

DEUTSCHPLUS
INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK



IMPULSE ZU VIELFALT

2018/2019

**Grundlagen und Handlungsfelder
diskriminierungskritischer
Organisationsentwicklung**

INHALT

Einleitung: Diversität und Organisationen

Kerstin Meyer und Derya Binışık

4

I

Theorie und Praxis diversitätsorientierter Organisationsentwicklung

Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen
- Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisations-
weiterentwicklung

Maisha M. Auma, Katja Kinder und Peggy Piesche

12

Widerstand und Diversity – Diversity und Widerstand. Eine
Perspektivenerweiterung

Sohal Behmanesh

30

Auf dem Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung
- Ein Fragebogen als Werkzeug zur rassismuskritischen
Organisationsentwicklung

Jule Bönkost

47

II

Betriebliche Ausbildung

Werkseinstellungen auf Vielfalt setzen

Ursula Neuhof, Serdar Yazar und Marta Gębala

56

Ausbildung statt Ausgrenzung – Wie Jugend- und Auszubil-
dendenvertretungen zum strategischen Partner für Anti-
rassismus und Integration in der Arbeitswelt werden

Romin Khan

69



III Öffentliche Arbeitsvermittlung

Mind the gap: Vielfaltspolitik der deutschen Arbeitsverwaltung <i>Nora Ratzmann</i>	80
Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsver- mittlung entgegenwirken: Handlungsansätze für die Praxis <i>Heike Fritzsche und Nathalie Schlenzka</i>	92

IV Kultur, Recht, Öffentlichkeit

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kultur- betrieb: besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze <i>Bahareh Sharifi und Sandrine Micossé-Aikins</i>	103
Recht gegen Rassismus: Handlungsfelder und Anforde- rungen an eine gerechte und konsequente Strafjustiz <i>Doris Liebscher</i>	111
Junge Muslim_innen in Deutschland und deren Beteiligung an öffentlichen Diskursen <i>Asmaa Soliman</i>	119
Autor*innen	131
Anlaufstellen	135
Impressum	137



EINLEITUNG: DIVERSITÄT UND ORGANISATIONEN

von Kerstin Meyer und Derya Binışık

Impulse zu Vielfalt – Der Titel der Schriftenreihe verweist auf das „Impulspapier der Migrant*innen-organisationen zu Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft“. DeutschPlus hat das Impulspapier gemeinsam mit mehr als 50 Organisationen erarbeitet und auf dem neunten Integrationsgipfel der Bundesregierung übergeben. Als ein wichtiger Schlüssel für die Ermöglichung gleichberechtigter Teilhabe wird darin die strukturelle Verankerung von Vielfalt in Organisationen und Institutionen benannt.

Die Schriftenreihe „Impulse zu Vielfalt“ setzt hier an. In dem vorliegenden Sammelband sind die in den Jahren 2018 und 2019 veröffentlichten Einzelbeiträge gebündelt, thematisch sortiert und durch eine Einleitung und eine Übersicht zu Anlaufstellen für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ergänzt. Ziel ist es, aus unterschiedlichen Perspektiven heraus gegenwärtige Fragestellungen zu ‚Diversität und Organisationen‘ zu diskutieren und Handlungsfelder und Instrumente vorzustellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Sichtbarmachung und dem Abbau rassistischer Diskriminierung, der sich einzelne Beiträge spezifisch zuwenden. Zu Wort kommen dafür Personen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Beratung und Gewerkschaft.

Der Band ordnet sich damit ein in die begonnene Arbeit zu diversitätsorientierter Organisationsentwicklung aus zivilgesellschaftlicher Perspektive. Er richtet sich sowohl an fachlich interessierte Personen als auch an Praktiker*innen, die Anregungen zur Organisationsveränderung suchen.

Diversität und Diskriminierung

Die Beschäftigung in Organisationen mit Diversity hat Konjunktur. Dabei unterscheiden sich Verständnis und Zielsetzung von Ansätzen teilweise deutlich¹. Beispielhaft für Diversity Management steht die Arbeitgeberinitiative Charta der Vielfalt. Vielfalt bezieht sich hier auf die Merkmale Geschlecht und geschlechtliche Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Charta gibt Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen Strategien an die Hand, wie sie ihren wirtschaftlichen Erfolg durch personelle und kulturelle Vielfalt steigern können.²

1 Siehe für eine vertiefte Betrachtung die Beiträge von Auma, Kinder, Piesche sowie Behmanesh; RAA-Broschüre 2017.

2 <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management> (30.11.2019).



Der in Sozialen Diensten und Kommunen verbreitete Ansatz der „Interkulturellen Öffnung“ ist eine Reaktion auf migrationsbedingte Diversität aus den 80er Jahren. Er zielt auf die Anerkennung von Diversität und Differenz in Bezug auf Kultur und den Abbau institutioneller Barrieren für bestimmte Gruppen.³

Kritisch an diesem Ansatz ist die Überbetonung von Kultur und die Vernachlässigung von beispielsweise rechtlichen, ökonomischen und politischen Unterschieden. Dies führt zu einer problematischen Kulturalisierung des sozialen Lebens und seiner Konflikte.⁴

Der von der RAA Berlin entwickelte Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (DOE) basiert hingegen „auf einem ganzheitlichen Verständnis von Vielfalt“. Dieses beinhaltet „mehrschichtige Dimensionen mit unterschiedlicher gesellschaftlicher Gewichtung, die auch in ihrer Verschränkung miteinander (Intersektionalität) und in ihrer Veränderlichkeit berücksichtigt werden.“ DOE ist eine „umfassende und präventive Strategie, um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern“ und zielt darauf ab, „in Organisationen gleichzeitig Verschiedenheit und Gleichberechtigung zu ermöglichen“.⁵

Wirkungsvolle Diversitätsstrategien setzen ein umfassendes Verständnis und die kritische Analyse von Machtverhältnissen und Diskriminierungen voraus. Wir verstehen unter Diskriminierung im Allgemeinen die Herstellung von Unterschieden zwischen Menschen und Gruppen, die anhand tatsächlicher oder zugeschriebener Merkmale wie Hautfarbe, Kleidung, Geschlecht, Religion oder sozialem Status markiert und hierarchisiert werden. Die dominante Gruppe sichert sich dabei die positiv besetzten Eigenschaften, während sie die negativ besetzten Eigenschaften den anderen Gruppen zuschreibt.

Damit einher geht die Schaffung einer sozialen Rangordnung, in der die sich selbst als Norm setzende Gruppe oben steht und die als „anders“ Markierten unten. Diese Gedankenkonstruktion bildet die Grundlage für die Herabsetzung, Benachteiligung und Ausgrenzung der dominierten Gruppen. Dadurch werden Vorteile und Privilegien dominanter Gruppen und ihrer Angehörigen beim Zugang zu gesellschaftlichen Positionen und Möglichkeiten der Lebensgestaltung geschaffen, erhalten oder verstärkt.⁶

Diskriminierung durchdringt die Gesellschaft auf allen Ebenen: in Gesetzen, im Aufbau und im Ablauf in Organisationen, im zwischenmenschlichen Miteinan-

3 Handschuck, Sabine & Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Ziel, S. 512.

4 Mecheril, Paul et.al. (Hrsg.) (2010): Migrationspädagogik. Beltz, S. 89ff.

5 RAA-Broschüre 2017.

6 Siehe z.B. Scherr, Albert: Soziologische Diskriminierungsforschung. In: Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Gökcen (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung. 2017, S. 39-58, Gomolla, Mechthild (2016): Diskriminierung. In: Mecheril, Paul (Hg.): Handbuch Migrationspädagogik. Beltz, S. 73-89.

der sowie in Wörtern, Redeweisen und Bildern. Sie schränkt die Ausbildungs-, Arbeits- und Wohnmöglichkeiten von dominierten Menschen und Gruppen ein und beeinflusst damit direkt die jeweiligen Lebensrealitäten. Das führt dazu, dass Menschen, die von rassistischer oder Mehrfachdiskriminierung betroffen sind, im Bildungssystem, in den Medien, in Politik und Justiz sowie generell in Führungspositionen unterrepräsentiert sind.

Das Arbeitsleben ist der Studie zu Diskriminierungserfahrungen in Deutschland der Bereich mit dem höchsten Diskriminierungsrisiko. Beim Zugang zu Beschäftigung und Ausbildung ist dieses besonders hoch: Menschen mit Behinderungen beispielsweise beklagen, dass eine Einladung zum Vorstellungsgespräch trotz entsprechender Qualifikation wegen ihrer Behinderung nicht erfolgt. In Bezug auf das Alter basiert der Ausschluss oftmals auf negativen Zuschreibungen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und die Kompetenzen von älteren Bewerber*innen.⁷

Vereinzelt bilden Studien die realen Diskriminierungserfahrungen von Menschen ab, die nicht isoliert voneinander, sondern zusammen wirken und dadurch spezifischer Gegenstrategien bedürfen. Darauf hat die Schwarze Frauenbewegung⁸ in den USA mit dem Begriff „Intersektionalität“ aufmerksam gemacht.⁹ Frauen mit Kopftuch erfahren aufgrund von Geschlecht, Religion und vermeintlicher Herkunft andere Benachteiligungen beim Zugang zum Arbeitsmarkt als konfessionslose Frauen. Nachgewiesen ist, dass potentielle Arbeitgeber und Praktikumsstellen das Kopftuch häufig als Einstellungshindernis angeben und das Ablegen des Kopftuchs zur Voraussetzung für die Einstellung machen.¹⁰

Zur Bekämpfung von Diskriminierung geben in Deutschland das Grundgesetz, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und Landesantidiskriminierungsgesetze den rechtlichen Rahmen vor. Ziel des AGG ist es, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“¹¹ Daneben spielen weitere Merkmale und Lebensumstände wie soziale Herkunft, Familienstand oder Aussehen eine entscheidende Rolle für den Zugang zu Bildung, Arbeit und Wohnen, deren Aufnahme in das AGG zur Diskussion steht. Den Weg

7 Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung in Deutschland. S. 62.

8 Siehe z.B. Natasha Kelly (2019): Schwarzer Feminismus. Unrast.

9 Im Text sprechen wir von Menschen, die von Rassismus betroffen sind, oder verwenden die politischen Selbstbezeichnungen People of Color und Schwarze Menschen. Schwarz bezieht sich dabei nicht auf die Hautfarbe, sondern auf die gemeinsame Erfahrung, und wird groß geschrieben. Menschen, die nicht von Rassismus betroffen sind, benennen wir als *weiß*.

10 Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung in Deutschland. S. 69.

11 Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Online unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile\(01.07.2019\)](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile(01.07.2019)).



zeichnet hier das neue Berliner Antidiskriminierungsgesetz, welches Diskriminierung aufgrund des sozialen Status untersagt.

Für wirkungsvolle Gleichbehandlungspolitiken und Diversitätsprogramme braucht es eine Datengrundlage, die Diskriminierung in der Gesellschaft und ihren Organisationen umfassend erfasst. Die Diskussion um Gleichstellungsdaten ist in Deutschland noch relativ jung. In einem breiten Verständnis sind darunter alle qualitativen und quantitativen Daten und Informationen zu verstehen, "die hilfreich sind, um den Status quo von Gleichberechtigung zu beschreiben und Diskriminierung bzgl. aller Diskriminierungsdimensionen transparent zu machen".¹² Nur wenn Daten vorliegen, können Strategien auch an den richtigen Stellen ansetzen und zielgruppengerecht gestaltet sein.

Schulen, Betriebe, Behörden und Theater (re)produzieren alltäglich soziale Ungleichheit. Strategien zum Abbau von organisationalen Ausschlüssen setzen auch voraus, dass sich politische, rechtliche und ökonomische Verhältnisse ändern. Die politische Anerkennung der Gleichwertigkeit und Zugehörigkeit aller Menschen, die klare öffentliche Thematisierung von Chancengerechtigkeit und die Teilhabe aller an zentralen Gütern der Gesellschaft sind unabdingbar für die Ermöglichung einer inklusiven Gesellschaft.¹³

Für den Sammelband haben wir die Einzelbeiträge in Abschnitten zusammengefasst.

Theorie und Praxis diversitätsorientierter Organisationsentwicklung

Der erste Teil des Sammelbands widmet sich den theoretischen Grundlagen und praktischen Erfahrungen aus der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung. Darin werden auch unterschiedliche Ansätze von Diversity diskutiert und nach ihrer Begründung und Wirkungsreichweite befragt. Den Beginn machen Maischa M. Auma, Katja Kinder und Peggy Piesche mit einer wissenschaftlich fundierten Untersuchung von Möglichkeiten und Grenzen von Diversitätsprogrammen. Durch einen Vergleich mit dem bereits etablierten Gender Mainstreaming zeigen sie die damit verbundenen Chancen und Fallstricke heraus. Sie kommen zu dem Schluss, dass machtkritische Ansätze, die auf die radikale Transformation organisationaler Strukturen abzielen, in Deutschland nur selten zur Fundierung von Diversitätsprogrammen genutzt werden.

Sohal Behmaneshs fragt in ihrem Beitrag, was wir aus jahrelanger Diversity-Arbeit lernen können. Wirkt Diversity am Ende gar kontraproduktiv und system-

¹² Vielfalt entscheidet: Gleichstellungsdaten. Eine Einführung. Online unter <https://vielfal-entscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101> (30.11.2019).

¹³ vgl. Naika Foroutan. Vortrag auf den Deutschen Antidiskriminierungstagen. 2.12.2019, Berlin.



festigend? Ausgehend von den Erfahrungen von Diversitätspraktiker*innen mit eigenen Marginalisierungspositionierungen und postkolonialen theoretischen Ansätzen bietet Behmanesh eine erweiterte Perspektive auf Diversitätsprogramme, ihre Begründung, Wirkungslogik und Erfolgsaussichten. Dies beinhaltet auch eine vertiefte Betrachtung von Widerstand als Wurzel, Antwort und Reaktion auf Diversitätsprozesse.

Einblicke in die ersten Schritte der praktischen Umsetzung von Gleichstellungsstrategien liefert der Beitrag von Jule Bönkost vom Institut für Diskriminierungsfreie Bildung. Am Beginn eines Veränderungsprozesses steht für sie die Entwicklung eines kritischen Verständnis von Diskriminierung. Bönkost stellt dafür einen Fragebogen zur ersten Bestandsaufnahme zu Rassismus in der eigenen Organisation vor. Er macht Rassismus benennbar und bearbeitbar und kann so einen diversitätsorientierten Entwicklungsprozess in Gang setzen.

Betriebliche Ausbildung

Ein wichtiges Handlungsfeld der DOE ist die Ausbildung. Die Artikel dieses Kapitels zeigen: In Sachen Diversität und Antidiskriminierung liegt bei vielen Ausbildungsbetrieben in Deutschland noch einiges im Argen. Oft beginnt die Diskriminierung schon vor der eigentlichen Arbeit im Betrieb. Aufbauend auf ihren Erfahrungen der Beratungsarbeit nehmen Ursula Neuhof, Serdar Yazar und Marta Gębala von BQN Berlin die Rekrutierungspraktiken von Ausbildungsbetrieben kritisch in den Blick und zeigen von der Ausschreibung über das Vorstellungsgespräch bis hin zu den Bewertungskriterien Fallstricke und Handlungsanweisungen für eine diversitysensible Auswahl- und Einstellungspolitik auf. Diskriminierung findet jedoch nicht nur im Bewerbungsprozess, sondern auch während der Ausbildungszeit statt. Romin Khan beleuchtet in seinem Beitrag die strategische Rolle der Jugend- und Auszubildendenvertretungen bei der Durchsetzung antirassistischer und diskriminierungssensibler Transformationen in Ausbildungsbetrieben und plädiert für eine Ausweitung der Kompetenzen dieser Vertretungen. In beiden Beiträgen wird deutlich: Strukturen und rassistische Routinen müssen enttarnt und transformiert werden, um Gleichberechtigung und Teilhabe in der Ausbildung ermöglichen zu können.

Öffentliche Arbeitsvermittlung

Diversitätsorientierung ist auch für Verwaltung und öffentliche Institutionen längst kein Novum mehr. Mit ihrer Diversitätsstrategie zeigt die Bundesagentur für Arbeit, dass sie Antidiskriminierung in der eigenen Institution angehen will. Nichtsdestotrotz trägt nicht jedes Diversitätsprogramm Früchte, kann häufig sogar Diskriminierungen reproduzieren. In ihrer Fallstudie zum Berliner



Jobcenter unterzieht Nora Ratzmann die Vielfaltspolitik der deutschen Arbeitsverwaltung einer kritischen Prüfung. Viele der Fallstricke und strukturellen Barrieren, die die Umsetzung einer umfassenden Diversitätsstrategie erschweren, finden sich auch in der Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes von 2015, die Heike Fritzsche und Nathalie Schlenzka in ihrem Beitrag beleuchten. Ähnlich wie Ratzmann untersuchen sie strukturelle Diskriminierungsrisiken, die sich aus Regeln und Abläufen in der öffentlichen Arbeitsvermittlung ergeben. Beide Beiträge leiten aus ihrer Analyse Handlungsansätze für die Praxis ab. Während Fritzsche und Schlenzka jedoch allgemeinere Muster und Strukturen betrachten und somit den Anwendungsbereich ausweiten, erlaubt Ratzmanns Artikel durch Zitate aus Interviews mit Mitarbeitenden aus Jobcentern einen Einblick in die Mikroebene von Diversitätsstrategien.

Kultur, Recht, Öffentlichkeit

Kulturbetrieb, Justiz und öffentlicher Raum sind wichtige Felder, in denen Zugehörigkeit ausgehandelt wird und in denen Rassismus und Kulturalisierung nach wie vor eine große Rolle spielen. Ausschlüsse und Zugangsbarrieren werden in diesen Feldern jedoch sehr unterschiedlich behandelt. In ihrem Beitrag verorten Bahareh Sharifi und Sandrine Micossé-Aikins den Kunst- und Kulturbetrieb in einem Spannungsfeld: So wie in jedem anderen gesellschaftlichen Bereich geschieht auch hier Diskriminierung, unter Berufung auf die Kunstfreiheit ist diese für Betroffene jedoch äußerst schwierig anzusprechen. Die Bedeutung von Rassismus für das Strafrecht diskutiert Doris Liebscher für drei Bereiche, die Ermittlung und Bewertung von Tatmotiven, im Umgang mit Opfern rassistischer und antisemitischer Taten und allgemein im diskriminierungssensiblen Umgang mit Beschuldigten, Angeklagten und Verurteilten. Auf der diskursiven Ebene sind Ausschlüsse oft weniger greifbar und doch nicht minder mächtig. In ihrem Beitrag erörtert Asmaa Soliman anhand dreier Beispiele von muslimischen Gegenöffentlichkeiten wie der gesellschaftlich-mediale Diskurs in Deutschland diversifiziert werden kann, welche Zugangsbarrieren bestehen und wie eine gleichberechtigte Teilhabe von Muslim*innen am Diskurs strukturelle Diskriminierung und anti-muslimische Bilder abbauen kann.

Allen Autor*innen möchte ich an dieser Stelle herzlichst für die gute Zusammenarbeit danken und wünsche Ihnen eine bereichernde Lektüre.



LITERATURVERZEICHNIS

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung in Deutschland. Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. 2017. Online unter https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/Gemeinsamer_Bericht_dritter_2017.html (30.11.2019).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Online unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf?__blob=publicationFile (30.11.2019).

Gomolla, Mechthild (2016): Diskriminierung. In: Mecheril, Paul (Hg.): Handbuch Migrationspädagogik. Beltz, S. 73-89.

Handschuck, Sabine & Schröder, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Ziel.
Mecheril, Paul et.al. (Hrsg.) (2010): Migrationspädagogik. Beltz.

RAA-Broschüre (2017): „Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien“. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. Redaktion: Dr. Andrés Nader und Miriam Camara. Herausgegeben/Selbstverlag: RAA Berlin e.V., Online unter: <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUNDSAETZE-RAA-BERLIN.pdf> (31.11.2019).

Kelly, Natasha (2019): Schwarzer Feminismus. Unrast.

Scherr, Albert: Soziologische Diskriminierungsforschung. In: Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Gökçen (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung. 2017, S. 39-58.

Vielfalt entscheidet: Gleichstellungsdaten. Eine Einführung. Online unter <https://vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101> (30.11.2019).



I

THEORIE UND PRAXIS DIVERSITÄTSORIENTIERTER ORGANISATIONSENTWICKLUNG



DIVERSITÄTSORIENTIERTE INSTITUTIONELLE RESTRUKTURIERUNGEN – DIFFERENZ, DOMINANZ UND DIVERSITÄT IN DER ORGANISATIONSWEITER- ENTWICKLUNG

Ein Beitrag von Maisha M. Auma, Katja Kinder und Peggy Piesche

Zur Gestaltung diskriminierungskritischer Organisationen gewinnen Diversitätsprogramme als gleichstellungspolitische Strategie zunehmend an Popularität. Die damit verbundenen Chancen und Probleme zeigt ein Vergleich mit dem bereits erprobten Gleichstellungskonzept des Gender Mainstreaming auf. Nur selten werden in Deutschland machtkritische Ansätze, die auf die radikale Transformation und institutionelle Restrukturierung organisationaler Strukturen abzielen, zur Fundierung von Diversitätsprogrammen konsequent produktiv gemacht.

„Wie werden unsere gesellschaftlichen Beiträge zur Freiheit, Selbstbestimmung und Verteilungsgerechtigkeit im Jahre 2118 erinnert werden? Welche Möglichkeiten haben wir Zukunftsräume solidarisch zu prägen?“¹

Einleitung

Dieser Artikel besteht aus zwei Teilen: *In dem ersten Teil* diskutieren wir die Möglichkeiten und Grenzen von Diversitätsprogrammen als neue gleichstellungspolitische Strategien². Wir vergleichen Ansätze der diversitätsorientierten Organisationsweiterentwicklung mit dem bereits erprobten Gleichstellungskonzept des Gender Mainstreaming. Kritische Positionen zur Reichweite und Wirkungstiefe von Gender Mainstreaming Konzepten und die durch sie angestoßenen Veränderungen, fassen wir hier im Überblick zusammen, um zu konkretisieren vor welchen Implementierungsproblemen diversitätsorientierte Gleichstellungsstrategien gestellt sind. Wir schließen den ersten Teil unseres Beitrags, mit der Begründung machtkritischer, anerkennungsorientierter

Diversitätspolitiken ab. *Im zweiten Teil* unseres Artikels befassen wir uns mit

1 Zitat: Maisha M. Auma, aus der Postkartenkampagne zur „Talkshow aus der Zukunft“ im Themenfeld „Beteiligt Alle!“ 100 Jahre Revolution/Berlin 1919-2019, eine Gesprächsrunde von ‚Kulturprojekte Berlin‘ in Zusammenarbeit mit der FUTURZWEI Stiftung Zukunftsfähigkeit, im PODEWIL Berlin am 21.01.2019.

2 Die erste Version dieses Artikels wurde im Dezember 2018 veröffentlicht. Diese aktuelle Version wurde im Oktober 2019 stark überarbeitet, vor allem um den Abschlussbericht des Konsultationsprozesses 2018: „Diskriminierungssituation und soziale Resilienz von Menschen afrikanischer Herkunft in Berlin“, Vgl. Auma/Kinder/Piesche, sowie aktuelle damit zusammenhängenden Entwicklungen des Jahres 2019 zu berücksichtigen.



dem Erbe historischer Institutionalisierungen von Ungerechtigkeiten und mit der für plurale Demokratien der Gegenwart anstehenden Aufgabe, Gerechtigkeit zu institutionalisieren. Wir fokussieren die entscheidenden institutionellen Restrukturierungen, die sich aus dieser Auseinandersetzung ergeben. Im Ausblick konkretisieren wir daraus abgeleitete Veränderungspotentiale für die Institutionalisierung einer diskriminierungskritischen Verwaltung.

1) Diversitätspolitik als Gleichstellungspolitik

Diversitätspolitik gewinnt zunehmend an Popularität als Instrument zur Veränderung homogener Organisationskulturen (RAA-Broschüre, 2017; DeutschPlus-Broschüre, 2018; DuZ Spezial, 2016).³ Diese neu eingeführte inklusive Veränderungsstrategie birgt jedoch zugleich Chancen und Probleme. Die Potentiale und Fallstricke von Diversitätspolitik als *Gleichstellungspolitik*, als *Antidiskriminierungspolitik*, als *Teilhabepolitik* lassen sich gut in einem Vergleich zur bereits etablierten Veränderungsstrategie Gender Mainstreaming (GM), konkretisieren (Vgl. Wetterer, 2005; 2).

Das Gender Mainstreaming-Konzept wurde EU-weit vor 20 Jahren verpflichtend eingeführt (Vgl. Auma, 2019). GM als Gleichstellungspolitik umfasst wie Mechthild Cordes zusammenfasst „die Gesamtheit der Mittel, mit denen das Ziel der gleichen Teilhabe von Frauen und Männern erreicht werden soll“ (Cordes 2010; 925). ‚GENDER‘ steht dabei für Analysen von Geschlechterdifferenz, Geschlechterhierarchien, Geschlechternormen und die Ungerechtigkeiten und Teilhabebarrrieren, die damit einhergehen. Das System der Zweigeschlechtlichkeit wurde installiert, selbstverständlich gemacht und schließlich institutionalisiert. Geschlechterprivilegien und Geschlechterbenachteiligungen sind das Ergebnis der folgenreichen Aufteilung in Kategorien von Weiblichkeit und Männlichkeit. Das Anliegen der Genderanalyse ist es, Funktionsweise und Reichweite dieses gesellschaftlichen Systems der Zweigeschlechtlichkeit nachvollziehbar und öffentlich diskutierbar zu machen.

Der zweite Teilbegriff ‚MAINSTREAMING‘ meint diejenigen Routinen, Verfahren, Handlungs- und Entscheidungsmuster, die sich durch ihre Wiederholung und Häufigkeit zu den Hauptprozessen des organisationalen Alltags zusammensetzen. Diese gehören demzufolge zum ‚Hauptstrom zur Hauptausrichtung‘ einer Institution/Organisation. (Vgl. Schaufler, 2004; 575). Solche Prozesse des Selbstverständlich-Werdens sind Etablierungswege von Inhalten, Grundsätzen

und Interaktionsmustern. Das Anliegen des ‚Mainstreaming-Prinzips‘ ist eine

³ Vor allem postmigrantische und BIPOC-Selbstorganisationen scheinen besonders darin zu investieren, Organisationsweiterentwicklung als eine diversitätsorientierte, diskriminierungskritische Infrastruktur zu implementieren. Wir orientieren uns hier an aktuellen Konzeptionen von DeutschPlus in Zusammenarbeit mit I-Päd sowie der RAA-Berlin (Vgl. RAA-Broschüre, 2017; DeutschPlus-Broschüre 2018).



Verankerung oder Integration von neuen Impulsen, Ideen und Beziehungsmustern in die ‚Hauptausrichtung‘ von Institutionen. Zusammengenommen bedeutet GM demzufolge die kritische Analyse und die darauf aufbauende Re-Organisation von Geschlechterverhältnissen, die dann als Hauptanliegen institutioneller und organisationaler Abläufe selbstverständlich gemacht werden. Hervorgehobenes Ziel des GM- Konzepts ist die Herstellung von Gleichheit zwischen den Geschlechtern *unter Beachtung von Differenz* (Vgl. Weinbach, 2001). GM als multivalente Gleichstellungspolitik zielt nach Degele darauf ab, (1) Geschlechterdiskriminierung innerhalb von Institutionen aufzuzeigen, (2) die Ursachen dieser Diskriminierung zu benennen, (3) die Politik ihrer vermeintlichen Geschlechtsneutralität zu entkleiden, um schließlich (4) eine neue Politikform zum Abbau der Geschlechterhierarchie zu installieren und zu verstetigen (Degele, 2000; 82).

DIVERSITÄTSPOLITIK als Gleichstellungsstrategie zielt darauf ab, homogene sich selbst wieder reproduzierende, exkludierende Systeme zu kritisieren. Diversitätsanalysen richten sich auf ‚gemachte Differenzen‘ also auf rassistische und kulturalisierende Zuschreibungen und Vereinseitigungen, auf rassistische Normen und rassistisches Wissen, auf rassistische Markierungen und Kulturalisierungen des Sozialcharakters, auf rassistische Dehumanisierungen, Stereotypisierungen und eingeschliffene Wahrnehmungsfilter, auf rassistisch-verfasste soziale Hierarchien und rassistisch geprägte ökonomische De-Privilegierungen sowie auf die Ungerechtigkeiten und Teilhabebarrieren, die mit alldem einhergehen. Das System der Kolonialität, der Westzentrischen, rassistisch-geprägten Ordnung wurde installiert, selbstverständlich gemacht und schließlich institutionalisiert. Weißzentrische⁴ Privilegien und rassistisch geprägte Benachteiligungen sind das Ergebnis dieser folgenreichen Aufteilung in rassifizierte Charaktere. Das Anliegen der rassismuskritischen Analyse ist es, Funktionsweise und Reichweite dieses globalisierten Systems der Kategorisierung und Ausbeutung nachvollziehbar und öffentlich diskutierbar zu machen. Diversität wird hierbei als Antwort auf intersektional verwobene, strukturelle Diskriminierungen verstanden (Czollek/Perko/Weinbach, 2012). Das Ziel (homogen gehaltene) soziale Räume zu transformieren, durch ihre gezielte Heterogenisierung, wird wahlweise mit den Begriffen Diversität, Inklusion oder Dekolonialität verbunden (Bhanot, 2015).

Der zweite Teilbegriff ‚MAINSTREAMING‘ meint beim Diversity Mainstreaming

⁴ Die Bezeichnungen ‚weißzentrisch‘ und ‚weißzentrische Privilegien‘ sind Kritikbegriffe die aus der Auseinandersetzung mit Dekolonialität entwickelt wurden. Mignolo unterscheidet monozentrische von polyzentrischen (monocentric vs. polycentric) Weltauslegungen und Wissensproduktionen. Er kritisiert dabei, dass monozentrische Ordnungen zu einer einseitigen Universalisierung der Arbeiten der kolonisierenden Gesellschaften geführt haben. (Vgl. Mignolo, 2011; 3). In Anlehnung an Mignolos Kritik an der monozentrischen Orientierung, der durch Kolonialität von Macht und Wissen geprägten Ordnungen, verwenden wir den Begriff ‚weißzentrisch‘, um auf die beständige Herstellungsarbeit zu verweisen (Doing Whiteness), die notwendig ist, um Weißsein als Norm im Zentrum zu halten und als Prototyp der menschlichen Erfahrung zu institutionalisieren.



(DM) diejenigen Routinen, Verfahren, Handlungs- und Entscheidungsmuster, die sich durch ihre Wiederholung und Häufigkeit zu den Hauptprozessen des organisationalen Alltags zusammensetzen, rassistuskritisch zu befragen. Solche Prozesse des Selbstverständlich-Werdens sind Etablierungswege von kolonial-geprägten, weißzentrischen, kulturalisierenden Inhalten, Grundsätzen und Interaktionsmustern. Das Anliegen des diversitätsorientierten, diskriminierungskritischen ‚Mainstreaming-Prinzips‘ ist eine Verankerung oder Integration von neuen rassistuskritischen Impulsen, Ideen und Beziehungsmustern in die ‚Hauptausrichtung‘ von Institutionen. Zusammengenommen bedeutet DM demzufolge die kritische Analyse und die darauf aufbauende Re-Organisation von durch Kolonialität, rassistische Normen und Kulturalisierungen geprägten Verhältnissen, die dann als Hauptanliegen institutioneller und organisationaler Abläufe selbstverständlich gemacht werden. Hervorgehobenes Ziel des DM-Konzepts ist in Anlehnung an Weinbach die Herstellung von Gleichheit zwischen rassistisch markierten und rassistisch unmarkierten Kollektiven *unter Beachtung von Differenz* (Weinbach, 2001). DM als multivalente Gleichstellungspolitik zielt in Anlehnung an Degele darauf ab, (1) rassistisch (kulturalistisch) geprägte Diskriminierungen innerhalb von Institutionen aufzuzeigen, (2) die Ursachen dieser Diskriminierungen zu benennen, (3) die Politik ihrer vermeintlichen Neutralität zu entkleiden, um schließlich (4) eine neue Politikform zum gezielten Abbau der durch Kolonialität geprägten weißzentrischen Hierarchie zu installieren und zu verstetigen (Degele, 2000; 82).

1a) Kritische Positionen zu GM und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung von Gleichstellungsstrategien

Die Möglichkeiten und Grenzen des Implementierungskonzepts GM werden strukturierend, anhand von drei Umsetzungsdimensionen, in der queerfeministischen Wissenschaft diskutiert: GM kann entweder (1) relativ oberflächlich als vorwiegend statistische Angleichungsmaßnahme (*Deskriptiver Ansatz*), oder (2) etwas umfassender als eine zu etablierende, normative Orientierung (*Normativer Ansatz*) oder (3) als transformativ ausgerichtete (*Radikaler Reform-Ansatz*), als machtkritische Reorganisation von Geschlechterverhältnissen konzeptualisiert, implementiert und institutionalisiert werden (Degele, 2000; 80ff). Alle drei Zugänge korrespondieren mit einer spezifischen Wirkungstiefe. Der DESKRIP-TIVE Ansatz strebt eine Erhöhung der Beteiligung von Frauen* in organisationalen Strukturen an, durch die Herstellung von Verteilungsgerechtigkeit mit Blick auf politische, ökonomische, kulturelle und soziale Ressourcen. Der NORMATIVE Ansatz geht als normativ-politische Strategie einen Schritt weiter als der deskriptive, indem die Realisierung von Chancengleichheit nicht in erster Linie eine einseitige Anpassungsleistung von Diskriminierten/Marginalisierten abverlangt, sondern die ausschließenden Strukturen selbst in die Verantwortung geraten für die Herstellung von Gerechtigkeit/Gleichheit. Der radikale



Reform-Ansatz GM oder radikale Reorganisationsansatz bedeutet, dass Frauen* nicht lediglich an den Mainstream angeschlossen werden, sondern, dass der Mainstream selbst in seiner Logik und seinen Grundlagen transformiert wird.

Der radikale Reorganisationsansatz zielt auf die ‚Veränderung des patriarchalen Mainstreams‘ ab. Rounaq Jahan schlägt die Stärkung eines eigenständigen, widerständigen, *non-conforming Agenda-Settings* vor. Es gelte gewissermaßen bei den Dominanzstrukturen anzusetzen. Jahan stellt hierzu fest: *„Women do not only become part of the mainstream, they also reorient the nature of the mainstream.“* (Jahan in Degele, 2000; 85). Und auch Heike Weinbachs radikale Reorganisationsideen zur Veränderung des heteropatriarchalen Mainstreams zielen auf eine grundlegende Irritation und auf eine faire Verschiebung des normalisierten Geschlechterarrangements. Weinbach schlägt vor, GM in Form von *„Maßnahmen zur Rekrutierung von Männern für die häusliche Pflege“* zu konzipieren. Ferner könnten *„Männer zu Schreibkräften“* ausgebildet werden oder Maßnahmen wie *„eine Woche Rollentausch von Frauen und Männern in einer Abteilung“* umgesetzt werden. Weinbach kritisiert, dass es bei GM Konzeptionen offenbar lediglich darum gehe, dass sich Frauen* vorhandenen Gegebenheiten anpassen. Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung werde dadurch nur insofern in Frage gestellt, wo es darum gehe, Frauen* für Männerberufe zu rekrutieren. Weinbach kritisiert die Abwesenheit von Trans-, Lesben- und Schwulenprojekten in den Grundprogrammen des GM (Weinbach, 2001). Degele resümiert hierzu, dass erst, wenn GM *„nicht mehr lediglich bei den Symptomen der Geschlechterhierarchie ansetzt, sondern bei den elementaren Strukturen der Organisation des Alltags“* ankommt und gleichzeitig die darunter liegende Verselbstständlichung (Logik) einbezieht, eine Reorganisation möglich und auch nachhaltig wird (Degele, 2000; 85).

Seit ihrer flächendeckenden Einführung vor 20 Jahren wird GM als gleichstellungsorientiertes Implementierungskonzept grundlegend wissenschaftlich, vor allem aus queer-feministischer Perspektive kritisiert (Vgl. Auma, 2019). Analog zu den drei erläuterten Umsetzungsdimensionen wird zwar erkannt, dass es wichtig ist, Beteiligungslücken, Repräsentationslücken, Anerkennungsgefälle (*Gender Gaps*) zu erfassen und dass Ungleichheitsstatistiken grundlegend nötig dafür sind. Es wird aber zugleich kritisiert, dass viele Organisationen dann bei einem bloßen *„Sex-Counting“* verharren und keine ihre Exklusionsnormalitäten umfassenden, transformierenden Maßnahmen ergreifen, sondern das GM Konzept eher im deskriptiven Bereich des *„Sex-Counting“* institutionalisieren (im Bereich einer minimalen Datenqualität, siehe dazu Leitner, 2010). Angelika Wetterer merkt dazu Folgendes an: *„(...) die Gender-Expertinnen, machen sich Gedanken über die Verfahren des Gender Monitoring, Gender Controlling oder Gender Benchmarking; sie planen Gendertrainings und Gendersensibilisierungskurse; sie entwickeln und vermitteln das Grundwissen des Gender Change Management oder des Gender Budgeting und suchen nach Wegen, um*



den Akteuren in Politik, Verwaltung und Wissenschaft zur Gender-Kompetenz zu verhelfen.“ (Wetterer, 2005; 2). Im Anschluss an Wetterer vernachlässige der *Sex-Counting-Zugang* (Leitner, 2010), der im deskriptiven Verfahren zu verorten ist, dass den Hauptfokus der Veränderungsarbeit auf die Exkludierten zu legen (*Fix the Excluded*)⁵ die Gefahr birgt, die Strukturpolitik, die zum normativen Verfahren gehöre (*Fix the Institutions*)⁶, aus dem Blick zu verlieren. Damit rücke die radikale Kritik und die damit zusammenhängende Veränderungsarbeit des Reorganisationsverfahrens in weite Ferne. Zum radikalen Verfahren gehört aus unserer Sicht auch das queer-feministische Befreiungsprojekt der De-Naturalisierung (Entverselbstständigung) der Geschlechtergrenze und der Geschlechterdifferenz (Wetterer, 2000; 2). Wetterer betont, dass ein Teil von gleichstellungspolitischen Akteur*innen ihren Fokus anstatt auf ‚Sex-Counting‘ von Anfang an auf die Dekonstruktion der oppressiven Geschlechterordnung gelegt hat. Diese streben an, die soziale Bedeutung der bipolaren Geschlechterunterscheidung zu unterminieren. Wetterer bezieht sich hier vor allem auf die Soziologin Judith Lorber, die sich für ein „*Feminist Degendering Movement*“⁷ einsetzt (Wetterer, 2005; 3).

1b) Kritische Positionen zu DM und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung von Gleichstellungsstrategien

Analog zum Konzept des Gender Mainstreaming kann eine auf der Grundlage von Ungleichheitsdaten verhinderte Teilhabe auf empirischer Basis konkretisiert und sukzessiv verändert werden, um die Diversifizierung von Institutionen voranzutreiben. Dieser Zugang zählt zur ersten Umsetzungsdimension der Heterogenisierung von öffentlichen Einrichtungen durch die gezielte Inklusion und Beteiligung von Marginalisierten (rassistisch markierte Personen und Kollektive). Das deskriptive Verfahren des DM-Konzepts setzt an dem Repräsentationsgefälle (*Diversity Gaps*) an. Es strebt eine Erhöhung des Anteils der Exkludierten an (Vgl. Baumann/ Egenberger/ Supik, 2018 und Ahyoud/ Aikins/ Bartsch/

5 *‘Fix the Excluded’* bezeichnet im Konzept der Dekolonialität einen Veränderungsmodus oder Inklusionsmodus, der als weiche Reformstrategie (*Soft Reform*) verstanden wird. Dieser strebt danach, vorwiegend ohne Konfrontation und unter Ausklammerung konflikthafter Auseinandersetzungen, Exkludierte nachträglich zu qualifizieren/anpassungsfähig zu machen, in Institutionen zu partizipieren, in denen sie historisch unterrepräsentiert waren (Vgl. Andreotti et. al., 2015; 26).

6 *‘Fix the Institutions’* bezeichnet im gleichen Konzept einen Veränderungs- oder Inklusionsmodus, der als machtkritische Reformstrategie (*Radical Reform*) verstanden wird. Dieser strebt danach, die institutionelle Verantwortlichkeit für historisch institutionalisierte Exklusionen und für die nötige Institutionalisierung von Gleichberechtigung/Gerechtigkeit zu realisieren (Vgl. Andreotti et. al., 2015; 26).

7 Mit dem proklamierten Ziel, die binäre Geschlechterteilung komplett abzuschaffen, ruft Judith Lorber (2000) Feminist*innen dazu auf, Gleichstellungspolitiken zu „entgeschlechtlichen“ (degender), statt im Sinne der Gleichberechtigung die Zweigeschlechtlichkeit zu reproduzieren.



Bechert/Gyamerah/Wagner, 2018). Bleibt es lediglich beim ‚Counting‘ von Exkludierten, droht die gleiche Gefahr wie beim GM-Implementierungskonzept, nämlich dass der Fokus der Veränderung und die Bürde dieser Transformationsarbeit auf die Marginalisierten selbst abgewälzt werden (im Modus von *Fix the Excluded*). Dringend notwendige strukturpolitische Transformationen werden vernachlässigt, wenn nicht die zweite Umsetzungsdimension, das normative Gleichstellungsverfahren, zusätzlich institutionalisiert wird. Der normative Ansatz geht als normativ-politische Strategie einen Schritt weiter als der deskriptive, indem die Realisierung von Chancengleichheit nicht in erster Linie eine einseitige Anpassungsleistung von Diskriminierten/Marginalisierten abverlangt, sondern die ausschließenden Strukturen selbst in die Verantwortung geraten, um Gerechtigkeit/Gleichheit anzustreben. Die Verantwortung für die Transformation homogener Institutionen wird beim normativen Ansatz in die Hände der Organisationen gelegt (im Modus von *Fix the Institution*). Die Organisation muss ihre als neutral verstandenen Normen hinterfragen und verschieben. Sie muss Antidiskriminierungswissen und neue Gerechtigkeitsnormen nach und nach institutionalisieren. Der radikale Reform-Ansatz GM oder radikale Reorganisationsansatz bedeutet hier, dass vulnerable Gruppen nicht lediglich an den weißzentrischen durch Kolonialität und Kulturalisierung geprägten Mainstream angeschlossen werden, sondern dass der dominanzgeprägte Mainstream selbst in seiner Logik und seinen Grundlagen transformiert wird (Vgl. Auma/Kinder/Piesche, 2019a). In Anlehnung an Rounaq Jahan strebt das transformative Verfahren eine Stärkung des eigenständigen, widerständigen, non-conforming Agenda-Settings an (Vgl. Jahan in Degele, 2000; 85). Es gelte, eigenständige Infrastrukturen innerhalb von Dominanzstrukturen zu initiieren, zu nähren und zu etablieren (Vgl. Auma/Kinder/Piesche, 2019a).

Die gegenwärtige Konjunktur von Diversitätspolitik vereint insofern sowohl produktive als auch problematische Anteile. Zum deskriptiven Ansatz können die auf Ungleichheitsstatistiken basierenden Veränderungsstrategien gezählt werden (Baumann/Egenberger/Supik, 2018 und Ahyoud/Aikins/ Bartsch/Bechert/Gyamerah/Wagner, 2018), sofern diese nicht zusätzlich die normative und transformative Dimension gezielt institutionalisieren. Da diese Vorhaben noch am Anfang stehen, bleibt abzuwarten, ob sie ihre Reichweite und Wirkungstiefe über das Deskriptive hinaus erweitern können. Zu den etwas weiter reichenden normativen Verfahren zählen systematisierte Diversity Audits. Diese haben sich zwar noch nicht großflächig durchgesetzt, gewinnen aber zunehmend an Popularität. Beispiele dafür sind das Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.⁸ Dieses Verfahren versteht sich als ein Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren zum Diversity Management an Hochschulen. Der interne Auditierungsprozess dient dabei der Entwicklung und Implementierung einer hochschulspezifischen Diversity-Strategie. Solche Handlungsfelder wie ‚Strategie und Struktur‘ und ‚Studium und Lehre‘ sind im

8 Siehe Webauftritt des Stifterverbandes



Diversity Audit verpflichtend, da sie für die Strategieentwicklung als unerlässlich betrachtet werden. Ein Instrument der systematischen Weiterentwicklung und Kontrolle von Qualitätszielen ist der ‚Selbstreport‘. Der Selbstreport soll gleich zu Beginn des Audits die Ausgangssituation der Institution (Hochschule) dokumentieren, insbesondere hinsichtlich der Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft. Übergeordnetes Ziel dieses Audits ist es: *„Diversität nicht ‚auszuhalten‘, sondern diese Vielfalt an Hochschulen als wichtigen Faktor für deren Leistungsfähigkeit und größere Chancengerechtigkeit zu sehen.“* (Vgl. DuZ SPECIAL, 2016). Es gehe insgesamt darum, eine diversitätsfreundliche Hochschulkultur zu gestalten, die Wissenschaft, Lehre und Forschung bereichere.

