Zentrum für
Diversitätskompetenz

ARTIKEL

Wer Wirkung definiert, bestimmt, wessen Realität zählt

– ERKENNTNISSE AUS UNSERER WIRKUNGSMESSUNG IM KONTEXT DIVERSITÄTSORIENTIERTER KOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Autorin: Marta Gębala
Redaktion: Lara Chahal, Hannah Gedamu, Matthias Pfleger, Karina Sávio, Serdar Yazar

Wie wirksam sind Diversity-Trainings wirklich? Wie viel verändern Diversity-Klauseln in Stellenausschreibungen? Woran erkennen wir, dass ein Organisationsentwicklungsprozess im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung mehr als gute Absicht ist? Die Frage, ob unsere Arbeit tatsächlich etwas bewegt, gehört zum inneren Kompass von BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz. Die regelmäßige Auseinandersetzung damit treibt uns an, neue Ansätze zu entwickeln und ist zugleich – nicht selten – Quelle von Frust, da wir immer wieder an Grenzen der Wirksamkeit stoßen.

Im November 2025 wurden wir mit dem PHINEO Wirkt-Siegel für besonderes Wirkungspotenzial im Abbau von Diskriminierung ausgezeichnet. PHINEO gAG zeichnet damit Organisationen aus, die sich für Demokratie einsetzen und durch einen besonderen Ansatz, hohe Qualität und messbare Wirksamkeit überzeugen. Wir freuen uns über diese Anerkennung und

verstehen sie zugleich als Einladung, unser Wirkungsverständnis und einige zentrale Erkenntnisse aus der Wirkungsmessung zur diversitätsorientierten Kompetenzentwicklung genauer zu erläutern.

Wer definiert Wirkung?

Für BQN heißt Wirkung: Diskriminierung und Diskriminierungsrisiken abbauen, Diversität in Strukturen einschreiben und Zugänge zu Macht und Ressourcen gerechter verteilen. Ein gutes Diversity-Training erkennen wir nicht am Applaus im Seminarraum. Eine gute Beratung nicht an hohen Zufriedenheitsquoten, sondern an Praxis, die sich verändert. Wirksamen Abbau von Diskriminierung erkennen wir an Veränderungen in der Funktionslogik, an neuen Routinen und veränderten Handlungsmustern – kurz: an allem, was Diskriminierung im Alltag tatsächlich schwieriger macht. Wie zeigt sich das konkret:

Wenn eine Auswahlkommission nicht nur einen neuen Leitfaden zur diskriminierungskritischen Auswahl erarbeitet, sondern ihn in der Entscheidungssituation tatsächlich nutzt – auch unter Zeitdruck und im Konflikt. Wenn Betroffene nicht mehr die einzigen sind, die Rassismus benennen. Wenn Führungskräfte verstanden haben, dass Nicht-Reagieren auf Diskriminierung und Wegschauen eine Entscheidung ist, und nicht Neutralität.

Gleichzeitig wissen wir: Diversity-Prozesse in Organisationen lassen sich als Beleg guter Absicht inszenieren. *Diversity* kann sehr gut funktionieren, ohne irgendetwas zu verändern. Institutionen lernen schnell, wie man die richtigen Begriffe und Hashtags findet, Leitbilder formuliert, Strategiepapiere verabschiedet, und gleichzeitig genau jene Routinen unangetastet lässt, die Diskriminierung täglich reproduzieren.

