

# HINTER DEN KULISSEN

Ein kritischer Blick auf  
Diversity-Arbeit in Kommunen



Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die Verantwortung.

**Alexa Conradi & Maria Kechaja**

In Zusammenarbeit mit dem Amplifying Voices Team: Lean Haug, Marjam Kashefpour, Josephine Jackson, Borghild Strähle, Elisabeth Yupanqui Werner

# Hinter den Kulissen

## Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit in Kommunen

**Oktober 2025**

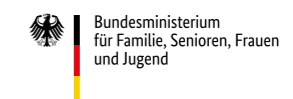
**IMPRESSUM**

adis e. V.  
Bismarck\*straße 136  
72072 Tübingen

<https://adis-ev.de/>  
<https://adis-ev.de/empowerment/amplifying-voices>



Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Bundesmodellprojekt Amplifying Voices in Kommunen</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Warum ist Diversity ein Thema?</b> .....	<b>15</b>
1.1. Diversity aus Betroffenenperspektive – Aufforderung zu Gerechtigkeit und Teilhabe	15
1.2. Diversity aus der Organisationsperspektive – Balance zwischen Glaubwürdigkeit, gesetzlichen Anforderungen und Gerechtigkeit .....	19
Klassische Diversity-Ansätze und ihre Kritik .....	19
Systemische Ansätze .....	20
Queerfeministische intersektionale Perspektive .....	20
Machtkritische Transformation .....	21
Was soll verändert werden? .....	21
<b>2. Aus unserer Praxis: Spannungsfeld für Diversity-Verantwortliche</b> .....	<b>23</b>
2.1. Organisationskultur hinterfragen und verändern .....	23
2.2. Die herausfordernde Rolle der Diversity-Verantwortlichen .....	26
Rolle 1: Vermittlung von Diversity als strategischer Vorteil für die Kommune .....	26
Rolle 2: Vermeidung von Widerstand durch „Schaufenster-Diversität“ .....	27
Rolle 3: Aufrechterhalten der organisatorischen Stabilität .....	29
Rolle 4: Anwalt*in für Betroffene .....	31
Rolle 5: Kritische Reflexion institutioneller Barrieren .....	33
Rolle 6: Unwirksame Maßnahmen angehen .....	33
Rolle 7: Institutionalisierung von Diversity .....	34
2.3. Beschwerdekultur als Schlüssel zum Lern- und Veränderungsprozess .....	35
Herausforderungen in der Praxis .....	35
Die Rolle von Diversity-Verantwortlichen in Bezug auf die Beschwerdekultur .....	42
2.4. Institutionalisierung von Diversity-Arbeit – Lösungsansatz oder neue Hürden? .....	43
<b>3. Strategien zum Selbstschutz</b> .....	<b>45</b>
3.1 Die Situation richtig analysieren .....	45
Theorie der Veränderung .....	45
Rahmenbedingungen .....	46
Akteur*innen-Analyse .....	47
Wessen Wissen zählt? .....	47
Top-Down Prozess oder „basisdemokratisch“ .....	48
3.2 Sich organisieren und stärken .....	49
Netzwerke aufbauen .....	49
Fürsorgearbeit für sich selbst und die Community .....	50
Unterstützung von der Leitung .....	51
Nicht erwarten, dass alles nach Plan läuft .....	52
Kleine und große Erfolge feiern .....	52
<b>Schlussfolgerung</b> .....	<b>53</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>55</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>57</b>
Leit- und Reflexionsfragen zur Strategieentwicklung für Diversität und Inklusion .....	57

# WE WELCOME

ALL RACES AND ETHNICITIES  
ALL RELIGIONS  
ALL COUNTRIES OF ORIGIN  
ALL GENDER IDENTITIES  
ALL SEXUAL ORIENTATIONS  
ALL ABILITIES AND DISABILITIES  
ALL SPOKEN LANGUAGES  
ALL AGES  
EVERYONE.

WE STAND HERE WITH YOU  
YOU ARE SAFE HERE

\* Content adapted from the original "We Welcome" sign created by IPRC members Lisa Mangum and Jason Levián

## VORWORT

Zwischen 2020 und 2024 wurde adis e.V. vom Bundesprogramm „Demokratie leben!“ gefördert, um ein Modellprojekt in Baden-Württemberg umzusetzen.

adis e.V. ist Träger\*in der professionellen Antidiskriminierungsarbeit in der Region Reutlingen/ Tübingen und Fachstelle zum Thema Diskriminierung in Baden-Württemberg. Der Verein

- bietet **Einzelfallberatung** für Menschen, die direkt oder indirekt von Diskriminierung betroffen sind – in unserer Beratungsstelle und online.
- **berät** Geflüchtete und Drittstaatsangehörige **bei Arbeitsausbeutung**
- bietet **Räume, Unterstützung und Ressourcen** für Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, um sich selbst und Andere zu stärken (Empowerment).
- entwickelt **neue Praxiskonzepte** in den Bereichen Empowerment, Schule und (Jugend-)Sozialarbeit.
- organisiert **Bildungsangebote** im Bereich Antidiskriminierung. Dazu gehören Fort- und Weiterbildungen, Workshops, Fachtagungen und Projekte.
- **qualifiziert Arbeitsmarktakteur\*innen** im Bereich diversitätswusste und diskriminierungskritische Beratung und Öffnung.
- **mischt sich ein:** durch Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit, durch die

Vernetzung unterschiedlicher Akteur\*innen und durch lokales und landesweites politisches Handeln.

- **koordiniert die Landesarbeitsgemeinschaft Antidiskriminierungsberatung** und ist Träger\*in des Netzwerks *Rassismuskritische Migrationspädagogik*.

Das Bundesmodellprojekt *Amplifying Voices* hat mit Kommunen in Baden-Württemberg zusammen gearbeitet, um unterschiedliche Dimensionen von Diskriminierung intersektional zu thematisieren und Vorgehensweisen zu entwickeln, die zu einer inklusiveren und gerechteren Kooperation zwischen Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und den Kommunen führen können.

Im Rahmen des Projekts *Amplifying Voices* reflektieren wir die Zusammenarbeit mit einflussreichen Institutionen kritisch. Mithilfe dieser Broschüre soll ein realistisches Bild der Herausforderungen und Spannungen in der Arbeit mit Veränderungsprozessen gezeichnet werden. Anhand der kollektiven Erfahrungen der verschiedenen Projektteams soll der Wissenstransfer zwischen adis e.V. und kommunalen Akteur\*innen gefördert werden. Die Broschüre richtet sich somit an alle, die an dieser Arbeit interessiert sind – insbesondere an sogenannte Diversity-Verantwortliche, die in ihrem Tätigkeitsfeld nach mehr Inklusion, Gerechtigkeit und Chancengleichheit streben.



## EINLEITUNG

Liebe\*r Diversity-Verantwortliche,

in deiner wichtigen Aufgabe, Vielfalt, Inklusion und Gerechtigkeit in deiner Organisation vorzubringen, stehst du oft vor herausfordernden und komplexen Situationen. Du bist nicht allein! Diese Arbeit kann sich manchmal isolierend anfühlen, insbesondere, wenn du mit tief verwurzelten Vorurteilen und systemischen Ungerechtigkeiten zu tun hast – oft innerhalb von Strukturen, die von Machtverhältnissen geprägt sind. Das Gefühl, gegen Windmühlen zu kämpfen, kennen wir nur zu gut. Doch vergiss nie: Du bist Teil einer Bewegung, die sich für echte Veränderungen und mehr Gerechtigkeit einsetzt, und dein Beitrag hat einen hohen Stellenwert für unsere Gesellschaft.

Im Rahmen des Projekts *Amplifying Voices* haben wir mit Kommunen in Baden-Württemberg zusammengearbeitet und wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die wir mit dir teilen möchten. Diese Erfahrungen sollen dir Raum geben, deine eigenen Erfahrungen kritisch und wertschätzend zu betrachten.

Dieser Text beschäftigt sich vor allem mit den Erkenntnissen zum Thema Diversity-Arbeit in Kommunen und der Rolle der Diversity-Beauftragten. Die folgenden Erkenntnisse basieren auf einer queerfeministischen, kritischen Perspektive. Diese hilft uns, Machtverhältnisse zu analysieren, normative Geschlechterrollen zu hinterfragen und intersektionale Diskriminierungen – also das Zusammenwirken von Rassismus, Sexismus, Ableismus, Cis-Heteronormativität und anderen Diskriminierungsformen – sichtbar zu machen. Zudem bietet sie wertvolle Werkzeuge, um diskriminierende Strukturen aufzudecken und gezielt zu verändern.

Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass Menschen und Institutionen diversitybezogene Arbeit für gut befinden, solange sie den Status quo nicht in Frage stellt. Wenn dies jedoch der Fall ist, treten Hindernisse und Widerstände gegen Veränderungen viel häufiger auf. Dieser Text soll zeigen, dass es in diesem Arbeitsbereich zu erwarten ist, mit Herausforderungen und Abwehr konfrontiert zu werden. Wir sind uns bewusst, wie schwierig dies sein kann und diskutieren Möglichkeiten, sich davor zu schützen. Zu viele Texte über Diversitätsarbeit vermitteln einen „Can-do“-Geist und verschleiern dabei die Schwierigkeiten. Wir glauben hingegen, dass ein realistischer Ansatz – der darauf abzielt, Wege zu untersuchen, wie wir uns auf diese Schwierigkeiten vorbereiten können – sinnvoller ist. Diese Erfahrungen sind ein Wissensbestand, der ernst zu nehmen ist.

Du wirst hier keine universellen Lösungen oder Ansätze finden. Denn jede Strategie muss immer kontext- und situationsabhängig sein. Unser Ziel ist es, dir einen Raum für Empowerment zu eröffnen und dich zur gemeinsamen Reflexion einzuladen – unabhängig von deiner Rolle im Einsatz für mehr Gerechtigkeit. Bei Empowerment in diesem Zusammenhang, denken wir darüber nach, wie du dich in dieser Arbeit schützen und stärken kannst.

Zuerst stellen wir das Projekt *Amplifying Voices* vor, sein Hauptziel sowie die drei Ansätze, die wir gemeinsam mit den Kommunen erarbeitet haben. Im zweiten Teil beleuchten wir die Diversity-Arbeit aus zwei Perspektiven: die der Betroffenen und die der Organisation. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, da unsere Erkenntnisse auf spezifischen Projekterfahrungen basieren. Die Umsetzung von Vielfalt und Inklusion ist stets kontextabhängig. Unterschiedliche Organisa-

tionen, Kommunen und Akteur\*innen können mit unterschiedlichen Herausforderungen und Chancen konfrontiert sein. Hier knüpft die Theorie der Inklusion von Mai-Anh Boger<sup>1</sup> an (mehr dazu im Kapitel 2), die betont, dass Inklusion nicht als starres Konzept, sondern als dynamischer Prozess verstanden werden muss. Boger spricht von „situationsbedingter Inklusion“, die sich je nach Kontext, gesellschaftlicher Struktur und Machtverhältnissen verändert. Dadurch lassen sich die komplexen Spannungen zwischen den Erwartungen der Betroffenen und den organisatorischen Möglichkeiten und Zielen leichter erkennen.

In diesem Spannungsfeld bewegst auch du dich möglicherweise. Daher ist es uns wichtig, dieses Spannungsfeld genauer zu beleuchten: Im dritten Teil stellen wir konkrete Erfahrungen aus dem Projekt in den Fokus und beleuchten zentrale Aspekte wie Organisationskultur, die Rolle der Verantwortlichen, die Beschwerdekultur sowie die Institutionalisierung von Diversity-Arbeit. Diese Themen

werden durch anonymisierte Beispiele illustriert. Abschließend präsentieren wir mögliche Strategien und Voraussetzungen, die dich unterstützen könnten, um die Widerstände und Machtverhältnisse zu erkennen, damit du bewusst entscheiden kannst, wie du damit umgehen möchtest.

Wir hoffen, dass unsere Erkenntnisse und Erfahrungen dir als Inspiration dienen und dir helfen, deine Herausforderungen mit frischem Mut und neuen Ideen anzugehen. Uns ist jedoch bewusst, dass wir nicht alle Themenbereiche vollständig abdecken können, da sich in der Praxis Dynamiken entwickeln können, die aus der Kombination diverser Faktoren entstehen. Um eine weiterführende Reflexion anzuregen, haben wir im Anhang einen Fragenkatalog erstellt. Gemeinsam können wir den Weg zu einer gerechteren, inklusiveren Zukunft gestalten.

Mit solidarischen Grüßen  
Dein *Amplifying Voices*-Team

---

<sup>1</sup> Inklusion wird dabei nicht nur als das bloße Einbeziehen marginalisierter Gruppen verstanden, sondern als ein stetiges Aushandeln von Zugängen, Teilhabemöglichkeiten und Machtverhältnissen. Boger betont, dass Inklusion immer im Kontext gesellschaftlicher und organisationaler Strukturen gedacht werden muss, da diese Strukturen den Grad der Teilhabe beeinflussen. Ihre Theorien heben hervor, dass echte Inklusion nur dann erreicht werden kann, wenn die spezifischen Bedürfnisse und Lebensrealitäten der betroffenen Gruppen ernst genommen und berücksichtigt werden. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/413>

## BUNDESMODELLPROJEKT AMPLIFYING VOICES

Die Arbeitskultur in Kommunen ist stark von historischen Machtverhältnissen geprägt, die nicht immer bewusst oder für alle sichtbar sind. Institutionen, die traditionell von weißen Personen (überwiegend heterosexuelle Cis-Männer) dominiert wurden, haben eine Kultur entwickelt, in der die eigenen Bedürfnisse und Perspektiven im Vordergrund stehen und andere Realitäten ggf. nicht gesehen werden. Um solche Strukturen abzubauen und zu verhindern, dass sie sich verfestigen, muss sich die Kommune aktiv mit der Vielfalt innerhalb ihrer eigenen Verwaltung auseinandersetzen.

Bei adis e.V., machen wir die Erfahrung, dass es eine Distanz und ein angespanntes Verhältnis zwischen Kommunen und Menschen gibt, die die historischen Ausgrenzungsmechanismen der Gesellschaft erleben. In der Zusammenarbeit mit Empowerment-Gruppen sowie in Beratungen und Coachings begegnen wir häufig folgendem Phänomen: Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, die über wertvolles Wissen und Ressourcen verfügen, möchten ihre Perspektiven in die kommunale Entscheidungsprozesse einbringen. Allerdings stoßen sie immer wieder auf zahlreiche Hindernisse, die ihre Stimmen leiser klingen lassen - unabhängig davon, wie ausgeprägt der Wille zur Zusammenarbeit auf beiden Seiten ist. Gleichzeitig erleben wir in der Beratung und Begleitung von Kommunen, dass diese ein

gewisses Misstrauen seitens der Einwohner\*innen erfahren. Häufig besteht in vielen Kommunen Unsicherheit, wie sie mit Menschen umgehen sollen, die Diskriminierung und Ausgrenzung erlebt haben. Sie sind also gefordert, ihre Kultur und Praktiken kritisch zu hinterfragen, um Raum für mehr Vielfalt und Inklusion zu schaffen.

Dabei wird oft unterschätzt, welche Veränderungen notwendig sind, um Wissensvermittlung und Beteiligung von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen wirklich zu ermöglichen. Unsere Erfahrungen mit Öffnungsprozessen und Organisationsentwicklungen sowie Forschungserkenntnisse zeigen: Die Repräsentation von Vielfalt in Partizipationsprozessen und Verwaltungen gelingt nur, wenn eine entsprechende Kultur aktiv und kontinuierlich gefördert wird.

*Amplifying Voices* bedeutet “die Verstärkung von Stimmen”. In politischen Aushandlungsprozessen bleiben die Perspektiven von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen<sup>2</sup> oft ungehört und unsichtbar – sie bekommen wenig Raum und noch weniger Resonanz. Das Projekt beschäftigt sich damit, welche wichtige Rolle Empowerment(gruppen)<sup>3</sup> an der Stelle spielen, wie Demokratisierungsprozesse ermöglicht werden und wie es gelingen kann, dass diese Stimmen von Kommunen

---

<sup>2</sup> Der Begriff „Menschen mit Diskriminierungserfahrung“ bezieht sich auf die kollektive Erfahrungen von Menschen, die aufgrund ihrer zum Beispiel Geschlechtsidentität, sexuellen Orientierung, sozialen oder ethnischen Herkunft, Sprache, Religion, politischen Überzeugung, Alter, Behinderung, Körpergewicht zugeordnet und diskriminiert werden. Dadurch, dass Diskriminierung von der Gesellschaft konstruierte Normen prägt, erleben oft Menschen, die von diesen Normen abweichen, Diskriminierung im Alltag aber auch in Institutionen.

<sup>3</sup> „Empowerment wird als Selbstbefähigung und Selbstermächtigung zivilgesellschaftlicher Gruppen verstanden, um deren Ziele und Interessen sichtbar zu machen, sie gegenüber anderen Interessengruppen zu vertreten und demokratisch durchzusetzen“ <https://profession-politischebildung.de/grundlagen/grundbegriffe/empowerment/#:~:text=Empowerment%20wird%20als%20Selbstbef%C3%A4higung%20und,zu%20vertreten%20und%20demokratisch%20>

und Institutionen nicht nur gehört werden, sondern auch „struktureller Lärm“ (angelehnt an den Philosophen Paul Ricoeur) wie Rassismus,<sup>4</sup> Ableismus<sup>5</sup> und Cis-/Heteronormativität<sup>6</sup> abklingt.

Das Modellprojekt entwickelt auf diese Erfahrung aufbauend übertragbare drei Ansätze:

- wie Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, die sich in ihren Sozialräumen nicht (mehr) von der Politik vertreten fühlen, in ihrem politischen Engagement und in Beteiligungsprozessen gestärkt werden können.
- wie die Verwaltung ihre eigenen Prozesse und Strukturen verändern kann, um diese Stimmen besser zu hören und anzuerkennen.
- wie Schlüsselpersonen innerhalb der Verwaltung gestärkt werden können, um relevante Veränderungsprozesse fachlich zu betreuen und voranzubringen.

### „Bottom-Up“-Prozesse und Empowerment-Ansatz

Unter dem Begriff *Empowerment* wird die individuelle und kollektive Selbstermächtigung von Menschen verstanden. Empowerment-Prozesse eröffnen Räume, in denen Menschen ihre Würde und ihre Rechte sowie ihr Bild von Gesellschaft (wieder) erkennen bzw. verändern können. Es geht also primär darum, die eigene Vision vom Zusammenleben zu entwickeln, diese auszudrücken, demokratische Werte auszuhandeln, sowie für die eigenen politischen

Rechte und die Rechte anderer einzutreten. Um dies zu ermöglichen, braucht es neue Konzepte für eine echte Beteiligung, die auch von Empowerment-Gruppen entwickelt werden sollen. Dieser Entwicklungsprozess von Beteiligungsformaten innerhalb von Empowerment-Gruppen wird im Modellprojekt „Bottom-Up“ genannt.

### „Top-Down“-Prozesse

Wesentlich für jeglichen Fortschritt sind nicht nur „Bottom-Up“-Prozesse, sondern auch die Veränderungen, die durch „Top-Down“-Prozesse entstehen. Kommunen sind immer hierarchisch strukturiert. Bei den Arbeitsabläufen geht es um Zuständigkeiten, Weisungsbefugnisse und klare Positionen innerhalb dieser Hierarchie. Darum ist es gerade für Kommunen wichtig, nachhaltige Strukturen zu schaffen, die offen für alle sind. So können Ausgrenzungsmechanismen verstanden und abgebaut werden. Der „Top-Down“-Prozess basiert auf einer diskriminierungskritischen Vision der Verwaltung mit dem Ziel, das Bewusstsein der Mitarbeitenden zu schärfen und ihr Engagement im Kampf gegen strukturelle und alltägliche Diskriminierung zu stärken.

