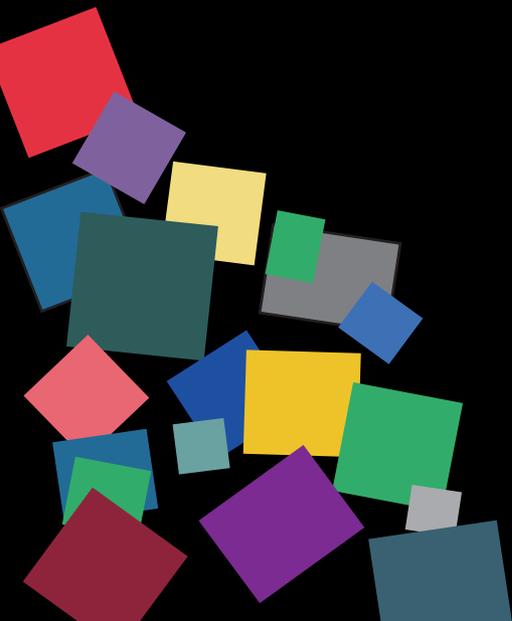


# Vielfalt intersektional verstehen

---

Ein Wegweiser für diversitätsorientierte  
Organisationsentwicklung





# **Vielfalt intersektional verstehen**

---

Ein Wegweiser für diversitätsorientierte  
Organisationsentwicklung

Diese Broschüre ist entstanden im Rahmen des Projekts *Vielfaltscheck* von DeutschPlus, gefördert durch die Robert Bosch Stiftung.

**Autor\_innen:**

Tuğba Tanyılmaz, Edwin Greve

*I-Päd - Intersektionale Pädagogik (Migrationsrat Berlin e.V.)*

[www.i-paed-berlin.de](http://www.i-paed-berlin.de)

**Redaktion:**

Sohal Behmanesh, Derya Binişik

*DeutschPlus e.V.*

[www.deutsch-plus.de](http://www.deutsch-plus.de)

ein Projekt von

gefördert durch die



Copyright (c) 2018

Gestaltung: [www.pinkpengu.in](http://www.pinkpengu.in)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	6
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Begriffe und Konzepte</b> .....	9
Diversity, Inklusion, ... ? .....	9
Intersektionalität .....	10
Dimensionen und Kategorien .....	11
<b>Kernprinzipien / Grundsätze</b> .....	19
Freiwilligkeit .....	19
Parteilichkeit .....	20
Empowerment .....	20
Intersektionalität .....	21
Kooperation .....	22
<b>Handlungsfelder in der Praxis</b> .....	23
Organisation .....	24
Personal .....	27
Angebote und Dienstleistungen .....	30
Kommunikation .....	31
Kooperationen und Netzwerke .....	33

# Vorwort

Was bedeutet Diversität im Kontext von Organisationen? Welche Herangehensweisen gibt es, dieses Konzept im Sinne von Antidiskriminierung umzusetzen und dazu zu nutzen, gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen? Wie kann dabei die Expertise und Erfahrung von zivilgesellschaftlichen Selbstvertretungsorganisationen einbezogen werden? Welche bereits gemachten Erfahrungen können dabei genutzt werden, um das Konzept mit Kraft und Inhalt zu füllen? Welche Gelingensbedingungen müssen gegeben sein?

Diesen Fragen widmete sich das Projekt Vielfaltscheck von DeutschPlus, gefördert von der Robert Bosch Stiftung. In Zusammenarbeit mit I-Päd - Intersektionale Pädagogik wurden einige der Erkenntnisse aus vielen Fachgesprächen und langjährigen Erfahrungswerten hier in einer zusammenfassenden Broschüre zusammengetragen.

Wir wünschen eine bereichernde Lektüre!

# Einleitung

Deutschland ist ein Einwanderungsland - und das ist keine neue Erkenntnis: Ob Gastarbeiter\_innen in der BRD oder Vertragsarbeiter\_innen in der ehemaligen DDR; ob Menschen, die bereits vor beiden Weltkriegen nach Deutschland kamen (auch unfreiwillig zu Kolonialzeiten) oder Menschen, die heute flüchten oder migrieren - Einwanderung fand und findet statt und Familien mit sogenannten Migrationshintergrund können nicht selten auf mehrere Generationen in Deutschland lebender Familienmitglieder zurück schauen.

Gleichzeitig gibt es damals wie heute große Lücken zwischen der Bevölkerungsstruktur in Deutschland und der Repräsentation von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in sichtbaren Positionen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Medien und Zivilgesellschaft.

Finden lassen sich diese Lücken auch in Bezug auf Repräsentation anderer gesellschaftlicher Positionen und Mehrfach-Identitäten: Repräsentation von cis<sup>1</sup>-Frauen und trans\* Personen, Menschen mit Behinderung, LGBTIQ, Menschen, deren Lebenslauf nicht geradlinig verlaufen ist und viele mehr.

Diese Broschüre möchte Organisationen dabei unterstützen, diese Lücken in ihren eigenen Reihen zu schließen und gleichzeitig einen Beitrag zum Fachdiskurs im Themenfeld Diversity und Gleichstellung in öffentlichen/ zivilgesellschaftlichen Organisationen leisten. Dazu dient diese Broschüre

1

*<sup>1</sup> Cis –Menschen: Personen, deren Geschlechtsidentität mit dem bei Geburt zugewiesenen Geschlecht in Einklang steht bzw. noch nie hinterfragt wurde (auch cisgender oder cisgeschlechtliche Menschen genannt) [https://transintersektionalitaet.org/?page\\_id=36](https://transintersektionalitaet.org/?page_id=36)*

möglicherweise der ein oder anderen Person, die sich für Diversity in ihrer Organisation einsetzt, als Argumentationshilfe und Inspirationsquelle für Veränderungen.

