



BQN Berlin

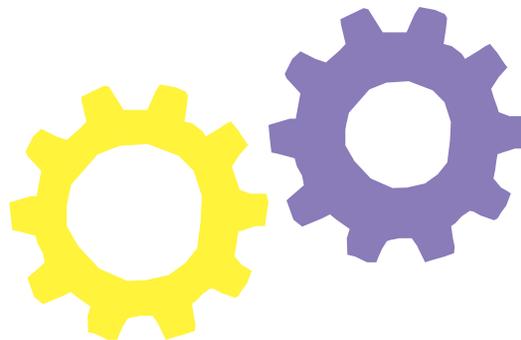
# NORMEN sind unSICHTBAR MACHEN

Verwaltungsstrukturen  
machtkritisch verändern

Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse zur  
diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten  
Personalarbeit

# 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).