



BQN Berlin

NORMEN sind unSICHTBAR MACHEN

Verwaltungsstrukturen
machtkritisch verändern

Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse zur
diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten
Personalarbeit

Herausgeber*in

BQN Berlin e.V.
Westhafenstr. 1
13353 Berlin

V.i.S.d.P.

Serdar Yazar

**Redaktion und
Autor*innen**

Belul Bokrezion
Dr. Jule Bönkost
Miloslava Büger
Marta Gębala
Kathrin Gemein
Dr. Martin Hyun
Claudia Peschel
Karina Savio
Safa Semsary
Koray Yılmaz-Günay

Lektorat

Kathrin Gemein

Critical Friends

Ümran Balcı
Sofia Ratsitska

Gestaltung

Grafikladen Berlin

Print

Flyeralarm

Stand

August 2022

Hinweis zur gendergerechten Sprache

In der vorliegenden Publikation verwenden wir das Gendersternchen – wie beispielsweise in Mitarbeiter*innen. Damit werden alle Geschlechtsidentitäten, die jenseits, gegen und außerhalb der binären Geschlechtsordnung (Frau und Mann) leben, anerkannt und sichtbar gemacht. Durch die Nutzung von gendergerechter Sprache möchten wir wirkungsvoll an einem fortlaufenden diskriminierungskritischen Reflektions- und Handlungsprozess mitwirken.

Die Publikation ist im Rahmen des Projektes „Diversitätsorientierte Personalarbeit in Berliner Verwaltung und Unternehmen“ entstanden, welches aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Flüchtlingsfonds sowie der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales vom 01.12.2020 bis 30.09.2022 kofinanziert wurde.



NORMEN sind unSICHTBAR MACHEN

Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse zur
diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten
Personalarbeit

Vorwort

SERDAR YAZAR



Das Projekt „Diversitätsorientierte Personalarbeit in Berliner Verwaltungen und Unternehmen“ neigt sich dem Ende zu. Eine gute Gelegenheit, über das Besondere dieses Projekts zu reflektieren: Welche Impulse es auf politisch-struktureller, kultureller und methodischer Ebene für das Land Berlin, die beteiligten Institutionen und Kooperationspartner*innen, die Fachdiskurse und sicherlich auch für das das BQN-Team selbst gegeben hat – und, ich betone: noch geben wird. Die Projektbeteiligten befinden sich in einem „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“. An dieser Stelle passt dieser Begriff aus

der Welt des Qualitätsmanagements besonders gut, da wir es bei den öffentlichen Verwaltungen mit Strukturen zu tun haben, die in der Regel dauerhaft bestehen und diverse und für die Gesellschaft elementare Rollen und somit Verantwortung übernehmen (müssen) – als Arbeitgeberinnen, Dienstleisterinnen, Ausführungsorgane von Rechtsvorschriften sowie Auftrag- und Fördermittelgeberinnen.

BQN Berlin verfügt über tiefe Einblicke in behördeninterne Abläufe, Praktiken, Routinen, Begrifflichkeiten sowie hierarchie- und dienstwegbezogene Gepflogenheiten. „Vor diesem Hintergrund können

wir unsere beraterischen Leistungen anwendungsnah für die Behörden designen“: Mit dieser Einstellung haben wir das Projekt gestartet. Aber umgehend ist das Projektteam dann doch etwas anders an die „Sache“ herangegangen. Das waren Herangehensweisen, die ich persönlich sehr spannend und begrüßenswert fand – egal ob als Fachmensch, als Teamleiter eines Projekts oder später als Geschäftsführer. Hausintern wurde das Projekt nur AMIF genannt – wegen des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der EU, aus dem das Projekt finanziert wurde (und auch, weil den Kolleg*innen im Alltagssprachgebrauch der eigentliche Projekttitel zu lang war 😊). Diese vier Buchstaben standen kurze Zeit später bei BQN zudem für eine neue Stoßrichtung in der Struktur- und Organisationsberatung. Neue Wege der Zusammenarbeit hatten dabei einen enormen Effekt auf die eigene beraterische Haltung und die Verantwortungsübernahme der beteiligten Behörden. Was ich genau damit meine, werden Sie viel besser in den kommenden Seiten dargestellt bekommen, für sich reflektieren und in ihre eigenen Wirkungskreise übersetzen können. Ein paar Worte schreibe ich Ihnen dennoch dazu, weil ich als Führungskraft eine offene Positionierung als enorm wichtig erachte.

Aus meiner Perspektive heraus gab es in diesem Projekt mit den beteiligten Behörden eine kontinuierliche, offene Kommunikation über die Notwendigkeit des Commitments und des Mandates der (politischen) Leitungsebene der jeweiligen Häuser. Darunter zählt die direkte Beteiligung der relevanten Führungskräfte – insbesondere aus dem Personalbereich –, die

als Voraussetzung für die Zusammenarbeit galt. Der transparente Dialog darüber, welche Zeitressourcen tatsächlich in den Prozess investiert werden können sowie an welchem „Reifegrad“ in Sachen Antidiskriminierung und Diversität sich die jeweilige Organisation(seinheit) befindet, hat den beteiligten Behörden dabei geholfen, die Verantwortung für die Prozessziele zu übernehmen.

Die Kooperationen in diesem Projekt waren geprägt von Ausprobieren und Prozesshaftigkeit, von teilweise widersprüchlichen Gedanken und Gefühlen wie Enthusiasmus und Unsicherheit, Akzeptanz und Widerstand, von schnell und langsam, Abbrüchen und neuen Wegen. Genau diese Möglichkeitsräume möchte diese Broschüre durch eine Perspektivenvielfalt selbstreflexiv und praktisch widerspiegeln.

In Diversity- und Antidiskriminierungs-Trainings lade ich die Teilnehmenden gerne zu einem „Arbeits-Du“ ein, da ich davon überzeugt bin, dass es die Selbstreflexion fördert und die Zusammenarbeit offener gestaltet – weswegen wir diese Ansprache auch in der vorliegenden Publikation etablieren möchten. Mit dieser Handlungsempfehlung möchte das BQN-Team Dich als (potenzielle) beteiligte Person an Veränderungsprozessen im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung anregen und inspirieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob Du noch ganz am Anfang stehst, Dich darüber freust, Deine bisherigen Erfolge und Erfahrungen vielleicht widergespiegelt und bestätigt zu sehen oder innerhalb Deines Prozesses neue Wege ausprobieren möchtest.



Intro

Wir haben diejenigen Mitarbeitenden erreicht, die in ihren jeweiligen Institutionen Verantwortung dafür übernehmen müssen, können und wollen, dass der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismuserfahrung erhöht wird. Möglich wurde dies über eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verwaltungen des Landes Berlin.

Bei der Organisation BQN Berlin beraten und begleiten wir seit Jahren unterschiedliche (öffentliche) Institutionen zur diskriminierungskritischen Personalarbeit. Mit unserem Projekt „Diversitätsorientierte Personalarbeit in Berliner Verwaltung und Unternehmen“ konnten wir diese Themen auch auf einer strukturellen Ebene adressieren: Wir haben diejenigen Mitarbeitenden erreicht, die in ihren jeweiligen Institutionen Verantwortung dafür übernehmen müssen, können und wollen, dass der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismuserfahrung erhöht wird. Möglich wurde dies über eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verwaltungen des Landes Berlin. In dieser Zeit haben wir wichtige Erfahrungen gesammelt, neue innovative Methoden entwickelt und uns mit verschiedenen und wichtigen Akteur*innen aus dem Feld Antidiskriminierung und Diversität verbunden. Und wir haben Menschen, Behörden und Unternehmen kennengelernt, die motiviert waren, diese Veränderungen einzuleiten – inklusive aller Widerstände, Bedenken und Momente der Unsicherheit, die solchen weitreichenden Prozessen grundsätzlich innewohnen.

In diesem Magazin möchten wir einen Ausschnitt aus unserer Projektarbeit vorstellen und unsere Erkenntnisse der vergangenen 22 Monate intensiver Zusammenarbeit teilen. Wichtig ist uns dabei zu vermitteln, dass Institutionen, die sich auf den Weg diskriminierungskritischer Personalarbeit begeben wollen, immer wieder auf vermeintlich unverrückbare Normen stoßen werden – und sich nicht davon beeindrucken lassen sollten. Denn es kann notwendig sein, scheinbar feste Regelwerke zu hinterfragen, zu verändern, teilweise vielleicht sogar zu ersetzen. Verantwortung zu übernehmen geht häufig auch damit einher, (Macht-)Strukturen für alle sichtbar zu machen. Ungleichbehandlungen zu erkennen, klare Positionen dagegen zu entwickeln und daraus entstehende Handlungsstrategien umzusetzen. Und so aktiv gegen Diskriminierung, gegen strukturellen Rassismus

und dem daraus resultierenden Ausschluss verschiedener Gruppen vom Arbeitsmarkt anzugehen. Kurz gesagt: Wer eine gerechte Teilhabe ermöglichen möchte, muss die Normen, die die existierenden Ungerechtigkeiten erst ermöglichen, genau unter die Lupe nehmen.

Doch was braucht es, um diesen Weg einzuschlagen? Eine Grundvoraussetzung für solche Prozesse ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion – hierfür haben wir in dieser Publikation eine Reihe an Instrumenten zusammengestellt. Besondere Bedeutung hatte im Kontext der Selbstreflexionen das Thema „Kritisches Weißsein“. Denn erst wenn Menschen sich ihrer eigenen Privilegien und den Auswirkungen dieses Aspektes ihres Lebens bewusst werden, können sie den Schaden, den struktureller Rassismus beispielsweise in ihren Organisationen anrichtet, erkennen und nachvollziehen – um anschließend den notwendigen strukturellen Wandel anzustoßen.

Eine andere wichtige Voraussetzung für diesen Prozess ist die Bereitschaft, Menschen, die solche Ausgrenzungen erleben, zuzuhören und ihre (Alltags-)Erfahrungen und Lebensrealitäten anzuerkennen. Aus diesem Grund haben wir sowohl während unseres gesamten Projektes als auch in diesem Magazin Migrant*innenorganisationen und Menschen mit Diskriminierungserfahrungen im Allgemeinen und Rassismuserfahrungen im Speziellen zu Wort kommen lassen: Strukturelle Veränderungen sind am wirkungsvollsten, wenn proaktiv Räume geschaffen werden, in denen bislang unterrepräsentierte Perspektiven Wirkungs- und Gestaltungsmacht haben.

Wir hoffen sehr, dass diese hier gesammelten Erfahrungen und Ergebnisse unseres Projektes auch andere Organisationen und Multiplikator*innen dabei unterstützen können, einen diskriminierungskritischen Wandel in der Gesellschaft umzusetzen. Denn nur gemeinsam werden wir einen tatsächlich fairen, inklusiven und demokratischen Arbeitsmarkt realisieren können. Und zwar mit gleichen Chancen für alle.

Roadmap

02

Vorwort

04

Intro

06

Roadmap

08

Über uns

12

Die durch die Zahlen
unerzählten
Geschichten

16

LETTER TO MY YOUNGER SELF

„Vertrauen ist ein Tu-Wort,
nicht etwas, was da ist“

18

LETTER TO MY YOUNGER SELF

„Du wirst erkennen, dass sehr viel
von dem, was du erreicht hast,
deiner privilegierten Ausgangslage
zu verdanken ist.“

20

KEYNOTE

Wir alle haben Teil

24

POLITISCHER ESSAY

Warum reden wir
überhaupt miteinander?

26

TOOL

Diskriminierungskritische
und diversitätsorientierte
Personalarbeit

28

TOOL

Mini-Check
Handlungsfelder
und -bedarfe

36

TOOL

Starthilfe für
diskriminierungskritische
Organisationsentwicklung

32

TOOL

Candidate Journeys
diskriminierungskritisch
gestalten

40

TOOL

Selbsteinschätzung

42

TOOL

Reflexionshilfe für „Kritisches
Weißsein“ im Berufsalltag

44

Zusammenfassung

46

Checkout

Über Uns

Viele Menschen haben bei der Umsetzung dieses Projektes mitgewirkt – nur durch ihre Zeit und ihr Fachwissen konnte es zu dem werden, was es heute ist. Hier stellen wir das Team vor und geben dabei einen kleinen Einblick in ihre individuellen Superkräfte.

