Landespolitik

Baden-Württemberg taucht als Chiffre für eine konservative Politik und Gesellschaft und konservative Unternehmen in den Interviews auf, was sich dezidiert auch auf die Geschlechter- und Diversitätspolitik bezieht. Unternehmen sind im Verhältnis zur Umwelt zu begreifen, nicht als abgrenzbare Einheiten. Daher wird in den vorliegenden Empfehlungen ein Bogen von der Unternehmens- zur Landespolitik gespannt. Es ist wichtig, dass sich diese zu geschlechtlicher Vielfalt und sexueller Orientierung positioniert, was die Ausgestaltung der Gleichstellungsstrategie, einer geforderten Antidiskriminierungsstrategie auf Landesebene, aber auch die Fortschreibung des Landesaktionsplans „Für Akzeptanz & gleiche Rechte Baden-Württemberg“ betrifft. Es ist bereits einiges in der Zusammenarbeit mit dem LSBTTIQ-Netzwerk Baden-Württemberg auf den Weg gebracht worden. Dazu gehört die (zeitlich befristete) Landeskoordinationsstelle zur Informationsvermittlung und Opferberatung im Kontext von Gewalt und sexualisierter Gewalt an trans*, inter* und nicht-binären Menschen in Baden-Württemberg. Diese verschiedenen Aktivitäten sollten für eine breite Öffentlichkeit sichtbar werden und Anknüpfungspunkte für Unternehmen bieten.

Darüber hinaus sind in Berichterstattungen und Projektausschreibungen der verschiedenen Ministerien explizit Themen geschlechtlicher Vielfalt, eine gender-gerechte Sprache und in Formularen der Personenstand entsprechend den gesetzlichen Vorgaben zu berücksichtigen. In puncto LSBTIQ*-Freundlichkeit in wirtschafts- und arbeitsmarktbezogenen Förderprogrammen sollten Antragstellende entsprechende Maßnahmen nachweisen müssen. Prinzipiell setzt dies Fortbildungen für Ministerien und nachgeordnete Behörden voraus sowie eine strukturelle Verankerung – durchaus auch in Form von Stellen mit vorrangiger Zuständigkeit in der Berücksichtigung von LSBTIQ*-Belangen – auf der Ebene von Landesministerien. Dabei könnte an der Strategie Gender Mainstreaming angeknüpft werden, zu der die öffentliche Verwaltung verpflichtet ist, die es künftig intersektional im Sinne der Verschränkung verschiedener Diversitätsdimensionen wie etwa geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung, Ethnizität, Generation, Behinderung, soziale Schicht weiter auszugestalten gilt.

Nicht zuletzt braucht es weitere Forschungsförderung zum Thema z. B. für Praxisforschung in Bezug auf die Situation für LSBTIQ*-Personen in kleinen und mittelständischen Betrieben und die Entwicklung von Ansatzpunkten von geschlechter- und diversitätsgerechten Transformationen im Arbeitsleben.

*[33] „The Länd“ – Kampagne des Landes Baden-Württemberg, mit der sich das Bundesland national und international neu als lebenswerter Ort mit attraktiven Arbeitsmöglichkeiten positionieren will (https://www.thelaend.de/).*



# LITERATUR UND LINKS


Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2017), Mit Rat zur Tat. Perspektiven der Antidiskriminierungsberatung in Deutschland;

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020): Jahresbericht 2019 (online verfügbar).

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraut/Hofmann, Roswitha (2012), Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Bitzan, Maria/Brück, Jasmin/Dern, Susanne/Nestler, Thomas/Schirmer, Utan/Staudenmeyer, Bettina/Zöller, Ulrike (Hrsg.) (2023), Queer im Übergangssystem. Impulse für eine heteronormativitätskritische Praxis Sozialer Arbeit. Bielefeld: transcript Verlag.

Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaja/Schäffer, Burkhard (Hrsg.) (2010), Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis (2. Aufl.). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

de Vries, Lisa/Fischer, Mirjam/Kasprowski, David et al. (2020), LGBTQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert. In: DIW-Wochenbericht 36/2020, S. 619–627.

Franzen, Jannik/Sauer, Arn (2010), Benachteiligung von Trans*Personen, insbesondere im Arbeitsleben. Hrsg.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

Fraser, Nancy (2003), Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse. Suhrkamp, Frankfurt am Main (zusammen mit Axel Honneth).

Frohn, Dominic/Wiens, Michael/Buhl, Sarah/Peitzmann, Milena/Heiligers, Nain (2020), „Inter* im Office?!“ Die Arbeitssituation von inter* Personen in Deutschland unter differenzieller Perspektive zu (endo*) LSBT*Q+ Personen. IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.).

Frohn, Dominic/Meinhold, Florian/Schmidt, Christina (2017), „Out im Office?“ Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Hrsg.: Köln: IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.).