Daher steht neben den gängigen Wirkungsmodellen wie *verschachtelte Wirkungstreppe* und *Impact Evaluation* im Zentrum unseres Wirkungsverständnisses die Einsicht, dass wirksamer Abbau von Diskriminierung nicht nur die Frage von sauberer Ziellogik und plausibler Indikatoren ist, sondern eine Frage von Perspektiven, Positionierungen und Entscheidungsmacht. Deshalb schauen wir bei unseren Vorhaben nicht nur auf Ziele und Maßnahmen, sondern auch auf die Architektur der Deutungshoheit: Wer ist dabei, wenn Ziele und

beabsichtigte Wirkung definiert werden? Wer fehlt? Wer profitiert am Ende von der Zielerreichung bei diversitätsorientierten Prozessen? Das Image der Organisation? Oder Menschen, die Diskriminierung erfahren? Wer ist bei der Bewertung der Zielerreichung dabei? Wer Wirkung definiert und bewertet, bestimmt, wessen Realität in der Organisation zählt. Diese Fragen sind kein Zusatz. Sie sind der Kern dessen, was wir unter Wirkung verstehen und anstreben und – Korrektiv gegen Diversity als Selbstberuhigung.

Wirkung messen: ein Realitätscheck

Unserem eigenen Anspruch in der Praxis gerecht zu werden, ist deutlich komplexer. Wirkung im Antidiskriminierungskontext lässt sich nicht mit einer Wunder-Metrik einfangen, deshalb arbeiten wir mit einer Toolbox aus quantitativen und qualitativen Ansätzen. Für unsere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen haben wir modellhaft den *Vorher-Nachher-Befragungsansatz* entwickelt und erprobt: Teilnehmende werden vor und nach der Fortbildung zur Erweiterung migrationsgesellschaftlicher und Diversity-Kompetenz befragt, operationalisiert entlang von Wissen, Haltung und Handlung bzw. Können, zugeschnitten auf Anforderungsprofile, Tätigkeitsbezüge und konkrete Inhalte. Methodisch ist das stark. Die Alltagspraxis holt uns trotzdem ein: die Befragung bindet Aufmerksamkeit, die eigentliche Lernprozesse überlagern kann. In internen Formaten beeinflusst die betriebliche Mitbestimmung bzw. zustimmungspflichtige Gremien das Timing, der doppelte Fragebogen kostet Zeit und senkt die Rücklaufquote, und das Instrument ist nicht skalierbar, sondern muss für jede Fortbildung neu angepasst werden. Inhaltlich sehen wir deutliche Zuwächse in Wissen und Haltung, während Handlungsergebnisse nüchterner ausfallen – ein Hinweis nicht auf Scheitern, sondern darauf, dass Handlung im Organisationsalltag an mehr Bedingungen geknüpft ist: Vielleicht zeigt sie sich erst nach dem Seminarraum, wenn der Arbeitsalltag Raum dafür lässt, vielleicht brauchen wir mehr didaktische Handlungsproben, vielleicht erfassen wir Handlung noch nicht präzise genug. Um diese Hypothesen zu testen, ergänzen wir die Befragungen um *strukturierte Fokusgruppeninterviews* und *Follow-up-Gespräche*, und *Reflexionsjournale der Durchführenden*, die Veränderungsprozesse durchgehend dokumentieren und die wir mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* auswerten – weil dort die Feinheiten sichtbar werden: wo Wirkung greift, wo sie stockt und welche Routinen sie wieder neutralisieren. Vor allem zeigen die

Journale die Mikro-Momente der Veränderung, wenn Teilnehmende sich beim Sprechen selbst korrigieren, wenn Sprache präziser wird, wenn Menschen darauf achten, wie viel Raum sie einnehmen, und wenn die Glaubenssätze und biografischen Narrative erkennbar werden, die das Handeln bisher unbewusst mitgesteuert haben.

