



IMPULSE ZU VIELFALT

2019/4

**Widerstand und Diversity – Diversity
und Widerstand**
Eine Perspektiverweiterung

Ein Beitrag von **Sohal Behmanesh**

Widerstand und Diversity – Diversity und Widerstand. Eine Perspektiverweiterung

Ein Beitrag von Sohal Behmanesh

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

1. Diversität als Ansatz in der deutschen Organisationsentwicklungslandschaft

Aufbruch oder Anfang vom Ende?

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

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

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

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

Frage aufkam, inwiefern diese ihre eigenen Ratschläge umsetzen)³, so haben sich mittlerweile einige Berater*innen mit eigenen Marginalisierungserfahrungen auf dem deutschen Markt etablieren können. Kann also von einer Veränderung, gar einem Aufbruch in ein Zeitalter der diversitätssensiblen Organisationen gesprochen werden?

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

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

Diversität als Organisationsentwicklung

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

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

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

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

2. Beobachtungen zum Begriff „Widerstand“ in der Diversitätsarbeit

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

2.1. Auflehnung

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

2.2. Überleben und Resilienz

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

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

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

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

zu beschreiben: Überleben, also Existieren, Sprechen, Beschweren, Lehren.

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

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

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

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

11 Ders. 2018a.

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

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

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

2.3. Blockade/Abwehrhaltung

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

Widerstände gegenüber Diversitätsveränderungsprozessen haben jedoch darüber hinaus noch eine andere Qualität. Um diese in Abgrenzung zu Auflehnung und Überleben zu unterscheiden, werden sie im Folgenden als Abwehrhaltung beschrieben. Die Machtkonstellationen sind hier komplexer, da die

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

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

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

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

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

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

2.4. Aneignung

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

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

18 Ders. 188.

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

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

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

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

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

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

21 Eigene Aufzeichnungen.

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

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

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

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

3. Analysebrillen für die Grenzen von Diversity

Vom Umgang mit Unterschiedlichkeit

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

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

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

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

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

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

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

Kund*innensegmente in der Belegschaft, neue Märkte erschließen und Legitimität generieren. Der Learning-Effectiveness-Ansatz soll unterschiedliche Perspektiven als Bereicherung für die Organisation aufnehmen³⁰.

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

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

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

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

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

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

Organisationstheoretische Analysen von Diversity

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

Postkoloniale Perspektiven auf Organisationen geben hier eine reichere Analyse. Sie ermöglichen, den sinngebenden Rahmen und die Umwelt, innerhalb derer

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*logics of antiracism, equity, and even social justice have as their other the Black subject. (...) The benefit is reserved for those closest to whiteness – white not only as phenotype but as an instituted antiblackness and thus white supremacist logics*⁴⁰.

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

4. Erweiterte Perspektiven auf Organisation(en) der Zukunft

Vorstellungen von Zukunft im alten Muster

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

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

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

41 Siehe dazu auch Hamraie 2017.

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

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

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

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

Brillen für die Zukunft

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

Um also echte Veränderungen zu erreichen und Strategien der Blockade und Aneignung nicht fortzusetzen, benötigt es nach Walcott das Aufgeben von

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

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

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

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

Weißsein⁴⁸ von denjenigen, die als *weiß* markiert sind: „*Radical politics has not ever been conceived with a notion that white people are incapable of transformation; it has always understood its desires for another world as a collective endeavor. And in so doing, that has meant that the kind of radical politics I am imagining here has a central role for people now marked as white to play*“. Dies bedeutet auch die Autorität aufzugeben, zu wissen, zu erzählen, zu managen und Bedingungen des sozialen Miteinanders zu bestimmen. Für diejenigen unter uns, die im Sinne von Ahmed, „Diversitätsarbeit“ leisten, bedeutet es auch, wachsam zu sein, wo unser (widerständiges) Existieren und Überleben zur Festigung und Fortsetzung der binären *Weißseins*-Konstrukte beiträgt.

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

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

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

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

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

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

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

Sohal Behmanesh berät und begleitet Organisationen, Teams und Führungskräfte in Entwicklungsprozessen und im Hinblick auf mögliche Formen des Zusammenarbeitens. Der berufliche Werdegang zunächst als Berater*in in der sogenannten Entwicklungszusammenarbeit, in der politischen Bildung, als Antidiskriminierungstrainer*in und der systemischen, diversitätsorientierten Organisationsentwicklung sowie die Impulse von geduldigen Menschen und „widerständiges“ Wissen informieren die Perspektiven der Autor*in auf das Berufsfeld und die eigene Arbeit.

Kontakt: sohal.behmanesh@posteo.de

Literaturverzeichnis

Ahmed, Sara (2007): The language of diversity. In: *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), pp. 235-256.

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

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

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

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

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

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

Baltonado, Marta P. (2006): Education and Appropriation of Diversity. In: *Cultural Studies, Critical Methodologies*. 6(1), pp. 123-142.

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

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

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

Frenkel, Michael; Shenhav, Yehouda (2006): From Binarism Back to Hybridity: A Postcolonial Reading of Management and Organization Studies. In: *Organisation Studies* 27(6), pp. 855 – 876.

Gassam, Janice: 5 Reasons why diversity programs fail. *Forbes*. Online unter <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/03/31/5-reasons-why-diver->

sity-programs-fail/. (20.11.2019).

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

Gonzalez, Jorge A. (2010): Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multi-level and Nonlinear Process. In: The Journal of Applied Behavioral Science 46(2), pp. 197-219.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.noahsow.de/academic-colonialism/. (01.12.2019).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zitationsvorschlag: Behmanesh, Sohal: Widerstand und Diversity – Diversity und Widerstand. Eine Perspektiverweiterung. *Impulse zu Vielfalt* 2019/4. Hg. v. DeutschPlus e.V. – Initiative für eine plurale Republik. Online unter <http://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/reihe-impulse-zu-vielfalt> (Datum Zugriff).

DEUTSCHPLUS

INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK

IMPULSE ZU VIELFALT 2019/4

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

Kontakt: info@deutsch-plus.de

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

Postfach 04 01 27
10061 Berlin

www.deutsch-plus.de

Layout: Verena Spilker

Der Beitrag erscheint in der Reihe Impulse zu Vielfalt im Rahmen des Projekts
ACT – Bewusstsein schaffen, Chancen sichern.

Verantwortlich: Kerstin Meyer

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

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Bundeszentrale für
politische Bildung