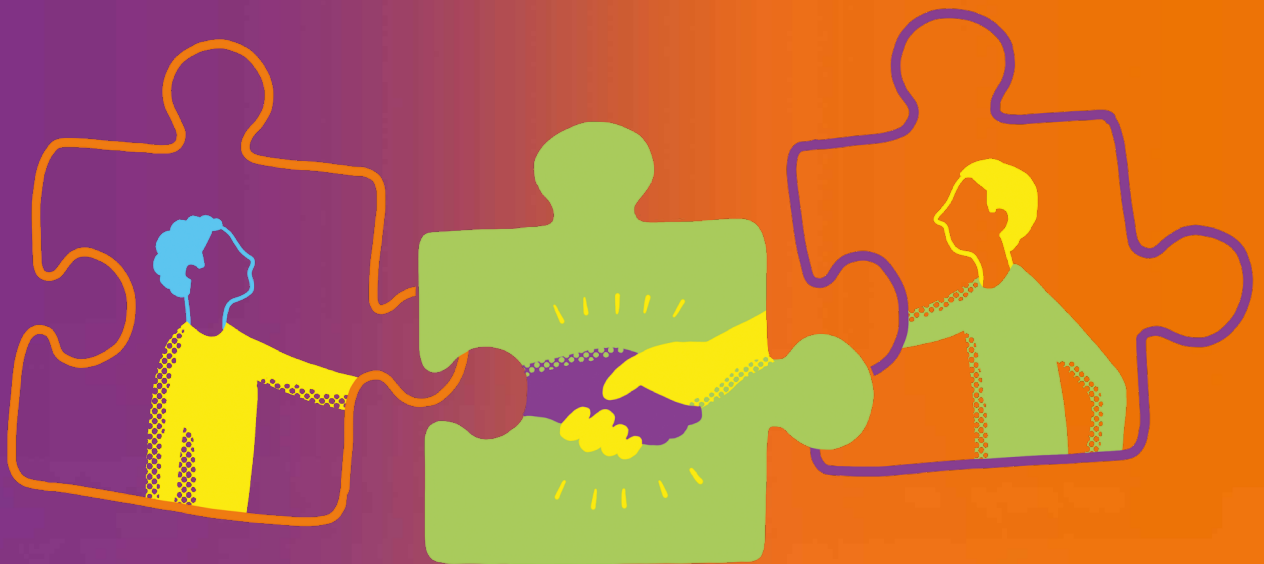


LEITFADEN

„Queer und (post-)migrantisch
in Ausbildungs- und Arbeitswelt“



Das Projekt „Settle*In“ wird im Rahmen des Programms „Demokratie leben!“ durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

INHALT

1. WOZU NOCH EIN LEITFADEN?	3
Diversity als Schlüssel #1	3
Intersektionalität als Schlüssel #2	3
Warum diese Zielgruppe?	4
Was macht diese Zielgruppe aus?	5
Warum beschäftigen sich Unternehmen mit dem Thema?	5
Wer kann den Leitfaden nutzen?	6
Was beinhaltet der Leitfaden?	6
Wie ist der Leitfaden entstanden?	6
2. BESTANDSAUFNAHME	7
3. WAS PASSIERT NACH DER BESTANDSAUFNAHME?	12
Was laut Forschung nachweislich wirkt	12
Strategische Zielsetzung	13
Warum ist ein „Rückwärts-Check“ der Ziele wichtig?	14
Wie geht es weiter?	14
Wann sollte eine erste Bilanz erfolgen?	14
Warum ist eine Evaluation wichtig?	15
4. BEST PRACTICES AUS UNTERNEHMEN – EINBLICKE IN GELEBTE DIVERSITY-PRAXIS	16
5. ZUSAMMENGEFÜHRTE QUELLEN (Kapitel 2: Bestandsaufnahme)	33
6. QUELLEN-/ LITERATURVERZEICHNIS	34
Weiterführende Lektüre	35
IMPRESSUM	36

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die Verantwortung.

1. WOZU NOCH EIN LEITFADEN?

DIVERSITY ALS SCHLÜSSEL #1

„Offene, inklusive und vielfältige Gesellschaften sind besser fürs Geschäft und besser für ökonomisches Wachstum“, lautet das Fazit der Studie Open For Business (Miller & Parker 2018, S. 4). Auch andere Studien, die sich mit dem Business Case Diversity unter dem Blickwinkel des potenziellen wirtschaftlichen Nutzens befassen, bestätigen: Es ist im Interesse eines Unternehmens, wenn es möglichst vielfältig aufgestellt ist. Teams sind leistungsfähiger, wenn Mitarbeitende nicht durch Diskriminierung belastet sind und sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen (vgl. Balk 2022; Völklinger Kreis 2015; Voß & Reimund 2016; Orth 2018).

Der Diversity-Ansatz beantwortet die Frage, wie unterschiedliche Menschen trotz oder gerade dank ihrer Differenzen zusammen erfolgreich am Arbeitsplatz sein können. Aber das Wissen über das Verschiedensein reicht noch nicht aus: Wir brauchen mehr angewandtes Know-how über das Unterschiedlich-und-mehrfach-diskriminiert-Sein oder das Potenziell-Diskriminierbar-Sein (vgl. Schneider, 2014).

Hier konzentriert sich der Blick nicht primär auf die vielfältigen Merkmale einzelner Menschen. Vielmehr richtet sich der Fokus auf die sozialen und strukturellen Rahmenbedingungen, die eine Aufteilung in „privilegiert sein“ und „weniger oder gar nicht privilegiert sein“ überhaupt erst ermöglichen.

Es gilt, an den strukturellen Stellschrauben anzusetzen, um Diskriminierung abzubauen und aktiv ein partizipatives und chancengleiches gesellschaftliches

Miteinander zu gestalten (vgl. Czollek et al. 2019, S. 22f. u. S. 30f.). Das gilt auch für den Arbeitsmarkt und einzelne Unternehmen.

INTERSEKTIONALITÄT ALS SCHLÜSSEL #2

Jeder Mensch weist gleichzeitig mehrere Merkmale auf. Dazu gehören Geschlecht, Alter, Hautfarbe und andere äußere Merkmale, Akzent, gesundheitliche Einschränkungen und viele mehr. Diese individuelle Konstellation von Eigenschaften, insbesondere derer, die von unserer Umgebung wahrnehmbar sind, können zu bewussten oder unbewussten Benachteiligungen und sozialen Ausschlüssen sozialen Ausschlüssen führen. Diese Ausschlüsse können sich gegenseitig bedingen und sogar potenzieren. Es passiert auf dem Weg zum Arbeitsplatz, bei der Bewerbung, in der Probezeit oder während der Ausbildung. So gehen Potenziale verloren oder sie werden erst gar nicht entdeckt.

Der Begriff „Intersektionalität“ hat inzwischen den akademischen Kontext verlassen und etabliert sich immer mehr in der gesellschaftlichen und sozialpolitischen Praxis. Diese Verbreitung spricht für seine Relevanz als Instrument, um Phänomene sozialer Ungleichheit und Diskriminierung aus mehreren Perspektiven zu betrachten und sie als komplex zu verstehen. Die intersektionale Brille hilft uns, sozial gerechtere Lösungen für Gruppen und Individuen zu entwickeln. Gleichzeitig birgt diese Popularität die Gefahr, dass der Begriff x-beliebig und inflationär gebraucht wird (vgl. Molina & Meijer 2024, S. 42f.).

Unter **Intersektionalität** verstehen wir, wenn soziale Kategorien wie Gender, Ethnizität oder Klasse nicht isoliert voneinander konzipiert werden, sondern in ihren „Verwobenheiten“ oder „Überkreuzungen“ (intersections) analysiert werden. Laut Walgenbach (2012, S. 81) geht es dabei nicht nur um die Berücksichtigung mehrerer sozialer Kategorien, sondern auch um die Analyse ihrer Wechselwirkungen. Diese Perspektive ist entscheidend, um zu erkennen, wie verschiedene Diskriminierungsformen wie etwa Rassismus, Sexismus,

Homophobie und Klassismus sich überlappen und verstärken. Für queere Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrungen bedeutet dies, dass ihre Benachteiligung am deutschen Arbeitsmarkt durch das gleichzeitige Zusammenwirken mehrerer Faktoren und Dimensionen entsteht. Ausgehend von der Analyse der individuellen Erfahrungen fokussieren wir die (Ungleichheits-)Strukturen, die sie hervorbringen. Wir entwickeln konkrete Maßnahmen, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und zur Organisationsentwicklung beizutragen.

Auch in der Arbeitswelt ist das Thema Intersektionalität angekommen, auch wenn die Auseinandersetzung damit erst am Anfang steht. Hier gibt es noch viele ungelöste Fragen. Vor allem die Frage: Wie geht das praktisch? Denn die Anzahl von möglichen Kombinationen relevanter Merkmale ist vielfältig. Dieser Leitfaden nimmt eine große Gruppe von potenziellen und gegenwärtigen Arbeitnehmenden in den Fokus, die mindestens zwei arbeitsmarktrelevante Merkmale haben. Es sind Menschen aus dem **LSBTQIA*-Spektrum**, die eigene oder durch ihre Familiengeschichte bedingte **Migrations- und/oder Fluchterfahrung(-en)** haben.

WARUM DIESE ZIELGRUPPE?

Unter LSBTQIA*-Migration (auch „Queeren Migration“ genannt) werden globale und auch regionale Ein- und Auswanderungsbewegungen von LSBTQIA*-Personen verstanden. Einige Forschungsansätze fassen den Begriff weit und beziehen sämtliche Migrationserfahrungen queerer Menschen ein. Andere wiederum begrenzen sich auf Fälle, in denen die Queerness ein zentraler Migrationsgrund ist. Häufig hängt die Migration mit Diskriminierung, Gewalt oder staatlicher Verfolgung zusammen; zugleich kann sie von dem Wunsch nach einem Leben in einer toleranteren Gesellschaft oder innerhalb einer sichtbaren queerer Gemeinschaft motiviert sein (Gegen Vergessen e. V., **LGBT-Migration – Migrationsgeschichten**). Menschen aus dem LSBTQIA*-Spektrum

kamen bzw. kommen nach Deutschland vor allem aus den Regionen, wo sie im Alltag diskriminiert sind, bzw. wo ihnen fürs offene Ausleben ihrer Identität und Orientierung Gefängnis- oder sogar Todesstrafen drohen. Zu diesen Regionen zählen aktuell Subsahara-Afrika, die Asien-Pazifik-Region, der Nahe Osten und Nordafrika (vgl. ILGA 2024). In den letzten Jahren ist außerdem immer mehr queere Migration aus Russland, der Ukraine und anderen Staaten der Region zu verzeichnen. Migration queerer Menschen umfasst nicht nur klassische Fluchtbewegungen, sondern auch Binnenmigration innerhalb eines Landes (z. B. vom ländlichen Raum in urbane Zentren) und Mobilität innerhalb der EU-Binnengrenzen sowie aus den sogenannten Drittstaaten. Dieses Phänomen wird in der Forschung als Teil der komplexen sozialen und räumlichen Mobilität von LSBTQIA*-Personen beschrieben (vgl. Annes & Redlin, 2012; Tschalär & Saleh, 2023). Weltweit sind zuletzt besorgniserregende Entwicklungen zu beobachten, wie die staatliche Diskriminierung von trans* Menschen in den USA oder das Verbot von Pride-Demonstrationen in Ungarn. Gleichzeitig nimmt in mehreren westlichen Gesellschaften die Zustimmung zu diversity-freundlichen Einstellungen ab (vgl. Ipsos 2024). Dies lässt weitere Migrationsbewegungen nach Europa und besonders nach Deutschland erwarten, wo Gleichstellung und Schutz vor Diskriminierung rechtlich verankert sind und queerfreundliche Einstellungen vorherrschen (vgl. Queeramnesty 2025, S. 2; Ipsos 2024).

Das weltweit gebräuchliche Akronym **LSBTQIA***, international als **LGBTQIA*** bekannt, wird gebraucht, um das vielfältige nicht-heteronormative Spektrum von sexuellen/romantischen Orientierungen und geschlechtlichen Identitäten der Menschen zu repräsentieren.

L – für lesbisch/lesbian,
S – für schwul (bzw. **G** – für gay),
B – für bisexuell/bisexual,
T – für trans*,
Q – für queer,
I – für inter*,
A – für asexuell/asexual
bzw. agender

Das Sternchen am Ende des Akronyms steht dafür, dass das queere Spektrum nicht vollständig in dem Akronym abgebildet werden kann und verweist auf die Weitläufigkeit des Spektrums. Es signalisiert, dass alle nicht-cis-geschlechtlichen/nicht-heterosexuellen Identitäten eingeschlossen sind, auch wenn sie nicht ausdrücklich genannt werden.

WAS MACHT DIESE ZIELGRUPPE AUS?

Innerhalb der LSBTQIA*-Gruppe beträgt bundesweit der Anteil an schwulen und bisexuellen Männern 56%. Der Anteil an lesbischen und bisexuellen Frauen liegt bei insgesamt 37%. 7% aller LSBTQIA* in Deutschland bezeichnen sich als trans*, inter*, queer oder geben eine andere sexuelle oder geschlechtliche Identität an, wobei die größte Subgruppe trans* Personen mit 3% sind (Stadt Köln 2019). Genaue Angaben zu der Anzahl queerer Personen in Deutschland sind schwierig. Es gibt sicher auch Menschen, die nicht offen queer sind und daher in diesen Statistiken nicht erhoben werden.

Anders als die Merkmale „Herkunftsland“, „Geschlecht“ und „Alter“ werden die von den Asylbewerbenden angegebenen Fluchtgründe „sexuelle Orientierung“ bzw. „Geschlechtsidentität“ durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) statistisch nicht erfasst. So gibt es weder verlässliche Zahlen hinsichtlich der Anträge von LSBTQIA* noch hinsichtlich ihrer Anerkennung (vgl. LSVD⁺ – Verband Queere Vielfalt e.V. 2025).

Es geht um im Durchschnitt besser ausgebildete Menschen, darunter viele Akademiker*innen, die ein attraktives Fachkräftepotential aufweisen (vgl. Vries et al. 2020). Gleichzeitig sind laut OECD Zugewanderte mit einem Universitätsabschluss bis zu viermal häufiger arbeitslos als in Deutschland geborene Akademiker*innen (vgl. Steinhardt 2006, in: Vassilopoulou et al. 2019). Darunter sind auch queere Menschen, eine heterogene Gruppe, die potenziell oder faktisch sowohl Queerfeindlichkeit als auch Rassismus erlebt.

Fast 75% der queeren Befragten der Studie „Out im Office“ meinen, es gebe besondere Kompetenzen, die LSBTQIA*-Personen aufweisen: „Reflektionsfähigkeit, Kreativität, Anpassungsfähigkeit, akquisitive Selbstdarstellung, Gender- und Vielfaltskompetenzen und zwischenmenschliche Fertigkeiten wie Projektmanagement, Kommunikationsfähigkeiten und Informationsmanagement“ (Queeres Zentrum Mannheim e.V. 2023, S. 14, in: Frohn, Meinhold & Schmidt 2017).