Jenseits der Zahlen

Was zeigt sich, wenn wir ehrlich hinschauen? Drei Erkenntnisse ziehen sich durch unsere Arbeit:

Wirkung hat eine affektive Signatur. Unsere deskriptiven Erhebungen sind voll von einer affektiven Realität: Trotz, Kränkung, Erschöpfung, Hoffnung, Ärger. Sie benennen ungewöhnlich offen: rechtspopulistische Schatten im Raum, grundsätzliche Infragestellung antirassistischer Perspektiven, Überlastung, wütende Mails von Führungskräften, die den Aufwand nicht einsehen, und gleichzeitig Teamgefühl, politische Energie, das Gefühl, an etwas Wegweisendem zu arbeiten. Wenn wir von Wirkung sprechen, müssen wir diese affektive Dimension mitdenken: Wo markiert Widerstand, dass tatsächlich an Machtverhältnissen gerüttelt wird, und nicht nur an Formulierungen? Wo werden Konflikte zugunsten eines „harmonischen" Fortbildungsklimas befriedet, und Wirkung damit neutralisiert? Wirkung ist nicht dort am größten, wo alle zufrieden sind, sondern dort, wo Organisationen bereit sind, Irritation, Konflikt und Uneindeutigkeiten auszuhalten, und trotzdem dranzubleiben.

Organisationale Diversity-Kompetenz braucht Lernspiralen, keine Häppchen. Unsere Daten zeigen deutlich: Wissen und Haltung wachsen, Handlung weniger – zumindest kurzfristig. Das ist kein Argument gegen Fortbildungen, sondern für ihre richtige Architektur: Lernspiralen, kontinuierliche Lernräume, Fallarbeit und eine strategische Einbettung, die Handlung im Alltag möglich macht. Ein Training kann Orientierung geben – ob daraus Praxis wird, entscheidet die Organisation und die Tatsache, ob sie eine Erwartung formuliert, nicht zu diskriminieren, ob aktives diskriminierungskritisches Handeln anerkannt wird, oder als Störung betrachtet wird.

Fehlende strukturelle Wirkung und Nebenwirkungen gehören zur ehrlichen Bilanz. Wir erleben Organisationen, in denen diversitätsorientierte Vorhaben, die auf der Konzeptebene und Formulierungen stehen bleiben, ohne, dass sich die Praxis der Organisation spürbar verändert. Genau deshalb sind langzeitorientierte Follow-up-Gespräche so wichtig. Es zeigen sich dort manchmal unerwartete, aber wertvolle Effekte: informelle Kommunikationspfade, neue Querschnittsallianzen, mehr Zirkulation zwischen Bereichen. Nicht jede Zielkurve trifft den Plan – aber manchmal entsteht genau dabei die Infrastruktur, die echte Veränderung später trägt.

Entscheidend ist dabei die Bereitschaft, über das Ausbleiben der strukturellen Wirkung offen zu sprechen. Nicht als Makel, sondern als Arbeitsauftrag: als Motivation, andere Hebel zu suchen, Verantwortung klarer zu verankern und strukturelle Barrieren konsequenter zu adressieren.

Wirkung trifft Macht

BQN begleitet Organisationen in diversitätsorientierter Organisations- und Kompetenzentwicklung aus einer klaren zivilgesellschaftlichen Verantwortung heraus. Unsere Arbeit wird überwiegend durch Fördermittel getragen. Diese Verortung konfrontiert uns – wie viele weitere Organisationen – mit einem weiteren Spannungsfeld der Wirkungslogik: einem politischen.

Aktuell gerät Antidiskriminierungs- und Diversity-Arbeit unter Legitimationsdruck. Sie soll „wirksam“ sein, aber bitte schnell, konfliktfrei, reibungslos und in Zahlen belegbar. Genau hier droht der Wirkungsdiskurs in eine neoliberale Verkürzung zu kippen: Förderwürdig erscheint dann vor allem, was kurzfristig effizient aussieht und sich „glatt“ messen lässt. Wirkung wird dabei mit Output verwechselt – mit hohen Teilnehmendenzahlen, schnell dokumentierbaren Aktivitäten und öffentlichkeitswirksam vorzeigbaren Signalen der Diversitätsorientierung. So entsteht ein Entlastungsnarrativ. Das verschiebt Prioritäten: Projekte geraten unter Druck, Events zu produzieren, statt Veränderung zu verankern, langfristige Strukturarbeit wird unterbetont und die Hinwirkung auf fachpolitische Rahmenbedingungen, die Diskriminierung begünstigen, bleibt unter dem Radar.