Das gegenwärtige Format des Diversity Audits am Beispiel von *„Vielfalt gestalten“* schließt an produktiven wie auch an problematischen Zugriffen auf Diversitätspolitik an. Ein großer Anteil der Gleichstellungsinstrumente wirkt sehr ‚deskriptiv‘. Ungleichheitsverhältnisse werden lediglich oder vor allem in der horizontalen Verteilung der Institution erfasst (vorwiegend in der Studierendenschaft). Hier vermuten wir eine starke Kundenorientierung und dahinter eine problematische marktförmige Auffassung im Gegensatz zu einer eher subjektorientierten Auffassung von Diversität. Ungleichheitsstatistiken für die vertikale Verteilung bezogen auf ein Repräsentationsgefälle oder auf Teilhabebarrrieren in den Gestaltungs- und Leitungsebenen der Institution scheinen hier keine Priorität zu haben. Diversitätsmainstreaming wird zudem mit der zentralen Aufgabe der Entwicklung von Internationalisierungsstrategien vermengt. Dieses ‚Framing‘ ist höchst problematisch. Anstatt die gemachte Homogenität von ‚Machtzentren‘ zu hinterfragen (siehe dazu Ursula Wachendorfers prägnanten Text *„Weiße halten weiße Räume weiß“*, Wachendorfer, 2005), werden rassistisch markierte, postmigrantische Menschen als *„nicht-von-hier“*, als *„Internationalisierungsware“* festgelegt und institutionalisiert. Weitere wettbewerbsorientierte, stark auf Verwertbarkeit ausgerichtete und damit marktförmige problematische ‚Frames‘ von Diversitätspolitik als *„New Public Management“* (Vgl. Wetterer, 2005; 8) sind *„Exzellenz“* und *„Human Resources“*. Hier werden exkludierte, marginalisierte und dehumanisierte Personen und Kollektive als ‚Bereicherung‘ für die jeweilige Institution angepriesen (Vgl. Eggers, 2010; 69). Diversität wird hier in bedeutenden Anteilen als ‚Vielfalt‘ trivialisiert. Alle möglichen darauf bezogenen Maßnahmen werden als Rechtfertigung für eine proklamierte ‚Wertschätzung von Vielfalt‘ aufgeführt. Um fair zu sein, muss festgestellt werden, dass das Format des Diversity Audits darauf ausgerichtet ist, institutionelle Verantwortlichkeit für einen konstruktiven Umgang mit Diversität voranzutreiben. Ihre normativen Potentiale sind also ebenfalls abzuwarten, inwiefern sie imstande sind, mehr Inklusion, weniger Barrieren, mehr Partizipation und Repräsentation und weniger Diskriminierung zu erwirken und zu institutionalisieren.

Radikale Reorganisationsansätze von Diversitätsmainstreaming sind im



deutschsprachigen Raum kaum etabliert. Diese zeichnen sich durch einen dominanzkritischen und einen empowerment_dekonstruktiven⁹ Zugang aus. Im nordamerikanischen Raum ist der Ansatz „*Equality in the Center, EiC - Building a Race Equity Culture*“¹⁰ ein gutes Beispiel für transformativ ausgerichtetes Diversitätsmainstreaming. Ziel dieses Verfahrens ist es, „Intersectional Justice“ innerhalb von Institutionen zu institutionalisieren sowie sich nach Außen in die Gesamtgesellschaft/Öffentlichkeit für die Transformation rassistisch-geprägter sozialer Hierarchien einzusetzen. Im deutschsprachigen Raum sind solche machtkritischen Ansätze ‚*Social Justice*‘, ‚*Intersectional Justice*‘ und ‚*Transformational Justice*‘ rar. Beispiele für in der dritten Wirkungsdimension der Reorganisation einzuordnende Verfahren sind vor allem im intersektional-rassismuskritischen Spektrum zu finden (Vgl. Auma/ Kinder/ Piesche, 2019a und Czollek/Perko/Weinbach 2012). Der neue Ansatz der Diversitätsorientierten Organisationentwicklung (DO) strebt unserer Ansicht nach der Reichweite und Wirkungstiefe des intersektional-machtkritischen EiC Verfahrens an (Vgl. RAA-Broschüre Berlin, 2017 sowie DeutschPlus-Broschüre, 2018).

2) ‚Interkulturelle Öffnung‘ vs. ‚Diversitätsorientierte Organisationsweiterentwicklung‘

Das Konzept der ‚*Interkulturellen Öffnung*‘ (IKÖ) dominiert in der Berliner Verwaltung als gängiges Format des Umgangs mit Pluralität, Differenz und mit durch rassistisch verfassten Alltagsrealitäten entstandenen Marginalisierungen (Vgl. Auma/Kinder/Piesche, 2019a). Aus unserer Sicht gewinnt die IKÖ nicht zuletzt ihre Popularität durch ihre Betonung von „Kultur“ anstatt „Struktur“. Sie suggeriert aus unserer Sicht ein „Quick Fix“, eine schnelle, einfache Lösung, zu relativ hartnäckigen, ungleichheitsdurchtränkten Exklusionsproblemen. IKÖ schreibt eine problematische einseitige Kulturalisierung fort. Sie strebt eine Anpassung der Marginalisierten an das bestehende System im Modus von „*Fix the Excluded*“ an, ohne das exkludierende System grundlegend zu kritisieren (Vgl. Andreotti et. al, 2015). Ein strukturelles Problem besteht zudem aus unserer Sicht darin, dass IKÖ kein wirksames Gleichstellungsgesetz im direkten Vergleich zu GM (Gleichberechtigungsgesetz, GleichberG)¹¹ und Disability Mainstreaming (Rechte von Mitarbeiter*innen mit Behinderung, das BGG)¹² zur Grundlage hat. Sowohl IKÖ als auch das Partizipations- und Integrationsgesetz orientieren sich noch

9 Die Kombination (das Zusammendenken) der drei Gerechtigkeitsparadigmen Empowerment/Dekonstruktion/Normalisierung zu Interventionslinien der Inklusions-, Diversitäts- und Gleichstellungspolitik diskutieren wir im zweiten Teil unseres Beitrags.

10 Siehe EiC Webauftritt: „Call to Action“.

11 Gleichberechtigungsgesetz, GleichberG vom 1. Juli 1958 (Gesetz über die Gleichberechtigung von Mann und Frau auf dem Gebiet des bürgerlichen Rechts). Auf Länderebene (für das Land Berlin) Landesgleichstellungsgesetz (LGG) Berlin vom 6. September 2002. Bekannt sowohl als Frauen*gleichstellungsgesetze und Geschlechtergleichstellungsgesetze.

12 Das Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz – BGG vom 27.04.2002).



am überholten Integrationsparadigma und nehmen aus unserer Sicht zu wenig den Wandel zu postmigrantischen, hyperdiversen Realitäten zur Kenntnis. Der dominanzgesellschaftskritische Wandel von der Konzeption der ‚Interkulturalität‘ hin zur Konzeption ‚Diversitätsorientierung und Diskriminierungskritik‘ ist auch von Berliner Institutionen nicht hinreichend wahrgenommen worden. Eine erfreuliche Ausnahme bildet das Themenfeld ‚Sexuelle und geschlechtliche Vielfalt‘ (Vgl. Webauftritt, SenJustVa/LADS/IGSV). Mit der Einführung der Initiative ‚Selbstbestimmung und Akzeptanz sexueller Vielfalt‘, IGSV, ist eine Gesamtstrategie institutionalisiert worden, in der das Transformationspotential, sprich ein ‚Wandel der Verwaltung‘ als Haupthandlungsfeld festgeschrieben ist (im *Modus von Fix the Institutions*). Hier ist es möglich, von bereits vorhandenen oder in Entwicklung begriffenen Strategien der systematischen Verankerung von auf Diskriminierungskritik fundierten Diversifizierungsstrategien zu lernen.

Im Vergleich zum nordamerikanischen Ansatz ‚EQUALITY in the Center-Buildung a Race Equity Culture‘ (EiC) wird Folgendes deutlich: 1) Das EiC Verfahren ist rassismuskritisch fundiert, Begriffe wie ‚Decolonize‘, ‚Institutional Racism‘ und ‚White Supremacy Culture‘ werden als Kategorien von Kritik in der Mainstreamingkonzeption zur Organisationsweiterentwicklung verankert. 2) Die Expertise von rassistisch dehumanisierten Kollektiven und Personen wird anerkannt. Marginalisierte werden angesprochen als Exkludierte und zugleich als Wissensträger*innen (*Consultant Experts who hold Expertise in Diversity, Equity and Inclusion, DEI*). 3) Zur systematischen Institutionalisierung gehören Prozesse der Analyse, die Dokumentation von Ungleichheitsdaten/Gleichstellungsdaten, konzeptionelle Arbeiten zur Entwicklung rassismuskritischer Veränderungsstrategien. 4) Das Ziel ist als transformative Gerechtigkeit definiert (*Race Equity Transformation*). 5) Machtumverteilung wird in der Diversifizierungsstrategie festgeschrieben. Und 6) eine langfristige Perspektivierung ist eingeschrieben, es geht darum eine *Race Equity Culture* aufzubauen. Im Vergleich zum IKÖ Verfahren enthält das EiC Verfahren sowohl deskriptive Anteile, normativ-politische Strategien der Institutionsveränderung und transformative Reorganisationsstrategien.

2a) Was beinhaltet institutionelle Restrukturierung?

„Das wissenschaftliche Wissen um die sozialen Mechanismen der Herstellung und Institutionalisierung geschlechtlicher Differenzierungen und Hierarchien lieferte gleichsam den Bauplan, den die Akteurinnen der Gleichstellungspolitik nutzen konnten, um zu bestimmen, wo ihre Veränderungsstrategien anzusetzen hätten: Nicht (nur) bei den Frauen, sondern bei den Organisationsstrukturen und der Organisationskultur, bei den Verfahren der Statusdistribution und der Anerkennung von Qualifikation, bei den Schließungsprozessen, die die Weichen stellen für den Zugang zu Positionen und Ressourcen, zu Status, Prestige und Einfluss(...).“



Voraussetzung für den Entwurf und für die anschließende Implementierung tiefgreifender Veränderungsstrategien ist ein Ernstnehmen der historischen Institutionalisierung von Ungerechtigkeiten, in Wetterers Sprache von Differenzierungen und Hierarchien. Zum Bauplan einer substantiellen Restrukturierung gehöre nach Wetterer, die Marginalisierten in den Blick zu bekommen. Gleichzeitig gilt es, die Organisationsstruktur und Organisationskultur samt Wege der Statusverteilung, Verteilung von Prestige, Anerkennung von Qualifikationen und nicht zuletzt diejenigen Schließungsprozesse in den Fokus zu nehmen, durch die einflussreiche Positionen und Ressourcen tagtäglich ungleich verteilt werden (Wetterer, 2005; 7). Mainstreaming-Konzepte müssen daher als systematisierte Formate der Institutionalisierung von Gleichstellung bzw. von Gerechtigkeit auf ihre transformative Reichweite überprüft werden.

Diversity Mainstreaming muss in unserer Perspektive darauf abzielen, im Anschluss an Wetterers Reorganisationsimpulse, die Gleichstellung von rassistisch dehumanisierten Gruppen systematisch in die Planung, Durchführung und Bewertung von Maßnahmen öffentlicher Organisationen zu institutionalisieren. Im Verständnis der RAA Berlin ist Diversitätsmainstreaming darauf ausgerichtet, diskriminierungskritisches Wissen über die Verschränkung von politisch wirksamen Differenzen als Fundament für Organisationsweiterentwicklungsprozesse zu verwenden (Vgl. RAA Broschüre, 2017). Dazu bedarf es einer Systematisierung. Es müssen Ziele definiert werden. Zum Kompetenzaufbau bedarf es Schulungen. Die Ergebnisse der Veränderungsarbeit müssen überprüfbar sein. Die Institutionalisierung einer Diversitätsorientierung erhöhe aus Sicht der RAA Berlin die Chancengleichheit und wirke Diskriminierung entgegen (Vgl. RAA Broschüre, 2017). Wir orientieren uns zudem an dem von der RAA erarbeiteten Personalentwicklungsschwerpunkt für ein nachhaltiges Diversitätsmainstreaming. Die RAA Berlin hebt Diversitätsmainstreaming ganz explizit als Personalentwicklungsfrage hervor (RAA-Broschüre, 2017; 11). Das Personal von diversitätsorientierten, gleichstellungsorientierten Institutionen muss divers zusammengesetzt sein, im Sinne von den Differenzdimensionen, wie geschlechtliche und sexuelle Vielfalt, Alter, geistige und körperliche Fähigkeiten, soziale Herkunft, nationale Herkunft und Rassismuserfahrung. Im Personal müssen anteilig zur Gesellschaft Schwarze und Professionelle of Color, außerdem weiße Migrant*innen und weiße Deutsche repräsentiert sein. Das Personal muss grundlegende diversitätsgeprägte Qualifizierungen und Praxiskompetenzen aufweisen.

Neuere oder in Entwicklung begriffene Mainstreamingansätze, hierzu gehören ‚Disability Mainstreaming‘ sowie ‚Generation Mainstreaming‘, haben gemeinsam eine grundlegende Auseinandersetzung mit historisch institutionalisierten (Teilhabe-) Barrieren, Marginalisierungen und Dehumanisierungen. Disability Mainstreaming zielt im Verständnis des ‚Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft, IMEW Berlin‘ darauf ab, eine Gleichstellungsstrategie/Gerechtig-



keitsstrategie zu implementieren, die Anliegen und Expertisen von Menschen mit Behinderung bei der Planung von gesellschaftlichen Maßnahmen gleich von Beginn an verankert und nicht erst im Nachhinein additiv aufnimmt (Vgl. Gruber, 2007). Deshalb ist Disability Mainstreaming einerseits ein Instrument zur Umsetzung der Gleichstellung von Menschen mit Behinderung und andererseits ein Konzept, welches „ein grundlegendes Umdenken“ anstoßen will (Vgl. Behrisch, 2013). Generation Mainstreaming basiert ebenfalls auf einem grundlegenden Umdenken. Hier betrifft das hartnäckige Exklusions- und Ausbeutungsverhältnis die gesellschaftliche Hierarchie zwischen Kindern und Erwachsenen. Die systematische Privilegierung von Erwachseneninteressen, die durch eine Institutionalisierung der generationalen Ordnung normalisiert ist, gilt es zu kritisieren (Vgl. Liebel, 2010; 316). Gerechtigkeit im Verhältnis zwischen Kindern und Erwachsenen systematisch in allen sie betreffenden Verfahren zu institutionalisieren ist das Kernanliegen von Generation Mainstreaming (Liebel, 2010; 316).

Für die soziale und politische Inklusion von Berliner*innen afrikanischer Herkunft ist Wissen über Anti-Schwarze Formen von Dehumanisierung notwendig. Rassismuskritisches Wissen, genauer spezifisches Wissen zu Anti-Schwarzem Rassismus, stellt aber noch eine Leerstelle in öffentlichen Organisationen dar, ebenso in Berliner Verwaltungen (Vgl. Auma/Kinder/Piesche, 2019a). Es macht aus unserer Sicht Sinn, mit den Verhältnissen im deutschsprachigen Raum im Blick, in denen Diversitätsmainstreaming ohne rassismuskritische Fundierung institutionalisiert wird, über spezifische Konzeptionen des Mainstreaming von Rassismuskritik nachzudenken. Solche Verfahren zielen darauf ab, Anti-Schwarzen Rassismus öffentlich zu thematisieren, zu fundieren, zu systematisieren und dieses Wissen anschließend für Veränderungsprozesse in öffentlichen Institutionen bereitzustellen. Zu betonen ist, dass unser sich in Entwicklung befindendes Konzept hierzu auf der Grundlage des Konsultationsprozesses 2018 formuliert wird und daher die Auseinandersetzung mit Anti-Schwarzem Rassismus zum Ausgangspunkt bestimmt (Vgl. Auma/Kinder/Piesche, 2019a). Dieses Vorgehen muss aber aus unserer Sicht ganz ausdrücklich in einer solidarischen Netzwerkarbeit mit anderen rassistisch dehumanisierten, marginalisierten Bevölkerungsgruppen eingebettet sein. Es muss daran orientiert sein, Konkurrenzen zwischen rassistisch dehumanisierten Gruppen (Sinti und Roma, als muslimisch markierte, oder muslimisch sozialisierte Menschen, jüdische Menschen, People-of-Color) zu vermeiden, die Solidarität zwischen diesen Gruppen zu stärken und vorhandene Konzepte für ihre Gleichstellung konsequent einzubeziehen (ebd.).



2b) Mainstreamingpraxen als trilemmatische Aushandlungen von Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion

In ihrem 1997 erschienenen Aufsatz *„Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis“* formuliert Gudrun Axeli Knapp drei orientierende Perspektiven für eine substantielle Institutionalisierung der Frauen- und Gleichstellungspolitik. Besonders wichtig sei es, „den Erfordernissen praktisch-politischen Handelns ebenso Rechnung zu tragen wie den Einsichten feministischer Theorie“ (Vgl. Knapp, 1997). Die ausgearbeiteten drei Leitlinien nennt Knapp ‚Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion‘. „Mit diesen Stichworten sollen drei Perspektiven konkretisiert werden, die sich wechselseitig ergänzen und korrigieren, weil jede von ihnen alleine und nur für sich genommen die Gleichstellungspolitik in ein spezifisches und inzwischen hinreichend bekanntes Dilemma führt“ (Wetterer, 2002; 17).

- 1) Gleichheit bezeichnet hier die rechtliche Ebene (die Durchsetzung von Rechtsgleichheit bzw. Gleichberechtigung). Es schließt das Verbot der direkten und mittelbaren Diskriminierung ein. Das damit verbundene Problem/Dilemma sei die egalisierende Gleichbehandlung von (historisch gemachten) Ungleichen.
- 2) Differenz betrifft die gezielte Wahrnehmung und Anerkennung von strukturell angelegten Ungleichheitsrelationen (der Geschlechter). Das Dilemma (Differenzdilemma) besteht darin, binäre Denk- und Klassifikations- und Einteilungsmuster (ciskulturelle Zweigeschlechtlichkeit) zu wiederholen, normal zu machen und damit zu zementieren.
- 3) Dekonstruktion regt ein Befragen/Hinterfragen von Normen und Normalität an, als Korrektiv und kritisches Potential, als Mittel einer stetigen Reorganisation. Das Dilemma besteht darin, die Dekonstruktion des verallgemeinernden Rahmens voranzutreiben, ohne dass die realen Ungleichheiten behoben sind. (Axeli-Knapp, 1997; 77ff).

Die Komplexität einer Institutionalisierung von Gerechtigkeitsstrategien (Gerechtigkeitsparadigmen) wird in der Arbeit der Inklusionsforscherin Mai-Anh Boger prägnant diskutiert und weiter konkretisiert. Boger nennt die drei von Axeli-Knapp formulierten Interventionslinien 1) Empowerment (Differenz), 2) Dekonstruktion (Dekonstruktion) und 3) Normalisierung (Rechts-/Gleichheit). Und auch Boger geht auf der Basis ihrer empirischen Arbeiten davon aus, dass alle drei Strategien unerlässlich sind, um Ungleichheitsverhältnisse in ihrer Tiefenstruktur nachhaltig zu verändern und um soziale Räume nachhaltig zu transformieren (Vgl. Boger, 2017). Degele hebt hervor, wie wichtig es ist, die ‚verunsicherungstheoretischen Grundannahmen‘ der Gender Studies, der queer-feministischen Kritik ernst zu nehmen, um keine neuen Zentrierungen und



Marginalisierungen (unhinterfragt) fortzuschreiben. Jedes Gerechtigkeitsparadigma für sich weist eine begrenzte Reichweite auf, obwohl es Unerlässliches leistet für die jeweilige Konkretisierung (Gleichheit/Gleichstellungsdaten), De-Marginalisierung (Differenz/Empowerment) oder Neu-Konzeption (Deonstruktion/widerständige Reorganisation) hartnäckiger Exklusionsrealitäten. Für die (Re-)Konzeptualisierung von Mainstreaming-Konzeptionen ist eine flexible Bezugnahme auf die drei Gerechtigkeitsparadigmen wichtig, weil sie sich in Knapps Sprache „wechselseitig korrigieren“.

Fazit

Soziale, gemeinwesenstärkende und demokratische Innovationen können durch Verwaltungshandeln initiiert werden. Die Verwaltung ist eine der entscheidenden Akteur*innen, die imstande ist, Gesellschaft durch alltägliche Routinen zu formen und damit diese auch fairer, gerechter und inklusiver gestalten kann. Grundlage für die Realisierung diversitätsgeprägter Restrukturierungen ist eine diskriminierungskritische Qualifikation für die Verwaltung und für öffentliche Institutionen. Eine intersektionale, gleichstellungsorientierte und diskriminierungskritische Qualifizierung bildet die Voraussetzung dafür, in pluralen Demokratien der hyper-diversen Gegenwart handlungsfähig zu bleiben und Teilhabepolitik, Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierungspolitik fundiert zu gestalten.

LITERATURVERZEICHNIS

Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online unter: www.vielfaltentscheidet.de/publikationen (Letzter Zugriff am 31.10.2018).

Andreotti, Vanessa de Olivera; Stein, Sharon; Ahenakew, Cash; Hunt, Dallas (2015): "Mapping Interpretations of Decolonization in the Context of Higher Education". In: Decolonization: Indigeneity, Education & Society, Vol. 4, No. 1, 2015, pp. 21-40.

Auma, Maureen Maisha; Kinder, Katja; Piesche, Peggy (2019a): Abschlussbericht des Berliner Konsultationsprozesses 2018 „Die Sichtbarmachung der Diskriminierung und der sozialen Resilienz von Menschen afrikanischer Herkunft in Berlin“. In: Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung (Hrsg.), Schriften der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung, Berlin. In: Mitteilung – zur Kenntnisnahme – Drucksache 18/2330 Diskriminierung bekämpfen – „International Decade for People of African Descent (2015-2024)“ in Berlin umsetzen Drucksachen 18/0966, 18/1192 und 18/1260. Online unter: <https://www.parlament-berlin.de/ados/18/IIIPlen/vorgang/d18-2330.pdf> (25.11.2019).

Auma, Maureen Maisha (2019): GENDER MAINSTREAMING – Aktualisierungsbedarf des Konzepts 20 Jahre nach seiner Einführung in der EU Juli 2019, im Auftrag der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (unveröffentlichte schriftliche Expertise).

Auma, Maureen Maisha (2017): Public Health Crisis. In: Griffith, Karina (Hrsg.): Republik Repair – Ten Points, Ten Demands, One Festival. Reparatory Imaginings From Black Berlin, 23.09.17 – 19.12.17. Festivalzeitung, Berlin, Selbstverlag Kultursprünge im Ballhaus Naunynstrasse gGmbH, S. 92 – 103.

Auma, Maureen Maisha (2017): RASSISMUS. In: Berlinghoff, Marcel; Sundermann, Meike (Hrsg.): Grundlagendossier Migration. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn. Online unter: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/223738/rassismus> (31.10.2018).

Baumann, Anne-Luise; Egenberger, Vera; Supik, Linda (2018): Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Hrsg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Online unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Datenerhebung.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (31.10.2018).

Behrisch, Birgit (2013): Disability Mainstreaming. In: Gender Glossar / Gender Glossary (5 Absätze). Online unter: <http://gender-glossar.de> (31.10.2018).

Bhanot, Kavita (2015): Decolonise, not Diversify! In: Media. Diversified. Online unter: <https://mediadiversified.org/2015/12/30/is-diversity-is-only-for-white-people/> (31.10.2019).

Boger, Mai-Anh (2017): Theorien der Inklusion – eine Übersicht. Ausgabe 01/2017: Zeitschrift für Inklusion- online.net. Online unter: <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/413> (31.10.2018).

Cordes, Mechthild (2010): Gleichstellungspolitiken. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Czollek, Leah Carola; Perko, Gudrun; Weinbach, Heike (2012): Praxishandbuch Social Justice und



Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen. Weinheim: Beltz Juventa.

Die Bundesregierung (2017): Nationaler Aktionsplan gegen Rassismus – Positionen und Maßnahmen zum Umgang mit Ideologien der Ungleichwertigkeit und den darauf bezogenen Diskriminierungen. Online unter: <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2017/06/nationaler-aktionsplan-gegen-rassismus.html>. (31.10.2018).

Degele, Nina (2000): Anpassen oder unterminieren: Zum Verhältnis von Gender Mainstreaming und Gender Studies. In: Freiburger Frauen Studien, Ausgabe 12: Dimensionen von Gender Studies. S. 79-102.

DeutschPlus Broschüre (2018): „Vielfalt intersektional verstehen.“ Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. I-PÄD in Kooperation mit DeutschPlus von Tuğba Tanyılmaz, Edwin Greve (Autor*innen), I-Päd - Intersektionale Pädagogik (Migrationsrat Berlin e.V.) Sohal Behmanesh, Derya Binişik, DeutschPlus e.V. – Initiative für eine plurale Republik (Hrsg.), Berlin. Online unter: <https://www.deutsch-plus.de/wp-content/uploads/2018/01/vielfalt-intersektional-verstehen-barrierefrei.pdf> (31.10.2018).

Eggers, Maureen Maisha (2010): Anerkennung und Illegitimierung. Diversität als marktförmige Regulierung von Differenzmarkierungen. In: Broden, Anne; Mecheril, Paul (Hrsg.): Rassismus bildet. Bildungswissenschaftliche Beiträge zu Normalisierung und Subjektivierung in der Migrationsgesellschaft. Bielefeld: Transcript, S. 59 – 85.

Eggers, Maureen Maisha (2012): Diversität und Intersektionalität – Thematisierungen von Gleichheit und Differenz in der rassismuskritischen Jugend- und Bildungsarbeit. In: Benbrahim, Karima (Hrsg.): Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Reader für Multiplikator_innen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf, IDA-NRW e.V..

Grüber, Katrin (2007): Disability Mainstreaming. in: bidok – behinderung inklusion dokumentation bidok – digitale Volltextbibliothek. Online unter: <http://bidok.uibk.ac.at/library/grueber-mainstreaming.html> (31.10.2018).

Kinder, Katja (2011): Das Eingehen von Bündnissen ist eine bedeutende Investition! In: GWI, Publiziert am 12. Oktober 2011, von Gunda-Werner-Institut. Online unter: <http://streit-wert.boellblog.org/2011/10/12/katja-kinder/> (31.10.2018).

Knapp, Gudrun-Axeli (1997): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden: Springer, S. 77-85.

Leitner, Andrea (2010): „Vom Sex Counting zu Gleichstellungsindikatoren – Indikatoren und Zielsetzungen in der Gleichstellungspolitik“ (Vortragsskript), 20. Mai 2010. In: Genderkompetenzzentrum, Online unter: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/datenstatistik/datenqualitaet/inimale-datenqualitaet-sex-counting.html> (31.10.2018).

Liebel, Manfred (2010): Diskriminiert, weil sie Kinder sind: Ein blinder Fleck im Umgang mit

Menschenrechten. In: Diskurs Kindheits- und Jugendforschung 5, Heft-3-2010, S. 307-319.
Online unter: <https://www.budrich-journals.de/index.php/diskurs/article/viewFile/3996/3336>
(31.10.2018).

Mignolo, Walter (2011): *The Darker Side of Western Modernity. Global Futures, Decolonial Options.* Durham: Duke University Press.

RAA-Broschüre (2017): „Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien“. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. Redaktion: Dr. Andrés Nader und Miriam Camara. Herausgegeben/Selbstverlag: RAA Berlin e.V., Online unter: <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUNDSAETZE-RAA-BERLIN.pdf> (31.10.2018).

Schaufler, Birgit (2004): Gender Mainstreaming – Perspektiven für die erziehungswissenschaftliche Geschlechterforschung. In: Glaser, Edith; Klika, Dorle; Prengel, Annedore (Hrsg.): *Handbuch Gender und Erziehungswissenschaft.* Heilbrunn, S. 574 – 586.

Stocker, Rainer (2017): Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Daten zur Sichtbarmachung rassistischer Diskriminierung. Warum sich die Suche nach neuen Wegen lohnt“. In: El, Meral; Tank, Gün; Yilmaz-Günay, Koray, *neue deutsche organisationen* (Hrsg.): *Gleich ist nicht Gleich: Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten im Gespräch.* Berlin: NDO-Dossier Selbstverlag, S. 33 – 37.

Wachendorfer, Ursula (2009): Weiße halten weiße Räume weiß. In: Eggers, Maureen Maisha; Kilomba, Grada; Piesche, Peggy ; Arndt, Susann (Hrsg.): *Mythen, Masken und Subjekte. Kritische Weißseinsforschung in Deutschland.* Münster: Unrast Verlag, S. 530-540.

Weinbach, Heike (2001): Über die Kunst, Begriffe zu fluten. Die Karriere des Konzepts ‚Gender Mainstreaming‘. In: *Forum Wissenschaft* Nr. 2, April 2001, S. 6-10. Online unter: <http://www.linksnet.de/artikel/17879> (31.10.2018).

Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung: Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Metz-Göckel, Sigrid; Wetterer, Angelika (Hrsg.): *Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung durch Gender Mainstreaming.* Schwerpunktheft der Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 20/3. Bielefeld 2002, Heft 3/2002, S. 129-148.

Wetterer, Angelika (2002): Gleichstellungspolitik und Geschlechterwissen – Facetten schwieriger Vermittlungen. Vortragsskript vom 14.02.2005 GenderKompetenzZentrum, HU Berlin. Online unter: http://www.genderkompetenz.info/veranstaltungen_publikations_und_news_archiv/genderlectures/gl_wetterer_gleichstellungspolitik_und_geschlechterwissen_140205.pdf (31.10.2018).

Young, Iris Marion. (1990). *Justice and The Politics of Difference.* Princeton, N.J, Princeton University Press.



Webseiten

Diversity Audit des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Online unter: <https://www.stifterverband.org/diversity-audit> (31.10.2018).

EiC: Call to Action. Online unter: <https://www.equityinthecenter.org/call-to-action/> (31.10.2018).
LADS Webauftritt: Initiative „Selbstbestimmung und Akzeptanz sexueller Vielfalt“. Online unter: <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/lasbti/initiative-akzeptanz-sexueller-vielfalt/> (31.10.2018).

VIELFALT GESTALTEN: Diversity-Audit des Stifterverbandes. Der Kulturwandel hat begonnen. duz-Special zum Diversity-Audit des Stifterverbandes Die Publikation ist am 29. Januar 2016 erschienen. Online: Beilage zur DuZ – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG, 29. Januar 2016. Das duz SPECIAL erscheint in der DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin. Online unter: https://www.stifterverband.org/duz-special_diversity-audit (22.10.2019).

Minimale Datenqualität: Sex Counting. In: GenderKompetenzZentrum. Online unter: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/datenstatistik/datenqualitaet/inimale-datenqualitaet-sex-counting.html> (31.10.2018).



WIDERSTAND UND DIVERSITY – DIVERSITY UND WIDERSTAND. EINE PERSPEKTIVERWEITERUNG

Ein Beitrag von Sohal Behmanesh

*Diversitätsbemühungen in Organisationen sind in Deutschland im Aufstieg begriffen und stehen gleichzeitig unter Kritik ob ihrer Wirksamkeit. Die Erfahrungen und Analysen von Diversitätspraktiker*innen mit eigenen Marginalisierungspositionierungen sowie postkoloniale theoretische Ansätze werden im Folgenden dazu genutzt, erweiterte Perspektiven auf Diversity-Ansätze, ihre Begründungen, Wirkungslogiken sowie Erfolgsaussichten anzubieten. Dies wird anhand einer Betrachtung des Wortes „Widerstand“ und seinen unterschiedlichen Auslegungen vorgenommen. Die Lehren aus dieser Analyse statten uns auch mit den notwendigen Brillen aus, das Grundgerüst von aktuellen organisationstheoretischen Ansätzen, innerhalb derer „Diversity“ stattfindet, zu überprüfen.*

1. Diversität als Ansatz in der deutschen Organisationsentwicklungslandschaft

Aufbruch oder Anfang vom Ende?

In Deutschland sind organisationale Bemühungen um das, was mit „Diversität“ umrissen wird, im Vergleich zu anderen Ländern relativ neu. Es lässt sich jedoch beobachten, wie das Thema an Aktualität gewinnt¹. Legislative Rahmenbedingungen wie die Einführung von Antidiskriminierungsgesetzen, moralischer Druck, welcher Verantwortung gegenüber sozialen Verhältnissen zum Teil der eigenen Legitimität erklärt, sowie ökonomische Faktoren, wie der Wettbewerb um Märkte und Arbeitskräfte, stellen – vermehrt auch in Deutschland – Umweltbedingungen dar, die Organisationen dazu anregen, sich dem Thema „Diversität“ zuzuwenden².

Diese Anforderungen scheinen viele Organisationen vor eine große Ratlosigkeit zu stellen und die Nachfrage nach Diversity-Beratungsangeboten steigt merklich. Während noch vor 10 Jahren Organisationsberatung zu Diversity mehrheitlich von *weißen* Mehrheitsangehörigen angeboten wurde (und damit die

1 Siehe z.B. Fereidooni, Karim & Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.)(2016): Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung. Springer.

2 Gonzalez, Jorge A. (2010): Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel and Nonlinear Process. In: The Journal of Applied Behavioral Science 46(2), p. 200.



Frage aufkam, inwiefern diese ihre eigenen Ratschläge umsetzen³, so haben sich mittlerweile einige Berater*innen mit eigenen Marginalisierungserfahrungen auf dem deutschen Markt etablieren können. Kann also von einer Veränderung, gar einem Aufbruch in ein Zeitalter der diversitätssensiblen Organisationen gesprochen werden?

Im kürzlich erschienenen Artikel „*The end of diversity*“⁴ stellt Walcott mit Bezugnahme auf den kanadischen Kontext gegensätzlich zu einer solchen Einschätzung fest, dass Diversity-Konzepte kontraproduktiv und systemverfestigend sind. Demnach haben solche Programme vielmehr eine augenwischerische Funktion, die die Möglichkeit auf wirkliche Veränderung im Keim ersticken. Um ein wirklich anderes Zusammenleben zu ermöglichen, müsse es ein Ende der Lügen geben, die unsere Institutionen strukturieren; „Diversity“ gehöre zu diesen Lügen⁵.

Was können wir also aus den Erfahrungen aus jahrzehntelanger Diversity-Arbeit lernen? Bleiben wir hier an inneren Widersprüchen hängen oder sind wir bereit, weiter zu gehen?

Diversität als Organisationsentwicklung

Nachdem Diversitätsansätze zunächst infolge der Bürger*innenrechtsbewegungen der USA als technische Antidiskriminierungsarbeit umgesetzt wurden, wird Diversität heute häufig als Element der Organisationsentwicklung – des Change Managements – betrachtet, im Rahmen dessen Prozesse und Strukturen der gesamten Organisation miteinbezogen werden sollen. Als Erfahrung daraus gibt es mittlerweile viel Literatur, welche die typischen Stolperfallen und „Widerstände“ im Diversity Change-Management beschreiben und Handlungsempfehlungen geben, um diese zu vermeiden oder zu umgehen⁶. Dennoch lässt sich beobachten, dass viele Diversitätsinitiativen im Sande verlaufen, abgebrochen werden oder auf weniger „schmerzhaft“ Ziele als die ursprünglichen heruntergebrochen werden. Daher macht es Sinn, sich dem Phänomen „Widerstand“ etwas genauer zu widmen.

3 Otyakmaz, Lale; Roach, Trina E. (2008): Widerstand als Teil des Prozesses im Diversity-Management. In: Politics of Diversity. Dossier. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), S.68-70.

4 Walcott, Rinaldo (2019): The End of Diversity. In: Public Culture (2019) 31(2), pp. 393-408. Ders. 394.

6 z.B. Gassam, Janice: 5 Reasons why diversity programs fail. Forbes. Online unter <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/03/31/5-reasons-why-diversity-programs-fail/> (20.11.2019).



2. Beobachtungen zum Begriff „Widerstand“ in der Diversitätsarbeit

Der Begriff Widerstand taucht im Kontext von Diversity in folgenden Diskussionssträngen auf: Im Kontext von Veränderungsprozessen wird klassischerweise von Widerstand gesprochen, wenn es darum geht, als Umsetzungsverantwortliche zu identifizieren, wo Mitarbeitende den Veränderungen nicht folgen wollen und dies als wichtige Information zum System zu lesen. Mithilfe von postkolonialen, „diversitätssensiblen“ Perspektiven wird im Folgenden der Blick erweitert: Widerstand kann unterschiedliche Qualitäten beschreiben und wird wahlweise als die Wurzel, Antwort und Reaktion auf die Einführung von Diversitätsansätzen gedeutet. Um hier klarer unterscheiden zu können, beschreibe ich die verschiedenen Formen von Widerstand im Kontext von Diversität meiner Ansicht nach passender als: Auflehnung, Überleben/Resilienz, Abwehrhaltung und Aneignung.

2.1. Auflehnung

Heutige Diversity-Konzepte fanden ihren Anfang in den Bürger*innenrechtsbewegungen der USA im 20. Jahrhundert. Die Rechte, auf die sich heute für verschiedene sogenannte Diversitätsdimensionen bezogen wird, wurden damals z.B. in den Schwarzen Bürgerrechts-, den LGBTIQ*Bewegungen oder den Rechtsbewegungen von Menschen mit Behinderungen⁷ eingefordert. Sie führten dort in den 60er Jahren zu ersten Antidiskriminierungsgesetzen und der Einführung von *affirmative actions*, mit dem Ziel gesellschaftliche Diskriminierung in Bezug auf den Zugang zu Arbeit (zunächst im Hinblick auf die dortigen Kategorien „*race, religion, national origin and (...) sex*“) abzubauen⁸. Diversity-Ansätze haben also ihre Wurzel in widerständigen Bewegungen. In diesem Kontext bedeutet Widerstand, sich – in jahrhundertelanger Tradition – gegen Unterdrückung, Ausbeutung und Ausgrenzung aufzulehnen.

2.2. Überleben und Resilienz

Diversitätsarbeit wird von Ahmed als die Arbeit beschrieben, Institutionen zu transformieren sowie als die Arbeit, die Menschen innerhalb einer Organisation tun (müssen), wenn sie den Normen der Institution nicht entsprechen. Diese beiden Elemente finden sich häufig in ein und denselben Körpern zusammen⁹. Im Folgenden werden Ahmeds ausführliche Analysen dazu genutzt, diese Arbeit

7 Hamraie, Aimi (2017): *Building Access: Universal Design and the Politics of Disability*. University of Minnesota Press.

8 West, Martha S. (1993): *The Historical Roots of Affirmative Action*. In: *LA RAZA Law JOURNAL*. Vol. 10, 613.

9 Ahmed, Sara (2017): *Diversity Work as Complaint*. Online unter <https://feministkilljoys.com/2017/12/19/diversity-work-as-complaint/> (26.11.2019).



in ihren unterschiedlichen Ausdrücken als Resilienz (also Widerstandsfähigkeit) zu beschreiben: Überleben, also Existieren, Sprechen, Beschweren, Lehren.

Existieren: Die Arbeit mit Personen aus gesellschaftlichen Marginalisierungspositionen zu ihren Erfahrungen in dominanzgesellschaftlichen Organisationen zeigt, dass bereits das alleinige Durchhalten, Überleben und Existieren in solchen widerständig ist. Die ständige intrapersonelle und/oder interpersonelle, bis hin zur strukturellen, Ausgleichsarbeit, die von diesen Menschen geleistet wird, um in einer Organisation zu bestehen und die weit darüber hinausgeht, was in klassischen Organisationstheorien als Diskrepanz zwischen Rolle und Person beschrieben wird, ist ein (Diversitäts-)Arbeitspensum, welches in der Regel weder gesehen noch anerkannt, schlimmstenfalls sogar noch sanktioniert wird.

Sprechen: Widerstand ist auch das strategische Nutzen von Sprache von Diversitätsarbeitenden, wie Ahmed sie beschreibt: „(A) practitioner refused to use the word diversity because she understood it as a ‘cop out’, a word that was so light that it would allow institution to pass over what inequalities that she wanted to address“¹⁰. Andere Praktiker*innen haben eine gegenteilige Strategie und nutzen bestimmte Begriffe aufgrund ihrer Anschlussfähigkeit mit dem Ziel, Inhalte besser umsetzen zu können. Ahmed schreibt dazu: „We do this work of editing out the more confrontational language because we sense the less confrontational we are the further we will get“¹¹. Dies lässt sich im deutschsprachigen Raum als Antwort auf organisationale „Ermüdungserscheinungen“ auf bereits angegangene Veränderungsversuche mit den Konzepten der „Gleichberechtigung“, „Inklusion“ oder „Interkulturelle Öffnung“ beobachten. Darüber hinaus wird Diversität häufig verwendet, wenn Begriffe wie Diskriminierung, Rassismus, Klassismus, Behindertenfeindlichkeit, Trans*feindlichkeit, Sexismus, Homofeindlichkeit etc. als „zu stark“ oder „politisieren“ empfunden werden könnten.

Beschweren: Beschwerde nutze ich in Anlehnung an Ahmed, aber umfasse auch das, was oft als „Aktivismus“ gelabelt wird. Während der Begriff im Kontext von z.B. Großbritannien auch enger im Sinne von Beschwerden im Rahmen bestehender Verfahren betrachtet werden kann¹², wird hier, aufgrund der gar nicht bis kaum vorhandenen Beschwerdestrukturen in vielen deutschen Organisationen, der Begriff weiter gefasst und bezieht jegliche Interventionen mit ein, die auf Diskriminierung aufmerksam machen sollen. Dies zeigt sich häufig in Form von Konflikten zwischen Mitarbeitenden oder als Einspruch gegen organisationale

10 Ahmed, Sara (2018a): Confrontation? Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/05/04/confrontation/> (27.11.2019), Ahmed, Sara (2007): The language of diversity. In: *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), pp. 235–256.

11 Ders. 2018a.

12 Westwood, Robert; Jack, Gavin; Srinivas, Nidhi; Sardar, Ziauddin (2011): Deepening, broadening and re-asserting a postcolonial interrogative space in organization studies. In: *Organization* 18(3), pp. 275–302. Online unter <https://mindthetrapberlin.wordpress.com/page/1/> (27.11.2019).



Entscheidungen gerichtet, kann aber gegenüber Institutionen, die den ersteren Strategien gegenüber verschlossen sind, auch kreativere Formen annehmen. Zwei Beispiele unter vielen sind die Intervention „*Mind the trap*“¹³ des Bündnisses kritischer Kulturpraktiker*innen 2014 in Berlin oder auch die „*Goldsmith Anti-Racist Action*“ 2019 in London¹⁴.

Lehren: Eine weitere Strategie des Überlebens und der Resilienz, die ich beobachte, ist die, dass Menschen, die in Organisationen als „divers“ gesehen werden, auch ohne einen Auftrag implizit oder explizit immense Aufklärungs- und Lehrarbeit leisten. Dies ist buchstäblich zu verstehen, fängt jedoch schon an bei „*Diversity work can be the work you have to do to counter how you appear*“¹⁵ im Rahmen einer Gesellschaft, die von kolonialen Bildern geprägt ist. Widerstand wird hier zu einer lebenslangen Aufgabe der Richtigstellung, der Umerzählung, des Einspruchs, der Lehrarbeit.

2.3. Blockade/Abwehrhaltung

Häufig wird in organisationalen Change Prozessen in einer anderen Bedeutung von Widerstand gesprochen: dem der Mitarbeitenden gegenüber den Veränderungsanliegen. Im Grunde wird damit beschrieben, wie Menschen innerhalb einer Hierarchiekonstellation wie einer Organisation, ihre verfügbaren Hebel nutzen, um sich gegen etwas (passiv oder aktiv) zu wehren, wogegen sie (bewusst oder unbewusst) Einwände haben. Diese Perspektive findet seinen Ursprung in Beschreibungen von Widerstand von Arbeiter*innen gegenüber schlechten Arbeitsbedingungen¹⁶. Aus der Psychologie wird entnommen, dass solche Reaktionen im Change Prozess z.B. von „*anxiety, guilt, a skill deficit, or a lack of understanding, motivation, expectation of success, or involvement in the change process*“¹⁷ kommen können. Daher wird in vielen Organisationstheorien davon gesprochen, dass Widerstände wichtige, gesunde und essentielle Reaktionen und für den Prozess wichtige Informationen darstellen.

