



# PRAXISCHECK: VIELFALT – BETEILIGUNG – INKLUSION

Fragen, Indikatoren, Praxistipps und  
Fallbeispiele für Teams,  
Institutionen und Interessierte

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeberin:**

Berliner Landeszentrale für politische Bildung  
Hardenbergstraße 22-24  
10623 Berlin  
[www.berlin.de/politische-bildung](http://www.berlin.de/politische-bildung)

### **Auflage:**

2000 Stück, Dezember 2020  
Erstellt durch die Stiftung SPI im Auftrag der  
Berliner Landeszentrale für politische Bildung

### **Stiftung SPI**

Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May«  
Gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts der  
Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e. V.  
Geschäftsbereich Lebenslagen, Vielfalt & Stadtentwicklung  
Müllerstr. 74, 13349 Berlin

### **Vorstandsvorsitzende/Direktorin:**

Annette Berg

### **Autorinnen:**

Ann-Sofie Susen  
Maren Goll  
Eva Gerlach

### **Redaktionelle Bearbeitung:**

Andreas Hellstab

### **Gestaltung:**

Seda Demiriz Illustration & Grafikdesign  
[sedademiriz.com](http://sedademiriz.com)

### **Druck:**

DRUCKZONE, Cottbus  
Gedruckt auf Circle Volume white, Bilderdruck matt  
aus 100% Altpapier

### **COPYRIGHT**

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namens-  
nennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International  
Lizenz.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## INHALT

<b>Ein Handbuch für Inklusion: Einleitung</b>	<b>2</b>
Inklusiv in Vielfalt	3
Inklusion und Gesellschaft	3
Inklusion und Organisationsentwicklung	6
Inklusion: Was tun? Ein kurzes Glossar	9
Wie kann dieser Praxischeck genutzt werden?	13
<b>A Vielfalt &amp; Verschiedenheit wahrnehmen &amp; wertschätzen</b>	<b>14</b>
A1: Einführung	14
A2: Indikatoren und Fragen	17
A3: Fallbeispiele	20
A4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen	23
<b>B Diskriminierung und Benachteiligung wirksam begegnen</b>	<b>26</b>
B1: Einführung	26
B2: Indikatoren und Fragen	33
B3: Fallbeispiele zur Reflexion	35
B4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen	38
<b>C Partizipation – Teilhabe ermöglichen</b>	<b>40</b>
C1: Einführung	40
C2: Indikatoren und Fragen	53
C3: Fallbeispiele	55
C4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen	58
<b>D Kommunikation und Konfliktverhalten mitdenken</b>	<b>66</b>
D1: Einführung	66
D2: Indikatoren und Fragen	70
D3: Fallbeispiele zur Reflexion	73
D4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen	76
<b>Anlauf- und Beratungsstellen in Berlin</b>	<b>80</b>
<b>Ausblick &amp; Literaturliste</b>	<b>82</b>
Ausblick	82
Literatur	84

# EIN HANDBUCH FÜR INKLUSION: EINLEITUNG

**Am Anfang stehen Fragen:** Fragen eines Teams, einer Einrichtung, oder einer Behörde. Anlass ist häufig eine neue Situation, eine Herausforderung, manchmal auch eine Überforderung.

## **Einige Beispiele:**

In einem Team wird getuschelt. Schon wieder hat sich der Chef für einen jungen, blonden Teamleiter entschieden. Aus Sicht einiger Kolleginnen ist dies kein Zufall. Niemand traut sich, das Thema offen anzusprechen.

Im Abschlussbericht des Konsultationsprozesses zur Lebenssituation von Menschen afrikanischer Herkunft wird ausgeführt, dass deutlich überproportional Kinder afrikanischer Herkunft zur Adoption freigegeben werden. Die Mitarbeitenden der Adoptionsstelle fühlen sich zu Unrecht an den Pranger gestellt, schließlich wird jeder Fall nach gleichen Grundsätzen bewertet.

In einer Gemeinschaftsunterkunft für geflüchtete Menschen wird bei einer Zusammenkunft der Bewohner/innen der Wunsch geäußert, Besuch zu empfangen. Die Mitarbeitenden verweisen darauf, dass das Besuchsverbot eine Anordnung der Kommune sei. Auf die Frage nach den Gründen und nach der Möglichkeit für Ausnahmeregelungen erhalten die Bewohner/innen keine Antwort. Die Stimmung in der Unterkunft ist angespannt, Aggressionen nehmen zu. Alle leiden unter der Situation.



Eine Beratungsstelle sucht neue Räumlichkeiten. Am Ende stehen zwei passende Standorte zur Auswahl. Die einen Räume sind großzügig geschnitten und lichtdurchflutet. Allerdings ist die Teeküche aufgrund einer Stufe nicht barrierefrei zu erreichen. Der alternative Standort bietet weniger Platz und wirkt dunkler und gedrungener. Dafür sind alle Räume barrierefrei. Das Team findet keine Einigung.

Eine engagierte Sozialarbeiterin betreut eine Gruppe von Jugendlichen mit Fluchthintergrund. Ein Jugendlicher tut sich schwer in der Gruppe, es kommt immer wieder zu konflikthafter Situationen. Eines Tages bittet die Sozialarbeiterin den Jugendlichen, den Tisch für das gemeinsame Mittagessen zu decken. Er beschimpft sie daraufhin, als Frau habe sie ihm gar nichts zu sagen. Sie sei doch für solche Arbeiten zuständig. Es entwickelt sich ein lautstarker Streit zwischen beiden, der mit einem Hausverbot für den Jugendlichen endet.

Fünf Beispiele, die zeigen, dass es auf die Fragen einer Gesellschaft der Vielen nicht immer einfache Antworten gibt. Aber schon der Beginn der Auseinandersetzung birgt große Chancen, wenn es zumindest ein grob abgestecktes, gemeinsames Ziel gibt: Ein Zusammenleben in Vielfalt, das allen Platz bietet, das alle einbezieht und die Möglichkeit zur Mitgestaltung bietet, das agil kommuniziert und Transparenz zulässt. Das Ziel einer inklusiven Gesellschaft. Das vorliegende Handbuch soll als praxisnaher Leitfaden dienen, ausgehend von der Annahme, dass die Wertschätzung von Vielfalt, die Vermeidung von Benachteiligungen und ein hohes Maß

Keine einfachen Antworten

an Beteiligung Voraussetzungen für das Gelingen von gesellschaftlicher Inklusion sind. Sie finden in dem vorliegenden Praxisleitfaden mehr Anregungen als Anleitungen, mehr Austauschfragen als Antworten. Jede Einrichtung, Organisation oder Verwaltung muss einen eigenen Weg zu einem Mehr an Inklusion beschreiten. Zielorientiert, aber ergebnisoffen. Das „Wozu“ ist definiert, das „Wie“ ist offen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine hilfreiche und erhellende Lektüre. Wir freuen uns über Rückmeldungen, kritische Anmerkungen und weiterführende Fragen.

## Inklusiv in Vielfalt

Inklusion beschreibt als gesellschaftliches Ziel uneingeschränkte Zugehörigkeit unabhängig von Merkmalen und Verschiedenheiten. Die Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass allen gleichermaßen Teilhabe möglich ist. Mit der Unterzeichnung und Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention, die Inklusion als Leitziel formuliert, hat seit 2009 ein Paradigmenwechsel in der öffentlichen Debatte stattgefunden: Nicht Vielfalt und Heterogenität sind unpassend, sondern die Bedingungen und Strukturen, die Vielfalt und Heterogenität behindern und nicht zulassen. Diese müssen passend gemacht werden.

Inklusion hat als Begriff insbesondere in die pädagogische Debatte Eingang gefunden, auch vor dem Hintergrund der staatlichen Verpflichtung zur inklusiven Bildung. Nicht zuletzt aufgrund seiner menschenrechtlichen Verankerung ist ihm jedoch eine gesamtgesellschaftliche Dimension innewohnend, die soziale, politische und rechtliche Aspekte umfasst.

Inklusion geht im Unterschied zu Integration von anzuerkennender Verschiedenheit und Gemeinsamkeit aus, während Integration Verschiedenheit als tendenziell zu überwindenden (durch Annäherung oder gar Vereinnahmung) denkt.

Beiden Ansätzen liegen die Auseinandersetzung und der Umgang mit Vielfalt (Diversität) sowie Verschiedenheit (Differenz) und Gleichheit zugrunde. Ersteres zielt auf die Gesamtbetrachtung ab, letzteres auf das Verhältnis von Individuen und Menschen zueinander: als Individuen sind wir verschieden, als Menschen gleich.<sup>1</sup>

## Inklusion und Gesellschaft

Die gesellschaftliche Diversifizierung ist in den vergangenen Jahrzehnten sichtbar geworden, hat sich beschleunigt und zeigt sich regional unterschiedlich sowie zeitversetzt. Wirtschaftlich starke, urbane Zentren sind in der Regel stärker von dynamischen Diversifizierungsprozessen geprägt. Einerseits können sie Vorbildfunktion für weniger dynamische Regionen haben, andererseits aber auch Ängste vor neuen Unübersichtlichkeiten, Widersprüchen und Komplexitäten hervorrufen.

Gesellschaftliche Diversifizierung umfasst das Entstehen, Aufkommen und die tendenzielle Zunahme neuer zum Beispiel kultureller, sozialer, beruflicher, religiöser, weltanschaulicher Gruppen und Milieus. Die Zunahme entsteht einerseits durch den Verlust von Bindungskräften etablierter Gruppen und Milieus, andererseits durch überregionale, globalisierte Einflüsse wie Medien, Neuzuwanderung, wirtschaftliche Umstrukturierungen etc.

<sup>1</sup> Mark Terkessidis (hat den Begriff „Vielheit“ eingeführt, der die verschiedenen Perspektiven begrifflich zusammenführen könnte. Vgl. Terkessidis, Mark (2017): Nach der Flucht. Neue Vorschläge für die Einwanderungsgesellschaft. Leipzig.

Raus aus dem Standby-Modus!

Die Dynamik der hier kurz skizzierten Entwicklungen erfordert die Bereitschaft einer kontinuierlichen Anpassung (Modernisierung) von Kommunikation, Handlungspraxen, Routinen, Strukturen usw.: Raus aus dem Standby-Modus!

Diversität steht in einem Spannungsverhältnis zu gesellschaftlichen Normierungskräften. Wenn diese an Zugkraft verlieren, stellen sich wichtige Fragen neu: **In welcher Gesellschaft wollen wir leben?** Wer gehört dazu? Wer gestaltet und bestimmt? Wie offen sind Staat und Gesellschaft nach innen und nach außen? Welche Rollen nehmen wir selbst bei den Veränderungen ein und welche Person wollen wir sein?

Vor diesen neuen Herausforderungen stehen die meisten Einrichtungen und Institutionen unserer Gesellschaft und des Staates: Verwaltungen, Polizei, Justiz, soziale Einrichtungen wie Familienzentren, Jugendfreizeiteinrichtungen, Hilfs- und Unterstützungsangebote für arbeitssuchende, geflüchtete, wohnungs- und obdachlose Menschen, aber auch Vereine, Verbände und Parteien.

Allen Anzeichen nach deutet sich ein **gesellschaftlicher Paradigmenwechsel** an: Vom Selbstverständnis einer industrialisierten normierten nationalstaatlichen Gesellschaft hin zu einer diversen dienstleistungsorientierten transnationalen Gesellschaft.

Inklusion als Leitziel für eine demokratische Einwanderungsgesellschaft?

Doch taugt Inklusion als Leitziel für eine demokratische Einwanderungsgesellschaft? Das Grundgesetz enthält bereits als Auftrag an Staat und Gesellschaft, die Würde des Menschen absolut zu setzen sowie Gleichberechtigung und die Freiheit des Glaubens, Gewissens und der Weltanschauung zu garantieren. Der gesetzliche Rahmen wird hier ausgehend vom Menschen gedacht, unabhängig seiner Herkunft, Staatsbürger/innenschaft, Religion, seines Geschlechts oder anderen Merkmalen. Die Idee eines pluralistischen Gesellschaftsverständnisses ist hierin also bereits angelegt. Andere Rechte beschränken sich wiederum auf deutsche Staatsangehörige. Das Staatsbürger/innenschaftsrecht definiert damit den Souverän des politischen Gemeinwesens. Spätestens an dieser Stelle erfährt die Leitidee der Inklusion politische und gesetzliche Begrenzungen.

Was braucht es, um diesem Ideal näher zu kommen?

Dem gegenüber stehen die Menschenrechte mit ihrer universalen Gültigkeit sowie die rechtsverbindlichen Abkommen und Konventionen – in unserem thematischen Zusammenhang insbesondere die Behindertenrechtskonvention. An ihrer Umsetzung in nationales Recht muss sich jedes freiheitliche, demokratische Staatswesen messen lassen. Insofern sind die Menschenrechte längst nicht mehr als unverbindliche Empfehlung zu verstehen, vielmehr sind sie mittlerweile in vielen rechtsverbindlichen Abkommen und ratifizierten Konventionen festgeschrieben. Inklusion kann eine Leitidee für ein demokratisch verfasstes Gemeinwesen oder eine andere soziale Organisationsform sein. Was braucht es, um diesem Ideal näher zu kommen?



**1. Diversitykompetenz:** Die grundlegende Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt und Verschiedenheit als der menschlichen Gemeinschaften inhärentes Merkmal sowie ein pluralistisches Organisations- bzw. Gesellschaftsverständnis. Diversitykompetenz meint vor diesem Hintergrund die Fähigkeit, neben Unterschieden auch die Gemeinsamkeiten zu erkennen und herzustellen sowie Widersprüchlichkeiten und Spannungsverhältnisse aushalten und austarieren zu können (Ambiguitätstoleranz).

**2. Diskriminierungssensibilität:** Das Erkennen und die aktive Vermeidung sowie Abwehr von Diskriminierungen jeglicher Art sind eine wichtige Voraussetzung. Niemand darf aufgrund seiner Identitätsmerkmale sachwidrig ausgegrenzt oder ausgeschlossen werden. Politik und Gesellschaft sind angehalten, Barrierefreiheit im weitesten Sinne umzusetzen und zu realisieren. Gesellschaftliche Kommunikation, Alltagspraxen, Routinen und Strukturen sind auf beabsichtigte und unbeabsichtigte Ausschlüsse zu überprüfen. Ebenso sind eigene Einstellungen und Haltungen immer wieder kritisch zu reflektieren.

**3. Partizipation:** Die Möglichkeit zur politischen, gesellschaftlichen und sozialen Teilhabe und Mitbestimmung muss garantiert werden. Es ist größtmögliche Transparenz und Niedrigschwelligkeit durch eine Varianz an Partizipationsformen zu gewährleisten. Maßstab der Gestaltung müssen die individuellen Voraussetzungen sein. Es muss geprüft werden, ob Teilhabeangebote tatsächlich der Partizipation oder nur der Legitimation dienen. Ohne echte Teilhabe bleiben Vielfaltsbekenntnisse lediglich Lippenbekenntnisse.

**4. Identifikation:** Ein inklusives Gemeinwesen oder eine inklusive Organisation benötigen ein Grundvertrauen ihrer Mitglieder in die Verfahrensweisen und Institutionen/Akteure sowie ein gewisses Maß an Identifikation mit den jeweiligen Grundlagen und Regeln. Voraussetzung ist die Anerkennung der Vielen, der Repräsentation aller, der demokratischen Verfassungsgrundlagen, der Menschenrechte sowie die Vermeidung von Ausgrenzungsmechanismen und die Einladung zu echter Teilhabe.

Flankiert werden müssen Veränderungsprozesse von bewusstseinsbildenden Maßnahmen, um menschen- und bürgerrechtliche Sichtweisen sowie Reflexionen anzuregen und zu stärken. Diese Maßnahmen können im politischen Bildungsbereich, im beruflichen Weiterbildungsbereich oder auch im Rahmen von Beratungsprozessen und Organisationsentwicklungen angesiedelt sein.

Der vorliegende Leitfaden möchte Einrichtungen, Organisationen und Teams dabei unterstützen, diese vier Felder mit Blick auf das eigene Tun und Handeln zu betrachten, zu reflektieren und ggf. zu verändern.

Inklusion ist in diesem PraxiscHECK immer in einem umfassenden Sinne zu verstehen und beinhaltet die Dimensionen Diversität, Antidiskriminierung, Partizipation und Identifikation.

## Inklusion und Organisationsentwicklung

Das vorliegende Handbuch ist nicht zuletzt vor den Herausforderungen und Fragen entstanden, die durch die Neuzuwanderung der letzten Jahre deutlich wurden. Als ab 2013 zunehmend Menschen nach Deutschland flüchteten und hier Asyl suchten, wurde diese Entwicklung aufgrund von zwei Aspekten zu einer gesellschaftspolitischen Herausforderung: Einerseits waren die Unterstützungs- und Hilfsstrukturen sowie Verwaltung und Politik nicht auf das quantitative Ausmaß vorbereitet, so dass an vielen Stellen lange improvisiert werden musste. Andererseits lösen Migrationsbewegungen und der Umgang mit ihnen immer auch Debatten über das eigene Selbstbild und Selbstverständnis aus: Wer ist die Aufnahmegesellschaft? Wer und wie will sie sein? Wie setzt sie sich ins Verhältnis zu den Neuankommenden? Mit den Phasen des Ankommens änderten sich auch die öffentlich verhandelten Fragen. Stand zu Beginn eher der Aspekt im Mittelpunkt, wie ein erstes Ankommen praktisch und pragmatisch zu organisieren ist, wurde dieser Fokus zunehmend von dem Wunsch nach gegenseitigem Kennenlernen und Aufeinanderzugehen und inzwischen durch die Frage nach langfristiger Beteiligung und Teilhabe abgelöst.

Mittlerweile haben sich viele Einrichtungen, Organisationen und Verwaltungen auf den Weg gemacht, eine inklusive Perspektive für die Migrationsgesellschaft zu entwickeln und umzusetzen. Dabei stoßen viele schnell darauf, dass die gestellten Fragen oft nicht so neu sind und sich nicht nur mit Blick auf Migration und Herkunft stellen. Auch Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Milieuzugehörigkeit oder Behinderung sind Merkmalsdimensionen, die die Leitziele einer inklusiven Gesellschaft herausfordern.

Der PraxiscHECK soll für diese Fragen, Auseinandersetzungen und Herausforderungen Orientierung und Unterstützung bieten. Er will Einrichtungen, Organisationen und Verwaltungen, die sich auf den Weg machen, eine praktische Hilfestellung an die Hand geben. Zu jedem der oben beschriebenen fünf Felder wurden **Leitfragen und Indikatoren** für eine erste Einschätzung entwickelt. Es werden **Fallbeispiele** herangezogen, die der Auseinandersetzung und Reflexion dienen. Im Weiteren folgen methodische Anregungen wie die jeweiligen Felder im Rahmen von Workshops, Seminaren und ähnlichen Zusammenkünften bearbeitet werden können.

Die **Kapitel des Leitfadens** müssen nicht chronologisch gelesen bzw. durchgearbeitet werden. Nutzer/innen können entsprechend ihres Bedarfs eine andere Abfolge wählen oder auch nur einzelne Kapitel heranziehen. Das gilt ebenso für die Unterkapitel. Der Leitfaden ist als flexible, praktische Hilfestellung angelegt und weniger als „Betriebsanleitung“. In den jeweiligen

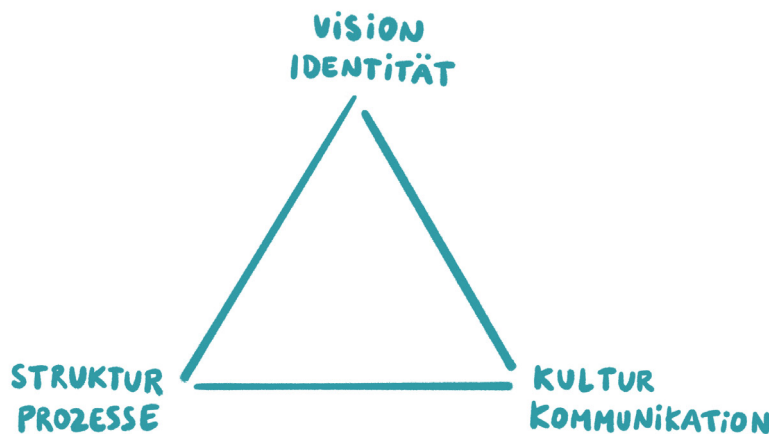


**Themenfeldern** ergeben sich Überschneidungen, hängen sie doch eng miteinander zusammen. Wir haben uns dennoch für diese „künstliche“ Trennung entschieden, um die Gesamtthematik einerseits übersichtlicher zu gestalten und um andererseits die Möglichkeit zu eröffnen, den Faden von verschiedenen Enden her aufzunehmen. Für manche Einrichtungen und Organisationen eignet sich eher ein Zugang über das Thema Diversität, andere beginnen mit der Frage nach Teilhabe oder auch Diskriminierung. Wieder andere Personen stoßen zunächst auf Kommunikationsschwierigkeiten und Konflikte, denen eine fehlende Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen und möglicherweise damit zusammenhängenden Ausgrenzungspraktiken zugrunde liegen.

Der Erfahrung nach eignen sich Zugänge über Fragen der Vielheit und Teilhabe besonders gut, um Veränderungsprozesse zu beginnen. Zum einen formulieren sie Positivziele und betonen Gemeinsamkeiten, zum anderen kann sich ihnen schwer entzogen werden – alle sind divers im Sinne von gleich und anders zugleich. Zudem sind Fragen von Zugehörigkeit(en) interessant für alle.

Den Themenfeldern sind insbesondere mit Blick auf Organisationen Fragen nach Kommunikation und Routinen, Strukturen und Verfahren, Visionen und Haltungen (siehe Organisationsdreieck) gemein. Auch hier kann an den verschiedenen Ecken und Enden angesetzt werden, meist taucht auf einer Ebene akuter Problem- oder Handlungsdruck auf. Mit dem Ziel nachhaltiger Veränderungsprozesse sollten allerdings langfristig alle drei Ebenen bearbeitet werden.

Ziel: Nachhaltige Veränderungsprozesse



Organisationsmodell.

Am einfachsten sind **Strukturen, Regeln und Verfahren einer Organisation** zu identifizieren, da diese meist nachvollziehbar und dokumentiert sind. Je nach Organisationstyp und Organisationsgrad sind diese nicht so einfach zu ändern, bilden sie doch das „Gerüst“ und geben Stabilität. Je hierarchischer die Organisation, desto wahrscheinlicher funktioniert an dieser Stelle eine Änderung nur über die Entscheidungs- und Weisungsbefugten, also die oberen Hierarchieebenen. Diese Ebenen verdienen daher besondere Beachtung: Eine Organisation, die sich Partizipation als Ziel setzt, deren Strukturen aber laufend Ausschlüsse produzieren, erzeugt über kurz oder lang Spannungen, die zu einem dysfunktionalen Zustand der Organisation führen.

Dieser Herausforderung stehen insbesondere auch öffentliche Verwaltungen gegenüber. Ein hoher Grad an Reglementierung, ein hierarchischer Organisationsaufbau und effektive Zugangshürden lassen die Idee einer inklusiven Verwaltung als Mammutaufgabe erscheinen. Und es stimmt: Veränderungen in Verwaltungsstrukturen haben häufig einen langen Vorlauf, doch ihre Umsetzung und Wirkung sind oftmals umso nachhaltiger.

Inklusive Verwaltung als Mammutaufgabe



Viele Organisationen leiten Veränderungsprozesse auf der **Ebene der Visionen und Ziele** ein. Nicht selten werden hierfür Leitbildprozesse initiiert, da diese vergleichsweise einfach angeschoben werden können und zunächst recht risiko- und kostenarm scheinen. Gerade in Phasen der Erst- oder Neuformierung einer Organisation können diese Prozesse wichtig und gewinnbringend sein, wenn eine ernstgemeinte Verständigung erfolgt, welche Ziele verfolgt werden sollen und wohin die Kompassnadel zeigt. Die Ergebnisse sind richtungsweisend und bieten Orientierung, doch auch hier muss auf Kongruenz geachtet werden. Eine Organisation, deren Selbstbild sich nicht mehrheitlich in großen Teilen in den Strukturen und Umgangskulturen wiederfindet, produziert Spannungsverhältnisse und ggf. große Unzufriedenheit.

Auf der **Ebene der Betriebskultur, des Miteinanders und der Kommunikation** werden „Störungen“ oder „Nichtübereinstimmungen“ häufig als erstes bemerkbar: Verfestigte Gruppen, die stets miteinander Mittag essen; Jargons, die wie ein geheimes Erkennungsmerkmal nur von bestimmten Mitarbeitenden benutzt werden; abwertende Witze über Kollegen oder Kolleginnen. Ein- und Ausschlüsse passieren oft nebenbei und werden manchmal kaum zur Kenntnis genommen. Hinzu kommt, dass sich solche Praxen und Verhaltensweisen nur schwer direktiv bearbeiten lassen, da Kulturen und Kommunikation fluide, subtil und häufig schwer fassbar sind. Hier sind die mittleren Leitungsebenen wichtig, die moderierend Ungleichzeitigkeiten und Unstimmigkeiten auf den verschiedenen Ebenen austarieren müssen und gleichzeitig als Vorbilder fungieren.

Alle Ebenen beeinflussen das Selbstbild, die Identität und Werte einer Organisation und ihrer Mitglieder. Die Ebenen der Kultur und der Visionen prägen entscheidend die Haltungen der Angehörigen. Die Strukturen und Visionen beeinflussen entscheidend die Rollen und Entwicklungen der Organisation.

Was bedeutet dies für die Umsetzung von inklusiven, partizipations- und diversitätsorientierten sowie diskriminierungssensiblen Organisationsprozessen? Es bedeutet, ggf. nicht allein thematische Schwerpunkte und Ziele vorab zu planen, sondern auch zu überlegen, auf welcher Ebene sinnvoll angesetzt werden kann, ohne die anderen Ebenen aus dem Blickfeld zu verlieren. Ebenso bedeutet es zu prüfen, welche Maßnahmen passend, angemessen und realistisch für die jeweilige Organisation sind.

Hierbei lohnt es sich außerdem zu betrachten, in welchem Entwicklungsstadium sich die Organisation (oder das Team) befindet, welcher Organisationsform sie zuzuordnen ist, welchem Zweck sie folgt, welche beruflichen und biografischen Hintergründe die betreffenden Personen haben, welche Eigen- und Fremdbilder der Organisation existieren, welches Selbstverständnis die Mitarbeitenden und Entscheidungsträger/innen formulieren, wie tradiert oder fluide Handlungsroutinen sind etc.

Die Komplexität solcher Prozesse sollte jedoch nicht entmutigen, damit anzufangen. Man sollte nur darauf vorbereitet sein, dass nicht jede Maßnahme funktionieren wird, dass es Reflexions- und Evaluationsschleifen zur Prüfung braucht sowie dass ein Instrument in der einen Organisation viel bewegt und in der nächsten Organisation wirkungslos oder gar kontraproduktiv ist.

»If all you have is a hammer, you may be led to believe that every problem is a nail.«

*Mark Twain*

## Inklusion: Was tun? Ein kurzes Glossar

Welche Möglichkeiten, Methoden und Instrumente gibt es, um praktisch einen Change-Prozess mit dem Leitziel Inklusion einzuleiten, zu entwickeln und zu gestalten? Hier stellen wir Ihnen einige erprobte Ideen aus der Praxis vor.

### Leitbildentwicklung

Leitbilder dienen der Orientierung, sie sind eine Art Kompass für eine Organisation. Sie wirken sowohl nach innen als auch nach außen, sind wertebasiert, identitätsstiftend und richtungsweisend. Leitbilder sollten regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden: Stimmen sie noch mit den Werten und Orientierung der Organisation überein? Braucht es eine Neuausrichtung, um zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden?

Es bietet sich an, Leitbildentwicklung innerhalb einer Organisation als Partizipationsprozess zu gestalten. Beispielsweise kann die Leitungsebene die zentralen Planken, Leitsätze vorgeben. Hieraus werden dann in einem Beteiligungsverfahren Strategien (Mittlerziele) und Maßnahmen (Handlungsziele) abgeleitet. Ein solcher Öffnungsprozess bietet sich für die Implementierung einer inklusiven, partizipativen, diversitätsorientierten und antidiskriminierenden Ausrichtung gut an.

#### ACHTUNG

**Leitbilder sollten nicht in der Schublade verschwinden. Sie sollten immer wieder in Routinen und Alltagspraxen einfließen und im Bewusstsein der Organisation präsent sein. Leitsätze sollten regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft werden, Maßnahmen auf ihre Umsetzung.**

### Fortbildungsmaßnahmen

Diversitätsbewusstsein und Diskriminierungssensibilität sind voraussetzungsvoll. Sie benötigen Reflexion und Auseinandersetzung des einzelnen und der Menschen mit- und untereinander. Anlässe zur Auseinandersetzung gibt es in der Regel genug, eher mangelt es an Raum und Zeit für die Auseinandersetzung.