Mit dieser Publikation möchten wir in Form einer Handreichung zum Thema intersektionale Organisationsentwicklung einen Beitrag leisten, Qualitätsstandards aus unserer Beratungspraxis für diesen spezifischen Bereich zu implementieren. Diese Broschüre richtet sich an soziale Einrichtungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Akteure sowie deren Mitarbeiter\_innen, können aber auch als Grundlage für andere Organisationen dienen. Die Grundsätze, Kriterien und Handlungsempfehlungen dieser Broschüre basieren auf mehreren Fachaustauschen mit Expert\_innen, die aus der Betroffenenperspektive in der Antidiskriminierungsarbeit tätig sind und/oder als Berater\_innen arbeiten.

Diskriminierungen und Machtverhältnisse sind institutionell und vielseitig verankert, sie finden sich häufig auch im Kontext von Organisationen, auch sozialer und zivilgesellschaftlicher Ausrichtung. Gesellschaftliche Ungerechtigkeiten und Machtverhältnisse spiegeln sich in Form von System(en) von Ungleichheit, Macht und Herrschaft wieder. Daher muss bei Diskriminierung z.B. individueller Diskriminierung auch von ihrer institutionalisierten Form gesprochen werden.

# Begriffe und Konzepte

## Diversity, Inklusion, ... ?

Diversity bedeutet aus dem Englischen übersetzt Vielfalt und weckt zunächst unterschiedliche Vorstellungen davon, was genau gemeint ist. Vielfältig ist an sich jeder Mensch, setzt sich die Identität einer Person schließlich aus verschiedenen Aspekten zusammen.

Diversity als Konzept beinhaltet einerseits die Anerkennung von Vielfalt als gesellschaftliches Potential und andererseits macht es die Unterschiede deutlich, die gesellschaftlich gemacht sind und aufgrund derer Menschen systematisch ausgeschlossen und diskriminiert oder auch bevorteilt werden.

Ein vielfältiges Team besteht in diesem Sinne also nicht nur aus Menschen, die unterschiedliche Hobbys oder unterschiedlichen Essensgeschmack haben, sondern aus Menschen, die in der Gesellschaft unterschiedlich markiert werden (z.B. durch Genderidentität, Herkunftsgeschichte, Befähigungen und/oder Behinderungen, sexueller Orientierung, etc.. Es reicht hierbei jedoch nicht, ein „buntes“ Team vorweisen zu können. Diversität geht einher mit dem Bewusstsein über Barrieren und Ausschlüsse und dem Willen, diese abzubauen.

Um Diversität zu erreichen, müssen Räume inklusiv gestaltet und etablierte Machtverteilungen aufgehoben werden. Inklusion ist ein Begriff, der vor allem im Zusammenhang mit der Miteinbeziehung von Menschen mit Behinderung verwendet wird, an sich aber auf die Miteinbeziehung aller marginalisierten<sup>2</sup> Gruppen übertragen werden kann. Ziel von Inklusion ist es, gleichberechtigte Teilhabe von Menschen, die Ausschlusserfahrungen machen, zu ermöglichen. In inklusiven Räumen

## 2

<sup>2</sup> *Marginalisierung beschreibt, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen an den Rand gedrängt werden und dadurch weniger Zugang zu Ressourcen, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Gesundheit, Sicherheit, Wohlbefinden usw. bekommen oder davon ganz ausgeschlossen werden.*

werden die verschiedenen Bedürfnisse von Menschen berücksichtigt, die in der Mehrheitsgesellschaft ignoriert werden. Inklusionshandlungen können z.B. die Bereitstellung von mehrsprachigem Angebot sein, die

Schaffung von Rollstuhlzugang oder genderneutralen Toiletten.

Weil viele Menschen nicht nur von einer Diskriminierungsform, sondern gleich mehreren betroffen sind, die sich gegenseitig bedingen, ist die Umsetzung von Diversity und Inklusion letztendlich nicht möglich ohne intersektionale Antidiskriminierungsarbeit.

## **Intersektionalität**

Die Erkenntnis darüber, dass unterschiedliche Diskriminierungsformen zusammenwirken, lässt sich auf die Schwarze Frauenbewegung in den USA im 19. Jahrhundert zurückführen. Schon 1851 stellte die Abolitionistin und Feministin Sojourner Truth die prominente Frage "Ain't I a woman?", mit der sie darauf abzielte, dass ihr als Schwarzer Frau kein Wahlrecht zugestanden würde, auch wenn das Frauenwahlrecht offiziell eingeführt würde.

Die Schwarze US-Amerikanische Juristin Kimberlé Crenshaw beschrieb das Zusammenwirken mehrerer Diskriminierungs"achsen" ("axis of subordination", Crenshaw 2000) in mehreren Arbeiten seit den 1980ern erstmals als "Intersectionality". Intersektionalität beschreibt die Tatsache, dass Diskriminierungsstrukturen wie das Patriarchat (die Ausstattung von Macht in Verbindung mit einer konstruierten "Männlichkeit"), Rassismus, Klasseneinteilung, etc. und daraus resultierende soziale Kategorien wie

Gender, Herkunft, Klasse, Behinderung und mehr nicht voneinander isoliert betrachtet werden können. Sie ergeben in Wechselwirkung neue Ausschlüsse, die nur behoben werden können, wenn man die Wechselwirkung erkennt und spezifisch dagegen vorgeht.

Im Fall DeGraffenreid vs. General Motors beklagte Emma DeGraffenreid als Schwarze Frau diskriminiert und deswegen nicht eingestellt worden zu sein. Der betreffende Richter wies die Klage jedoch ab mit der Begründung, dass General Motors tatsächlich einerseits Schwarze Menschen und andererseits Frauen beschäftigte.

Was der Richter nicht erkannte: Die Schwarzen Personen, die dort arbeiteten, meistens im Industrie- und Wartungsbereich, waren alle Männer. Die Frauen, die dort arbeiteten, in der Regel als Sekretärinnen oder an der Rezeption, waren alle weiß.

Diskriminierung intersektional zu betrachten bedeutet, das Zusammenwirken verschiedener Herrschaftsverhältnisse zu verstehen, um dadurch wirksam gegen Ausschlüsse vorgehen zu können.