Widerstände gegenüber Diversitätsveränderungsprozessen haben jedoch darüber hinaus noch eine andere Qualität. Um diese in Abgrenzung zu Auflehnung und Überleben zu unterscheiden, werden sie im Folgenden als Abwehrhal-

13 <https://mindthetrapberlin.wordpress.com/page/1/> (27.11.2019).

14 <https://www.facebook.com/goldsmithsanti/> (27.11.2019).

15 Ahmed, Sara (2018a): Confrontation? Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/05/04/confrontation/> (27.11.2019).

16 Prasad, Anshuman & Prasad, Pushkala (2018): The Empire of Organisations and the Organization of Empires: Postcolonial Considerations on Theorizing Workplace Resistance. In: Anshuman Prasad (ed.): Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement. Palgrave Macmillan, 99.

17 Wiggins-Romesburg, Christine A. und Githens, Rod P. (2018): The Psychology of Diversity Resistance and Integration. In: Human Resource Development Review. 17(2), pp. 179-198.



tung beschrieben. Die Machtkonstellationen sind hier komplexer, da die Abwehrhaltung nicht nur aus einer – aufgrund des Anstellungsverhältnisses – weniger machtvollen Position heraus geschieht, sondern häufig aus gesellschaftlich privilegierten und damit auch machtvollen Positionierungen stattfindet. Da diese Positionierungen Einfluss auf die gesamten Biographien in der die Organisation umgebenden Umwelt (Gesellschaft) darstellen, gehen sie auch weit über mikropolitische Machtdynamiken in Organisationen hinaus. Zudem ist diese Haltung nicht nur bei Mitarbeitenden, sondern häufig auch bei den Führungspositionen selbst, die den Diversitätsprozess verantworten (sollten), beobachtbar. Wiggins-Romesburg & Githens schreiben dazu *„unlike other change initiatives, diversity change has an added psychological component (...). (T)he field of social psychology suggests that discrimination, or bias in favor of one’s own group to the detriment of others, is a cognitive and motivational phenomenon that, when challenged, is met with psychological resistance (Bartlett, 2009)“*¹⁸. Diese Abwehr hängt ihnen zufolge mit einer Infragestellung des Selbstbildes, der eigenen Werte und des eigenen sozialen Wirkens zusammen. Die Schuld und Scham, die daraus resultieren kann, wurde von Grada Kilomba als die *„fünf Abwehrmechanismen des Egos“* beschrieben¹⁹. Diese Blockaden gegenüber Diversitätsprozessen entstehen als Zusammenspiel von Dynamiken zwischen individuellen und kollektiven Abwehrverhalten. Dementsprechend kann ein Ergebnis von diesen Prozessen sein, dass sich entweder gar nichts verändert oder sogar negative Effekte entstehen wie *„divisiveness, increased bias, and even backlash“*²⁰.

2.4. Aneignung

Eine weitere Form von Widerstand gegen Diversitätsbemühungen fasse ich hier unter dem Begriff „Aneignung“ zusammen. Ich benutze dies als Überbegriff für verschiedene, vielfach beschriebene Prozesse, die darin münden, sich „Diversität“ bzw. ausgewählte Repräsentationen oder Symboliken dieser in kolonialer Tradition zu eigen zu machen.

...von Existieren/Repräsentanz: Walcott beschreibt, dass bereits durch die Einführung von „diversen Körpern“ in Organisationen (sei es als sichtbare Kooperationspartner*innen, Berater*innen oder Angestellte) eine Möglichkeit entsteht, in der das Bemühen um oder auch der Schein der Veränderung einen Kreislauf darstellt, in welchem diese sich an ein politisches Klima anpassen, aber in Schlüsselfragen unverändert bleiben. Die Logik dabei ist: *Wir wollen mit dem Trend gehen, aber wir sehen keinen Grund für Veränderung – oder – wir sehen*

18 Ders. 188.

19 Kilomba, Grada (2008): *Plantation Memories. Episodes of Everyday Racism*. Unrast, S. 21.

20 Wiggins-Romesburg, Christine A. und Githens, Rod P. (2018): *The Psychology of Diversity Resistance and Integration*. In: *Human Resource Development Review*. 17(2), pp. 179-198.



die Verantwortung dabei nicht bei uns. Eine Stimme, die mir aus einem Beratungsgespräch mit einer Führungsperson dazu noch im Ohr klingt: „Wir wollen diversere Personen hier, aber sie sollen ihre Arbeit machen und sich nicht mit ihrem Anderssein aufhalten“²¹. Es entsteht eine Situation, in welcher die als divers betrachteten Körper in das bestehende, nicht zu verändernde System einverleibt werden.

... von Sprache: Ahmed schreibt in „*The language of diversity*“: „people can (...) define ‘diversity’ in a way that may actually block action. (...)“²². Dies wird häufig mit der Tatsache begründet, dass der Begriff sehr offen ist und sehr unterschiedliche Ziele damit verbunden werden können. Baltonado beschreibt dies anhand vom Schulwesen in den USA: „*The growing trend to name their schools as social justice institutions has (...) escalated the appropriation of diversity and progressive discourses in teacher education and the field of education. Most disconcerting is the fact that many (institutions)(...) lack intention, knowledge, or the disposition to critically engage education along the tenets of social justice*“²³. Dies gehe soweit, dass Schulen, die aufgrund der historischen Segregationspolitik vor allem von Schwarzen Schüler*innen besucht werden, drohen, aufgrund ihrer unzureichenden „Diversitätsquote“ die öffentliche Akkreditierung zu verlieren.

Während Ziele und Wirkungsannahmen, die wirkliche Veränderungen zur Folge haben können, tatsächlich meist fehlen (siehe auch Tab. 1), so ist die Vereinnahmung des Wortes – wenn auch vereinfacht – nicht spezifisch an „Diversität“ gebunden. So lässt sich auch in Deutschland beobachten, dass z.B. die Begriffe „Dekolonisierung“, „Intersektional“ und „Anti-Rassismus“ (wie z.B. „rassismussfreie Schule“) eine häufige Verwendung in ähnlichen Kontexten finden, in der eine wirkliche Veränderung der Grundstrukturen und -prozesse sowie deren ermöglichenden Faktoren nicht beabsichtigt wird.

... von Wissen: Über die reine Vereinnahmung von Worten hinaus ist auch die Aneignung des dahinter liegenden Wissens möglich. Dies passiert zum Beispiel, indem Gedankengut und Wissen, welches auf widerständiger Lebenserfahrung und der Analyse daraus beruht, dann als gesellschaftliches Wissen anerkannt wird, wenn es zum Wissen der Mehrheitsangehörigen wird. Dies beschreibt Noah Sow anhand der Aneignung von Schwarzem Wissen: „*Das Wissen, um dessen Anerkennung einst gekämpft werden musste, wird nun als wertvoll erachtet und in Auszügen angenommen, um jedoch sogleich appropriiert zu werden, losgelöst von seinen eigenen Bezügen. Schwarzes Wissen wird in den weißen Raum übertragen,*

21 Eigene Aufzeichnungen.

22 Ahmed, Sara (2007): *The language of diversity*. In: *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 240

23 Baltonado, Marta P. (2006): *Education and Appropriation of Diversity*. In: *Cultural Studies, Critical Methodologies*. 6(1), 137.



während der Raum selbst sich möglichst nicht verändern soll.“²⁴.

...von Strukturen/Prozessen: Während in Deutschland die Forderungen nach gesetzlich vorgeschriebenen Standardstrukturen und Prozessen (wie Diversitätsdaten und Berichtsverfahren) noch weit von der Umsetzung entfernt sind, können wir bereits jetzt von den Aneignungsprozessen dieser in anderen Ländern lernen. Ahmed beschreibt anhand von Beispielen aus Großbritannien, wie die Etablierung von Strukturen in einer Form angeeignet werden, dass sie der Zielerfüllung im Weg stehen. So wird die Bürokratisierung von Diversitätsprozessen, also die Konzentration auf Dokumentation und Berichtswesen, dafür genutzt, von anderen Formen des „doing“ also des politischen Umsetzens, abzulenken^{25,26}. „Strategische Ineffizienz“ führt dazu, dass offizielle Beschwerdeverfahren eingeleitet werden, aber nie zu einem wirksamen Ende kommen²⁷. Diversitätsprozesse als Schadenslimitierung sind an Orten zu beobachten, an denen „Beschwerden“ den Anlass für Diversitätsprozesse geben, mehr als eine Rufwiederherstellung aber nicht gewünscht ist²⁸.

3. Analysebrillen für die Grenzen von Diversity

Vom Umgang mit Unterschiedlichkeit

Wie werden also oben genannte Dynamiken von „Widerstand“ in Diversitätsarbeit einbezogen? Tabelle 1 stellt eine kritische Betrachtung von organisationalem Umgang mit unterschiedlichen Lebensrealitäten durch AORTA dar²⁹. Sie teilen diese in die Kategorien „Ausschließend, Neutral, Multikulturalistisch, Kulturelle Kompetenz“ ein. Diversitätsansätze versuchen auf solche Umgangsformen Antworten zu geben. So soll der Fairness-and-Antidiscrimination Ansatz durch Quoten die Gleichheitsprämisse aufbrechen und den Zugang zu Arbeit erleichtern. Der Ansatz der Interkulturellen Öffnung soll Verständnis für als „kulturell anders“ Markierte und deren Lebensrealitäten eröffnen. Der Access-Legitimacy-Ansatz will, durch Repräsentanz der verschiedenen Kund*innensegmente in der Belegschaft, neue Märkte erschließen und Legiti-

24 Sow, Noah (2014): Schwarze Wissensproduktion als angeeignete Profilierungsressource und der systematische Ausschluss von Erfahrungswissen aus Kunst- und Kulturstudien. Vorgetragen auf der Tagung »Postkoloniale Analysemethoden in der Kunst« am 5./6. Dezember 2014 in Dresden. Online unter <https://www.noahsow.de/academic-colonialism/>. (01.12.2019).

25 Ahmed, Sara und Swan, Elaine (2006): Doing Diversity. In: Policy Futures in Education, Volume 4, No 2. S. 96-100.

26 van der Drift, Mijke. Eigene Aufzeichnungen aus dem DeutschPlus Fachaustausch: Rassismus und Diskriminierung aufgrund von Gender. 2018. Berlin.

27 Ahmed, Sara (2018b): Strategic Inefficiency. Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/12/20/strategic-inefficiency/> (11.11.2019).

28 Ahmed, Sara (2019): Damage limitation. Online unter <https://feministkilljoys.com/2019/02/15/damage-limitation/> (15.11.2019)

29 <https://aorta.coop/about/theory-of-change/> (30.11.2019).

mität generieren. Der Learning-Effectiveness-Ansatz soll unterschiedliche Perspektiven als Bereicherung für die Organisation aufnehmen³⁰.

Wenn wir die bestehenden Umgangsformen aber etwas genauer betrachten und auf ihre dahinter liegenden Zielsetzungen und Wirkungsannahmen untersuchen, wird deutlich, dass sie auf einer limitierten, als neutral angenommenen und damit unsichtbar gemachten Logik fußen. Die Verantwortung für ein Funktionieren von Gemeinschaft ist dabei sehr ungleich verteilt. Die Benennung von Problemen macht die benennende Person zum Problem³¹, wodurch auch die Idee der „lernenden Organisation“³² nicht umsetzbar wird. Der abschließend von AORTA empfohlene Social Justice Ansatz, der von einigen Diversitätspraktiker*innen, insbesondere solcher mit eigenen Marginalisierungserfahrungen, bereits verfolgt wird, beruht in Deutschland bisher ebenfalls insbesondere auf solchen Benennungspraktiken. Dieser Prozess ist vielfach mit dem Ergebnis zu beobachten, dass Initiator*innen, Aktive in oder Verantwortliche für Diversitätsprozesse die Organisationen verlassen (müssen). Dadurch entsteht ein Kreislauf, der den Zugang zu Arbeit für Menschen mit Marginalisierungserfahrungen zu Arbeit und höheren Positionen weiter erschwert.

30 Thomas, A. David und Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), pp 79–90.

31 Ahmed, Sarah (2014): The Problem of Perception. Online unter <https://feministkilljoys.com/2014/02/17/the-problem-of-perception/> (20.11.2019).

32 Senge, Peter (1996): *The Fifth Discipline – Art and Practice of the Learning Organisation*: Random House Business Books. London.

Umgang mit Unterschiedlichkeit (nach AORTA)	Bestehende Umgangsformen				Empfehlung von AORTA
	Ausschließend	Neutral	Multi-kulturalistisch	Kulturelle Kompetenz	Social Justice
Ziel	Pro-aktive oder unbewusste Diskriminierung. Alles soll unverändert bleiben.	Von der Annahme der gleichen Ausgangsbedingungen für alle handeln.	Die Selbstversicherung der „Offenheit“. Konfliktfreies Zusammenleben durch das Feiern der „Anderen“.	„Andere“ als Ressource nutzen.	Commitment zu fortwährendem Eigenstudium und kollektiver, kollaborativer Handlung für systemischen Wandel.
Gemeinschaft wird erreicht durch	Gleichheit. Keine Infragestellung der Ordnung.	Schweigen. Anpassung.	Betonung des „Positiven“, bei Ausblendung von Macht. Performance der erwünschten „Andersheit“.	Aneignung von Wissen über das „Andere“. Stellvertretung eines imaginierten einheitlichen	Selbstreflexion. Loslassen von Praktiken und Logiken des Weißseins.

Tabelle 1³³: Umgang mit Unterschiedlichkeiten in Organisationen (verändert nach AORTA)³⁴

Organisationstheoretische Analysen von Diversity

Eine Analyse aus systemischer Sicht von Eybl und Kaltenecker stellt passend dazu fest, dass Impulse von Diversitätsansätzen in Organisationen kaum Anschluss finden und fordern mehr *„awareness für die eigenen Ambivalenzen: etwa die Ambivalenz zwischen symbolischer Behübschung und effektiven Entwicklungsimpulsen; die Ambivalenz zwischen marketingorientierter Rhetorik und einer offenen, von der Kultur des Dialogs getragenen Auseinandersetzung“*³⁵. Ihre Schlussfolgerung, weniger Erwartungen zu haben und kleinere Impulse anzuerkennen, reiht sich jedoch in die Akzeptanz von Blockaden und Aneignung als Teil der dominanzgesellschaftlichen Dynamiken ein.

Postkoloniale Perspektiven auf Organisationen geben hier eine reichere Analyse. Sie ermöglichen, den sinngebenden Rahmen und die Umwelt, innerhalb derer sich Diversitätsprozesse abspielen und welche die verschiedenen Widerstands

33 Aus ENAR (2017): European Network Against Racism: Women of Colour in the Workplace. Toolkit. S.17. Online unter <https://aorta.coop/about/theory-of-change/> (28.11.2019).

34 <https://aorta.coop/about/theory-of-change/> (30.11.2019).

35 Eybl, Sabine & Siegfried Kaltenecker (2009): Diversity Trouble – Systemische Beobachtungen von Vielfalt, Management und Beratung. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, Heft 4, S. 10.

dynamiken bedingen, zu verstehen:

Srinivas stellt z.B. fest, dass westliche Managementkonzepte mit den kolonial bekannten Konnotationen von Neutralität, Fortschritt und Wissenschaft erzählt und dabei andere Erzählungen und Möglichkeiten verdeckt werden³⁶. Frenkel & Shenhav identifizieren dies als Ergebnis einer Tradition, die sie anhand von zwei Begriffen beschreiben: Mit „Hybridisierung“ benennen sie das Prinzip, Wissen und Praktiken aus der kolonialen Begegnung in organisationale Managementpraktiken aufzunehmen. „Purifizierung“ umschreibt die Konstruktion einer klaren Zweiteilung zwischen Kolonisierten und Kolonisierenden, in welcher die gegenseitigen Einflüsse in der als fortschrittlich erzählten westlichen Managementpraxis unsichtbar gemacht werden. Die Tradition wird bis heute fortgeführt: *„The colonial aspect of the management viewpoint, which views the ‘other’ as inferior while seeing ‘western’ culture as a universal model, made management into the spearhead of neocolonialism in the age of decolonization“*³⁷. Dies wirke sich auch auf die unterschiedlichen Aufgaben- und Ressourcenverteilung innerhalb von Organisationen aus und bietet damit erweiterte Perspektiven auf „Diversität“. Prasad bedient sich der Beschreibung von Alvesson & Deetz, die darauf hinweisen, dass die Mehrheit der Organisationstheoretiker*innen rassifizierte Strukturierungen von Arbeit in Organisationen nicht zu bemerken scheinen. Die dominanzgesellschaftliche Betrachtung von Organisationen benötigt also eine „defamiliarization“³⁸: die Möglichkeit der Betrachtung mit neuen Brillen – im Grunde eine der Kernaufgaben von Organisationsentwickler*innen.

Diversitätsansätze versuchen idealerweise, diese Brillen anzubieten. Es ist deutlich geworden, dass den Umsetzenden dafür in den bestehenden Systemen jedoch nur limitierte Werkzeuge zur Verfügung stehen, die zudem auch ihren Preis haben. Zum Beispiel in Bezug auf anschlussfähigere Sprache fragt Ahmed: *„If we edit words out of letters, what else do we edit out? Can what be who: who gets edited out in that process?“*³⁹. Walcott kommt in *„The end of diversity“* zu dem Schluss, dass wir aus den Grenzen der Erfolge der 1960er Jahren lernen sollten: Die suggerierte Möglichkeit der schrittweisen Ausweitung von Anerkennung, Vorteilen und Rechten sei im bestehenden Rahmen gar nicht für alle möglich. Sie führe vielmehr dazu, dass radikalere Veränderungsforderungen verstummen und dabei riesige Bevölkerungsgruppen als wegwerfbar kreiert werden. Diese sind nach kolonialer Tradition auch definiert: *„Make no mistake about it, current logics of antiracism, equity, and even social justice have as their other the Black*

36 Srinivas, Nidhi (2013): Could a Subaltern Manage? Identity Work and Habitus in a Colonial Workplace. In: *Organization Studies* 34(11): pp. 1655 – 1674.

37 Frenkel, Michael and Shenhav, Yehouda (2006): From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies. In: *Organization Studies* 27(6), 871.

38 Prasad, Anshuman (2003): The Gaze of the Other. In: Anshuman Prasad (ed.): *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. Palgrave Macmillan, 29.

39 Ahmed, Sara (2018a): Confrontation? Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/05/04/confrontation/> (27.11.2019).



*subject. (...) The benefit is reserved for those closest to whiteness – white not only as phenotype but as an instituted antiblackness and thus white supremacist logics*⁴⁰.

Diversität und Inklusion können daher nur als Ergebnis haben, dass diejenigen, welche die größte Nähe zum Konstrukt des *Weißseins* haben, unter Voraussetzung der Wahrung der gegebenen Ordnung, am ehesten profitieren können⁴¹. Dementsprechend bleiben diejenigen, die in der inhärent konstruierten Binarität von auch Gender, Gesundheit oder „Fähigkeit“ und Sexualität des kolonialen *Weißseins* am entgegengesetzten Ende stehen, nicht-ausgewählt. Dies lässt sich mit einem geübten Blick in Organisationen an der Auswahl derer, die innerhalb der angenommenen Diversitätsdimensionen „am liebsten“ gesehenen sind, sehr gut beobachten. Da die kapitalistische Moderne auf den Säulen der Ideen des Kolonialismus und der „Aufklärung“ steht, kann „Diversität“ nicht deren Aufhebung leisten. Walcott fordert daher, dass es Zeit ist, unseren Visionen freien Lauf zu lassen und sich eine dekoloniale Zukunft vorzustellen, die radikal anders ist als Diversity bisher. Es brauche einen strukturellen Wandel und ein anderes Verstehen von menschlichem Sein und seinen Beziehungen.

4. Erweiterte Perspektiven auf Organisation(en) der Zukunft

Vorstellungen von Zukunft im alten Muster

Eine Neugestaltung des gesellschaftlichen und sozialen Miteinanders wird auch von anderen Organisationstheoretiker*innen zurzeit gefordert und findet in Form von Ansätzen von New Work, Achtsamkeit, kollegialer Führung und „evolutionären“ Organisationen große Resonanz. Es wird fast der Anschein erweckt, dass die Schwachpunkte und unterschiedlichen Widerstandsdynamiken in den Organisationen der Moderne damit überwunden werden können. Mit den alten Brillen werden sie jedoch eine Fortsetzung des kolonialen Projektes und damit eine Illusion einer gemeinschaftlichen Zukunft bleiben.

Viele dieser Ansätze reagieren auf die aktuellen Krisen der Menschheit und suchen nach „Ganzheit“, „Sinnstiftung“⁴² und der Zuwendung von „Ego zu Eco“⁴³. Es ist dabei schwer zu übersehen, dass die breite Aufnahme solcher Ideen in einer Zeit stattfindet, in der die Externalisierung der Kosten von Kolonialisierung

40 Walcott, Rinaldo (2019): The End of Diversity. In: Public Culture (2019) 31(2), 402.

41 Siehe dazu auch Hamraie 2017.

42 Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

43 Scharmer, Otto; Kaufer, Katrin (2013): Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies. Online unter https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Ego_to_Eco_Intro.pdf (1.12.2019).



und Kapitalismus an „die Anderen“ nicht länger zu funktionieren scheint. Es erinnert an die vielen Beiträge in der Diversity-Literatur zu Alternsgerechtem Arbeiten in Organisationen, die Respekt, Empathie und Rechte für alternde Angehörige der Dominanzgesellschaft fordern (und dabei z.B. kaum auf die Verstärkung von Diskriminierung im Alter eingehen)⁴⁴. Diese Ansätze laufen daher Gefahr, genauso einen kollektiven Erfolg zu suggerieren, wo individuelles (weißes) Weiterkommen stattfindet, wie Walcott sie als Prozess der Inklusion im Rahmen von Diversitätsinitiativen beschreibt.

Aus der Suche nach den neuen Formen des In-der-Welt-seins lässt sich jedoch zuweilen – bei wohlwollender Betrachtung – ein Verlangen nach Verbindung erkennen: intrapersonell, sozial und mit der Umwelt. Dies wird von vielen aktuellen organisationalen Bemühungen vordergründig aufgegriffen. Mir et al. beschreiben, dass eine solche Suche jedoch auch die Angst beinhaltet, nicht verbunden zu sein; eine Suche, die die Benennung von unterschiedlichen Lebensrealitäten und ihren Auswirkungen in einem solchen Umfeld wiederum fast unmöglich macht.⁴⁵

Brillen für die Zukunft

Die Erweiterung der Perspektive, die es ermöglicht, die Säulen des Hauses, in welchem Diversitätsansätze zum Scheitern verurteilt werden, zu sehen, kann uns auch helfen festzustellen, dass die aktuellen Ansätze nicht weniger von diesen getragen werden. Als Beispiel soll der Ansatz der „evolutionären Organisationen“ angeführt werden: Dessen ideelle Entwicklung baut auf menschlichen und gesellschaftlichen Entwicklungstheorien auf, welche stark von Rassismen durchzogen und kolonial behaftet sind⁴⁶. Gleichzeitig werden Praktiken wie Meditation und Yoga als Methoden für das Erreichen eines „evolutionären“ Daseins in ebenfalls kolonialer (Management-)Tradition in das eigene, als „fortgeschritten“ erachtete System angeeignet⁴⁷.

Um also echte Veränderungen zu erreichen und Strategien der Blockade und Aneignung nicht fortzusetzen, benötigt es nach Walcott das Aufgeben von *Weißsein*⁴⁸ von denjenigen, die als *weiß* markiert sind: „*Radical politics has not*

44 Siehe z.B. Genkova, Petia und Ringeisen, Tobias (Hrsg.) (2016): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Teil III. Alter. S. 165–270.

45 Mir, Raza A.; Mir, Ailim Upadhyaya, Punya (2003): Toward a Postcolonial Reading of Organizational Control: In: Anshuman Prasad (ed.): Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement. Palgrave Macmillan, 61.

46 Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

47 Mir, Raza A.; Mir, Ailim Upadhyaya, Punya (2003): Toward a Postcolonial Reading of Organizational Control: In: Anshuman Prasad (ed.): Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement. Palgrave Macmillan.

48 Walcott, Rinaldo (2019): The End of Diversity. In: Public Culture (2019) 31(2), pp. 393–408.



ever been conceived with a notion that white people are incapable of transformation; it has always understood its desires for another world as a collective endeavor. And in so doing, that has meant that the kind of radical politics I am imagining here has a central role for people now marked as white to play". Dies bedeutet auch die Autorität aufzugeben, zu wissen, zu erzählen, zu managen und Bedingungen des sozialen Miteinanders zu bestimmen. Für diejenigen unter uns, die im Sinne von Ahmed, „Diversitätsarbeit“ leisten, bedeutet es auch, wachsam zu sein, wo unser (widerständiges) Existieren und Überleben zur Festigung und Fortsetzung der binären *Weißseins*-Konstrukte beiträgt.

Scharmer und Kaufer beschreiben die *emerging future* als eine Zukunft „*that we can sense, feel, and actualize by shifting the inner place from which we operate*“⁴⁹. Goodchild benennt „Respekt“ – auch gegenüber dem dazu notwendigen vorhandenen Wissen – als erste Lektion in diesem Prozess⁵⁰. „*Black freedom*“ fordert laut Walcott unsere Vorstellungskraft heraus für „*new modes of living that might be in accord with some of the most radical global 'Indigenous' calls for a different kind of world*“⁵¹. Muñoz beschreibt die Möglichkeit von „*queerness (as) a structuring and educated mode that allows us to see and feel beyond the quagmire of the present*“ *that can be used to (...) imagine the future*“⁵². Eine solche Zukunft erfordert das Loslassen von kolonialen Wissenslogiken, indem wir „*consciously push collectively into the not- yet-known because the now known is so deeply unsatisfactory, to put it that way, and antihuman*“⁵³.

49 Scharmer, Otto; Kaufer, Katrin (2013): Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies. Online unter https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Ego_to_Eco_Intro.pdf (1.12.2019).

50 Goodchild, Melanie (2019): Indigenous Wisdom and the Civilizational Shift from Ego to Eco. In: Dialogues on Transforming Society and Self. No 6. Online unter <https://www.presencing.org/news/news/detail/b2c6a7b3-4d97-4534-83f3-4914818c84d5> (30.10.2019).

51 Walcott, Rinaldo (2019): The End of Diversity. In: Public Culture (2019) 31(2), 405.

52 Muñoz José Esteban (2009): Cruising Utopia: The Then and There of Queer Futurity. New York University Press, 1.

53 Walcott, Rinaldo (2019): The End of Diversity. In: Public Culture (2019) 31(2), 404.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahmed, Sara (2007): The language of diversity. In: *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), pp. 235-256.
- Ahmed, Sarah (2014): The Problem of Perception. Online unter <https://feministkilljoys.com/2014/02/17/the-problem-of-perception/> (20.11.2019).
- Ahmed, Sara (2017): Diversity Work as Complaint. Online unter <https://feministkilljoys.com/2017/12/19/diversity-work-as-complaint/> (26.11.2019).
- Ahmed, Sara (2018a): Confrontation? Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/05/04/confrontation/> (27.11.2019).
- Ahmed, Sara (2018b): Strategic Inefficiency. Online unter <https://feministkilljoys.com/2018/12/20/strategic-inefficiency/> (11.11.2019).
- Ahmed, Sara (2019): Damage limitation. Online unter <https://feministkilljoys.com/2019/02/15/damage-limitation/> (15.11.2019)
- Ahmed, Sara; Swan, Elaine (2006): Doing Diversity. In: *Policy Futures in Education*, Volume 4, No 2, pp. 96-100.
- Baltonado, Marta P. (2006): Education and Appropriation of Diversity. In: *Cultural Studies, Critical Methodologies*. 6(1), pp. 123-142.
- Eybl, Sabine; Kaltenecker, Siegfried (2009): Diversity Trouble – Systemische Beobachtungen von Vielfalt, Management und Beratung. In: *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, Heft 4.
- ENAR (2017): European Network Against Racism: Women of Colour in the Workplace. Toolkit. S.17. Online unter <https://aorta.coop/about/theory-of-change/> (28.11.2019).
- Fereidooni, Karim & Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.)(2016): *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*. Springer.
- Frenkel, Michael; Shenhav, Yehouda (2006): From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies. In: *Organisation Studies* 27(6), pp. 855 – 876.
- Gassam, Janice: 5 Reasons why diversity programs fail. *Forbes*. Online unter <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/03/31/5-reasons-why-diversity-programs-fail/>. (20.11.2019).
- Genkova, Petia und Ringeisen, Tobias (Hrsg.)(2016): *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche. Teil III. Alter. S. 165 -270*.
- Gonzalez, Jorge A. (2010): Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel and Nonlinear Process. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 46(2), pp. 197-219.
- Goodchild, Melanie (2019): Indigenous Wisdom and the Civilizational Shift from Ego to Eco. In: *Dialogues on Transforming Society and Self*. No 6. Online unter <https://www.presencing.org/news/news/detail/b2c6a7b3-4d97-4534-83f3-4914818c84d5> (30.10.2019).
- Hamraie, Aimi (2017): *Building Access: Universal Design and the Politics of Disability*. University of Minnesota Press.



Kilomba, Grada (2008): *Plantation Memories. Episodes of Everyday Racism*. Unrast.

Mir, Raza A. ; Mir, Aili; Upadhyaya, Punya (2003): *Toward a Postcolonial Reading of Organizational Control*: In: Anshuman Prasad (ed.): *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. Palgrave Macmillan, pp. 47-74.

Muñoz, José Esteban (2009): *Cruising Utopia: The Then and There of Queer Futurity*. New York University Press.

Otyakmaz, Lale; Roach, Trina E. (2008): *Widerstand als Teil des Prozesses im Diversity-Management*. In: *Politics of Diversity. Dossier*. Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), S.68-70

Prasad, Anshuman & Prasad, Pushkala (2018): *The Empire of Organisations and the Organization of Empires: Postcolonial Considerations on Theorizing Workplace Resistance*. In: Anshuman Prasad (ed.): *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. Palgrave Macmillan, pp. 95-119.

Prasad, Anshuman (2003): *The Gaze of the Other*. In: Anshuman Prasad (ed.): *Postcolonial Theory and Organizational Analysis. A Critical Engagement*. Palgrave Macmillan, pp. 3-43.

Sow, Noah (2014): *Schwarze Wissensproduktion als angeeignete Profilierungsressource und der systematische Ausschluss von Erfahrungswissen aus Kunst- und Kulturstudien*. Vorgetragen auf der Tagung »Postkoloniale Analysemethoden in der Kunst« am 5./6. Dezember 2014 in Dresden. Online unter <https://www.noahsow.de/academic-colonialism/>. (01.12.2019).

Thomas, A. David und Ely, Robin J. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. *Harvard Business Review*, 74 (5), pp. 79-90.

Laloux, Frederic (2014): *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*.

Scharmer, Otto (2018): *The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers. Oakland.

Scharmer, Otto; Kaufer, Katrin (2013): *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies*. Online unter https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/Ego_to_Eco_Intro.pdf (1.12.2019).

Senge, Peter (1996): *The Fifth Discipline – Art and Practice of the Learning Organisation*: Random House Business Books. London.

Srinivas, Nidhi (2013): *Could a Subaltern Manage? Identity Work and Habitus in a Colonial Workplace*. In: *Organization Studies* 34(11): 1655 – 1674.

van der Drift, Mijke. *Eigene Aufzeichnungen aus dem DeutschPlus Fachaustausch: Rassismus und Diskriminierung aufgrund von Gender*. 2018. Berlin.

Walcott, Rinaldo (2019): *The End of Diversity*. In: *Public Culture* (2019) 31(2), pp. 393-408.

West, Martha S. (1993): *The Historical Roots of Affirmative Action*. In: *LA RAZA Law JOURNAL*. Vol. 10.

Westwood, Robert; Jack, Gavin; Srinivas, Nidhi; Sardar, Ziauddin (2011): *Deepening, broadening*



and re-asserting a postcolonial interrogative space in organization studies. In: *Organization* 18(3), pp. 275-302. Online unter <https://mindthetrapberlin.wordpress.com/page/1/> (27.11.2019).

Wiggins-Romesburg, Christine A. und Githens, Rod P. (2018): The Psychology of Diversity Resistance and Integration. In: *Human Resource Development Review*. 17(2), pp. 179-198.



AUF DEM WEG ZU EINER DISKRIMINIERUNGS- KRITISCHEN ÖFFNUNG – EIN FRAGEBOGEN ALS WERKZEUG ZUR RASSISMUSKRITISCHEN ORGANI- SATIONSENTWICKLUNG

Ein Beitrag von Jule Bönkost

IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung

Wie kann die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in der Praxis gelingen? Am Beginn eines jeden diskriminierungskritischen Prozesses steht die Verständigung über ein kritisches Verständnis von Diskriminierung. Am IDB haben wir in Bezug auf Rassismus dazu den Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“ entwickelt. Dessen Bearbeitung erlaubt es Teilnehmenden, das Thema Rassismus in der Organisation zu benennen, Rassismuskritik als Querschnittsaufgabe zu verstehen und Strategien für verändertes Handeln in der Organisation zu entwickeln.

Das IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung wurde 2015 von Josephine Apraku und mir gemeinsam in Berlin gegründet und ist im Bereich der diskriminierungskritischen Bildungsarbeit tätig. Seit längerer Zeit führen wir außerdem Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung durch. Wir begleiten zum Beispiel Schulen, Universitäten, Jugendzentren, Kulturinstitutionen und Unternehmen auf dem Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Schritte zum Prozess-auftakt

Jede Zusammenarbeit gestalten wir gemäß der spezifischen Bedürfnisse der Einrichtung individuell – eine Reihe von Schritten gehören aber zu jedem Prozessauftakt. Am Anfang steht eine Definition von Diskriminierung. Aus unserem diskriminierungskritischen Ansatz gehen wir dabei positionierungssensibel vor, das heißt, wir denken unsere eigenen Verstrickungen in Diskriminierung mit und zielen auf (selbst)reflexive Lernprozesse ab. Auf dieser Basis formulieren wir dann Visionen und Ziele des diskriminierungskritischen Prozesses. Nach einer anschließenden Bestandsaufnahme (Wie ist die Ausgangssituation der Organisation? Wo gibt es Handlungsbedarf? Wo bestehen Anknüpfungspunkte?) entwickeln wir Strategien und erarbeiten einen detaillierteren Zeit- und Arbeitsplan. Darauf folgt eine erste Umsetzungsphase, die wir begleiten. Dazu gehört beispielsweise Feedback zur ersten Strategieumsetzung und die Begutachtung und Evaluation erster durchgeführter Veränderungs- und



Entwicklungsmaßnahmen.

Ein erfolgreicher Start ist für die Prozessbegleitung zentral. Nur wenn ein gemeinsames Verständnis des Begriffes Diskriminierung und der verschiedenen Diskriminierungsformen, wie z. B. Sexismus, Rassismus, Klassismus und Ableismus, sowie ihrer Verschränktheit (Intersektionalität) gegeben ist, können die folgenden Arbeitsschritte begonnen werden und gelingen. Denn nur, wenn Diskriminierung erkannt wird, kann ihr etwas entgegengesetzt werden. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, wie Diskriminierung in der eigenen Organisation wirkt und funktioniert. Das ist nicht selbstverständlich – und herausfordernd.

Herausforderungen bei der Prozessbegleitung: Verständnis von „Diskriminierung“

Eine der größten Herausforderungen, die uns regelmäßig bei Prozessbegleitungen begegnen, ist, dass es kein geteiltes Verständnis von Diskriminierung gibt. Wir verstehen das als Effekt und Wirkungsweise von Diskriminierung selbst – denn durch das mangelnde Verständnis wird ein Vorgehen gegen Diskriminierungen erschwert und diese damit stabilisiert.

Besonders häufig begegnet uns eine Auffassung von Diskriminierung als mit „bösen Absichten“ verbundenes Handeln. Diskriminierung wird auch häufig nur als individuelles Einstellungsmuster oder Vorurteil verstanden. Dabei wird etwa Rassismus auf extreme Positionen oder Sexismus auf körperliche Übergriffe reduziert. Alltägliche und institutionelle Diskriminierung sowie die eigene Verstrickung in Diskriminierung bleiben dabei aber ausgeblendet. Häufig wird uns deshalb auch erklärt, dass es, „bis vielleicht auf den ein oder anderen Vorfall“ „eigentlich kein Problem mit Diskriminierung“ in der Organisation gebe. Dabei werden aus unserer Sicht tagtägliche unterschwellige Ausschlüsse bisher nur nicht erkannt.

Abwehrmechanismen ... und wie wir ihnen begegnen

Dazu kommen Abwehrmechanismen, wie sie zum Beispiel das Handeln von weißprivilegierten Personen bei der Auseinandersetzung mit Rassismus oft kennzeichnen. Diese erschweren die Einführung eines strukturellen Diskriminierungsverständnisses zusätzlich. Diesen Abwehrstrategien, zu denen Teilnahmslosigkeit, Themen- und Problemverschiebung und eine Opfer-Täter_innenverschiebung gehören, gehen meist tiefgreifende negative Emotionen voraus. Das sind zum Beispiel Schuld- oder Schamgefühle. Mit dem abwehrenden Verhalten versuchen Teilnehmende, diese Emotionen zu überwinden.



Wir beziehen deshalb die Ebene der Emotionen in den diskriminierungskritischen Lernprozess ganz bewusst mit ein. Die kritische Reflexion der eigenen Gefühle beim Sprechen und Lernen über Diskriminierung kann unserer Erfahrung nach Teilnehmenden dabei helfen, den negativen Emotionen nicht mit Abwehrverhalten nachzugeben, sondern sie als Teil des eigenen Lernprozesses zu begreifen, sie im Hinblick auf strukturelle Diskriminierung zu hinterfragen und produktiv zu navigieren.¹

Auch wegen dieser erwartbaren emotionalen Herausforderungen sollte für die einführende Auseinandersetzung mit dem Diskriminierungsbegriff genügend Zeit eingeplant werden. Wir empfehlen einen eintägigen oder besser sogar zweitägigen Workshop. Nach Möglichkeit nimmt das gesamte Team, inklusive der Führungskräfte, daran teil. Nur so kann eine gemeinsame Arbeitsgrundlage geschaffen werden.

Unser Ziel ist dabei zunächst die selbstreflexiv angelegte Sensibilisierung für die Funktions- und Wirkweise von Diskriminierungen als umfassende Macht- und Ungleichheitsverhältnisse. Diskriminierungen wirken auf der individuellen, institutionellen und strukturellen Ebene. Zur Sensibilisierung gehört deshalb neben der Auseinandersetzung mit Ausgrenzungen und Benachteiligungen auch die Reflexion von Privilegien auf diesen drei Ebenen. Das so gewonnene Diskriminierungsverständnis differenzieren wir mit Blick auf die jeweilige Organisation aus, indem wir uns mit dem Wirken von Diskriminierung in der Organisation auf der individuellen und institutionellen Ebene befassen.

Fragebögen als Instrumente im diskriminierungskritischen Prozess

Hierfür haben wir eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die jeweils auf verschiedene Diskriminierungsformen zugespißt sind. Wir wollen damit für die unterschiedlichen Bereiche, in denen Diskriminierungen im Organisationsalltag stattfinden können, sensibilisieren. Zu diesen Bereichen gehören zum Beispiel Regeln, Vorschriften, Abläufe, die Mitarbeiter_innen- und Kundenzusammensetzung, Personalentwicklung oder die interne und externe Kommunikation.

Die Arbeit mit Fragebögen als Baustein des Workshops zum Diskriminierungsverständnis dient uns vor allem dem ersten Bewusstmachen des vielfältigen und weitreichenden Wirkens von Diskriminierung in der eigenen Organisation. Solche Fragebögen sollen gleichzeitig den Blick öffnen auf die vielfältigen Handlungsspielräume für eine diskriminierungskritische Praxis.

¹ Vgl. dazu z. B. unsere Übung „Normalisierung weißer Emotionen als Strategie rassistischer Bildungsarbeit“ (Bönkost 2017) unter: <http://diskriminierungsfreie-bildung.de/wp-content/uploads/2017/06/Normalisierung-wei%C3%9Fer-Emotionen-als-Strategie-rassistischer-Bildungsarbeit.pdf> (Zugriff am 21.01.2019).



Diskriminierung abzubauen beinhaltet dabei immer auch, das Eingebundensein des eigenen Denkens, Handelns und Fühlens in Diskriminierungsverhältnisse kritisch zu reflektieren und vermeintliche Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Jedoch reicht die kritische Selbstreflexion nicht aus, weil Diskriminierung nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch auf institutioneller Ebene wirkt. Um Diskriminierung in einer Organisation entgegenzutreten, muss auch sie mit ihrer Struktur in den Blick genommen werden.

Der Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“

Den Fragenkatalog „Meine Organisation und Rassismus“, haben wir auch in Hinblick auf diese spezifische Herausforderung entwickelt. Er soll bei der Erarbeitung eines strukturellen Rassismusverständnisses helfen und die handelnden Akteur_innen dabei unterstützen, eine Einrichtung rassismuskritisch umzugestalten. Er soll auf Rassismus aufmerksam machen, den die Organisation z. B. mit ihren Routinen, Regelungen und Normen erzeugt und verfestigt. Ziel ist es, das Bewusstsein für rassistische Ausgrenzungen und Benachteiligungen auf institutioneller Ebene, die über individuelle Handlungen hinausgehen, zu schärfen und Ansatzpunkte für Veränderungen und rassismuskritische Handlungsstrategien aufzuspüren.

Die Arbeit mit dem Fragenkatalog gliedert sich in vier Schritte und umfasst ca. 120 Minuten. Jede Person erhält eine Kopie des Katalogs, der in zwei einseitigen Mind-Maps aufbereitet ist. In der Mitte stehen als zentrale Themen zwei Fragen: „Wer kommt im Alltag wie vor? Wer kommt nicht vor?“ und „Wie wird mit Rassismus umgegangen und was wird gegen ihn unternommen?“ Davon ausgehend sind kreisförmig als Zweige die folgenden Unterfragen aufgeführt, die sich auf Bereiche und Strukturen beziehen, die im Rahmen einer Organisationsentwicklung relevant sind. Das Arbeitsblatt bietet Platz, die Fragen auf dem Papier zu beantworten. Daraus besteht der erste Arbeitsschritt, der in Einzelarbeit erfolgt.

Wer kommt im Alltag wie vor? Wer kommt nicht vor?

Wie verorten sich die Mitarbeitenden im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Sind sie *weiß*, Schwarz oder of Color positioniert? Wer hat welche Position inne? Wer ist für was zuständig?

Wie verorten sich die Akteur_innen, die das Angebot der Organisation erreicht, im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Sind sie *weiß*,



Schwarz oder of Color positioniert?

Spiegelt die Zusammensetzung der Mitarbeitenden die Zusammensetzung der Akteur_innen, die das Angebot der Organisation erreicht, im Hinblick auf Rassismuserfahrung wider? Werden Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Gruppen mit ihren Folgen für die Arbeit reflektiert und thematisiert?

Sehen sich alle Akteur_innen, an die sich das Angebot der Organisation richtet, gleichberechtigt in der Organisation repräsentiert? Spielen die Sichtbarkeiten von Schwarzen Menschen und People of Color eine untergeordnete Rolle oder werden diese als Sonderfall oder klischeehaft dargestellt? Welche Bilder hängen an den Wänden bzw. finden sich in der Webpräsenz und in Materialien der Öffentlichkeitsarbeit?

Werden im Hinblick auf Rassismus – sowohl nach innen als auch nach außen – Selbstbezeichnungen, z. B. afrodeutsch, Schwarze Deutsche oder People of Color, akzeptiert oder Fremdbezeichnungen, z. B. "Migrant_in", "Ausländer_in", "Flüchtling", benutzt?

Wie wird mit Rassismus umgegangen und was wird gegen ihn unternommen?

Welche Rolle spielt Rassismuskritik im Selbstverständnis und Programm der Organisation? Ist Rassismus den Mitarbeiter_innen ein Begriff und sein Abbau ein klar kommuniziertes gemeinsames Ziel? Wird Rassismus im Leitbild aufgegriffen?