Meist ist es ein Team, das seine Fortbildungszeit hierfür nutzt, manchmal ist es auch die Organisationsleitung, die Fortbildungen anordnet oder empfiehlt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Teilnahme an Diversity- oder Antidiskriminierungstrainings freiwillig sein sollte. Manchmal müssen im Vorfeld Ängste genommen werden, häufig hilft es schon, wenn sich das Trainerteam vorab persönlich vorstellt.

Ist der Auslöser für die Fortbildungsmaßnahme ein konkreter Konfliktfall, sollte dieser zuerst und unabhängig davon bearbeitet werden.

#### ACHTUNG

**Empfehlenswert ist es, sich etwas Zeit zu nehmen, um die Fortbildungsanbieter auszusuchen. Wichtige Fragen sollten dabei sein: Mit welchen Zielgruppen haben die Anbieter bereits Erfahrung? Auf welchen fachlichen Ansätzen basiert die Fortbildung? Was wird genau angeboten? Mit welchem Ziel? Passen die Anbieter zu uns? Etc.**

## Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bestimmt wesentlich darüber, welche Menschen die Organisation heute und in Zukunft prägen, wie inklusiv und divers eine Organisation aufgestellt ist. Es lohnt deshalb, genau in den Blick zu nehmen, wie divers das Personal ist und sich die Frage zu stellen, wer eigentlich warum fehlt. Hierfür ist eine Analyse der Personalrekrutierung (Ansprache, Reichweite, Wege etc.), möglicher Einstiegshürden, vorurteilsbasierter Annahmen bei der Auswahl und den Auswahlverfahren, die Verbleibdauer, die Entwicklungsmöglichkeiten etc. nötig.

ACHTUNG

**Welche Instrumente bei der Personalentwicklung hilfreich sind (z.B. anonyme Bewerbungsverfahren) ist pauschal schwer festzulegen und muss immer für den Einzelfall entschieden werden.**

## Portfolio

Organisationen haben einen Organisationszweck (Angebote, Dienstleistungen, Produkte etc.). Doch nicht immer erreicht der Zweck alle potentiellen Abnehmer/innen, Nutzer/innen, Kund/innen etc.

Insbesondere dem Allgemeinwohl verpflichtete oder staatliche Organisationen sollten regelmäßig überprüfen, ob ihr Angebot alle erreicht und von allen bei Bedarf genutzt werden kann. Wenn dies nicht der Fall ist, also Nutzergruppen fehlen, kann eine Änderung oder Erweiterung der Angebote bzw. Angebotsstruktur sinnvoll sein.

ACHTUNG

**Änderungen im Portfolio können kostenintensiv sein. Hier hilft eine gründliche Vorabanalyse sowie eine Priorisierung und zeitliche Planung von Maßnahmen: Was ist am dringlichsten? Welche Maßnahmen haben sofort eine große Wirkung? Was kann zeitlich zurückgestellt werden?**

## Beauftragte

Sinnvoll ist es, für wichtige Anliegen konkrete Beauftragte zu benennen. Diese können als interne und externe Ansprechpartner/innen oder als Vertretung für eine bestimmte Gruppe fungieren, als beratende interne Instanz wirken oder Einfluss auf die Bereiche Personal, Portfolio und Profil nehmen. Manchmal reichen die Befugnisse von Beauftragten bis hin zum Akteneinsichtsrecht.

ACHTUNG

**Befugnisse und Reichweite sollten definiert und abgestimmt sein. Je weniger Befugnisse, desto geringer sind korrigierende Eingriffsmöglichkeiten, je größer die Befugnisse, desto größer ist das potentielle Konfliktpotential. Konflikte sind jedoch wichtige Lernfelder für Organisationen und insofern durchaus eher als Chance denn als Risiko zu betrachten.**

## Repräsentationen

Mit Repräsentation ist gemeint, wer in einer Organisation sichtbar ist und sichtbar gemacht wird und wer wo vertreten ist. Um sich hierüber eine Übersicht zu verschaffen, sollte man sich die Außenrepräsentation, aber auch das Binnenbild ansehen: Wer ist sprachlich und bildlich auf den Websites, Flyern, Publikationen usw. repräsentiert? Wer fehlt? Wer ist in welchen Gremien vertreten?

### ACHTUNG

**Es geht hier nicht darum, sich ein diverses Image zu geben, wenn dies die Organisation nicht wirklich widerspiegelt. In diesem Fall sind zunächst die Bereiche Personal und Portfolio wichtig.**

## Dienst- oder Betriebsvereinbarungen

Dienst- und Betriebsvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument, um sich verbindlich in einer Organisation auf bestimmte Verfahrensweisen zu einigen, die für alle Seiten bindend sein sollen. Solche Vereinbarungen können Absichten enthalten, aber auch konkrete Maßnahmen und Regeln, die umgesetzt werden müssen.

### ACHTUNG

**Dienst- und Betriebsvereinbarungen brauchen Zeit und Vorlauf, da sie manchmal verschiedene Interessenlagen zusammenbringen müssen. Der Verständigungsprozess dahin kann aber ebenfalls ein wichtiger Lernprozess sein. Im Ergebnis sollten alle Beteiligten soweit einverstanden sein, dass sie bereit sind, die Maßnahmen aktiv mitzutragen und umzusetzen.**

## Feste, Wettbewerbe und Events

Symbolische Gesten sollten bei Diversitäts- und Inklusionsprozessen nicht vergessen werden, denn von ihnen können wichtige Signale ausgehen, die auf das Miteinander und die Organisationskultur wirken.

Ein Prozessauftakt kann festlich gestaltet werden, das Erreichen von Etappenzielen gefeiert oder Kreativität durch Wettbewerbe gefördert werden. Ob „Tage der Inklusion“ oder ein „Ball der Vielfalt“ – es gibt viele Möglichkeiten, die Auseinandersetzung jenseits rein kognitiver Pfade anzuregen.

### ACHTUNG

**Feste und Events können nur flankierende Maßnahmen sein, sie haben einen wichtigen symbolischen Stellenwert, reichen aber nicht in die Tiefe und ändern noch nichts an Strukturen.**

## Hospitationen & Rotationen

Multiperspektivität kann im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen geübt und simuliert werden. Wirkungsvoller sind jedoch erfahrungsgemäß „echte“, also erlebte Perspektivwechsel, die sich durch Hospitationen oder Rotationsverfahren herstellen lassen.

Wie wirkungsvoll solche Maßnahmen innerhalb einer Organisation sind, hängt davon ab, wie divers die Positionen und Tätigkeitsfelder sind. In der Regel bieten sich Hospitationen und Rotationen eher innerhalb größerer Organisationen an. Alternativ können hierfür Partnerschaften mit anderen Organisationen eingegangen werden.

Ziel ist es, den Organisationsalltag für einen bestimmten Zeitraum in einer anderen Rolle und/oder an anderer Stelle zu erleben und nachzuvollziehen, um so ein übergreifendes multiperspektivisches Verständnis innerhalb einer Organisation zu erzeugen.

### ACHTUNG

**Hospitationen und noch mehr Rotationsmodelle stoßen nicht bei allen auf Begeisterung. Sinn und Zweck solcher Maßnahmen sollten daher transparent erläutert werden. Manchmal muss auch erst langfristig eine entsprechende Betriebskultur entwickelt werden, um Hospitationen als selbstverständliches Instrument des Betriebsmanagements zu etablieren. Solche Entwicklungen brauchen Zeit.**

## Externe Beratung und Prozessbegleitung

Wenn möglich, sollte bei Diversitäts- und Inklusionsprozessen eine externe Beratung herangezogen werden. Diese kann bei der Zielfindung, der Gestaltung der Prozessarchitektur, Stolpersteinen in der Umsetzung, der Initiierung von Reflexionsschleifen etc. unterstützen und behilflich sein. Manche Kommunen und Bundesländer halten entsprechende Unterstützungsstrukturen vor, die bei Bedarf von gemeinnützigen oder staatlichen Einrichtungen kostenlos abgerufen werden können. In vielen Fällen müssen finanzielle Ressourcen für eine externe Beratung mobilisiert werden. Eine Investition kann sich jedoch durchaus lohnen. Darüber hinaus sind externe Moderationen und Fortbildungsanbieter zu empfehlen.

### ACHTUNG

**Eine genaue Auftragsklärung zu Beginn einer Zusammenarbeit mit externen Auftragnehmern ist immer geboten. Hier sollten die Ziele, die Unterstützungsleistung, die Dauer und viele weitere wichtige Detailfragen im Rahmen eines Kooperationsvertrags geklärt werden.**

# Wie kann dieser Praxischeck genutzt werden?

## Thematische Einführung

Jedes Kapitel beginnt mit einer thematischen Einführung in das Themenfeld. Hier werden wichtige Begriffe, aktuelle Entwicklungen sowie relevantes Hintergrundwissen dargestellt und erläutert. Dabei ist der Anspruch dieses Praxischecks nicht eine vollständige und detaillierte Illustration aller Debatten und Ansätze, sondern die Lektüre soll vielmehr als Einstieg in komplexe Fragestellungen verstanden werden. Die jeweiligen Einführungen stehen für sich und müssen nicht chronologisch gelesen werden.

## Indikatoren und Fragen

Wie ist die Ausgangssituation? Welchen Handlungsbedarf gibt es wo? Welche Ressourcen und Anknüpfungspunkte gibt es? Die abgedruckten Indikatoren in jedem Kapitel dienen der Bestandsanalyse und unterstützen Sie dabei, herauszufinden, wo Sie und Ihre Einrichtung auf dem Weg zur Verwirklichung der aufgeführten Indikatoren stehen. Welche Restrukturierungs- und/oder Anpassungsprozesse wollen und können Sie mit Ihrer Organisation angehen? Neben bereits vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und Haltungen sollen die Begleitfragen dazu dienen, den bisherigen Blickwinkel zu erweitern und kritisch zu hinterfragen.

Diesen Teil können Sie als konkreten Praxischeck nutzen und gerne um eigene Fragen erweitern.

## Fallbeispiele

Neben der Beschäftigung mit inhaltlichen Ansprüchen ist eine beständige (Selbst-)Reflexion über die eigenen Haltungen und Kompetenzen erforderlich. Häufig bleibt für die ausführliche Reflexion oder auch Bearbeitung von Konfliktfällen nur wenig Zeit. Deshalb empfiehlt es sich, zeitliche Räume zu schaffen und Problemlagen pro-aktiv und präventiv zu thematisieren. Dazu finden Sie in jedem Themenkomplex eine kleine Sammlung fiktiver Fallbeispiele, die exemplarische Konfliktfelder illustrieren. Die Fallbeispiele enthalten keine „richtigen“ Lösungen oder Handlungsempfehlungen (die selten alternativlos und noch seltener allgemeingültig wären). Stattdessen sollen die Reflexionsfragen dazu anregen, eigene Lösungen zu finden. Ziel ist es, die eigene Handlungskompetenz zu stärken, in dem die Perspektiven und Bedürfnisse von Betroffenen erkannt und mitgedacht werden sowie die Partizipation aller Beteiligten grundlegender Anspruch ist. Sie können die Fallbeispiele in Gruppen diskutieren, weitere Fragen entwickeln oder als Anregung verstehen, um eigene Fälle aus der beruflichen Praxis zu bearbeiten.

Kurzinterventionen/Methodische Anregungen zur Bearbeitung in Gruppen

Neben den Fallbeispielen bieten die dargestellten Kurzinterventionen in den jeweiligen Kapiteln, einen kurzweiligen Einstieg in die Bearbeitung der Themenfelder. Dabei können Sie sowohl die Bearbeitung konkreter Fälle unterstützen als auch Anregungen zur Gestaltung eines Zusammenlebens einer inklusiven Gesellschaft in Vielfalt geben. Die Kurzinterventionen eignen sich als Ergänzung zu bereits bestehenden Reflexions- und Weiterbildungsformaten wie Supervision, kollegialer Fallberatung oder Fortbildungen. In der Regel ist zu empfehlen, dass eine externe oder eine Person aus der Gruppe die Anleitung bzw. Moderation der Interventionen und Methoden übernimmt.

# A: VIELFALT & VERSCHIEDENHEIT WAHRNEHMEN & WERTSCHÄTZEN

»In Wirklichkeit aber ist kein Ich, auch nicht das naivste, eine Einheit, sondern eine höchst vielfältige Welt, ein kleiner Sternenhimmel, ein Chaos von Formen, Stufen und Zuständen, von Erbschaften und Möglichkeiten.«

*Hermann Hesse*

## A1: Einführung

Für Vielfalt und Verschiedenheit werden verschiedene Begriffe, teilweise mit unterschiedlichen Implikationen, verwendet: Diversity, Diversität, Vielheit(en), Heterogenität, Differenz etc.

Vielfalt (Diversität) und Verschiedenheit (Differenz) beziehen sich im Kontext menschlicher Gesellschaften auf die Vielfalt einer sozialen Gruppe, die sich durch unterschiedliche Identitäts- und Persönlichkeitsmerkmale ergibt. Die Merkmale fußen sowohl auf kulturell bedingten als auch auf sicht- und wahrnehmbaren Merkmalen, wobei auch letztere gesellschaftlich konstruiert und nicht frei von Zuschreibungen sind.



Das „Diversitäts-Rad“ zeigt, welche Merkmale zu einer Person gehören oder ihr zugeschrieben werden und darüber hinaus gesellschaftliche Relevanz besitzen. Von besonderer Bedeutung



sind die Merkmale im inneren Kreis, da diese nicht oder nur schwer veränderlich und besonders diskriminierungsanfällig sind.

Das Rad veranschaulicht die „Diversity-Idee“: Jeder Mensch hat *Merk-Male*, im wörtlichen Sinne also Zeichen oder Marker, die wir uns merken, die uns und andere *kenn-zeichnen*. Ins Auge fallen gewöhnlich vor allem sichtbare Merkmale, die mit Zuschreibungen verbunden sind und es ermöglichen, unser Gegenüber blitzschnell zu erfassen: Geschlecht, Alter, Herkunft etc. Einerseits nützt uns diese Fähigkeit, um andere Menschen einzuordnen und angemessen auf sie zu reagieren, andererseits verleiten uns solche Wahrnehmungsschemata dazu, Menschen kategorisch zu betrachten und unsere soziale Nähe oder Distanz vorschnell festzulegen. Dies verstellt manches Mal den Blick auf mögliche Gemeinsamkeiten und verhindert die Suche nach sozialer Verbundenheit.

Jeder Mensch hat *Merk-Male*

Das Diversitäts-Rad zeigt, dass eindimensionale und dichotome Einteilungen mit Blick auf die Vielfältigkeit des menschlichen Individuums keinen Sinn ergeben: Niemand ist nur durch sein Geschlecht, sein Alter, seine Herkunft, seinen Beruf oder seine Nationalität geprägt. Hierin liegt die große Chance der „Diversity-Idee“: Wir haben alle Persönlichkeitsmerkmale, niemand kann sich dem entziehen. Unser Augenmerk liegt nun weniger auf dem „Anderen in seiner Andersartigkeit“, sondern zunächst auf uns und unseren eigenen Merkmalen mit all ihren „Abweichungen“ von der „Norm“. So gesehen betrifft Vielfalt (und damit potenziell auch Diskriminierung) uns alle, es gibt in diesem Sinne keine Nichtbetroffenen. Soll die Auseinandersetzung nicht oberflächlich bleiben, stellt sich selbstredend die Frage nach der gesellschaftlichen Kontextualisierung von Differenz und Gleichheit und damit die Frage nach der gesellschaftlichen Bewertung, Bevorzugung und Benachteiligung von Identitäten und Identitätsmerkmalen. Die Erfahrung zeigt: Beim Thema Diversität geht es um mich – und die Beschäftigung mit der eigenen Person ist interessant und macht Spaß, so dass der Zugang über dieses Themenfeld häufig vergleichsweise leicht fällt – auch wenn sie hier nicht vorzeitig enden sollte. Hinzu kommt, dass „Vielfalt“ ein positiv besetzter Begriff ist, der jenseits gesellschaftlicher Debatten längst Eingang in Werbung und Marketing gefunden hat.

Es gibt keine „Nichtbetroffenen“.

Letzteres ist kein Zufall. Moderne, freiheitliche und hoch funktionale Gesellschaften ermöglichen individualisierte Lebensentwürfe und Biografien – und Individualität entsteht über Differenz. Insofern wundert es nicht, dass die „Idee Diversity“ ihre Ursprünge sowohl in den US-amerikanischen Bürger/innenrechtsbewegungen als auch in ökonomisch orientierten Managementkonzepten hat. Im Zuge antirassistischer, queerer und feministischer Bewegungen wurden bereits vor Jahrzehnten Fragen von Identität, Mehrfachdiskriminierung und gesellschaftlichem Status aufgeworfen und diskutiert, so dass neben dem Einfordern nach Gleichberechtigung ein Bewusstsein für Differenz und Diversität und ihr komplexes Zusammenspiel in gesellschaftlichen Kontexten entstand. Politisch eröffnet „Diversity“ außerdem eine Perspektive jenseits von Partikularinteressen, ohne diese jedoch zu negieren. Marktwirtschaftliche Managementideen rekurrieren eher auf Diversität als ökonomische Ressource in Hinblick auf die Potentiale einer heterogenen Mitarbeiter/innenschaft und mit Blick auf die Erschließung weiterer Kund/innenkreise.

Neben Unternehmen haben inzwischen auch weitere Organisationen, Einrichtungen und Verwaltungen des öffentlichen und privaten Sektors den Mehrwert von Vielfalt und Verschiedenheit in den eigenen Reihen sowie die Vorteile eines kompetenten und professionellen Umgangs mit dieser erkannt.

Das Umdenken hier (manchmal auch mit der engeren Perspektive auf interkulturelle Öffnungsprozesse oder auf Konzepten zu Barrierefreiheit oder Gender Mainstreaming) speist sich aus

mehreren Motivlagen heraus: Die zunehmende Kund/innen- und Dienstleistungsorientierung führt direkt zu der Frage, ob alle Nutzer/innen erreicht werden und wenn nicht, warum das so ist. Fehlende Nutzer/innen oder Kund/innen lenken den Blick gleichsam auf die Mitarbeitenden und die Feststellung, dass diese in mancher Hinsicht wenig heterogen aufgestellt sind und der Zugang in verschiedene Milieus fehlt. Schließlich machen auch die verschiedenen Interessengruppen stärker auf sich aufmerksam und fordern ihre Rechte offensiver ein. Nicht zuletzt sind es unter anderem Beschwerden, Konflikte, Umbruchsituationen oder Auflagen durch Geldgeber/innen und/oder die Politik, die einen Paradigmenwechsel anstoßen können. Ansatzpunkte für die Einleitung eines Wechsels und der Implementierung können Strukturen, Prozesse, Praxen und Routinen, Haltungen und Einstellungen oder Leitbilder und Visionen sein.

**Auf der Ebene der Strukturen** können Änderungen eingeleitet werden, die Organisationen optimal und langfristig für die Heterogenität der Kund/innen oder Nutzer/innen öffnen und weniger Ausschluss produzieren (siehe dazu auch Glossar). Praktisch können aktive Einbeziehung und Teilhabemöglichkeiten erweitert werden. Es können Verfahren, beispielsweise in der Personalentwicklung, etabliert werden, die Vielfalt den Vorzug geben.

**Auf der Ebene der Leitbilder** kann ein Selbstverständnis der Organisation angestoßen und entwickelt werden, das Diversität als positiven Wert anerkennt, so dass Vielfalt in Prozessen „automatisch“ mitgedacht wird und die Haltung der Mitarbeitenden prägt. Vielfalt kann auch als Vision entwickelt werden, als anzustrebender Zustand, in dem alle mitgedacht, mitgemeint und beteiligt sind – unabhängig von Merkmalen, Zuschreibungen und Identitätsdimensionen. Auf der Ebene der Kommunikation und Kultur kann sich ein Umgang entfalten, der auf einem positiven Menschenbild gründet, das gemeinsame Miteinander in den Vordergrund stellt und keine negativen Energien an Vorurteile und Ausgrenzungen verschwendet, gleichsam aber Pluralismus als Wert anerkennt und ernsthaft wertschätzt. Dabei kann auch pragmatisch und offen überlegt werden, was es braucht, um barrierearm, offen und angstfrei miteinander umzugehen und zu kommunizieren.



Wichtig ist, möglichst **viele Merkmalsdimensionen mitzudenken** und zu berücksichtigen. Häufig werden einige besonders fokussiert, zum Beispiel Herkunft, Religionszugehörigkeit, Geschlecht oder sexuelle Identität. Diese Fokussierung kann darin begründet liegen, dass gerade ein bestimmtes Thema besondere öffentliche Aufmerksamkeit erfährt, oder dass manche Merkmale besonders von Diskriminierung betroffen sind, oder dass es bereits Programme gibt, an die sich anknüpfen lässt, oder dass die spezifische Situation eine Fokussierung sinnvoll erscheinen lässt. All das sind legitime Gründe, dennoch sollte immer wieder überprüft werden, ob noch mehr Merkmalsdimensionen für einen Kontext relevant sind. Gleichzeitig ist vor einer Überforderung zu warnen. Es kann für eine Organisation auch richtig sein, sich zunächst auf ein Identitätsmerkmal zu konzentrieren, wenn daraus Lernerfahrungen abgeleitet werden, die schließlich für ein erweitertes Diversitätsverständnis nutzbar gemacht werden können. Wird im Internet nach „Diversity-Rädern“ gesucht, findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Entwürfe und Grafiken. Nicht zuletzt hierin spiegelt sich die Kontextabhängigkeit der Bearbeitung von Diversität: Für eine Hochschule sind andere Merkmale, Dimensionen und Ebenen relevant als für eine NGO oder eine Verwaltung.

Doch wie oben bereits ausgeführt: Die große Chance von Diversity besteht darin, uns klar zu machen, dass es nicht um dichotome Gegenüberstellungen und „Norm“ und „Abweichung“ geht. Wir tragen alle „die Norm“ und „die Abweichung“ in uns, das ist nur manchmal mehr und manchmal weniger offensichtlich. Die große Herausforderung komplexer, pluraler Gesellschaften ist das Lernen im Umgang damit, das Wachsen an unserer Vielfalt in aller Verschiedenheit und Gleichheit.

## A2: Indikatoren und Fragen

Wie ist die Ausgangssituation? Welchen Handlungsbedarf gibt es wo? Welche Ressourcen und Anknüpfungspunkte gibt es?

Mit Blick auf unser/e Organisation / Einrichtung / Team

	Gar nicht	niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	hoch	sehr hoch
Wie divers sind wir aufgestellt?						
Wie ausgeprägt ist unsere Diversitätsorientierung insgesamt?						
Wie diversitätsfreundlich ist unsere Umgangskultur?						
Wie sehr wird Diversität wertgeschätzt?						
Stimmt Diversität mit unserem Selbstverständnis überein?						

### Vielfalt und Verschiedenheit von Menschen werden als Normalität anerkannt und wertgeschätzt.

- Wird jeder Mensch als einzigartig anerkannt, gesehen und wertgeschätzt?
- Wird Verschiedenheit als positiver Wert betrachtet?
- Wird Verschiedenheit als Ressource genutzt?
- Werden Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten gleichermaßen gesehen?
- Werden allen unabhängig ihres individuellen Hintergrunds die gleichen Chancen und Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt?
- Wird Nichtgleichbehandlung transparent kommuniziert und sachlich begründet?

### Diversity wird multidimensional definiert und angewendet.

- Gibt es ein gemeinsames Verständnis von Diversität?
- Haben alle ein Verständnis von Vielfalt, das verschiedene Identitätsdimensionen und Persönlichkeitsmerkmale umfasst?
- Haben alle eine Idee davon, welche Merkmale eine besondere gesellschaftliche Relevanz haben und warum?
- Haben alle vor diesem Hintergrund ihre eigenen Merkmale reflektiert?
- Haben alle eine Idee, welche Merkmale in ihrem Team (Einrichtung, Organisation, Arbeit etc.) besondere Relevanz haben und warum?

### **Vielfalt und Verschiedenheit werden auch vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Machtverhältnisse betrachtet und analysiert.**

- Gibt es ein Bewusstsein dafür, dass Identitäten immer auch gesellschaftlich kontextualisiert und bewertet sind?
- Haben alle reflektiert, dass uns unsere persönlichen Merkmale gesellschaftlich positionieren und uns einen Status zuweisen?
- Ist allen klar, dass die gesellschaftliche Positionierung je nach gesellschaftlichem Kontext variieren kann (Stadt, Land, Kultur, Religion etc.)?
- Haben alle eine Idee davon, dass unsere Positionierung nicht additiv erfolgt, sondern die Kombination von Merkmalen zu Verstärkungen oder Abschwächungen von gesellschaftlichen Positionierungen/Bewertungen führen kann?
- Reflektieren wir unseren konkreten Kontext (Teamzusammensetzung, Organisationskultur, Arbeitsauftrag, Qualifikationshintergrund etc.) auf die Zuweisung von Positionierung hin?
- Gibt es Zeit und Orte zur Auseinandersetzung mit den hier angeführten Fragen?

### **Die vorhandene Vielfalt und Verschiedenheit ist bekannt und wird sichtbar abgebildet und repräsentiert.**

- Gibt es eine formale dokumentierte Form der internen Vielfalt (Zählungen, Schätzungen, Statistiken etc.)?
- Gibt es eine dokumentierte Form der externen Vielfalt (Zählungen, Schätzungen, Statistiken etc.)?
- Werden Veränderungen in regelmäßigen Abständen überprüft?
- Ist die Vielfalt an Menschen und Persönlichkeitsmerkmalen repräsentiert (zum Beispiel in Gremien, Außendarstellungen, auf verschiedenen Funktionsebenen etc.)?

### **Der Umgang mit Vielfalt, Verschiedenheit und Vorurteilen wird als Lernprozess verstanden und kontextbezogen für die Praxis operationalisiert.**

- Gibt es institutionalisierte Formen zur Auseinandersetzung und Reflexion im Umgang mit Vielfalt und Vorurteilen?
- Werden Fortbildungen angeboten/durchgeführt?
- Werden kollegiale Fallberatungen als Instrument angewandt?
- Gibt es Arbeitsgruppen, Steuerungsgruppen oder andere Gremien für diesen Bereich?
- Ist ein Leitbild formuliert?
- Sind Standards und Indikatoren aus dem Leitbild abgeleitet?
- Sind Ziele formuliert (zum Beispiel Reflexion und Abbau von Vorurteilen)?

### **Es gibt ein aktives Diversitymanagement.**

- Sind Vielfalt und Verschiedenheit als Querschnittsthemen verankert?
- Ist das Diversitymanagement in leitender Funktion verantwortlich?
- Ist das Diversitymanagement als Aufgabenfeld definiert?

- Ist das Diversitymanagement institutionalisiert?
- Werden ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Wird eine diversityorientierte Personalpolitik umgesetzt?
- Wird eine diversityorientierte Zielgruppenansprache umgesetzt?

### **Herausforderungen im Umgang mit Vielfalt werden als Chance begriffen.**

- Gibt es eine Verständigung darüber, dass der Umgang mit Vielfalt nicht immer einfach, aber meistens lohnenswert ist?
- Können Schwierigkeiten und Widersprüchlichkeiten offen thematisiert werden?
- Gibt es Unterstützungssysteme, die zur Hilfe herangezogen werden können (zum Beispiel externe oder kollegiale Beratung)?
- Gibt es Strategien im Umgang mit Ambivalenzen, Grauzonen und Uneindeutigkeiten?
- Werden Konflikte als Potenzial gesehen?

### **Die gesetzlichen Grundlagen sind bekannt.**

- Sind die Grundrechtsartikel des Grundgesetzes der Bundesrepublik bekannt?
- Sind die relevanten internationalen Menschenrechtsabkommen im Rahmen ihrer rechtswirksamen Geltungsbereiche bekannt?
- Ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz bekannt?
- Ist das Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) bekannt?
- Sind sonstige relevante rechtswirksame Grundlagen bekannt (Landesverfassungen, Schulgesetze, Antidiskriminierungsgesetze etc.)?
- Gibt es weitere zu beachtende Richtlinien (Leitbilder, Qualitätsstandards etc.)?