Safa Semsary (sie/ihr)

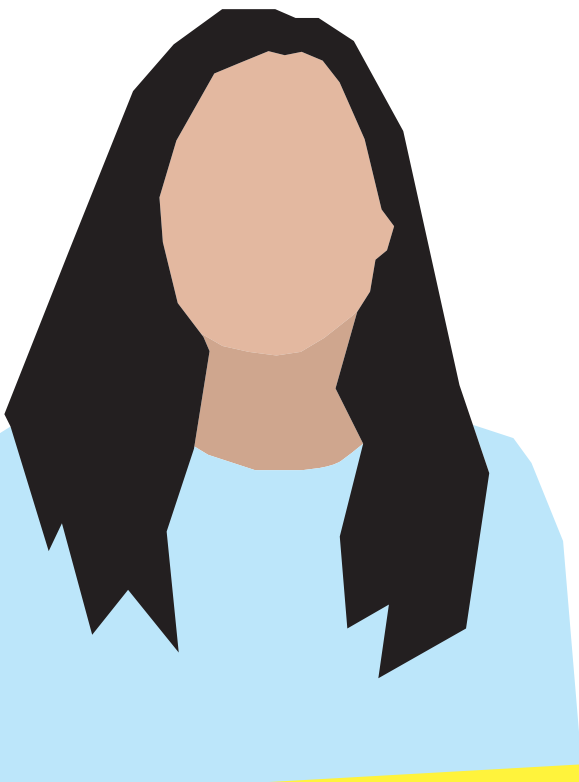
Leitungsteam im Projekt „Berlin braucht dich!“, diskriminierungskritische Organisationsberaterin und Moderationsqueen bei BQN. Sie begleitete federführend den Organisationsentwicklungsprozess des Bezirksamts Lichtenberg.

Auch ihre siebenjährige Tochter Leyla trug mit der Grafik auf Seite 17 zur Entstehung dieser Publikation bei.



Miloslava Büger (sie/ihr)

Leitung der Stabstelle Politikberatung und Netzwerkarbeit und Bezirksverordnete in Spandau. Milas Handy klingelt permanent und sie versammelt gefühlt die halbe Stadt in ihrem WhatsApp-Messenger. Im Projekt koordinierte sie Vernetzung und Austausch von und mit Akteur*innen aus Zivilgesellschaft und Politik. Als Diversity-Trainerin leitet sie unterschiedliche Workshops und hält Keynotes, die Gänsehaut auslösen.



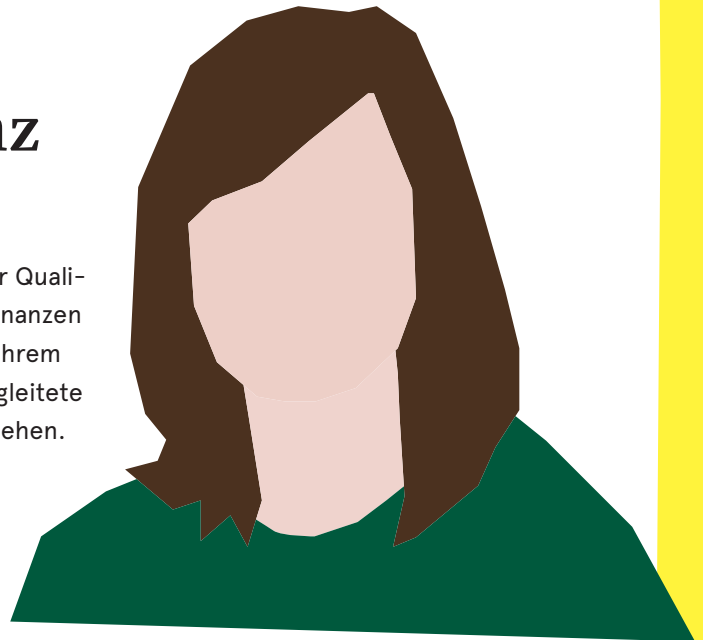


Belul Bokrezion (sie/ihr)

Diskriminierungskritische Organisationsberaterin und Antirassismus Trainerin. In dem Projekt begleitete sie den Organisationsentwicklungsprozess des Bezirksamts Pankow. Mit ihren scharfen und tiefgründigen Analysen und innovativen Ideen für Methoden generierte sie die Besprechbarkeit von komplexesten Themen.

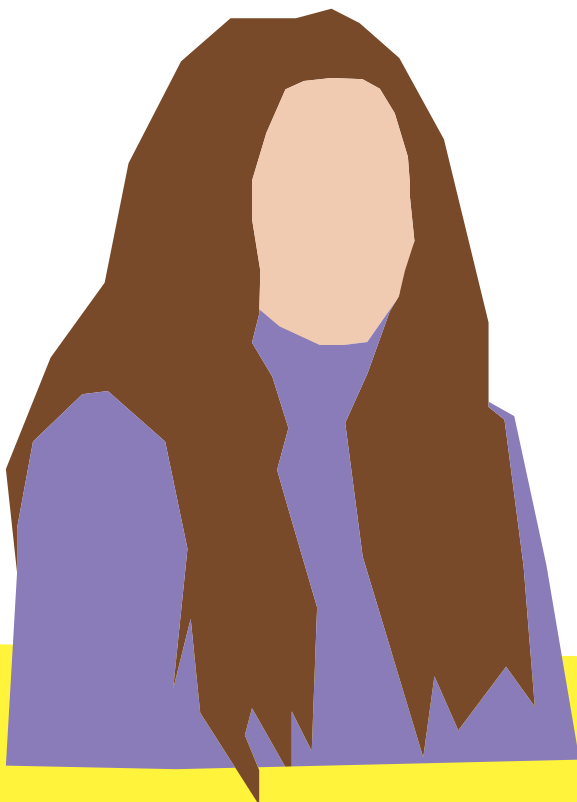
Edith Lorenz (sie/ihr)

Verwaltungsleitung und Expertin für Qualitätsmanagement. Sie war für die Finanzen des Projekts verantwortlich. Mit ihrem kritischen Blick für jedes Detail begleitete uns Edith durch das Projektgeschehen.



Songül Aylin Arslan (sie/ihr)

Verwaltungsmitarbeiterin. Sie war für die Abrechnung des Projekts verantwortlich. Mit Geschick lenkte sie das Projekt durch die Gewässer der finanziellen Kontrollen.



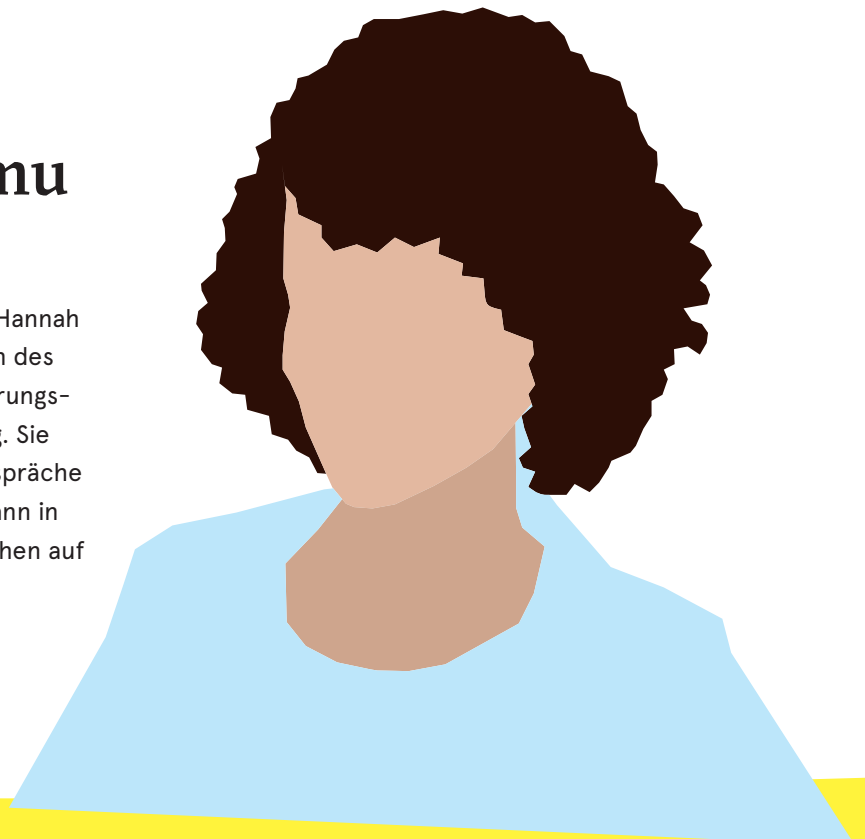
Marta Gębala (sie/ihr)



Projektleitung und diskriminierungskritische Organisationsberaterin. Als visionäre Projektleitung sorgte sie für Zusammenhalt im Team und die strategische Umsetzung des Projektes. Darüber hinaus begleitete sie den Organisationsentwicklungsprozess bei der Berliner Feuerwehr und der Senatsverwaltung für Finanzen und führte zahlreiche Workshops zur diversitätsorientierten Personalbeschaffung, gesetzlichen Rahmenbedingungen der Antidiskriminierung oder Widerständen durch.

Hannah Gedamu (sie/ihr)

Leitung der Stabstelle Kommunikation. Hannah war für die Kommunikationsstrategien des Projektes zuständig und als diskriminierungskritische Organisationsberaterin tätig. Sie meistert die schwierigsten Feedbackgespräche (sei es intern oder in Beratung) und kann in kritischen Situationen immer alle Menschen auf der Herzebene erreichen.





Maziar Taymoorzadeh (er/ihm)

Diversity Trainer und diskriminierungskritischer Organisationsberater. Maziar war verantwortlich für Anbahnung und Pflege der Kooperationen mit verschiedenen Migrant*innenselbstorganisationen. Er konnte wissenschaftliche und rassismuskritische Expertise in einer alltäglichen Sprache für jede*n verständlich machen.

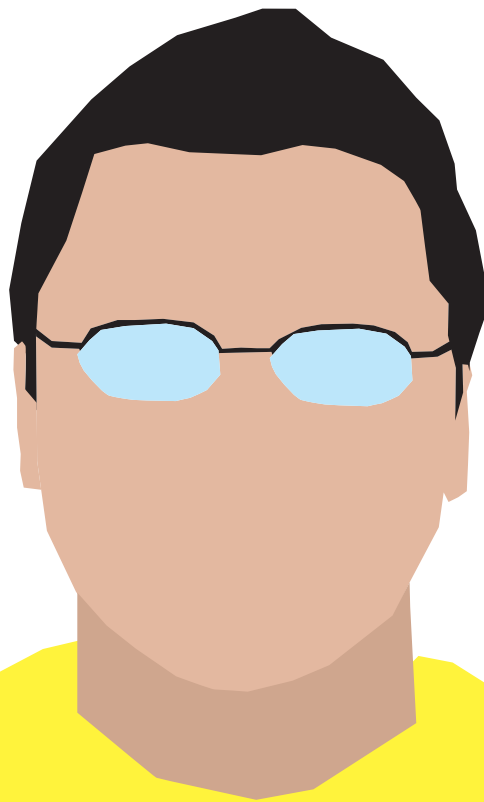
Karina Sávio (sie/ihr)

Team Kommunikation und diskriminierungskritische Organisationsberaterin. Sie war zuständig für den Bereich Kommunikation und die Erstellung von Materialien im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Sie hat auch nach Bedarf bei Organisationsentwicklungsprozessen unterstützt. Ohne ihr Strukturierungstalent und ihren kritischen Blick fürs Detail wäre diese Publikation nicht entstanden.