Diese Kompetenzen werden durch migrationsbedingte Erfahrungen und Skills wie Mehrsprachigkeit, Vermittlung zwischen Kulturen, Kenntnisse mehrerer Regionen oder Länder ergänzt. LSBTQIA*-Personen wohnen mit 43% überproportional häufig in Großstädten (von der Gesamtbevölkerung bundesweit sind es nur 34%) (Stadt Köln 2019, S. 8). Bei zugewanderten und geflüchteten queeren Menschen lässt sich dieser Trend ebenfalls vermuten. Gleichzeitig muss gesagt werden, dass viele, die ein Asylverfahren durchlaufen, nicht entscheiden dürfen, in welchem Bundesland sie sich aufhalten und oft gegen ihren Willen in kleinstädtischen oder ländlich geprägten Regionen wohnen müssen. Bei einigen Menschen kommen u.a. auch solche Themen wie (berufliche) Erst- bzw. Neuorientierung und Erwerb der deutschen Sprache dazu.

WARUM BESCHÄFTIGEN SICH UNTERNEHMEN MIT DEM THEMA?

Das Ziel ist, dass Unternehmen sich für die Besonderheiten dieser potenzialreichen Gruppe sensibilisieren und eigene Strukturen reflektieren, um diese Zielgruppe als Arbeitnehmer*innen zu gewinnen. Mehrere Aspekte können im Einzelnen eine Rolle spielen:

- * Es gibt **ideelle** Gründe für die Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz. Sie beinhalten Aspekte wie Gleichstellung, respektvolle Interaktion, Inklusion, gesellschaftliche Verantwortung und eine verbesserte interne sowie externe Wahrnehmung des Unternehmens (vgl. Frohn & Heiligers 2023, S. 26).
- * Auch **rechtliche** Motive spielen eine Rolle, wie die Anforderungen zur Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und die Erfüllung von Antidiskriminierungsvorgaben, die den Schutz vor Diskriminierung sowie die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben zum Ziel haben. Der Schutz vor rassistischer und queerfeindlicher Diskriminierung sowie die Förderung von Vielfalt in der Belegschaft sind nicht nur äußerst wichtig, sondern auch rechtlich vorgeschrieben.

- * Es sind auch **wirtschaftliche** Gründe, darunter und insbesondere die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Vorteile durch die Attraktivität für (potenzielle) Mitarbeitende und Kund*innen, u. a. neuzugewanderte Fach- und Führungskräfte, Relevanz für die Personalakquise und Zufriedenheit der Belegschaft (vgl. Frohn & Heiligers 2023, S. 26).

Um mehr Sensibilität für gleichzeitig queere Lebensweisen und migrationsbezogene Themen in der Arbeitswelt zu etablieren, bedarf es eines systemischen Blicks und einer Doppeloptik, die beide Schlüssel – **Diversity** und **Intersektionalität** – zur Verfügung stellen. Wichtig: Es geht nicht um mehr Geld, das für neue Maßnahmen ausgegeben werden muss: „Viel wichtiger als eine üppige finanzielle Ausstattung ist es, dass die Änderungen hin zu einem queerfreundlicheren Umfeld konsequent in der Organisationskultur stattfinden und auf allen Führungsebenen unterstützt und gelebt werden“ (Queeres Zentrum Mannheim e. V. 2023, S. 19).

WER KANN DEN LEITFADEN NUTZEN?

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen in Unternehmen – egal ob internationale Großkonzerne, Betriebe der öffentlichen Verwaltung oder kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Es spielt auch keine Rolle, ob ein Unternehmen sich bereits mit dem Themenkomplex Diversity, Equity & Inclusion (DEI) auseinandersetzt oder erst am Anfang steht. Außerdem können von diesem Produkt alle profitieren, die sich als Verbündete (Allies) von queeren Kolleg*innen mit Migrations- und Fluchtgeschichte sehen.

WAS BEINHALTET DER LEITFADEN?

Der Leitfaden enthält eine Checkliste zur Selbstreflexion, die personalrelevante Bereiche wie Recruiting/ Personalakquise, Einstellungsverfahren, inkl. Assessment/Vorstellungsgespräch, Ausbildungszeit bzw. Probezeit und Festeinstellung abdecken. Es werden Beispiele guter unternehmerischer Praxis vorgestellt sowie Handlungsempfehlungen und konkrete Umsetzungsschritte vorgeschlagen, die im Rahmen des Projekts **Settle*In** zusammen mit dem Projektteam angegangen werden können. Sprechen Sie uns gern an! Wir freuen uns auf den Austausch.

WIE IST DER LEITFADEN ENTSTANDEN?

Er wurde 2025 vom Projektteam des Hamburger Projekts **Settle*In** im Rahmen des Bundesprogramms **Demokratie leben!** erstellt und von einer Fokusgruppe, die aus Expert*innen und Praktiker*innen und anderen Critical Friends bestand, validiert. An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen bedanken, die diesen Leitfaden möglich gemacht haben.

Settle*In unterstützt LSBTQIA*-Menschen mit Migrations-/Fluchtgeschichte auf ihrem Weg zu einer selbstbewussten Identität und einer erfolgreichen beruflichen Zukunft. Das Projekt bietet gezieltes Mentoring und Coaching durch ehrenamtliche Mentor*innen und Coach*innen. Zudem arbeitet **Settle*In** eng mit Unternehmen in der Metropolregion Hamburg zusammen. Sie reflektieren ihre eigenen Strukturen und entwickeln diversitätssensible Maßnahmen, um sich aktiv für die Belange von LSBTQIA*-Arbeitnehmer*innen mit Migrations-/Fluchthintergrund einzusetzen.

2. BESTANDSAUFNAHME

Mit dem Leitfaden „Queer und (post-)migrantisch in Ausbildungs- und Arbeitswelt“ und insbesondere der Checkliste als Kernelement leistet das Innovationsprojekt **Settle*In** Pionierarbeit. Warum?

Seit der bahnbrechenden Arbeit von Kimberlé Crenshaw (1989) gibt es viele theoretische Erkenntnisse, wie die Intersektionalität als diskriminierungsverstärkender Mechanismus in seiner Genese und Funktion zu verstehen ist.

Es findet immer mehr Reflexion darüber statt, wie einzelne Merkmale zusammen funktionieren, wie z.B. trans*-Lebensweisen und Klassismus (vgl. Becker et al. 2024). Gleichzeitig gibt es inzwischen viele gute praktische Anwendungen (Leitfäden, Checklisten, Audit-Fragebögen) für die einzelnen von Diskriminierung betroffenen Merkmale wie Geschlechtsidentität, sexuelle/romantische Orientierung und Herkunft.

Allerdings gibt es bisher kein anwendbares Know-how für die Kombination beider Merkmale, die im Mittelpunkt dieses Leitfadens stehen und die, wie das Einleitungskapitel belegt, hoch relevant sind.

Diese Checkliste soll allen interessierten Unternehmen und Institutionen als Orientierung dienen, unabhängig davon, ob sie länger zu dem Themenkomplex arbeiten oder sich erst jetzt auf den Weg machen. Dieses Instrument ist so gestaltet, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die eventuell weniger personelle Ressourcen haben, trotzdem von den Erkenntnissen und Anregungen profitieren können.

Um alle Unternehmen ansprechen zu können, unterteilen sich die Fragen der Bestandsaufnahme in drei Stufen: **Starter*innen**, **Macher*innen** und **Profis**.

Mit diesem Leitfaden gehen wir einen Schritt auf die bislang offene Frage zu, wie eine intersektionale Perspektive von der Theorie in die Praxis übertragen werden kann. Wir haben uns auf den Weg gemacht, indem wir in Anlehnung an die uns bekannten und recherchierten Quellen eine eigene Checkliste erarbeitet haben, um der Schnittstelle (Intersektion) Herkunft/Queerness bestmöglich gerecht zu werden. Hier nehmen wir explizit Bezug auf die folgenden Einzelautor*innen, Teams und Organisationen, an deren Expertise wir anknüpfen und das Thema weiterentwickeln: Teita Bijedić, Dominic Frohn, Alex Haslinger, Nain Heiligers, Annette Icks, Gerrit Kaschuba, Rosemarie Kay, Philipp Latzke, Christian Mappala, Andreas Merx, Barbara Orth, Sonja Würtemberger, Katharina-Maria Rehfeld, Heiko F. Holz, AG Arbeitsumfeld im Rahmen des Aktionsplans „Queer leben“, Deutsche Gesellschaft für Trans*- und Inter*geschlechtlichkeit e.V. (dgti), Queeres Netzwerk NRW, Queeres Zentrum Mannheim (QZM), Uhlala GmbH.

* Organisationsdarstellung

(Branding Maßnahmen und interne Verankerung)

* DEI-Management

- ☐ Finden Umfragen zum Arbeitsklima statt? Sind Diversity-Themen, auch queere sowie flucht- und migrationsbezogene Themen, in Mitarbeitenden-Befragungen eingebaut?
- ☐ Gibt es eine Diversity-Strategie und definierte Maßnahmen? Wenn ja, werden auch queere sowie flucht- und migrationsbezogene Themen berücksichtigt?
- ☐ Sind Zielformulierungen festgehalten und zur besseren Umsetzung Indikatoren/Kriterien definiert, an denen die Erfolge gemessen werden können?
- ☐ Werden interne und/oder externe Trainings, z.B. zum Thema Intersektionalität, Mehrfachdiskriminierung, Rassismus und Queerfeindlichkeit angeboten?

- ☐ Gibt es Ressourcen (Raum, Zeit, Geld, Freistellung) für das Engagement für die Themen Diversity und Antidiskriminierung in der Organisation?
- ☐ Verfolgt das DEI-Management einen intersektionalen und diskriminierungskritischen Ansatz? In der strategischen Ausrichtung und im operativen Handeln?
- ☐ Sind die Diversity-Strategie und der Maßnahmenplan langfristig angelegt und in die Unternehmensstrategie eingebunden? Werden Entwicklungen regelmäßig überprüft und evaluiert?
- ☐ Ist die Platzierung in externen Diversity Audits vorhanden?
- ☐ Hat das Unternehmen ein Siegel oder ein Zertifikat, das das Bekenntnis zur Diversity und Antidiskriminierung belegt?

* Inklusion und Mitarbeitenden-Bindung

- ☐ Gibt es gruppenspezifische Mitarbeitendennetzwerke? Wie ist die Mitbestimmung geregelt?
- ☐ Gibt es ein diversitätssensibles (Peer-)Mentoring-Programm oder andere Peer-Angebote für Mitarbeitende?
- ☐ Existiert ein Programm für Verbündete (Allies) im Unternehmen oder wird das Verbündet-Sein (Allyship) auf anderem Wege gefördert?
- ☐ Bestehen Kooperationen mit (KMU-)Verbänden oder externen Organisationen (z. B. Zusammenarbeit mit Migrant*innen(selbst)organisationen und/oder queeren Vereinen)?

* Human Resources

* Inhalte und Ablauf

- ☐ Sind die Stellenanzeigen und Arbeitsverträge inklusiv gestaltet (z. B. im Hinblick auf gendersensible, grundlegend barrierefreie/nichtdiskriminierende Sprache sowie entsprechend den AGG-Richtlinien)?
- ☐ Werden Stellenausschreibungen über zielgruppenspezifische Kanäle verbreitet?
- ☐ Bietet das Unternehmen Praktika oder Schnuppertage für Bewerber*innen an?
- ☐ Sind die Beschäftigungsmodelle flexibel? (Gibt es Jobsharing-Modelle oder Ausbildung in Teilzeit?)
- ☐ Sind personalbezogene Dokumente, Formulare, Infomaterialien etc. in einfacher Sprache und mehrsprachig verfügbar?
- ☐ Gibt es eine Diversity-Recruiting-Strategie im Unternehmen?
- ☐ Gibt es zielgruppensensible Einstellungsverfahren und /oder Leitfäden für Bewerbungsgespräche, die auch nonformale und informelle Kompetenzen der Bewerber*innen berücksichtigen?

* Personalentwicklung

- ☐ Sind Personalentwicklungsprozesse chancengerecht und inklusiv gestaltet?
- ☐ Gibt es gleichberechtigte Familienangebote für alle Familienmodelle?
- ☐ Verfügen Mitarbeitende über Basiswissen z. B. zum Anti-Bias-Ansatz, Social Justice und den Lebensrealitäten sowie Diskriminierungserfahrungen von LSBTQIA*-Menschen und Menschen mit Migrations- und / oder Fluchtgeschichte?
- ☐ Verfügen Personalverantwortliche über Wissen zu aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen?
- ☐ Sind Fortbildungsangebote übersichtlich und transparent kommuniziert – auch im Hinblick auf Mehrsprachigkeit und einfache Sprache – und allen Teams zugänglich?
- ☐ Sind Teams divers zusammengesetzt?
- ☐ Gibt es formalisierte Personalgespräche und eine ausgeprägte Feedbackkultur, wo auch Themen wie Diskriminierungsschutz Raum finden?
- ☐ Fördern Fortbildungen und Trainings eine diversitätssensible Haltung und Unternehmenskultur?
- ☐ Gibt es Fortbildungen für Führungskräfte und Teams zum Anti-Bias-Ansatz, Social Justice und / oder Awareness-Trainings zur Prävention von Diskriminierung und Mobbing?
- ☐ Findet ein Monitoring der eigenen Personalentwicklungsprozesse im Hinblick auf die Umsetzung von Diversity- und Inklusionsstrategien statt?
- ☐ Werden u. a. berufsbezogene Sprachkurse angeboten?

* Kommunikation und Sichtbarkeit (Unternehmenskultur)

* Interne Kommunikation und Sichtbarkeit

- ☐ Wird eine Null-Toleranz-Haltung bei Diskriminierungen jeglicher Art als Teil der Betriebskultur gelebt?
- ☐ Gibt es einen definierten Prozess zum Umgang mit bewussten / unbewussten diskriminierenden Handlungen oder Äußerungen?
- ☐ Kommuniziert die Institution / das Unternehmen intern Werte in Bezug auf Diversity oder Antidiskriminierung (z. B. über Infomaterial, Kampagnen)?
- ☐ Werden Mitarbeitende konsequent mit ihrem gewünschten Vornamen und ihren gewünschten Pronomen angesprochen und wird dies in allen Dokumenten berücksichtigt?
- ☐ Geben Mitarbeitende ihre Pronomen an, z.B. in E-Mail-Signaturen?
- ☐ Werden E-Mail-Adressen, Signaturen, Mitarbeitenden-Profile aktualisiert, ggf. auch, bevor ein etwaiger offizieller Personenstandswechsel abgeschlossen ist?
- ☐ Wird grundsätzlich gendersensible, diskriminierungs-/machtkritische Sprache gewählt?

- ☐ Ist die interne Kommunikation an vielfältiger Bildsprache, neutraler Ansprache, Guidelines zu gendersensibler Sprache orientiert?

*** Externe Kommunikation und Sichtbarkeit**

- ☐ Ist die Positionierung zu Diversity und Antidiskriminierung im Leitbild, der Satzung, dem Selbstverständnis oder den Business Ethics der Organisation verankert und in der externen Kommunikation umgesetzt?
- ☐ Werden Kund*innen konsequent mit ihrem gewünschten Vornamen und ihren gewünschten Pronomen angesprochen und wird dies in allen Dokumenten berücksichtigt?
- ☐ Ist die externe Kommunikation (Marketingmaterialien, soziale Medien, Website etc.) an vielfältiger Bildsprache, neutraler Ansprache, Guidelines zu gendersensibler/machtkritischer Sprache orientiert?