Indem Barrieren für Mitarbeitende mit Diskriminierungserfahrungen erkannt und minimiert werden, kann das Personal seine unterschiedlichen Erfahrungen und sein Wissen produktiv einbringen. Je mehr eine Verwaltung mit der Realität einer vielfältigen Bevölkerung vertraut ist und sich ernsthaft

damit auseinandersetzt, desto mehr ist sie in der Lage, diese bedarfsgerecht zu empfangen und die notwendigen Dienstleistungen anzubieten.

### Empowerment und Powersharing<sup>7</sup> von Schlüsselpersonen

Auch innerhalb der Verwaltung gibt es „Bottom-Up“- und „Top-Down“-Dynamiken. Zusätzlich zu den beschriebenen Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen bedarf es eines dritten gemeinsamen Prozesses, der auf den Abbau von bestehenden Hürden und Barrieren innerhalb der Verwaltung ausgerichtet ist. Auf allen

Seiten spielen Schlüsselpersonen eine besondere Rolle, da sie die Veränderungsprozesse voranbringen. Um die Veränderungen nachhaltig umzusetzen, braucht es eine dauerhafte Begleitung durch gewisse Schlüsselpersonen. Das dritte Kapitel beleuchtet, wie du dich schützen kannst, indem du Strategien entwickelst, die an deinem Kontext angepasst sind. Diese Strategien haben wir auf Grundlage unserer praktischen Erfahrungen entwickelt und bieten sie als Teil unserer Expertise zur Begleitung an.

<sup>7</sup> Powersharing heißt übersetzt Macht oder Einfluss teilen. Es ist ein machtkritischer Entwurf, der eine Haltung und Handlungsstrategie gegen u.a. Rassismus, Antisemitismus, Klassismus, Ableismus, Sexismus und andere intersektionale Diskriminierungsformen entwickelt. Im Gegensatz zum Empowermentansatz spricht Powersharing Menschen in einer privilegierten politischen und gesellschaftlichen Position an, die aus einer politischen Motivation heraus die ungleiche Macht- und Ressourcenverteilung verändern wollen.“ <https://profession-politischebildung.de/grundlagen/grundbegriffe/powersharing/>



<sup>4</sup> Für eine ausführliche Erklärung, wie Rassismus zu verstehen ist, ist der Text von der Bundeszentrale für politische Bildung zu empfehlen: <https://www.bpb.de/themen/rechtsextremismus/dossier-rechtsextremismus/213678/was-ist-eigentlich-rassismus/>

<sup>5</sup> „In den vergangenen Jahren hat daher neben Behindertenfeindlichkeit der Begriff Ableismus einen Platz im deutschen Diskurs. Ableismus geht noch über Behindertenfeindlichkeit hinaus. Mit ihm lassen sich nicht nur behindertenfeindliche, diskriminierende Einstellungen und Handlungen fassen (im Englischen auch *disablism* genannt; Goodley, 2014), sondern auch die strukturelle Grundlage, auf der sie entstehen (Campbell 2009, S. 5f; Goodley, 2014, 78).“: <https://www.bpb.de/themen/inklusion-teilhabe/behinderungen/539319/ableismus-und-behindertenfeindlichkeit/>

<sup>6</sup> Homofeindlichkeit und Transfeindlichkeit „bezeichnet die Diskriminierung von Menschen, die sich als lesbisch, schwul, bisexuell, trans oder queer identifizieren. Cis-Heteronormativität definiert Heterosexualität und Cisgeschlechtlichkeit (cis ist das Gegenteil von trans) als Norm und wertet jegliche Identitäten, die davon abweichen, ab.“: <https://www.med.uzh.ch/de/Nachwuchsfoerderung/informationen/diskriminierungen/glossar.html>



## WARUM IST DIVERSITY EIN THEMA?

### 1.1. Diversity aus Betroffenenperspektive – Aufforderung zu Gerechtigkeit und Teilhabe

In einer vielfältigen Gesellschaft wie Deutschland stehen öffentliche Einrichtungen vor der Aufgabe, die Vielfalt (Diversity) der Bevölkerung sowohl in ihrer Belegschaft als auch in ihren demokratischen Strukturen widerzuspiegeln und diese Vielfalt angemessen zu bedienen. Dies erfordert jedoch die Bereitschaft, bestehende Kulturen, Praktiken und Normen kritisch zu hinterfragen. Hierin besteht ein grundlegendes Paradox.

Vielfalt wird oft genutzt, um den Anschein von Offenheit und Gastfreundschaft zu erwecken, während sie gleichzeitig eventuelle Feindseligkeiten und Widerstände im institutionellen Umfeld verdeckt. Veränderungen werden häufig ohne die nötige Bereitschaft angestoßen, die tief verwurzelten Hindernisse und Machtgefälle zu untersuchen, die echter Partizipation im Wege stehen, geschweige denn, sich aktiv für deren Überwindung einzusetzen. Stattdessen regt sich erheblicher Widerstand, wenn Diversity-Verantwortliche, Bürger\*innen oder Beschäftigte die Hindernisse infrage stellen — insbesondere, wenn diese als kulturelle, politische und wirtschaftliche Barrieren identifiziert werden, die von der Institution selbst errichtet wurden.

Die Wissenschaftlerin Sara Ahmed forscht an der Schnittstelle von Geschlechterforschung, Queer Studies und Postkolonialer Theorie. Sie hat sich intensiv mit dem Konzept und der Praxis von Diversity auseinandergesetzt und dabei insbesondere Beschwerdeverfahren untersucht. Wir beziehen uns hier immer wieder auf Sara Ahmed, denn ihre Analyse war für unseren kritischen Blick auf die Praxis sehr wertvoll. Einige Erfahrungen konnten wir dadurch

besser verstehen und einordnen. Wesentlich waren für uns ihre Bücher *On Being Included* (2012) und *Complaint!* (2021). Sie befasst sich darin mit der Reaktion von Institutionen, wenn Menschen mit Diskriminierungserfahrungen Inklusion fordern. *Complaint!* wurde geschrieben, nachdem sie die Goldsmith University verlassen hatte, weil dort versäumt worden war, Fällen von sexueller Belästigung nachzugehen. Darin wird untersucht, wie Institutionen mit Beschwerden über Diskriminierung und Belästigung umgehen. Sie schreibt: „Wenn die Institutionalisierung von Vielfalt das Ziel des Diversity-Verantwortlichen ist, bedeutet das nicht, dass es auch das Ziel der Institution ist“ (2021). Oft werden die Verantwortlichen der endlosen Debatten, des Aufwands und des Mangels an Ressourcen überdrüssig, die notwendig sind, um institutionelle und strukturelle Diskriminierung zu bekämpfen. Die Diversity-Arbeit in Institutionen steht in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis, denn während die Verantwortlichen gern behaupten, ihre Institutionen seien inklusiv und vielfältig, sind sie oft nicht bereit, sich tatsächlich langfristig dafür zu engagieren. Ahmed beschreibt dies treffend: „Ein Gleichheitsregime zielt nicht unbedingt darauf ab, ein Ungleichheitsregime zu überwinden. Es kann sogar ein neues Ungleichheitsregime sein.“ (Ahmed, 2012, S. 8)

Diese Mechanismen sind uns in unserer fünfjährigen Tätigkeit im Rahmen des Modellprojekts sehr häufig begegnet. Sara Ahmed weist darauf hin: „Ein großer Teil der Arbeit, die mit Beschwerden verbunden ist, wäre nicht nötig, wenn sich die Institutionen tatsächlich für die Schaffung eines offenen, zugänglichen und in-

tegrativen Umfelds einsetzen würden, wie sie es vorgeben zu tun.“ Deshalb können wir aus Beschwerden so viel über Non-Performativität lernen – über das Versagen von Richtlinien, das zu erreichen, was sie vorgeben, weil sie unbequem oder unerwünscht sind.

Um dieses Paradox zu verstehen, lohnt es sich, einen Blick auf die Entstehung demokratischer Strukturen zu werfen. Über lange Zeit hinweg waren Demokratien das exklusive Terrain wohlhabender weißer Cis-Männer. Trotz ihres Fortschritts gegenüber monarchischen Herrschaftsformen waren sie von Anfang an als Räume konzipiert, in denen die vermeintlich „Vernünftigen“ auf der Grundlage ihrer eigenen Weltanschauung Entscheidungen trafen. Wann immer ausgeschlossene Gruppen versuchten, sich innerhalb dieser Strukturen Raum zu erkämpfen, stießen sie auf verschlossene Türen.

Die Weiterentwicklung der Demokratie ist vor allem das Ergebnis der kollektiven Anstrengungen diskriminierter Menschen und ihrer Unterstützer\*innen. Jeder Fortschritt war das Resultat ihres unermüdligen Einsatzes. Diese Dynamik prägt die demokratischen Strukturen bis heute: Sie sind zwar offener als früher, stehen jedoch weiterhin unter dem Einfluss des fortwährenden Kampfes um Teilhabe und Rechte.

Ein eindrucksvolles Beispiel ist die Frauenrechtsbewegung für das Wahlrecht in Deutschland. Deren unermüdlischer Einsatz über Jahrzehnte hinweg führte 1918 zur Einführung des Frauenwahlrechts – keine selbstverständliche Errungenschaft, sondern das Ergebnis beharrlicher Proteste und Mobilisierungen, welche die politische Teilhabe von Frauen\* nachhaltig verankerten.

Ähnlich wie Frauen\* in Deutschland über Jahre für den Abbau patriarchalischer Strukturen gekämpft haben und noch kämpfen – was letztlich zu ersten institutionellen Maßnahmen gegen strukturellen Sexismus auf kommunaler, Landes- und Bundesebene führte – ist es nun an der Zeit, diese Anstrengungen auch auf die Themen Vielfalt, Rassismus und Gerechtigkeit zu übertragen. Obwohl gezielte Maßnahmen existieren, haben wenige Kommunen den Kampf gegen Rassismus institutionalisiert. Das hat mit dem öffentlichen Diskurs über Assimilation, Integration und Gerechtigkeit für andere zu tun.

Für ein besseres Verständnis lohnt sich ein Blick in die Geschichte. Die Bewegungen der migrantischen Communitys mussten in den 1980er- und 1990er-Jahren für gleiche Rechte und gegen institutionellen Rassismus kämpfen. Initiativen wie die „Karawane für die Rechte der Flüchtlinge und Migrant\*innen“ oder die

Selbstorganisationen von sogenannten Gastarbeiter\*innen brachten Themen wie Antidiskriminierung und politische Mitbestimmung in die gesellschaftliche Debatte ein. Diese Kämpfe trugen entscheidend zur Aufmerksamkeit gegenüber Diskriminierung und Rassismus bei und führten unter anderem zu ersten gesetzlichen Schritten gegen Diskriminierung wie beispielsweise dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) von 2006.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Fortschritte in der deutschen Demokratie nicht selbstverständlich sind, sondern immer wieder durch beharrlichen Einsatz erkämpft werden mussten – ein Prozess, der fort dauert.

Besonders deutlich wird dies in der anhaltenden Debatte über Migration und Vielfalt in Deutschland. Obwohl sich das Land mittlerweile als Einwanderungsgesellschaft begreift, zeigen die Diskussionen, dass diese Realität keineswegs flächendeckend akzeptiert ist. Die Auseinandersetzungen darüber, was diese Erkenntnis in der Praxis bedeutet, spiegelt die Spannungen zwischen Fortschritt und Widerstand wider – ein nicht zu unterschätzender Teil der Gesellschaft ist mit der Anerkennung nicht einverstanden –, die auch in anderen Bereichen der Demokratieentwicklung zu beobachten sind.

Jahrelang wurde Zuwanderung als wirtschaftliche Notwendigkeit betrachtet. Zugewanderte Menschen wurden auf ihre Rolle als Arbeiter\*innen reduziert. Erst nach Jahren wurden Deutschkurse und Integrationspläne entwickelt. In den 90er-Jahren wurde interkulturelles Training eingeführt, als die Kommunen mehr Verantwortung für die Aufnahme von Zugewanderten übernahmen. Obwohl die „Gastarbeiter\*innen“ bereits Kämpfe für bessere Wohn- und Arbeitsbedingungen und gegen ihre Entrechtung führten, wurden erst die Stimmen und Forderungen der sogenannten Zweiten und Dritten Generation vermehrt wahrgenommen. Für sie, zu großen Teilen in Deutschland geboren, ging es weniger um kulturelle Unterschiede, sondern vielmehr um strukturelle Formen des Rassismus, die in der Schule, am Arbeitsplatz und im Alltag zum Tragen kamen. Sie sahen sich konfrontiert mit einem Integrationsdiskurs, der Vorstellungen von Zugehörigkeit mit diffusen Leistungsansprüchen verband und gleichzeitig die reale Diskriminierung nicht in den Blick nahm.

Thomas Geisen und Christine Riegel (2009) zufolge hängt Partizipation von Jugendlichen mit Zuwanderungsgeschichte davon ab, wie gut diese die Voraussetzungen und Anforderungen der Mehrheitsgesellschaft in Bereichen wie Bildung, Arbeit, Politik und Gesundheit erfüllen. Dies werde jedoch erheblich durch Rassismus und Diskriminierungserfahrungen in diesen Bereichen erschwert. Daraus ergibt sich das „Dilemma der Integration“: Anpassungsanforderung (Assimilationsdruck) einerseits, Rassismus und Diskriminierung andererseits.

Verschiedene Ansätze in der Migrationsforschung können hilfreich sein, um dieses Dilemma besser zu verstehen. So hat sich die Wissenschaft kritisch mit dem Diskurs der 1990er-Jahre auseinandergesetzt, der von Begriffen wie „Kulturschock“ und „Kulturkonflikt“ geprägt war. Diese Begriffe implizieren, dass



die soziokulturelle Prägung Zugewanderter ein wesentliches Hindernis für ihre Integration ist. Durch die Abgrenzung des „Eigenen“ vom „Fremden“ wurde eine Vorstellung kultiviert, die Migrant\*innen als „Andere“ konstruierte und ihre gesellschaftliche Integration als unmöglich erachtete. Im Zusammenhang mit nationalistischen und monokulturellen Vorstellungen wurde Migration als Bedrohung für die nationale Einheit interpretiert, wodurch die Unterschiede zwischen den Gruppen noch stärker betont wurden (Geisen, 2009).

Auch durch die Entwicklung von Sonderprogrammen wurden Menschen mit Zuwanderungsgeschichte von der Mehrheitsgesellschaft als „die Anderen“ abgestempelt. Diese Sonderprogramme sollten Menschen „befähigen“, sich an die Normen, Werte und Standards der Mehrheitsgesellschaft anzupassen. So sollte beispielsweise Kindern mit Migrationshintergrund durch bestimmte Sonderprogramme im Rahmen der „Ausländerpädagogik“ ein Schulabschluss ermöglicht werden. Derartige strukturelle und institutionelle Ein- und Ausschlussprozesse prägen die Lebensrealität und die Handlungsmöglichkeiten von Menschen mit Migrationsgeschichte. Sie müssen viele Hürden überwinden, um am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können.

Gleichzeitig muss immer im Bewusstsein bleiben, dass auf der juristischen Ebene explizit Sondergesetze für sogenannte „Ausländer“ existiert haben und weiterhin existieren. Von Gleichberechtigung oder Gleichheit kann nicht die Rede sein, wenn größere Teile der

Bevölkerung beispielsweise vom Wahlrecht ausgeschlossen waren (und zum Teil immer noch sind) oder wenn in Deutschland geborene Kinder nicht automatisch die deutsche Staatsbürgerschaft bekamen<sup>8</sup>. Auch in Bezug auf die politische Betätigung von Menschen ohne deutschen Pass gelten nach wie vor ungleiche Rechte.<sup>9</sup>

Die Kluft zwischen den Forderungen und Wünschen diskriminierter Menschen und den Institutionen der Demokratie hat sich nur langsam verringert. Deutschland hat das Gesetz zum Verbot von Diskriminierung (AGG) erst 2006 verabschiedet – vor allem, weil es als Mitglied der Europäischen Union dazu verpflichtet war. Die Verabschiedung wurde von konservativen Kräften einschließlich Gerichten hinausgezögert. Deshalb gilt das bestehende Gesetz als vergleichsweise schwach.<sup>10</sup>

Heutzutage orientieren sich Menschen, die nach mehr Gerechtigkeit streben, eher an einer rassismuskritischen Perspektive statt am klassischen integrationspolitischen Ansatz. Genau hierin besteht das von Aladin El-Mafaalani (2018) benannte *Integrationsparadox*: Es ist ein Zeichen erfolgreicher Integration, dass immer mehr Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund gesellschaftliche Veränderungen einfordern.

Weil Kommunen mit und für die Menschen arbeiten und einen Dienstleistungsauftrag haben, werden sie zu Schauplätzen intensiver Kämpfe um inklusive, gerechte und gleichberechtigte Partizipation. Doch meistens fehlt die

Anerkennung seitens der Kommunen dafür, dass noch ein weiterer Kampf notwendig ist: Menschen, die in der Vergangenheit von demokratischen Strukturen ausgeschlossen waren und es bis heute sind, versuchen, Städte

und Gemeinden zu einer Politik zu bewegen, die Ungerechtigkeiten aufgrund von strukturellem Rassismus korrigiert und überwindet. (Ahmed, 2021, S. 153 f.).

## 1.2. Diversity aus der Organisationsperspektive – Balance zwischen Glaubwürdigkeit, gesetzlichen Anforderungen und Gerechtigkeit

Aufgrund ihrer Rolle als Dienstleistende und Gestaltende des öffentlichen Raums sind kommunale Verwaltungen besonders gefordert, Diversity-Arbeit aktiv voranzutreiben. Kommunen sind mit einer komplexen und multiperspektivischen Gesellschaft konfrontiert. Als zentrale Anlaufstelle für unterschiedlichste Bevölkerungsgruppen müssen Kommunen Programme und Konzepte entwickeln, die strategisches Handeln sicherstellen, den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen verbessern und die gesellschaftliche Teilhabe fördern. Darüber hinaus sind sie durch rechtliche Vorgaben wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verpflichtet, Maßnahmen zur Gleichstellung und Antidiskriminierung umzusetzen. Ihre Vorbildfunktion in der Gesellschaft erfordert es zudem, das Vertrauen der Bürger\*innen zu gewinnen und zu bewahren.

Die Art und Weise, wie das Thema Diversity in Organisationen angegangen wird, lässt sich in zwei grundlegende Stränge unterteilen: den menschenrechtlichen und den ökonomischen (Gregull, 2018).

Der menschenrechtliche Strang, der auf den globalen politischen Bewegungen marginalisierter Gruppen basiert, zielt auf Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierung ab. In Deutschland fand er Mitte der 1990er-Jahre verstärkt Eingang in öffentliche Diskurse. Der ökonomische Strang hingegen

betont den Nutzen von Vielfalt für Organisationserfolg und Innovationskraft und stellt die Förderung von Diversität als Mittel zur Effizienzsteigerung dar.

Diese unterschiedlichen Perspektiven definieren die Ziele einer Organisation: Während der menschenrechtliche Strang auf Gerechtigkeit und Inklusion fokussiert ist, sieht der ökonomische Ansatz Vielfalt als Wettbewerbsvorteil. Aus diesen zwei Strängen ergeben sich unterschiedliche Implikationen für Diversity. Beide berücksichtigen jedoch nicht ausreichend die institutionellen und strukturellen Hindernisse sowie existierende Machtverhältnisse. Der erste konzentriert sich auf Teilhabe, ohne tiefgreifende Machtstrukturen zu hinterfragen, und der zweite betont den Nutzen von Vielfalt, übersieht jedoch die sozialen und politischen Dynamiken, die Ungleichheit erzeugen.

### Klassische Diversity-Ansätze und ihre Kritik

Robin J. Ely und David J. Thomas (1996) benennen drei zentrale Ansätze oder Paradigmen für die Organisationsanalyse im Diversity-Kontext: den Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, den Marktzutritts- und Legitimitätsansatz sowie den Lern- und Effektivitätsansatz. Später wurden diese durch André Schulz (2009) um den Verantwortungs- und Sensibilisierungsansatz ergänzt. Obwohl diese Ansätze wichtige Grundlagen bieten, stehen sie in der Kritik, strukturelle Machtverhältnisse

<sup>8</sup> Erst seit dem Jahr 2000 gilt das Geburtsortprinzip (*ius soli*). Allerdings nicht uneingeschränkt. Es müssen bestimmte Faktoren erfüllt sein, damit ein hier geborenes Kind die deutsche Staatsbürgerschaft erhält: Mindestens ein Elternteil muss sich seit fünf Jahren in Deutschland aufhalten und bei der Geburt ein unbefristetes Aufenthaltsrecht nachweisen.