Die durch die Zahlen unerzählten Geschichten

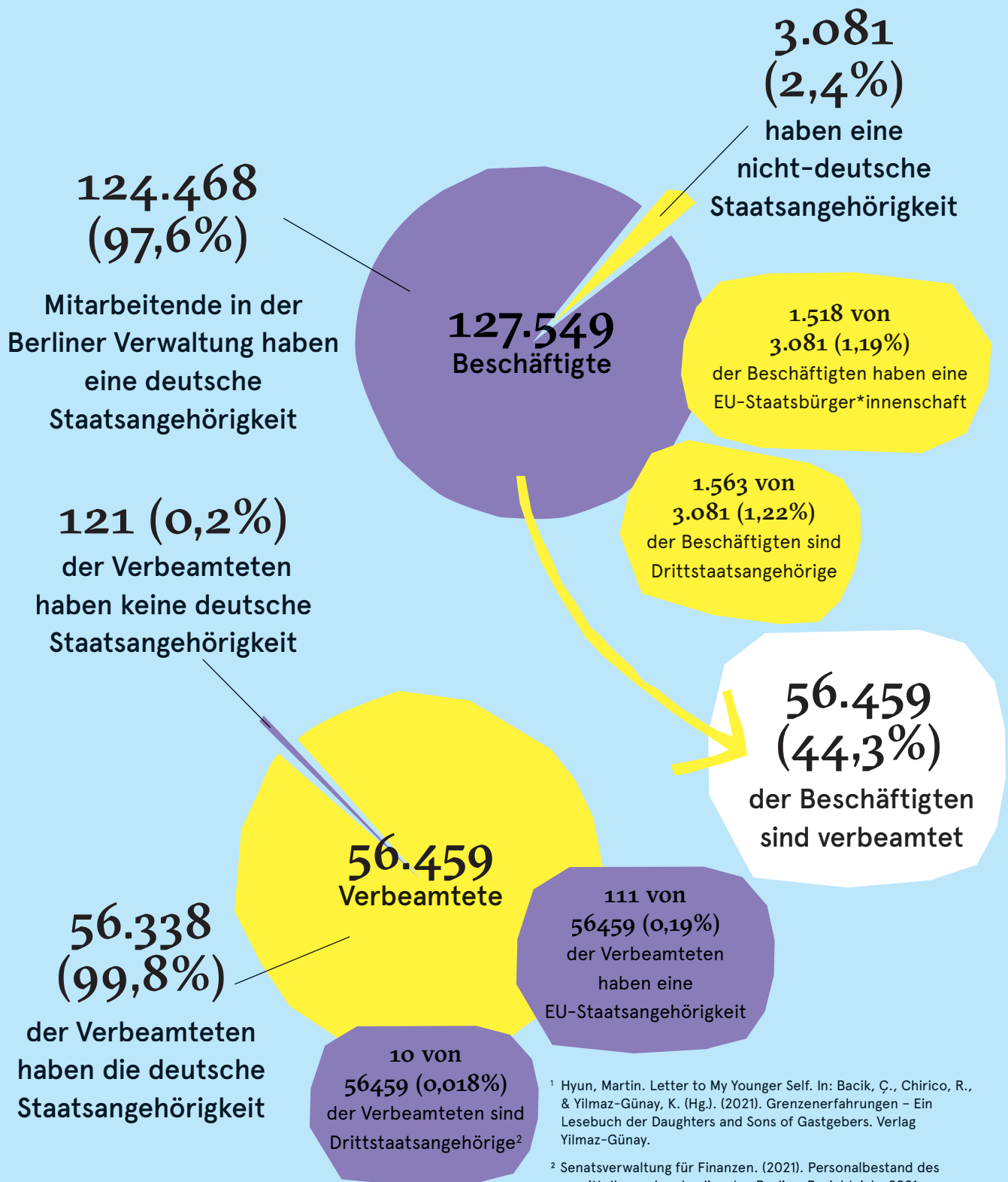
Wenn es um das Thema Teilhabe geht, werden wir ständig mit Statistiken und Zahlen konfrontiert, die allgemeine Sachverhalte und (Lebens-)Realitäten abbilden – und einen manchmal die einzelnen Menschen dahinter vergessen lassen.



Ein Gesicht hinter diesen oft unpersönlich anmutenden Fakten ist Martin Hyun. Seine Perspektive auf eine sowohl faire und gleichberechtigte als auch den eigenen Qualifikationen entsprechende Teilhabe am Arbeitsmarkt ist eine von vielen, die hier erzählt werden könnten. Er zeigt uns, dass harte Arbeit und gute Qualifikationen alleine angesichts des weißen Privilegs nicht ausreichen. Neue Rechtsgrundlagen wie das Partizipationsgesetz in Berlin sollen künftig zumindest im Öffentlichen Dienst und landeseigenen Betrieben

eine gerechtere Teilhabe sicherstellen. Doch es ist noch ein weiter Weg, bis die Beschäftigten des Landes Berlin den Anteil der Bevölkerung mit Migrationsgeschichte und Rassismuserfahrung in Berlin widerspiegeln. Das Projekt „Diversitätsorientierte Personalarbeit in Berliner Verwaltung und Unternehmen“ und die Organisation BQN Berlin setzen sich für diese gleichberechtigte Teilhabe ein. Und wir werden weiterarbeiten, bis wir auch eine andere Geschichte erzählen können ...

„Befreie Dich von dem Idealismus, dass wir in einer meritokratischen Gesellschaft leben, in der die Leistung des Einzelnen zähle und nicht die Herkunft.“¹



¹ Hyun, Martin. Letter to My Younger Self. In: Bacik, Ç., Chirico, R., & Yilmaz-Günay, K. (Hg.). (2021). Grenzübergänge – Ein Lesebuch der Daughters and Sons of Gastgebers. Verlag Yilmaz-Günay.

² Senatsverwaltung für Finanzen. (2021). Personalbestand des unmittelbaren Landesdienstes Berlin - Berichtsjahr 2021. Statistikkstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/ycks7jay>. Zugriff am 23.08.2022.

„Im Berufsleben wirst Du selten Wohlwollen und Wertschätzung begegnen. Du bist als Führungskraft in den höheren Etagen nicht willkommen. Denn sie wissen Dich und Deine Qualitäten nicht zu schätzen. They don't want to see you shine, they don't want to see you fly!!“

Beschäftigungssituation des Personals mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung³

12% ist der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung insgesamt

18,2%
überqualifiziert
beschäftigt

19,6%
befristet
beschäftigt

10,1%
verbeamtet

9,6%
wurde
befördert

10%
in Führungsposition
beschäftigt

³ Ette, A.; Schneider, N. F.; Straub, S.; Weinmann, M. (2020). Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/2p9arx5r>. Zugriff am 01.09.2022.

„Für die anderen bedeutet Dein Gesicht Unsichtbarkeit, Unterwürfigkeit und Gefügigkeit – Du bist markiert als eine Person, die politisch, gesellschaftlich, kulturell und sportlich keine Rolle spielen soll.“

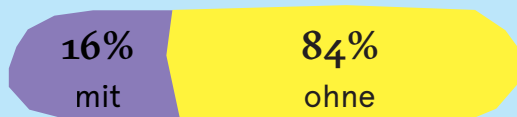
10,6% der befragten Führungskräfte in Berliner Verwaltung (NN=187) haben Migrationsgeschichte (d.h. entweder sie selbst oder ein Elternteil ist zugewandert). „Mit Blick auf die Fremdwahrnehmung geben 91,9% der Befragten an, dass sie in Deutschland nie als fremd oder

nicht weiß wahrgenommen werden“, weitere 3,7% schätzen, dass sie selten als fremd oder nicht weiß wahrgenommen werden. 4,4% der Befragten geben an, dass sie gelegentlich (2,5%), oft (0,6%) oder (fast) immer (1,2%) als fremd oder nicht weiß wahrgenommen werden⁴.

⁴ Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): „Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen“ Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hg.), Berlin. S. 36.

„Du wirst im Leben viel mehr Absagen als Einladungen erhalten. Es wird immer Gründe geben, warum sie dich nicht nehmen. Für die einen ist es das treffendere Qualifikationsprofil. Für die anderen ist es die Frage nach Deiner Loyalität zu Deutschland, die zur Diskussion steht. Und immer wieder wirst Du erleben, wie Dir Hürden und deine hart erarbeiteten Qualifikationen infrage gestellt werden.“

Anteil der Erwerbstätigen im Berliner öffentlichen Dienst nach Migrationsstatus 2019⁵



Anteil der Berliner Bevölkerung nach Migrationsstatus 2021⁶



⁵ Länderoffene Arbeitsgruppe „Indikatorenentwicklung und Monitoring“ der Konferenz der für Integration zuständigen Ministerinnen und Minister/ Senatorinnen und Senatoren der Länder (IntMK), 2021: Sechster Bericht zum Integrationsmonitoring der Länder Bericht 2021 Berichtsjahre 2017–2019 und Bund-Länder-Integrationsbarometer 2020 Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/bdyay5kr>. Zugriff am: 15.08.2022.

⁶ Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2021. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/mtzxpzpxr>. Zugriff am 11.08.2022.



Dr. Martin Hyun ist 1979 in Krefeld geboren und Sohn südkoreanischer Gastarbeiter*innen. Er studierte Politik, International Business und International Relations in den USA, in Belgien und Bonn und war der erste koreanischstämmige Bundesliga-Profi in der Deutschen Eishockey Liga (DEL) sowie Junioren-Nationalspieler Deutschlands. Mit seinem Verein „Hockey is Diversity“ setzt er sich gegen Rassismus, Diskriminierung und für eine inklusive Willkommenskultur im Eishockey ein. Martin Hyun ist Mitglied des Autor*innen-Kollektivs „Daughters and Sons of Gastarbeiters“. Sein „Letter to my younger self“ ist eine bittere Vorwarnung und Entblößung der Norm, welchen stigmatisierenden und diskriminierenden Mechanismen Menschen mit sogenannter Migrationsgeschichte und Menschen, die von Rassismus betroffen sind, ausgesetzt sind.

„Vertrauen ist ein Tu-Wort, nicht etwas, was da ist“

Einblicke in die Beratungspraxis aus der Perspektive der Prozessbegleiterin

Safa Semsary hat seit März 2021 über ein Jahr lang das Bezirksamt Lichtenberg in seinem Prozess zur diskriminierungskritischen Personalarbeit begleitet. Was würde sie sich aus heutiger Perspektive für den Prozess-Start mit auf den Weg geben? In einem persönlichen „letter to my younger self“ verrät sie, was sie aus dieser Begegnung gelernt hat. Empowerndes must-read für alle Antidiskriminierungsberater*innen – und diejenigen, die wissen wollen, mit welchen Bedenken und Unsicherheiten diese in den Prozessen zu kämpfen haben.

Berlin – Schlachtensee, den 30. Juni 2022

Safajoon,

mit einem Lächeln im Gesicht und warm ums Herz schreibe ich dir diesen Brief. Bei BQN passiert total viel, aber ich lege bewusst eine Pause ein, mit einem eiskalten Aperol Spritz am Schlachtensee.

Als erstes vorweg: Für die Inhalte des Briefes muss ich keine Triggerwarnung aussprechen. Du kannst ihn also beruhigt lesen, wann immer dir danach ist.

Es werden eher pragmatische Gründe sein, warum du die Beratung und Begleitung des Bezirksamts Lichtenberg übernehmen wirst. Du wirst aber schnell eine Beziehung zum Prozess und vor allem zu den beteiligten Menschen entwickeln. Vertraue deinem ersten Bauchgefühl deiner Ansprechperson Frau Peschel im Bezirksamt gegenüber. Du wirst kein Verkaufsgespräch führen. Du wirst niemanden überzeugen müssen, warum es wichtig ist, sich für Diversität und Antidiskriminierung einzusetzen. Es wird keine Frage des OB, sondern eine des WIE? Es werden keine Lippenbekennnisse sein, wie du sie in anderen Beratungsprozessen schon vernommen hast. **Du wirst unterschiedliche Wissensstände berücksichtigen, aber nicht um eine diskriminierungssensible Grundhaltung kämpfen müssen.** Frau Peschel wird dir immer mehr beweisen,

wie ernst sie das Vorhaben nimmt und welche Verantwortung sie bei sich sieht und übernehmen wird.

In diesem Prozess wirst du erfahren, was es bedeutet, eine Organisation zu begleiten, die tatsächlich Veränderungen möchte. Trau dich, neue Formate und Instrumente auszuprobieren und traue vor allem ihnen zu, sich darauf einzulassen, auch in der Verwaltung unbekannte Methoden auszuprobieren. Trau ihnen zu, über Diskriminierung und auch über Rassismus zu sprechen. Frag sie nach ihrer Motivation und ihren bisherigen Erfahrungen im Hinblick auf Diversität und Antidiskriminierung. Sie werden dich überraschen mit ihren unterschiedlichsten Berührungspunkten, ihren Ansprüchen an sich selbst und an das Bezirksamt sowie ihrerteilweise sehr klaren Haltung, gegen Diskriminierung und vor allem gegen Rassismus vorgehen zu wollen. Trau dich zu vertrauen, dass sie es ernst nehmen. **Erinnere dich immer wieder daran: Vertrauen ist ein Tu-Wort, nicht etwas, was da ist.** Sie werden es dir spätestens beweisen, wenn sie sich auf deine Empfehlung hin auf einen zweitägigen Workshop einzulassen zu Diversität und kritischem Weißsein. Ja – du hast richtig gelesen: ZWEI TAGE und zu KRITISCHEM WEIßSEIN*.

Weitere Amtsleitungen außerhalb der Steuerungsgruppe werden sich am Prozess beteiligen. Frau Peschel wird sie für Arbeitsgruppen anfragen und gewinnen. Du wirst dich immer wieder fragen: Wie schafft sie das?