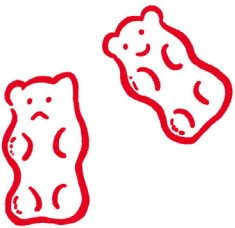
## A3: Fallbeispiele

### Der Gummibärchenstreit

Im Schulhort bringt das Geburtstagskind Vincent eine große Tüte Gummibärchen mit. Als der Junge gerade die Gummibärchen verteilt, greift der Erzieher Malte ein: „Halt, hier sind Kinder, die keine Gelatine essen dürfen!“ Das Geburtstagskind nimmt daraufhin den dunkelhaarigen Kindern die Gummibärchen wieder weg. Unter den Kindern bricht ein Streit aus, wer die Gummibärchen essen darf und wer nicht.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hatte der Erzieher für sein Verhalten?
- Welche Konsequenzen hatte sein Verhalten?
- Was würde er vielleicht nächstes Mal anders machen?
- Was würde ihm helfen?



### Ein Sommerfest

Auf dem Sommerfest einer Verwaltungsabteilung wird gegrillt. Die eine Hälfte des Grills ist für vegetarische Speisen, die andere für Fleisch reserviert. Zwei Mitarbeitende der Abteilung haben Würstchen aus Schweinefleisch mitgebracht und bitten darum, diese auf den Grill legen zu dürfen. Der Grillmeister verwehrt ihnen diesen Wunsch: „Nein, die Wurst ist nicht halal, das geht leider nicht.“ Ohne viel Aufhebens zu machen, stecken die beiden Kollegen ihre Würstchen wieder ein. Doch die Szene bleibt anderen Mitarbeitenden der Abteilung nicht verborgen. Die Geschichte macht ihre Runde. Noch wochenlang wird darüber getuschelt, dass nicht mal mehr Schweinewürstchen in der Verwaltung gegessen werden dürfen. Es entsteht das Gerücht, dass auch die Kantine des Amts demnächst Schweinefleisch aus dem Programm nehmen wird, was sich allerdings als falsch herausstellt. Die Abteilungsleiterin überlegt, ob sie die Vorfälle zum Anlass nehmen soll, um darüber in der Personalversammlung zu reden oder ob sie lieber warten sollte, bis sich die Gerüchteküche wieder von selbst beruhigt hat.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hatten die Mitarbeitenden, eigene Würste mitzubringen?
- Welche Konsequenzen hatte ihr Verhalten?
- Welche Gründe hatte der Grillmeister für seine Reaktion?
- Welche Konsequenzen hatte sein Verhalten?
- Formulieren Sie reihum Hypothesen, wie sich die Abteilungsleiterin weiterhin verhalten wird.
- Formulieren Sie gemeinsam Hypothesen über das nächste Sommerfest der Abteilung.

## Ein gemischtes Team

Die Leitung eines Teams entschließt sich, mit den Kollegen und Kolleginnen ein gemeinsames Diversity-Training zu besuchen. In mancher Hinsicht ist das Team in den letzten Jahren diverser geworden. Die Altersspanne hat sich erweitert, das Geschlechterverhältnis ist ausgeglichen, die Qualifikationen und Herkünfte sind unterschiedlich. Die Leitung hat den Eindruck, dass die Heterogenität manchmal zu mehr Spannungen im Team führt.

Einzelne in der Gruppe haben im Seminar zunächst Schwierigkeiten, sich den anderen gegenüber zu öffnen. Doch den Trainer/innen gelingt es, das Eis langsam zu brechen. Am zweiten Tag des Trainings sollen die Teilnehmenden überlegen, wann sie selbst schon einmal ausgegrenzt oder diskriminiert wurden und wann sie andere ausgegrenzt oder diskriminiert haben. Die Kolleginnen und Kollegen tauschen sich sehr ehrlich aus. Manche Schilderungen sind bedrückend. Schließlich kommt Helen an die Reihe, die seit zwei Jahren im Team mitarbeitet. Sie äußert: „Obwohl ich ja gar keine Ausländerin bin und auch keinen Migrationshintergrund habe, wurde ich schon öfters für eine Ausländerin gehalten und diskriminiert. Ich weiß genau, wie das ist und wie sich das anfühlt!“ Kurz ist es ruhig im Raum. Dann wird sie von Merve, einer anderen Kollegin, angefahren: „Du weißt überhaupt gar nicht, wie das ist. Das ist so anmaßend! Du wärst vielleicht gerne eine von uns, bist Du aber nicht.“ Wieder ist Stille im Raum. Niemand sagt etwas und alle sitzen wie erstarrt auf ihren Plätzen. Elia, einer der Trainer, stellt sich vor die Gruppe: „So, ich glaube wir machen jetzt mal eine Pause.“

### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hatte Helen für ihre Äußerungen?
- Welche Konsequenzen hatten diese?
- Welche Gründe hatte Merve für ihre Reaktion?
- Mit welchen Konsequenzen?
- Welche Gründe hatte die Gruppe für ihr Schweigen?
- Mit welchen Konsequenzen?
- Welche Gründe hatte der Trainer für seine Reaktion?
- Mit welchen Konsequenzen?
- Formulieren Sie reihum einen Ratschlag an
  - Helen
  - Merve
  - Elia
- Formulieren Sie gemeinsam Hypothesen: Wie verläuft das Seminar weiter?

## Alleingelassen

Der 23-jährige Youssef lebt in einer Gemeinschaftsunterkunft für Flüchtlinge. In der Unterkunft wohnen überwiegend Familien und einige wenige alleinstehende Männer. Bei vielen Kindern ist Youssef sehr beliebt, immer wieder lässt er sich überreden, mit ihnen etwas zu basteln, zu spielen oder im Hof eine Runde Fußball zu spielen. In der letzten Zeit wirkt Youssef jedoch häufig niedergeschlagen.

Andreas, der Sozialarbeiter, spricht ihn in einer ruhigen Minute an. Im Gespräch stellt sich heraus, dass Youssef frustriert ist, weil sich keine Verbesserung seiner Lebensumstände abzeich-

net. Außerdem erzählt er, dass er von einigen Bewohnern diffamierend als „schwul“ gemobbt werde. Neulich habe zum Beispiel ein Bewohner seine Einladung zum Mittagessen ohne weitere Begründung abgelehnt und sich dann selbst extra etwas gekocht. Youssef fühlt sich trotz der vielen Menschen um ihn herum oft einsam und alleingelassen.

Andreas denkt, dass Youssef viel zu sensibel reagiert, immer alles negativ sieht und sein Leben nicht in die Hand nimmt. Plötzlich platzt es aus ihm heraus: „Du solltest Dich um eine andere Unterkunft bemühen. Für solche wie Dich gibt es doch extra Angebote und Einrichtungen. Die vielen Familien hier, das ist nicht das Richtige für Dich. Ist doch klar, dass die Eltern hier alleinstehenden Männern skeptisch begegnen. Würdest Du Dir als Vater nicht auch Sorgen machen? Steh auf und nimm endlich Dein Leben in die Hand!“ Youssef schießen Tränen in die Augen. Er setzt sich auf einen Stuhl und sackt in sich zusammen.

REFLEXIONSFRAGEN

- **Was sind Ihre ersten Impulse?**
- **Wie schätzen Sie die Situation von Youssef ein?**
- **Was könnte ihm helfen?**
- **Wie bewerten Sie die Äußerungen des Sozialarbeiters?**
- **Formulieren Sie reihum Hypothesen, wie sich das Verhältnis von Youssef und Andreas weiterentwickeln wird.**
- **Überlegen Sie, ob Andreas mit einem inklusiven Blick auf Youssefs Situation und die Unterkunft anders gehandelt hätte.**



## A4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen

### Geschichte meines Namens

Diese Kurzintervention eignet sich gut für ein erstes Kennenlernen und einen Einstieg in das Thema Vielfalt, da kein Vorwissen notwendig ist und alle zu Wort kommen.

Die Intervention kann in neuen oder auch bereits bestehenden Teams angewendet werden, etwa wenn neue Kollegen oder Kolleginnen begrüßt werden oder alle einfach mehr voneinander wissen möchten.

Sie ermöglicht eine erste Auseinandersetzung mit Identität, Herkunft und Migration – einerseits auf der persönlichen Ebene, andererseits mit ausreichend Raum zur Abstraktion, da es zunächst „nur“ um den Namen geht.

Anhand der Namensvielfalt und der in der Regel vielen sprachlichen Ursprünge und Herkünfte unserer Namen lässt sich gut aufzeigen, dass Migration von Menschen, Kulturen und Religionen der Normal- und nicht der Sonderfall in der Geschichte war.

#### THEMEN

Identität, Herkunft, Migration, Religion

#### ZIELE

Förderung der offenen Kommunikation

Vertrauensbildung und Integration in der Gruppe

Einstieg in die Themenfelder Identität, Vielfalt, Migration

<b>Material</b>	Smartphone, Namenslexika
<b>Rahmenbedingungen</b>	Gruppenraum mit Sitzkreis für alle Teilnehmenden
<b>Zeit</b>	20–30 Minuten (abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden)

#### ABLAUF

- 1 Alle Teilnehmenden werden gebeten, kurz alleine über die Geschichte ihres Namens (Vor- und Nachname oder nur Vor- und nur Nachname) nachzudenken und ggf. mit der vorhandenen Literatur oder ihrem Smartphone zu recherchieren.
- 2 Leitfragen können sein:
  - Wie bin ich zu meinem Namen gekommen? Gibt es eine Geschichte dazu?
  - Was bedeutet mein Name?
  - Welchen sprachlichen und/oder religiösen Ursprung hat mein Name?
- 3 Nacheinander stellen alle ihren Namen vor und können eine Geschichte dazu erzählen und/oder was ihre Recherchen zur Bedeutung, Ursprung etc. ergeben haben.

#### AUSWERTUNG

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

Warum ist unser Name wichtig?

Was verrät unser Name über uns?

Wie haben sich die Teilnehmenden während der Übung gefühlt?

**META-AUSWERTUNG**

Was kann man aus der Beschäftigung mit Namen lernen?  
Welcher Zusammenhang besteht zwischen dieser Übung und den Themen Vorurteile, Diskriminierung und Vielfalt?  
Was sagen Namen über eine Gesellschaft aus?

**HILFREICHE MATERIALIEN**

*Namen machen Leute: Wie Vornamen unser Leben beeinflussen* von Gabriele Rodríguez, 2017.  
*Reclams Namenbuch: Vornamen und ihre Bedeutung* von Friedhelm Debus, 2014.

**Me and myself**

**ZIELE**

Kennenlernen  
Bewusstwerdung und Auseinandersetzung mit eigener Identität  
Entdecken von Gleichheit und Differenz

<b>Material</b>	Runde oder ovale Moderationskarten, Stifte
<b>Rahmenbedingungen</b>	Gruppenraum mit Sitzkreis für alle Teilnehmenden
<b>Zeit</b>	30-45 Minuten (abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden)

**ABLAUF**

**1** Alle Teilnehmenden schreiben auf drei bis fünf runde oder ovale Moderationskarten jeweils ein Merkmal, das für sie besonders wichtig ist und sie der Gruppe mitteilen möchten.

Beispiel:

Mika: Sozialpädagogin, Vater, katholisch, polnischer Migrationshintergrund, Handballer

Anna: Theologin, lesbisch, ostdeutsch, Betreuerin, Poetry Slammerin

Die Karten werden übereinandergelegt und zusammengeknüllt, so dass eine „Zwiebel“ aus mehreren Schichten entsteht.

**2** Anschließend werden die „Zwiebeln“ auf einen Haufen gelegt und jeder zieht eine „Zwiebel“ zu der er/sie dann die entsprechende Partner/in finden muss.

**AUSWERTUNG**

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

Wie ging es Euch mit der Übung?

War das Überlegen von Merkmalen einfach oder schwer?

War das Finden der anderen „Zwiebel“ einfach oder schwer?

Ist unsere Identität vergleichbar mit einer Zwiebel?

**META-AUSWERTUNG**

Welcher Zusammenhang besteht zwischen dieser Übung und den Themen Vorurteile, Diskriminierung und Vielfalt?  
Was können wir über Gleichheit und Differenz lernen?

## Vielfalts-Bingo

### ZIELE

Kennenlernen

Erste Auseinandersetzung mit Identitätsmerkmalen und biografischen Hintergründen

<b>Material</b>	Kopiervorlagen, Stifte
<b>Rahmenbedingungen</b>	Gruppenraum
<b>Zeit</b>	10–20 Minuten (abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden)

### ABLAUF

1 Jedes Teammitglied erhält eine Kopie des Bingo-Spiels. Auf dem Zettel sind beispielsweise 5x5 Kästchen aufgezeichnet mit unterschiedlichen Fragen. Zum Beispiel:

- Wer spricht mindestens drei Sprachen?
- Wer ist unter 25 Jahre?
- Wer ernährt sich vegetarisch/vegan?
- Wer hat eine Tätowierung?
- Wer ist religiös?
- Wer hat mindestens noch zwei Geschwister?
- Wer wurde in Küstennähe (oder einem Dorf oder in der Stadt etc.) geboren?

Im Internet finden sich viele Vorlagen für das Spiel. Es ist aber ratsam, die Fragen auf die jeweilige Gruppe abzustimmen.

2 Wenn die Zettel verteilt sind, befragen sich die Teilnehmenden untereinander und versuchen zu jeder Frage eine Person zu finden, deren Namen sie in dem entsprechenden Kästchen notieren. Wer zuerst alle Felder ausgefüllt hat, hat gewonnen.

### AUSWERTUNG

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

- Habt Ihr etwas Neues über Eure Kollegen und Kolleginnen erfahren?
- Welche Merkmale waren schwieriger ausfindig zu machen, warum?

### META-AUSWERTUNG

Welcher Zusammenhang besteht zwischen dieser Übung und den Themen Vielfalt und Gesellschaft?

# B: DISKRIMINIERUNG UND BENACHTEI- LIGUNG WIRKSAM BEGEGNEN

»Für die Formen der Ausgrenzung und Eingrenzung, für die kleinen und gemeinen Techniken der Exklusion in Gesten und Gewohnheiten, Praktiken und Überzeugungen, dafür sind alle in der Gesellschaft zuständig.«

*Carolin Emcke in: Gegen den Hass, 2016, S. 19.*

## B1: Einführung

### Was ist Diskriminierung?

Der Begriff Diskriminierung wird unterschiedlich gebraucht und definiert. Das Wort kommt aus dem Lateinischen *discriminare* und bedeutet so viel wie trennen und unterscheiden. Wenn zwischen Personen und Gruppen unterschieden wird, passiert dies häufig anhand von Identitätsmerkmalen, die den jeweiligen Personen und Gruppen zugeschrieben und unterschiedlich hierarchisiert werden. Diese Hierarchisierung entlang gruppenbezogener Merkmale ist oft der Ausgangspunkt für die Herabsetzung, Herabwürdigung und Schlechterbehandlung bestimmter Gruppen und Personen. Diskriminierung steht also nicht nur für eine Unterscheidung von Individuen und Personengruppen, sondern auch für eine daran geknüpfte **Benachteiligung**. Diskriminierung hat viele Erscheinungsformen: Sie kann offen oder kaum zu erkennen sein, bewusst oder unbewusst vonstattengehen und von einzelnen Personen, Gruppen oder Institutionen ausgehen. Häufig wird Diskriminierung mit der radikalen Rechten oder dem Nationalsozialismus assoziiert und mit extremen Fällen in Verbindung gebracht, wie massiven Bedrohungen und Angriffen. Diskriminierung steht in diesen Fällen für ein mit bösen Absichten verbundenes Handeln. Aber Diskriminierung passiert vor allem in Alltagssituationen: auf der Arbeit, in der Einkaufshalle, bei der Wohnungssuche, beim Bezirksamt oder beim Besuch eines Freibads. Dabei werden unterschwellige Ausschlüsse häufig gar nicht als Diskriminierung erkannt oder überhaupt wahrgenommen. Zudem betrifft Diskriminierung nicht nur Minderheiten. Viele Menschen können betroffen sein, etwa aufgrund ihres Alters, Geschlechts oder chronischer Krankheiten.

## Definitionen – Ein kurzer Überblick

Für den Begriff Diskriminierung gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Hier geben wir einen kurzen Überblick über die geläufigsten Konzepte und Definitionen.

In der **Sozialpsychologie** wird Diskriminierung als ein Verhalten verstanden, das zur Benachteiligung von Personen und Gruppen führt. Dieses Verhalten ist das Resultat eines mehrstufigen Prozesses der Kategorisierung, Stereotypisierung und Vorurteilsentwicklung. Anhand bestimmter Merkmale werden Gruppen konstruiert (*Kategorisierung*), denen Eigenschaften zugeschrieben werden, die für vermeintlich alle Personen dieser Gruppe gelten. Diese Eigenschaften zeichnen ein verallgemeinerndes Bild der jeweiligen Gruppe und sind als *Stereotyp* eine geteilte Annahme, wie sich deren Mitglieder vermeintlich verhalten, wie sie aussehen oder handeln. Wenn Stereotype gesellschaftlich bewertet werden, wird von einem *Vorurteil* gesprochen. Vorurteile sind die Grundlage, auf der diskriminierende Handlungen gerechtfertigt und vollzogen werden.

Diskriminierung in der Sozialpsychologie

In den **Sozialwissenschaften** wird Diskriminierung nicht ausschließlich als eine benachteiligende Handlung aufgrund von Stereotypen und Vorurteilen verstanden, sondern immer im Zusammenhang mit historisch geprägten sozialen Verhältnissen, institutionellen Abläufen, Strukturen und gesellschaftlichen Normvorstellungen betrachtet. Das bedeutet, das gegenwärtige Diskriminierungsmuster im Zusammenhang mit Ereignissen wie der Versklavung, dem Kolonialismus, dem Holocaust/Porajmos<sup>1</sup> oder auch dem Genozid an den Nama und Herero stehen.

Diskriminierung in den Sozialwissenschaften

Diskriminierung beschreibt dabei eine negative Handlung, die sich als Verweigerung der Gleichbehandlung gegenüber Angehörigen bestimmter Gruppen ausdrückt.<sup>2</sup> Dabei muss es sich nicht um eine wirkliche Gruppenzugehörigkeit handeln: Es reicht die Annahme, dass es sich um ein Gruppenmitglied handelt.

Zusätzlich wird zwischen individueller, struktureller und institutioneller Diskriminierung unterschieden. **Individuelle Diskriminierung**, auch personale Diskriminierung genannt, vollzieht sich in der individuellen Kommunikation und Interaktion zwischen Personen. Erscheinungsformen können etwa Ausgrenzung und Gewalt oder Missachtung sein. Beispielsweise sind rassistische Beleidigungen, die Betroffenen an den Kopf geworfen werden, Ausdruck individueller Diskriminierung. Individuelle Diskriminierung hängt eng mit struktureller und institutioneller Diskriminierung zusammen.

Individuelle Diskriminierung

**Strukturelle Diskriminierung** beschreibt einen Zustand, in dem Normvorstellungen, Vorschriften und versteckte Mechanismen so wirken, dass bestimmte Gruppen nur geringen oder gar keinen Zugang zu sozialen, kulturellen, politischen und ökonomischen Ressourcen haben. Diese Form der Diskriminierung ist das Ergebnis fest verankerter sozialer Hierarchien. Ein bekanntes Beispiel für strukturelle Diskriminierung stellt der vergleichsmäßig geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen in Politik und Wirtschaft dar.

Strukturelle Diskriminierung

Strukturelle Diskriminierung kann auch durch staatliche und nicht-staatliche Organisationen hervorgerufen werden. Diese Form der Diskriminierung wird **institutionelle Diskriminierung** genannt. Institutionelle Diskriminierung wird durch die Normen, Strukturen und Verfahrensweisen von Institutionen sowie der in ihnen tätigen Professionen aufrechterhalten. Dabei geht es vor allem um dauerhafte Benachteiligungen aufgrund gesetzlich-administrativer Regelungen,

Institutionelle Diskriminierung

1 Der Begriff Porajmos bezeichnet den Völkermord an Romnja und Roma sowie Sintize und Sinti in der Zeit des Nationalsozialismus.

2 Vgl. Asbrock, Frank (2008): Die Systematik diskriminierendes Verhaltens gegenüber unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen. Bielefeld, S. 21.

aber auch indirekt und subtil wirkender Mechanismen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn in Schulen muttersprachliche Kenntnisse der deutschen Lautsprache vorausgesetzt werden. Kinder, die eine andere Erstsprache sprechen, erfahren häufig Benachteiligungen unter anderem in der Benotung oder der Empfehlung für weitergehende Schulformen.<sup>3</sup>

Diskriminierung in den Rechtswissenschaften

Aus einer **juristischen Perspektive** wird Diskriminierung als eine ungleiche Behandlung ohne sachlichen Grund oder die Herabstufung einer Person aufgrund eines Identitätsmerkmals verstanden. Zusätzlich wird in juristisch definierten Erscheinungsformen zwischen mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung unterschieden:

Unmittelbare Diskriminierung

Eine **unmittelbare Diskriminierung** zeigt die Benachteiligung von Personen aufgrund der ihnen zugeschriebenen körperlichen, sozialen, ökonomischen, politischen und sexuellen Merkmale an. Ein Beispiel für unmittelbare Diskriminierung ist die deutlich seltenere Einladung von Frauen mit Kopftuch zum Bewerbungsgespräch, ungeachtet ihrer Qualifikation.<sup>4</sup>

Mittelbare Diskriminierung

Eine **mittelbare Diskriminierung** liegt vor, wenn eine scheinbare neutrale Regelung in ihrer Anwendung zu einer nachteiligen Behandlung einer bestimmten Personengruppe führen kann. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Wohnungsbaugesellschaft als Einzugsbedingung deutsche Sprachkenntnisse verlangt. Dies kann dann unter anderem zu einer Benachteiligung von Personen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte führen.

Welche Gesetze stellen in Deutschland und Berlin den juristischen Rahmen für den Schutz vor Diskriminierung sowie zur Herstellung und Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt dar? Ausgehend von der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte lautet Artikel 1 Absatz 1 und 2 des Grundgesetzes:

*„Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt. Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.“*

---

3 Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Diskriminierung im vorschulischen und schulischen Bereich. Online verfügbar unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Diskriminierung\\_im\\_vorschulischen\\_und\\_schulischen\\_Bereich.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Diskriminierung_im_vorschulischen_und_schulischen_Bereich.pdf?__blob=publicationFile)

4 Vgl. Weichselbaumer, Doris (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Online verfügbar unter: <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf>

In der nachfolgenden Tabelle ist eine Auswahl relevanter Gesetze dargestellt, die nach den jeweiligen zu schützenden Diskriminierungsdimensionen aufgeschlüsselt sind.

G E S E T Z	B U N D		B E R L I N		
	Art. 3 Grundgesetz	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	Landesgleichstellungsgesetz (LGG)	Partizipations- und Integrationsgesetz (PartIntG)	Berliner Landes-Antidiskriminierungsgesetz (LADG)
Schützt vor einer Diskriminierung aufgrund...	Geschlecht	Rasse/ethnische Herkunft	Geschlecht	Migrationshintergrund	Geschlecht
	Abstammung	Geschlecht			ethnische Herkunft
	Rasse <sup>5</sup>	Religion/Weltanschauung			rassistische Zuschreibung
	Sprache	Behinderung			antisemitische Zuschreibung
	Heimat	Alter			Sprache
	Herkunft	Sexuelle Identität			Religion
	Glauben				Weltanschauung
	Anschaung				Behinderung
	Behinderung				chronische Erkrankung
					Lebensalter
				sexuelle Identität	
				geschlechtliche Identität	
				sozialer Status	

## Eine intersektionale Perspektive auf Diskriminierung

Diskriminierung knüpft an verschiedenen Diskriminierungsmerkmalen an. So können beispielsweise ältere Personen bei der Jobsuche auf Grund ihres Alters benachteiligt werden. Oft kommt es aber auch zur Diskriminierung einer Person anhand mehrerer Diskriminierungsmerkmale. Das Zusammenwirken mehrerer Diskriminierungsmerkmale weist darauf hin, dass Diskriminierungserfahrungen nicht eindimensional, sondern komplex sind. Diese Perspektive ist unter dem Namen **Intersektionalität** bekannt geworden. Die US-amerikanische Rechtswissenschaftlerin Kimberlé Crenshaw prägte diesen Begriff, um das gleichzeitige Zusammen- und Wechselwirken sozialer Ungleichheiten zu beschreiben, die zu einer eigenen Diskriminierungserfahrung führen.<sup>6</sup> Das ist zum Beispiel der Fall, wenn eine in der ehemaligen Sowjetunion geborene Jüdin deutscher Staatsangehörigkeit immer wieder Ablehnungen bei der Arbeitssuche erhält. Hier verschränken sich verschiedene Diskriminierungsdimensionen gleichzeitig: rassistische und sexistische ebenso wie antisemitische Zuschreibungen. Ähnlich sieht es bei einem schwulen, muslimischen Mann aus, der vergebens versucht, Einlass in eine Kneipe zu erhalten. Dabei wirken unter anderem Ausschlussmechanismen entlang der Kategorien Religion, sexuelle Orientierung sowie Geschlechtsidentität, die sich gegenseitig beeinflussen und somit nicht voneinander getrennt betrachtet werden können.

Verschränkte Ausschlussmechanismen

<sup>5</sup> Es gibt keine Menschenrassen, die Kategorie Rasse ist allerdings sehr wirkmächtig. Deshalb bildet nicht Rasse, sondern das Diskriminierungsverbot aufgrund der Rasse den Ausgangspunkt im Grundgesetz.

<sup>6</sup> Vgl. Crenshaw, Kimberlé (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. Feminist Theory and Antiracial Politics. University of Chicago Legal Forum 139.

## Privilegien

Die eigenen Privilegien reflektieren

Die Auseinandersetzung mit Diskriminierung bedeutet auch eine Reflexion von Privilegien. Privilegien sind Vorteile oder Vorrechte einer Personengruppe, die diese oft von Geburt an haben. Das kann beispielsweise eine wohlhabende Familie oder auch eine bestimmte Staatsangehörigkeit sein. Für die privilegierten Personen erscheinen diese Privilegien meistens selbstverständlich und werden von ihnen oft nicht bewusst wahrgenommen. Das bedeutet, dass diese Personen häufig unbewusst von ihren Privilegien profitieren und diese Vorteile als gegebene Normalität ansehen. Beispielsweise müssen *weiße*<sup>7</sup> Personen nicht damit rechnen, dass sie mit rassistischen Fremdbezeichnungen angesprochen werden und nehmen das nicht als eine Besonderheit wahr, sondern verstehen es als Normalität. Genauso können sich *weiße* Menschen gegen Rassismus einsetzen, diesen Aktivismus aber jederzeit wieder unterbrechen, wenn es sie nicht mehr interessiert. Für sie selbst hat dies keine Konsequenzen. Das ist ein Privileg *weißer* Menschen. Schwarze Personen sind hingegen einer dauerhaften Gefahr rassistischer Ansprachen ausgesetzt und können das Thema Rassismus nicht ausblenden, denn sie sind täglich davon betroffen.



Das **Wissen um die eigenen Privilegien** sowie deren Reflexion ist ein erster Schritt, die Grenzen der eigenen Erfahrungen und Perspektiven wahrzunehmen. Die Anerkennung anderer Erfahrungen erfordert oft ein hohes Maß an Kritikoffenheit und die Akzeptanz persönlicher Verunsicherung. In Hinblick auf eine solidarische und diskriminierungsarme Gesellschaft lohnt es sich, diesen, unter Umständen langen, Prozess in Angriff zu nehmen. Langfristig können die eigenen Privilegien auch strategisch eingesetzt werden, um Raum für weniger privilegierte Positionen zu schaffen und damit zu einer gerechteren Gesellschaft beizutragen. Einen Ansatzpunkt, wie eigene Privilegien genutzt werden können, bieten beispielsweise die folgenden Überlegungen der Kunst- und Medienwissenschaftlerin Rena Onat: „Wie kann ich sozusagen mein bisschen Fuß in der Tür [...] nutzen, um anderen die Tür aufzuhalten. Oder wo kann ich dazu beitragen, Sachen umzuverteilen. Oder wo kann ich Kritik anbringen, die woanders gerade nicht gehört wird oder wo kann ich einfach Raum geben für bestimmte Perspektiven? Oder, wo kann ich dann einfach mal leise sein, weil gerade wer anders spricht?“<sup>8</sup>

## Diskriminierungserfahrungen

Diskriminierung kann von Personen oder Gruppen wahrgenommen werden, wenn sie sich aufgrund ihrer (vermeintlichen) Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe im Vergleich zu anderen benachteiligt fühlen. Das kann beispielsweise den erschwerten Zugang zu Ressourcen oder die Erfahrung, entwürdigenden Äußerungen ausgesetzt zu sein, betreffen.

