

Diversitätsorientierte und diskriminierungs- sensible Organisations- entwicklung

10
Goldene
Regeln



Diversitätsorientierte und diskriminierungs-sensible Organisations-entwicklung

10 Goldene Regeln

- 1 Bewusstsein für Anlass und Ziel schaffen
- 2 Ressourcen gezielt einplanen und nutzen
- 3 Engagierte Führungskräfte gewinnen und klare Prozessverantwortung festlegen
- 4 Kurzfristige Erfolge und langfristige Ziele verbinden
- 5 Strategie, Kultur und Struktur zusammendenken
- 6 Beteiligung machtsensibel gestalten
- 7 Kommunikation ernst nehmen
- 8 Emotionen und Widerstände akzeptieren
- 9 Lernen, Verlernen und Fehler zulassen
- 10 Evaluieren, Feedback einholen und Unterstützung finden

Warum

Diese Regeln richten sich an alle, die eine diversitätsorientierte und diskriminierungssensible Organisationsentwicklung (abgekürzt: DDOE) angehen wollen.

Wir haben sie aus der Praxis für die Praxis zusammengetragen: Die Regeln basieren auf Prozessen zu Diversität und Antidiskriminierung, die wir als MBT Berlin in den letzten Jahren verstärkt begleitet haben. Dort standen unsere Beratungsnehmenden vor einigen Herausforderungen und sammelten (gemeinsam mit uns) wichtige Lernerfahrungen. Dieses Wissen möchten wir weitergeben und haben es in Form von zehn goldenen Regeln formuliert. Sie sollen allen Veränderungsbegleiter:innen und Interessierten als erste Orientierungshilfe, Sensibilisierung für „Stolpersteine“ und Reflexionspulse dienen. Die Regeln sind keine Checkliste oder starres Modell, sondern bieten Raum für individuelle Wege und verstehen sich als reflektierende Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun. Sie sind keine Anleitung für die Umsetzung oder das Design von bestimmten Maßnahmen, sondern fokussieren das „Wie“ eines Prozesses.

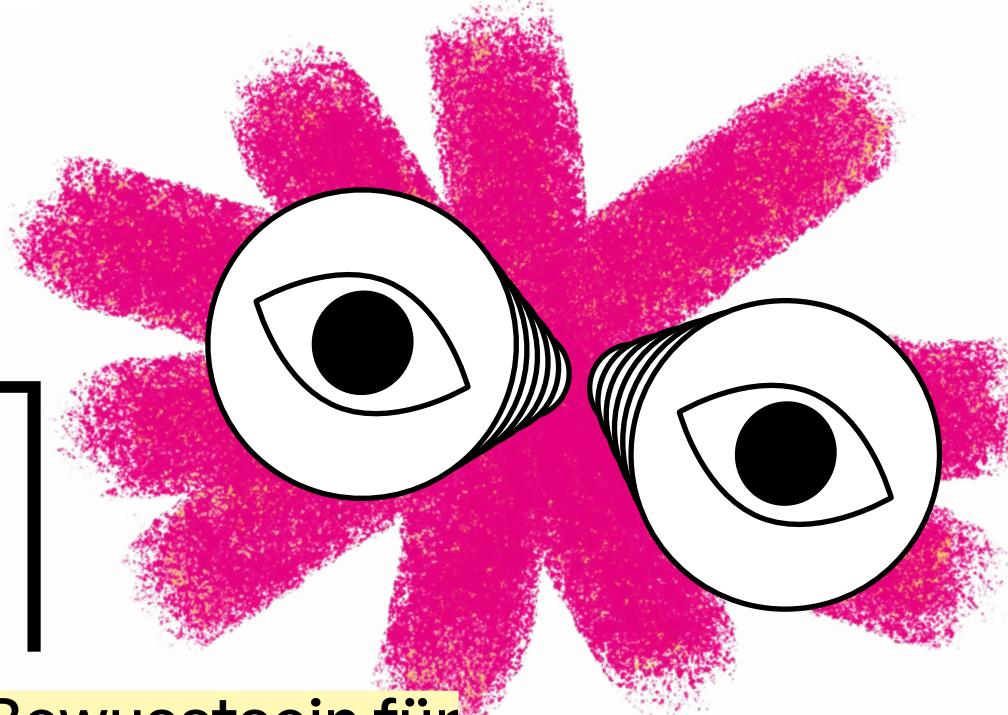
es die Goldenen Regeln gibt

Wie das Regelwerk aufgebaut ist

Zu jeder Regel haben wir in aller Kürze ihren Nutzen (Warum und wozu ist die Regel wichtig?) und ihre Umsetzung (Wie lässt sich die Regel umsetzen und was braucht es dafür?) beschrieben. Am Ende finden sich Reflexionsfragen, die als erste Check-In Fragen dienen können und den Blick auf Eure und Ihre Organisation lenken sollen.

