



Niedersächsische
Landeszentrale für
politische Bildung

Anfangen, dranbleiben, nicht alleine bleiben

Diversitätsbewusste
Organisationsentwicklung
in der politischen Bildung



Anmerkungen zur Sprache in dieser Publikation

Sprache formt unsere Wahrnehmung. Und Wahrnehmung formt unsere Wirklichkeit. Unsere Sprache befindet sich in ständigem Wandel. Und sie ermöglicht gesellschaftliche Veränderungen. Deshalb legt die Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung großen Wert auf geschlechterbewusste Sprache in ihren Veröffentlichungen, wie in diesem Bericht. Wir nutzen hierfür verschiedene Schreibweisen, unter anderem den Unterstrich (Gender-Gap).

Mehr Infos hierzu gibt es auf unserer Website:

→ www.demokratie.niedersachsen.de/181011.html

Inhalt

Vorwort → Seite 2

Einleitung → Seite 4

**Diversität verstehen und berücksichtigen –
Wie über Differenzkategorien reden, ohne selbst in
Differenzordnungen involviert zu sein?**

Ayça Polat → Seite 6

Diversität und Politische Bildung

Elizaveta Firsova-Eckert → Seite 22

**Warum Organisationsentwicklungsprozesse
diversitätsorientiert sein müssen: Vier Fragen an die
Geschäftsführung der RAA Berlin**

Katja Kinder → Seite 32

**Aus der Leitungsperspektive: Plädoyer für eine
Diskriminierungskritische Organisationsentwicklung
als Führungsaufgabe**

Ulrika Engler → Seite 42

**Diversität und Antidiskriminierung institutionell verankern:
Diskriminierungskritische Organisationsentwicklung**

Verena Meyer & Kim Annakathrin Ronacher → Seite 50

Literaturverzeichnis → Seite 70

Glossar → Seite 75

Autorinnen → Seite 83

Impressum → Seite 85

Vorwort

„Anfangen, dranbleiben, nicht alleine bleiben“ – der Titel der Broschüre ist Programm. Er beschreibt den Weg, den Organisationen der politischen Bildung gehen müssen, wenn sie Diversitätsbewusstsein ernst nehmen. Er beschreibt auch das, was wir den Menschen zusagen, die politische Bildungsarbeit machen: „Ihr müsst diesen Weg nicht allein gehen.“

Die Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung (LpB) hat den Auftrag, alle Menschen in Niedersachsen zu erreichen – unabhängig von ihrer Herkunft, Identität oder Lebensrealität. Das ist kein bloßes Bekenntnis, sondern eine Verpflichtung. Denn wir wissen: Unsere Gesellschaft ist divers. Menschen haben unterschiedliche Perspektiven, Lebenswirklichkeiten, Ziele und Bedürfnisse. Und alle haben ein Recht auf politische Teilhabe und Repräsentation.

Daraus folgt: Politische Bildung muss selbst divers sein. Sie muss diskriminierungskritisch denken und handeln. Sie muss ihre Strukturen und Angebote so gestalten, dass sie für alle offen sind. Nur wenn wir auch unsere Leerstellen in den Blick nehmen, können wir Wissen vermitteln, Kritik- und Urteilsfähigkeit ausbilden und Teilhabechancen erhöhen.

Die LpB hat diesen Reflexionsprozess im Jahr 2019 begonnen. Sie hat ihre Strukturen, Prozesse, Dokumente und Konzepte kritisch betrachtet und daraus konkrete Maßnahmen auf allen Ebenen ihrer Arbeit abgeleitet. Die vorliegende Publikation ist ein Ergebnis dieses gemeinsamen Prozesses, der nicht abgeschlossen ist, sondern als lebendige Grundlage der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Handelns fungiert.

Dieser Weg könnte nun als antizyklisch wahrgenommen werden – denn in einer Zeit, in der Diversität vielerorts infrage gestellt oder sogar aktiv bekämpft wird, Antidiskriminierungsstellen von zunehmender Gewalt und Ausgrenzung berichten und ganze Gruppen vom politischen Diskurs ausgeschlossen werden sollen, ist es keineswegs selbstverständlich, diesen Kurs zu halten. Aber genau deshalb ist er so nötig.

Wir setzen uns mit Diversität und Diskriminierungskritik auseinander, weil es richtig ist, nicht weil es „in“ ist. Eine selbstbewusste politische Bildung leistet diese Arbeit nicht trotz, sondern wegen gesellschaftlicher Gegenströmungen und als grundlegende professionelle Positionierung. Politische Bildung und ihre Träger_innen sind immer wieder auch Angriffsfläche. Genau das verpflichtet uns zu einer klaren Haltung.

Ich lade Sie ein, diese Broschüre als das zu lesen, was sie ist: eine Gelegenheit zum Mitdenken, Mitmachen und Weiterentwickeln. Denn diversitätsbewusste Organisationsentwicklung ist keine einmalige Maßnahme, sondern eine Haltung, die sich in Struktur und Praxis niederschlägt. Wir teilen unsere Erfahrungen, damit Sie nicht allein anfangen müssen.

Anikó Glogowski-Merten
*Direktorin der Niedersächsischen
Landeszentrale für politische Bildung*

Einleitung

Diversität ist eine gesellschaftliche Realität. Sie zeigt sich an der Vielfalt von Lebensweisen und Bedingungen, die Menschen entlang von Merkmalen wie Alter, geschlechtlicher Identität, Migrationsgeschichte(n), Behinderung(en), sozialer Herkunft, sexueller Orientierung, Religion oder Sprache unterschiedlich gesellschaftlich positionieren. Solche Merkmale werden von Menschen allerdings häufig nicht neutral betrachtet, sondern gesellschaftlich mit bestimmten – teils positiven, teils negativen – Zuschreibungen versehen. Das ist insoweit bedenklich, als daraus Vorurteile, Abwertung und Diskriminierung entstehen können. Politische Bildung, die den Anspruch erhebt, Teilhabe zu fördern und Demokratie zu stärken, kann ihren Auftrag nur wirkungsvoll umsetzen, wenn sie diese Diversität anerkennt, in ihren Strukturen und Angeboten berücksichtigt und die mit ihr einhergehende Diskriminierung reflektiert.

In vielen Organisationen der politischen Bildung arbeiten Fachkräfte bereits seit Jahren auf Projektebene erfolgreich im Bereich Diversität und Diskriminierungskritik. Zugleich zeigt sich jedoch, dass Veranstaltungen häufig nicht diejenigen Personen erreichen, für die sie eigentlich gedacht sind, oder dass bestimmte Zielgruppen sogar ganz aus dem Blickfeld geraten. Häufig sind dies genau jene Zielgruppen, die in ihrer gesellschaftlichen und politischen Teilhabe ohnehin benachteiligt werden. Dann stellt sich die Frage, wie diejenigen erreicht werden können, an die sich die Angebote eigentlich richten.

Eine Möglichkeit, sich dieser Frage zu stellen, bietet die diversitätsbewusste Organisationsentwicklung. Sie hat zum Ziel, ausgehend von den in der Organisation tätigen Menschen, Handlungsspielräume und Abläufe zu analysieren, um Beteiligungshürden abzubauen und Ausschlüsse zu vermeiden.

Gefragt wird dabei sowohl, ob Angebote diverse Zielgruppen erreichen, als auch, ob sich die vielfältigen Perspektiven und Erfahrungen innerhalb der Gesellschaft in der Institution selbst widerspiegeln; ob Strukturen vorhanden sind, welche die Unterschiedlichkeit der Menschen und damit einhergehende variierende Herausforderungen und Bedürfnisse berücksichtigen. Fühlen sich alle Mitglieder einer Institution gesehen, gehört und zugehörig? Nur so lässt sich die gesellschaftliche Diversität auch in Institutionen der politischen Bildung abbilden.

Für uns umschreibt der Titel „Anfangen, dranbleiben, nicht alleine bleiben“ daher die zentralen Aspekte einer diversitätsbewussten Organisationsentwicklung. Zunächst geht es darum, nach innen zu schauen und sich den oben genannten und weiteren offenen Fragen zu widmen. Die eigenen Bildungsprojekte, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiter_innenstrukturen, Netzwerke usw. müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Dieser Weg ist nicht einfach, erfordert Ressourcen und kann, im besten Sinne, konflikthaft verlaufen. Dabei ist es wichtig, ein klares Ziel vor Augen zu haben, das am Anfang des Prozesses formuliert wird und hilft, *dranzubleiben*.

Die vorliegende Publikation soll neben der Vermittlung von Grundlagenwissen auch Einblicke in die Praxis der diversitätsbewussten Organisationsentwicklung geben und dazu motivieren, sich als Institution gemeinsam auf den Weg zu machen, Diversität und Diskriminierungskritik als Querschnittsthema wahr- und ernst zu nehmen sowie sich mit anderen Akteur_innen der politischen Bildung zu vernetzen, um *nicht alleine zu bleiben*. Oftmals wünschen sich einzelne Personen innerhalb einer Organisation einen solchen Prozess, benötigen jedoch Verbündete – sowohl auf Mitarbeiter_innen- als auch auf Leitungsebene –, damit dieser auch tatsächlich angestoßen und umgesetzt wird.

Diese Publikation versteht sich nicht als Leitfaden für eine diversitätsbewusste Organisationsentwicklung, der sich schrittweise abarbeiten lässt. Vielmehr handelt es sich dabei um einen längeren Prozess, der je nach Art, Größe, inhaltlichen Schwerpunkten und vorhandenem oder auszubauendem (Erfahrungs-)Wissen der jeweiligen Institution unterschiedlich auszugestaltet ist. Diese Broschüre soll insofern Impulsgeberin für die Gestaltung eines solchen Prozesses sein sowie hilfreiche theoretische und praktische Anregungen geben.

Die Autorinnen beschäftigen sich aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven mit der Frage, was unter dem Begriff „Diversität“ zu verstehen ist, warum Diversität und politische Bildung zusammengedacht werden sollten und welche Konsequenzen sich aus einer Bearbeitung des Themas im institutionellen Querschnitt ergeben. Die Sozialwissenschaftlerin Ayça Polat nimmt in ihrem Beitrag eine begriffliche Einordnung von

Diversität vor und gibt einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen von Diversität. Daran schließt die Erziehungs- und Bildungswissenschaftlerin Elizaveta Firsova-Eckert mit ihrer Analyse an, warum politische Bildung diversitätsorientiert ausgerichtet sein muss, um den Grundsätzen der politischen Bildung zu genügen. Der Beitrag der Erziehungswissenschaftlerin Katja Kinder geht auf Organisationsentwicklung als diversitätsorientierten Prozess aus einer Leitungsperspektive ein und beschreibt grundlegende Wege, die eine Organisation hierbei beschreiten muss, und welche Ressourcen dafür benötigt werden. Ulrika Engler, ehemalige Direktorin der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung, befasst sich mit der Verantwortung von Leitungspersonen in der politischen Bildung, diversitätssensible Organisationsentwicklung als Mehrwert zu definieren und sich ihr auch aus Leitungsperspektive proaktiv anzunehmen. Daran schließen Verena Meyer und Kim Annakathrin Ronacher, die den Diversitätsprozess der LpB begleitet haben, mit ihrer Perspektive als Prozessbegleiterinnen von Organisationen an und beschreiben anschaulich, wie sich ein solcher Prozess praktisch umsetzen und begleiten lässt.

Das Glossar erläutert Begriffe aus der diversitätssensiblen und diskriminierungskritischen Bildungsarbeit, während das Literaturverzeichnis auf die Grundlagentexte dieser Broschüre verweist und sich zugleich für eine vertiefende Recherche im Themenfeld eignet.

Das Projektteam der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung



Ayça Polat

Diversität verstehen und berücksichtigen – Wie über Differenzkategorien reden, ohne selbst in Differenzordnungen involviert zu sein?

Der Begriff der Diversität ist mittlerweile kaum mehr aus pädagogischen bzw. sozialwissenschaftlichen Fachdiskursen wegzudenken. Insbesondere wenn Fragen von Teilhabe und Inklusion eine zentrale Rolle spielen. Verbunden ist mit dem Begriff Diversität jedoch auch die Beschäftigung mit ☹ **Differenz**linien wie zum Beispiel Geschlechtsidentität, „race“, oder „class“ sowie eine *Benennung* und *Markierung* von Differenzkategorien wie weiblich/männlich, arm/reich, alt/jung, weiß/Schwarz. Mit dem *Benennen* und *Markieren* geht zugleich die Reproduktion von binären und oftmals hierarchischen Gegenüberstellungen einher – auch wenn dies nicht intendiert ist. Die Schwarze¹ Bürgerrechtlerin Pat Parker² hat diese Ambivalenz im Umgang mit Differenzkategorien treffend zum Ausdruck gebracht:

„Erstens: vergiss nie, dass ich Schwarz bin. Zweitens: vergiss, dass ich Schwarz bin“³.

Diese Ambivalenz im Umgang mit dem Begriff Diversität lässt sich nicht vollständig auflösen. Sie ist aus einer diskriminierungskritischen Perspektive als ein Anspruch zu verstehen, sich auf die Irritation scheinbarer Gewissheiten über soziale Gruppen, denen bestimmte Eigenschaften zugewiesen werden, einzulassen und (idealerweise) auf die Kategorisierung von Menschen in Gruppen gänzlich zu verzichten. Dazu ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, warum Differenzkategorien im Alltag und in (politischen) Diskursen hergestellt werden, wie dieser Herstellungsprozess verläuft und in welcher Form Kategorien wirkmächtig sind bzw. werden.

Dieser Beitrag beschäftigt sich einführend mit diesen Fragen und wird im abschließenden Kapitel auch auf den Zusammenhang von diskriminierungskritischen Diversitätsansätzen und Demokratiebildung eingehen. Zunächst werden im Folgenden zentrale Begriffe wie Differenz, Differenzordnungen und Diversität kursorisch erläutert.

Differenzordnungen, Diversität und Dominanzkultur – begriffliche Einordnungen

In der philosophischen und sozialwissenschaftlichen Tradition werden Differenzordnungen als Denkmuster und Klassifikationsprinzipien verstanden, die auf Prinzipien der Polarität basieren (Identität/Differenz, ☹ Norm/Abweichung, Selbst/Anderes). Differenz wird in diesem Zusammenhang stets als binär/dichotom, als das „Andere“ ausschließend verstanden. Das „Eigene“ wird dabei häufig mit positiven Attributen versehen, wohingegen das „Andere“ mit negativen Aspekten behaftet ist. Als zentrale Differenzlinien werden Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierungen, „Rasse“/„ethnische“ Herkunft, soziale Herkunft/Klasse und „Behinderung“ diskutiert. Im Differenzdiskurs über Geschlecht wird beispielsweise Männlichkeit als das normgebende Prinzip betrachtet, von dem aus Weiblichkeit als Abweichung und Gegensätzlichkeit abgeleitet wird. Ähnlich wird im Kontext der rassistischen Differenzproduktion *weißsein*⁴ mit dem Eigenen assoziiert, während *Schwarzsein* als das „Andere“ der Norm verstanden und abgewertet wird.

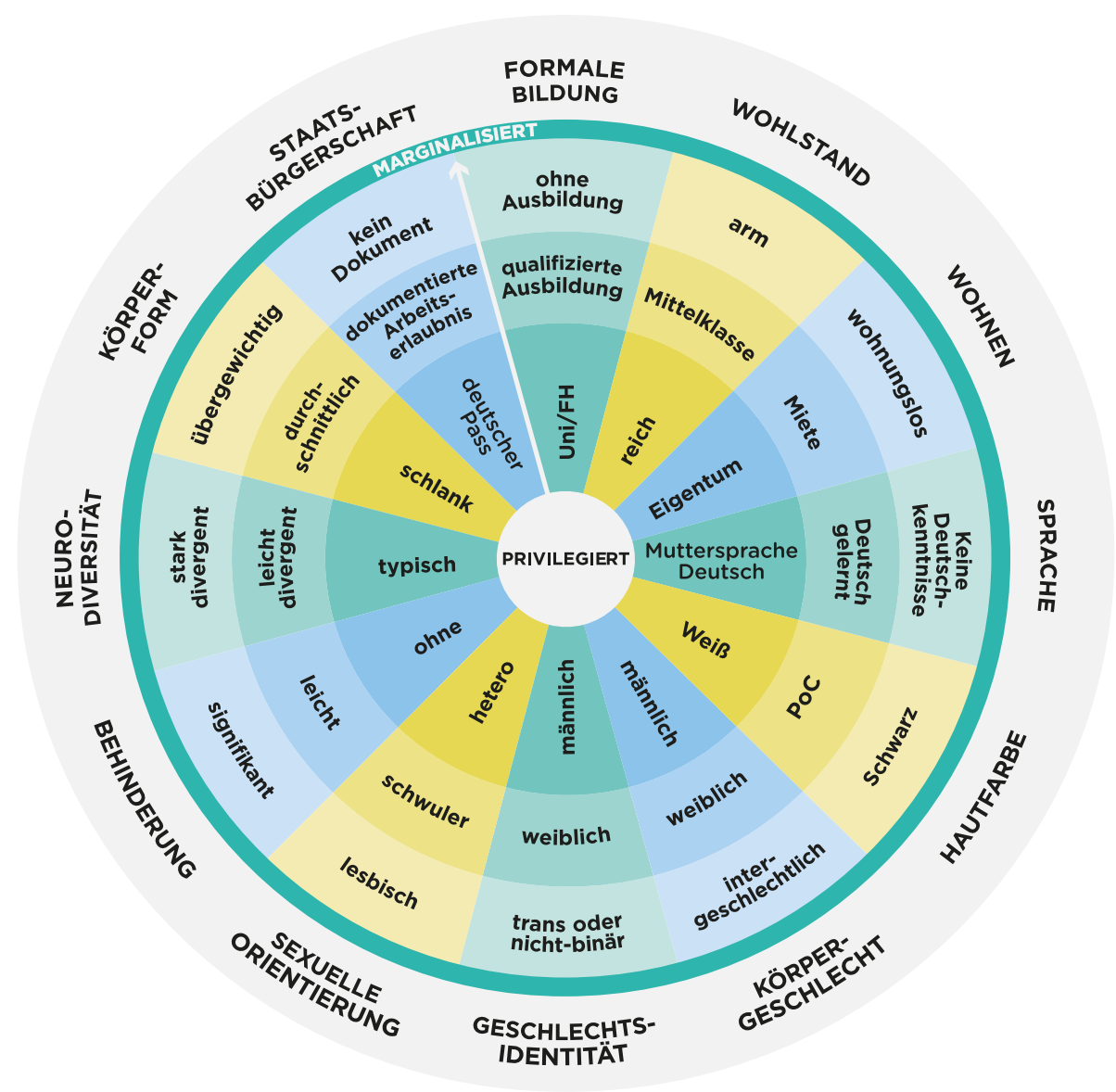
In der Produktion von Differenz ist nicht nur der Kontrast zum Eigenen von Bedeutung, sondern auch die damit einhergehende Hierarchisierung des/der „Anderen“.⁵ Für die Untersuchung gesellschaftlicher Machtstrukturen ist der Begriff der Differenz somit von zentraler Bedeutung.

„Das Rad der Macht und der Privilegien“ von Birgit Jansen und Sigi Lieb (vgl. Abbildung 1) veranschaulicht den Zusammenhang zwischen den Differenzlinien und ihrer Kategorisierung in positiv bzw. negativ und einer damit verbundenen gesellschaftlichen Hierarchisierung von Personen.

Als gesellschaftliches Prinzip der Einteilung und Ordnung hat das Denken und Konstruieren von Differenzen weitreichende Konsequenzen, da es Individuen und Personengruppen als von der Norm abweichende, differente Individuen und Kollektive konstruiert, worüber gesellschaftliche Positionen ausgehandelt werden. Der Neo-Rassismus beispielsweise ist nicht auf biologische Merkmale angewiesen; er markiert und klassifiziert auf der Grundlage zugeschriebener „kultureller“ oder „ethnischer“ Unterschiede und anderer Formen des ☹ Othering.⁶ Hinter Othering steht ein Unterscheidungsprinzip, das die Wahrnehmung des „Eigenen“ als Standard und davon Abweichendes als defizitär und nicht den Normen entsprechend deklariert.

Der Begriff *Diversität* definiert die Heterogenität von Individuen in Bezug auf gesellschaftliche Differenzlinien wie zum Beispiel Geschlecht, sexuelle Orientierungen oder Herkunft. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Berücksichtigung *und* Anerkennung von Diversität als fundamentaler Verfasstheit von Individuen und Gesellschaft. Während der Begriff Diversität in der sozialen und pädagogischen Arbeit eine inhaltliche und normative Ausrichtung hat, sind die Begriffe „Differenzlinien“ bzw. „Differenzkategorien“ als analytisch-empirische Theoriekonzepte zu verstehen.⁷ Der Diversitätsansatz hat seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung als Reaktion und Strategie gegen die Diskriminierung von Schwarzen.⁸ Dies ist eng verbunden mit Ansätzen der *Affirmative Action*. Damit verbundene Maßnahmen richten sich durch gezielte Anreize oder Sanktionen gegen direkte oder ☹ strukturelle Diskriminierung von Schwarzen US-Amerikaner_innen und ihre ☹ Unterrepräsentanz in prestigeträchtigen Beschäftigungsverhältnissen und Bildungseinrichtungen.⁹

Abbildung 1: Rad der Macht und der Privilegien



Birgit Jansen/Sigi Lieb. URL: www.gespraechswert.de. Lizenz: CC BY-ND 3.0 DE

Der kritische (politische) Diversitätsansatz in der sozialen oder pädagogischen Arbeit unterscheidet sich von dem Diversitätsansatz in der Wirtschaft.¹⁰ Bei Letzterem geht es vielmehr darum, aus einer profitmaximierenden Perspektive durch ☺ **Diversity Management** einen optimalen Gewinn für das eigene Unternehmen zu erzielen. Im Fokus steht der effektive Einsatz bzw. das Zusammenspiel des Humankapitals der Mitarbeitenden zum Zwecke der Maximierung des Gewinns in einem Unternehmen. Dazu wird überlegt, wie – basierend auf den jeweiligen Produkten, Kund_innen und Märkten – die Belegschaft zusammengestellt werden muss und wie sich das Potenzial der Mitarbeitenden optimal fördern und nutzen lässt. Eine Strategie könnte beispielsweise darin bestehen, mit einer vielfältigen Belegschaft und regem Kund_innenkontakt maßgeschneiderte Produkte für eine breite Kund_innenschaft zu entwickeln.¹¹

In der sozialen und pädagogischen Arbeit liegt der Fokus, ausgehend von dem Handlungsauftrag der Professionen bzw. Disziplinen, hingegen auf Zielen wie sozialer Teilhabe, Gleichberechtigung, Ermächtigung, Anerkennung oder Antidiskriminierung.¹² Diese an Gerechtigkeitsprinzipien orientierte Perspektive setzt sich kritisch mit gesellschaftlichen Macht- und Dominanzverhältnissen auseinander. *Dominanz* manifestiert sich auf diversen Ebenen gesellschaftlicher Strukturen und Formen des Zusammenlebens als Selbstverständlichkeit oder unhinterfragte Normalität.

Der von Birgit Rommelspacher 1992¹³ für den deutschen Diskurs eingeführte Begriff der „Dominanzkultur“ setzt sich mit dem strukturellen und gesellschaftlichen Machtgefüge auseinander, das sich in bestimmten Vorstellungen, Lebensweisen und Identitätskonzepten äußert. Diese gelten in einer gesellschaftlichen Kultur zwar als dominante und unhinterfragte Normen, sind aber nicht zwangsläufig explizit formuliert. Eine

Dominanzkultur charakterisiert sich durch die Wahrnehmung der eigenen, vornehmlich westlich definierten Kultur als übermächtig, überlegen und erstrebenswert im Vergleich zu anderen, nichtwestlichen Kulturen. Diese Wahrnehmung wird durch kollektiv geteilte Überzeugungen, Selbstverständnisse (Narrative) und Vorstellungen von Zugehörigkeit vermittelt. Angehörige der „Dominanzkultur“ müssen nicht zwangsläufig quantitativ größer sein, verfügen jedoch aufgrund ihrer Zugehörigkeit und damit verbundener gesellschaftlicher Stellung über privilegierte Zugänge und Lebensmöglichkeiten.¹⁴

Eine machtsensible und diskriminierungskritische Diversitätsperspektive hat somit die Aufgabe, die Prozesse der Herstellung von sozialer Ungleichheit und Benachteiligung in Strukturen, alltäglichen Praktiken und gesellschaftlichen Diskursen genauer in den Blick zu nehmen und ihnen etwas entgegenzusetzen. Dies gilt sowohl für die eigenen Vorstellungen und Handlungsweisen im Umgang mit Adressat_innen und Zielgruppen als auch für die Ebene der Handlungs- und Entscheidungsroutinen in Organisationen. Dieses kritische Hinterfragen von Selbstverständlichkeiten und Routinen stellt eine alltägliche Aufgabe politischer Bildner_innen dar. Daher ist es wichtig, die Prozesse der Herstellung von Differenz und ihre Wirkmächtigkeit zu verstehen. Darauf geht der folgende Abschnitt ein.

Doing difference – Wie wird Differenz sozial hergestellt?

„Wir sind, was wir uns erzählen; wir erzählen uns, was wir kennen; wir kennen, was wir uns erzählen“¹⁵. Susan Arndt macht mit diesem Satz darauf aufmerksam, dass die Wahrnehmung von Unterschieden historisch gewachsen ist und auf Vorwissen rekurriert, das in einem engen Verhältnis zu gesellschaftlich und sozial (wiederholt) erzeugten Bildern, Selbstverständnissen und Perspektiven steht. In diesem Sinne sind Unterscheidungen und ihnen zugewiesene Konnotationen weder zufällig noch „evident“; „vielmehr werden bestimmte körperliche Merkmale als bedeutsam eingestuft. Das aber folgt nicht biologischen Konstellationen, sondern dem Streben, sie sozial zu instrumentalisieren und mit politischer Bedeutung aufzuladen“¹⁶. Im gleichen Zuge können bestehende Gemeinsamkeiten als nicht bedeutsam deklariert werden.¹⁷ Dichotomisierende Kategorisierungen – zum Beispiel weiblich/männlich, arm/reich, Schwarz/weiß, behindert/nicht behindert – sind besonders wirksame und langlebige Differenzkategorien.¹⁸ Kategorisierungen werden in Bildern, Filmen und öffentlichen Darstellungen mittransportiert und verfestigt.¹⁹ Sie stabilisieren sich in der ständigen Reproduktion und in asymmetrischen Beziehungen, wie zum Beispiel zwischen Lehrenden und Studierenden, Klient_innen und Fachkräften, Führungskräften bzw. Entscheidungsträger_innen und Mitarbeitenden. Die Verfestigung von (Differenz-)Kategorien resultiert aus dem Zusammenspiel institutioneller bzw. struktureller Gegebenheiten und ihrer Akzeptanz und Übernahme in Interaktionsprozessen.²⁰

Jegliches Handeln beruht auf den interpretativen Leistungen der Akteur_innen. Soziale Normen werden folglich erst durch die jeweilige Interpretation der Situation Teil der sozialen Wirklichkeit. Sinn konstituiert sich durch das Handeln und Interpretieren in Interak-

tionen. Soziale Ungleichheit ist demzufolge keine objektive Tatsache, „sondern eine interaktive Sache des Tuns“²¹ bzw. auch Nicht-Tuns – also des „doing difference“. Der Begriff des *doing* betont, dass Prozesse, Praktiken, Routinen und Interaktionen oft – bewusst oder unbewusst – zur Herstellung, Reproduktion und Bestätigung von Ungleichheitsverhältnissen entlang verschiedener Differenzkategorien beitragen. Die mit diesen Kategorien verbundenen Wertigkeiten können durch ☺ **Subjekte** bestätigt oder verändert werden (*undoing*).

Für den Bereich der ☺ **Gender Studies** hat Judith Butler die regulierende und normierende Form der ☺ **Vergeschlechtlichung** verdeutlicht. Um als Person eine gesellschaftlich akzeptierte, verstehbare und damit auch handlungsfähige Position einzunehmen, sei die Annahme eines Geschlechts innerhalb der binären Geschlechtsordnung notwendig.²² Für Subjektivierungsprozesse sind diese „Ordnungen“ und „☺ **Anrufungen**“²³ bedeutsam, da sie nicht nur kategorisieren, sondern auch Prozesse der Bewertung und Hierarchisierung von Eigenschaften und Merkmalen nach aner kennenswert, defizitär bzw. abweichend darstellen. Diese Anrufungsprozesse sind wirkmächtig für das Selbstbild und die Selbstwirksamkeit von Individuen und haben Folgen für deren gesellschaftliche Anerkennung und Machtkonstellationen. Die Form der Wahrnehmung und Anerkennung durch Andere ist konstitutiv für Subjektivierungsprozesse: „[Z]u einem individuellen Subjekt wird man, indem man ein anderes Subjekt anerkennt und von diesem anerkannt wird“²⁴.

Die Ausführungen zu *gender* lassen sich auch auf andere Differenzmerkmale wie zum Beispiel „Ethnizität“/Herkunft (*race*) oder class und Körper/Gesundheit (*body*) übertragen. Hier können ebenfalls Prozesse der Benachteiligung durch Zuschreibungen, Stereotypisierung und Hierarchisierungen festgestellt werden.

Da Menschen es, je nach Kontext, oft mit unterschiedlichen Differenzlinien zu tun haben, ist eine *intersektionale Betrachtung* von Herstellungsprozessen sozialer Ungleichheit unverzichtbar.²⁵ Intersektionale Analysen ermöglichen die Untersuchung der Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen Differenzlinien wie Rassismus, Sexismus und Klassismus.

Die Juristin Kimberlé Crenshaw führte den Begriff der Intersektionalität ein, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Differenzlinien und -ordnungen zu untersuchen und zu thematisieren.²⁶ Sie verdeutlichte anhand von verschiedenen juristischen Fällen, dass Schwarze Frauen als *Schwarze*, als *Frau* oder als *Schwarze Frauen* diskriminiert wurden bzw. werden. Darin zeigen sich die Verschränkungen der verschiedenen Differenzkategorien, die sich im Hinblick auf Diskriminierung verstärken können. Doch lange bevor Crenshaw den Begriff eingeführt hat, haben Schwarze Feministinnen der Bewegung Combahee River Collective in den USA bereits 1977 auf die Komplexität der Mehrfachdiskriminierung hingewiesen.