Veranstaltungen und Aktionen

- ☐ Nutzt das Unternehmen einen Diversity-Kalender und gestaltet/berücksichtigt entsprechende Termine/Tage?
- ☐ Engagiert sich das Unternehmen aktiv bei DEI-Aktionen und lokalen Veranstaltungen – zum Beispiel durch Teilnahme am Deutschen Diversity-Tag, IHK-Veranstaltungen oder Jobmessen – und verfolgt es ein ganzheitliches DEI-Employer-Branding-Konzept, das anhand konkreter Beispiele aufzeigt, wie vielfältige Berufs- und Karrierewege für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Hintergründen ermöglicht werden?

*** Organisationsstruktur**

*** Räumlichkeiten & Arbeitsumfeld**

- ☐ Gibt es geschlechtsneutrale Toiletten (und gegebenenfalls Waschräume und Umkleiden), die bekannt und für alle zugänglich sind?
- ☐ Ist die Barrierefreiheit in der Einrichtung gewährleistet?
- ☐ Gibt es Symbole, Informationsmaterialien etc., die die Haltung des Unternehmens zeigen und Diversität willkommen heißen?
- ☐ Sind Gebetsräume oder andere räumliche Rückzugsmöglichkeiten ggf. auch extern vorhanden?
- ☐ Gibt es Dresscodes oder eine Kleiderordnung, in der sich alle entsprechend ihren Vorstellungen kleiden können?
- ☐ Gibt es für neue Arbeitnehmer*innen Angebote zur Unterstützung bei der Wohnungssuche?

* Betriebliches Gesundheitsmanagement

- ☐ Werden Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement diversitätssensibel und inklusiv umgesetzt?
- ☐ Berücksichtigen alle Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements auch die Themen geschlechtliche Vielfalt, Migration und Flucht?
- ☐ Ist Informationsmaterial auch für LSBTQIA*-Personen und Menschen mit Flucht-/Migrationsgeschichte zugänglich?
- ☐ Werden sensible Informationen (u.a. zu sexueller/romantischer Orientierung, geschlechtlicher Identität, Religion) streng vertraulich behandelt, etwa im Rahmen eines Offenbarungsverbots?
- ☐ Gibt es regelmäßig Gesundheitsinitiativen und/oder Workshops, die sich mit den Themen Gesundheit am Arbeitsplatz, Resilienz und Selbstfürsorge auseinandersetzen?
- ☐ Werden Mitarbeitende auf Wunsch im Transitions- oder Coming-out-Prozess unterstützt?
- ☐ Gibt es Angebote zur psychosozialen, gesundheitlichen oder juristischen Beratung?
- ☐ Gibt es feste und qualifizierte Ansprechpartner*innen, an die sich (potenziell) mehrfach diskriminierbare Mitarbeitende (auch anonym) wenden können?
- ☐ Gibt es eine interne Beschwerdestelle oder Informationen über zur Verfügung stehende externe Beschwerdestellen?

3. WAS PASSIERT NACH DER BESTANDSAUFNAHME?

Wie bereits erwähnt, steckt hinter der Bestandsaufnahme die Idee, möglichst objektiv festzustellen, wo das Unternehmen oder eine Einrichtung in einem bestimmten Bereich steht und welche Bedarfe sich daraus ergeben können. Auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme wird ein grober Handlungsplan erstellt, der konkretisiert und im Rahmen eines Jahresplans operationalisiert wird. Als Ergebnis entsteht ein erster Jahresplan mit Jahreszielen. Daher ist es entscheidend, in der Phase der Bestandsaufnahme maximal verlässliche Daten zu erheben und eine realistische Einschätzung abzugeben. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn möglichst alle relevanten Akteur*innen, allen voran die Zielgruppen, befragt werden. Eine beschönigende Darstellung des Ist-Zustands ist nicht zielführend. Die Checkliste ist

inhaltlich darauf ausgelegt, den Idealzustand abzubilden. In der Praxis ist es jedoch unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen oder eine Einrichtung in allen Bereichen gleichermaßen umfassend aufgestellt ist.

Da eine Maßnahme nicht alle Aspekte gleichzeitig behandeln kann, sollte sich das Unternehmen bei der Planung weiterer Aktivitäten im ersten Jahr auf die Bereiche konzentrieren, in denen ein besonders hoher Handlungsbedarf festgestellt werden konnte. So kann sich das Unternehmen schwerpunktmäßig auf einen Bereich (z. B. Kommunikation) konzentrieren oder an einzelnen Themen aus mehreren Bereichen arbeiten. Entscheidend ist dabei, wie zielführend die ausgesuchten Themen sind und ob die notwendigen Ressourcen mit den vorgenommenen Zielen übereinstimmen.

WAS LAUT FORSCHUNG NACHWEISLICH WIRKT

Erkenntnisse aus der Langzeitstudie „Getting to Diversity“ von Frank Dobbin und Alexandra Kalev (2022)

Die Analyse von Maßnahmen in über 800 US-amerikanischen Unternehmen zeigt: Nicht jede gut gemeinte Initiative führt automatisch zu mehr Vielfalt im Management oder zu gerechteren Karrierechancen. Besonders wirksam sind strukturelle Veränderungen, die Verantwortung verbreitern, Begegnung fördern und Entwicklung ermöglichen. Die folgenden Ansätze lassen sich auch im deutschen Kontext adaptieren.

Führungskräfte als Verbündete gewinnen

Trainings sind dann erfolgreich, wenn sie Raum für Reflexion und Entwicklung eröffnen. Weniger wirksam sind Formate, die individuelle Voreingenommenheit in den Mittelpunkt stellen und defensives Verhalten auslösen. Wirkung entfalten Programme, die Führungskräfte als aktive

Mitgestalter*innen von Veränderung einbinden und ihnen konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Vielfalt institutionell verankern

Die Einrichtung einer verantwortlichen Funktion (z. B. Diversity Manager*in) sowie eines bereichsübergreifenden Gremiums (Task Force) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Diversity-Ziele systematisch verfolgt werden. Entscheidend ist, dass Verantwortung nicht punktuell, sondern dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert wird.

Arbeitsbereiche vernetzen (Cross-Training)

Programme, die Mitarbeitende abteilungsübergreifend zusammenbringen, wirken nachhaltiger als isolierte Sensibilisierungsschulungen. Wer Einblick in unterschiedliche Aufgabenfelder erhält, erweitert Kompetenzen und Netzwerke zugleich. Das fördert interne Mobilität – ein zentraler Hebel für divers besetzte Führungspositionen.

Mentoring nach Aufgabenfeldern organisieren

Erfolgreiche Mentoringprogramme ordnen Tandems nicht primär nach Geschlecht oder Herkunft zu, sondern entlang gemeinsamer beruflicher Interessen und Funktionen. So entstehen fachlich tragfähige Beziehungen, die konkrete Karrierepfade eröffnen.

Personalgewinnung gezielt öffnen

Stellenausschreibungen entfalten größere Reichweite, wenn sie über vielfältige Netzwerke verbreitet werden, einschließlich informeller Kontakte. Unternehmen, die Praktika, Hospitationen oder „Schnuppertage“ anbieten, gewinnen häufiger Mitarbeitende aus bislang unterrepräsentierten Gruppen. Frühzeitige Einblicke senken Schwellen und schaffen Vertrauen.

Intersektionale Mitarbeitendennetzwerke stärken

Arbeitsgruppen, die mehrere Identitätsdimensionen zusammendenken, beispielsweise queere Mitarbeitende mit Migrationsgeschichte, zeigen größere Wirkung als rein eindimensionale Zusammenschlüsse. Sie bilden komplexe Erfahrungsrealitäten besser ab.

Vereinbarkeit pragmatisch verbessern

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitoptionen, temporäre Auszeiten oder Unterstützungsangebote bei Betreuungsfragen tragen dazu bei, dass Mitarbeitende länger im Unternehmen verbleiben und Aufstiegschancen wahrnehmen können. Bereits niedrigschwellige Maßnahmen zeigen hier Wirkung.

Vertrauensbasierte Anlaufstellen etablieren

Im US-amerikanischen Kontext erwiesen sich reine Beschwerdeverfahren als weniger effektiv. Ergänzend oder alternativ können Ombuds- oder Schlichtungsstellen niedrigschwellige, informelle Wege eröffnen, um Konflikte frühzeitig zu bearbeiten.

Kernaussage der Studie:

Nachhaltige Diversity-Entwicklung entsteht dort, wo Verantwortung geteilt wird, wo Strukturen Zusammenarbeit begünstigen und wo Entwicklungsmöglichkeiten konkret zugänglich sind. Symbolische Einzelmaßnahmen reichen nicht aus. Entscheidend ist die Integration in bestehende Abläufe, Führungslogiken und Personalprozesse.

STRATEGISCHE ZIELSETZUNG

Wie eingangs erwähnt, kann ein Projekt mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Ein Jahresplan trägt zu einer besseren Überschaubarkeit der Abläufe, Visualisierung der gemeinsam angestrebten Ziele und Überprüfbarkeit der Ergebnisse bei. Bei der Planung sollen sich alle Akteur*innen darüber im Klaren sein, dass nicht alle Ziele gleichzeitig erfüllbar sind. Eine Priorisierung von Zielen ist daher ratsam. Eine realistische und ressourcenbewusste Zielsetzung verhindert zudem künftige Enttäuschungen und beugt Frustration vor, insbesondere

wenn Maßnahmen Strukturänderungen oder gar Haltungsänderungen zum Ziel haben. Bei der Planung der Aktivitäten und Maßnahmen lassen sich Instrumente des allgemeinen Projektmanagements gut anwenden. Dazu gehören unter anderem auch die Formulierung von zu erreichenden Zielen nach dem S.M.A.R.T.-Prinzip, der CLEAR-Methode oder auch der WOOP-Methode.

Die SMART-Methode nach Doran (1981) fordert, dass Ziele:	Die CLEAR-Methode nach Hawkins (1981) deutet die Zielsetzung als:	Die WOOP-Methode nach Oettinger empfiehlt Folgendes:
Spezifisch: eindeutig formuliert sind Messbar: objektiv überprüfbar bleiben Attraktiv: motivierend wirken, Realistisch: erreichbar, aber anspruchsvoll sind Terminiert: einen klaren Zeitrahmen haben	Challenging – herausfordernd, aber machbar Legal – rechtlich unbedenklich Exciting – anregend und motivierend Agreed – von allen Beteiligten akzeptiert Recorded – schriftlich dokumentiert	Wish – Ziel als Wunsch formulieren Outcome – positives Ergebnis vorstellen Obstacle – mögliche Hindernisse erkennen Plan – konkrete Schritte zum Überwinden festlegen

WARUM IST EIN „RÜCKWÄRTS-CHECK“ DER ZIELE WICHTIG?

Bei der Feinplanung und Priorisierung der Jahresziele besteht die Gefahr der „Verzettelung“, wenn die Akteur*innen hinter den gut formulierten und sehr konkreten einzelnen Kleinzielen das große Projektziel aus den Augen verlieren. Deshalb muss geprüft werden, ob jedes vereinbarte Jahresziel tatsächlich zum großen Ziel beiträgt.

WIE GEHT ES WEITER?

Selbst gut konzipierte Projekte mit konkret formulierten Zielen sind nicht umzusetzen, wenn die alltäglichen Projektablaufe nicht entsprechend organisiert werden. Es muss im positiven Sinne eine Projektroutine entstehen, die dafür sorgt, dass der Projektalltag zur Erfüllung der Projektziele beiträgt. Um den Jahresplan einzuhalten und nicht vom Kurs abzuweichen, empfehlen wir einfache, aber wirksame Instrumente. Dazu gehören:

- * regelmäßige Jour-fixe-Meetings bzw. Feedback-Runden (z.B. einmal im Monat oder im Quartal),
- * Jahressitzungen des zuständigen Aktionsteams mit anschließender Berichterstattung an die Teams und ggf. öffentlichkeitswirksame Verbreitung,
- * internes bzw. externes Monitoring sowie
- * eine Evaluation.

WANN SOLLTE EINE ERSTE BILANZ ERFOLGEN?

Es ist empfehlenswert, alle vier bis sechs Monate nach Projektbeginn eine Zwischenbilanz zu ziehen. Das kann in Form von einer Sitzung des Aktionsteams und anschließender Berichterstattung erfolgen. Die Projektpraxis zeigt, dass sich manche Projektziele nicht eins zu eins umsetzen lassen. Es kann auch passieren, dass ein vor einigen Monaten favorisiertes Ziel nicht mehr erstrebenswert ist bzw. abgeändert werden muss, weil sich z.B. die Rahmenbedingungen des Projekts verändert haben. Diese Aspekte sollten Inhalt des Zwischenauswertungsgesprächs werden. Gerade das erste Zwischengespräch kann entscheidend dafür sein. Eine gute Vorbereitung und Anwesenheit aller wichtigen Akteur*innen ist dabei entscheidend. Wenn die Zwischenbilanz positiv ausfällt und das Projekt weiter besteht, werden die Jahresziele für das nächste Projektjahr vereinbart. Der Katalog der Jahresziele kann sowohl neue Ziele als auch alte (z.B. teilweise oder nicht erfüllte) bzw. modifizierte alte Ziele enthalten. Dabei sollte beachtet werden, dass die neuen Jahresziele ebenso S.M.A.R.T./CLEAR/WOOP-Jahresziele sind und zum Projektoberziel beitragen.

WARUM IST EINE EVALUATION WICHTIG?

Eine Evaluation als Bestandteil des Projekts bringt mehr Nachhaltigkeit und Fundiertheit in die Organisationsentwicklung ein. Selbstverständlich ist es eine Frage des Budgets. Eine mögliche Lösung wäre die Verlagerung dieser Funktion auf die Ebene des zuständigen Aktionsteams, das neben der Steuerung auch die Evaluation übernehmen würde. Bei der Evaluation unterscheidet man u. a. zwischen formativer (begleitender) und summativer (abschließender) Evaluation. Die erste wird bei der Entwicklung eines neuen Prozesses eingesetzt, um während des Prozesses – wenn nötig – Änderungen vorzunehmen und das Projekt anzupassen. Die zweite wird in der Endphase eines Projekts durchgeführt und stellt die Wirksamkeit des Projekts dar. Im unternehmerischen Kontext sind beide Arten der Evaluation notwendig, weswegen wir einen Mix aus beiden Evaluationstypen empfehlen.

4. BEST PRACTICES AUS UNTERNEHMEN – EINBLICKE IN GELEBTE DIVERSITY-PRAXIS

DIVERSITY STRATEGISCH VERANKERN: WIE DAS BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) SEXUELLE UND GESCHLECHTLICHE VIELFALT, (POST-)MIGRANTISCHE PERSPEKTIVEN UND INTERSEKTIONALE TEILHABE IN DER ORGANISATIONSPRAXIS ZUSAMMENDENKT

Wie kann Diversity-Management so aussehen, dass Vielfalt nicht nur mitgedacht, sondern im Arbeitsalltag konkret gelebt wird? Im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) gehört diese Frage zur strategischen Organisationsentwicklung. Ralf Gerber, Diversitätsbeauftragter des BIBB, gibt Einblicke in Ansätze und Maßnahmen, mit denen sexuelle und geschlechtliche Vielfalt, (post-)migrantische Perspektiven und intersektionale Teilhabe zusammengedacht werden. Das Interview zeigt, welche Impulse daraus für andere Unternehmen und Institutionen entstehen können.

