

Herausgeber

Queeres Zentrum Mannheim e.V.
G7 14
68159 Mannheim
www.qzm-rn.de

Redaktion

Maike Pitts
Johannah Illgner

Grafik

Susanne Hun

Erste Auflage 2023



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR SOZIALES, GESUNDHEIT UND INTEGRATION

Die Dokumentation wurde finanziert
aus Landesmitteln, die der Landtag
Baden-Württemberg beschlossen hat.

INHALTSVERZEICHNIS

QUEER AT WORK – LSBTIQ* IN DER ARBEITSWELT

EINLEITUNG	4
STATUS QUO QUEERER MENSCHEN IN DER ARBEITSWELT	8
BEGRIFFSERKLÄRUNG LSBTIQ*	8
DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ	8
MEHRFACHDISKRIMINIERUNGEN BEI QUEERS	10
MULTIPEL BETROFFEN: TRANS PERSONEN	10
OUTING AM ARBEITSPLATZ	11
SEXUELLE UND GESCHLECHTLICHE IDENTITÄTEN	12
DISKRIMINIERUNG NACH ALTERSGRUPPEN VON BERUFSTÄTIGEN	12
WIE GEHT QUEERFREUNDLICHKEIT IN DER ARBEITSWELT?	14
POSITIVBEISPIELE ZU QUEERFREUNDLICHKEIT IN DER ARBEITSWELT	15
QUEERFREUNDLICHKEIT IN ORGANISATIONEN	15
DIVERSITY UND INKLUSION	17
FOKUS: DIMENSIONEN SEXUELLE IDENTITÄT UND GESCHLECHT	17
UNCONSCIOUS BIAS	17
ERFOLGSFAKTOR DIVERSITY	18
ORGANISATIONSANALYSE	19
ORGANISATIONSCHECK	20
ERFOLGSFAKTOREN QUEERFREUNDLICHE KULTUR	22
VIELFALTSKOMPETENZ(EN) AUFBAUEN	22
ERFOLGSFAKTOR NETZWERKE	23
VERNETZUNG UND ANLAUFSTELLEN	26
REFERENZEN	30

EINLEITUNG

Es gibt noch immer zu wenige Informationen, Anlaufstellen oder Bildungsangebote zu queeren Themen – für queere Menschen selbst, aber auch für Institutionen, Verwaltungen, Unternehmen und andere Einrichtungen.

Zwar ist die sexuelle und geschlechtliche Identität in erster Linie eine persönliche Angelegenheit und gleichzeitig hat sie dennoch in einer heteronormativ geprägten Welt große Auswirkungen auf alle Lebensbereiche, so auch auf das Arbeitsleben. In der Arbeitswelt spielt das Private eine immer größere Rolle, gerade in Zeiten einer alternden Gesellschaft und dem daraus folgenden Kampf um Talente. In der Konsequenz versuchen Unternehmen, Organisationen und auch der öffentliche Sektor, gute Arbeitskräfte zu gewinnen, zu motivieren und zu halten. Hierbei werden queere Menschen als spezielle Zielgruppe jedoch meist vergessen. Durch das „Vergessen“ der Bedarfe von queeren Menschen wird ein großer Teil der Bevölkerung ignoriert. Schätzungen zufolge sind 1 – 20% der Bevölkerung queer (Brunner & Schweizer, Diamond, Fiedler, Kinsey, Pomeroy & Martin, Küpper et al., Stuber & Ilgtgen in Frohn et al. ²). In Deutschland wird von rund **3,1 Millionen queeren Erwerbstätigen** ausgegangen (2017).²

Häufig ist auch in Organisationen nicht unbedingt bekannt oder sichtbar, wer alles Teil der queeren Community ist. Grundsätzlich gehen queere Menschen zwar immer offener mit ihrer sexuellen Identität um, aber auch heute sind immer noch **30% der LSBTIQ*-Personen nicht vor ihren Kolleg*innen geoutet** und 40 – 70% der Befragten verstecken ihre Identität vor Führungskräften.^{2,7} Sich zu verstecken hängt oftmals mit schlechten Erfahrungen (nach Outings) und mit anderen Ängsten zusammen. Bundesweit gaben 30% der queeren Befragten an, wegen ihrer sexuellen Identität schon mindestens einmal auf der Arbeit diskriminiert worden zu sein.²

Nur die Hälfte der am Arbeitsplatz diskriminierten queeren Menschen aus Baden-Württemberg bekamen Hilfe von Vorgesetzten, Kolleg*innen oder Mitauszubildenden.³

Ebenso fühlen sich auch nur 30% der befragten trans Personen von Kolleg*innen respektvoll behandelt (Whittle et al. in Franzen & Sauer⁴). **Trans Menschen und bisexuelle Personen erleben in der Regel sogar noch mehr Diskriminierung als andere queere Gruppen.**²



Queere Menschen sind von einer höheren Arbeitslosen- und Erwerbsunfähigkeitsrate betroffen und/oder kündigen ihr Arbeitsverhältnis aufgrund schlechter Erfahrungen auf dem Arbeitsplatz.^{3,4} Dies bedeutet, dass es einen **großen Pool erwerbsfähiger queerer Menschen** gibt, die in Zeiten des demographischen

Wandels und der **Suche nach Fachkräften** darauf warten, eingestellt und/oder gehalten zu werden – dies kann jedoch nur gelingen, **wenn Unternehmen es schaffen, queersensible Arbeitsbedingungen zu implementieren.**