Gabriele Winker und Nina Degele²⁷ betrachten die kapitalistisch strukturierte Gesellschaftsform mit der grundlegenden Dynamik ökonomischer Profitmaximierung als eine wesentliche Ursache sozialer Ungleichheit und betonen die Wirkmächtigkeit einzelner Differenzkategorien für den Zugang zu Erwerbsarbeit und ökonomischem Kapital:

„Innerhalb der kapitalistischen Akkumulation werden der differenzierte Zugang zum Arbeitsmarkt, Lohndifferenzierungen und Auslagerung der Reproduktionsarbeit entlang der vier Strukturkategorien Klasse, Geschlecht, Rasse und Körper realisiert.“²⁸

Abgesichert werden die **☞ Herrschaftsverhältnisse** durch strukturbildende Normen und Ideologien. Relevant ist in diesem Zusammenhang die Zuordnung von Labels zu Personengruppen, die mit bestimmten Kompetenzen, Eigenschaften und Verhaltensweisen verknüpft werden.²⁹ Metaphern wie ‚Armutsflüchtlinge‘ oder ‚kriminelle Ausländer‘ spielen für Kategorisierungen und deren Verfestigung eine zentrale Rolle. Bilder und Metaphern sind Teil von gesellschaftlichen Diskursen, in denen es nicht zuletzt auch um Definitionsmacht geht:

„Ein Grund für die hohe Überzeugungskraft von Metaphern ist ihre Allgegenwart und ihre Funktionalität. Sie leuchten unmittelbar ein, gelten als selbstverständlich. Und weil alle so denken, braucht ihr Erklärungswert nicht weiter geprüft zu werden. Mit Metaphern werden sowohl die wir- als auch die sie-Gruppe kodiert.“³⁰

Die mit Metaphern verbundenen ‚Labeling-Prozesse‘ können auch in institutionellen Settings eine bedeutende Rolle spielen. So haben verschiedene Studien auf die Verknüpfung von Leistungserwartungen und negativen Bewertungsmustern der Lehrkräfte bzw. Personalentscheider_innen mit dem sozialen und „ethnischen“ Hintergrund der Schüler_innen bzw. Bewerber_innen hingewiesen.³¹

Die Hartnäckigkeit von Fremdbildern und Stereotypen äußert sich darin, dass diese selbst bei gegenteiligen Erfahrungen nicht infrage gestellt, sondern lediglich als „Ausnahmen von der Regel“ betrachtet werden.³² Die Existenz von Eigenschaften und Phänomenen, die nicht in das Wahrnehmungsraster passen, wird dabei weitestgehend ausgeblendet. Negative und abweichende Bewertungen „Anderer“ sind häufig an die

Konstruktion von Großgruppen gebunden. Auf der *subjektiven Ebene* kann die Bestätigung der Zugehörigkeit zu einer positiv konnotierten „eigenen“ Gruppe darauf angewiesen sein, dass es eine „andere“ Gruppe gibt, der negative Eigenschaften zugeschrieben bzw. Kompetenzen abgesprochen werden. Damit lässt sich zugleich eine privilegierte und superioren Positionierung der „eigenen“ Gruppe rechtfertigen und ungleiche Ressourcen- und Machtverteilungen legitimieren.

Auf der *gesellschaftlichen Ebene* sind Vorurteile und Othering-Prozesse in historisch gewachsene Machtverhältnisse eingewoben, die historisch bis in die Kolonialzeit zurückreichen. Zur Aufrechterhaltung von Machtverhältnissen und Privilegien müssen negative Bilder über die „Anderen“ und die damit verbundene Infragestellung von Fähigkeiten, Ressourcen und Rechten durch gesellschaftliche Narrative reproduziert werden. Damit lässt sich beispielsweise auch eine restriktive Migrations- und Einwanderungspolitik oder die Kürzung von Sozialleistungen rechtfertigen.³³

Bei der Analyse sozialer Ungleichheit und Diskriminierung sind demzufolge neben den Handlungen von Akteur_innen auch die Handlungs- und Entscheidungsroutrinen von Institutionen sowie gesellschaftliche Diskurse und Narrative zu untersuchen.

Im Folgenden werden strukturelle und institutionelle Diskriminierung erläutert und daran anschließend kursorisch auf Studien eingegangen, die sich mit den Folgen von Diskriminierung beschäftigen.

Strukturelle und institutionelle Diskriminierung

Diskriminierung kann als das Erleben von Benachteiligung in Bezug auf materielle Ressourcen, Zugänge zu relevanten gesellschaftlichen Bereichen und verwehrte Anerkennung definiert werden. Sie bezieht sich auf spezifische Merkmale von Individuen, die sie tatsächlich haben oder die ihnen zugeschrieben und mit Bedeutungen belegt werden – zum Beispiel Hautfarbe, Geschlecht oder Religion.³⁴

Das Spektrum diskriminierender Praktiken ist umfangreich und manifestiert sich auf unterschiedlichen Ebenen. Dabei kann zwischen individueller und interaktionaler Diskriminierung, institutioneller Diskriminierung innerhalb zentraler gesellschaftlicher Institutionen sowie struktureller Diskriminierung unterschieden werden. Diskriminierungen können absichtlich stattfinden, treten jedoch häufiger und überwiegend unabsichtlich auf.³⁵

So führen beispielsweise vermeintlich ☺ **neutrale** Leistungs- und Bewertungskriterien sowie gleiche Anforderungen im schulischen Kontext *nicht* zu Chancengleichheit, da Schüler_innen häufig unterschiedliche Ausgangsbedingungen für Lernprozesse aufweisen. Diskriminierungskritische Ansätze stehen daher vor der Herausforderung, Ungleichbehandlungen und Gleichbehandlungen hinsichtlich ihrer diskriminierenden Auswirkungen und kontextbezogenen Effekte zu analysieren.

Bei *individueller Diskriminierung* geht es um illegitime Ungleichbehandlungen in Interaktionsprozessen.³⁶ Diese können jedoch nicht losgelöst vom gesellschaftlichen oder institutionellen Kontext betrachtet werden, da Diskriminierung ein „Umfeld“ braucht, das sie ermöglicht, duldet bzw. stützt. Daher sind auch die Formen institutioneller bzw. struktureller Diskriminierung genauer in den Blick zu nehmen.

Unterrepräsentation und systematisch schlechtere Chancen bestimmter Gruppen in höheren Positionen sind häufig ein Indiz für institutionelle und strukturelle Diskriminierung.

Strukturelle Diskriminierung bezieht sich auf das gesellschaftliche System, das „mit seinen Rechtsvorstellungen und seinen politischen und ökonomischen Strukturen Ausgrenzungen bewirkt“³⁷. Institutionelle Diskriminierung kann, als eine Unterkategorie von struktureller Diskriminierung, zu einer dauerhaften Benachteiligung von sozialen Gruppen führen,

„die auf überindividuelle Sachverhalte wie Normen und Regeln sowie auf routinisierte Praktiken und kollektiv verfügbare Begründungen zurückgeführt werden. Als Verursacher werden insbesondere Organisationen und in Organisationen tätige Professionen berücksichtigt. Wichtig ist, dass Diskriminierungsabsichten der Beteiligten nicht vorausgesetzt werden.“³⁸

Struktureller bzw. institutioneller Rassismus als eine Form von Diskriminierung ist auch dann wirksam, „wenn einzelne Behördenmitarbeiter*innen rassistische Denk- und Handlungsweisen ablehnen“³⁹, da in institutionellen Settings die Gefahr der Anpassung von Individuen an bestehende „Strukturen von Organisationen, eingeschliffene Gewohnheiten, etablierte Wertvorstellungen und bewährte Handlungsmaximen“⁴⁰ besteht. Institutionelle Diskriminierung bzw. Rassismus zeigt sich häufig in der Anwendung und

Ausübung rechtlicher Ermessensspielräume (zum Beispiel in Ausländer- oder Sozialbehörden) oder bei der Interpretation von Rechtsbegriffen und Erlassen (zum Beispiel im Kontext von Schule). Mechtild Gomolla und Frank-Olaf Radtke verdeutlichen in ihren Studien, dass Schulen auf institutionelle Diskriminierung als „Organisationsressource“ zurückgreifen, wenn damit „opportunistisch, situativ und nach Maßgabe organisatorischer Erwägungen“ andere Ziele, wie zum Beispiel eine leistungshomogene Schüler_innenschaft, erreicht werden können.⁴¹

Institutionelle Diskriminierung ist nur schwer von struktureller Diskriminierung zu trennen. Strukturelle Diskriminierung zeigt sich in gesellschaftlichen Normen und politischen Entscheidungen. Im „Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor“ (NaDiRa) wird struktureller Rassismus daher

„als ein historisch tradierter und kontinuierlich strukturierender Prozess der (negativen) Vergesellschaftung begriffen, der sich oftmals dem individuellen Bewusstsein entzieht. Mit diesem breiteren Verständnis [...] wird eine Perspektive auf die gesamte Gesellschaft eingenommen, in der rassistische Wissensbestände und Praktiken bereits so normalisiert sind, dass es neben absichtlichen auch permanent zu unabsichtlichen rassistischen Effekten kommen kann.“⁴²

Nach dieser Definition sind rassistische Praktiken in (deutschen) Behörden nicht (nur) als Fehlleistungen von Individuen zu interpretieren, sondern als strukturell und historisch gewachsene Wissens- und Differenzordnungen, die institutionell und in sozialen Interaktionsprozessen durch Mitarbeitende in Behörden reproduziert werden.⁴³ Dabei müssen nicht nur aktive Formen der Diskriminierung und Benachteiligung, sondern auch das Ignorieren, Zulassen, Dulden und Nichtwahrnehmen bzw. De-Thematisieren von Strukturen und Regelungen, die diskriminierend wirken können, in den Fokus der Betrachtungen rücken.⁴⁴

Die besonderen Hürden bei der Anerkennung ausländischer Bildungstitel, beruflicher Qualifikationen und Erfahrungen lassen sich ebenfalls als eine Form institutioneller Diskriminierung sehen. Durch sie erhalten Geflüchtete und Migrant_innen nur unter erschwerten Bedingungen einen Zugang zum qualifizierten Arbeitsmarkt. Die Aberkennung von Qualifikationen wird begleitet von einem abwertenden Diskurs über bestimmte ausländische Abschlüsse bzw. bestimmte Migrant_innengruppen. Im Fokus stehen dann nicht mehr die institutionellen (teils willkürlichen) Entscheidungen, sondern die vermeintlichen Defizite der ‚Anderen‘.⁴⁵

Zu den Auswirkungen von Diskriminierung

Diskriminierung und Benachteiligung zeigen sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) erhielt im Jahr 2024 insgesamt 11.405 Beratungsanfragen zu Diskriminierung – mit einem Anstieg um sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahr ein neuer Höchstwert.⁴⁶ Mehr als 9.000 dieser Fälle betrafen mindestens ein durch das Antidiskriminierungsgesetz (AGG) geschütztes Merkmal wie Alter, Behinderung, Geschlecht, Religion/ Weltanschauung, sexuelle Identität oder „Rasse“/„ethnische“ Herkunft. Im Jahr 2024 entfielen die meisten gemeldeten Diskriminierungen (43 Prozent) auf den Bereich Rassismus bzw. „ethnische Herkunft“. An zweiter und dritter Stelle folgten Diskriminierungen wegen Behinderung oder chronischer Erkrankung (27 Prozent) sowie Geschlecht und Geschlechtsidentität (24 Prozent).⁴⁷ Von 2019 bis 2024 waren 96 Prozent aller Ratsuchenden wegen ungleicher Bezahlung Frauen. Der Arbeitsmarkt war mit rund 3.000 Fällen (33 Prozent aller AGG-Fälle) der am häufigsten betroffene Lebensbereich, gefolgt von privaten Dienstleistungen und Zugang zu Gütern (22 Prozent).⁴⁸ In einer weiteren repräsentativen Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle zeigt sich, dass Menschen aus Einwandererfamilien bei Behörden und im Kontakt mit der Polizei öfter diskriminiert werden als Menschen ohne Migrationshintergrund.⁴⁹

Im Jahr 2023 gaben im „Nationalen Rassismus- und Diskriminierungsmonitor“ Deutsche mit Migrationshintergrund als besonders häufigen Grund für Diskriminierung an, nicht als deutsch wahrgenommen zu werden. Als weitere häufige Gründe wurden Diskriminierung aufgrund ihrer Deutschkenntnisse, des Namens, des Alters, der Religion und der Hautfarbe genannt.⁵⁰ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie im Auftrag



der Bertelsmann Stiftung: Darin gaben 2023 insgesamt 35 Prozent der Befragten mit Migrationshintergrund an, in den letzten zwölf Monaten rassistische Diskriminierung erlebt zu haben, 28 Prozent wegen ihrer Religion oder Weltanschauung.⁵¹ Deutlich werden die Diskriminierungsrisiken auch im *Migrant Pay Gap*: Eine aktuelle Studie der IQ Fachstelle Einwanderung und Integration untersucht Gehaltsunterschiede in den wichtigsten Engpassberufen; bezüglich des Medianentgelts zeigt sich hier, dass Beschäftigte aus Asylherkunftsländern trotz vergleichbarem Anforderungsniveau und identischer Berufsgruppe weniger verdienen als ihre Kolleg_innen mit deutscher Staatsangehörigkeit.⁵²

Auch im Bildungsbereich offenbart sich in repräsentativen Studien für Schüler_innen mit „Migrationshintergrund“ ein hohes Risiko für Bildungsbenachteiligung.⁵³ Hierbei wird deutlich, dass der soziale Hintergrund der Schüler_innen allein nicht als eine Ursache für Bildungsungleichheit betrachtet werden kann und der Effekt des „Migrationshintergrundes“ auch bei gleichem sozialem Hintergrund bestehen bleibt.⁵⁴ Ebenfalls lassen sich hohe Diskriminierungsrisiken aufgrund zugeschriebener Merkmale wie „race“ oder „Geschlecht“ für den Kontext hochschulischer Bildung feststellen.⁵⁵

Diese beispielhaft aufgeführten Studien zu Diskriminierungsverhältnissen können durch weitere Studien in anderen Lebensbereichen wie zum Beispiel Gesundheit,⁵⁶ Soziale Medien⁵⁷ oder Polizei und Justiz⁵⁸ ergänzt werden. Sie verdeutlichen, dass die Mechanismen struktureller oder institutioneller Benachteiligung und Diskriminierung stärker berücksichtigt werden müssen. Denn diese verhindern nicht nur Teilhabe und Partizipation, sondern stellen auch die individuelle Identitätsarbeit von Subjekten wie auch ihre Zugehörigkeit als vollwertig anerkannte Mitglieder einer Gesellschaft infrage.

Die kritische und dekonstruktive Auseinandersetzung mit diskriminierenden Differenzordnungen und Praxen ist daher als eine wichtige Handlungsanforderung an die politische Bildungsarbeit zu betrachten.

Differenzordnungen befragen und Diversitätssensibilität einüben

Eine diskriminierungskritische Perspektive auf Diversität beinhaltet zunächst eine reflexive Befragung eigener Selbstverständnisse, Interpretationsmuster und Handlungsgewohnheiten. Im Kontext von Bildungsarbeit können durch die Auseinandersetzung mit eigenen Privilegien oder Diskriminierungserfahrungen Räume und Interaktionsbeziehungen entstehen, die eine gemeinsame Reflexion und Befragung von normierenden Anrufungs- und Unterscheidungspraktiken ermöglichen.

Ein wesentlicher Aspekt dieser Reflexionsprozesse ist ein diversitätssensibler Umgang mit Sprache und Bezeichnungspraxen. Dabei helfen Kontrollfragen wie: Welche Anrufungen/Bezeichnungen sind erwünscht bzw. selbstgewählt? Mit welchen Inhalten, Bewertungen und Kategorisierungen sind diese Anrufungen verknüpft? Könnten sie diskriminierend wirken oder so wahrgenommen werden? Welche Entstehungsgeschichte haben diese Bezeichnungspraxen und wer profitiert möglicherweise von Kategorisierungen?

Diese Befragungen sind mit Ungewissheiten und „Umbrüchen“ in Selbstverständnissen verbunden – Umbrüche und Ungewissheiten sind jedoch allgegenwärtig und stellen „ein Strukturmerkmal jeder Lebenspraxis“⁵⁹ dar. Individuen stehen vor der Herausforderung, kontinuierlich vielfältige soziale Entwicklungen, Eindrücke und Erwartungen mit individuellen Lebenskonzepten zu einem kohärenten Ganzen zu verbinden und Diversität als Potenzial zu begreifen.⁶⁰

Eine Wahrnehmung von gesellschaftlicher Diversität als Bedrohung ist mit der Zunahme rechtspopulistischer Orientierungen und einer hohen Mobilisierungsfähigkeit rechter Gruppen verbunden.⁶¹ Vor diesem Hintergrund erhält die Frage nach Bildungsräumen, in denen Diversitätskompetenzen – wie etwa Ambiguitätstoleranz, Konflikt-, Diskurs- und Urteilsfähigkeit – erworben werden können, besondere Relevanz.

Demokratiebildung ist in diesem Zuge nicht nur als Vermittlung formaler demokratischer Prozesse und Mitbestimmung zu verstehen, sondern als ein Bildungsanspruch, der gesellschaftliche Machtverhältnisse, Ungleichheiten und Ausgrenzungen reflektiert und bearbeitet. Bildungseinrichtungen stellen hierbei relevante Erfahrungsräume dar, in denen sich widersprüchliche gesellschaftliche Dynamiken widerspiegeln und in denen Erfahrungen mit gesellschaftlicher Pluralität gemacht sowie Diversitätskompetenzen vermittelt und erprobt werden können.⁶²

Dies kann allerdings nur verwirklicht werden, wenn die Reproduktion struktureller und sozialer Ungleichheiten auf verschiedenen Ebenen (individuell, institutionell, gesellschaftlich) erkannt und diesen etwas entgegengesetzt wird.⁶³ Damit ist auch der Anspruch verbunden, auf organisationaler und institutioneller Ebene Widerstände und Abwehrmechanismen gegen diskriminierungskritische Selbstreflexion und Veränderungsprozesse abzubauen und eine klare Haltung für eine nachhaltige Organisationsveränderung in Richtung Chancengerechtigkeit und Diversitätsbewusstsein zu entwickeln.⁶⁴

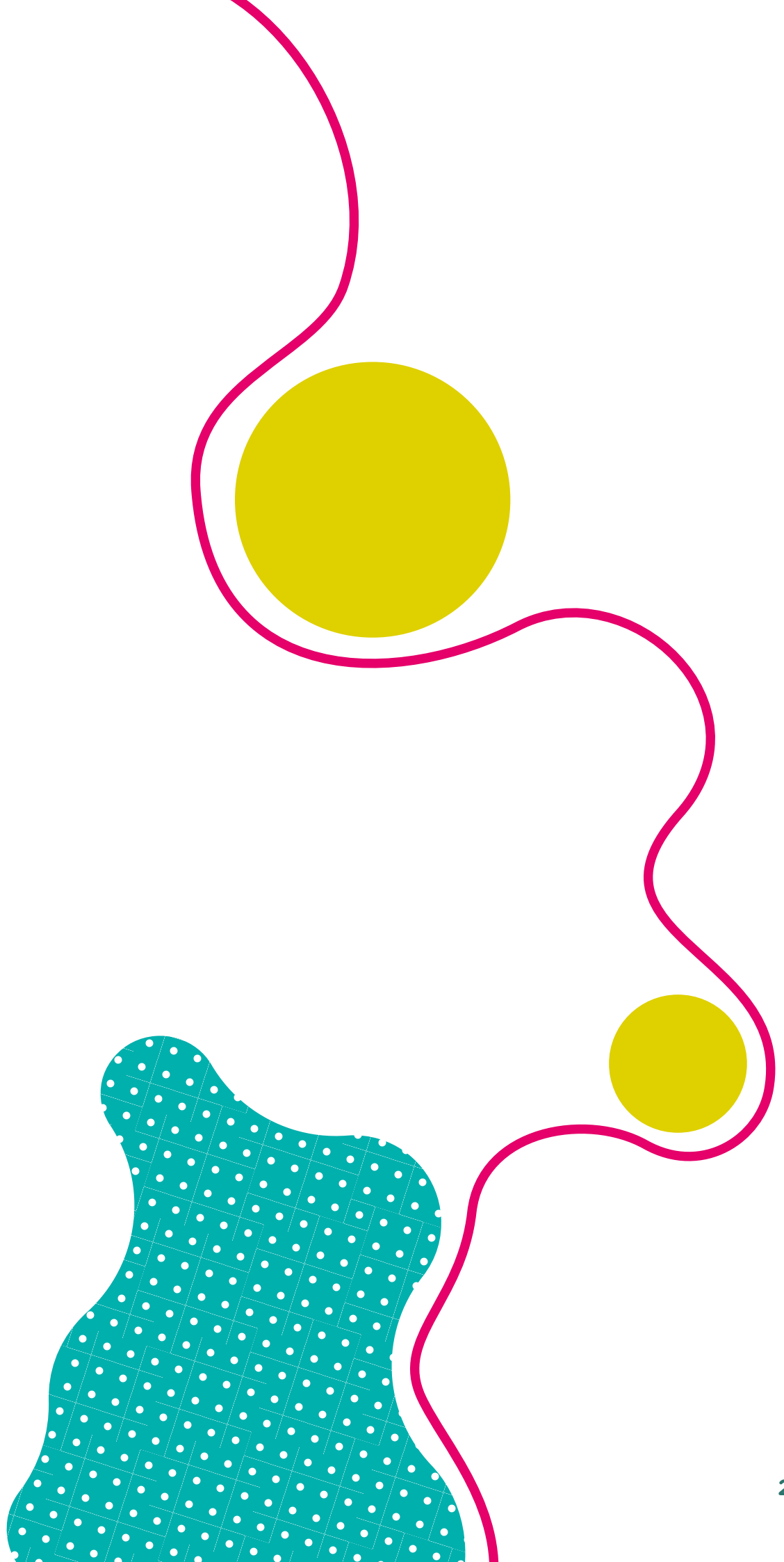
- 1 Die kursive Schreibweise soll den sozialen Konstruktionscharakter markieren. Die Großschreibung verdeutlicht, dass es sich um eine selbstermächtigende Selbstbezeichnung handelt.
- 2 Pat Parker (1944–89) war eine Dichterin, Aktivistin und eine der einflussreichsten Stimmen der Schwarzen lesbisch-feministischen Bewegung in den USA.
- 3 Parker, Pat: For the White Person Who Wants to Know How to Be My Friend, in: Callaloo, Jg. 23 (2000), H. 1, S. 73–73 [eigene Übersetzung aus dem Englischen].
- 4 Die kursive Schreibweise soll den sozialen Konstruktionscharakter markieren. Die Kleinschreibung verdeutlicht, dass es sich nicht um eine selbstermächtigende Selbstbezeichnung handelt.
- 5 Vgl. Rommelspacher, Birgit: Was ist eigentlich Rassismus?, in: Melter, Claus/Mecheril, Paul (Hrsg.): Rassismustheorie und -forschung, Schwalbach/Ts. 2009, S. 25–38; Leiprecht, Rudolf: Diversität und Intersektionalität, in: Polat, Ayça (Hrsg.): Migration und Soziale Arbeit, Stuttgart 2025, S. 60–70.
- 6 Vgl. Spivak, Gayatri Chakravorty: The Rani of Sirmur: An Essay in Reading the Archives, in: History and Theory, Jg. 24 (1985), H. 3, S. 247–272.
- 7 Vgl. Mecheril, Paul/Plöber, Melanie: Differenz, in: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden 2009, S. 194–208, hier S. 202.
- 8 Vgl. Leiprecht 2025.
- 9 Vgl. Fereidooni, Karim/Massumi, Mona: Affirmative Action, in: Scherr, Albert/El-Mafaalani, Aladin/Yüksel, Emine Gökçen (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung, Wiesbaden 2017, S. 701–721.
- 10 Vgl. ebd.
- 11 Vgl. Peters, Patrick/Bauer, Martin: Diversity Management, Stuttgart 2024.
- 12 Vgl. Leiprecht 2025.
- 13 Siehe Rommelspacher, Birgit: Rechtsextremismus und Dominanzkultur. „Ein Herrenvolk von Untertanen“: Rassismus – Nationalismus – Sexismus, Duisburg 1992 (Dissertation).
- 14 Vgl. ebd.
- 15 Arndt, Susan: Sexismus. Geschichte einer Unterdrückung, München 2020, S. 27.
- 16 Ebd., S. 28 f.
- 17 Vgl. ebd.
- 18 Vgl. Behrmann, Laura/Eckert, Falk/Gefken, Andreas: Prozesse sozialer Ungleichheit aus mikrosoziologischer Perspektive – eine Metaanalyse qualitativer Studien, in: Behrmann, Laura/Eckert, Falk/Gefken, Andreas/Berger, Peter A. (Hrsg.): ‚Doing Inequality‘. Prozesse sozialer Ungleichheit im Blick qualitativer Sozialforschung, Wiesbaden 2018, S. 1–34, hier S. 10.
- 19 Vgl. Kunz, Thomas: Bilder von Fremden. Konstruktionen nationaler (Nicht-)Zugehörigkeit als Voraussetzung sowie Bestandteil sozialer Ausgrenzung, in: Huster, Ernst-Ulrich/Boeckh, Jürgen/Mogge-Grotjahn, Hildegard (Hrsg.): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung, Wiesbaden 2018, S. 287–312.
- 20 Vgl. Behrmann et al. 2018.
- 21 Ebd., S. 5.
- 22 Vgl. Butler, Judith: Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt am Main 1991, S. 23.
- 23 Ebd.

- 24 Fraser, Nancy: Soziale Gerechtigkeit im Zeitalter der Identitätspolitik. Umverteilung, Anerkennung und Beteiligung, in: dies./Honneth, Axel: Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, 4. Aufl., Frankfurt am Main 2015, S. 13-128, hier S. 19.
- 25 Vgl. Leiprecht 2025.
- 26 Ebd., S. 63.
- 27 Siehe Winker, Gabriele/Degele, Nina: Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld 2009
- 28 Ebd., S. 38.
- 29 Vgl. Kunz 2018.
- 30 Ebd., S. 295.
- 31 Vgl. Behrmann et al. 2018.
- 32 Vgl. Kunz 2018, S. 297.
- 33 Vgl. Polat, Ayça: ‚Gute‘ und ‚schlechte‘ Geflüchtete im deutschen Migrationsdiskurs, in: Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit“ für das Themenheft zu „Diversität der Migration“, H. 1/2025, S. 29-40.
- 34 Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS): Jahresbericht 2024, Berlin 2025, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2024.pdf?__blob=publicationFile&v=2#page=12 [eingesehen am 19.12.2025].
- 35 Ebd.
- 36 Vgl. Hasse, Raimund/Schmidt, Lucia: Institutionelle Diskriminierung, in: Bauer, Ullrich/Bittlingmayer, Uwe H./Scherr, Albert (Hrsg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie, Wiesbaden 2012, S. 1-18.
- 37 Rommelspacher 2009, S. 30
- 38 Vgl. Hass/Schmidt 2012, S. 2.
- 39 Graevskaia, Alexandra/Menke, Katrin/Rumpel, Andrea: Institutioneller Rassismus in Behörden – Rassistische Wissensbestände in Polizei, Gesundheitsversorgung und Arbeitsverwaltung. IAQ Report 2, 2022, URL: <https://doi.org/10.17185/dupublico/75438> [eingesehen am 16.10.2026], S. 14.
- 40 Rommelspacher 2009, S. 30.
- 41 Gomolla, Mechthild/Radtke, Frank-Olaf: Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule, Wiesbaden 2009, S. 67.
- 42 DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung: Rassistische Realitäten: Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander? Auftaktstudie zum Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (NaDiRa), Berlin 2022, URL: https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/CAT1_Studie_Rassistische_Realit%C3%A4ten/DeZIM-Rassismusmonitor-Studie_Rassistische-Realit%C3%A4ten_Wie-setzt-sich-Deutschland-mit-Rassismus-auseinander.pdf [eingesehen am 22.09.2025], S. 17.
- 43 Graevskaia/Menke/Rumpel 2022.
- 44 Vgl. Fereidooni Karim/Zeoli, Antonietta (Hrsg.): Managing Diversity, Wiesbaden 2011.
- 45 Vgl. Hertlein, Andrea/Leiprecht, Rudolf: Der Versuch, globale Bildungsbiografien in nationale Hochschulstrukturen zu implementieren: Universitäre Angebote für Geflüchtete und Migrierte, in: Kulaçatan, Meltem/Behr, Harry Harun (Hrsg.): Migration, Religion, Gender und Bildung, Bielefeld 2020, S. 107-148.
- 46 Vgl. ADS 2025a: Jahresbericht 2024, S. 12.
- 47 Vgl. ebd.

48 Vgl. ebd.

- 49 Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung durch den Staat. Bevölkerungsbefragung zu Diskriminierung durch staatliche Stellen, Berlin 2025, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Rechtsgutachten/staatliches_handeln_befragung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [eingesehen am 29.12.2025], S. 20 f.
- 50 Vgl. DeZIM/NaDiRa: NaDiRa-Bericht 2023. Rassismus und seine Symptome, 2023, URL: https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/Rassismus_Symptome/Rassismus_und_seine_Symptome.pdf#page=88 [eingesehen am 29.12.2025], S. 88.
- 51 Vgl. Bertelsmann Stiftung: Diskriminierung in der Einwanderungsgesellschaft. Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung, Gütersloh 2023, URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/DZ_Diskriminierung_in_der_Einwanderungsgesellschaft_2023.pdf#page=26 [eingesehen am 29.12.2025], S. 27 f.
- 52 Vgl. Dülken, Bianca/Shibeshi, Samrawit: Ungleiche Bezahlung in Engpassberufen. Die unsichtbaren Grenzen von Herkunft und Geschlecht. Förderprogramme IQ – Integration durch Qualifizierung. Discussion Paper 01/2024. Hrsg.: Fachstelle Integration und Einwanderung. Minor – Projektkontor für Bildung und Forschung gemeinnützige GmbH, Berlin 2024, URL: https://netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_Einwanderung/Publikationen_2024/FEI_DP_MGPG-Engpassberufe_2024-01_final.pdf [eingesehen am 29.12.2025], S. 5 f.
- 53 Vgl. DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung: Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft. Ein wissenschaftsbasierter und indikatorengestützter Lagebericht zum Stand der Integration in Deutschland. 14. Integrationsbericht. Im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin 2025, URL: <https://www.integrationsbeauftragte.de/ib-de/integrationsarbeit-in-den-bereichen/forschung-und-integration/14-integrationsbericht-teilhabe-in-der-einwanderungsgesellschaft-2315880> [eingesehen am 12.12.2025].
- 54 Vgl. Sachverständigenrat für Integration und Migration: Ungleiche Bildungschancen. Fakten zur Benachteiligung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im deutschen Bildungssystem, Berlin 2024, URL: <https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2025/01/SVR-Fakten-zu-ungleichen-Bildungschancen-2025.pdf> [eingesehen am 20.12.2025], S. 1 f.; Gomolla, Mechtild: Direkte und indirekte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung, in: Scherr, Albert/Reinhardt, Anna Cornelia/El-Mafaalani, Aladin (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung, Wiesbaden 2023, S. 171-194; Doğmuş, Aysun: Alltagsrassismus in symbolischen Gewaltverhältnissen der Schule – Ein- und Ausschluss, Widerstand und die Bedeutung der Gefühle, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus. Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit, Stuttgart 2024, S. 67-78.
- 55 Vgl. Heitzmann, Daniela/Houda, Kathrin (Hrsg.): Rassismus an Hochschulen, Weinheim/Basel 2020; Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M.: Rassismus und Diskriminierungsverhältnisse an Hochschulen. Ergebnisse einer Erhebung unter Studierenden und Mitarbeitenden, in: Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit“, Themenheft „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“, H. 1/2024, S. 48-55.
- 56 Vgl. Heyrock, Merle/Knudsen, Hendrike/Polat, Ayça/Thege, Britta: Alltagsrassismus in der Gesundheitsversorgung – Erfahrungen von Menschen mit „geringer Literalität“ im Gesundheitssystem, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus – Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit. Lehrbuch in der Reihe „Grundwissen Soziale Arbeit“, Stuttgart 2024, S. 114-124.
- 57 Siehe Knauff, Stefan/Kühne, Simon/Tsolak, Dorian: Alltagsrassismus in den Sozialen Medien – Regionale Unterschiede von Rassismen und Stereotypisierungen auf Twitter, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus – Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit. Lehrbuch in der Reihe „Grundwissen Soziale Arbeit“, Stuttgart 2024, S. 136-148.