Ralf Gerber, welche strategische Rolle spielt Diversity-Management im BIBB, auch mit Blick auf sexuelle und geschlechtliche Vielfalt sowie (post-) migrantische Perspektiven? Und wie wird dieser Anspruch strukturell und kulturell in der Organisation verankert?

Diversity-Management ist für das BIBB ein strategischer Bestandteil moderner Organisationsentwicklung. Vielfalt wird bei uns nicht als Zusatzthema verstanden, sondern als essenzielle Grundlage für Innovation, Qualität wissenschaftlicher Arbeit und eine attraktive Arbeitgeberkultur.

Im Leitbild und in unserer Strategie ist verankert, dass Chancengleichheit, Wertschätzung und diskriminierungsfreie Zusammenarbeit grundlegende Prinzipien unserer Organisation sind. Dabei geht es ausdrücklich um unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt – etwa Geschlecht und Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, Migrationsgeschichte, soziale Herkunft, Alter oder Behinderung.

Strukturell wird dieser Anspruch unter anderem über das audit berufundfamilie + vielfalt, über die Arbeit des Diversitätsteams und über enge Kooperationen mit Gleichstellung, Interessenvertretungen und weiteren internen Beteiligten umgesetzt.



Am BIBB wird Vielfalt strategisch verankert und im Arbeitsalltag sichtbar gemacht, z.B. durch das Queer-Netzwerk und gemeinsame Aktionen wie das Hissen der Regenbogenflagge.

Gleichzeitig verstehen wir Diversity als Kulturthema: Ziel ist ein Arbeitsumfeld, in dem sich alle Beschäftigten respektiert, sicher und zugehörig fühlen. Dazu gehören auch sichtbare Initiativen wie unser Queer-Netzwerk sowie kontinuierliche Sensibilisierungs- und Austauschformate.

Intersektionalität macht deutlich, dass Diskriminierung häufig entlang mehrerer Dimensionen gleichzeitig wirkt.

Wie berücksichtigt das BIBB in seinem Diversity-Management das Zusammenwirken von queerer Identität, Migrationserfahrung, sozialer Herkunft und Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Pflege und Beruf? Welche Herausforderungen zeigen sich hier besonders deutlich?

Intersektionalität bedeutet für uns, dass wir Diskriminierung und Teilhabe nicht entlang einzelner Kategorien betrachten, sondern im Zusammenspiel verschiedener Lebensrealitäten. Eine Person kann gleichzeitig queer sein, eine Migrationsgeschichte haben und familiäre Sorgeverantwortung tragen – diese Erfahrungen lassen sich nicht voneinander trennen. Dies wird bei unseren Sensibilisierungsmaßnahmen mitgedacht und die Inhalte werden entsprechend vorbereitet.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, strukturelle Gleichbehandlung tatsächlich in erlebte Teilhabe zu übersetzen. Gerade bei Personen, die auf mehreren Ebenen benachteiligt sind, sind Vertrauen, sichere Ansprechstellen und eine diskriminierungssensible Führungskultur entscheidend. Deshalb setzen wir auf Sensibilisierung zu unbewussten Voreingenommenheiten, auf Empowermentformate sowie auf Räume für offenen Austausch.

Vereinbarkeit ist häufig unsichtbar mitgedacht, betrifft aber viele Beschäftigte, auch queere und (post-)migrantische Personen mit familiären Sorgeverantwortungen.

Welche konkreten Maßnahmen oder Rahmenbedingungen haben sich beim BIBB bewährt, um unterschiedliche Lebensrealitäten anzuerkennen und Diskriminierungsrisiken abzubauen?

Wir haben gute Erfahrungen mit einem Dreiklang aus strukturellen Rahmenbedingungen, konkreten Unterstützungsangeboten und kultureller Sensibilisierung gemacht.

Zu den strukturellen Maßnahmen gehören flexible Arbeitsmodelle, Teamvereinbarungen, familienfreundliche Sitzungszeiten, mobile Arbeit oder Angebote für Beschäftigte mit Pflegeverantwortung. Ergänzend gibt es Unterstützungsstrukturen wie einen Familienservice, Pflegelotsen oder ein Eltern-Kind-Büro.

Gleichzeitig ist uns wichtig, Vielfalt im Alltag sichtbar zu machen – etwa durch interne Veranstaltungen, thematische Aktionstage, Austauschformate oder Projekte wie unser interkulturelles Kochbuch „Das BIBB isst vielfältig“. Solche Formate schaffen



Sheila Kuckelberg und Ralf Gerber mit dem interkulturellen Kochbuch „Das BIBB isst vielfältig“

Begegnung und stärken das Bewusstsein dafür, wie vielfältig Lebensrealitäten in einer Organisation sein können.

Nicht zuletzt investieren wir kontinuierlich in Sensibilisierung, etwa durch Workshops zu Diversity, Privilegien und Allyship oder durch Informationsveranstaltungen zu aktuellen rechtlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Welche konkreten Maßnahmen oder Instrumente haben sich am BIBB als besonders wirksam erwiesen, um eine diskriminierungssensible Ausbildungs- und Arbeitsumgebung zu schaffen?

Können Sie Beispiele nennen, die sich als Best Practice für andere Institutionen eignen?

Aus unserer Erfahrung sind vor allem fünf Ansätze besonders wirksam.

Erstens: kontinuierliche Sensibilisierung und Kommunikation. Vielfalt muss sichtbar und diskutierbar sein – nicht nur an Aktionstagen, sondern dauerhaft.

Zweitens: geschützte Räume für Austausch. Netzwerke, Safe Spaces oder offene Gesprächsformate ermöglichen es Beschäftigten, Erfahrungen zu teilen und Unterstützung zu finden.

Drittens: diskriminierungssensible Personalprozesse. Dazu gehören kompetenzorientierte Stellenausschreibungen, sensibilisierte Auswahlverfahren sowie Onboarding-Prozesse, die Vielfalt von Anfang an thematisieren.

Viertens: sichtbare Netzwerke wie unser Queer-Netzwerk, die Zugehörigkeit und Selbstorganisation stärken.

Und fünftens: eine aktive Rolle der Führungskräfte, die Vielfalt und Respekt im Arbeitsalltag glaubwürdig vorleben.

Viele dieser Maßnahmen lassen sich auch in anderen Organisationen gut übertragen, weil sie nicht nur strukturelle Veränderungen, sondern vor allem eine gelebte Kultur der Wertschätzung fördern.

Gerade queere Menschen mit (post-)migrantischer Geschichte erleben häufig mehrdimensionale Ausgrenzung.

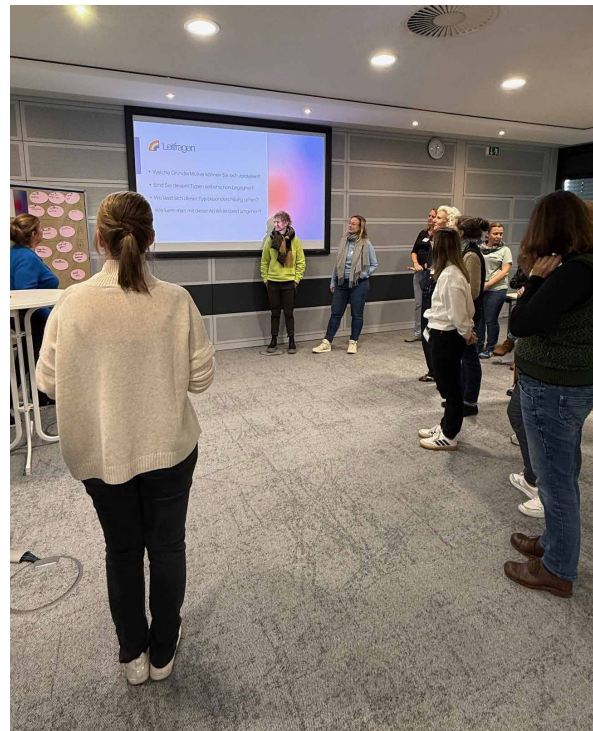
Wie können Ausbildungsinstitutionen und Betriebe ihre Organisationskultur so gestalten, dass Empowerment und Zugehörigkeit dauerhaft gestärkt werden?

Entscheidend ist, Vielfalt als Normalität und Resource zu begreifen. Organisationen sollten deutlich kommunizieren, dass unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Lebensentwürfe ausdrücklich willkommen sind. Außerdem sollte eine Speak-up-Mentalität gelebt werden.

Ebenso wichtig sind Beteiligungsmöglichkeiten und Selbstorganisation. Netzwerke, Austauschformate und niedrigschwellige Ansprechstellen können dazu beitragen, dass Menschen ihre Perspektiven einbringen und Unterstützung finden.

Darüber hinaus spielt Führung eine zentrale Rolle: Führungskräfte prägen die Kultur einer Organisation maßgeblich. Wenn sie Offenheit, Respekt und diskriminierungssensibles Handeln vorleben, wirkt sich das unmittelbar auf das Zugehörigkeitsgefühl im Team aus.

Schließlich beginnt Zugehörigkeit bereits beim Einstieg in eine Organisation. Deshalb sollten Diversity-Aspekte auch in Recruiting, Onboarding und Ausbildungsbegleitung selbstverständlich mitgedacht werden.



Sensibilisierung im Dialog: Austauschformate und Workshops stärken eine diskriminierungssensible Organisationskultur

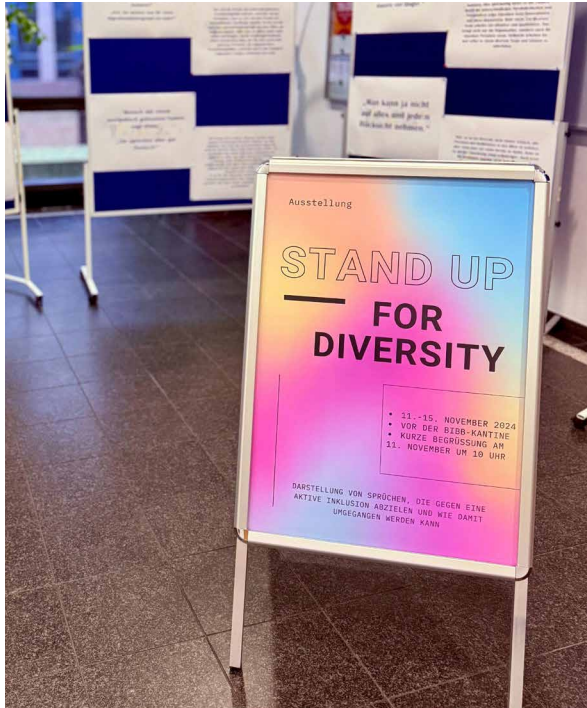
Welche Rolle spielen Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen im Diversity-Prozess?

Welche Kompetenzen benötigen sie, um intersektionale Perspektiven wirksam in Personalentwicklung, Ausbildungspraxis und Organisationsentwicklung einzubinden?

Führungskräfte prägen entscheidend die Unternehmenskultur. Sie gestalten Arbeitsbedingungen, setzen Prioritäten und prägen den Umgang miteinander. Deshalb ist es wichtig, dass sie Diversity-Kompetenzen entwickeln und Vielfalt aktiv unterstützen.

Dazu gehört zum Beispiel, unbewusste Denkmuster zu reflektieren, diskriminierungssensible Kommunikation zu fördern und Teams so zu führen, dass unterschiedliche Lebenssituationen berücksichtigt werden.

Gleichzeitig ist Diversity im BIBB eine Gemeinschaftsaufgabe. Neben der Führung spielen auch Gleichstellung, Interessenvertretungen, das Diversitätsteam, AGG-Ansprechpersonen oder das betriebliche Gesundheitsmanagement eine wichtige Rolle. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, Vielfalt aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und strukturell zu verankern sowie eine Speak-up-Mentalität zu fördern.



„Stand up for Diversity“ im BIBB: Die Ausstellung setzte ein sichtbares Zeichen für Vielfalt und lud Beschäftigte dazu ein, über den Umgang mit Diskriminierung im Arbeitsalltag ins Gespräch zu kommen.

Mit Blick auf das KWB-Projekt „Settle*In“: Welche Empfehlungen würden Sie Betrieben und Bildungsakteuren geben, die queere (post-)migrantische Auszubildende und Fachkräfte nachhaltig unterstützen möchten?

Wo sehen Sie aktuell den größten Handlungsbedarf im deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt?

Aus unserer Erfahrung lassen sich einige zentrale Empfehlungen ableiten.

Erstens sollten Organisationen klare Signale der Offenheit und Antidiskriminierung senden – etwa durch Sichtbarkeit von Diversität, auch in offiziellen Kanälen wie im Internet aber auch im Intranet (bei uns z. B. durch Berichte und Fotos vom Hissen der Regenbogenflagge), Nutzung von geschlechtergerechter Sprache, sichtbare Ansprechstellen und transparente Beschwerdewege.

Zweitens braucht es vertrauensvolle Schutz- und Austauschräume, in denen Menschen Erfahrungen teilen und Unterstützung finden können.

Drittens ist die Qualifizierung von Führungskräften, Ausbilderinnen und Ausbildern entscheidend. Intersektionale Diskriminierung zu verstehen und sensibel damit umzugehen, ist eine wichtige Kompetenz im Ausbildungs- und Arbeitskontext.

Viertens sollten Diversity-Strategien immer auch Vereinbarkeit und Lebensrealitäten berücksichtigen, denn berufliche Integration gelingt nur, wenn strukturelle Rahmenbedingungen stimmen.

Der größte Handlungsbedarf liegt meines Erachtens derzeit darin, Diversity nicht nur als Wert zu formulieren, sondern konsequent in Personalpraxis, Führung und Organisationskultur zu integrieren. Wenn Betriebe hier systematisch arbeiten, können sie einen wichtigen Beitrag zu mehr Chancengerechtigkeit im Ausbildungs- und Arbeitsmarkt leisten.

Herzlichen Dank, Ralf Gerber, für das Interview und die spannenden Einblicke in die Diversity-Praxis beim Bundesinstitut für Berufsbildung!

VIelfALT ALS VERÄNDERUNGSPROZESS WIE HAMBURG WASSER DIVERSITY IM ARBEITSALLTAG VERANKERT

Wie wird aus einer Bestandsaufnahme konkrete Organisationsentwicklung? Bei HAMBURG WASSER begann die systematische Auseinandersetzung mit Diversity im Personalbereich – ausgelöst durch Rückmeldungen zu Diskriminierung und dem absehbaren Generationenwechsel im Unternehmen. Heute ist Diversity-Management bei HAMBURG WASSER als feste Funktion in der Organisationsentwicklung verankert und arbeitet eng mit Compliance, Führungskräften und internen Interessenvertretungen zusammen. Jan-Paul Goroncy, Diversity-Manager bei HAMBURG WASSER, erläutert, welche Formate wirken, warum Daten und Auftraggeber*innen wichtig sind und weshalb es manchmal vor allem darum geht, einfach anzufangen.