Frohn, Dominic (2013), Subjektive Theorien von lesbischen, schwulen und bisexuellen bzw. transidenten Beschäftigten zum Umgang mit ihrer sexuellen bzw. ihrer Geschlechtsidentität im Kontext ihrer beruflichen Tätigkeit – eine explorative qualitative Studie. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 14(3), Art. 6, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs130368

Fütty, Tamás Jules/Höhne, Marek Sancho/ Llaveria Caselles, Eric (2020), Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen. Hrsg.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

Graml, Regine/Hagen, Tobias/Ziegler, Yvonne/Khachatryan, Kristine/Herman, Ricky Astrida (2020), The L-Word. Eine Studie zur Situation lesbischer Frauen in der Arbeitswelt – mit Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber_innen. Hrsg.: Bundesstiftung Magnus Hirschfeld (BMH), Berlin.

Institut Schreier (2023), Endbericht zur Evaluation landesweiter Aktionsplan „Für Akzeptanz & gleiche Rechte Baden-Württemberg“. Hrsg.: Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration. https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/Endbericht_Evaluation-Aktionsplan-Akzeptanz-gleiche-Rechte_2022.pdf

Khachatryan, Kristine/Herman, Ricky Astrida /Hofmann, Roswitha (2012), Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, Regina et al. a. a. O., S. 23–60.

Köllen, Thomas (2012), Privatsache und unerheblich für Unternehmen? Der Stand der Personalforschung zur „sexuellen Orientierung“. Zeitschrift für Personalforschung, 26(2), S. 143–166. doi:10.1688/1862-0000.

Krell, Claudia (2021), Erfahrungen von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans* und queeren Jugendlichen in der beruflichen Bildung. Hrsg.: DJI München.

Küpper, Beate/Klocke, Ulrich/Hoffmann, Lena-Carlotta (2017), Einstellungen gegenüber lesbischen, schwulen und bisexuellen Menschen in Deutschland. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage. Hrsg.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.

Mayring, Philip (2015), Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.

Mensi-Klarbach, Heike (2012), Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In: Bendl, Regine et al. a. a. O., S. 299–326.

Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg (Hrsg.) (2014), Aktionsplan für Akzeptanz & gleiche Rechte. Stuttgart. https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Downloads_Offenheit_und_Akzeptanz/Aktionsplan_Akzeptanz_2015.pdf

Queeres Zentrum Mannheim e. V. (Hrsg.) (2023), Queer at Work – LSBTIQ* in der Arbeitswelt. https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/Queer-at-Work-LSBTIQ-Arbeitswelt_2023.pdf

Staudenmeyer, Bettina/Kaschuba Gerrit/Barz, Monika/Bitzan, Maria (2017), „Ein Glücksgefühl, so angesprochen zu werden, wie ich bin“. Vielfalt von Geschlecht und sexueller Orientierung in der Jugendarbeit in Baden-Württemberg. Landesweite Studie zu den Angeboten für lesbische,

schwule, bisexuelle, trans-gender, transsexuelle, intergeschlechtliche und queere Jugendlichen und Empfehlungen für die LSBTTIQ-Jugendarbeit. Hrsg.: Ministerium für Soziales und Integration, Stuttgart 2016. https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/ZPJ_Studie_Vielfalt_LSBTTIQ_Jugendarbeit.pdf

Witzel, Andreas (1985), Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder (S. 227–255). Weinheim: Beltz. https://nbn-resolving.org/ urn:nbn:de:0168-ssoar-5630

Wroblewski, Angela/Kelle, Udo/Reith, Florian (Hrsg.) (2017), Gleichstellung messbar machen. Grundlagen und Anwendungen von Gender- und Gleichstellungsindikatoren. Wiesbaden: Springer VS.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
www.antidiskriminierungsstelle.de

Bundesverband Trans*:
www.bundesverband-trans.de

Charta der Vielfalt:
www.charta-der-vielfalt.de

DGTI
(Deutsche Gesellschaft für Transidentität und Intersexualität e. V.):
www.dgti.org

LesMigraS:
www.lesmigras.de

LSBTTIQ-Netzwerk Baden-Württemberg:
https://netzwerk-lsbttiq.net

LSVD
(Lesben- und Schwulenverband):
https://lsvd.de

PROUT AT WORK:
www.proutatwork.de

Queer@Work
(c/o Queeres Zentrum Mannheim):
https://qzm-rn.de/queer-at-work/

TransInterQueer e.V.
(TrIQ):
www.transinterqueer.de

UHLALA Group:
www.uhlala.com

Völklinger Kreis
(Verband schwuler Führungskräfte):
www.vk-online.de

Wirtschaftsweiber
(Netzwerk lesbischer Fach- und Führungskräfte):
www.wirtschaftsweiber.de

100 % Mensch:
https://100mensch.de/

***„Wir wollen keine Sonderrolle und wir wollen auch nicht immer über unsere Sexualität reden.***

***Wir wollen einfach ganz normal sein.“***