Diskriminierungen sind Gewalterfahrungen

Diskriminierungserfahrungen verletzen Menschen und werden als herabwürdigend empfunden. Sie sind **Gewalterfahrungen** und können verschiedene Gefühle wie Wut, Ohnmacht, Angst, Scham, Einsamkeit, Sprachlosigkeit, Trauer oder Genervtheit auslösen. Nicht selten haben Diskriminierungserfahrungen emotionale, soziale und materielle Auswirkungen und prägen das Leben der Betroffenen nachhaltig.<sup>9</sup>

Erzählungen über Ausgrenzungen und Ungerechtigkeit sollten als solche verstanden und aner-

7 Bei *weiß* und *Schwarz* geht es nicht um die Hautfarbe der Personen, sondern um die damit einhergehende sozio-politische Positionierung in der Gesellschaft.

8 Vgl. Rauschenberger, Pia/Tran, Trang Thu (2019): Die unangenehme Wahrheit sozialer Ungerechtigkeit. Online verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologie-und-privilegien-die-unangenehme-wahrheit.976.de.html?dram:article\\_id=452441](https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologie-und-privilegien-die-unangenehme-wahrheit.976.de.html?dram:article_id=452441)

9 Vgl. Beigang, Steffen/Fetz, Karolina/Kalkum, Dorina/Otto, Magdalena (2017): Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Baden-Baden.



kann werden. Es erfordert Kraft und Mut der Betroffenen, Diskriminierungen zu thematisieren. Überlegungen, die einer Thematisierung vorausgehen, sind beispielsweise Fragen wie „Kann ich mit Verständnis und sogar Unterstützung rechnen? Wie sehr bin ich bereit, mich zu erklären und vielleicht sogar verteidigen zu müssen? Welche Ressourcen habe ich, falls mir mit Unverständnis begegnet wird?“ Nicht nur deswegen ist es wichtig, **jede Diskriminierungserfahrung ernst zu nehmen**. Hinter den Erzählungen über Diskriminierungserfahrungen steht zudem der Wunsch der Betroffenen, handlungsmächtig zu sein und Veränderungen anzustoßen. Die Berichte können als Angebot wahrgenommen werden, die Perspektive der Betroffenen zu stärken, spezifische Bedürfnisse zu thematisieren und aktiv gegen Diskriminierung zu handeln.

Aus der Erfahrung bereits gemachter Diskriminierungen oder aus der Angst heraus, zukünftig Opfer von diskriminierenden Haltungen und Taten zu werden, kann es dazu kommen, dass einige Betroffene ihr Verhalten regulieren und Strategien entwickeln, ihre (vermeintlichen) Zugehörigkeiten zu verdecken. So gehen beispielsweise etwa die Hälfte aller trans\* Personen am Arbeitsplatz aus Angst vor negativen Reaktionen, die bis zum Verlust ihrer Anstellung reichen, nicht offen mit ihrer trans\* Identität um.<sup>10</sup> Eine andere Strategie ist es, auf Diskriminierungen nicht hinzuweisen. So wird ebenfalls aus der Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren, nur selten gegen rassistische Kommentare von Kolleginnen und Kollegen vorgegangen.<sup>11</sup> Solche Situationen sind für die betroffenen Personen herausfordernd und produzieren **körperliche und psychische Belastungen**. Nicht zuletzt haben Personen, die von Diskriminierung betroffen sind, ein erhöhtes Risiko für psychische Erkrankungen und Suizidalität.<sup>12</sup> Das bedeutet, dass Maßnahmen und Überlegungen gegen diskriminierende Haltungen und ausgrenzende Praktiken auch dann wichtige Schritte sind, wenn es vermeintlich (noch) gar keinen Fall von Diskriminierung gibt.

Umgang mit Diskriminierung

Was als Diskriminierung eingestuft wird, ist das Ergebnis langwieriger gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. In der Regel bestehen benachteiligende Strukturen bereits über einen langen Zeitraum und werden erst in einem gesellschaftlichen Lernprozess als Diskriminierung anerkannt.<sup>13</sup> Beispielsweise war das Verbot der Ungleichbehandlung von Homosexuellen bis zum Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes 2006 in Deutschland nicht bundesweit verankert. Das rechtliche Verständnis der Ungleichbehandlung von Homosexuellen als Diskriminierung ist also vergleichsweise neu. Allerdings dürfen bis heute (2020) Männer, die mit Männern Geschlechtsverkehr haben, kein Blut spenden. Ebenso ist die Eintragung von zwei (miteinander verheirateten) Müttern oder Vätern in einer deutschen Geburtsurkunde nicht vorgesehen. Über die Frage, ob es sich dabei zukünftig um eine illegitime Ungleichbehandlung handeln wird, besteht derzeit noch kein gesellschaftlicher Konsens.

Anerkennung von Diskriminierung

Das bedeutet, dass nicht jede empfundene Benachteiligung auch sozialwissenschaftlichen oder juristischen Definitionen zufolge ein Diskriminierungsfall ist. Allerdings wird auch nicht jede Diskriminierung von den jeweiligen Betroffenen als solche verstanden. Bestimmte Ausgren-

10 Das eine trans\* Person über einen gesicherten Arbeitsplatz verfügt, ist keine Selbstverständlichkeit: Trans\* Personen werden vergleichsweise sehr selten bei Bewerbungen berücksichtigt und sind überdurchschnittlich oft von Arbeitslosigkeit betroffen. Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010): Benachteiligung von Trans\*Personen, insbesondere im Arbeitsleben. Online Verfügbar unter: [http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung\\_von\\_trans\\_personen\\_insbesondere\\_im\\_arbeitsleben.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung_von_trans_personen_insbesondere_im_arbeitsleben.pdf); Vgl. Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: [Erst Tabubruch, jetzt selbstverständlich?](https://www.senatsverwaltung-fuer-arbeit.de/Dateien/Erst_Tabubruch_jetzt_selbstverstaendlich.pdf)

11 Vgl. Schlaab, Markus (2010): Realität der Diskriminierung – Vermutungen und Fakten. Heinrich Böll Stiftung, 27–31, Berlin.

12 Vgl. Beigang, Steffen/Fetz, Karolina/Kalkum, Dorina/Otto, Magdalena (2017): Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Baden-Baden, S. 280. Online verfügbar unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Diskriminierungserfahrungen\\_in\\_Deutschland.pdf?\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Diskriminierungserfahrungen_in_Deutschland.pdf?_blob=publicationFile&v=4); WHO (2014): Suizidprävention: Eine globale Herausforderung. Stiftung Deutsche Depressionshilfe, S. 14. Online verfügbar unter: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/131056/9789241564779-ger.pdf>

13 Scherr et al (2017): Handbuch Diskriminierung. Wiesbaden, S. vii.

zungs- und Benachteiligungsformen sind so verbreitet und normalisiert, dass Betroffene sie gar nicht wahrnehmen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Frauen mit sexualisierten Kommentaren konfrontiert werden und diese nicht als Diskriminierung einstufen.

### Antidiskriminierung als ein langfristiges Querschnittsthema

Eine diversitätssensible und diskriminierungskritische Öffnung von Institutionen, Behörden und Vereinen geschieht oft aus dem Wunsch oder einer wahrgenommenen Dringlichkeit heraus, einen ganz bestimmten Bereich zu verändern. Das kann beispielsweise die konkrete Problematik einer Stufe zum Pausenraum betreffen, die die Kollegin im Rollstuhl nicht bewältigen kann. Ähnlich sieht es mit der Aufteilung in Damen- und Herrentoiletten aus, die intersexuelle, nicht-binäre und trans\* Personen ausschließt. In einem ersten Schritt ist es wichtig, diese und andere **konkrete Problematiken** wahrzunehmen und aktiv gegen die Diskriminierung zu handeln. Mit der Anschaffung einer Rampe und der Einrichtung einer Unisextoilette scheinen die dringlichen Probleme zunächst bewältigt zu sein. Allerdings stellt sich dadurch nicht zwangsläufig eine Gleichstellung der diskriminierten Personen ein. Sehr wahrscheinlich sind sie auch weiterhin von Ausgrenzung und Benachteiligung betroffen. So kann die Kollegin im Rollstuhl durch die Rampe in den Pausenraum gelangen, aber dort vielleicht nicht das Regal mit den Kaffeetassen erreichen. Genauso genügt die Einrichtung einer Unisextoilette nicht, um die Diskriminierung von intersexuellen, nicht-binären und trans\* Personen aufzuheben: Gegebenenfalls bedarf es der Einrichtung einer neuen E-Mailadresse bei einer Namensänderung, oder einer Intervention, wenn sich Betroffene mit unangemessenen Kommentaren von Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden konfrontiert sehen.

Langfristige Maßnahmen unter Beteiligung (potenziell) Betroffener

Insofern kann die Wahrnehmung von Diskriminierung als ein Ausgangspunkt genutzt werden, um **langfristig Maßnahmen** gegen Benachteiligung in den Blick zu nehmen. Dabei ist es wichtig, die Anliegen und Expertisen von (potenziell) betroffenen Menschen bei der Planung von Maßnahmen aufzunehmen und sie in den Umsetzungsprozess aktiv einzubinden. Darüber hinaus ist die Einschränkung von Maßnahmen auf einen Bereich häufig nicht ausreichend, denn Antidiskriminierung ist eine **Querschnittsaufgabe**. Dadurch kann der Blick auch auf Stellen gelenkt werden, die zuvor nicht mit Diskriminierung in Verbindung gebracht worden sind, oder wo Veränderung weniger willkommen ist, weil damit zum Beispiel ein großer Arbeitsaufwand oder hohe Kosten assoziiert werden.

Nachteilsausgleich

Es gibt verschiedene Maßnahmen, die darauf abzielen, bestehende Nachteile zu beheben, um systematischer sozialer Ungleichheit und Diskriminierung entgegenzuwirken. Solche positiven Maßnahmen werden auch **Nachteilsausgleich** oder Affirmative Action genannt. Sie stellen ein Instrument dar, um die Benachteiligungen verschiedener Gruppen und Personen auszugleichen. Beispielsweise sind freiwillige Selbstverpflichtungen der Personalpolitik für eine stärkere Beteiligung von Frauen in den Führungsebenen eine Form, Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen. Allerdings sind Maßnahmen des Nachteilsausgleichs alleine nicht ausreichend, um Diskriminierung auf allen Ebenen zu begegnen. Erst im Zusammenspiel mit einer **strategischen und fachlichen Kompetenzentwicklung** für Politik und Verwaltung, um zu verstehen, wie Benachteiligte ermächtigt werden können und wollen, sowie dem Verbot diskriminierender Entscheidungen, können bisherige Strukturen mit dem Ziel der Gleichstellung und Vielfalt ohne Ausgrenzung umgestaltet werden.<sup>14</sup>

14 Baer, Susanne (2010): Chancen und Risiken Positiver Maßnahmen: Grundprobleme des Antidiskriminierungsrechts. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Positive Maßnahmen – Von Antidiskriminierung zu Diversity. Online verfügbar unter: [https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier\\_positive\\_massnahmen.pdf](https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier_positive_massnahmen.pdf)

## B2: Indikatoren und Fragen

Wie ist die Ausgangssituation? Welchen Handlungsbedarf gibt es wo? Welche Ressourcen und Anknüpfungspunkte gibt es?

Mit Blick auf unser/e Organisation/Einrichtung/Team:

	Gar nicht	Niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch
Wie ausgeprägt ist das Bewusstsein über diskriminierende Strukturen, Handlungen und Normen?						
Wie hoch ist der Stellenwert von Antidiskriminierung?						
Wie offen wird das Thema Diskriminierung angegangen?						
Wie schätzen Sie die Wahrnehmung ein, Diskriminierung zu erkennen?						
Wie verankert ist ein professionelles Wissen und Bewusstsein, um in entsprechenden Situationen adäquat handeln zu können?						

### Es gibt die Bereitschaft, sich mit Diskriminierung auseinanderzusetzen.

- Versteht sich unsere Institution als eine lernende Einrichtung, die Veränderungen gegenüber aufgeschlossen ist?
- Gibt es ein Arbeitsklima, in dem zu Reflexionsprozessen ermutigt wird und diese gefördert werden?
- Werden Wissenslücken beleuchtet und aktiv angegangen? Gibt es einen grundsätzlichen Willen zur Veränderung?
- Unterstützen unsere Konzepte und Ziele eine Kultur des gegenseitigen Respekts und eine klare Positionierung gegen Diskriminierung?

### Diskriminierung wird erkannt.

- Gibt es ein geteiltes Verständnis, was als Diskriminierung einzustufen ist?
- Welche Maßnahmen gibt es, die eine Perspektive auf Privilegien und Diskriminierung schärfen?
- Welche Erfahrungen gibt es mit Diskriminierung, und wie wirken sich die Erfahrungen auf die Arbeit (mit der Zielgruppe) aus?
- Werden Diskriminierungsfälle erfasst und dokumentiert?

### Diskriminierung wird thematisiert.

- Nehmen wir uns regelmäßig Zeit für Austausch und Reflexion zum Thema Diskriminierung? Nehmen Personen mit Entscheidungsbefugnis daran teil?
- Inwiefern unterstützen unsere Strukturen und Arbeitsprozesse die Thematisierung von Diskriminierung, und inwiefern verhindern oder erschweren sie die Auseinandersetzung?
- Wie kann Diskriminierung thematisiert und sichtbar gemacht werden? Welche Formate gibt es, um auf Missstände hinzuweisen?
- Wird den Berichten von Betroffenen Beachtung geschenkt und ihnen geglaubt?

### Es wird gegen Diskriminierung gehandelt.

- Gibt es klare Regeln, was als diskriminierendes Verhalten gilt und wie damit umgegangen wird?
- Welchen Umgang gibt es mit Beschwerden bzw. Hinweisen auf Diskriminierung? Werden sie ernst genommen und ausnahmslos bearbeitet?
- Wird im Fall von Diskriminierung Verantwortung übernommen und sich aktiv gegen Diskriminierung eingesetzt?
- Welche Konsequenzen hat diskriminierendes Verhalten? Wie werden sie durchgesetzt?
- Gibt es ein anonymes, vertrauliches und unabhängiges Beratungs- und Beschwerdesystem? Ist es allen bekannt?

### Es wird proaktiv gegen Diskriminierung gehandelt.

- Gibt es Regeln, die Vielfalt und gegenseitigen Respekt fördern und eine klare Position gegen Diskriminierung einnehmen? Kennen alle Mitarbeitenden und Zielgruppen die Regeln und ihren Hintergrund? Werden die Regeln regelmäßig überprüft und ggf. ergänzt oder angepasst?
- Wird die Arbeit gegen Diskriminierung als ein langfristiger Prozess verstanden, der beständig weitergeführt werden muss?
- Sind Ressourcen zur Entwicklung von Handlungsstrategien vorgesehen?
- Wird regelmäßig an Informations- und Bildungsveranstaltungen zu den Themen Diskriminierung und Vielfalt teilgenommen und/oder entsprechendes Material ausgelegt?
- Gibt es eine diversitätsorientierte Personalentwicklung?
- Gibt es Maßnahmen, die eine spezifische Förderung nicht- oder unterrepräsentierter Gruppen vorsehen?

### Betroffene werden gestärkt.

- Wird die Position betroffener Personen unterstützt und gestärkt? Wie?
- Werden betroffene Personen bei der Verarbeitung der Verletzung begleitet und in widerständigen Praxen (z.B. Klagen) unterstützt?
- Wird der Handlungsspielraum betroffener Personen erweitert?
- Wird nicht für, sondern mit Betroffenen gesprochen?
- Werden Veränderungsanregungen betroffener Personen aufgenommen und umgesetzt?

## B3: Fallbeispiele zur Reflexion

### Der Assistenzhund

Nach längerer Krankheit kehrt *Ádám* an seinen Arbeitsplatz zurück. Neu dabei ist sein Assistenzhund *Dino*, der *Ádám* bei Panikattacken aufgrund seiner posttraumatischen Belastungsstörung hilft und ihn in Stresssituationen beruhigt. Während viele begeistert auf den tierischen Begleiter reagieren, gibt es auch einige Mitarbeiter/innen, die sich nur schwer mit der neuen Situation anfreunden können. Vermehrt weisen sie auf den Geruch und die Haare *Dinos* hin. Schließlich schlägt seine Kollegin *Esther* beim Teammeeting vor, dass *Dino* sich nur im Büro von *Ádám* aufhalten sollte. Verunsichert weist *Ádám* darauf hin, dass gerade Situationen außerhalb seines Büros mit vielen Kolleginnen und Kollegen ein erhöhtes Stresspotential für ihn darstellen und *Dino* in diesen Momenten eine große Erleichterung wäre. Das Kollegium ist gespalten. Am nächsten Tag klebt ein Hundeverbotszeichen am Teamraum, von dem niemand weiß, wer es dort angebracht hat. *Ádám* ist tief betroffen.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hat
  - *Ádám* für seine Aussagen und Reaktionen?
  - *Esther* für ihre Aussagen und Reaktionen?
- Wen stört diese Situation? Wer leidet unter dieser Situation? Warum?
- Was könnte eine Motivation sein, diese Situation zu verändern?
- Gesetzt den Fall, die Situation bliebe in den nächsten Monaten unverändert, welche Auswirkungen hätte das?
- Haben Sie schon einmal eine ähnliche Situation erlebt?



### Der Praktikumsplatz

*Sandra* arbeitet als Sozialarbeiterin in einem Jugendwohnheim für Geflüchtete. Seit einigen Wochen bemüht sie sich, Praktikumsplätze für die Jugendlichen zu finden. Nach vielen Anrufen und E-Mails erhält sie eine positive Rückmeldung von einer Großbäckerei. Erfreut wendet sie sich an *Amir*, der bereits seit fünf Monaten in der Einrichtung lebt und den sie als einen geeigneten Kandidaten für das Praktikum auserkoren hat. Zu *Sandras* großer Enttäuschung reagiert *Amir* abweisend. Wenn überhaupt, würde er höchstens sein vor der Flucht begonnenes Architekturstudium fortsetzen, und eigentlich erscheint es ihm erst nach Erhalt eines positiven Asylbescheids überhaupt sinnvoll, seine Zukunftsplanung in Deutschland anzugehen. Im Anschluss an das Gespräch mit *Amir* wendet sich *Sandra* an ihre Kollegin *Nesrin*, um sich über die Undankbarkeit *Amirs* zu beschweren. *Nesrin* reagiert verständnislos und setzt zu einem Vortrag über die Verschränkungen von Klassismus und Rassismus an. *Sandra* winkt genervt mit den Worten ab, dass Engagement in dieser Einrichtung einfach nicht geschätzt werde.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hat
  - *Sandra* für ihre Aussagen und Reaktionen?
  - *Amir* für seine Aussagen und Reaktionen?
  - *Nesrin* für ihre Aussagen und Reaktionen?

- **Wen stört diese Situation? Warum?**
- **Was könnte eine Motivation sein, diese Situation zu verändern?**
- **Gesetzt den Fall, die Situation bliebe in den nächsten Monaten unverändert, welche Auswirkungen hätte das?**
- **Haben Sie schon einmal eine ähnliche Situation erlebt?**
- **Was könnten Sie selbst in einer solchen Situation tun?**

### Im Jobcenter

Elena ist in Timișoara, Rumänien, aufgewachsen. Sie hat in Deutschland ein Studium abgeschlossen und arbeitet seit kurzem in einem Berliner Jobcenter. Bei der Bearbeitung eines Antrags auf Leistungen nach SGB II, der von einer Familie rumänischer Herkunft gestellt wurde, bekundet ihr Kollege Frank seinen Zweifel, ob die Familie an der angegebenen Adresse tatsächlich wohne. Daher fordert er zusätzliche Nachweise wie Kassensbons für Lebensmittel, die den Aufenthalt der Familie in Berlin glaubhaft machen sollen. Als Elena ihn anspricht, dass eine solche Forderung diskriminierend sei, wirft Frank ihr vor, parteiisch zu sein und „Ihresgleichen“ zu bevorzugen. Sie geraten in einen Streit, den Elena später in einer Teamsitzung thematisiert. Dort bekommt sie nur wenig Rückendeckung: Ein Teil der Kolleginnen und Kollegen vermutet, dass Elena mit ihrem aufgebrachten Gemüt kein Interesse habe, sich in das sonst so harmonisch zusammenarbeitende Kollegium zu integrieren. Andere halten dagegen, dass die Forderungen tatsächlich überzogen, aber nicht mit Diskriminierung gleichzusetzen seien. Zwei ältere Kollegen werfen ein, dass ein solches Thema nichts für die Teamsitzung sei und persönliche Streitereien individuell geklärt werden sollten.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- **Was sind Ihre ersten Impulse?**
- **Wen oder was betrifft diese Situation?**
- **Welche Gründe hat**
  - Elena für ihre Aussagen und Reaktionen?
  - Frank für seine Aussagen und Reaktionen?
- **Wen stört diese Situation? Wen stört sie nicht? Warum?**
- **Wem oder was nützt diese Situation?**
- **Was könnte eine Motivation sein, diese Situation zu verändern?**
- **Wer oder was könnte Elena bei der Bewältigung dieser Situation unterstützen?**
- **Gesetzt den Fall, das Problem bliebe in den nächsten Monaten unverändert, welche Auswirkungen hätte das?**
- **Haben Sie schon einmal eine ähnliche Situation erlebt?**
- **Was könnten Sie selbst in einer solchen Situation tun?**

### Der Barbesuch

Marko ist ein beliebter Kollege, der sehr gewissenhaft und zuverlässig arbeitet. Seine Beziehung zu einem Mann ist im Team bekannt und sein Partner ein gern gesehener Gast. Eines Tages begegnet ihm sein Kollege Sven am Wochenende zufällig in einer Bar. Sven erkennt Marko kaum wieder: Er kommt gerade von einer Performance als Drag Queen und stellt sich mit dem Namen Sonja vor. Sven reagiert zurückhaltend und verlässt bald die Bar. In der darauffolgenden Zeit

empfindet Marko das Verhältnis zu seinen Kolleginnen und Kollegen als deutlich abgekühlt und unpersönlich. Als ihn ein paar Wochen später sein Partner von der Arbeit abholt, wird dieser von seiner Kollegin nicht, wie vorher üblich, hereingebeten. Marko leidet zunehmend unter der Distanz seiner Kolleginnen und Kollegen.

## REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Wen oder was betrifft diese Situation?
- Wen stört diese Situation? Wen stört sie nicht? Warum?
- Wem oder was nützt diese Situation?
- Was könnte eine Motivation sein, diese Situation zu verändern?
- Wer oder was könnte Marko bei der Bewältigung der Situation unterstützen?
- Gesetzt den Fall, die Situation bliebe in den nächsten Monaten unverändert, welche Auswirkungen hätte das?
- Haben Sie schon einmal eine ähnliche Situation erlebt?
- Was könnten Sie selbst in einer solchen Situation tun?

## Die Weihnachtsfeier

Beim Mittagessen in der Kantine unterhalten sich die Kolleginnen und Kollegen über die anstehende Weihnachtsfeier, die dieses Jahr besonders groß ausfallen soll. Jede Abteilung ist aufgerufen, für das Bühnenprogramm einen eigenen Beitrag vorzubereiten. Claudia wendet sich an Reyhan: „Du könntest doch was vortanzen!“ Reyhan reagiert erstaunt: „Wie kommst du denn darauf? Ich kann doch gar nicht tanzen.“ Jürgen wirft darauf ein: „Ach, du bist doch eine sehr schöne Frau und außerdem liegt dir das doch im Blut! So ein bisschen Bauchtanzen oder so?“ Da Reyhan schweigt, ergreift Claudia das Wort: „Ja, das würde bestimmt richtig gut aussehen! Das wäre mal ein origineller Beitrag und nicht so ein langweiliges Weihnachtslied im Chor.“ Sichtbar verärgert steht Reyhan auf, nimmt ihren Teller in die Hand und lässt die beiden mit den Worten „ohne mich“ am Tisch zurück. Jürgen schaut ihr verdattert nach: „Was ist denn mit der los? Drehen da gerade die Hormone durch?“

## REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Wen oder was betrifft diese Situation?
- Wen stört diese Situation? Wen stört sie nicht? Warum?
- Wem oder was nützt diese Situation?
- Was könnte eine Motivation sein, diese Situation zu verändern?
- Wer oder was könnte Reyhan bei der Bewältigung der Situation unterstützen?
- Haben Sie schon einmal eine ähnliche Situation erlebt?
- Was könnten Sie selbst in einer solchen Situation tun?

## B4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen

In der politischen Bildungsarbeit gibt es eine weitreichende Palette an Übungen und Methoden, die eine kritische Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Diskriminierung anregen und zur Selbstreflexion einladen.

In der Regel sind diese Übungen in einen umfassenderen Kontext eingebettet, wie etwa in einem Workshop zu Antidiskriminierung und Rassismus. In diesem Zusammenhang werden die teilnehmenden Gruppen durch geschulte und erfahrene Trainer/innen begleitet, die auf ein fachliches und methodisches Hinter- und Erfahrungswissen zurückgreifen können. Damit ist es möglich, Übungen gezielt anzuleiten und zu begleiten sowie die Reflexionsphase fachlich zu lenken. Da sich diese Handreichung in erster Linie nicht an politische Bildner/innen richtet, wir aber eine fachliche Begleitung im Themenfeld Diskriminierung für wesentlich erachten, nennen wir an dieser Stelle lediglich einige Übungen, die sich zur Bearbeitung eignen, führen diese aber nicht weiter aus. Vielmehr möchten wir Sie ermutigen, auf professionelle Unterstützung in der Bearbeitung dieses Themenkomplexes zurückzugreifen.

Im Folgenden finden Sie eine kurze Auswahl geläufiger Übungen der politischen Bildungsarbeit sowie Publikationen zum Themenfeld Antidiskriminierungspädagogik.

### Übungen

**Ein Schritt nach vorne** | Online verfügbar unter: <http://portal-intersektionalitaet.de/forum-praxis/methodenpool/intersektionalitaet/2012/schritt-nach-vorn/>

**Privilegentest** | Online verfügbar unter: <http://portal-intersektionalitaet.de/forum-praxis/methodenpool/intersektionalitaet/2012/privilegentest/>

**Bushaltestelle** | Online verfügbar unter: <http://portal-intersektionalitaet.de/forum-praxis/methodenpool/intersektionalitaet/2012/bushaltestelle/>

### Publikationen

Pates, Rebecca et al. (2010): *Antidiskriminierungspädagogik – Konzepte und Methoden für die Bildungsarbeit mit Jugendlichen*. Wiesbaden.

Perko, Gudrun et al. (2019): *Praxishandbuch Social Justice und Diversity*. Weinheim.





# C: PARTIZIPATION – TEILHABE ERMÖGLICHEN

»If you want new people to come inside, you need to open new doors – doors that speak to outsiders – and welcome them in.«

*Nina Simone, The Art of Relevance, S. 49*

## C1: Einführung

In einer Gesellschaft, in der Menschen mit unterschiedlichen Lebensweisen, Weltanschauungen, sozialen und ethnischen Herkünften sowie Religionen zusammenarbeiten und miteinander in Nachbarschaften leben, gibt es verschiedene Formen und Anforderungen an Teilhabe. Öffentliche Einrichtungen, kommunale Akteurinnen und Akteure und Verwaltungen sind gefordert, die Vielfalt verschiedenster Lebensformen abzubilden und diese aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

### Was bedeutet Partizipation?

Das Wort Partizipation kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „teilnehmen lassen“. In demokratischen Staaten wird unter Partizipation die freiwillige Beteiligung und Einflussnahme der Bürger/innen am politischen Leben verstanden. Partizipation kann auf vielfältige Weise erfolgen, etwa durch die Teilnahme an Wahlen oder Volksentscheiden, das Engagement in einer Partei, einem Interessenverband, einer Initiative oder einem Eltern- oder Migrationsbeirat.<sup>1</sup>

### Für Eilige: Historische Wendepunkte der politischen Partizipation in Deutschland

Politische und gesellschaftliche Teilhabe sind weniger als Zustand denn als Entwicklung zu denken. Bereits ein kurzer Blick in die Geschichte zeigt, dass um Partizipation häufig gerungen wurde: Demokratische Rechte galten nicht für alle (und gelten teilweise noch nicht für alle) und mussten oft erstritten werden. **In der Regel handelt es sich um langfristige Prozesse, die viel Zeit brauchen, um Wirksamkeit zu entfalten.**

Beispielsweise lässt sich dies an der Geschichte der Wahlberechtigung in Deutschland nachzeichnen: So konnte im deutschen Kaiserreich nur rund ein Fünftel der Bevölkerung wählen, nämlich männliche deutsche Staatsangehörige ab der Vollendung ihres 25. Lebensjahres, die nicht unter Vormundschaft standen, sich nicht im Konkurs befanden oder Armenunterstützung erhielten. Mit der Durchsetzung des Wahlrechts auf die weiblichen deutschen Staatsangehöri-

<sup>1</sup> Thurich, Eckart (2011): pocket politik. Demokratie in Deutschland. Bonn.

gen und die Festsetzung des Wahlalters auf 20 Jahre konnten knapp 60 Prozent der deutschen Bevölkerung bei der Wahl zur Nationalversammlung 1919 teilnehmen.<sup>2</sup>

**Nach 1945** waren in Westdeutschland bis in die 1970er Jahre Wahlen bestimmend, um demokratische Teilhabe zu ermöglichen. Mit dem folgenden Satz aus einer Regierungserklärung Willy Brandts vom Oktober 1969 begann ein partizipatorischer Veränderungsprozess: „Wir wollen mehr Demokratie wagen. [...] Mitbestimmung, Mitverantwortung in den verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft werden eine bewegende Kraft der kommenden Jahre sein.“<sup>3</sup>

Auch die sogenannte **68er-Bewegung** forderte insgesamt mehr Beteiligung: Im Zuge verschiedener Hausbesetzungen wurde das Thema Stadterneuerung diskutiert und mehr Teilhabe an Planungsprozessen in der Wohnungs- und Verkehrspolitik in Westberlin sowie anderen Städten der alten Bundesrepublik eingefordert. Diese Bewegung führte schließlich dazu, dass die Beteiligung von Bewohner/innen von sanierungsbetroffenen Gebäuden in den 1970er-Jahren im Städtebauförderungsgesetz verankert wurde.