---

## Dimensionen und Kategorien

Neben aktivistischen und sozialwissenschaftlichen Diskursen gibt in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) den rechtlichen Rahmen gegen Diskriminierung vor:

"Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse (sic!) oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen." (§ 1 AGG)

Je nach Situation und Kontext greifen auch noch andere Kategorien,

---

aufgrund derer Menschen als "anders" markiert und ungleich behandelt oder ausgeschlossen werden, z.B. (Aus-)Bildung, soziale Herkunft, Nationalität, beruflicher Werdegang, Familienstand, Einkommensverhältnisse, Sprache, geographische Lage, Elternschaft, äußerliche Erscheinung.

## "Ethnische Herkunft (und Hautfarbe)"

Im Folgenden dieser Broschüre wird entweder die Rede sein von Menschen, die rassistisch diskriminiert werden, oder von PoC ("people of color", aus dem Englischen übernommene Selbstbezeichnung für von Rassismus betroffene Menschen). Menschen, die nicht von Rassismus betroffen sind, benennen wir entsprechend dazu als *weiß*.

Begriffe wie "ethnische Herkunft" oder "Migrationshintergrund" spiegeln in der Regel nicht die Realität der Menschen wieder, die gemeint sind. Sei es, weil sie in Deutschland geboren wurden und ihre Familie seit Generationen in Deutschland lebt, oder weil sie eine Zugehörigkeit zu einer geographischen Lage und Kultur aufgrund von Äußerlichkeiten zugeschrieben bekommen, die gar nicht die ihre ist (vgl. "nordafrikanisch und arabisch aussehende Männer", eine Ende 2015 populär gewordene Bezeichnung in der sog. "Geflüchteten-debatte").

Wenn von Hautfarbe die Rede ist, ist ohnehin nicht etwa die tatsächliche Farbzusammensetzung aus Rot-, Grün- und Blauanteil gemeint, sondern die Gesamtheit von äußerlichen Merkmalen, gesprochener Sprache und mehr, die sich im sozialen Konstrukt "Hautfarbe" bündeln. Tatsächlich hat kein Mensch dieselbe Hautfarbe, genauso wenig wie denselben Fingerabdruck.

Rassistische Diskriminierung orientiert sich neben Merkmalen wie dem Namen, Aussehen und Sprache auch am Aufenthaltstitel, ggf. der Religion (-> Antimuslimischer Rassismus, Antisemitismus, Diskriminierung von Sikh und anderen nicht-christlichen Religionen) und der Bekleidung.

### Geschlecht (engl. Gender)

„Man wird nicht als Frau geboren, man wird zur Frau gemacht“ (Simone de Beauvoir). Geschlecht ist eine konstruierte soziale Kategorie. Verschiedene Erklärungsmodelle sprechen auch von sozialem Geschlecht (Rollenbilder, Hierarchien, ...) in Abgrenzung zum vermeintlich neutralen und objektiven „biologischem Geschlecht“, wobei auch biologisch Menschen nicht eindeutig in nur zwei Kategorien eingeteilt werden können.

So können manche Männer, die trans\* sind, Kinder gebären, intergeschlechtliche Menschen werden mit körperlichen Merkmalen geboren, die die Medizin als männlich und weiblich klassifizieren würde, um nur einige Beispiele zu nennen.

Nach der Geburt wird der Geschlechtseintrag festgelegt: Mann, Frau - in naher Zukunft wohl auch „divers“, so lautet der dritte Geschlechtseintrag für intergeschlechtliche Menschen, den es ab Ende 2018 geben soll.

Die Liste an Benachteiligungen, die cis-Frauen und Menschen, die sich außerhalb dieses Systems befinden, z.B. transgeschlechtlich sind, sich keinem Geschlecht zugehörig fühlen, oder intergeschlechtlich geboren wurden, erfahren, ist lang:

Vom Gender Pay Gap<sup>3</sup> über Kleidungsvorschriften am Arbeitsplatz bis zu Belästigung. Auch Gegenmaßnahmen wie Frauenquoten sind bis heute immer wieder Kritik und Widerstand ausgesetzt.

### 3

#### Sexuelle Orientierung

<sup>3</sup> Pay Gap (meistens im Zusammenhang mit Geschlecht): strukturell verankerte schlechtere Bezahlung von Arbeit aufgrund der (geschlechtlichen) Identität

Neben Homo- und Heterosexualität gibt es noch zahlreiche andere Bezeichnungen,

mit denen Menschen ihre sexuelle Orientierung beschreiben: Bisexuell, pansexuell, multisexuell und asexuell, um nur einige von ihnen zu nennen.

In unserer heteronormativen Gesellschaft wird Heterosexualität als Normalzustand betrachtet – Lebens- und Beziehungsentwürfe<sup>4</sup>, die davon abweichen, werden auf unterschiedliche Weisen diskriminiert. Auch nach Einführung des Rechts auf Eheschließung für homosexuelle Menschen ist die Adoption für ebenjene, insbesondere lesbische Paare mit zusätzlichen Schwierigkeiten verbunden.

Abgesehen von diskriminierenden gesetzlichen Regelungen werden Menschen, die nicht heteronormativ leben, in Medien unterrepräsentiert und im Alltag ausgegrenzt. Unterschiedlichen Studien zufolge ist das Suizidrisiko von Lesben und Schwulen zwischen 12 und 25 Jahren vier- bis siebenmal höher, als das von Jugendlichen im Allgemeinen.

### 4

<sup>4</sup> Wir reden hier selbstverständlich von konsensuellen Beziehungen, also Beziehungen, die auf gegenseitigem Einvernehmen beruhen.

Gerade für Organisationen, die im Bereich (Familien)beratung und Bildung arbeiten, ist es essentiell wichtig, sich hier Fachwissen

anzueignen. Aber auch homofeindliche Sprüche und Witze im Büro führen dazu, dass sich Menschen, die nicht hetero sind, in diesem Umfeld nicht wohlfühlen.

## **Religion/Weltanschauung**

Diskriminierung aufgrund von Religion geht in der Regel mit Rassismus einher, da Religion auch ein Marker für rassistische Diskriminierung ist (siehe oben). Der christliche Glaube wird als Norm in der weiß-deutschen Gesellschaft betrachtet.