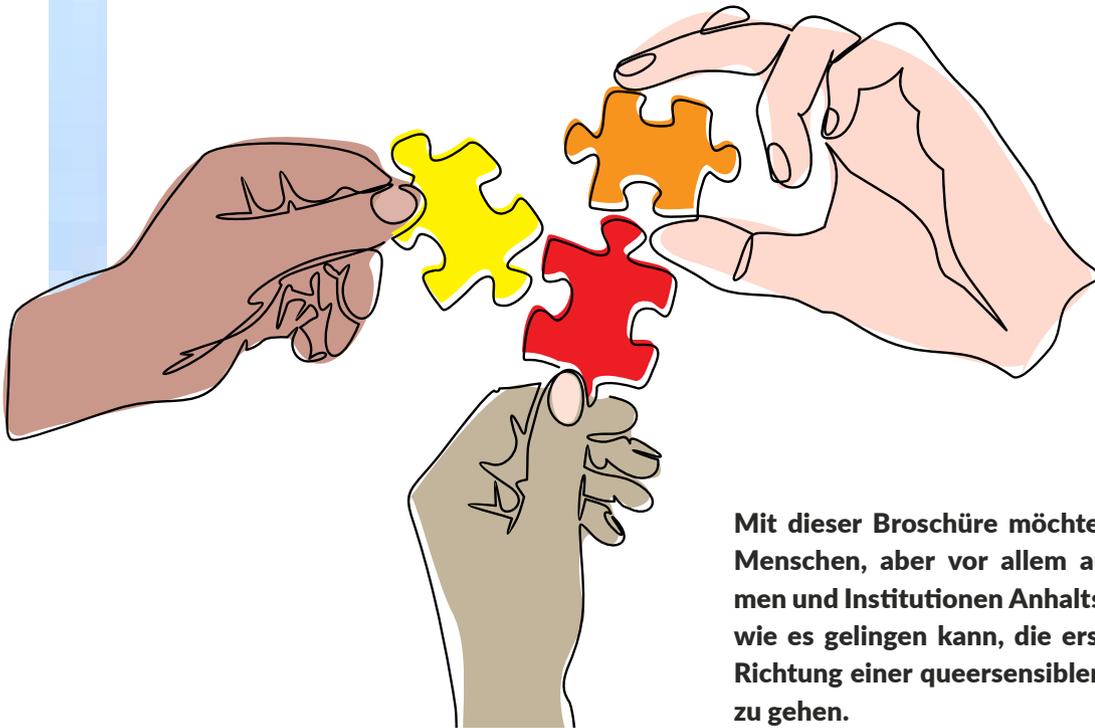


EINLEITUNG

Diese einleitenden Zahlen zeigen in aller Deutlichkeit, dass die Diskriminierung von queeren Menschen in der Arbeitswelt Realität ist und häufig in **erschweren Arbeitsbedingungen** für die Betroffenen mündet, aber auch **Hürden bei der Karriereplanung** und häufig eine **Unzufriedenheit mit dem aktuellen Arbeitgebenden** mit sich bringen kann. Oftmals gibt es auch Hemmungen, bei heteronormativ und cisgeschlechtlich geprägten Anlaufstellen nach Hilfe zu suchen, wenn besondere Fragen, Probleme und Diskriminierungen auftreten.

Aus diesen Gründen wurde 2021 ein besonderes Angebot für queere Menschen aus der Region Rhein-Neckar geschaffen: Beim Queeren Zentrum Mannheim (QZM) findet monatlich eine queersensible peer-to-peer Karriereberatung statt. Mit „**Queer@Work**“ gibt es das erste dedizierte Beratungsangebot für queere Menschen rund um alle Fragen im Job und Arbeitsleben in Baden-Württemberg und auch bundesweit. Neben queeren Menschen werden mittlerweile auch Institutionen und Unternehmen beraten, die Fragen zum Umgang mit queeren Menschen haben.

Durch die Beratungsarbeit bei Queer@Work wurde deutlich, dass **queere Menschen ein großes Bedürfnis nach einem queerfreundlichen Arbeitsumfeld haben**. Auffällig sind starke Verunsicherungen, ob Unternehmen und Organisationen queere Menschen und queere Themen überhaupt unterstützen. Das liegt daran, dass sich viele Organisationen (noch) nicht positionieren. **Organisationen sollten ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich queere Menschen sicher entfalten können**. Allerdings sind Organisationen und Unternehmen oftmals selbst überfordert und zeigen hohen Beratungsbedarf. Es gibt viele Unternehmen und Institutionen, die Fragen zum Umgang mit queeren Menschen haben, aber kaum Antworten finden.



Mit dieser Broschüre möchten wir queeren Menschen, aber vor allem auch Unternehmen und Institutionen Anhaltspunkte geben, wie es gelingen kann, die ersten Schritte in Richtung einer queersensiblen Arbeitskultur zu gehen.

STATUS QUO QUEERERER MENSCHEN IN DER ARBEITSWELT

Begriffserklärung LSBTIQ*

LSBTIQ* ist die Abkürzung für **lesbische, schwule, bisexuelle, trans, inter und queere Menschen** und der Asterisk symbolisiert weitere queere Identitäten, die von diesen Buchstaben nicht erfasst werden. In dieser Handreichung wird häufig „queer“ als Sammelbegriff für LSBTIQ*-Personen verwendet. Der Begriff queer beinhaltet nicht nur sexuelle, sondern auch verschiedene geschlechtliche Identitäten. Queere Menschen können sich mehreren Identitäten zuordnen, dies kann sich auch wieder ändern. Eine Identifizierung ist immer eine Selbstzuschreibung und -bezeichnung und kann nur durch die betroffene Person selbst stattfinden. Für eine ausführliche Beschreibung der Begriffe gibt es hier einen guten Überblick: <https://www.vielfalt-mediathek.de/material/homo-trans-und-interfeindlichkeit/wort-schatz>

Diskriminierung am Arbeitsplatz

Trotz der Strukturen zum Schutz queerer Menschen durch gesetzliche Vorgaben, wie beispielsweise das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** oder **Antidiskriminierungsgesetze**, kommt es trotzdem vor, dass queere

Menschen diskriminierenden oder schwierigen Situationen in der Arbeitswelt ausgesetzt werden.¹ Es ist deshalb besonders wichtig, dass diese Erfahrungen nicht nur anekdotisch, sondern auch wissenschaftlich fundiert erfasst und untersucht werden, denn nur so kann nachhaltige Aufklärungsarbeit stattfinden und systemische Änderungen werden ermöglicht. **Bis dato gibt es allerdings nur wenige Publikationen, Umfragen und Studien zur Situation queerer Menschen auf dem Arbeitsmarkt in der Bundesrepublik.** Zusätzlich besteht die Problematik, dass deskriptive Statistiken oftmals nur verallgemeinernd für die ganze queere Community dargestellt werden. Allerdings gibt es tiefgreifende Unterschiede zwischen den verschiedenen Identitäten, vor allem in Bezug auf die sexuellen und geschlechtlichen Realitäten für die verschiedenen Gruppen innerhalb der queeren Community.

Eine der bis heute relevantesten Erhebungen ist die Studie „Out im Office?! - Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz“, welche 2017 von Frohn, Meinhold und Schmidt herausgegeben wurde. In der Studie wurden 2.884 queere Menschen zu ihrer Arbeitssituation befragt und Veränderungen in den letzten

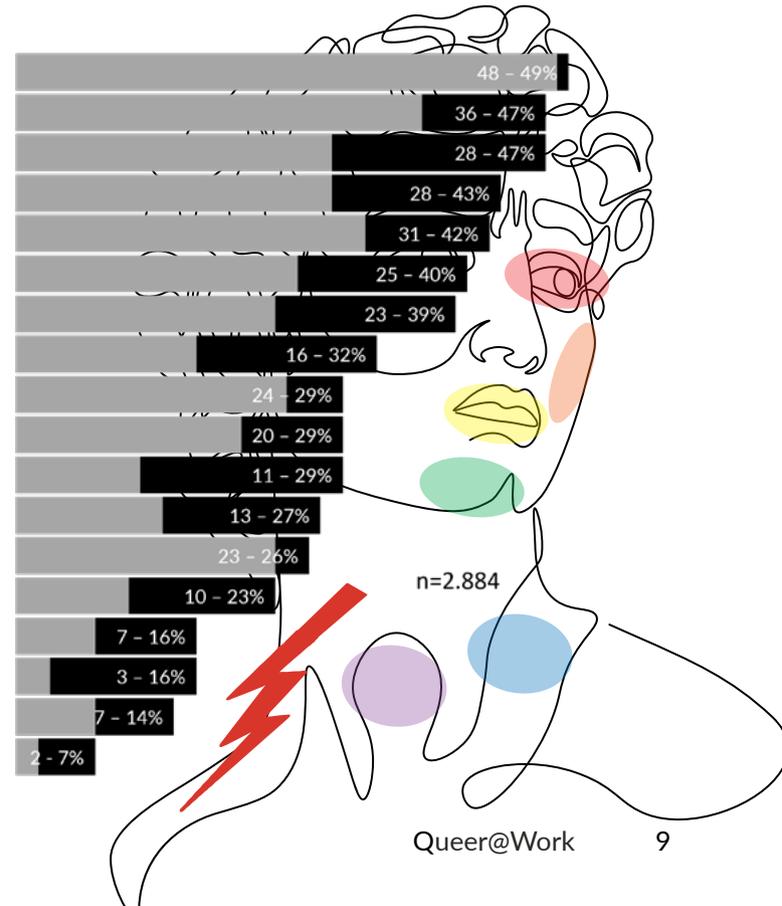
zehn Jahren herausgearbeitet, sodass für diese Personengruppen **erstmalig belastbare Erkenntnisse zur Arbeitssituation** vorlagen.