<sup>9</sup> Zu § 47 Verbot und Beschränkung der politischen Betätigung, Aufenthaltsgesetz: [https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2017-06-14\\_12/anlage-zu-top-14.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2017-06-14_12/anlage-zu-top-14.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

Zu Betätigungsverboten 2022: <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-905952>

<sup>10</sup> Vertiefend dazu: <https://www.dezim-institut.de/presse/presse-detail/pm-welches-antidiskriminierungsrecht-brauchen-wir/>

häufig auszublenden. Der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz betont die gerechte Behandlung aller Mitarbeitenden und zielt darauf ab, Diskriminierung zu vermeiden und Chancengerechtigkeit zu fördern. Der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz sieht Diversity als strategischen Vorteil, der Organisationen dabei hilft, Zugang zu neuen Märkten zu erhalten und die Legitimität gegenüber vielfältigen Kundengruppen zu stärken. Der Lern- und Effektivitätsansatz hebt hervor, dass Perspektiven und Erfahrungen von Mitarbeiter\*innen in ihrer Vielfalt genutzt werden können, um die Problemlösungs- und Innovationskraft von Organisationen zu steigern (Ely & Thomas, 1996). Und der Sensibilisierungsansatz betont die moralische Verantwortung, Diskriminierung zu erkennen und abzubauen.

Gemäß Scherle und Rosenbaum (2019), die Diversity-Management in der Luftfahrtbranche untersucht haben, ist es in der Praxis durchaus üblich, dass Organisationen gleichzeitig mehrere Ansätze anwenden (S. 410). Allen Ansätzen liegen unterschiedliche strategische Ziele zugrunde.

Im Jahr 2021 haben sich Ely und Thomas in ihrem Artikel „Warum Diversity oft nichts bringt“ mit der Frage befasst, ob Diversität tatsächlich zu mehr Gewinn führt. Es genügt nicht, einfach die demografische Vielfalt zu erhöhen, um die Leistung eines Unternehmens zu verbessern. Vielmehr solle Diversität genutzt werden, um die Machtstrukturen neu zu gestalten (Ely & Thomas, 2021).

### **Systemische Ansätze**

Im Gegensatz dazu betrachten systemische Ansätze Organisationen als komplexe, von Kultur, Strukturen und Prozessen geprägte Systeme. Sie gehen über das Benennen von Symptomen hinaus und legen den Fokus auf die Ursachen von Ungleichheit (Hucke, 2017). Obwohl systemische Ansätze auf Veränderungen der Organisationsstrukturen

abzielen, beziehen sie oft die Perspektive der marginalisierten Gruppen nur unzureichend ein. Wenn wir an die Praxis in der kommunalen Verwaltung denken, kann der systemische Ansatz dazu führen, dass die Maßnahmen zwar organisatorische Prozesse in ihrer Gesamtheit verbessern, aber den tatsächlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Bürger\*innen nicht entsprechen.

### **Queerfeministische intersektionale Perspektive**

Eine feministische, intersektionale Perspektive ergänzt diesen systemischen Ansatz, indem sie die Wechselwirkung und den Zusammenhang von Patriarchat, Rassismus, Kapitalismus, Ableismus und Cis-Heteronormativität in den Fokus rückt.

Ursprünglich sollte Intersektionalität, wie von Kimberlé Crenshaw (1991) konzipiert, aufzeigen, wie institutionelle Strukturen Rassismus und Sexismus gleichzeitig und verschränkt reproduzieren. Mit der Zeit wird dies jedoch oft auf die Verwaltung von Identitätsmerkmalen wie Geschlecht, ethnische Herkunft, Behinderung, Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, soziale Klasse, Alter, Religionszugehörigkeit und Weltanschauung reduziert, wodurch Machtverhältnisse und ihre Ungleichheiten nicht oder unzureichend thematisiert werden. Anstatt die Verknüpfung von Diskriminierungen zu erkennen und die Bedingungen zu analysieren, die dazu führen, behandeln viele Organisationen Identitätskategorien isoliert – was wiederum oberflächliche, symbolische Maßnahmen zur Folge hat.

Durch die Integration intersektionaler Theorien können Kommunalverwaltungen nicht nur interne Strukturen, sondern auch ihre Schnittstellen zur Gesellschaft adressieren und somit tiefgreifende Veränderungen umsetzen. Dies führt zu einer Organisationskultur, die Vielfalt nicht nur anerkennt, sondern als Ressource für strukturellen Wandel nutzt, indem sie die



Machtstrukturen und Ausschlussmechanismen analysiert und kritisch hinterfragt.

Als Beispiel könnte etwa eine bürger\*innenorientierte Verwaltung durch bedarfsorientierte Angebote hervorgehoben werden, wie die Einführung einer offenen Anlaufstelle, die eine bedarfsgerechte Beratung zu Themen wie z. B. Bildung, Gesundheit oder Arbeitsmarkt bietet und sich flexibel an die unterschiedlichen Anliegen von Bürger\*innen anpasst.

Ein weiteres Beispiel wäre eine Vielfalt fördernde Personalpolitik, die durch Maßnahmen wie gezielte Rekrutierungsprogramme für Menschen mit Diskriminierungserfahrungen umgesetzt wird. Diese Programme können darauf abzielen, die Repräsentation marginalisierter Gruppen in Führungspositionen zu erhöhen, und somit die Kompetenzen der Verwaltung erweitern und eine Organisationskultur schaffen, die Vielfalt nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis lebt.

### **Machtkritische Transformation**

Die Umsetzung nachhaltiger Diversity-Strategien erfordert eine aktive Auseinandersetzung mit den institutionellen Machtstrukturen, die Diskriminierung aufrechterhalten. Ein radikaler Systemwandel, der intersektional ausgerichtet ist, kann hier Abhilfe schaffen. Dazu gehört die Anerkennung alternativer Wissensformen, das oft von marginalisierten Gruppen ausgeht. Für öffentliche Verwaltungen bedeutet dies, nicht nur formale Gleichstellungsmaßnahmen zu ergreifen, sondern tiefgreifende und nachhaltige strukturelle Veränderungen vorzunehmen.

### **Was soll verändert werden?**

Der Weg zur Veränderung verlangt eine systematische Überprüfung von Entscheidungsprozessen und Machtverhältnissen. Dabei geht es vor allem darum, dass marginalisierte Gruppen in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dies erfordert Transparenz, Rechenschaftspflicht und die Schaffung von Strukturen, die es ermöglichen, diskriminierende Praktiken aufzudecken und zu korrigieren.

Organisationen greifen oft auf symbolische Maßnahmen zurück, um ihrem Diversity-Anspruch gerecht zu werden. Dazu gehören beispielsweise unverbindliche Leitbilder, in denen wichtige Werte beschrieben werden, ohne dass jedoch konkrete Regelungen und Verpflichtungen aufgestellt würden. Sie feiern Feste und Veranstaltungen, die öffentlichkeitswirksam die Vielfalt betonen, jedoch selten zu nachhaltigen Veränderungen im Organisationsalltag führen. Diese Ansätze können ein Anfang sein, für tatsächliche Veränderung braucht es aber mehr.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Stärkung marginalisierter Gruppen. Es müssen Räume geschaffen werden, in welchen Empowerment als Praxis gelebt werden kann, und innerhalb von Communitys grundsätzliche Debatten geführt werden können, damit sie sich politisch organisieren können. Marginalisierte Menschen müssen nicht nur Zugang zu Positionen innerhalb der Verwaltung erhalten, sondern auch die notwendige Unterstützung, um in diesen Positionen aktiv Einfluss zu nehmen. Dies bedeutet, dass Schulungen und Fortbildungen zur Stärkung von Führungskompetenzen u.ä. für diese Gruppen unerlässlich sind. Außerdem ist es notwendig, dass Entscheidungsbefugnisse auf breitere Schultern verteilt und Barrieren für den Aufstieg in Führungspositionen beseitigt werden.

Darüber hinaus muss sich die Organisationskultur ändern. Diese muss so gestaltet sein, dass sie echte Offenheit für unterschiedliche Perspektiven und Lebensrealitäten ermöglicht. Das erfordert eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Normen und Werte, die die tägliche Arbeit prägen. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie als Vorbilder fungieren und den Ton für eine Diversi-

tät fördernde und respektvolle Arbeitsumgebung vorgeben.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Etablierung von Mechanismen zur Überprüfung und Bewertung der Fortschritte. Regelmäßige Audits und Berichte zu Diversity- und Inklusionsmaßnahmen sollten etabliert werden, um sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht werden. Diese Evaluationsprozesse sollten nicht nur intern durchgeführt, sondern es sollten idealerweise auch externe Expert\*innen hinzugezogen werden, um eine objektive Bewertung zu gewährleisten. Wichtig sind auch Konsequenzen, wenn geplante Veränderungen nicht umgesetzt werden. Rana Haq (2019) hat festgestellt, dass oft niemand für Misserfolge im Bereich Diversity verantwortlich gemacht wird.

Schließlich ist es unerlässlich, dass die Kommune bereit ist, die notwendigen Ressourcen für diese Veränderungsprozesse bereitzustellen. Dies umfasst finanzielle Mittel, aber auch personelle und zeitliche Ressourcen, um Schulungen, Workshops und Umstrukturierungen effektiv umzusetzen. Veränderung ist ein langwieriger Prozess, der Geduld und langfristiges Engagement erfordert.

Echte Veränderung kann nicht nur durch einzelne Maßnahmen oder Projekte erreicht werden. Es bedarf einer umfassenden strukturellen Anpassung, einer langfristigen Strategie und des Willens, tief verwurzelte Machtstrukturen zu hinterfragen und neu zu gestalten. Nur so können Kommunen zu diskriminierungskritischen und gerechten Institutionen werden, die die Bedürfnisse aller Bürger\*innen ernst nehmen.

## 2. AUS UNSERER PRAXIS: SPANNUNGSFELD FÜR DIVERSITY-VERANTWORTLICHE

Die Aufgabe von Diversity-Verantwortlichen ist alles andere als einfach. Sie erfordert die kontinuierliche Balance zwischen den Perspektiven von Organisationen und Betroffenen sowie ein hohes Maß an Flexibilität, Durchsetzungsvermögen und Feingefühl.

Aus unserer Praxis wissen wir, dass dieser Prozess, je nach Kontext und Dynamik der Organisation, sehr unterschiedlich verlaufen kann. Doch nicht nur das spielt eine Rolle. Auch die Strategie der Diversity-Verantwortlichen sowie das Netzwerk, auf das sie zurückgreifen können, beeinflussen den Prozess maßgeblich. An dieser Stelle setzt die Inklusionstheorie von Mai-Anh Boger (2017) an, die betont, dass Inklusion kein statisches, sondern ein dynamisches und kontextabhängiges Konzept ist.

### 2.1. Organisationskultur hinterfragen und verändern

Unabhängig davon, für welche Strategie du dich entscheidest: Es ist entscheidend, zunächst ein klares Verständnis der Umgebung zu gewinnen, in der du dich bewegst, und herauszufinden, wie deine Organisation „tickt.“ Dadurch schaffst du eine wichtige Grundlage für dein weiteres Vorgehen. Diese Analyse bietet nicht nur Orientierung, sondern ermöglicht es dir auch, eine Strategie zu entwickeln, die auf die Dynamiken und Bedürfnisse deiner Organisation zugeschnitten ist.

Laut Stefan Kühl (2018) erfordert erfolgreiche und nachhaltige Diversity-Arbeit eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Diese Kultur lasse sich als die „Gesamtheit aller Normen und Werte“ beschreiben, die den „Geist und die Persönlichkeit“ einer Organisation prägen sowie ihr Verhalten und ihre

Wenn wir die Rolle von Diversity-Verantwortlichen genauer betrachten, wird deutlich, dass ihre Herangehensweise stark davon abhängt, welchen Inklusionsansatz sie verfolgen. Einige hinterfragen bestehende Normen kritisch und setzen sich für deren Abbau ein. Ziel ist es, mehr Freiheit für alle zu schaffen, sodass Menschen sie selbst sein können, ohne sich anpassen zu müssen. Andere hingegen setzen auf Anpassung und streben danach, von den bestehenden Strukturen und den Menschen in einflussreichen Positionen anerkannt zu werden, um von innen heraus Veränderungen zu bewirken. Wieder andere fokussieren sich darauf, kollektive Stärke aufzubauen, um Gemeinschaften zu schaffen, in denen alternative Regeln und Werte gelten.

Entscheidungsfindung beeinflussen. Dazu gehören kognitive Fähigkeiten, Denkmuster, das Organisationsklima, Verhaltensmuster, Geschichten, Legenden, Traditionen und Glaubenssätze (Kühl, 2018, S. 7).

Die Organisationskultur bildet eine informelle Struktur innerhalb einer Organisation, während die formale Struktur aus den schriftlich festgelegten Normen besteht, die von der Organisationsführung etabliert werden. Beide Ebenen stehen in einer ständigen Wechselwirkung zueinander. Eine gründliche Analyse der formalen und informellen Aspekte der Organisation ist entscheidend, um die Auswirkungen von Veränderungen zu verstehen und möglichst gezielt steuern zu können. Dazu zählen die Untersuchung der vorgeschriebenen Kommunikationswege und Entschei-

dungsprozesse, offizieller Förderprogramme oder Leistungsbewertungssysteme für Mitarbeiter\*innen sowie die Untersuchung der Anforderungen an Führungskräfte. Ergänzend dazu sind qualitative Methoden wie Beobachtungen und Interviews hilfreich, um die oft unausgesprochenen Erwartungen und Werte der Organisationskultur zu erfassen. In vielen Fällen ist eine Kombination dieser Ansätze notwendig, um ein umfassendes Bild zu erhalten (Kühl, 2018, S. 44f.).

Hierbei ist es notwendig, alle drei Seiten einer Organisation – die Fassade, die formale Seite und die informale Seite<sup>11</sup> – in den Blick zu nehmen. Projekte, die sich ausschließlich auf eine dieser Seiten konzentrieren, laufen langfristig Gefahr zu scheitern oder nur oberflächliche Veränderungen zu bewirken. Kühl empfiehlt daher, Programme zur Veränderung der Organisationskultur als Hebel einzusetzen, um formale Strukturen kritisch zu hinterfragen und zu transformieren. Die Perspektiven und Arbeitsrealitäten der Mitarbeitenden spielen dabei eine zentrale Rolle und sollten einbezogen werden (S. 63 f.).

Ein ganzheitlicher Ansatz zur Veränderung der Organisationskultur ist also unerlässlich. In der Praxis jedoch stößt dieser Anspruch häufig auf Widerstände. Oftmals steht der Schutz des institutionellen Rufs im Vordergrund, während die Rechte und Perspektiven der betroffenen Personen in den Hintergrund rücken. Unsere Erfahrungen bestätigen solche Dynamiken. Sara Ahmed hat (2021) ähnliche Muster untersucht und zeigt eindrücklich, wie schwer es ist, tiefgreifende Veränderungen gegen institutionelle Eigeninteressen durchzusetzen.

<sup>11</sup> Fassade einer Organisation repräsentiert die äußere Darstellung einer Organisation, wie Leitbilder, Veranstaltungen oder Marketingkampagnen, formale Seite umfasst dagegen die schriftlich festgelegten Normen, Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation und bei der informalen Seite handelt es sich um die nicht offiziell festgelegten Normen, Werte und Beziehungen innerhalb der Organisation, also Organisationskultur (Kühl, 2018, S. 59).

- **Ruf der Institution in den Vordergrund stellen, anstatt Rechte von Beteiligten zu schützen**
- **Richtlinien und Vorschriften als Schutzschild einer Organisation nutzen**
- **Aufrechterhaltung bzw. Rechtfertigung der aktuellen Machtverhältnisse**

Kommunen stehen zunehmend unter dem Druck, gesetzlich vorgeschriebene Richtlinien einzuführen. Solche Maßnahmen sind jedoch häufig nur eine Reaktion auf konkrete Vorfälle. In Organisationen, deren Kultur darauf ausgerichtet ist, bestehende Hierarchien und informelle Netzwerke aufrechtzuerhalten, dienen Diversitätsrichtlinien oft schlicht als Schutzschild, um den Ruf der Institution zu wahren. Diversity wird dabei nur soweit unterstützt, wie keine grundlegenden Machtverhältnisse infrage gestellt werden. Dieses Hindernis muss erkannt und auf allen Ebenen bewusst thematisiert werden. Bleibt die informale Struktur (also die Organisationskultur) unverändert, werden die Richtlinien nicht die gewünschte Wirkung erzielen.

- **Mangelndes Wissen und fehlender Wille zur Veränderung**
- **Aktuelle Standards als Norm gelten lassen**

Ein zentraler Grund für das Scheitern von Diversitätsrichtlinien ist das fehlende Wissen über strukturelle Ungleichheiten und der mangelnde Wille zur Veränderung. Häufig werden bestehende Standards als selbstverständlich und „normal“ betrachtet und nicht kritisch hinterfragt. In monokulturellen Organisationen – geprägt von homogenen Personalstrukturen – wird der Bedarf nach Veränderung selten wahrgenommen. Frauen\* oder Minderheiten

oder als solche wahrgenommene Personen befinden sich meist in unteren Hierarchieebenen, während durch die Personalauswahl oft die homogene Zusammensetzung der dominanten Gruppe reproduziert wird.

Diese relative Homogenität führt nicht nur zu weniger Konflikten innerhalb der Organisation, sondern schwächt auch den Druck, formale Regelungen oder Diversitätsrichtlinien umzusetzen. Diversity wird in solchen Kontexten häufig als Bedrohung für die bestehende Ordnung angesehen, was den Veränderungswillen weiter reduziert (Cox, 1991).

- **Räume nur für bestimmte Personen schaffen**
- **Betroffenenperspektive als minderwertig oder zweitrangig betrachten**

In Organisationen mit dominanten Gruppen werden oft Räume und Entscheidungsprozesse geschaffen, die die Position der Gruppe stärken. Perspektiven von Minderheiten werden häufig als zweitrangig betrachtet oder bleiben ungehört, da geeignete Rahmenbedingungen fehlen, um ihre Stimmen wahrnehmbar zu machen. Richtlinien werden oft als bloße Pflichterfüllung verstanden, um externen Erwartungen zu genügen, anstatt sie als zentralen Hebel für Veränderung zu nutzen.

Pluralistische und multikulturelle Organisationsformen bieten die besten Voraussetzungen für echte Veränderungen, da sie durch Integration informeller Netzwerke, Offenheit und Lernbereitschaft geprägt sind. Cox (1991) skizziert den Kulturwandel anhand eines Regelkreis-Modells, das den Übergang von monokulturellen oder pluralistischen hin zu multikulturellen Organisationen unterstützt. Dabei betont er die zentrale Rolle der Führungsebene: Sie definiert Leitbilder, steuert Veränderungsprozesse und schafft die Voraussetzungen für eine inklusive Organisationskultur (Becker, 2015, S. 29).

Für Diversity-Verantwortliche hat dies zur Folge, dass sie sich häufig mit informellen Netzwerken und tief verwurzelten Vorurteilen auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig besteht ihre Aufgabe darin, formale Strukturen – wie Richtlinien und Entscheidungsprozesse – zu hinterfragen und anzupassen, um eine faire und inklusive Organisationskultur zu fördern. Dabei kämpfen sie nicht nur gegen Desinteresse, sondern auch gegen aktiven Widerstand. Erfolgreiche Diversity-Arbeit erfordert daher Ausdauer, strategisches Geschick und eine enge Zusammenarbeit mit der Führungsebene, um eine langfristige Transformation zu ermöglichen.