Jan-Paul Goroncy, wie ist das Diversity-Management bei HAMBURG WASSER entstanden – und welche Rolle spielt es heute?

Jan-Paul Goroncy: Die systematische Auseinandersetzung mit Vielfalt begann bei uns nicht mit einer fertigen Strategie, sondern mit konkreten Beobachtungen. Im Personalbereich hatte sich zunächst ein interdisziplinäres Kernteam aus etwa sieben bis acht Kolleg*innen zusammengefunden. Auslöser waren unter anderem Rückmeldungen zu Diskriminierungserfahrungen aus der psychischen Gefährdungsbeurteilung und der Blick auf den absehbaren Generationenwechsel: Wir haben eine sehr geringe Fluktuation durch Eigenkündigungen; viele Austritte entstehen dadurch, dass Beschäftigte in Rente gehen. Deshalb stellte sich die Frage: Wie bereiten wir uns als Unternehmen darauf vor?

Das Kernteam hat dann eine umfassende Analyse gemacht, quantitativ rund 700 bis 800 Beschäftigte befragt und zusätzlich etwa 30 bis 40 qualitative Interviews geführt. Daraus entstand eine Status-quo-Erfassung zu den Diversity-Dimensionen und ein Maßnahmenplan. Eine zentrale Erkenntnis war: Das kann man nicht einfach nebenbei machen. Deshalb wurde meine Stelle geschaffen, zunächst als auf zwei Jahre befristete Projektstelle. Nach anderthalb Jahren wurde sie entfristet. Das war ein wichtiges Signal:



Jan-Paul Goroncy vermittelt Diversity-Themen bei HAMBURG WASSER in Vorträgen und Workshops – praxisnah, dialogorientiert und nah am Arbeitsalltag der Beschäftigten. Foto: HAMBURG WASSER/ Ulrich Perrey

Diversity ist bei HAMBURG WASSER kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen ist, sondern ein dauerhaftes Thema.

Heute ist die Stelle in der Organisationsentwicklung angesiedelt. Das passt gut, weil Diversity-Management am Ende auch ein Change-Prozess ist. Gleichzeitig ist das Thema Antidiskriminierung durch ein gemeinsames Projekt mit dem Compliance-Management noch einmal stärker verankert. Hinzu kommt, dass unsere Geschäftsführung regelmäßig zu Schwerpunktthemen Stellung bezieht und zum Beispiel Vielfalt-Statements im Intranet veröffentlicht. Dadurch wird deutlich: Das Thema liegt nicht nur im Personal- oder Compliance-Bereich, sondern wird aktiv von der Unternehmensleitung getragen.

Welche Schwerpunkte haben Sie nach der Bestandsaufnahme gesetzt?

Jan-Paul Goroncy: Für uns war wichtig, nicht mit allen Diversity-Dimensionen gleichzeitig zu starten. Wir haben noch einmal geschaut: Wo liegen bei uns die größten Herausforderungen? Daraus haben sich

vor allem Geschlecht, Alter und Rassismus als Schwerpunkte ergeben. Rassismus ist etwas später noch stärker hinzugekommen, unter anderem durch Gespräche und durch Kommentare auf Intranet-Beiträge, an denen wir gemerkt haben: Auch das ist ein Thema, mit dem wir uns beschäftigen müssen.

Diese Priorisierung heißt nicht, dass andere Dimensionen keine Rolle spielen. Aber sie hilft, die Arbeit fokussiert und realistisch aufzusetzen. Gerade wenn Ressourcen begrenzt sind, muss man entscheiden, wo man beginnt und wo Maßnahmen den größten

Hebel haben. Wenn wir bei uns über die Dimension Geschlecht sprechen, geht es vor allem um Frauen in den Bereichen Handwerk, Technik und Ingenieurwesen. HAMBURG WASSER ist ein handwerklich-technisches Traditionsunternehmen. Insgesamt liegt unsere Frauenquote bei etwa 29 Prozent. Für ein Unternehmen wie unseres ist das im Vergleich zu Schwesterunternehmen nicht schlecht; gleichzeitig ist die Verteilung sehr unterschiedlich. In Bereichen wie Personal oder Betriebswirtschaft ist der Anteil deutlich höher, in den Netzbetrieben oder Klär- und Wasserwerken deutlich niedriger. Dort wollen wir Kolleginnen besonders gut fördern. Ein wichtiger Ansatz ist hier die Vernetzung. Für den weiblichen Nachwuchs gibt es zum Beispiel ein Format, in dem sich Kolleginnen auch mit Beschäftigten anderer städtischer Unternehmen austauschen. Dort geht es auch um praktische Fragen wie: Wie gehe ich mit blöden Sprüchen um? Wie plane ich meine weitere Karriere? Wie reagiere ich auf Grenzüberschreitungen?

Auch für Frauen in Führung bieten wir unternehmensübergreifende Vernetzungsrunden gemeinsam mit der Hamburg Port Authority, der Hamburger Hochbahn und der Hamburger Hafen und Logistik AG an. Das Format läuft inzwischen bereits in der fünften Runde und wird sehr gut angenommen.



Vernetzung als wichtiger Baustein: Frauen bei HAMBURG WASSER tauschen sich zu Karrierewegen, Arbeitsalltag und gegenseitiger Unterstützung aus. Foto: HAMBURG WASSER/Jörg Böhling

Zusätzlich gibt es bereichsbezogene Frauen-Vernetzungsrunden. Auf Auftrag der Bereichsleitung gehe ich in die Bereiche und bringe Kolleginnen, die sich vernetzen möchten, zusammen. In der ersten Runde fragen wir: Was läuft gut? Wo liegen Herausforderungen im Arbeitsalltag in einem handwerklich-technischen Unternehmen? Die Themen werden geclustert, daraus leite ich Maßnahmen ab und stelle sie der Bereichsleitungsrunde vor. Wichtig ist mir dabei: Es soll nicht beim Benennen von Herausforderungen bleiben. Wir wollen gemeinsam schauen, wie sich konkrete Verbesserungen umsetzen lassen.

Wie kommen Diversity-Themen in den Arbeitsalltag der Teams?

Jan-Paul Goroncy: Ein zentrales Format sind unsere Teamworkshops. Wir arbeiten dabei in drei Stufen: Zuerst sprechen wir mit der Leitungsrunde, dann mit den Führungskräften und Meister*innen, anschließend mit den Teams gemeinsam mit ihren Meister*innen. Ab dieser dritten Stufe übernimmt eine externe Trainerin die Workshops. Mir ist wichtig, dass die Haltung nicht als persönliches Anliegen des Diversity-Managers wahrgenommen wird, sondern als Unternehmenseinstellung: Das sind die Werte, die wir als HAMBURG WASSER vertreten. Ein Schwerpunkt bei den Teamworkshops liegt gerade auf dem Thema Zusammenarbeit der Generation.

Daneben bieten wir Workshops zu unbewussten Denkmustern an. Außerdem können Teamleitungen für ihre Teams 90-minütige Spezialworkshops buchen, zum Beispiel zur Frage, was LGBTQ+ bedeutet, was unter den einzelnen Buchstaben zu verstehen ist und was geschlechtliche Vielfalt im Arbeitsalltag heißt.

Ein weiteres Beispiel ist unser Leitfaden „Wasser und Regenbogen“. Er ist anlässlich des neuen Selbstbestimmungsgesetzes entstanden. Darin beschreiben wir unter anderem, was eine Person tun kann, wenn sie ihren Geschlechtseintrag ändern möchte, wie der Prozess in der Personalabteilung abläuft und welche Rolle Führungskräfte dabei haben. Zugleich enthält der Leitfaden Hinweise zum respektvollen Umgang, etwa zu Pronomen, zu angemessenen Fragen und auch dazu, wie Eltern queere Kinder gut unterstützen können. Dass wir den Leitfaden später ausgedruckt in Teams auf Tischen gesehen haben, war für mich ein schönes Zeichen: Er bleibt nicht nur ein Papier, sondern wird tatsächlich genutzt.

Welche Rolle spielen Aktionstage, Netzwerke und Sichtbarkeit?

Jan-Paul Goroncy: Aktionstage sind manchmal die bunte Seite von Diversity. Ich halte sie trotzdem für wichtig, weil sie Themen sichtbar machen und die Arbeit strukturieren. Es ist nicht möglich, alle Diversity-Dimensionen das ganze Jahr über gleich intensiv zu bespielen. Aktionstage erinnern uns daran, bestimmte Themen bewusst aufzugreifen.

Zum internationalen Frauentag haben wir zum Beispiel gemeinsam mit Schwesterunternehmen, den Hamburger Energienetzen und den Hamburger Energiewerken, eine Aktionswoche gestaltet. Es ging unter anderem um Werdegänge von Geschäftsführerinnen, um Frauengesundheit, parallel auch um Männergesundheit, und um Verhandeln.



Sichtbarkeit für Vielfalt: HAMBURG WASSER beteiligt sich an der Pride Week und setzt beim CSD gemeinsam mit Partnerunternehmen ein Zeichen für Offenheit und Respekt. Foto: Dirk Uhlenbrock

Zum Diversity-Tag gestalten wir außerdem eine Aktionswoche mit anderen städtischen Unternehmen, bei der alle beteiligten Unternehmen jeweils einen Workshop anbieten. Auch bei der Pride Week sind wir jetzt zum zweiten Mal in Folge dabei – gemeinsam mit der HHLA und den Hamburger Energienetzen mit einem Truck.

Auch der DuoDay ist für uns ein wichtiges Format. Wir sind jetzt zum vierten Mal dabei; aus der Teilnahme im vergangenen Jahr hatte sich auch eine Anstellung ergeben. Solche Beispiele zeigen, warum Aktionstage mehr sein sollten als ein LinkedIn-Post. Nach außen Haltung zu zeigen ist wichtig, aber dem muss nach innen etwas entsprechen. Sonst bleibt es bei einer bunten Botschaft.

Daneben gibt es selbst organisierte Netzwerke, etwa ein queeres Netzwerk und inzwischen auch ein Frauennetzwerk. Das queere Netzwerk wird besonders rund um den CSD aktiv und trägt dazu bei, das Thema im Unternehmen sichtbar zu halten. Beim Frauennetzwerk geht es unter anderem darum, Aktivitäten zu bündeln und besser zugänglich zu machen. Ein aktuelles Beispiel ist ein gemeinsamer Jahresplan für Veranstaltungen rund um Frauen bei HAMBURG WASSER. Diesen veröffentlichen wir nicht nur digital, sondern auch analog als Aushang und auf digitalen Flächen. Denn nicht alle Beschäftigten sitzen den

ganzen Tag am Rechner, und nicht alle sind gleichermaßen digitalaffin. Auch das gehört für mich zu barriereärmerer Kommunikation.

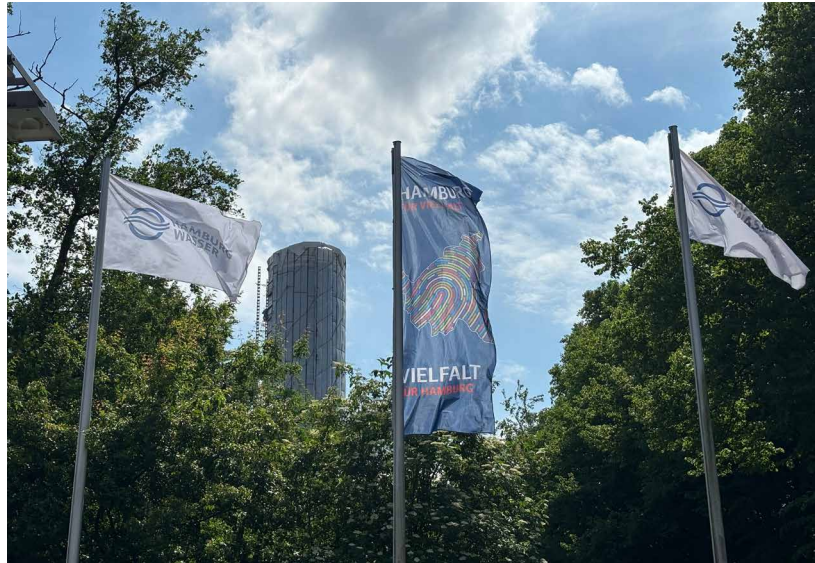
Diversity ist auch ein Change-Thema. Wie gehen Sie mit Widerständen um?

Jan-Paul Goroncy: Widerstände gehören dazu. Manchmal veröffentlichten wir ein neues Programm im Intranet, und kurz darauf melden sich Menschen, die sagen: Das ist viel zu viel, wir haben doch wichtigere Probleme. Wenig später melden sich andere und sagen: Das ist viel zu wenig, ihr müsst viel mehr machen. Genau in diesem

Spannungsfeld bewegt man sich. Ein wichtiger Lernprozess für mich war, Ziele realistisch zu setzen und adressatengerecht zu sprechen. Ich habe Gender und Queer Studies studiert, aber im Unternehmen spreche ich nicht mit Menschen aus meinem damaligen Studenumfeld, sondern mit Kolleg*innen aus sehr unterschiedlichen Bereichen. Mein Ziel kann nicht sein, dass morgen alle mit einer Pride-Flagge über den Hof laufen. Mein Ziel ist, dass niemand mit Bauchschmerzen zur Arbeit kommt.

Auf Managementebene ist für mich Stakeholder-Arbeit zentral. Ich versuche, mit Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragten, Bereichsleitungen und Geschäftsführung im Austausch zu bleiben. Wenn ich ein Programm umsetze, dann nicht, weil ich mir etwas allein überlegt habe, sondern weil es einen Auftrag gibt: von einer Bereichsleitung, aus meiner Abteilung oder von der Geschäftsführung. Das gibt Maßnahmen Rückhalt und macht deutlich, dass Diversity eine Organisationsaufgabe ist.

Natürlich erreicht man nicht alle. Es gibt Menschen, die aktiv mitgehen, andere sind eher still dabei, wieder andere lassen sich mit der Zeit gewinnen. Und es gibt einen Anteil, den man vermutlich nicht erreichen wird. Damit muss man umgehen lernen. Für mich gehörte dazu auch, mir Unterstützung zu holen und zu reflektieren, wie ich mit Gegenwind umgehen kann.



Dauerhaft sichtbar auf dem Gelände: HAMBURG WASSER macht Vielfalt nicht nur zu Aktionstagen, sondern auch im Unternehmensalltag präsent. Foto: HAMBURG WASSER

Wie sorgt das Antidiskriminierungsprojekt für mehr Verbindlichkeit?

Jan-Paul Goroncy: Das Antidiskriminierungsprojekt liegt mir sehr am Herzen. Gemeinsam mit einer Kollegin aus dem Compliance-Management erheben wir in regelmäßigen Abständen, welche Diskriminierungsmeldungen bei unseren Ansprechpersonen eingehen. Dazu gehören unter anderem Sozialberatung, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, Betriebsrat, Personalrat, betriebsärztlicher Dienst und Inklusionsbeauftragter. Insgesamt gibt es bei uns rund 45 Personen, an die sich Beschäftigte wenden können. Das ist eine Stärke, kann aber auch unübersichtlich sein.