Die Studie wurde vom Institut für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA) in Köln durchgeführt und fand in Zusammenarbeit mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Rahmen des Themenjahres für sexuelle Vielfalt statt.

Laut Frohn et al. hatten **75% schwuler und lesbischer Personen Diskriminierungen am Arbeitsplatz** erlebt, im Vergleich zu **83% der befragten trans Personen** und **95,5% der bisexuellen Personen**.² Es folgt eine Auflistung der Erfahrungen nach Häufigkeit. Die Prozentspanne zeigt die Unterschiede in den Erfahrungen der einzelnen Gruppen innerhalb der queeren Community an, eine detaillierte Aufschlüsselung kann der Studie von Frohn et al. entnommen werden.

Diskriminierungserfahrungen queerer Arbeitnehmer*innen am Arbeitsplatz nach Häufigkeit in Prozent

- Tuscheln/Gerüchte/Lügen
- Unangenehmes Interesse am Privatleben
- Ignorieren der Person
- Unangenehme sexuelle Anspielungen
- Imitieren/lächerlich machen von Gesten/Stimme/Bewegungen
- Nicht mehr ernst genommen werden
- Kontaktabbruch/Ausgrenzung/Isolation
- Weniger Informationen/Kommunikationsausschluss
- Beschimpfung/Beleidigung
- Mobbing/Psychoterror
- Sinnlose Arbeitsaufträge/unsachgemäße Kritik
- Arbeitsbehinderung/Karriereblockade
- Befürchtung sexueller Anmache
- Drohung/Erpressung/Zwangs-Outing
- Sexuelle Belästigung/Missbrauch
- Entzug des Kund*innen-Kontakts
- Körperliche Gewalt/Aggression
- Sachbeschädigung (Büro, Auto, etc.)





Und auch die Zahlen zu Diskriminierungserfahrungen queerer Menschen in Baden-Württemberg beschreiben nochmals eindrücklich, welche Diskriminierungen am Arbeitsplatz erfolgen: Getuschel/Gerüchte, Witze, nicht ernst nehmen, Ausgrenzung aus Kolleg*innenkreis, Nichtförderung, Stellenverweigerung, Kund*innenkontaktverweigerung (hauptsächlich bei gender-nichtkonformen Menschen), weniger Gehalt, sexuelle Belästigung, Bedrohung/Erpressung, Kündigung, sexuelle Gewalt und körperliche Gewalt.³

Viele dieser Erfahrungen sind Diskriminierungen, die jedoch nicht immer auch juristisch (AGG) relevant sind. Und auch die wenigsten solcher Erlebnisse beinhalten körperliche Gewalt, die unter das Strafgesetz fallen würde. Und selbst wenn Vorkommnisse nach Antidiskriminierungsgesetzgebungen relevant sind, sind Benachteiligungen dieser Art häufig schwer zu belegen. **Dies hat zur Folge, dass viele Diskriminierungen gar nicht erst gemeldet werden.** Das gilt vor allem für negative Erfahrungen im Bereich der **Mikroaggressionen**. Der Begriff Mikroaggression meint alltägliche Übergriffigkeiten und Diskriminierungen, die jedoch gegen kein Gesetz verstoßen.

Mehrfachdiskriminierungen bei Queers

Viele queere Menschen sind aufgrund verschiedener Zugehörigkeiten und Zuschreibungen auch **mehrfach von Diskriminierung**

betroffen. So erleben etwa **Lesben die Intersektion ihrer sexuellen und geschlechtlichen Identität als frauenliebende Frauen.** Aus der Studie „The L-Word in Business“ von Graml et al. (2020) geht hervor, dass sie häufiger Sexismus erfahren als heterosexuelle Frauen.⁶ In Bewerbungsprozessen wurde festgestellt, dass lesbische Bewerberinnen bei gleichen Qualifikationen fast ein Drittel weniger interessant als die heterosexuellen Bewerberinnen waren. Zusätzlich verdienten Lesben laut der Studie im Durchschnitt 11% weniger als heterosexuelle Frauen mit gleichen demographischen Eigenschaften. Zudem gibt es vor allem Unterschiede zwischen Frauen, die sich maskulin darstellen im Vergleich zu Frauen, die als stereotyp weiblich wahrgenommen werden. **Lesben sind also Diskriminierungen aufgrund ihres Geschlechts/ihrer Geschlechtswahrnehmung und ihrer sexuellen Identität ausgesetzt.**

Multipel betroffen: trans Personen

Internationale Studien belegen, dass **trans Personen im Vergleich zur restlichen queeren Community stärker von Gewalt und Diskriminierung am Arbeitsplatz betroffen sind.** Weiter verdienen trans Personen bei gleichen Qualifikationen weniger Geld.⁴ Auch in Baden-Württemberg gab es vermehrt negative Erfahrungen, wenn Personen nicht cisgeschlechtlich aufgetreten sind.³ Viele der Diskriminierungen im Job beginnen schon vor der

Einstellung, insbesondere bei trans Personen, deren Passing (Person wird als das Geschlecht wahrgenommen, das sie nach außen hin präsentiert) nicht übereinstimmt. Eine Studie aus Österreich zeigt, dass beispielsweise **88% der trans Personen Schwierigkeiten haben, einen Arbeitsplatz zu finden** (Frketic & Baumgartner in Franzen & Sauer⁴). Das liegt vor allem daran, dass das gelebte Geschlecht nicht mit dem juristischen Geschlechtseintrag übereinstimmt.⁴ So erfuhren weiter **75-85% der trans Frauen ablehnende Reaktionen, wenn sie Frauenkleidung trugen** (Vennix in Franzen & Sauer⁴). Zahlen aus Malta zeigen sogar, dass 28% der Arbeitgebenden die gewählte Kleidungswahl von trans Person verweigern würden (Baldacchino in Franzen & Sauer⁴). Zudem werden rund **20% der trans Personen gezwungen, die Toiletten ihres Geburtsgeschlechts zu verwenden**, auch nach deren offizieller Transition (Whittle et al. in Franzen & Sauer⁴). Ganze 38% werden in formellen Arbeitskontexten weiterhin mit dem Deadname (abgelegter Name) angesprochen (Whittle et al. in Franzen & Sauer⁴). Auch **Zahlen aus Baden-Württemberg** untermauern diese Erkenntnisse: So wurden 75% der Befragten **nicht mit ihrem gewünschten Geschlecht angesprochen**, 35% wurde der **Zugang zur Toilette des neuen Geschlechts verweigert** und 27% der Befragten wurden **gezwungen, im früheren Geschlecht weiterzuarbeiten**.³

Obgleich diese Ergebnisse sich auf trans Men-

Trans im Job: Leitfaden für Unternehmen und den öffentlichen Dienst

Das Buch „**Transidentität und drittes Geschlecht im Arbeitsumfeld**“ von David Scholz ist ein Praxisleitfaden für den Umgang mit Transidentität und geschlechtlichen Identitäten (inter, nicht binär, drittes Geschlecht) in der Arbeitswelt und ist an Personalverantwortliche sowie trans Personen selbst gerichtet.

schen fokussieren, kann ebenso davon ausgegangen werden, dass diese Erfahrungen von Menschen mit nicht-konformen Geschlechterrollen geteilt werden.