In der **DDR** gab es nur eine einzige freie Wahl: am 18. März 1990. Vorgegangen sind, abgesehen vom niedergeschlagenen Volksaufstand 1953, marginalisierte informelle Bürger/innen-, evangelische Kirchen- und Jugendbewegungen, die sich Ende der 1980er Jahre vor allem im „Demokratischen Aufbruch“, im „Neuen Forum“ und in der „Frauenoffensive“ bündelten. Wesentliche Forderungen waren neben Dialogen mit der SED mehr politische Mitgestaltung und Mitbestimmung in der Gesellschaft.

In der **Zeit des Mauerfalls** rückten die Themen Umwelt und die Rechte von Kindern stärker in den Fokus der politischen Partizipation in Deutschland. 1989 schlossen Mitgliedsstaaten der damaligen UN ein Übereinkommen zu Kinderrechten, das von 196 Mitgliedstaaten ratifiziert worden ist. Deutschland trat 1992 dem Übereinkommen bei. In den UN-Kinderrechtskonventionen sind die Rechte von Kindern bis 18 Jahre auf internationaler Ebene verankert. Zum Thema Umwelt setzte die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 starke Impulse für Partizipation. In Folge entwickelten die deutschen Kommunen in den 2000er Jahren vielfältige Programme zum bürgerschaftlichen Engagement und Partizipation. Im Deutschen Bundestag wurde im Dezember 2008 ein Gesetz über die Rechte von Menschen mit Behinderungen zur gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe verabschiedet, das auf einen Beschluss einer Generalversammlung der Vereinten Nationen 2006 zurückgeht. In den letzten zehn Jahren richtet sich das weitere Engagement zur gesetzlichen Teilhabe an Menschen mit Migrationsgeschichte und -hintergrund. Beispielsweise wurde 2010 im Land Berlin das Partizipations- und Integrationsgesetz verabschiedet, das 2020 überarbeitet wird.

### Eine kurze Notiz zum aktuellen Stand des Berliner Integrations- und Partizipationsgesetzes

Das 2009 verabschiedete Gesetz hat das Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund die gleichberechtigte Teilhabe in allen Teilen der Gesellschaft zu ermöglichen. Es gilt für die Berliner Verwaltung und die zugehörigen Körperschaften. **Das Ideal ist eine serviceorientierte moderne Verwaltung, die den Anforderungen einer Migrationsgesellschaft gewachsen ist.** Gegenwärtig ist die Vielfalt der Gesellschaft im Personal der Verwaltung nicht abgebildet. Nach zehn

2 Debus, Marc (2016): Anteil der Wahlberechtigten. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/deutschland-in-daten/220234/anteil-der-wahlberechtigten>

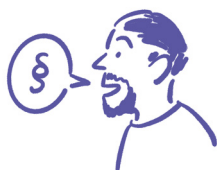
3 Selle, K. et al. (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden/Berlin.

Jahren wurde das Gesetz auf den Prüfstand gestellt und festgestellt, dass die Umsetzung des Gesetzes an einigen Stellen noch weiterer Ressourcen bedarf. Dies betrifft unter anderem die Erweiterung des Personals in der Verwaltung aus diversitätsorientierten Gesichtspunkten, die Qualifizierung des Personals im Bereich Diversity und Antidiskriminierung und die Stärkung der lokalen Akteurinnen und Akteure in den migrantischen Communities. Vor allem aber müssen mittels eingängiger statistischer Methoden Bedarfe erhoben werden, um auch Menschen zu erreichen, die sich nicht in Communities organisiert haben oder noch keinen Weg gefunden haben, ihre Anliegen wirksam zu kommunizieren.<sup>4</sup> Gleichzeitig müssen Verbindungen zu Menschen aufgebaut werden, die nicht mit politischen Kommunikationswegen unserer Gesellschaft vertraut sind.

### 2015: Starker Zuwachs durch Menschen, die nach Deutschland geflüchtet sind

Seit dem Jahr 2015 und der damit einhergehenden Aufnahme einer großen Anzahl von Menschen, die aus Kriegs- und Krisengebieten nach Deutschland flüchten, ist die gesellschaftliche Bedeutung von Partizipation für Menschen mit Fluchtgeschichte stark gestiegen. In der Berliner Migrationspolitik wird dabei auf die Einführung von Teilhabestrukturen in den Unterkünften gesetzt, da in Berlin die meisten Menschen mit Fluchtgeschichte oft langjährig in Gemeinschaftsunterkünften leben müssen. Ziel ist es, den Bewohner/innen die Möglichkeit der Mitsprache und des Austausches zu geben. Da Freiwilligkeit ein wesentlicher Bestandteil von Partizipation ist, muss akzeptiert werden, wenn im Prozess des Ankommens viele Geflüchtete andere Prioritäten in ihrem Alltag setzen wollen oder müssen.

### Rechtliche Grundlagen der konventionellen Partizipation in Deutschland



Es besteht in Deutschland ein **Recht auf politische Teilhabe**, also auf Partizipation, das gesetzlich im Grundgesetz verankert ist: „*Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus*“ (Art. 20, Abs. 1). Der erste Satz von Artikel 2 der Verfassung von Berlin lautet: „*Träger der öffentlichen Gewalt ist die Gesamtheit der Deutschen, die in Berlin ihren Wohnsitz haben*“. In einer repräsentativen Demokratie werden deshalb Vertreter/innen gewählt, um den Willen der Bevölkerung Berlins auszuführen. „*Sie üben nach dieser Verfassung ihren Willen unmittelbar durch Wahl zu der Volksvertretung und durch Volksentscheid, mittelbar durch die Volksvertretung aus*“ (Art. 2, Abs. 2).

Die Durchführung der Gesetze erfolgt mit der im Grundgesetz verankerten Gewaltenteilung: „*Die gesetzgebende Gewalt steht allein der Volksvertretung zu. Die vollziehende Gewalt liegt in den Händen der Regierung und der ihr nachgeordneten Verwaltung, die richterliche Gewalt in den Händen unabhängiger Gerichte*“ (Art. 3, Abs. 3).

### Rechtliche Grundlagen für Menschen, die in Deutschland leben und keine Staatsbürger/innenschaft besitzen

Menschen, die in Deutschland leben, keine deutsche Staatsbürger/innenschaft besitzen und nicht zur Europäischen Union gehören, können nicht an Wahlen teilnehmen.<sup>5</sup>

Das gilt auch für Menschen, die nach Deutschland geflüchtet sind. Doch wer gilt als Geflüchtete/r in Deutschland und was bedeutet das?

<sup>4</sup> ebd.

<sup>5</sup> BMI (2020): Ausländerwahlrecht. Online verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/verfassung/wahlrecht/auslaenderwahlrecht/auslaenderwahlrecht-node.html>

Zunächst einmal gibt es vier mögliche Flüchtlingsstatus in Deutschland. Zwei davon beinhalten eine Anerkennung des Flüchtlingsstatus für Menschen, die Asyl suchen.

- 1 Der erste Status basiert auf dem Grundgesetz Art. 16a und wird nur selten angewandt, da es sich auf „**politisch Verfolgte**“ beschränkt. Als solche gelten Menschen, welche in ihrem Heimatland vom Staat verfolgt werden, deshalb nach Deutschland fliehen und anschließend einen Antrag auf Asyl stellen.
- 2 Der zweite Status basiert auf den § 3 des Asylgesetzes, welcher auf der Umsetzung der Genfer Konvention beruht. Dieses Gesetz wird für Geflüchtete angewandt, welche aus „begründeter Furcht vor Verfolgung wegen seiner Rasse, Religion, Nationalität, politischen Überzeugung oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe“ (§ 3 AsylG) geflohen sind.

Menschen, welche einen dieser beiden Flüchtlingsstatus haben, dürfen in Deutschland ihren Wohnort im Sinne der Freizügigkeit frei wählen und uneingeschränkt arbeiten.

Die beiden anderen Flüchtlingsstatus gelten dann, wenn eine Anerkennung nicht möglich ist.

- 3 Dann kann der Flüchtlingsstatus als **subsidiär Schutzberechtigter** greifen. Gemäß §4 des Asylgesetzes erhalten diesen Menschen, denen Folter, die Todesstrafe oder eine ernsthafte Bedrohung ihrer Unversehrtheit droht. Dieser Status gilt in der Regel für ein Jahr, anschließend ist eine erneute Prüfung des Falles notwendig. Beziehen subsidiär Schutzberechtigte Sozialleistungen, müssen sie sich oftmals einer Wohnsitzauflage beugen. Sie haben das Recht zu arbeiten.
- 4 Bei Nichtgreifen der drei obigen Status, folgt in der Regel eine **Ausweisung** oder sogar eine **Abschiebung** aus dem Land. Eine vorübergehende **Aussetzung der Abschiebung** gemäß § 60a des Aufenthaltsgesetzes kann verhängt werden.

Flüchtlinge gelten dann als „**Geduldete**“. Es wird alle sechs Monate geprüft, ob sich die Situation geändert hat. Folgende Gründe führen zu einer Duldung:

- **Wahrung der politischen Interessen Deutschlands**
- **Völkerrechtliche Gründe**
- **Humanitäre Gründe**

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Status von Geflüchteten wird schnell deutlich, dass es sich um keine homogene soziale Gruppe mit denselben Rechten handelt. In der Praxis werden deshalb niedrigschwellige Beteiligungsverfahren erprobt, auf die im Abschnitt „Diversitätsorientierte Partizipation in der Zusammenarbeit mit Geflüchteten“ näher eingegangen werden wird.

## Theoretische Grundlagen von Partizipation

Das Recht auf Teilhabe kann neben den konventionellen Formen dennoch in anderen Formen erstritten und gelebt werden. Wissenschaftliche Untersuchungen zu Teilhabe und Partizipation zeigen je nach Form und Inhalt eine beträchtliche Fülle unterschiedlichster Ansätze und Perspektiven. Der Politikwissenschaftler Jan van Deth teilt Partizipation in vier Typen ein, die in manchen Prozessen durchaus miteinander verknüpft werden.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Vier Typen politischer Beteiligung nach van Deth Jan W. Vgl. Vetter, Angelika/Bollow, Uwe Remer (2017): Bürger und Beteiligung in der Demokratie. Heidelberg, S. 62, Tab. 4.2.

- I. In Form der konventionellen Partizipation können Bürger/innen wählen, Mitglied in einer Partei sein oder direkt mit der Verwaltung oder mit Abgeordneten in Kontakt treten. Die Partizipationsforschung spricht von einem minimalistischen Typ politischer Beteiligung. Diese Partizipation verläuft nach formalen Abläufen und damit auch in geregelter überschaubarer Form.
- II. In der sozialen Partizipation geht es ebenfalls um freiwillige Aktivitäten, mit dem Ziel, gesellschaftliche Probleme über ein soziales oder ehrenamtliches Engagement zu lösen. Oftmals geschieht dies auf der Basis eines kooperativen Zusammenspiels von kommunaler Verwaltung und sozialen Trägern.
- III. Die expressiv politische Beteiligung, die motivbestimmt und freiwillig ist, hat das Ziel, eine politische Absicht auszudrücken. Das kann der Boykott bestimmter Produkte sein oder eine Social Media Kampagne für einen Richtungswechsel in der Wohnungspolitik.
- IV. In der unkonventionellen Partizipation agiert eher ein zielbestimmter Typ, denn es geht um eine freiwillige Aktivität, um auf nicht-institutionalisiertem Wege Einfluss zu nehmen. Beispiele sind Demonstrationen, Straßenblockaden, Flashmobs oder kooperative Beteiligung.  
Zur Form der konventionellen Partizipation gehören auch Beteiligungs- und Planungsprozesse, die im Vorfeld der politischen Entscheidungen stattfinden. Bürger/innen können sich in kommunale, administrative Projekte einbringen, beispielsweise durch Bürger/innenforen, Runde Tische, Zukunftswerkstätten, Stadtteilforen, Planungszellen oder Offene Dialoge. Die Formen dieser Beteiligungsmöglichkeiten sind in der Art, ihren Anliegen und der Intensität sehr unterschiedlich und zahlreich. Es gibt umfangreiche Studien und Dokumentationen über die Erfahrungen und Ergebnisse von Beteiligungs- und Planungsprozessen im Vorfeld politischer Entscheidungen, auf die in diesem Handbuch nicht weiter eingegangen werden kann.

**Ziel der Beteiligungs- und Planungsprozesse ist es, die Partizipation der Bürger/innen zu erweitern und zu stärken, einen wirksamen Service der Verwaltung zu fördern und das Vertrauen zu den Akteurinnen und Akteuren der jeweiligen Nachbarschaft nachhaltig aufzubauen.** Schließlich bleiben die Entscheidungskompetenzen jedoch bei den gewählten Vertreter/innen der Kommune.<sup>7</sup> Die Kompetenz, der Grad an Beteiligung und die Zusammensetzung ist in den Kommunen sehr unterschiedlich geregelt.<sup>8</sup> In Berlin wird beispielsweise im Zuge der Novellierung des Landespartizipationsgesetzes 2020 darüber diskutiert, die Migrationsbeiräte und fachlichen Ausschüsse in den Bezirken und den Senatsverwaltungen miteinander zu verzahnen.<sup>9</sup>

Mit Blick auf Diversity und den von Diskriminierung betroffenen Gruppen (siehe Kapitel B) bieten die genannten Formen im Vorfeld politischer Entscheidungen ein großes Potenzial an Beteiligung. Für die besonderen Bedürfnisse von Frauen, Seniorinnen und Senioren, Migrantinnen und Migranten oder Menschen mit Behinderung können beispielsweise viele Kommunen auf eine langjährige Zusammenarbeit mit Beiräten zurückblicken.

---

7 Vetter, Angelika/Bollow, Uwe Remer (2017): Bürger und Beteiligung in der Demokratie. Heidelberg.

8 Stiftung Mitarbeit (2020): Beiräte. Online verfügbar unter: <https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/buergerbeteiligung-in-stadt-land/buergerbeteiligung-in-der-kommune/beiraete/>

9 Stellungnahme im Integrationspolitischen Dialog der Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration Katarina Niewiedzial am 22.9.2020.

## Was ist diversitätsorientierte Partizipation in der Kommune?

Eine diversitätsorientierte Partizipation ist ein vordringliches Thema in der kommunalen Politik und Gesellschaft geworden. Das bedeutet, dass auch die Bedürfnisse der Zielgruppen nach Beteiligung weit auseinander gehen können. Daher gilt es, die Fähigkeit zu Dialog, Kommunikation und Konflikt in den Verwaltungen und sozialen Trägern auf allen Ebenen weiter zu entwickeln. Als Vorbild dient das Leitbild der Bürger/innenkommune. Ziel einer Bürger/innenkommune ist es, demokratische Strukturen und bürgerschaftliche Netzwerke zu stärken, die kommunalen Haushalte zu entlasten und damit letztlich die Zufriedenheit aller in der Kommune zu erhöhen. Bürger/innen sollen sich aktiv daran beteiligen, ihre Kommune zu stärken, aufrechtzuerhalten, zu gestalten und zu entwickeln. Dabei sind sie nicht nur „Kunden und Kundinnen“, sondern auch „Mitgestaltende“ und „Auftraggebende“.<sup>10</sup>

Ziel einer Bürger/innenkommune ist es, demokratische Strukturen und bürgerschaftliche Netzwerke zu stärken, die kommunalen Haushalte zu entlasten und damit letztlich die Zufriedenheit aller in der Kommune zu erhöhen.

### „Nicht Protest oder Engagement, sondern Resignation und Apathie gehen mit prekären Lebenslagen einher.“<sup>11</sup>

In Verknüpfung mit einem Diversity-Ansatz findet in Sachen Partizipation ein entscheidender Richtungswechsel statt. Das Kräftedreieck zwischen Bürger/innenschaft, Verwaltung und kommunaler Politik verändert sich in der Folge.<sup>12</sup> Die Verwaltung und öffentlichen Institutionen müssen zusehends auf immer schneller werdende Veränderungen in der Gesellschaft, die von Migration immer stärker geprägt ist, eingehen. In vielen Stadtquartieren vollzieht sich ein schnellerer gesellschaftlicher Wandel in der Bevölkerungsstruktur, so dass beispielsweise eine kleine Stadtbibliothek innerhalb kürzester Zeit mit ganz anderen Nutzerinnen und Nutzern in ihrer Bibliothek zu tun hat als ein paar Jahre zuvor.

Die Verwaltung und öffentlichen Institutionen müssen zusehends auf immer schneller werdende Veränderungen in der Gesellschaft, die von Migration immer stärker geprägt ist, eingehen.

Partizipation abseits der konventionellen Pfade hat nachweislich bisher eher in Sozialräumen stattgefunden, in denen die Bewohner/innen über starke Ressourcen wie Bildung, Einkommen und soziale Kompetenzen verfügen. „Nicht Protest oder Engagement, sondern Resignation und Apathie gehen mit prekären Lebenslagen einher.“<sup>13</sup> In einem diversitätsorientierten Ansatz der Teilhabe geht es vor allem darum, Menschen zu beteiligen, die wenig oder gar keine dieser Ressourcen haben.

## Diversitätsorientierte Partizipation in der Zusammenarbeit mit Geflüchteten

### Partizipation in den Gemeinschaftsunterkünften

Das Dilemma der geringen Teilhabe von Menschen in prekären Lebenslagen hat vor allem in der Zusammenarbeit mit Geflüchteten eine große Bedeutung. In Berlin und in vielen anderen Regionen Deutschlands leben Geflüchtete in der Phase des Ankommens in Gemeinschaftsunterkünften. Die Unterkünfte und ihre umliegende Nachbarschaft bilden für einen Zeitraum von Monaten oder sogar Jahren den Lebensmittelpunkt. In Fragen der Partizipation bei Gesprächen mit Geflüchteten sind die Themen Arbeit oder Ausbildung und selbstbestimmtes Wohnen wichtig. Bei dem Thema Wohnen geht es vor allem um die praktischen Dinge des Alltags, die die Bewohner/innen selbst in der Unterkunft organisieren und mitgestalten wollen: der offene

10 Häußermann, H./Läpple, D./Siebel, W. (2008): Stadtpolitik. Frankfurt am Main.

11 Böhnke, P. (2011): Ungleiche Verteilung politischer und zivilgesellschaftlicher Partizipation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1-2, S. 18ff.

12 Bogumil, J./Holtkamp, L./Schwarz, G. (2003): Das Reformmodell Bürgerkommune: Leistungen – Grenzen – Perspektiven. Berlin.

13 Böhnke, P. (2011): Ungleiche Verteilung politischer und zivilgesellschaftlicher Partizipation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1-2, S. 18ff.

Zugang zu den Waschmaschinen, zu Kinderspielräumen, die kostenfreie Nutzung des WLAN, die selbstbestimmte Nutzung der Gemeinschaftsküchen oder die Übernachtung von Verwandten und Freunden und Freundinnen in den Unterkünften. Der letztgenannte Wunsch muss oftmals bürokratisch organisiert werden oder ist häufig verboten, um andere vulnerable Bewohner/innen zu schützen.<sup>14</sup>

### Partizipation in der Nachbarschaft

Die Möglichkeit der Partizipation bei der Mitbestimmung der Wohnverhältnisse in den Gemeinschaftsunterkünften ist aus der Perspektive der Bewohner/innen eher sehr gering. Gleichzeitig können und wollen viele der Bewohner/innen in der Phase des Ankommens nicht politisch partizipieren.<sup>15</sup> Erst in späteren Phasen erhöht sich das Interesse an Beteiligung, die nicht zuletzt auch mit den anfänglichen sprachlichen und gesellschaftlichen Barrieren einhergeht. Umso bedeutender wird für die Qualität der Teilhabe die Arbeit des Netzes von Akteurinnen und Akteuren in und um die Gemeinschaftsunterkunft. In den Sozialräumen agieren verschiedenste haupt- und ehrenamtliche Akteurinnen und Akteure, die in Regelstrukturen, gemeinnützigen Vereinen, Netzwerken, Nachbarschaften, kirchlichen Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, Sport- und Freizeitvereinen soziale, kulturelle, politische oder sportliche Angebote für das Gemeinwesen offerieren. Das kann eine große Chance für Teilhabe bedeuten, da die Angebote im Sozialraum zeitnah nach Einzug in die Unterkunft kennen gelernt und genutzt werden und auch nach Auszug aus der Unterkunft weiter zugänglich sind. Darauf haben sich viele der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteurinnen und Akteure in verschiedensten Kommunen mit großem Engagement eingestellt.

### Teilhabe von Geflüchteten im Spannungsfeld von Politik und Verwaltung

Geflüchtete sind in der Ankommensphase erheblich von den gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren abhängig. Die Berliner Senatsverwaltung für Integration hat auf der strukturellen Ebene seit 2015 Instrumente der Teilhabe entwickelt, die zum Standard in der Arbeit mit Geflüchteten gehören: unter anderem ein tiefgreifendes Beschwerdemanagement, der Dialog und die Evaluierung sozialer und politischer Akteurinnen und Akteure außerhalb der Unterkünfte<sup>16</sup>, der Einsatz von Integrationslotsen, ein Monitoring der Arbeit mit den Geflüchteten und die Mitarbeit von Geflüchteten in Gremien der Senatsverwaltung für Integration. **Insgesamt blicken die vielfältigen Akteurinnen und Akteure, welche mit Geflüchteten arbeiten, dennoch mit sehr unterschiedlichen Perspektiven auf Partizipation.** Das kann in der Praxis bedeuten, dass Akteurinnen und Akteure als Mentor/innen oder Patinnen und Paten beraten und sich für die individuellen Rechte Geflüchteter einsetzen. Es kann auch bedeuten, dass Mitarbeiter/innen eines Jugendamtes oder eines Amtes für Flüchtlingsangelegenheiten genau entgegengesetzt der Interessen von einzelnen Geflüchteten handeln.

Im Interesse eines Amtes für Flüchtlingsangelegenheiten oder eines Gesundheitsamtes stehen der Schutz und die Unversehrtheit aller Bewohner/innen einer Unterkunft an höchster Stelle unabhängig individueller Bedürfnisse. Das kann in der Praxis soweit führen, dass beispielsweise Bewohner/innen aus Gründen des Brandschutzes nicht entscheiden dürfen, ob sie Vorhänge oder Teppiche in ihre Zimmer legen können. Bei den Geflüchteten einer Gemeinschaftsunterkunft oder bei Patinnen und Paten und Mentor/innen von Geflüchteten kann dies zu großen

14 In allen Berliner Bezirken wurden 2018 Dialoge zur Teilhabe und Integration von Geflüchteten mit Akteurinnen und Akteuren geführt. Themen waren unter anderem Arbeit, Wohnen, Schule/Bildung, Sprache, Gesundheit, Werte/Normen/Rollen, Kommunikation und Transparenz. Vgl.: Die Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (2018): Integration im Dialog. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/lb/intmig/integration-im-dialog/>

15 Interviews mit Bewohner/innen in der Gemeinschaftsunterkunft Wittenberger Straße16, in Berlin Marzahn, im Februar 2018.

16 Dabei handelt es sich um Akteurinnen und Akteure, die Zuwendungen aus dem „Masterplan für die Integration von Geflüchteten“ erhalten.



Irritationen und zu Misstrauen gegenüber Verantwortlichen führen, die diese Vorgaben durchsetzen müssen.

Diese gegensätzlichen Handlungsinteressen von Akteurinnen und Akteure, die mit Geflüchteten arbeiten, können deshalb oft zu spannungsgeladenen Kommunikationsprozessen führen. Ziel muss es sein, dass die Akteurinnen und Akteure einschließlich der Geflüchteten einen gemeinsamen Dialog führen und sich auf eine Leitlinie in der Partizipation verständigen können. Gleichzeitig gibt es eine große Fluktuation in den Unterkünften, so dass die Beteiligung der Geflüchteten selbst niedrig bleibt.

## Ein Handlungsrahmen für Partizipation

Eine diversitätsorientierte Partizipation kann viele Gestaltungsformen haben. Dabei gibt es kein Patentrezept für die Verwirklichung von diversitätsorientierter Partizipation. Die Bandbreite von Partizipation in der methodischen und inhaltlichen Gestaltung ist groß und richtet sich vor allem nach dem Ziel der Partizipation und den Ressourcen.<sup>17</sup> Orientierung kann ein Modell geben, das einen Rahmen stellt. Dieser Rahmen ist in der individuellen Situation immer wieder neu zu definieren und im Prozessverlauf zu schärfen.



Rahmenbedingungen für Partizipation

Wichtig für den Rahmen einer informellen Partizipation sind nach dem Modell von Rebekka Bendig die Elemente:

- **Haltung**
- **Struktur**
- **Methode**

Die **Haltung** aller Akteure und Akteurinnen, die Prozesse partizipativ gestalten, sollte grundsätzlich reflektiert, wertschätzend, vertrauensvoll und unterstützend sein. Das gilt beispielsweise

<sup>17</sup> Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa (2020): Methoden. Online verfügbar unter: <https://www.partizipation.at/methoden.html>

se für Gründer/innen eines Erzählcafés in der kirchlichen Gemeinde gleichermaßen wie für Vertreter/innen des Jobcenters, die Jugendliche mit Zuwanderungsbiografie zu Bildungsangeboten beraten. Es sollte für die Akteure und Akteurinnen in einem Qualifikationsprozess möglich sein, ein Bewusstsein für Vielfalt und Diskriminierung weiter entwickeln zu können (siehe Kap. A und B). Angesichts einer sich verändernden Bürger/innenschaft geht es um Veränderungen und Anpassungen in der eigenen Kommunikation sowie den Wandel oder das Erkennen von Strukturen und Routinen, die nicht mehr wirksam sind. Das kann am Anfang für Frustration sorgen. Dabei hat aber „niemand [...] behauptet, die Gesellschaft der Vielheit sei eine gemütliche Angelegenheit.“<sup>18</sup>

Der nächste Eckpfeiler ist die **Struktur**, die die Qualität von Teilhabe prägt. Es ist notwendig, den rechtlichen, zeitlichen, personellen und finanziellen Handlungsspielraum und das Handlungsfeld abzuklären, in dem glaubhafte Partizipation stattfinden kann. Dazu ist es sinnvoll, wenn sich die beteiligten Akteurinnen und Akteure in einem stabilen und regelmäßigen Dialog befinden und sich über eine Strategie zur Teilhabe verständigen. Zur Struktur gehören auch die Zielgruppen, an die sich die Einrichtung oder die Verwaltung richtet. In der Idee der Teilhabe sind dabei vor allem die Menschen gefragt, die klassischerweise nicht zu den Besucher/innen der Stadtteilzentren, Bibliotheken oder Rathäuser kommen. Im Gegensatz zu einer formellen Beteiligung findet die informelle Beteiligung in Prozessschleifen statt und hat kein definiertes Ende. Eine regelmäßige Evaluation unterstützt die Erreichung von Zielmarken.