Spiegelt sich Rassismus in Entscheidungsprozessen wieder, indem bei Beschlüssen rassismuskritische Perspektiven einbezogen werden?

Werden Diskussionen über Rassismus als normal wahrgenommen oder gelten sie als Ablenkung?

Gibt es regelmäßige Diskussionen oder Arbeitsgruppen zum Thema Rassismus? Nehmen Personen mit Entscheidungskompetenzen daran teil und unterstützen diese?

Wie wird mit Rassismusbeschwerden bzw. Hinweisen auf Rassismus umgegangen? Werden sie ernst genommen und ausnahmslos bearbeitet? Wer ist für dafür zuständig?

Gibt es Leitlinien bzw. Regeln zum Umgang mit rassistischem Verhalten, die für alle zugänglich sind? Welche Konsequenzen hat rassistisches Benehmen? Werden diese ausnahmslos durchgesetzt?



Welche Reflexionsräume gibt es, um sich als Mitarbeiter_in im Alltag der Organisation regelmäßig mit Rassismus auseinanderzusetzen und dazu auszutauschen?

Welche Unterstützung gibt es bei erlebtem Rassismus? Welche Ansprechpartner_innen stehen zur Verfügung? Welche relevanten Kenntnisse bringen sie mit und wie verorten Sie sich im Hinblick auf Rassismuserfahrung? Ist das Angebot allen bekannt und für alle niedrigschwellig zugänglich?

Gibt es regelmäßige interne Fortbildungen und Diskussionen dazu, wie Rassismus erkannt werden kann? Sind der Umgang mit Rassismus und die damit verbundene Verantwortung auf Mitarbeiter_innenebene ein Thema? Stehen dafür finanzielle Mittel zur Verfügung? Wer nimmt teil?

Gibt es Hinweise auf externe Fortbildungsangebote zum Thema Rassismus, auf Empowerment-Angebote für Personen mit Rassismuserfahrung, auf Angebote zu kritischem *Weiß*-Sein bzw. *weißem* Verbündet-Sein für *Weiß*e?

Gibt es Kooperationen mit externen Organisationen, die Angebote zum Thema Rassismus unterbreiten?

Werden Mitarbeitende bei der Suche nach Informationen zum Thema Rassismus und Rassismuskritik unterstützt?

Sind Informationsmaterialien zu externen Angeboten, die zum Thema Rassismus informieren, beraten und Betroffenen Hilfe anbieten, für alle zugänglich?

Ablauf der Arbeit mit dem Fragebogen

Nach der Beantwortung des Fragenkatalogs tauschen sich die Teilnehmenden in der Kleingruppe aus. Hier haben sie die Möglichkeit, ihre Antworten abzugleichen und gegebenenfalls Antworten zu ergänzen. Häufig stellen Teams in dieser Phase fest, dass es keine Mitarbeitenden mit Rassismuserfahrungen in festgestellten oder führenden Positionen gibt, dass Rassismus bisher kaum ein diskutiertes Thema ist, er allenfalls im Zusammenhang mit emotional oft hoch geladenen Konflikten angesprochen wird und, dass keine Vorgaben existieren, wie mit rassistischer Diskriminierung zu verfahren ist.

Nach dem Austausch bitten wir die Teilnehmenden die folgenden Fragestellungen in Einzelarbeit zu bearbeiten:



Wo besteht Handlungsbedarf?

Welche Handlungsoptionen, um Ausgrenzungen entgegenzuwirken, existieren?

Welche Schritte können jetzt konkret unternommen werden?

Abhängig von den Antworten aus der ersten Runde können jetzt zum Beispiel die Überarbeitung des Leitbildes nach rassismuskritischen Maßstäben, die Entwicklung von Leitlinien zum Verfahren bei rassistischem Verhalten, die Einführung eines_einer Rassismusbeauftragten und das Einrichten von regelmäßigen Reflexionsräumen zum Thema Rassismus festgehalten werden.

Wieder räumen wir Zeit ein, um die Antworten in der Kleingruppe vorzustellen und zu besprechen. Die Kleingruppenarbeit hat pädagogische Gründe. Während die nachfolgende vertiefende Status quo-Analyse und Strategieentwicklung vor allem im Plenum erfolgt, erlaubt uns die Arbeit in der Kleingruppe hier, zum Auftakt des Prozesses, alle aktiv einzubinden und mit der Redeangst und Unsicherheit, die das Sprechen über Rassismus häufig und vor allem am Anfang begleiten, produktiv umzugehen.

Gleichzeitig haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich eine abschließende Check out-Runde anbietet, bei der jede Person beispielhaft eine ausgemachte Schwachstelle und eine Veränderungsoption im Plenum vorstellt. Auf diese Weise wird sowohl die Vielfalt an möglichen Reproduktionsmechanismen von Rassismus in der Organisation sichtbar gemacht als auch die Vielfalt an möglichen Handlungsspielräumen dargelegt – und zwar vom Team und den Mitarbeitenden selbst.

Das kann ermutigen und die Motivation für den anstehenden Entwicklungsprozess, der – vor allem *weißen* – Beteiligten zunächst abstrakt, unrealistisch oder auch unnötig erscheinen mag, stärken. Auf diese Weise kann mit der Übung ein erstes Bewusstsein für das Wirken von Rassismus sowie die Notwendigkeit und Möglichkeit für Rassismuskritik auf der Organisationsebene entstehen.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Fragebogen „Meine Organisation und Rassismus“ stellt ein Werkzeug dar, das wir im Rahmen unserer umfassenderen Maßnahmen zur rassismuskritischen Organisationsentwicklung regelmäßig anwenden. Darüber hinaus bietet sich der Katalog für die eigene Arbeit in der Organisation an und kann auch die Auseinandersetzung mit Diskriminierung in kleinerem Umfang fördern. Der Fragebogen kann Raum für Reflexion und Austausch über die Bedeutung und Implementierung von Diskriminierungskritik bieten.



Mit seiner Bearbeitung können das Thema Rassismus in der Organisation aufgegriffen, Rassismuskritik als Querschnittsaufgabe herausgestellt und Anknüpfungspunkte für verändertes Handeln in der Organisation sichtbar gemacht werden. Falls nötig, kann der Fragenkatalog hierfür an das individuelle Organisationsprofil angepasst werden. Bei einer Schule als Organisation könnte er etwa Schulbücher und die Schulbibliothek in den Blick nehmen, bei einem Theater das Bühnenprogramm und das Programmheft, oder bei einem Museum die Ausstellungsstücke und den Ausstellungskatalog kritisch beleuchten.

Nicht immer begibt sich eine gesamte Organisation auf den Weg zu einer diskriminierungskritischen Öffnung. Häufig sind es einzelne Personen oder ehrenamtliche Arbeitsgruppen, die sich für Veränderungen stark machen. Ihnen kann der Fragenkatalog dabei helfen, Rassismus im Hinblick auf einen bestimmten Teilbereich der Organisation zu bearbeiten sowie der größeren Gruppe als Thema handlungsorientiert „auf den Tisch zu bringen“ und zu einer Beschäftigung mit Veränderungsstrategien anzuregen. Vor seiner Bearbeitung bietet es sich in diesem Fall an, zu erklären, dass der Fragebogen Bereiche anspricht, die für Rassismus in der Organisation relevant sein können und die verschiedenen Arbeitsphasen zu erläutern.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmende beim ersten Arbeitsschritt häufig mit ihren Antworten zögern. Sie glauben, „nichts dazu aufschreiben zu können“. Deshalb kann es hilfreich sein, vorab zu erklären, dass auch Antworten wie „nein“, „gar nicht“ oder „keine“ festgehalten werden können und wichtige Ergebnisse darstellen, mit denen noch weitergearbeitet wird. Genauso wichtig ist es, bereits bestehende Interventionen auszumachen, zu würdigen und als Basis für die Weiterarbeit zu nutzen – im besten Fall im Rahmen einer damit initiierten und durch eine qualifizierte externe Begleitung unterstützte diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, die alle Mitarbeitenden beteiligt.



II

BETRIEBLICHE AUSBILDUNG



WERKSEINSTELLUNGEN AUF VIELFALT SETZEN

Ein Beitrag von Ursula Neuhof, Serdar Yazar, Marta Gębala / BQN Berlin

Einblick in die Beratungspraxis von BQN Berlin zu diversitysensiblen Einstellungsverfahren im Rahmen von Berlin braucht dich!

Einleitung

Vielen jungen Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungserfahrung bleibt der Weg über eine duale Berufsausbildung ins Erwerbsleben in Berlin und Deutschland weitgehend unerschlossen. Laut SVR-Studie „Diskriminierung am Ausbildungsmarkt“ sind die Einmündungschancen in die Ausbildung bei Jugendlichen ohne Migrationshintergrund um ca. 15% besser als die derjenigen mit Migrationshintergrund. Auf der anderen Seite sind Jugendliche mit Migrationshintergrund deutlich überrepräsentiert in den Maßnahmen des Übergangssystems. Die Begründung der Benachteiligung durch leistungsbezogene Erklärungsansätze (wie beispielsweise schlechtere Schulabschlüsse) ist nicht hinreichend zutreffend. Als eine der wesentlichen Ursachen für Benachteiligung der Jugendlichen in den Auswahlverfahren werden die nicht auf Vielfalt kalibrierten Rekrutierungspraktiken der Betriebe genannt. *Berlin braucht dich!*, initiiert und gefördert vom Berliner Integrationsbeauftragten, startete daher 2006 eine gezielte Rekrutierungskampagne des Landes Berlin, in der junge Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte für eine Ausbildung im öffentlichen Dienst angesprochen wurden. Der Anteil junger Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte unter allen Auszubildenden war und ist im Verhältnis zu ihrem Bevölkerungsanteil (über 40% Prozent der unter 21-Jährigen) sehr gering. Zahlreiche Ausbildungsberufe und Beschäftigungsbereiche, insbesondere der öffentliche Sektor, werden zudem von vielen als berufliche Option gar nicht erst in Betracht gezogen. Inzwischen wurde die Initiative als Strukturprojekt verstetigt, in dem unter der Koordination von BQN Berlin Integrierte Sekundarschulen aus benachteiligten Stadtteilen, ausbildende Verwaltungen aus dem Öffentlichen Dienst, die Landesunternehmen und Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche in einem Konsortium eng zusammenarbeiten. Im Fokus stehen die systematische Berufsorientierung von Schüler_innen insbesondere aus Familien mit Einwanderungsgeschichte in den Jahrgangsstufen 7 bis 10 durch verschiedene Formate, die interkulturell orientierte Personalentwicklung und die Öffnung der betrieblichen Strukturen.

Die Erfahrungen von *Berlin braucht dich!* zeigen jedoch, dass viele Schüler_innen, die durch hochwertige Praktika beruflich orientiert und motiviert wurden, an den Einstellungsverfahren scheitern, auch wenn sie sich bei ihnen mittler-



weile bekannten Betrieben bewerben. Durch die fachliche Unterstützung von BQN Berlin setzen sich immer mehr Partnerunternehmen kritisch mit ihren bisher angewandten betrieblichen Auswahlverfahren auseinander.

BQN Berlin berät Betriebe, die sich an *Berlin braucht dich!* beteiligen. Die beispielhaften Ausführungen dieses Beitrags beziehen sich mehrheitlich auf die Beratungspraxis des Projekts. Im Folgenden werden anhand der BQN-Beobachtungen verschiedene Etappen von Einstellungsverfahren in Bezug auf Barrieren für gesellschaftliche Gruppen – insbesondere mit dem Fokus auf Schulabgänger_innen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte und/oder Jugendlichen of Color – exemplarisch aufgezeigt. Ergänzt werden konkrete Empfehlungen, wie Barrieren abgebaut, die Wirksamkeit von Einstellungsverfahren für mehr Vielfalt erhöht werden kann und welche Schritte in Betrieben und Politik erforderlich sind.

Der Weg von „Soll ich mich bewerben?“ bis zur Einladung

a) Bin ich tatsächlich gemeint?

In der Internetpräsenz vieler Betriebe fällt häufig auf, dass Personen abgebildet sind, die der weißen Mehrheitsgesellschaft zugeordnet werden können. Personen, die hier aufgrund von phänotypischen Merkmalen vermutlich als „Nicht-Deutsche“ definiert bzw. denen eine Einwanderungsbiografie zugeschrieben würden, sind in der Regel nicht sichtbar. Woran ist jedoch zu erkennen, dass ein Unternehmen oder eine Behörde die gesellschaftliche Vielfalt als Reichtum und wichtige Ressource in ihrer Organisationsphilosophie und Management festschreibt und sowohl nach innen als nach außen einen wertschätzenden Umgang mit Vielfalt vertritt? Mit dieser Leitfrage werden die Internetseiten der Betriebe in den Fokus genommen. Die Empfehlungen zielen darauf ab, die Arbeitgebenden in ihrer Botschaft zu stärken, dass die Vielfalt der Auszubildenden und Mitarbeitenden ausdrücklich erwünscht ist. Die potenziellen Auszubildenden sollten mit nur wenigen Klicks feststellen können, dass hier Vielfalt und Chancengleichheit großgeschrieben wird. So sollten die Ausbildungsstellen direkt auf Vielfaltdimensionen verweisen mit Aussagen wie: „Wir setzen auf Chancengleichheit und Vielfalt. Deshalb freuen wir uns auf Ihre Bewerbung unabhängig Ihrer ethnischen Zugehörigkeit, Hautfarbe, sozialen Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuellen Lebensweise, körperlichen und seelischen Fähigkeiten, Ihrem Geschlecht und Alter.“ Im Idealfall sind neue Fotoshootings mit Auszubildenden und Mitarbeitenden notwendig, die basierend auf Aspekte wie u.a. Hautfarbe, Haarfarbe, Tragen eines Kopftuchs, aber auch durch Tätowierungen, Piercings und durch unterschiedlichen Frisuren sowie Körpergrößen und -maßen, die gesellschaftliche Vielfalt repräsentieren.



Sofern eine sichtbare personelle Vielfalt im Unternehmen nicht vertreten ist, sollten dazu Fotomodels eingesetzt werden. Um falschen Hoffnungen bei den potenziellen Bewerbenden entgegenzuwirken („Hier herrscht schon personelle Vielfalt.“) und damit kein Unmut in der Belegschaft („Wer sind denn diese Personen?“) entsteht, sollte darauf hingewiesen werden, dass Vielfalt erwünscht und ein angestrebtes Ziel ist. Denn diese Bilder bieten insbesondere für die jungen und in Bezug auf Bewerbungen unerfahrenen potenziellen Auszubildenden eine breitere Identifikationsfläche, womit sich der Pool an Bewerbenden erweitern kann. Bei Gruppenfotos sollte darauf geachtet werden, welche Rollen den Personen, die Mehrheiten/Minderheiten bzw. sozial privilegierte/ benachteiligte Gruppen repräsentieren, zugeschrieben werden.

Die Wertschätzung von Vielfalt kann darüber hinaus auch an anderen Stellen wie bei „Über uns“, dem Leitbild, dem Engagement in Netzwerken oder der Kooperation mit Vielfalt bezogenen Projekten platziert werden.

Auf Vielfalt Wert legen sollte auch bedeuten, dass die Mehrsprachigkeit der Bewerbenden offen begrüßt wird und Vorteile innerhalb des Einstellungsverfahrens bringen kann.

Das skizzierte Bündel an positiven und direkten Botschaften gibt den Jugendlichen eine enorme Sicherheit. Diejenigen, die den Ausbildungsbetrieb idealerweise bereits im Rahmen ihrer Berufsorientierung (z.B. durch ein Praktikum) kennengelernt und in guter Erinnerung behalten haben, fühlen sich somit in ihrer Bewerbungsentscheidung bestätigt. Für die anderen Jugendlichen, die den Betrieb „nur von außen“ erkundet haben, ist es eine Einladung, die die Hemmschwelle abbaut.

Analoge Schul- und Lebensrealität meets Digitalisierung

Die Bewerbungsverfahren in den meisten Unternehmen haben einen mehr oder weniger digitalen Charakter. Die Bewerbungsunterlagen sollen entweder eingescannt per E-Mail oder mithilfe eines Online-Formulars hochgeladen werden. Darüber hinaus wenden viele Unternehmen zur Vorauswahl der Bewerbenden Online-Tests an. Die Allgegenwärtigkeit des Digitalen in der Arbeitswelt korrespondiert nicht immer mit der eher analogen schulischen Realität. Der Zugang zu den Computern, Faxgeräten oder Scannern ist für viele Schüler_innen umständlich und nicht selbstverständlich. In der schriftlichen E-Mail-Kommunikation zeigen sie sich meist als nicht souverän. Alltag sind eher nicht funktionierende Scanner und E-Mail-Adressen, abfotografierte Bewerbungsunterlagen, die im allerletzten Moment (mit Unterstützung der Lehrkräfte) den Betrieben zugesandt werden.

Auch Online-Tests, die gerne von den Unternehmen als Vorauswahlinstrument eingesetzt werden, unterscheiden sich in Form und Inhalt wesentlich von den in der Schule praktizierten Formen der Wissensüberprüfung. Die Schüler_innen



haben selten die Möglichkeit, solche Tests vorher zu üben – PCs, mit denen sie diese vorbereiten könnten, stehen in den Familien und Schulen eher selten zur Verfügung. Sie werden mit dieser Form erst im Bewerbungsverfahren konfrontiert.

Unternehmen können beim Abbau dieser Zugangsbarriere einen Beitrag leisten, wenn sie Bewerbungstage organisieren, an denen beispielweise das Absenden von Bewerbungsformularen bzw. ausgewählte Aufgaben aus den Online-Tests simuliert werden.

b) Einstellungstests

Mehrfach stellen die Fragestellungen in den Tests Barrieren dar, da sie auf schulisches Grundlagenwissen oder Alltagswissen rekurrieren, das von Jugendlichen der o.g. Zielgruppe nur bedingt abrufbar ist. Viele Testverfahren basieren auf sog. Intelligenztests. Untersuchungen zeigen, dass hier Fähigkeiten gemessen werden, über die jedoch besonders Kinder der Mittelschicht verfügen.

Testinhalte mit vielen Stolpersteinen

Zu schriftlichen Einstellungstests gehören z.B. oft Fragen zu Analogien, welche z.T. ein hohes Bildungsniveau voraussetzen: „Das Verhältnis von *Atheist zu Religion* ist dasselbe wie von *Pazifist zu ...?*“. Dabei stehen folgende Begriffe zur Auswahl: *„Krieg, Humanismus, Frieden, Leben oder Kirche“*. In den Tests genutzte Worte wie z.B. *Routinier, Muse, Geschick, unbekömmlich, Milderung, Silo* stellen eine besondere Hürde dar. Für Menschen, die nicht in Deutschland sozialisiert wurden, Deutsch nicht als Erstsprache erlernt haben und/oder wenn das hier geforderte Sprachrepertoire im eigenen familiären und sozialen Umfeld nicht vorhanden ist, stehen die Chancen auf ein gutes Testergebnis ziemlich schlecht. Auch lassen manche Fragen unterschiedliche Antworten möglich erscheinen, da sie in Abhängigkeit mit der eigenen kulturellen Prägung, Sozialisation und Werten stehen: *„Väter sind ... erfahrener als ihre Söhne“*. Mögliche Antworten: *immer, gewöhnlich, viel, selten oder grundsätzlich“*.

Zu bedenken ist dabei, dass diese genannten Fragen eher zu den vermeintlich leichteren Einstiegsfragen zählen. Das setzt die unerfahrenen, sprachlich benachteiligten Kandidat_innen unter massivem Druck.

Wie viel Prognosekraft haben die Tests für den Ausbildungserfolg?

Mehrfach enthalten die bisher genutzten Tests Wissensfragen, die keinen Bezug zu den beruflichen Anforderungen und entsprechendem Kompetenzprofil haben, z.B.: *„Was misst man mit einer Wasserwaage?“*, *„Welche europäischen Länder grenzen an Deutschland?“* Fraglich ist, welche Bedeutung dieses Wissen z.B. für eine Tätigkeit in der Gesundheits- und Krankenpflege oder für potenzielle Immobilienkaufleute hat.



Hinterfragt wird in den Beratungen zu diversitysensiblen Einstellungsverfahren, ob durch den eingesetzten Test tatsächlich die Kompetenzen erfasst würden, die für einen zukünftigen beruflichen Erfolg im jeweiligen Beruf relevant sind. Wie aussagekräftig sind die im Test erzielten Ergebnisse in Bezug auf die Eignung, die (ausbaufähigen) Potenziale, im Verlauf der Ausbildung zu erwerben- de Kenntnisse und den zu erwartenden Ausbildungserfolg tatsächlich?

Können z.B. Empathie, Kommunikationsfähigkeit (zentral für eine Tätigkeit im vielfältigen Umfeld) und Motivation in Tests tatsächlich erkannt werden? Auch wenn vielfach betont wird, dass die Tests auf wissenschaftlichen Grundlagen beruhen würden (und der schulische Leistungsstand kein Belang habe), können durch die erzielten Testergebnisse nur eine Aussage über das „aktuell verfügbare Wissen“ und auch über den Grad der persönlichen Testvorerfahrungen getroffen werden. Der persönliche Bildungs- und kulturelle Hintergrund, das Wissen um Codes, beruflich relevante Sprache, Routine in der Testbearbeitung und mit (sprachlich umfangreichen) Arbeitsanweisungen spielt bei der Onlinebearbeitung, aber auch bei Vororttests eine große Rolle.

Für Jugendliche of Color kommt erschwerend hinzu, dass sie z.T. massiven Vorbehalten ihnen gegenüber in der Gesellschaft im Allgemeinen und in der Arbeitswelt begegnen müssen, ob sie als geeignet oder als „passend“ für ein Unternehmen mit überwiegend weiß-deutscher Belegschaft eingeschätzt werden. So ist davon auszugehen, dass sie aufgrund dieser Vorannahmen und ihrer von Rassismus geprägten Vorerfahrung besonders unter Zeitdruck mit erhöhter Unsicherheit zu kämpfen haben. Bei den Schulabgänger_innen ist daher in geringem Maß zu erwarten, dass sie ein positives Ergebnis erreichen und nach einem Ranking der „Besten“ ins weitere Auswahlverfahren aufgenommen werden. Zu bedenken ist dabei, dass sie sich in den Verfahren mit älteren Bewerbenden mit Abitur oder sogar mit Personen mit Studiumserfahrungen messen müssen.

Durch die Auseinandersetzung in den Beratungen von BQN Berlin mit den Testverfahren unter Vielfaltsaspekten versuchen die Betriebe die Testverfahren nicht nur barriereärmer zu gestalten, sondern kommen häufig zum Entschluss, die Tests vollständig abzuschaffen, mit der Begründung, dass diese – genauso wie der Blick auf die Zeugnisse – kein aussagekräftiges Ergebnis erbringen.

c) Vorstellungsgespräche

Von den meisten Bewerber_innen wird das Vorstellungsgespräch als Prüfungssituation wahrgenommen. Unsicherheiten entstehen zusätzlich, wenn sie sich selbst als anders/besonders als die anderen Anwesenden wahrnehmen, z.B. aufgrund unterschiedlich wahrgenommener ethnischer, sozialer Zugehörigkeit, wegen des unterschiedlichen Alters oder Geschlechtes. Eine einladende



Gesprächsführung kann mit einer auf Vielfalt ausgerichteten, diskriminierungsfreien Sprache auf Augenhöhe („Wir bewerben uns auch bei Ihnen!“) ein tatsächliches Kennenlernen ermöglichen. Der Aufregungsgrad lässt sich außerdem durch die Anordnung der Tische (von „Tribunal“ zu Dreieck), die Verringerung der Anzahl der Beteiligten und die möglichst vielfältige Besetzung des Auswahlgremiums senken.

Sprachliche Barrieren auch in Vorstellungsgesprächen

Festzustellen ist, dass auch die Fragestellungen innerhalb des Auswahlgesprächs Begriffe und Formulierungen enthalten, die sich Beobachtungen zufolge als unverständlich erweisen und jeweils erläutert werden müssen. Einen tatsächlichen Austausch verhindern z.B. Worte wie „Neuerungen“, Fragen wie: „Welcher rote Faden Ihres Werdegangs führt Sie zu uns?“ oder die gehäufte Nutzung von fachspezifischer, unternehmensinterner Abkürzungen. Interviewfragen sollten an die (persönlichen) Erfahrungen und ggf. an inhaltlichem Wissen, das z.B. über Praktika erworben werden konnte, ansetzen. Auch die Anordnung der Fragen nach ihrem Komplexitätsgrad ist eine einfach umzusetzende Maßnahme.

Was ist relevant und welche Antwort ist eine gute Antwort?

Die Bewertung von Antworten zur Freizeitgestaltung kann stark von der eigenen sozialen und/oder kulturellen Prägung der Auswahlbeteiligten geprägt sein. Treiben die Bewerber_innen und Auswahlbeteiligte gerne z.B. Sport, kann dies dazu führen, dass eine entsprechende Antwort und die Person als Ganzes aufgrund der Beobachtungsfälle „Similar to me“ deutlich besser bewertet wird. Das Nicht-Sporttreiben kann sogar als Faulheit, mangelnde Zielstrebigkeit oder schlechtes Zeitmanagement gedeutet werden, was zumindest implizit negativ in die Bewertung mit einfließt. Jedoch können für das (Nicht-) Nachgehen von Hobbys finanzielle und andere Lebensbedingungen relevant sein. Auch Fragen zum persönlichen Engagement können von einer weißen bürgerlichen Perspektive geprägt sein. Insbesondere in migrantischen Milieus werden im Alltag viele Aktivitäten wie die Unterstützung in administrativen Angelegenheiten oder Freizeitgestaltung mit Kindern oder Senioren nicht als „Engagement“ wahrgenommen und eher nicht im Auswahlgespräch präsentiert werden, weil diese Aktivitäten selbstinitiativ, nicht in einem Verein durchgeführt und oft auch nicht als relevant für den Beruf eingeschätzt werden. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Fragenformulierung nicht nur Oberkategorien wie Hobbys oder ehrenamtliches Engagement zu nennen, sondern die Fragen simpler zu stellen: „Was gefällt Ihnen, was machen Sie gerne in und nach der Schule, wem helfen Sie?“ [...], damit eine Brücke zu den Bewerbenden geschlagen werden kann.



Das Vermarkten im Auswahlgespräch – (auch) eine Frage der gesellschaftlichen Positionierung

Trotz der Standardisierung der im Interview genutzten Fragen und der Bewertungskriterien ist die Vergleichbarkeit der Antworten bei einer altersgemischten Bewerber_innengruppe mit sehr heterogenen Bildungshintergründen in Bezug auf das fachliche Vorwissen und die sozialen Kompetenzen (z.B. Erfahrungswissen und Verständnis von Teamarbeit) sehr eingeschränkt. Das Erleben von „Othering“ im Bewerbungsprozess, die unterschiedlich gezeigte Souveränität und ggf. Verunsicherung in der Selbstdarstellung (z.B. Frauen in technischen Berufen oder Bewerbenden of Color gegenüber einem mehrheitsdeutschen Auswahlgremium) wird bei der Bewertung in der Regel nicht mit einbezogen, sollten im Ranking jedoch beachtet werden. Gut gemeinte Eisbrecherfragen wie „Wo kommen Sie oder wo kommt Ihr schöner Name her?“ oder „Wie würden Sie heiraten – so ´ne richtige türkische Hochzeit? Find ich ja toll...“ fließen nicht so selten in Auswahlgespräche ein. Hierbei wird also eine Trennlinie zwischen dem Deutsch und Nicht-Deutsch-Sein markiert, wobei die Vertreter_innen der Auswahlkommission in einer doppelten Machtposition sind: Die fragende Person stellt ein und gehört zu der jeweiligen dominanten gesellschaftlichen Gruppe. Bewerbende, die diese Fragen (wie die Autor_innen dieses Beitrages auch) als Diskriminierung bewerten, werden in einem Dilemma sein, ob und wie sie auf diese diskriminierende Situation reagieren. Selbst wenn die sich Bewerbende Fragen dieser Art persönlich nicht unangenehm findet, wird ihr die Unterrepräsentanz ihrer (zugeschriebenen) sozialen Zugehörigkeit deutlich gemacht, was ihre Aufregung noch verstärken dürfte.

Darauf kann man sich doch gut vorbereiten!

Es ist möglich, sich auf das Vorstellungsgespräch über Internetportale, Bücher und Seminare gut vorzubereiten. Vielen Jugendlichen sind diese Quellen jedoch nicht bekannt. Sie zeigen sich überrascht und wortkarg. Dies kann auch als Desinteresse oder schlechte Vorbereitung gedeutet werden. Klar im Vorteil sind diejenigen Bewerbenden, die (aufgrund des familiären Hintergrunds) über die richtigen Informationen verfügen, mit den Codes der Arbeitswelt besser vertraut sind und das erwünschte Auftreten in die Praxis präsentieren können. Ob jedoch die Motivation und die tatsächlichen Kompetenzen der Bewerbenden dadurch erfasst werden, sollte kritisch hinterfragt werden.

d) Praktische Tests / Assessment Center

Bei den Fragen, die im Auswahlinterview gestellt werden, handelt es sich primär um „ein Sprechen über“, wie man sich bisher verhalten habe oder werde. Die Antworten der Bewerber_innen geben nur bedingt einen Einblick darüber, wie diese Personen in Realsituation tatsächlich vorgehen würden. Potenziale, die für die täglichen Aufgaben im späteren Berufsalltag notwendig sind, werden nur bedingt sichtbar. Praxiserprobungen, in denen diese Potenziale und Kompetenz-



en sichtbar werden können, sollten daher das Verfahren abrunden. Wichtig ist, dass die Aufgabenstellungen von Bewerbenden heterogener Erfahrungshintergründe lösbar sind.

Gleiche Performance = gleiche Bewertung im Assessment?

Bei der Lösung von Gruppenaufgaben können z.B. geschlechtsspezifische Aspekte eine Rolle spielen. Wer die Führung übernimmt und das Wort ergreift, wer die Hilfsarbeiten usw. macht, wird meist durch Geschlechterstereotype beeinflusst und muss in der Bewertung reflektiert werden. Dabei ist auch ein intersektionaler Blick notwendig: Wenn man die (zu beobachtenden) Bewerber_innen grob in vier Gruppen unterteilt – weiß-weiblich, weiß-männlich, PoC-weiblich und PoC-männlich: welche Aufgaben und Rollen übernehmen die Bewerbenden im Zuge der Gruppendynamik und spielt die Positionierung der Personen in der Bewertung ihrer Performance eine Rolle? Wird von den Beobachtenden zum Beispiel von Frauen of Color, die meist eher als passiv eingeschätzt werden, eine stärkere Dominanz und von den Männern of Color, die vermeintlich als Machos „in ihren Kulturkreisen[!]“ erzogen würden, mehr Zurückhaltung in der Gruppe (unbewusst) erwartet, um positiv bewertet zu werden? Im Unternehmen vorherrschende mehrheitsgeprägte (weiß-deutsche) Wertvorstellungen werden in der abschließenden Bewertung sichtbar und können zum Ausschluss bestimmter Bewerbenden führen, wenn die Auswahlbeteiligten sich nicht mit „Unconscious Bias“ und Standards in der Durchführung von Auswahlprozessen auseinandergesetzt haben. Sätze wie „Wie verhält der sich mit Frauen? Gibt's da was?“ fallen z.B. im Nebengespräch über einen Bewerbenden mit einer Fluchtbiografie und können zum Ausschluss trotz mehrfach bewiesener Eignung führen.

e) Bewertungskriterien

Besonderes Augenmerk wird in den Beratungen auf die genutzten Bewertungskriterien gelegt, die z.T. einen großen Spielraum lassen, was darunter zu verstehen sei. Der „Halo-Effekt“ etwa, bei dem ein kleines Statement oder ein einziges unübliches Verhalten die ganze Performance der bewerbenden Person in den Schatten stellt, kann z.B. Bewerbende aus Familien mit Einwanderungsgeschichte und/oder Of Color aus benachteiligten Milieus besonders stark betreffen. Nicht immer stehen standardisierte, eindeutig formulierte Bewertungskriterien zur Verfügung, um den Interpretationsspielraum des am Auswahlverfahren beteiligten Personals so gering wie möglich zu halten und Beobachtungsfehler zu vermeiden. Aber selbst wenn Verfahren nach Din-Norm genutzt werden, bleiben die kontinuierliche Reflexion von unbewussten Vorurteilen und die konsequente Trennung von Beobachtung und Bewertung im Verlauf zentral.

Kriterien sind nicht per se objektiv

Das Kriterium der Kommunikationsfähigkeit z.B. kann ein großes Diskriminie-



zungspotenzial bergen. Persönliche Prägungen und Einschätzungen können einfließen, wenn es in der Bewertung z.B. darum geht, ob die bewerbende Person das Gesagte „durch angemessene Mimik und Gestik unterstreicht“. Die Tendenz, andere Menschen, die einem selbst im Sinne von Aussehen, Sprach- und Kleidungsstil etc. ähnlich sind, positiver einzuschätzen als Menschen, die sich (vermeintlich) stark von ihnen unterscheiden, gehört zu den typischen Beobachtungsfehlern. Zudem sind Vorannahmen darüber, welche Eigenschaften und Karrierewege den Bewerbenden z.B. aufgrund ihrer Religionszugehörigkeit zugeschrieben werden, zu berücksichtigen (Kopftuch= verheiratet sich bald, wird dann nicht mehr arbeiten). Hier muss entschieden (strukturell) entgegengewirkt werden, damit die in der Regel bestehende Monokultur in Unternehmen nicht weiter reproduziert wird.

Diversity-Kompetenz (Wissen, positive Haltung und Handlungskompetenzen in Bezug auf gesellschaftliche Vielfalt etc.) und Mehrsprachigkeit werden bisher in der Regel in der Azubi-Auswahl nicht erfasst, sollten jedoch einen hohen Stellenwert eines diversitätsensiblen Unternehmens haben – hier könnten Jugendliche aus Familien mit Einwanderungsgeschichte zusätzlich punkten.

Diversitysensible Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren im Dreiklang

1. Sich von Vorbehalten lösen

Die Einstellungsverfahren vielfaltsgerecht(er) zu gestalten, bedeutet nicht, dass Ausbildungsbetriebe ihre Anforderungen an zukünftige Azubis „herunterschrauben“ sollen. Denn Vielfalt und Chancengleichheit ist nicht das Gegenteil von Qualität. Die Formulierungen der Fragestellungen auf ihre Verständlichkeit und Potenzialorientierung zu überprüfen und bei Bedarf zu ändern, reduziert nicht etwa die Anforderungen und Qualität des Messinstruments, sondern behebt nicht gerechtfertigte Barrieren. Dass alle potenziellen Auszubildenden die gleichen Bewerbungsfristen einhalten müssen, die gleichen Fragen gestellt bekommen und nach den gleichen Bewertungskriterien beurteilt werden, bedeutet jedoch nicht, dass Alle die gleichen Chancen haben. Es bedarf einer gezielteren, vielfältigen Ansprache von gesellschaftlichen Gruppen, die in den Betrieben unterrepräsentiert sind. Dass die Barrieren für diese Gruppen „aus dem Weg“ geräumt werden, sei hier betont, bevorzugt keine Bewerber_innen-gruppe, sondern stellt Chancengleichheit her. Diversitysensible Einstellungsverfahren haben nicht ihren Fokus auf „Minderheiten“, sondern schließen die gesamte in ihren Biografien, Kompetenzen und Testserfahrungen heterogene Bevölkerung ein.

Im konkreten Verfahren ist die intensive Fortbildung aller Beteiligten im diversitätsensiblen Recruiting und die Herstellung und Pflege von Standards der zu erfassenden Kompetenzen basierend auf den identifizierten Anforderungspro-



filen zentral. Besonders gilt es, mögliche Stereotype in der Bewertung und Wahrnehmungsverzerrungen – das „Bauchgefühl“ – kontinuierlich im Auswahlprozess zu reflektieren und die Trennung von Beobachtung und Bewertung einzuhalten. Auch eine intensive Schulung zur Nutzung vorurteilungsfreier Sprache und den zu verwendenden diskriminierungsfreien und eindeutig formulierten Bewertungskriterien ist notwendig, um im Sinne einer „kontrollierten Subjektivität“ den Interpretationsspielraum jeder einzelnen Person einzuzugrenzen.

2. Die Ermittlung vom Status Quo als Quick Win

Ein erster Schritt zur Entwicklung einer Diversity-Strategie in Bezug auf Einstellungsverfahren ist die Analyse der Beschäftigungsstruktur und der Einstellungspraxis in Hinsicht auf die ausgewählten Diversity-Dimensionen und die Überprüfung merkmalsbezogener Unterschiede bei Austritten. Im Kontext des Recruitings lohnt es sich einen besonderen Blick auf die Bewerber_innenstruktur zu werfen: Wer bewirbt sich, wer bewirbt sich nicht? Welche Gruppen kommen an welchen Stationen im Bewerbungsverfahren nicht weiter? Eine solche Analyse kann einen quick win für die Betriebe darstellen und Baustellen im Rekrutierungsverfahren identifizieren und relativ schnell das Bewerber_innenmarketing optimieren. Auf dem Markt existieren mehrere Instrumente zur Unterstützung des diversitätsbezogenen Audits wie z.B. Diversity-Checks, die an dieser Stelle zur Hilfe herangezogen werden können. Eine fundierte Analyse ermöglicht die Identifikation und Priorisierung im Vorgehen, erleichtert die Überzeugungsarbeit mit den Entscheider_innen im eigenen Hause und legitimiert die Bereitstellung von Ressourcen für weitere Maßnahmen. Die Etablierung des breiten Verständnisses für Chancengleichheit und der Anstoß von Veränderungen auf allen Managementetagen erfordert schließlich Ressourcen und Mut zum Umgang mit Ressentiments sowohl in der Belegschaft als auch auf der Führungsebene.

3. Die Politik als Rückenwind und/oder Türöffner

Die Politik ist in der Verantwortung durch Gesetze bzw. die Novellierung von Gesetzen, Konzepten und Vorschriften einen verbindlicheren Rahmen für insbesondere die Ministerien, öffentlichen Verwaltungen, Behörden und landeseigenen Unternehmen zu schaffen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf der Bundesebene und die Verabschiedung von Landesantidiskriminierungsgesetzen könnten für flächendeckende Vielfaltsstrategien, darunter z.B. Diversity-Folgenabschätzungen auch im Kontext der Ausbildungsrekrutierung, positive Verpflichtungen (etwa durch Zielquoten) oder die Gewichtung von Diversity-Kompetenzen bei der (Personal-)Beurteilung, genutzt werden. In Bezug auf das AGG dominieren in der Rechts- und betrieblichen Praxis jedoch ein sehr enges Verständnis von Diskriminierung und das Teilziel, Diskriminierungen zu verhindern. Die Novellierung des AGG könnte den Arbeitgebenden eine größere Rechtssicherheit und einen verbindlicheren Rahmen für strukturelle



Maßnahmen im Sinne eines Diversity- Mainstreamings geben.

Auf Landesebene bieten im Öffentlichen Dienst Gleichstellungspläne mit dem Fokus auf die Vielfaltsdimensionen Geschlecht und Behinderung gute Ansatzpunkte, welche eher formale Aspekte wie die Einladung zum Auswahlgespräch oder die Besetzung der Auswahlkommission (etwa durch Beauftragte) beinhalten. Notwendig erscheinen dabei eine Zielgruppenerweiterung und die Fokussierung auf alle möglichen Stolpersteine, die in diesem Beitrag aufgeführt wurden. Im Berliner Partizipations- und Integrationsgesetz (PartIntG) wird konstatiert, dass die interkulturelle Kompetenz für jede Stellenanforderung grundsätzlich ein relevantes Merkmal ist und daher auch in die Anforderungsprofile aufgenommen werden soll. Auch hierbei könnte im Kontext von diversity-gerechteren Einstellungsverfahren angesetzt werden und ein Rahmen geschaffen werden, so dass bei jeder Stelle, die es im öffentlichen Sektor zu vergeben gibt, Diversity-Kompetenzen zu einem festen Bestandteil werden. In der Privatwirtschaft tragen die Gewerkschaften und Betriebsräte als Katalysatoren für Vielfaltspolitiken im Allgemeinen und für vielfaltsorientierte Einstellungsverfahren im Speziellen eine besondere Verantwortung. Für die Betriebe, die sich bewusst auf den Weg für eine vielfaltsorientierte Personalentwicklung machen, sind gesetzliche Bestimmungen und institutionell verankerte Rahmenbedingungen eine wichtige Anerkennung ihrer Arbeit. Insbesondere für die Schlüsselakteur_innen in den Betrieben bieten Gesetze mit einer starken Wirkungskraft eine solide Basis in der Auseinandersetzung mit möglichen Widerständen und stärken sie in der Akzeptanzsicherung für Veränderungen.

Viele Betriebe haben sich mit BQN Berlin auf dem Weg gemacht, die „Diversity-Brille“ aufgesetzt. Sie haben sich und ihre Verfahren in Frage gestellt, verändert und profitieren von einem erweiterten Bewerber_innenpool, größerer Bekanntheit unter den bisher nicht erreichbaren Zielgruppen. Das Interesse wächst und – trotz interner Widerstände – stellen sich weitere Betriebe der Frage, wie in ihrem Unternehmen mehr Vielfalt in der Ausbildung ermöglicht werden kann. Sich entschieden mit (strukturellen) Benachteiligungen im eigenen Unternehmen auf allen Hierarchieebenen auseinanderzusetzen und Barrieren im Sinne von Chancengerechtigkeit abzubauen, sind die wesentliche Bestandteile für eine erfolgreiche Diversity-Management-Strategie – entscheidend wird sein, ob mit Überzeugung die nötigen Schritte eingeleitet und fortgeführt werden.



LITERATURVERZEICHNIS

Berghahn, Sabine; Klapp, Micha; Tischbirek, Alexander (2016): Evaluation des AGG, erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2016. Online unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AGG/AGG_Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=15 (01.02.2018).

Bertelsmann-Stiftung (2015): Migrationshintergrund erschwert Suche nach Ausbildungsplatz. Online unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/es/themen/aktuelle-meldungen/2015/januar/migrationshintergrund-erschwert-suche-nach-ausbildungsplatz/> (01.02.2018).

Business and Gender: Toolkit „Weg mit den Geschlechterstereotypen, her mit den Talenten ...“. Online unter: <http://www.businessandgender.eu/en/products/toolkit-2018breaking-gender-stereotypes-building-good-business-tips-and-tools-for-smart-managers2019> (01.02.2018).

Forschungsbereichs des Sachverständigenrates deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR)(2014): Diskriminierung am Ausbildungsmarkt - Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. Online unter: https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2014/03/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf (01.02.2018).

Frintrup, Andreas; Flubacher, Brigitte (2014): Diversity Management in der Personalauswahl: Kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen. Berlin Heidelberg: Springer.

Geißler, Rainer; Weber-Menges, Sonja (2008): Migrantenkinder im Bildungssystem: doppelt benachteiligt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 49/2008.

Habermacher, Andreas; Peters, Theo; Ghadiri, Argang (2014): Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen.

Hucke, Veronika: Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg (2017): Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Internationale Gesellschaft für Diversity Management (2016): 10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Wichtige Rückendeckung für Diversity Management, ungenutzte Potenziale und Zeit für Novellierung. Pressemitteilung vom 22.08.2016. Online unter: http://www.idm-diversity.org/files/PM_idm_10%20Jahre%20AGG_220816.pdf (01.02.2018).

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung VIA Bayern e.V. (2017): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. Online unter: <https://www.netzwerk-iq.de/archiv/fachstelle-interkultur-und-antid/produkte-materialien/fs-ika-toolbox-kmu.html> (01.02.2018).

Krell, Gertraude (2011): Chancengleichheit und Fairness in der Leistungsbeurteilung. In: Personalführung, 34. Jg., Heft 11.

Mysorekar, Sheila (2014): Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen.

Der Personalrat bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen; Christian Raschke (2017): Interkulturelle Öffnung in der Personalratsarbeit. Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hg.). Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Online unter: <https://www.berlin.de/lb/intmig/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/#ikoeprarbeit> (01.02.2018).

Voß, Eva (2014): Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt! in: Charta der Vielfalt e. V.: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen.

Westhoff, Karl; Hagemeister, Carmen; Kersting, Martin; Lang, Fredi; Moosbrugger, Helfried; Reimann, Gerd; Stemmler, Gerhard (Hg.) (2010): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. 3. Überarbeitete Auflage. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Yazar, Serdar (2016): Auf Vielfalt setzen: Gastbeitrag zu diversity-sensiblen Einstellungsverfahren. In: Kommunaler Arbeitgeberverband Berlin. KAV Magazin 05/2016.