- 58 Vgl. Atali-Timmer, Fatoş/Will, Anne-Kathrin: Institutionelle Diskriminierung in Polizei und Justiz – Handlungsanforderungen für eine diskriminierungskritische Praxis, in: Polat, Ayça (Hrsg.): Migration und Soziale Arbeit. Wissen, Haltung, Handlung, Stuttgart 2025, S. 144–160.
- 59 Helsper, Werner: Ungewissheit und pädagogische Professionalität, in: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft, Wiesbaden 2008, S. 162–168, hier S. 162.
- 60 Vgl. Böhle, Fritz/Busch, Sigrid: Von der Beseitigung und Ohnmacht zur Bewältigung und Nutzung. Neue Herausforderungen und Perspektiven im Umgang mit Gewissheit, in: dies. (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld 2012, S. 13–33.
- 61 Vgl. Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar: Die Leipziger Autoritarismus Studie 2024: Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf, in: dies. (Hrsg.): Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus-Studie 2024, Gießen 2024, S. 29–100; Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico (Hrsg.): Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23, Bonn 2023.
- 62 Vgl. Engelfried, Constance: Diskriminierungskritische Demokratiebildung in der Schule. Grundüberlegungen und Perspektiven, in: dies. (Hrsg.): Diskriminierungskritische Demokratiebildung an Schulen, Frankfurt am Main 2024, S. 5–23.
- 63 Vgl. ebd.
- 64 Vgl. ebd.





Elizaveta Firsova-Eckert

Diversität und Politische Bildung

Einleitung – Diversität als normative Leitidee und menschenrechtssichernde Zielperspektive Politischer Bildung

Mit rund 83,6 Millionen Einwohner_innen ist Deutschland das bevölkerungsreichste Land der Europäischen Union.¹ Zugleich ist die deutsche Gesellschaft durch eine hohe Pluralität von Lebenslagen und Zugehörigkeiten geprägt: Etwa dreißig Prozent der Bevölkerung haben einen Migrationshintergrund, verfügen also über eine eigene oder biografisch-familiäre Migrationserfahrung² – von ihnen wiederum besitzen etwa die Hälfte die deutsche Staatsangehörigkeit. Vielfalt erschöpft sich jedoch nicht im Merkmal Migration. Rund 7,9 Millionen Menschen leben mit einer schweren Behinderung, etwa zwölf Prozent der Bevölkerung zählen sich zur LGBTQI+-Community und auch religiös-weltanschaulich ist Deutschland heterogen: Neben Christ_innen leben hier u. a. Muslim_innen, Jüdinnen_Juden, Buddhist_innen, Hindus, Sikhs sowie Angehörige weiterer Religionsgemeinschaften und Weltanschauungen.³ Darüber hinaus erstreckt sich gesellschaftliche Vielfalt über zahlreiche weitere Dimensionen – etwa Geschlechtszugehörigkeit, Alter, Familien- und Care-

Arbeitsformen sowie soziale Zugehörigkeiten – und bildet damit den Ausgangspunkt für zentrale Fragen der Politischen Bildung.

Diversität als Zielprämisse und gleichzeitig als staatliche Pflicht ist rechtlich gleich auf mehreren gesetzlichen Ebenen verankert. So hat sich die Bundesrepublik etwa mit der Ratifikation der UN-Behindertenrechtskonvention (seit dem 26. März 2009 in Deutschland verbindlich) verpflichtet, in allen Politik- und Lebensbereichen die Voraussetzungen für eine inklusive, diskriminierungsfreie gesellschaftliche Teilhabe und Einbeziehung aller Menschen – insbesondere von Menschen mit Behinderungen – zu schaffen (Art. 1 und Art. 3); die Europäische Menschenrechtskonvention flankiert diese Verpflichtung, indem sie die Ausübung der Konventionsrechte ohne Benachteiligung garantiert (Art. 2):

„Jeder hat Anspruch auf alle in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten, ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse⁴, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.“

Auch das deutsche Grundgesetz, das Behindertengleichstellungsgesetz und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankern gleiche Rechte und Menschenwürde für alle auf deutschem Boden und bilden damit ein zentrales Fundament unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung, welche die Emanzipation und Teilhabe aller Adressat_innen sicherstellen soll.

Vor diesem Hintergrund sind Teilhabe und Inklusion nicht nur normative Leitideen, sondern als Menschenrechte zugleich verbindliche Globalzielperspektiven Politischer Bildung. Politische Bildung hat damit den Auftrag, die in Verfassung und Menschenrechtsinstrumenten verbürgten Gleichheits- und Teilhaberechte bildungspraktisch zu konkretisieren: durch die Förderung von Mündigkeit und Emanzipation sowie durch die Befähigung aller Gesellschaftsmitglieder zur politischen Partizipation und Mitbestimmung.⁵ Sie eröffnet und gestaltet damit Lern- und Erfahrungsräume, in denen die rechtlich gesetzten Prämissen inklusiver gesellschaftlicher Teilhabe in pädagogisches Handeln übersetzt und für ganz unterschiedliche Adressat_innengruppen wirksam werden.

Bildungspolitisch hat sich in den letzten Jahren zudem verstärkt ein diversitätssensibles Verständnis etabliert – nicht zuletzt durch die hervorgehobene Bedeutung der Demokratiebildung, die etwa für die Schule als fächerübergreifende Querschnittsaufgabe ausgewiesen wird.⁶ Obwohl Schule und die mit ihr verbundenen Bildungsideale seit jeher ein ideologisch umkämpfter Raum sind und stets damit die Frage verknüpft ist, welche Vorstellungen und Werte an die nächste Generation vermittelt werden sollen, zeigt

die erst kürzlich erschienene Mitte-Studie 2024/25, dass ein diversitätssensibles Verständnis bereits von einer Mehrheit in Deutschland geteilt wird: So fordern mehr als achtzig Prozent der Befragten von Schulen Politische Bildung und Diskriminierungssensibilität.⁷ Ferner unterstützt die absolute Mehrheit der Befragten in der repräsentativen Studie ein demokratisches, partizipatorisches, inklusives und diversitätssensibles Schulverständnis.⁸ Zugleich legt die Studie offen, dass die Gesellschaft damit noch keineswegs in einem Stadium umfassender Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt angekommen ist: Vielmehr zeigt der Datentrend, dass ein beträchtlicher Anteil der Befragten fremdenfeindlichen, nationalchauvinistischen, antisemitischen und sozialdarwinistischen Aussagen zumindest teilweise zustimmt – oder sie zumindest nicht eindeutig zurückweist. Gerade dieser „Graubereich“ ambivalenter Positionierungen liegt in mehreren Dimensionen jeweils im mittleren zweistelligen Prozentbereich.⁹

Auf der einen Seite also stehen eine deutliche Bedeutungszunahme von Diversität und damit verbundene Öffnungsprozesse sowie eine größere Sichtbarkeit von Diversität; auf der anderen Seite steht ihnen die Persistenz diskriminierender Tendenzen gegenüber, die durch populistische, antisemitische und rassistische Strömungen bis in die breite Mitte der Gesellschaft hinein verstärkt werden. Umso wichtiger ist es, Diversität nicht lediglich als „Thema“ Politischer Bildung zu behandeln, das punktuell abgearbeitet wird. Vielmehr ist anzuerkennen, dass Demokratie nur dann ihrem eigenen Anspruch gerecht wird, wenn die Diversität einer Gesellschaft nicht nur formal anerkannt, sondern auch aktiv wertgeschätzt wird – und zwar nicht



nur als ein Querschnittsthema im schulischen Kontext, sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen, indem gesellschaftliche Diversität nicht als Defizit oder Störfaktor verhandelt wird, sondern als Standardvarianz aller gesellschaftlichen Bereiche. So betrifft Diversität sämtliche Mitglieder der Gesellschaft – unabhängig davon, entlang welcher Dimension (zum Beispiel Geschlecht, Religion, soziale Herkunft) Vielfalt jeweils verhandelt wird. Diversität ist damit kein Randthema, sondern Voraussetzung und Bedingung gesellschaftlichen Zusammenlebens und Funktionierens.

Vor diesem Hintergrund nimmt der vorliegende Beitrag zunächst eine Begriffsbestimmung und Eingrenzung vor: Was genau ist unter „Diversität“ eigentlich zu verstehen; und welche unterschiedlichen Perspektiven auf den Begriff lassen sich unterscheiden? Anschließend wird reflektiert, welche Anforderungen die Angebote Politischer Bildung erfüllen müssen, um diversitätssensibel und als querschnittliche Aufgabe konzipiert zu sein. Abschließend wird begründet, weshalb ☞ **Neutralität** bzw. die häufig bemühte Debatte um eine vermeintliche „Neutralitätspflicht“ dort an ihre Grenzen stößt, wo es um das Zusammenleben und die Aushandlung der Teilhabe aller Gesellschaftsmitglieder geht.

Begriffsbestimmung

„We are living in the age of diversity“, konstatierte der Ethnologe und Gründungsdirektor des Max-Planck-Instituts zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften, Steven Vertovec, im Jahr 2012. Damit lenkte er den Blick darauf, dass – ungeachtet der berechtigten Frage, ob die Gegenwart tatsächlich stärker durch ☞ **Differenzen** geprägt ist als frühere Jahrhunderte – vor allem der Diversitätsdiskurs in der (Politischen) Bildung in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat.¹⁰ Vertovec verweist insbesondere auf die wachsende Präsenz des (Leit-)Begriffs „Diversity“ in politischen Kampagnen, hochschulischen Programmen sowie strategischen Dokumenten der Privatwirtschaft.

Der Terminus Diversity wird dabei überwiegend (nicht zuletzt auch durch die starke Bedeutung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte sowie der Behindertenrechtskonvention für die Interpretation des Begriffs) in einer normativ-präskriptiven Weise verwendet, womit ihm die gleichberechtigte Anerkennung und Wertschätzung von Differenz obliegt – statt Singularität steht Pluralität im Vordergrund.¹¹ Der Begriff Diversität bzw. Diversity selbst meint eine Vielfalt von Differenz (in Bezug auf physische, affektive, soziale und kulturelle Merkmale) und ist meist implizit an den Appell geknüpft, die Gleichbehandlung aller Menschen zu fördern.¹²

Immer mehr lehnt sich die deutsche Literatur in der Auseinandersetzung mit Diversität und Politischer Bildung an das von Steven Vertovec im Jahr 2007 begründete sozialanthropologische Konzept der „Superdiversität“ an.¹³ Dieses betont in Bezug auf migrationspezifische Diversitätsaspekte, dass es für eine Auseinandersetzung mit migrationsbezogener Diversität nicht mehr ausreicht, Diversität nur in der Kategorie „Ethnizität“ zu denken, sondern dass diese Kategorie auch in sich superdivers sei, denn sie beinhalte: „unterschiedliche aufenthalts- und migrationsrechtliche Statusgruppen sowie die damit verbundenen Ansprüche und Einschränkungen von Rechten, divergierende Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt, spezifische Geschlechts- und Altersprofile, Muster räumlicher Verteilung sowie heterogene lokale Reaktionen von Dienstleistungsanbietern und Bewohner_innen“¹⁴. Diese Aspekte ziehen wiederum neue Muster von Ungleichheit und Vorurteilen, einschließlich emergenter Formen von Rassismus, neue Muster der Segregation, neue Erfahrungen von Raum und „Kontakt“ und viele andere potenzielle Formen der Ungleichbehandlung nach sich. Dieses Zusammenspiel unterschiedlichster Faktoren, die nebeneinanderstehen, sich überlappen und teilweise einander bedingen, beschreibt Vertovec als die Superdiversität der Gesellschaft.

Im Anschluss an das Konzept der Superdiversität lässt sich Diversität als mehrdimensionale und dynamische Konstellation auch über migrationsbezogene Unterschiede hinausdenken: Analog zur Analyse migrationsbezogener Superdiversität kann ein entsprechender Blick auf Geschlecht¹⁵, Religion sowie soziale, kulturelle und weitere Diversitätsdimensionen übertragen werden. In all diesen Feldern zeigt sich, dass Kategorien nicht nur zwischen Gruppen unterscheiden, sondern in sich selbst heterogen, kontextabhängig und situativ verschränkt sind – mithin eine „Heterogenität der Diversität“ selbst existiert.

Der Themenkomplex der Diversitätsforschung sowie der gesellschaftliche Diskurs darüber überschneiden sich daher in hohem Maße mit benachbarten (Forschungs-)Feldern wie der Vorurteils-, Ungleichheits-, Antisemitismus- und Antidiskriminierungs-, Gleichbehandlungs- und Gleichstellungsforschung. Damit wird deutlich, dass es sich nicht um ein trennscharf abgrenzbares Thema handelt, sondern um einen Gegenstandsbereich, der in einer intersektionalen Perspektive verortet und analysiert werden sollte.

Organisationen und Politische Bildung – Warum Angebote der Politischen Bildung diversitätssensibel gestaltet sein müssen

Die zunehmende gesellschaftliche Diversität sowie die sie begleitenden öffentlichen Diskurse spiegeln sich in den heterogener werdenden Ausgangslagen von Organisationen, Institutionen, Schulen und anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern wider. Damit verändern sich nicht nur Adressat_innengruppen, Lernsettings und Kommunikationsformen, sondern auch die professionellen Anforderungen an Fachkräfte: Diese sind zum einen in wachsendem Maße mit Diversität entlang unterschiedlicher Differenzkategorien konfrontiert und zum anderen gefordert, sich heterogenen Gruppen zu öffnen und durch ihr professionelles Handeln – etwa in der Gestaltung von Angeboten oder in Leitungsfunktionen – zu Inklusion und Chancengerechtigkeit in einer demokratischen Gesellschaft beizutragen.

Organisationen sind zentrale Orte gesellschaftlichen Lernens, weil sie Zugänge eröffnen oder versperren, Zugehörigkeit herstellen oder begrenzen und damit Partizipation praktisch rahmen. In diesem Sinne ist Diversität nicht lediglich ein Merkmal von Zielgruppen, sondern eine organisationsbezogene Gestaltungsaufgabe: Sie betrifft Strukturen, Routinen, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie die Frage, welche Perspektiven als legitim gelten und wer in Lern- und Bildungsprozessen sichtbar wird. Gerade Angebote Politischer Bildung sind hier besonders sensibel, da sie Teilhabe, Anerkennung und demokratische Urteils- und Handlungsfähigkeit nicht nur thematisieren, sondern in ihren Formaten auch praktisch ermöglichen müssen.

Als organisationsbezogener Referenzrahmen bietet ☞ **Diversity Management** einen häufig zweispurigen Zugang: erstens einen affirmativen, der sich an betriebswirtschaftlichen Diversity-Management-Ansätzen orientiert und vor allem die Potenziale heterogener Zielgruppen betont – nicht zuletzt mit dem Ziel, Organisationen insgesamt leistungsfähiger zu machen und Effizienzgewinne zu erzielen.¹⁶ Dieser Zugang kann jedoch auch problematisch sein, sobald Diversität primär unter dem Gesichtspunkt „effizienzsteigernder“ Merkmale betrachtet wird: Dann nämlich besteht die Gefahr, dass fortbestehende Diskriminierungsbedingungen – insbesondere entlang intersektionaler Zugehörigkeiten – unsichtbar gemacht oder nachrangig behandelt werden.¹⁷ Zweitens bietet *Diversity Management* einen machtkritischen Zugang, der Diversität nicht als Ressource, sondern als Anlass zur kritischen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Strukturen versteht, in denen soziale Identitäten und Zugehörigkeiten hervorgebracht und ungleiche Ressourcenverteilungen stabilisiert werden. Im Zentrum stehen damit nicht individuelle Unterschiede, sondern Macht-, Normalitäts- und Ausschlussordnungen – und die Frage, wie Organisationen diese reproduzieren oder transformieren.

Aus der eingangs beschriebenen normativen Zielprämisse und dem staatlichen Pflichtauftrag, Diversität anzuerkennen, zu fördern und zu schützen, folgt für Politische Bildung eine zentrale Konsequenz: Diversitätssensible Gestaltung ist nicht optional, sondern demokratiethoretisch und organisationspraktisch erforderlich.

In der pädagogischen Praxis ebenso wie in der Organisationsentwicklung können Konzepte wie Vielfalt, Diversität oder Heterogenitätssensibilität – insbesondere, wenn sie vorrangig mit Effizienzsteigerungslogiken verknüpft werden – rasch zu einem

Feigenblatt oder leeren Versprechen werden, wenn Diskriminierung, Ungerechtigkeit und ☹ **Exklusion**¹⁸ lediglich oberflächlich, etwa in Absichtserklärungen, adressiert werden. Ohne konkrete Konzepte, Strategien und Monitoring-Instrumente bleibt unklar, wie diskriminierende Dynamiken tatsächlich erfasst, bearbeitet und Maßnahmen kontinuierlich an gesellschaftliche Entwicklungen angepasst und weiterentwickelt werden sollen.

Zugleich berührt der Gegenstandsbereich „diverse Gesellschaft“ aber auch im Kern Fragen der Demokratie: Demokratische Ordnungen sind darauf angewiesen, dass alle Mitglieder der Gesellschaft Sichtbarkeit, Anerkennung und Emanzipation erfahren. Damit werden zentrale Zielhorizonte Politischer Bildung erfasst – insbesondere die Förderung von Mündigkeit in einer pluralen Gesellschaft. Diversitätssensible Politische Bildung zielt daher nicht nur auf Wissen über Vielfalt, sondern auf die Ermöglichung gleichberechtigter Teilhabe- und Lernprozesse: Es geht darum, gemeinsam *in* und *mit* Diversität zu lernen, zu arbeiten und sich kontinuierlich weiterzubilden.¹⁹

Diversität und „Neutralität“ – Ein Widerspruch?

In der gegenwärtig stark polarisierten Debatte um Diskriminierung und Vielfalt wird „politische Neutralität“ zunehmend als Kampfbegriff eingesetzt. Dabei wird die dienstrechtliche Verpflichtung zur parteipolitischen Neutralität zum angeblichen „Halbungsverbot“ verkürzt – insbesondere, wenn Beschäftigte des öffentlichen Diensts Stellung gegen diskriminierende oder menschenverachtende Aussagen, Veranstaltungen und Positionierungen beziehen. Sichtbar wird diese Strategie etwa an den (wiederholt aufgelegten) AfD-Melde- bzw. „Infoportalen“, über die Schüler_innen und Eltern Lehrkräfte wegen aus Sicht der Partei „nicht neutraler“ Äußerungen melden sollten. Trotz zahlreicher Bemühungen etwa durch die GEW²⁰ oder die Kultusministerien²¹ zur Aufklärung und Stärkung der Lehrkräfte führen diese Strategien der AfD zu Unsicherheiten in öffentlichen Einrichtungen, Stadtverwaltungen und Schulen.

Grundsätzlich sind der Staat und seine Organe sowie Einrichtungen des öffentlichen Rechts zwar zu parteipolitischer Un- und Überparteilichkeit verpflichtet; zugleich sind sie jedoch an das ☹ **Demokratieprinzip** (Art. 20 GG) und die Grundrechte gebunden – einschließlich des Diskriminierungsverbots (Art. 3 Abs. 3 GG). Aus dieser Wertebindung folgt, dass staatliches Handeln gerade nicht als „Neutralität“ im Sinne von Indifferenz gegenüber Rassismus, Antisemitismus, Sexismus, Queerfeindlichkeit oder anderen Formen Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit verstanden werden kann, sondern die Wahrung der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und den Abbau diskriminierender Strukturen einschließt.

Vor diesem Hintergrund trägt das hier vorgebrachte Argument nicht: Weder ist das Grundgesetz „neutral“, wenn es um die Gleichheit und Diskriminierungsfreiheit aller Gesellschaftsmitglieder geht, noch kann Politische Bildung bei menschenverachtenden und potenziell gewaltfördernden Tendenzen gegenüber Minderheiten auf Haltung verzichten. Wer unter Verweis auf eine vermeintliche „Neutralität“ die proaktive Förderung von Diversität und Antidiskriminierung unterlässt, verwechselt parteipolitische Neutralität mit Haltungslosigkeit – und verfehlt damit zentrale demokratische und professionelle Anforderungen.

Implikation: Diversität als Standardvarianz statt Defizitfolie

Eine wesentliche didaktische wie auch organisationsbezogene Konsequenz aus dem zuvor Beschriebenen besteht darin, Diversitätsdimensionen nicht als Mangel oder Problem zu rahmen. Vielmehr sind sie als normaler Ausdruck von Heterogenität zu verstehen und entsprechend in die Planung von (politischen) Bildungsangeboten einzubeziehen – etwa in Bezug auf Zugänglichkeit, sprachliche Gestaltung, Materialauswahl, Formen der Beteiligung sowie transparente Beschwerde- und Rückmeldeverfahren.

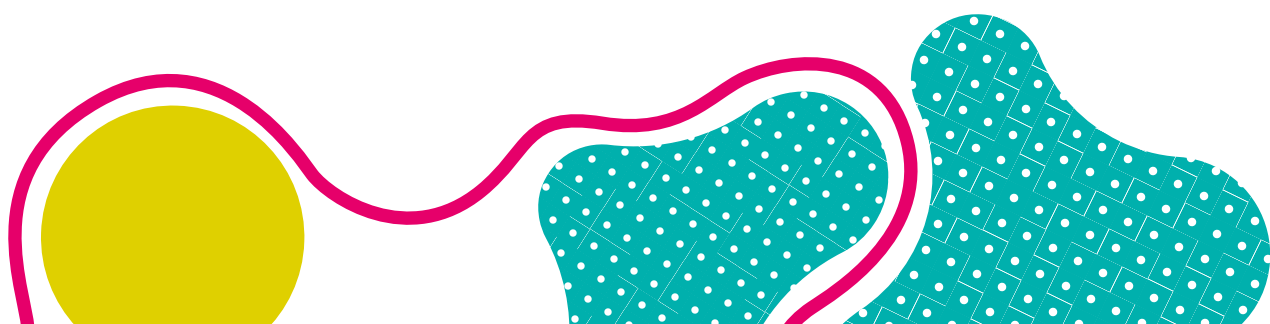
Gleiches gilt für die institutionellen Voraussetzungen: Ressourcensteuerung, Qualifizierung, Personalentwicklung und Entscheidungswege müssen so ausgestaltet sein, dass sie diese Vielfalt systematisch mittragen. Diversitätssensibles Handeln verbindet somit die Anerkennung unterschiedlicher Lebens- und Erfahrungshorizonte mit einer macht- und ☹ **herrschaft**kritischen Analyse:²² Nicht die vermeintliche „Andersartigkeit“ bestimmter Gruppen ist erklärungsbedürftig, sondern Strukturen und Praktiken, die Teilhabe dauerhaft erschweren oder Ausschluss als Normalität etablieren. Dazu braucht es nicht zuletzt eine ehrliche Auseinandersetzung mit der eigenen Institution anhand der Fragen: Wer ist sichtbar und was gilt hier als Norm? Zu prüfen ist, ob alle Mitglieder der Organisation in gleichem Maße wahrnehmbar sind und an der Kommunikation teilhaben: Haben sie die gleichen Gestaltungsräume? Wo sind ☹ **Empowerment**-Potenziale bislang ungenutzt und welche Ansätze müssen ggf. gezielt gestärkt werden?

Darüber hinaus ist anzuerkennen, dass gesellschaftliche Diversität – im Anschluss an Vertovecs Konzept der Superdiversität – untrennbar mit fortlaufendem gesellschaftlichen Wandel verbunden ist: Neue Migrationsbewegungen, veränderte rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen sowie transnationale Verflechtungen erweitern die Superdiversität kontinuierlich um zusätzliche Dimensionen. Zugleich entstehen durch gesellschaftliche Aushandlungsprozesse und öffentliche Debatten immer wieder neue Diskursräume, in denen Perspektiven sichtbar werden, die zuvor marginalisiert oder kaum gehört wurden. Insbesondere durch Empowerment gestärkte Gruppen artikulieren zunehmend ihre Erfahrungen, Deutungen und Analysen – und diese Stimmen sollten nicht nur „mitgedacht“, sondern als eigenständige Wissensbestände ernst genommen und systematisch einbezogen werden.

Damit geht jedoch auch eine Zunahme an Ambivalenzen einher: Unterschiedliche Positionen können einander widersprechen, Prioritäten konkurrieren, normative Maßstäbe werden neu verhandelt. Diversitätssensibilität bedeutet deshalb nicht, Komplexität zu glätten oder Konflikte vorschnell aufzulösen, sondern Widersprüche als Ausdruck pluraler Wirklichkeiten anzuerkennen, auszuhalten und produktiv zu bearbeiten.

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Politischen Bildung zu Diversität können daher weder als statisch noch als „abgeschlossen“ konzipiert werden. In einer postmigrantischen Gesellschaft müssen sie vielmehr als fortlaufender Reflexions- und Lernprozess angelegt sein, der kontinuierlich aufgreift, welche neuen gesellschaftspolitischen Themen, Konfliktlinien und Debatten entstehen. Dazu gehört ausdrücklich, bestehende Kontroversen und Widersprüche sichtbar zu machen, sie analytisch einzuordnen und professionell zu bearbeiten – und zugleich die Fähigkeit zu fördern, Ambivalenzen auszuhalten, ohne sie verfrüht zu harmonisieren oder zu simplifizieren.

Schließlich ist es zentral, auch die Fachkräfte selbst zur Selbstreflexion anzuregen. Zum einen setzt diversitätssensibles Agieren ein diversitätssensibles Wissen zu diskriminierenden Strukturen und Praktiken voraus;²³ zum anderen ist es unabdingbar, die eigene Rolle und mögliche Verstrickungen in die Reproduktion diskriminierender Bilder zu reflektieren. Dies umfasst sowohl die unbewusste Übernahme exkludierender Stereotype oder die Nutzung einer unsensiblen Sprache als auch die Auseinandersetzung mit eigenen emotionalen Reaktionen und Bindungen in Bezug auf das Thema Diversität. Entscheidend ist die Einsicht, dass niemand davor gefeit ist, diskriminierende Denkmuster – wenn auch unbeabsichtigt – zu reproduzieren.



- 1 Siehe Statistisches Bundesamt: Wichtige Bevölkerungsindikatoren zu den EU-Staaten, 07.10.2025, URL: <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Basistabelle/Bevoelkerung.html> [eingesehen am 28.01.2026].
- 2 Siehe bpb: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, 07.07.2025, URL: <https://www.bpb.de/kurzknapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund/> [eingesehen am 28.01.2026].
- 3 Siehe Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg: Diversity und Gender Mainstreaming. Für eine vielfältige Gesellschaft, 2025, URL: <https://www.lpb-bw.de/diversity> [eingesehen am 28.01.2026].
- 4 Der Begriff „Rasse“ entstammt aus pseudowissenschaftlichen Rassentheorien, die bis ins 20. Jahrhundert gesellschaftlich verbreitet waren und vermeintliche biologische Unterschiede zwischen Menschen propagiert haben. Da es sich bei „Menschenrassen“ jedoch nicht um biologische Tatbestände handelt, sondern um gesellschaftliche Konstruktionen, wird der Begriff heute nicht mehr verwendet oder kritisch eingeordnet. In Gesetzestexten findet der „Rass“-Begriff jedoch bis heute Verwendung. Weiterführende Informationen finden sich unter anderem bei: El-Mafaalani, Aladin: Wozu Rassismus? Von der Erfindung der Menschenrassen bis zum rassismuskritischen Widerstand, Köln 2021.
- 5 Vgl. Achour, Sabine: Wider die politische Machtlosigkeit: Strukturelle Zugänge statt Ausgrenzung von politischer Bildung, in: Harion, Dominic/Morys, Nancy/Lenz, Thomas (Hrsg.): Diversität und Demokratie: Gesellschaftliche Vielfalt und die Zukunft der sprachlichen und politischen Bildung, Frankfurt am Main 2024, S. 21-35, hier S. 21.
- 6 Vgl. Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) (Hrsg.): Demokratiebildung als Auftrag der Schule – Bedeutung des historischen und politischen Fachunterrichts sowie Aufgabe aller Fächer und der Schulentwicklung. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz, Bonn 2024.
- 7 Vgl. Achour, Sabine/Höppner, Anja: Schule als ideologische Kampfarena oder Rettungsanker der Demokratie? Schul- und Bildungsvorstellungen in der Mitte, in: Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico/Eden, Marco (Hrsg.): Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25, Bonn 2025, S. 329-349, hier S. 336.
- 8 Vgl. ebd.
- 9 Vgl. Zick, Andreas/Mokros, Nico/Küpper, Beate: Rechtsextremismus in der Mitte der Gesellschaft, in: Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico/Eden, Marco (Hrsg.): Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25, Bonn 2025, S. 69-103, hier S. 80 f.
- 10 Siehe Vertovec, Steven: „Diversity“ and the Social Imaginary, in: European Journal of Sociology, Jg. 53 (2012), H. 3, S. 287-312, hier S. 287.
- 11 Vgl. Mittertrainer, Mina/Oldemeier, Kerstin/Thiessen, Barbara: Are the times really changing? Verhältnisse von Diversität und Diskriminierung – eine Einleitung, in: dies. (Hrsg.): Diversität und Diskriminierung: Analysen und Konzepte, Wiesbaden 2023, S. 1-13, hier S. 3.
- 12 Vgl. ebd.
- 13 Vgl. El-Mafaalani, Aladin: Rassismus(kritik) in der superdiversen Klassengesellschaft. Dynamiken, Widersprüche, Perspektiven, in: Zeitschrift für erziehungswissenschaftliche Migrationsforschung (ZeM), Jg. 2 (2023), H. 1, S. 23-39; Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023; oder zum Beispiel Scaramuzza, Elia: Superdiverse Gesellschaft, superdiverse Geschlechter?! Zum reflexiven Umgang mit Geschlechterdiversität in der politischen Bildung, in: Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023, S. 44-52; Original: Vertovec, Steven: Super-diversity and its implications, in: Ethnic and Radical Studies, Jg. 30 (2007), H. 6, S. 1024-1054.
- 14 Vertovec 2007, S. 1025 [eigene Übersetzung].
- 15 Vgl. Scaramuzza 2023.
- 16 Vgl. Mittertrainer et al. 2023, S. 1.

- 17 Vgl. ebd.
- 18 Vgl. Sperisen, Vera/Affolter, Simon: Diversitätskritische Politische Bildung statt zugeschriebener Vielfalt, in: Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023, S. 19–26, hier S. 19.
- 19 Vgl. Thorweger, Jan Eike: Perspektiven auf den alltäglichen Politikunterricht in inklusiven Lerngruppen, in: Meyer, Dorothee/Hilpert, Wolfram/Lindmeier, Bettina (Hrsg.): Grundlagen und Praxis inklusiver politischer Bildung, Bonn 2020, S. 287–302, hier S. 287.
- 20 Vgl. GEW: Die Meldeportale der AfD, 2025, URL: <https://www.gew.de/die-meldeportale-der-afd> [eingesehen am 16.02.2026].
- 21 Vgl. Niedersächsisches Kultusministerium: Statement zum Start des AfD-Infoportals „Neutrale Lehrkraft“, URL: https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/ministerin/reden_und_beitrage_von_julia_willie_hamburg/statement_zum_start_des_afd_infoportals_neutrale_lehrkraft_am_21_05_2024/statement-zum-start-des-afd-infoportals-neutrale-lehrkraft-232271.html [eingesehen am 16.02.2026].
- 22 Vgl. Kleinschmidt, Malte/Lange, Dirk: Inclusive Citizenship als Bildungspraxis – provisorische Leitlinien, in: Polis, H. 1/2021, S. 22–24, hier S. 23.
- 23 Vgl. ebd., S. 24.



Katja Kinder

Warum Organisationsentwicklungsprozesse diversitätsorientiert sein müssen: Vier Fragen an die Geschäftsführung der RAA Berlin

1. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Worin unterscheidet sie sich von herkömmlichen Organisationsentwicklungsprozessen?

Um das zu beantworten, muss ich ein wenig ausholen. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, so wie wir diesen Ansatz in der RAA Berlin¹ gemeinsam mit akoma² entwickelt haben und wie er u. a. durch „Demokratie leben!“³ gefördert wurde, ist eine politische Intervention – eine Suchbewegung hinein in die Tiefenstruktur einer Organisation, also in das, was selbstverständlich wirkt, gerade weil es nicht benannt wird. Damit ist dieser Ansatz weder eine technische Methode noch eine Checkliste.