### Nicht ernst genommen werden

Eine Organisation verabschiedet eine Leitlinie zur Gleichberechtigung und gegen Diskriminierung. Formell wird sie begrüßt, doch in der Praxis zeigt sich: Ideen marginalisierter Kolleg\*innen werden überhört, während dominante Teammitglieder mehr Gehör finden. Entscheidungen fallen in informellen Runden, zu denen nicht alle Zugang haben. Die Diversity-Verantwortliche schlägt Maßnahmen wie Workshops zu inklusiver Kommunikation und klare Regeln für Entscheidungsprozesse vor. Der Workshop wird durchgeführt, allerdings werden die Ergebnisse nicht ernst genommen. Führungskräfte sehen keinen Änderungsbedarf. Stattdessen heißt es, das Problem liege allein bei den Betroffenen, die als „überempfindlich“ oder „zu leicht beleidigt“ wahrgenommen werden.

Welche Maßnahmen können Führungskräfte und Teams motivieren, die Ergebnisse von Workshops zur inklusiven Kommunikation ernst zu nehmen und umzusetzen?

Wie können informelle Entscheidungsstrukturen offengelegt und so verändert werden, dass sie allen Mitarbeitenden gleichermaßen Zugang und Einfluss bieten?



## 2.2 Die herausfordernde Rolle der Diversity-Verantwortlichen

In diesem Spannungsfeld werden die Diversity-Verantwortlichen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Nach unseren Erfahrungen im Projekt haben wir die wichtigsten für dich zusammengestellt. Die Liste ist nicht vollständig, denn je nach Kontext, Situation und deiner persönlichen Strategie wirst du wahrscheinlich auch auf andere Herausforderungen stoßen, die du hier nicht findest.

### ROLLE 1

#### Vermittlung von Diversity als strategischer Vorteil für die Kommune

In vielen Fällen müssen Diversity-Verantwortliche die ökonomischen und effizienzsteigernden Vorteile von Vielfalt hervorheben, um institutionelle Unterstützung zu erreichen oder zu sichern. Dies kann dazu führen, dass du den Diskurs in einer Sprache führen musst, die für die Organisation relevant ist. Dadurch kann der Fokus auf soziale Gerechtigkeit und die

tieferer Inklusion von marginalisierten Gruppen in den Hintergrund treten.

#### ■ Diversity als Querschnittsaufgabe vs. eingeschränkte Rolle von Diversity-Verantwortlichen

Eine wirkungsvolle Diversity-Strategie erfordert, dass Diversity als Querschnittsaufgabe<sup>12</sup> verankert ist. Sehr häufig befinden sich jedoch die Diversity-Verantwortlichen in einer hierarchisch untergeordneten Funktion, was ihre Entscheidungskompetenzen und ihren Einfluss stark einschränkt.

#### ■ fehlende Ressourcen: finanziell, personell, zeitlich

Oft fehlt es an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, um nachhaltige Diversity-Strategien umzusetzen, sodass sich

die Arbeit der Diversity-Verantwortlichen auf oberflächliche Maßnahmen beschränkt.

#### ■ keine zentrale Stelle für Diversity-Aufgaben

In den meisten Kommunen wird das Thema Diversity in verschiedene Bereiche wie Inklusion, Integration und Gleichstellung aufgesplittet. Diese Themen sind häufig unterschiedlichen Abteilungen zugeordnet und variieren in ihrer Priorisierung je nach hierarchischer Struktur. Dies erschwert eine strategische und nachhaltige Bearbeitung erheblich und belastet die ohnehin begrenzten Ressourcen zusätzlich. Im besten Fall werden gut funktionierende Kooperationsstrukturen zwischen den verschiedenen Bereichen aufgebaut, die eine abgestimmte Bearbeitung der Themen ermöglichen. In der Praxis kommt es jedoch oft zu Konkurrenzsituationen, bei denen einzelne Abteilungen um begrenzte Ressourcen oder die Aufmerksamkeit der Organisationsführung kämpfen, was die Effektivität der Diversity-Arbeit weiter beeinträchtigen und die Position der Verantwortlichen schwächen kann.

### ROLLE 2

#### Vermeidung von Widerstand durch „Schaufenster-Diversität“

Oft liegt der Fokus auf Maßnahmen, die nur auf symbolischer Ebene Inklusion und Teilhabe signalisieren. Dadurch sind Diversity-Verantwortliche mit dem Risiko konfrontiert, dass ihre Arbeit auf oberflächliche Initiativen reduziert wird, die keinen echten Wandel auf struktureller Ebene bewirken.

#### Anerkennung und Entlohnung von Leistung und Expertise

Gerade in der kommunalen Arbeit werden Strategien entwickelt, um die Bürger\*innenbeteiligung zu fördern, Teilhabe und Teilnahme zu ermöglichen. Ein kritischer Punkt jedoch, der uns im Modellprojekt immer wieder begegnete, ist die fehlende Anerkennung des Engagements und des Wissens von sogenannten Expert\*innen in eigener Sache: Menschen mit Diskriminierungserfahrung also, die teilweise seit Jahren oder Jahrzehnten aktiv und engagiert sind, ein hohes Maß an Erfahrungen und Wissen mitbringen.

Anerkennung, oft auch in Form von Honorierung und finanzieller Entlohnung für geleistete Arbeit, unterliegt in der kommunalen Praxis formellen, vorgegebenen Richtlinien, die meist weiße, deutsche, heterosexuelle, Cis-Männer ohne Behinderung als Ausgangspunkt und Schablone haben. Die Lebensrealitäten und die Expertise vieler Menschen werden somit nicht berücksichtigt. Wenn sich z.B. Menschen engagieren, die keinen deutschen Universitätsabschluss vorweisen können, werden sie aufgrund der gegebenen Formalia nicht gemessen an ihrem Wissen und ihrer tatsächlichen Arbeit entlohnt, sondern anhand ihrer Abweichung vom Status quo. Für Institutionen und Kommunen ist es grundsätzlich wichtig, diese Kriterien zu hinterfragen und zu verändern. Beteiligung bleibt sonst eine Floskel.

Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Expert\*innen in eigener Sache auch als solche anzuerkennen? Wie kann ein Perspektivwechsel ermöglicht werden?

<sup>12</sup> Projektübergreifende Fragestellungen

## ■ Orientieren sich die Strukturen und Prozesse in der Kommune wirklich an den Prinzipien der Leistungsgesellschaft?

Die meisten Mitarbeitenden in öffentlichen Einrichtungen sind zuversichtlich, dass die Institution nach dem Prinzip der Meritokratie<sup>13</sup> funktioniert. Dennoch zeigen die Einstellungs- und Beförderungspraktiken, dass bestimmte Personen bevorzugt werden, möglicherweise aufgrund von Netzwerken, kultureller Übereinstimmung oder anderen unbewussten Vorurteilen – während andere systematisch ausgeschlossen bleiben, trotz gleicher oder sogar höherer Qualifikationen (Portillo, Bearfield, & Humphrey, 2020). Eine Organisation, die bereit ist für Veränderung, hinterfragt diesen Mythos der Meritokratie kritisch. Sie hinterfragt also, ob ihre Prozesse wirklich fair und transparent sind oder ob es unsichtbare Hindernisse und Vorurteile gibt, die bestimmte Personen systematisch durch unmittelbare Diskriminierung benachteiligen, und diese dann abbauen. Menschen mit Diskriminierungserfahrungen einstellen, ohne ihre Kenntnisse ernst zu nehmen

Diversity-Verantwortliche müssen häufig kämpfen, um als kompetent und fähig anerkannt zu werden. Ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie kann ihnen sowohl Vorteile als auch Nachteile bringen, da sie oft als Vertreter\*in ihrer Gruppe betrachtet werden. Wenn Diversity-Verantwortliche selbst einer marginalisierten Gruppe angehören, können sie einerseits als authentische Stimme für Vielfalt wahrgenommen werden, andererseits besteht die Gefahr, dass ihre Expertise auf ihre persönliche Erfahrung reduziert wird.

Dies führt häufig dazu, dass ihre individuellen Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen nicht angemessen berücksichtigt und gewürdigt werden.

## ■ Menschen mit Diversity-Merkmalen nur für Diversity-Arbeit einstellen

Oftmals wird von Diversity-Verantwortlichen erwartet, dass sie ihre eigenen Erfahrungen und ihre spezifische Perspektive einbringen, um die Organisation diverser zu gestalten. Das klingt zunächst nach einer wertvollen Möglichkeit, Wandel voranzutreiben. Jedoch birgt diese Erwartung die Gefahr, dass sie in eine eingeschränkte Rolle gedrängt, auf ihre Identität reduziert und ihre Erfahrungen ausgenutzt werden.

## Migrant\*innen erst als Migrant\*innen statt als Mensch wahrnehmen

Oft bekommen Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zu hören, dass sie in einer Organisation sind, um Vielfalt nach außen zu repräsentieren und nicht wegen ihrer Expertise. Ein Beispiel aus der Praxis: Nachdem eine Mitarbeitende der Verwaltung mitgeteilt hatte, dass sie eine neue Stelle antritt, äußerte sich ein Netzwerkpartner: „Oh, schade, dass Sie gehen. Es war der Stadt wichtig, eine Person mit Migrationshintergrund an dieser Stelle zu haben.“ Diese Aussage löste bei der Mitarbeitenden das Gefühl aus, dass ihre Präsenz nicht aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen, sondern ausschließlich aufgrund ihrer Herkunft als „Symbol“ wahrgenommen wurde. Sie fühlte sich nicht als Fachkraft, sondern als Repräsentantin einer Gruppe, die der Organisation ein fortschrittliches Image ver-

## AUS DER PRAXIS

schaffen sollte. Diese Erfahrung erinnert an ein Gedicht von Pat Parker, in dem sie beschreibt, wie eine weiße Person mit ihr als Schwarze befreundet sein soll: „Das Erste, was du tun musst, ist vergessen, dass ich Schwarz bin. Zweitens vergiss nie, dass ich Schwarz bin.“ Wenn der Fokus ausschließlich auf bestimmten Merkmalen einer Person liegt, ohne ihre Erfahrungen und Expertise zu würdigen, wird sie entmenschlicht und zum Objekt gemacht. Niemand möchte auf ein Diskriminierungsmerkmal reduziert und dann instrumentalisiert werden, um das Image einer Institution zu verbessern. Die Praxis zeigt, dass dies negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden hat, da sie zudem wenig Möglichkeiten haben, sich dagegen zu wehren. Es ist wichtig, dass Menschen sich mit ihrer spezifischen Expertise einbringen können, ohne dabei auf ihre Herkunft reduziert zu werden.

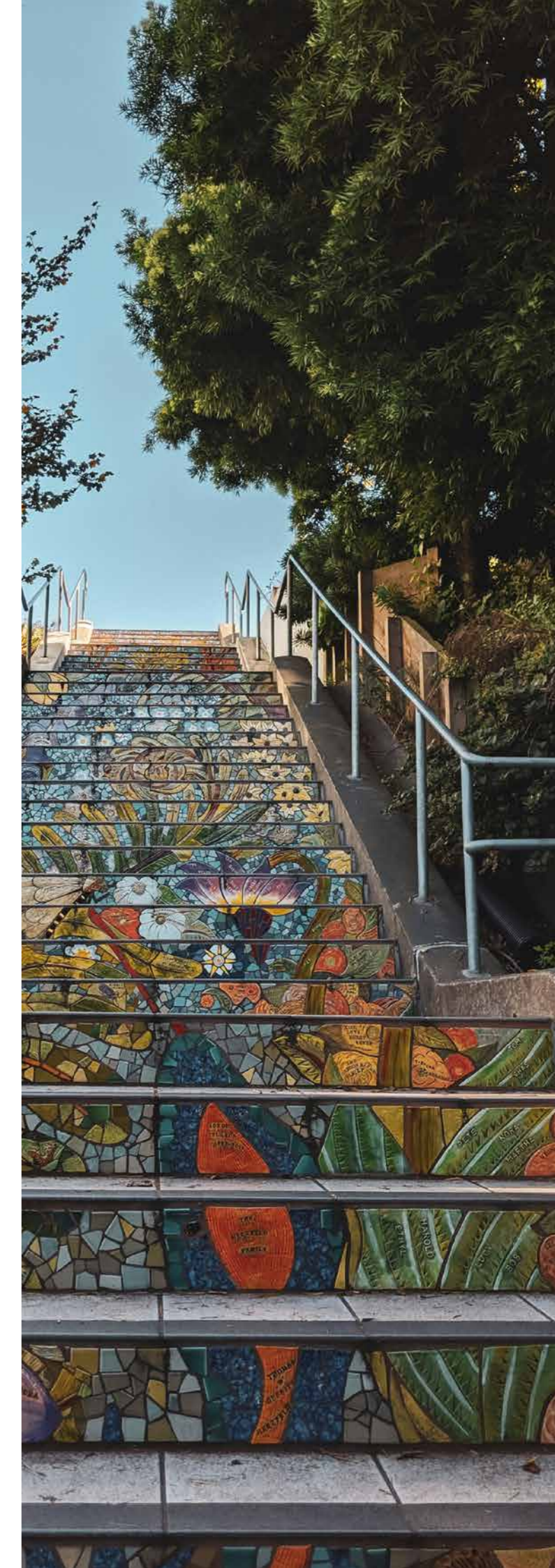
Was wird gebraucht, um zu vermeiden, dass Menschen zum Objekt gemacht werden? Wie kann eine Stadt diese Expertise schätzen, ohne die Person nur als eine Stellvertreter\*in der Vielfalt zu sehen?

## ROLLE 3

### Aufrechterhalten der organisatorischen Stabilität

Während in der Förderung von Inklusion und Teilhabe ihre zentrale Aufgabe besteht, sollen Diversity-Verantwortliche grundlegende Veränderungen aber häufig vermeiden. In der Organisation besteht ein großer Bedarf an Stabilität und Wandel wird oft als Bedrohung wahrgenommen. Diese Spannungen führen zu einem inneren Konflikt für die Diversity-Verantwortlichen, da diese ohne strukturelle Veränderungen ihren weiteren Aufgaben – insbesondere der Interessenvertretung der Betroffenen – nicht gerecht werden können.

<sup>13</sup> „Der Status eines Menschen wird in der Meritokratie ausschließlich durch das gegenwärtige, individuell messbare Verdienst legitimiert sein. Eine Privilegierung auf Grund der Herkunft wie Klasse und sozialer Schicht soll hier ebenso vermieden werden wie eine Benachteiligung aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Religion, einer Ethnie oder einem Geschlecht. Die „ideale Meritokratie“ erfordert somit völlige Gleichheit der Chancen, wie Unabhängigkeit der Leistung von Beziehungen, Herkunft etc., und gesellschaftlich wirksame Anerkennung faktischer Leistungsunterschiede.“ <https://de.wiktionary.org/wiki/Meritokratie>



### Kein Benennen von Problemlagen in der Verwaltungsstruktur

Ein kleines Beispiel zur Verdeutlichung: Eine Kommune startet ein Projekt, um die Bedürfnisse marginalisierter Gruppen sichtbarer zu machen, indem sie Barrieren aufzeigt, die unter anderem durch Diskriminierung entstehen. Im Laufe des Projekts wird klar, dass auch die Verwaltungsstruktur signifikanter Veränderungen bedarf, um diese Barrieren zu beseitigen. Die Ergebnisse deuten auf tiefgreifende Reformen hin, die weitreichende strukturelle Anpassungen erfordern würden.

Um jedoch Gegenwind zu vermeiden und die Verwaltung nicht zu destabilisieren, wird versucht, die nötigen Änderungen zu beschönigen, um zu zeigen, dass die Projektmittel sinnvoll investiert wurden, ohne die tiefgreifenden strukturellen Probleme offen anzugehen. Dies verdeutlicht, wie Organisationen oft Veränderungen abschwächen, um die Stabilität des Systems zu bewahren, selbst wenn wesentliche Reformen notwendig sind. Dadurch, dass die Projektziele von Anfang an offen waren, gibt es keine Kontrollmechanismen, um den Erfolg der erzielten Ergebnisse zu messen.

Um dauerhafte Veränderungen zu gewährleisten, müssen Organisationen sich langfristig mit dem Thema befassen, starke Richtlinien erarbeiten, qualifizierte und befähigte Menschen für diese Arbeit einstellen und fördern sowie eine Kultur des Lernens schaffen (Saba, Ozbilgin, Ng, & Cachat-Rosset, 2021). Die Herausforderung besteht darin, dass die meisten Organisationen nicht bereit sind, sich mit dem Widerstand der Mehrheitsgruppe auseinanderzusetzen, die sich durch diese Veränderung bedroht fühlt (ibid).

#### ■ Rationalität und Effizienz treten in den Hintergrund, wenn sich Menschen bedroht fühlen

Wichtig ist es auch zu verstehen, dass Organisationen weder innovativ, effizient noch rational agieren, wenn Menschen das Gefühl haben, gegen die Normen zu agieren (Lezotte, 2023). Organisationen mit strengen normativen Regelungen können ineffizient werden, wenn Mitarbeitende negative Konsequenzen befürchten, weil sie von diesen Normen abweichen. In solchen Fällen ist tatsächliche Veränderung nicht möglich, da der „offene Diskurs“

nur oberflächlich geführt wird und strukturelle Barrieren bestehen bleiben. Organisationen signalisieren die Bereitschaft zur Veränderung, handeln jedoch in veralteten Mustern.

#### ROLLE 4

##### Anwalt\*in für Betroffene

Diversity-Verantwortliche fungieren oft als Sprachrohr für die Anliegen und Bedürfnisse von Betroffenen. Sie müssen institutionelle Barrieren identifizieren und die Stimmen derjenigen verstärken, die oft ignoriert werden. Dies führt jedoch zu einem Spannungsfeld, da sie gleichzeitig innerhalb der Machtstrukturen agieren, die diese Ungleichheiten aufrechterhalten.

##### ■ Diversity-Verantwortliche für und gegen Institution

##### Zwischen Schweigepflicht, Loyalität und Solidarität

Durch ihre Rolle geraten Diversity-Verantwortliche oft in einen Loyalitätskonflikt zwischen Betroffenen (z.B. von Diskriminierung) und Verwaltung. Häufig ohne klare Richtlinien geraten sie in eine Position der Unsicherheit und

stehen vor der Frage, wie sie mit den Anliegen der Betroffenen konkret umgehen können.

Eine Geschichte verdeutlicht die Herausforderungen, insbesondere in Organisationen mit einer festen Hierarchie. Die Diversity-Person berichtete, dass sie sich, nachdem sie einen Verstoß gegen das AGG mitbekommen hatte, zerrissen fühlte. Sie wusste nicht, ob sie ihren Pflichten nachgehen und den ihr zugetragenen Fall melden oder lieber schweigen sollte, um die Person, die noch nicht wusste, ob sie sich beschweren wollte, vor möglichen Konsequenzen zu schützen.

Folgende Fragen können Organisationen dabei helfen, eine unterstützende Umgebung zu schaffen, die es Diversity-Verantwortlichen ermöglicht, ihre Rolle effektiv zu erfüllen und gleichzeitig ihre eigenen ethischen Standards und Verpflichtungen zu wahren:

Wie schaffen wir klare Richtlinien und Unterstützungsstrukturen, die Diversity-Verantwortliche in ihrer Entscheidungsfindung stärken und Loyalitätskonflikte minimieren? Wie fördern wir eine offene und vertrauensvolle Kultur, in der Mitarbeitende sich sicher



fühlen, ihre Bedenken zu äußern, und Diversity-Anliegen ernst genommen werden?

Wie integrieren wir Diversity als verbindliches Element in unsere Organisationskultur, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden (auch die Führungskräfte) Verantwortung für Inklusion und Gerechtigkeit übernehmen?

### ■ Diversity-Verantwortliche – eine einsame Aufgabe

#### Bewusstsein über die Relevanz von Selbstorganisation und Empowerment-Gruppen

In der fünfjährigen Arbeit im Modellprojekt waren wir immer wieder mit Fragen zur Selbstorganisation marginalisierter Menschen und dem Umgang mit Safe(r) Spaces konfrontiert.