AUSBILDUNG STATT AUSGRENZUNG – WIE JUGEND- UND AUSZUBILDENDENVERTRETUNGEN ZUM STRATEGISCHEN PARTNER FÜR ANTIRASSISMUS UND INTEGRATION IN DER ARBEITSWELT WERDEN

Ein Beitrag von Romin Khan

Jugend- und Auszubildendenvertretungen spielen aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags und ihres Commitments zur antirassistischen Programmatik der Gewerkschaften eine wichtige Rolle bei der Herstellung von Chancengleichheit in der Ausbildung. Damit sie diese voll wahrnehmen können, bedarf es konkreter Änderungen in Politik und Betrieben.

Einleitung

Jede_r vierte wirft die Ausbildung hin. So titelten um die Osterfeiertage viele deutsche Medien und verwiesen auf die Vorveröffentlichung des Berufsbildungsberichts 2018 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Laut der Süddeutschen Zeitung vom 4. April 2018 wurden 2016 gut 146 000 Ausbildungsverträge vorzeitig aufgelöst, der Anteil der abgebrochenen Ausbildungen liege mit 25,8 Prozent erstmals über den seit Anfang der Neunzigerjahre üblichen Quoten von 20 bis 25 Prozent.

Die migrationspolitische Dimension der Thematik erschließt sich spätestens, wenn der Blick auf die verschiedenen Berufsfelder gerichtet wird. Am höchsten ist der Anteil an Abbrüchen bei angehenden Sicherheitsfachkräften mit 50,6 Prozent, am niedrigsten mit 4,1 Prozent bei Auszubildenden, die Fachangestellte_r in der Verwaltung lernen.

Doch wer welchen Beruf ergreift, ist vielfach ein Ergebnis struktureller Diskriminierungen im Bildungssystem sowie von Benachteiligungen, die sich im direkten Bewerbungsprozess sowie in der Personalpolitik der Betriebe widerspiegeln. Schulischer Erfolg hängt in Deutschland, stärker als in anderen Ländern, von Herkunft und sozialem Status ab. Ohne Zugang zu guter Bildung gelingt der soziale Aufstieg nicht und soziale Benachteiligung heißt häufig, keinen Zugang zu qualitativ hochwertiger Bildung zu finden. Diese Problematik setzt sich in der Berufsausbildung vielfach fort.

Dem öffentlichen Dienst kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu: In den geringen Abbruchquoten bei Auszubildenden bestätigt sich die soziale Verantwortung der öffentlichen Arbeitgeber. Der Artikel greift

die Frage auf, welche Akteure dazu beitragen können, dass diese Vorreiterrolle auf das wichtige Thema der Schaffung einer inklusiven Arbeitswelt übertragen werden kann.

Die notwendige interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist wesentlich mit der Frage verknüpft, wie der Anteil an Jugendlichen aus Einwandererfamilien unter den dortigen Berufsanfänger_innen signifikant gesteigert werden kann. Aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags und ihres Commitments zur antirassistischen Programmatik der Gewerkschaften haben die betrieblichen Interessenvertretungen, insbesondere die Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV), eine Schlüsselrolle bei der Integration und Herstellung gleicher Chancen von Auszubildenden mit Migrationshintergrund. Es wird beleuchtet, welche konkreten gesetzlichen Schritte seitens der Politik und der Betriebe angegangen werden müssen, um die Mitbestimmungsgremien besser in die Lage zu versetzen, Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen und erfolgreiche Lösungen für die berufliche Förderung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund zu finden.

Was ist die JAV?

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ist die Vertretung der Jugendlichen unter 18 Jahren und der zur Berufsausbildung Beschäftigten (Auszubildende, Praktikant_innen, Werkstudent_innen) unter 25 Jahren in einem Betrieb oder einer Behörde. Eine JAV kann nur gewählt werden, wenn bereits ein Betriebs- oder Personalrat besteht. Eine Doppelmitgliedschaft in Betriebsrat und JAV ist im Betriebsverfassungsgesetz nicht vorgesehen. Das Gremium kann zwischen einem und 15 Personen umfassen, je nachdem, wieviel Wahlberechtigte in einem Betrieb beschäftigt sind. Jedes Unternehmen aus mehreren Betrieben mit jeweils einer JAV muss eine Gesamt- oder Konzern-Jugend- und Auszubildendenvertretung gründen.

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung arbeitet eng mit dem Betriebsrat bzw. der Personalvertretung zusammen. Zu ihren Aufgaben gehören:

- Wahrnehmung der Belange der Auszubildenden
- Beantragung von Maßnahmen beim Betriebsrat oder der Personalvertretung (speziell zu Ausbildung, Übernahme, Gleichstellung von Männern und Frauen)
- Überwachung von Gesetzen, Vorschriften, Tarifverträgen usw.
- Anregungen der Auszubildenden an den Betriebs-/Personalrat
- Integration ausländischer Auszubildender
- Probleme der Auszubildenden zu lösen.



Die Integration „ausländischer Beschäftigter“, wie es in den meisten Gesetzestexten noch im Duktus früherer Jahre festgehalten ist, ist fest in den gesetzlichen Grundlagen für die Arbeit der betrieblichen Interessensvertretungen verankert. Relevant sind hier das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Personalvertretungsgesetz (BPersVG) und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ihre Paragraphen bieten eine Handhabe für das Engagement für Solidarität und Gleichbehandlung und gegen diskriminierendes Verhalten im Betrieb. Zur Einhaltung und Umsetzung der Gesetze sind Arbeitgeber und Interessenvertretungen in Betrieb und Dienststelle gefordert.

Antirassismus per Gesetz

Der Betriebsrat ist verpflichtet, sich gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz stark zu machen. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nennt als allgemeine Aufgabe des Betriebsrats

„die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern, sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen.“ (§ 80 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung ist verpflichtet, sich gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz stark zu machen. Zu ihren allgemeinen Aufgaben zählt

„die Integration ausländischer, in § 60 Absatz 1 genannter Arbeitnehmer [gemeint sind die jugendlichen Beschäftigten und Auszubildenden] im Betrieb zu fördern und entsprechende Maßnahmen beim Betriebsrat zu beantragen.“ (§ 70 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG)

Um den JAV-Aufgaben gerecht zu werden, muss die JAV intensiven Kontakt zu den Jugendlichen und Auszubildenden im Betrieb halten. Die gesetzlichen Regelungen zeigen jedoch auch die Grenzen der Eigenständigkeit der JAV auf, denn nur der Betriebsrat und der Personalrat dürfen Verhandlungen direkt mit den Arbeitgebern führen. Sind zur Erfüllung der Aufgaben Gespräche mit den Arbeitgebern nötig, muss sich die JAV daher zuerst an den Betriebs- oder Personalrat wenden. Die Arbeit der JAV ist daher in vielen Fällen gegenüber den anderen Interessensvertretungen nachgelagert und darauf angewiesen, dass es übereinstimmende betriebliche und auch politische Zielvorstellungen gibt, damit entsprechende Vorschläge aus den Jugendgremien auch aufgegriffen werden.

Befragung von JAVen und Auszubildenden

ver.di hat sich in den vergangenen Jahren darum bemüht, die Erfahrungen junger JA-Vertreter_innen bei der Integration und Unterstützung von jungen Beschäftigten mit Migrationshintergrund auszuwerten. So fand 2014 in der



ver.di Bundesverwaltung ein eigener Workshop statt, in dem die Thematik aufgegriffen wurde. Dabei berichteten die beteiligten JAVen davon, dass ein Migrationshintergrund eines oder einer Beschäftigten tatsächlich „einen Unterschied“ mache. So erzählten die JAVen auch von direkten oder indirekten Benachteiligungen von Auszubildenden durch Zuschreibungen aufgrund der Herkunft oder der Überhöhung sprachlicher Unterschiede (Akzent). In anderen Fällen wurde davon berichtet, dass Unterschiede entlang der Dimension Migration in vielen Betrieben neutralisiert und die Auszubildenden mit Migrationshintergrund „voll integriert“ seien.

Einige Jugend- und Auszubildendenvertretungen haben einen guten Kontakt zu den Auszubildenden mit Migrationshintergrund in ihren Betrieben, wozu in einigen Fällen auch ein eigener Integrationsbeauftragter des Betriebsrat oder Diversity-Beauftragte der Personalabteilungen beitragen. Es würden viele Probleme - v.a. jene, die sich auf den Migrationshintergrund beziehen - zuerst an die JAV getragen, bevor das Gespräch mit dem/der Ausbilder_in gesucht werde. Einige JAVen haben aber auch Probleme als Interessensvertretung der Auszubildenden wahrgenommen zu werden. So werden viele Angebote der JAV nicht angenommen oder die Auszubildenden trauten sich nicht, ihre Probleme zu kommunizieren.

In direkten Befragungen wurden Auszubildende mit Migrationshintergrund von ver.di im Jahr 2014 nach der Ausbildungssituation im Betrieb, möglichen Gründen für das Scheitern oder den Abbruch einer Ausbildung und nach dem Verhältnis zur Gewerkschaft und den JAVen gefragt. Generell lässt sich festhalten, dass die Befragten dazu neigten, sich aufgrund ihrer untergeordneten Stellung im Betrieb zurückhaltend zu äußern („Wenn man in Ausbildung ist, muss man leise sein“). In der Regel war die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber (insbesondere bei öffentlichen Einrichtungen) sehr hoch. Die Gründe für Abbrüche oder Schwierigkeiten wurden bei sich selbst oder den Kolleg_innen verortet („Haben nicht wie andere Azubis funktioniert“), eine kollektive Bearbeitung fand kaum statt. Bei der Erwägung eines Ausbildungsabbruchs fühlen sich viele Jugendliche allein gelassen. Viele hörten von den Eltern vor allem Durchhalteparolen: „Da muss man durch!“, „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“.

Gewerkschaft und JAV haben in den Augen der jungen Beschäftigten zwar ein gutes Image, werden aber in der Betrachtung der betrieblichen Hierarchie als sehr weit „oben“ beschrieben („Ich dachte immer, die wären nur für die ganz großen Probleme da. Probleme im Alltag bespricht man eher mit den Kollegen, die sind nah am Thema.“). Einige Auszubildende äußern sich wiederum skeptisch gegenüber den Einflussmöglichkeiten der JAV („Die waren ja auch ohnmächtig. Die haben sich, wenn es ernst wurde, an die Regularien geklammert“). Den Eindruck der Machtlosigkeit scheint die JAV mitunter auch hervorzurufen, wenn sie den Auszubildenden in ihrem Auftreten als zu ähnlich wahrgenommen wird.



Ein weiterer Kommentar war, dass die Ansprache der JAV als Kümmerer („wenn es Probleme gibt, sind wir eure Ansprechpartner“) auch als Barriere wirken kann, da die Auszubildenden bewusst nicht als Problemfall wahrgenommen werden möchten.

Das Spektrum von Erfahrungen mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung ist demzufolge sehr breit und ungleich verteilt: Die meisten Befragten haben kein oder nur ein sehr diffuses Wissen über die JAV und niemals persönlichen Kontakt gehabt. Eine klare Minderheit (vor allem in öffentlichen Verwaltungen) fühlt sich von ihrer JAV gut informiert und betreut. Der erste Eindruck, den die JAV auf sie gemacht hat, ist für die meisten Auszubildenden entscheidend.

Ausbildungsreport zeigt Handlungsbedarf

Wie groß der Bedarf an Unterstützung im Feld von Rassismus und Diskriminierung ist, belegen die Ergebnisse des DGB-Ausbildungsindex, der sich 2015 besonders dem Thema „Auszubildende mit Migrationshintergrund“ widmete. Danach äußerte mehr als jede_r fünfte Auszubildende mit Migrationshintergrund (22,4 Prozent) den Eindruck, in der Ausbildung unmittelbar aufgrund der eigenen Herkunft oder Staatsangehörigkeit benachteiligt zu werden, etwa jede_r achte Auszubildende mit Migrationshintergrund (12,4 Prozent) hatte das Gefühl, bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz aufgrund der eigenen Herkunft oder Staatsangehörigkeit benachteiligt worden zu sein. Diese Werte bestätigen die Forderungen, dass das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz an vielen Stellen verbessert werden muss, da es in der Arbeitswelt bislang kaum Anwendung findet. Zentrale Forderungen der Gewerkschaften sind in diesem Zusammenhang die Verlängerung der Fristen zur Geltendmachung von Ansprüchen von zwei auf sechs Monate und die Schaffung eines Klagerechts für Antidiskriminierungsverbände, um von Rassismus betroffene Menschen besser zu unterstützen.

Die geschilderten Erfahrungen tragen in zentraler Weise dazu bei, dass Auszubildende mit Migrationshintergrund (28,6 Prozent) deutlich seltener als Auszubildende ohne Migrationshintergrund (33,2 Prozent) eine Ausbildung in ihrem Wunschberuf absolvieren. Demgegenüber sind sie deutlich häufiger in einen Beruf eingemündet, den sie ursprünglich nicht geplant hatten (24,1 Prozent gegenüber 19,0 Prozent), bzw. der letztlich nur eine Notlösung darstellte (8,9 Prozent gegenüber 5,1 Prozent). Das Gefühl, bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz wegen der Herkunft oder Staatsangehörigkeit benachteiligt worden zu sein, ist dabei in der Gruppe der Migrant_innen ohne deutsche Staatsangehörigkeit doppelt so stark ausgeprägt (20,3 Prozent) wie bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die ausschließlich die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen (9,6 Prozent).



Diese Ergebnisse zeigen auf, dass Vorhaben zum Abbau von Diskriminierung zu einem wesentlichen Teil auf den Zugang zu Beschäftigung gelegt werden müssen. Denn bei allen Befragungen wurden nur die Auszubildenden berücksichtigt, die sich erfolgreich um einen Ausbildungsplatz bemüht haben. Dass sich die Lage für all jene, die aufgrund der jeweiligen Ausgangs- und Rahmenbedingungen bereits an dieser Hürde scheitern, noch deutlich schlechter gestaltet, ist offensichtlich.

Praxisbeispiel „Berlin braucht dich!“

In dieser Hinsicht ist das Projekt „Berlin braucht dich!“ des Berliner Senats ein konkreter Schritt, um strukturelle Benachteiligungen am Arbeitsmarkt für Jugendliche aus einkommensschwachen und migrantischen Familien und die interkulturelle Öffnung der Verwaltung anzugehen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den strukturellen Barrieren beim Übergang von der Schule in den Beruf und weniger auf individuellen Diskriminierungen, die im Betrieb erlebt werden, denn „das Bildungssystem selektiere und diskriminiere schon genug“, so Serdar Yazar, Teamleiter von Berlin braucht dich!¹

Die Berliner Landesunternehmen und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes werden von der Initiative beraten, sich bei den Strategien für die Nachwuchsgewinnung besser auf die Vielfalt in der Gesellschaft einzustellen. Der Erfolg der Initiative spricht für diesen Ansatz: Der Anteil an Auszubildenden aus Einwandererfamilien wurde im öffentlichen Dienst in Berlin in den letzten Jahren mehr als verdoppelt, ein Großteil der Einstellungen geht dabei auf die Berliner Polizei zurück.

Die JAV ist dabei

Unterstützt werden die Ziele des Projekts von der Haupt-JAV des Landes Berlin, die über 8.000 Auszubildende in den Verwaltungen und Behörden der Hauptstadt vertritt und sich für das Vorhaben der interkulturellen Öffnung als Brückenbauer in die Belegschaften versteht. Pascal Prey, Vorsitzender der Haupt-JAV und ver.di Mitglied, sieht in den Anstrengungen zur verstärkten Einstellung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund nicht nur eine gesellschaftspolitische Notwendigkeit, sondern durch die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz auch einen direkten Mehrwert für die Verwaltung.

Die JAV arbeitet dazu im Begleitgremium mit, das im Auftrag des Senats an der Überarbeitung des Berliner Partizipations- und Integrationsgesetzes beteiligt ist. Das Ziel müsse es laut Prey sein, ein landesweit einheitliches Konzept

¹ Mehr zu den Erfahrungen des Projekts in dem Beitrag von Neuhofer, Yazar und Gębala: Werkseinstellungen auf Vielfalt setzen. Impulse zu Vielfalt 2018/02.



der interkulturellen Öffnung der Verwaltung zu erarbeiten. Bisher gäbe in den verschiedenen Bereichen der Verwaltung noch deutliche Unterschiede in der Einstellungspraxis, zum Beispiel zwischen der Polizei und der Feuerwehr. Eine weitere wichtige Aufgabe für das betriebliche Jugendgremium sei es, an der Frage der Haltung in den Betrieben zu arbeiten, um das Ziel der interkulturellen Öffnung im Konsens zu erreichen und über Dienstvereinbarungen festzuschreiben.

Konflikt um die Berliner Polizei

Wie schwierig dies mitunter ist, ließ sich Ende letzten Jahres anhand der Berichterstattung über Missstände bei der Berliner Polizei verfolgen. In der vom Rechtsruck geprägten und aufgeladenen gesellschaftlichen Atmosphäre wurde die Sprachnachricht eines Ausbilders, in der er sich abfällig über Auszubildende türkischer und arabischer Herkunft äußerte, dankbar von konservativen Medien und der AfD aufgegriffen. Statt die Äußerungen als rassistische Entgleisung zu demaskieren und sich in der Debatte solidarisch vor die Polizist_innen zu stellen, wie es sonst übliche Inszenierung der genannten Akteur_innen ist, fanden die Tiraden des Ausbilders, der über keine langjährige Berufspraxis verfügt, bundesweite Aufmerksamkeit. In der Folge wurden von Teilen der Medien und der Politik viele unterschiedliche Themen wie die Kritik an der Ausbildungsreform bei der Polizei, die Frage nach den Voraussetzungen für den Polizeiberuf und das Thema Straffälligkeit von Beamt_innen in einen Zusammenhang mit der gestiegenen Anzahl an migrantischen Auszubildenden gesetzt. Gegenüber dieser massiven Medienkampagne, die die Ethnisierung betrieblicher und verwaltungsinterner Probleme betrieb, waren die Einflussmöglichkeiten der JAV selbstredend begrenzt. Sie musste in erster Linie in vielen Gesprächen daran arbeiten, dass sich die Auszubildenden aufgrund der negativen Berichterstattung nicht als unerwünscht betrachteten und ihre berufliche Zukunft bei der Polizei in Frage stellten. Zur Hilfe kam dabei, dass sich die Polizeiführung an der Seite der Auszubildenden verortete, wenn auch disziplinarische Konsequenzen gegenüber dem Ausbilder wohl ausblieben.

Forderungen

Aus den dargestellten Aspekten und Problemlagen lassen sich einige Forderungen ableiten, deren Erfüllung es den betrieblichen Interessensvertretern für junge Beschäftigte und Auszubildende erleichtern würde, sich noch intensiver für die Verbesserung der Ausbildungsbedingungen und damit auch insbesondere für die Integration und Herstellung gleicher Chancen von Auszubildenden mit Migrationshintergrund einzusetzen.

Zu den Barrieren zählen im Wesentlichen die bisher gegenüber den „Erwachsenengremien“ nachrangig geregelten eigenen Beteiligungs- und



Mitbestimmungsrechte in der betrieblichen Interessensvertretung. Wenn die JAVen für das Ziel der interkulturellen Öffnung gestärkt werden sollen, muss der Gesetzgeber folgende Änderungen im Betriebsverfassungsgesetz bzw. den Personalvertretungsgesetzen vornehmen:

- Die JAV muss bei der Auswahl der Ausbildungsleiter mitbestimmen können.
- Die JAV muss an den Auswahlgesprächen für Neueinstellungen beteiligt werden und die Auswahlkriterien mitgestalten können.
- Die Zahl der Mitglieder der JAV muss erhöht werden, um die vielfältigen Aufgaben der JAV auf mehrere Schultern verteilen zu können. Gerade vor dem Hintergrund der hohen Zahlen an Ausbildungsabbrüchen ist es notwendig und nur zu begrüßen, wenn die JAVen die geschaffenen arbeitsmarktpolitischen Instrumente zur Eindämmung dieser Entwicklung kennen und zur Rate ziehen können. Dazu zählen zum Beispiel die im Sozialgesetzbuch III verankerten Regelungen zur assistierten Ausbildung (AsA) und ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), mit denen besonders förderungsbedürftige Menschen unterstützt werden können.

Wer im betrieblichen Alltag im Machtgefälle zwischen Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen für letztere Partei ergreift und sich dagegen wehrt, dass Auszubildende wie reguläre Vollzeitbeschäftigte eingesetzt werden, macht sich nicht nur Freunde: Die Mitglieder der JAV brauchen daher ebenso wie Betriebsratsmitglieder einen soliden Versetzungs-, Kündigungs- und Übernahmeschutz.

Eine erfolgreiche Ausbildung ist nur gewährleistet, wenn Ausbilder_innen und Praxisanleiter_innen entsprechend Zeit und Ressourcen für die umfassende und individuelle Qualifizierung und Betreuung zukünftiger Fachkräfte haben. Auf betrieblicher Ebene ist der Ausbildungsbegleitung eine höhere Priorität einzuräumen, es kann kein Ehrenamt sein, das erfahrene Beschäftigte on top zu ihren sonstigen Aufgaben zu erledigen haben. Das betrifft auch das Thema Weiterqualifizierung: Verpflichtende Diversity Trainings für Ausbilder_innen wären ein wichtiger Schritt, um die Voraussetzungen für die interkulturelle Öffnung von Ausbildungsbetrieben zu schaffen.

Doch auch die JAVen selbst sind gefordert, die Herausforderung der interkulturellen Öffnung anzunehmen. Die betrieblichen Erfahrungen zeigen, dass den JAVen als Ansprechpartner_in betrieblich viel Vertrauen entgegengebracht wird, ihre Nähe zu den Beschäftigten jedoch wie bei jeder Interessensvertretung auch aktiv hergestellt werden muss. Deshalb ist es notwendig, die Kompetenzen und Möglichkeiten der JAV wiederholt in der betrieblichen Öffentlichkeit darzustellen und über eigene Erfolge zum Beispiel anhand konkreter Fallbeispiele zu informieren. Dazu muss die JAV eigene Medien wie Zeitungen oder Auftritte bei den



sozialen Medien betreiben dürfen. JAVen, die ein antirassistisches Betriebsklima stärken wollen, erhalten bei der Gelben Hand², dem Antirassismus-Projekt der Gewerkschaften, und Initiativen der DGB-Jugend wie dem not like dis Projekt³ oder dem Infoportal aktiv gegen Diskriminierung der ver.di Jugend⁴ Unterstützung.

Das Vertrauen in die JAV wird gesteigert, wenn diese die Vielfalt im Betrieb auch im eigenen Gremium widerspiegelt. Im Prozess der interkulturellen Öffnung vieler Betriebe gibt es vielfach eine Diskrepanz zwischen der wachsenden Zahl von migrantischen Belegschaften und herkunftsdeutschen Interessensvertreter_innen.

Ein wichtiges Bindeglied dazwischen kann die Funktion einer oder eines Integrationsbeauftragten des Betriebs- oder Personalrats haben, die oder der das Vertrauen zwischen den Gruppen stärkt. Die interkulturelle Öffnung und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung darf vor den eigenen Gremien keinen Halt machen. Die dazu vorhandenen Angebote von Migrantenselbstorganisationen und neuen deutschen Organisationen sollten von den JAVen genutzt werden, um sich auf die wachsende Vielfalt in der Arbeitswelt einzustellen.

Fazit

Nur noch 20 Prozent aller Betriebe bilden heute aus. Und rund 60 Prozent dieser Betriebe hatte laut einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung 2014 noch nie einen Auszubildenden mit Migrationshintergrund beschäftigt. Hinzu kommt, dass viele Ausbildungsbetriebe über keine gesetzliche Interessenvertretung für ihre Auszubildenden verfügen. Angesichts dieser Zahlen und fehlender gesetzlicher Regelungen wie einer Ausbildungsplatzgarantie relativiert sich der Einfluss erheblich, den JAVen für die Integration und Herstellung gleicher Chancen von Auszubildenden mit Migrationshintergrund leisten können. Und dennoch: Da, wo es sie überwiegend gibt, wie im öffentlichen Dienst, können die Gremien mit ihrer gewerkschaftlichen Anbindung ein wichtiger strategischer Partner für die notwendige interkulturelle Öffnung der Verwaltung sein. Das zeigen die positiven Beispiele aus Berlin. Denn ihre Aufgabe sehen sie die Jugendgremien nicht mehr nur in der gesetzlich geregelten und gewerkschaftlich untermauerten Bekämpfung konkreter Diskriminierungen im Betrieb, sondern zunehmend auch in der Thematisierung struktureller Benachteiligungen und Ausschlüsse.

2 <https://www.gelbehand.de> (14.5.2018).

3 <http://notlikedis.de> (14.5.2018).

4 <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.info> (14.5.2018).



LITERATURVERZEICHNIS

Bertelsmann Stiftung (2014): Berufsausbildung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Eine repräsentative Befragung von Betrieben. Gütersloh.

Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Ausbildungschancen von Ausbildungsstellenbewerbern und -bewerberinnen mit Migrationshintergrund. Aktuelle Situation 2016 und Entwicklung seit 2004. Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Berufsbildungsbericht 2018. Berlin.

Der Personalrat bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen mit Christian Raschke (2017): Interkulturelle Öffnung in der Personalratsarbeit. Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Berlin.

DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik: Ausbildungsreport 2015. Online unter: <http://www.dgb.de/presse/++co++e4352cbe-50a5-11e5-b80e-52540023ef1a> (14.05.2018).

Esslinger, Detlef: „80 Prozent brauchen Druck“. Interview mit IG-Metall-Vorstand Hans-Jürgen Urban. In: Süddeutsche Zeitung vom 21./22.4.2018.

Gün, Isaf; Haggenmiller, Florian; Lenz, Dieter; Luik, Isabel; Ratayczak, Jürgen; Ressel, Thomas (2016): Praxis der JAV von A bis Z. Frankfurt am Main.

JAV.info: Und der Ausbildungsplatz geht an... Zur Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Beitrag vom 22.05.2014. Online unter: <http://www.jav.info/blog/und-der-ausbildungsplatz-geht-an> (14.05.2018).

Nehrlich, Helma: Nachwuchs wird dringend gebraucht. Interview mit Pascal Prey. In: ver.di Publik: Ausgabe 03-2018.

o.V.: Bericht: Ausbildung – Jeder vierte Lehrling wirft hin. In: Süddeutsche Zeitung vom 4.4.2018.

Plarre, Plutonia: „Basecap schief auf dem Kopf“. Interview mit dem stellvertretenden Berliner Polizeichef Boris Meckelburg. In: Die Tageszeitung vom 29.11.2017.

Prümper, Jochen; Brutzki, Ute; Felder-Roussety, Timotheus; Härtwig, Christian; Mohrmann, Anita; Peters, Marie; Sachse, Katharina (2017): Vielfalt in Betrieb und Verwaltung – Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung. Study 346 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Scheer, Albert; Janz, Caroline; Müller, Stefan (2015): Diskriminierung in der beruflichen Bildung. Wie migrantische Jugendliche bei der Lehrstellenvergabe benachteiligt werden. Wiesbaden.

Trittin, Wolfgang: JAV? Reformstau! In: Magazin Mitbestimmung. Ausgabe 10+11/2015.

ver.di-Jugend: Dokumentation des Workshops „Auszubildende mit Migrationshintergrund – Handlungsfelder für JAVen und AVen in Betrieben und Dienststellen“ am 19. Mai 2014 in Berlin, in Kooperation mit dem Ressort 5 Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. Online unter: <https://arbeitsmarkt-und-sozialpolitik.verdi.de/ueber-uns/nachrichten/++co++2130bcde-f634-11e3-9c88-525400248a66> (14.05.2018).



III

ÖFFENTLICHE ARBEITSVERMITTLUNG



MIND THE GAP: VIELFALTSPOLITIK DER DEUTSCHEN ARBEITSVERWALTUNG

Ein Beitrag von Nora Ratzmann

Die Bundesagentur für Arbeit hat vor nunmehr 10 Jahren ihre sogenannte Diversitätsstrategie auf den Weg gebracht. Jedoch sind viele Initiativen, die auf dem Papier gut erscheinen, bisher nur unzureichend umgesetzt. Dieser Beitrag hinterfragt kritisch, welche Stolpersteine und Mechanismen diesem Umsetzungsdefizit zugrunde liegen. Dies geschieht anhand der Fallstudie der Berliner Jobcenter. Daraus ableitend präsentiert der Beitrag eine Reihe von Handlungsempfehlungen, um eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung der deutschen Arbeitsverwaltung voranzutreiben. Dabei werden sowohl die Bereiche Personal, zum Beispiel Einstellungsverfahren, und (Weiter)Qualifizierung, als auch Organisations- und Kommunikationsstrukturen berücksichtigt.

Umsetzungsdefizite in der Vielfaltspolitik

Ein Jobcenter im ehemaligen Ostteil Berlins: In jeder Etage des Gebäudes hängen gerahmte Bilder mit der unterzeichneten Charta der Vielfalt. Jene Charta beziehungsweise Erklärung zur Zuwanderung schmückt auch die Email-signaturen. Mehr Diversität ist Programm!

Das Thema interkulturelle Öffnung hat im Rahmen der Ankunft von mehr als einer Million Geflüchteter seit 2015 einen neuen Aufschwung erhalten. Viele Maßnahmen, die auch die weiter gefasste Gruppe aller migrantischen Hilfebedürftigen unterstützen, wurden in den letzten Monaten auf den Weg gebracht. Der Beginn einer aktiven Vielfaltspolitik geht bereits auf das Jahr 2007 zurück, in dem die Bundesagentur für Arbeit eine interne Diversitätsstrategie zur Verbesserung der Integration von Migrant_innen auf den Weg brachte. Die Wichtigkeit der dort gesetzten Ziele unterstrich sie in einer Neuauflage des Dokuments im Jahr 2010. Im Fokus beider Strategiepapiere steht die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der eigenen Mitarbeiter_innen, sowie eine gezielte Berücksichtigung intersektionaler Benachteiligungen bei der Planung und Umsetzung von Arbeitsmarktprogrammen und dem Angebot von (Service)Leistungen. Die Strategie beinhaltete auch die Schaffung der Position des/der Migrationsbeauftragten, der/die als Ansprechperson aller Mitarbeitenden zu Fragen von Spracherwerb, Anerkennung von Qualifikationen und des Rechtszugangs zu Leistungen von Migrant_innen fungieren soll.¹

¹ Siehe dazu Dittmar 2016.



Inwiefern die Kerngedanken der Diversitätsstrategie Eingang in die täglichen Arbeitsprozesse und -strukturen gefunden hat, ist nicht immer eindeutig. Handelt es sich um nicht mehr als einen zahnlosen Papiertiger? Dieser Beitrag nähert sich dieser Frage durch drei Fallstudien: der Einstellungspolitik, der Nutzung des Potenzials der Mitarbeiter_innen und dessen/deren (Weiter-) Qualifizierung. Die hier vorgestellten Erkenntnisse wurden im Rahmen eines qualitativen Forschungsprojektes (2015-2019) gewonnen, welches sich mit den informellen Zugangsbarrieren zur Grundsicherung in deutschen Jobcentern, vor allem in Hinblick auf hilfebedürftige (EU) Migrant_innen, beschäftigt. Datengrundlage sind 104 Leitfaden-gestützte Interviews mit Jobcenter-Mitarbeiter_innen, betroffenen Leistungsempfänger_innen aus unterschiedlichen west- und osteuropäischen Ländern, sowie mit Sozialberatungen der Wohlfahrtsverbände und Hospitationen in der Berliner Arbeitsverwaltung.²

Die Analyse verdeutlicht, dass eine unzureichende Institutionalisierung, sprich eine ganzheitliche Einbettung des Themas Vielfalt in alle Prozesse der alltäglichen Verwaltungsarbeit, in der Praxis zu Implementierungsdefiziten der Diversitätsstrategie führt. Auch wenn die deutschen Jobcenter in den letzten fünf Jahren einen positiven Veränderungsprozess der interkulturellen Öffnung durchlaufen haben, ist Diskriminierung in der Arbeitsverwaltung oft noch immer Alltagsrealität.

Diversitätsmanagement wird bisher eher punktuell betrieben, als reaktives Handeln, wenn das System beim Umgang mit migrantischen Kund_innen, wie das Jobcenter sie nennt, an seine Grenze stößt. Es wird bisher wenig als eigenständige Thematik denn als untergeordnetes Zusatzprodukt von migrationsrechtlichen Fragen gedacht. Dabei fehlt es an einer genauen, tiefergehenden Aufarbeitung von Teilthemen wie der transkulturellen Kompetenzen, zum Beispiel im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung, sowie an einem umfassenden, strukturellen Diskriminierungsschutz. Dadurch besteht die Gefahr, dass Kultur zu sehr als Dichotomie zwischen zwei unveränderbaren und klar begrenzten Welten wahrgenommen wird, wie der nicht ganz glückliche Begriff der „interkulturellen Öffnung“ der Arbeitsverwaltung vermuten lässt. Die momentane Implementierungsbilanz der Diversitätsstrategie legt eine Vielfaltspolitik der Befriedung nahe: durch kleinteiliges, deklatorisches Handeln, dem Abhaken von Maßnahmen im Bereich Diversitätsmanagement wird eine wirkliche Veränderung der Verwaltungskultur, die tiefgehende Alltagsrassismen beseitigt, abgewendet.³ Im nun Folgenden wird dieser These anhand des Umgangs mit den Ressourcen von Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund in den drei untersuchten Berliner Jobcentern exemplarisch auf den Grund gegangen.

2 Für eine detaillierte Beschreibung der Forschungsmethodik siehe Anhang.

3 Siehe Ahmed 2012.



Eine „bunte“ Belegschaft zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die Mitarbeiter_innen der Jobcenter sind im letzten Jahrzehnt in vielerlei Hinsicht vielfältiger geworden. Sie entstammen nicht nur unterschiedlichen sozialen Schichten, sondern bringen auch kulturelle⁴ Diversität in die deutschen Jobcenter. Herkunft ist zunehmend ein Kriterium, dem im Einstellungsverfahren Beachtung geschenkt wird: Allein in Berlin arbeiten Menschen mit über 70 verschiedenen Nationalitäten in der Arbeitsverwaltung. Ein Beauftragter für Chancengleichheit charakterisiert deren Rolle als Türöffner. Oft fehlen Migrant_innen die Bezüge und das Verständnis für die hierzulande vorherrschenden Normen und typischen Funktionsweisen des Systems. Vermittler_innen könnten diese Brücken schlagen, indem sie Neuankommlinge mit den gesellschaftlichen und kulturellen Codes vertraut machen, die die Interpretation der Handlungen des Gegenübers erleichtern.⁵ Denn ein Durchlaufen des Systems durch die eigene Sozialisation kann das Verständnis der an uns gestellten Erwartungen, zum Beispiel in Bezug auf die Art der Kommunikation, verbessern. Manchen Zuwander_innen ist beispielsweise das in den Jobcentern erwartete Maß an Eigenverantwortung und Selbstinitiative nicht bekannt. Andere wiederum fühlen sich durch das schwerfällige bürokratische System in ihrem Engagement gehindert. Nicht selten kommt es zu Fehlinterpretationen von Handlungsweisen im Kommunikationsprozess zwischen beiden Seiten. Während sich einige migrantische Leistungsempfänger_innen⁶ in eine passive Haltung zurückziehen, oder durch das System in diese gedrängt werden, legen Mitarbeiter_innen dies oft als fehlende Mitwirkung und Unwillen zur Zusammenarbeit aus.

Mitarbeiter_innen ohne Migrationshintergrund⁷ fehlt in einigen Fällen aufgrund ihres (in diesem Fall mangelnden) Erfahrungshorizontes das Bewusstsein beziehungsweise Verständnis für die Situationen, die sich für Zuwanderer_innen als herausfordernd erweisen können. So bewertete beispielsweise ein Mitarbeiter das häufige Erscheinen von Kund_innen mit Migrationshintergrund in den offenen Sprechstunden als „Faulheit“ die Bescheide selber zu verstehen, und nicht als Problem von fehlenden (Behörden-) Sprachkenntnissen. Forschungserkenntnissen⁸ zufolge ist das gegenseitige Verständnis, Vertrauen und die Glaubwürdigkeit zwischen Mitarbeiter_innen und Leistungsempfänger_innen mit (ähnlichem) Migrationshintergrund in der Regel höher. Interviewte

4 Hier sei vor allem an ethnische und religiöse Vielfalt gedacht.

5 Siehe auch Fuhse 2012.

6 Unter den migrantischen wie den deutschen Leistungsempfänger_innen ohne Einwanderungsgeschichte gibt es die gesamte Bandbreite von passiven Haltungen bis zu sehr aktiver Mitarbeit. Dieses Beispiel soll lediglich verdeutlichen, dass passive Haltungen nicht zwangsläufig auf einem Unwillen zur Zusammenarbeit beruhen, sondern auch andere strukturelle Gründe haben können.

7 Im Sinne der offiziellen Definition des statistischen Bundesamtes eines deutschen Staatsangehörigen ohne eigene und/oder familiäre Einwanderungsgeschichte.

8 Siehe dazu Behncke et al. 2008; Oberfield 2014; Watkins-Hayes 2009; Wenger und Wilkins 2008; Wilkens et al. 2015.



Hilfebedürftige berichteten, dass sie sich von Mitarbeiter_innen, die sie anhand ihres Nachnamens als Angehörige der gleichen Herkunftsgruppe identifizieren können, verbunden fühlen. Jene agieren als Brückenbauer_innen zur Mehrheitsgesellschaft, indem sie systemisches Wissen, wie zum Beispiel über Behördenstrukturen- und -funktionsweise, vermitteln. Wie ein Arbeitsvermittler mit osteuropäischer Einwanderungsgeschichte anschaulich darstellte:

„Also ich denke schon, es ist was anderes. Auch für den Kunden, wenn er jemand gegenüberzusitzen hat der selber auch einen ausländischen Namen hat, ein ausländisches Aussehen, nicht das typische nordeuropäische, Mitteleuropäische. Wobei man sich da eher verstanden fühlt oder, ja.“

Doch auch wenn vermehrt Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund eingestellt werden, spiegelt der Prozentsatz bei Weitem nicht die Vielfalt der Leistungsempfänger_innen wider: Meinen Interviewpartner_innen zufolge haben fünf Prozent der Mitarbeiter_innen Migrationserfahrung, während sich der Anteil bei den sogenannten Kund_innen auf 30 bis 40 Prozent beläuft. Problematisch könnte hier das Phänomen einer Glasdecke werden, wenn der Anteil von Mitarbeiter_innen mit Migrationsgeschichte unter den Führungskräften in Zukunft wie bisher gen Null tendieren wird. Ein Interviewpartner berichtete beispielsweise, er sei in manchen Runden der Führungsetage der Einzige nicht-deutscher Abstammung.

Wertschätzung von Diversität: Das (ungenutzte) Potential kultureller Brückenbauer_innen

Hier sollte es allerdings nicht zu dem Fehlschluss kommen, dass alle migrantischen Mitarbeitenden frei von rassistisch geprägten Einstellungen sind. Aber genau dieses Bild scheint mancherorts in den Köpfen der Menschen auf den Führungsetagen vorzuherrschen: eine „bunte“ Belegschaft wird zum Sinnbild von Diversitätsaffinität – ohne dabei zu hinterfragen, ob und wie die potenziellen interkulturellen Ressourcen der Mitarbeiter_innen genutzt werden. Diese Strategie legt in manchen Fällen die Vermutung einer Alibifunktion von als Brückenbauer_innen wahrgenommenen Mitarbeiter_innen nahe. Zugewanderte Kund_innen werden von migrantischen Mitarbeiter_innen betreut, wie beispielsweise in den neu geschaffenen Spezialteams für Geflüchtete, wo verstärkt Mitarbeiter_innen mit Migrationshintergrund eingesetzt werden. Statistischer Migrationshintergrund wird hier nicht selten als Synonym von interkultureller Kompetenz gesehen, wenngleich dieser nicht automatisch mit Migrations-sensibilität und Einfühlungsvermögen gleichgesetzt werden kann. Eingesetzte Ressourcen werden nicht immer auf Passfähigkeit hin evaluiert. Eine solche oberflächliche Vielfaltspolitik in der Mitarbeitergewinnung wird dann als „Beweis“ von kultureller Offenheit geführt. Derartige Pauschalisierungen werden dabei allerdings der Vielschichtigkeit der Gruppe derer mit einer Einwanderungsgeschichte nicht gerecht.



Allerdings ist in Häusern mit einem hohen Anteil an migrantischen Leistungsempfänger_innen das Bewusstsein für deren spezielle Problemlagen, sowie für die Ressourcen einer vielfältigen Belegschaft, bereits tiefergehend geschärft. In einigen Berliner Jobcentern werden beispielsweise mittlerweile dem ganzen Haus zugängliche Listen, in denen die Sprachkompetenzen jeder/s Mitarbeiter_in festgehalten werden, geführt. Auch Piktogramme als Wegweiser sind dort schon lange Realität.

Im Rahmen meiner Hospitationen begegnete ich vielen Mitarbeiter_innen, die sich zielgerichtet langsamer und einfacher Sprache bedienen und versuchen, ihren Kund_innen mit geringen Deutschkenntnissen Berührungspunkte zu nehmen und deren Selbstvertrauen zu stärken. Eine eigene Migrationsgeschichte erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit eines solchen Verhaltens, bedingt es aber nicht zwangsläufig. Weiterhin spielen das eigene Umfeld der Mitarbeitenden, deren Altersstruktur und Ausbildung eine Rolle. Oft schien der Bildungsabschluss mit der Reflektionsbereitschaft über die strukturellen Gründe von empfundener Andersartigkeit oder abweichendem Verhalten zu korrelieren. Vor allem jungen Kolleg_innen wurden durch ihre „bunteren Lebensläufe und mehr interkulturelle Erfahrungen“ durch Auslandsaufenthalte und einen internationalen Freundeskreis in vielen Interviews als interkulturell kompetent beschrieben. Ihnen wurde weniger häufig ein Schubladen-Denken beziehungsweise ein festes Bild des „Deutsch-seins“ bescheinigt. Laut einer Trainerin spiegeln der eigene interkulturelle Erfahrungshorizont und ein hoher Ausbildungsgrad sich in weniger Fragen nach Rezepten oder Mustern im Umgang mit „anderen Kulturen“ wider. Diese Ergebnisse decken sich mit der einschlägigen Literatur.⁹

Initiativen hängen dabei jedoch nach wie vor am Engagement Einzelner, die tragende Rollen wie die der/s Migrationsbeauftragten erfüllen. In manchen Bezirken bauen diese beständig an Netzwerken mit zivilgesellschaftlichen Institutionen, organisieren Aktions- und Informationstage oder Schulungen zu migrationsrechtlichen Fragen. Welchen Stellenwert die Themen Migration und interkulturelle Öffnung insgesamt erhalten, hängt oft an der Geschäftsführung des Hauses, wie dieses Zitat eines Mitarbeiters in Leitungsfunktion zusammenfasst:

„ich würde sagen, es hat einmal mit dem Bezirk zu tun, wie sehr Migration da in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden eine Rolle spielt. Und damit Haus-Kultur. Also ganz viel hängt an der Leitung. Wie zentral ist für sie das Thema.“

Innovationen kommen vor allem aus Jobcentern mit einer engen Kooperation zwischen einer offenen Geschäftsführung und einer/m engagierten/m Migrationsbeauftragten. Andere Jobcenter ziehen im Zuge des sogenannten „Flüchtlingssuzugs“ nach - als Auslöser, in diesem Bereich aktiv zu werden. Auch wenn

9 Siehe Mewes und Mau 2012; Staerklé et al. 2012.



viele Initiativen wie die Flüchtlingsteams mit heißer Nadel gestrickt wurden, als schnelle Reaktion auf die Zunahme jener geflüchteten Leistungsberechtigten, so regte dies doch einen Reflektionsprozess für die Bedürfnisse der Gesamtheit der neuzugewanderten Kund_innen an. Zum Beispiel werden erstmalig systematisch in allen Jobcentern Dolmetscher eingestellt, wenn auch bislang vor allem für außereuropäische Sprachen. Interviewte Expert_innen im Bereich interkulturelle Öffnung bescheinigen den Jobcentern insgesamt trotz aller Kritiken einen teils positiven Veränderungsprozess über die letzten fünf Jahre hinweg.