Wir leben in einer pluralen Gesellschaft und gehen davon aus, dass dies immer schon so gewesen ist. Doch unsere Institutionen, unsere Verwaltungen, unsere Bildungsorte und auch viele soziale Organisationen bilden diese Pluralität nicht ab. Sie sind geprägt von einem impliziten ☹ **Subjekt**: weiß, cis-männlich, bürgerlich, akademisch, christlich. Alles andere erscheint als Abweichung. Diese ☹ **Norm** muss nicht ausgesprochen werden – sie wirkt, gerade weil sie unsichtbar bleibt. Sie wird verteidigt als „Neutralität“, als „☹ **Bestenauselese**“, als Errungenschaft. Aus-sagen wie: „Wir sehen keine Unterschiede“, klingen dann nach Fortschritt, sind aber in Wahrheit Vermeidungs- wie Verteidigungsstrategien, um nicht benennen zu müssen, wer ☹ **strukturell** – durch eine nicht benannte, jedoch wirksame Quote – bevorzugt wird und wer nicht. Dies ist so selbstverständlich, so Teil unseres gesellschaftlichen Habitus, dass es sich richtig anfühlt, dass nicht alle partizipieren dürfen.

In unseren zunehmend rechter werdenden politischen Zeiten erleben wir, wie das weiße cis-männliche bürgerlich-christliche Subjekt bewusst zentriert wird, offen verbalisiert *wieder* als Norm gelten sollte, unter der alle ihren Platz finden könnten. Das befördert, dass einige Menschen ein klares Verständnis darüber haben, dass das „⊕ Wissen“ auf ihrer Seite ist, die Institutionen für sie gemacht sind; und jede Kritik daran wird als Gefahr der gesellschaftlichen Spaltung betrachtet und bekämpft.

⊕ **Exklusion** hat also viele Formen: manche grob und leicht benennbar, andere eher feinstofflich und Teil des Organisationsgewebes. Genau hier setzt Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung an: Sie macht erfahrbar, was zwar oft nicht ausgesprochen, aber tief verinnerlicht ist. Sie fordert Wahrnehmung statt Verdrängung. Sie fordert Gerechtigkeit, ⊕ **Repräsentation** mit Wirkungsmacht, nicht als Symbol. Sie verlangt Räume, in denen Menschen nicht nur „inkludiert“ werden, sondern gestalten, prägen, verändern können mit ihrem Wissen, ihrer Geschichte, ihren Erfahrungen.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist kein ⊕ **Diversity Management**. Sie irritiert die vermeintliche Normalität. Sie verschiebt die Frage von: „Wie holen wir andere in unsere bestehende Ordnung hinein?“, zu: „Welche Ordnung muss sich selbst verändern, damit sie nicht weiterhin ausschließt?“ Dazu braucht es andere ⊕ **Wissensarchive**, einschließendere Organisationskulturen, Praktiken der Reflexion, reflektierte Einstellungspraktiken, eine dauerhafte Selbstbefragung, keine einmalige Maßnahme.

Diversitätssensible Organisationsentwicklung ist der Versuch, das feinstoffliche Gewebe von Macht spürbar zu machen und es anders zu verweben.

Ein kleines Beispiel aus einer Organisation und ihrem Leitungskreis: Wir sitzen in einem großen, hellen Raum, ohne Tische, lediglich ein Stuhlkreis. Eine Teilnehmerin sagt: „Wir finden einfach keine rassistisch markierten Fachkräfte, die zu uns passen.“ Eine weitreichende Aussage, die auf den ersten Blick fast neutral-pragmatisch klingt. Wir stellen Fragen wie: **Wer setzt sich im System als normal; wessen Wissen zählt; wessen Erfahrung wird unsichtbar gemacht und gilt als nicht passend etc.?**

In einer Organisation, die Diversität ignoriert, geschieht Exklusion entlang der ⊕ **Differenz**kategorien von *Race*, *Class* und *Gender* oft unbemerkt. Entscheidungen scheinen neutral, Auswahlprozesse „bestenauslesend“. In der Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung wird dieses Selbstverständnis hinterfragt, reflektiert.

Ein Beispiel: In einem unserer Beratungsprozesse bemerkte das Leitungsteam, dass Bewerbungsprozesse zwar „formal korrekt“ waren, aber praktisch immer auf denselben Netzwerken und sozialen Kreisen beruhten und von den bereits beauftragten Leitungen durchgeführt wurden. Die Reflexion führte dann zu konkreten Veränderungsmöglichkeiten: neue Ausschreibungswege, andere Auswahlgremien und eine externe Begleitung. Das sind oftmals kleine Maßnahmen, die durchaus Wirkung entfalten können.

Oder ein anderes Beispiel: In einer Organisation mit überwiegend weißen Führungskräften zeigte die Analyse der Entscheidungswege, dass Vorschläge von Kolleg_innen of Color regelmäßig übergangen wurden – oft subtil, fast unmerklich. Durch gezielte Moderation, Reflexionsrunden und kollektive Rückmeldungen entstand ein Raum, in dem diese Dynamiken sichtbar wurden. Nicht als Schuldzuweisung, sondern als **praktische Auseinandersetzung mit Macht, Sichtbarkeit und Zugang zu Entscheidungsmacht.**

2. Warum sollten insbesondere Organisationen der politischen Bildung sich auf struktureller Ebene mit den Themen Diversität und Diskriminierungskritik auseinandersetzen?

Politische Bildung wurde nach dem Zweiten Weltkrieg eingeführt, um Demokratie nicht nur als Regierungsform zu installieren und zu üben, sondern sie als gelebte Praxis in der Bevölkerung zu stärken. Die Erfahrung der Nazidiktatur führte zu der Überzeugung, dass Politische Bildung kein Konzept für die Elite einer Gesellschaft sein kann, sondern für alle zugänglich sein muss. Zum Gründungsanspruch gehörte gleichzeitig die Haltung, dass wir nie wieder eine Nazidiktatur haben dürfen.

Wenn dies ihr grundlegendes Selbstverständnis ist, dann sollten gerade die Institutionen der Politischen Bildung auch heute noch dafür zuständig sein, Machtverhältnisse und die daraus entstehenden Exklusionsrealitäten zu benennen. Durch eine solche Intervention werden gleichermaßen gesellschaftliche Positionierungen sichtbar, aus denen sich wiederum plurale Bildungsräume ableiten, in denen demokratisches Denken und Handeln aktiv geübt werden kann. Und um Demokratie zu festigen, müssen diese Institutionen eben auch in Infrastrukturen investieren.

34

dann müssen auch die Antworten strukturell sein. Sonst bleiben die Institutionen in ihrem Kern unverändert, auch wenn es nach außen „gut“ aussieht.

Eine demokratische, plurale Gesellschaft braucht auch plural verankerte Institutionen. Jede Institution, die politische Bildung anbietet, muss sich also selbst fragen (und befragen lassen): *Wem dienen wir eigentlich? Wessen Erfahrung gilt? Welche Personengruppe wird systematisch eingeladen und welche bleibt strukturell draußen, auch wenn das niemand laut kundtut und offen beachtet?* Diese Fragen sind zwar unbequem, aber sie bilden den Kern demokratischer Praxis.

Ein konkretes Beispiel: Als Peggy Piesche, eine ostdeutsche ADEFRA⁴-Aktivistin, im Jahr 2020 bei der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) ein Förderprogramm entwickelte, das sich ausdrücklich an Menschen mit Rassismus- und Antisemitismuserfahrung richtete, gab es etwa 300 Anträge. 300! Allein diese Zahl zeigt, welches Potenzial systematisch nicht erreicht und gehört wird, solange solche Perspektiven bloß optional gedacht werden. Meines Wissens hatte es so etwas in der Geschichte der bpb noch nicht gegeben. Und gleichzeitig drängt sich die Frage auf: *Wie konnten wir es uns überhaupt leisten, diese Gruppen vorher nicht selbstverständlich einzubeziehen?*

Daher braucht es zweierlei: eine gerechte Verteilung von Ressourcen innerhalb der politischen Bildungslandschaft und den nachhaltigen Aufbau diskriminierungskritischer Infrastrukturen – nicht als Zusatz, sondern als Grundvoraussetzung ➡ **politischer Legitimität.**

Demokratisierung und Gerechtigkeitsprozesse beginnen nicht bei den Zielgruppen, sie beginnen bei den Institutionen selbst.

Demokratie setzt Parteilichkeit voraus: eine explizite Entscheidung gegen Ungleichheitsverhältnisse, also die Investition in Strukturen, die sich aktiv gegen Ungleichheit stellen, die Förderprogramme so gestalten, dass sie alle erreichen und nicht lediglich eine bestimmte Gruppe.

3. Welche Bedingungen sollten für marginalisierte Personen geschaffen werden, damit sie gut im Bildungsbereich arbeiten können?

An dieser Stelle werde ich wieder ein bisschen ausholen. Für mich ist es wichtig und richtig, klarzustellen: Wenn wir über Ungleichheitsverhältnisse sprechen, ist das keine Nischenfrage. Wir reden hier nicht über Ausnahmen, sondern über die Regel.

Mehr als fünfzig Prozent der Bevölkerung werden strukturell benachteiligt: *Sie verdienen weniger; sie haben schlechtere Aufstiegschancen; sie tragen ein höheres Risiko, im Alter arm zu sein; sie sind überproportional von Gewalt betroffen. Diese Gruppe macht überdurchschnittlich gute Bildungsabschlüsse und landet dennoch in schlechter dotierten Positionen. Sie ist in politischen Gremien unterrepräsentiert; Gesetze, die ihr Leben bestimmen, werden häufig ohne ihre Stimme beschlossen.*

Wir leisten uns eine Gesellschaft, die zwar plural erscheint, in der aber Machtstrukturen stabil bleiben; eine Gesellschaft, in der mehr Menschen Diskriminierung erfahren als nicht – und in der dieses Wissen dennoch kaum politische Folgen hat. Wenn wir uns einmal vor Augen führen, wie viele Menschen marginalisiert sind, weil sie rassifiziert, frauisiert, queer, trans*, arm, behindert werden, alt oder einfach nicht normkonform sind, dann wird deutlich: Diskriminierung ist kein Randphänomen, sondern eine **Systembedingung**.

Diese Menschen haben einen schlechteren Zugang zu Bildung, zu Wohnraum, zum Arbeitsmarkt, zu gesundheitlicher Versorgung, zu politischer Teilhabe.

Und wenn wir umgekehrt betrachten, wie wenig Menschen die Norm *weiß, bürgerlich, cis-männlich, hetero, nichtbehindert, christlich* erfüllen, wird sichtbar: Die sogenannte Mitte ist kein neutrales Maß, sondern eher eine fühlbare **Machtposition**. Diese Erkenntnis ist der Ausgangspunkt für alles, was folgt. Denn wenn Diskriminierung kein Randphänomen ist, dann kann Diversitätsorientierung auch keine Zusatzoption sein. Die Aufgabe lautet dann, Bedingungen zu schaffen, unter denen marginalisierte Personen gut arbeiten können; Bedingungen, die halten, tragen und stärken.

Rassismus, Antisemitismus, Queer-/Transfeindlichkeit, Ableismus: Diese Erfahrungen sind nicht abstrakt. Sie sind körperlich, sie schreiben sich ein, in Muskeln, in Atem, in Haltung. Sie beeinflussen, wie wir Räume betreten, wie wir sprechen, wie sehr wir uns zeigen oder zurückhalten.

Täglich Diskriminierung zu erfahren heißt, den eigenen Körper als ☹ **Ort der Abwehr und der Anpassung** zu erleben. Es heißt, auf einer tiefen Ebene **nicht vorgesehen zu sein** – in Ausschreibungen, Lehrplänen, Kollegien, Entscheidungsräumen, Förderprogrammen etc.

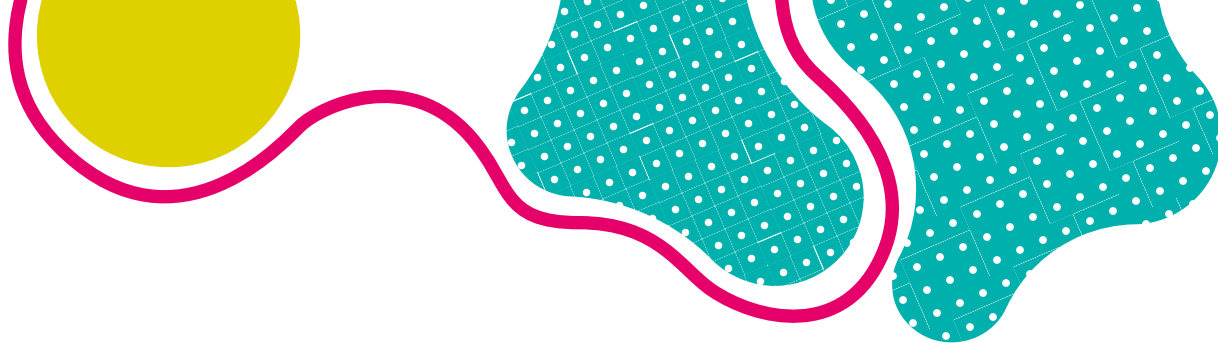
Als Schwarze, migrantische, queere oder behinderte Person zu arbeiten, bedeutet oft, zugleich zu *tun* und zu *übersetzen*:

Ich arbeite – und erkläre, warum mein Wissen zählt.

Ich atme – und erkläre, warum ich hier bin.

Ich bin da – und halte aus und finde es normal, dass die Struktur nicht für mich gebaut wurde.

Diese Form der Dauerübersetzung ist Körperarbeit. Sie kostet Energie, die anderen frei zur Verfügung steht.



Deshalb braucht es gute *Haltebedingungen* – institutionelle, kollektive und somatische. Wir nennen das rassismuskritische *SelbstFürsorge*.

Ich merke zunehmend – auch in meiner Rolle als Geschäftsführerin an einem Träger, der für Bildungsgerechtigkeit steht –, wie zentral die Frage nach dem Ausgleichen geworden ist. Wie können wir Räume so gestalten, dass Menschen, die täglich Ausschluss erfahren, nicht nur überleben, sondern gut leben und arbeiten können?

Denn was heißt es, für bestimmte Positionen nie vorgesehen zu sein? Was heißt es, ständig mit Angst umgehen zu müssen; Angst, nicht gut genug zu sein; Angst, Fehler zu machen, die nicht verziehen werden? Was heißt es, selten als Wissens- oder Kompetenzträgerin gesehen zu werden, sondern als Klientin, als „Fall“, als jemand, der Unterstützung braucht?

Diese Fragen ernst zu nehmen, ist nicht nur eine persönliche, sondern eine institutionelle Aufgabe. Deshalb werde ich auf zwei Ebenen eingehen:

- Diversität beschreibt zunächst nur, dass viele unterschiedliche Menschen in einer Organisation arbeiten. Das ist gut und richtig – weil jede Person das Recht hat, in einem gut bezahlten Job zu arbeiten, in einer sicheren Wohnung zu leben, Bildungsräume zu besuchen, in denen Menschen gesehen und in ihren unterschiedlichen Identitäten bestärkt werden. Aber: Diversität allein reicht nicht aus. Sie

bleibt oft an der Oberfläche, wenn sie nicht verbunden ist mit Haltung. Diversitätsorientierung drückt eine Haltung aus, der zufolge Menschen mit ihren Bedarfen, ihrem Wissen und ihren Lebensrealitäten unterstützt werden sollen, statt lediglich Anpassungsleistungen von ihnen zu verlangen. Es geht um Strukturen, in denen zum Beispiel Care-Arbeit nicht automatisch zu geringeren Aufstiegschancen führt. Diversitätsorientierung bedeutet, dass Strukturen sich verändern, nicht die Körper, die sie betreten.

- Eine diskriminierungskritische Haltung gibt uns den Analyserahmen, um zu erkennen, wo Strukturen ausschließen, und zugleich das Werkzeug, diese Strukturen zu verändern. Sie fragt nicht nur: Wer fehlt hier? Sondern auch: Was können/müssen wir tun/verändern, damit bestimmte Gruppen gerne und lange in einer Institution bleiben?

Eine Organisation, die zwar interkulturelle Wochen feiert, aber keine Schutzkonzepte für ihre BIPOC-Mitarbeitenden entwickelt, reproduziert ☹ **symbolische Inklusion** – und strukturellen Ausschluss. Konkret braucht es in Institutionen eine Kultur des Willkommen-Seins als ganzer Mensch. Das bedeutet: Ich muss mich nicht nur in Teilen zeigen, ich muss nichts abspalten; ich kann meine Geschichte, meine Sprache, meine Verletzlichkeit und meine Stärke, mein Wissen mit- und einbringen.

Ich bin nicht „die Einzige“.

Gute Arbeitsbedingungen sind mehr als gute Arbeitsverträge. Sie sind emotionale, institutionelle und kollektive Bedingungen, die Sicherheit herstellen. Dazu gehören:

- Räume für kollektive Reflexion, in denen unsere Lebens- und Arbeitssituationen besprechbar werden – nicht als Defizit, sondern als Wissensquelle.

Beispiel: regelmäßige, moderierte Austauschräume, in denen Antisemitismus- wie Rassismuserfahrene über ihre Erfahrungen mit ☹ **Mikroaggressionen**, strukturellen Ausschlüssen oder intersektionalen Spannungen sprechen können, mit der Option, dass daraus institutionelle Veränderungen abgeleitet werden.

- Bildungs- und Weiterentwicklungsrechte: Unterstützung beim Nachholen von Abschlüssen, Fortbildungen, die sowohl fachlich fundiert als auch ☹ **empowernd** sind.

Beispiel: Ein Träger, der Fortbildungen zu „Schwarzer Bildungsarbeit“ oder „Community-basierter Heilung“ finanziert, erkennt dieses Wissen als *Teil der Professionalisierung* an.

- Verstärkungsräume: Räume, in denen diskriminierungserfahrene Menschen sich gegenseitig spiegeln, inspirieren, korrigieren, stärken.

Beispiel: Mentoring-Programme von BIPoC für BIPoC, kollektive Schreib- oder Lernräume, regelmäßige Teamtage, die nicht die Überschrift „Teambuilding“ tragen, sondern ☹ **Care- und Verbundenheitsräume** sind.

- Repräsentation auf allen Ebenen: nicht nur in Projekten, sondern auch in Leitung, Personalentwicklung, Entscheidungsgremien.

Wenn Institutionen als Halteorte gedacht sind, dann bieten sie Reflexionsräume, die

stärken. Reflexion bedeutet hier nicht Kritik als Selbstzweck, sondern das gemeinsame Üben, die eigene Rolle im System zu verstehen.

Eine diskriminierungskritische Institution erkennt an, dass Veränderung Arbeit bedeutet – emotional, strukturell, zeitlich. Deshalb plant sie dafür Ressourcen ein.

Institutionen, die halten, schaffen Bedingungen, in denen sich Menschen entwickeln können, ohne sich selbst zu verlieren.

Das heißt: weniger Anpassung, mehr Resonanz.

Weniger Einsamkeit, mehr Verbundenheit.

Weniger ☹ **Repräsentationsdruck**, mehr Vertrauen.

Für marginalisierte Menschen ist „halten“ kein passives Wort. Halten heißt, getragen zu sein, damit ich loslassen und wachsen kann; Strukturen schaffen, die Bewegung zulassen; Räume, in denen wir atmen können. Institutionen, die diese Fragen stellen, begreifen, dass nicht *Gleichheit* das Ziel ist, sondern **Resonanz**.

Dass Haltebedingungen etwas mit Rhythmus zu tun haben: mit Pausen, Zuhören, Wiederholung, mit der Möglichkeit, Wissen nicht nur kognitiv, sondern auch körperlich zu teilen.

Beispiel: Eine Organisation, die ihre Teamsitzungen mit einer Atemübung beginnt, erkennt an, dass kognitive Arbeit immer auch Körperprozess ist.

Oder: eine Hochschule, die rassismuskritische Supervision anbietet, in der über Müdigkeit, Scham, Wut und Überforderung gesprochen werden darf – als Teil des Lernens, nicht als Schwäche. Haltebedingungen entstehen, wenn Institutionen **den Körper mitdenken**.

Wenn sie begreifen, dass Schutz nicht nur juristisch, sondern auch atmosphärisch wirkt; dass Sicherheit ein Gefühl ist, und dass dieses Gefühl durch Strukturen hergestellt wird, die verlässlich und reflektiert sind.

Konkret heißt das:

- Räume, in denen Menschen als ganze Subjekte willkommen sind, nicht lediglich als Teilidentitäten oder Funktionen.
Ich muss mich nicht erklären. Ich bin da, mit Geschichte und Gegenwart.
- Reflexionsräume, die stärken statt schwächen – die fragen: Was brauchst du, um in dieser Arbeit bleiben zu können?
Und zwar nicht als Evaluation, sondern als fürsorgliche Praxis.
- Institutionen, die Bildungsbiografien nicht als lineare Leistung verstehen, sondern als Bewegung mit Brüchen.
Wer nachholt, wieder oder quer einsteigt, braucht Unterstützung, kein Misstrauen.

Diese Haltebedingungen sind keine Privilegien. Sie sind die Voraussetzung, dass Diskriminierung nicht ständig individuell abgefordert werden muss.

Für viele von uns ist Halten nicht selbstverständlich.

Wir sind Expert_innen im Aushalten, aber nicht im Gehaltenwerden.

Deshalb brauchen wir Räume der Verstärkung; Räume, in denen wir uns gegenseitig spiegeln, erkennen, erinnern, dass unser Wissen zählt; Räume, in denen wir voneinander lernen und Neues zulassen.

4. Welche Optionen bestehen, wenn finanzielle Ressourcen fehlen oder Vorgesetzte von der Sinnhaftigkeit einer Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung überzeugt werden müssen?

Ja, das ist die Realität; Organisationen stehen oftmals vor einem doppelten Problem: Finanzielle Mittel fehlen, und die Leitung ist von der Sinnhaftigkeit eines Prozesses nicht überzeugt. In solchen Situationen entsteht schnell die Versuchung, Diversitätsarbeit auf „Extraangebote“ zu beschränken – ein Seminar hier, eine Kampagne da –, ohne dass sich etwas an den Strukturen ändert. Ich könnte jetzt eine geschönte Antwort geben und sagen: *Auch unter begrenzten Bedingungen ist Veränderung möglich oder Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung kann überall ansetzen.*

Meine ehrliche Einschätzung ist, dass ein Prozess der Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung in jedem Fall Ressourcen braucht – eine externe Begleitung, ein Commitment der Leitung. Dennoch lassen sich bereits in den Auftragsklärungssessions sinnvolle Ansatzpunkte bestimmen, etwa bei Personalentscheidungen, beim Schaffen von Zugängen zu rassismus- und antisemitismuskritischer Reflexion, bei der Frage, auf welche Wissensarchive eine Organisation zurückgreift, oder bei der Möglichkeit für Mitarbeitende, zu benennen, was es für sie braucht. Vieles ist hier denkbar.

**Ich will an dieser Stelle aber auch fragen:
Wie viel lassen wir uns Exklusion kosten?
Ein Stück weit ist es eben auch eine Frage
der Perspektive.**

Oft klingt Exklusion abstrakt – „Strukturen, die nicht alle einschließen“. Doch ihre Kosten sind hoch und messbar. Exklusion erzeugt realen Schaden: chronischen Stress, Schlafstörungen, erhöhte Risiken für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, psychische Belastungen wie Angst, Depression oder Burnout. Sie führt dazu, dass Menschen ständig auf der Hut sein müssen, sich erklären, anpassen, übersetzen – Arbeit, die Energie kostet, die sonst für Kreativität, Kooperation oder Innovation verfügbar wäre.

Diese Kosten wirken auf mehreren Ebenen: Die individuelle habe ich oben beschrieben. Diese Ebene ist natürlich mit gesellschaftlichen Kosten verbunden und nicht getrennt von anderen Ebenen zu verstehen. Organisatorisch leidet die Institution selbst – durch hohe Fluktuation, verengte Perspektiven, niedrige Motivation, fehlende Innovationen, Reputationsverlust. Exklusion ist also keine „billige“ Angelegenheit. Sie ist teuer, sichtbar und real – auch wenn sie oft unsichtbar gemacht wird.

Und gleichzeitig ist es eine Frage der Perspektive, wie wir diese Kosten wahrnehmen. Jede Stunde, die wir in Reflexion, in strukturelle Veränderung, in Schutz- und Haltebedingungen investieren, ist zugleich eine Investition in Produktivität, Kreativität, kollektive Gesundheit und langfristige Stabilität. Jede Maßnahme gegen Ausschluss schont damit faktisch Ressourcen – nicht nur Geld, sondern auch Lebenskraft, Motivation und Demokratievertrauen.

Exklusion hat ihren Preis – und der ist hoch. Wir können ihn ignorieren und zahlen weiter – oder wir erkennen ihn an, messen ihn und entscheiden uns, gezielt in Gerechtigkeit, Fürsorge und inklusive Strukturen zu investieren. Denn diese Investition ist nicht altruistisch; sie ist rational, strategisch und unabdingbar für unsere Institutionen und damit für unsere Gesellschaft, die auf Dauer leistungsfähig, resilient und demokratisch sein will.



- 1 Die RAA Berlin e. V. ist ein unabhängiger Träger, der seit 1991 für Bildungsgerechtigkeit steht und diskriminierungs- sowie rassismuskritische Partizipationsprojekte in Kitas, Schulen, im Schulumfeld sowie in Kommunen unterstützt.
- 2 Die akoma GmbH ist eine Organisation, die machtanalytisch und diskriminierungskritisch arbeitet, um eine nachhaltige Transformation von Organisation zu ermöglichen. Dabei vertraut sie auf das fundierte Wissen, die langjährige Erfahrung und die methodisch erprobten Ansätze der akoma-Expert_innen.
- 3 Das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) ist im Januar 2025 in seine dritte Förderperiode (2025–32) gestartet. Mit diesem Programm fördert das BMBFSFJ zivilgesellschaftliches Engagement auf allen Ebenen des Staates für ein vielfältiges und demokratisches Miteinander sowie die Arbeit gegen Radikalisierungen und Polarisierungen in der Gesellschaft.
- 4 Schwarze Frauen* in Deutschland ist eine queerfeministische Organisation, die sich 1986 gegründet hat



Ulrika Engler

Aus der Leitungsperspektive: Plädoyer für eine Diskriminierungskritische Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe

Der folgende Text ist ein Interview mit der ehemaligen Direktorin der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung (LpB), Ulrika Engler. Sie hat den Diversitätsprozess verantwortet und damit die diversitätsbewusste Ausrichtung der Institution entscheidend geprägt. Heute coacht sie Frauen in Führungspositionen mit dem Anspruch, gesellschaftliche Machtverhältnisse mitzudenken.

LpB: Warum sollten Führungskräfte überhaupt eine diversitätsbewusste Organisationsentwicklung angehen?

Engler: Wir stehen in der politischen Bildung für großartige Werte wie die gleichberechtigte Teilhabe aller, wir stehen für Demokratie und Menschenrechte. Wenn wir das in unseren eigenen Institutionen ernst nehmen, können wir glaubwürdig unsere Arbeit machen.

Die Grund- und Menschenrechte bilden die Basis der politischen Bildungsarbeit. In diesem Sinne ist politische Bildung nicht wertneutral. Sie positioniert sich gegen Menschenfeindlichkeit, Ideologien der Ungleichwertigkeit wie Rassismus und Antisemitismus sowie gegen geschlossene Weltbilder, die Pluralismus nicht zulassen.

Daran müssen wir unsere Angebote wie auch unsere Institutionen messen. Nur wenn wir unsere Inhalte genauso wie Personalverfahren und Organisationsabläufe kritisch auf Ausschlussmechanismen prüfen und Selbstreflexion kontinuierlich verankert ist, werden wir dem gerecht.

LpB: Welche Rolle kommt dabei der Führungskraft zu?

Engler: In diesem Bereich gibt es für die Leitung viele Gestaltungsmöglichkeiten. Von der Führungskraft hängt es ab, ob es bei einzelnen Angeboten und Projekten zu Diskriminierungskritik bleibt oder ob Diversität ein strategischer Schwerpunkt ist, der die Institution im Kern ausmacht.

Wenn sich die Führungskraft Diskriminierungskritik zu eigen macht, wenn sie sie mit Haltung und Kompetenz vorlebt, auch von

eigenen Fehlern erzählt, dann ist eine diversitätsbewusste Organisationsentwicklung meist erfolgreich. Das heißt: Dann ist eine strukturelle Verankerung von Diskriminierungskritik in der gesamten Institution sehr wahrscheinlich. Daraus entsteht eine wichtige Gestaltungsmacht, die wir in unserer Leitungsfunktion sinnvoll einsetzen können.

Ein Blick ins Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verdeutlicht, dass Führungskräfte sogar verpflichtet sind, Diskriminierung im Arbeitsleben zu verhindern und für Gleichbehandlung zu sorgen.

LpB: Eine Führungskraft hat in einer Institution viele Aufgaben. Warum sollte sie sich auch mit Diversität und Diskriminierungskritik befassen?

Engler: Bei Diskriminierungskritik geht es darum, über Jahrhunderte gewachsene Ungleichheit zu transformieren. Es geht um ungleiche gesellschaftliche Machtverhältnisse. Wir alle sind Teil eines sehr wirkmächtigen Systems, dessen Effekte sich auf verschiedene Gruppen unterschiedlich auswirken. Dabei geht es nicht nur um ein fachliches Thema, sondern um ein **strukturelles** Problem, das dementsprechend auch auf struktureller Ebene gelöst werden muss.

Gerade bei Veränderungen von Strukturen ist ein nachhaltiger Wandel nur mit der Führungskraft möglich. Dagegen lassen sich thematische Schwerpunkte wie Europa, politische Medienkompetenz oder Krieg und Frieden viel umfassender delegieren.

LpB: In der politischen Bildung ist die gleichberechtigte Teilhabe aller ein Grundsatz – schließt dieser diskriminierungskritisches Handeln nicht ein?

Engler: Gerade Menschen mit vielen Privilegien sehen die Komplexität und Wirkmacht von Diskriminierung oft erst, wenn sie genauer hinschauen. Wenn wir von Diskriminierung sprechen, geht es nicht nur um bewusste Diskriminierung; oft findet Diskriminierung unwillentlich statt. Das macht sie allerdings meist nicht weniger gravierend für die Betroffenen.

Während massiven sexistischen Äußerungen die meisten sicher sofort Einhalt gebieten würden, ist mir beispielsweise in Räumen mit ausschließlich weißen Menschen als weiße Person lange nicht aufgefallen, dass hier ebenfalls Barrieren existieren, die ich nicht bedacht habe. Solche Barrieren können bei der Konzeption, bei der Auswahl der Referent_innen, im Ausschreibungstext bestehen.

Augenöffnend ist, sich auch in der politischen Bildung zu fragen: Inwiefern müssen wir uns mehr mit Zugangsbarrieren beschäftigen? Wie divers sind unsere Teams zusammengesetzt? Zumindest in der staatlichen politischen Bildung sind die Führungspositionen weiß und vorwiegend männlich besetzt, um hier nur zwei Kategorien zu nennen. Wer bekommt eine Bühne, wer bekommt Macht? Das sind wichtige Fragen.

Dabei geht es nicht darum, Schuld zuzuweisen, sondern den Handlungsbedarf wahrzunehmen und Verantwortung zu übernehmen, damit sich die gesellschaftliche Diversität auch in der eigenen Institution widerspiegelt.

LpB: Was bedeutet das für Führungskräfte?

Engler: Zunächst muss jede Führungskraft davon ausgehen, dass in der eigenen Initiative, der eigenen Institution Diskriminierung existiert und Gleichbehandlung keine Selbstverständlichkeit ist. Das ist in unseren jahrhundertlang gewachsenen Strukturen der Regelfall: hier vielleicht ein unbedachter Spruch, der zum wiederholten Mal Kolleg_innen mit Rassismuserfahrung trifft; oder wieder einmal zu vergessen, jenes Pronomen zu verwenden, das die jeweilige Person bevorzugt. War da wieder ein antisemitischer Begriff in meinem Wortschatz? Oder war es doch wieder ein sehr weiß besetztes Podium bei der letzten Veranstaltung?

