

Wirksame Diversity-Konzepte

Eine Wanderung in sechs Etappen



Hinweis zur gendergerechten Sprache

Im vorliegenden Tool 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 (wollen), anerkannt und sichtbar gemacht. Durch die Nutzung von gendergerechter Sprache möchten wir wirkungsvoll an einem fortlaufenden diskriminierungskritischen Reflektions- und Handlungsprozess mitwirken.



Für wen ist das Tool?

Dieses Tool richtet sich an alle Menschen, die Diversity-Prozesse in ihrer Organisation voranbringen möchten oder dafür zuständig sind (sogenannte Veränderungsagent*innen, engl. *change agents*). Ein Diversity-Konzept kann dabei ein wichtiger Baustein sein.

Was kann das Tool?

Dieses Tool begleitet durch sechs zentrale Etappen in der Entwicklung und Umsetzung eines Diversity-Konzepts. Es gibt einen Überblick und zeigt auf, welche Aspekte in jeder Etappe besonders relevant sind.

Warum haben wir das Tool entwickelt?

Zunehmend wenden sich Organisationen mit dem Anliegen an uns, ein Diversity-Konzept zu entwickeln und stellen dabei Fragen wie: Wie beginnen wir? Wie gestalten wir den Prozess? Wie kann ein solches Konzept und seine Umsetzung aussehen? Dieses Tool greift diese Fragen auf und bietet erste Impulse für ein strukturiertes Vorgehen von der Entwicklung bis zur Umsetzung.



Was ist ein Diversity-Konzept?

Ein Konzept ist ein ausgearbeiteter Plan, wie ein festgelegtes Ziel erreicht werden soll. Es schafft einen Handlungsrahmen und definiert die einzelnen Schritte, die dafür notwendig sind. Es bietet eine Orientierung dafür, was die Organisation zukünftig erreichen möchte.

Ein Diversity-Konzept strukturiert also das Vorgehen, wie eine Organisation Diskriminierung abbauen und Teilhabe für alle ermöglichen will.

Bevor es losgeht...

Die Entwicklung und Umsetzung eines Diversity-Konzepts gleichen einer Wanderung mit mehreren Etappen. Ein klares Ziel, eine gute Orientierung und Planung erleichtern den Weg. Unterwegs gilt es, Hindernisse zu erkennen, Brücken zu bauen und flexibel auf neue Wege zu reagieren. Pausen, um zu prüfen, ob der Weg noch der richtige ist, gehören dazu. Oft entstehen Wanderwege auch erst dadurch, dass sie zusammen gegangen werden.

1 Gesamt-Ziel definieren

Wie bei jeder Wanderung: Wo soll es eigentlich hingehen?

Wollen Sie einen Gipfel besteigen? Ein Tal erreichen? Das Ziel gibt die Richtung vor und bestimmt alles Weitere, wie die Route, die Wanderkarte oder die Ausrüstung.

Das Gesamt-Ziel bildet die Grundlage für das Diversity-Konzept. Es schafft Motivation und Orientierung und beschreibt, worauf die Organisation langfristig hinarbeitet. Ein übergeordnetes Ziel macht deutlich, wofür sich der gemeinsame Weg lohnt und was Ihre Organisation antreibt.



Für die Festlegung des Gesamt-Ziels lohnt es sich, das Diversity-Verständnis der Organisation festzulegen. Dieses Verständnis prägt das gesamte Konzept und seine Ausrichtung. Ein Verständnis, das Diversity und Antidiskriminierung zusammendenkt, ermöglicht es, tiefgreifende Veränderungen in der Organisation zu bewirken und Diversity systematisch zu verankern.

Sichern Sie sich ein klares Mandat durch die Leitung. So gewinnen Sie Rückhalt und Legitimität für die Entwicklung und Umsetzung des Konzepts. Stellen Sie dadurch auch ausreichend personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen sicher, um den Gesamt-Prozess gut gestalten zu können. Lassen Sie auch frühzeitig klären, welche Gremien das Konzept begleitet und Entscheidungen dazu treffen. So entsteht ein verlässlicher Rahmen für ein wirksames Konzept.



2 Ist-Zustand analysieren

Bevor Sie loswandern: Wo stehen Sie gerade? Von wo aus starten Sie die Wanderung?