Als Berater\*innen stellten wir fest, dass die Verantwortlichen aus der Kommune/Organisation fast ausschließlich aus der Perspektive der Privilegierten denken, planen und handeln. Es gab kaum ein Bewusstsein für die eigene eingeschränkte Sicht, die als „normal“ und somit als selbstverständlich galt. Daraus resultierte oft ein falsch verstandenes Konzept, in welchem Ungleichheit unter den Tisch gekehrt wird, bzw. Menschen, die auf Probleme hinweisen, selbst als Problem bezeichnet wurden. In manchen Fällen wurden Selbstorganisationen von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen oder Empowerment-Gruppen, die sich in Safe(r) Spaces organisieren, sogar als Ausschluss oder Abstand generierend wahrgenommen und problematisiert. Oft mussten wir erklären, warum Selbstorganisationen wichtig für eine grundlegende demokratische Beteiligung sind, der respektvolle Kontakt, die Vernetzung und die Kooperation seitens der Organisation/Kommune unbedingt gepflegt und gefördert werden muss.

Wie kann Diversity-Arbeit Ressourcen und Räume für selbstorganisierte Communitys und Empowerment-Arbeit zur Verfügung stellen, ohne ein messbares Ergebnis zu verlangen oder Eigeninteressen anzumelden?

### ■ Unterschiedliche Erwartungen verschiedener Akteur\*innen

Es wird nur dann zu Veränderungen in der Organisation kommen, wenn genügend Menschen in der Struktur und in der Zivilgesellschaft bereit sind, das bestehende Ungleichheitssystem (Acker, 2006) infrage zu stellen (van den Brink, 2020, S. 381). Dafür sind Kenntnisse über Vielfalt, unterschiedliche Interessen und Machtverhältnisse nötig, die häufig nicht ausreichend vorhanden sind. Gleichzeitig kommt es zu Situationen, in denen sich betroffene Bürger\*innen von den Diversity-Verantwortlichen im Stich gelassen oder sogar verraten fühlen. Es droht ein Abbruch der vertrauensvollen Beziehung, die hier grundlegend ist. Für die Diversity-Verantwortlichen ist dies oft ein innerer Konflikt, der zu emotionaler Zerrissenheit und Schuld- oder



Schamgefühlen führt. Wenn Diversity-Verantwortliche zur selben marginalisierten Gruppe gehören wie die Betroffenen, werden solche Konflikte oft auch begleitet von der Angst, die persönlichen Beziehungen in der (eigenen) Community zu schädigen.

### ROLLE 5

#### Kritische Reflexion institutioneller Barrieren

Eine der zentralen Herausforderungen für Diversity-Verantwortliche ist es, die institutionellen Normen, Praktiken und die Kultur kritisch zu hinterfragen und Hindernisse für echte Inklusion zu benennen. Das ist aber sehr viel leichter gesagt als getan. Kritische Benennungen der internen Probleme führen oft zu Spannungen mit den Entscheidungsträger\*innen, da sie tief verwurzelte Machtstrukturen aufdecken müssen. Es ist aber eine wichtige Errungenschaft der Diversity-Arbeit, dass Probleme, die zuvor nicht besprochen wurden, nun zur Diskussion stehen. Dadurch wird ein transparenteres Umfeld geschaffen, in dem die Bedeutung von Worten und Handlungen und unterschiedliche Erfahrungen zur Debatte gestellt werden, anstatt als selbstverständlich vorauszusetzen, dass ein gemeinsamer Sinn herrscht. Häufig ist der Common Sense in der Realität ein Spiegelbild der vorherrschenden Perspektive. (van den Brink, 2020).

Gerechtigkeitsansätze sind für Organisationen sehr fordernd, aber eben auch fördernd, weil sie die Ursachen von Ungerechtigkeiten benennen und bekämpfen (Evans, 2014). Daher ist es für die Diversity-Verantwortlichen wichtig, Unterstützung von der Leitung, von einflussreichen Akteur\*innen sowie von Betroffenen und Gleichgesinnten innerhalb und außerhalb der Organisation zu bekommen (Lezotte, 2023). Netzwerke zu schaffen, die Veränderung vorantreiben, ist ein wichtiger Teil der Diversity-Arbeit. Ohne kollektive Macht kommt man oft nicht voran.

### Aufgaben und Vorgehensweisen anders betrachten

Menschen, die beim Bürgeramt oder bei der Ausländerbehörde arbeiten, berichten über Wutausbrüche von Klient\*innen. Oft empören sich die Mitarbeitenden darüber, weil sie sich beleidigt und angegriffen fühlen. Die Vorwürfe werden persönlich statt strukturell verstanden.

Unserer Erfahrung nach lernen die Mitarbeitenden konstruktiver damit umzugehen, wenn sie versuchen zu verstehen, warum so viel Wut empfunden wird, und dies kritisch statt defensiv betrachten. Mit einem diskriminierungskritischen Blick ist diese Wut einfacher zu verstehen und sogar abzubauen, indem Beratende sich auf Augenhöhe als Person zeigen, die Barrieren zu überwinden versucht. Oft werden Menschen mit Rassismus- oder Fluchterfahrung mit rassistischen und frustrierenden Strukturen konfrontiert. Wenn sie ein weiteres „Nein“ hören, kann es sich anfühlen, als seien alle Türen ständig geschlossen. Diese Erfahrung zu erkennen und ein Bewusstsein zu entwickeln hilft dabei, eine Situation zu deeskalieren. Mitarbeitende mit einer längerfristigen diskriminierungskritischen Qualifizierung haben Zeit und Raum, ihre eigenen Wahrnehmungen und Annahmen zu hinterfragen und Situationen neu zu betrachten. Sie können dadurch neue, hilfreiche Kompetenzen erwerben. Im Rahmen des Projekts haben wir erlebt, dass Mitarbeitende sich gestärkt fühlen und weniger Konflikte im Kontakt mit Klient\*innen erleben.

### ROLLE 6

#### Unwirksame Maßnahmen angehen

Sara Ahmed beschreibt, wie Maßnahmen, die zur Beseitigung von Ungleichheiten ergriffen werden, sich als unwirksam erweisen können (Ahmed, 2012). Sie existieren auf dem Papier, aber am Ende geht es eher darum, pro forma Maßnahmen (Dienstanweisungen und Richt-

linien, Leitsätze) einzuführen, als tatsächlich in die Praxis umzusetzen.

Wie Sara Ahmed beschreibt, sind viele Diversity-Maßnahmen nicht wirkungsvoll, d.h. sie bringen nicht die Ergebnisse, die sie vorgeben zu erreichen (Ahmed, 2012). Diversity-Verantwortliche müssen diese Nicht-Wirksamkeit ansprechen, was sie oft in Konflikt mit den institutionellen Akteur\*innen bringt, die ihre Maßnahmen als erfolgreich darstellen möchten.

Die Diskrepanz zwischen den angestrebten Zielen und den tatsächlichen Ergebnissen mit Daten und Fakten zu belegen, proaktiv nachhaltige Lösungen vorzuschlagen und dabei interne und externe Netzwerke zu nutzen, kann für Diversity-Verantwortliche hier hilfreich sein.

## **ROLLE 7**

### **Institutionalisierung von Diversity**

Wenn Diversity zum integralen Bestandteil der Identität und Funktionsweise einer Organisation wird, also in allen Prozessen, Entscheidungen und auf allen Ebenen verankert ist, spricht man von der Institutionalisierung von Diversity. Es mag auf den ersten Blick so scheinen, als sei das Thema Vielfalt weniger dringlich, wenn es als Teil der Organisationsstruktur anerkannt wird. Doch genau das kann ein Problem darstellen. Laut Sara Ahmed besteht die Gefahr, dass Vielfalt in solchen Fällen als selbstverständlich verstanden wird und dadurch an Dringlichkeit verliert. Diversity-Verantwortliche sollten also sicherstellen, dass Diversity nicht nur als "trendiges" Konzept verstanden wird, sondern als fortwährende und notwendige Auseinandersetzung (Ahmed, 2012).

## **2.3. Beschwerdekultur als Schlüssel zum Lern- und Veränderungsprozess**

Kommunale Verwaltungen, die ihre Rolle als Dienstleistende ernst nehmen und bestrebt sind, sich weiterzuentwickeln, müssen ein wirksames Beschwerdemanagement etablieren. Ein solches System fungiert als Frühwarnmechanismus, der Schwächen in Prozessen sowie bestehende Barrieren identifiziert. Diese Barrieren könnten Bürger\*innen oder Mitarbeiter\*innen im täglichen Umgang mit der Verwaltung stören. Eine gut funktionierende Beschwerdekultur soll es den Verwaltungen ermöglichen, direktes Feedback zu nutzen und kontinuierlich Anpassungen vorzunehmen, die der Verbesserung der Dienstleistungen und der Steigerung der Zufriedenheit der Bürger\*innen dienen. Es fördert eine Kultur der Offenheit, in der Fehler nicht als Misserfolge, sondern als Lernchancen betrachtet werden. Durch eine solche Haltung wird die Verwaltung agiler und kann flexibler auf Herausforderungen und Veränderungen reagieren, was besonders in einer sich dynamisch verändernden Gesellschaft von großer Bedeutung ist.

Eine umfassende, diskriminierungsbewusste Beschwerdekultur beinhaltet mehrere Instrumente. Der erste Schritt ist die Einrichtung von zugänglichen Beschwerde-Erfassungssystemen. Diese können offizielle Beschwerdestellen beinhalten, aber auch niedrigschwellige Kanäle wie Online-Formulare, Telefon-Hotlines, persönliche Gespräche oder anonyme Beschwerdeverfahren. Der nächste Schritt ist die systematische Beschwerdeanalyse, bei der statistische Methoden angewandt werden, um Muster und Ursachen hinter den Beschwerden zu identifizieren. Diese Analyse hilft, strukturel-

le Schwachstellen und Barrieren in den Prozessen der Verwaltung aufzudecken, die anschließend gezielt beseitigt werden können.

Wesentlich für den Erfolg ist der Einsatz von Feedbackschleifen, durch die den beschwerdeführenden Personen Rückmeldung gegeben wird. Die Rückmeldung zeigt, dass ihre Anliegen ernst genommen werden. Die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen ist der abschließende und entscheidende Schritt, um tatsächliche Lern- und Veränderungsprozesse anzustoßen.

### **Herausforderungen in der Praxis**

Leider zeigt die Praxis, dass das Beschwerdemanagement sich in vielen kommunalen Verwaltungen in Baden-Württemberg noch nicht wirklich etabliert hat. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat bereits 2010 Empfehlungen zur Einrichtung von AGG-Beschwerdestellen ausgesprochen<sup>14</sup>, jedoch fehlen vielerorts die Strukturen und es wirkt oft so, als bestünde kein echtes Interesse daran.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG, § 13) garantiert Beschäftigten ein Beschwerderecht bei Diskriminierung und fordert die Einrichtung von entsprechenden Stellen. Diese müssen jedoch in ein umfassendes Managementsystem eingebettet sein, das über die bloße Entgegennahme von Beschwerden hinausgeht. Wichtig sind außerdem die begleitenden Maßnahmen wie regelmäßige Schulungen, transparente und faire Verfahren, eine offene Kommunikationskultur

<sup>14</sup> Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2010). Beschwerdestelle und Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_beschwerdestelle\\_und\\_beschwerdeverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_beschwerdestelle_und_beschwerdeverfahren.pdf?__blob=publicationFile)

sowie die kontinuierliche Evaluation der getroffenen Maßnahmen.

### **Mobbing – kein Konflikt, sondern rassistische Machtausübung**

Eine Frau meldete sich bei uns, weil sie in ihrem Team rassistisches Mobbing erlebte und den Eindruck hatte, dass die Leitung nicht wusste, wie sie mit Mobbing umgehen soll. Die Leitung schlug vor, ein Treffen zwischen den Beteiligten zu organisieren, um das Problem zu besprechen. Allerdings wollte die Leitung das Mobbing nicht anerkennen, sondern als zwischenmenschlichen Konflikt statt als Machtmissbrauch darstellen. Es geht jedoch nicht um einen Konflikt zwischen zwei gleichberechtigten Personen, sondern um den Versuch, Macht über eine andere Person auszuüben, um Hoheit im Team zu bekommen und die betroffene Person auszugrenzen. Das sollte nicht bei einem Gespräch verhandelt werden, bei dem die Leitung allen Beteiligten die Gelegenheit gibt, ihre Perspektive zu teilen. Die Leitung sollte Haltung zeigen und klarstellen, dass die Würde eines Menschen verletzt worden ist und inwiefern dieses Verhalten gegen das AGG verstößt. Sie ist verpflichtet, etwas zu unternehmen, um das Mobbing zu stoppen, Konsequenzen gegenüber den Verantwortlichen zu ziehen und Maßnahmen zu ergreifen, damit die betroffene Person sich wieder sicher bei der Arbeit fühlt.

Was wird in der Verwaltung gebraucht, um qualifiziert mit Mobbing umzugehen?



Ob sich eine Verwaltung für eine wirkungsvolle Beschwerdekultur entscheidet und diese auch ernst nimmt, hängt von vielen Faktoren ab:

- Organisationsstruktur und -kultur und der damit verbundene Wille zur Veränderung: In hierarchischen Organisationen werden Beschwerden oft als Bedrohung für bestehende Machtverhältnisse wahrgenommen. In offenen, partizipativen Kulturen hingegen werden Beschwerden als Chancen für Verbesserung und Wachstum betrachtet.
- Reifegrad<sup>15</sup> und Größe der Organisation
- Unterstützung durch Organisationsführung und einzelne Führungskräfte: Eine lernfähige Organisation erkennt die Bedeutung einer starken Führungsverant-

### **Probleme ansprechen**

Wie sollen die Führungskräfte, die Diskriminierung in ihrem Team beobachten, diese Probleme angehen, ohne die betroffenen Mitarbeitenden unmittelbar einzubeziehen?

In einem Team gibt es immer wieder Berichte über diskriminierende Kommentare und Verhaltensweisen gegenüber einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitenden. Die Leitung hat einige dieser Vorfälle indirekt mitbekommen, wurde jedoch nicht direkt von den Betroffenen ins Vertrauen gezogen – aus Angst, nicht ernst genommen zu werden.

<sup>15</sup> Greiner (1972) entwickelte eine Organisationsentwicklungskurve, die die typischen Entwicklungsphasen einer Organisation und Veränderungsprozesse beschreibt. Diese sogenannte Greiner-Kurve verdeutlicht, wie Organisationen in verschiedenen Wachstumsphasen agieren. Dabei dient die Unternehmensgröße zwar oft als Indikator für den Reifegrad, ist aber nicht entscheidend. Auch kleine Organisationen können durch gezielte Entwicklung einen hohen Reifegrad erreichen, während große Unternehmen ohne ausreichende Reife ihre Komplexität nicht meistern. Der Reifegrad einer Organisation zeigt sich in ihrer Fähigkeit, auf interne und externe Herausforderungen flexibel zu reagieren, unabhängig von ihrer Größe. Obwohl das Modell hauptsächlich in unternehmerischen Kontexten genutzt wird, kann es den kommunalen Verwaltungen helfen zu identifizieren, in welcher Entwicklungsphase sie sich befinden, welche Herausforderungen vor ihnen liegen und welche Maßnahmen erforderlich sind, um ihren Reifegrad zu steigern. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/wachstumsmodell-nach-greiner/>

<sup>16</sup> Der Begriff Compliance bedeutet wörtlich übersetzt die Erfüllung von Anforderungen; im engeren Sinne also Rechtskonformität und Einhaltung von Gesetz und Recht durch das Unternehmen und seine Mitarbeitenden sowie „Integrität, Redlichkeit und Geschäftsethik“. [https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/wirtschaftsrecht/compliance-basisinformationen-fuer-die-praxis/bedeutung-von-compliance-fuer-unternehmen\\_210\\_626290.html](https://www.haufe.de/recht/weitere-rechtsgebiete/wirtschaftsrecht/compliance-basisinformationen-fuer-die-praxis/bedeutung-von-compliance-fuer-unternehmen_210_626290.html)

wortung, die den Veränderungsprozess aktiv steuert und unterstützt.

Auch wenn sich eine Organisation für die Einführung eines Beschwerdesystems entscheidet, heißt das noch nicht, dass sie zu den erforderlichen strukturellen und kulturellen Veränderungen bereit ist, die notwendig sind, um Beschwerden effektiv zu bearbeiten. Oft handelt es sich dabei nur um eine formale Compliance-Maßnahme<sup>16</sup>. Die Beschwerden werden dabei nicht angemessen behandelt und die Machtstrukturen werden nicht hinterfragt, sondern manchmal sogar in ihrer Legitimität bestätigt, indem keine Maßnahmen getroffen werden. Dies kann die Organisationskultur negativ beeinflussen, indem Misstrauen seitens Mitarbeitenden und der Bürger\*innen entsteht.

Um ein Umfeld zu schaffen, in dem die Leitung in solchen Fällen sicher agieren kann, sollten folgende Fragen berücksichtigt werden: Wie kann die Organisation das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung stärken, damit sie sich sicher fühlen, Diskriminierung und Missstände offen anzusprechen?

Welche Schulungen oder Ressourcen können bereitgestellt werden, um die Führungskräfte in der Identifizierung und dem Umgang mit diskriminierenden Verhaltensweisen zu qualifizieren?

In ihrem Buch *Complaint!* untersucht Sara Ahmed (2021) anhand zahlreicher Beispiele, wie Institutionen mit Beschwerden umgehen. Sie schreibt: „Der Weg einer Beschwerde, wohin eine Beschwerde geht, wie weit sie geht, lehrt uns etwas darüber, wie Institutionen funktionieren...“ (Ahmed, 2021, S. 6). Ahmed betrachtet Beschwerden als ein wirkungsvolles Instrument, um Machtmechanismen und Barrieren innerhalb von Institutionen offenzulegen.

- **genannte Probleme als Angriff wahrnehmen**
- **Menschen, die sich beschweren oder etwas verändern möchten, als Problem oder Störfaktor betrachten**

### Sich kritisch äußern und ausgebremst werden

Eine Mitarbeitende mit umfassender Expertise in diskriminierungskritischer Arbeit möchte ihr Wissen nicht nur in ihrem Tätigkeitsfeld, sondern auch in der Organisationskultur und Struktur einbringen. Sie erkennt, wie sich strukturelle Diskriminierung in den Abläufen reproduziert, und schlägt Veränderungen vor, die eine diskriminierungskritische Transformation ermöglichen könnten. Anstatt diese Impulse als innovativ und konstruktiv zu betrachten, wird ihr nahegelegt, solche Ansätze zu unterlassen. Ihre Bemühungen, eine machtkritische Perspektive einzubringen, werden als unerwünscht eingestuft. Obwohl ihre Expertise der Verwaltung zu mehr Bürger\*innennähe verhelfen könnte, fehlt die Bereitschaft, diesen Beitrag zu integrieren. Die Leitung hätte diese Anregungen als Konkretisierung des Grundgesetzes und internationaler Menschenrechte begrüßen können, gab ihr stattdessen jedoch die Rückmeldung, sich auf ihre Hauptaufgabe zu konzentrieren.

Ist die Expertise der Mitarbeitenden erwünscht? Wie kann die Verwaltung die Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung

### signalisieren? Wie kann eine Arbeitskultur aussehen, die konstruktive Kritik fördert und unterstützt?

Die Autorin beleuchtet, wie Institutionen dazu neigen, Beschwerden nicht als konstruktive Kritik zu sehen, sondern als Angriff auf ihre bestehende Ordnung. Menschen, die sich beschweren oder Veränderungen anstreben, werden oft als Störfaktoren oder als Problem betrachtet. Diese Wahrnehmung führt dazu, dass Institutionen Strategien entwickeln, um Beschwerden abzuwehren und die Beschwerdeführenden zu isolieren oder zu entmutigen. Anstatt die Beschwerden als Anstoß zur Verbesserung zu verstehen, schützen die Institutionen ihre bestehenden Machtverhältnisse, was die Beschwerden noch schwieriger und belastender für die Betroffenen macht.