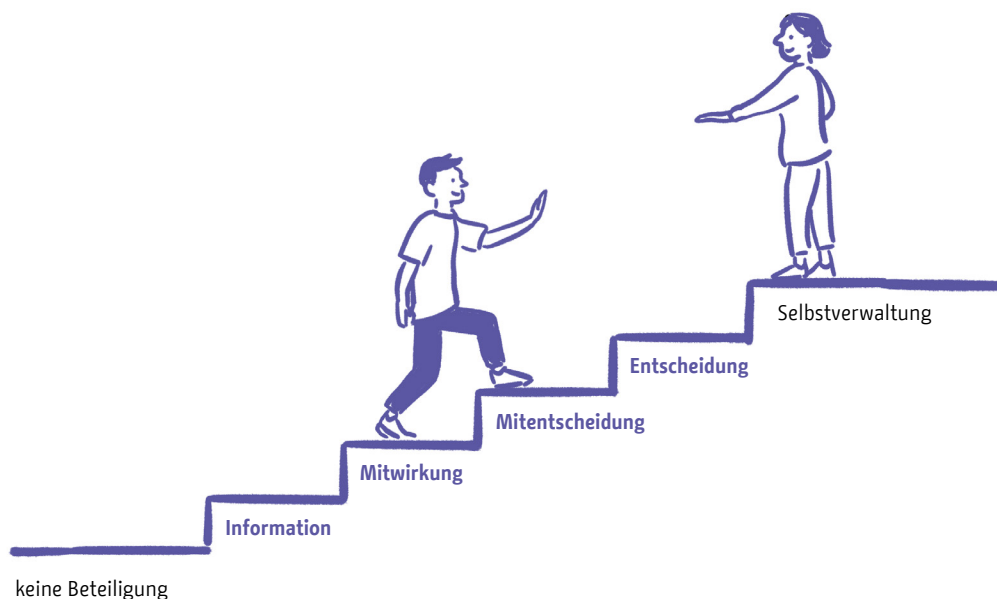
Anhand der **Methode** wird der Ist-Zustand einer Organisation, Abteilung oder einer Begegnungsstätte analysiert (siehe Indikatoren C2). Die Bedürfnisse der Zielgruppen müssen erfasst werden, um eine nachhaltige Partizipation zu bewirken und die Chancengleichheit zu erhöhen. Insgesamt sind die Ziele der Partizipation in Bezug auf Diversity zu klären (siehe Reflexionsfragen). Hilfreich kann es sein, Prozesse durch externe Moderatorinnen und Moderatoren zeitweise begleiten zu lassen.

An einem Beispiel einer Unterbringung für Menschen mit Fluchtgeschichte werden die Phasen von Partizipation veranschaulicht. Diese können in einem Prozess wechseln und sind nicht linear zu betrachten.

---

18 Vgl. Terkessidis, Mark (2017): Nach der Flucht. Neue Vorschläge für die Einwanderungsgesellschaft. Leipzig.

## Modell: Die Stufen der Partizipation <sup>19</sup>



**Information:** Menschen, die sich um Asyl in Deutschland bemühen, werden zunächst angewiesen, in einem bestimmten Ort und einer bestimmten Unterkunft bis zur Bewilligung ihres Asylantrages zu wohnen. In der Gemeinschaftsunterkunft werden sie über die Hausordnung und andere Abläufe informiert. Sie haben nicht an der Hausordnung mitwirken können. Es bleibt in dieser Phase kein Spielraum für Partizipation.

**Mitwirkung:** Es handelt sich um eine Vorstufe der Partizipation. Das kann in der Gemeinschaftsunterkunft für Menschen mit Fluchterfahrung beispielsweise die Regelung der Öffnungszeiten für die Hausaufgabenbetreuung oder die Ausstattung eines Frauenzimmers sein. Im Dialogverfahren fragen die Mitarbeiter/innen einer Unterkunft die aktuellen Bedürfnisse ab und versuchen mit den gegebenen Ressourcen die Situationen zu gestalten oder anzupassen. Gleichzeitig kann hier beispielsweise ein Beschwerdemanagement greifen, das auf notwendige Änderungen in der Struktur einer Hausordnung hinweist.

**Mitentscheidung bis hin zur Selbstverwaltung:** Geflüchtete Menschen engagieren sich beispielsweise in einem kommunalen Migrationsbeirat, der großen Einfluss auf politische Entscheidungen hat u.a. auch auf die Bedingungen in den Flüchtlingsunterkünften. Bei bestimmten Vorhaben werden die Ideen und Wünsche der Migrationsbeiratsmitglieder stark berücksichtigt.

**Entscheidung bis hin zur Selbstverwaltung:** Bürgerinnen und Bürger mit Staatsangehörigkeit geben ihre Stimme ab und es wird aufgrund einer Mehrheit eine Entscheidung getroffen. Zu dieser Ebene finden Geflüchtete vorerst keinen Zugang, so lange sie keine Staatsangehörigkeit besitzen.

<sup>19</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin, 2012: Handbuch zur Partizipation, S.28, aus: Lüttringhausen, M. (2000): Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt, Bonn: Stiftung Mitarbeit.

## Exkurs: Partizipation und Verwaltung?

Partizipation und Verwaltung scheinen sich auf den ersten Blick zu widersprechen. Das Thema externe Partizipation ist für viele Verwaltungsmitarbeiter/innen aber auch für Mitarbeiter/innen anderer öffentlicher Einrichtungen wie Bibliotheken, Kultureinrichtungen oder soziale Träger ein herausforderndes Thema. Ziel der Verwaltungsarbeit ist die Umsetzung fachlicher Expertise in einem vorgegebenen effizienten Ablauf. Das geschieht in Fachabteilungen, die klar geordnete spezifische Themen bearbeiten. Viele Mitarbeiter/innen verfügen über fachlich spezifische Berufsabschlüsse, die sie für eine Mitwirkung in der Verwaltung an einschlägigen Aufgabengebieten qualifizieren. Eine Zusammenarbeit verschiedener Fachabteilungen zu übergeordneten Fragestellungen findet eher vereinzelt statt. Verwaltung ist in der ursprünglichen Form eine streng hierarchisierte Organisation, die nur kleine Spielräume für individuelle Entscheidungen und Veränderungen im Großen lässt. **Dabei geht es sowohl um Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung als auch um Beteiligungsmöglichkeiten für Bürger/innen vor und bei Verwaltungsentscheidungen.** Knappe zeitliche und personelle Ressourcen, die Verteilung von Zuständigkeiten oder nebeneinander laufende Prozesse, die miteinander verknüpft gehören, hemmen nachhaltige und rechtzeitige Partizipation.<sup>20</sup> Dennoch blickt beispielsweise Berlin auf eine lange Tradition der Beteiligung von Bürger/innen in der Stadtentwicklung zurück. Intern stehen für die Verwaltungsmitarbeiter/innen Instrumente wie Personalvertretung und Frauenvertreter/innen sowie Antidiskriminierungsstellen zur Verfügung, die vor allem eine Mitwirkung in der Antidiskriminierung und in arbeitsrechtlichen Strukturen sicher stellen.

Wie eingangs ausführlich beschrieben, hat sich die gesellschaftliche Diversifizierung in den vergangenen Jahrzehnten besonders beschleunigt. Neben wirtschaftlich starken, urbanen Zentren stehen inzwischen auch mittlere und kleinere Kommunen sozialen Gruppen mit verschiedenen religiösen, ethnischen, kulturellen oder beruflichen Hintergründen gegenüber. **Akteurinnen und Akteure in sozialen Trägern, Vereinen, Bildungseinrichtungen oder Verwaltungen müssen lernen, mit neuen Unübersichtlichkeiten, Widersprüchen und Veränderungen umzugehen.**

Der Weg zu mehr Partizipation für die Verwaltung ist ein recht grundlegender Veränderungs- und damit vor allem Umdenkprozess.

So gesehen ist der Weg zu mehr Partizipation für die Verwaltung ein recht grundlegender Veränderungs- und damit vor allem Umdenkprozess. Manche Arten der Partizipation, wie etwa die gesetzlich vorgesehene Beteiligung der Öffentlichkeit im Bauplanungsrecht, ist schon integraler Bestandteil der Verwaltungsarbeit. Andere Formen der Partizipation wie die Inklusion von Menschen mit Migrationsgeschichte oder die Gestaltung und Koordinierung des Sozialraumes benötigen einen umfassenderen sowie längerfristigen Entwicklungsprozess auf allen Ebenen und werden verstärkt Bestandteil der täglichen Arbeit von sozialen Trägern und Verwaltung.

**Die starke Zuwanderung 2015 hat bewirkt, dass das Thema Integration, Inklusion und Vielfalt in der Verwaltung und in sozialen Trägern eine große Bedeutung bekommen hat.** In vielen Verwaltungen der Berliner Bezirke ist im Bereich der Integration und der Sozialraumkoordination Personal aufgebaut worden, die über fundierte Diversitykompetenzen verfügen. Mit diesem Fokus muss auf alle Bereiche der Verwaltung geschaut werden, um eine Querschnittsaufgabe zu bearbeiten, die sich sowohl nach innen auf die Mitarbeiter/innen als auch auf die Bürger/innen nach außen richtet. Der Blick nach innen kann aufzeigen, wie die Haltung und die Sensibilität zu Diversity ausgeprägt sind. Das berührt besonders die Ebene der Personalgewinnung, die Qualifizierung und Diversitysensibilisierung von bestehendem Personal und nicht zuletzt die Haltung einer Verwaltung, eines Vereins oder Trägers zu Partizipation(siehe auch Kapitel A).<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin, S.5.

<sup>21</sup> Ebd. S.47.

## Handlungsfelder von diversitätsorientierter Partizipation – ein kurzer Impuls

Bei dem Blick auf die Handlungsfelder öffentlicher Institutionen, die für eine diversitätsorientierte Partizipation relevant sind, rücken drei Querschnittsbereiche in den Blick, die sich über alle fachlichen Handlungsfelder von Institutionen erstrecken.

### 1. Personal/ Organisationskultur/Kommunikation

#### BEISPIELE

- **Mentoringprogramme**
- **Neueinstellungen mit diversitätsorientiertem Fokus**
- **Fortbildungen für Diskriminierungssensibilisierung und Diversitätsbewusstsein**
- **Anlaufstelle für Konfliktmanagement und Antidiskriminierung**
- **Sensibilisierung in der internen/externen diversitätsbewussten Kommunikation**

Ziel ist es, das Personal der Einrichtung zu qualifizieren, um mit allen Bürgerinnen und Bürgern, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen wollen, gleichermaßen Vertrauen aufzubauen und in professionellen Kontakt zu kommen. Bestehende Hürden wie sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, interne und externe Konflikte oder die Unsichtbarkeit von Bevölkerungsgruppen in den Organisationen müssen erkannt, reflektiert und abgebaut werden.

### 2. Organisationsstruktur/Abläufe/Prozesse

#### BEISPIELE

- **Partizipative diversitätsorientierte Leitbildentwicklungsprozesse**
- **Qualitätssicherungen**
- **Niedrigschwelliges internes Beschwerdemanagement**
- **Finanzierung und Freistellung für Qualifizierungsprogramme**
- **Bürger/innenbeiräte**
- **Gremien/Arbeitsgruppen**

Das bedeutet, dass die in den einzelnen Handlungsfeldern tätigen Akteurinnen und Akteure einer Verwaltung gemeinsam an diesem Thema arbeiten müssen, um ein Konzept für die gesamte Einrichtung zu entwickeln. Es müssen personelle und materielle Ressourcen sowie Wissen und Methoden für die Umsetzung zur Verfügung gestellt werden.

### 3. Dienstleistungsangebot für Bürger/innen

#### BEISPIELE

- **digitale Partizipation**
- **Umfragen**
- **Wiederkehrende Bedarfserfassung**
- **Monitoring**
- **Koordinierung und Steuerung von Netzwerken im Sozialraum**
- **Bürger/innenfeste, Sprechstunden, Kiezzunden**

- **Mitarbeit an einem Leitbild für Bürger/innen oder Nutzer/innen einer Institution**
- **Externes Beschwerdemanagement**

Die interne und externe Kommunikation (siehe auch Kapitel D) kann große Herausforderungen und Konfliktpotentiale beinhalten, um die Dienstleistung allen Bürgern und Bürgerinnen zugänglich zu machen. In einigen Institutionen wurde die Organisation des Prozesses zu einer gleichberechtigten Teilhabe und interkulturellen Öffnung deshalb mit einer Personalstelle besetzt oder in die Verantwortung von bereits diversitätssensiblen Akteurinnen und Akteuren der Institution gelegt.

## C2: Indikatoren und Fragen

Auf der Basis von Indikatoren (unterschiedliche Haltung zu Partizipation, Zielgruppen, Rahmenbedingungen, Ressourcen und Hindernisse) können Fragen entwickelt und beantwortet werden. Das schafft Verständigung, Gestaltungsspielraum und wirkungsvolle Handlungsansätze im Umgang mit Partizipation.

Skalierungsfragen zur ersten Einschätzung des Ist-Zustandes mit Blick auf unser/e Organisation/Einrichtung/Team:

	Gar nicht	Niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch
Wie offen wird dem Thema Partizipation begegnet?						
Gibt es ein allgemeines Verständnis von Partizipation?						
Wie sind die Erfahrungen mit Partizipation?						
Welchen Stellenwert hat das Thema Partizipation in den strukturellen Abläufen?						
Wie schätzen sie den Zugang, die Erreichbarkeit und die Ansprechbarkeit ihrer Organisation/Verwaltung für diverse Zielgruppen ein?						

**Die unterschiedlichen Vorstellungen von Partizipation werden für alle Beteiligten sichtbar.**

- Was verstehen Sie unter diversitätsorientierter Partizipation?
- Kennen Sie verschiedene Formen von diversitätsorientierter Teilhabe?
- Welches Ziel hat die gleichberechtigte Teilhabe in Gesellschaft und Politik?
- Haben Sie persönliche Erfahrungen mit Partizipation gemacht?
- Wie waren Ihre Erfahrungen?

**Die Zielgruppe(n) sind sichtbar und ihre Erreichbarkeit wird thematisiert.**

- Verfügen Sie über ausreichende Informationen über die vorhandene Sozialstruktur der Bevölkerung (Alter, Milieu, Geschlecht, Migrationshintergrund, Einkommen) in Ihrem Umfeld?
- Können Sie auf die Unterstützung von Akteurinnen und Akteuren im Umfeld und ggf. auf deren Erfahrung in Partizipationsgestaltung bauen?

- Wissen Sie, welche Gruppen höhere Barrieren haben, um an Ihren Angeboten teilhaben zu können?
- Was können Hindernisse sein, um allen Bürgerinnen und Bürgern Teilhabe zu gewähren?
- Wissen Sie, wie Sie Ihre Zielgruppe erreichen und ansprechen können? Was fehlt Ihnen dabei?

### **Die Rahmenbedingungen sind geprüft und abgesteckt.**

- Gibt es ein erklärtes Ziel zu diversitätsorientierter Partizipation?
- Besteht ein Konsens darüber, was diversitätsorientierte Partizipation bedeutet?
- Kennen Sie den Handlungsspielraum und den zur Verfügung stehenden Rahmen für diversitätsorientierte Partizipation?
- Gibt es den politischen Willen, in Ihrer Organisation/Einrichtung diversitätsorientierte Teilhabe umzusetzen?
- Stehen Ihnen Kenntnisse und Methoden zur Verfügung, um Partizipation diversitätsorientiert zu gestalten?
- Was brauchen Sie (noch), um diversitätsorientierte Partizipation umzusetzen?
- Was sollten die nächsten Schritte und Maßnahmen sein, um mehr Teilhabe zu ermöglichen?

### **Die Hindernisse von Partizipation werden aktiv angegangen.**

- Welche Herausforderungen sehen Sie, wenn Sie mit dem Thema Partizipation in Berührung kommen?
- Sehen Sie Risiken, die eine diversitätsorientierte Partizipation mit sich bringen könnte?
- Gibt es starke Bemühungen, Partizipation als notwendiges Übel zu betrachten?
- Was muss alles passieren, um Partizipation nicht gelingen zu lassen?

### **Die Chancen von Partizipation werden erkannt und genutzt.**

- Was für Chancen sehen Sie in der Umsetzung einer diversitätsorientierten Partizipation?
- Kennen Sie positive Beispiele von Partizipation in Ihrem Tätigkeitsfeld?
- Was kann Partizipation im Umgang mit Konflikten bedeuten?
- Inwieweit könnten neue und andere Sichtweisen von Bürgerinnen und Bürgern sich positiv auf Ihre Arbeit auswirken?
- Welche Potentiale könnte die diversitätsorientierte Partizipation in Ihrem Tätigkeitsfeld fördern?



## C3: Fallbeispiele

### Der Polizeieinsatz

Ein älterer und ein jüngerer Polizist sind gemeinsam im Streifendienst unterwegs. Sie werden zu einem Raubüberfall in einem nahe gelegenen Park gerufen. Laut Zeugenaussage wurde dem Opfer sein Handy entrissen und er wurde zu Boden geschubst. Der Mann selbst kann sich nicht so gut verständigen, da er nur über wenige Deutschkenntnisse verfügt. Schnell bemerkt der jüngere Polizist, dass das Opfer polnischer Herkunft ist. Er befragt ihn daher im weiteren Verlauf auf Polnisch, weil er die Sprache selbst gut beherrscht. Als alle Zeugen- und Zeuginnenaussagen aufgenommen sind, machen sich die Polizisten wieder auf den Weg in die Wache. Im Dienstwagen platzt es aus dem älteren Kollegen heraus: „Hör mal, Amtssprache ist immer noch Deutsch. Wenn Du ein ganzes Gespräch auf Polnisch führst, hast Du keinen Zeugen für das Gespräch. Und rechtssicher ist das schon gar nicht. Hinten im Wagen haben wir Faltblätter in allen wichtigen Sprachen liegen, die kannst Du den Leuten in die Hand drücken.“ Der Jüngere fühlt sich vor den Kopf gestoßen. Er weiß gar nicht, was der dazu sagen soll.

#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse zu diesem Fallbeispiel?
- Welche Gründe hatte der ältere Polizist für sein Verhalten?
- Welche Konsequenzen folgen daraus?
- Welche Gründe hatte der jüngere Polizist für sein Verhalten?
- Welche Konsequenzen folgen daraus?
- Was müsste passieren, damit beide zukünftig in einer ähnlichen Situation mehr Handlungssicherheit haben?
- Was müsste passieren, damit die Polizei bestmöglich mit allen Menschen kommuniziert?
- Was haben Kommunikation und Partizipation miteinander zu tun?

### Bürgerversammlung

In einem früheren Schulgebäude am Rande einer Wohnsiedlung soll eine Unterkunft für geflüchtete Menschen eingerichtet werden. Das örtliche Stadtteilzentrum wird von der Bürgermeisterin beauftragt, zu einem Bürgerdialog einzuladen. Im Vorfeld diskutiert das Vorbereitungsteam, ob die Einladung in mehreren Sprachen verteilt werden sollte, da in der Wohnsiedlung viele Menschen mit internationaler Geschichte leben. Sie entscheiden sich stattdessen, die Einladung in „Leichte Sprache“ übersetzen zu lassen, in der Hoffnung, dass dies für alle Anwohnenden verständlich ist. Der Veranstaltungssaal des Stadtteilzentrums ist am Abend sehr voll, augenscheinlich ist der größere Teil der Besucher/innen eher ohne Migrationshintergrund und älter. Das Podium ist mit den politisch Verantwortlichen und weiteren Experten und Expertinnen aus der Kommune gut besetzt. In der ersten Stunde reiht sich eine Präsentation an die andere. Die Pläne werden detailliert vorgestellt, das Podium erklärt sich ausführlich. In der zweiten Stunde können Fragen am zentralen Mikrofon gestellt werden, was insbesondere von den anwesenden Männern intensiv genutzt wird. Einige, die ihre Frage mit einem eigenen Redebeitrag ergänzen, werden von der Moderation mit dem Hinweis unterbrochen, sich auf Fragen zu beschränken. In einigen Ecken des Saals rumort es. Es kommt zu Zwischenrufen. Die Veranstaltung kann jedoch bis zum Ende durchgeführt werden und das Vorbereitungsteam ist mit dem Verlauf und Ergebnis insgesamt zufrieden.

Im Laufe der nächsten Wochen erhält die Bürgermeisterin viele E-Mails. Ein Bürger schreibt: „Sehr geehrte Frau Bögner! Dies war kein Bürgerdialog! Das war eine reine Informations- und

Propagandaveranstaltung. Gegenmeinungen wurden systematisch unterdrückt. Da müssen sie sich nicht wundern, wenn Sie keiner mehr wählt oder man sich nach Alternativen umguckt.“ Eine andere Bürgerin schreibt: „Hallo Frau Bögner! Vielen Dank für die informative Veranstaltung. Leider habe ich die Meinungen aus dem Publikum als sehr einseitig empfunden. Warum kamen denn kaum Befürworter/innen zu Wort? Und wo waren die ehrenamtlichen Initiativen? Es haben fast nur alte, weiße Männer gesprochen...“.

REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hat der Bürger für seine E-Mail?
- Welche Gründe hat die Bürgerin für Ihre E-Mail?
- Welche Konsequenzen könnte die Bürgermeisterin daraus ziehen?
- Was würde sich ändern?
- Welche Konsequenzen sollte das Veranstaltungsteam daraus ziehen?
- Was würde sich ändern?
- Auf einer Skala von 1–10: Wie viel Teilhabe wurde hier praktisch umgesetzt (1=Minimum/10=Maximum)?

## Übernachtung in Gemeinschaftsunterkünften

In einer Gemeinschaftsunterkunft für geflüchtete Menschen leben mehr als dreihundert Menschen aus zehn verschiedenen Ländern. Die Hausordnung besagt, dass niemand bei den Bewohnenden übernachten dürfen. Oftmals wohnen jedoch nahe Angehörige oder Freundinnen und Freunde in einer anderen Stadt und eine Übernachtung ist nötig. In einer Versammlung des Bewohner/innenbeirates wird diese Regelung immer wieder kritisiert und nach den Gründen der Regelung gefragt. Die Sozialarbeiterin macht sich für diese Regelung stark und erklärt, dass sie in einer anderen Unterkunft erlebt hat, dass sich viele Frauen bei unbekanntem Gästen nicht mehr in die Gemeinschaftsküche oder das Bad trauen. Sie möchte, dass der Schutz der Frauen und Kinder an höchster Stelle steht. Der Sprecher des Bewohner/innenbeirates kann das nicht nachvollziehen. Eine Umfrage in der Unterkunft hat ergeben, dass die Bewohnerinnen keinen Schutz diesbezüglich brauchen. Da springt eine Bewohnerin auf und fordert, dass bei der bisherigen Regelung geblieben werden sollte. Am nächsten Tag bittet eine Vertreterin der Willkommensinitiative um ein Gespräch mit dem Leiter des Trägers der Gemeinschaftsunterkunft. Es geht um die Partizipation von Geflüchteten, die das Recht haben sollten, ihre Angehörigen bei sich übernachten zu lassen.

REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hat die Sozialarbeiterin für ihre Aussagen...
  - der Sprecher des Bewohner/innenbeirates für seine Aussagen und Reaktionen?
  - die Bewohnerin für ihre Aussagen und Reaktionen?
  - die Vertreterin der Willkommensinitiative für ihre Aussagen und Reaktionen?
- Wie schätzen Sie die unterschiedlichen Haltungen der Akteurinnen und Akteure ein?
- Welche Fragen stellen sich Ihnen bei diesem Fall?
- Welche Schritte sollte die Leitung der Einrichtung gehen?
- Was müsste passieren, damit Partizipation gelebt wird?
- Was würde sich in der Unterkunft ändern?

## Fallbeispiel Bibliothek und Café

In eine öffentliche Bibliothek einer großen Stadt kommen nur ca. 20% der Bürger/innen. Die Mehrheit der Besucher/innen ist über 50 und weiß. Die Kommentare auf Facebook werden von jungen Menschen zusehends kritisch verfasst. Die Mitarbeiter/innen sind sehr engagiert und fachlich gut ausgebildet. Auch sie sind in der Mehrheit älter als 50 Jahre und weiß. Einige Mitarbeiter/innen fühlen sich stark verunsichert von neuen Besucher/innen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist und die nach Büchern oder Zeitungen verlangen, die sie nicht in ihrem Programm haben. Außerdem empfinden sie das Verhalten mancher Besucher/innen als laut und rücksichtslos. Ihre Reaktion darauf ist, sich zu distanzieren und nur noch das Nötigste zu kommunizieren. Die Leitung und viele andere Bibliothekar/innen machen diese Situation sehr unzufrieden. Es wird überlegt, eine Umfrage mit den Nachbarn und Nachbarinnen durchzuführen, wie sie die Bibliothek nutzen und ob sie zufrieden sind. Ziel ist es, dass auch jüngere Besucher/innen mit unterschiedlichsten sozialen und ethnischen Herkunftten die Bibliothek aufsuchen und sich wohl fühlen. Das verärgert die Kolleginnen und Kollegen. Am nächsten Tag bedient eine Kollegin eine Leserin nicht mehr und überlässt die Situation kommentarlos einem Kollegen, der auch Englisch spricht.

### REFLEXIONSFRAGEN

- **Was sind Ihre ersten Impulse?**
- **Was können die Ursachen für die Verunsicherung und Verärgerung einiger Bibliothekar/innen sein?**
- **Wie schätzen Sie das Ziel ein, ein jüngeres und diverseres Zielpublikum zu gewinnen?**
- **Welche Schritte sollten unternommen werden, um den Konflikt zu klären?**
- **Was wäre ein partizipatives Vorgehen?**
- **Was für Konsequenzen sollte die Leitung der Bibliothek ziehen?**

## C4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen

Alice: „Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“ – „Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Katze.

*Lewis Carroll, Alice im Wunderland*

Die Wege, also die Methoden im Bereich der Partizipation, sind sehr vielfältig. Somit stehen die Akteurinnen und Akteure vor der Frage, welche Methode „zündet“, um einen Lern- und Veränderungsprozess zu initiieren und am Ende mehr Teilhabe zu gewährleisten. Die Resultate nach einem Einsatz von Methoden sind vorher nicht absehbar. Es gibt keine festen Richtlinien, Vorschriften oder Handbücher zur Erreichung von größerer Teilhabe. Dennoch kann es unterstützen, einige Punkte zu berücksichtigen, um Partizipation diversitätsorientiert zu gestalten. Am Anfang können Situationen, wie in den aufgeführten Fallbeispielen (C3), entstanden sein, die viele Fragen aufwerfen und sichtbar machen, dass ein Handlungsbedarf und Willen zur Veränderung besteht. Anhand von Fragen, die Sie selbst, im Team oder Ihrer Abteilung entwickeln, kann ein Bild entstehen. Dabei ist es kein seltenes Phänomen, dass die Teamatmosphäre in dieser Zeit diffus und aufgeladen sein kann.

### Fragen stellen (siehe Fallbeispiele) und Hypothesen entwickeln

Hypothesen unter vielen könnten sein:

#### **Bibliothek**

Die Besucher/innen einer Bibliothek sind in einer homogenen Altersgruppe und verfügen über gute Einkommen. Andere Altersgruppen kommen nicht, weil sie sich mit dem Kommunikationsstil der Mitarbeiter/innen nicht wohlfühlen, keine Bücher in anderen Sprachen vorhanden sind oder es kein Platz gibt, um Hausaufgaben zu machen.

#### **Bürger/innenversammlung**

Die Politiker/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen standen auf einer erhöhten Bühne und redeten, was zu einer räumlichen Ungleichheit zwischen Verwaltung und Bürger/innen führte. Die Bürger/innen hatten zu wenig Zeit, um ihre Argumente und Positionen vorzubringen. Viele Dinge konnten nicht angesprochen werden. Es ist kein echter Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern entstanden, da es sich um rein sachliche Informationen handelte.

#### **Polizei**

Die Polizei hat eindeutige Regeln und Abläufe für den Umgang mit Zeugen und Zeuginnen. Der ältere Polizist sieht klar eine Abweichung von den Regeln und damit ein Verstoß gegen die Dienstordnung. Der junge Polizist könnte das Ziel gehabt haben, eine genauere Zeugenaussage zu erhalten, um den Fall gut zu lösen. Gleichzeitig findet er, dass Mehrsprachigkeit eine große Unterstützung in der Polizeiarbeit ist und sein Kollege ihm vertrauen kann, alle Informationen vollständig weiterzugeben.

## Ziel bestimmen

Es muss überlegt werden, was sich durch den Einsatz von Methoden auf Basis der Hypothesen ändern soll. Soll beispielsweise die Bibliothek ein Ort werden, um vielen jungen Menschen die Möglichkeit zur Begegnung zu bieten und in die Bibliothek zu kommen? Wie kann mit dem Frust der Mitarbeiter/innen umgegangen werden, die ihre Arbeit nicht wertgeschätzt sehen? Wie geht man mit Stammbesucher/innen um, die anstelle gewohnter Bücher andere Bücher in ihnen unverständlichen Sprachen vorfinden? Sollen die Bürger/innen rund um die Gemeinschaftsunterkunft viel mehr Zeit und Raum erhalten, um ihre Sorgen und Ängste oder auch vielleicht Ideen einzubringen? Kann der Konflikt zwischen den Polizisten zu einem Impuls werden, der einen anderen Umgang mit Mehrsprachigkeit nach sich zieht und damit eine schnelle Aufklärung eines Deliktes?