Du wirst die Emails von Frau Peschel, in denen sie intern mit der Steuerungsgruppe den Prozess strukturiert und koordiniert, an deine Kolleg*innen weiterleiten und sie und das Bezirksamt dafür feiern, dass sie so sehr dabei sind und bleiben. Und sie werden aus den Treffen rausgehen und immer wieder neue Aufgaben übernehmen, weil es „in ihrer Verantwortung liegt“. Du glaubst mir nicht? Es wird tatsächlich passieren! Diese Worte werden aus ihren Mündern kommen.

Diesen Veränderungsprozess wirst du in deine Liste der Beratungsprozesse aufnehmen, bei der sich die viele Arbeit gelohnt hat, weil die Beteiligten dich und deine fachliche Expertise (an-)erkennen werden. **Du wirst ihnen nicht beweisen müssen, dass du es kannst – wie es für dich als Person of Color oft der Fall ist. Deine Expertise wird für sich sprechen.** Denk daran, dass du weder alles wissen noch können musst. Du hast ein höchst qualifiziertes Team, das dich entlasten, neue Perspektiven und weitere Expertisen einbringen kann. Beziehe unterschiedliche Personen immer wieder mit ein.

„Widerstände gehören zu jedem Prozess“, hast du mal gelernt. Du kannst durchatmen. Der Widerstand hier wird ein leicht annehmbarer sein. Frau Becker und Frau Peschel werden dir rückmelden, dass es

überfordernd ist, gleichzeitig Impulse zu bekommen, sich selbst zu reflektieren und Transfer zum eigenen Arbeitsalltag zu schaffen. Hör genau hin. Je mehr du dich auf sie und ihre Bedarfe einlassen wirst, umso besser werden auch sie sich auf dich und die Veränderungen einlassen.

Sie werden dich immer wieder überraschen und beeindrucken, Dinge tun und sagen, die für dich in deiner bisherigen Erfahrung mit der Verwaltung unmöglich schienen. Gib dem Raum und spiegle ihnen immer wieder zurück, wie besonders sie und dieser Prozess sind! Es ist harte Arbeit für sie, sich für Antidiskriminierung einzusetzen und sich gleichzeitig mit eigenen Stereotypen und Vorurteilen zu beschäftigen. Im Umkehrschluss werden sie es dir erlauben, deinem Credo zu folgen: **integer bleiben – unbeeindruckt von Normen*!**



Illustration: Leyla Sensary

* Kritisches Weißsein bezieht sich auf das Bewusstsein und die kritische Reflexion der privilegierten Position weißer oder weiß gelesener Menschen ohne Rassismuserfahrung. Die Anerkennung der eigenen Privilegien ist der Ausgangspunkt für kritische weiße Aktionen gegen Rassismus. Kritisches Weißsein lehrt, wie man rassistische Gedanken und Handlungen erkennt und verlernt. Der Beitrag "Weiße Privilegien im Arbeitsalltag" von Dr. Jule Bönkost hilft dabei, solche Privilegien im eigenen Berufsumfeld zu erkennen (siehe Seite 42).

* Normen sind (explizite oder implizite) soziale Regeln, die beschreiben, wie Menschen innerhalb einer Gruppe oder Gesellschaft handeln, denken und sich bewegen sollten. Sie werden von den Gruppen diktiert, die innerhalb dieser Gesellschaft die meiste Entscheidungsmacht haben und schließen Menschen und Verhaltensweisen aus, die als unerwünscht gelten.

„Du wirst erkennen, dass sehr viel von dem, was du erreicht hast, deiner privilegierten Ausgangslage zu verdanken ist.“

Einblicke in die Praxis aus der Perspektive der Personalleiterin

Claudia Peschel leitet seit zehn Jahren die Serviceeinheit Personal im Bezirksamt Lichtenberg. Mit 53 Mitarbeitenden in ihrer Abteilung verantwortet sie zirka 300 Stellenbesetzungsverfahren jährlich. In ihrem Zuständigkeitsbereich liegt auch die Personalentwicklung. In März 2021 erfuhr sie vom Bezirksbürgermeister, dass ab sofort in Kooperation mit BQN ein Projekt zur diversitätsorientierten Personalarbeit umgesetzt werden soll.

Berlin, den 26. Juli 2022

Liebe Claudia,
du wirst unverhofft von einem neuen Vorhaben von großem Ausmaß im Personalbereich erfahren, für das DU die Verantwortung tragen sollst. Es wird nichts mit dir abgestimmt sein. Dabei suchst du dir doch deine Themen und Zielsetzungen gerne selbst.

Antrieb zur Mitwirkung wird dir das neue Berliner Partizipationsgesetz ↓ geben, das Aufgaben und Ziele mit den geplanten Projekthaltungen für die Verwaltung dezidiert festlegt. Die Arbeit wird also ohnehin zu erledigen sein. Warum also nicht unter externer Begleitung von BQN?

Nach den ersten Begegnungen weißt du, dass ihr begleitet von BQN die gesetzten Ziele erreichen werdet. Deine zunächst pragmatische Herangehensweise wird sich im Laufe des Projekts mit einer anderen Motiva-

tion verbinden: Dir wird klar werden, dass Diskriminierung in viel größerem Umfang stattfindet, als du dies bisher angenommen hattest – und wie sehr dies den Alltag von People of Colour prägt. Dir wird es wichtig werden, dass du dich persönlich wie auch als Arbeitgeberin dessen bewusst wirst und dich eindeutig positionierst. In das Projekt wirst du als erstes deine Kollegin Ute Becker einbeziehen. Die Zusammenarbeit mit ihr, ihre Identifikation mit den Projektzielen und -inhalten wird für dich und den Verlauf des Projektes besonders wertvoll.

Für die Mitarbeit in der Steuerungsgruppe werdet ihr Kolleg*innen aus den großen Leistungsämtern und relevanten Fachbereichen Personal ansprechen, von denen ihr annehmt, dass sie für das Thema aufgeschlossen sind, die Relevanz (er)kennen und als Resonanz-

boden in ihren Bereichen wirken können. Ihr werdet sie finden. Absagen werden nur aus Zeitmangel erfolgen. Die absagenden Ämter werden nämlich nachträglich in das Vorhaben einsteigen.

Es wird nicht immer reibungslos laufen. Im Rahmen eines Steuerungsgruppentreffens werden die Themen Diskriminierung und Rassismus zur Sprache kommen. Die Konfrontation mit eurer – objektiv gegebenen – mangelnden Kenntnis und Sensibilität wird für euch unerwartet kommen und die meisten von euch heftig treffen. Du und auch die anderen werden Unsicherheit, Scham, Verständnislosigkeit, teilweise Widerstand spüren.

Du wirst nach einem Reflektionsgespräch mit Frau Semsary und Ute Becker in der Lage sein, mit der Steuerungsgruppe zu besprechen, was die Konfrontation ausgelöst hat und wie ihr damit umgehen könnt und wollt. Ihr werdet euch dazu entschließen, an einem zweitägigen Workshop „Kritisches Weißsein“ teilzunehmen. Das wird für euch alle ein überaus wichtiger und lehrreicher Moment.

Dir wird der Workshop vor Augen führen, wie wenig du dir bisher deiner privilegierten Stellung bewusst warst und dich damit auseinandergesetzt hast, was dies bedeutet, für dich, für andere. Du wirst erkennen, dass sehr viel von dem, was du erreicht hast, deiner privilegierten Ausgangslage zu verdanken ist.

Als Führungskraft wirst du dich verantwortlich fühlen, die Themen Diversität und Antidiskriminierung im Be-

zirksamt Lichtenberg auf die Agenda zu holen, die institutionellen Organisationsstrukturen entsprechend auszurichten und konkrete Handlungsstrategien (mit) zu entwickeln.

Insgesamt wird es äußerst lohnend und wertvoll für das Bezirksamt, an dem Projekt teilzunehmen! Daran wird auch die vielfältige und umfassende Begleitung von Frau Semsary einen maßgeblichen Anteil haben. Die angestoßenen Maßnahmen werden positiv aufgenommen und unterstützt werden, insbesondere von den Amtsleiter*innen. Dieser Kreis wird spätestens dann auch erkannt haben, welche herausragende Bedeutung den Themen Vielfalt und Antidiskriminierung zukommt. Dass es im Interesse des (künftigen) gesellschaftlichen Miteinanders im Sinne von Partizipation und Gleichberechtigung aber auch sinnreich ist, Haltung und Handlungsstrategien zu entwickeln, für diese auch einzustehen – dies zu kommunizieren.

Dieser Prozess wird nicht immer einfach sein. Du wirst dich persönlich weiterentwickeln. Mit Mitstreitenden an deiner Seite, die mit dir gemeinsam VERlernen und lernen möchten, wird dich das Gefühl der Verantwortung verbinden, Verantwortung mit Blick auf Macht und Privilegien.



i

Partizipationsgesetz: Das Gesetz zur Neuordnung der Teilhabe im Land Berlin (PartMigG, Juli 2021) strebt eine verbindlichere und messbare Repräsentation von Menschen mit Migrationsgeschichte bei den Beschäftigten des Landes Berlin und in allen Bereichen des gesellschaftlichen und politischen Lebens an.

Wir alle haben Teil

„Es geht nicht nur darum, einen Platz am Tisch oder ein Stück des Kuchens zu bekommen, sondern darum, welcher Kuchen auf den Tisch kommt. Die Rezeptur des Kuchens und die Tischregeln werden neu ausgehandelt.“⁷

Ein kollaborativer Beitrag: Miloslava Büger, Belul Bokrezion, Marta Gębala, Kathrin Gemein, Sofia Ratsitska, Karina Sávio und Safa Semsary

„Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich“: So lautet Artikel 3, Paragraph 1 unseres Grundgesetzes. Und darüber sind sich auch die meisten Menschen einig – denn wer von uns möchte absichtlich andere Menschen ausschließen?

Nichtsdestotrotz wirken in der Realität unterschiedliche Machtverhältnisse, die sich in den Strukturen unserer Gesellschaft gefestigt haben und unsere Wahrnehmung von Normalität prägen. Wenn eben diese Wahrnehmung von einer vermeintlichen Normalität nicht dekonstruiert wird, Normen also nicht hinterfragt, sichtbar und besprechbar gemacht werden, folgt darauf, dass manche Menschen dann doch wieder gleicher als andere behandelt werden. Deshalb dürfen – frei nach Audre Lorde –, Unterschiede nicht als Abweichungen von der Norm wahrgenommen werden. Denn diese Definition entscheidet am Ende wieder darüber, wer bevorzugt und wer diskriminiert wird.

Dies zeigt sich im Zugang zu unterschiedlichen Lebensbereichen – wie auch dem Arbeitsmarkt. Die Berliner Verwaltung beispielsweise beschäftigt 124.468 Personen, davon sind 121 Beamt*innen ohne deutsche

Staatsangehörigkeit. Das bedeutet, dass das Land Berlin lediglich 121 Beamt*innen ohne deutsche Staatsbürgerschaft beschäftigt, während diese 19,6%⁸ der Bevölkerung ausmachen und gar nicht oder nur eingeschränkt wahlberechtigt sind.

Was sagt das über den Zusammenhang zwischen dem Zugang zum sowie der Teilhabe am Arbeitsmarkt aus – und das beim größten Arbeitgeber Berlins? Und was zeigt das über die Bewertung und Behandlung von Menschen ohne deutsche Staatsangehörigkeit? Zusammengefasst: Was gilt hier als Norm und was als Abweichung von dieser?

Um sowohl vorhandenen als auch entstehenden Diskriminierungsmechanismen entgegenzuwirken, gibt es neben dem Grundgesetz weitere, teils auch landeseigene, rechtliche Rahmenbedingungen und Programme zu den Bereichen Diskriminierungsschutz (wie AGG und LADG) und zur Förderung von Partizipation und Teilhabe (wie das PartMigG).

Da diese Instrumente als verpflichtender Veränderungsantrieb verstanden werden können, gab es in den vergangenen zwei Jahren innerhalb einiger Berliner Behörden und Unternehmen Entwicklungen hinsichtlich eines verbesserten Diskriminierungsschutzes und mehr Teilhabe. Darüber hinaus gibt es in diesem Kontext einen weiteren Aspekt, der eine primäre Rolle spielt: Und zwar die Motivation der Beschäftigten, der Führungskräfte und der politischen Entscheidungsträger*innen – und ihre Bereitschaft zur machtkritischen Verantwortungsübernahme. Denn Teilhabe bedeutet auch Umverteilung von Selbstbestimmungs- und Gestaltungsmacht.