- **langsam Probleme angehen, bis die Personen, die sie thematisieren, ermüden**
- **Tempo und Bedingungen des erlaubten Wandels bestimmen Privilegierte, nicht diejenigen, die Gerechtigkeit brauchen**

Sara Ahmed hat eingehend untersucht, warum es für Beschwerdeführende so belastend und schmerzhaft ist, eine Beschwerde einzureichen und den Prozess bis zum Ende durchzuhalten. Selbst jene, die den Mut zum ersten Schritt aufbringen, erleben während des Beschwerdeprozesses zunehmend Verunsicherung und brechen den Prozess häufig ab. Institutionen setzen eine Vielzahl von Mechanismen ein, um Beschwerden zu unterbinden. Zu diesen Methoden gehören nicht nur die Leugnung des Problems und das Aussprechen von Warnungen, sondern auch die gezielte Strategie der Ermüdung, die darin besteht, die beschwerdeführende Person durch wiederholte Verzögerungen, endlose Bürokratie und emotional belastende Prozesse zu entmutigen. Diese Mittel werden in verschiedenen Phasen des Beschwerdeprozesses eingesetzt, um die Per-

son dazu zu bringen, ihre Bemühungen aufzugeben – und je bedrohlicher eine Beschwerde erscheint, desto intensiver die angewandten Strategien, um sie zu unterdrücken.

- **Beschwerden vermindern, herunterspielen und blockieren**
- **Kollektive Probleme als individuelle Konflikte betrachten**
- **Entscheidungs- und Kommunikationswege nicht transparent gestalten**
- **Institutionalisierung von Belästigung durch Leugnung**
- **Nichts tun ist Tun**

Durch das Blockieren von Beschwerden oder durch Nichtstun üben Organisationen Macht und Kontrolle aus.

### Beschwerdeverfahren blockieren – Diskrepanz zwischen Richtlinien und Praxis

Zwar führen immer mehr Kommunen Beschwerdeverfahren ein, jedoch oft noch zögerlich und mit großer Vorsicht. Häufig bestehen diese Verfahren aus Dienstvereinbarungen, die allerdings selten mit klar definierten Schritten einhergehen. Auf den ersten Blick vermitteln diese Vereinbarungen den Eindruck, dass die Organisation sich ihrer Schutzpflicht gegenüber den Mitarbeitenden bewusst ist und diese Verantwortung ernst nimmt. In der Praxis zeigt sich jedoch eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Zielen dieser Dienstvereinbarungen und deren tatsächlicher Umsetzung. Dies wirft die Frage auf, ob diese Dienstvereinbarungen von der Organisation und der Belegschaft tatsächlich gleichermaßen wahrgenommen und unterstützt werden.

Im Rahmen des Projekts konnten wir ein Beispiel beobachten, das diese Diskrepanz illustriert. Hier wurde deutlich, wie eine Beschwerde blockiert wurde, obwohl die Organisation sich offiziell dem Schutz vor sexueller Belästigung verschrieben hatte. Das Verfahren,

das durch die Dienstvereinbarung eigentlich klar geregelt war, entwickelte sich in eine Richtung, die für die betroffene Person weder nachvollziehbar noch tragbar war. Bereits der Entschluss, eine Beschwerde einzureichen, erfordert enorme Anstrengung und die Überwindung von Schmerz, Angst und Scham. Bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie über ihre Erfahrung sprechen konnte, hatte die betroffene Person erhebliches Leid ertragen. Zudem war sie gezwungen, während des Beschwerdeverfahrens die Rolle ihrer eigenen Anwältin zu übernehmen – eine Belastung, die kaum zu bewältigen ist.

In diesem Fall bemühte sich die Organisation, eine Situation zu schaffen, in der unklar blieb, ob es sich tatsächlich um eine Beschwerde oder lediglich um einen zwischenmenschlichen Konflikt handelte. Diese Strategie führte dazu, dass die Dringlichkeit und die Schwere des Vorfalls heruntergespielt wurden. Die Kommunikation war zudem äußerst intransparent: Die beschwerdeführende Person, die sich in einem Schockzustand befand, wurde weder ausreichend über den Ablauf des Verfahrens informiert, noch über mögliche Gegenmaßnahmen in Kenntnis gesetzt. Ein geschützter Raum, der ihr Sicherheit und Vertrauen hätte bieten können, wurde nicht geschaffen.

In den wenigen Gesprächen, die mit der Betroffenen geführt wurden, wurde ihr vermittelt, sie hätte die Situation möglicherweise falsch verstanden oder dass bestimmte (hier: übergreifende) Verhaltensmuster als völlig normal angesehen würden. Dies trug dazu bei, ihre Wahrnehmung und das Gewicht ihrer Beschwerden zu relativieren, und verstärkte das Gefühl von Isolation und Unsicherheit. Dies macht deutlich, dass Dienstvereinbarungen allein nicht ausreichen, um einen wirksamen Schutz zu gewährleisten. Es bedarf einer konsequenten Umsetzung sowie transparenter und unterstützender Strukturen, um

sicherzustellen, dass betroffene Personen sich gehört und geschützt fühlen. Nur so kann Vertrauen in den Beschwerdemechanismus aufgebaut und eine echte Kultur der Fürsorge und Gerechtigkeit gefördert werden.

Welche konkreten Schritte kann die Organisation unternehmen, um sicherzustellen, dass die in Dienstvereinbarungen festgelegten Verfahren auch in der Praxis konsequent umgesetzt werden und Betroffene umfassend informiert und einbezogen werden?

Welche Mechanismen können implementiert werden, um sicherzustellen, dass Beschwerden von Anfang an als ernsthafte Anliegen behandelt werden und die Betroffenen nicht das Gefühl haben, ihre Wahrnehmung werde in Frage gestellt oder relativiert?

Wie kann die Organisation systematisch die Perspektiven von Betroffenen einbeziehen, um sicherzustellen, dass deren Erfahrungen und Bedürfnisse im gesamten Beschwerdeprozess berücksichtigt werden?

In ihrem Buch *Complaint!* schreibt Sara Ahmed, sexualisierte Gewalt werde häufig isoliert betrachtet, wodurch die kulturellen und strukturellen Bedingungen, die solche Vorfälle begünstigen, nicht ausreichend berücksichtigt würden. Im bereits erwähnten Beispiel wurde die beschwerdeführende Person in eine defensive Position gedrängt und in ihrer Wahrnehmung verunsichert. Ihre schmerzhafteste Erfahrung fand kein Gehör und zudem wurde die Rolle von Hierarchien in der Prüfung nicht ausreichend thematisiert.

Im Kontext sexualisierter Gewalt und Diskriminierung ist es entscheidend, das Machtungleichgewicht zu analysieren, insbesondere zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen. Wenn sich eine Mitarbeitende auf einer unteren Hierarchieebene über unangemessene Kommentare eines Vorgesetzten auf einer höheren Ebene beschwert, muss die

Organisation die bestehenden Machtverhältnisse beleuchten. Zunächst sollten die Hierarchieebenen und deren jeweilige Machtpositionen klar definiert werden. Der Vorgesetzte hat in diesem Fall mehr Einfluss und Autorität als die Mitarbeitende. Es ist wichtig, die Machtverhältnisse zwischen beiden Personen zu betrachten. Gibt es informelle Machtstrukturen oder eine Organisationskultur, die es dem Vorgesetzten erleichtert, unangemessene Kommentare zu äußern?

Durch eine tiefgehende Analyse der Organisationskultur lässt sich herausfinden, ob es Normen gibt, die das Verhalten des Vorgesetzten legitimieren. Werden Beschwerden über Machtmissbrauch in der Organisation generell ignoriert? Es könnte hilfreich sein, externe Beratung hinzuzuziehen, um die Vorfälle unabhängig zu bewerten und sowohl die Unternehmenskultur als auch die Beschwerdeprozesse zu hinterfragen.

Auf diese Weise lassen sich etwaige bisher unsichtbare Mechanismen identifizieren und Beschwerden nicht als Einzelfälle, sondern als Muster erkennen. Auf dieser Grundlage können entsprechende Maßnahmen entwickelt werden, um eine Organisationskultur zu schaffen, in der Beschwerden legitim, anonym und transparent behandelt werden.

Sara Ahmed spricht hier von "Grooming": systematische Methoden, durch die Täter von sexualisierter Gewalt oder Diskriminierung Vertrauen aufbauen, um anschließend Macht über ihre Opfer auszuüben. Das kann sowohl in persönlichen als auch in professionellen Beziehungen stattfinden und umfasst oft subtile, manipulative Verhaltensweisen, die darauf abzielen, das Opfer zu isolieren, zu verunsichern und zu kontrollieren.

Für Sara Ahmed ist Grooming Teil eines breiten Musters von sexualisierter Gewalt sowie Macht- und Ungleichheitsverhältnissen, die

oft unreflektiert bleiben und in den Strukturen von Organisationen oder Gemeinschaften verankert sind. Grooming wird als ein Mechanismus betrachtet, der es Tätern ermöglicht, ihre Machtpositionen zu festigen und die Betroffenen so zu marginalisieren, dass ihre Beschwerden und Erfahrungen nicht ernst genommen werden (Ahmed, 2021, S. 112).

Die Auseinandersetzung mit Grooming ist wichtig, um die Dynamiken von Macht und Kontrolle in verschiedenen Kontexten zu erkennen und zu hinterfragen.

Wenn die Organisation nichts gegen Belästigung, Sexualisierung des Arbeitsumfeldes oder diskriminierendes Verhalten unternimmt, wird selbiges legitimiert und institutionalisiert. Diese Strategie wird verfolgt, um die Machtstrukturen zu erhalten und zukünftige Beschwerden zu verhindern: „Nicht Partei zu ergreifen bedeutet, Partei zu ergreifen: Es wird versucht, die Beschwerde über die Belästigung zu stoppen, anstatt zu versuchen, die Belästigung zu beenden.“ (Ahmed, 2021, S. 133).

### Sexistische Arbeitsbedingungen und Belästigung

Ein Beispiel, das uns in der Praxis begegnete, stand in Zusammenhang mit einem Wechsel in der Geschäftsleitung, durch den sehr schnell ein neues Arbeitsklima entstand. Frauen\* wurden beurteilt, verurteilt oder gefordert, je nachdem, wie sehr sie einem bestimmten Schönheitsideal der neuen Führungskraft entsprachen. Die Frauen\*, die dem Schönheitsideal der Führungskraft entsprachen, liefen Gefahr, objektiviert zu werden, und die Arbeitsbeziehungen wurden sexualisiert. Sexuelle Belästigung war ebenfalls Teil der Erfahrung. Frauen\*, die den Erwartungen nicht entsprachen, wurden ignoriert oder ausgegrenzt. Dieses neue Arbeitsumfeld schuf ein Konkurrenzverhältnis, das die Frauen\* in der Regel daran hinderte, sich zusammenzuschlie-



ßen und die ungleichen Machtverhältnisse infrage zu stellen. Als die Probleme ans Licht kamen, wurde alles unter den Teppich gekehrt, um die Führungskraft und die Organisation selbst zu schützen.

Durch welche Maßnahmen kann die Organisation ein sicheres Umfeld schaffen, in dem Beschwerden über diskriminierendes Verhalten ernst genommen und die betroffenen Mitarbeitenden ermutigt werden, gemeinsam Unterstützung einzufordern?

### Die Rolle von Diversity-Verantwortlichen in Bezug auf die Beschwerdekultur

Die Rolle der Diversity-Verantwortlichen ist auch in diesem Kontext komplex und herausfordernd. Dadurch, dass sie oft als Vertrauensperson sowohl den Mitarbeitenden als auch den Bürger\*innen dienen, befinden sie sich in einem uns bekannten Spannungsfeld. Sie müssen in der Lage sein, mit Informationen vertrauensvoll umzugehen, und gleichzeitig Wege finden, damit die Beschwerden dort ankommen, wo sie gehört und ernst genommen werden. Ihre Rolle erfordert sowohl strategische Weitsicht als auch den Mut, gegen tief verwurzelte institutionelle Praktiken anzugehen.

In unserer Zusammenarbeit mit den zuständigen Personen haben wir erkannt, wie herausfordernd deren Rolle sein kann. Die im Kapitel

2.2 angesprochenen Probleme – fehlende Ressourcen, eine eingeschränkte Rolle, ein enger Entscheidungsspielraum sowie das Fehlen einer zentralen Stelle für Diversity-Arbeit – erschweren diese Aufgabe erheblich. Selbst wenn es den Diversity-Verantwortlichen gelingt, als Vertrauenspersonen die Stimmen der Betroffenen zu stärken, kann ohne strukturelle Veränderungen innerhalb der Organisation Misstrauen oder Ermüdung bei den Betroffenen entstehen. Auch die Verantwortlichen selbst verlieren dadurch viel Energie und haben das Gefühl, ihren Aufgaben nicht gerecht werden zu können.

Die Herausforderungen, die wir in unserer Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen erlebt haben, verdeutlichen, wie wichtig strukturelle Veränderungen für eine erfolgreiche Diversity-Arbeit sind. Institutionalisierung ist ein Weg, um die strukturelle Veränderung zu bewirken, da sie die Basis für eine langfristige und tiefgreifende Transformation der Organisation legt. Im nächsten Kapitel werden wir uns der Frage widmen, ob die Institutionalisierung von Diversity-Arbeit tatsächlich als Lösungsansatz betrachtet werden kann oder ob sie möglicherweise neue Hürden aufwirft. Dabei wird deutlich, dass sorgfältige Planung und Umsetzung entscheidend sind, um nachhaltige und tiefgreifende Veränderungen innerhalb der Organisation zu bewirken.

## 2.4. Institutionalisierung von Diversity-Arbeit – Lösungsansatz oder neue Hürden?

Institutionalisierung steht für die Verankerung der Diversity-Arbeit in Praktiken, Normen, Regeln, Werten, im Image oder den Strukturen der Organisation und stellt sicher, dass bestimmte Prozesse oder Maßnahmen nachhaltig und effizient umgesetzt werden. Dieser Prozess kann sich also auf allen drei Ebenen einer Organisation (Fassade, formale und informale Seite) auswirken, was Kühl (2018) als eine gute Voraussetzung für eine nachhaltige Veränderung sieht. Damit es in der Praxis tatsächlich gelingt, muss dieser Prozess sorgfältig geplant und durchgeführt werden.

Im Verlauf des fünfjährigen Modellprojekts *Amplifying Voices* stellten wir fest, dass Diversity-Arbeit auf kommunaler Ebene häufig ohne standardisierte Prozesse und Richtlinien erfolgt und es oft an Systematik und wirksamen Evaluationsinstrumenten mangelt. Die zufällige Platzierung von Diversity-Verantwortlichen innerhalb des Verwaltungssystems ist weit verbreitet und ihre Aufgaben variieren von Kommune zu Kommune erheblich. Qualitätssicherungs- und Evaluationsinstrumente beschränken sich häufig auf Tätigkeitsberichte, die meist nur eine Auflistung durchgeführter Projekte darstellen, statt eine tiefgehende Analyse und Reflexion der Ergebnisse zu liefern.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass kommunale Verwaltungen ein tiefes Verständnis für die Rolle von Diversity-Verantwortlichen entwickeln. Sobald die Verwaltung erkennt, dass diese Mitarbeiter\*innen eine Brücke zwischen der Bevölkerung und der Organisation schlagen und somit eine wertvolle Ressource für eine lernende Organisation darstellen, kann sie aktiv an der Stärkung dieser Position innerhalb der Verwaltungsstruktur arbeiten. Ein wichtiger Schritt könnte darin bestehen,

eine zentrale Diversity-Abteilung zu schaffen, in der alle zuständigen Personen gebündelt und mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet werden. Dabei spielen die organisatorische Verortung dieser Abteilung sowie die damit verbundenen Entscheidungsbefugnisse eine entscheidende Rolle.

In der Praxis sind es oft die Diversity-Verantwortlichen selbst, die auf die Notwendigkeit struktureller Veränderungen innerhalb der Organisation hinweisen müssen, da es weder klare Standards noch eine systematische Herangehensweise an Diversity-Arbeit auf kommunaler Ebene gibt. Diese Situation bringt sie in eine schwierige Lage: Sie müssen nicht nur die Interessen und Stimmen der Mitarbeiter\*innen und Bürger\*innen vertreten, sondern auch für die Stärkung ihrer eigenen Position innerhalb der Organisation eintreten. Diese Doppelrolle kann von der Organisation kritisch wahrgenommen und sogar als Interessenkonflikt ausgelegt werden. Sara Ahmed beschreibt sehr gut, wie Menschen, die in diesem Bereich arbeiten, oft eine starke emotionale Belastung erleben, da sie ständig gegen institutionelle Barrieren kämpfen und auf Ignoranz oder Abwehr stoßen. Diese emotionale Arbeit bleibt häufig unsichtbar und wird von der Institution weder anerkannt noch gewürdigt (Ahmed, 2012).

Für eine echte Veränderung braucht es den politischen Willen der Kommune sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Diversity-Verantwortlichen. Diese Zusammenarbeit ist entscheidend, damit sie sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam für die notwendige Veränderung innerhalb der Organisation eintreten können.

Unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Kommunen zeigen jedoch, dass Diversity-Verantwortliche oft strukturell voneinander getrennt agieren. In einigen Fällen arbeiten sie zusammen und unterstützen sich gegenseitig. Themen wie Integration, Inklusion und Gleichstellung werden in anderen Fällen isoliert voneinander behandelt oder stehen in manchen Kommunen in Konkurrenz zueinander, was die Zusammenarbeit und den Austausch erschwert.

Die Institutionalisierung von Diversity-Arbeit kann als Schlüssel zur Überwindung dieser Barrieren dienen. Sie kann klare Strukturen, Standards und Zuständigkeiten schaffen, die es ermöglichen, Diversity-Themen in ihrer Gesamtheit zu betrachten und Synergien zwischen den verschiedenen Bereichen zu nutzen. Eine starke, zentral verankerte Abteilung kann als Motor für langfristige, strukturelle Veränderungen fungieren und die Rolle der Diversity-Verantwortlichen stärken. So kann Diversity-Arbeit als fester Bestandteil der Organisationskultur etabliert werden, was zu mehr Transparenz, Effizienz und einer nachhaltigen Förderung von Vielfalt und Inklusion innerhalb der kommunalen Verwaltung führt.

Obwohl die Institutionalisierung durchaus ein nachhaltiges Mittel für Veränderungen ist, kann sie auch der Aufrechterhaltung von Ungleichheiten dienen.

In ihrem Buch *On Being Included* beschreibt Ahmed (2012), wie Diversity-Arbeit häufig in

bürokratischen Prozessen stecken bleibt und dazu genutzt wird, den Ruf der Organisation zu schützen, anstatt strukturelle Ungleichheiten wirklich anzugehen. Sie kritisiert, dass diese Art der Institutionalisierung oft nur dazu dient, den Status quo zu stabilisieren und Widerstand gegen echte Veränderung zu unterdrücken. Diversität wird dann zu einem „Schild“, das Organisationen benutzen, um Verantwortung für bestehende Ungerechtigkeiten abzuwehren und die Illusion von Veränderung und Bemühung zu erzeugen. In diesem Sinne kann die Institutionalisierung von Diversity-Maßnahmen dazu führen, dass Ungleichheiten noch tiefer verankert werden, weil der Anschein erweckt wird, dass genug getan wurde, ohne dass tatsächlich etwas passiert ist.

Ein zentraler Punkt in Ahmeds Argumentation ist, dass Institutionalisierung oft die kritische Energie der Diversity-Arbeit absorbiert und sie in eine Compliance-Logik umwandelt, die nicht auf Gerechtigkeit, sondern auf Anpassung an bestehende Strukturen abzielt. So werden beispielsweise Standards und Richtlinien eingeführt, anstatt Raum für Auseinandersetzung mit Ungerechtigkeit zu schaffen. Dabei geht die transformative Kraft von Diversity-Arbeit verloren.