Manchmal ist auch von der "christlich jüdischen Tradition" oder dem "christlich jüdischen Wertesystem" die Rede. Das suggeriert, das Judentum sei dem Christentum gegenüber als Norm gleichgestellt. In der Realität ist dies jedoch weder historisch akkurat, da unter christlicher Herrschaft Jüd\_innen seit Jahrhunderten verfolgt wurden - noch heutzutage der Fall, denn antisemitische Diskriminierung ist ebenso Alltag in Deutschland, wie antimuslimischer Rassismus.

## **(Lebens)alter**

In der Regel ist mit Altersdiskriminierung die Diskriminierung von Menschen höheren Alters gemeint – in Abgrenzung dazu bezeichnet Adulthood die Diskriminierung von Menschen, die nicht als erwachsen (englisch „adults“) gelten.

Altersdiskriminierung liegt vor, wenn Menschen aufgrund ihres Alters für besonders kompetent oder besonders inkompetent gehalten werden und ihnen aufgrund dessen beispielsweise der Wiedereinstieg, Neu- oder

---

Quereinstieg ins Berufsleben erschwert wird. Oft werden Altersgrenzen nicht offen deklariert (anders als z.B. beim Höchstalter für Beamte), sondern versteckt, sodass es für die Betroffenen schwerer ist, nachzuvollziehen, warum ihnen Zugänge verwehrt werden. Aber auch Menschen, die als „zu jung“ betrachtet werden, wird oft Erfahrung und Kompetenz abgesprochen.

## **Behindertenfeindlichkeit / Ableism**

Menschen mit Behinderungen sprechen von sich selbst oft als Menschen, die behindert werden, um deutlich zu machen, dass sie durch die Gesellschaft Behinderungen im Alltag erfahren.

Dazu kann z.B. eine Stufe zur Organisation gehören, die das Befahren für Menschen mit Rollstuhl erschwert bzw. nur durch Unterstützung Dritter möglich macht. So geht es darum zu verstehen, dass nicht Menschen behindert sind, sondern durch die Gesellschaft behindert werden.

Im Allgemeinen muss die Idee in Frage gestellt werden, dass es einen behinderten Körper gibt. Der Ausdruck „Menschen mit Behinderung“ soll hervorheben, dass eine Behinderung einen Aspekt eines menschlichen Daseins bestimmt, jedoch nicht die ganze Person ausmacht.

In überwiegend akademischen Diskursen wird alternativ zu Behindertenfeindlichkeit auch der Begriff ableism verwendet (vgl. englisch „ability“, Fähigkeit, also die Bevorzugung von Menschen aufgrund bestimmter „Fähigkeiten“).

Behindertenfeindliche Diskriminierung ist ein alle Bereiche durchdringendes Diskriminierungs- und Ausgrenzungssystem, in dem Menschen mit zugeschriebenen kognitiven, emotionalen und physischen „Behinderungen“ unterdrückt, ausgegrenzt und diskriminiert werden. Tief verwurzelte Glaubenssätze bezüglich Gesundheit, Produktivität,

Schönheit etc., werden unentwegt durch private und öffentliche Medien bekräftigt, schaffen ein oft feindseliges Klima gegen all jene, die aufgrund den ihnen zugeschriebenen physischen, emotionalen, kognitiven oder sensomotorischen Verfasstheiten aus dem herausfallen, was jeweils als gesellschaftlich akzeptabel und „normal“ .

### **Barrierefreiheit**

Um gegen Behindertenfeindlichkeit vorzugehen, ist keinesfalls Wissen um Diagnosen und Ausprägungen einzelner Behinderungen notwendig, sondern vielmehr Wissen um Standards in Sachen Barrierefreiheit. Diese Standards werden in der Regel von selbstorganisierten Gruppen gesetzt. Diverse Leitfäden stellen umfassend Möglichkeiten dar, um Rollstuhlzugang zu schaffen, den Arbeitsplatz barrierefrei für gehörlose und blinde Menschen zu gestalten, etc.

## **Sozialer Status**

Der soziale Status setzt sich aus Komponenten wie dem Vermögen (ökonomisches Kapital), dem eigenen Bildungsgrad, dem Umfeld, in dem man aufgewachsen ist und dem Zugang zu Wissen und kulturellen Angebot zusammen.

Menschen, die in einem Umfeld höheren sozialen Statuses aufgewachsen sind und von dessen Zugängen bereits in der Kindheit profitieren konnten, haben einen erheblichen Vorsprung in ihrem Bildungs- und Arbeitsweg gegenüber Menschen, denen diese Zugänge verwehrt blieben.

Im sozialen Status zeigen sich besonders deutlich Langzeitfolgen von Diskriminierung, die sich addieren und Folgebenahteiligungen nach sich ziehen. So sind beispielsweise Menschen, deren Familien über

Generationen aufgrund rassistischer Diskriminierung benachteiligt wurden, noch heute damit beschäftigt, den fehlenden Vorsprung aufzuholen.

Auch das segregierte Schulsystem trägt zu langfristigen, schwer überwindbaren Ausschlüssen bei. Diverse Studien belegen, dass nach wie vor Schüler\_innen mit für ihre Lehrer "ausländisch klingenden Namen" bei den Schulempfehlungen benachteiligt werden, Mädchen in naturwissenschaftlichen Fächern entmutigt und nicht ausreichend unterstützt werden und Schüler\_innen mit Behinderung vom weiterführenden Bildungssystem ausgeschlossen werden.

Intersektionale Gleichstellungspolitik steht hier vor der Herausforderung, nicht nur gegen unmittelbare Diskriminierung zu arbeiten - also z.B. Menschen nicht aufgrund ihres Nachnamens auszuschließen - sondern mittelbare rassistische und klassistische Benachteiligung wie den Ausschluss aufgrund eines nicht gradlinigen Lebenslaufes zu beseitigen.