Damit kehrt sich um, was am Anfang stand: die Frage, wer Wirkung definiert und bewertet. Wenn politische Konjunkturen, Förderlogiken und Verwaltungsroutinen vor allem am Entlastungsnarrativ orientierte Effizienz und Messbarkeit verlangen, bestimmen nicht mehr jene, die Diskriminierung erfahren, was als wirksam gilt –, sondern diese Logiken. Die Perspektive Betroffener ist in dieser Architektur strukturell nicht vorgesehen. Sie kommen kaum zu Wort. Und wenn doch, wird erwartet, dass auch dieses Wort „glatt" ist: messbar, „neutral", administrativ handhabbar - möglichst anspruchslos und idealerweise dankbar für das gewährte Gehörtwerden.

Gleichzeitig wird dieselbe Wirkungslogik zunehmend als Kontrollinstrument genutzt. Nicht nur dezidiert rechte, sondern auch konservative und sich als „Mitte" verstehende politische Kräfte greifen Wirkungsanforderungen auf, um zivilgesellschaftliche Antidiskriminierungsarbeit zu hinterfragen, kontrollieren oder delegitimieren. Während Betroffene also kaum Möglichkeit haben, Wirkung im Abbau von Diskriminierung einzufordern, haben jene, die Diskriminierung reproduzieren, zunehmend Macht, mit genau dieser Wirkungslogik kritische Arbeit unter Druck zu setzen. Je stärker Wirkungslogiken auf schnelle Zahlen zielen, desto mehr geraten selbst Antidiskriminierungsakteur*innen – zivilgesellschaftliche als auch staatliche – in eine Rechtfertigungsspirale und setzen einander unter Druck, statt sich strukturell zu entlasten.

Wir weigern uns, Wirkung auf das zu reduzieren, was sich „glatt" und unstrittig beschreiben lässt. Unser Anspruch auf (Selbst-)Wirksamkeit dient dabei nicht dazu, Antidiskriminierungsansätze als „Produkte" zu verkaufen oder unsere Arbeit marktgängig zu verpacken, sondern dazu, uns selbst an dem messen zu lassen, was wir politisch versprechen. Denn Wirkung ist in unserer Praxis kein technischer Messwert, sondern ein Aushandlungsprozess: Wir bringen Analyse, Prozesswissen und diskriminierungskritische Haltung ein; Organisationen ihre Macht, Ressourcen und die Bereitschaft, an eigenen Routinen zu rütteln. Erst in diesem Zusammenspiel – und mit der Perspektive derer, die Diskriminierung erfahren, im Zentrum – kann sich etwas verschieben. Kurzzyklische Wirkungslogiken, die nach einem Jahr „harte" Zahlen verlangen, blenden diesen Zeithorizont aus, und entwerten am Ende genau jene Arbeit, die Diskriminierungsrisiken strukturell abbaut.

Zentrum für
Diversitätskompetenz

Deshalb verstehen wir das PHINEO Wirkt-Siegel nicht nur als Anerkennung, sondern auch als Auftrag: weiterhin ehrlich zu messen, offen über Grenzen zu sprechen und die Frage nach Wirkung immer wieder politisch zu stellen. Wirkung bleibt für uns keine Frage von sauberen Zahlen, sondern eine Frage von Verantwortung, Perspektive und dem Mut, auch dann weiterzumachen, wenn der Weg unbequem wird – gegenüber unserem Anspruch, unseren Partner*innenorganisationen und vor allem gegenüber den Menschen, für die der Abbau von Diskriminierung keine abstrakte Zielsetzung, sondern existenziell ist.

BQN Berlin e.V.
Westhafenstr. 1,
13353 Berlin

Tel: +49 (0)176 84 96 12 90
info@bqn-berlin.de
www.bqn-berlin.de