Die Herausforderung besteht darin, den Prozess der Institutionalisierung so zu gestalten, dass er strukturelle Barrieren nicht nur sichtbar macht, sondern auch konsequent abbaut und immer wieder aufs Neue überprüft.

## 3. STRATEGIEN ZUM SELBSTSCHUTZ

Gerade in der Praxis stoßen Diversity-Beauftragte oft auf Widerstände, seien es ungleiche Machtverhältnisse, starre Strukturen oder fehlende Unterstützung. Die Fähigkeit, Arbeitsumfelder zu „lesen“ und eine geeignete Strategie zu entwickeln, wird somit zur Schlüsselkompetenz. Es ist uns wichtig, daran zu erinnern, dass die aufkommenden Probleme keine persönlichen Misserfolge sind. Diese Arbeit ist hart. Die Reflexionsfragen, die wir hier besprechen, können bei der Arbeit helfen. Wir hoffen, dass dieser Abschnitt Werkzeuge

an die Hand gibt, mit denen du deine Arbeit strategisch angehen kannst. Indem du dich in voller Kenntnis der Umstände auf die Arbeit einlässt, hoffen wir, dass die Möglichkeiten und Grenzen erkennbar werden, die dich umgeben. So viele von uns brennen aus. Unsere Botschaft lautet nicht „Du schaffst das“, sondern eher „Pass auf dich auf“. Wenn du deine eigenen Grenzen und die des Umfelds kennst, kannst du ein Gleichgewicht finden. Das ist unsere Hoffnung.

### 3.1 Die Situation richtig analysieren

Im Anhang haben wir eine Liste mit Leit- und Reflexionsfragen zur Strategieentwicklung für Diversität und Inklusion zusammengestellt, die für dich hilfreich sein könnte.

Die Fähigkeit, die Dynamik am Arbeitsplatz zu erkennen, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die es zu fördern gilt. Dieses „Lesen“ findet ständig statt und wird je nach Situation mehr oder weniger umfangreich sein. Es lohnt sich, zu Beginn eines Diversity-Mandats, wenn du auf Widerstand stößt, wenn du ehrgeizige Pläne schmieden willst oder wann immer du das Gefühl hast, dass dies notwendig ist, eine Reihe von Fragen zu stellen.

#### Theorie der Veränderung

- **Gibt es in der Organisation eine vorherrschende (implizite) Theorie der Veränderung?**

Die vorherrschenden Theorien des Wandels neigen dazu, sich auf die Willenskraft, das Bewusstsein und das Wissen des Einzelnen zu konzentrieren, während die Hierarchien und Strukturen, die ungleiche Machtverhältnisse aufrechterhalten, nicht berücksichtigt werden.



Für die Verfechter\*innen der liberalen Demokratie besteht die soziale Transformation darin, die sozialen Institutionen so zu reformieren, dass sie den normativen Prinzipien entsprechen, denen freie und gleiche Individuen zugestimmt haben. „Der Prozess des transformativen Wandels ist für den Liberalen ein Prozess der Reformierung des allgemeinen Schemas sozialer Arrangements, nicht der Neuordnung oder des völligen Ersatzes desselben.“ (Zheng, 2022, S. 3). Die konservative Perspektive strebt oft eine „Rückkehr zu einer ‚glorreichen Vergangenheit‘ an, die die Idee ablehnt, dass Individuen frei und gleich sind, und sich auf eine kosmische Ordnung beruft, die eine patriarchalische soziale Hierarchie vorschreibt, die um die Institutionen der Familie, des Staates und der Religion herum aufgebaut ist“ (Zheng, 2022, S. 4). Für die Befürworter\*innen eines tiefgreifenden Wandels muss das „System des ‚gesunden Menschenverstandes‘ Ideen, Werte und Normen, die routinemäßig als selbstverständlich angesehen werden, kritisch hinterfragt werden, da ein Großteil davon im Verborgenen denjenigen verpflichtet ist, die vom Status quo profitieren“ (Zheng, 2022, S. 4–5).

■ **Welche Perspektive vertrittst du? Welche Perspektive dominiert im Gemeinderat, in der Verwaltung und in deiner Abteilung?**

Der Wandel in Organisationen ist ein vielschichtiger Prozess, der durch zahlreiche Faktoren beeinflusst wird. Um eine erfolgreiche Transformation zu ermöglichen, ist es entscheidend, die individuellen und strukturellen Elemente zu verstehen, die diesen Prozess sowohl behindern als auch fördern können. Die folgenden Fragen zielen darauf ab, die Dynamiken des Wandels innerhalb deiner Organisation genauer zu beleuchten und herauszufinden, welche Voraussetzungen und Unterstützungsmechanismen notwendig sind.

■ **Wie würdest du den Wandel in deiner Organisation beschreiben? Welche komplexen, objektiven und subjektiven Faktoren beeinflussen die Organisation und wirken entweder fördernd oder hemmend?**

Diese Faktoren reichen von individuellen Aspekten wie politischem Bewusstsein und Engagement bis hin zu strukturellen Gegebenheiten wie der Organisationskultur oder den Wegen innerhalb der Strukturen, die das Hinterfragen von Machtverhältnissen erleichtern oder erschweren.

■ **Gibt es kollektive Räume für kritischen Austausch und Gegeneinfluss? Welche konkreten Prozesse und Vorgehensweisen sind für Veränderungen erforderlich? Und wessen Unterstützung ist notwendig, um Wandel voranzutreiben?**

In dieser komplexen Dynamik gibt es bestimmte Personen, die befugt sind, Veränderungen voranzutreiben, während andere daran interessiert sind, den Status quo zu bewahren und Änderungswünsche zu minimieren. Es ist entscheidend zu erkennen, welche Rolle du dabei spielst oder welche Position du dabei einnimmst. Das Verständnis deiner Rolle ermöglicht es dir, deine Einflussmöglichkeiten zu erkennen und strategisch zu handeln. Gleichzeitig ist es wichtig, die Dynamik innerhalb der Organisation zu beobachten: Wer hat das Sagen, welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteur\*innen, und wie können unterschiedliche Perspektiven und Interessen in den Veränderungsprozess integriert werden?

**Rahmenbedingungen**

Die etablierten Systeme geben entscheidende Hinweise auf deine Rolle und die Unterstützung, die dir zuteil wird. Sowohl implizite als auch explizite Normen spielen eine wesentliche Rolle bei dem, was du erreichen kannst.

■ **Gibt es Grundsätze oder Leitlinien, die die Prinzipien deiner Arbeit umreißen? Werden diese in der Praxis tatsächlich unterstützt oder ignoriert oder untergraben?**

■ **Unterstehst du einem Ausschuss oder einer Instanz, die an der Förderung deiner Arbeit interessiert ist?**

■ **Hast du ein offizielles Mandat oder ist es dein Ziel, eines zu erhalten?**

Die Antworten auf diese Fragen beeinflussen maßgeblich deine Strategie. Wie umfangreich ist dein Budget? Handelt es sich um ein wiederkehrendes Budget? Ist eine kontinuierliche, differenzierte Ausbildung in diskriminierungskritischer Arbeit bereits etablierte Praxis? Sind die Entscheidungsprozesse klar und transparent und weißt du, wie du dich darin orientieren kannst? Falls diese Prozesse unklar sind, hast du dann Strategien, um deine Vorschläge einzubringen? Gibt es Rahmenbedingungen (Normen, Strukturen, Herangehensweise, Ressourcen), die deine Arbeit verstärken oder verhindern?

Dadurch, dass sich die Rahmenbedingungen sich im Laufe der Zeit verändern, ist es wichtig, sie regelmäßig zu überprüfen. Was hat sich verändert, warum, und welchen Einfluss hat das auf deine Arbeit? Solltest du deine Strategien anpassen?

So wird es dir möglich, nicht nur deine eigene Rolle zu stärken, sondern auch aktiv zur Transformation der Organisation beizutragen. Letztendlich ist es entscheidend, einen Raum zu schaffen, in dem Veränderungen nicht nur angestrebt, sondern auch nachhaltig umgesetzt werden können. Deine Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und dabei die vorhandenen Dynamiken zu verstehen, kann dir helfen, deinen Beitrag zu Gerechtigkeit zu leisten und deine Organisation auf dem Weg

der Veränderung zu unterstützen. Am Besten schulterst du das alles nicht alleine. Such dir Verbündete, um diese Fragen gemeinsam regelmäßig zu prüfen.

**Akteur\*innen-Analyse**

Wer die Akteur\*innen des sozialen Wandels sind, ist eine ebenso wichtige Frage. Wem gegenüber bist du politisch und verwalterisch verantwortlich? Wer hat die Macht, Dinge voranzubringen? Was für eine konkrete Veränderung meinen deine Vorgesetzten, Leitung, Bürgermeister\*in? Was sagen die Menschen, die in Gremien sitzen? Wie sehr wirst du unterstützt? Und deine Ziele? Was kannst du tun, um mehr Unterstützung zu erhalten? Gibt es Menschen, die dich überzeugen müssen? Wie könntest du Widerstand minimieren? Letztendlich müssen wir bei der Akteur\*innen-Analyse auch die großen Fragen des Wandels stellen: Fühlen sich die Mächtigen moralisch dafür verantwortlich, Ausgrenzung zu verhindern? Woher sollen wir wissen, ob der von ihnen angestrebte Wandel eigennützig ist oder den Forderungen und Bedürfnissen der Unterdrückten entspricht?

■ **Ist die Veränderung, die du voranbringen möchtest, von den Anderen gewünscht?**

■ **Wer ist befugt, Veränderungen zu bewirken?**

**Wessen Wissen zählt?**

■ **Wer spricht und mit welchem Wissen? Wer wird gehört?**

„Bestimmte Formen des Wissens sind eher (oder nur) von bestimmten sozialen Orten aus zugänglich, zum Beispiel sind Angehörige unterdrückter Gruppen eher in der Lage, ideologische Überzeugungen zu durchschauen, die sie benachteiligen“ (Zheng, 2022, S. 5). Folgt man dieser Logik, so sind die Menschen,

die am meisten von der Unterdrückung betroffen sind, am besten geeignet, in diesem Zusammenhang Veränderungen zu bewirken.

- **Wessen Analyse der Situation zählt? Haben die Kolleg\*innen das notwendige Wissen (und die Bereitschaft, es zu lernen), um sich mit dem Thema auseinanderzusetzen?**

Es gibt eine gut dokumentierte „weiße Ignoranz“<sup>17</sup>, die für viele Formen der Diskriminierung gilt. Die Gesellschaft normalisiert und lässt Unwissenheit zu, sodass viele weiße Menschen gar nicht verstehen, was gemeint oder gewünscht ist, wenn rassifizierte Menschen die Auswirkungen von Rassismus benennen, geschweige denn, es ernst nehmen und danach handeln. Wie willst du mit dieser schwierigen Dynamik umgehen? Unserer Erfahrung nach erklärt dies, warum es wichtig ist, dass mehr als eine Person über dieses Wissen und Verständnis verfügt und dass die Personen gemeinsam organisiert sind. Wie ist der Wissensstand bezüglich Rassismus, patriarchalen Einstellungen und Praktiken, Behinderterfeindlichkeit, Trans- und Homofeindlichkeit und Klassen-Ungleichheiten?

- **Werden die Stimmen der Diskriminierungs-betroffenen gehört und ernst genommen?**

<sup>17</sup> „White ignorance“ ist ein vom Philosophen Charles Mills geprägter Begriff. „Mills geht davon aus, dass privilegierte Gruppen sogar ein aktives Interesse daran haben, die soziale Welt nicht zu durchschauen oder falsch zu sehen. Weil man davon profitiert, wie die soziale Welt gegenwärtig funktioniert, will man, so Mills, bestimmte Dinge lieber gar nicht wissen (Mills 2007: 34–35)“. Quelle: <https://praefaktisch.de/nichtwissen/problematisches-nichtwissen-white-ignorance/>

### **Top-Down Prozess oder „basisdemokratisch“**

Wie im Abschnitt über das Projekt *Amplifying Voices* erwähnt, gibt es in einer Stadtverwaltung sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Prozesse. Veränderungen können herbeigeführt werden, weil die Führung beschlossen hat, dass es so sein soll. Es ist auch möglich, Menschen aus verschiedenen Abteilungen mit Interesse und Fachwissen über strukturelle Diskriminierung zusammenzubringen und einen Ausschuss zu bilden, der der Verwaltung Vorschläge zur Bekämpfung diskriminierender Praktiken unterbreitet. Dies wäre ein Bottom-up-Prozess. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Bürger\*innen der Stadt könnten zu ihren Erfahrungen mit Diskriminierung befragt werden, um Informationen darüber zu erhalten, wo die Herausforderungen liegen. Fokusgruppen könnten bei der Analyse dieser Daten eine Rolle spielen und Vorschläge zur Problemlösung unterbreiten. Die Frage ist, ob die Stadt die Menschen in einen Veränderungsprozess einbeziehen möchte oder ob sie weniger partizipative Ansätze bevorzugt.

- **Welche Möglichkeiten siehst du für Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse in deiner Praxis? Hast du Unterstützung dafür?**

## 3.2 Sich organisieren und stärken

### **Netzwerke aufbauen**

Wenn du bereits im Beruf bist und feststellst, dass du nicht die Macht und die Mittel hast, um etwas zu ändern, wie du es vorhast: Frage dich, wie du deine Situation unmittelbar ändern kannst. Der Schlüssel dazu ist, kein\*e Einzelkämpfer\*in zu sein. Es ist nicht nachhaltig, den Wandel allein herbeiführen zu wollen. Einsame Kämpfer\*innen brennen schnell aus. Da es sich um einen Marathon handelt, nicht um einen Sprint: Was brauchst du, um die mit dieser Arbeit verbundenen Herausforderungen zu bestehen?

Umgebst du dich mit den richtigen Leuten? Wer sind deine Verbündeten? Holst du dir Unterstützung? Baust du kollektive Stärke auf? Sinnvolle Diversity-Arbeit stellt den Status quo, die Gewohnheiten, Annahmen und Praktiken infrage, die zu den derzeitigen Machtverhältnissen geführt haben. Du wirst Zeit, Unterstützung und viel Geduld brauchen, um deine Ziele zu erreichen.

Fange mit den Menschen an, die diese Arbeit voranbringen möchten, um sich selbst zu stärken und das Thema zu platzieren. Selten sind die Voraussetzungen für eine schnelle Veränderung schon weit entwickelt. Deshalb ist es wichtig, diejenigen, die sich schon für das Thema engagieren, aus der Einsamkeit zu holen und eine Gruppe zu bilden. Gibt es auch schon betroffene Gruppen innerhalb der Verwaltung, des Betriebsrats oder der Gewerkschaft, die mitmachen könnten?

- **Gibt es Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, die formell oder informell organisiert sind? Was fördern zivilgesellschaftliche Organisationen? Wie seid ihr, koordiniert? Wirst du unterstützt? Wovon? Welchen Einfluss haben die verschiedenen Netzwerke? Sind sie aktiv?**



Gibt es Expert\*innen von außen, die euch beraten können? Manchmal hilft es, Bestätigung zu bekommen von Menschen, die für ihre Expertise anerkannt werden. Gibt es Gemeinden/Organisationen, die in diesem Bereich weiter fortgeschritten sind? Kann deren Beispiel genutzt werden, um Veränderungen in deiner Stadt/Organisation zu unterstützen? Lohnt es sich, dich mit Diversity Beauftragten aus anderen Kommunen zu vernetzen?

- **Mit wem bist du vernetzt? Worin besteht der Einfluss dieser Netzwerke? Werden sie dir den Rücken stärken (auch wenn du unter Druck stehst)?**

#### **Fürsorgearbeit für sich selbst und die Community**

Es muss ganz klar gesagt werden: Diese Arbeit ist mit einer Menge emotionaler Arbeit verbunden.

Wenn du Vertrauensbeziehungen zu den Kolleg\*innen aufgebaut hast, die selbst Diskriminierung am Arbeitsplatz erleben, könntest du zum Verstärker für alle diejenigen in der Abteilung werden, die mit Barrieren oder Ausgrenzung konfrontiert sind. Dies stellt eine zusätzliche emotionale Belastung dar, die wahrscheinlich nicht in deinem Arbeitsvertrag steht. Ein zunehmend vielfältiger Arbeitsplatz ist für diejenigen, die als "divers" gelten, oft schwieriger als nach außen hin zugegeben wird. Welche Haltung willst du gegenüber dieser Art von Bedürfnissen haben? Du arbeitest für eine Kommune/Organisation, aber vielleicht fühlst du dich parteilich? Ist diese Haltung bei der Arbeit geklärt? Wenn du weder die Zeit noch die Energie hast, dich persönlich darum zu kümmern, wie könntest du dann nachhaltige Formen der kollektiven Unterstützung schaffen? Wäre ein Ausschuss oder ein Empowerment-Raum für dich oder deine Kolleg\*innen sinnvoll?

In unserer Praxis ist es uns auch begegnet, dass Diversity-Verantwortliche an ihre persönlichen Grenzen kommen. Oft auch, weil sie davon überlastet sind, dass sich nichts oder kaum etwas verändert und ihre Bemühungen wirkungslos scheinen. Wiederholte Angriffe und permanente Infragestellung führen oft zu Selbstzweifeln – eine emotional sehr belastende Situation.

Wenn du an einem Punkt ankommst, an dem für dich keinerlei Sinn mehr besteht, weiterzumachen, ist es legitim und richtig, darüber nachzudenken, diese Situation, also deine Stelle, zu verlassen. Eine bewusste Entscheidung zu gehen, weil die Rahmenbedingungen eine wirkungsvolle und erfüllte Arbeit nicht zulassen und du psychisch wie physisch überlastet bist, ist keine Niederlage, sondern dein Recht und eine legitime Option der Selbstfürsorge. Mit deinem Weggang sendest du gleichzeitig die Botschaft (ob sie verstanden wird oder nicht), dass es sich um ein Problem der Institution handelt, das nicht auf individueller Ebene lösbar ist.

- **Wie soll die emotionale Leistung sichtbar gemacht und anerkannt werden? Wer soll diese Arbeit leisten? Unter welchen Bedingungen?**

Unserer Erfahrung nach brauchen die Verantwortlichen (vor allem diejenigen, die aus einer historisch diskriminierten Gruppe kommen) einen sicheren Ort, um über die Machtdynamik zu sprechen, die im Spiel ist. Einerseits musst du dich mit den Forderungen deiner Arbeitgebenden nach Konfliktfreiheit auseinandersetzen. Auf der anderen Seite fordern Menschen mit Diskriminierungserfahrungen von dir, dass du dich für Veränderungen einsetzt. Du bist fast immer in einer vermittelnden Rolle, die viel Konfliktmanagement mit sich bringt. Dabei handelt es sich nicht um einen persönlichen Konflikt, sondern um einen Interessenkonflikt. Wenn du selbst von Diskri-

minierung oder Belästigung am Arbeitsplatz betroffen bist, kann diese Arbeit zudem sehr isolierend, verletzend und anstrengend sein. Sind Intervention und Supervision für die Diversity-Verantwortliche sowie selbst gewählte Empowerment-Räume so wichtige Säulen der Arbeit, dass sie als Arbeitszeit gelten?

- **Hast du Menschen, mit denen du über die Herausforderungen sprechen kannst? Menschen, die kein Interesse am Ergebnis haben?**

#### **Unterstützung von der Leitung**

Eine Veränderung in der Leitung kann, zum Guten wie Schlechten, schnell die Rahmenbedingungen deiner Arbeit ändern. Womöglich sind die Ziele deiner Arbeit nicht davon abhängig, aber unsere Erfahrung zeigt uns, dass es einen großen Unterschied macht, ob die\*der Vorgesetzte deine Vision teilt. Deshalb ist es wichtig, die Vision der Arbeit zu formalisieren. Wenn die Analyse der Lage sowie die großen Ziele der Verwaltung aus einem partizipativen Prozess entstehen, ist ein Kurswechsel nicht ganz so leicht. Je höher in der Hierarchie die Unterstützung für Veränderung angesiedelt ist, desto einfacher wird deine Arbeit sein. Wenn du umgekehrt wenig Unterstützung an der Spitze hast, ist es wichtig, die Ziele deiner Arbeit anzupassen.