Outing am Arbeitsplatz

Das Thema out sein und Outing am Arbeitsplatz beschäftigt viele queere Menschen. **Derzeit entscheiden sich rund ein Drittel der Arbeitnehmenden in Deutschland gegen ein Outing am Arbeitsplatz.**⁷ Dabei fällt es cisgeschlechtlichen Menschen leichter, offen mit ihrer sexuellen Identität umzugehen.² **LSBTIQ*-Menschen selektieren stark, was sie am Arbeitsplatz über sich sagen.** Sie verwenden viel Energie hierauf und versuchen, Teile ihrer Identität zu verschweigen oder zu verstecken, was auch zu psychosomatischen Beschwerden führen kann.² Außerdem sinkt die Produktivität von Mitarbeitenden, wenn sie nicht geoutet sind.⁴



Laut der „Out im Office“-Studie geben **ein Viertel der schwulen und lesbischen Befragten in Deutschland an, schon einmal Angst gehabt zu haben, als homosexuell erkannt zu werden** und auch **nur 21% der Bisexuellen gehen offen mit ihrer sexuellen Identität um.**² Zwischen 36 und 60% der Lesben, Schwulen und Bisexuellen verbessern ihre Kolleg*innen nicht, wenn sie falsch und als vermeintlich heterosexuell eingeordnet werden.² Nicht geoutete Lesben erfahren auch mehr homo-feindliche Kommentare als geoutete Lesben.⁶

Sexuelle und geschlechtliche Identitäten

Auch an dieser Stelle sind erneut Personen-
gruppen zu nennen, die innerhalb der queeren
Community noch stärker von Diskriminier-
ungen betroffen sind. So sind aufgrund der
externen Veränderungen (Körper, Aussehen,
Name) **trans Personen häufig gezwungen,
offener mit ihrer geschlechtlichen Identität
umzugehen, vor allem auch während des
Transitionsprozesses.**² Gleichzeitig leben
46% der trans Personen in Österreich aus
Angst vor Diskriminierung auf dem Arbeits-
platz nicht nach ihrem gewählten Geschlecht
(Frketic & Baumgartinger in Franzen & Sau-
er⁴). **Lediglich die Hälfte spricht von positiven
Erfahrungen auf dem Arbeitsplatz während
oder nach dem Outing.**⁴ Deshalb wechseln
trans Personen während oder nach ihrer Tran-
sition häufig die Arbeitsstelle.² 48% der trans

Personen befürchten Nachteile aufgrund des
Outings, im Vergleich zu „nur“ 25% der Les-
ben, Schwulen und Bisexuellen.²

**Wenn sich queere Menschen hingegen am
Arbeitsplatz outen, lässt sich beobachten,
dass sie sich positiver gegenüber dem eigen-
en Unternehmen äußern und ein höheres
Commitment zeigen, eine höhere Arbeits-
zufriedenheit und höhere Resilienz-Werte
aufweisen.**^{2,6}

Diskriminierung nach Altersgruppen von Berufstätigen

Es gibt **kaum Erhebungen über queere Men-
schen in unterschiedlichen Altersstufen** in
Bezug auf das Berufsleben. Die Studie „The
L-Word in Business“ macht deutlich, dass Les-
ben in frühen Karrierephasen, also tendenziell,
wenn sie noch jünger sind, wenige Vorbilder
und Mentorinnen erleben.⁶ Eine weitere Er-
kenntnis in Bezug auf das Alter lässt sich in der
Studie von Franzen et al. finden, die aufzeigt,
dass es strengere Erwartungen über die Klei-
dung von älteren trans Personen gibt.⁴

Eine Studie aus 2021 zeigt, dass Jugendliche
mit trans Biografie sich vor allem an negativen
Kommentaren, Auslachen, der Negierung des
Themas oder der Verwendung von Daten,
die nicht ihrem geschlechtlichen Erleben
entsprechen, stören.⁸ Bei **jungen queeren
Erwerbstätigen** und Personen in der Ausbil-

dung zeigt sich, dass **die meisten negativen Erfahrungen und Diskriminierungen von Gleichaltrigen ausgehen.**⁸

Mit den jüngeren Generationen gibt es auch neue Herausforderungen für Arbeitgebende. **Queere Jugendliche wachsen mit einem modernen queeren Selbstverständnis auf** und sind meist viel selbstbewusster und offener, was die Sichtbarkeit ihrer geschlechtlichen

oder sexuellen Identität angeht. Diese **höhere Sichtbarkeit** kann leider auch in mehr Aggressionen, Anfeindungen und Diskriminierungen resultieren. **Junge Arbeitnehmer*innen haben höhere Erwartungen an Arbeitgebende. Queerfreundlichkeit, Diversity und Offenheit** werden so in der Zukunft nur noch relevanter werden.





WIE GEHT QUEERFREUNDLICHKEIT IN DER ARBEITSWELT?

Es gibt viele Gründe, weshalb die **Etablierung einer queerfreundlichen Kultur in Organisationen** und die dazugehörigen Strukturen wichtig und von Vorteil sind. Neben **Antidiskriminierungsvorgaben** und der **gesellschaftlichen Verantwortung** sind auch **finanzielle Vorteile für Unternehmen** zu benennen. Mit einer queersensiblen und queerfreundlichen Arbeitskultur kann eher sichergestellt werden, dass gesetzeskonform gehandelt wird und sich Unternehmen und Organisationen so selbst schützen können, denn **67% der Lesben und Schwulen sowie 49% der Bisexuellen und 54% der trans Personen haben in der Vergangenheit Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz gemacht, die AGG-relevant sind.**²

Des Weiteren ist in Zeiten des **demographischen Wandels** und des damit verbundenen **Fachkräftemangels** eine queerfreundliche Firmenkultur auch für potenzielle neue Mitarbeitende attraktiv und kann diese anziehen und im besten Falle halten. Dazu kommt, dass queere Menschen in Deutschland im Durchschnitt besser ausgebildet sind als heterosexuelle und somit ein **attraktives Fachkräftepotential** aufweisen.⁷ Rund 75% der queeren Befragten der „Out im Office“-Studie glauben, dass es **besondere Kompetenzen gibt, die LSBTIQ*-Personen aufweisen**. Dies seien Fertigkeiten wie Reflektionsfähigkeit, Kreativität, Anpassungsfähigkeit, akquisitive Selbstdarstellung, Gender- und Vielfaltskompetenzen und zwischenmenschliche Fertigkeiten wie Projektmanagement, Kommunikationsfähigkeiten und Informationsmanagement.²

Positivbeispiele zu Queerfreundlichkeit in der Arbeitswelt

„Mein Arbeitgeber war sehr aufgeschlossen, obwohl es noch keine Erfahrungen im Betrieb gab. Meine Bedürfnisse und Wünsche im Outing-Prozess wurden gehört und respektiert. So hat zum Beispiel die IT-Abteilung, in Absprache mit HR, meinen Deadname überall geändert, sogar bevor meine Personenstandsänderung offiziell war.“

Myriam, 42 Jahre,
trans, IT-Entwicklerin



„Häufig werde ich nicht als queer erkannt und gesehen, aber beim neu gegründeten queeren Netzwerk in unserem Unternehmen wurden bi Menschen explizit angesprochen. Das hat mich bestärkt, mich auf der Arbeit als bi zu outen. Seitdem geht es mir so viel besser im Job, ich kann entspannt über mich reden und fühle mich gesehen.“

Sam, 28 Jahre, bi,
Verkäufer Einzelhandel

Queerfreundlichkeit in Organisationen

Um **Queerfreundlichkeit** und **Sensibilität gegenüber queeren Themen** in der Arbeitswelt zu etablieren, benötigt es **systemische Änderungen**. Solche Änderungen finden kulturell statt und basieren auf **Strukturänderungen- und -anpassungen** in der jeweiligen Organisation. Die folgende Grafik zeigt einen **zyklischen Prozess** zur Einführung von Strukturen und Maßnahmen von Diversity- und

Inklusionsmanagement in Organisationen. Der Prozess kann chronologisch begonnen werden, wird sich aber mit der Zeit bei richtiger Anwendung in einen nachhaltigen Kreislauf umwandeln.