# Kernprinzipien / Grundsätze

## Freiwilligkeit

Um sich diversitätsorientiert entwickeln zu können, muss in einer Organisation der tatsächliche Wille zur Veränderung vorhanden sein. Besonders den Mitarbeitenden in Leitungspositionen, die über Ressourcen und Kompetenzen verfügen, muss die Notwendigkeit von intersektionaler Diversitätsorientierung bewusst sein, damit die Organisation nicht Gefahr läuft, Scheinmaßnahmen umzusetzen.

Daher ist es oft notwendig, gemäß des Top-Down-Prinzips bei der Leitungsebene anzufangen, Sensibilisierungsmaßnahmen durchzuführen, die eigene Zusammensetzung zu reflektieren und Maßnahmen zu ergreifen, die dann auf die weiteren Ebenen des Teams übertragen werden.

### Beispiel

Ein Beschluss, nur noch Menschen of Color auf den Werbeflyern abzubilden, während die tatsächlichen Nutzer\_innen der Angebote zum größten Teil weiß sind und der Beschluss auch sonst alleine steht als Maßnahme zur Diversifizierung des Teams, erweckt falschen Anschein und wird wohl kaum tatsächliche Veränderung in der Zusammensetzung des Teams und der Nutzer\_innen bewirken.

Eine wohlwollende, aber ehrliche Fehlerkultur wird dazu beitragen, Motivation und Willen zur Veränderung aufrecht zu erhalten. Es ist wichtig, Fehler als Lernchance wahrzunehmen und nicht als Problem, dass schnell abgehandelt werden muss, um den Schein einer diskriminierungsfreien Umgebung zu wahren.

---

## **Parteilichkeit**

Ein parteilicher Umgang bei Betroffenen von Diskriminierung(en) jeglicher Art, sollte als Konzept für unterschiedliche Organisationen verstanden werden. Aktiv Stellung für die diskriminierten Personen und gegen Machtstrukturen und Diskriminierungsmechanismen zu beziehen, wird mit diesem Ansatz unumgänglich.

Beim parteilichen Ansatz bei Diskriminierungen werden die Bedürfnisse und Interessen der betroffenen Personen willentlich in den Fokus gesetzt und das führt dazu, dass an den diskriminierenden oder nicht ausreichend diversitätssensiblen Strukturen angesetzt werden kann.

Die parteiliche Haltung zu Diskriminierung und Gewalt sollte klar kommuniziert werden unabhängig von konkreten Vorfällen. Betroffene müssen bereits bevor etwas passiert, gewusst haben, dass sie sich in Fällen von Diskriminierung, aber auch Belästigung, sexualisierter Gewalt und anderen Formen von Gewaltvorfällen vertrauensvoll und verlässlich an Zuständige in der Organisation wenden können und Unterstützung erfahren werden.

In der Bearbeitung von Diskriminierung bedeutet Parteilichkeit nicht nur ein bloßes Parteiergreifen für die „eine“ diskriminierte Person oder Gruppe, sondern auch das Stellung beziehen gegen Diskriminierung und für eine partizipative diversitätsorientierte Arbeit nach innen wie nach außen.

---

## **Empowerment**

Ein Ziel bei der Beratung und für den Abbau von Diskriminierungen sollte das Empowerment-Konzept sein. Mit dem Ziel, das Selbsthilfepotenzial

der Betroffenen zu fördern, damit die von Diskriminierung betroffenen Menschen die Möglichkeiten erhalten, selbstbestimmt einzugreifen und/oder gegen die Diskriminierung(en) vorzugehen.

Interventionen können die Betroffenen z.B. in ihren Positionen stärken, Handlungsmöglichkeiten aufweisen, aber auch Diskriminierungen überhaupt sichtbar machen. Während eines Empowermentprozesses von Menschen muss das Ringen um Sprache als Ausdruck für die eigenen Erfahrungen und das Recht um Selbstbezeichnung einen besonderen Stellenwert erhalten.

## **Intersektionalität**

Für intersektionale Diversitätsentwicklung ist es unumgänglich, sich umfassend mit verschiedenen Formen von Diskriminierungen zu befassen. Diskriminierungserfahrungen sollten nicht hierarchisiert und gegeneinander ausgespielt werden, sondern in ihrer Zusammenwirkung betrachtet werden und diskriminierende Strukturen entsprechend abgebaut werden.

In der Bearbeitung von Diskriminierung ist die Auseinandersetzung und ein sicherer Umgang mit intersektionalen Formen der Diskriminierung notwendig. Diskriminierungsformen treten in der Regel nicht allein auf. Daher ist es erforderlich einen Blick bzw. eine Sensibilisierung für jegliche Diskriminierungsformen zu haben. Alle Identitätsmerkmale eines Menschen sind gleichermaßen zu respektieren und zu schützen.

Bei Mehrfachdiskriminierungen gibt es keine wichtigen und unwichtigen Diskriminierungsformen. Alle Diskriminierungsformen können bei unterschiedlichen Menschen unterschiedlich schmerzhaft, verletzend und folgenreich sein.

## Kooperation

---

Ein multiperspektivisch und breit aufgestelltes Team kann nicht die Gesamtverantwortung für diskriminierungssensibles Handeln abdecken und die Erfahrungen intersektional ausgeschlossener Gruppen repräsentieren.

Für eine diversitätsorientierte Entwicklung ist es notwendig, den Wissens- und Erfahrungsschatz von Communities wertzuschätzen und zu respektieren und entsprechend mit Selbstorganisationen zusammen zu arbeiten.

So wird in der Antidiskriminierungsberatung beispielsweise meistens in Kooperationen (mit Selbstorganisationen) gearbeitet. Organisationen müssen im Zuge einer Diversitätsorientierung also mit unterschiedlichen Organisationen und Institutionen der Menschenrechts- und Antidiskriminierungsarbeit, unterschiedlichen Einrichtungen und Organisationen zusammenarbeiten.

# Handlungsfelder in der Praxis

# Organisation

## Organisationskultur

In Teams kann es immer zu Konflikten kommen. Sind die Teams besonders divers mit Menschen unterschiedlicher Positionierungen aufgestellt, stellt sich ein vermeintlich persönlicher Konflikt allerdings auch schnell als Konflikt heraus, in dem Machtverhältnisse eine Rolle spielen. Gerade dann ist es wichtig, die Aussagen Betroffener ernst zu nehmen.