Umsetzungsstand der Qualifizierungsprogramme: „Alle Mitarbeiter_innen sind interkulturell geschult“

Zu der derzeitigen Auseinandersetzung mit dem Thema der kulturellen Vielfalt gehört auch die Evaluierung der eingeführten, flächendeckenden interkulturellen Schulungen.¹⁰ Im Rahmen vom meist eintägigen Workshops wird Jobcenter-Mitarbeiter_innen der Raum gegeben, sich mit interkulturellen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Die Schulungen bauen dabei auf einem erweiterten Kulturbegriff auf, bei dem die Vielschichtigkeit der Hintergründe von Personen (wie ihre Lebensumstände oder Identitätskonstruktionen) beleuchtet wird. Wie einer der Trainer verdeutlicht: „Und wir sagen ja auch ganz gezielt Diversity-orientierte, interkulturelle Schulungen. Das heißt wir spinnen nicht alles nur um Migration.“ Handlungsanweisungen für bestimmte Kulturkreise werden vermieden und lediglich länderspezifische Informationen thematisiert, um, so das Ziel, Handlungssicherheit im Umgang mit verschiedenen Kundengruppen zu geben. Ansonsten wird einzelfallbezogen gearbeitet, um Situation und Reaktionen anhand von Fallbeispielen zu beleuchten und zu hinterfragen, inwiefern dabei kultureller Hintergrund (k)eine Rolle spielt.¹¹ Dieses Konzept hilft laut Auskunft der Trainer_innen zu vermeiden, dass Mitarbeiter_innen sich diskriminierenden Fehlverhaltens beschuldigt fühlen und dementsprechend demotiviert die Schulung absolvieren.

(Un)intendierte Diskriminierungen, insbesondere Alltagsrassismus, sind jedoch in den untersuchten Häusern noch Teil der Realität, vor allem bei (süd)osteuropäischen Leistungsempfänger_innen. Es kommt nicht selten zur Gleichsetzung von bulgarischen oder rumänischen EU-Bürger_innen mit gegenüber den Sinti und Roma vorherrschenden, stereotypischen Bildern. Hintergrund ist ein, wie es ein interkultureller Trainer formulierte, „Wahrnehmungscrash mit ihrer Erfahrungswelt“, da es aufgrund der Aufteilung von Hilfebedürftigen in marktferne und marktnahe Gruppen, sortiert nach Anfangsbuchstaben, zu Ballungen von Kundenstämmen mit ähnlichen Profilen bei bestimmten Berater_innen

¹⁰ Diese Schulungen werden vom Netzwerk IQ, Interkulturelle Qualifizierung, finanziert und durchgeführt.

¹¹ Siehe auch Fernández-Borrero et al. 2016; Harrison und Turner 2011.



kommt. Durch diesen Häufungseffekt, in Kombination mit teils fehlendem Wissen über die sozialpsychologische Konstruktion von Gruppen und deren Wahrnehmung, werden bestimmte Bilder bestätigt und verstärkt. Wie ein Migrationsbeauftragter beschrieb:

„Wenn ich ein Menschenbild habe, wo ich denke, ja der Migrant soll sich ganz hinten anstellen, und jetzt fordert der auch noch was. Und [...] ich glaube, dass sie niemals mehr fordern als andere. Ich glaube nur, dass in der Wahrnehmung es so ist, dass wir immer erwarten, dass er in der Nahrungskette ganz hinten steht und deswegen kommt mir seine Forderung einfach ein Bisschen größer vor als die der anderen.“

Auffallend ist in diesem Zusammenhang das streckenweise eindimensionale und festschreibende Kulturverständnis von Schlüsselfiguren wie der/m Migrationsbeauftragten in manchen Häusern: in einem Interview wurde der eigene Arbeitsauftrag mit den Worten, „man müsse die Eigenheiten der Leute, die hierhergekommen sind, wahrnehmen [...] es gilt den Kulturkreis zu verstehen“, umschrieben. Dies zeigt, dass selbst einige der derjenigen, die als Fürsprecher_innen von migrantischen Leistungsempfänger_innen und deren vielschichtigen Problemlagen agieren sollten und könnten, zu Verallgemeinerungen und Schubladen-Denken tendieren.

Auch Stereotypen über Geschlechterrollen sind nicht selten anzutreffen, wo Verhalten aus dem eigenen Wertekanon heraus bewertet wird: manche Berater_innen versuchen aus ihrem Anspruch auf Emanzipation und (finanzielle) Selbstständigkeit fast „missionarisch“ anmutend auf ihre Kund_innen einzuwirken, ohne dabei die strukturellen Rahmenbedingungen, die abweichende Verhaltensweisen mitproduzieren, in ihre Bewertung einfließen zu lassen: es wird „aus dem eigenen System heraus [betrachtet], dass dieses auch für den anderen gelten muss“. Dies konnte ich vornehmlich bei weiblichen Beraterinnen im Bezug auf ihre ebenfalls weiblichen Kundinnen beobachten.

Ein Berliner Jobcenter-Mitarbeiter bilanzierte deshalb über den Effekt der interkulturellen Schulungen:

„Interkulturelle Öffnung der Jobcenter gab es aus meiner Sicht eigentlich nie [...] Aus meiner Sicht ist nur Geld geflossen. Diese IQ-Schulungen waren ja. Aber Mitarbeiter in eine dreistündige Einschulung zu schicken, in eine freiwillige Schulung, nichts zu implementieren keine Maßnahmen dahinter zu setzen, das nicht zu flankieren. Das ist verpufft hier, hat überhaupt keinen interessiert. Ich war da auch drin und hab gedacht: Oh ja, das ist aber schön. Die interkulturelle Öffnung der Jobcenter erkläre ich für gescheitert.“

Warum die bisherige interkulturelle Sensibilisierung nicht tiefergehend ge-griffen hat, hat mehrere Ursachen. Zum einen nehmen momentan diejenigen teil, die ohnehin schon Interesse am Thema haben. Zum anderen sind die Schulungen von den Inhalten zu sehr auf die Zielgruppe der Arbeitsvermittlung zugeschnitten. Mitarbeiter_innen der Leistungsabteilung und Eingangszone fühlen sich



nach Auffassung einiger Trainer_innen oft nicht angesprochen, „weil es eben nicht speziell um ihr Arbeitsgebiet geht“. Dabei herrscht bei den Mitarbeiter_innen dieser Abteilungen die oft nicht unproblematische Annahme vor, das Thema interkulturelle Kompetenz sei für sie von wenig Bedeutung, da sie kaum längerfristigen Kundenkontakt haben. Ihrem Verständnis handeln sie lediglich nach dem Gesetz und dessen Ausführungsvorschriften, und können dabei keinen nennenswerten Beziehungsaufbau betreiben. Das Bewusstsein für den indirekten Ermessensspielraum, den sie dabei beispielsweise bei der (Nicht)Bewilligung von Mehrbedarfen haben, ist oft nicht vorhanden. Stattdessen berufen sie sich auf den Gleichbehandlungsanspruch aller Kund_innen, und vergessen darüber die Notwendigkeit der Ungleichbehandlung von Leistungsberechtigten mit unterschiedlichen Hintergründen und Vorgeschichten zur Herstellung von Chancengleichheit. Die Sensibilität für eine Gleichstellung durch Ungleichbehandlung scheint bisher nicht systematisch genug gefördert worden.

Der größte Stolperstein in der Implementierung der Diversitätsschulungen ist allerdings die Sicherung von Nachhaltigkeit. Um die Haltungen einiger Mitarbeiter_innen aufzubrechen und ein Umdenken zu initiieren, braucht es mehr als eintägige Kurse. Schulende berichten immer wieder von vorherrschenden kulturalistischem Denken und dem Wunsch nach „Fahrplänen oder Schemata F“ im Umgang mit bestimmten Kundengruppen, ohne die strukturellen Hintergründe bestimmter Verhaltensweise zu hinterfragen. Ihre Bilanz der Schulungseffekte fasst einer meiner Interviewpartner so zusammen:

„Ich glaube man kann es schaffen, Irritationspunkte zu setzen, die nachwirken in den nächsten Kundenkontakt, oder mit Zeit, oder wenn einem irgendwas anderes wieder auffällt. Ich glaube, das kriegen wir nicht mehr mit und können nur hoffen, dass wir es geschafft haben Irritationspunkte zu setzen.“

Folgt man dieser Bilanz, müssten Schulungsinhalte stärker in den Alltag eingebunden werden, zum Beispiel durch die Schaffung von mehr Raum für Reflexion, dem Angebot von Supervisionen, und einer Hauskultur, die sich dem Thema Vielfalt als Querschnittsthema über alle Abteilungen und Arbeitsstrukturen hinweg annimmt. Bisher wird vor allem in quantitativen Zielen, wie dem Prozentsatz aller geschulten Mitarbeiter_innen, gedacht – im Sinne eines „Verwaltungsdenken, [das] das Problem als abgehakt“ betrachtet. Besonders Überlastung und Zahlendruck lassen den Effekt des Gelernten schnell ins Leere laufen; unter anderem dann, wenn die Mitarbeiter_innen für die Schulungen und Nachbereitungen zwar freigestellt, aber ihr Arbeitsvolumen nicht verringert wird, und währenddessen „die Akten liegenbleiben“. Mitarbeiter_innen fühlen sich mit den Herausforderungen des Arbeitsalltages oft allein gelassen und übertragen dabei mancherorts meinen Beobachtungen zufolge ihre Frustrationen mit dem System an die Kund_innen. Knappe Zeit zur Fallbearbeitung führt ferner in einigen Fällen zu (vor)schnellen Schlüssen und Bewertungen, oder der falschen Einordnung von Situationen, und kann manchmal somit negativen Stereotypen Vorschub leisten. Zusätzlich erschwert die hohe Personalfuktuation eine



nachhaltige interkulturelle Sensibilisierung. Problem hierbei ist, dass die Leitlinien der interkulturellen Schulungen auf Bundesebene in Nürnberg erarbeitet, und so von „oben“ diktiert werden, allerdings ohne alltäglichen Arbeitsbedingungen und deren Limitierungen miteinzubeziehen.

Abschließende Gedanken: Das Zusammenspiel von persönlichen Haltungen und strukturellen Gegebenheiten

Wie der Beitrag verdeutlicht, gibt es vor allem zwei tiefgreifende Initiativen der Diversitätsstrategie, die die interkulturelle Öffnung der deutschen Arbeitsverwaltung vorantreiben sollen: eine diversitätsorientierte Personalpolitik, und die interkulturellen Schulungen der Mitarbeiter_innen. Was sich auf dem Papier als vielversprechende Ansätze erweist, verzeichnet im Ergebnis in der Praxis beachtliche Umsetzungsdefizite. Während innere Haltungen der Mitarbeiter_innen hierbei eine Rolle spielen, zeigt diese Kurzanalyse, dass organisationsstrukturelle Fragen stärker mitgedacht werden sollten: wer gilt als interkulturell kompetent? Wie wird das Potential migrationssensibler Mitarbeiter_innen im Arbeitsalltag genutzt? Wie können die Führungsetagen diversifiziert werden? Und wie kann das Thema Vielfalt stärker (und nachhaltiger) als Querschnittsthema in der Verwaltungsarbeit verankert werden?

Diskriminierung aufgrund von vielschichtigen Ungleichheiten wie Alter, Gender oder Ethnizität, ob individuell oder institutionell, findet bisher zu wenig Eingang in die offizielle Agenda der Führungsetagen. Es bedürfte grundsätzlicher Veränderungen der Verwaltungsstrukturen und -prozesse, wie im Punkte Steuerung und Evaluierung von Quantität versus Qualität der Arbeitsmarktintegrationsprozesse. Dazu gehört zum Beispiel die Einrichtung von effektiven, formalen Beschwerdemechanismen. Das bisherige Kundenreaktionsmanagement ist für zugewanderte Leistungsberechtigte, die mit dem deutschen Rechtsstaat wenig(er) vertraut sind, unzureichend.

Zur Veränderung der Verwaltungsprozesse gehört auch die Frage einer wertschätzenden Arbeitskultur, und das Abrücken von der vorherrschenden Defizitperspektive bei Mitarbeiter_innen wie Hilfebedürftigen, die an anderer Stelle ausführlicher beleuchtet wird¹². Die Umsetzung des auf dem Papier seit Langem festgeschriebenen Individualisierungsanspruches im täglichen Verwaltungshandeln, dass die (grund)rechtebasierte Berücksichtigung von vielschichtigen Ungleichheiten erlaubt, wäre dabei ein großer Schritt in die richtige Richtung.

Im Konkreten lassen sich folgende Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Studie ableiten:

¹² Siehe dazu „Unbewusst ausgegrenzt“, der Gastkommentar im Newsletter der Antidiskriminierungsstelle des Bundes vom 07.12.2017, oder der im März 2018 erscheinende Artikel in den WZB-Mitteilungen, sowie andere Publikationen des Forschungsprojektes.



Eine aktivere Gestaltung der Personalpolitik: Anstatt auf geeignete Bewerbungen aus dem Kreis der Kandidat_innen mit Migrationshintergrund zu warten, sollte die Arbeitsverwaltung gezielt auf die entsprechenden Gruppen zugehen und sich als potenzielle Arbeitgeberin präsentieren. Vor allem in Führungspositionen sollte verstärkt Personal mit Migrationserfahrung rekrutiert werden.

Mehr Zeit und Raum für den Erwerb von interkulturelle Kompetenz und Sensibilität: Es bedarf einer besseren Einbettung des Gelernten in die alltäglichen Arbeitsprozesse durch Zeiten für Beratung und Supervision bei Rückfragen von Mitarbeiter_innen, die bewusste Schaffung von Reflexionsräumen, längeren Schulungen und Auffrischungsmöglichkeiten des Gelernten, um den Mitarbeiter_innen Handlungssicherheit und die Betrachtung beziehungsweise Situationsanalysen aus verschiedenen Blickwinkel zu ermöglichen.

Schulungen aller Fachabteilungen statt lediglich der Arbeitsvermittlung: Schulungen müssen auf die Leistungsabteilungen und die Teams der Eingangszonen ausgeweitet werden und die Ansprache im Haus sollte dabei wertschätzender erfolgen.

Erweiterung des Arbeitsauftrages der/s Migrationsbeauftragten: Der/die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt beziehungsweise für Migration müsste sich in seinem/ihrer Aufgabenportfolio stärker als Ombudsstelle verstehen, als Führsprecher_in der Rechte und speziellen Bedürfnisse von Migrant_innen, die bisher oft unzureichend repräsentiert sind.

Aktive Informationspolitik des sogenannten Kund_innen: Auch den zugewanderten Leistungsempfänger_innen muss mehr an die Hand gegeben werden, wie beispielsweise Informationen über ihre Rechte (und nicht nur ihre Pflichten), oder die Funktionsweise des Systems, die für einen in Deutschland aufgewachsenen Leistungsberechtigte mehrheitlich unbewusst erworbenes Wissen sind.

LITERATURVERZEICHNIS

Ahmed, Sara (2012): On being included. Racism and diversity in institutional life / Sara Ahmed. Durham, N.C.: Duke University Press.

Behncke, Stefanie; Frölich, Markus; Lechner, Michael (2008): A Caseworker Like Me: Does the Similarity between Unemployed and Caseworker Increase Job Placements? IZA DP No. 3437. IZA, Institute for the Study of Labour. Bonn.

Dittmar, Vera (2016): Arbeitsmarktintegration für Migranten fördern Potenziale der Jobcenter. Bielefeld: wbv Bertelsmann.

Fernández-Borrero, Manuela A.; Vázquez-Aguado, Octavio; Álvarez-Pérez, Pablo (2016): The Influence of Cultural Sensitivity in Social Work Practice with Immigrants. In: *Br J Soc Work* 46 (2), S. 444-462.

Fuhse, Jan A. (2012): Embedding the Stranger. Ethnic Categories and Cultural Differences in Social Networks. In: *Journal of Intercultural Studies* 33 (6), S. 639-655.

Harrison, Gai; Turner, Rachel (2011): Being a 'Culturally Competent' Social Worker. Making Sense of a Murky Concept in Practice. In: *British Journal of Social Work* 41 (2), S. 333-350.

Keiser, Lael R.; Wilkens, Vicky, M.; Meier, Kenneth J.; Holland, Catherine (2000): Lipstick and logarithms: Gender, Institutional Context, and Representative Bureaucracy. American Political Science Association Meeting, August 31 – September 2, 2000.

Mewes, Jan; Mau, Steffen (2012): Unravelling working-class welfare chauvinism. In: Stefan Svallfors (Hg.): *Contested Welfare States. Welfare attitudes in Europe and beyond*. Stanford: Stanford University Press, S. 119-157.

Oberfield, Zachary W. (2014): *Becoming bureaucrats. Socialization at the front lines of government service*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press (American governance).

Staerklé, Christian; Likki, Tiina; Scheidegger, Régis (2012): A normative approach to welfare attitudes. In: Stefan Svallfors (Hg.): *Contested Welfare States. Welfare attitudes in Europe and beyond*. Stanford: Stanford University Press, S. 81-118.

Watkins-Hayes, Celeste (2009): *The new welfare bureaucrats. Entanglements of race, class, and policy reform*. Chicago, Ill., London: University of Chicago Press.

Wenger, J. B.; Wilkins, V. M. (2008): At the Discretion of Rogue Agents. How Automation Improves Women's Outcomes in Unemployment Insurance. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (2), S. 313-333.

Wilkens; Vicky M.; Wenger, Jeffrey B. (2015): Street-level bureaucrats and client interaction in a just world. In: Hupe, Peter; Hill, Michael and Aurélian Buffat (Hg.): *Understanding street-level bureaucrats*. Bristol: Policy Press, S. 155-168.



ANHANG

Das Datenmaterial setzt sich aus 104 qualitativen, Leitfaden-gestützten Interviews von 30-90min Länge zusammen. Das Interviewsample, das hauptsächlich zwischen September 2016 und Juli 2017 in Berlin erhoben wurde, gliedert sich wie folgt, um einen möglichst umfassendes Bild über die Sachlage zu erhalten:

55 Interviews mit Jobcenter-Mitarbeiter_innen: Dies beinhaltet drei Berliner Jobcenter, in denen mit Mitarbeiter_innen aller Hierarchieebenen (von Geschäftsführung bis zum Fachassistent_in) sowie über alle Abteilungen hinweg (Arbeitsvermittlung, Leistungsabteilung, Eingangszone, Widerspruchsstelle, sowie Beauftragte/r für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt) gesprochen wurde. Ferner enthält das Sample Interviews mit thematisch relevanten Fachreferent_innen der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg, sowie im Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Berlin.

17 Interviews mit betroffenen EU-Bürger_innen, die entweder ALG II beziehen oder bezogen haben, denen der Zugang verwehrt wurde, oder die die sozio-ökonomischen Kriterien der Hilfebedürftigkeit erfüllen und theoretisch Zugang hätten: Dieses Sample berücksichtigt die Bandbreite unterschiedlicher Altersgruppen, Qualifikationslevel (von abgebrochener Schulausbildung bis hin zur abgeschlossenen Promotion) und Nationalitäten (mit Schwerpunktsetzung auf Frankreich, Spanien, Polen und Bulgarien).

Abgerundet wird das Sample durch 32 Interviews mit unterstützenden Institutionen, die aggregiert, aus ihrer Beratungserfahrung von EU-Bürger_innen bei Problemen des Zugangs zur deutschen Grundsicherung berichten, und die somit vielen Einzelschicksalen eine gemeinsame Stimme verleihen. Hierzu zählen Gespräche mit Beratungsstellen der Wohlfahrtsverbände (namentlich Diakonie, Caritas und der Paritätische), als auch mit deren Hauptverbänden auf Bundesebene, Rechtsanwälten, zivilgesellschaftlichen Organisationen einzelner nationaler Gruppen, Sozialattachés einiger europäischer Botschaften in Deutschland, sowie mit vom Jobcentern engagierten Trägern bestimmter Eingliederungsleistungen oder Schulungen.

Ergänzt wird der Interview-Datensatz durch teilnehmende Beobachtung in verschiedenen Kontexten: (a) der Teilnahme an internen Mitarbeiter_innen-Schulungen in einem Berliner Jobcenter zu Themen rund um Beratungsqualität, (b) mehrtätige Hospitationen in den Abteilungen Leistungsgewährung, Eingangszone und Arbeitsvermittlung in drei Berliner Jobcentern, sowie (c) der Teilnahme an Workshops and Konferenzen für Praktiker_innen des SGB II, wo sich sowohl Mitarbeiter_innen aus Jobcentren deutschlandweit als auch Wohlfahrtsverbände über die täglichen Herausforderungen der Implementierung des SGB II austauschen konnten.

Die drei Berliner Jobcentern wurden nach Kriterien der Verschiedenheit in Bezug auf ihr Migrationsprofil ausgewählt: Jobcenter A liegt im ehemaligen Westteil der Stadt, ist ein Randbezirk, der sich sowohl in den letzten Jahren stark deindustrialisiert hat, als auch mittlerweile aufgrund der innerstädtischen Verdrängungsprozesse starken (und diversen) Zuzug erfährt. Jobcenter B liegt im ehemaligen Ostteil der Stadt, und umfasst strukturschwache wie auch gentrifizierte Teile der Stadt. Kund_innen mit Migrationshintergrund sind hier weniger präsent als in anderen Jobcentern der Stadt. Jobcenter C erstreckt sich über einen ehemaligen Ost- und einen ehemaligen Westbezirk, und hat sich in den letzten Jahren stark gentrifiziert, wobei ein immer größerer Teil der Kundschaft in städtische Randbezirke, zum Beispiel in das Einzugsgebiet von Jobcenter A, verdrängt wurde. Auch wenn die vertiefte Studie dreier Berliner Jobcenter natürlich nicht repräsentativ ist, so vereinigt sie doch drei recht unterschiedliche Migrationsprofile auf kleinen Maßstab, die bundesweit zu finden sind. Die Teilnahme an Diskussionsforen für Praktiker_innen aus dem Gesamtbundesgebiet erlaubte nicht zuletzt Rückschlüsse auf das deutschlandweite Bild von den in Berlin beobachteten Trends ausgehend.



DISKRIMINIERUNGSRISIKEN IN DER ÖFFENTLICHEN ARBEITSVERMITTLUNG ENTGEGENWIRKEN: HANDLUNGSANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS

Ein Beitrag von Heike Fritzsche und Nathalie Schlenzka,
Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Erwerbstätigkeit ermöglicht für viele Menschen die Teilhabe am beruflichen wie am gesellschaftlichen Leben. Doch viele Arbeitssuchende sind beim Übergang in den Job auf die Unterstützung von Arbeitsagenturen und Jobcentern angewiesen. Diskriminierungen in der öffentlichen Arbeitsvermittlung können daher für die betroffenen Personen besonders schwerwiegend sein. Sie sind auch gesamtgesellschaftlich bedeutsam, da Arbeitsverwaltungen ausgelegt sind, Chancenunterschiede auszugleichen statt zu verstärken. Deshalb gilt es verstärkt, Prozesse mit erhöhtem Diskriminierungspotenzial zu identifizieren sowie Handlungsfelder zu ermitteln, die zur Vermeidung von Diskriminierung führen können.

Strukturelle Diskriminierungsrisiken im Blick

Benachteiligungen bei Ämtern und Behörden bilden den drittgrößten Lebensbereich, zu dem die Antidiskriminierungsstelle des Bundes Beratungsanfragen erhält.¹ Ein Teil der Fälle speist sich auch aus Beschwerden über Institutionen der öffentlichen Arbeitsvermittlung. Zur vertieften Untersuchung dieser Problematik hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes deshalb 2015 eine Studie in Auftrag gegeben. Die Forscher_innen Prof. Dr. Martin Brussig und Johannes Kirsch vom Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ) sowie Prof. Dr. Dorothee Frings von der Hochschule Niederrhein haben in ihrer umfangreichen Untersuchung „Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung“² aus rechtswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive gefragt, welche institutionellen und organisatorischen Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung bestehen. Darüber hinaus analysierten sie die Strategien von Diversity-Management und Maßnahmen des Diskriminierungsschutzes in Institutionen der öffentlichen Arbeitsvermittlung.³ Ausdrücklich

1 Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017: 45.

2 Brussig, Martin; Frings, Dorothee; Kirsch, Johannes (2017): Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung. Erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Baden-Baden: Nomos Verlag. Im Internet abrufbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Diskriminierungsrisiken_in_der_oeffentlichen_Arbeitsvermittlung.html?nn=6570946 (Zugriff: April 2018).

3 Die Studienergebnisse sind Schwerpunktthema des Dritten Berichtes der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2017.



standen dabei nicht die individuellen Einstellungen oder Diskriminierungshandlungen von Mitarbeiter_innen oder das Ausmaß von Diskriminierung in Arbeitsagenturen und Jobcentern im Fokus.

Vielmehr sollten die strukturellen Diskriminierungsrisiken untersucht werden, die sich aus Regelungen und Abläufen innerhalb der Organisation ergeben. *Denn Diskriminierung ist weit mehr als ein individuelles Vorurteil. Benachteiligungen können auch durch rechtliche Statusunterschiede, z.B. aufgrund des Aufenthaltsstatus, begründet sein, oder durch Verwaltungsvorschriften, binnenorganisatorische Steuerungen oder bürokratische Alltagsroutinen verursacht werden.* Im Fokus stand also, Prozesse mit erhöhtem Diskriminierungspotenzial zu identifizieren und daran anschließend Maßnahmen zur Verbesserung des Diskriminierungsschutzes abzuleiten. Die Studie hat hierfür Expert_innen-gespräche geführt, eine Rechtsexpertise erstellt sowie Dokumenten- und Kurzfallanalysen vorgenommen.

Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsverwaltung

Innerhalb der öffentlichen Arbeitsvermittlung gibt es bereits vielfältige Aktivitäten zum Schutz vor Diskriminierung und zum Umgang mit Beschwerden aufgrund von Diskriminierung. Auch die Studie bescheinigt den Organisationen der öffentlichen Arbeitsvermittlung grundsätzlich eine hohe Flexibilität und viel Innovationswillen. Dies trifft vor allem auf die Arbeit mit Geflüchteten in Jobcentern, aber auch auf Arbeitsagenturen zu. In Zielvereinbarungen zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit (BMAS) ist der stetige Abbau von Diskriminierungsrisiken in den Jobcentern ein wichtiges Thema. Die Bundesagentur für Arbeit kann zudem auf ein entwickeltes Diversity Management in der Personalarbeit zurückgreifen und schreibt dieses fort.

Dennoch ist eine so großflächige, hochkomplexe und stark verrechtlichte Struktur wie die öffentliche Arbeitsverwaltung dem Risiko ausgesetzt, dass sich institutionell verankerte Benachteiligungseffekte aus ihrem Organisationshandeln ergeben. So hat beispielsweise erst kürzlich der Bundesrechnungshof in seinem Jahresbericht 2017 gerügt, dass Jobcenter selbstständig erwerbstätige Arbeitslosengeld II-Empfänger_innen oftmals über Jahre hinweg nicht in die Arbeitsvermittlung einbezogen haben. Bewusste Diskriminierung ist hier wohl nicht zu vermuten. Aber die fehlende Förderung habe bewirkt, dass die Leistungsberechtigten ihre Hilfebedürftigkeit nicht überwinden und weiter Arbeitslosengeld II bezogen.⁴

⁴ Bundesrechnungshof: Bemerkungen 2017 zur Haushalts und Wirtschaftsführung des Bundes, Nr. 10 - Lange Bezugsdauer von Arbeitslosengeld II - Jobcenter betreuten Selbstständige über Jahre unzureichend. Im Internet abrufbar unter: <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/jahresberichte/2017/einzelplanbezogene-pruefungsergebnisse/bundesministerium-fuer-arbeit-und-soziales/10/2017-bemerkungen-nr-10-lange-bezugsdauer-von-arbeitslosengeld-ii-jobcenter-betreuten-selbststaendige-ueber-jahre-unzureichend> (Zugriff: April 2018).



Diskriminierungsrisiken finden sich v.a. in Prozessen der Information, Beratung, Förderung und Vermittlung von Arbeitsuchenden. Sie ergeben sich aufgrund von gesetzlichen Regelungslücken, durch Verwaltungsvorschriften, bürokratische Routinen und Steuerungsprinzipien, aber auch durch unzureichende Ressourcen und teilweise mangelnde Qualifikationen. Praktiken mit hohen Diskriminierungsrisiken sind in erster Linie Intransparenz, Creaming⁵ und die fehlende Individualisierung von Leistungen.

Im Folgenden werden spezifische Diskriminierungsrisiken dargestellt und daran anknüpfend Handlungsbedarfe und -empfehlungen abgeleitet.

Rechtlicher Diskriminierungsschutz und die Rolle der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt

Das Diskriminierungsverbot im Sozialrecht ist nicht im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geregelt. Vielmehr sind Diskriminierungsverbote in der Sozialgesetzgebung fixiert.⁶ Diese weisen jedoch einige Schutzlücken auf. So ist der Schutz für einzelne Diskriminierungsmerkmale in unterschiedlichem Maße geregelt. Weiterhin fehlen Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche im SGB. Diese müssen im Zweifelsfall in Zivilverfahren mit deutlich höheren Anforderungen als nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) durchgesetzt werden. Eine Verbandsklage ist – wie auch im AGG – nicht vorgesehen, Beschwerde- und Schlichtungsverfahren sind ebenfalls nicht verbindlich vorgeschrieben.

Zur Stärkung des rechtlichen Diskriminierungsschutzes sollten diese Lücken geschlossen werden. Das Diskriminierungsverbot bei der Inanspruchnahme sozialer Rechte (§ 33c SGB I) muss auf alle Diskriminierungskriterien erweitert werden, z.B. auch auf Geschlecht, die sexuelle Identität, Alter und Religion oder Weltanschauung.

Im Regelungsbereich des SGB II und SGB III finden sich Förderregelungen für Personen unter 25 Jahren und über 45 Jahren. Diese bergen Diskriminierungsrisiken durch ihre strikte Koppelung an das Lebensalter. Junge Menschen trifft dies besonders bei den Sanktionen im Zusammenhang mit den Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktförderung im SGB II. Nach § 31a Abs. 2 SGB II werden die Regelbedarfe bei einer ersten Pflichtverletzung um 100 Prozent gekürzt,

⁵ Creaming verweist bei knappen Ressourcen auf die Konzentration auf diejenigen, die wahrscheinlich am ehesten zur Erfüllung der Erfolgskriterien der Sozialbehörden beitragen. Vgl. Brüssig, Martin; Frings, Dorothee; Kirsch, Johannes 2017: 49.

⁶ Vgl. § 36 Abs. 2 SGB II; § 16, Abs. 2 SGB II; § 19a SGB IV. Grundsätzlich ist die Arbeitsverwaltung als öffentliche Sozialverwaltung nach Art. 20 Abs. 3 GG an Recht und Gesetz und nach Art. 1 Abs. 3 GG unmittelbar an die Grundrechte und damit den Diskriminierungsschutz und den Gleichheitssatz des GG gebunden.



im Wiederholungsfall entfällt die gesamte ALG-II-Leistung einschließlich der Unterkunftskosten. Sachleistungen zur Sicherung des physischen Existenzminimums werden nur auf Antrag und nach Ermessen erbracht (§ 31a Abs. 3 SGB II).

Diese altersbedingte Sonderregelung unterscheidet sich deutlich von den Sanktionen für Personen ab dem 25. Lebensjahr. Für diese gilt ein Stufensystem mit Absenkungen von 30 Prozent des Regelbedarfs bei einer ersten Pflichtverletzung und 60 Prozent im Wiederholungsfall. Erst beim dritten Pflichtverstoß entfällt die Leistung vollständig. Die altersabhängige Differenzierung des Sanktionsmechanismus kann als Diskriminierung wegen des Alters gewertet werden.⁷

Um Diskriminierung zu vermeiden und Diskriminierungsrisiken zu begrenzen, verfügt die öffentliche Arbeitsverwaltung seit langem über das Instrument der Beauftragten für Chancengleichheit. Die oder der Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) ist eine inzwischen in allen Arbeitsagenturen und Jobcentern etablierte Funktion. Die gesetzlichen Bestimmungen verorten die Ziele und Aufgaben der BCA am Arbeitsmarkt jedoch nur im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt. Sie haben demnach rechtlich nicht den Auftrag, auch noch andere Gruppen wie z. B. Migrant_innen oder Menschen mit Behinderungen in den Blick zu nehmen.

In der Erweiterung des Aufgabenspektrums der BCA auf alle Diskriminierungsmerkmale liegt jedoch ein hohes Potential, um Diskriminierungsschutz zu stärken. So könnten sie auch als Ansprechpartner_in bei Fragen von Diskriminierung in Arbeitsagenturen tätig werden. Analog sollten bei Jobcentern die Einrichtung weiterer Beauftragter z.B. für Menschen mit Behinderungen, Zugewanderte etc. geprüft werden. Diese Maßnahmen würde das Augenmerk auf breitere Betroffenengruppen lenken und einen niedrigschwelligen, horizontalen⁸ Diskriminierungsschutz stärken.

Schließlich stehen den Kund_innen der Arbeitsverwaltung eine Reihe von Beschwerde- und Widerspruchsmöglichkeiten zur Verfügung. Dieses bereits vorhandene Kund_innenreaktionsmanagement in Arbeitsagenturen und Jobcentern sollte jedoch um unabhängige Ombudsstellen, die es bereits an einigen Jobcentern wie dem Jobcenter Bonn oder dem Jobcenter Berlin/Friedrichshain-Kreuzberg gibt, ergänzt werden. Deren Qualität läge in ihrem unabhängigen Ermittlungsauftrag und Schlichtungs- bzw. Befriedungsauftrag. Entsprechende Ombudsstellen sollten im SGB II und SGB III verbindlich vorgeschrieben werden.

⁷ Vgl. Brüssig, Martin; Frings, Dorothee; Kirsch, Johannes 2017: 172 ff.

⁸ Horizontal bedeutet im Zusammenhang mit Diskriminierungsschutz, dass kein Diskriminierungsgrund hierarchisch untergeordnet bzw. weniger wichtig ist.



Transparenz der Entscheidungen durch Information, schriftliche Bescheidung sowie Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Begründungen ermöglichen

Diskriminierung in der Arbeitsvermittlung geschehen oftmals nicht bewusst. Es sind vielmehr auch intransparente und nicht begründete Entscheidungen, die Spielräume für unbegründete Vorurteile und Zuschreibungen eröffnen. Sie stehen häufig in Verbindung mit der Vergabe bzw. der Entscheidung über Maßnahmen und mögliche Leistungen. So kommt es beispielsweise dazu, dass Wünsche nach Weiterbildungsmaßnahmen bei der Gutscheivergabe ohne Begründung abgelehnt werden. Hinter solchen Ablehnungen steht mitunter außer finanziellen Gründen auch eine negative Erfolgsprognose der Vermittlungsfachkraft, die sich ausschließlich auf äußerlich erkennbare oder bekannte pauschale Merkmale (wie z. B. das Alter, die ethnische Herkunft oder eine Behinderung) stützt. Da die Entscheidungen in der öffentlichen Arbeitsvermittlung zu großen Teilen mündlich vermittelt werden, bleiben Verfahren und Verfahrensrechte für die Betroffenen intransparent. Aber nur bei nachvollziehbaren, begründeten Entscheidungen und der entsprechenden Information können sich Betroffene auch dagegen wehren.

Abhilfe würden hier eine allgemeine und individuelle Vorabinformation der Leistungsberechtigten über Verfahrensrechte leisten, z.B. durch öffentliche Aushänge in mehreren Sprachen. Auch die regelhafte schriftliche Begründung der Ablehnungen von Anträgen würde die dahinter stehenden Begründungen für Kund_innen nachvollziehbar machen.

Ebenso sollte vorab der individuelle Anspruch auf eine schriftliche Bescheidung niedrigschwellig und barrierefrei bekannt gemacht werden, d.h. in mehreren Sprachen, in Leichter Sprache oder Brailleschrift, falls erforderlich in Gebärdensprache oder mithilfe von Schriftdolmetscher_innen.

Stellung im Verfahren verbessern und Partizipation stärken

Niedrigschwellige und barrierefreie Informationsangebote sind entscheidende Voraussetzungen, um die Stellung der Kund_innen im Verfahren zu verbessern und deren Partizipationsmöglichkeiten zu stärken.

Damit die Arbeitssuchenden möglichst aktiv an ihrer Eingliederungsstrategie mitarbeiten können, müssen ihnen Information und Partizipationsmöglichkeiten passgenau und individuell zur Verfügung stehen. Informations- und Beratungsdefizite sowie Zugangsbarrieren zu Dienstleistungen von Arbeitsagenturen und Jobcentern können institutionelle Diskriminierungsrisiken darstellen, etwa durch fehlende Barrierefreiheit (z. B. Angebote in Leichter Sprache) oder die zurückhaltende Zurverfügungstellung von Dolmetscher_innendiensten für Zugewanderte.



Ausbuchstabiert bedeutet dies, dass mehr Beratungszeit für Aufklärungs- und Beratungsdienste nötig ist und der Betreuungsschlüssel von Vermittlungsfachkraft pro zu betreuender/m Leistungsbeziehender/n günstiger zu gestalten ist. Auch externe Beratungsstellen stärken die Position der Kund_innen im Verfahren und tragen zu Wissenszuwachs und Empowerment der Arbeitssuchenden bei. Weiterhin muss ein Anspruch auf Dolmetschdienste gewährt werden (Gehörlosendolmetscher_in, Leichte Sprache, wichtigste Fremdsprachen, gesprochene Sprache und Blindenschrift) sowie Formblätter und Anreden geschlechtsneutral formuliert werden. Auch ein Rechtsanspruch für Unionsbürger_innen auf Integrations- und Berufssprachkurse ist in dem Zusammenhang überlegenswert.

Für die spezielle Gruppe von Arbeitssuchenden mit Behinderungen sollte ein gesetzlicher Anspruch auf die Nutzung von Integrationsfachdiensten als vermittlungunterstützende Teilhabeleistung geschaffen werden. Für die Jobcenter sollte es eine gesetzliche Verankerung zum Einsatz von speziellen Beratungskräften für Arbeitssuchende mit Behinderungen (Reha/SB-Teams) auch im SGB II geben und nicht nur auf eine Anforderung in der Beratungskonzeption SGB II beschränkt bleiben. Der Anspruch auf ein Persönliches Budget sollte um einen Anspruch auf Budgetberatung erweitert werden, damit Menschen mit Behinderungen, die einen Rehabilitationsanspruch haben, vollumfänglich über die Möglichkeiten informiert sind.

Professionalisierung der Mitarbeiter_innen von Arbeitsagenturen und Jobcentern stärken

Eine wichtige Ursache für die Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung besteht in der fehlenden Professionalisierung der Mitarbeiter_innen, die im direkten Kontakt mit Arbeitssuchenden sind. Vor allem die hohe Personalfuktuation und Arbeitsbelastungen wirken sich negativ auf die Entwicklung von professionellem Erfahrungswissen aus. Die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen, die vor allem in den Jobcentern, aber auch in den Arbeitsagenturen vorkommt, kann als indirektes Diskriminierungsrisiko wirken. Befristet Beschäftigte könnten unter Umständen eher fehleranfällig handeln, weil sie in der für sie vorgesehenen kurzen Vorbereitungsphase nicht in der Lage sind, das volle Leistungsspektrum zu überblicken und sachgerecht einzusetzen. Das kann sich vor allem negativ auf Menschen mit komplexen Bedarfen wie z.B. Menschen mit einer Behinderung oder ältere Arbeitssuchende auswirken. Denn die Heterogenität der Kund_innen begründet sehr unterschiedliche und spezifische Beratungs- und Unterstützungsbedarfe und fordert ein oft spezialisiertes Wissen, z.B. in Hinblick auf Menschen mit einer Behinderung oder Trans*Personen.

Dieses Spezialwissen zu Vermittlungsanforderungen in Hinblick auf bestimmte



Diskriminierungskategorien kann durch mehr langfristige Arbeitsverträge gesichert werden. Darüber hinaus sollte das ohnehin bereits gut entwickelte Weiterbildungsmanagement vor allem in den Arbeitsagenturen stärker als bisher auf die Sensibilisierung zu Diskriminierungsrisiken, auf besondere Bedarfe und angemessene Vorkehrungen im Zusammenhang mit Diskriminierungsrisiken ausgerichtet werden. Eine Professionalisierung kann schließlich durch den Ausbau von kollegialer Fallberatungen und Supervision gestärkt werden.

Zusammenarbeit an Schnittstellen verbessern

Arbeitsuchende Menschen mit Behinderung, Jugendliche oder zugewanderte Personen haben häufig nicht nur mit der öffentlichen Arbeitsvermittlung, sondern auch mit anderen Behörden, Leistungsträgern und sozialen Diensten zu tun. Funktioniert die Kooperation zwischen den verschiedenen Beteiligten an den Schnittstellen nicht, dann besteht das Risiko, dass die besonderen Bedarfe nicht angemessen berücksichtigt werden und dass sich Verfahrensabläufe verlangsamen.

Vor allem die Doppelzuständigkeiten von Jobcentern (Entscheidungsträger) und Arbeitsagenturen (Reha-Träger) im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben von Arbeitsuchenden mit Behinderung sollten beseitigt werden, da sie zu intransparenten Entscheidungsabläufen führen, die kontinuierliche Beteiligung der Leistungsberechtigten erschweren und die Einleitung erforderlicher Maßnahmen zur Teilhabe verzögern. Besonders die Schaffung einer gemeinsamen koordinierenden Anlaufstelle für Arbeitsuchende wird empfohlen. Diese könnte die Zuständigkeiten nach SGB II und SGB III (sowie §13 SGB VIII, Jugendsozialarbeit) klären, Anträge entgegennehmen und Termine zur persönlichen Beratung, zum Profiling und zur Eingliederungsplanung vergeben sowie den Kontakt zur zuständigen Integrationsfachkraft vermitteln. Bei ungeklärtem Leistungsanspruch Arbeitssuchender sollten die Jobcenter die Zuständigkeit prüfen und bei Nicht-Zuständigkeit selbst die Übernahme durch die Arbeitsagentur abklären.

Kennzahlensteuerung weiterentwickeln und sorgfältig überwachen

Schon länger arbeiten Arbeitsagenturen und Jobcenter mit einem ausdifferenzierten Kennzahlensystem. Kennzahlen wirken dabei zweischneidig: Sie können unmittelbarer Diskriminierung entgegenwirken, sie können aber auch organisatorische und institutionelle Diskriminierung auslösen. Durch Überregulierung können Kennzahlensysteme widersprüchlich werden und an Lenkungs-kraft einbüßen.



So laufen Vermittler_innen Gefahr, die Vermittlungsanstrengungen nicht an den individuellen Bedarfen der Arbeitssuchenden auszurichten, sondern mit möglichst minimalem Aufwand die Kennzahlen zu erfüllen (Creaming) und Personen, die nur mit erhöhtem Aufwand integriert werden können, in kostengünstige Maßnahmen zu verweisen oder gar nicht zu aktivieren (Parking). Fehleranfällig sind auch die Ermessensentscheidungen, wenn beispielsweise individuelle Lebenslagen von Menschen mit Behinderungen, Alleinerziehenden oder Trans*Personen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Diskriminierungsrisiken durch Kennzahlen bestehen auch für solche Personen, die keiner Gruppe angehören, die kennzahlenrelevant ist. Um diese Risiken zu minimieren, sollten bestehende Steuerungsinstrumente laufend auf ihre Diskriminierungsrisiken überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Abhilfe schafft auch eine auf Diskriminierungsschutz zielende Handhabung der Kennzahlensteuerung durch professionelle Fach- und Führungskräfte und durch eine Einbettung in diskriminierungspräventive Organisationsstrukturen.

Die Zielvereinbarungen im SGB II mit den zugelassenen kommunalen Trägern sollten analog zu den Zielvereinbarungen des BMAS mit der BA weiterentwickelt werden. Ein jährlicher Bericht zur Zielerreichung sowie Dialogprozess zwischen Bund, Ländern und den zugelassenen kommunalen Trägern könnte diese Maßnahmen sinnvoll ergänzen.

Der Herausbildung stereotyper Arbeitsmarktsegmente gegensteuern

Trotz aller Vorgaben, z.B. durch die „Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women“ (CEDAW), bleibt der Arbeitsmarkt geschlechtsspezifisch segmentiert und erlebt aktuell eine weitere migrations-spezifische Aufteilung. Auch Menschen mit Behinderungen unterliegen dem Risiko der Vermittlung in spezifische Segmente des Arbeitsmarkts.

Der einseitigen Ausrichtung von Beratung und Förderung von Kund_innen in Bezug auf das Geschlecht, die Behinderungen oder andere Merkmale sollten Jobcenter und Arbeitsagenturen aktiv begegnen. Die Berufsberatung muss sich vielmehr an den Arbeitsmarktperspektiven und individuellen Ressourcen der Kund_innen orientieren und nicht an Geschlecht oder Herkunft.