Zyklischer Prozess zur Einführung und Etablierung einer queerfreundlichen Kultur



Die folgenden Abschnitte bieten erste Inhalte und Beschreibungen des Kreislaufs, eine Checkliste zur Standortbestimmung des

Status Quo, Ideen für mögliche Maßnahmen sowie Anlaufstellen und Netzwerke.

Diversity und Inklusion

Diversity- und Inklusionsarbeit hat das Ziel, **Vielfalt in der Organisationskultur und in den Strukturen zu integrieren**, positive Benefits zu generieren und dadurch auch eine sicherere Arbeitskultur zu fördern und Diskriminierungen zu vermeiden. Außerdem trägt Vielfalt zur **Wettbewerbsfähigkeit** bei. So erkennen Teams mit Mitgliedern unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener Ethnien oder familiärer Hintergründe Probleme früher und finden kreativere Lösungen. Dadurch sind gemischte Teams signifikant innovativer und wachsen schneller, zeigt beispielsweise eine Studie der Boston Consulting Group.¹⁴

Im Diversity- und Inklusionsmanagement wird in der Regel mit den folgenden **sechs Dimensionen** gearbeitet, die auch so im AGG thematisiert werden: **ethnische Herkunft, Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, Religion und Weltanschauung sowie mentale und körperliche Fähigkeiten**. Mittlerweile wird auch noch die Dimension der **sozialen Herkunft**, also sozioökonomische Hintergründe, mit aufgeführt.

Fokus: Dimensionen sexuelle Identität und Geschlecht

Der Fokus liegt hier auf der **Dimension sexuelle Identität und Geschlecht**. Und das ist auch ein überaus wichtiger Ansatz, denn laut

der Studie „Zur Situation lesbischer, schwuler, bisexueller und queerer Menschen: Von der Diskriminierung zur Inklusion durch Sichtbarkeit und flexiblere Geschlechternormen“ geben **12% der Befragten an, dass sie es unangenehm finden, mit lesbischen oder schwulen Kolleg*innen zusammen zu arbeiten**.⁵ Diese Zahlen sind erschreckend, zeigen sie doch völlig unbegründete Vorurteile, die häufig in der Diskriminierung von LSBTIQ*-Personen enden. **Arbeitgeber*innen haben jedoch ihren queeren Mitarbeitenden gegenüber die Verpflichtung, diese zu schützen und ihnen ein diskriminierungsfreies Arbeiten zu ermöglichen**. Dies kann sich schwierig gestalten, denn häufig sind diese Diskriminierungen nicht AGG- oder anderweitig juristisch relevant, sondern eher unterschwellig.

Deswegen geht es beim Schutz von LSBTIQ*-Personen nicht nur um die Vermeidung von offenkundiger Diskriminierung, sondern auch um den Schutz vor Mikroaggressionen und unterbewussten Dynamiken.

Unconscious Bias

Negative Einstellungen gegenüber LSBTIQ*-Personen sind in der Regel tief im **Unterbewusstsein** von Gesellschaften und somit auch einzelnen Menschen verankert. Solche unterbewussten negativen Stereotype, die zu diskriminierenden Handlungen und Mikroaggressionen führen, werden als **„Unconscious**

Bias“ bezeichnet. „Bias“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Befangenheit, Neigung, Vorurteil. Unconscious Bias sind **unbewusste kognitive Verzerrungen**, wie automatische Stereotypen, und andere unbewusste Denkmuster, die tief verwurzelt sind. Unconscious Bias sind unsere **blinden Flecken** und sie beeinflussen unser alltägliches Verhalten.

So gibt es zum Beispiel das Vorurteil, Männer seien rational – oftmals im Job erwünscht – und Frauen seien emotional – oftmals im Job unerwünscht. Dies kann dazu führen, dass Bewerber bei gleicher Qualifikation als geeigneter für eine Führungsposition wahrgenommen werden als Bewerberinnen.⁶ Ein anderes Beispiel bezieht sich auf die **Vorurteile gegenüber HIV-positiven Menschen**, die jedoch unbegründet sind, denn eine HIV-Übertragung

im Arbeitsalltag ist in der Regel auszuschließen – unter Therapie ist HIV nicht mehr übertragbar.¹¹ Aufklärungsarbeit und die bewusste Anpassung von Prozessen helfen, unbewusste Vorurteile zu reduzieren.

Vor dem Hintergrund der Vielfaltsdimensionen ist es bei der Einführung von Vielfalts- und Inklusionsmaßnahmen außerdem wichtig, zu beachten, dass diese nach einem **intersektionalen Ansatz** erfolgen. Intersektionalität besagt, dass Menschen verschiedenen Gruppen zugehörig sein können und somit auch ganz eigene und teilweise einmalige Erfahrungen sammeln, die in individuellen Bedürfnissen resultieren. Diese Erfahrungen überschneiden und überlagern sich. Zum Beispiel können Lesben sowohl Homofeindlichkeit als auch Sexismus ausgesetzt sein.⁶ Bei der **Intersektionalität** geht es nicht darum, Diskriminierungen als additiv zu betrachten, sondern die Einzigartigkeit zu erkennen und Personen ihre eigene agentische Stimme zu geben. Durch Mitgestaltung und Mitbestimmung von Betroffenen erhöhen Organisationen das Engagement und die Identifikation mit dem Unternehmen. So können die Ziele des Unternehmens oder der Organisation besser erreicht werden⁹.

Erfolgsfaktor Diversity

In Unternehmen und anderen Organisationen, die Diversity-Maßnahmen und -strukturen etabliert haben, steigt die Offenheit.²

TIPP!

E-Learning-Kurs „Leben und Arbeiten mit HIV“

Die Deutsche Aidshilfe vermittelt in diesem **Online-Kurs aktuelles Wissen zu HIV**, es werden Ängste und Vorurteile abgebaut und er gibt Einblicke ins (Arbeits-)Leben von Menschen mit HIV.

www.aidshilfe.de/positivarbeiten

Offenheit wurde in mehreren Studien als einer der wichtigsten Werte von beispielsweise Lesben und bisexuellen Personen etabliert.^{6,10} Beim Diversity- und Inklusionsmanagement stehen nicht nur vielfältige Menschen im Vordergrund, sondern es geht darüber hinaus darum, dass weiße, heteronormative und cisgeschlechtliche Personen aufgeklärt und abgeholt werden in Bezug auf Vielfalt in der Arbeitswelt.