Wenn wir uns die Zeit nehmen, die komplette Institution mit der „Diversitätsbrille“ anzuschauen, fällt uns plötzlich viel mehr auf. Mir ist es zum Beispiel passiert, dass ich eine Kollegin mit dem Satz angesprochen habe: „Ich sehe deine Hautfarbe nicht. Für mich macht es keinen Unterschied.“ Erst später habe ich verstanden, dass ich damit auch ihre Rassismuserfahrung nicht sehe, und mich bei ihr entschuldigt. Auf meiner rassismuskritischen Reise lerne ich selbst nach Jahren noch ständig Neues. Auch Scham und ein schlechtes Gewissen werden da immer wieder ausgelöst. Darum geht es aber nicht. Es hilft, verantwortungsbewusst zu handeln, und verbessert am Ende das Verhältnis zu den Menschen, mit denen ich alltäglich zu tun habe.

LpB: Wie kann der Weg von der individuellen Sensibilisierung zur institutionellen Veränderung gestaltet werden?

Engler: Für mich war es wichtig zu verstehen, dass es um alle Bereiche der Institution geht und alle Mitarbeiter_innen einbezogen sein müssen. Die Rolle als Führungskraft ist dabei unterschiedlich.

In der Außenwirkung geht es darum, einen klaren Rahmen zu setzen – dass es gewollt ist, diversitätsbewusst aufzutreten. Die zuständigen Personen brauchen Zeit, dies beispielsweise in der Bildsprache und in Formulierungen umzusetzen. Dann gilt es, dafür entsprechende Standards zu entwickeln und festzulegen. Auch die eigenen Auftritte als Repräsentant_in der Institution gilt es daraufhin zu reflektieren.

Im Bildungsprogramm sollte sich das diversitätsbewusste Profil im Querschnitt zeigen. Zum Beispiel sollte das Ziel sein, auf Podien oder in Autor_innenschaften – egal zu welchem Thema – die Kompetenzen und Perspektiven der gesamten Gesellschaft sichtbar zu machen. Das lässt sich auch in Verträgen festhalten.

LpB: Wie wirkt sich eine diversitätssensible Organisationsentwicklung auf den Personalbereich aus?

Engler: Im Personalbereich ist die Führungskraft besonders gefragt. Ich fand es sehr hilfreich, den Personalauswahlprozess von der Stellenausschreibung über die Vorstellungsgespräche bis zum Einarbeitungsprozess durchzudeklinieren. Wer fühlt sich von den Stellenausschreibungen angesprochen und wer nicht? Wo sind welche Fragen zur Diversitätskompetenz in den Vorstellungsgesprächen platziert? Stellen wir über den Einarbeitungsprozess sicher, dass Diversitätskompetenzen bei Bedarf ausgeweitet werden und die neue Person unsere Erwartungen in Bezug auf diskriminierungskritisches Arbeiten kennt?

Wo wie angesetzt werden muss, zeigt sich natürlich in jeder Einrichtung anders. Je nachdem, wo zu Beginn Handlungsbedarf festgestellt wird.

LpB: Ein häufiger Einwand lautet, dass ein Diversitätsprozess sehr aufwendig sei. Wie lässt sich eine diversitätssensible Praxis der politischen Bildung angesichts der vielen Aufgaben und Herausforderungen umsetzen?

Engler: Wir kommen nicht drum herum, eine klare Priorität auf Diskriminierungskritik zu setzen.

Wenn möglich, sollten externe Expert_innen über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren beauftragt werden, diesen Organisationsentwicklungsprozess zu begleiten. Dadurch wird sichergestellt, dass der Prozess systematisch angegangen wird und im Alltagstrubel nicht die Priorität verliert. Das ist nicht nur für die Leitung sehr entlastend.

Sind diese Rahmenbedingungen geschaffen, kann das sehr motivierend wirken. Denn dann ist für alle klar, dass die investierte Arbeit kein Strohfeuer ist. Dann steigt in der Regel das Engagement – trotz aller Konflikte, die dazugehören –, weil spürbar wird, dass man gemeinsam wirklich etwas verändert.

Das größte Problem ist meistens die fehlende Zeit. Es braucht zusätzliche Zeitfenster und Reflexionsräume. Teilweise können Synergien geschaffen werden: Oft gibt es Möglichkeiten, implementierte Klausurtage, Meetings, Austauschrunden auf das Thema Diversität hin zu fokussieren. Gleichzeitig braucht es gerade zu Beginn zusätzliche Treffen, um gemeinsame Grundlagen zu Machtverhältnissen, Diversität und Diskriminierungskritik und den je eigenen Privilegien zu schaffen.

LpB: Können Sie uns kurz und knapp drei Punkte nennen, für die Führungskräfte sorgen müssen, damit eine diskriminierungskritische Organisationsentwicklung gelingt?

Engler: Kurz und knapp ist tatsächlich eine Herausforderung (lacht). Ich würde sagen:

Ohne eine diskriminierungskritische Haltung geht es nicht. Es geht darum, ernst zu nehmen, wenn Diskriminierung benannt wird: genau zuzuhören und dann zu handeln. Das kann bedeuten, kritische Gespräche mit Kooperationspartner_innen zu führen, im Extremfall auch eine Veranstaltung abzubrechen.

Durch klare Qualitätsstandards und gemeinsam entwickelte, auch verschriftlichte Prozesse Handlungssicherheit in der ganzen Institution aufzubauen, wäre mein zweiter Punkt. Ziel muss es sein, dass sich Menschen mit Diskriminierungserfahrung sicher fühlen können – egal, ob als Teammitglieder, Honorarkräfte oder Teilnehmende.

Wenn es um Diskriminierung geht, darf Neutralität nicht falsch verstanden werden. Hier müssen alle Beteiligten einschreiten. Als Führungskraft ist sicherzustellen, dass das allen im Team klar ist. Wer bei Diskriminierung einschreitet, muss sich der Rückendeckung der Leitung sicher sein können.

Und drittens geht es darum, Zeit und Räume für alle zu schaffen, um in Ruhe wahrzunehmen, zu lernen, zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln – auch für sich selbst. Gegebenenfalls sollte es spezifische Räume für marginalisierte Gruppen geben.

LpB: Wenn ein Organisationsentwicklungsprozess durchlaufen ist, hört die Arbeit vermutlich nicht auf – oder was sagen Sie?

Engler: Das stimmt. Doch vieles ist dann leichter und klarer. Dann gibt es ein gemeinsames Verständnis, was wir unter Diversität und Diskriminierungskritik in der eigenen Einrichtung fassen. Dann gibt es Handlungssicherheit für Kooperationen und in der Konzeption von Veranstaltungen. Dann fühlen sich mehr Menschen angesprochen, sich auf Stellenausschreibungen zu bewerben bzw. die Angebote der Einrichtung zu nutzen. Auch in Konflikten wird es leichter – selbst wenn sie nicht aufhören werden, gibt es dennoch feste Orte, um Kritik und Lösungsvorschläge einzubringen, um noch besser zu werden.

LpB: Was gibt es dann noch zu tun?

Engler: Wenn die externe Begleitung wegfällt, besteht die Gefahr, dass Diversitätsthemen nach hinten rutschen. Die Erinnerungen, die festen Termine, die Beratungsmöglichkeiten werden plötzlich nicht mehr von außen sichergestellt. Daher fand ich es besonders wichtig, die Zuständigkeiten im Team gut zu klären und vor allem auch die Rolle und das Zeitkontingent der diversitätsbeauftragten Person zu sichern. Ist die Rolle der diversitätsbeauftragten Person ausreichend klar und festgehalten? Ist ihr Zeitkontingent realistisch festgelegt? Führt ihre Rolle auch nicht dazu, dass alle anderen sich nicht mehr verantwortlich fühlen?

Und neben den festen Routinen und Qualitätszyklen bleibt die Arbeit an der Haltung immer wichtig. Fortbildungen sowie Austausch- und Reflexionsräume müssen regelmäßig implementiert sein.

LpB: Woran erkennt man, dass ein Diversitätsprozess nachhaltig verankert wurde?

Engler: Im Optimalfall bleibt die „Diversitätsbrille“ bei allen aufgesetzt und die Reflexion darüber ist selbstverständlich in der Institution etabliert. Alle Teammitglieder bringen aus ihren unterschiedlichen Rollen sowie ihren unterschiedlichen Privilegien und Marginalisierungserfahrungen heraus Fragen, Unsicherheiten und Beschwerden zur diversitätssensiblen Arbeit zur Sprache.

Ein Diskriminierungsvorfall kann immer wieder auftreten: ob in Veranstaltungen, Angeboten oder im Team. Im Optimalfall greift dann die vereinbarte Vorgehensweise, alle Beteiligten haben eine hohe Handlungssicherheit und können klar einschreiten. Wir brauchen agile Vorgehensweisen, die auf aktuelle Situationen eingehen, Reflexionsräume sicherstellen und klar positioniertes Handeln ermöglichen.

LpB: Das klingt auch für die Führungskräfte sehr anspruchsvoll.

Engler: Ja, das ist richtig. Als Führungskraft stehe ich in dem Spannungsfeld, eine eigene diskriminierungskritische Lernentwicklung zu durchlaufen, gleichzeitig einen Organisationsentwicklungsprozess zu verantworten – und das vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen, bei denen Gegenwind vorprogrammiert ist.

LpB: Was brauchen Führungskräfte, um einen solchen Wandel gut gestalten zu können?

Engler: Für mich war es wichtig, immer wieder über meine eigene Positionierung zu reflektieren. Wie bin ich als weiße christlich sozialisierte Cis-Frau in unseren gesellschaftlichen Machtverhältnissen verortet? Welche Macht habe ich meinem Team gegenüber und wie kann ich Macht verantwortungsvoll einsetzen?

Mir hat es sehr geholfen, Begriffe für Wirkmechanismen, die ich beobachtet habe, zu lernen. Schnell spreche ich von „wir“ und habe doch nicht alle im Blick. Da wird mir ☹ **Tokenism** vorgeworfen und ich muss erst einmal begreifen, worum genau es geht. Die Wirkmacht von ☹ **Mikroaggressionen** zu erfassen, die marginalisierte Gruppen tagtäglich in vermeintlich kleinen Aussagen erleben, war für mich ein längerer Prozess.

LpB: Wie haben Sie das umgesetzt?

Engler: Auf Führungsebene ist es meiner Erfahrung nach eher die Ausnahme als die Regel, dass ein reflektierter, vertraulicher und konstruktiver Austausch über Diskriminierungskritik möglich ist. Gerade in heiklen Situationen ist dies jedoch unerlässlich. Ich habe es mir privat organisiert und am Ende ein diskriminierungskritisches Führungskräfte-Coaching gefunden.

Diskriminierungskritik bedeutet auch, unbequeme Gespräche zu führen, eine Fehlerkultur zu praktizieren und kritische Rückmeldungen einzuholen. Von verschiedenen Seiten gibt es oft Gegenwind. Auch im politischen Raum existiert leider kein überparteilicher Konsens zur Bedeutung von diskriminierungskritischer Arbeit. Insofern halte ich einen vertraulichen Raum für unerlässlich, um eigene Fehler reflektieren zu können, ohne dabei aus der Rolle zu fallen.

LpB: Von wem haben Sie am meisten gelernt?

Engler: Am meisten gelernt habe ich vom Team innerhalb der LpB: von den Diversitätskompetenzen, in denen mir viele weit voraus sind; durch Hinweise auf Diskriminierung, die ich manchmal nicht sofort verstanden habe; durch Ärger, der geäußert wurde; und vor allem durch die alltägliche Arbeit daran, Veranstaltungen, Angebote und die Zusammenarbeit diskriminierungskritisch aufzustellen.

Auch die externen Begleiterinnen des Organisationsentwicklungsprozesses waren für mich essenziell. Hier hatte ich als Leitung einen wichtigen Reflexionsraum, um mein Agieren immer wieder neu auszurichten und wichtige Hinweise zu bekommen.

LpB: Was benötigen Führungskräfte dabei von anderen?

Engler: Strukturelle Rückendeckung. Als Führungskraft handle ich nicht im luftleeren Raum. Sie brauchen selbst Rückendeckung von der Gesamtorganisation, vom Verband, von Gremien, von Vorgesetzten, von der Politik. Diese ist nicht immer gegeben. Hier sind gute Strategien gefragt und Fingerspitzengefühl: Wie kann ich meine Gremien, Vorgesetzten, Verbände etc. überzeugen, mir dafür Ressourcen und Freiraum zu geben? Welche Zusagen brauche ich, dass im Ernstfall – also bei Diskriminierung, Shitstorms oder Angriffen – die notwendige Unterstützung auch für mich als Führungskraft sichergestellt ist?

LpB: Was wollen Sie Führungskräften, die auf diesem Weg sind, mitgeben?

Engler: Es lohnt sich. Organisationen, die sich ernsthaft auf den Weg begeben, die ganze Gesellschaft mitzudenken, machen bessere Arbeit.

Es war herausfordernd, manchmal risikoreich und ich habe unfassbar viel gelernt. Doch obwohl es ein schwieriges Thema ist, hatten wir auch Spaß dabei. Als Institution haben wir andere Menschen erreicht als bisher – sowohl Menschen, die in der Landeszentrale arbeiten wollten, als auch die Menschen, für die wir unsere Angebote machen. Das war das großartigste Zeichen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Damit sind wir unserer Vision nähergekommen, gleichberechtigte Teilhabe aller ernst zu nehmen.





Verena Meyer



Kim Annakathrin
Ronacher

Diversität und Antidiskriminierung institutionell verankern: Diskriminierungskritische Organisationsentwicklung¹

Auf den Weg machen

Unsere Gesellschaft ist vielfältig – unsere Organisationen sind es viel zu oft leider noch nicht. Dadurch kommt es zu Ausschlüssen und diverse Zielgruppen können nicht erreicht werden. Vor diesem Hintergrund ermöglicht diskriminierungskritische Organisationsentwicklung (OE), die eigene Organisation und deren Angebote strategisch weiterzuentwickeln, damit sich mehr Menschen angesprochen fühlen und Diskriminierung abgebaut wird.

Auch Organisationen der politischen Bildung sind davon betroffen, obwohl diese sich als wichtige Säule der Demokratie doch im Rahmen ihrer originären Aufgaben gerade mit den Themen Diversität und (Anti-)Diskriminierung beschäftigen (sollten). Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Bedingungen für politische Bildung derzeit immer weiter verschlechtern – sowohl hinsichtlich der finanziellen Ausstattung als auch hinsichtlich

der politischen Situation. Obwohl dies die Umsetzung einer diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung erschwert, ist sie dennoch möglich – und umso wichtiger! Insbesondere in Organisationen, die sich aufgrund ihres Arbeitsinhalts bereits mit einzelnen oder mehreren Schwerpunkten im Themenfeld beschäftigt haben, lässt sich als spezifisches Phänomen beobachten, dass intensiv um Begriffe und deren Bedeutungen gestritten wird. Dies stellt einerseits eine Ressource dar; denn ein bewusster Umgang mit Begriffen und Sprache ist insbesondere in der politischen Bildung wichtig und eine Auseinandersetzung damit verdeutlicht, dass den Beteiligten diese Themen ein entsprechend wichtiges Anliegen sind. Gleichzeitig können bereits in diesen Diskussionen die Abwehrmechanismen privilegierter Mitarbeiter_innen zum Tragen kommen. Darüber hinaus geht es nicht selten nur noch darum, wer „auf welcher Seite steht“, welche Perspektiven die wichtigeren sind und welche politischen Einstellungen vermeintlich hinter ein-

zelnen Aussagen und Begriffen stecken. Stehen plötzlich politische Debatten und Diskurse im Mittelpunkt, besteht jedoch das Risiko, dass eine diskriminierungskritische OE enorm erschwert oder sogar verhindert wird.

Uns ist es daher ein wichtiges Anliegen zu betonen, dass es in der diskriminierungskritischen OE weder um eine bestimmte politische Haltung noch um das Überstülpen von Meinungen geht. Vielmehr ist das Ziel, die Umsetzung der originären Aufgaben der Organisation zu verbessern. Außerdem geht es um die Erfüllung der gesetzlichen Mindeststandards sowie die Berücksichtigung der allgemeinen Menschenrechte und weiterer Konventionen, auf die sich unsere demokratische Gesellschaft verständigt hat. Und diese Punkte sollten eigentlich unstrittig sein!

Gerade in einer Zeit, in der polarisierende und demokratiefeindliche Strömungen immer größeren Einfluss erhalten, brauchen wir starke Organisationen, die mit ihrer Fachkompetenz einen selbstbewussten Gegenentwurf zeichnen und sich für eine plurale Gesellschaft und die allgemeinen Menschenrechte einsetzen. Daran kann diskriminierungskritische Organisationsentwicklung mitwirken.

Im vorliegenden Text wollen wir die Struktur und die Umsetzung einer diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung praxisnah darstellen und aufzeigen, welche Chancen in einem solchen Prozess liegen. Zwischendurch geben wir kurze Einblicke in den diversitätsorientierten Prozess der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung (LpB), den wir von 2019 bis 2021 begleiten durften.

Was heißt hier ...

... Diversität

Diversität bezeichnet im Kontext dieser Broschüre die Vielfalt von Menschen, die in unserer Gesellschaft zusammenleben und deren Erfahrungen sowie Lebensrealitäten sowohl unterschiedlich sind als auch an manchen Punkten Gemeinsamkeiten aufweisen. Diversität ist verbunden mit unterschiedlichen Diskriminierungs- und Privilegierungserfahrungen, die sich im Leben eines einzelnen Menschen überkreuzen bzw. gegenseitig bedingen können. Um das Zusammenwirken und die Verwobenheit unterschiedlicher Diskriminierungsformen zu beschreiben, entwickelte die afroamerikanische Juristin und Professorin Kimberlé W. Crenshaw den Begriff „Intersektionalität“. Eine intersektionale Perspektive ermöglicht uns, Diversität mehrdimensional zu erfassen, und verweist darauf, dass die Beschäftigung mit und Förderung von Diversität lediglich mit einer gleichzeitigen Anerkennung von Diskriminierung und ihren Folgen einhergehen kann.

Sowohl in internationalen als auch in deutschsprachigen Fachkreisen haben sich folgende sieben Diversitätsdimensionen etabliert (auch „Kerndimensionen“ genannt),² von denen die ersten sechs in Deutschland durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützt sind:

- Geschlecht und Geschlechtsidentität (umfasst auch trans*, inter*, nicht binäre Menschen);
- Alter;
- Behinderung und chronische Erkrankung;
- Religion und Weltanschauung;
- sogenannte ethnische Herkunft, rassistische und antisemitische Zuschreibungen;³
- sexuelle Orientierung;
- soziale Herkunft und sozialer Status.

Darüber hinaus finden in Organisationen und Unternehmen noch weitere Dimensionen Berücksichtigung, darunter:

- Care-/Sorge-/Pflegeverantwortung;
- Körper, Aussehen und Gewicht;
- Staatsangehörigkeit;
- Sprache;
- etc.

Ab Mitte der 1980er Jahre wurden zuerst in den USA, später auch in Europa Ansätze für *Diversity Management (DiM)* entwickelt. Ziel ist dabei, die Diversität in Unternehmen zu fördern und zu verhindern, dass mangelnde Diversität zu Gewinneinbußen für Unternehmen führt. Bei DiM geht es außerdem u. a. darum, die Vielfalt unserer Gesellschaft in den Organisationen zu repräsentieren sowie Diversität als Chance zu nutzen, um Innovationsgeist, bessere Lösungen und produktive Teams zu fördern. *Diversity Management* geht auf die Kämpfe verschiedener sozialer Bewegungen für die Rechte auf Teilhabe (am Arbeitsmarkt) und Diskriminierungsfreiheit zurück, wie etwa die Schwarze Bürger_innenrechtsbewegung in den USA, Behindertenrechtsbewegungen sowie feministische und queere Bewegungen.

Sowohl in den theoretischen Ansätzen als auch in der praktischen Umsetzung von DiM variiert stark, welche Dimensionen von Diversität fokussiert werden und inwiefern Diskriminierung berücksichtigt wird. Inzwischen wird im *Diversity Management* von *Diversity*, *Equity*, *Inclusion* und *Belonging* gesprochen (DEIB). *Equity* steht für Gleichberechtigung und den Abbau von Barrieren (Diskriminierung); *Inclusion* bezeichnet eine inklusive Organisationskultur, in der sich alle Mitarbeitenden einbringen können (das englische Wort „Inclusion“ ist hier allerdings nicht identisch mit dem deutschsprachigen Begriff „Inklusion“); und bei *Belonging* geht es um die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem sich alle in ihren Identitäten anerkannt und zugehörig fühlen können. Trotz dieser erweiterten Perspektiven unterscheiden sich die einzelnen Ansätze sehr darin, wie stark sie den Abbau diskriminierender Strukturen berücksichtigen.

...Diskriminierungskritische, diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein ganzheitlicher, strukturierter Veränderungsprozess, der mit einem konkreten Veränderungsziel umgesetzt wird. Ziele können sein, Arbeitsabläufe oder Arbeitsergebnisse zu verbessern oder eine Organisation bzw. einen Teil einer Organisation neu zu strukturieren. OE-Prozesse sind partizipativ, das heißt, sie beziehen die Menschen in den Organisationen, ihre Perspektiven und Expertisen mit ein. OE-Prozesse werden meist mit externen Organisationsentwickler_innen durchgeführt, die durch ihre Expertise zu dem jeweiligen Thema, das Strukturwissen zur Umsetzung und eine Perspektive von außen unterstützen.

Da sowohl Organisationsentwicklung als auch *Diversity Management* nicht zwangsläufig diskriminierungskritisch sind, arbeiten wir mittlerweile vor allem mit dem Begriff diskriminierungskritische OE – dieser Ansatz berücksichtigt sowohl Diversität als auch Diskriminierung.⁴

Das Ziel einer diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung besteht darin, Diskriminierung auf allen Ebenen der Organisation abzubauen und Diversität zu fördern, um die Qualität der Arbeit zu verbessern und (weitere) Zugänge für Beschäftigte, Ehrenamtliche und Nutzer_innen der Angebote zu schaffen. Ein weiteres zentrales Ziel ist der Schutz der Betroffenen von Diskriminierung.

Anlässe und Argumente für diskriminierungskritische OE-Prozesse

In den letzten Jahren haben sich immer mehr Organisationen für eine diskriminierungskritische Organisationsentwicklung entschieden. Sowohl die Begriffe, die dafür verwendet werden, als auch die Anlässe sind indes durchaus unterschiedlich. Manche Organisationen wollen ihre Strukturen auffrischen und das, was sie nach außen vertreten, auch innerhalb der eigenen Organisation leben. Manche merken, dass sie ihre Zielgruppen nicht (mehr) genügend erreichen und/oder verstehen. Sie wünschen sich diversere Perspektiven und Expertisen im Team, stellen jedoch fest, dass sich „immer nur dieselben Menschen bewerben“. Auch aus ihrem demokratischen Verständnis heraus und um sich selbst als wichtige Säule gesellschaftlichen Zusammenhalts zu stärken, beginnen Organisationen einen diskriminierungskritischen Veränderungsprozess. Wiederum andere realisieren durch konkrete Vorfälle, dass sie keine Ansprechpersonen und Verfahren bei Diskriminierungsvorfällen haben, und wollen dies ändern. In vielen Fällen sind es Betroffene selbst, die Veränderung einfordern, zum Beispiel weil sie bereits Diskriminierung in der Organisation erlebt oder beobachtet haben.

All diese Beispiele zeigen, dass Diskriminierung schadet! Und zwar nicht nur den direkt Betroffenen, sondern auch den Organisationen selbst. Wenn Diskriminierung nicht reflektiert wird, können ☹ **Unconscious Bias** und Wahrnehmungsverzerrungen beispielsweise bei der Personalgewinnung ungehindert wirken. Dies führt dazu, dass nicht die Besten unter den Bewerber_innen ausgewählt werden, sondern diejenigen, die den *Unconscious Biases* der Personaler_innen

am besten entsprechen. Menschen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Kooperationspartner_innen etc.) bleiben sich sehr ähnlich, was statt Vielfalt lediglich Einfalt befördert. Zudem führt Diskriminierung zu Frust, Konflikten, Reibungsverlusten, Krankmeldungen und Kündigungen.

Auch wenn die Anlässe sehr unterschiedlich und hier nur beispielhaft benannt sind, überschneidet sich meistens der Wunsch, die eigene Organisation auf Diskriminierungsrisiken hin zu überprüfen, Diskriminierung abzubauen und Diversität zu fördern. Unabhängig von Größe, Standort und Angebot gibt es zahlreiche Argumente für diskriminierungskritische OE-Prozesse, die für alle Organisationen der politischen Bildung relevant sind, die sich demokratischen Werten verpflichtet haben:

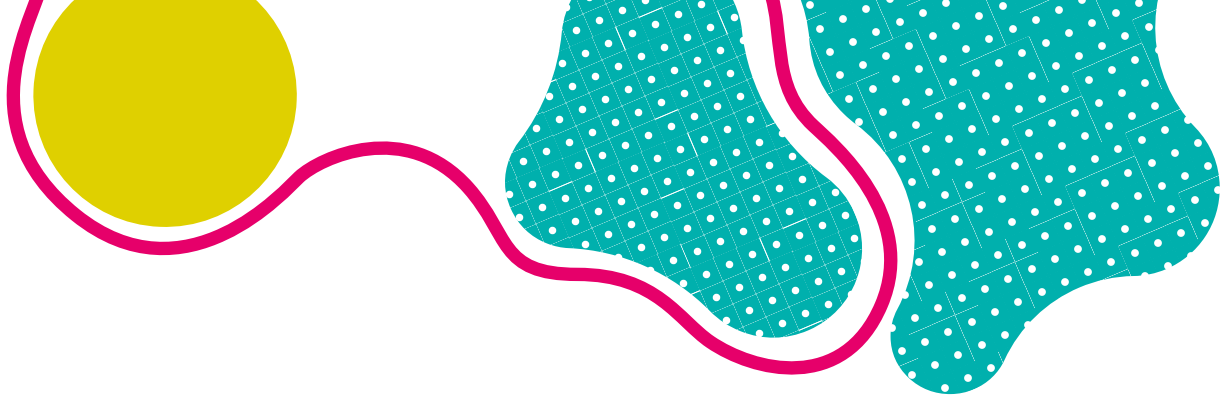
- Diversität ist die Grundlage einer demokratischen Gesellschaft.
- Die Attraktivität als Arbeitgeber_in steigt.
- Mehr Perspektiven und Expertisen in der Organisation fördern Innovation und bessere Lösungen.
- Die Angebote werden besser und vielfältiger.
- Mehr Menschen werden erreicht, die sich für demokratische, politische Bildung interessieren und einsetzen.
- Gesetzliche Vorgaben werden eingehalten, denn Diskriminierungsschutz ist rechtlich geboten.
- Diskriminierungskritische, diversitätsorientierte politische Bildung ist ein klares Statement gegen demokratiefeindliche Strömungen, welche die politische Bildung für sich vereinnahmen wollen.

Diversitätsdimensionen: eine oder alle?

Es gibt Organisationen, die ihren Prozess auf eine spezifische Diversitäts- bzw. Diskriminierungsdimension fokussieren möchten; andere hingegen legen Wert darauf, dass nicht eine bestimmte Dimension im Vordergrund steht. Wir plädieren in den meisten Organisationen, die wir begleiten, für einen umfassenden und intersektional gestalteten diskriminierungskritischen OE-Prozess, der möglichst viele Diversitätsdimensionen berücksichtigt. Darin stecken aus unserer Sicht zahlreiche Chancen und zugleich bestehen einige Risiken, die beachtet werden sollten.

Viele Maßnahmen ermöglichen Verbesserungen für ganz unterschiedliche Menschen und Gruppen (Synergieeffekte). So erleichtert räumliche und bauliche Barrierefreiheit den Zugang für Menschen mit verschiedensten Bedarfen. Fahrstühle und breite, sich elektronisch öffnende Türen ermöglichen den Eintritt ins Gebäude für Personen mit Rollatoren, Krücken, Rollstühlen ebenso wie mit Kinderwagen. Texte in Leichter oder Einfacher Sprache sind für Menschen mit Lernschwierigkeiten wichtig, helfen aber auch vielen anderen Menschen, komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen. Abschließbare Einzeltoiletten mit Waschbecken, die für alle Geschlechter offen sind, ermöglichen stressfreie Toilettengänge für trans*, inter* und nicht binäre Menschen genauso wie für Menschen, die Menstruationstassen ausspülen müssen.

Demnach ist es nachhaltiger und effektiver, direkt alle Bereiche und Diversitätsdimensionen zu berücksichtigen. Das spart Zeit und Geld! Wird beispielsweise zuerst ein rassistischer Prozess durchgeführt, zwei Jahre später nochmals einer für



trans*sensible Öffnung, um anschließend zu realisieren, dass Barrierefreiheit bisher noch gar nicht berücksichtigt worden ist, wäre das ärgerlich.

Gleichzeitig ist es in der Praxis selbst bei einem breit angelegten OE-Prozess unmöglich, alle Diversitätsdimensionen gleichermaßen intensiv zu berücksichtigen und alle notwendigen Maßnahmen in einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren umzusetzen. Ein Risiko besteht dann darin, dass sämtliche Dimensionen lediglich angerissen werden und schlussendlich keine gründlich bearbeitet wird.

Für einen ganzheitlichen Prozess spricht, dass unsere Lebensrealitäten intersektional sind! Wir sind nie ‚nur‘ behindert, migrantisch, Schwarz, queer oder jüdisch, sondern haben vielschichtige Zugehörigkeiten. Wenn wir in einem Prozess den Fokus beispielsweise nur auf heteronormative Ausschlüsse legen, blenden wir die Verwobenheit aus – denn queeres Leben beinhaltet auch die Wirklichkeiten von Schwarzen Menschen, People of Color, Juden_Jüdinnen, behinderten Menschen, armutsbetroffenen Menschen u. v. m. Dieses Beispiel lässt sich

auf sämtliche Diversitätsdimensionen übertragen.

Dennoch haben manchmal bestimmte Diskriminierungsformen in der Organisation für Mitarbeitende eine besondere Relevanz, zum Beispiel weil sie immer wieder während ihrer Arbeit Rassismus oder Ableismus erfahren. In einem solchen Fall kann eine besondere Schwerpunktsetzung durchaus sinnvoll sein. Diejenigen, die schon da sind, sollten sich in der Organisation sicher fühlen und möglichst bleiben. Dabei gilt es achtsam abzuwägen, welche Chancen und welche Risiken mit einem solchen Fokus verbunden sind.

Wichtig ist anzuerkennen, dass wir als Organisationsberater_innen nicht zu allen Diversitätsdimensionen und Diskriminierungsformen gleichermaßen Expertise haben. Deswegen ist es ratsam, zu bestimmten Diversitätsdimensionen oder Fragestellungen weitere Expert_innen einzubinden.

Was viele nicht wissen: gesetzliche Vorgaben zum Diskriminierungsschutz

Im Abschnitt „Anlässe und Argumente für diskriminierungskritische OE-Prozesse“ haben wir die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben als ein Argument genannt. In unserer Praxis erleben wir immer wieder, dass Führungskräfte und sogar Hausspitzen über (zu) geringe Kenntnisse der gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich des Diskriminierungsschutzes verfügen. Viele wissen zwar, dass es Gesetze in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter (oft allerdings nur binär gedacht) und die Inklusion von Menschen mit Behinderung gibt – auch wenn diese häufig unzureichend umgesetzt werden. Mit den Inhalten und Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sind viele jedoch ungenügend bis gar nicht vertraut. Im AGG ist u. a. der Diskriminierungsschutz in Bezug auf sechs Diversitätsdimensionen sowie die spezifische Verantwortung von Arbeitgeber_innen geregelt. Im Folgenden geben wir einen Überblick über die gesetzlichen Grundlagen hinsichtlich Diversität und des Schutzes vor Diskriminierung.