Die im Entgelttransparenzgesetz enthaltene Ergänzung zu § 29 SGB III hält die Arbeitsagentur zu geschlechtersensibler Beratung und Erweiterung des Berufswahlspektrums von Frauen und Männern an. Diese Ziele sollten in § 1 SGB III ebenfalls entsprechend ergänzt werden.



Ausblick

In der Gesamtschau lässt sich festhalten, dass die beschriebenen Diskriminierungsrisiken die gesamte „Prozesskette“ der öffentlichen Arbeitsvermittlung von der Beratung über die Aktivierung bis hin zu Dienstleistungen für Arbeitgeber sowie Kooperationen mit anderen Sozialdienstleistern betreffen.⁹

Aus Sicht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes kann der Mehrzahl dieser institutionellen Diskriminierungsrisiken effektiv und mit einem vertretbaren Aufwand begegnet werden.

Doch was sind die nächsten Schritte, die zum Abbau der beschriebenen Benachteiligungslagen zu gehen sind? Wie aufgezeigt, bietet die Studie „Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung“ eine hochaktuelle, detaillierte und praxisnahe Analyse der Problemfelder. Der Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit sollte sich deshalb zunächst mit den Ergebnissen der Untersuchung vertieft beschäftigen. Daran anknüpfend könnten im nächsten Schritt Jobcenter und Arbeitsagenturen ihre jeweiligen Arbeitsprozesse vor Ort mit Unterstützung von Forscher_innen oder Zivilgesellschaft, z.B. den Akteuren des IQ-Netzwerks aus dem Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, auf Diskriminierungsrisiken untersuchen. Migrant_innenorganisationen können ihrerseits auf die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt oder – wo vorhanden – auf Migrationsbeauftragte innerhalb von Jobcentern und Arbeitsagenturen zugehen und sich als Kooperationspartner_innen für gemeinsame Projekte oder Vermittlungsfragen anbieten. Langfristig sollte Antidiskriminierung als Querschnittsthema auch systematisch in das Diversitykonzept der BA einfließen.

In vielen Fällen würden dabei nicht nur die Arbeitssuchenden profitieren, die von einem bestimmten Diskriminierungsrisiko betroffen sind, sondern alle Menschen, die die Dienstleistungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung in Anspruch nehmen.

9 Vgl. Brussig, Martin; Frings, Dorothee; Kirsch, Johannes 2017: 280.



LITERATURVERZEICHNIS

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017): Diskriminierung in Deutschland. Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des deutschen Bundestages. Berlin. Im Internet abrufbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/Gemeinsamer_Bericht_dritter_2017.html?nn=6569158 (Zugriff: März 2018).

Brussig, Martin; Frings, Dorothee; Kirsch, Johannes (2017): Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung. Erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Baden-Baden: Nomos Verlag. Im Internet abrufbar unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Diskriminierungsrisiken_in_der_oeffentlichen_Arbeitsvermittlung.html?nn=6570946 (Zugriff: April 2018).

Bundesrechnungshof: Bemerkungen 2017 zur Haushalts und Wirtschaftsführung des Bundes, Nr. 10 - Lange Bezugsdauer von Arbeitslosengeld II - Jobcenter betreuten Selbstständige über Jahre unzureichend. Im Internet abrufbar unter: <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/bemerkungen-jahresberichte/jahresberichte/2017/einzelplanbezogene-pruefungsergebnisse/bundesministerium-fuer-arbeit-und-soziales/10/2017-bemerkungen-nr-10-lange-bezugsdauer-von-arbeitslosengeld-ii-jobcenter-betreuten-selbststaendige-ueber-jahre-unzureichend> (Zugriff: April 2018).

Şenay, Nuri: Sarrazin vs. Dia - 1st Round Knockout (2012). Online unter <https://vimeo.com/36248653> (19.3.2018).



IV

**KULTUR, RECHT,
ÖFFENTLICHKEIT**



DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM KULTURBETRIEB: BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN UND BEWÄHRTE ANSÄTZE

Ein Beitrag von Bahareh Sharifi und Sandrine Micossé-Aikins

Der Kulturbetrieb ist von Ausschlüssen geprägt, die von den Ausbildungsstätten, über die staatlich geförderten Institutionen bis hin zur Förderstruktur reichen. Unter anderem Menschen mit Behinderung, Rassismuserfahrene und von Armut Betroffene sind strukturell benachteiligt. Die Autorinnen erörtern, wie eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in Kulturinstitutionen gelingen kann.

Einleitung: Der Status quo im Kulturbetrieb

Diversität und Antidiskriminierungsarbeit stoßen im Kulturbetrieb auf besondere Herausforderungen. Als Bereich, der sich selbst einerseits als Vorreiter politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen versteht und in dem andererseits Tradition bewahrt und gepflegt werden soll, stellt der Kultursektor in Bezug auf Gleichstellungsprozesse ein Spannungsfeld dar. Die kritische Thematisierung von Ausschlüssen, Dominanzen sowie der Reproduktion diskriminierender Bilder und Sprache führt häufig zu einer Anrufung des Kunstfreiheitsbegriffs. Nicht selten erfolgt dies auch gepaart mit der Andeutung, eine Gleichstellung von Marginalisierten im künstlerischen Feld gefährde die Qualität künstlerischer Produktion, da im Transformationsprozess zunächst auf positive Maßnahmen zurückgegriffen werden muss, um die gesellschaftlichen Ungleichheitsverhältnisse auszubalancieren.

Ein erfolgreicher Antidiskriminierungsprozess setzt jedoch eine Haltung voraus, die Multiperspektivität und den sensiblen und verantwortungsbewussten Umgang mit gesellschaftlichen Machtgefällen als Qualitätsmerkmal begreift. Schließlich ist auch die künstlerische Freiheit nur dann gewährleistet, wenn gleichberechtigte Zugänge zu Kunst und Kultur auf allen Ebenen existieren.

Das künstlerische Feld ist jedoch stark von Ausschlüssen geprägt, die von den Ausbildungsstätten über die staatlich geförderten Institutionen bis hin zur Einzel- und Projektförderung reichen. Im Kern dieser strukturellen Benachteiligung steht ein Kunstverständnis, das sowohl von Klassendenken als auch von einem eurozentrischen und insgesamt normativen Weltbild gezeichnet ist. Wie kaum ein anderer Bereich erfordert ein Fortkommen und Bestehen im stark durch prekäre Arbeitsverhältnisse gekennzeichneten Kulturbereich die richtigen Beziehungen, aber auch eine finanzielle - häufig durch die Herkunfts-



familie gegebene - Absicherung. Unter anderem Menschen mit Behinderung, Rassismuserfahrene und von Armut Betroffene sind im Kulturbetrieb strukturell benachteiligt und somit personell, aber auch inhaltlich stark miss- und unterrepräsentiert.

Der Diversitätsbegriff erfreut sich dennoch großer Beliebtheit, wird jedoch häufig ohne klare Definition, Richtung oder Methode verwendet. Konjunktur erlebte der Begriff mit dem Erfolg des Berliner Theaters Ballhaus Naunynstraße unter der Leitung von Shermin Langhoff und der Etablierung des postmigrantischen Theaters. Letzteres versteht die gesellschaftliche Prägung durch Migration als wesentlichen und inhärenten Bestandteil gesellschaftlicher Prozesse und forderte dem Kulturbetrieb ein verändertes Selbstverständnis ab. Die mediale Aufmerksamkeit und die „fachliche“ Anerkennung des Ballhaus Naunynstraße durch zahlreiche Theaterpreise und Einladungen zu Theaterfestivals brachten die Branche in Zugzwang, so dass diese sich punktuell anhand von Tagungen und Konferenzen oder einzelnen Projekten dem Thema widmete. Mit der Übernahme des renommierten Berliner Stadttheaters Maxim Gorki durch Shermin Langhoff zur Spielzeit 2013/14 entstand kurzzeitig der Eindruck, dass das postmigrantische Selbstverständnis im Mainstream angekommen sei. Die im Zuge des Willkommenssommers 2015 entstandene Inflation an Projekten mit Asylsuchenden zeigte aber deutlich, wie weit deutsche Kulturinstitutionen von einer antirassistischen Praxis entfernt sind. Die Einbindung von Asylsuchenden funktionierte statisten- bzw. kulissenhaft. Sie waren lediglich Träger_innen ihrer eigenen Fluchtgeschichte. An der künstlerischen Umsetzung und Konzeption waren die, zumeist nicht im Bereich ausgebildeten, Asylsuchenden selten beteiligt. Eine finanzielle Vergütung sowie anschließende Jobperspektiven waren aufgrund ihres juristischen Status zumeist nicht möglich.

Aufgrund der in Deutschland fehlenden adäquaten, diskriminierungsrelevanten Benennungspraxen kommt es in der Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität immer wieder zu einer Verwechslung von Diversität und Internationalität, durch die das Fehlen von Personen of Color, die bereits in der 2., 3. oder gar 4. Generation in Deutschland leben, unsichtbar bleibt. Hinter einer „internationalen“ Belegschaft stecken z.B. oft weiße Personen aus dem Europäischen oder sogar deutschsprachigen Ausland. Die gesamtgesellschaftlich ungenügenden Grundlagen erschweren somit auch die Diversitätsarbeit im Kulturbetrieb.

Dabei ist das Diversitätsgleichnis im Kulturbetrieb eigentlich ein Einfaches: Der Betrieb spiegelt in der Regel nicht die Diversität der Gesellschaft wieder, in der er sich befindet, und durch die er sich finanziert. Kulturinstitutionen, die in ihrer Besetzung homogen sind, produzieren für gewöhnlich auch ein für nur wenige Gruppen relevantes oder interessantes Programm und können somit auch keinem diversen Publikum gerecht werden. Eine diversitätsorientierte



Entwicklung von Organisationen im Bereich Kunst und Kultur erfordert daher die ganzheitliche Betrachtung des Zusammenwirkens von Ausschlüssen in Personal (P), Programm (P), Publikum (P) und Zugängen (Z): PPPZ.

Zugänge: Kulturinstitutionen als Qualifikations-Ermöglicherinnen/Orte der Professionalisierung

Ausschlüsse beginnen bereits im Bildungsbereich und erschweren Diskriminier-ten zusätzlich den Zugang zum Kulturbetrieb. Da dies häufig vorausseilend geschieht - wenn beispielsweise Menschen mit Behinderung, Schwarzen Menschen und Menschen of Color ein Zugang zur Schauspielschule mit dem Argument verwehrt wird, sie hätten keine Chance in Deutschland ein Engage-ment zu finden - können Kulturinstitutionen sehr wirkmächtig werden, wenn sie sich um eine Repräsentation dieser Gruppen bemühen. Auch können an dieser Stelle Stipendienprogramme, angemessen vergütete Praktika und Einstiegsstellen, eine Praxis des „Hiring-for-Potential“ (Einstellung auf Basis des Potentials), aber auch Ansätze der Kulturellen Bildung, die Gleichstellung anstelle von Teilhabe zum Ziel haben, langfristig einem diversen Fachkräftemangel entgegenwirken. Die Akademie der Autodidakten beispielsweise, deren Stücke teilweise in den Spielplan des Ballhaus Naunynstraße übernommen wurden, hat inzwischen vielen jungen Teilnehmer_innen den Weg auf die Schauspielschule und in den Theaterbetrieb geebnet. Kulturinstitutionen sind gefordert, über die eigenen vier Wände hinaus in die Zukunft zu denken und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auch für das Empowerment kommender Generationen einzusetzen. Dazu gehört auch, sich wenn möglich auf politischer Ebene und in den eigenen Netzwerken für die Themen Diversität und Antidiskriminierung stark zu machen und die Schaffung von Zugängen auch über die eigene Institu-tion hinaus (z.B. in der Förderung) zu bewirken.

Personal: Auch eine Frage der Betriebskultur

Viele Kulturinstitutionen haben Schwierigkeiten, eine diverse Bewerber_innen-schaft zu erreichen. Die Ausweitung des eigenen professionellen Netzwerks ist eine lange und bisweilen schwierige Aufgabe. Eine Institution, die nicht als divers und/oder diskriminierungskompetent wahrgenommen wird, muss zunächst eine andere Außenwahrnehmung herstellen - die idealerweise auch von internen, diskriminierungskritischen Veränderungsprozessen begleitet wird. In den letzten Monaten sind Mobbing und Machtmissbrauch an deutschsprachigen Bühnen immer wieder von Theaterschaffenden thematisiert worden¹. Ein stark hierarchisiertes Arbeitsumfeld begünstigt Machtmissbrauch und Diskrimi-

¹ Zuletzt am Burgtheater Wien und am Schauspiel Köln. Siehe dazu auf der Onlineplatt-form nachtkritik: „Offener Machtmissbrauch am Burgtheater Wien“ vom 3.2.2018 und „Macht-missbrauchsvorwürfe am Schauspiel Köln“ vom 28.5.2018.



nierung. Eine solidarische und rücksichtsvolle Arbeitskultur hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diverse Mitarbeiter_innen kommen und bleiben. Die dominanten Muster, nach denen viele Kulturinstitutionen, aber auch das größere kulturpolitische Gefüge funktionieren, sind normativ, bleiben meist unbenannt, und sind Involvierten daher oft nicht bewusst: die Fokussierung auf Quantität (Besucher_innenzahlen) anstatt auf Qualität (z.B. Beziehungen, Gefühle, Wohlbefinden), ein ständiger Zeitdruck und daraus resultierend fehlender Raum für die Reflektion von Arbeitsprozessen, Organisationskultur und -struktur, die fehlende Anerkennung von Erfolgen, stattdessen die ständige Thematisierung und Zuschreibung von Misserfolgen, die Anhäufung von Macht bei einigen wenigen Personen sind nur einige Aspekte, an denen Diversitätsprozesse scheitern können. Demgegenüber stehen Schutzmechanismen, die Überarbeitung und Burn-Out verhindern; ein wertschätzender, gemeinschaftlicher, kollegialer Umgang, transparente Entscheidungsprozesse, die sich um den Einbezug des Erfahrungswissens der Belegschaft bemühen und das Einplanen von Zeitfenstern für Reflexion und Iteration. Ein konkretes Beispiel sind faire und transparente Vergütungspraxen: Die im Kulturbereich übliche „Honorierung nach Verhandlung“ wirkt sich in der Regel für diejenigen nachteilig aus, die auch gesellschaftlich schlechtergestellt sind. Eine Orientierung an oder das Aufsetzen von Tarifverträgen kann dem entgegenwirken. Da aufgrund patriarchal geprägter Arbeitsteilung die Hauptverantwortung für Kinderbetreuung zumeist bei Frauen liegt, sind für sie die langen Arbeitszeiten kaum mit dieser Verantwortung vereinbar. Beispielsweise durch das Einrichten einer Betriebskita oder von Hortangeboten, die sich den Arbeitszeiten von Kulturinstitutionen flexibel anpassen, kann die Chancengleichheit von Frauen in der Kulturbranche gestärkt werden.

Viele dieser Ansätze erfordern zunächst eine zusätzliche Investition an Ressourcen. Daher ist es wichtig, dass solche Initiativen auch von Politik und Verwaltung unterstützt und nicht sanktioniert werden (wenn sie z.B. zunächst zu einem quantitativ geringeren Output führen).

Eine diskriminierungskritische Personalakquise beinhaltet auch die Analyse und Überarbeitung von Bewerbungskriterien. Über Referenzen renommierter Kunsthochschulen und prestigeträchtiger Arbeitgeber_innen verfügen Diskriminierungserfahrene aufgrund der bereits genannten Ausschlüsse seltener. Stattdessen gilt es, Ausschlüsse auf der Bildungsebene anzuerkennen, indem z.B. Quereinsteiger_innen (aufgrund der Ausschlüsse auf der Ausbildungsebene) bewusst stärker berücksichtigt werden, aber auch Erfahrungen und Expertisen von Marginalisierten anzuerkennen und im Bewerbungsprozess abzufragen. Dazu können, müssen aber natürlich nicht zwangsläufig z.B. Mehrsprachigkeit, Vernetztheit mit bestimmten Communities, Antidiskriminierungskompetenz oder die Kenntnis Community-relevanter Diskurse gehören. Der konkrete Verweis auf bestehende interne Antidiskriminierungsprozesse kann Vertrauen



fördern. Ein „Hiring-For-Potential“-Ansatz setzt den Fokus auf die Beweglichkeit der eigenen Institution sowie gemeinsames Lernen und Wachsen, anstatt auf das Festhalten an vordefinierten, oft unhinterfragten, nicht mehr zeitgemäßen Standards.

Letztlich sollten sich Institutionen, die sich eine diversere Belegschaft wünschen, im Vorfeld einige Fragen stellen: Ist die Institution antidiskriminierungs-kompetent? Ist sie lernbereit? Gibt es diskriminierungssensible Weiterbildungskonzepte? Gibt es Anlauf- und Beschwerdestellen für Diskriminierte? Kann auf besondere Bedarfe eingegangen werden (z.B. in Form von barrierearmen Räumlichkeiten, Arbeitsmaterial- und Werkzeug)? Gibt es eine Bereitschaft dafür, mit Kritik von außen, also z.B. Kunstkritiker_innen, dem alteingesessenen Publikum oder einflussreichen Kolleg_innen, im Kulturbetrieb umzugehen?

Durch regelmäßige Weiterbildungsangebote und Schulungen kann die Antidiskriminierungskompetenz aller Mitarbeiter_innen erweitert werden. Die Teilnahme an solchen Angeboten sollte gemäß des gesetzlich vorgegebenen Bildungsurlaubs als Teil der Arbeitszeit angerechnet werden.

Programm: Wer? Zu wem? Wie? Über wen?

Wie diskriminierungssensibel ein Programm ist, lässt sich nur sehr schwer durch allgemeine Kriterien bestimmen. Ein guter Ausgangspunkt ist jedoch die Frage: Wer spricht hier mit wem über wen und mit welchen Mitteln? Im Bereich Film haben sich der Bechdeltest und verschiedene Abwandlungen davon etabliert, um die Rollen von Frauen, Menschen of Color oder Menschen mit Behinderung zu bewerten (So stellt der Bechdeltest folgende Fragen: Gibt es mehr als zwei Frauen? Haben diese Sprechrollen? Unterhalten sie sich über etwas anderes als einen Mann). Diversity-Bewertungskriterien sind jedoch vielfältig und abhängig von Sparte, Diskriminierungsdimension, Intersektionalität und letztlich - dem einzelnen Fall. Grundsätzlich lässt sich jedoch Folgendes sagen:

Ein Programm, das sich gezielt an eine diverse Zuschauer_innenschaft wendet, bezieht Marginalisierte im Idealfall von Anfang an auf allen Ebenen mit ein und gewährleistet so, dass sich eine Vielzahl von Perspektiven im Entstehungsprozess niederschlagen kann. Dort, wo Interessen, Lebensrealitäten und Weltverständnis von Marginalisierten nicht berücksichtigt wurden, lässt sich im Nachhinein nur noch schwer „übersetzen“. Oft herrscht die Fehlannahme, dass das, was Mehrheitsangehörige für Mehrheitsangehörige machen, universell relevant ist.

Ein diskriminierungssensibles Programm berücksichtigt auch die Vielfalt innerhalb marginalisierter Perspektiven: Wenn also derzeit problematisiert wird, dass überwiegend Männer an deutschsprachigen Stadt- und Staatstheater inszenieren, dann sollte gleichzeitig ausgeführt werden, dass es sich dabei um weiße, cis-gendered, nicht von Behinderung betroffene Männer aus der



Mittelschicht handelt. Erst durch eine nuancierte Benennungspraxis können Ausschlusspraxen in der Gänze erfasst werden. Des Weiteren ist Diversität im Programm nicht aufgrund des Vorhandenseins vereinzelter diverser Perspektiven abgehakt. Genauso wie es in der Regel Platz für zahlreiche Kunstwerke von weißen Künstler_innen gibt, sollten auch z.B. zahlreiche Künstler_innen of Color in einer Spielzeit oder bei einer Ausstellung vertreten sein können. Eine nachhaltige Verankerung von Multiperspektivität im gesamten Programm ist grundlegend. Diversität sollte nicht nur projekthaft anhand einzelner Festivals, Stücke oder Ausstellungen vollzogen werden.

Diskriminierung ist ein wesentlicher Grund für fehlende Diversität und Bestandteil der Alltagsrealität von Betroffenen. Sie sollte in der Programmatik weder tabuisiert noch zensiert, aber auch nicht thematisch forciert werden. Die Hinterfragung von Normativität durch künstlerische Mittel, Wissenssysteme und Methoden, Referenzen, Sprache und Bilder, die vom gängigen Kunstverständnis und Wissenskanon zwangsläufig abweichen, sollte Raum bekommen. Ein diskriminierungssensibles Programm erlaubt, dass marginalisierte Perspektiven sichtbar werden, ohne dass diese sich rechtfertigen oder erklären müssen. Es verzichtet auf die - häufig verkürzte oder stereotype - Darstellung von Marginalisierten aus einer Mehrheitsperspektive und lässt zu, dass z.B. Rollen im Theater von allen möglichen Körpern gespielt werden (auch eine Julia im Rollstuhl oder ein Schwarzer Faust sind möglich). Auch das Vermittlungsprogramm und die Öffentlichkeitsarbeit sind diversitätsorientiert und diskriminierungsbewusst ausgerichtet, marginalisierte Inhalte und Ästhetiken werden nicht durch diese überschrieben.

Aber das Programm ist nicht nur das Resultat eines diversen Schaffensprozesses, sondern ggf. auch die erste Zugangsmöglichkeit für junge Menschen zu Kunst und Kultur: Die Chance, dass diese inspiriert werden, selbst eine künstlerische Laufbahn einzuschlagen, ist wesentlich größer, wenn sie sich selbst mit ihren Themen auch in Kulturinstitutionen repräsentiert sehen (und das auch jenseits des Bereichs Kulturelle Bildung).

Publikum: Nicht zu unterschätzen

Letztlich ein diverses Publikum zu erreichen, bedeutet, sowohl die Inhalte des eigenen künstlerischen Programms zu hinterfragen, als auch die Art und Weise, auf die diese rezipiert werden können. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welches Publikum im Schaffensprozess, in der Ansprache, in der Öffentlichkeitsarbeit imaginiert wird. Gibt es überhaupt eine klare Vorstellung davon, welches Publikum erreicht werden soll bzw. welches noch fehlt? Existiert in der Institution Wissen über die Interessen, die Alltagserfahrungen, die Bedürfnisse derer, die nicht da sind? Und wenn ja, woher kommt dieses - vermeintliche - Wissen? Aus welchen Gründen soll ein anderes Publikum erreicht werden? Geht es



dabei vor allem um die Selbsterhaltung der Institution oder steht das genuine Bedürfnis dahinter, ein Ort zu werden, der für Alle da ist?

In der Regel spiegelt das Publikum diejenigen wieder, die sich in der Belegschaft einer Institution befinden. Wer (nicht) gemeint, wer (nicht) willkommen ist, wer (nicht) zu Wort kommt, schlägt sich in der Außenwahrnehmung wieder. Menschen, die eine Kulturinstitution für sich in Anspruch nehmen sollen, müssen die Gelegenheit bekommen, dieses gegenüber Vertrauen aufzubauen. Vertrauensbildung jedoch ist ein längerer Prozess, der nicht ohne die Berücksichtigung der Aspekte Programm, Personal und Zugänge auskommt. Kulturinstitutionen, die ein „neues“ Publikum erreichen wollen, ringen häufig mit der Sorge, Stammgäste im Prozess zu verlieren. Oft wird auch behauptet, Produktionen, die marginalisierte Perspektiven in den Mittelpunkt stellen, fänden keinen Anklang und rentierten sich daher nicht. Diese Ängste verkennen das große Potential bisher nicht ausreichend berücksichtigter Zielgruppen. So ist der derzeitige weltweite Erfolg des US-amerikanischen Superheld_innen-Films „Black Panther“, indem nicht nur fast alle Charaktere mit schwarzen Schauspieler_innen besetzt sind, sondern Schwarze Perspektiven auch im Mittelpunkt stehen, ein gutes Beispiel dafür, dass diese sehr wohl ein großes und in diesem Fall ein globales Publikum ansprechen und darüber hinaus extrem rentabel sein können.

Auch der „Schwarzkopie“ des Theaterstücks „Mittelreich“ der jungen Schwarzen Regisseurin Anta Helena Recke gelang es, an den Münchner Kammerspielen nicht nur einen großen Publikumserfolg zu erzielen, sondern auch Fachkritiker_innen zu überzeugen. Die Produktion von ausschließlich Schwarzen Theater-schaffenden wurde zum renommierten Theatertreffen 2018 nach Berlin eingeladen. Die Inszenierung zeigt beispielhaft, dass diverse Repräsentationen selbst am weißen, bürgerlichen Stadttheater vom Publikum gewollt und gewünscht sind. Es bleibt zu hoffen, dass solche bisher nur vereinzelt existierenden Angebote bald häufiger für ein größeres Publikum zugänglich gemacht werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Arts Council England: Culture Change Toolkit. Online unter <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/culture-change-toolkit> (11.06.2018).

Bayer, Natalie; Kazeem-Kaminsky, Belinda; Sternfeld, Nora (Hrsg.)(2017):
Kuratieren als antirassistische Praxis. Berlin: De Gruyter.

o.V.: Offener Machtmissbrauch am Burgtheater Wien. Das Schweigen brechen, vom 3.2.2018.
Online unter https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14953&Itemid=100190 (11.6.2018).

o.V.: Machtmissbrauchsvorwürfe am Schauspiel Köln. Zerrbild?, vom 28.5.2018. Online unter
https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15455:machtmissbrauchsvorwuerfe-am-schauspiel-koeln&catid=126&Itemid=100089 (11.6.2018).

Schütze, Anja; Maedler, Jens (Hrsg.)(2017): weiße Flecken. Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der Kulturellen Bildung. Schriftenreihe Kulturelle Bildung, Vol. 63. München: Kopaed.



RECHT GEGEN RASSISMUS: HANDLUNGSFELDER UND ANFORDERUNGEN AN EINE GERECHTE UND KONSEQUENTE STRAFJUSTIZ

Ein Beitrag von Doris Liebscher

Die konsequente Ahndung rassistischer Straftaten und ein kompetenter Umgang mit den Opfern sind zentrale gesellschaftliche und juristische Aufgaben. Rassistische Handlungen zu erkennen und rechtlich zu beurteilen fordert zugleich heraus, rechtsdogmatisch, rassismustheoretisch und persönlich. Eine an Grund- und Menschenrechten orientierte Rassismusdefinition, die Kenntnis der relevanten Vorschriften der Richtlinien für das Strafverfahren, des 3. Opferschutzreformgesetzes sowie der Allgemeinen Empfehlung zur Verhütung rassistischer Diskriminierung im Strafsystem unterstützen einen sicheren Umgang mit rassistischen Taten und den von Rassismus betroffenen Menschen.

Rassismus - eine Herausforderung für alle

Der Umgang mit Rassismus und Antisemitismus ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Rassistische Gewalt und Hassrede sind ein besonderer Affront gegen die zentralen Menschenrechte der Würde, der Freiheit und der Gleichheit. Angesichts ihrer gefährlichen Auswirkungen auf die Opfer und auf den sozialen Zusammenhalt unserer Gesellschaft erfordern sie eine energische Reaktion.¹

Die konsequente Bekämpfung und Ahndung rassistischer Straftaten und ein sensibler Umgang mit den Opfern benötigt eine besondere Aufmerksamkeit von Ermittlungsbehörden und Gerichten für rassistische Kontexte und Verhaltensweisen.² Das setzt neben dogmatischen Kenntnissen des Rechts auch ein Wissen über die Erscheinungsweisen von Rassismus und Antisemitismus und die Folgen der davon betroffenen Menschen voraus.

Was ist Rassismus?

Was genau unter Rassismus und damit unter rassistischen Tathandlungen und rassistischen Beweggründen zu verstehen ist, ist nicht legal definiert. Hier kann

-
- 1 Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR)(2004/2017): Natchova und andere gegen Bulgarien. 26.02.2004/05.04.2017. Beschwerde Nr. 43577/98, 43579/98.
 - 2 Payandeh, Mehrdad: Die Sensibilität der Strafjustiz für Rassismus und Diskriminierung. In: Deutsche Richterzeitung (DRiZ) 10/2017, S. 322 - 325.



die Rassismusforschung herangezogen werden.¹ Rassismus ist kein uniformes, statisches Phänomen. Er entwickelte sich historisch im Zusammenhang mit dem Kolonialismus und als Antisemitismus im Zusammenhang mit dem Antijudaismus. Rassialismus geht davon aus, dass es genealogisch weitergegebene wesenshafte Unterschiede zwischen Menschen gibt. Zu Rassismus wird dieser Glaube, wenn diese Überzeugungen dazu dienen, Vorrechte für die Angehörigen der vermeintlichen Eigengruppe und die Herabsetzung und Schlechterbehandlung der vermeintlich anderen Rasse oder Ethnie zu begründen und zu verteidigen.² Ihren Höhepunkt erreichten rassistische Theorien im 19. und 20. Jahrhundert.³ Doch auch nach dem Ende von Sklaverei, Apartheid und Nationalsozialismus wirkt Rassismus weiter fort.

Rassistische Zuschreibungen können an unterschiedliche Merkmale, wie Hautfarbe, Herkunft, Sprache oder Religion anknüpfen. Zum Beispiel können Jüd_innen Antisemitismus oder Muslim_innen antimuslimischem Rassismus ausgesetzt sein. Rom_nja und Sinti_zze wiederum erleben Antiziganismus, sie sind deshalb nach dem Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) „eine benachteiligte und verletzbare Minderheit, die besonderen Schutzes bedarf.“⁴ Rechtlichen Schutz vor rassistischer Diskriminierung gibt das Recht auch eingewanderten Menschen und ihren Nachkommen.⁵

Im Unterschied zu tatsächlichen Eigenschaften wie Hautfarbe, Haarfarbe oder Sprache, an die rassistische Vorurteile anknüpfen, ist „Rasse“ keine Eigenschaft der von Rassismus betroffenen Menschen. Die Beibehaltung von Begriffen wie „Rasse“ (Artikel 3 Absatz 3 Satz 1 Grundgesetz) und „rassistische Gruppe“ (§ 130 Absatz 1 Nr. 1 StGB) im Recht bedeutet keine Anerkennung rassistischer Zugehörigkeitskonzepte. Diese rechtlichen Kategorien sollen helfen, die rassistische Zuschreibung und Kategorisierung von Menschen zu beschreiben.

Da es um Zuschreibungen geht, können auch solche Menschen Betroffene strafrechtlich relevanter rassistischer Taten werden, die selbst Angehörige der Mehrheitsgesellschaft sind. Sie können zum Opfer werden, weil sie „falsch“ zugeordnet werden, z.B. weil sie aus Solidarität oder als Souvenir eine Kippa tragen⁶ oder weil sie eine persönliche Beziehung, Freundschaft oder Ehe mit

1 Für eine sozialwissenschaftliche Definition Danielzik, Chandra-Milena: Was ist Rassismus? In: Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.): Rassistische Straftaten erkennen und verhandeln – Ein Reader für die Strafjustiz, 2018, S. 33-47.

2 Appiah, Kwame Anthony: Racism, in: David Theo Goldberg (Hrsg.): Anatomy of Racism. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1990, S. 4f.

3 Für einen Überblick Geulen, Christian: Geschichte des Rassismus. München: C.H.Beck, 2017.

4 EGMR, D. H. u. a./Tschechien.13.11.2007 Beschwerde Nr. 57325/00.

5 EGMR, Glimmerveen and Hagenbeek/Niederlande. 11.10.1979. Beschwerde Nr. 8348/78, 8406/78.

6 AG Tiergarten, Urteil vom 19.06.2018. 422 Ls 32/18.



einem eigentlichen Opfer verbindet.⁷

Das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat in seiner Entscheidung zum NPD-Verbot geurteilt, dass ein „Konzept einer ethnisch definierten Volksgemeinschaft“, das einhergeht mit einem „Konzept weitgehender Rechtlosstellung und entwürdigender Ungleichbehandlung [...] aller, die dieser Gemeinschaft abstammungsmäßig nicht angehören“, rassistisch ist und damit gegen die grundgesetzlich verbrieftene Menschenwürde und Gleichheit verstößt.⁸ Das Gericht nennt zahlreiche Beispiele für rassistische und antisemitische Einlassungen:⁹

- die pauschale Unterstellung, Schwarze Menschen hätten eine niedrigere Intelligenz,
- die Darstellung von Muslimen, Schwarzen Menschen, Migrant_innen und Asylsuchenden als dreckig, kriminell, islamistische Extremist_innen, Vergewaltiger und Asyl-Betrüger,
- die Darstellung von Menschen (z.B. Jüd_innen und Sinti_itze und Rom_nja) als raffgierig und sich ohne eigene Leistung bereichernd,
- die Behauptung, Israel sei ein Schurkenstaat und Zionistenstaat, von dem historisch konstant Gewalt ausgehe und der die eigene Rolle als Tätervolk verschweige,
- Anspielungen auf Juden als „raffgierige Religionskörperschaften“ oder „Wucherkapitalisten“, die die Welt in den Untergang stürzen würden,
- die pauschale Unterstellung, Sinti und Roma besäßen einen Hang zur Kriminalität, Verwahrlosung und Prostitution,
- die herabsetzende Bezeichnung „Zigeuner“, sowie das Reden von einem „Überschwemmen durch eine Zigeunerflut“,
- die Instrumentalisierung der Muslime als Projektionsfläche für die gegen alle Ausländer gerichteten Rückführungsvorstellungen oder deren Verächtlichmachung als „Bombenleger“ oder „Samenkanonen“.

Auch internationale Gerichte und Spruchkörper orientieren sich an einem solchen weiten Rassismusbegriff.¹⁰

7 EGMR, Škorjanec gegen Kroatien. 28.03.2017, Beschwerde-Nr. 25536/14.

8 BVerfG, Urteil vom 17.01.2017. 2 BvB 1/13 – juris, Rn 688f.

9 Ebd. Rn 699, 701, 717, 721, 736, 742, 743, 744, 745, 748, 757.

10 Schmahl, Stefanie: Der Umgang mit rassistischen Wahlkampfplakaten vor dem Hintergrund des internationalen Menschenrechtsschutzes. Baden-Baden: Nomos, 2016; Liebscher, Doris: Rassismus und Strafrecht. In: Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.): Rassistische Straftaten erkennen und verhandeln – Ein Reader für die Strafjustiz, 2018, S. 18-32.



Für den Verdacht und den Nachweis einer rassistischen oder antisemitischen Tat kommt es nicht darauf an, ob die für die Tat verantwortliche Person einer gefestigten Rassenideologie anhängt oder in einer als rechtsextrem eingestuften Partei oder Gruppierung organisiert ist. Auch Täter_innen, die sich selbst nicht einer bestimmten politischen Szene zuordnen, können rassistisch motivierte Straftaten begehen.

Die ehemalige oder aktuelle Zugehörigkeit von Beschuldigten/Angeklagten zu einer neonazistischen, rechtsterroristischen oder islamistischen Organisation oder Gruppe ist jedoch ein ernstzunehmendes Indiz.¹¹ Zur Einordnung von Gruppierungen und Szenetreffpunkten sollten nicht nur die Verfassungsschutzberichte von Bund und Ländern, sondern auch Erkenntnisse unabhängiger Forschungseinrichtungen und Beratungsstellen herangezogen werden.

Als weitere Indizien können dienen:

- Szenetypische Kleidung, einschlägige Musik oder den Besuch einschlägiger Treffpunkte, Tätowierungen, rechte Literatur, Sammelobjekte mit Bezug zum Nationalsozialismus oder Kolonialismus¹²,
- positive Bezüge auf rechte Inhalte und Gruppierungen auf Social Media,
- Tatort und Tatzeitpunkt, zum Beispiel Anknüpfen an symbolische historische Tage,
- die Opferauswahl, zum Beispiel stammt der überwiegende Teil der im Rahmen eines Tatkomplexes angegriffenen Personen aus Einwanderungsfamilien und besitzt damit aus Täterperspektive spezifische, hassenswerte Merkmale¹³,
- ein aufgrund seiner akzentfreien deutschen Sprache als weiß/deutsch verkanntes Mitglied einer angegriffenen Gruppe von Migranten wird als Einziger der Gruppe verschont¹⁴,
- Beschuldigte geben als Tatmotiv für einen Brandanschlag Frust oder subjektive Sicherheitsbedenken angesichts des Zuzugs von Flüchtlingen an.¹⁵

11 Bundesgerichtshof (BGH), Beschluss vom 10.01.2012 – 5 StR 490/11, BeckRS 2012, 02552, vorausg. Landgericht (LG) Leipzig, Urteil vom 08.07.2011 – 1 Ks 306 Js 51333/10.

12 Ebd.

13 Vgl. Quendt, Matthias: Ist die Mehrfachtötung am OEZ München ein Hassverbrechen? Gutachten über die Mehrfachtötung am 22. Juli 2016 im Auftrag der Landeshauptstadt München.

14 Siehe BGH, Beschluss vom 10.01. 2012 – 5 StR 490/11, BeckRS 2012, 02552, LG Leipzig, Urteil vom 08.07.2011 – 1 Ks 306 Js 51333/10.

15 Anders LG Hagen, Urteil vom 12.09.2016 – 31 Ks 1/16, kritisch dazu Müller, Henning (2015): Brandanschlag auf Flüchtlingsfamilie in Altena – ganz ohne politische Motive? <https://community.beck.de/2015/10/09/brandanschlag-auf-fl-chtlingsfamilie-in-altena-ganz-ohne-politische-motive>.



Wo spielt Rassismus im Strafrecht eine Rolle?

Welche Handlungen und Motivlagen als rassistisch bewertet werden, ist strafrechtlich relevant (1.) bei der Ermittlung und Bewertung von Tatmotiven, (2.) im persönlichen Umgang mit Opfern rassistischer und antisemitischer Straftaten im Verfahren. Die Justiz muss auch im Umgang mit Beschuldigten, Angeklagten und Verurteilten diskriminierungssensibel handeln und darf sich nicht von bewussten oder unterbewussten rassistischen Vorurteilen leiten lassen (3.).

1.) Verfolgung von Straftaten

Gibt es Anhaltspunkte für ein rassistisches Motiv, müssen sich von nun an die Ermittlungen auf diese Umstände erstrecken. Das ergibt sich aus Nummer 15.5 der Richtlinien für das Strafverfahren und das Bußgeldverfahren (RiStBV). Bei Körperverletzungen, Beleidigungen, Bedrohungen und auch Sachbeschädigungen, die mit einer rassistischen Tatmotivation einhergehen, besteht ein besonderes öffentliches Interesse an der Strafverfolgung, 234 RiStBV, Nr. 86 RiStBV. Dies ergibt sich auch aus der ständigen Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR). Danach besteht das Gebot prompter, umfassender, unvoreingenommener und gründlicher Aufklärung in Fällen des Verdachts rassistischer Straftaten. In Fällen rassistischer Gewalt ist sogar besonders nachdrücklich und sorgfältig zu ermitteln, denn diese Fälle „gleich zu behandeln wie jene, bei denen ein rassistischer Hintergrund fehlt, würde bedeuten, die spezifische Natur von Handlungen, welche sich in besonders destruktiver Weise gegen die Grundrechte wenden, zu ignorieren“.¹⁶

Für die Bestimmung der sachlichen Zuständigkeit des Gericht ist die Frage, ob eine Tat auf rassistischen Zuschreibungen beruht, ebenfalls ausschlaggebend, weil damit die Zuständigkeit des Bundes für die Verfolgung von Staatsschutzsachen ausgelöst werden kann, § 120 Absatz 2 Nr. 3 GVG.¹⁷

Nach Verfahrensabschluss müssen Akten zur Auswertung und Dokumentation an das Bundeskriminalamt übersendet werden, wenn Anhaltspunkte für eine rassistische Tat vorliegen, 207 RiStBV.

Materiell-rechtlich ist die Frage nach einem rassistischen Motiv für die Beleidigungsdelikte (§§ 185 StGB), für Volksverhetzung (§ 130 StGB) oder Mord aus niedrigen Beweggründen (§ 211 StGB) relevant. Bei anderen Verbrechen und Vergehen sind bei der Strafzumessung „rassistische, fremdenfeindliche oder sonstige menschenverachtende Beweggründe und die Ziele des Täters“ zu berücksichtigen (§ 46 Absatz 2 StGB).

¹⁶ EGMR, Škorjanec gegen Kroatien. 28.03.2017, Beschwerde-Nr. 25536/14.

¹⁷ Vgl. BGH, Beschluss v. 12.01.2000. StB 15/99-, juris; BGH, Urteil vom 22.12.2000, 3 StR 378/00, BGHSt 46, 238-256; S. 485 f.; Der Generalbundesanwalt beim BGH, Anklageschrift vom 05.11.2012 - 2 BJs 162/11-2, 2 StE 8/12-2 (NSU-Prozess).



2.) Umgang mit Betroffenen rassistischer und antisemitischer Taten im Verfahren

Betroffene rassistischer Straftaten sollen über ihre Rechte im Verfahren informiert werden (§§ 406i ff. StPO). Dazu zählt der Hinweis auf spezialisierte Opferberatungsstellen, die im Bundesverband unabhängiger Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt in Deutschland organisiert sind.¹⁸

Opfer rassistischer Straftaten sollen respektvoll, einfühlsam, unvoreingenommen und professionell behandelt werden, unabhängig von Herkunft, Sprache, Religion oder Aufenthaltsstatus.¹⁹

Anhörungen, Befragungen und Gegenüberstellungen müssen mit der nötigen Sensibilität für Rassismus und mit Respekt für die Würde der Betroffenen durchgeführt werden.²⁰

Richter_innen und Staatsanwält_innen sollen eingreifen, wenn rassistische Vorurteile von weisungsabhängigem Justizpersonal oder von Rechtsanwält_innen oder anderen Verfahrensbeteiligten geäußert werden.²¹

Als besonders schutzbedürftige Opfer im Sinne der Opferschutzrichtlinie²² sollen Opfer rassistischer Taten die Möglichkeit haben, vor, während und nach der Hauptverhandlung von einem psychosozialen Prozessbegleiter unterstützt zu werden (§ 406g StPO). Wenn während des Strafverfahrens in besonderem Maße die Gefahr von Viktimisierung, Einschüchterung oder Vergeltung durch Täter_innen droht, sollen die Opferzeug_innen besonderen Schutz nach § 48 Abs. 3 StPO erhalten.

3.) Pflicht zur diskriminierungsfreien Strafverfolgung

Auch Beschuldigte und Angeklagte in Strafverfahren dürfen nicht aus rassistischen Gründen diskriminiert werden.

Verdächtigungen, Befragungen, Festnahmen und Durchsuchungen sollen vermieden werden, die nur an der physischen Erscheinung einer Person, an deren Hautfarbe oder an der Zuordnung zu einer rassialisierten oder einer ethni-

18 Online unter: <https://www.verband-brg.de/index.php> (24.06.2019).

19 Erwägungsgrund 9, Art. 25 EU-Richtlinie 2012/29/29 über die Mindeststandards für Rechte, die Unterstützung und den Schutz von Opfern von Straftaten (Opferschutzrichtlinie), die durch das Gesetz zur Stärkung der Opferrechte im Strafverfahren (3. Opferrechtsreformgesetz) umgesetzt wurde.

20 CERD/C/GC/31/Rev.4 (2005) Nr. 19b, Allgemeine Empfehlung zur Verhütung rassistischer Diskriminierung im Strafsystem.

21 CERD/C/GC/31/Rev.4 (2005) Nr. 33 unter Verweis auf die Bangalore Principles of Judicial Conduct, 2002, E/CN.4/2003/65.

22 Erwägungsgrd. 57 und Art. 22 Abs. 3 EU-Richtlinie 2012/29/29.



schen Gruppe anknüpfen (sogenanntes Racial Profiling).²³

Richter_innen und Staatsanwält_innen sollen eingreifen, wenn rassistische Vorurteile von weisungsabhängigem Justizpersonal oder von Verfahrensbeteiligten geäußert werden.²⁴

Gerichte dürfen keine höheren Strafen verordnen, nur weil die angeklagte Person einer bestimmten rassialisierten oder ethnischen Gruppe zugehört oder zugeordnet wird.²⁵

23 CERD/C/GC/31/Rev.4 (2005), Nr. 19b; das ergibt sich auch aus Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz, Urteil vom 21.04.2016, 7 A 11108/14, NJW 2016, 2779 – 2830.