Was wissen Sie bereits über das Wandergebiet? Welche hilfreichen Wegmarkierungen kennen Sie bereits? Welche Hürden können Sie auf dem Wanderweg antizipieren? Erst wenn Sie Ihren Ausgangspunkt kennen, können Sie die Route sinnvoll planen.

Sie erheben den Ist-Zustand in Ihrer Organisation im Hinblick auf das Gesamt-Ziel: Wo gibt es bereits gute Ansätze im Bereich Diversity & Antidiskriminierung, an die Sie anknüpfen können? Welche Erfahrungen aus früheren Prozessen können Sie nutzen?



Nutzen Sie vorhandene Informationen in Ihrer Organisation: Was sagen zum Beispiel frühere Mitarbeitenden-Befragungen? Welche Daten sammelt Ihre Organisation bereits - etwa zu Alter, Geschlecht, Bildungsabschlüsse oder Behinderung? Diese Informationen können Hinweise auf Diskriminierung oder ungleiche Chancen geben.

3 Teil-Ziele, Maßnahmen & Monitoringsystem entwickeln

Die Route planen

Wenn das Ziel feststeht und Sie Ihren Ausgangspunkt kennen, geht es darum, den Weg zum Ziel zu planen. Welche Pfade werden Sie nutzen und welche Ausrüstung brauchen Sie dafür? Legen Sie fest, wo Orientierungspunkte und Pausen sinnvoll sind, um zu überprüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Auf Basis der Ergebnisse der Analyse des Ist-Zustands entwickeln Sie die konkrete Vorgehensweise, wie das Gesamt-Ziel erreicht werden kann: Welche Handlungsfelder stehen im Fokus? Welche Teil-Ziele und Maßnahmen bringen Ihre Organisation weiter? Für das Monitorings, also das regelmäßige Überprüfen, sollten Sie festlegen, wie Sie prüfen, ob die Maßnahmen umgesetzt werden und wirken. Ebenso wichtig zu klären ist, wer die Umsetzung und das Monitoring verantwortet.



Denken Sie Diversity auf mehreren Ebenen: bei offiziellen Regelungen, bei Arbeitsabläufen, im täglichen Umgang miteinander und bei Haltungen einzelner Menschen. Nur so kann Diversity in der ganzen Organisation wirken und Teil der täglichen Arbeit werden.



4 Konzept ausformulieren

Die Wanderkarte aufzeichnen

Sie zeichnen eine Karte, die andere verstehen und nachvollziehen können. Sie enthält alle wichtigen Informationen, damit jede*r die Route zum Ziel erkennen, weiterhin mitgehen und aktiv mitgestalten kann. Eine gute Karte weckt Motivation, sich auf die Wanderung einzulassen und gemeinsam Schritt für Schritt das Ziel zu erreichen.

Sie bringen alle Erkenntnisse in ein strukturiertes Dokument. Das Konzeptpapier beschreibt die Ausgangslage und Kontext (z.B. Gesamt-Ziel, Diversity-Verständnis, Ist-Zustand...) und die konkrete Route (z.B. Handlungsfelder, Ziele, Maßnahmen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Monitoring-Prozess). Schaffen Sie dabei einen einleitenden Rahmen, der z.B. Mandat und Auftrag, Anlass und Entstehungsprozess transparent macht.



Mit der Erstellung und Ausformulierung des Konzepts haben Sie die Wanderung vorbereitet und geplant und bereits viel erreicht. Das Konzeptpapier dient als Leitlinie und verschafft Legitimität. Seine Wirkung entfaltet es jedoch erst, wenn es nicht nur als auf dem Papier existiert, sondern auch tatsächlich implementiert wird und die Organisation ins Tun kommt.

5 Maßnahmen umsetzen

Die Wanderung beginnt: Jetzt geht's richtig los!

Ihre Organisation macht sich auf den Weg. Jetzt zeigt sich, ob Planung und Route realistisch sind. Pfade werden zunächst ausprobiert, um zu sehen, wo die Route begehbar ist und wo Stolpersteine liegen. Manche Pfade sind leichter als gedacht, andere schwieriger. An wieder anderen Pfaden müssen Sie eine Abzweigung nehmen oder einen Umweg gehen.