Je nach Größe der Organisation und der Art der Zusammenarbeit kann es notwendig sein, ein transparentes Beschwerdesystem zu installieren und für die zuständigen Personen Handlungsfäden zu entwickeln, die sie dabei unterstützen, Diskriminierungsfälle zu bearbeiten. Da auch ähnlich positionierte Menschen individuell unterschiedliche Auffassungen von Diskriminierung und einem adäquaten Umgang damit haben, ist es besonders wichtig, das Verfahren transparent darzulegen und Möglichkeit für Austausch und Veränderung zu ermöglichen. Regelmäßige Befragungen können ebenfalls ein Weg sein, problematische Strukturen ausfindig zu machen.

Kompetente, erfahrene Projekte bieten speziell machtsensible Meditationen und Prozessbegleitungen an und können in Konfliktfällen eine nützliche Unterstützung von Außen bieten.

Um allen Mitarbeiter\_innen hierbei einen Schutz und Sicherheit zu gewährleisten, wäre es ratsam eine externe Mediator\_in zu Rate zu ziehen. Sollten ähnliche Diskriminierungsfälle wiederholt auftreten und sich Muster abzeichnen, wäre eine Fortbildungsreihe für Angestellte und Leitungen wichtig.

Bei der Bearbeitung von Diskriminierungen in Einrichtungen, ist ein transparentes und zugängliches Beschwerdesystem mit klaren Handlungsschritten und Zuständigkeiten unumgänglich. Die Erfassung und Auswertung von Diskriminierungsfällen am Arbeitsplatz ist weiterhin grundlegender Bestandteil bei der Bearbeitung von Diskriminierungen. Es ist zudem ein wichtiges Mittel der Qualitätssicherung jeglicher Einrichtungen.

Gleichzeitig erfordert ein mit von Diskriminierung Betroffenen parteilicher Umgang ein Verfahren, das zwar transparent, aber nicht so standardisiert ist, dass es über die Bedürfnisse der jeweils betroffenen Personen hinweg geht oder jeweilige intersektionale Konstellationen nicht berücksichtigt. Eine weitere Möglichkeit zur Förderung einer diversitätsbewussten, diskriminierungssensiblen Organisationskultur können die Schaffung und Förderung von Interessenvertretungen und Empowermentangeboten marginalisierter Gruppen im Team darstellen.

## Regeln

Gibt es festgesetzte Regeln in der Organisation, sollten diese regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden. Flexible Pausenzeiten ermöglichen es beispielsweise Menschen, Gebetszeiten einzuhalten oder gesundheitliche Bedürfnisse wie Liegepausen zu erfüllen. Auch sollten Mitarbeiter\_innen die Möglichkeit haben, nicht-christliche Feiertage einhalten zu können, z.B. durch flexiblere Arbeitszeiten.

Benötigt die Organisation Kleiderordnungen wie z.B. Uniformen müssen diese so flexibel gestaltet bleiben, dass sie Menschen in ihrer Weise geschlechtliche Identitäten auszudrücken und in ihrer Religionsfreiheit nicht einschränken. Wahlfreiheit sollte hier nicht nur nicht verboten

werden, sondern aktiv unterstützt werden (beispielsweise durch die Darstellung verschiedener Kombination von Kleidungsstücken oder entsprechende Bezeichnungen).

Erleben Mitarbeiter\_innen der Organisation aufgrund ihrer Bekleidungswahl oder sonstiger Genderperformance Anfeindungen durch Kund\_innen, Nutzer\_innen, etc. sollte ebenfalls Stellung bezogen werden. Ob Kopftuch oder Kippa, Rock oder Jackett – Mitarbeiter\_innen sollten wissen, dass sie unterstützt werden und ihre Organisation gegen Rassismus, Religionsdiskriminierung, Transfeindlichkeit und Sexismus vorgeht, auch wenn diese von Kund\_innen ausgeht.

## **Barrierefreiheit**

Barrierefreiheit zu realisieren gestaltet sich oft gerade für kleinere Vereine und Gruppen mit wenig Budget schwierig. Gleichzeitig wird häufig unterschätzt, was auch mit wenig Geld machbar ist. Im Zweifel ist es immer gut, sich Unterstützung von Behindertenselbstorganisationen zu holen und dort um Rat zu fragen oder die eigenen Ideen auf Nützlichkeit gegenchecken zu lassen („Ist eine Spanholzplatte wirklich als Rampe geeignet?“ - „Eher nicht, aber...“). Auch Ruheräume und Gebetsräume können für Menschen Zugänglichkeit erleichtern.

In jedem Fall sollten so viele Infos über Barrieren oder Barrierefreiheit wie möglich angegeben werden. Website, Veranstaltungsflyer, Facebook-Seiten, etc. sollten Infos darüber enthalten, ob Räumlichkeiten stufenlos zugänglich sind, Fahrstühle und Behinderten- und All-Gender Toiletten vorhanden sind, Gebärdendolmetschen und generell Übersetzung auf verschiedenen Sprachen bei Veranstaltungen angeboten wird, etc. Ggf. sollten auch Informationen über nicht beseitigte Barrieren gegeben

werden. Gibt es beispielsweise stufenlos Zugang zu den Büroräumen, aber keine rollstuhlgänglichen Toiletten, muss dies benannt werden. Von Bewerber\_innen und Nutzer\_innen kann nicht erwartet werden, dass sie von vorneherein davon ausgehen, Räume seien ohnehin nicht barrierefrei, wenn nicht anders benannt.

Wichtig ist hierbei aber, zu versuchen, unlogische Überschneidungen zu vermeiden: Ein Gebetsraum, der gleichzeitig als Ruheraum für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen fungieren soll, kann sich als Widerspruch herausstellen, z.B. wenn Menschen laut beten, oder sich durch die Anwesenheit nicht Betender irritiert und beobachtet fühlen. Auch rollstuhlgängliche Toiletten und All-Gender Toiletten zusammenzulegen, kann dazu führen, dass Rollstuhlfahrer\_innen noch mehr „Konkurrenz“ um die einzig zugängliche Toilette in den Räumlichkeiten haben werden. Zusammenlegungen können hierbei auf den ersten Eindruck effizient erscheinen – enttarnen sich dann aber häufig als wenig effektiv.