24 CERD/C/GC/31/Rev.4 (2005) Nr. 33 unter Verweis auf die UN Bangalore Principles of Judicial Conduct (2002) E/CN.4/2003/65.

25 CERD/C/GC/31/Rev.4 (2005) Nr. 34.



LITERATURVERZEICHNIS

Appiah, Kwame Anthony: Racisms. In: Goldberg, David Theo (Hrsg.): Anatomy of Racism. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1990, S. 4f.

Danielzik, Chandra-Milena: Was ist Rassismus? Eine Begriffsklärung. In: Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.): Rassistische Straftaten erkennen und verhandeln – Ein Reader für die Strafjustiz, 2018, S. 33-47. Online unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Weitere_Publikationen/Praxis_Staerkung_Strafjustiz.pdf (24.06.2019).

Geulen, Christian: Geschichte des Rassismus. München: C.H.Beck, 2017.

Payandeh, Mehrdad: Die Sensibilität der Strafjustiz für Rassismus und Diskriminierung. In: Deutsche Richterzeitung (DRiZ) 10/2017, S. 322 – 325.

Liebscher, Doris: Rassismus und Strafrecht. Begriffe, Definitionen, menschenrechtliche Verpflichtungen und Anwendung im deutschen Strafrecht. In: Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.): Rassistische Straftaten erkennen und verhandeln – Ein Reader für die Strafjustiz, 2018, S. 18-32. Online unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Weitere_Publikationen/Praxis_Staerkung_Strafjustiz.pdf (24.06.2019).

Schmahl, Stefanie: Der Umgang mit rassistischen Wahlkampfplakaten vor dem Hintergrund des internationalen Menschenrechtsschutzes. Baden-Baden: Nomos, 2016.

Quendt, Matthias, Ist die Mehrfachtötung am OEG München ein Hassverbrechen? Gutachten über die Mehrfachtötung am 22. Juli 2016 im Auftrag der Landeshauptstadt München. Online unter: https://www.idz-jena.de/fileadmin/user_upload/Gutachten_OEG_M%C3%BCnchen_MQuendt.pdf (24.06.2019).



JUNGE MUSLIM_INNEN IN DEUTSCHLAND UND DEREN BETEILIGUNG AN ÖFFENTLICHEN DISKURSEN

Ein Beitrag von Asmaa Soliman

Einleitung

Terrorismus, Gewalt, Unterdrückung, Radikalisierung und Gefahr – das sind Begriffe, die immer mehr mit dem Islam und Muslim_innen in Verbindung gesetzt werden. Die Öffentlichkeit zeichnet ein oft negativ gefärbtes Bild von Muslim_innen und im öffentlichen Bewusstsein verkörpert der Islam das ‚Andere‘. Die Aussage, dass Muslim_innen Teil der Gesellschaft seien, stößt immer wieder auf Widerstand, trotz der Tatsache, dass sich die meisten Muslim_innen hier zu Hause fühlen.

Diese Stimmung hat natürlich Auswirkungen auf viele Muslim_innen im Alltag. Die Frustration spürt vor allem die jüngere Generation, da junge Muslim_innen anders als die erste Generation ein stärkeres Engagement in der Öffentlichkeit zeigen, und sich aktiv am Diskurs beteiligen möchten. Aufgrund der bestehenden Ausgrenzungen und Herabwertungen findet ihre Partizipation nicht unbedingt in der Mainstream-Öffentlichkeit statt. Stattdessen entwickeln sie Strategien, um diese Barrieren der Mainstream-Öffentlichkeit zu überwinden. Sie bilden ihre eigene Öffentlichkeit, die man als Gegenöffentlichkeit bezeichnen kann. Dabei handelt es sich um Gegen-Diskurse, die herrschende Diskurse über Muslim_innen anzweifeln und Alternativen bieten.

Das Internet spielt eine essentielle Rolle für Gegenöffentlichkeiten, weil es weniger Barrieren aufzeigt und zugänglicher ist. Im Gegensatz zur Mainstream-Öffentlichkeit bietet das Internet auch schwächeren Gruppen die Möglichkeit sich an Diskursen zu beteiligen und sich freier zu artikulieren, ohne sich einer bestimmten Narrative fügen zu müssen. In Bezug auf Muslim_innen in Deutschland umfasst die Mainstream-Öffentlichkeit öffentliche und politische Diskurse¹, öffentliche Meinung² und Mainstream-Medien³. Unter Mainstream-Medien sind vorherrschende Medien zu verstehen, die auf dem System der traditionellen Massenmedien aufbauen. Hierbei handelt es sich um Medien, die die höchsten Leserzahlen und Einschaltquoten aufweisen. Der Medienwissenschaftler Uwe Krüger definiert Mainstream-Medien als einen weitgehenden medialen Konsens in bestimmten Themen⁴. Man kann ohne Übertreibung

1 Siehe Mühe 2007.

2 Siehe Vopel und El-Menouar 2015.

3 Siehe Hafez 2006.

4 Siehe Krüger 2016.

sagen, dass die Mainstream-Öffentlichkeit eher negativ eingestellt ist und dass das Bild des Islams als Hindernis zur Integration und der Muslim_innen als weit entfernt von der deutschen Kultur in vorherrschenden Diskursen sehr verbreitet ist.⁵

Ziel dieses Artikels ist es, die Frage wie junge Muslim_innen in Deutschland sich in der Öffentlichkeit beteiligen, zu untersuchen.⁶ Die Entwicklung von Gegenöffentlichkeiten, die Nancy Fraser als parallele diskursive Arenen bezeichnet, in denen Minderheiten Gegen-Diskurse entwickeln und zirkulieren, wird hier anhand von drei Beispielen, nämlich Nuri Senays Online-Videoplattform *Muslime.tv*, Soufeina Hameds Comics und Kübra Gümüsays' Blog *Ein Fremdwörterbuch*⁷ beleuchtet.

Nuri Senay ist in Bremerhaven aufgewachsen, hat Englisch und Türkisch studiert und unterrichtet beide Sprachen in Köln. Er ist der Gründer von *Muslime.tv*, einer Online-Videoplattform, die einen dokumentarischen Einblick ins muslimische Leben in Deutschland gibt. *Muslime.tv* wurde 2010 ins Leben gerufen. Die meisten Videos zeigen Ausschnitte aus Interviews mit verschiedenen deutschen Muslim_innen und Szenen aus ihrem alltäglichen Leben. Soufeina Hamed ist in Berlin aufgewachsen. Sie hat Interkulturelle Psychologie studiert und ist freie Künstlerin. Seit ihrem 19ten Lebensjahr hat sie angefangen ihre Comics auf Facebook und auf ihrer Homepage⁸ zu veröffentlichen. Islam- und Muslim-bezogene Themen spielen eine große Rolle in ihrer Kunst. Kübra Gümüsay wuchs in Hamburg auf, studierte Politikwissenschaften und arbeitet hauptsächlich im Bereich Journalismus. Abgesehen von ihrem Online-Engagement erscheint Gümüsay auch immer wieder in verschiedenen Fernsehshows. Sie ist auch in der Zivilgesellschaft sehr aktiv und gehört zu den Hauptgründern des Twitter-Hashtags #schauhin, das dazu aufruft, rassistische Erfahrungen mitzuteilen, um mehr Aufmerksamkeit für die Rassismus-Problematik zu schaffen. Gümüsay begründete ihren Blog *Ein Fremdwörterbuch* im Jahr 2008, wofür die Themen des Islam und der Muslim_innen in Deutschland eine große Rolle spielen.

Diese drei Beispiele sind keine Ausnahmen. Im Kontext einer auffallenden Zunahme von negativen Diskursen über Muslim_innen, die mit der Flüchtlingskrise deutlicher ans Licht gekommen sind, gewinnen diese Plattformen immer mehr an Relevanz, auch wenn deren Erreichbarkeit nicht mit der Mainstream-

5 Siehe Foroutan 2012.

6 Diese Daten beruhen auf meiner eigenen Forschung im Bereich Muslim_innen in Europa und deren Partizipation in der Öffentlichkeit. Für weitere Details verweise ich auf mein Buch: Soliman, Asmaa (2017): *European Muslims Transforming the Public Sphere: Religious Participation in the Arts, Media and Civil Society*. Abingdon and New York: Routledge.

7 <http://ein-fremdwoerterbuch.com> (19.3.2018).

8 <https://tuffix.deviantart.com> (19.3.2018).

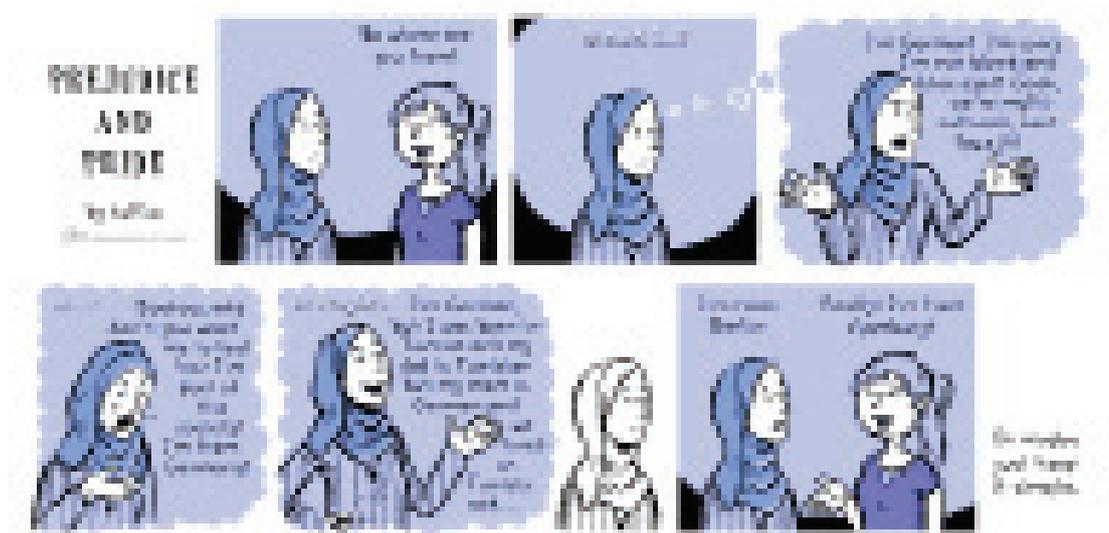


Öffentlichkeit zu vergleichen ist. Dieser Beitrag ist in drei Abschnitte aufgeteilt. Zunächst wird ein Einblick in muslimische Gegenöffentlichkeiten⁹ gegeben. Anschließend werden Barrieren, die Muslim_innen in der Mainstream-Öffentlichkeit begegnen, erläutert. Im letzten Abschnitt werden Handlungsempfehlungen vorgestellt.

1. Muslimische Gegenöffentlichkeiten in Deutschland

Selbstdefinition und Darstellung von alternativen muslimischen Identitäten

Die Vermittlung des Selbstbildes aus eigener Perspektive, ein wichtiges Merkmal von Gegenöffentlichkeiten, findet man immer wieder in muslimischen Öffentlichkeiten. Man beobachtet Prozesse der Selbstdefinierung und der Darstellung von alternativen muslimischen Identitäten, die negativen Darstellungen von Muslim_innen widersprechen. Die Kreation einer eigenen Öffentlichkeit, die es ihnen erlaubt, in ihrem eigenen Namen zu sprechen, wie es Nancy Fraser formuliert, ist von großer Bedeutung. Hamed, Senay und Gümüşay präsentieren die Innenperspektive einer deutsch-muslimischen Identität. Die Idee, dass man zugleich muslimisch und deutsch sein kann, ist ein relevanter Bestandteil der Selbstdarstellung. Sie möchten zeigen, dass eine deutsch-muslimische Identität eine ganz „normale“ Identität ist. Wie Hamed betont: „Muslim_innen sind eigentlich ganz langweilig wie alle anderen auch“.



„Prejudice and Pride“, © Tuffix, Source: <http://tuffix.deviantart.com>

Ein Beispiel ist dieser Comic-Ausschnitt, in dem Hamed die Normalität ihrer deutsch-muslimischen Identität vermitteln möchte. Sie präsentiert

⁹ Siehe Fraser 1990.



verschiedene Szenarien, wie sie auf die Frage „Woher kommst du?“ antworten könnte. Ihr starker Bezug zu Deutschland und zu Tunesien kommt zum Ausdruck. Sie stellt zwei Szenarien vor, die ihre Frustration mit der mangelnden Anerkennung einer deutsch-muslimischen Identität behandeln. Damit spricht Hamed das Problem an, das Deutsche mit muslimischem Hintergrund nicht unbedingt als Teil der Gesellschaft gesehen werden. Gleichzeitig zeigt sie im letzten Szenario, dass simple Antworten wie „Ich komme aus Berlin“ ausreichen könnten, ohne sich zu viele Gedanken machen zu müssen, wie der Gegenüber reagieren wird. Man kann sehen, dass sie von der gelassenen Antwort ihres Gegenübers „Wirklich? Ich komme aus Hamburg“ überrascht ist.

Äußerung von Gegendiskursen und Kritik

Die Vermittlung alternativer Selbstdarstellung genügt nicht, um der Mainstream-Öffentlichkeit entgegenzuwirken. Gegendiskurse, die öffentliche Debatten kritisieren, gehören auch zu den Haupteigenschaften von Gegenöffentlichkeiten. Das Video¹⁰ von Muslim_innen.tv, das einen Rapper namens Dia Soliman zeigt, der in Reaktion auf Thilo Sarrazins islamophobes Buch „Deutschland schafft sich ab“ einen Rap-Song verfasst hat, ist ein Beispiel hierfür. Das Video beinhaltet einen Ausschnitt des Songs und ein Interview mit dem Rapper, in dem über die Problematik der islamophoben und negativen Diskurse über Muslim_innen geredet wird. In seinem Song „Deutschland lacht sich schlapp“ antwortet der junge Mann auf Sarrazin, indem er dessen Thesen auf eine satirische Art herausfordert. Er äußert seine Skepsis gegenüber Sarrazins Argumenten und betont, dass negative Kommentare über Muslim_innen in Deutschland gängiger geworden sind. Die Gleichsetzung von Muslim_innen und Terror seien keine Ausnahme mehr. Ganz im Gegenteil: Der Rapper meint, dass sie zunehmend Platz in öffentlichen Diskursen finden.

Für Hamed gibt es auch viele Debatten, die sie einfach nur nerven. Insbesondere findet sie die Kopftuchdebatte in Deutschland sehr einseitig, da selten Muslim_innen selbst gefragt werden, wie sie es empfinden. Ein Beispiel hierfür ist ihr Comic „Daring Rescue“.

In diesem Comic zeigt Hamed eine Frau, die einer Kopftuch-tragenden Dame folgt. Sie versucht das Kopftuch runterzureißen und sagt zu der Muslimin „Halte durch! Wir werden dich befreien!“, wobei die muslimische Frau mit „Nein“ antwortet und ihr Kopftuch festhält. Diese Szene illustriert die Mainstream-Kopftuchdebatte in Deutschland. Das Kopftuch wird in öffentlichen Diskursen oft mit Unterdrückung, Zwang und Ungleichheit zwischen Mann und Frau assoziiert. Auf der einen Seite zeigt dieser Comic, dass die Frau das Kopftuch als ein unterdrückendes Element sieht, und sie die muslimische Frau durch das Runterreißen des Kopftuches von der vermeintlichen Unterdrückung

¹⁰ <https://vimeo.com/36248653> (19.3.2018).



„befreien“ möchte. Auf der anderen Seite erlaubt dieser Comic einen Einblick in Reaktionen muslimischer Frauen, von denen viele das Kopftuch nicht als Zwang oder Unterwerfung empfinden. Man sieht, dass die muslimische Frau stark an ihrem Kopftuch festhält und es nicht ablegen möchte. Dieser Comic kann als kritischer Gegen-Diskurs verstanden werden, in dem Kopftuch-tragende Frauen die herrschende Kopftuchdebatte kritisieren und ihre eigene Sichtweise einbringen.

Muslimische Gegenöffentlichkeiten als komplementäre Medien

Junge Muslim_innen sehen ihre Öffentlichkeiten auch oft als Mittel, in den Mainstream-Medien ignorierte Themen aufzugreifen und als ergänzende Informationsquellen zu fungieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass Themen in der Mainstream-Öffentlichkeit aufgenommen werden steigt insbesondere, wenn mehrere Akteur_innen der Gegenöffentlichkeit dasselbe Thema ansprechen, und wenn diese Akteure den Austausch mit der Mainstream-Öffentlichkeit aktiv suchen. Welche Themen es letztendlich schaffen ans Licht zu kommen, hängt zudem auch von kontextuellen Faktoren ab. Dazu gehört z.B. die Relevanz und Aktualität des Themas sowie die Bereitschaft einflussreicher Akteur_innen der Mainstream-Öffentlichkeit das Thema aufzunehmen.



„Daring Rescue“, © Tuffix, Source: <http://tuffix.deviantart.com>



Gümüşay verweist darauf, dass das Internet Muslim_innen nicht nur Raum verschafft, Kritik an negativen und islamophoben Diskursen auszuüben, sondern auch über islamophobe Vorfälle zu berichten. Sie bezieht sich auf den islamophoben Mord an Marwa Elsherbini, der am 1. Juli 2009 in einem Dresdener Gerichtssaal stattfand, und unterstreicht die Wichtigkeit der muslimischen Blogger_innen in Deutschland, die in der Präsenz des Schweigens der Medien darüber gebloggt haben:

„Es gab einige Fälle, wo wir (deutsche muslimische Blogger) das Gefühl hatten, dass wir Macht haben. Es gab einen Fall, als Marwa El-Sherbini in Dresden ermordet wurde, weil wir alle davon wussten und darüber gebloggt haben, aber keine nationale Zeitung über dieses Thema geschrieben hat [...] Es gab Zeitungen, die darüber geschrieben haben und sagten, dass eine Frau im Gerichtssaal getötet wurde, aber keiner hat wirklich gesagt, dass das der erste islamophobe Mord in Deutschland war. Es ist eine historische Tragödie, und es muss in diesem Kontext gesehen werden, nicht einfach sagen, es geht um Sicherheitsprobleme, die wir in Dresden hatten. Nein! Es ist ein gesellschaftliches Problem, es ist viel tiefgründiger als nur ein Sicherheitsproblem in Gerichtssälen [...] Es gab viele Blogger, die zu dieser Zeit darüber gebloggt haben, und soweit ich mich erinnern kann, war es das erste Mal, dass uns klassische Journalisten von deutschen Zeitungen als Blogger kontaktierten und über unsere Meinung fragten, und es war das erste Mal, dass die muslimische Blogsphäre stärker in die Öffentlichkeit rückte und mit traditionellen Medien interagierte.“

Man kann diesem Ausschnitt entnehmen, dass laut Gümüşay die muslimische Blogsphäre bei der Vermittlung dieses Geschehens an die Öffentlichkeit eine relevante Rolle gespielt hat. Sie bemängelt nicht nur das Schweigen der Mainstream-Medien, sondern auch das Verdrehen der Realität. Trotz der Tatsache, dass der islamophobe Hintergrund des Mordes von Anfang an klar war, wurde dies zunächst nicht erwähnt. Stattdessen thematisierte man diesen Vorfall hauptsächlich im Kontext der mangelnden Sicherheit in Gerichtssälen.

Gümüşay betont, dass dieser Vorfall eine positive Auswirkung auf muslimische Blogger_innen hatte, weil sie zum ersten Mal gespürt haben, dass die muslimische Blogsphäre einen Einfluss auf die Mainstream-Öffentlichkeit haben kann und dass sich ihr öffentliches Engagement gelohnt hat. Diese Erfahrung hat sie ermutigt weiter zu bloggen und Themen offen anzusprechen, die bisher ignoriert wurden, auch wenn viele Themen es nicht unbedingt in die Mainstream-Öffentlichkeit schaffen.

Dieses Beispiel zeigt, dass ein Austausch zwischen Gegenöffentlichkeiten und Mainstream-Medien stattfindet und dass Gegenöffentlichkeiten nicht isoliert von der Mainstream-Öffentlichkeit gesehen werden sollten. Ganz im Gegenteil: Gegenöffentlichkeiten streben nach einer stärkeren Kooperation mit der Mainstream-Öffentlichkeit und es ist ihre Intention von dieser gehört zu werden. Es ist wichtig diesen Austausch weiter zu stärken.



2. Barrieren in der Mainstream-Öffentlichkeit

Muslim_innen kritisieren, dass die dominierende Öffentlichkeitssphäre eher selten Muslim_innen miteinbezieht oder deren Beiträge willkommen heißt. Auch bemängeln sie eine immer mehr salonfähige islamophobe Öffentlichkeit, die mit Stereotypen und Vorurteilen gefüllt ist. Sie spüren diese Frustration vor allem im Bereich der Medien. Studien zeigen, dass 90 % der Muslim_innen in Deutschland der Ansicht sind, dass sie nicht sachgemäß in den Medien repräsentiert werden.¹¹ In den wenigen Fällen, in denen sie miteinbezogen werden, werden sie oft unter Druck gesetzt. Senay kommentiert dies verärgert:

„Meine Frau und ich sitzen vor dem Fernseher und gucken uns eine Sendung mit dem Titel Kopftuch und Sharia – Passt der Islam zu Deutschland?“ an. Wir sehen, dass das Thema schon vordefiniert wurde und eine bestimmte Richtung nimmt, dass die Gäste selektiert wurden und dass dort eine muslimische Frau mit Hijab (Kopftuch) ganz alleine sitzt und es drei, vier andere Gäste gibt, die rhetorisch talentiert sind [...] Diese Frau sitzt dort alleine und muss sie alle konfrontieren. Wir sehen, dass sie in Stücke gerissen wird... Dann enttäuscht mich das natürlich und ich schalte um. Ich sag zu meiner Frau, es ist ja immer dasselbe, und mir wird schlecht davon. Doch dann realisiere ich, dass auch wenn ich umschalte, Millionen andere Menschen sich diese Sendung angucken und von deren Inhalten geprägt werden.“

Man kann Senays starke Enttäuschung über die Mainstream-Fernsehsendungen herauslesen. Die Beschreibung einer muslimischen Frau, die in „Stücke gerissen wird“, vermittelt eine eher qualvolle Konfrontation mit Akteur_innen der Öffentlichkeit, die der Frau überlegen sind. Auch wird deutlich, dass die Themen oft vorstrukturiert sind und in eine bestimmte Richtung gehen. Diese Frustration mit der Mainstream-Öffentlichkeit ist ein wichtiges Merkmal von Gegenöffentlichkeiten.

Gümüşay erzählt von ihren eigenen Erfahrungen in Mainstream-Talkshows, die ähnliche Wahrnehmungen reflektieren. Ihrer Meinung nach werden in Talkshows oft Rassismus, Ängste und Fremdbilder von Muslim_innen geschürt, so dass man gezwungen wird, sich der negativen Narrative über Muslim_innen zu fügen:

„Ich versuchte sie (TV Shows) wie ein Spiel zu sehen. Sie wollten, dass ich in einer bestimmten Art gesehen werde, und ich wollte nicht so gesehen werden [...] In diesen Talkshows ging es für mich nie über Religion. Sie wollten keine theologische Debatte. Es geht mehr um Rassismus. Es geht um Angst, der Bildung von Fremdbildern [...] Und ich habe meine Aufgabe darin gesehen, dieses Spiel zu verstehen und es zu zerstören [...] Ich versuchte, nicht die gewollten Antworten zu geben, nicht in eine Falle zu geraten. Wenn es Fragen gibt, geben sie dir einen Frame. Also überlegte ich immer, wenn sie mir eine Frage stellten, okay, wie limitiert diese Frage meine Antwort, und ich habe versucht, diesen Frame zu umgehen. Also versuchte ich das Skript, das sie geschrieben haben, zu umgehen.“

11 Siehe Burchianti und Zapata-Barrero 2013.



Dieser Ausschnitt zeigt, wie stark die Hauptöffentlichkeit in Gümüsays Augen befangen ist und einen Druck auf Muslim_innen ausübt, indem machtvolle Akteur_innen versuchen, die Aussagen von Muslim_innen zu lenken oder einzuschränken. Die Tatsache, dass Gümüsay diese Shows als Spiel wahrnimmt, in dem es wichtig ist, das Skript zu „umgehen“, und Angst hat, in eine Falle zu geraten, vermittelt das Bild einer nicht-neutralen und vorstrukturierten Öffentlichkeit, die nur bestimmte Äußerungen willkommen heißt.

Im Gegensatz zur Hauptöffentlichkeit empfindet Gümüsay ihren Blog als einen freien Raum, in dem sie sich ohne Einschränkungen und Druck äußern kann:

„Natürlich bist du dein eigener Chefredakteur, wenn du deinen eigenen Blog hast. Keiner zensiert dich außer dir selbst. Keiner editiert deine Beiträge außer dir selbst. Also bist du sozusagen dein eigener Boss. Du entscheidest, was du machen möchtest [...] Also ist eigentlich alles in deiner Hand [...] Hier ist viel mehr in deiner eigenen Kontrolle im Vergleich zu Fernsehshows, wo das Skript schon geschrieben ist.“

Es wird klar, dass im Gegensatz zu den Einschränkungen der Mainstream-Öffentlichkeit, Gegenöffentlichkeiten mehr Freiheit genießen.

3. Handlungsempfehlungen

Natürlich kann man die Mainstream-Öffentlichkeit nicht als Ganzes sehen. Innerhalb der herrschenden Öffentlichkeit gibt es einige Plattformen, die man auch als Gegenöffentlichkeiten verstehen kann. Hier geht es um Plattformen, die sich als Ziel gesetzt haben, Muslim_innen in Mainstream-Diskurse miteinzubeziehen und einen differenzierten Diskurs über Muslim_innen zu führen. Hierzu gehört z.B. das Freitagsforum¹², eine Reihe der Redaktion Religion und Gesellschaft auf NDR Kultur, wo es darum geht Muslim_innen ein Forum zu bieten, um ihre Sicht aus eigener Perspektive darzustellen – mit dem Ziel ein sachliches Gegengewicht zu populistischen Strömungen zu bilden. Um diese Entwicklung zu stärken, gibt es mehrere Handlungsempfehlungen:

Berichterstattung: Versachlichung der Islam-Diskurse in Deutschland

Islam-Diskurse in Deutschland sollten versachlicht werden. Populistische Aussagen über Muslim_innen sind nicht nur gefährlich, oft ist der Wahrheitsgehalt dieser Behauptungen auch sehr fraglich. Mediale Plattformen, die ein sachliches Gegengewicht zu populistischen Strömungen über Muslim_innen anbieten, sollten mehr Sendezeit erhalten, um verschiedene Themen intensiver behandeln zu können. Im Moment haben diese Plattformen oft eine sehr kurze Sendezeit, die es nicht erlaubt Themen detailliert und

12 Siehe Topçu 2017.



tiefgründig zu besprechen. Sie sollten auch in unterschiedlichen Mainstream-Medien gefördert werden, um ein breiteres Publikum erreichen zu können.

Die Versachlichung der Islam-Diskurse ist nicht nur im Medienbereich wichtig, sondern auch in anderen Bereichen, insbesondere im Bereich der politischen und öffentlichen Diskurse. Hier sollten insbesondere islamophobe und volksverhetzende Aussagen öffentlich kritisiert werden. Stimmen, die zur Versachlichung der Islam-Diskurse in Deutschland beitragen möchten, sollten stärker in öffentlichen und politischen Diskursen miteinbezogen werden. Das ist ein Ziel, das z.B. auch Wissenschaftler_innen im Bereich der Islamischen Theologie¹³ verfolgen, und hier wäre es eine gute Idee, ihre Beiträge stärker an die Öffentlichkeit zu bringen.

Finanzielle und ideelle Förderung

Diese Plattformen, die ein sachliches Gegengewicht zu populistischen Strömungen bilden, sollten gefördert werden, und weitere Plattformen sollten entwickelt werden, die dieses Ziel verfolgen. Diese Förderung soll sowohl finanziell als auch ideell sein. Finanzielle Förderung ist wichtig, damit diese Plattformen entwickelt werden können und dauerhaft bleiben. Ideelle Förderung soll dazu beitragen diese Plattformen zu professionalisieren. Verschiedene Skills, die wichtig im Medienbereich sind, sollten gefördert werden. Hierzu gehören z.B. sachliche Berichterstattung, Prüfung von Informationsquellen, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Informationen.

Diversität in Organisations- und Personalstrukturen: Institutionelle Inklusion von Muslim_innen in der Öffentlichkeit

Institutionelle Strukturen sollten entwickelt werden, die gewährleisten, dass Muslim_innen in den verschiedenen öffentlichen Bereichen vertreten sind und mitreden können. Eine diversitätsorientierte Organisations- und Personalstruktur ist hier von großer Relevanz. Einerseits geht es darum, eine stärker kulturell gemischte Mitarbeiter_innenschaft anzustreben, andererseits geht es auch darum, die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden von Minoritätengruppen zu respektieren. Das heißt, dass man eine diversitätsoffene Organisationskultur entwickelt, die die Diversität des Personals anerkennt und fördert. Hierbei ist es wichtig die Bedürfnisse und Interessen von muslimischen Mitarbeiter_innen zu erkennen und sie innerhalb

13 <https://aiwg.de> (19.3.2018).

der Organisation zu integrieren. Muslim_innen sowie andere Minoritätengruppen sollten ihre Sichtweisen gleichberechtigt einbringen können.

Zudem sollte es in den verschiedenen öffentlichen Bereichen Beisitzer_innen geben, die damit beauftragt sind eine unparteiische Darstellung von Muslim_innen in der Öffentlichkeit zu gewährleisten. Im Bereich der Medien z.B. sollten Muslim_innen, wie andere Religionsgemeinschaften auch, miteinbezogen werden. Christliche und jüdische Religionsgemeinschaften haben durch die Zuerkennung als Körperschaft des öffentlichen Rechts Beisitzer_innen in den Medien, die eine allgemein korrekte und faire Darstellung ihrer Religionsgemeinschaften sicherstellen. Sie haben einen Anspruch auf Präsenz im Programm der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Diese Einbeziehung fehlt noch bei der muslimischen Religionsgemeinschaft, obwohl dies angesichts der negativ beladenen Mainstream-Medien sehr wichtig ist.



LITERATURVERZEICHNIS

Akademie für Islam in Wissenschaft und Gesellschaft. Online unter <https://aiwg.de> (19.3.2018).

Burchianti, Flora/ Zapata-Barrero, Ricard (2013): Applying Tolerance Indicators. Assessing Tolerant and Intolerant Discourses and Practices in Political Life. Aus dem Forschungsprojekt ACCEPT PLURALISM Research Project, Tolerance, Pluralism and Social Cohesion: Responding to the Challenges of the 21st Century in Europe. European University Institute. Online unter http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/26141/2013-22-Discourse_Indicators.pdf (19.3.2018).

Foroutan, Naika (2012): Muslimbilder in Deutschland. Wahrnehmungen und Ausgrenzungen in der Integrationsdebatte. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin. Online unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09438.pdf> (25.6.2018).

Fraser, Nany (1990): Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy. In: Social Text, Nr. 25/26, S. 56-80.

Gümüşay, Kübra: Ein Fremdwörterbuch. Online unter <http://ein-fremdwoerterbuch.com/> (19.3.2018).

Hafez, Kai (2006): Das Medienbild des Islam in Deutschland. Vortrag anlässlich der Auftaktsitzung der Arbeitsgruppe 3 „Wirtschaft und Medien als Brücke“ der Deutschen Islam Konferenz am 9. November 2006 in Nürnberg. Online unter https://www.deutsche-islam-konferenz.de/SharedDocs/Anlagen/DIK/DE/Downloads/Sonstiges/hafez-medienbild-islam-dik.pdf?__blob=publicationFile (25.6.2018).

Krüger, Uwe (2016): Medien im Mainstream. Problem oder Notwendigkeit? In: APUZ 30-32/2016. Online unter <http://www.bpb.de/apuz/231307/medien-im-mainstream?p=all> (19.3.2018).

Muslim TV. Online unter <http://muslime.tv/> (19.3.2018).

Mühe, Nina (2007): Muslims in the EU: Cities Report Germany. Open Society Institute. EU Monitoring and Advocacy Program. Online unter <https://issuu.com/ufuq.de/docs/name2936f4> (19.3.2018).

Soliman, Asmaa (2017). European Muslims Transforming the Public Sphere: Religious Participation in the Arts, Media and Civil Society. Abingdon and New York: Routledge.

Şenay, Nuri: Sarrazin vs. Dia – 1st Round Knockout (2012). Online unter <https://vimeo.com/36248653> (19.3.2018).

Topçu, Canan (2017): Sendungen zu muslimischen Leben. In: Magazin Muslime in Deutschland. Online unter <http://www.deutsche-islam-konferenz.de/DIK/DE/Magazin/Lebenswelten/Vielfalt/vielfalt-node.html> (19.3.2018).



AUTOR*INNEN



AUTOR*INNEN

Maureen Maisha Auma, Prof. Dr., ist Professorin für Kindheit und Differenz an der Hochschule Magdeburg-Stendal und Gastprofessorin am Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien (HU Berlin) mit den Forschungsschwerpunkten Diversität in Bildungsmaterialien, Sexualpädagogisches Empowerment, Kritische Weißseinsforschung, Kindheitsforschung und Intersektionalität. Sie ist seit 1993 bei der Schwarzen feministischen Selbstorganisation, 'Generation Adefra, Schwarze Frauen* in Deutschland' aktiv.

Sohal Behmanesh berät und begleitet Organisationen, Teams und Führungskräfte in Entwicklungsprozessen und im Hinblick auf mögliche Formen des Zusammenarbeitens. Erfahrungen in der Politischen Bildung, Antidiskriminierungsarbeit und systemischen, diversitätsorientierten Organisationsentwicklung, sowie die Impulse von geduldigen Menschen und „widerständiges“ Wissen informieren die Perspektiven der Autor*in auf das Berufsfeld und die eigene Arbeit.

Derya Binişik ist Projektreferentin bei DeutschPlus. und seit 2014 als Bildungsreferentin und politische Bildnerin im Bereich Antidiskriminierung und Sensibilisierung tätig. Aktivistisch und audio-visuell arbeitet sie zu den Themen Feminismus, Antirassismus und Migration.

Jule Bönkost, Dr., ist Amerikanistin und Kulturwissenschaftlerin und leitet zusammen mit Josephine Apraku das Institut für diskriminierungsfreie Bildung in Berlin. Hier führt sie Prozessbegleitungen und Weiterbildungen im Themenfeld Diversität und Diskriminierung, sowie Evaluationen von Materialien, Konzepten und Projekten durch.

Marta Gębala berät bei BQN Berlin/Berlin braucht dich! Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, sowie den Öffentlichen Dienst zu diversitysensibler Berufsorientierung und Personalauswahl. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich interkulturelle Öffnung von Betrieben sowie in internationaler Personalauswahl. Sie ist auch zertifizierte Diversity Trainerin.

Katja Kinder ist Erziehungswissenschaftlerin, Empowerment-Trainerin und transkulturelle Konfliktmediatorin. Sie ist stellvertretende Geschäftsführer*in der RAA Berlin und Mitbegründerin von ADEFRA, Schwarze Frauen* in Deutschland. Ihre Blickrichtung generiert sich aus einer Schwarzen intersektional-feministisch und rassismuskritischen Perspektive.

Ursula Neuhof ist Teamleiterin bei BQN-Berlin, berät Schulen und Betriebe zur diversitysensiblen Öffnung im Übergang Schule-Beruf und ist als Diversity-Trainerin und Organisationsentwicklerin tätig. Außerdem arbeitet sie als Systemis-

che Coach in eigener Praxis und Ausbilderin für Geschlechtersensible Potenzialassessmentverfahren.

Heike Fritzsche arbeitet als Referentin in der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Referat Forschung und Grundsatzangelegenheiten. Im Referat werden Forschungsprojekte i.d.R. als Auftragsforschung konzipiert und umgesetzt.

Romin Khan ist Referent für Migrationspolitik beim ver.di Bundesvorstand und Mitglied im Vorstand des Vereins Mach' meinen Kumpel nicht an! – für Gleichbehandlung, gegen Fremdenfeindlichkeit und Rassismus e.V. (Gelbe Hand).

Doris Liebscher, Ass. Jur., LL.M. Eur., ist Juristin mit den Schwerpunkten Antidiskriminierungsrecht sowie Recht und Rassismus. Sie arbeitet an der Humboldt Law Clinic Grund- und Menschenrechte am Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Geschlechterstudien an der Humboldt Universität zu Berlin. Sie ist Mitbegründerin und Vorständin des Antidiskriminierungsbüros Sachsen.

Kerstin Meyer ist Kommunikationswissenschaftlerin und Diversity-Trainerin und leitet bei DeutschPlus e.V. das Projekt „ACT – Bewusstsein schaffen, Chancen sichern“ zu rassistischer Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt.

Sandrine Micossè-Aikins ist die Leiterin von Diversity Arts Culture – Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung. Sie ist Kunstwissenschaftlerin, Kuratorin und Equitymanagerin und arbeitet schwerpunktmäßig zu Rassismus und Empowerment in der Kunst, der Wirkmacht kolonialer Bilder, Körperpolitik sowie Repräsentation und Teilhabe im deutschsprachigen Kunst- und Kulturbetrieb.

Peggy Piesche, geboren und aufgewachsen in der DDR, ist eine Schwarze deutsche Literatur- und Kulturwissenschaftlerin und transkulturelle Trainerin für Intersektionalität, Diversität, Inklusion, Rassismus- und Machtkritik sowie für kritische Weißseinsreflexion. Sie ist Mitfrau bei Generation ADEFRA e.V. und engagiert sich dort in der wissenschaftlichen Fachgruppe DiversifyingMatters. Seit 2016 ist sie zudem Executive Board Member von ASWAD (Association for the Study of the Worldwide African Diaspora).

Nora Ratzmann, Dr., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Zuvor untersuchte sie im Rahmen ihrer Promotion am Internationalen Institut für Ungleichheitsforschung (International Inequality Institute) der britischen Universität London School of Economics die informellen Zugangsbarrieren zur deutschen Grundversicherung für EU-Bürger und Bürgerinnen.



Nathalie Schlenzka arbeitet als Referentin in der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Referat Forschung und Grundsatzangelegenheiten. Im Referat werden Forschungsprojekte i.d.R. als Auftragsforschung konzipiert und umgesetzt.

Bahareh Sharifi ist Programmleiterin von Diversity Arts Culture und arbeitete zuvor als Diversitätsbeauftragte für den Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung sowie kuratorisch unter anderem für die Kulturprojekte Berlin, das Maxim Gorki Theater und das Deutsche Hygiene-Museum Dresden. Sie war Teil des Organisations- und Kurationsteams der Konferenz „Vernetzt euch! Strategien und Visionen für eine diskriminierungskritische Kunst- und Kulturszene“ (2015).

Asmaa Soliman, Dr. ist Soziologin mit einem interdisziplinären und internationalen Hintergrund. Sie ist Projektkoordinatorin bei der neuen Akademie für Islam in Wissenschaft und Gesellschaft (AIWG) an der Goethe-Universität Frankfurt und Gastwissenschaftlerin beim European Institute der London School of Economics and Political Science. Sie forscht, lehrt und leitet Projekte im Bereich Muslim_innen in Europa, Multikulturalismus, Migration, Integration und interkulturelle Beziehungen.

Serdar Yazar ist Teamleiter bei BQN-Berlin/Berlin braucht dich!. Er leitet Diversity-Bildungsprogramme und Trainings, verfasst Expertisen und begleitet Diversity-Prozesse in Organisationen. Er engagiert sich als Vorstandsmitglied bei der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management.



**ANLAUFSTELLEN FÜR
DIVERSITÄTSORIENTIERTE
ORGANISATIONSENTWICKLUNG**



ANLAUFSTELLEN FÜR DIVERSITÄTSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

AUSWAHL VON BERATER*INNEN UND ORGANISATIONEN

Andrea-Vicky Amankwaa-Birago

Expertin für Vielfalt, Rassismuskritik, Empowerment und Qualitätsmanagement, sowie Trainerin, Moderatorin, Prozessbegleiterin und Beraterin.
vicky_amankwaa@yahoo.de

Sohal Behmanesh

Systemische Organisationsentwickler*in und Führungskräftecoach mit Expertise in Machtkritik und Diversitätsorientierter Organisationsentwicklung.
sohal.behmanesh@posteo.de

Nurêy Özer

Machtkritische und diskriminierungssensible Prozessbegleitung, Organisationsentwicklung, Supervision, Veranstaltungskonzeption und Moderation.
nurey.oezer@gmail.com

Nursemin Sönmez

Politikwissenschaftlerin, Diversity-Trainerin und systemische Organisationsberaterin.
<https://www.nurseminsönmez.de>

Miriam Camara | akoma coaching & consulting

Organisationsberaterin, Gründerin und Geschäftsführerin von AKOMA Bildung & Kultur, sowie Moderatorin von kulturellen und politischen (Fach-)Veranstaltungen.

camara@akoma.consulting
<https://www.akoma.consulting>

Diversifying matters

Initiative zu erziehungswissenschaftlichen, kulturwissenschaftlichen und literaturwissenschaftlichen Interventionen und Gesellschaftsanalysen zur bewussten Herstellung von Heterogenität und Perspektivenvielfalt.

<http://diversifying-matters.com>
katja_kinder@diversifying-matters.com
peggy.piesche@diversifying-matters.com
maisha.auma@diversifying-matters.com

Diversity Arts Culture - Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung

Konzeptions- und Beratungsstelle für Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb für Kulturinstitutionen, Kulturverwaltung, Künstler_innen und Kulturschaffende, die im Kulturbetrieb Ausschlüsse erfahren.

info@diversity-arts-culture-berlin.de

<https://www.diversity-arts-culture.berlin>

IDB | Institut für diskriminierungsfreie Bildung

Beratungsleistungen Fort- und Weiterbildungsangebote, Prozessbegleitungen sowie Inhouse-Seminare und Vorträge für verschiedene Zielgruppen im Themenfeld Diversität und Diskriminierung.

institut@diskriminierungsfreie-bildung.de

www.diskriminierungsfreie-bildung.de

I-Päd Intersektionale Pädagogik

Projekt des Migrationsrats Berlin Brandenburg e.V. zur Förderung der Anerkennung der Komplexität von Identitäten in der Pädagogik.

info@i-paed-berlin.de

www.i-paed-berlin.de

RAA | Berlin Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie e.V.

Beratung und Begleitung von diskriminierungskritischen Partizipationsprojekten in Schule, Schulumfeld und in der Kommune nach den Grundsätzen der Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung.

info@raa-berlin.de

www.raa-berlin.de

Vielfalt entscheidet / Diversity in Leadership

Forschung zu Vielfalt in Führungspositionen und Entwicklung von Ansätzen zur Erhebung von Gleichstellungsdaten, sowie Erarbeitung von Forderungen und Ansätzen zum Aufbau inklusiver Organisationen und Unternehmen.

vielfalt@citizensforeurope.org

<https://vielfaltentscheidet.de>

Berliner Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten

Unterstützung von Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte und direkter Flucht- oder Migrationserfahrung auf dem Weg in das Berufsleben, Zusammenarbeit mit Schulen und Ausbildungsbetrieben.

www.bqn-berlin.de



IMPRESSUM

DeutschPlus e.V. - Initiative für eine plurale Republik ist eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich für die chancengerechte Teilhabe aller Menschen einsetzt. DeutschPlus e.V. stellt sich aktiv jeder Form von Rassismus und Diskriminierung entgegen. Das Team von DeutschPlus berät Organisationen zu Vielfalt, schafft Netzwerke und nimmt Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zur Einwanderungsgesellschaft.

**DeutschPlus e.V. –
Initiative für eine plurale Republik**

Postfach 04 01 27
10061 Berlin

www.deutsch-plus.de
info@deutsch-plus.de

Verantwortlich

Kerstin Meyer, Projektleitung „ACT – Bewusstsein schaffen, Chancen sichern“, DeutschPlus e.V.

Redaktion

Kerstin Meyer, Sohal Behmanesh

Layout

Verena Spilker, verena-spilker.com

Berlin, Dezember 2019

Impulse zu Vielfalt



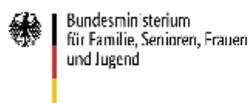
DEUTSCHPLUS

INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK

Diese Veröffentlichung erscheint in der Reihe Impulse zu Vielfalt im Rahmen des Projekts *ACT - Bewusstsein schaffen, Chancen sichern*.

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der_die Autor_in bzw. tragen die Autor_innen die Verantwortung.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