## Konzept entwickeln<sup>22</sup>

- **Zeitraumen festlegen**
- **Handlungsspielraum erkunden**
- **Relevante Beteiligte anfragen**
- **Ressourcen prüfen**
- **Interne und externe Kommunikation des Prozesses planen**
- **Methoden und Bausteine des Ablaufes festlegen**
- **Relevanz des Themas im größeren politischen Rahmen prüfen**

### FRAGEN STELLEN

- **Handelt es sich um eine kurzfristige oder langfristige Intervention? Ist es ein einmaliges Treffen, in dem es in einer Netzwerkrunde um den Erfahrungsaustausch über Partizipation geht?**
- **Handelt es sich um eine mehrmalige Dialogrunde, in der sich das Team einer Gemeinschaftsunterkunft mit der Verwaltung über Partizipation verständigt und nach Lösungen sucht, um mehr Teilhabe zu gewährleisten?**
- **Ist es ein über Jahre andauernder Prozess, der das Publikum einer Bibliothek nachhaltig verändern wird?**
- **Wer hält die Fäden in der Hand?**
- **Wer ist/sind die Zielgruppe/n?**
- **Welche Bedarfe hat die Zielgruppe/haben die Zielgruppen?**
- **Wer können Kooperationspartner/innen sein?**
- **Was bedarf es noch, um den Prozess umzusetzen?**
- **Was haben die Beteiligten für einen Nutzen daraus?**
- **Wissen die Beteiligten voneinander?**
- **Wurden für das Vorhaben bereits auf anderen Ebenen Prozesse begonnen, die mit Ihrem Vorhaben verknüpft werden könnten?**
- **Haben Sie die Unterstützung von politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern, die von dem Vorhaben betroffen sind?**

<sup>22</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin.

- **Haben Sie Unterstützung von Ihrem Träger, Verein, Vorstand?**
- **Brauchen Sie eine externe Moderation oder Steuerungskoordination?**

HINWEIS

Planen Sie den Umgang mit Konflikten ein.

## **Ressourcencheck**

Was brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen und eine Veränderung zu bewirken?

- **Zeitlicher Rahmen**
- **Finanzen**
- **Unterstützer/innen**
- **Erfahrung**
- **Moderation**
- **Beratung**
- **Personelle Ressourcen**
- **Offenheit und Neugier**
- **Verständnis für unerwartete Wendungen**
- **Räumlichkeiten und Ausstattung**
- **Konfliktmanagement**

HINWEIS

Weitere können je nach Situation ergänzt oder weggelassen werden.

## **Evaluierungen einbauen**

Während des Prozesses sind Reflexionen für die Beteiligten wichtig, um aus Fehlern zu lernen und Änderungen einfließen zu lassen. Entwickeln Sie Indikatoren, um messen zu können, was sich verändert hat (beispielsweise die Struktur oder Anzahl der Besucher/innen, Zufriedenheit der Bewohner/innen einer Unterkunft, Intensivität des Austauschs mit den Bewohnerinnen und Bewohnern eines Stadtteils)

BEISPIELE FÜR EVALUIERUNGSTRUMENTE

- **Monitoring**
- **Umfragen**
- **regelmäßige Interviews**
- **Beschwerdemanagement**

## Methodenbeispiele

### Positionierung im Raum<sup>23</sup>

#### THEMA

Unterschiede, Positionen, Differenzierung zum Thema Partizipation in einem Diskurs

#### ZIEL

Schnelles Sichtbarmachen von Unterschieden bzw. Positionen und dadurch Herstellen von Klarheit zum Thema Partizipation und Teilhabe

#### ZIELGRUPPE

Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft; bis zu hundert Personen

<b>Material</b>	Seile oder Kreppband, Mikro, Pinnwände
<b>Rahmenbedingungen</b>	Großer Saal oder draußen
<b>Zeit</b>	0,5 bis 1,5 Stunden

#### ABLAUF

- 1 Stellen einer konkreten Frage auf einer Skala 0 bis 100.  
Beispielsweise: „Ist Partizipation/Teilhabe in Ihrem Tätigkeitsfeld zufriedenstellend?“
- 2 Die TN schreiben ihre Antwort auf eine Moderationskarte.
- 3 Die TN beziehen im Raum jeweils eine Position, die ihre Stellungnahme aufzeigt.
- 4 Die TN bilden Gruppen; Bedingung ist eine ähnliche Position. Sie diskutieren die Gründe für ihre Verortung.
- 5 Einzelne Delegierte der Gruppen stellen die Diskussionsergebnisse im Plenum vor, die dokumentiert werden.

### Das Streitgespräch im Projekt oder in der Abteilung<sup>24</sup>

#### THEMA

Konfliktbearbeitung und Besprechbarkeit unterschiedlicher Standpunkte

#### ZIEL

Die Betrachtung des Themas diversitätsorientierte Partizipation aus zwei extremen Positionen soll eine Stärken-Schwächen-Analyse ermöglichen.

#### ZIELGRUPPE

Team eines sozialen Trägers, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung, Ehrenamtliche; max. 12 Personen

<b>Material</b>	Pinnwand, Stifte, Moderationskarten, Pinnnadeln
<b>Rahmenbedingungen</b>	2 Räume (jeweils für 12 Personen)
<b>Zeit</b>	2-3 Stunden

<sup>23</sup> Inspiriert durch „Systemische Intervention“. Vgl. Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Stuttgart, S.220.

<sup>24</sup> Ebd. S. 228.

Die Methode zeigt die unterschiedlichen Haltungen, die in einem Team bestehen können. Es hilft, latente Konflikte ans Licht zu bringen und mit ihnen konstruktiv umzugehen. Ein möglicher Konflikt wird moderierend durchgespielt. Das Einnehmen von sich gegenüberstehenden Positionen schafft Klärung für reale Positionen.

**ABLAUF**

- 1 Entwicklung von zwei diametralen Standpunkten:  
 Beispiel:  
 Die diversitätsorientierte Partizipation ist notwendig.  
 Die diversitätsorientierte Partizipation ist nicht notwendig.  
 Alle TN entscheidet sich für einen Standpunkt und entwickelt in Einzelarbeit Argumentationen zu einem der Standpunkte. (Bei zu ungleicher Anzahl der Gruppen kann ausgelost werden.)
- 2 Die TN teilen sich in zwei Gruppen folgend der gegensätzlichen Standpunkte.
- 3 Beide Gruppen notieren ihre Argumente auf Karten.
- 4 Beide Gruppen setzen sich gegenüber und die Argumente werden nacheinander frontal eingebracht. Es wird an der Stelle nicht diskutiert, aber bei Unverständnis kann nachgefragt werden.
- 5 Die Karten werden auf Pinnwänden visualisiert: ein Teil pro Partizipation, der andere kontra.
- 6 Die Gruppen stellen sich dann vor die Argumentation der Gegenseite. Dort bewerten sie die Karten und ordnen sie nach dem Prinzip des Zutreffenden.
- 7 Die Bewertungen werden präsentiert. Die andere Gruppe kann sich dazu äußern und eine Diskussion stattfinden.

**Der Blick auf das Tetralemma**

*“Das Problem zu erkennen, ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.“ (A.E.)*

**THEMA**

Hilfe bei der Analyse eines Problems und der Suche nach einer Lösung

**ZIEL**

Anknüpfend an die Methode *Das Streitgespräch*, in der zwei extreme Positionen verwendet werden, um in eine Diskussion zu kommen, werden hier die Lösungen zwischen den extremen Positionen gesucht, für die sich nicht entschieden werden kann.

**ZIELGRUPPE**

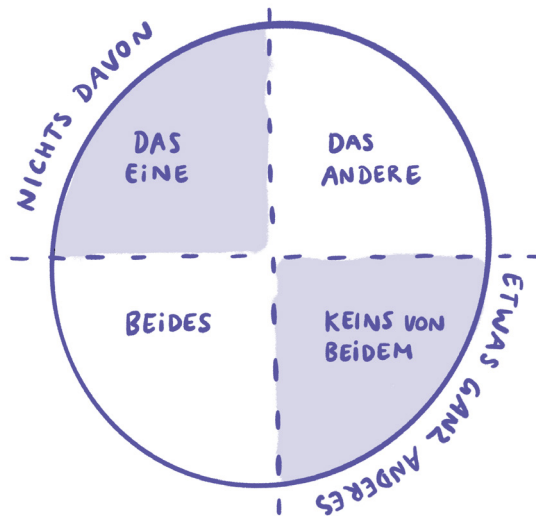
Team eines sozialen Trägers, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung, Ehrenamtliche; max. 20 Personen

<b>Material</b>	Pinnwand, Stifte, Pinnnadeln
<b>Rahmenbedingungen</b>	1 Raum (für 12 Personen)
<b>Zeit</b>	2-3 Stunden

Das Thema Übernachtung von Gästen in einer Gemeinschaftsunterkunft steht auf der Agenda. Die unterschiedlichen Rollen der Verantwortlichen führen zu keiner Lösung, da alle auf ihren



Standpunkten beharren. Durch das Tetralemma verlassen die TN ihre Gedankenmuster und können neue Ideen entwickeln.



Das Tetralemma

#### ABLAUF

- 1 Die TN teilen sich in mehrere Kleingruppen auf und schauen auf das Tetralemma. Nacheinander arbeiten sie alle Felder mit einem Thema ab, das von allen Gruppen bearbeitet wird.
  - Was spricht dafür Gäste der Bewohnenden in der Gemeinschaftsunterkunft übernachten zu lassen?  
Die Bewohnenden können sich länger mit Angehörigen treffen und werden in ihren Ressourcen gestärkt. Zudem können sie sich austauschen und ein Gefühl entwickeln, in der Unterkunft zu wohnen und nicht nur untergebracht zu sein.
  - Was spricht dagegen?  
Andere Bewohnende kennen die Gäste nicht, fühlen sich gestört und haben Angst. Es besteht die Gefahr, dass gerade Frauen und Kinder sich unsicher fühlen, da sie mit Unbekannten die Gemeinschaftsräume teilen müssen.
  - Beides  
Die Gäste werden im Vorfeld mit Datum und Foto an einer Tafel für alle Etagenbewohnende angekündigt. Es werden Bad- und Küchenzeiten vereinbart, in denen die Gäste nicht die Gemeinschaftsräume benutzen.
  - Weder... noch...  
Es besteht ggf. die Möglichkeit, mit einem Pflegeheim, das sich in gleicher Trägerschaft wie die Gemeinschaftsunterkunft befindet, eine Kooperation einzugehen, um die oft leerstehende Gästewohnung des Altersheimes, das sich in direkter Nachbarschaft befindet, zu nutzen. Im Gegenzug dafür helfen die Bewohnenden der Gemeinschaftsunterkunft bei der regelmäßigen Gartengestaltung.
- 2 Die verschiedenen Felder werden diskutiert. Es kommen mehrere Ideen aus den Kleingruppen, die bepunktet werden können. Anhand der stärksten Zustimmung schält sich eine Lösung heraus.
- 3 Die Gruppe kann sich entscheiden, wie sie mit der Lösung verfährt und diese in Maßnahmen umsetzt.

## Entwicklung eines Maßnahmenplanes

### THEMA

Umsetzen der Lösungsvariante in eine Maßnahmen-Matrix

### ZIEL

Anknüpfend an die Methode des Tetralemmas kann sich mit einer Maßnahmen-Matrix konkret der Umsetzung des Problems gewidmet werden.

### ZIELGRUPPE

Team eines sozialen Trägers, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung, Ehrenamtliche; max. 20 Personen

<b>Material</b>	2 Pinnwände, Stifte, Pinnnadeln, Packpapier
<b>Rahmenbedingungen</b>	1 Raum
<b>Zeit</b>	1-3 Stunden, je nach Anzahl der Lösungsvarianten

Beispiel für die Bildung einer Matrix für die Lösungsschritte:

Team	Wer	Wann	Wie	Sonstiges
Unterbringung von Gästen in der Gemeinschaftsunterkunft in der Gästewohnung des Pflegeheims in der Nachbarschaft	Hanne	30.1.2021	Gespräch mit dem Träger über die ausgewählte Lösungsvariante	Geschäftsführerin konsultieren
Meinungsbild einholen, mit den Bewohnenden über den Lösungsansatz sprechen	Berkay	Etagentreffen nutzen	mündlich	Sprachmittler/innen
Gespräch mit der Pflegeheimleitung	Hanne		Jour fixe nutzen	Erst nach Zusage der Geschäftsführung
Prüfung der rechtlichen und versicherungspflichtigen Rahmen der Unterbringung	Abdul	Nach den Gesprächen		
Kommunikation im Team und mit den Bewohner/innen	Team	Nach der Entscheidung	Bewohner/innenbeirat	Sprachmittler/innen
Bekanntmachen der Bewohnenden mit den Gartenverantwortlichen	Berkay	Schlussphase	Telefon, Videokonferenz	Vorgespräch mit den Gartenverantwortlichen
Einführung in die niedrigschwellige Gartenarbeit	Berkay	Schlussphase		Kontakt zur Schulgartenlehrerin der Waldorfschule aufnehmen, Ausrüstung nutzen

Weitere Methoden finden Sie hier: <https://www.partizipation.at/methoden.html>

# D: KOMMUNIKATION UND KONFLIKT- VERHALTEN MIT- DENKEN

»Worte können wie winzige Arsendosen sein: Sie werden unbemerkt verschluckt, sie scheinen keine Wirkung zu tun, und nach einiger Zeit ist die Giftwirkung doch da.«

*Victor Klemperer, 1947*

## D1: Einführung

Warum gibt es ein eigenes Kapitel zum Themenbereich Kommunikation und Konfliktverhalten?

**Ein Mehr an Pluralisierung und ein Mehr an Partizipation führen zu mehr Konflikten.** Das ist kein schlechtes Zeichen: Im Gegenteil kann genau dies ein Beleg für das Funktionieren beider sein, wenn durch mehr Beteiligung mehr Multiperspektivität und mehr Interessenvielfalt entsteht.<sup>1</sup> Sollen Konflikte jedoch ihren produktiven, gar innovativen Charakter entfalten, brauchen sie ein wichtiges „Schmiermittel“: Gute Kommunikation.

Aus diesem Grund widmen wir diesem Themenbereich ein eigenes Kapitel.

Wie in der Einleitung dieses Praxischecks dargelegt, sind Kommunikation, Kultur und Praktiken wichtiger Bestandteil von Organisationen. Es handelt sich um den Bereich, der einerseits kaum dokumentiert und festgeschrieben ist, der aber andererseits das tägliche Miteinander, die soziale Interaktion, das ständige Agieren und Tun einer Organisation umfasst. Hier zeigen sich häufig auch die ersten Anzeichen von Dysfunktionalitäten einer Organisation, von Störungen im Inneren oder Störungen in der Innen-Außen-Beziehung. Nicht selten drückt sich dies in eskalierenden Konflikten und wenig oder gestörter Kommunikation aus, aber besonders sind diese ein Hinweis auf fehlenden Kompetenzen und Mechanismen zur proaktiven Konfliktbearbeitung. Kommunikationsprobleme sollten immer Anlass sein, genauer hinzuschauen. Manchmal wird auch ein Kommunikationsproblem postuliert, hinter dem sich eigentlich Diskriminierungen verbergen, die nicht offen thematisiert werden: Wenn beispielsweise von Mobbing die Rede ist, obwohl es um Rassismus geht. Gute Kommunikation heißt also auch, Probleme möglichst konkret und genau zu benennen, statt sich hinter allgemeinen Formulierungen zu verstecken, die eine Bearbeitung oder gar Lösung nur unnötig erschweren.

### Was ist ein Konflikt?

Konflikte entspringen meist aus unterschiedlichen Interessen und Zielen und daraus erwachsenden Haltungen und Annahmen. Diese Ebenen sind häufig nicht offensichtlich, vielmehr manifestiert sich der Konflikt auf der Verhaltensebene in Form von konkurrierendem, dominierenden, abwertenden bis hin zu zerstörerischem Verhalten.

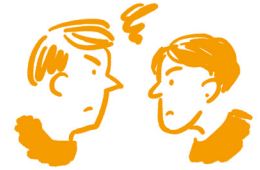
Konfliktverläufe sind unterschiedlich: Sie können unterdrückt, vermieden und eingeehgt werden, sie können zu Dominanz und Interessendurchsetzung führen, aber auch zu Kooperation

---

<sup>1</sup> Ausführlich hat Aladin El-Mafaalani diese These in seinem Buch „Das Integrationsparadox“ von 2018 dargelegt.

und Konsens. Angestrebt wird meistens zumindest ein Interessenausgleich, ein Kompromiss. Der Konfliktverlauf, also Eskalation, Stillstand oder Lösung, hängt unter anderem davon ab, wie frühzeitig eine Verständigung erfolgt, wie wichtig der Konfliktgegenstand den jeweiligen Parteien ist, ob die Sach- oder die Beziehungsebene überwiegt und ob die unsichtbare Ebene der widerstreitenden Haltungen und Interessen offen gelegt und darüber kommuniziert werden kann. Die Veränderung des sichtbaren Miteinanders allein reicht meist nicht, sie muss durch eine Annäherung auf den unsichtbaren Ebenen gestützt werden.

Wenn Menschen verschiedener Hintergründe (sozialer, religiöser, kultureller, regionaler etc.) zusammenkommen, ist damit zu rechnen, dass auch die Vielfalt an Wertorientierungen, Interessen und Zielen zunimmt. Dies kann in vielerlei Hinsicht sehr gewinnbringend sein, erweitert es doch Handlungsmöglichkeiten und Sichtweisen innerhalb eines sozialen Zusammenhangs. Vielfalt kann aber auch zu mehr Konflikten führen, insbesondere auch dann, wenn allen Beteiligten gleichermaßen Beteiligungsmöglichkeiten offen stehen. Die Beteiligung aller beinhaltet aber auch die Chance von Aushandlungsprozessen auf Augenhöhe, auf Einigung und Kompromiss.



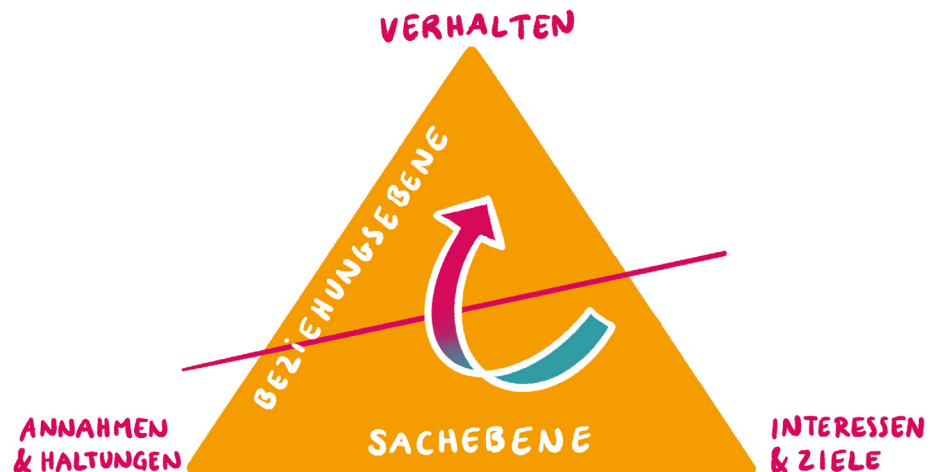
**Verschiedenheiten führen nicht zwangsläufig zu Konflikten**, denn für Kollaborationen müssen wir uns nicht in ständiger Kongruenz befinden, vielmehr können Nichtübereinstimmungen wichtige Motoren zur Weiterentwicklung sein. Erst unausgesprochene bzw. nicht verhandelte, massive und/oder dauerhafte Interessen- und Zielkonflikte führen zu abwertenden, einseitig rechtfertigenden Haltungen oder Konfliktbeurteilungen, die sich schließlich in dissonantem bis hin zu destruktivem Verhalten äußern können.

Gleichsam ist vor einem oberflächlichen Blick auf Vielfalt zu warnen: Interessen- und Zielkonflikte können unterschiedlichen Ursprungs sein, sie können in einer beispielsweise religiös homogenen Gruppe ebenso auftreten wie in einer herkunftsheterogenen Gruppe. Je geringer jedoch die relevanten Ziel- und Interessenübereinstimmungen der einzelnen im Verhältnis zum Zweck der Gruppe/Organisation usw. sind, desto größer ist das Konfliktpotential.

So lange sich ein Konflikt auf der Sachebene, also der Ebene der Ziele und Interessen bewegt, sind die Chancen der Konfliktlösung noch gut. Schwieriger wird es, wenn auch Werteorientierungen, Haltungen, Einstellungen und Annahmen verhandelt und wirksam werden, diese können zu einer Dynamisierung und Polarisierung des Konflikts beitragen. Auf der letzten, der Verhaltensebene, können zwar sichtbare Erfolge durch Steuerung und Eingriff erzielt werden, auch kann auf dieser Ebene zunächst für eine Beruhigung der Situation gesorgt werden, langfristig braucht es aber auch eine Bearbeitung der anderen beiden Ebenen, wird eine nachhaltige Veränderung angestrebt.

Nicht zuletzt sollte berücksichtigt werden, dass Konflikte nicht per se negativ sind. Sie können wichtige Fehlentwicklungen anzeigen. Sie können viel Energie an einem Punkt binden, die wichtig ist, um den nächsten innovativen Schritt einzuleiten. Aber Konflikte können auch zum dauerhaften „Energiefresser“ werden, die ein deutliches Stoppschild und die Aufforderung brauchen: **Love it, leave it or change it!**

Konflikt dreieck nach Johan Galtung



### Kommunikation und Kooperation

Kommunikation kann einerseits Ursache aber auch Lösung von Konflikten sein, sie ist ursächlich und wirksam zugleich. Zeichnet sich auf der Sachebene ein Ziel- oder Interessenkonflikt zwischen mindestens zwei Parteien ab, kann dieser entweder über kooperative oder direktive Kommunikation gelöst werden. Letztere löst den Konflikt nur dann nachhaltig, wenn der/die Weisungsbefugte von allen Parteien in dieser Funktion anerkannt und akzeptiert ist. Häufiger ist eine kooperative Kommunikation der Parteien notwendig.

Kommunikation ist ein komplexes Zusammenspiel von mindestens zwei Personen (Sender/in und Empfänger/in) auf mehreren Ebenen. Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat dieses Zusammenspiel mit dem „Kommunikationsquadrat“ gut veranschaulicht: **Jede unserer Äußerungen enthält vier Botschaften.** Sie gibt Auskunft über den Sachverhalt, unsere Beziehung zum Gegenüber, unser Ziel bzw. unseren Wunsch an das Gegenüber sowie über uns selbst, unsere Verfassung und Persönlichkeit. Der/Die Empfänger/in hört (und bewertet) entsprechend mit vier Ohren unsere Äußerung. An dieser Stelle können Missverständnisse entstehen, die, wenn sie nicht geklärt werden, zu einseitigen Annahmen, Hypothesen, Haltungen und auch Verhalten führen können, die eine Konfliktspirale nach sich ziehen. Kommunikation verläuft nicht linear, daher besteht die Gefahr der Eskalation, da dissonantes, destruktives Verhalten als Reaktion wiederum beim Gegenüber abwertende Annahmen und Haltungen etc. provoziert. Die Reaktionen des oder der anderen dienen schließlich nur noch der Bestätigung der eigenen Wahrheiten.

Nicht zuletzt deshalb ist eine **frühzeitige, lösungsorientierte Kommunikation** wichtig, um Konflikten wirksam zu begegnen. Nicht selten wird jedoch zunächst ein Vermeidungsverhalten präferiert – aufgrund von mangelndem Durchsetzungsvermögen oder Kooperationswillen. Erst wenn beides auf allen Seiten vorhanden und ausgeglichen ist, kommt es zu kooperativer Kollaboration, die wesentliche Voraussetzung ist für den Kompromiss oder gar einen Konsens.

Kooperative Kommunikation ist voraussetzungsvoll mit Blick auf Kontexte und Kompetenzen. Gelingende Kommunikation braucht einen transparenten, abgesteckten Rahmen, der von allen Beteiligten akzeptiert wird. Dies umfasst in Organisationen beispielsweise fachlich begründete Hierarchieebenen, gesetzte Leitlinien, nachvollziehbare Qualitätsstandards, Kommunikations- und Verhaltensregeln etc. Kooperative Kommunikation braucht aber auch die Kompetenzen der Organisationsangehörigen, etwa Respekt, Wertschätzung, Sensibilität, Dialog-, Lern- und Streitfähigkeit.

**Kommunikationsverhalten, Kommunikationsformen und Strategien** sind kulturell erlernt. Interkulturelle Trainings in internationalen Kontexten bereiten Mitarbeiter/innen häufig auf Auslandsaufenthalte vor, indem sie über regionale Kommunikations- und Verhaltenscodes aufklären und ihre Entschlüsselung oder Nachahmung einüben. Auch innerhalb einer Gesellschaft existieren unterschiedliche Codes: Es kommen neue Codes dazu, manche entwickeln sich weiter oder alte Codes werden abgelegt. Manchmal braucht es auch „Übersetzungsleistungen“, sollen daraus keine Missverständnisse erwachsen. **Häufig hilft schon eine offene, zugewandte Haltung, die dem Gegenüber prinzipiell ebenfalls eine wohlwollende Haltung unterstellt.** Eine solche Haltung wiederum benötigt eine transparente, nachvollziehbare und vertrauensvolle Rahmung. Insofern reicht es bei einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung meist nicht aus, das Miteinander und die Betriebskultur unabhängig von Regeln, Strukturen und Leitbildern in den Blick zu nehmen.



### Inklusive Sprache und Kommunikation

Kommunikation meint den Austausch von Codes und Zeichen zwischen mindestens zwei Personen, die dem Austausch dienen. Neben Gestik und Mimik sind Laut- und Schriftsprachen wichtige Mittel unserer Kommunikation. Sprache befindet sich in stetigem Wandel. Sie passt sich neuen Bedarfen an, spiegelt Wirklichkeit und Wahrnehmung von Wirklichkeit wider, gleichzeitig prägt sie unsere Wahrnehmung von Wirklichkeit und konstruiert diese.

Politische, soziale, ökonomische und kulturelle Veränderungen finden meist schnell ihren Niederschlag in der Sprache. Man denke nur an das Kunstwort „Handy“, das mit dem Aufkommen von Mobiltelefonen entstanden ist. Gesellschaftliche Entwicklungen und Stimmungen zeigen sich besonders auch in Kollektivbezeichnungen wie „Hartzler“ oder „Geflüchtete“. Andere Bezeichnungen wie „Fräulein“ oder das „N-Wort“ verschwinden langsam aus dem aktiven Wortschatz der meisten Menschen. Manche dieser Bezeichnungen drücken eine deutlich abwertende Haltung gegenüber der bezeichneten Gruppe aus, manche bekommen erst im Laufe der Zeit durch die Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen und Bewertungen eine explizit negative Konnotation und manche bleiben dauerhaft umstritten. In den letzten Jahrzehnten richtete sich der Blick (durch die Frauenbewegung angestoßen) auch auf die Nichtgenannten in der Sprache, zunächst das weibliche Geschlecht, später auch auf diverse Geschlechter. Vor diesem Hintergrund entwickelten sich Ausdrucksformen wie Mitarbeiter/innen, Mitarbeiter\*innen oder auch Mitarbeitende. Andere argumentieren wiederum, dass das generische Maskulin, also „Mitarbei-

ter“, bereits alle Geschlechter umfasse, vielmehr fehle es an einer explizit männlichen Schreib- und Ausdrucksweise. Ein Vorschlag hierfür lautet: Mitarbeiterich.

In den letzten Jahren haben sich vermehrt von Diskriminierung Betroffene erfolgreich zu Wort gemeldet, um auf **diskriminierende Sprache** und mögliche Alternativen aufmerksam zu machen. Jeder und jede sollte sich bemühen, die eigene Sprachpraxis auf Abwertungen und Diskriminierungen zu prüfen. Manchmal sind einem die Subtexte, Untertöne und politischen Botschaften bestimmter Begriffe gar nicht bewusst. Deshalb sollten wir alle die Ohren offen halten und Kritik daran nicht als Bevormundung, sondern als Lernangebot auffassen. Unsere persönliche wie auch die gesellschaftliche Kommunikation können gestört sein, wenn wir uns nicht auf eine nicht abwertende und nicht ausschließende, also eine inklusive Sprache verständigen, mit der sich alle angesprochen, mitgemeint und wertgeschätzt fühlen und die außerdem von allen gleichermaßen verstanden wird.