Was es vorab zu beachten gilt:

- **Zwei Seiten einer Medaille und eine intersektionale Perspektive:** Diversitätsorientierte und diskriminierungssensible Veränderung gehören zusammen: Es geht nicht nur darum, Vielfalt zu fördern, sondern auch bestehende Machtverhältnisse, Ausschlüsse und Diskriminierungsformen systematisch zu erkennen, zu verändern und abzubauen. Dafür bedarf es einer intersektionalen Perspektive, um die Überschneidungen verschiedener Diskriminierungsformen sichtbar zu machen und gezielt zu adressieren.
- **Kein One-Size-Fits-All:** Jede Organisation bringt eigene Voraussetzungen mit: Strukturen, Kulturen, Mitarbeitende, Ressourcen und Herausforderungen unterscheiden sich. Deshalb braucht DDOE keine Standardlösungen, sondern individualisierte Ansätze, die gemeinsam und kontextbezogen entwickelt werden.
- **Veränderungen Zeit geben:** Ein Entwicklungsprozess zu Diversität und Antidiskriminierung braucht Zeit, um zu wirken – je nach Umfang der Ziele, Tiefe der Auseinandersetzung und auch der Ebenen, auf denen Veränderung stattfinden soll. Oft brauchen Prozesse länger, stoppen, verlaufen phasenhaft oder Ergebnisse sind erst langfristig sichtbar. Es lohnt sich, am Ball zu bleiben!



Bewusstsein für Anlass und Ziel schaffen

Nutzen

Meist sind es konkrete Konflikte und Vorfälle oder gesellschaftliche Auseinandersetzungen um Diversität und Diskriminierung, die als Anlass für DDOE dienen. Eine intensive Beschäftigung mit dem Anlass und dem Ziel ist Ausgangspunkt von Veränderung. Erst wenn deutlich wird, warum der Prozess gerade jetzt notwendig ist, warum es nicht mehr so bleiben kann, wie es ist, und wofür sich Veränderung lohnt, entsteht echte Veränderungsbereitschaft.

So wird deutlich: DDOE ist keine symbolische Geste, sondern eine Antwort auf reale Herausforderungen und Bedürfnisse.

Darauf aufbauend sind die **Analyse des Ist-Zustands** und eine Diagnose wichtige Instrumente und Prozessbausteine, um von vagen Eindrücken zu klaren Beschreibungen der Situation zu kommen. Hieraus ergeben sich die Richtung des Veränderungsprozesses und die Formulierung realistischer Ziele.

Umsetzung

Klärung grundlegender Fragen mit Schlüsselpersonen

Bevor der DDOE-Prozess startet, sollten zentrale Fragen zu Notwendigkeit, Vision und Ressourcen gemeinsam mit entscheidenden Akteur:innen geklärt werden – insbesondere mit der Leitungsebene, aber auch mit weiteren relevanten Personen in der Organisation.

Analyse und Diagnose durchführen

Die Analyse und Diagnose können mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten realisiert werden, wie etwa Datenerhebung, Fragebögen,

Workshops oder durch qualitative Interviews. Sie richtet sich an folgender Frage aus: Womit haben wir in unserer Organisation bereits Erfahrungen gemacht und wo gibt es noch (akute) Handlungsbedarfe im Bereich Diversity und Antidiskriminierung?

Kommunikation des Veränderungsprozesses mitdenken

Wenn Anlass, Nutzen und Ziele klar kommuniziert sind, wird der Prozess verständlich und sinnhaft. Wie der Veränderungsprozess in die Organisation einwirkt, hängt also ganz erheblich davon ab, wie er nach innen kommuniziert wird (siehe Regel 7).

Reflexionsfragen

- Welche Herausforderungen im Arbeitsalltag deuten darauf hin, dass wir uns mit Diversität und (Anti-)Diskriminierung auseinandersetzen sollten?
- Gibt es gesellschaftliche oder politische Entwicklungen, die unser Arbeitsfeld oder unsere Zielgruppen betreffen?
- Warum beschäftigen wir uns ausgerechnet jetzt mit dem Thema? Was könnte passieren, wenn wir es nicht tun?
- Was soll in der Zukunft anders sein in Bezug auf das Thema Diversität und Antidiskriminierung?
- Welche Daten, Analysen oder Erfahrungen können uns helfen, die Dringlichkeit der Veränderung besser zu verstehen?