Seit 2006 gibt es in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Der Weg dorthin war nicht leicht und wurde maßgeblich von engagierten Akteur_innen geebnet. Der Widerstand aus Teilen von Politik und Wirtschaft gegen das Gesetz war so groß, dass Deutschland eines der letzten europäischen Länder war, die ein Antidiskriminierungsgesetz eingeführt haben. Verabschiedet wurde das Gesetz letztlich nur aufgrund des Drucks vonseiten der EU-Kommission und wegen mehrerer EU-Vertragsverletzungsverfahren gegen Deutschland aufgrund des Versäumnisses, die europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien umzusetzen. Leider hat die heute gültige Fassung

einen beschränkten Geltungsbereich und weist große Schutzlücken auf; nichtsdestotrotz beinhaltet das AGG einige wichtige Vorgaben zum Diskriminierungsschutz. Wenn wir von gesetzlichen Mindeststandards sprechen, kann dies durchaus wörtlich verstanden werden.

Grundsätzlich verbietet das AGG Diskriminierung in den Bereichen Beschäftigung sowie Dienstleistungen und Geschäfte des täglichen Lebens (darunter fallen beispielsweise Versicherungen, Banken, Einkauf, Hotels, Club-Besuche etc.). Für die diskriminierungskritische OE ist insbesondere der Bereich Beschäftigung relevant, den wir im Folgenden fokussieren.

Die Pflichten von Arbeitgeber_innen nach AGG umfassen Präventionspflichten zur Verhinderung von Diskriminierung, Reaktionspflichten bei konkreten Vorfällen von Diskriminierung und die Einrichtung einer AGG-Beschwerdestelle. Zudem ermöglicht das AGG Fördermaßnahmen für benachteiligte Personengruppen (sogenannte Positive Maßnahmen).

Zu den Präventionspflichten und vorbeugenden Maßnahmen heißt es im AGG (§ 12 Abs. 1): „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen [...] zu treffen.“ Explizit nennt das AGG in diesem Kontext auch Fortbildungen für Mitarbeitende (§ 12 Abs. 2). Das AGG schreibt also vor, dass alle Organisationen ausreichend Maßnahmen umsetzen müssen, damit alle Beschäftigten vor Diskriminierung geschützt sind. Eine weitreichende Vorgabe!

Außerdem benennt das AGG die Option von Positiven Maßnahmen (§ 5 AGG). Positive Maßnahmen sind Aktivitäten und Maßnahmen, welche die Verhinderung und/oder den Ausgleich bestehender Nachteile zum Ziel

haben. Diese können beispielsweise Quotenregelungen, Mentoringprogramme oder Stipendien für und die bevorzugte Einstellung von benachteiligten Personengruppen umfassen.⁵

Bei Vorfällen von Diskriminierung müssen Arbeitgeber_innen reagieren (Reaktionspflicht) und Maßnahmen zum Schutz der betroffenen Person und zur Sanktionierung der diskriminierenden Person ergreifen. Das kann beispielsweise Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung (§ 12 Abs. 3 und 4) sein. Das AGG nimmt hier Arbeitgeber_innen klar in die Verantwortung, bei Fällen von Diskriminierung zu handeln. Da in der Rechtsprechung das Wissen von Vorgesetzten der Arbeitgeber_innenseite zugeordnet wird, müssen Vorgesetzte aktiv werden, sobald sie von Diskriminierung erfahren. Sie müssen die Vorfälle aufklären und Diskriminierung unterbinden. Auch wenn sich eine betroffene Person vertraulich an ihre_n Vorgesetzte_n wendet, um von einer Diskriminierung zu berichten, ist diese_r verpflichtet, den Vorfällen nachzugehen und diese aufzuklären. Vorgesetzte können somit keine vertraulichen Ansprechpersonen für Fälle von Diskriminierung sein!

Ebenfalls vorgegeben ist die Einrichtung einer innerbetrieblichen AGG-Beschwerdestelle nach § 13. Dabei spielt es keine Rolle, wie klein oder groß die Organisation ist. Eine Beschwerdestelle hat die Aufgabe, Beschwerden von Beschäftigten, die Diskriminierung erfahren haben, aufzunehmen und den Sachverhalt zu ermitteln. Anschließend bewertet die Beschwerdestelle den Vorfall und empfiehlt ggf. Maßnahmen zur Sanktionierung sowie zum Schutz vor weiterer Diskriminierung.

In kleineren Organisationen, wie sie im Kontext der politischen Bildung häufiger vorzufinden sind, kann die Einführung einer Beschwerdestelle durchaus einige Fragen aufwerfen. Denn je kleiner eine Organisation ist, desto schwieriger gestaltet sich die Unterscheidung, wo die Beschwerdestelle am besten angesiedelt wird und wer diese Aufgabe übernimmt.

Wichtig ist es, bei der Einrichtung auf fachliche Kompetenz sowie klare Rollen und Zuständigkeiten zu achten, Rollenkonflikte zu vermeiden und eine niedrigschwellige Erreichbarkeit zu gewährleisten. Zudem müssen Angebote für eine vertrauliche Beratung von den Angeboten der Beschwerdestellen klar getrennt sein.

Da in manchen (sehr) kleinen Organisationen eine interne Ansiedlung schwer umsetzbar ist, hat es in den letzten Jahren auch Ansätze gegeben, externe Stellen oder Personen als Beschwerdestelle zu beauftragen. Die Vor- und Nachteile einer solchen Variante müssen jedoch gut abgewogen werden.⁶

Eine andere Situation ergibt sich, wenn Organisationen der politischen Bildung an eine größere Organisation angeschlossen sind. Beispiele hierfür sind die Landeszentralen für politische Bildung, die an die jeweiligen Landesbehörden angegliedert sind. Hier wird meist die übergeordnete Beschwerdestruktur genutzt; fehlt diese jedoch, sollte auf ihre Einrichtung hingewirkt werden.

Trotz der rechtlichen Verpflichtung wird die AGG-Beschwerdestelle in vielen Organisationen der politischen Bildung immer noch nicht umgesetzt. Überforderung und Unsicherheiten in Bezug auf das Wie und Wo spielen dabei eine Rolle und sind auch absolut verständlich; dennoch dürfen sie nicht davon abhalten, die gesetzlichen Mindeststandards einzuhalten.

Darüber hinaus empfehlen wir, bei der Entwicklung und Umsetzung einer Beschwerdestruktur für Beschäftigte direkt größer zu denken und auch ein Angebot für Teilnehmende, Klient_innen und Nutzer_innen zu implementieren. Der Schutz durch das AGG greift hier zwar meist leider nicht; dennoch sollten auch die Adressat_innen die Möglichkeit haben, sich nach dem Erleben von Diskriminierung zu beschweren. Außerdem ist es im Interesse der Organisationen, für Diskriminierungsvorfälle, die Gäste oder Teilnehmende betreffen, klare und funktionierende Verfahren sowie Zuständigkeiten zu haben, um den Vorfall aufzuarbeiten und weitere Diskriminierungen zu verhindern.

Wie beschrieben gilt das AGG nicht für jeden Lebensbereich und alle Situationen. Jedoch gibt es verschiedene weitere gesetzliche Grundlagen und internationale Vereinbarungen, die im Bereich Antidiskriminierung und Diversität relevant und zu berücksichtigen sind, insbesondere im Kontext der politischen Bildung.

Globale und EU-weite Konventionen und Vereinbarungen:

- Menschenrechte, UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK), UN-Konvention gegen rassistische Diskriminierung (ICERD), Kinderrechte;
- vier EU-Richtlinien (Antirassismusrichtlinie, Rahmenrichtlinie Beschäftigung, Gender-Richtlinie, Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter auch außerhalb der Arbeitswelt).

Bundesebene:

- Grundgesetz,
- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG),
- Gesetze zum Kinder- und Jugendschutz.

Länderebene:

- beispielsweise Landesantidiskriminierungsgesetze, Gleichstellungsgesetze in Bezug auf Geschlecht und Behinderung etc.

Für Institutionen, Behörden, Unternehmen:

- Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen, Antidiskriminierungsrichtlinien, Satzungen etc.

Ablauf und Struktur einer diskriminierungskritischen OE

Eine diskriminierungskritische OE ist ein strukturierter Prozess, der in verschiedene Phasen gegliedert ist und unterschiedliche Steuerungselemente umfasst. Prozesse, die wir begleiten, sind partizipativ ausgerichtet und beinhalten die Beteiligung von Mitarbeitenden in variierenden Formaten wie beispielsweise Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen, Fachberatungen zu spezifischen Fragestellungen oder Fortbildungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Im Folgenden stellen wir die Grundstruktur vor, mit der wir in unseren diskriminierungskritischen OE-Prozessen arbeiten. Egal, ob 8 oder 800 Mitarbeitende, ob ländlicher Raum oder große Stadt: Diese Grundstruktur ist übertragbar und wird für jede Organisation in Form einer individuellen Prozessarchitektur angepasst. So können in einer kleinen Organisation buchstäblich alle mitwirken, während in einer größeren eher mit Netzwerken, Fokus- und Resonanzgruppen, Fragebögen etc. gearbeitet wird.

1. Auftragsklärung und Vorbereitung

Eine stabile Basis für den Prozess schaffen.

Eine zentrale Phase der diskriminierungskritischen OE besteht in der Auftragsklärung und Vorbereitung. Obwohl hier der Grundstein für einen stabilen und zielgerichteten Prozess gelegt wird, ist sie häufig in Beschreibungen von OE-Prozessen nicht benannt. Rollen, Mandate, Entscheidungswege und Prozessziele werden geklärt, um spätere Missverständnisse und Überforderung zu vermeiden – unabhängig davon, ob der Prozess von außen begleitet oder intern umgesetzt wird.

Für uns als externe Berater_innen geht es zudem um eine Klärung der Erwartungen an uns und die OE, den Umfang und die Kosten des Prozesses und um die Überprüfung, ob eine Passung zwischen den Bedarfen der Organisation und den Kompetenzen der Berater_innen besteht. Außerdem klären wir in der Vorbereitung, mit welchen Begriffen gearbeitet wird und was diese beinhalten.

Die zuständige(n) Leitungsperson(en) sind engmaschig in die Auftragsklärung involviert, da sie als Leitung eine besondere Verantwortung tragen und zugleich Auftraggeber_in(nen) des Prozesses sind. Zusätzlich kann es hilfreich sein, dass Mitarbeitende bei der Auftragsklärung dabei sind, um weitere Perspektiven auf Diversität und Diskriminierung sowie Einschätzungen in Bezug auf die Umsetzbarkeit des Prozesses einbringen zu können.

In der Auftragsklärungs- und Vorbereitungsphase werden u.a. folgende Punkte und Fragen geklärt:

- Welche Priorität hat der Prozess?
- Festlegung von Verantwortlichkeiten, Formaten und Entscheidungswegen sowie Definition eines zeitlich realistischen Ablaufs.
- Wie sollen die Information, Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitenden gestaltet werden?
- Wer muss außerdem wann und wie in den Prozess einbezogen werden (Vorstand, Beirat, Ehrenamtliche etc.)?
- Wie können Mitarbeitende entlastet werden, wenn sie am Prozess mitwirken?
- Welche Erfahrungen und Ressourcen früherer Veränderungsprozesse können genutzt werden?

- Auf welchen Wissensstand in Bezug auf Diversität und (Anti-)Diskriminierung kann in der Organisation zurückgegriffen werden?

Von vornherein geklärt in den Prozess zu starten, erleichtert die Umsetzung enorm, denn: Ohne klare Verantwortlichkeiten und zusätzliche Zeit ist (positive) Veränderung schwer oder sogar unmöglich!

So war's in der LpB

In der LPB wurde eine diversitätsbeauftragte Person eingesetzt, die intern den Prozess maßgeblich koordiniert hat. Außerdem wurde eine Steuerungsgruppe eingerichtet. Beides waren wichtige Ressourcen für den gesamten Prozess!

2. Kick Off

Es geht los!

Die Kick-Off-Phase beginnt mit einem gemeinsamen Event. Dies ist der offizielle Start für alle, auch wenn einige bereits an den Entscheidungen und Klärungen der Vorbereitungsphase mitgearbeitet und ggf. bereits ihre Expertise eingebracht haben. Häufig haben sich einzelne Mitarbeitende oder Führungskräfte schon lange vor Prozessbeginn für eine diskriminierungskritische Veränderung in der Organisation eingesetzt.

Das Kick-Off-Event wird unterschiedlich gestaltet und ist abhängig von der Organisationsgröße sowie der jeweiligen Organisationskultur. Ziel ist, dass die Beschäftigten wissen, was auf sie zukommt, und motiviert sind, sich zu beteiligen. Transparenz, Wissensvermittlung und die Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage für den Prozess stehen deshalb an erster Stelle.

In den kommenden zwei bis drei Jahren werden die Themen Diversität und Diskriminierung in der Organisation sehr präsent sein. Deswegen ist es sinnvoll, zu Beginn eine fachliche Einführung in die Themen (Anti-) Diskriminierung und Diversität für alle Mitarbeitenden bzw. für die am Prozess direkt Beteiligten anzubieten. Oftmals gibt es viele „Meinungen“ zu den Themen, jedoch sind nicht alle Mitarbeitenden mit den fachlichen Grundlagen vertraut. In Fortbildungsmaßnahmen wird daher ein gemeinsames Verständnis von Diversität und Diskriminierung erarbeitet: Was ist Diskriminierung? Was verstehen wir unter Diversität? Welche gesetzlichen Vorgaben müssen wir erfüllen? Wie wollen wir in der Organisation über Diversität und Diskriminierung sprechen?

So war's in der LpB

In der LpB haben die Direktorin und alle Mitarbeitenden am Kick-Off-Event teilgenommen. Anhand interaktiver Methoden der politischen Bildung wurde sich den Themen Diversität und Antidiskriminierung genähert. Wir Berater_innen stellten den Ablauf des Prozesses und die verschiedenen Phasen und Rollen vor. In einer *Fishbowl* wurde intensiv über die Relevanz für die Arbeit und die Ausrichtung der Landeszentrale diskutiert.

3. Analyse- und Diagnose

Was ist schon da? Was fehlt?

Durch Analyse und Diagnose soll herausgefunden werden, an welchen Stellen in der Organisation bereits diversitätsorientiert und diskriminierungskritisch gearbeitet wird und an welchen noch nicht. Außerdem zeigen sich schon hier konkrete Ansatzpunkte für Veränderung.

Dazu werden alle Bereiche der Organisation sprichwörtlich unter die Lupe genommen: Personal, (Bildungs-)Angebote, Verwaltung, Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Methoden etc. Diese Bestandsaufnahme wird größtenteils von den Mitarbeitenden selbst erarbeitet und geschieht in unterschiedlichen Arbeitsgruppen, in größeren Organisationen anhand von Mitarbeitendenbefragungen oder Fokusgruppen.⁷ Im Folgenden listen wir eine Auswahl an Fragen auf, die in der politischen Bildung von besonderer Bedeutung sind:

- Was ist unser Auftrag und was sind unsere Aufgaben? Inwiefern erfüllen wir diese aus diskriminierungskritischer, diversitätsorientierter Perspektive?
- Welche Angebote haben wir? An wen richten sich diese? Wer nutzt unsere Angebote? Wer nicht?
- Wie sind die Mitarbeiter_innen in Bezug auf Privilegierungs- und Diskriminierungserfahrungen positioniert?
- Wie ist unser Einstellungsverfahren in Bezug auf Diversität und Diskriminierung aufgestellt?
- Wie diversitätsorientiert ist unsere Veranstaltungsplanung?
- Inwiefern erfüllen wir den **☺ Beutelsbacher Konsens** und weitere

Prinzipien der politischen Bildung diversitätsorientiert und diskriminierungskritisch?

- Inwiefern werden Diversität und (Anti-)Diskriminierung in unserer Finanzplanung und (sofern vorhanden) Fördermittelvergabe berücksichtigt?
- Welche Strukturen und Verfahren gibt es im Falle einer Diskriminierung?
- Wie werden Mitarbeiter_innen, Teilnehmer_innen, Referent_innen usw. vor Diskriminierung geschützt?
- Wer sind unsere Kooperations- und Netzwerkpartner_innen?
- Welche Ressourcen und Erfolge sind vorhanden? Wo wurden beispielsweise in Projekten und früheren Prozessen positive Erfahrungen gesammelt?

Die Ergebnisse werden zusammengefasst, analysiert und priorisiert. Oft haben sich hier schon Maßnahmen herauskristallisiert, die direkt umgesetzt werden können.

So war's in der LpB

Alle Mitarbeitenden analysierten ihren Arbeitsbereich. Hier wurden viele bestehende Ressourcen deutlich wie zum Beispiel eine hohe Expertise und Bereitschaft im Team für diversitätsorientiertes Arbeiten sowie gut geklärte Zuständigkeiten. Außerdem gab es bereits Informationen für externe Autor_innen und Referent_innen, in denen diese darum gebeten wurden, auf geschlechtergerechte Sprache und die Zugänglichkeit von Methoden zu achten. In Bezug auf bauliche und räumliche Zugänge waren All-Gender-Toiletten sowie ein Fahrstuhl vorhanden. An anderen Stellen wurde deutlich, dass eine diversitätsorientierte Arbeitsweise und diskriminierungssensible Verfahren noch fehlten oder ausbaufähig waren.

4. Ziel- und Maßnahmenentwicklung

Wo wollen wir hin und was müssen wir dafür tun?

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse und Diagnose werden in dieser Phase Ziele für den Prozess entwickelt. Anschließend identifizieren die Mitarbeiter_innen für ihre Zuständigkeits- und Arbeitsbereiche, welche konkreten Aktivitäten notwendig sind, um die jeweiligen Ziele zu erreichen. Entscheidend ist der Fokus auf nachhaltige Maßnahmen, die in der Umsetzungsphase in die regulären Arbeitsabläufe, Verfahren und Strukturen der Organisation implementiert werden und dadurch langfristig wirksam sind.

Sobald Maßnahmen für einen Arbeitsbereich entwickelt worden sind, wird festgelegt, wer welche Maßnahmen wann und auf welcher Ebene umsetzt. Für die Maßnahmenentwicklung sind konkrete und messbare Ziele notwendig, um überprüfen zu können, ob diese erreicht wurden. Denn einfach ziellos irgendwelche Projekte mit großem Aktionismus umzusetzen, verursacht meist nur Frust und schadet dem Prozess.

Beispiele für Maßnahmen:

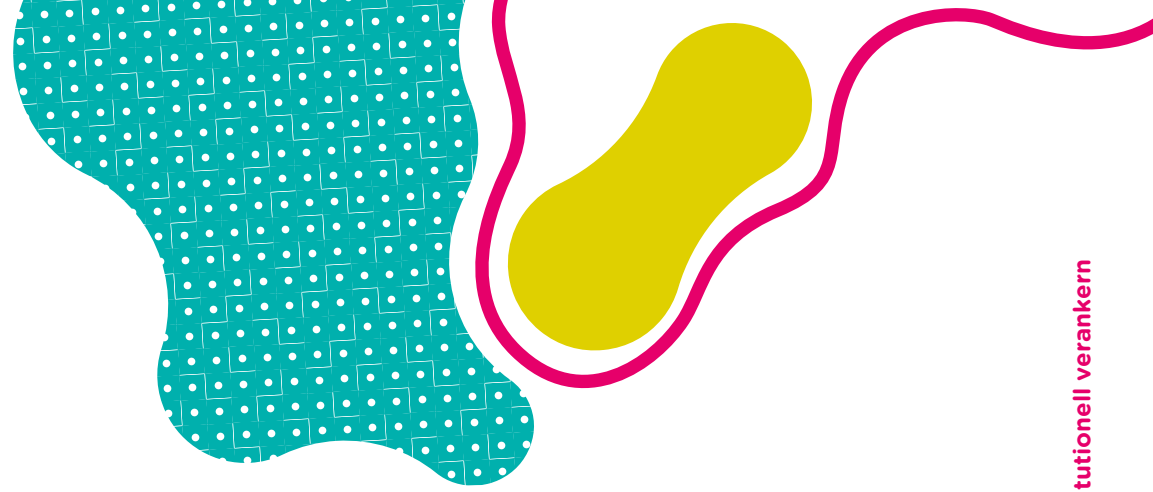
- Überarbeitung des Bewerbungsverfahrens;
- Reflexion und Erweiterung der Netzwerke und Kooperationen;
- Entwicklung und Implementierung einer AGG-Beschwerdestelle für Fälle von Diskriminierung;
- Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen;
- diskriminierungskritische Supervision etablieren;

- Website, Social Media etc. diversitätsorientiert und diskriminierungskritisch überarbeiten (lassen);
- Veranstaltungsleitfaden entwickeln;
- Ressourcenkoffer für diskriminierungskritische Methoden, die für viele zugänglich sind, zusammenstellen;
- ➔ **Empowerment**angebote für marginalisierte Gruppen etablieren.

So war's in der LpB

In der LpB wurde folgendes Leitziel entwickelt (das Leitziel darf durchaus etwas visionär sein und bildet die Basis für alle weiteren Ziele sowie die Entwicklung konkreter Maßnahmen):

Die LpB ist eine offene und vielfältige Organisation. Diversitätsorientierte(s) Wissen, Reflexion und Handeln sind auf allen Ebenen der LpB implementiert. Dies spiegelt sich in Hinblick auf die Diversität der (freien und festen) Mitarbeiter_innen sowie in Bezug auf Abläufe und Regeln, auf Kooperationen und Netzwerke, auf Inhalte, Angebote und Öffentlichkeitsarbeit wider. Qualitätsstandards für diversitätsorientiertes Arbeiten werden in der alltäglichen Arbeit von allen Mitarbeiter_innen angewendet. Dies ermöglicht, existierende Barrieren und Benachteiligungen auszugleichen und Zugangsmöglichkeiten zu politischer Bildung und gesellschaftlicher Teilhabe für alle zu schaffen. Die Diversitätsstrategie der LpB ist nach außen gut sichtbar und wirkt positiv *und* authentisch in die Landschaft der politischen Bildung ebenso wie in den politischen und administrativen Raum. Die LpB wirbt für ein gesamtgesellschaftliches Diversitätsbewusstsein, den Wert einer diversen Gesellschaft und die Teilhabe aller.



5. Umsetzung der Maßnahmen

Action, please!

Dass Feinarbeit und Gründlichkeit sich gelohnt haben, wird spätestens jetzt deutlich. Maßnahmen, an die vor dem Prozess gar nicht gedacht oder die für nicht umsetzbar gehalten wurden, gelingen nun fast wie von selbst. In Zwischenevaluationen zeigt sich oft, dass sich zu diesem Zeitpunkt die Zusammenarbeit im Team verbessert hat. Mitarbeitende äußern häufig, dass sie sich im Themenfeld sicherer fühlen. Ängste und Befürchtungen, die am Anfang des Prozesses noch präsent waren, wurden abgebaut und es wird jetzt geerntet, was die Organisation bis hierhin gelernt hat. Ganz sicher läuft nicht alles rund und es tauchen neue Herausforderungen auf. In der Umsetzungsphase zeigt sich schnell, welche der Ideen und Vorhaben funktionieren und welche nicht. Hier wird direkt nachgebessert. Das Motto lautet: Aus Fehlern lernen und Erfolge feiern! Phase 3 und 4 sind nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden, weshalb es in der Praxis oft ein Bewegen zwischen und ein Überschneiden von beiden Phasen gibt. Während in dem einen Arbeitsbereich vielleicht noch komplexere Maßnahmen überlegt werden, setzen andere schon verschiedene Aktivitäten um.

So war's in der LpB

Das Team setzte engagiert zahlreiche Maßnahmen um. Beispielsweise wurden ein Leitfaden zur Bildsprache, ein Konzept für diversitätsbewusste Social-Media-Arbeit sowie eine diversitätsorientierte Förderrichtlinie zum Themenschwerpunkt politische Medienkompetenz entwickelt und umgesetzt. Außerdem wurde die Ausschreibung für Freie Mitarbeitende erfolgreich angepasst. Anschließend haben sich viel mehr Menschen beworben als bei vorherigen Ausschreibungen. Darüber hinaus wurde die App „KonterBUNT“, die den Umgang mit Stammtischparolen spielerisch vermittelt, mit einem Spieler_innen-Hinweis versehen, sodass Nutzer_innen direkt zu Beginn des Spiels wissen, womit sie konfrontiert werden. Ein weiteres positives Beispiel ist die Umsetzung der Tagung „Politische Bildung <3 Digitale Gesellschaft“ im Jahr 2020: Die diversitätsbewusste Ausrichtung sowie die Informationen zum „Guten Umgang auf der Tagung“ wurden sowohl auf Social Media als auch bei der Tagung selbst von Teilnehmenden und Referent_innen überaus positiv bewertet.

Kontinuierlich: fachliche Auseinandersetzung und Weiterbildung zum Thema (Anti-)Diskriminierung und Diversität

Qualifizierung auf allen Ebenen!

Qualifizierungsmaßnahmen und Raum für Lernprozesse zu den Themenbereichen Diversität und (Anti-)Diskriminierung sind ein kontinuierlicher Bestandteil diskriminierungskritischer OE-Prozesse.

Wie eingangs beschrieben braucht es zu Beginn eines Prozesses eine Verständigung über inhaltliche Grundlagen, damit alle Beteiligten wissen, was mit Diversität und Diskriminierung überhaupt gemeint ist. Nur so können Mitarbeitende selbstständig die Ist-Situation erheben sowie Ziele und Maßnahmen für ihren Arbeitsbereich entwickeln. Außerdem ist es hilfreich, direkt von Anfang an zu vereinbaren, wie sich „angemessen“ über Diversität und Diskriminierung sprechen lässt. Was ist unser Anspruch in Bezug auf diskriminierungskritische Sprache? Wie kann ich Rückmeldungen geben, wenn ich Diskriminierung beobachte und/oder selbst erlebe? Wie kann ein produktiver Umgang mit Abwehr aussehen?

Darüber hinaus sind Fortbildungen ein Element der Maßnahmen, die entwickelt und umgesetzt werden. Oft zeigt sich, dass es für das Erreichen einiger Ziele eine Qualifizierung und Wissensvermittlung bei Führungskräften oder allen Beschäftigten braucht. Dies kann zu verschiedenen Schwerpunkten sein, wie etwa der besonderen Verantwortung von Führungskräften bei Diskriminierung, zu einer spezifischen Diskriminierungsform wie beispielsweise Rassismus,

Ableismus, Klassismus oder Antisemitismus oder die Schulung der Mitarbeiter_innen der AGG-Beschwerdestelle.

In manchen Prozessen, die wir begleitet haben, wurden selbstorganisierte Lern- und Reflexionsräume zu spezifischen Themen umgesetzt, zum Beispiel für Mitarbeitende mit Rassismus- und/oder Antisemitismuserfahrungen und kritisch-weiße Reflexionsräume.

So war's in der LpB

Um eine nachhaltige und langfristige Qualifizierung der Mitarbeitenden in den Themenfeldern Diversität und (Anti-)Diskriminierung zu gewährleisten, wurde in der LpB vereinbart, allen Mitarbeitenden einmal pro Jahr die Möglichkeit zu geben, eine Fortbildung im Themenfeld Diversität und (Anti-)Diskriminierung zu besuchen. In diesem Zuge wurde ein Fortbildungskonzept für die LpB entwickelt, das Fortbildungsangebote zu Diversität und (Anti-)Diskriminierung berücksichtigt.

6. Evaluation

Auswerten und abschließen

Der Prozess endet in der Regel nach zwei bis drei Jahren. Diese zeitliche Begrenzung ist wichtig, um fokussiert und nicht „ins Leere“ zu arbeiten. Auch wenn noch nicht alle Maßnahmen abgeschlossen sind, wird ausgewertet, was umgesetzt wurde. Am Ende geht es darum, das Erreichte zu würdigen und Erfolge zu feiern. Ferner ist dies der Zeitpunkt, um anzuerkennen, was noch offen ist und was in dem Prozess schwierig und

möglicherweise konfliktuell war. Sollten zentrale Ziele und Veränderungen noch nicht umgesetzt worden sein, ist eine Verlängerung durchaus üblich.

Zum Schluss wird vereinbart, wie mit offenen Themen und Aufgaben umgegangen wird und wer dabei welche Verantwortung übernimmt. Sobald die externe Beratung endet, gibt es auch keine externe „Erinnerung“ mehr und die Verantwortung für die Fertigstellung von Maßnahmen liegt allein bei den Menschen in der Organisation.

So war's in der LpB

Aus unserer Perspektive ist der diversitätsorientierte Prozess in der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung rundum gelungen. Ein Ergebnis der stetigen Weiterentwicklung ist sicherlich auch die vorliegende Broschüre. Dennoch gab es auch Herausforderungen. Nicht nur die unerwartete Pandemie, sondern auch eine hohe Arbeitsdichte bei allen Beschäftigten war spürbar. Wir erinnern uns gerne an rege Diskussionen zurück, in denen sich bei Weitem nicht immer alle einig waren und dennoch stets gute Lösungen gefunden wurden. Zum Abschluss des Prozesses waren viele der Maßnahmen bereits fertig, manches wurde noch danach realisiert. Das Team der LpB hat sich auf den Weg gemacht und wir haben es dabei mit Freude begleitet. Nach dem Ende des begleiteten diversitätsorientierten Prozesses arbeitet das Team der LpB nun selbstorganisiert weiter an den im Prozess definierten Zielen und Maßnahmen.

Risikofaktoren und Gelingensbedingungen

Es gibt nicht den einen „richtigen“ diskriminierungskritischen OE-Prozess – denn Organisationen oder Abteilungen sind unterschiedlich, sowohl in Bezug auf ihre inhaltliche Ausrichtung und die finanzielle Ausstattung als auch die Organisationskultur und das lokale Umfeld. Nichtsdestotrotz lassen sich einige Aspekte und Rahmenbedingungen identifizieren, die Veränderungen unterstützen bzw. erschweren.

Risikofaktoren und Fallstricke:⁸

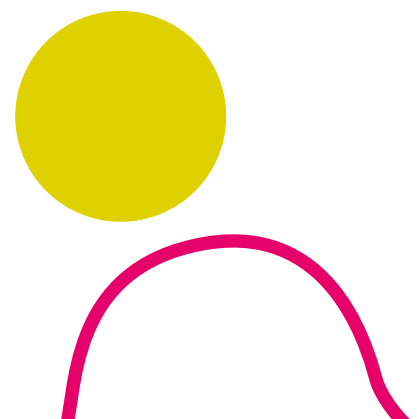
- Gibt es aufgrund von Diskriminierung offene oder verdeckte Konflikte im Team, die nicht bearbeitet werden, blockiert dies den Prozess.
- Die Auftraggeber_innen wünschen sich nur oberflächliche Veränderungen, sprich: Das Image der Organisation soll nach außen diversitätsorientiert und diskriminierungskritisch „aufpoliert“ werden, an den Strukturen im Inneren soll bzw. darf sich jedoch nichts ändern.
- Einzelne Beteiligte oder ganze Bereiche zeigen große Abwehr.
- Überlastung der Mitarbeiter_innen: Wenn sowieso schon ständig Zeit fehlt, wird der Prozess schnell als Zusatzbelastung empfunden. Stehen die Mitarbeiter_innen dann obendrein aufgrund der eigenen Privilegierung und geringen Auseinandersetzung mit Diskriminierung einer Veränderung nicht offen gegenüber, wird der Prozess möglicherweise als unwichtig abgetan oder gar boykottiert.