## Personal

---

### Akquise und Einstellungspolitik

Viele, gerade intersektionale Diskriminierung erlebende Menschen fallen trotz vorhandener, erforderlicher Kompetenzen durch Bewerbungsraaster, da ihr Lebenslauf von der geradlinigen Norm abweicht. So weisen Personen möglicherweise mehr Praktika als Anstellungen vor, da sie in vorangegangenen Bewerbungsprozessen benachteiligt wurden; haben keine Leitungserfahrungen, da ihnen Aufstiegschancen verwehrt wurden; mussten eine längere Pause aufgrund gesundheitlicher oder anderer Lebensumstände einlegen oder haben einen ungeraden Schulweg hinter

sich und entsprechend später studiert und/oder Ausbildungen beendet (zu ungeraden Lebensläufen, Rassismus und Klassismus siehe auch „Sozialer Status“).

Beim Bewerbungsverfahren sollten Organisationen Hinweise darauf geben, mit welchen Diskriminierungsformen und Vielfaltsdimensionen sich auseinandergesetzt wurde, um weitere Ausschlüsse zu vermeiden. Im Vorfeld müssen Maßnahmen ergriffen werden, die es genau dieser Gruppe von Menschen ermöglicht, sich zu bewerben und bestmöglich auch eine Anstellung erhalten. Generell ist es beim Bewerbungsverfahren von Relevanz auch hier im Vorfeld darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen erwünscht sind und abweichende Lebensläufe sowie intersektionale Erfahrungen wertschätzend behandelt werden.

Um Stellenangebote einem diverseren Publikum zugänglich zu machen, sind Kooperationen und Netzwerkarbeit unverzichtbar. Stellenausschreibungen müssen in entsprechenden Communitykreisen und Netzwerken gestreut werden.

Innerhalb des vorgegebenen rechtlichen Rahmens sollten Stellenausschreibungen so fördernd für intersektional positionierte Menschen wie möglich formuliert werden – beispielsweise durch das explizite Begrüßen von Bewerbungen marginalisierter Personen, durch genderneutrale Ansprache und ggf. Online-Formularmasken und die Aufforderung, auf ein Foto im Lebenslauf zu verzichten. Mit Vor- und Nachteilen von anonymisierten Bewerbungsverfahren sollte sich auseinandergesetzt werden, um eine gut informierte, passende Entscheidung zu treffen.

Wenn möglich sollten vergleichbare Qualifikationen als Alternative zu Hochschulabschlüssen in Betracht gezogen und Berufsanfänger\_innen der Einstieg über bezahlte Praktika ermöglicht werden.

Es empfiehlt sich, bei der Entwicklung von Bewerbungskriterien auf die Expertise von Selbstorganisationen mit denen kooperiert wird, oder auch auf Recherche bereits veröffentlichter Empfehlungen von Selbstorganisationen zurückzugreifen. Im Nachgang eines Einstellungsverfahrens sollte außerdem evaluiert werden, welche Zielgruppen sich beworben haben und in welchem Verhältnis sie zueinander stehen.

### Beispiel

In einer Organisation wird eine Stelle ausgeschrieben und es wird besprochen, bei gleicher Qualifikation eine Frau zu bevorzugen. Haben sich nun beispielsweise 20 Frauen und zwei Männer auf diese Stelle beworben und einer der beiden Männer wurde genommen, sollte untersucht werden, warum sich 20 für die Stelle weniger geeignete Frauen beworben haben sollten/könnten. War die Ausschreibung missverständlich? Wurden Qualifikationen vorausgesetzt, die sich widersprechen? Gab es Vorurteile, die zu unterschiedlicher Beurteilung von Qualifikationen geführt haben?

### Entgelt

Der wohl bekannteste Pay Gap ist der Gender Pay Gap. Von statistisch gesehen verringerter Bezahlung sind allerdings wohl so ziemlich alle diskriminierten Gruppen betroffen. Um das Vertrauen in die Struktur zu gewährleisten und Pay Gaps entgegenzuwirken, ist Transparenz unbedingt notwendig – auch wenn die Bezahlung vielleicht nicht ausschließlich in der Hand der Organisation liegt, sondern z.B. in der Hand derer, die

Fördergelder auszahlen. Viele Kriterien stellen sich als unfair heraus, doch auch wenn die Organisation selbst dem nicht entgegenwirken kann, ist es wichtig, sich für faire Bezahlungen der Mitarbeiter\_innen einzusetzen.

### Beispiel

Eine Organisation, die ihre Mitarbeiter\_innen nach Tarifverträgen bezahlt, kann z.B. bereits in den Stellenausschreibungen die Eingruppierung der Stelle benennen. Dem Team sollte erklärt werden, wie die Aufstiegschancen funktionieren und welche Richtlinien es gibt, damit sie selbst einschätzen können, ab wann sie Anspruch auf Gehaltserhöhungen haben.

## Angebote und Dienstleistungen

Unterschiedliche Zielgruppen sind unterschiedlich zu erreichen. Oft sind es jedoch nicht nur Zugangshürden innerhalb der Organisation, die potentielle Nutzer\_innen davon abhalten, Angebote wahrzunehmen, sondern Ausschlüsse, die schon vorher stattfinden. Möchte man daher intersektional diskriminierte Gruppen erreichen, wird es notwendig sein, dabei aktiv zu unterstützen, diese Hürden zu überwinden:

### Beispiel

Eine Organisation, die Familienberatung anbietet, und queere Familien of Color erreichen möchte, kann es nicht dabei belassen, ihre queere Klient\_innen nicht zu diskriminieren – sie muss sich aktiv für die Rechte queerer Familien und gegen Rassismus aussprechen, um potentiellen Klient\_innen die Angst/Sorge zu nehmen, sich überhaupt an diese Beratungsstelle wenden zu können.