Solche Änderungen, Implementierungen und Maßnahmen sind **nicht nur für große oder internationale Unternehmen von Relevanz.**¹ Häufig heißt es bei kleinen und mittleren **Unternehmen und anderen Organisationen**, dass die **Ressourcen**, um eine ganze Abteilung oder kostenintensive Maßnahmen zum Thema Vielfalt zu finanzieren, nicht vorhanden seien und somit das Thema Diversität nicht zu stemmen sei. Eine gute finanzielle Ausstattung ist mitnichten der alleinige Schlüssel zum Erfolg, denn Diversity- und Inklusionsmaßnahmen können und müssen an die Größe von Organisationen angepasst werden. **Viel wichtiger als eine üppige finanzielle Ausstattung ist es, dass die Änderungen hin zu einem queerfreundlichen Umfeld konsequent in der Organisationskultur stattfinden und auf allen Führungsebenen unterstützt und gelebt werden.**

Organisationsanalyse

Es gibt mehrere Wege und Maßnahmen, eine Organisationsanalyse durchzuführen.

Hauptsächlich geht es im ersten Schritt darum, den **Status Quo** zu erkennen, damit weitere essenzielle Schritte und Maßnahmen wie zum Beispiel die Festlegung von Leitsätzen in die Wege geleitet werden können.

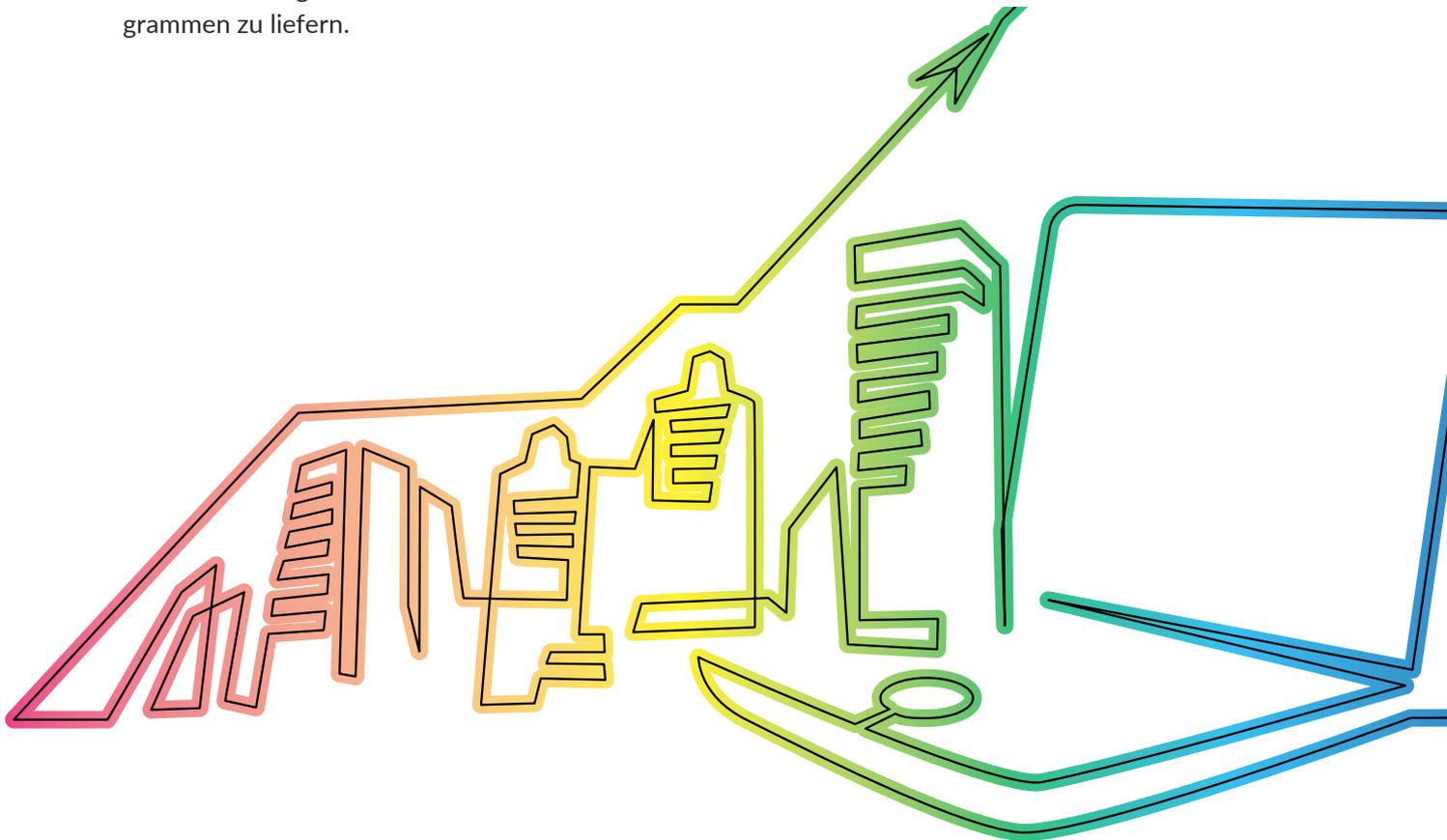
Es ist zudem hilfreich, für eine ausführlichere Analyse zuerst Personalstatistiken zu erheben und Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen.

ORGANISATIONS-CHECK



**für Unternehmen, KMU, Institutionen, NGOs,
den Öffentlichen Dienst, Vereine, Gewerkschaften**

Die folgende **Checkliste** kann verwendet werden, um erste Ergebnisse, aber auch Meilensteine zu messen und um Denkanstöße bei der Erarbeitung von Maßnahmen und Programmen zu liefern.





ORGANISATIONS-CHECK

1. Positioniert sich die Einrichtung zu Diversity-Themen? Gibt es Bezüge im Leitbild, der Satzung, dem Selbstverständnis?
2. Kommuniziert die Institution intern oder extern ihre Werte in Bezug auf Diversity oder Queerfreundlichkeit? Gibt es Infomaterial, Kampagnen, Fahnen? Wie sind Stellenausschreibungen gestaltet?
3. Hat die Institution ein Diversity-Siegel oder ein Zertifikat, das die Queerfreundlichkeit belegt? (Charta der Vielfalt, Positiv Arbeiten ...)
4. Gibt es eine Diversity-Strategie und definierte Maßnahmen? Wenn ja, in welchem Umfang werden queere Themen hier berücksichtigt?
5. Gibt es eine Ansprechperson für Diversity und/oder eine professionelle Anlaufstelle für queere Personen? Wenn ja, wo ist diese angesiedelt? (Führungsebene, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellung, Personalabteilung, Pat*innen/Mentor*innen)
6. Gibt es eine (anonyme) Anlaufstelle zur Meldung von Diskriminierungen?
7. Wurden queere und nicht queere Mitarbeitende nach Unterstützungsbedarf (Wissen, Expertise, Beratung, Kontaktängste) bei queeren Themen gefragt? Welche Bedürfnisse wurden geäußert?
8. Gibt es Strukturen, die queeren Menschen Schutz bieten? Gibt es dedizierte Ansprechpersonen oder andere Zuständige? Gibt es Leitlinien/Richtlinien zu queeren Themen, genderneutrale Toiletten, genderneutrale Sprache etc.?
9. Gibt es eine queere Mitarbeitendengruppe/eine Selbstvertretung? Wie ist die Mitbestimmung geregelt?
10. Gibt es Ressourcen (Raum, Zeit, Geld, Freistellung) für das Engagement für queere Themen in der Organisation?