- Zwar werden tolle Konzepte und Abläufe entwickelt, aber leider nicht umgesetzt.
- Hohe Fluktuation und kaum Verbindlichkeit.
- Zwar besteht ein Interesse an dem Prozess, doch werden keine Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt. Sprich: Eigentlich gibt es weder Zeit noch Geld für den Prozess.
- Zeit und Geld für eine externe Begleitung.
- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf den Prozess.
- Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung, beispielsweise mit anderen Träger und Organisationen in der Stadt oder Region, die sich in ähnlichen Prozessen befinden.

Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen:

- Viele Beteiligte haben ein Vorwissen und vor allem eine große Motivation für den Prozess.
- Eine Leitung, die sich deutlich für Diversität und gegen Diskriminierung positioniert und den Prozess (öffentlich) unterstützt.
- Eine Leitung, die klar in ihrer Rolle ist.
- Empowerter Mitarbeiter_innen, die selbst von Diskriminierung betroffen und bereit sind, ihre Expertise (ohne Bonuszahlung) zur Verfügung zu stellen.
- Der Träger und die Leitung stellen Ressourcen zur Verfügung.
- Personen, die sich in den Prozess intensiver einbringen, werden an anderen Stellen entlastet.
- Im Team und in der Organisation herrscht eine wertschätzende Kommunikations- und Konfliktkultur.

Es geht nicht darum, dass alle Gelingensbedingungen gleichzeitig erfüllt sein sollen – das ist meist auch gar nicht möglich. Vielmehr dienen sie als Anregung, die eigenen Voraussetzungen zu reflektieren und sowohl die stärkenden als auch die erschwerenden Faktoren bei der Umsetzung des Prozesses zu berücksichtigen. Konkret bedeutet dies, zu überlegen, wie die Erfolgsfaktoren genutzt und verstärkt werden können und inwiefern bei den Risiken gegengesteuert werden kann. Im Sinne der Nachhaltigkeit unterstützt dieses Nachdenken den Prozess enorm.



Nur Mut!

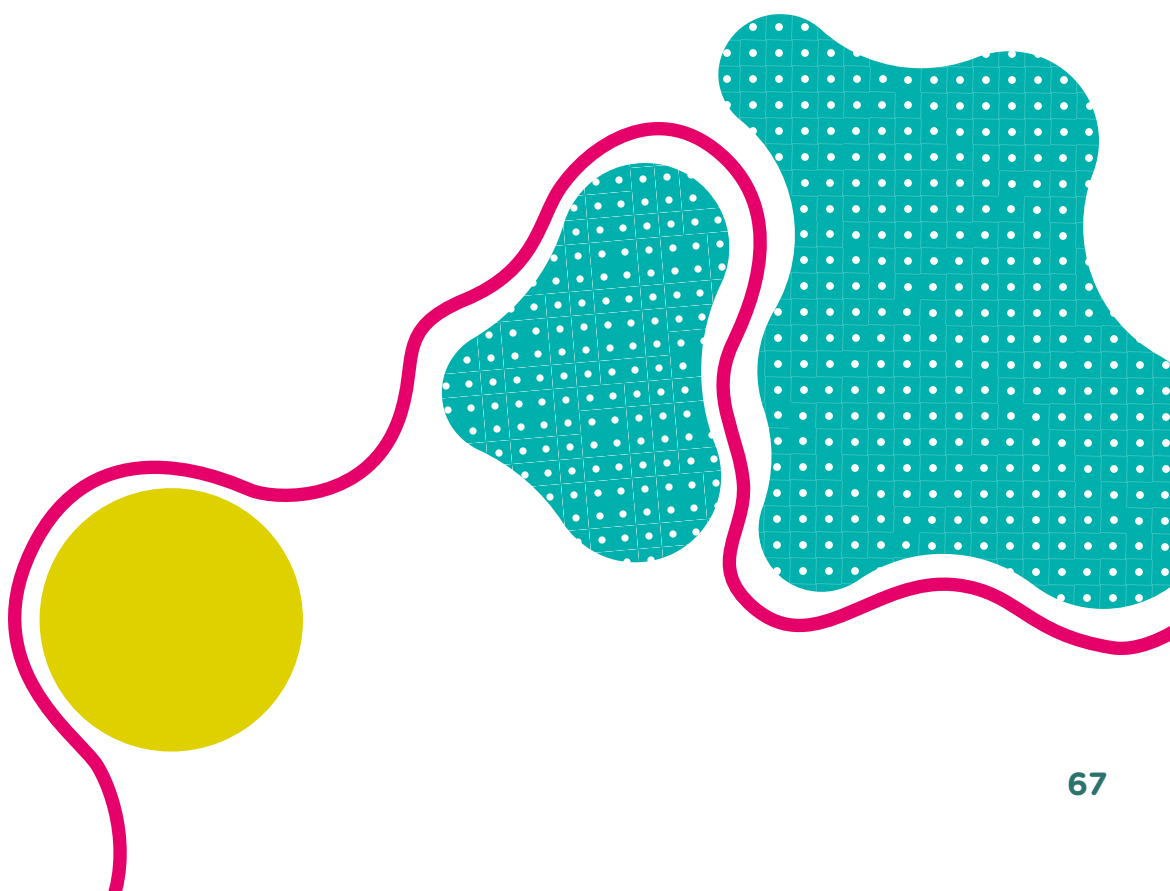
Ein diskriminierungskritischer OE-Prozess ist umfangreich und wirkt möglicherweise auf den ersten Blick überfordernd. Vielleicht fragen Sie sich: „Wie soll das bei uns gehen?“ Wir möchten Sie, liebe Leser_innen, ermutigen, sich nicht abschrecken zu lassen. Eine gründlich strukturierte Prozessarchitektur, die genau zu Ihrer Organisation passt und die spezifischen Begebenheiten Ihrer Umgebung berücksichtigt, zahlt sich aus. Fragen Sie sich, was Ihren Prozess stärken und stabilisieren könnte. Nutzen Sie Ihr Leitbild, Ihren Auftrag, das AGG etc. als Ressource.

Wir können uns vorstellen, dass Sie beim Lesen dieser Zeilen an all die Widerstände denken, die auf Sie zukommen könnten. Das ist verständlich, denn Widerstände und Störungen gehören zu jedem Veränderungsprozess dazu und können sich sogar verstärken, wenn es um Diversität und Diskriminierung geht. Nehmen Sie die Widerstände ernst und hängen Sie diese gleichzeitig nicht zu hoch.

Fragen Sie sich stattdessen, auf was diese vielleicht hinweisen, welche berechtigt sind und welche den Prozess verhindern. Überlegen Sie, wer die Befürworter_innen sind und mit wem Sie den Prozess tragen können. Nehmen Sie sich die Zeit, zunächst nach innen zu arbeiten, bevor Sie mit zu großen Ankündigungen und Versprechen nach außen treten.

Entlasten Sie sich, indem Sie sich Unterstützung von außen holen. Wenn Sie selbst Diskriminierung erfahren, machen Sie sich bewusst, dass Sie nicht automatisch die diversitätsbeauftragte Person und für den Prozess verantwortlich sind. Entscheiden Sie selbst, welche Rolle Sie übernehmen möchten.⁹

Veränderung auf den Weg zu bringen, geht nur gemeinsam. Wir alle können Teil von Veränderung sein – und dafür müssen wir manchmal mutig sein.



- 1 Dieser Text basiert stellenweise auf unserem Beitrag „Wir sind offen, bei uns kann jede*r mitmachen! Safe?! Erfahrungen aus der rassismuskritischen Organisationsentwicklung in Jugendverbänden“, in: Seng, Sebastian/Warrach, Nora (Hrsg.): Rassismuskritische Öffnung II. Impulse zur rassismuskritischen Entwicklung der Jugend(verbands)arbeit, Düsseldorf 2020, S. 40–45, URL: https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Reader/Broschuere_RKOE_II_Screenversion_final.pdf [eingesehen am 12.03.2026]
- 2 Die Frage, welche Diversitätsdimensionen zu berücksichtigen sind, ist Gegenstand anhaltender Fachdebatten und zudem durch gesellschaftliche Veränderungen beeinflusst. Diese Aufzählung wird sich also weiterhin verändern und erweitern.
- 3 Im Grundgesetz und im AGG wird hierfür der Begriff „Rasse“ verwendet. Die Verwendung dieses Begriffs wird jedoch kontrovers diskutiert, weshalb der Begriff „Rasse“ vermehrt durch „rassistische und antisemitische Zuschreibungen“ ersetzt wird, so wie beispielsweise im Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG).
- 4 In den letzten Jahren haben verschiedene Akteur_innen der politischen Bildung und der Antidiskriminierungsarbeit Ansätze einer diversitätsorientierten und/oder diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung erarbeitet; siehe beispielsweise RAA Berlin (Hrsg.): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin, Berlin 2017, URL: https://raa-berlin.de/fileadmin/user_upload/publikationen/do-grundsaeetze_online.pdf [eingesehen am 12.03.2026]; DeutschPlus (Hrsg.): Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung [Reihe: Impulse zu Vielfalt], Berlin 2019, URL: <https://www.deutsch-plus.de/files/wp-content/uploads/2019/12/izv-deutschplus-sammelband.pdf> [eingesehen am 12.03.2026]; Gräfe-Geusch, Annett/Sdunzik, Jennifer: Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. DeZIM Working Papers 2, Berlin 2024, URL: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/fis/publikation_pdf/FA-6051.pdf [eingesehen am 12.03.2026].
- 5 Informationen zur Umsetzung von Positiven Maßnahmen finden sich u.a. auf der Website der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, URL: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/startseite/startseite-node.html> [eingesehen am 12.03.2026], sowie umfassend in der Expertise von Klose, Alexander/Merx, Andreas: Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, Berlin 2010, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_positive_massnahmen.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [eingesehen am 12.03.2026].
- 6 Diversity Arts Culture hat 2024–25 das Modellprojekt „exkoBe – externe kollektive Beschwerdestelle“ durchgeführt. Der Fokus liegt auf dem Kunst- und Kulturbereich, viele der Überlegungen sind u.E. gut auf Organisationen der politischen Bildung übertragbar, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/angebote-und-veranstaltungen/exkobe-externe-kollektive-beschwerdestelle> [eingesehen am 12.03.2026].

Vgl. Egenberger, Vera/Nguyen, Huy: „Wie müsste eine ausgelagerte (externe) AGG Beschwerdestelle gestaltet werden, um AGG konform zu sein?“ Gutachten für die Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung – Diversity Arts Culture (DAC), 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-11/gutachtenegenbergerbf.pdf>; Elsuni, Sarah/Bublitz, Luise: Gutachten zur Vereinbarkeit einer ausgelagerten Beschwerdestelle mit dem AGG sowie ihrer konkreten Ausgestaltung, 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-11/gutachtenelsunibublitzbf.pdf>; Riegger, Leoni/Kronsteiner, Rebecca: Konzept zur Umsetzung einer externen kollektiven AGG-Beschwerdestelle für Kulturinstitutionen in Berlin, 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2024-10/barrkonzeptfurexkobe.pdf> [allesamt eingesehen am 12.03.2026].

- 7 Bei der Umsetzung einer diskriminierungskritischen OE und insbesondere beim Erheben von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen o. Ä. ist ein sensibler Umgang mit diesen Daten essenziell. Dafür hat das Kompetenznetzwerk Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung (KNAD) „Sieben Kernprinzipien für die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten“ entwickelt (vgl. Gyamerah, Daniel/Bartel, Daniel/Yıldırım-Calıman, Deniz/Andrades, Eva Maria/Bremberger, Teresa/Aikins, Joshua Kwesi: Diskriminierung, Repräsentation und Empowerment: 12 Methoden zur Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten auf dem Weg zu Communities-basierten Monitorings (CBM). Citizens For Europe (CFE) und Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd), Berlin 2022, URL: https://www.antidiskriminierung.org/s/12_Methoden_barrierefrei23864.pdf [eingesehen am 12.03.2026], S. 5 ff.).
- 8 Die folgende Aufzählung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren haben wir aus unserem Text „Wir sind offen, bei uns kann jede*r mitmachen! Safe?! Erfahrungen aus der rassismuskritischen Organisationsentwicklung in Jugendverbänden“ (2020) übernommen und leicht angepasst.
- 9 Vgl. Ahmad Haschemi, Golschan/Meyer, Verena/Rotter, Pasquale Virginie: „Slow Slow (Run Run)“. Empowerment, Sichtbarkeit und Teilhabe in der Offenen Jugendarbeit, in: Jagusch, Birgit/Chehata, Yasmine (Hrsg.): Empowerment und Powersharing. Ankerpunkte – Positionierungen – Arenen, Weinheim/Basel 2020, S. 289–301, hier S. 300.

Literaturverzeichnis

Diversität verstehen und berücksichtigen: Wie über Differenzkategorien reden, ohne selbst in Differenzordnungen involviert zu sein? – Ayça Polat

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS): Jahresbericht 2024, Berlin 2025, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2024.pdf?__blob=publicationFile&v=2#page=12 [eingesehen am 19.12.2025].

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung durch den Staat. Bevölkerungsbefragung zu Diskriminierung durch staatliche Stellen, Berlin 2025, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Rechtsgutachten/staatliches_handeln_befragung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [eingesehen am 29.12.2025].

Arndt, Susan: Sexismus. Geschichte einer Unterdrückung, München 2020.

Atali-Timmer, Fatoş/Will, Anne-Kathrin: Institutionelle Diskriminierung in Polizei und Justiz – Handlungsanforderungen für eine diskriminierungskritische Praxis, in: Polat, Ayça (Hrsg.): Migration und Soziale Arbeit. Wissen, Haltung, Handlung, Stuttgart 2025, S. 144-160.

Behrmann, Laura/Eckert, Falk/Gefken, Andreas: Prozesse sozialer Ungleichheit aus mikrosoziologischer Perspektive – eine Metaanalyse qualitativer Studien, in: Behrmann, Laura/Eckert, Falk/Gefken, Andreas/Berger, Peter A. (Hrsg.): ‚Doing Inequality‘. Prozesse sozialer Ungleichheit im Blick qualitativer Sozialforschung, Wiesbaden 2018, S. 1-34.

Bertelsmann Stiftung: Diskriminierung in der Einwanderungsgesellschaft. Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung, Gütersloh 2023, URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/DZ_Diskriminierung_in_der_Einwanderungsgesellschaft_2023.pdf#page=26 [eingesehen am 19.12.2025].

Böhle, Fritz/Busch, Sigrid: Von der Beseitigung und Ohnmacht zur Bewältigung und Nutzung. Neue Herausforderungen und Perspektiven im Umgang mit Gewissheit, in: dies. (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld 2012, S. 13-33.

Butler, Judith: Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt am Main 1991.

Civitillo, Sauro/Mayer, Anna-Mari/Jugert, Philipp: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Associations Between Perceived Teacher-Based Racial-Ethnic Discrimination and Student Well-Being and Academic Outcomes, in: Journal of Educational Psychology, Jg. 116 (2024), H. 5, S. 719-741.

Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar: Die Leipziger Autoritarismus Studie 2024: Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf, in: dies. (Hrsg.): Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus Studie 2024, Gießen 2024, S. 29-100.

DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung: Rassistische Realitäten: Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander? Auftaktstudie zum Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitor (NaDiRa), Berlin 2022, URL: https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/CATI_Studie_Rassistische_Realit%C3%A4ten/DeZIM-Rassismusmonitor-Studie_Rassistische-Realit%C3%A4ten_Wie-setzt-sich-Deutschland-mit-Rassismus-auseinander.pdf [eingesehen am 22.09.2025].

DeZIM – Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung: Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft. Ein wissenschaftsbasierter und indikatorengestützter Lagebericht zum Stand der Integration in Deutschland. 14. Integrationsbericht. Im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin 2025, URL: <https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/2196306/2330834/c9c424884ff0c8c109c13aae3e8f0d3a/2025-01-17-14-integrationsbericht-neu-data.pdf?download=1> [eingesehen am 12.12.2025].

DeZIM/NaDiRA: NaDiRA-Bericht 2023. Rassismus und seine Symptome, 2023, URL: https://www.rassismusmonitor.de/fileadmin/user_upload/NaDiRa/Rassismus_Symptome/Rassismus_und_seine_Symptome.pdf#page=88 [eingesehen am 29.12.2025].

Doğmuş, Aysun: Alltagsrassismus in symbolischen Gewaltverhältnissen der Schule – Ein- und Ausschluss, Widerstand und die Bedeutung der Gefühle, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus. Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit, Stuttgart 2024, S. 67–78.

Dülken, Bianca/Shibeshi, Samrawit: Ungleiche Bezahlung in Engpassberufen. Die unsichtbaren Grenzen von Herkunft und Geschlecht. Förderprogramme IQ – Integration durch Qualifizierung. Discussion Paper 01/2024. Hrsg.: Fachstelle Integration und Einwanderung. Minor – Projektkontor für Bildung und Forschung gemeinnützige GmbH, Berlin 2024, URL: https://netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_Einwanderung/Publikationen_2024/FEI_DP_MPG-Engpassberufe_2024-01_final.pdf [eingesehen am 19.12.2025].

Engelfried, Constance: Diskriminierungskritische Demokratiebildung in der Schule. Grundüberlegungen und Perspektiven, in: dies. (Hrsg.): Diskriminierungskritische Demokratiebildung an Schulen, Frankfurt am Main 2024, S. 5–23.

Fereidooni, Karim/Massumi, Mona: Affirmative Action, in: Scherr, Albert/Reinhardt, Anna Cornelia/El-Mafaalani, Aladin (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung, Wiesbaden 2023, S. 701–721.

Fereidooni Karim/Zeoli, Antonietta (Hrsg.): Managing Diversity, Wiesbaden 2011.

Fraser, Nancy: Soziale Gerechtigkeit im Zeitalter der Identitätspolitik. Umverteilung, Anerkennung und Beteiligung, in: dies./Honneth, Axel: Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, 4. Aufl., Frankfurt am Main 2015, S. 13–128.

Gomolla, Mechtild: Direkte und indirekte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung, in: Scherr, Albert/Reinhardt, Anna Cornelia/El-Mafaalani, Aladin (Hrsg.): Handbuch Diskriminierung, Wiesbaden 2023, S. 171–194.

Gomolla, Mechtild/Radtke, Frank-Olaf: Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule, Wiesbaden 2009.

Graevskaia, Alexandra/Menke, Katrin/Rumpel, Andrea: Institutioneller Rassismus in Behörden – Rassistische Wissensbestände in Polizei, Gesundheitsversorgung und Arbeitsverwaltung. IAQ Report 2, 2022, URL: <https://doi.org/10.17185/dupublico/75438> [eingesehen am 16.10.2025].

Hasse, Raimund/Schmidt, Lucia: Institutionelle Diskriminierung, in: Bauer, Ullrich/Bittlingmayer, Uwe H./Scherr, Albert (Hrsg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie, Wiesbaden 2012, S. 1–18.

Heitzmann, Daniela/Houda, Kathrin (Hrsg.): Rassismus an Hochschulen, Weinheim/Basel 2020.

Helsper, Werner: Ungewissheit und pädagogische Professionalität, in: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hrsg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft, Wiesbaden 2008, S. 162–168.

Hertlein, Andrea/Leiprecht, Rudolf: Der Versuch, globale Bildungsbiografien in nationale Hochschulstrukturen zu implementieren: Universitäre Angebote für Geflüchtete und Migrierte, in: Kulaçatan, Meltem/Behr, Harry Harun (Hrsg.): Migration, Religion, Gender und Bildung, Bielefeld 2020, S. 107–148.

Heyrock, Merle/Knudsen, Hendrike/Polat, Ayça/Thege, Britta: Alltagsrassismus in der Gesundheitsversorgung – Erfahrungen von Menschen mit „geringer Literalität“ im Gesundheitssystem, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus – Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit. Lehrbuch in der Reihe „Grundwissen Soziale Arbeit“, Stuttgart 2024, S. 114–124.

Knauff, Stefan/Kühne, Simon/Tsolak, Dorian: Alltagsrassismus in den Sozialen Medien – Regionale Unterschiede von Rassismen und Stereotypisierungen auf Twitter, in: Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M. (Hrsg.): Alltagsrassismus – Einführung für die pädagogische Praxis und Soziale Arbeit. Lehrbuch in der Reihe „Grundwissen Soziale Arbeit“, Stuttgart 2024, S. 136–148.

Kunz, Thomas: Bilder von Fremden. Konstruktionen nationaler (Nicht-)Zugehörigkeit als Voraussetzung sowie Bestandteil sozialer Ausgrenzung, in: Huster, Ernst-Ulrich/Boeckh, Jürgen/Mogge-Grotjahn, Hildegard (Hrsg.): Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung, Wiesbaden 2018, S. 287-312.

Leiprecht, Rudolf: Diversität und Intersektionalität, in: Polat, Ayça (Hrsg.): Migration und Soziale Arbeit, Stuttgart 2025, S. 60-70.

Mecheril, Paul/Plöber, Melanie: Differenz, in: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden 2009, S. 194-208.

Ostrowski, Maya: Theoretische Perspektiven auf die Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen einer diskriminierungskritischen Demokratiebildung an Schulen, in: Engelfried, Constance (Hrsg.): Diskriminierungskritische Demokratiebildung an Schulen, Frankfurt am Main 2024, S. 24-39.

Parker, Pat: For the White Person Who Wants to Know How to Be My Friend, in: Callaloo, Jg. 23 (2000), H. 1, S. 73-73.

Peters, Patrick/Bauer, Martin: Diversity Management, Stuttgart 2024.

Polat, Ayça: ‚Gute‘ und ‚schlechte‘ Geflüchtete im deutschen Migrationsdiskurs, in: Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit“ für das Themenheft zu „Diversität der Migration“, H. 1/2025, S. 29-40.

Polat, Ayça/Joseph-Magwood, Abigail M.: Rassismus und Diskriminierungsverhältnisse an Hochschulen. Ergebnisse einer Erhebung unter Studierenden und Mitarbeitenden, in: Zeitschrift „Migration und Soziale Arbeit“, Themenheft „Gesellschaftlicher Zusammenhalt“, H. 1/2024, S. 48-55.

Rommelspacher, Birgit: Rechtsextremismus und Dominanzkultur. „Ein Herrenvolk von Untertanen“: Rassismus – Nationalismus – Sexismus, Duisburg 1992 (Dissertation).

Rommelspacher, Birgit: Was ist eigentlich Rassismus?, in: Melter, Claus/Mecheril, Paul (Hrsg.): Rassismustheorie und -forschung, Schwalbach/Ts. 2009, S. 25-38.

Sachverständigenrat für Integration und Migration: Ungleiche Bildungschancen. Fakten zur Benachteiligung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund im deutschen Bildungssystem, Berlin 2024, URL: <https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2025/01/SVR-Fakten-zu-ungleichen-Bildungschancen-2025.pdf> [eingesehen am 20.12.2025].

Spivak, Gayatri Chakravorty: The Rani of Sirmur: An Essay in Reading the Archives, in: History and Theory, Jg. 24 (1985), H. 3, S. 247-272.

Winker, Gabriele/Degele, Nina: Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld 2009.

Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico (Hrsg.): Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23, Bonn 2023.

Diversität und politische Bildung – Elizaveta Firsova-Eckert

Achour Sabine: Wider die politische Machtlosigkeit: Strukturelle Zugänge statt Ausgrenzung von politischer Bildung, in: Harion, Dominic/Morys, Nancy/Lenz, Thomas (Hrsg.): Diversität und Demokratie: Gesellschaftliche Vielfalt und die Zukunft der sprachlichen und politischen Bildung, Frankfurt am Main 2024, S. 21-35.

Achour, Sabine/Höppner, Anja: Schule als ideologische Kampfarena oder Rettungsanker der Demokratie? Schul- und Bildungsvorstellungen in der Mitte, in: Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico/Eden, Marco (Hrsg.): Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25, Bonn 2025, S. 329-349.

bbp: Bevölkerung mit Migrationshintergrund, 07.07.2025, URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund/> [eingesehen am 28.01.2026].

El-Mafaalani, Aladin: Rassismus(kritik) in der superdiversen Klassengesellschaft. Dynamiken, Widersprüche, Perspektiven, in: Zeitschrift für erziehungswissenschaftliche Migrationsforschung (ZeM), Jg. 2 (2023), H. 1, S. 23–39.

GEW: Die Meldeportale der AfD, 2025, URL: <https://www.gew.de/die-meldeportale-der-afd> [eingesehen am 16.02.2026].

Kleinschmidt, Malte/Lange, Dirk: Inclusive Citizenship als Bildungspraxis – provisorische Leitlinien, in: Polis, H. 1/2021, S. 22–24.

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg: Diversity und Gender Mainstreaming. Für eine vielfältige Gesellschaft, 2025, URL: <https://www.lpb-bw.de/diversity> [eingesehen am 28.01.2026].

Mittertrainer, Mina/Oldemeier, Kerstin/Thiessen, Barbara: Are the times really changing? Verhältnisse von Diversität und Diskriminierung – eine Einleitung, in: dies. (Hrsg.): Diversität und Diskriminierung: Analysen und Konzepte, Wiesbaden 2023, S. 1–13.

Niedersächsisches Kultusministerium: Statement zum Start des AfD-Infoportals „Neutrale Lehrkraft“, URL: https://www.mk.niedersachsen.de/startseite/ministerin/reden_und_beitrage_von_julia_willie_hamburg/statement_zum_start_des_afd_infoportals_neutrale_lehrkraft_am_21_05_2024/statement-zum-start-des-afd-infoportals-neutrale-lehrkraft-232271.html [eingesehen am 16.02.2026].

Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023.

Scaramuzza, Elia: Superdiverse Gesellschaft, superdiverse Geschlechter?! Zum reflexiven Umgang mit Geschlechterdiversität in der politischen Bildung, in: Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023, S. 44–52.

Sperisen, Vera/Affolter, Simon: Diversitätskritische Politische Bildung statt zugeschriebener Vielfalt, in: Oberle, Monika/Stamer, Märthe-Maria (Hrsg.): Politische Bildung in der superdiversen Gesellschaft, Frankfurt am Main 2023, S. 19–26.

Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) (Hrsg.): Demokratiebildung als Auftrag der Schule – Bedeutung des historischen und politischen Fachunterrichts sowie Aufgabe aller Fächer und der Schulentwicklung. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz, Bonn 2024.

Statistisches Bundesamt: Wichtige Bevölkerungsindikatoren zu den EU-Staaten, 07.10.2025, URL: <https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Basistabelle/Bevoelkerung.html> [eingesehen am 28.01.2026].

Thorweger, Jan Eike: Perspektiven auf den alltäglichen Politikunterricht in inklusiven Lerngruppen, in: Meyer, Dorothee/Hilpert, Wolfram/Lindmeier, Bettina (Hrsg.): Grundlagen und Praxis inklusiver politischer Bildung, Bonn 2020, S. 287–302.

Vertovec, Steven: Super-diversity and its implications, in: Ethnic and Radical Studies, Jg. 30 (2007), H. 6, S. 1024–1054.

Vertovec, Steven: „Diversity“ and the Social Imaginary, in: European Journal of Sociology, Jg. 53 (2012), H. 3, S. 287–312.

Zick, Andreas/Mokros, Nico/Küpper, Beate: Rechtsextremismus in der Mitte der Gesellschaft, in: Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico/Eden, Marco (Hrsg.): Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25, Bonn 2025, S. 69–103.

Diversität und Antidiskriminierung institutionell verankern: Diskriminierungskritische Organisationsentwicklung – Verena Meyer/Kim Annakathrin Ronacher

Ahmad Haschemi, Golschan/Meyer, Verena/Rotter, Pasquale Virginie: „Slow Slow (Run Run)“. Empowerment, Sichtbarkeit und Teilhabe in der Offenen Jugendarbeit, in: Jagusch, Birgit/Chenhata, Yasmine (Hrsg.): Empowerment und Powersharing. Ankerpunkte – Positionierungen – Arenen, Weinheim/Basel 2020, S. 289–301.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Steckbrief zur Studie, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Expertise_Positive_Massnahmen.html [eingesehen am 12.03.2026].

DeutschPlus (Hrsg.): Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung [Reihe: Impulse zu Vielfalt], Berlin 2019, URL: <https://www.deutsch-plus.de/files/wp-content/uploads/2019/12/izv-deutschplus-sammelband.pdf> [eingesehen am 12.03.2026].

Diversity Arts Culture: Modellprojekt „exkoBe – externe kollektive Beschwerdestelle“, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/angebote-und-veranstaltungen/exkobe-externe-kollektive-beschwerdestelle> [eingesehen am 12.03.2026].

Egenberger, Vera/Nguyen, Huy: „Wie müsste eine ausgelagerte (externe) AGG Beschwerdestelle gestaltet werden, um AGG konform zu sein?“ Gutachten für die Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung – Diversity Arts Culture (DAC), 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-11/gutachtenegenbergerbf.pdf> [eingesehen am 12.03.2026].

Elsuni, Sarah/Bublitz, Luise: Gutachten zur Vereinbarkeit einer ausgelagerten Beschwerdestelle mit dem AGG sowie ihrer konkreten Ausgestaltung, 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-11/gutachtenelsunibublitzbf.pdf> [eingesehen am 12.03.2026].

Gräfe-Geusch, Annett/Sdunzik, Jennifer: Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. DeZIM Working Papers 2, Berlin 2024, URL: https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/fis/publikation_pdf/FA-6051.pdf [eingesehen am 12.03.2026].

Gyamerah, Daniel/Bartel, Daniel/Yıldırım-Calıman, Deniz/Andrades, Eva Maria/Bremberger, Teresa/Aikins, Joshua Kwesi: Diskriminierung, Repräsentation und Empowerment: 12 Methoden zur Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten auf dem Weg zu Communities-basierten Monitorings (CBM). Citizens For Europe (CFE) und Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd), Berlin 2022, URL: https://www.antidiskriminierung.org/s/12_Methoden_barrierefrei23864.pdf [eingesehen am 12.03.2026].

Klose, Alexander/Merx, Andreas: Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG, Berlin 2010, URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_positiv_massnahmen.pdf?__blob=publicationFile&v=3 [eingesehen am 12.03.2026].

Meyer, Verena/Ronacher, Kim Annakathrin: Wir sind offen, bei uns kann jede*r mitmachen! Safe?! Erfahrungen aus der rassismuskritischen Organisationsentwicklung in Jugendverbänden, in: Seng, Sebastian/Warrach, Nora (Hrsg.): Rassismuskritische Öffnung II. Impulse zur rassismuskritischen Entwicklung der Jugend(verbands)arbeit, Düsseldorf 2020, S. 40–45, URL: https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Reader/Broschuere_RKOE_II_Screenversion_final.pdf [eingesehen am 12.03.2026].

RAA Berlin (Hrsg.): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin, Berlin 2017, URL: https://raa-berlin.de/fileadmin/user_upload/publikationen/do-grundsaeetze_online.pdf [eingesehen am 12.03.2026].

Riegger, Leoni/Kronsteiner, Rebecca: Konzept zur Umsetzung einer externen kollektiven AGG-Beschwerdestelle für Kulturinstitutionen in Berlin, 2023, URL: <https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2024-10/barrkonzeptfurexkobe.pdf> [eingesehen am 12.03.2026].

Glossar

Anrufung (Interpellation)

Im Kontext von ☞ **Vergeschlechtlichung** beschreibt Anrufung den Prozess, durch den Individuen durch gesellschaftliche Normen und Erwartungen in bestimmte Geschlechteridentitäten (zum Beispiel Frau oder Mann) „hineingerufen“ und als solche gesellschaftlich eingeordnet werden. Anrufungen sind keineswegs neutral; sie werden als soziale Normen internalisiert und beeinflussen, wie Menschen sich selbst wahrnehmen und welche Handlungsspielräume ihnen als „legitim“ offenstehen. Durch entsprechende Zuschreibungen werden Geschlechteridentitäten wie „Mann“ und „Frau“ hervorgebracht und stabilisiert.