Machtstrukturen sowie ungleiche Bewertungen und Behandlungen sind in den allgemeinen gesellschaftlichen

i

Machtverhältnisse sind Beziehungen, in denen eine Seite die stärkere Verhandlungsposition hat, was Hierarchien widerspiegelt, die in unserer Gesellschaft als selbstverständlich angesehen werden. Solche Beziehungen spiegeln die Machtstrukturen siehe S. 21 in Institutionen wider.

i

Das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** regelt die Ansprüche und Rechtsfolgen der Diskriminierung von (potenziellen) Bewerbenden, Beschäftigten und ehemaligen Beschäftigten. Das Gesetz regelt u.a. zulässige und unzulässige Formen der Diskriminierung sowie Pflichten und Handlungsmöglichkeiten für Beschäftigte. Darüber hinaus ermöglicht § 5 AGG die Anwendung sogenannter „positiver Maßnahmen“. Darunter versteht man Maßnahmen zum Ausgleich von Nachteilen für benachteiligte Personengruppen.

Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG): Seit Juni 2020 sind die Einrichtungen im Land Berlin gesetzlich verpflichtet, für die Prävention und die Bekämpfung jeglicher Form von Diskriminierung sowie für die Förderung einer Kultur der Wertschätzung von Vielfalt zu sorgen.

Strukturen verankert. Sie prägen zugleich auch die individuellen Erfahrungen, den eigenen Lebensweg, die Werte, Vorurteile und Stereotype einzelner Menschen und bestimmen unser Handeln – und das oft unbewusst.

Daher ist eine kritische Auseinandersetzung mit und Reflexion von der eigenen Positionierung notwendig.

Auch in der Verwaltung kann jede*r Beschäftigte dazu beitragen, eine vielfaltssensible und diskriminierungskritische Arbeitsatmosphäre herzustellen und Raum für die persönliche Entfaltung aller Menschen zu schaffen. In der Personalgewinnung kann dafür gesorgt werden, dass auch Zielgruppen, die innerhalb der zumeist recht homogenen Belegschaft des Öffentlichen Dienstes unterrepräsentiert sind, vorrangig und bedarfsgerecht an-

i

Die machtkritische Verantwortungsübernahme bezieht sich auf das Handeln als privilegierte Person angesichts von Situationen der Diskriminierung. Sie liegt in der Verantwortung von Personen in Führungspositionen (z.B. Personalverantwortliche) sowie von Institutionen mit großer gesellschaftlicher Verantwortung (z.B. Berliner Verwaltung).

i

Machtstrukturen bestimmen die Art und Weise, wie die Macht zwischen verschiedenen Gruppen oder Einzelpersonen innerhalb einer gesellschaftlichen Einheit – wie zum Beispiel einer Organisation oder Institution – verteilt ist. Diese Strukturen untermauern die Machtverhältnisse. Um ein faires und diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen diese über neue Lösungen für alte Probleme in Frage gestellt werden: Die Umkehrung von Hierarchien, der gemeinsame Zugang zu Informationen und der Abbau von Vorurteilen sollten hier das Ziel sein.

gesprochen und erreicht werden – und das auf verschiedenen Ebenen: Beim Vorstellungsgespräch beispielsweise kann auf individueller Ebene dafür Sorge getragen werden, dass eigene stereotype und vorurteilsbedingte Bewertungen der einzelnen Bewerbenden umgehend reflektiert werden, so dass ihr Einfluss auf die Beurteilung der jeweiligen Kandidat*innen minimiert wird.

Doch wie werden solche Veränderungen innerhalb der Verwaltung umgesetzt? Hier sind besonders Führungskräfte in der Verantwortung. Und das nicht nur, weil sie für die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags zum Schutz vor Diskriminierung zuständig sind. Die Aufgabe einer Führungskraft und der ihrer Rolle inhärenten Vorbildfunktion ist zudem, die Menschen, die in den eigenen Wirkungs- und Gestaltungsrahmen fallen, empathisch und fair zu begleiten und anzuleiten.

Im Sinne des politischen Auftrags und des Strebens nach der Herstellung von Chancengleichheit innerhalb unserer Gesellschaft sollen darüber hinaus auch politische Entscheidungsträger*innen aus ihrer Machtposition heraus anstreben, rechtliche und strukturelle Veränderungen und Verbesserungen voranzutreiben, zu überzeugen und zu verantworten, dass jede Person die gleichen Teilhabechancen hat. So dass der Artikel 3, Paragraph 1 nicht zur Phrase verkommt, sondern zur gelebten Realität wird.

7 El-Maafalani, A. (2019, November 15). Paradoxe Verhältnisse in offenen Gesellschaft [Keynote]. DIVERSITY 2019, Berlin, Berlin, Deutschland. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/3natsbj8>. Zugriff am 24.08.2022.

8 Senatsverwaltung für Finanzen. (2021). Personalbestand des unmittelbaren Landesdienstes Berlin – Berichtsjahr 2021. Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/ycks7jay>. Zugriff am 23.08.2022.

Reflexionsfragen

Hast Du Dich schon einmal mit dem Thema der eigenen Positionierung beschäftigt?

Wann hast Du erkannt, dass Du Privilegien hast?

Was sind das für Privilegien und welche Folgen haben diese Privilegien in Deiner Lebensrealität?

Wie hast Du von Deinen Privilegien profitiert?

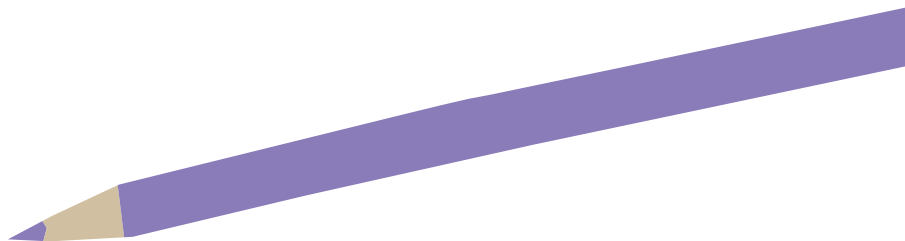
Welche Machtstrukturen beeinflussen das Funktionieren Deiner Organisation? Welche Dominanzen sind feststellbar? Wer bestimmt die Norm?

Wie äußert sich die Norm in Deiner Organisation zum Beispiel in Einstellungs-, Beförderungs-, Entscheidungsfindungspraktiken? Wer wird favorisiert? Wer wird ausgegrenzt?

Wie interagieren diese Strukturen mit sozialen Normen – zum Beispiel in Bezug auf Einstellungspraktiken (einschließlich derjenigen, die sich auf interne Mitarbeiter*innen beziehen)? Welche Zielgruppen schließen sie ein oder aus?

Wie kann das eigene Arbeitsumfeld so diskriminierungssensibel gestaltet werden, dass die oben genannten Zielgruppen nicht mehr ausgeschlossen werden?

Wenn Du auf Deine fachlichen Zuständigkeiten schaust: An welchen Stellen gibt es die Möglichkeit einer machtkritischen Verantwortungsübernahme?



Warum reden wir überhaupt miteinander?

Kooperationen und ein Dialog zwischen zivilgesellschaftlichen Vertretungen wie zum Beispiel migrantischen Selbstorganisationen und Arbeitgeber*innen sind immer noch keine Selbstverständlichkeit. Zusammen mit dem Migrationsrat Berlin, dem Verein Roma Trial und der Initiative Schwarze Menschen in Deutschland erprobt und reflektiert BQN Berlin, unter welchen Bedingungen und in welchen Formaten diese Kooperationen möglich sind und für beide Seiten konstruktiv gestaltet werden können. Koray Yilmaz-Günay, Co-Geschäftsführer des Migrationsrats Berlin, stellt in seinem Essay die Perspektive von zivilgesellschaftlichen Organisationen dar.

Koray Yilmaz-Günay

Die Vielfalt der Stadtgesellschaft spiegelt sich bisher nur wenig in der Verwaltung und bei landeseigenen Betrieben von Berlin wider. Der Öffentliche Dienst ist, je höher es in den Hierarchien geht, monokulturell besetzt. Auch die Arbeit und die Angebote sind oft noch an «Norm-Bürger*innen» ausgerichtet: Staatsangehörigkeit(en), der Aufenthaltsstatus, erkennbare religiöse Symbole oder Kleidungsstücke, aber auch das bloße Aussehen einer Person entscheiden darüber, ob sie als (potenzielle*r) Mitarbeiter*in oder als «Zielgruppe» ernst genommen wird.

Das Fehlen einer angemessenen Repräsentation hat zwei Dimensionen: Zum einen ist es elementar unge-

recht, dass ein Teil der Berliner Bevölkerung in wichtigen Institutionen des Landes nicht «vorkommt». Diese Lücke lässt sich über die Personalentwicklung, vor allem über Neueinstellungen, sicher schließen. Das Partizipationsgesetz ist eine gute Grundlage dafür. Zum anderen ist aber auch mit einer «diverseren» Belegschaft nicht garantiert, dass sich das Handeln an den Bedürfnissen aller Berliner*innen orientiert, denn es ist weder ausgemacht noch sinnvoll, dass Sinti*zze, Jüdinnen*Juden, (ehemalige) Geflüchtete, Rom*nja, Schwarze, Muslim*innen oder People of Colour «automatisch» zu «Diversity»-Beauftragten werden. Diese Form der Delegierung entlastet heute schon allzu oft

alle anderen von der Verantwortung, eine Verwaltung oder ein Betrieb für alle zu sein.

Viele Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Rassismuserfahrung organisieren sich in Selbstorganisationen, in denen eine kollektive Willensbildung erfolgt. Fast 800.000 volljährige Berliner*innen waren 2021 vom Wahlrecht ausgeschlossen. Hier übernehmen Selbstorganisationen eine unersetzbare Rolle. Wissen und Erfahrungen werden ausgewertet, systematisiert und nach «außen» getragen – in Form von Petitionen und Forderungskatalogen, aber auch in der unmittelbaren Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen. Auch wenn diese selber sagen: «Das Problem existiert nicht», «Machen wir schon längst» oder «Dafür sind wir gar nicht zuständig».

Die Zusammenarbeit mit BQN stellt für uns die bisher nicht gegebene Gelegenheit dar, Perspektiven von Selbstorganisationen direkt an verantwortliche Personaler*innen zu tragen – und die Dinge auch mal aus der «anderen» Richtung zu betrachten. Der Öffentliche Dienst ist schwerfällig, grundsätzliche Veränderungen dauern noch viel länger als einzelne Einstellungsverfahren, die für Außenstehende langwierig wirken können – oft hängt es nicht am bösen Willen von Einzelnen, sondern an Verfahrensschritten, die außerhalb der Verwaltung nicht sichtbar werden. Staatliche Stellen und Betriebe wännen sich aber oft auch allzu schnell auf der «richtigen Seite». Sie arbeiten schließlich auf Grundlage des öffentlichen Rechts und auf dem Boden der freiheitlich-demokratischen Grundordnung.

Aus der Perspektive von Menschen, die, ganz demokratisch, nicht im Genuss voller Teilhabe sind – weil Teilhabe an Staatsangehörigkeit gebunden ist, weil diskriminierende Routinen einer Organisation oder Einstellungen einzelner Mitarbeiter*innen dem im Weg stehen –, verhält es sich nicht so einfach. Deswegen lohnt es sich aus unserer Perspektive, den öffentlich-rechtlichen Rahmen um eine Dimension zu erweitern: den der Menschenrechte. Die Bundesrepublik hat neben den Bestimmungen des Grundgesetzes und des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zahlreiche Übereinkommen unter dem Dach der UNO und der Europäischen Union ratifiziert, die unter anderem auch vor Diskriminierung schützen und die Verwirklichung von Teilhabe ermöglichen sollen. Mit der Unterzeichnung sind sie zwar unmittelbar geltendes Bundesrecht, werden im Alltag aber kaum beachtet.

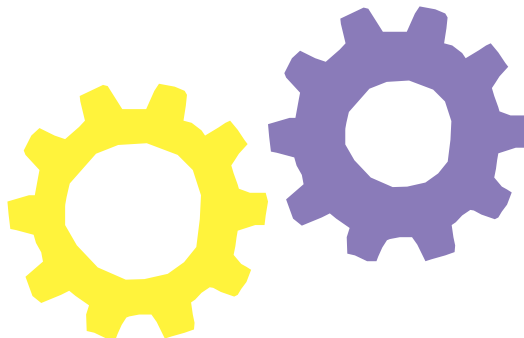
Angesichts der fehlenden Repräsentation marginalisierter Gruppen, die den einen als «normal», den anderen aber als altbekanntes Problem erscheint, kommt der Arbeit von BQN eine unschätzbar große Bedeutung zu: Staatliche Verwaltungen und Betriebe kommen mit Organisationen von Menschen mit Migrationsgeschichte, aber auch von Schwarzen Deutschen, Sinti*zze und Rom*nja, Jüdinnen*Juden und anderen diskriminierten Gruppen zusammen, um ein Gespräch zu führen, das sonst nicht stattfinden würde – ein Gespräch, das uns alle als Stadtgesellschaft zusammenführt zu Themen, die uns alle betreffen.