Faktoren zur erfolgreichen Implementierung von Vielfalt und Inklusion auf dem Weg zu einer queerfreundlichen Kultur in der Arbeitswelt

Ein nachhaltiges Diversity- und Inklusionsmanagement führt zu einer diversen Organisation, was sich auf allen Ebenen widerspiegelt: von der „normalen“ Mitarbeiterschaft über die Führungsebene bis zum Betriebsrat. Aufklärungsarbeit und Schulungen müssen in der gesamten Belegschaft, aber auch vor allem in der Führungsebene stattfinden, denn es ist wichtig, dass die Entscheidungsträger*innen hinter den Prozessen des Diversity- und Inklusionsmanagements stehen, damit die (neuen) Werte vorgelebt und bei allen Entscheidungen in Betracht gezogen werden und dem Thema Diversität glaubhaft Rückhalt gegeben wird.

TIPP!

Leitfaden Diversity Management

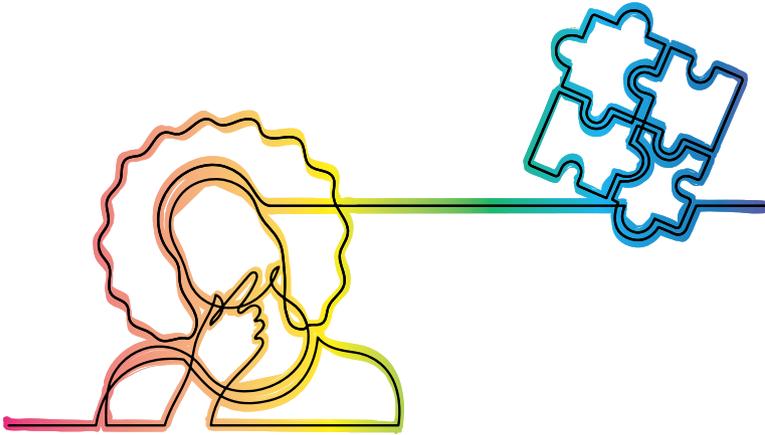
Die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen ist in jeder Organisation anders. Die **Tools der Charta der Vielfalt** zeigen Strategien für große sowie kleine und mittelständische Unternehmen, den öffentlichen Sektor, Vereine, Verbände oder Stiftungen oder auch betriebliche Interessenvertretungen auf.

www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/diversity-management

An dieser Stelle folgt eine Aufzählung möglicher Maßnahmen, die jedoch keineswegs erschöpfend ist: bei Einladungen Partner*innen nennen, die richtigen/selbstgewählten Pronomen benutzen, Unisex-Toiletten, die Ansprache auswählen lassen, genderneutrale Sprache, beim Recruiting klare Anforderungsprofile erstellen, Applicant Tracking Systeme verwenden, Checklisten und Interviewleitfäden überarbeiten, Anonymisierung der Bewerbungen (z.B. Fotos, Hobbies, Ehrenamt und Namen löschen), interkulturellen Kalender benutzen, Mentoring-Programme, diverse Produktentwicklungsteams, Teambesetzungen beachten, flexible Arbeitsmodelle, etc.

Vielfaltskompetenz(en) aufbauen

Die Diversity-Kompetenz ist jedoch in vielen Organisationen noch nicht vorhanden oder befindet sich gerade erst im Aufbau. Das zeigt sich häufig im Umgang mit trans Personen. So fühlen sich 35% der befragten Arbeitgebenden nicht kompetent, die Transition von Arbeitnehmenden zu begleiten (Zahlen aus Malta) (Baldacchino in Franzen & Sauer⁴). Hier ist als positives Beispiel SAP zu nennen, die bereits seit 2014 einen Leitfaden für den Transitionsprozess haben, der Vorgaben für alle Beteiligten, insbesondere für Mitarbeitende, Führungskräfte, die Personalabteilung und das Management, beinhaltet.¹³ Diese Leitlinien müssen auch konsequent umgesetzt werden: Schon auf dem Deckblatt positioniert



sich das Unternehmen sehr deutlich mit dem Leitsatz „Nichteinhaltung der Richtlinien kann mit Konsequenzen bis hin zur Kündigung einhergehen“.

Der Aufbau von Diversity- und insbesondere queeren Kompetenzen ist auch im Personalbereich von großer Bedeutung, wenn wir uns vor Augen führen, dass 40% der queeren Befragten einer schottischen Studie (Scottish Transgender Alliance in Franzen & Sauer⁴) angaben, dass ihre Beziehung zur Personalabteilung sehr schlecht sei.⁴ Es ist sehr wichtig, dass queere Menschen eine qualifizierte Anlaufstelle in Organisationen bekommen, die sie wirklich unterstützen kann. Vorteilhaft ist es, wenn queere Menschen selbst an dieser Position sind, da diese Betroffenenkompetenzen und Zielgruppennähe zur qualifizierten Beratung mit sich bringen.¹²

Aber auch Organisationen wie die Charta der Vielfalt, Pride Champions und #positivarbeiten unterstützen Unternehmen und andere Organisationen bei der Ausrichtung hin zu mehr Queerfreundlichkeit und Diversität.

Erfolgsfaktor Netzwerke

Neben unternehmensinternen Zuständigen im Bereich der Führung oder auch Personal sind es vor allem Netzwerke von anderen queeren Menschen, die eine wichtige Anlaufstelle darstellen können. Netzwerke und Initiativen dienen dem Austausch und sind für Organisationen und queere Menschen von großem Vorteil. Diese müssen jedoch nicht nur in der Organisation angesiedelt sein, auch branchenspezifische queere Vertretungen bieten hier mögliche Kontakt- und Unterstützungsangebote. Es folgt eine Auflistung von Netzwerken und Anlaufstellen in Baden-Württemberg und bundesweit. Diese Liste ist auch unter www.qzm-rn.de/queer-at-work/ zu finden und wird dort regelmäßig gepflegt.

Abschließend bleibt noch zu sagen, dass bei allen Überlegungen, Prozessen und Maßnahmen unbedingt queere Expert*innen aus der eigenen Struktur, also eigene Mitarbeiter*innen, oder auch externe Kräfte mit einbezogen werden sollten.

An dieser Stelle sei der alte Empowerment-Leitsatz genannt: **„Nichts über uns ohne uns“**.



Beziehen Sie also queere Menschen ein, sprechen Sie mit ihnen und erfahren Sie, welche Bedarfe es gibt.

Die Etablierung queerfreundlicher Strukturen und Maßnahmen in Organisationen jeglicher Art und Größe bedeuten einen kulturellen Change, der sich lohnt. Unternehmen, KMU, Institutionen, NGOs, der öffentliche Dienst, Vereine, Gewerkschaften und andere Organisationen stellen sich damit nicht nur zukunftsfähig auf, sondern positionieren sich auch vorteilhaft bei der Suche nach Fachkräften, stärken ihre Wettbewerbsfähigkeit, gewinnen an Expertise und unterstützen aktiv ihre queeren Mitarbeitenden.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

QUEERFREUND-
LICHKEIT AM
ARBEITSPLATZ
LOHNT SICH!



DANKE für den fachlichen Austausch:

Aidshilfe Heidelberg e.V.

Deutsche Gesellschaft für Transidentität und Intersexualität e.V.

PLUS Rhein-Neckar e.V. – Angebote und Beratung zur Vielfalt von sexueller Orientierung und Geschlecht

Pride @SAP

Wirtschaftsweiber e.V.



VERNETZUNG UND ANLAUFSTELLEN



Im Folgenden finden Sie Übersichten zu Selbstvertretung und Interessensverbänden, Berufsverbänden und -netzwerken sowie Unternehmensnetzwerken. Die Listen stellen einen aktuellen Stand (Juni 2023) dar und werden jährlich aktualisiert. Es wird keine Gewähr auf Vollständigkeit übernommen.