Mit der Umsetzung wird das Diversity-Konzept praktisch wirksam. Die geplanten Maßnahmen werden implementiert und erprobt. Es werden Prozesse angepasst, neue Routinen im Arbeitsalltag erprobt. Oft können erste Schritte in einzelnen Abteilungen oder Teams starten, die die Umsetzung an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen und ausprobieren. Die festgelegten Zuständigkeiten und Ressourcen kommen zum Einsatz es wird deutlich, was gut funktioniert und wo nachjustiert werden muss. Umsetzen heißt auch: ausprobieren, lernen, anpassen.



6 Ergebnisse monitoren, evaluieren & anpassen

Pausen einlegen: Wo stehen wir? Stimmt die Route noch?

Sie legen regelmäßig Pausen ein und überprüfen: Sind wir auf unserem Weg so weit gekommen, wie geplant? Welche Wegmarkierungen haben wir passiert? Müssen wir die Route anpassen wegen veränderter Bedingungen oder neuer Wege?

Sie überprüfen kontinuierlich: Was wurde umgesetzt? Wirken die Maßnahmen in Richtung des Gesamt-Ziels? Stimmt der Zeitplan noch? Wie machen wir weiter mit den neuen Erkenntnissen und welche zusätzlichen Ressourcen oder Unterstützungen könnten helfen, die Teil-Ziele zu erreichen? Dabei unterstützen können z.B. regelmäßige Check-ins zur Abstimmung, kurze Reports zur Dokumentation von Umsetzungsstand und Wirksamkeit sowie Feedbackschleifen, um praktische Erfahrungen und Perspektiven aus der Umsetzung einzubeziehen. So lernen Sie aus der Praxis und können dem Gesamt-Ziel auch wirklich näherkommen.

Zum Schluss

Die Wanderung geht weiter

Die Etappen bilden keinen linearen Wanderweg. Erkenntnisse aus dem Monitoring fließen zurück in die Anpassung von Maßnahmen und die Analyse, neue Herausforderungen werden aufgegriffen, Ziele weiterentwickelt. Nicht alles läuft wie geplant und das gehört dazu. Wichtig ist: Bleiben Sie in Bewegung und passen Sie an, was nötig ist. Das Konzept ist Ihr Kompass, nicht Ihr Korsett. Starten Sie, lernen Sie unterwegs und richten Sie die Route bei Bedarf neu aus. Jede Etappe, die Sie gegangen sind, bringt Sie Ihrem Ziel näher. Vertrauen Sie auf den Weg, den Sie gemeinsam gestalten, und feiern Sie die Fortschritte, die Sie bereits erreicht haben.



Breite Beteiligung und Kommunikation in die ganze Organisation sind auf der ganzen Wanderung wichtig: Beziehen Sie besonders die Menschen ein, die Diskriminierung erfahren - ihre Perspektiven sind zentral. Binden Sie ebenso Führungskräfte und Schnittstellen ein. Kommunizieren Sie transparent über Ziele, Fortschritte und auch Schwierigkeiten. So entsteht Vertrauen und das Konzept wird gemeinsam getragen.



Sie haben Fragen oder möchten tiefer einsteigen? Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren Anliegen rund um Diversity-Konzepte. Kontaktieren Sie uns für ein erstes Beratungsgespräch unter fachstelle.doke@bgn-berlin.de



Über BQN

BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz ist ein Beratungs- und Kompetenzzentrum, das Institutionen dabei unterstützt, diversitätsorientierte Organisationskulturen und -strukturen zu entwickeln. Durch systemische Beratung, Förderung von diversitäts- und rassismuskritischen Kompetenzen sowie der Vernetzung mit internen und externen Akteur*innen trägt BQN zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Schaffung gleichberechtigter Teilhabe in Bildung, Arbeitswelt und beim Zugang zu Dienstleistungen bei.

Mehr über die Fachstelle DOKE

Das Ziel der Fachstelle ist es, Berliner Bezirksverwaltungen und Senatsverwaltungen sowie die ihnen nachgeordneten Behörden und nichtrechtsfähigen Anstalten bei der Umsetzung ihrer dezentralen Diversity-Vorhaben zu unterstützen.

Die Fachstelle berät Behörden anlassbezogen und prozessorientiert, und unterstützt diese dabei, ihre selbstgewählten Diversity-Vorhaben umzusetzen.

Die „Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin“ ist ein Projekt von BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz und wird von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung finanziert.



fachstelle.doke@bqn-berlin.de



bqn-berlin.de/fachstelle-doke