Oder: Eine Organisation im Stadtzentrum, die barrierefrei ausgestattete Räumlichkeiten besitzt und nun auch Rollstuhlfahrer\_innen erreichen möchte, die in Randgebieten wohnen, sollte in Betracht ziehen, dennoch auch aufsuchende Beratung anzubieten, wenn das öffentliche Verkehrsnetz nicht ausreichend barrierefrei ist.

Um gerade bei neuen Zielgruppen sicher zu stellen, dass der Vertrauensvorschuss nicht verloren geht, ist es notwendig, nicht nur teamintern, sondern auch für Nutzer\_innen der bereitgestellten Angebote und Dienstleistungen die Möglichkeit bereit zu stellen, sich über erfahrene Diskriminierungen zu beschweren und vertrauensvoll und ggf. auch anonym Rückmeldung zu geben.

Dabei ist es aber auch wichtig, transparent zu kommunizieren, wie die Rückmeldungen bearbeitet werden – ist es beispielsweise möglich, eine Entschädigung anzubieten, oder eine Entschuldigung von den verantwortlichen Personen zu bekommen?

## **Kommunikation**

---

Eine gut funktionierende, diskriminierungssensible Organisationskultur und interne Kommunikation im Team spiegelt sich in aller Regel auch in der Öffentlichkeitsarbeit wieder. Besonders Leitungsebenen, aber auch generell das Team müssen klare Stellung gegen unterschiedliche Diskriminierungen beziehen und sich für den Abbau von Ausschlüssen einsetzen.

Gerade bei der Verwendung von diskriminierungssensibler Sprache ist es wichtig, Sprachvarianten wie den Gender Gap<sup>5</sup> und alternative, von

**5** *Sprachliches Mittel durch einen Unterstrich (z.B. Benutzer\_innen) alle geschlechtliche Identitäten einzubeziehen*

Betroffenen selbst gewählte Begriffe nicht nur als Regeln zu verstehen, die umgesetzt werden müssen, weil „man das heute so macht“, sondern dafür zu sorgen, dass es ein Verständnis über den Inhalt und die Motivationen dahinter gibt.

Gendergerechte Sprache sollte sowohl intern als auch in der Außenkommunikation Standard sein. Ein Team, das sensibel in Bezug auf Bildungsstandards und Wissenshierarchien ist, wird eher in der Öffentlichkeit auf einfache, verständliche Sprache achten.

### Beispiel

(An)sprache und Haltung können sich auch gegenseitig bedingen. So kann z.B. das Aufhängen eines interreligiösen Kalenders im Büro oder ein historischer Kalender, der die Daten der Unabhängigkeitstage ehemals kolonialisierter Länder enthält, sowohl zur Aufklärung als auch zu einem Gefühl der Wertschätzung intersektional positionierter Personen beitragen.

Diversität sollte generell in der Öffentlichkeitsarbeit nicht als solche dargestellt und Teammitglieder nicht als Token eingesetzt werden; ist ein Team intersektional positioniert aufgestellt, wird sich das in den Inhalten, der Arbeit und der Selbstdarstellung der Organisation als selbstverständlich widerspiegeln.

## Kooperationen und Netzwerke

Fehlt Repräsentation und Expertise empfiehlt es sich, mit Selbstorganisationen von Betroffenen zu kooperieren. Zwar wird auch durch intersektionale Einstellungspraxis Defiziten an Expertise und Repräsentation entgegengewirkt, dennoch bedürfen strukturelle Veränderungen in der Regel die Unterstützung und Zusammenarbeit mit Gruppen, um Tokenism – also die Verwendung von Einzelpersonen als Stellvertreter\_innen für ganze Gruppen – vorzubeugen und beispielsweise zwei Menschen of Color die Gesamtverantwortung für Veränderungen in Bezug auf strukturellen Rassismus zu geben.

### Beispiel

Beabsichtigt eine Organisation, sich mit dem Ausschluss von Trans\* Personen in ihrem Bewerbungsprozess auseinander zu setzen, sollte entsprechend die Expertise von Trans\* Selbstorganisationen hinzugezogen werden.

Kooperationen, insbesondere mit Selbstorganisationen von intersektional diskriminierten Menschen, sollten möglichst gleichberechtigt erfolgen. Dienstleistungsverhältnisse sind keine Kooperationen; eine faire Verteilung von Ressourcen und auch Entscheidungs- und Weisungskompetenzen ist für eine erfolgreiche Kooperation zur diversitätsorientierten Entwicklung notwendig.

Außerdem sollten Kooperationen entsprechend präsent und wertschätzend sichtbar benannt werden, auch wenn dies nicht explizit durch Kooperationsvereinbarungen festgelegt ist. In großen Verbänden und Gremien kann auch ein festes Stimmrecht von Selbstorganisationen in Betracht kommen.

Um das eigene Netzwerk zu erweitern, ist gründliche Recherche und Vertrauensarbeit notwendig. Es empfiehlt sich, nicht nur unterschiedliche Organisationen und Vertreter\_innen zu den eigenen Veranstaltungen, Fachrunden, etc. einzuladen, sondern auch Veranstaltungen möglicher Kooperationspartner\_innen zu besuchen. Aber auch Besuche von Messen wie z.B. der LSBTIQ Jobmesse in Berlin kann helfen, Kontakt zu möglichen Kooperationspartner\_innen aufzubauen, neben der Aquisse neuer Nutzer\_innen.

## **Zum Abschluss...**

Mit dieser Broschüre möchten wir einen kleinen Beitrag zur Unterstützung ihrer diversitätsorientierten Entwicklungsprozesse und Selbstreflektion leisten. Klar ist, dass zu dieser Entwicklung mehr nötig ist, als eine Broschüre zu lesen.

DeutschPlus e.V., i-Päd, und auch andere Initiativen und Vereine bieten Prozessbegleitungen an. Fortbildungen, Schulungen, Workshops und Prozessbegleitungen von externen Organisationen sind elementare Instrumente, die herangezogen werden sollten.

Wir wünschen Ihnen und Ihrer Organisation viel Erfolg bei Ihrem diversitätsorientierten Entwicklungsprozess!