Koray Yılmaz-Günay ist Co-Geschäftsführer des Migrationsrats Berlin, einem Zusammenschluss von Organisationen, die von Schwarzen, People of Color und Migrant*innen sowie ihren Nachkommen getragen werden. Der Dachverband ist im Jahr 2004 gegründet worden und umfasst heute fast neunzig Mitgliedsorganisationen, die hier ihre Community-übergreifende Arbeit bündeln. Neben einem regionalen Schwerpunkt (Berlin) fokussiert die inhaltliche Arbeit Bildung, Beratung, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere zu Migrationspolitik, Rassismuskritik und post-kolonialen und post-nationalsozialistischem Erinnern und Gedenken – und zwar mit den jeweiligen Schnittmengen zu Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, Sexualität und Ost/West.

Diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Personalarbeit

Bei diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozessen handelt es sich um meist längerfristige Veränderungsvorhaben innerhalb von Organisationen mit dem Ziel, unterschiedliche Formen von Diskriminierung zu minimieren und Unterrepräsentanzen von Menschen, die von struktureller Benachteiligung betroffen sind, abzubauen.



Kein Prozess zur Etablierung einer diskriminierungssensiblen Organisationskultur ist wie ein anderer. Organisationen entscheiden sich aus unterschiedlichsten Gründen, ihre Prozesse in dieser Hinsicht zu überprüfen und zu verändern. Manche möchten faire Arbeitsbedingungen anbieten, Arbeitsklima und Wohlbefinden der Beschäftigten verbessern. Andere sorgen sich um fehlende Nachwuchskräfte und sehen im Abbau von Diskriminierungsrisiken das Potenzial, bisher unterrepräsentierte Zielgruppen anzusprechen. Noch andere fühlen sich durch die teilweise neuen Gesetzgebungen in Berlin (wie das PartMigG, LADG oder LGBG) dazu motiviert oder verpflichtet. Die nächsten wollen ihr

Image verbessern. Manche stellen fest, dass sie mit ihrer Institution in einer Kette von institutionellen und strukturellen Diskriminierungsmechanismen verweben sind, die zur Unterrepräsentanz von Menschen mit gewissen Merkmalen führen – und möchten diesen Dynamiken entgegenwirken. Die Arten und Weisen, wie Organisationen derartige Prozesse strukturieren, sind sehr unterschiedlich. In manchen Organisationen entstehen mit Führungskräften besetzte Steuerungs- oder Arbeitsgruppen, während andere eher einsame Zuständige mit Aufgaben aus dem Bereich der Diversitäts- und Antidiskriminierungsarbeit ausstatten. Manche starten mit einem Handlungskonzept, andere mit Fortbildungen,

noch andere mit einer Bestandsaufnahme. Auch die gesetzten Schwerpunkte sind sehr unterschiedlich – sie gehen von Personalbeschaffungsprozessen über Personalentwicklung bis hin zu Beschwerdesystemen oder Zugängen zu externen Netzwerken. Einige wenige versuchen übergreifende Strategien zu entwickeln, bevor es ins Detail geht. Auch die Fach- und Praxisliteratur bietet unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Ansätze, wie die Sache angegangen werden kann. Doch gibt es einen Weg oder eine Prozessarchitektur, die allgemeingültig wirksam und nachhaltig sind? Leider nicht. Aber wie können trotz dieser oft unterschiedlichen Umstände und dem hohen Grad an Komplexität dieses Diskurses dann doch erfolgreiche Prozesse gestartet und umgesetzt werden?

Es gibt kein Rezept oder Standardverfahren. Die Beratungserfahrungen von BQN zeigen jedoch, welche Faktoren sich positiv auf die Wirksamkeit solcher Vor-

i

Das **Landesgleichberechtigungsgesetz (LGBG)** verpflichtet den Berliner Senat und die öffentlichen Stellen, in Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention vom 13. Dezember 2006 und gemäß Artikel 11 der Berliner Verfassung den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Rechte durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten.

haben auswirken und zu tatsächlichen Veränderungen in den Geschäftsprozessen und zum Abbau von Diskriminierung führen. Auf den nachfolgenden Seiten möchten wir ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige wirksame Ansätze zur diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung vorstellen.

Folgende Tools möchten wir Ihnen vorstellen:

- Mini-Check: Handlungsbedarfe in Bezug auf diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Personalarbeit

- Candidate Journey Mapping aus einer diskriminierungskritischen Perspektive

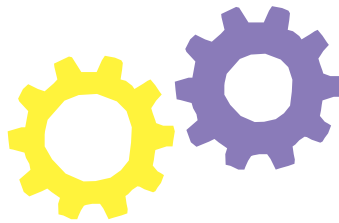
- Starthilfe für diskriminierungskritische Organisationsentwicklung

- Kritisches Weißsein – Privilegien-Check

- Selbsteinschätzung

Mini-Check Handlungsfelder und -bedarfe

Diskriminierungskritische und diversitätsorientierte Personalarbeit in einer Organisation ganzheitlich zu analysieren und zu verändern ist eine Mammutaufgabe. Unser Mini-Check hilft dabei, die Handlungsbedarfe zu identifizieren. Er kann auch als Strukturierungshilfe für anstehende Prozesse oder zur Prioritätensetzung genutzt werden. Für eine wirksame Antidiskriminierungsarbeit in den Organisationen sollten im besten Falle alle Handlungsfelder nach und nach bearbeitet werden. Mithilfe dieser (und weiterer) Fragen starten wir in die erste Bestandsaufnahme von Antidiskriminierungsarbeit in Organisation.



Leitfragen

Handlungsbedarf

Personalstrategie

Hier stehen wir ganz am Anfang

Hier sind wir aktiv

Hier sind wir schon gut aufgestellt

Ist der Abbau von Unterrepräsentanzen in der Strategie der Organisation verschriftlicht (zum Beispiel durch eine Verpflichtungserklärung, einen Umsetzungsbeschluss oder ein Leitbild)? Gibt es aktuelle organisationsinterne Dokumente, auf die Du Dich berufen kannst, wenn Du interne Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung begründen möchtest?



Werden in den Strategien/Konzepten zu Diversität und Antidiskriminierung unterschiedliche Hierarchieebenen berücksichtigt? Sind explizite Bestrebungen zu mehr Diversität in der Führungsebene verschriftlicht?



Leitfragen

Handlungsbedarf

Personalstrategie

Hier stehen wir ganz am Anfang

Hier sind wir aktiv

Hier sind wir schon gut aufgestellt

Sind Personalmanagementprozesse auf Diskriminierungsrisiken hin untersucht? Fand eine Bestandsaufnahme wie zum Beispiel ein interner oder externer Audit, Hospitationen von Personalbeschaffungsprozessen oder diskriminierungskritisches Lektorat von Dokumenten statt? Wurden bei dieser Untersuchung/Bestandsaufnahme alle Diversitätsdimensionen mitgedacht?



Sind zeitliche und personelle Ressourcen zur Umsetzung von Diversity und Antidiskriminierungs-Prozessen in der Organisation definiert?



Werden regelmäßig quantitative Daten zu Über-/ Unterrepräsentanzen in der Belegschaft auf unterschiedlichen Hierarchiestufen erhoben?



Personalgewinnung

Werden Mitarbeitende mit direktem Kontakt zu Bewerbenden zur Entwicklung einer diskriminierungskritischen Ausdrucksweise und Haltung in regelmäßigen Abständen geschult?



Personalauswahl

Sind Mitarbeitende in der Auswahlkommission auf diskriminierungskritische/-bewusste Ausdrucksweise, AGG und vorurteilsbedingte Bewertungsfehler geschult?



Onboarding

Wird das Arbeitsumfeld von Anfang an so gestaltet, dass individuellen Bedarfen von Mitarbeitenden aktiv begegnet wird (zum Beispiel durch barrierefreie Arbeitsplatzausstattung, Vertrauenspersonen, Mentoringkonzepte oder Safe Spaces)?



Leitfragen

Handlungsbedarf

Personalentwicklung

Hier stehen wir ganz am Anfang

Hier sind wir aktiv

Hier sind wir schon gut aufgestellt

Sind Diversitäts- und Antidiskriminierungskompetenzen in den Anforderungsprofilen der Mitarbeitenden verankert?



Sind Diversitäts- und Antidiskriminierungskompetenzen Gegenstand der Leistungsbeurteilungsgespräche?



Werden regelmäßig Fortbildungsmaßnahmen zu Diversität und Antidiskriminierung für Mitarbeitende angeboten?



Teamkultur / Organisationskultur

Können Mitarbeitende Feedback an ihre Vorgesetzten geben, ohne negative Konsequenzen zu befürchten?



Wird in der Organisation auf verletzende, diskriminierende oder stereotypisierende Sprache reagiert und dagegen interveniert?



Wird in der verbalen und nonverbalen Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden auf Gender- und Diversitätssensibilität geachtet?



Finden Mitarbeitende, die Diskriminierung erfahren, Vorbilder oder Führungskräfte mit ähnlichen Positioniertheiten und Diskriminierungserfahrungen?



Handeln Führungskräfte selbst vielfaltsbewusst und diskriminierungskritisch indem sie verschiedene Erfahrungen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten in Entscheidungen mit einbeziehen?



Leitfragen

Handlungsbedarf

Beschwerdeverfahren

Hier stehen wir ganz am Anfang

Hier sind wir aktiv

Hier sind wir schon gut aufgestellt

Liegen Daten zu Diskriminierungserfahrungen vor?



Wissen alle Mitarbeitenden, wie und wo sie sich ohne negative Konsequenzen im Falle von Diskriminierungsbeschwerden können?



Gibt es qualifizierte Ansprechpersonen, die bei Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen und entsprechende Maßnahmen einleiten können – wie zum Beispiel eine Beschwerdeprüfung, Sanktionen oder Mediation?

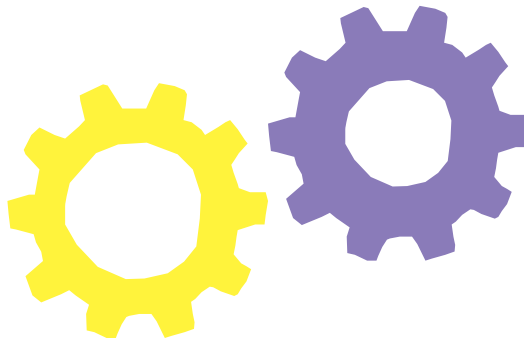


Denk daran !

Lass die Tabelle von unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Befugnissen und Zuständigkeiten aus Deiner Organisation ausfüllen und gleiche die Ergebnisse ab. Warum gibt es Abweichungen? Wo seid ihr euch einig?

Candidate Journeys diskriminierungskritisch gestalten

Um Bewerber*innen aus unterrepräsentierten Zielgruppen zu erreichen, ist es wichtig, einen stärkeren Fokus auf die Perspektiven von Bewerbenden zu legen. Die Methode Candidate Journey Mapping aus einer diskriminierungskritischen Perspektive hilft dabei.



1 Stunde

Allein oder zu zweit

Post-its, Stift

Als Candidate Journey wird der Weg bezeichnet, den Bewerber*innen vom ersten Kontaktpunkt mit Arbeitgebenden bis hin zum Abschluss des Bewerbungsverfahrens zurücklegen. Durch die Visualisierung einer Candidate Journey (auch Candidate Journey Mapping genannt) werden dabei die potenziellen Erfahrungen und Wahrnehmungen der Jobsuchenden beschrieben. Entscheidend ist hier, dass sich Arbeitgeber*innen durch den Perspektivenwechsel mit den Sichtweisen von Bewerber*innen auseinandersetzen und damit aktiv eine reflexive Haltung einnehmen können, um gewohnte (Denk-)Strukturen aufzubrechen, neue Narrative zu erkennen und kritische Momente zu identifizieren. Die Candidate Journey fordert Arbeitgebende auf, sich mit den Kernfragen der Antidiskriminierung in Personalbeschaffungsprozessen auseinanderzusetzen: Wie kön-

nen wir möglichen Bedürfnissen von Bewerber*innen begegnen? Kennen wir die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Schwarzen Menschen, People of Color, Menschen mit Migrations- oder Fluchterfahrung, trans*, inter* und queeren Personen, Sinti*zze und Rom*nja, Menschen mit Behinderungen und neurodivergenten Menschen?? Diese diskriminierungskritische Ausrichtung macht die Candidate Journey zu einem wirkungsvollen Analysetool, das möglichst viele Ausschluss- und Diskriminierungspotenziale im Bewerbungsprozess in den Blick nimmt und konkrete Handlungsansätze ermöglicht.