Wir fragen deshalb systematisch: Wie viele Menschen haben sich im Abfragezeitraum mit einer Diskriminierungserfahrung gemeldet? Um welche Diskriminierungsdimensionen ging es, etwa Geschlecht, geschlechtliche Vielfalt, sexuelle Orientierung, Alter oder Behinderung beziehungsweise körperliche und geistige Fähigkeiten?

Für mich ist das ein wichtiges Instrument, weil Diversity-Themen häufig stark emotionalisiert diskutiert werden. Mit Zahlen, Daten und Fakten können wir besser begründen, wo Handlungsbedarf besteht und welche Maßnahmen daraus folgen. Aus den Berichten leiten wir konkrete Schritte ab und stimmen sie mit Führungskräften, Geschäftsführung und Compliance ab.

Daraus sind bereits mehrere Maßnahmen entstanden: eine Leitlinie zur Diskriminierungsberatung für Ansprechpersonen, freiwillige Workshops für Ansprechstellen, Leitlinien für Führungskräfte zum Umgang mit Diskriminierung im Team, die stärkere Sichtbarkeit des Themas auf der Beschäftigtenversammlung, ein einheitliches Dokumentationsblatt sowie ein Leitfaden für Gesprächsführung, wenn sich betroffene Personen melden. Außerdem wurde Diskriminierung in den Leitfaden für Jahresgespräche von Führungskräften aufgenommen. Seit dem zweiten Bericht veröffentlichen wir die Ergebnisse auch im Intranet, um mit Mitarbeitenden transparenter ins Gespräch zu kommen.

Welche Rolle spielt Diversity in der Ausbildung und im Nachwuchsbereich bei HAMBURG WASSER?

Jan-Paul Goroncy: Im Nachwuchsbereich starten bei uns jedes Jahr etwa 35 bis 45 Personen. Dazu gehören Auszubildende in unseren Ausbildungsberufen, Menschen im Freiwilligen Ökologischen Jahr, Trainees und dual Studierende. Seit ich bei HAMBURG WASSER bin, ist Vielfalt ein fester Bestandteil des Onboardings.

Zu Beginn gibt es eine mehrwöchige Onboardingphase, in der der Nachwuchs das Unternehmen kennenlernt. Darin ist ein Workshop zu Vielfalt und Diversity fest verankert. Inzwischen gestalte ich ihn gemeinsam mit einer externen Trainerin. Wir stellen vor, welche Angebote es im Unternehmen gibt, machen aber auch Haltungsarbeit: Was ist den neuen Kolleg*innen in Bezug auf Vielfalt wichtig? Wie würden sie reagieren, wenn ein diskriminierender oder verletzender Spruch fällt?

Gerade dort erlebe ich oft sehr ermutigende Perspektiven. Der Nachwuchs bringt viele klare Vorstellungen davon mit, wie respektvolle Zusammenarbeit aussehen soll. Gleichzeitig nutzen wir Vielfalt auch für die Kommunikation unserer Arbeitgebermarke, zum Beispiel auf Instagram: Eine Nachwuchsserie hat gezielt junge Kolleginnen in handwerklichen Berufen vorgestellt.



Jan-Paul Goroncy, Diversity-Manager bei HAMBURG WASSER, begleitet Vielfalt als Organisationsentwicklungsprozess. Foto: Paulina Holbreich

Was können andere Unternehmen aus Ihren Erfahrungen mitnehmen?

Jan-Paul Goroncy: Ein gutes Learning, gerade für Unternehmen, die sich erst auf den Weg machen, ist: Man kann nicht alles richtig machen und nicht alles gleichzeitig bearbeiten. Wichtig ist, dass man loslegt. Dafür braucht es eine ehrliche Bestandsaufnahme, eine Priorisierung und die Bereitschaft, aus Rückmeldungen zu lernen.

Außerdem braucht Diversity-Arbeit Rückhalt in der Organisation. Maßnahmen werden wirksamer, wenn sie nicht als Einzelinitiative verstanden werden, sondern wenn Führungskräfte, Interessenvertretungen, Personalbereich, Compliance und Geschäftsführung Verantwortung übernehmen. Und schließlich sollte jede sichtbare Aktion auch nach innen wirken. Haltung nach außen ist gut; glaubwürdig wird sie, wenn Beschäftigte im Arbeitsalltag davon etwas merken.

Herzlichen Dank, Jan-Paul Goroncy, für die Einblicke in die Diversity-Praxis bei HAMBURG WASSER!

HALTUNG ZEIGEN, STRUKTUREN SCHAFFEN WIE DAS UKE RASSISMUSKRITISCHE ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DIE PRAXIS ÜBERSETZT

Im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) arbeiten Menschen mit sehr unterschiedlichen Biografien, Erfahrungen und Lebensrealitäten zusammen. Zugleich versorgt das UKE eine vielfältige Patient*innenschaft. Dass Vielfalt im Klinikalltag nicht dem Zufall überlassen bleibt, zeigt die Arbeit von Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Als Vorstandsbeauftragte für Migration, Integration und Antirassismus entwickelt sie gemeinsam mit Führungskräften, Teams und zentralen Bereichen Strukturen, die Teilhabe stärken und den professionellen Umgang mit Diskriminierung fördern. Für seine Vorreiterrolle in der Integrations- und Antirassismusbearbeitung wurde das UKE 2025 mit dem DEI Corporate Excellence Award in der Kategorie „Equity“ ausgezeichnet.

Im Gespräch erläutert Dr. Sidra Khan-Gökkaya, wie Beratung, Fortbildung, Beschwerdewege, Personalentwicklung und intersektionale Zusammenarbeit am UKE ineinandergreifen und warum rassismuskritische Organisationsentwicklung klare Zuständigkeiten, Ressourcen und Räume zum Lernen braucht.

Welche Bedeutung haben Migration, Integration und Antirassismus im Diversity-Management des UKE?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Für meine Arbeit haben diese Themen eine zentrale Bedeutung. In einem Universitätsklinikum kommen viele unterschiedliche Perspektiven zusammen: Mitarbeitende bringen verschiedene Biografien, Sprachen und Erfahrungen mit, Patient*innen ebenso. Diese Vielfalt ist eine Stärke, vor allem dann, wenn Strukturen so gestaltet sind, dass Teilhabe möglich wird, Diskriminierung ernst genommen wird und Unterschiede nicht zu Benachteiligung führen.

Mir ist wichtig, Migration, Integration und Antirassismus nicht als Randthemen oder als Fragen individueller Sensibilität zu betrachten. Es geht darum, die Organisation so weiterzuentwickeln, dass sie



Dr. Sidra Khan-Gökkaya, Vorstandsbeauftragte für Migration, Integration und Antirassismus am UKE, begleitet die Organisation dabei, Teilhabe zu stärken und den professionellen Umgang mit Diskriminierung weiterzuentwickeln.

professioneller, sicherer und gerechter wird, für Mitarbeitende genauso wie für Patient*innen. Deshalb verstehe ich diese Themen immer auch als Qualitäts-, Führungs- und Organisationsentwicklungsthemen.

Gerade Migration wird gesellschaftlich häufig problemorientiert diskutiert. Dem möchte ich etwas entgegensetzen: Migration steht auch für Kompetenzen, Mehrsprachigkeit, kreatives Denken und Innovationspotenzial. Diese Wertschätzung muss aber mit dem strukturellen Blick verbunden werden: Wo entstehen Ausschlüsse? Wo kommen bestimmte Menschen nicht weiter?

Wie ist dieser Schwerpunkt am UKE entstanden?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: In vielen Organisationen gibt es historisch und formal zum Beispiel Gleichstellungsbeauftragte oder Inklusionsbeauftragte; dafür bestehen gesetzliche Grundlagen. Am UKE gab es den Wunsch des Vorstands, noch einen Schritt weiterzugehen: Wir sehen, wie vielfältig unsere Belegschaft und unsere Patient*innenschaft ist, und wollen auch für weitere unterrepräsentierte Gruppen Strukturen schaffen, die gleichberechtigte Teilhabe ermöglichen. Meine Stelle gibt es seit 2020. Soweit wir wissen, ist sie bundesweit die einzige Stelle in

einer Klinik, die Antirassismus explizit im Titel trägt. Dadurch hat sie einen gewissen Modellcharakter. Die Arbeit wurde auch bereits mit Preisen ausgezeichnet.

Wie wird dieser Anspruch im Arbeitsalltag konkret?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Mir ist wichtig, dass das Thema nicht neben der Organisation steht, sondern in unterschiedlichen Bereichen verankert wird: in Beratung, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung, in interner und externer Kommunikation, in Beschwerdewegen, im Umgang mit Diskriminierungsvorfällen, aber auch in Verfahrensanweisungen und Standards bei möglicherweise diskriminierenden Routinen.

Ganz konkret können sich Mitarbeitende und Führungskräfte an mich wenden, wenn es um Rassismus oder Diskriminierung geht. Das kann sein, weil sie selbst betroffen sind, weil sie etwas beobachtet haben oder weil ihnen selbst ein diskriminierendes Verhalten vorgeworfen wird. In allen Fällen versuchen wir zunächst, jenseits vorschneller Bewertungen zu schauen: Was braucht die Person gerade? Was brauchen die beteiligten Menschen, um gut weiterarbeiten zu können? Wo ist eine Verletzung entstanden? Wie kann sie aufgearbeitet werden? Und braucht es gegebenenfalls weitere Schritte, zum Beispiel arbeitsrechtliche Prüfungen? Dafür haben wir auch unsere AGG-Beschwerdestelle, die auch mit zwei Jurist*innen besetzt ist, sodass wir immer sehr eng zusammenarbeiten und gemeinsam darauf schauen, was genau passiert ist. Aus einzelnen Fällen leitet sich zugleich die Frage ab: Welche Routinen und Standards brauchen wir, damit ähnliche Situationen nicht immer wieder auftreten?

Ein Beispiel ist eine Verfahrensanweisung zum Umgang mit Diskriminierungsmeldungen. Sie gibt Orientierung, wie Mitarbeitende professionell und empathisch reagieren können, wenn Patient*innen beispielsweise Rassismus benennen oder sich diskriminiert fühlen. Für all diese Situationen möchten wir den Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung geben, damit sie kompetent mit diesen Themen umgehen können. In den meisten Ausbildungs- und Studiengängen sind die Themen Antirassismus und Diskriminierung noch kein Teil der Lehre. Diese



Sichtbare Haltung im Klinikalltag: Mit den Postkarten „UKE gegen Rassismus“ und „Wir zeigen Haltung“ setzt das UKE interne Zeichen für Vielfalt, Respekt und Antidiskriminierung.

Leerstelle möchten wir füllen – durch Fortbildungen, Inputs in Arbeitsgruppen und alltagsnahe Unterstützung.

Woran merken Sie, dass sich etwas verändert?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Am Anfang ging es zunächst darum, das Thema sichtbar zu machen, Bewusstsein zu schaffen und Akzeptanz aufzubauen. Sehr schnell wurde deutlich, dass Mitarbeitende dankbar waren, eine Fachperson zu haben, mit der sie solche Fragen in einem geschützten Rahmen besprechen können. Dass sich viele Menschen bei mir melden und die Angebote sehr oft in Anspruch genommen werden, werten wir als sein sehr gutes Zeichen: Es zeigt, dass Vertrauen entsteht und Menschen den Mut finden, Erfahrungen anzusprechen.

Auch bei Führungskräften hat sich viel entwickelt. Zu Beginn gab es häufig Unsicherheit: Wie reagiere ich? Was mache ich jetzt? Inzwischen reicht manchmal ein kurzer Anruf, und die Führungskraft schildert, was passiert ist und wie sie vorgehen möchte. Diese zunehmende Handlungssicherheit ist ein wichtiger Effekt.

Nach fünf Jahren haben wir außerdem begonnen, systematischer zu evaluieren: Welche Angebote werden genutzt? Wo gibt es Lücken? Welche Bedarfe sehen Mitarbeitende, und was wünschen sie sich für die Zukunft? Die Rückmeldungen sind deutlich umfangreicher ausgefallen, als wir erhofft hatten.

Auf dieser Grundlage entwickeln wir einen strategischen Anti-Rassismus-Plan weiter, partizipativ mit Mitarbeitenden und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die zu Rassismus arbeiten. Um eine Vision zu entwickeln und herauszufinden, wo gibt es noch Leerstellen, wo können wir ganz konkret noch besser werden, damit wir das Thema insgesamt noch weiter professionalisieren und institutionalisieren.

Was raten Sie Organisationen, die Sorge haben, durch mehr Offenheit zunächst mehr Diskriminierungsmeldungen sichtbar zu machen?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Wenn Organisationen langfristig handlungsfähig bleiben wollen, werden sie nicht darum herumkommen, diese Themen zu adressieren. Ja, das kann unbequem sein. Es kann Widerstände und Herausforderungen auslösen. Aber Mitarbeitendenbindung wird ein zentraler Faktor für die Zukunft sein. Wer ein respektvolles Arbeitsumfeld schaffen möchte, braucht dafür Strukturen.

Diese Strukturen dürfen nicht ehrenamtlich sein und erst recht nicht allein von Betroffenen in ihrer Freizeit getragen werden. Engagement ist wichtig, aber es braucht zugleich Qualifikation, Ressourcen und klare Zuständigkeiten. Gerade beim Thema Rassismus gibt es häufig Abwehr oder den Wunsch zu sagen: Das ist kein Organisationsthema, sondern das Fehlverhalten Einzelner. Aus Organisationsentwicklungsperspektive geht es aber genau darum, den Blick zu öffnen: Welche Themen werden nicht angesprochen? Welche Gruppen sind nicht repräsentiert? Wo sehen wir bestimmte Dinge vielleicht noch nicht? Veränderung braucht Klarheit und Geduld. Es reicht nicht, nur zu sensibilisieren; Strukturen und Zuständigkeiten müssen Veränderungen tragen können. Gleichzeitig braucht es Räume zum Lernen, damit Menschen in der Organisation mitgenommen werden.

An welchen Stellen zeigt sich die Anti-rassismuserfahrung im UKE in Personal- und Führungsprozessen?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Ein wichtiger Bereich sind Auswahl- und Entwicklungsprozesse, weil dort sichtbar wird, wie durchlässig eine Organisation ist. Wir schulen zum Beispiel Auswahlgremien:



„Yes we care!“. Die Kampagne des UKE macht die internationale Pflege sichtbar und zeigt, wie vielfältige Biografien, Sprachen und Erfahrungen die Versorgung im Klinikalltag prägen.

Welche unbewussten Vorurteile können eine Rolle spielen? Wo entstehen Diskriminierung oder Ausschlüsse? Wer kommt eigentlich wie weit im Bewerbungsprozess? Außerdem schauen wir analytisch auf Karrierewege: Wo kommen bestimmte Gruppen nicht weiter? Woran kann das liegen? Welche Angebote könnten helfen, Menschen besser zu unterstützen? Ganz konkret arbeite ich derzeit an der Konzeption eines Förderprogramms, das mehr Menschen mit Rassismuserfahrungen in Karrierewege und Führungspositionen bringen soll.