Bestenauslese

Bestenauslese bezeichnet ein Auswahlprinzip, bei dem Positionen formal nach Leistung, Qualifikation oder Eignung vergeben werden sollen. In der Praxis kann dieses Prinzip jedoch bestehende soziale Ungleichheiten verstärken, da Zugänge zu Bildung, Netzwerken und Ressourcen, welche die Leistungsfähigkeit von Individuen maßgeblich prägen, in der Gesellschaft ungleich verteilt sind.

So haben beispielsweise Personen aus privilegierten sozialen Verhältnissen oft besseren Zugang zu Bildungsangeboten, Praktika oder beruflichen Netzwerken, was wiederum ihre Chancen in Auswahlprozessen erhöht. Diversitätskritische Ansätze hinterfragen daher, ob vermeintlich objektive Auswahlverfahren tatsächlich gleiche Chancen für alle bieten oder bestehende Ungleichheiten fort-schreiben.

Beutelsbacher Konsens

Der Beutelsbacher Konsens ist die zentrale fachliche Grundlage für schulische und außerschulische politische Bildung in Deutschland. Er geht auf ein Grundsatzpapier zurück, das 1976 im Rahmen einer Tagung der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg in Beutelsbach verfasst wurde. Er beschreibt einen Minimalkonsens darüber, wie politische Bildung in einer demokratischen Gesellschaft gestaltet sein soll. Im Zentrum steht das Ziel, Menschen zu einer selbstständigen politischen Urteilsbildung zu befähigen. Um dies zu erreichen, beschreibt der Beutelsbacher Konsens drei didaktische Leitprinzipien:

- (1) Überwältigungsverbot: Politische Bildung darf Lernende nicht im Sinne bestimmter Meinungen beeinflussen oder indoktrinieren, sondern muss ihre selbstständige Urteilsbildung ermöglichen.
- (2) Kontroversitätsgebot: Was in Politik und Wissenschaft kontrovers diskutiert wird, muss auch in der politischen Bildung kontrovers abgebildet werden, damit unterschiedliche Positionen sichtbar bleiben.
- (3) Teilnehmendenorientierung: Politische Bildung soll Lernende dazu befähigen, politische Situationen und eigene Interessen zu analysieren sowie Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, um politische Angelegenheiten selbstbestimmt mitzugestalten.

BIPoC

BIPoC ist eine politische Selbstbezeichnung und steht für *Black, Indigenous and People of Color*. Der Begriff verweist auf gemeinsame Erfahrungen mit Rassismus und struktureller Diskriminierung, ohne allerdings die unterschiedlichen historischen und sozialen Positionen der jeweiligen Gruppen aufzuheben. Eine solche „Aufhebung“ würde bedeuten, diese Unterschiede zu vereinheitlichen – etwa indem spezifische koloniale Gewaltverhältnisse, unterschiedliche Formen von Marginalisierung oder historisch gewachsene Ungleichheiten unsichtbar gemacht und unter einer scheinbar homogenen Erfahrung von Rassismus zusammengefasst werden.

Care- und Verbundenheitsräume

Dies sind kollektive Räume innerhalb von Organisationen, in denen Menschen mit Diskriminierungserfahrungen Austausch, Unterstützung und gegenseitige Stärkung erfahren können. Sie ermöglichen Reflexion über Erfahrungen, fördern solidarische Beziehungen und können zur Entwicklung gemeinsamer Strategien gegen Diskriminierung beitragen.

Demokratieprinzip

Das Demokratieprinzip ist ein Staatsstrukturprinzip, das in Artikel 20 im deutschen Grundgesetz verankert ist. Es besagt, dass alle staatliche Gewalt vom Volk ausgeht und politische Entscheidungen durch dessen Willen legitimiert sein müssen. Es beschreibt das Gebot der Mehrheitsentscheidungen, jedoch unter dem Schutz von Minderheitenrechten. Mehrheitsentscheidungen finden dort eine Grenze, wo die Würde, Gleichberechtigung und Teilhabe von Individuen oder Gruppen verletzt werden. Demokratie ist somit untrennbar mit der Achtung der Menschenrechte (Art. 1 GG) und dem Diskriminierungsverbot (Art. 3 GG) verbunden.

Das Demokratieprinzip ist ein grundlegendes, unveränderbares Verfassungsprinzip, da es durch die Ewigkeitsklausel (Art. 79 Abs. 3 GG) vor Abschaffung geschützt ist. Es verpflichtet den Staat und seine Institutionen, demokratische Teilhabe für alle zu sichern und aktiv gegen Strukturen vorzugehen, die Menschen von politischer, sozialer oder gesellschaftlicher Teilhabe ausschließen.

Differenz und Differenzordnung

Differenz bezeichnet die Unterscheidung von Menschen entlang bestimmter Merkmale (zum Beispiel Geschlecht, Herkunft, Klasse). Differenzlinien sind die konkreten, meist binären Unterscheidungskategorien, anhand derer diese Unterschiede festgemacht werden (etwa Mann/Frau, Schwarz/weiß, arm/reich). Diese Unterschiede gelten häufig als biologisch gegeben, sind jedoch zumeist sozial konstruiert.

Differenzordnung geht einen Schritt weiter: Hierbei werden diese Unterschiede nicht nur beschrieben, sondern auch hierarchisch eingeordnet und bewertet. Eine Differenzordnung spiegelt gesellschaftliche Strukturen und Denkmuster wider. Aus bloßer Vielfalt (Varianz) wird so eine Abweichung von einer gesellschaftlich gesetzten Norm (Devianz). Bestimmte Gruppen werden systematisch aufgewertet bzw. privilegiert, andere abgewertet bzw. benachteiligt. Meist steht dabei das Selbstverständnis der dominanten Gruppen im Zentrum. Ihr „Eigenes“ gilt als normal und wird aufgewertet, während anderes als abweichend markiert und abgewertet wird.

Die Auseinandersetzung mit Differenz und Differenzordnungen ist zentral, um gesellschaftliche Machtstrukturen zu verstehen und zu hinterfragen, da sie bestimmen, wer als selbstverständlich zugehörig gilt und wer sich rechtfertigen oder anpassen muss. So

wird beispielsweise in der deutschen weißen Mehrheitsgesellschaft das Weißsein als Norm angesehen, wohingegen davon abweichende Identitäten (zum Beispiel ☹ **BIPoC**) als Abweichung wahrgenommen werden. Der Prozess der Differenzierung hat somit konkrete Auswirkungen auf gesellschaftliche Positionen und Lebensrealitäten von Menschen.

Diversity Management

Diversity Management bezeichnet eine strategische Ausrichtung von Organisationen, die darauf abzielt, gesellschaftliche Vielfalt innerhalb der Organisationen anzuerkennen, zu fördern und ☹ **strukturell** zu berücksichtigen. Im Zentrum stehen Fragen der Teilhabe, Chancengleichheit sowie die Gestaltung organisationaler Strukturen, Prozesse und Kulturen, sodass unterschiedliche Perspektiven sichtbar und gleichberechtigt eingebunden werden.

Diversity Management kann verschiedenen Logiken folgen. Ein affirmativer, betriebswirtschaftlich geprägter Ansatz versteht Vielfalt vor allem als Ressource zur Steigerung von Leistungsfähigkeit, Innovation oder Effizienz. Demgegenüber steht ein machtkritisches Verständnis von Diversity Management, das Diversität als Anlass zur Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Macht-, Normalitäts- und Ausschlussordnungen begreift (mehr dazu im Kapitel von Meyer/Ronacher).

Empowerment

Häufig mit Selbstermächtigung oder Selbstbefähigung übersetzt, bezeichnet Empowerment im Kontext diversitätssensibler Organisationsentwicklung den gezielten Prozess der Schaffung von Rahmenbedingungen, die allen Menschen ermöglichen, ihre Perspektiven gesellschaftlich einzubringen, Handlungsmacht zu entwickeln und gleichberechtigt an Entscheidungen teilzuhaben.

In einer diversitätssensiblen Perspektive bedeutet Empowerment insbesondere, marginalisierte Positionen zu stärken und organisationale Strukturen so zu verändern, dass sie gesellschaftliche Anerkennung und Teilhabe für alle nachhaltig gewährleisten. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Stärkung einzelner Personen, sondern um den Abbau struktureller Barrieren und aus Machtverhältnissen entstehender Ungleichheiten. Empowerment richtet sich ausdrücklich gegen bevormundende Ansätze. Ziel ist es, Menschen darin zu unterstützen, ihre eigenen Ressourcen, Kompetenzen und Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen, um unabhängiger von externen Zuschreibungen, Begrenzungen oder Fürsorge zu werden.

Exklusion

Exklusion bezeichnet den Ausschluss von Personen oder Gruppen von gesellschaftlichen Ressourcen, Positionen oder Entscheidungsprozessen. Sie kann sowohl offen sichtbar sein als auch subtil in organisatorischen Routinen, kulturellen Normen oder informellen Netzwerken wirken.

Ein Beispiel für offene Exklusion ist der formale Ausschluss bestimmter Personengruppen von politischen Rechten, während sich subtile Exklusion etwa darin zeigt, dass Personen in Organisationen zwar anwesend sind, aber systematisch weniger in Entscheidungsprozesse einbezogen oder in informelle Netzwerke aufgenommen werden.

Gender Studies

Gender Studies (deutsch: Geschlechterstudien oder Geschlechterforschung) sind ein interdisziplinäres Forschungsfeld, das untersucht, wie Geschlecht (englisch: *Gender*) sozial, kulturell und politisch hergestellt wird und inwiefern sich diese Herstellungsprozesse auf Machtverhältnisse und gesellschaftliche Ungleichheiten auswirken.

Gender Studies entwickelten sich in den 1990er Jahren in den USA und wurden maßgeblich durch Theoretikerinnen wie Judith Butler oder bell hooks geprägt. Diese haben erforscht, wie Differenzordnungen im Zusammenhang mit Geschlechtlichkeit wirken: Etwa indem Männlichkeit als gesellschaftliche Norm gesetzt und zugleich Weiblichkeit als Abweichung von dieser Norm konstruiert wird. Gender Studies zeigen auf, wie Subjekte durch gesellschaftliche Normen entstehen und begrenzt werden – ein zentraler Aspekt für diskriminierungskritische politische Bildungsarbeit.

Gesellschaftliches Wissen

Gesellschaftliches Wissen umfasst kollektiv geteilte Vorstellungen, Erfahrungen und Deutungen darüber, wie die Gesellschaft funktioniert. Dazu gehören auch implizite Annahmen, wer als kompetent, normal oder zugehörig gilt. Dieses Wissen beeinflusst institutionelle Routinen, Entscheidungsprozesse und Wahrnehmungen von Personen und Gruppen.

Herrschaftsverhältnisse

Herrschaftsverhältnisse bezeichnen gesellschaftliche Machtstrukturen, welche die Verteilung von gesellschaftlichem Einfluss, Ressourcen und Deutungsmacht zwischen verschiedenen sozialen Gruppen festlegen. Diese Verhältnisse sind eng mit **➡ Differenzordnungen** und Diskriminierungen verknüpft, da sie bestimmen, welche Personen(gruppen) Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen bekommen und welche nicht. Sie produzieren damit Privilegien und Benachteiligungen sowie deren Legitimationen. Herrschaftsverhältnisse sind meist normalisierte, informelle und formelle Strukturen, die in Institutionen, Diskursen und alltäglichen Praktiken hergestellt werden.

Mikroaggressionen

Mikroaggressionen sind alltägliche, oft beiläufig diskriminierende Äußerungen, Handlungen oder Unterlassungen, die marginalisierte Personen abwerten, ausschließen oder infrage stellen. Sie können bewusst oder unbewusst, explizit oder implizit erfolgen und äußern sich in Kommentaren, Witzen, Zuschreibungen oder im Nicht-ernst-Nehmen von Diskriminierungserfahrungen.

Mikroaggressionen werden häufig nicht als Diskriminierung erkannt. Für Betroffene können sie jedoch eine erhebliche Belastung darstellen, da sie sich in verschiedensten Alltagspraktiken wiederholt ereignen und sich in ihrer Wirkung summieren.

Zur Veranschaulichung werden Mikroaggressionen oft mit Mückenstichen verglichen: Jede einzelne mag klein erscheinen, in ihrer Vielzahl können sie jedoch schmerzhaft und zermürend sein. Durch wiederholte subtile Abwertungen können negative Zuschreibungen verinnerlicht werden, was wiederum Selbstzweifel und Selbstentwertung begünstigt. Gleichzeitig entsteht häufig ein anhaltendes Gefühl von Anspannung, Unsicherheit und erhöhter Wachsamkeit. Viele Betroffene

entwickeln zudem Ängste gegenüber bestimmten Situationen oder Orten, in denen sie Diskriminierung erwarten, und meiden entsprechende soziale Kontexte. Mikroaggressionen schwächen langfristig das Sicherheitsgefühl, das Selbstbild und die gesellschaftliche Teilhabe von Betroffenen.

Neutralität

Neutralität wird häufig als Anspruch verstanden, Entscheidungen oder Bewertungen objektiv, also unabhängig von persönlichen oder politischen Interessen, zu treffen. Dadurch soll Gleichheit, die ein grundlegendes Prinzip demokratischer Gesellschaften ist, gewahrt bleiben.

Vor dem Hintergrund ungleicher Machtverhältnisse führt ein Verweis auf Neutralität jedoch nicht automatisch zu mehr Gleichheit, sondern kann bestehende Ungleichheiten stabilisieren. Ohne die Berücksichtigung gesellschaftlicher Machtverhältnisse, die Privilegien und Benachteiligungen hervorbringen, kann ein Neutralitätsverweis also dazu beitragen, Ungleichheiten zu verfestigen.

Norm

Normen bezeichnen gesellschaftliche Vorstellungen darüber, welche Lebensweisen und Formen des Seins gesellschaftlich als anerkannt gelten. Mit ihnen gehen Verhaltenserwartungen einher. Normen werden häufig nicht ausdrücklich benannt, wirken jedoch als Maßstab für Zugehörigkeit und Teilhabe. So gilt etwa das Bild eines *weißen*, bürgerlichen, cis-männlichen Subjekts als gesellschaftliche Norm. Personen, die von dieser Norm abweichen, werden häufiger als „anders“ markiert und wahrgenommen, dabei oftmals abgewertet. Der Prozess der Differenzierung hat somit konkrete Auswirkungen auf gesellschaftliche Positionen und Lebensrealitäten von Individuen.

Ort der Abwehr und der Anpassung

Der Ausdruck beschreibt die Erfahrung marginalisierter Personen, ihren eigenen Körper oder ihr Verhalten ständig regulieren zu müssen, um mit diskriminierenden Strukturen umgehen zu können. Der Körper wird dabei zum Ort, an dem gesellschaftliche Ausschlüsse verarbeitet werden: durch Schutzstrategien wie Anpassung und Abwehr. Anpassung bedeutet, sich Erwartungen anzugleichen, um weniger aufzufallen oder Benachteiligung zu vermeiden (zum Beispiel durch Kleidung oder Sprache); Abwehr bezeichnet Strategien, mit denen sich Personen gegen Zuschreibungen und verletzende Erfahrungen wehren, etwa indem sie diskriminierende Aussagen zurückweisen, Grenzen setzen oder sich mit anderen solidarisch zeigen und/oder organisieren.

Othering

Othering (von englisch *other* = anders), im Deutschen auch Fremd-Machung oder Ver-Anderung genannt, bezeichnet den sozialen Prozess, durch den Menschen oder Gruppen aktiv als „anders“ konstruiert und von einer angenommenen gesellschaftlichen Norm abgegrenzt werden.

Dabei wird auf gesellschaftliche **⊕ Differenzlinien** zurückgegriffen; Differenzordnungen (ebd.) werden hierbei reproduziert, indem die Wir-Gruppe – meist ist das die gesellschaftlich dominante Gruppe – als Norm verstanden und die Gruppe der „Anderen“ als fremd, abweichend oder minderwertig erachtet wird. Häufig wird die Gruppe der „Anderen“ als Einheit wahrgenommen und Handlungen oder Eigenschaften einzelner Personen auf die gesamte Gruppe projiziert.

Das Othering dient dazu, die Identität der Wir-Gruppe durch Abgrenzung von vermeintlich abweichenden Personen und Gruppen zu bilden sowie bestehende Privilegien gegenüber der Gruppe der „Anderen“ zu legitimieren. Es wird u. a. im Zusammenhang mit Neo-Rassismus betrieben: Dieser ist nicht auf biologische Merkmale angewiesen, sondern konstruiert zur Abgrenzung „kulturelle“ oder „ethnische“ Unterschiede.

Politische Legitimität

Politische Legitimität bezeichnet die gesellschaftliche Anerkennung und Rechtfertigung politischer Institutionen, Entscheidungen oder Praktiken. Sie entsteht u. a., wenn Institutionen als gerecht, repräsentativ und demokratisch wahrgenommen werden. Die Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt kann dabei ein wichtiges Kriterium politischer Legitimität sein, insbesondere wenn die gleichberechtigte Teilhabe aller als grundlegendes Merkmal einer demokratischen Gesellschaft verstanden wird.

Repräsentation/symbolische Repräsentation

Repräsentation bedeutet grundsätzlich, dass Personen oder Gruppen sichtbar gemacht und in ihren Interessen vertreten werden. In Institutionen bedeutet dies, dass Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und mit unterschiedlichen Perspektiven nicht nur präsent sind, sondern auch Einfluss auf Entscheidungen haben und Leitungspositionen übernehmen.

Symbolische Repräsentation liegt vor, wenn Personen aus marginalisierten Gruppen zwar sichtbar gemacht werden, jedoch über keinerlei reale Entscheidungsmacht verfügen. Dies zeigt sich etwa, wenn einzelne Personen zwar als Referent_innen eingeladen werden, aber nicht an inhaltlichen oder strukturellen Entscheidungen beteiligt sind.

Repräsentationsdruck

Repräsentationsdruck bezeichnet den Erwartungsdruck, als Angehörige_r einer marginalisierten Gruppe stellvertretend für diese Gruppe zu sprechen oder sie zu repräsentieren. Dieser Druck entsteht häufig, wenn nur wenige Personen aus bestimmten Gruppen in Institutionen vertreten sind und ihre Zugehörigkeit dabei besonders hervorgehoben wird und mit der Erwartung verbunden ist, entsprechende Perspektiven einzubringen.

Strukturell/struktureller Ausschluss

„Strukturell“ bezeichnet gesellschaftliche Muster oder Regelungen, die unabhängig von individuellen Absichten wirken. Struktureller Ausschluss liegt vor, wenn Institutionen, Regeln oder Routinen bestimmte Gruppen systematisch benachteiligen oder von Ressourcen und Entscheidungsprozessen ausschließen. Diese Mechanismen können auch dann fortbestehen, wenn einzelne Akteur_innen diskriminierende Absichten ablehnen. Ein Beispiel hierfür sind Bewerbungsverfahren, in denen bestimmte Sprachstile, Bildungsbiografien oder informelle Netzwerke implizit vorausgesetzt werden, sodass Personen ohne Zugang zu diesen Ressourcen geringere Chancen auf Auswahl haben, ohne dass dies explizit beabsichtigt ist. Auf diese Weise reproduzieren sich Ungleichheiten fortlaufend.

Subjekt (soziologisch)

Ein Subjekt bezeichnet in der Soziologie eine Person, die innerhalb gesellschaftlicher Strukturen handelt und sich selbst versteht. Wie Menschen sich sehen und wie sie wahrgenommen werden, entsteht dabei auch abhängig von gesellschaftlichen Regeln, Erwartungen und Machtverhältnissen. Diese prägen, welche Positionen als „normal“ und welche als abweichend gelten. So gilt zum Beispiel das Bild einer Person, die akzentfrei Deutsch spricht, als Norm, während andere Sprechweisen schneller als „abweichend“ bewertet werden.

Symbolische Inklusion

Symbolische Inklusion bezeichnet eine Situation, in der Vielfalt formal anerkannt wird, während ☹ **strukturelle Ausschlüsse** bestehen bleiben. Ein Beispiel ist eine Organisation, die Diversität in Leitbildern und Öffentlichkeitsarbeit betont, während Zugänge, Entscheidungsstrukturen oder Personalzusammensetzungen unverändert bleiben.

Tokenism

Das Konzept des Tokenism (deutsch: *Tokenismus*) und die daraus hervorgehende Bezeichnung *token* (deutsch: Symbol) wurden von der Soziologin Rosabeth Moss Kanter in den 1970er Jahren geprägt. *Tokenismus* bezeichnet die symbolische Einbindung einzelner Personen aus marginalisierten Gruppen in Machtpositionen, ohne dass sich die zugrunde liegenden Machtverhältnisse, Entscheidungsstrukturen oder Ausschlussmechanismen tatsächlich verändern. Ziel ist dabei häufig, nach außen den Eindruck von Diversität zu erzeugen und Kritik an mangelnder Repräsentation abzuwehren, ohne jedoch diskriminierende Strukturen zu beseitigen.

Im Kontext diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung wird *Tokenism* als problematisch beschrieben, da er Vielfalt auf Sichtbarkeit reduziert und Verantwortung individualisiert: Einzelne Personen sollen stellvertretend für ganze Gruppen stehen, während die Organisation ihre Deutungshoheit über Diversität behält. Ähnlich wie bei Green- oder Pinkwashing bleibt die bestehende Machtstruktur unangetastet, obwohl der Anschein von Offenheit und Fortschritt erzeugt wird.

Unconscious Bias

Unconscious Bias (deutsch: unbewusste Voreingenommenheit) bezeichnet unbewusste Denkmuster und Wahrnehmungsverzerrungen, die das menschliche Denken strukturieren und als mentale „Abkürzungen“ dienen, um die Komplexität von Informationen zu reduzieren. Sie entstehen, indem das Gehirn bestimmte Reize aus der Umwelt hervorhebt und andere ausblendet, was die Verarbeitung von Informationen im Alltag erleichtert. Diese automatischen Bewertungen entstehen auf Grundlage von Erfahrungen, gesellschaftlichen Prägungen und Stereotypen und wirken meist ohne bewusste Absicht.

Unconscious Bias beeinflusst, wie Menschen wahrgenommen und beurteilt werden – etwa in Bezug auf Kompetenz oder Sympathie. Diese Wahrnehmungsverzerrungen können auf individueller, gruppenbezogener oder institutioneller Ebene wirksam sein und manifestieren sich in Entscheidungen, Routinen und Strukturen von Organisationen.

Problematisch werden Bias vor allem dann, wenn sie zu systematischen Benachteiligungen oder Diskriminierung führen. Im Kontext von Personalauswahlprozessen (Recruiting) zeigen sich diese Wahrnehmungsverzerrungen insbesondere in der Bevorzugung bestimmter Kandidat_innen. So kann etwa der *Affinity Bias* – also die Tendenz, Menschen aufgrund wahrgenommener Ähnlichkeiten

positiver zu bewerten – bewirken, dass Bewerbende, die einen ähnlichen Lebensweg wie die rekrutierende Person aufweisen, etwa durch den Besuch derselben Universität oder einen ähnlichen kulturellen Hintergrund (zum Beispiel gleicher Dialekt), besser bewertet werden als gleichwertig oder sogar besser qualifizierte Bewerbende ohne diese Ähnlichkeiten. Dies wiederum kann dazu führen, dass Entscheidungen nicht ausschließlich auf Qualifikation basieren, sondern durch unbewusste Verzerrungen beeinflusst sind.

Vergeschlechtlichung

Vergeschlechtlichung ist kein biologischer Vorgang, sondern bezeichnet den sozialen Prozess, durch den Menschen innerhalb einer binären Geschlechterordnung (Mann/Frau) eingeordnet und bewertet, also Geschlechternormen unterworfen und in einer sozialen Ordnung positioniert werden. Dieser Prozess wirkt auf verschiedenen Ebenen: Er prägt gesellschaftliche Erwartungen an Verhalten, Rollen und Eigenschaften genauso wie die individuelle Identitätsbildung.

Durch institutionelle Strukturen, wie geteilte Praktiken, Routinen und Sprache, werden geschlechtliche Unterschiede fortlaufend (re)produziert. Somit ist ☹ **Vergeschlechtlichung** ein aktiver und anhaltender sozialer Prozess, der Differenzordnungen und geschlechtsspezifische Ungleichheiten aufrechterhält, jedoch auch durch kritisches Hinterfragen von Geschlechternormen und bewusstes Widersetzen verändert werden kann.

Wissensarchive

Wissensarchive bezeichnen die Gesamtheit der Wissensbestände, Erfahrungen und Perspektiven, auf die Institutionen und Organisationen zurückgreifen. Diskriminierungskritische Ansätze fragen danach, welches Wissen als relevant und legitim gilt und welches unsichtbar gemacht, abgewertet oder ausgeschlossen wird. Ein besonderer Fokus liegt auf den Perspektiven gesellschaftlich marginalisierter Gruppen.

Autorinnen

Prof.in Dr.in Ayça Polat studierte Interkulturelle Pädagogik und Sozialwissenschaften an der Universität Oldenburg, wo sie auch promovierte. Von 2008 bis 2015 war sie Integrationsbeauftragte der Stadt Oldenburg. Anschließend war sie Professorin für „Interkulturalität und Migration in der Sozialen Arbeit“ an der Fachhochschule Kiel und für „Soziale Arbeit im Kontext gesellschaftlicher Diversität“ an der Hochschule Osnabrück. Sie habilitierte mit einer Arbeit zu den Grundlagen der Reflexion sozialer und pädagogischer Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Seit Oktober 2023 ist sie Professorin für Sozialpädagogik in der Migrationsgesellschaft an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und Direktorin des Center for Migration, Education and Cultural Studies. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Theorien und Handlungsansätze zu Rassismuskritik, *Critical Diversity Studies*, Konvivialität und Demokratiebildung. Jüngst befasste sie sich etwa mit dem Phänomen des Alltagsrassismus oder der Frage, welche Rolle Diversität und Diskriminierung an Hochschulen spielen.

Dr.in Elizaveta Firsova-Eckert ist studierte Erziehungs- und Bildungswissenschaftlerin (Freie Universität Berlin/University of Amsterdam) und hat in der Politikdidaktik (Leibniz Universität Hannover) zum Thema „Politische Bildung zum Nahostkonflikt“ promoviert. Seit 2018 arbeitet sie am Institut für Didaktik der Demokratie der Leibniz Universität Hannover, seit 2023 als leitende wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie lehrt an der Leibniz Universität Hannover, der Freien Universität Berlin und der Medical School Berlin. In Forschung und Lehre befasst sie sich mit politischer Bildung in (super)diversen Gesellschaften, Antisemitismus(-kritischer Bildung), Verschwörungstheorien sowie mit kritischer KI-bezogener Bildung. Neben der universitären Lehre ist sie auch in der außeruniversitären Fort- und Weiterbildung von Multiplikator_innen tätig, u.a. durch Vorträge und Weiterbildungsveranstaltungen an (Berufs-)Schulen, Volkshochschulen sowie in der Lehrer_innenfortbildung.

Katja Kinder ist eine Schwarze deutsche queer-feministische Erziehungswissenschaftlerin und Geschäftsführerin der RAA Berlin. Die RAA Berlin ist eine unabhängige Trägerin, die im Bereich Bildungsgerechtigkeit tätig ist und den Ansatz *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung* in Zusammenarbeit mit der akoma entwickelt hat. Mit Peggy Piesche hat sie für eine rassismuskritische pädagogische Praxis den methodischen Dreischritt *Wahrnehmung, Haltung und Handlung* erarbeitet. Zusammen mit Peggy Piesche und Maisha Auma leitete sie im wissenschaftlichen Team *Diversifying Matters*, einer Fachgruppe von ADEFRA e. V., in Zusammenarbeit mit den Berliner Senatsverwaltungen im Jahr 2018 den Konsultationsprozess zur Diskriminierungssituation und sozialen Resilienz von Menschen afrikanischer Herkunft. In der Folge wurden die Arbeitsschwerpunkte Abbau von anti-Schwarzem Rassismus und die Gleichstellung von Menschen afrikanischer Herkunft strukturell in der RAA Berlin verankert. Darüber hinaus ist sie Mitbegründerin des Schwarzen queer-feministischen Kollektivs ADEFRA (1986).

Kim Annakathrin Ronacher lebt in Bremen und ist bundesweit als Trainerin und Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Antidiskriminierung, Diversity und Rassismuskritik tätig. Sie begleitet und berät Teams sowie Organisationen in diversitätsorientierten Veränderungsprozessen. Sie arbeitet außerdem bei der ADE, der Beratungs- und Fachstelle zum Umgang mit Konflikten und Diskriminierungen der Universität Bremen.

Ulrika Engler ist Leadership-Coachin für Frauen in komplexen Führungssystemen. Sie begleitet ihre Kundinnen dabei, Macht mit Haltung, Klarheit und Gestaltungslust neu zu definieren. Sie ist Expertin für agile Arbeitskultur und verfügt über eine rund zwanzigjährige Führungserfahrung: Von 2017 bis 2025 leitete sie als Direktorin die Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung, die sie mit den Schwerpunkten Politische Medienkompetenz und Diversität sowohl konzeptionell als auch strukturell neu aufbaute. Zuvor war sie Leiterin des „aktuellen forums“ in Gelsenkirchen sowie in verantwortlicher Position für die politische Bildung in Brüssel tätig. In ihrer Arbeit verbindet sie Erfahrungen aus unterschiedlichen politischen Kontexten – von regionalen Transformationsprozessen bis hin zu einer global geprägten Perspektive auf weltweite Strukturen, die sie während mehrjähriger Aufenthalte (u. a. in Kamerun, Uruguay und Kambodscha) entwickelte. Heute liegt ihr Fokus auf der Begleitung von Führungskräften im deutschsprachigen Raum, um Macht verantwortungsvoll zu gestalten und Institutionen diskriminierungskritisch weiterzuentwickeln.

Verena Meyer lebt in Hannover und ist bundesweit als freiberufliche Trainerin und (Organisations-)Beraterin tätig. Ihre Schwerpunkte sind Empowerment, Antidiskriminierung, Diversität und Intersektionalität. Seit vielen Jahren begleitet sie Prozesse von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Außerdem ist sie Supervisorin, Diversity Managerin und Traumapädagogin.

Impressum

Niedersächsische Landeszentrale
für politische Bildung
Georgsplatz 18/19
30159 Hannover

Kontakt

Telefon: 0511 120 7500
E-Mail: poststelle@lpb.niedersachsen.de
Website: www.demokratie.niedersachsen.de

Redaktion

Joanna Mechnich, Catarina Gombe, Enise Üstkala, Heiner Coors

Glossar

Mira Hazzaa, Selina Wiredu

V.i.S.d.P.

Anikó Glogowski-Merten

Lektorat

Dr. Robert Lorenz, SPLENDID. Text- & Webdesign, Göttingen

Layout, Satz und Illustration

TAU GmbH, Köpenicker Str. 154a, 10997 Berlin

Erscheinungsjahr 2026

Bildrechte soweit nicht anders angegeben: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung

Alle in dieser Publikation enthaltenen externen Links sind ausschließlich vom jeweiligen Dienstanbieter zu verantworten und begründen keine inhaltliche Verantwortung der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung. Die verlinkten externen Seiten wurden zum Zeitpunkt dieser Publikationsveröffentlichung sorgfältig überprüft. Mögliche Rechtsverstöße waren nicht zu erkennen. Auf spätere Veränderungen haben wir keinen Einfluss. Eine Haftung der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung für Inhalte, die unter den in dieser Publikation enthaltenen externen Links abrufbar sind, ist ausgeschlossen.

Diese Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Niedersächsischen Landeszentrale für politische Bildung (LpB) dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Autor_innen die Verantwortung.

Hannover, Mai 2026