⁹ Die exemplarische Auflistung dieser Selbstbezeichnungen hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und erfolgt keiner spezifischen Reihenfolge

1

Einstimmen und Perspektivwechsel

In diesem ersten Schritt geht es darum, dass Du Dich auf einen Perspektivenwechsel einstimmst, indem Du Deine eigenen Erfahrungen zur Arbeitssuche und Auswahlverfahren reflektierst.

Wie habe ich meine aktuelle Stelle gefunden (Jobbörse, Hinweis von einer Person etc.)?

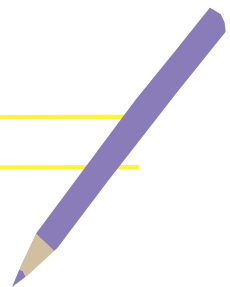
Wer war in diesen Prozess involviert und hat mich dabei unterstützt?

Welche Erfahrung in meinem eigenen Auswahlverfahren ist mir besonders in Erinnerung geblieben?

Wie oft habe ich mich schon beworben?

Wie oft habe ich als Bewerber*in an Auswahlgesprächen teilgenommen?

Worin haben sich meine Erfahrungen als Bewerber*in unterschieden?



i

Perspektivwechsel diskriminierungskritisch verstehen

Es ist nicht möglich, die Diskriminierungserfahrungen anderer nachzuempfinden. Perspektivwechsel im Diskriminierungskontext meint, den Blick auf sich selbst zu richten und eigene Sichtweisen und Lebensrealitäten zu hinterfragen. Welche Privilegien habe ich als zum Beispiel als weiße Personaler*in, männliche Führungskraft, nicht-behinderte Gruppenleitung? Worum muss ich mir keine Gedanken machen? Wie erfahre ich, worüber sich die Menschen im Bewerbungsprozess Gedanken machen und welchen zusätzlichen (emotionalen) Aufwand sie leisten müssen?

2

Kartierung

Wähle ein Stellenbesetzungsverfahren aus, welches Du analysieren möchtest. Erstelle eine Karte von Deinem Stellenbesetzungsprozess ausgehend vom Moment, in dem die Bewerber*innen von euch als Arbeitgeber*in erfahren haben bis zum Bestehen der Probezeit.

Markiere auf der Visualisierung alle direkten und indirekten Begegnungsmomente zwischen Deiner Organisation und den potenziellen Bewerber*innen. Leitfragen sind dabei:

Wie und was erfahren Interessierte von euch als Arbeitgeber*in?

Wie wurden sie auf die ausgeschriebene Stelle aufmerksam?

Welche Kommunikationskanäle wurden dabei benutzt?

Inwiefern spielt der gute oder schlechte Ruf der Organisation eine Rolle, um sich zu bewerben und wie erfahren Menschen davon?

Welche formellen und informellen Interaktionen gibt es zwischen Deiner Organisation und den Personen im Bewerbungsprozess (E-Mail, Auswahlgespräch, Telefonat, Stand auf einem Karriereevent)?

Mit wem haben die neu eingestellten Mitarbeitenden Kontakt in der Probezeit?

i

Direkte und indirekte Begegnungsmomente: Direkte Interaktionen sind solche, bei denen es eine direkte Kommunikation zwischen Bewerber*innen und Einrichtung gibt (E-Mail, Telefonanruf, Besuch, Kommentar in einem sozialen Netzwerkbeitrag). Indirekte Interaktionen sind solche, bei denen es keine Interaktion zwischen dem Bewerber*innen und der Einrichtung gibt (wie zum Beispiel Image der Einrichtung als Arbeitgeber bei den Bewerber*innen, Informationen über die Einrichtung, die online zu finden sind).

3

Analyse um Perspektive der Personas ergänzen

Beantworte die gleichen Fragen aus der Perspektive einer der unten dargestellten Personas und ergänze dabei Deine Karte. Personas sind fiktive Personen, die stellvertretend für bestimmte Erfahrungen stehen. Mit ihrer Hilfe können Barrieren und deren Konsequenzen realitätsnah reflektiert werden. Nutze dafür das Poster.



Persona 1

Dinara Kim, kasachische Frau,
37 Jahre alt, eigene
Migrationsgeschichte, im Ausland
erworbener Abschluss.



Persona 2

Michaella Bangura, afrodeutsche
Frau, 25 Jahre alt,
mit einer unsichtbaren
Behinderung.



Persona 3

J. Mousa, 41 Jahre alt, nicht-binär,
Elternteil von zwei Kindern, hat
bereits viele negative Erfahrungen
bei der Arbeitssuche gesammelt.

4

Reflektion

In diesem Schritt geht es darum zu reflektieren, wie Du diesen Perspektivwechsel empfunden hast und was dabei in dir vorgegangen ist.

Wie hat sich Deine Karte verändert, als Du die Perspektive der Personas berücksichtigt hast? Sind neue informelle und formelle Interaktionen entstanden? Welche wären notwendig?

Wen hattest Du vor Augen, während Du den Bewerbungsprozess aus der Perspektive der Personas reflektiert hast?

Kennst Du Personen mit ähnlichen Merkmalen?

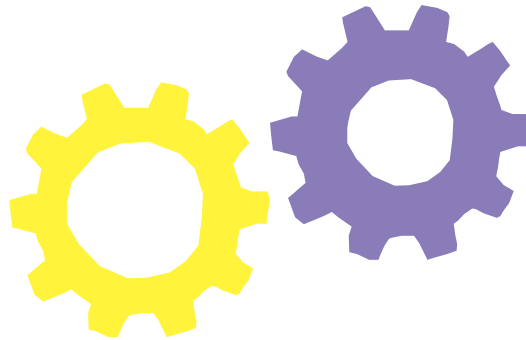
Woher kommt Dein Wissen zu den Lebensrealitäten dieser Personas?

Hast Du Dich dabei ertappt, dass Du in Vorurteilen oder Stereotypen denkst? Woran hast Du das erkannt?

Wie könntest Du mehr über die Lebensrealitäten der einzelnen Personas erfahren?

Starthilfe für eine diskriminierungskritische Organisationsentwicklung

Veränderungen im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung zu starten, ist eine herausfordernde Aufgabe. Wie können Organisationsstrukturen verändert werden und welche Rahmenbedingungen braucht es, um erfolgreiche Prozesse zu gestalten?



Erfolgsfaktoren für Diversity-Prozesse

„Als einen wesentlichen Erfolgsfaktor sehe ich die Erkenntnis, dass Diversity Prozesse richtungsweisend sind und in jeder Hinsicht den Unterschied machen. Dazu gehört auch die Bereitschaft sich darauf inhaltlich und emotional einlassen. Uns hat insbesondere die Gewinnung und Einbindung von Führungskräften und thematisch relevanten Akteuren sowie weiteren Unterstützer*innen vorangebracht. Auch der Rückhalt der Behördenleitung, zum einen für die Durchsetzung, zum anderen zur Sicherstellung von Ressourcen, ist entscheidend für den Erfolg.“

CLAUDIA PESCHEL,

Leiterin der Serviceeinheit Personal beim Bezirksamt Lichtenberg

„Um Veränderungen einzuleiten benötigt es Menschen innerhalb von Organisationen, die sich aus Überzeugung auf diesen Weg begeben wollen. Beharrlichkeit, ein 'Aufeinandereinlassen', der Rückhalt der Behördenleitung und immer wieder Kommunikation innerhalb der Behörde über alle Hierarchieebenen hinweg sind unabdingbare Erfolgsfaktoren. Letztendlich geht es für die Personalbereiche darum, Menschen für die Behörde zu gewinnen und diese an die Organisation zu binden. Das Projekt 'Diversitätsorientierte Personalarbeit' war an dieser Stelle eine wertvolle Unterstützung und hat wichtige Impulse gesetzt.“

DANA MORZINEK,

Gruppenleitung Personalrekrutierung und -entwicklung in der Berliner Feuerwehr

Handlungsempfehlungen

Mandat erteilen und Transparenz über Entscheidungsprozesse herstellen

Mache transparent, wer mit welchen Ressourcen und Befugnissen für die Steuerung Deines Vorhabens zuständig ist. Kann diese Person alleine Entscheidungen treffen oder sollen sich noch andere Personen an der Entscheidungsfindung beteiligen? Ist die Person mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet (wie zum Beispiel verpflichtende Termine der Sitzungen der Steuerungsgruppe einzuberufen) oder muss sie sich dazu abstimmen? Wir empfehlen die Übernahme dieser Funktion entweder durch eine Führungskraft mit entsprechenden Befugnissen oder eine klare und nachvollziehbare Benennung und gegebenenfalls Übertragung der Befugnisse auf eine Ansprechperson.

Diversitäts- und Antidiskriminierungswissen aneignen

Stelle sicher, dass die Personen, die in Konzeption und Umsetzung von Veränderungsprozessen im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung involviert sind, über notwendiges Wissen und Diversity-Kompetenzen verfügen. Dabei handelt es sich um Kompetenzen auf der Ebene von Wissen, Haltung und Handlung, was durchdachte Formate braucht, in den sowohl Wissensvermittlung als auch (Selbst-)Reflexion stattfinden kann. Nimm beispielsweise im Vorfeld ein Training zum Thema Kritisches Weißsein oder Diversity in Anspruch. Dies sorgt für einen guten Umgang innerhalb der Steuerungsgruppe und in der Zusammenarbeit mit externen Beratungsorganisationen im Prozess, erspart viele Grundsatzdiskussionen und bietet eine gute Grundlage dafür, Lebensrealitäten von Menschen, die von struktureller Benachteiligung betroffen sind, zu verstehen.

Widerstände ansprechen

Nimm im Prozess auftretende Widerstände als integralen Bestandteil des Vorhabens wahr. Widerstände sind als Zeichen der Veränderung zu verstehen und betonen die Notwendigkeit der Veränderung. Schaffe Räume und Gelegenheiten, diese besprech- und bearbeitbar zu machen.

Partizipation ermöglichen

Beziehe verschiedene Perspektiven ein, indem Du Zugänge und Räume schaffst, die bislang eher unerprobt sind, wie zum Beispiel Mitarbeiter*innen als *critical friends* an Prozessen und Entscheidungen zu beteiligen. Nimm Kontakt mit zivilgesellschaftlichen Organisationen auf, die an solchen Prozessen ebenfalls interessiert sind und Expertise haben.

Gib nicht auf, wenn es mal nicht so rund läuft

Bei Antidiskriminierungsarbeit handelt es sich in den meisten Fällen um einen iterativen, sich wiederholenden Prozess. Nimm Dir Zeit für die Auswertung von gescheiterten Vorhaben – wie zum Beispiel woran es liegen kann, dass die Treffen der Steuerungsgruppe nicht zustande kommen oder die Teilnahme an Schulungen zu Diversität und Diskriminierung eher bescheiden ist. „Umwege erhöhen die Ortskenntnis.“

Arbeite niemals alleine und starte mit Menschen, die dazu motiviert sind

Eine Person, auch mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen, kann niemals allein eine Organisation verändern. In Diversity-Prozessen arbeitest Du an der Organisationsstruktur und -kultur. Die Komplexität von Antidiskriminierungsprozessen auf rationaler und auf emotionaler Ebene erfordert, dass Du Verbündete gewinnst, um Veränderungen nachhaltig, ressourcenbewusst und wirksam umzusetzen.

Hole Dir Feedback zu den entwickelten Dokumenten

Erstelle Dokumente, Konzepte und Vorlagen in einem partizipativen Prozess. Frage gezielt nach kritischem Feedback und behalte im Blick, wie die entwickelten Dokumente operativ eingesetzt werden können.

Hole Dir externe Begleitung

Durch externe Prozessbegleitung erhältst Du zum Beispiel bei der Moderation der Treffen der Steuerungsgruppe und mit hilfreichen fachlichen Hinweisen Unterstützung.



Weiterführende Literatur

- DeutschPlus e. V. - Initiative für eine plurale Republik: Impulse zu Vielfalt 2018/2019. Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung, zu finden unter: <https://tinyurl.com/yc39vkjj>.
- Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Diversity-Toolkit. Vielfalt in der Verwaltung, zu finden unter: <https://tinyurl.com/2wcbuj6>.
- BQN und Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Diversitygerechte Personalgewinnung- und auswahl. Eine praxisorientierte Handreichung (im Druck).