*„Wer keinen Hass empfindet, wer nicht herabwürdigen will, für den sollte es selbstverständlich sein, sprachliche Ausdrücke zu meiden, die von anderen als hasserfüllt oder herabwürdigend empfunden werden. Wenn wir uns darauf einigen könnten, wäre nicht alles gut und die materielle Diskriminierung betroffener Gruppen noch lange nicht beseitigt – Sprache beeinflusst zwar unser Denken, aber bei Weitem nicht tiefgreifend genug, um allein durch Sprachreformen Verhaltensveränderungen zu erwirken. **Aber ein Bemühen um eine nicht diskriminierende Sprache wäre ein Zeichen, dass wir überhaupt Gleichheit wollen.**“<sup>2</sup>*

Eigentlich ganz einfach.

---

<sup>2</sup> Anatol Stefanowitsch 2018. Eine Frage der Moral, S. 62



## D2: Indikatoren und Fragen

Wie ist die Ausgangssituation? Welchen Handlungsbedarf gibt es wo? Welche Ressourcen und Anknüpfungspunkte gibt es?

Mit Blick auf unser/e Organisation/Einrichtung/Team:

	Gar nicht	Niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch
Wie gut ist unser Kommunikationsklima?						
Wie angstbesetzt sind bei uns Konflikte?						
Wie sachlich können wir miteinander um die beste Lösung ringen?						
Wie sehr werden unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen wertgeschätzt?						
Wie transparent sind die Erwartungen der Leitung mit Blick auf Kommunikation und Konflikte?						
Wie sehr bemühen wir uns um eine kooperierende, inklusive Sprache?						

### Alle werden gehört, gesehen und geschätzt.

- Ist es jedem gleichermaßen möglich, ein Anliegen vorzubringen?
- Wird auf Anliegen in jedem Fall reagiert?
- Wird jedes Anliegen ernst genommen?
- Fühlen sich alle gehört und gesehen?
- Werden Einmischung und Mitbestimmung wertgeschätzt?

### Kommunikation wird als wichtige Grundlage für Konfliktbearbeitung und Inklusion gesehen.

- Sind alle für den Stellenwert von Kommunikation sensibilisiert?
- Gibt es das Angebot für Kommunikationstrainings?
- Gibt es zeitliche Ressourcen, um Kommunikationsformen im Team auszuhandeln?
- Welche regelmäßigen Formate und Methoden gibt es für einen transparenten Austausch?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis darüber, dass gelingende Kommunikation Basis für die Minimierung von destruktiven Konflikt dynamiken ist?

### **Konflikte werden erkannt und bearbeitet.**

- Gibt es eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit, die Fehlverhalten nicht sanktioniert, sondern als Lernanlass begreift?
- Gibt es eine Sensibilisierung für eskalierende Konfliktverläufe?
- Gibt es einen positiven Konfliktbegriff?
- Gibt es allgemein bekannte Verfahren zum Umgang mit Konflikten?
- Können Konflikte angstfrei besprochen werden?

### **Es gibt ein aktives Bemühen um eine kooperierende und inklusive Kommunikation.**

- Wird Wert auf einen freundlichen und respektvollen Umgangston gelegt?
- Werden in der Regel alle angesprochen und mitbenannt?
- Gibt es eine Sensibilität für ausschließende und abwertende Sprache?
- Gibt es ein Bemühen um diskriminierungsarme Sprache?
- Ist das Konzept „Leichte Sprache“ bekannt und findet es Anwendung?
- Werden Informationen mehrsprachig angeboten?
- Werden in der Kommunikation nach Innen und Außen unterschiedliche Lebensrealitäten einbezogen (zum Beispiel Sprache, Bilder, Kommunikationskanäle)?

## D3: Fallbeispiele zur Reflexion

### Das Gendersternchen

Das Team einer Verwaltungsabteilung trifft sich zur regelmäßig stattfindenden Teamsitzung. Es werden Termine vereinbart und Absprachen getroffen. Lea, eine Transfrau, die seit einem halben Jahr in der Abteilung arbeitet, meldet sich gegen Ende des Meetings zum Tagesordnungspunkt Verschiedenes: „Ich hätte noch eine Bitte. Können wir in unseren Schreiben und E-Mails nicht dazu übergehen, das Gendersternchen einzufügen? Das wäre mir ein persönliches Anliegen und ich denke, das ist längst fällig, wenn wir unser Leitbild zu Vielfalt ernst nehmen wollen.“ Kurz halten alle inne und sind ruhig. Schließlich antwortet Martina, die Teamleiterin: „Nein, das geht nicht. Wir sind eine Behörde, unsere Texte müssen eindeutig und rechtssicher sein. So lange die Sternchenschreibweise nicht Eingang in den Duden findet, bleibt es bei den bisherigen Schreibweisen. Ich wünsche Euch eine angenehme Mittagspause. Kommt jemand mit in die Kantine?“



#### REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Welche Gründe hatte Lea für ihre Bitte?
- Welche Konsequenzen hätten diese?
- Welche Gründe hatte Martina für ihre Reaktion?
- Welche Konsequenzen haben diese?
- Analysieren Sie das kurze Gespräch anhand des Kommunikationsquadrats und des Vier-Ohren-Modells von Schulz von Thun.
- Formulieren Sie reihum einen Ratschlag an
  - Lea
  - Martina
  - das Team

#### WEITERFÜHRENDE ÜBERLEGUNGEN

Das Team geht gemeinsam zum Mittagessen in die Kantine. Stellen Sie in einem Rollenspiel den weiteren Gesprächsverlauf dar. Analysieren Sie: Befindet sich der Konflikt noch auf der Sach- oder schon auf der Beziehungsebene?

### Der Wortstreit

Eine ehrenamtliche Nachbarschaftsinitiative engagiert sich für die asylsuchenden Bewohner/innen einer Gemeinschaftsunterkunft in der Nähe. In der Initiative sind sowohl junge Studierende als auch Rentner/innen und Pensionäre vertreten. In der Vorweihnachtszeit trifft sich die Initiative jedes Jahr zu einem großen gemeinsamen Brunch im Gemeindesaal der Kirche. An einem Tisch sitzen Jüngere und Ältere zusammen und unterhalten sich angeregt über das nun fast vergangene Jahr. Plötzlich platzt es aus Gerda (78) heraus: „Ich weiß gar nicht, warum ihr neuerdings dauernd von *Geflüchteten* spricht. Wir sind damals nach dem Krieg auch als Flüchtlinge hierhergekommen. Das waren schwere Zeiten, aber *Flüchtling* war für uns keine Beleidigung, es war ja nun mal so. Wir waren *Flüchtlinge*! Punkt.“

Judith (23) entgegnet: „Ja, aber *Flüchtling* hat durch die Endung etwas Kleinmachendes. Außerdem ist das eine Festschreibung von Menschen auf einen Status, die hier angekommen und gar

nicht mehr auf der Flucht sind.“

Thomas (42) wirft ein: „Na ja, man sagt ja auch *Häuptling*. Soweit ich weiß, ist das mit der Endung und der negativen Konnotation umstritten. Und *Flüchtling* ist ja auch ein Rechtsbegriff, das sagt sogar Pro Asyl.“

Anneliese (67): „Ich finde das auch übertrieben, man traut sich in manchen Kreisen schon gar nicht mehr, das Wort Flüchtling noch in den Mund zu nehmen.“

Niklas (19): „Besonders empowernd ist das aber nicht! Wir wollen doch, dass die Menschen hier ankommen und dauerhaft bleiben können! Mit dem Label Flüchtling ist das schwer.“

Gerda (78): „*Label und Empowern*, was soll das eigentlich heißen? Wir Alten verstehen das alles gar nicht mehr...“

#### REFLEXIONSFRAGEN

- **Was sind Ihre ersten Impulse?**
- **Welche Gründe haben**
  - Gerda (78)
  - Judith (23)
  - Thomas (42)
  - Anneliese (67)
  - Niklas (19)**für ihre Aussagen und Argumente?**
- **Was bewegt die Gesprächsteilnehmenden an dem Thema?**
- **Sprechen die Teilnehmenden auf der Sach- oder eher auf der Beziehungsebene?**
- **Formulieren Sie reihum Hypothesen über den Gesprächsverlauf.**

### Ein Kommunikationsproblem?

Das zehnköpfige Referatsteam einer kommunalen Verwaltungsabteilung hat häufig mit Wohnungsbaugesellschaften und Hauseigentümer/innen zu tun. Insgesamt ist die Atmosphäre in der gesamten Abteilung oft angespannt, da in den vergangenen zwei Jahren viele Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen neu dorthin versetzt wurden. Eine Mitarbeiterin des Referats, Bettina, fällt immer wieder krankheitsbedingt aus. Im Team ist bekannt, dass sie mit psychischen Problemen zu kämpfen hat. An einem Montagmorgen fehlen die Kollegin und ein weiterer Kollege. Die Referatsleitung setzt die übrigen Mitarbeitenden darüber in Kenntnis, dass gegen den fehlenden Kollegen Stefan eine Beschwerde vorliege. Dieser habe immer wieder den jüdischen Hintergrund einiger Gesellschaften und Eigentümer/innen, mit denen das Referat zu tun hatte, erwähnt, obwohl diese Information keine weitere Relevanz für die Verwaltungstätigkeiten hatte. Die Kollegin Bettina habe diese Bemerkungen auf ihren jüdischen Hintergrund bezogen und vermute eine antisemitische Motivation bei ihrem Kollegen Stefan. Stefan ist im Team aufgrund seiner Fachkenntnisse und seines Wortwitzes recht beliebt. Der Großteil des Teams kann die Beschwerde nicht nachvollziehen. Es sei schließlich nicht verboten, konfessionelle Hintergründe zu benennen. Vielmehr sei die Kollegin insgesamt im Umgang schwierig, reagiere übersensibel und provoziere geradezu ablehnendes Verhalten. Eine Kollegin widerspricht zaghaft und nimmt Bettina gegen die Anwürfe in Schutz.

Die Referatsleitung verfasst am Folgetag eine Stellungnahme zu den Vorwürfen für die Abteilungsleitung. In dieser heißt es, dass es sich lediglich um ein bedauerliches internes Kommunikationsproblem handle, bei dem keine antisemitische Motivation zu erkennen sei. Aufgrund der schwierigen Persönlichkeit der Kollegin und der Neuzusammensetzung des Teams seien sicherlich Teamentwicklungsmaßnahmen sinnvoll, eine Versetzung des Kollegen Stefan jedoch unangemessen.

REFLEXIONSFRAGEN

- Was sind Ihre ersten Impulse?
- Was macht den Fall so schwierig?
- Kommunikationsproblem oder antisemitischer Vorfall? Was spricht für und was gegen die jeweiligen Bewertungen?
- Wie würden Sie sich als Referatsleitung gegenüber Bettina, Stefan und dem Team verhalten? Welche Maßnahmen würden Sie in Erwägung ziehen?
- Wie sähe Ihre Stellungnahme gegenüber der Abteilungsleitung aus?
- Kennen Sie vergleichbare Fälle aus Ihrer Praxis?

## D4: Methoden und Kurzinterventionen zur Reflexion in Gruppen

### Wer, wie viel, warum?

#### ZIEL

Sensibilisierung für unterschiedliche Redeanteile und damit verbundenes Dominanzverhalten

<b>Material</b>	-
<b>Rahmenbedingungen</b>	Genügend Platz für eine Aufstellübung
<b>Zeit</b>	10-15 Minuten

#### ABLAUF

Diese Übung gehört zu den Aufstellungsübungen und kann als Kurzintervention eingesetzt werden, wenn beispielsweise Redeanteile in einer Gruppe sehr ungleich verteilt sind. Die TN werden gebeten sich nach eigener Einschätzung in einer Reihe aufzustellen. Das eine Ende markiert die Position der TN, die eher viel reden, das andere Ende steht für die TN, die eher wenig reden.

#### AUSWERTUNG

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

- Sind alle mit dem Ergebnis einverstanden?
- Wie einfach oder schwer fiel es Ihnen, die für Sie richtige Position zu finden?
- Gibt es Auffälligkeiten bei der Verteilung (z.B. mit Blick auf Geschlecht, Dauer der Organisationszugehörigkeit, Alter etc.)?
- War Ihnen die unterschiedliche Verteilung schon im Gesprächsverlauf bewusst?

#### META-AUSWERTUNG

Was bedeutet eine ungleiche Verteilung von Redeanteilen?  
Wie kann für mehr Ausgleich in einer Gruppe gesorgt werden?

### In & Out

#### ZIELE

Auseinandersetzung mit sprachlichen Bezeichnungen von Gruppen und Minderheiten  
Sensibilisierung für sprachliche Markierungen und Abwertungen  
Sensibilisierung für Sprache als Instrument zur Aufrechterhaltung von Ungleichheiten

<b>Material</b>	Moderationskarten (2 Farben), Stifte, Flipchart
<b>Rahmenbedingungen</b>	Mindestgruppengröße: 20 Personen (Seminar, Vortrag etc.)
<b>Zeit</b>	15-30 Minuten (abhängig von der Anzahl der Teilnehmer)

#### ABLAUF

Es wird abwechselnd an alle beispielsweise je eine grüne und eine orange Moderationskarte mit Stift verteilt.

Alle, die eine grüne Karte haben, schreiben spontan auf, welche alternativen Bezeichnungen

Ihnen für folgende Gruppen einfallen: Männer, Heterosexuelle und Deutsche.

Alle, die eine orange Karte haben, schreiben spontan auf, welche alternativen Bezeichnungen

Ihnen für folgende Gruppen einfallen: Frauen, Homosexuelle und Migrant/innen

Die alternativen Bezeichnungen dürfen auch negativ besetzt sein. Die Worte werden nicht im Plenum vorgelesen.

Nach ein paar Minuten tauschen sich alle mit jemandem aus, der/die eine andere Kartenfarbe hat.

- Wie viele Bezeichnungen und Begriffe wurden jeweils gefunden?
- Wie viele davon hatten einen negativen, abwertenden Charakter?

Anschließend werden diejenigen gebeten, ihre Karte hochzuhalten, die mehr Begriffe als ihr/e Partner/in gefunden haben. Danach wird noch mal nach der Anzahl der abwertenden Begriffe gefragt.

In der Regel zeigt die Auswertung per Handheben, dass die „orangene Gruppe“ mehr Alternativbezeichnungen insgesamt und auch mehr abwertende Bezeichnungen gefunden hat.

#### AUSWERTUNG

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

- Wie einfach oder schwer war es, alternative Bezeichnungen zu finden?
- Wer war überrascht vom Ergebnis beim Handheben?
- Gibt es eine Erkenntnis? Wenn ja, welche?

#### META-AUSWERTUNG

Wieso sind Sprache und Kommunikation wichtig bei der Auseinandersetzung mit Partizipation, Diversität und Diskriminierung?

## Vater und Sohn

#### ZIELE

Auseinandersetzung mit Sprache, Bildern und Konstruktionen

<b>Material</b>	Ggf. Beamer und Powerpoint oder Flipchart
<b>Rahmenbedingungen</b>	keine besonderen
<b>Zeit</b>	10 Minuten

#### ABLAUF

Ich lese Ihnen nun ein Rätsel vor, hören Sie gut zu:

*Ein Vater fährt mit seinem Sohn im Auto. Sie haben einen schweren Unfall, bei dem der Vater sofort stirbt. Der Sohn wird mit schweren Kopfverletzungen in eine Spezialklinik eingeflogen. Die Operation wird vorbereitet, alles ist fertig. Der Chef-Chirurg erscheint, wird plötzlich blass und sagt: „Ich kann nicht operieren, das ist mein Sohn!“*

Wie kann das sein?

Das Publikum wird gebeten, Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Sollte jemand das Rätsel schon kennen, wird um Zurückhaltung gebeten. Erfahrungsgemäß kommen verschiedene

Vorschläge. In dem Fall, der die Wirkung von Worten verdeutlichen soll, lautet die Lösung: Der Chirurg ist nicht der Vater des Kindes, sondern die Mutter.

Diese Kurzintervention verdeutlicht, wie sehr Sprache unsere Bilder und unsere Konstruktion von Wirklichkeit beeinflussen.

**AUSWERTUNG**

In der Gruppe können folgende Fragen gemeinsam diskutiert werden:

- Wieso lag die Lösung des Rätsels nicht näher?
- Wie sehr prägt Sprache unsere Wahrnehmung?
- Was macht für Sie eine geschlechtergerechte Sprache aus?

**META-AUSWERTUNG**

Formt Wirklichkeit unsere Sprache oder formt die Sprache unsere Wirklichkeit?





# ANLAUF- UND BERATUNGSSTELLEN IN BERLIN

## **Sie wollen sich weiter mit dem Themenfeld Vielfalt – Beteiligung – Inklusion auseinandersetzen?**

Hier finden Sie eine kleine Auswahl von Organisationen, die in Berlin tätig sind und an die Sie sich für Anfragen, Fortbildungen etc. wenden können oder die auf ihren Internetseiten weiterführende Informationen anbieten. Selbstverständlich erheben wir an dieser Stelle keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr haben wir versucht, Organisationen aus verschiedenen Bereichen aufzulisten.

**Eine Welt der Vielfalt** | <https://www.ewdv-diversity.de/>

**Anne Frank Zentrum** | <https://www.annefrank.de/>

**RAA Berlin** | <https://raa-berlin.de/>

**Amadeu Antonio Stiftung** | [www.amadeu-antonio-stiftung.de/](http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/)

**Mobiles Beratungsteam Berlin für Demokratieentwicklung / Stiftung SPI** | [www.mbt-berlin.de](http://www.mbt-berlin.de)

**Diversity-orientierte Interkulturelle Kompetenz für Berlin (DIKO Berlin) / Stiftung SPI** |

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

**Each One Teach One** | <https://www.eoto-archiv.de/>

**Landesjugendring Berlin** | <https://ljrberlin.de/>

**Schule ohne Rassismus** | <https://www.schule-ohne-rassismus.org/>

**Landeskommission Berlin gegen Gewalt** | <https://www.berlin.de/lb/lkbgg/>

**Berliner Landeszentrales für politische Bildung** | <https://www.berlin.de/politische-bildung/>

**GladT e.V.** | <https://gladt.de/>

**Anti Bias Netz** | <https://www.anti-bias-netz.org/>

**Cultures interactive** | <https://cultures-interactive.de/>

**KigA e.V.** | <https://kiga-berlin.org/>

**DEVI e.V.** | <https://demokratieundvielfalt.de/>

**Gesicht Zeigen! Für ein weltoffenes Deutschland e.V.** | <https://www.gesichtzeigen.de/>

**Im Internet finden sich weitere kostenlose Inklusions- und Diversity-Checks. Hier eine kleine Auswahl:**

**Weltoffene Kommune** | <https://www.weltoffene-kommune.de/wo-steht-meine-kommune>

**Diversometer Berlin** | <https://diversometer.berlin.de/>

**Leitfaden „Vielfalt zum Ausdruck bringen“ Berlin** | <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-sprache-bilder/>

**Diversity-Check der Stadt Wien** | <https://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf>

**Kommunaler Index für Inklusion** | [https://www.kmk-pad.org/fileadmin/Dateien/download/VERANSTALTUNGSDOKU/Inklusion2012/KommunenundInklusion\\_Arbeitsbuch\\_web.pdf](https://www.kmk-pad.org/fileadmin/Dateien/download/VERANSTALTUNGSDOKU/Inklusion2012/KommunenundInklusion_Arbeitsbuch_web.pdf)

**Index für Inklusion** | <http://www.eenet.org.uk/resources/docs/Index%20German.pdf>

**Vielfalts-Check von DEUTSCHPLUS** | <https://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/vielfalts-check-online/>

# AUSBLICK & LITERATURLISTE

## Ausblick

Wir hoffen, der Praxischeck war Ihnen bis hierhin eine Hilfe. Wir haben versucht, unsere eigenen beruflichen, aber auch persönlichen Erfahrungen so aufzubereiten, dass sie möglichst vielen zugänglich sind. Dabei wissen wir, dass wir noch nicht am Ende der Reise sind. Gesellschaftliche Entwicklungen sind im Fluss. Gesellschaften und die Anforderungen an diese ändern sich. Neue Fragen tauchen auf. Alte Fragen werden neu gestellt. Alte und neue Antworten müssen gefunden werden.

In diesem Sinne wünschen wir uns ein sich fortschreibendes Handbuch. Lesen Sie es gerne als Anregung, entwickeln Sie es weiter – mit Kollegen und Kolleginnen, Teams, Freunden und Freundinnen, Bekannten und Engagierten. Greifen Sie sich die Kapitel und Textstellen heraus, die sie gerade benötigen. Schreiben Sie Ihr eigenes Skript, notieren Sie Ihre Ideen.

Aus langjähriger Beratungspraxis wissen wir: Kein Fall ist wie der andere. Und doch kann es nützlich sein, an Erfahrungen von Kolleg/innen anzuknüpfen und auf diesen aufzubauen.

Unsere wichtigste Erkenntnis: Die beste Hilfe entsteht von innen heraus.

Fangen Sie an, machen Sie sich auf den Weg. Manchmal kommt der Stein nur langsam ins Rollen. Haben Sie Geduld. Nehmen Sie sich die Zeit und den Raum. Veränderungen müssen reifen. Wir sind alle nicht in eine inklusive Gesellschaft hineingeboren worden. Bei manchen mögen die Umstände glücklicher gewesen sein, als bei den anderen. Doch die meisten kennen das Gefühl des Nichtdazugehörens. Bei manchen waren es nur kurze Momente, bei anderen ist das Gefühl zu einer lebenslangen Begleitmelodie geworden. Wir sollten gemeinsam dafür Sorge tragen, dass da, wo Ausschluss auf unbegründeten Annahmen, Zuschreibungen und Vorurteilen basiert, dauerhaft Abhilfe geschaffen wird. Ein inklusives Leben in Vielfalt sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Das sind wir uns allen schuldig.

Menschen und Gesellschaften können lernen. Diese Erkenntnis ist nicht nur eine Hoffnung, sondern vielmehr ein Auftrag.

In diesem Sinne wünschen wir den Leser/innen und Handbuchnutzer/innen weiterhin ein gutes Gelingen bei der Mitwirkung an einer inklusiven Gesellschaft für alle – für uns alle.

*Eva Gerlach, Maren Goll und Ann-Sofie Susen im Oktober 2020*

**Ann-Sofie Susen:** Diplom-Politologin und Leiterin des Mobilen Beratungsteams Berlin für Demokratieentwicklung (MBT Berlin) der Stiftung SPI. Tätigkeitsschwerpunkte: Community Communication, diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, politische Bildung in der Migrationsgesellschaft.

**Eva Gerlach:** Diplom-Stadt- und Regionalplanerin und systemische Organisationsberaterin, Beraterin im Mobilen Beratungsteam Berlin der Stiftung SPI. Tätigkeitsschwerpunkte: Diversitätsorientierte Entwicklungsprozesse in Organisationen, Konfliktberatung in der Gemeinwesenarbeit.

**Maren Goll:** Sozial- und Kulturwissenschaftlerin M.A. und Beraterin im Mobilen Beratungsteam Berlin der Stiftung SPI; Tätigkeitsschwerpunkte: Politische Bildung, Diskriminierung und Privilegien, Demokratisches Handeln.

Das Autorinnenteam spiegelt nur einen kleinen Ausschnitt gesellschaftlicher Vielfalt wider. An manchen Stellen hätten wir uns mehr Diversität und Multiperspektivität gewünscht. An anderen Stellen konnten wir aus unseren biografischen Erfahrungen und beruflichen Begegnungen schöpfen. Was uns mit vielen anderen Menschen verbindet, ist der Wunsch nach einem respektvollen und wertschätzenden Miteinander in Vielfalt und Verschiedenheit.

## Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Diskriminierung im vorschulischen und schulischen Bereich. Online verfügbar unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Diskriminierung\\_im\\_vorschulischen\\_und\\_schulischen\\_Bereich.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Diskriminierung_im_vorschulischen_und_schulischen_Bereich.pdf?__blob=publicationFile)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010): Benachteiligung von Trans\*Personen, insbesondere im Arbeitsleben. Online Verfügbar unter: [http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung\\_von\\_trans\\_personen\\_insbesondere\\_im\\_arbeitsleben.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/benachteiligung_von_trans_personen_insbesondere_im_arbeitsleben.pdf)

Asbrock, Frank (2008): Die Systematik diskriminierenden Verhaltens gegenüber unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen. Bielefeld.

Baer, Susanne (2010): Chancen und Risiken Positiver Maßnahmen: Grundprobleme des Antidiskriminierungsrechts. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Positive Maßnahmen – Von Antidiskriminierung zu Diversity. Online verfügbar unter: [https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier\\_positive\\_massnahmen.pdf](https://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/dossier_positive_massnahmen.pdf)

Beigang, Steffen/Fetz, Karolina/Kalkum, Dorina/Otto, Magdalena (2017): Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Baden-Baden.

BMI (2020): Ausländerwahlrecht. Online verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/verfassung/wahlrecht/auslaenderwahlrecht/auslaenderwahlrecht-node.html>

Bogumil, J./Holtkamp, L./Schwarz, G. (2003): Das Reformmodell Bürgerkommune: Leistungen – Grenzen – Perspektiven. Berlin.

Böhnke, P. (2011): Ungleiche Verteilung politischer und zivilgesellschaftlicher Partizipation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 1-2.

Crenshaw, Kimberlé (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. Feminist Theory and Antiracial Politics. University of Chicago Legal Forum 139.

Debus, Friedhelm (2014): Reclams Namenbuch: Vornamen und ihre Bedeutung. Leipzig.

Debus, Marc (2016): Anteil der Wahlberechtigten. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/deutschland-in-daten/220234/anteil-der-wahlberechtigten>

Die Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration (2018): Integration im Dialog. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/lb/intmig/integration-im-dialog/>

El-Mafaalani, Aladin (2018): Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt. Köln.

Emcke, Carolin (2016): Gegen den Hass. Frankfurt/Main.

- Genkova, Petia et al. (2016): Handbuch Diversity Kompetenz – Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin.
- Genkova, Petia et al. (2016): Handbuch Diversity Kompetenz – Gegenstandsbereiche. Berlin.
- Häußermann, H./Läpple, D./Siebel, W. (2008): Stadtpolitik. Frankfurt/Main.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Stuttgart.
- Lüttringhausen, M. (2000): Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt, Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Pates, Rebecca/Schmidt, Daniel/Karawanskij (2010): Antidiskriminierungspädagogik. Wiesbaden.
- Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa (2020): Methoden. Online verfügbar unter: <https://www.partizipation.at/methoden.html>
- Rauschenberger, Pia/Tran, Trang Thu (2019): Die unangenehme Wahrheit sozialer Ungerechtigkeit. Online verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologie-und-privilegien-die-unangenehme-wahrheit.976.de.html?dram:article\\_id=452441](https://www.deutschlandfunkkultur.de/psychologie-und-privilegien-die-unangenehme-wahrheit.976.de.html?dram:article_id=452441)
- Rodríguez, Gabriele (2017): Namen machen Leute: Wie Vornamen unser Leben beeinflussen. München.
- Scherr et al (2017): Handbuch Diskriminierung. Wiesbaden.
- Schlaab, Markus (2010): Realität der Diskriminierung – Vermutungen und Fakten. Heinrich Böll Stiftung, 27–31, Berlin.
- Schulz von Thun, Friedemann (2011): Miteinander reden. Band 1–3. Hamburg
- Selle, K. et al. (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden/Berlin.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin.
- Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen (2019): Trans\* im Job: Erst Tabubruch, jetzt selbstverständlich? Berlin.
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin.
- Stefanowitsch, Anatol (2018): Eine Frage der Moral: Warum wir politisch korrekte Sprache brauchen. Berlin.
- Stiftung Mitarbeit (2020): Beiräte. Online verfügbar unter: <https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/buergerbeteiligung-in-stadt-land/buergerbeteiligung-in-der-kommune/beiraete/>
- Simone, Nina (2016): The Art of Relevance. Museum 2.0.

Terkessidis, Mark (2017): Nach der Flucht. Neue Vorschläge für die Einwanderungsgesellschaft. Leipzig.

Thurich, Eckart (2011): pocket politik. Demokratie in Deutschland. Bonn.

Vetter, Angelika/Bollow, Uwe Remer (2017): Bürger und Beteiligung in der Demokratie. Heidelberg.

Wechselbaumer, Doris (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Online verfügbar unter: <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf>

WHO (2014): Suizidprävention: Eine globale Herausforderung. Stiftung Deutsche Depressionshilfe, S. 14. Online verfügbar unter: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/131056/9789241564779-ger.pdf>