Dabei blicke ich mit großem Respekt auf die Gleichstellungsarbeit, die in diesem Feld schon viel erreicht hat. Ähnlich müssen wir prüfen: Wer bekommt welche Entwicklungswege? Wessen Potenziale werden gesehen? Und wo wirken Barrieren, zum Beispiel beim Thema Sprache? Sprache kann Hürde und Ressource zugleich sein.

Insgesamt ist mir wichtig, Organisationen Mut zu machen, auch kleine Schritte zu gehen. Manchmal beginnt Förderung mit einer Fachweiterbildung, einem gezielten Hinweis oder dem Wahrnehmen von Potenzial.

Settle*In richtet sich an LSBTQIA*-Menschen mit Migrations- und/oder Fluchtgeschichte. Welche Rolle spielt ein intersektionaler Ansatz für Ihre Arbeit?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Menschen bringen nie nur eine Zugehörigkeit oder Lebensrealität mit. Wer queer ist und zugleich Migrations- oder Fluchtgeschichte hat, bewegt sich in mehreren Lebensrealitäten, in denen Ausschlüsse entstehen können. Deshalb ist es wichtig, in Organisationen nicht eindimensional zu denken, sondern intersektional zu handeln.

Am UKE zeigt sich das zum Beispiel daran, dass Beauftragte mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammenarbeiten. Wenn in einem Fall Sexismus und Rassismus zusammenwirken, müssen Gleichstellung und Antirassismus zusammengedacht werden. Zugleich müssen wir auch unsere eigenen Angebote immer wieder prüfen: Sind sie intersektional? Berücksichtigen sie unterschiedliche Gruppen? Welche Barrieren gibt es? Und wo sind meine Grenzen, sodass ich an andere Angebote verweisen sollte?

Wichtig ist: Vielfalt darf nicht nur Symbolik sein. Es braucht Strukturen, Zuständigkeiten und Ressourcen. Betroffenenperspektiven müssen ernst genommen werden, ohne Verantwortung auf Betroffene abzuwälzen.

Gerade in schwierigen Situationen oder bei Hierarchien ist es Aufgabe der Organisation, Menschen gezielt zu unterstützen. Eine zentrale Rolle spielt dabei Führung: Wie Diskriminierungsvorfälle aufgearbeitet werden, hängt stark davon ab, wie ernst Führungskräfte sie nehmen.

Gleichzeitig geht es nicht darum, von Anfang an das perfekte Gesamtkonzept oder die perfekte Reaktion auf jede Diskriminierungssituation zu haben. Entscheidend ist, überhaupt anzufangen: zuzuhören, Strukturen zu schaffen, Prozesse zu überprüfen und immer wieder zu fragen, wer was braucht.

Wie lassen sich Diversity-Themen trotz Zeit- und Arbeitsdruck im Klinikalltag verankern?

Dr. Sidra Khan-Gökkaya: Es braucht unterschiedliche Formate. Manchmal gehe ich länger in ein Team und begleite eine Intervention. Manchmal müssen Themen aber auch in 15 Minuten platziert werden. Gerade im Gesundheitswesen sind Arbeits- und Zeitdruck enorm. Deshalb ist entscheidend, die Themen dort anzubinden, wo sie im Alltag ohnehin vorkommen: bei Patient*innensicherheit, Qualität und professioneller Zusammenarbeit.

Migration und Rassismus kommen im Klinikalltag vor, auch wenn sie nicht immer so benannt werden. Viele Mitarbeitende möchten Vielfalt gerecht werden, wissen aber nicht immer wie. Dann helfen konkrete Situationen: Wie reagiere ich, wenn ich eine diskriminierende Aussage beobachte? Wie kann ich intervenieren? Wie gehe ich mit eigenen Unsicherheiten um? Antirassismus entlastet nicht nur einzelne Gruppen. Er hilft allen, kompetenter mit Herausforderungen umzugehen, Patient*innen sicherer zu versorgen und sachlich zu bleiben, auch wenn das Thema emotional ist.

Mir ist wichtig, dem Thema auch etwas Positives entgegenzusetzen. Im Gesundheitswesen arbeiten sehr viele Menschen, die trotz Zeitmangel und Stress respektvoll handeln wollen. Ich glaube, in allen Organisationen gibt es eine große Mehrheit, die ein Interesse daran hat, diese Themen zielführend anzugehen. Die Verantwortung der Organisationen besteht darin, diese Menschen mit den nötigen Tools, Strukturen und Handlungsmöglichkeiten zu unterstützen.

Herzlichen Dank, Dr. Sidra Khan-Gökkaya, für die Einblicke in die Diversity-Praxis am UKE.

VIelfalt IM PFLEGEALLTAG: WIE PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG SICHTBARKEIT, SCHUTZ UND BETEILIGUNG VERBINDET

Bei **PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG** ist Vielfalt längst Alltag. Rund 2.000 Mitarbeitende arbeiten in den 13 Standorten mit 14 Einrichtungen; zugleich leben dort etwa 2.400 Bewohner*innen mit unterschiedlichen Biografien und Bedürfnissen. Das Diversity-Management versteht seine Aufgabe deshalb nicht in erster Linie darin, die Organisation vielfältiger zu machen, sondern darin, mit der vorhandenen Vielfalt professionell umzugehen. Jonas Yaya und Sarah Carbow berichten, wie Beratung, Prävention, Sichtbarkeit und Beteiligung ineinandergreifen und warum Haltungsarbeit Zeit, Ressourcen und verlässliche Zuständigkeiten braucht.

VIelfalt ALS STRATEGIE

Was bedeutet Diversity bei PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG im Arbeitsalltag?

Jonas Yaya: Das Diversity-Management befindet sich derzeit noch weiterhin im Aufbau. In einer großen Organisation sind wir noch nicht vollständig durch alle Strukturen und Abteilungen gegangen. Ein Teil unserer Arbeit besteht deshalb weiterhin darin, zu erklären, warum es Diversity-Kompetenz braucht und welche Aufgabe wir dabei übernehmen. Vielfalt ist in jeder Schicht und in jeder Abteilung bereits vorhanden. Die zentrale Frage ist, ob sie nur als Unterschied wahrgenommen oder als Stärke und Ressource verstanden wird. Gerade im Pflegeumfeld treffen verschiedene kulturelle Hintergründe, Generationen und Bedürfnisse aufeinander. Vielfalt professionell zu berücksichtigen, ist deshalb kein Zusatz, sondern eine Voraussetzung für gute Arbeit, Vertrauen und menschliche Nähe.

Sarah Carbow: Wir haben eine starke Rücken- deckung durch die Geschäftsführung. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um Strukturen aufzubauen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Veränderungsbereitschaft,



Das Diversity-Team von PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG: Jonas Yaya, Nina Bastian und Sarah Carbow (v.l.n.r.).

Verständnis und Sensibilität nicht überall gleich ausgeprägt sind. Haltungsarbeit braucht Zeit und muss als Teil der Professionalisierung verstanden werden, auch in Führungsrollen.

Die Besonderheit eines Pflegeunternehmens ist: Wir müssen nicht erst dafür sorgen, vielfältiger zu werden. Die Vielfalt ist da. Unsere Aufgabe ist es, mit ihr produktiv umzugehen und sie in den unterschiedlichen Funktionen und Arbeitsbereichen mitzudenken.

BERATEN, VORBEUGEN, SICHTBAR MACHEN

Welche konkreten Angebote und Maßnahmen haben Sie entwickelt?

Sarah Carbow: An erster Stelle sind wir eine Anlaufstelle für Menschen, die Diskriminierung oder Konflikte erleben. Wir beraten, sind erreichbar und gehen in Situationen hinein, wenn wir kontaktiert werden. Daneben nimmt Prävention einen großen Raum ein. Viermal im Jahr finden Fokusgruppen zu unterschiedlichen Themen statt, teilweise mit Vorträgen oder eingeladenen Referent*innen. Hinzu kommen Führungskräfte tagungen, freiwillige Angebote für Mitarbeitende, Touren durch die Einrichtungen und eine offene Sprechstunde.

Über den „Kalender der Vielfalt“ schaffen wir Sichtbarkeit und verbinden ausgewählte Tage und Feste mit Aktionen, etwa den CSD oder das Zuckerfest. Wichtig ist uns, Mitarbeitende einzubeziehen. Das geplante Diversity-Forum soll zunächst ein offener Raum für Interessierte sein. Was daraus entsteht und ob sich später differenzierte Netzwerke entwickeln, soll partizipativ entschieden werden.

Jonas Yaya: Wir nutzen bewusst bestehende Strukturen. Bei den Onboarding-Tagen und in der Onboarding-Woche stellen sich verschiedene Abteilungen vor; dort können auch wir niedrigschwellig sichtbar werden und erste Gesprächsangebote machen. Ebenso schauen wir, welche Veranstaltungen oder Schnittstellen anderer Bereiche wir begleiten können. So müssen wir nicht für jedes Thema ein neues Format schaffen. Der erste Kontakt sollte möglichst leicht sein. Manchmal reicht es, dass jemand den Kalender gesehen hat, unser Gesicht wiedererkennt oder weiß, dass es eine Ansprechstelle gibt. Sichtbarkeit hilft, Themen zu enttabuisieren. Auch kritische Nachfragen sind wertvoll, weil daraus ein tieferes Gespräch entstehen kann.

Wie beziehen Sie auch Bewohner*innen und das Umfeld der Einrichtungen ein?

Sarah Carbow: In der Einrichtung MARIENTHAL haben wir niedrigschwellige Veranstaltungen in der Gastronomie organisiert, zu denen Bewohner*innen ausdrücklich eingeladen sind. Gemeinsam mit der Dragqueen Lady Sasha verbinden wir beispielsweise Bingo, Dragshow und Lip-Sync mit einem spielerischen Zugang zu Diversity-Themen. Eingeladen sind auch Mitarbeitende, Angehörige und Menschen aus der Nachbarschaft. Dabei arbeiten wir unter anderem auch mit dem Magnus-Hirschfeld-Centrum und dem Netzwerk „Pflege und Altern“ zusammen. Für MARIENTHAL ist außerdem der Zertifizierungsprozess „Lebensort Vielfalt“ vorgesehen. Er richtet den Blick auf eine geschlechtersensible Gestaltung der Einrichtung sowie auf Antirassismus und sexuelle Vielfalt.



Sichtbarkeit für Vielfalt: PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG beteiligte sich mit dem Truck „Vielfalt in der Pflege“ am CSD 2026 in Hamburg und macht deutlich, welche Rolle Offenheit, Respekt und Teilhabe auch im Pflegealltag spielen.

Jonas Yaya: Beim CSD zeigt sich zugleich, dass Sichtbarkeit und Niedrigschwelligkeit nicht dasselbe sind. Ein Truck mit Stufen, lauter Musik und einer großen Veranstaltung ist nicht für alle zugänglich. Dennoch setzt die Teilnahme ein sichtbares Zeichen für Haltung. Besonders wichtig waren Rückmeldungen von Mitarbeitenden, die ihre Erwartungen korrigiert haben, sich wohlfühlten oder im nächsten Jahr wieder teilnehmen wollten. Solche Erfahrungen können Zugehörigkeit stärken und Menschen ermutigen, sich zu beteiligen oder mit Fragen auf uns zuzukommen.

WIRKUNG NICHT NUR AN ZAHLEN MESSEN

Woran erkennen Sie, dass sich etwas verändert?

Sarah Carbow: Derzeit arbeiten wir im Diversity-Management nicht mit festen Kennzahlen. Das ist eine bewusste Entscheidung, weil es zunächst darum geht, zu sensibilisieren und Räume zu schaffen, in denen Erfahrungen benannt werden können. Wenn eine Anlaufstelle bekannter und das Vertrauen größer wird, kommen oft zunächst mehr Fälle auf den Tisch. Eine steigende Zahl von Meldungen wäre deshalb nicht automatisch ein Zeichen dafür, dass sich die Situation verschlechtert. Wir überarbeiten derzeit das unternehmensweite Beschwerde- und Fehlermeldesystem. Perspektivisch sollen darüber auch entsprechende Fälle systematischer erfasst werden. Schon jetzt ist es ein wichtiger Fortschritt, dass Führungskräfte und Mitarbeitende uns kontaktieren, auch wenn sie das Problem noch nicht genau benennen können. Dann klären wir gemeinsam, ob es sich um ein Diversity-Thema handelt, ob weitere Stellen im Unternehmen einbezogen werden sollten oder ob eine externe Beratung sinnvoll ist.

Jonas Yaya: Für die Begleitung von Teams haben wir ein niedrigschwelliges Instrument entwickelt. Zu Beginn erfassen wir Wahrnehmungen und Befindlichkeiten, begleiten ein Team über vier bis sechs Monate mit kleineren und größeren Maßnahmen und führen anschließend eine Abschlussbefragung durch. Das liefert keine umfassende Evaluation, aber einen Richtungshinweis: Was hat sich verbessert, und wo müssen wir genauer hinschauen? Grundsätzlich ist Wirkung in diesem Feld schwer messbar. Auch unsere Präsenz kann präventiv wirken. Wenn Menschen früh Kontakt aufnehmen, bevor ein Konflikt eskaliert, ist bereits viel gewonnen.

ZWISCHEN SCHICHTDIENST UND HALTUNGSARBEIT

Wo liegen die größten Herausforderungen bei der Umsetzung?

Sarah Carbow: Unsere 13 Standorte mit 14 Einrichtungen werden von unterschiedlichen Personen geleitet. Dadurch ist die Zusammenarbeit nicht überall gleich. In manchen Häusern wird das Thema proaktiv aufgegriffen, in anderen ist es schwieriger, die Mitarbeitenden an der Basis zu erreichen. Vieles erfordert deshalb Einzelarbeit.

Hinzu kommen die Bedingungen in der Pflege: Schichtdienst, Personalmangel, hohe Krankenstände und knappe Zeitressourcen. Freiwillige Angebote konkurrieren mit der unmittelbaren Aufgabe, die Versorgung sicherzustellen. Wir könnten deutlich mehr Teilnehmende erreichen, aber dafür müssen die Formate zum Arbeitsalltag passen und von den jeweiligen Führungskräften unterstützt werden.

Jonas Yaya: Häufig kommen Führungskräfte auf uns zu, weil es in einem Team „knirscht“, ohne dass die Ursache klar benannt werden kann. Kulturelle Unterschiede, Queerness, unterschiedliche Kommunikationsweisen oder andere Lebensrealitäten wirken dann möglicherweise zusammen. Manchmal werden wir auch gerufen, wenn ein konkreter Fall von Sexismus, Rassismus oder einer anderen Diskriminierungsform bereits benannt ist. Unser Ziel ist, nicht nur als Feuerwehr zu reagieren, sondern früher ins Gespräch und in eine begleitende Rolle zu kommen.