Selbsteinschätzung

Bevor es bei Prozessen zur diskriminierungskritischen Personalarbeit mit der inhaltlichen Arbeit losgeht, lohnt es sich, kurz einzuchecken und die vorhandenen Ressourcen, Netzwerke und Erfahrungen zu überprüfen. So können diese gezielt zur Unterstützung des Prozesses eingesetzt oder als Handlungsfeld definiert werden. Diese Selbsteinschätzung hilft dabei, die Rahmenbedingungen für den Prozess-Start zu klären.



Wie schätzt Du folgende Faktoren bei Dir selbst und in Deiner Organisationen ein?

	niedrig				hoch
Bereitschaft zur externen Begleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen zu Diversität und Antidiskriminierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zu Veränderungsprozessen im Kontext Diversity und Antidiskriminierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernetzung mit Migrant*innenselbstorganisationen und Interessenvertretungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lege eine Liste von Personen aus deiner Organisation an, die über ausgeprägtes Wissen und Kompetenzen im Kontext von Diversität und Diskriminierung verfügen:

Lege eine Liste von Personen aus deiner Organisation an, die im Diversity-Prozess notwendig sind, um die Veränderungen zu bewirken:

Lege eine Liste von Personen/Organisationen außerhalb von deiner Organisation an, die deinen Diversity-Prozess mit Expertise oder Zugang zu Netzwerken unterstützen könnten:

Reflexionshilfe für Kritisches Weißsein im Berufsalltag¹⁰

Im Folgenden liste ich Privilegien auf, die Weiße im Berufsalltag genießen, sich dessen aber meist nicht bewusst sind. Die Liste soll Anregungen für die sensible Reflexion rassistischer Strukturen im Arbeitsalltag geben. Sie richtet sich an weiße Arbeitgebende, Vorgesetzte und Mitarbeitende in Betrieben, Behörden, Gewerkschaften, Parteien, Stiftungen und Verbänden. Gedacht ist die Liste auch für Unternehmende und Führungskräfte, Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen in den Organen der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung sowie für alle vergleichbaren Berufstätigen im öffentlichen Dienst und in den Personalvertretungen.



● Aufgrund meines Weiß-Seins muss ich nicht mehr Bewerbungen schreiben, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.

● Beim ersten Arbeitstag werde ich nicht von anderen mit dem Putzpersonal verwechselt.

● Wenn es nach einem Vorstellungsgespräch nicht zu einer Einstellung kommt, liegt das nicht daran, dass ich weiß bin.

● Ich werde nicht aufgrund meines Weiß-Seins als Token eingestellt, um das Image einer Firma aufzupolieren.

● Aufgrund meines Weiß-Seins werde ich nicht auf eine Sonderrolle reduziert, z.B. als Sprachmittler*in bei Kund*innengesprächen.

● Aufgrund meines Weiß-Seins erfahre ich im Arbeitsalltag ein gewisses unhinterfragtes Zugehörigkeitsgefühl, eine Art Willkommenskultur und Vertrautheit. Das wirkt sich positiv auf meine Identifikation mit meinem Arbeitsplatz aus.

● Ein mehrheitlich weißes Arbeitsumfeld erzeugt keinen Stress und meine Behandlung als Weiße*r im Berufsalltag wirkt sich nicht negativ auf meine Gesundheit aus.

● Ich muss keine Bewältigungsstrategien gegen Rassismus im Arbeitsalltag entwickeln.

● Wenn meine Zusammenarbeit mit meinen Kolleg*innen oder Kund*innen schlecht läuft, brauche ich mich nicht zu fragen, ob dies rassistische Gründe hat.



Dr. Jule Bönkost ist Autorin und Trainerin im Bereich diskriminierungskritische Bildung. Zu ihren Schwerpunkten gehört das Thema "Kritisches Weißsein".

www.diskriminierungskritische-bildung.de

● Meine fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen für meinen Beruf werden nicht infrage gestellt, weil ich weiß bin.

● Ich kann zu spät zu Meetings kommen und verantwortungslos mit meinen Aufgaben umgehen, ohne dass dies darauf zurückgeführt wird, dass ich weiß bin.

● Meine Autorität und Vertrauenswürdigkeit als Führungskraft werden nicht aufgrund meines Weiß-Seins in Frage gestellt.

● Wenn ich nicht befördert werde oder bei Lohnerhöhungen benachteiligt werde, ist nicht mein Weiß-Sein dafür verantwortlich.

● Ich werde nie von Kolleg*innen aufgefordert, für alle Weißen zu sprechen und andere sehen es nicht als typisches Verhalten aller Weißen an, wenn ich Fehler mache.

¹⁰ Dieser Text ist ein Auszug aus Bönkost, Jule (2022): „Weiße Privilegien im Arbeitsalltag“. jb Paper 1. Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/ytcfcpk4>. Zugriff am 17.07.2022.

Zusammenfassung des Projekts

Das Projekt „Diversitätsorientierte Personalarbeit in der Berliner Verwaltung und Unternehmen“ verfolgt das übergeordnete Ziel, den Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte und Menschen, die von Rassismus betroffen sind, in der Berliner Verwaltung zu erhöhen. Wir unterstützen die Berliner Verwaltung und Unternehmen dabei, ihre Kompetenzen im Hinblick auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen im Kontext von Vielfalt und Antidiskriminierung zu erweitern sowie ihre gesetzlichen Aufträge mit folgenden Angeboten zu erfüllen:

Diversity-Audit

Wir analysieren gemeinsam den Ist-Stand in Bezug auf personelle Vielfalt in Organisationen.

Beratung und Begleitung

Wir beraten und begleiten bei der Entwicklung von Verfahren und Strukturen zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationsgeschichte in Organisationen.

Schulungen

Wir bieten Schulungen und Workshops sowie Einzelcoachings zu unterschiedlichen Aspekten von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung für Führungskräfte und Beschäftigte an.

Vernetzung

Wir unterstützen bei der Vernetzung und dem Aufbau von Kooperationen im Bereich der Nachwuchskräftegewinnung mit beispielsweise weiteren Organisationseinheiten der Verwaltung, Expert*innen, Migrant*innenselbstorganisationen und Bildungsträgern.

Im Rahmen des Projektes wurde in dem Zeitraum vom 1. Dezember 2020 bis zum 30. Juli 2022¹¹ folgendes durchgeführt:



Im Rahmen des Projektes haben wir mit folgenden Organisationen zusammengearbeitet:

Bezirksamt Lichtenberg

Berliner Feuerwehr

Roma Trial

Bezirksamt Pankow

Migrationsrat Berlin e.V.

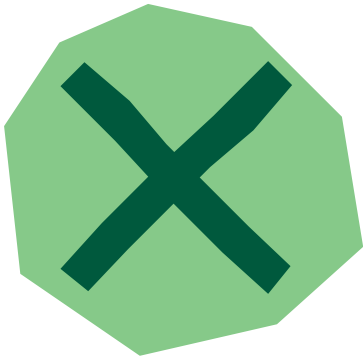
Senatsverwaltung für Finanzen

Initiative Schwarze Menschen in Deutschland

¹¹Das Projekt dauert bis 30.09.2022, in den letzten zwei Monaten, die hier noch nicht abgebildet sind, werden noch weitere Beratungsgespräche und Workshops stattfinden.

Checkout

Was wir mitnehmen? Hier fassen wir unsere wichtigen Erkenntnisse und Erlebnisse zum Thema diskriminierungskritische Personalarbeit zusammen.



Unbeeindruckt von Normen

Rebellion! Dies ist das Schlüsselkonzept, das wir in unserem Ansatz einer diskriminierungskritischen Personalarbeit vorschlagen. Wirkliche Veränderung wird es nur geben, wenn wir verstehen, dass Normen uns in Strukturen einsperren, die Menschen mit Migrationsgeschichte und abweichenden Biografien ausschließen.



Verantwortung übernehmen

Für einen wirksamen Wandel müssen die Berliner Verwaltung, die Unternehmen und einzelne Beschäftigte Verantwortung übernehmen. Der Aufbau eines fairen und diskriminierungskritischen Arbeitsmarktes liegt in der Verantwortung der gesamten Gesellschaft.



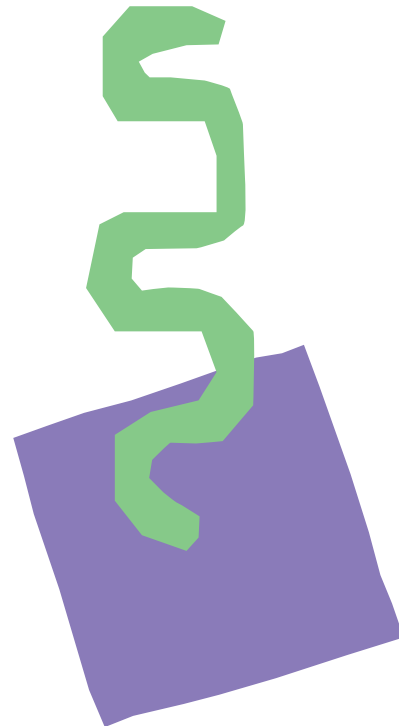
Strukturen ändern

Repariert die Institutionen, nicht die Ausgeschlossenen! Die Strukturen in der Berliner Verwaltung und in den Unternehmen werden von Weißen dominiert, was eine Folge eines weißen Präferenzsystems ist. Wie funktioniert diese Bevorzugung? Schließt sie Menschen ein oder aus? Frag dich selbst!



Meinungen, Insights & Learnings

- Was war gut?
- Was geht noch besser?
- Was war dein Aha-Moment?



Experimentierfreudig sein

Der Strukturwandel ist ein Prozess des Experimentierens, in dem neue Methoden ausprobiert und Prozesse standardisiert werden – zum Beispiel um Einstellungen nach Bauchgefühl zu vermeiden –, bis ein Modell gefunden ist, das den definierten Zielen entspricht. Sei offen!

Über BQN Berlin

BQN Berlin arbeitet und engagiert sich für die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe aller Menschen in Bildung und in der Arbeitswelt. Dabei liegt der Fokus auf marginalisierten Bevölkerungsgruppen mit direkter oder familiärer Einwanderungsgeschichte und/oder Rassismuserfahrungen, ohne jedoch Mehrfachdiskriminierungen und -zugehörigkeiten aus dem Blick zu verlieren. In diesem Sinne berät die Multiprojektorganisation Behörden, Betriebe mit Landesbeteiligung, Schulen und privatwirtschaftliche Unternehmen zur diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung.

Mit dem Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), dem Diversity-Landesprogramm, den Novellen des Partizipations- (PartMigG) und Landesgleichberechtigungsgesetzes (LGBG) sowie einem umfassenden Landesgleichstellungsgesetz (LGG) profiliert sich Berlin im bundesdeutschen Vergleich als eine progressive Verwaltung im Bereich Diskriminierungsschutz und Teilhabeförderung. BQN Berlin bringt über viele Jahre gewachsene Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Öffentlichen Dienst mit – und darin, diese Rechtsgrundlagen über Diversity-Maß-

nahmen in die jeweiligen Strukturen zu übersetzen.

Das Angebot reicht dabei von anlassbezogener Beratung und Prozessbegleitung über Workshops und systemisches Coaching bis hin zur Etablierung von Think Tank. Ein Schwerpunkt von BQN Berlin ist es über die Projektarbeit hinaus, in Netzwerken unterschiedliche Lebenswelten zusammenzuführen – von Zivilgesellschaft und Wissenschaft bis hin zu Gewerkschaften, Unternehmensverbänden und Beschäftigtenvertretungen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, alle Erkenntnisse aus dieser Netzwerkpflge zurück in die Fachdiskurse, gesetzlichen Rahmenbedingungen und politischen Strukturen zu spiegeln.

Das BQN Berlin Team selbst vereint diverse Perspektiven über unterschiedliche Positioniertheiten und engagiert sich auch nach innen für eine proaktive Antidiskriminierungskultur. Mit multidisziplinären Berufserfahrungen und komplementären Zusatzausbildungen bringen die Mitarbeitenden verschiedene Methoden zusammen und sind durch kontinuierliche Weiterbildungsformate auf dem neusten Stand des Fachdiskurses.



www.bqn-berlin.de



info@bqn-berlin.de



+49 (0) 030 275 90 87 29



www.facebook.com/BQN-Berlin-160527524018853



www.twitter.com/bqn_berlin



www.linkedin.com/company/bqn-berlin-e-v-/mycompany/