- **Was muss gemacht werden, um echte Unterstützung zu bekommen? Welche kleinen und großen Schritte sind nötig, um bei der Leitung voranzukommen? Wie kannst du sicherstellen, dass die Ziele der Arbeit und die Vision nicht von einer Person abhängig sind und mit dem Wechsel in der Leitungsposition unverändert bleiben?**



### Nicht erwarten, dass alles nach Plan läuft

Wir haben festgestellt, dass es am besten ist, sich nicht zu sehr auf einen bestimmten Ansatz festzulegen, und dass wir ständig neue Wege finden müssen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind der Schlüssel, um ein Projekt voranzubringen. Das bedeutet manchmal, dass du Pläne aufgeben musst, für die du hart gearbeitet hast. Es kann bedeuten, dass du wieder ans Zeichenbrett gehen musst, um herauszufinden, wie du das gewünschte Ziel erreichen kannst. Das braucht viel Zeit und Energie. Denk daran, dies in deine Zeitplanung einzubeziehen. Anpassen und Nachjustieren sind selbstverständlich – wenn sie aber nicht eingeplant sind, werden sie oft gezwungener-

maßen abends oder am Wochenende erledigt, obwohl sie eigentlich Teil der Arbeit sein sollten.

### Kleine und große Erfolge feiern

Dadurch, dass diese Arbeit viel Energie kostet und Rückschläge zu erwarten sind, ist es wichtig, regelmäßig zu feiern. Angesichts der vielen Spannungen und Konflikte, die du bei deiner Arbeit erlebst, lohnt es sich wirklich, die Freude zu kultivieren. Wenn du mit Menschen arbeitest, die in ihren Abteilungen isoliert sind, werden sie sich freuen, gemeinsam mit anderen auch kleine Schritte feiern zu können und in schwierigen Zeiten Unterstützung zu erfahren.

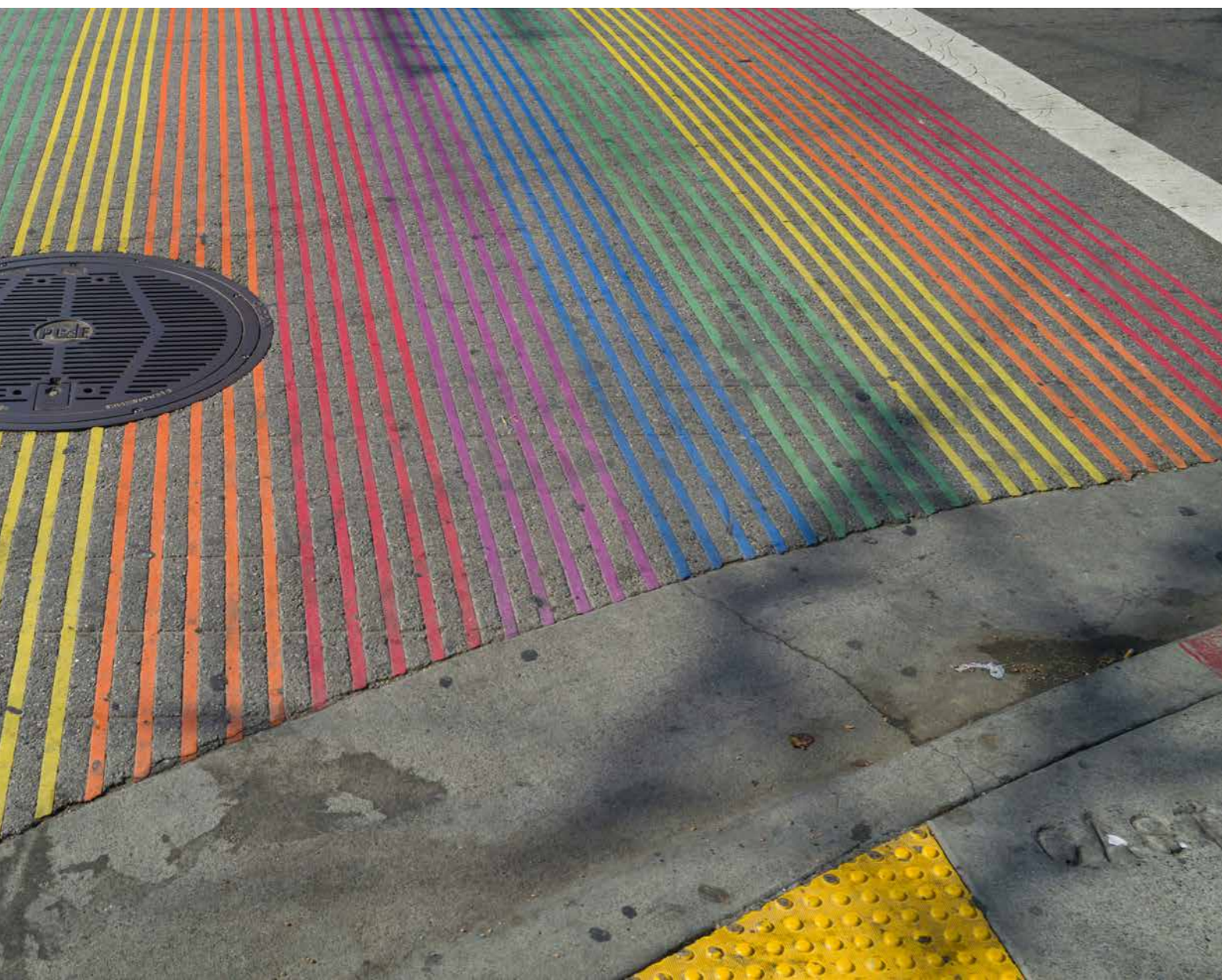
## SCHLUSSFOLGERUNG

Unsere Erfahrungen im Rahmen des Projekts *Amplifying Voices* verdeutlichen, wie entscheidend die systematische Auseinandersetzung mit strukturellen und institutionellen Barrieren für eine diskriminierungskritische Veränderung in Kommunen und Organisationen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass nachhaltige Diversity-Arbeit nur durch konsequente Einbindung der Perspektiven von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und kritische Reflexion institutioneller Machtverhältnisse gelingen kann. Menschen, die Diskriminierung erleben, benötigen nicht nur Räume für Empowerment, sondern auch Zugang zu Entscheidungsprozessen, in denen ihre Erfahrungen ernst genommen und in strukturelle Veränderungen übersetzt werden.

In der Praxis haben wir festgestellt, in welchem Maße Institutionen Machtmissbrauch oder ungerechte Machtverteilung tolerieren, erleichtern, entschuldigen und ignorieren. Deshalb haben wir uns gefragt, ob Beschwerdemechanismen überhaupt sinnvoll sind. Unser Fazit: Der Kampf für formelle Beschwerdemechanismen ist durchaus wichtig, aber lediglich eine Säule in einem System, das lernen und sich selbst zur Rechenschaft ziehen will. Ein Beschwerdemechanismus kann nur funktionieren, wenn die Institution gewillt ist, gleichwertige und gerechte Beziehungen aufzubauen. Eine zentrale Erkenntnis des Projekts: Die Rolle der Diversity-Verantwortlichen ist anspruchsvoll und vielschichtig. Sie agieren an der Schnittstelle zwischen den Erwartungen und Bedürfnissen der Betroffenen und den institutionellen Strukturen, die oft vorsichtig und zurückhaltend auf Veränderung reagieren. Somit fungieren sie nicht nur als Expert\*innen für Diversität und Inklusion, sondern auch als Brückenbauer\*innen, die die Anliegen marginalisierter Gruppen in die Sprache und Logik der Verwaltung übersetzen.

Zudem sind Diversity-Verantwortliche häufig mit strukturellen Hindernissen konfrontiert: fehlende Ressourcen, begrenzte Entscheidungskompetenzen und mangelnder Rückhalt auf der Führungsebene. Diese Position verlangt besondere Resilienz sowie die Fähigkeit, strategisch zu navigieren und Allianzen aufzubauen – innerhalb und außerhalb der Organisation. Die Balance zwischen Anpassung an die institutionellen Gegebenheiten und der Notwendigkeit, tief verwurzelte Strukturen aufzubrechen, verlangt ihnen Flexibilität, Geduld und Durchsetzungsvermögen ab. Für die Zukunft ist es entscheidend, dass die Rolle der Diversity-Verantwortlichen in den Kommunen und Organisationen gestärkt und klarer definiert wird. Nur durch eine institutionelle Verankerung, die mit Entscheidungsbefugnissen, Ressourcen und Unterstützung durch die Führungsebene verbunden ist, kann Diversity-Arbeit effektiv und nachhaltig wirken. Die Ergebnisse von *Amplifying Voices* verdeutlichen, dass Teilhabe nur dann stattfinden kann, wenn kommunale Verwaltungen bereit sind, nicht nur ihre Richtlinien, sondern auch ihre grundlegenden Arbeitskulturen kritisch zu reflektieren und anzupassen – ein langer Prozess, der Ressourcen, Reflexion, Zeit und Engagement benötigt.

Von zentraler Bedeutung ist die Stärkung eines Netzwerkes zwischen Kommunen, Diversity-Verantwortlichen und Communitys, um einen kontinuierlichen Wissenstransfer und Dialog zu gewährleisten. Dabei muss das Ziel sein, Diskriminierung nicht nur offenzulegen, sondern strukturell abzubauen und die kommunale Verwaltung als lernende Organisation zu begreifen, die Vielfalt als Stärke und Ressource für einen nachhaltigen Wandel erkennt. Unsere Erkenntnisse können dabei als Grundlage dienen, um Diversity-Prozesse so zu gestalten, dass sie eine echte Transformation bewirken.



# LITERATURVERZEICHNIS

**Ahmed, S. (2012).** *On being included: Racism and diversity in institutional life.* Duke University Press.

**Ahmed, S. (2021).** *Complaint.* Duke University Press.

**Becker, M. (2015).** *Systematisches Diversity Management: Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik.* Schäffer-Poeschel Verlag.

**Boger, M.-A. (2017).** "Theorien der Inklusion – eine Übersicht." *Zeitschrift für Inklusion.* Abgerufen von <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/413>

**Collien, I. (2021).** *Diversity and In\_Equality in Organizations: Reflections on Detecting and Deconstructing Power and Dominance.*

**Cox, T. (1991).** *The multicultural organization.* *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.  
Crenshaw, K. (1991). "Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color". *Stanford Law Review*, 43, 1241–1299.

**El-Mafaalani, A. (2018).** *Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt.* Köln: Kiepenheuer & Witsch.

**Ely, R. J., & Thomas, D. A. (1996).** "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review.*

**Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2021).** "Warum Diversity oft nichts bringt (und wie es besser geht)". *Harvard Business Manager*, 43(6), 65-73.

**Evans, C. (2014).** *Diversity management and organizational change.* 33, 482–493.

**Geisen, T. & Riegel, C. (2009).** "Jugendliche MigrantInnen im Spannungsfeld von Partizipation und Ausgrenzung". In: T. Geisen & C. Riegel (Hrsg.), *Jugend, Partizipation und Migration. Orientierungen im Kontext von Integration und Ausgrenzung*, Springer VS. 7-28.

**Gregull, E. (14. Mai 2018).** "Migration und Diversity." Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/dossier-migration/223777/migration-und-diversity/>

**Haq, R. (2019).** *Managing Workforce Diversity in Canada: An Empirical Study of the Factors Affecting the Adoption and Success of Diversity Strategies in Canadian Organisations* (University of Bradford). University of Bradford.

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

**Kühl, S. (2018).** *Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS.  
Lezotte, S. (2023). "We're supposed to be at the forefront": A multiple case study exploring how institutional context shapes engineering diversity and inclusion initiatives." *Engineering Studies*, 15, 221–239.

**Mills, C. W. (2007).** „White Ignorance“, in: Shannon Sullivan und Nancy Tuana (Hg.): *Race and Epistemologies of Ignorance*, Albany: State University of New York, 13–38.  
Parker, P. (1978). *Movement in Black*. Firebrand Books, US.

**Portillo, S., Bearfield, D., & Humphrey, N. (2020).** "The Myth of Bureaucratic Neutrality: Institutionalized Inequity in Local Government Hiring." *Review of Public Personnel Administration*, 40, 516–531.

**Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021).** "Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?" *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40, 765–769.

**Scherle, N. & Rosenbaum, P. (2019).** "Erfolgsfaktor Diversity Management?: Konzeptionelle Zugänge und empirische Befunde im Kontext der Aviation-Branche". *Zeitschrift für Tourismus Wissenschaft*, 11(3), 403-428.

**Schulz, A. (2009).** *Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt*. Springer

**van den Brink, M. (2020).** "Reinventing the wheel over and over again. Organizational learning, memory and forgetting in doing diversity work." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39, 379–393.

**Zheng, R. (2022).** "Theorizing social change." *Philosophy Compass*, 17, e12815.

## ANHANG

### Leit- und Reflexionsfragen zur Strategieentwicklung für Diversität und Inklusion

#### Reflexion der eigenen Haltung

- Was motiviert mein Engagement für die Themen Vielfalt und Inklusion?
- Welche Art der Veränderung strebe ich an und welche Barrieren sehe ich dabei?
- Welche Rolle spielt die Anerkennung meiner Arbeit innerhalb der Organisation für mich?
- Habe ich den Anspruch, bestehende Verwaltungsstrukturen kritisch zu hinterfragen und zu verändern? Oder ist es mir wichtig(er), mich zugehörig zu fühlen?
- Möchte ich mich und andere von einschränkenden Normen und bürokratischen Hürden befreien, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen?
- Bin ich bereit für den Widerstand, den meine Arbeit möglicherweise hervorruft?
- Welche Haltung habe ich zur diskriminierenden Ausgrenzung meiner Kolleg\*innen? Möchte ich solidarisch mit ihnen umgehen?
- Welche Care-Arbeit möchte und kann ich leisten?
- Wenn ich weder Zeit noch Energie habe, mich persönlich darum zu kümmern, wie kann ich dann nachhaltige Formen kollektiver Unterstützung schaffen? Wären ein Ausschuss oder eine Empowerment-Gruppe für diese Kolleg\*innen sinnvoll?
- Wie möchte ich die emotionale Leistung in meiner Arbeit sichtbar machen?
- Gibt es in meinem Umfeld Menschen, mit denen ich über die Herausforderungen sprechen kann und die kein Eigeninteresse am Ergebnis haben?
- Was muss ich tun, um Unterstützung für meine Ziele zu erhalten?

#### Analyse der Chancen, Grenzen und Anpassungsmöglichkeiten

- Gibt es in meiner Organisation eine vorherrschende (implizite) Theorie der Veränderung?
- Welche Perspektive vertrete ich, und welche Perspektive dominiert im Gemeinderat, in der Verwaltung und in meiner Abteilung?
- Wie würde ich bisherige Veränderungsprozesse in meiner Organisation beschreiben? Welche objektiven und subjektiven Faktoren beeinflussen die Organisation und wirken entweder fördernd oder hemmend?
- Gibt es kollektive Räume für kritischen Austausch und wie könnte ich dazu beitragen?
- Welche konkreten Prozesse und Vorgehensweisen sind für Veränderungen erforderlich und wessen Unterstützung benötige ich, um diesen Wandel voranzutreiben?
- Wer hat in meiner Organisation die Macht, Dinge voranzubringen?
- Wer hat das Sagen, welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteur\*innen, und wie kann ich unterschiedliche Perspektiven und Interessen in den Veränderungsprozess integrieren?
- Ist die Veränderung, die ich voranbringen möchte, von anderen gewünscht?
- Wem gegenüber habe ich mich politisch und in der Verwaltungshierarchie zu verantworten?
- Welche Veränderungen wünschen sich meine Vorgesetzten, die Leitung und die Bürgermeister\*in?
- Was sagen die Menschen, die in Gremien sitzen, und wie könnte dies meine Arbeit beeinflussen?

- Wie viel Unterstützung erhalte ich, und wie sehr entspricht diese Unterstützung meinen Zielen?
- Was könnte ich tun, um mehr Unterstützung zu erhalten, und wen müsste ich dafür überzeugen? Wie kann ich Widerstände minimieren?
- Sind die Mächtigen moralisch dafür verantwortlich, Ausgrenzung zu verhindern, und wie kann ich dazu beitragen, dass sie dies auch tun?
- Woher weiß ich, ob der angestrebte Wandel eigennützig ist oder den Forderungen und Bedürfnissen der Unterdrückten entspricht?
- Wer spricht und mit welchem Wissen, und wer wird gehört? Wie kann ich sicherstellen, dass die Stimmen wahrgenommen werden, die häufig keine Beachtung finden?
- Sind die Stimmen der diskriminierungsbedingten hörbar und ernst genommen?
- Auf wessen Analyse der Situation kommt es an? Haben meine Kolleg\*innen das notwendige Wissen und die Bereitschaft, sich mit meinem Thema auseinanderzusetzen?
- Wie ist der Wissensstand in meiner Organisation bezüglich Rassismus, patriarchalen Strukturen, Behindertenfeindlichkeit, Trans- und Homofeindlichkeit sowie sozialer Ungleichheit?
- Werden die Stimmen von diskriminierungserfahrenen Menschen in meiner Organisation gehört und ernst genommen?

#### **Administrative und demokratische Strukturen**

- Gibt es Grundsätze oder Leitlinien, die die Prinzipien meiner Arbeit umreißen? Werden diese in der Praxis unterstützt, ignoriert oder untergraben?
- Unterstehe ich einem Ausschuss oder einer Instanz, die an der Förderung meiner Arbeit interessiert ist?
- Habe ich ein offizielles Mandat und ist es mein Ziel, eines zu erhalten?
- Sind die Entscheidungsprozesse klar und transparent, und weiß ich, wie ich mich orientieren kann? Falls diese Prozesse unklar sind, habe ich dann Strategien, um meine Vorschläge einzubringen?
- Gibt es Rahmenbedingungen (Normen, Strukturen, Herangehensweisen, Ressourcen), die meine Arbeit verstärken oder behindern?
- Da sich die Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit ändern können, überprüfe ich regelmäßig, was sich verändert hat, warum und wie sich dies auf meine Arbeit auswirkt? Sollte ich meine Strategien entsprechend anpassen?
- Welche Möglichkeiten sehe ich für Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse, und verfüge ich über Unterstützung dafür?
- Welche kleinen und großen Schritte sind nötig, um bei der Leitung voranzukommen?
- Wie kann ich sicherstellen, dass die Ziele und die Vision meiner Arbeit nicht von einer Person abhängig sind und auch bei einem Wechsel in der Leitungsposition unverändert bleiben?

#### **Ressourcen- und Netzwerkanalyse**

- Wie umfangreich ist mein Budget? Handelt es sich um ein wiederkehrendes Budget?
- Findet eine kontinuierliche, differenzierte Ausbildung in diskriminierungskritischer Arbeit für alle Mitarbeitenden statt?
- Gibt es bereits Gruppen innerhalb von Verwaltung, Betriebsrat oder Gewerkschaft, die mich unterstützen könnten?

- Sind Intervention und Supervision sowie selbst gewählte Empowermenträume wesentliche Bestandteile meiner Arbeit?
- Gibt es Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, die formell oder informell organisiert sind? Was fördern zivilgesellschaftliche Organisationen? Wie sind sie mit mir koordiniert? Werde ich unterstützt? Von wem? Welchen Einfluss haben die verschiedenen Netzwerke, und sind sie aktiv?
- Gibt es externe Expert\*innen, die mich beraten können?
- Gibt es Gemeinden, die in diesem Bereich weiter fortgeschritten sind? Kann ich sie als Vorbild nutzen, um Veränderungen in meiner Stadt zu fördern?
- Mit wem bin ich vernetzt, und welchen Einfluss haben diese Netzwerke auf meine Arbeit? Stärken sie mich und meine Arbeit, auch wenn dies zu Konflikten führen kann?





**IMPRESSUM**

adis e.V.  
Bismarck\*straße 136  
72072 Tübingen

<https://adis-ev.de/>  
<https://adis-ev.de/empowerment/amplifying-voices>