Eine weitere Herausforderung ist fehlendes Grundlagenwissen über Diversity und die verschiedenen Dimensionen von Vielfalt. Wer bestimmte Lebensrealitäten nicht kennt, erkennt auch nicht immer, weshalb Aussagen wie „Ich sehe keine Hautfarben“ oder „Mir ist egal, wen jemand liebt“ problematisch sein können: Sie klingen zunächst offen, können aber konkrete Diskriminierungserfahrungen unsichtbar machen. Dabei wollen wir nicht belehren. Es geht um eine positive Fehler- und Lernkultur. Wir müssen ein Lernfeld sichtbar machen, ohne Menschen so vor den Kopf zu stoßen, dass sie das Angebot nicht

mehr annehmen. Widerstand kann sich zunächst verstärken. Umso wichtiger sind die Momente, in denen jemand sagt: Darüber habe ich noch nie nachgedacht. Dieses gemeinsame Lernen ist ein zentraler Teil der Arbeit.

STRUKTUR UND BETEILIGUNG ZUSAMMENDENKEN

Was können andere Organisationen aus Ihren Erfahrungen mitnehmen – besonders, wenn sie Vielfalt intersektional denken wollen?

Jonas Yaya: Lernen und strukturelles Handeln sollten gleichzeitig beginnen. Organisationen können sich Wissen aneignen und parallel erste Ankerpunkte in bestehenden Abteilungen, Prozessen und Formaten setzen. Sichtbarkeit ist ein wichtiger Anfang: Ein Thema tritt aus dem Schatten und wird besprechbar. Ein besonders großer Hebel ist Sprache, weil sie Realitäten schafft. Es geht nicht darum, jeden Fehler zu sanktionieren, sondern Alternativen anzubieten, die mehr Menschen sichtbar machen. Ebenso wichtig sind sichere, niedrigschwellige Räume. Sie sind nicht nur ein bestimmtes Zimmer, sondern entstehen durch verlässliche Ansprechpersonen, Geduld und kultursensibles Handeln. Menschen mit Fluchtgeschichte können beispielsweise mehr Zeit und stabile Strukturen benötigen, um Vertrauen aufzubauen. Ein Leitbild allein schafft dieses Vertrauen noch nicht.

Entscheidend sind darüber hinaus klare Zuständigkeiten, Zeit und ein Budget. Diversity darf nicht nur ein zusätzlicher „Hut“ sein, den jemand ohne Stunden, Material oder Unterstützung übernimmt. Wer Schutzräume schaffen und Strukturen verändern will, braucht dafür eine feste Verankerung. Erst dann kann aus einem Nischenthema eine gemeinsame Aufgabe der Organisation werden.

Sarah Carbow: Es braucht beides: Rückendeckung und Ressourcen von oben sowie Beteiligung aus der Belegschaft. Mitarbeitende können Themen einbringen und als Multiplikator*innen in ihren Bereichen wirken. Organisationen sollten nicht alles vorgeben, sondern Möglichkeitsräume schaffen und schauen, was aus der Beteiligung entsteht. Außerdem lohnt es sich, Netzwerke zu nutzen. Der Austausch mit anderen Diversity-Verantwortlichen, Fachstellen und Unternehmen hilft, weil viele vor ähnlichen Problemen stehen. Diversity-Arbeit braucht einen langen Atem, Mut und Menschen, die sich gegenseitig unterstützen. Daher der Appell an alle Unternehmen, die dieses Interview lesen: Wir sind immer offen für Interessierte und Netzwerke und freuen uns über die Kontaktaufnahme!

Herzlichen Dank, Jonas Yaya und Sarah Carbow, für die Einblicke in Ihre Arbeit!

5. ZUSAMMENGEFÜHRTE QUELLEN (Kapitel 2: Bestandsaufnahme)

Beteiligungsprozess zum Aktionsplan „Queer Leben“ der Bundesregierung: Empfehlungspapier der Verbände und Vertreter*innen der LSBTIQ*-Community an die Bundesministerien. (2024). Online verfügbar unter: <https://www.lsvd.de/media/doc/12772/empfehlungspapier-ag-gefluechtete-data.pdf>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management review, 70 (11).

Gegen vergessen e.V. (2024). LGBT-Migration: Glossar. Migrationsgeschichten- Ein Blog gegen Vergessen e.V. Online verfügbar unter: <https://migrations-geschichten.de/lgbt-migration/>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Haslinger, A. (2024): Intersektionales Monitoring. Empfehlungen aus dem Explorationsprozess. Fair Share Monitor. Fair Share of Women Leaders. Online verfügbar unter: <https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2024/12/FAIRSHI.pdf?utm.com>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Icks, A., Bijedić, T., Kay, R., & Latzke, P. (2021). Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Online verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/Studie_Schutz_vor_Diskr_im_Arbeitsleben.pdf?__blob=publicationFile&v=2&utm.com. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Kaschuba, G. (2023). Queeres Leben in der Arbeitswelt: Eine qualitative Studie mit Handlungsempfehlungen für queer-freundliche Unternehmen: Wir wollen keine Sonderrolle, wir wollen Anerkennung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung. Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg, Stuttgart. Online verfügbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/20698.pdf>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Katha With Pride. Deutsche Gesellschaft für Trans*- und Inter*Geschlechtlichkeit e.V. (2023). 4 effektive Tipps für Arbeitgeber*innen: Transgender-Mitarbeitende unterstützen und ihre Rechte respektieren. Online verfügbar unter: <https://dgti.org/2023/06/22/4-effektive-tipps-fuer-arbeitgeber-unterstuetzung-von-transgender-mitarbeitenden/>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Queeres Zentrum Mannheim e.V. (2023). **Queer at work – LSBTIQ* in der Arbeitswelt**. Online verfügbar unter: https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Publikationen/Queer-at-Work-LSBTIQ-Arbeitswelt_2023.pdf. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Queeres Netzwerk NRW e.V. (2023). Checkliste: Räume für und von Menschen mit Behinderungen/Beeinträchtigungen queersensibel gestalten. Online verfügbar unter: <https://www.lsbtiq-inklusiv.nrw/files/lbtiq/pdf/checkliste-queersensibel.pdf>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Lindner, D. (2022). Ziele setzen mit der WOOP, CLEAR und PURE und weiteren geheimen Methoden. Agile Unternehmen. Digitale Arbeit: Zwischen Mensch und KI. Online verfügbar unter: <https://agile-unternehmen.de/ziele-setzen-methode/>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Schneider, J. (2014). Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und handlungsperspektiven. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Online verfügbar unter: [SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf](https://www.svr-fb.de/Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf). Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Stadt Köln. (2019). LSBTIQ als Wirtschaftsfaktor für Köln. Online verfügbar unter: https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf16/pdf161/studie_lsbtiq_als_wirtschaftsfaktor_f%C3%BCr_k%C3%B6ln_2019.pdf?utm.com. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Uhlala- Group GmbH (2024). Pride-Index: Der LGBTIQ+ Diversity Performance Index. Online verfügbar unter: <https://www.uhlala.com/en/home/pride-index-en/?utm.com>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

Würtemberger, S., Rehfeld, K. & Holz, H. F. (2025). Der Diversity Management Radar für Deutschland: Von Haltung zu Handlung. Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.56250/4056>. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.

6. QUELLEN- / LITERATURVERZEICHNIS

- Annes, A., & Redlin, M. (2012). Coming out and coming back: Rural gay migration and the city. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 56-68.
- Annual Review of the Human Rights Situation of lesbian, gay, bisexual, trans, and Intersex people covering the period of January to December 2023. (2024). In: ILGA Europe. Online verfügbar unter: https://www.ilgaeurope.org/files/uploads/2024/02/2024_germany.pdf. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.
- Balk, L. (2022). Geschlechtsvariante Menschen im Unternehmen: Veränderung und Diversität als Chance für Unternehmen und Organisationen. In: Balk, M. Heitzmann, T. R. Kronsbein (Hrsg.), *Praktiken von Transdiskursen: Ein multidisziplinärer Zugang* (S. 159-186). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Becker, L., Beyer, I. A. & Pühl, K. (2024). *Bite Back! Queere Prekarität, Klasse und unteilbare Solidarität* (1. Auflage 2024). edition assemblage. Online verfügbar unter: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/open-access_bite-back.pdf. Zuletzt abgerufen am 3. November 2025.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and gender in antidiscrimination law, feminist theory, and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Czollek, L. C., Czollek, M., Kaszner & C., Perko, G. (2019). *Praxishandbuch Social Justice und Diversity: Theorien, Training, Methoden, Übungen*. Beltz Juventa.
- De Vries, L., Fischer, M., Kasprowski, D., Kroh, M., Kühne, S., Richter, D. & Zindel, Z. (2020). LGBTQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: Hoch gebildet und oftmals diskriminiert. *DIW Wochenbericht*, 87(36), 619–627. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-36-1
- Frohn, D., Meinhold, F. und Schmidt, C. (2017). „Out im Office?!“ Sexuelle Identität und Geschlechtsidentität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Köln: IDA | Institut für Diversity- & Antidiskriminierungsforschung (Hrsg.). [IDA_Out-im-Office_Web_180811-1.pdf](https://www.ida-institut.de/Out-im-Office_Web_180811-1.pdf)
- Frohn, D., Heiligers, N. & Völklinger Kreis e.V. (2023). »Diversity Management in Deutschland und Nordrhein-Westfalen« Der Umgang mit Vielfalt in Großunternehmen, KMU und dem öffentlichen Sektor. In Dominic Frohn. *Gemeinsam Entwicklung Gestalten*. Abgerufen am 11. April 2025, von https://www.dominicfrohn.de/wp-content/uploads/2023/12/230515_DiM_Broschuere_03d.pdf
- Icks, A., Bijedić, T., Kay, R., & Latzke, P. (2021). Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Abgerufen am 14. April 2025, von Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben
- Kaschuba, G. (2023). *Queeres Leben in der Arbeitswelt: Eine qualitative Studie mit Handlungsempfehlungen für queer-freundliche Unternehmen: Wir wollen keine Sonderrolle, wir wollen Anerkennung*. In Friedrich-Ebert-Stiftung. Fritz-Erler-Forum Baden-Württemberg, Stuttgart. Abgerufen am 14. April 2025, von <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/20698.pdf>
- LGBT + Pride 2024: A 26-Country Ipsos Global Advisor survey. (2024). In Ipsos. *Ipsos I LGBT+ Pride 2024*. Abgerufen am 11. April 2025, von <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-05/Pride%20Report%20FINAL.pdf>
- LSVD+ – Verband Queere Vielfalt e.V. (2025). FAQs: Lesbische, Schwule, Bisexuelle, Trans und Inter sowie weitere queere Geflüchtete. LSVD+ – Verband Queere Vielfalt e.V. <https://www.lsvd.de/de/ct/919-FAQs-Lesbische-schwule-bisexuelle-trans-und-inter-sowie-weitere-queere-Gefuechtete>
- Miller, J., & Parker, L. (2018). *Open for Business—Strengthening the Economic Case*. London: Open for Business. <https://www.pgaction.org/inclusion/pdf/resources/Open-for-Business.pdf>
- Tschalaer, M., & Saleh, F. (Eds.). (2023). *Queer Liberalisms and Marginal Mobilities*.

Molina, S. L. & Meijer, L. (2024). Intersektionalität als Handwerksinstrument? Eine Analyse der Verwendung des Intersektionalitätsbegriffs im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ GENDER – Zeitschrift für Geschlecht Kultur und Gesellschaft, 16(2–2024), 40–55. <https://doi.org/10.3224/gender.v16i2.04>

Orth, B. (2018): Queer. Works. Dialog, Vernetzung und Bestandsaufnahme zur Situation queerer Menschen auf dem Berliner Arbeitsmarkt. Berlin: Camino.

https://camino-werkstatt.de/downloads/Queer-Works_WEB.pdf

Vassilopoulou, J., Merx, A. and Bruchhagen, V. (2019), „An Overview of Diversity Policies in the Public and Private Sector That Seek to Increase the Representation of Migrants and Ethnic Minorities in the Workplace: The Case of Germany“, Race Discrimination and Management of Ethnic Diversity and Migration at Work (International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 6), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 59-79. <https://doi.org/10.1108/S2051-233320190000006004>

Voß, E. & Reimund, W. (2016). Diversity in Deutschland, Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt, Ernst & Young in Zusammenarbeit mit der Charta der Vielfalt.

Völklinger Kreis (2015). Diversity Management in Deutschland 2015. https://www.vk-online.de/wp-content/uploads/2021/12/Diversity-Studie_2015.pdf

Walgenbach, K. (2012). Intersektionalität als Analyseperspektive heterogener Stadträume. In E. Scambor & F. Zimmer (Ed.), Die intersektionale Stadt: Geschlechterforschung und Medienkunst an den Achsen der Ungleichheit (pp. 81-92). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.1517/transcript.9783839414156.81>

WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE

Bartsch, S., Best, F., Bremberger, T., Gräfe-Geusch, A., Kwesi Aikins, J., Meksem, M., Römer, F., Yıldırım-Caliman, D., & Zajak, S., (2024). Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. In DeZIM Institut. Abgerufen am 18. Februar 2025, von https://www.deziminstitut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6171.pdf

Fritsche, C., Pfeffer-Hoffmann, C. & Pallmann, I. (2021). Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen: Erfolgsfaktoren regionaler und kommunaler Förderkonzepte. In IQ-Netzwerk: Integration Durch Qualifizierung. Mensch und Buch Verlag. Abgerufen am 21. Februar 2025, von <https://www.netzwerk-iq.de/>

[fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_Einwanderung/Publikationen_2020/Minor_FE_Arbeitsmarktintegration_von_Migrantinnen.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_Einwanderung/Publikationen_2020/Minor_FE_Arbeitsmarktintegration_von_Migrantinnen.pdf)

Genkova, P., Schreiber, H., Semke, E. & Kojic, M. (2022). Diversity nutzen und annehmen. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35326-1>

Golembe, J., Leyendecker, B., Maalej, N., Gundlach, A. & Busch, J. (2020). Experiences of Minority Stress and Mental Health Burdens of Newly Arrived LGBTQ* Refugees in Germany. *Sexuality Research and Social Policy*, 18(4), 1049–1059. <https://doi.org/10.1007/s13178-020-00508-z>

Projektgruppe „DiBu“ (2024): Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. DeZIM Project Report II, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

TENT. (o. D.). Wie Unternehmen LGBT*IQ Geflüchtete in Deutschland durch Mentoring unterstützen können: Ein schrittweiser Leitfaden. In TENT.

IMPRESSUM

Herausgeber: KWB Koordinierungsstelle Weiterbildung
und Beschäftigung e. V.
Settle*In – Mentoring und Coaching für LSBTQIA*-
Menschen mit Migrations-/Fluchtgeschichte
Haus der Wirtschaft
Kapstadtring 10
22297 Hamburg
Tel. 040 334241-0
info@kwb.de
www.kwb.de

Geschäftsführender Vorstand: Hansjörg Lüttke

Konzeption, Redaktion und Lektorat: Settle*In-Team

Gestaltung und Illustration: Regina Neubohn

Projekt: **Settle*In**
settle-in@kwb.de
Instagram: @settle_in_hamburg

Settle*In-Team: **Christine Robben** (Projektleitung)
040 334241-260
christine.robben@kwb.de

Nele Menze (Referentin)
040 334241-463
nele.menze@kwb.de

Natalie Svanidze (Referentin)
040 334241-464
natalie.svanidze@kwb.de

Dr. Alexei Medvedev (Bereichsleitung Schulent-
wicklung)
040 334241-346
alexei.medvedev@kwb.de

Hamburg, im August 2026, 2. Auflage