Die Listen sind digital unter dem QR-Code hier oder unter www.qzm-rn.de/queer-at-work abrufbar.

Eine Übersicht zu Beratungsstellen für queere Menschen in Baden-Württemberg gibt es beim Landesnetzwerk LSBTTIQ: www.beratung-lsbttiq.net/beratung

Selbstvertretung und Interessensverbände

Bundesverband Trans*

Charta der Vielfalt e.V.

Deutsche Gesellschaft für Transidentität und Intersexualität e.V. (dgti)

Intergeschlechtliche Menschen e.V.

Internationale Vereinigung Intergeschlechtlicher Menschen – OII Germany e.V.

Lesben- und Schwulenverband Deutschland e.V. (LSVD)

TransInterQueer e.V.

Völklinger Kreis e.V.

Wirtschaftsweiber e.V.

Berufsverbände und -netzwerke

Arbeitsgruppe LSBTIQ* innerhalb der Gewerkschaft der Polizei (GdP)

Bundesarbeitskreis LSBTTIQAAP+ beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB)

Bundesausschuss Queer der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)

Bundesarbeitskreis Regenbogen (LSBTTIQ) in ver.di

Bundesarbeitsgemeinschaft Schwule im Gesundheitswesen (BASG E.V.)

Bundesarbeitsgemeinschaft schwule Juristen (BASJ)

Bund lesbischer und schwuler Journalist_innen (BLSJ)

IGay BAU (Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt)

QUEERBW (Bundeswehr)

VELSPOL – Queeres Netzwerk für Polizei, Justiz und Zoll

Verband für lesbische, schwule, bisexuelle, trans*,
intersexuelle und queere Menschen in der Psychologie (VLSP* e.V.)

Kommunen aus BW im Rainbow Cities Network

Stadt Heidelberg

Stadt Mannheim

Unternehmensnetzwerke

AbbVie: AbbVie Pride

accenture: Pride at accenture

Allianz: Allianz Pride

AUDI: queer@audi



AXA: LGBT* @AXA

Barilla: VOCE

BASF: LGBT+Friends

Bayer: BLEND

Beiersdorf: Be You @Beiersdorf

Bertelsmann: be.queer

BlackRock: Out & Allies network

BMW Group: BMW Group PRIDE

Boehringer Ingelheim: Rainbow ERG

Boston Consulting Group: Pride@BCG

Clifford Chance: GERARCUS

Coca Cola: Rainbow Network

COMMERZBANK: LGBT*IQ-Netzwerk ARCO

Continental: co-pride LGBTQIA

Diversity Netzwerk

Covestro: UNITE

Deutsche Bahn: Railbow

Deutsche Bank: dbPride

Deutsche Börse: marketPride

DEUTSCHE POST DHL GROUP: RainbowNet

Deutsche Telekom: MagentaPride

Discovery Networks Deutschland: Pride

EY: Unity

Ford: Ford Pride

HAYS: Hays Pride Network

Hogan Lovells: Pride+

IBM: Workplace Pride

ING DIBA: Employee Network

Johnson & Johnson: Open&Out

KPMG: Pride at KPMG

METRO: METRO PRIDE

Microsoft: Global LGBTQIA+ Employees and

Allies at Microsoft (GLEAM)

München Klinik: LGBTQ*-Netzwerk

OC&C: LGBT+-Netzwerk

Oliver Wyman: Gay, Lesbian, Bisexual,
Trans*, and Allies at Oliver Wyman (GLOW)

Otto Group: Network MORE*

Pfizer: Out Pfizer Employee Network (OPEN)

P&G GABLE: Gay Ally Bisexual Lesbian
Trans Employees

PwC Deutschland: Shine

REWE Group: di.to.

RWE: LGBT*IQ & Friends @RWE

Robert Bosch GmbH: RBg -

Das LGBT*IQ-Netzwerk der Bosch-Gruppe

Roland Berger: Just be

SAP: PRIDE@SAP

Siemens: Pride@Siemens

Simmons & Simmons: LGBT Network

Sodexo: Pride

Ströer: LOUT

TÜV SÜD: prOUT

Thyssenkrupp: thyssenkrupp LGBTQIA-Netzwerk

UHLALA Group: RAHM

UniCredit: Unicorns - United in diversity

VINCI: Diversity @VINCI

Vodafone: LGBT & friends-Netzwerk

White & Case: Spectrum

Queere Berufsmessen

STICKS & STONES - Karrieremesse für
LGBTQ-Menschen in Deutschland

Jobbörsen

Diversity Jobs

feminist & diversity jobs germany

GLEICHLAUT

Good Jobs

PROUDR

REFERENZEN



Mit dem QR-Code und unter www.qzm-rn.de/queer-at-work finden sich online verfügbare Referenzen (Stand Juni 2023).

- 1 UHLALA Group. (2022). Pride Index 2022.
- 2 Institut für Diversity und Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.), Frohn, D., Meinhold, F., & Schmidt, C. (Verf.) (2017). Out im Office?! Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-) Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz.
- 3 Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg (Hrsg.) (2014). Aktionsplan für Akzeptanz & gleiche Rechte. Onlinebefragung zur Lebenssituation in Baden-Württemberg.
- 4 Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.), Franzen, J., & Sauer, A. (Verf.) (2010). Benachteiligung von Trans * Personen , insbesondere im Arbeitsleben.
- 5 Klocke, U., & Küppers, C. (2017). Zur Situation lesbischer, schwuler, bisexueller und queerer Menschen: Von der Diskriminierung zur Inklusion durch Sichtbarkeit und flexiblere Geschlechternormen, S. 180–205. Diehl, E. (Hrsg.). Teilhabe für alle? Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- 6 Bundesstiftung Magnus Hirschfeld, Frankfurt University of Applied Sciences (Hrsg.), Graml, R., Hagen, T., Ziegler, Y., Khachatryan, K., & Astrida Herman, R. (Verf.) (2020). The L-Word in Business.
- 7 Vries, V. L. De, Fischer, M., Kasprowski, D., Kroh, M., Kühne, S., & Richter, D. (2020). LGBTQI* -Menschen am Arbeitsmarkt: hoch gebildet und oftmals diskriminiert. DIW-Wochenbericht 36/2020. DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Berlin.

- 8 Krell, C. (2021). Erfahrungen von lesbischen, schwulen, bisexuellen, trans * und queeren Jugendlichen in der beruflichen Bildung. Deutsches Jugendinstitut e. V.
- 9 Allespach, M., & Rudel, M. (2021). Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre. Bund Verlag, Frankfurt a.M.
- 10 Köllen, T. (2013). Bisexuality and Diversity Management – Addressing the B in LGBT as a Relevant ‘Sexual Orientation’ in the Workplace, S. 122-137. Journal of Bisexuality, Volume 13, 2013 - Issue 1. Routledge, New York.
- 11 Deutsche Aidshilfe e.V. (2019). #positivarbeiten. www.aidshilfe.de/positivarbeiten (Abruf 01.04.2023).
- 12 Franke-Meier, D., Kuhlmann, C. (Hrsg.) (2018). Soziale Bewegungen und Soziale Arbeit. Von der Kindergartenbewegung zur Homosexuellenbewegung. Springer VS, Wiesbaden.
- 13 SAP. (2014). SAP-Richtlinie für Geschlechtsangleichung.
- 14 The Boston Consulting Group, Inc (2018). How diverse leadership teams boost innovation.