2

Ressourcen gezielt einplanen und nutzen

Nutzen

Um diversitätsorientierte Veränderungen anzustoßen, lohnt sich ein ehrlicher Blick auf das, was bereits da ist: Welche Ressourcen (beispielsweise Erfahrungen, Wissen, Kompetenzen, Zeit, Budget und Netzwerke) sind in der Organisation bereits vorhanden? Ein Ressourcencheck hilft dabei, Stärken zu erkennen und gezielt zu nutzen.

Gleichzeitig wird deutlich, wo es unter Umständen noch Unterstützung braucht. Es geht nicht darum, perfekte Voraussetzungen zu schaffen, sondern mit dem zu starten, was möglich ist. Denn keine Organisation hat unbegrenzte Ressourcen – entscheidend ist, sie bewusst und wirksam einzusetzen.



Umsetzung

Ressourcen analysieren und einplanen

Es sollte frühzeitig über die Ressourcen gesprochen werden, die für DDOE zur Verfügung stehen, damit der Prozess neben dem Alltagsgeschäft machbar und realistisch bleibt. Eine detaillierte Aufstellung zeigt, wie Ressourcen eingesetzt und ggf. auf die Situation abgestimmt werden müssen.

Personelle Unterstützung und (Fach-)Wissen einholen

Es ist unabdingbar, Schlüsselpersonen mit Expertise zu Diversität und Antidiskriminierung und mit einer intersektionalen Perspektive einzubinden. Hierbei sollten Erfahrungs- und Fachwissen als sich ergänzende Ressourcen betrachtet werden.

Finanzielle Ressourcen sicherstellen

Externe Fördermittel sowie die Umstrukturierung von Mitteln können ein begrenztes Budget erhöhen, um dringend benötigte Maßnahmen zu finanzieren.

Reflexionsfragen

- Welche Ressourcen stehen uns für den Prozess zur Verfügung?
- Welche Personen aus unserer Organisation verfügen über (ausgeprägtes) Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen im Kontext von Diversität und Antidiskriminierung?
- Sind wir Teil von externen Netzwerken, die bei DDOE unterstützen können?
- Wo gibt es Engpässe in unseren Ressourcen und wie können wir diese adressieren?
- Welche Spielräume gibt es in unserer aktuellen Ressourcenplanungen, um DDOE zu priorisieren?

3

Engagierte Führungskräfte gewinnen und klare Prozessverantwortung festlegen

Nutzen

Veränderung braucht eine klare Entscheidung aller Führungskräfte. Sie setzen den Rahmen für DDOE und wirken bestenfalls als Vorbild: Ihre Haltung und ihr Verhalten signalisieren, dass Diversität und Antidiskriminierung zentrale Werte der Organisation sind.

Gleichzeitig braucht es eindeutige Prozessverantwortung. Wenn Verantwortung strukturell definiert ist, bleibt DDOE auch bei Personalwechseln oder Herausforderungen stabil. Hierfür ist es wichtig, zum Prozessaufbau Rollen und Aufgaben klar zu definieren und zu verteilen.

Umsetzung

Leitungsebene gewinnen

Führungskräfte sollten die Sichtbarkeit der DDOE unterstützen: zum Beispiel durch Betonen der Wichtigkeit des Vorhabens, Teilnahme an Schulungen, aktives Engagement bei Entscheidungsprozessen und der Sicherung von Ressourcen für DDOE.

Klare Prozessverantwortung festlegen

Aufgaben wie Prozesssteuerung, Zielentwicklung, Koordination, Informationsmanagement und Konfliktvermittlung sollten personell klar zugewiesen werden z. B. durch eine:n Diversitätsbeauftragte:n, eine AG Diversität oder eine Steuerungsgruppe.

Strukturelle Verankerung sicherstellen

Die Prozessverantwortung kann mit bestehenden Strukturen (z. B. Gremien, Leitungsrunden, Teamsitzungen, Betriebsrat) verknüpft werden.

Reflexionsfragen

- Wer in unserer Organisation hat das nötige Wissen, die Kompetenz, Akzeptanz, Perspektive oder Entscheidungsbefugnis, um den Veränderungsprozess zu steuern?
- Welche Erwartungen gibt es an die verantwortliche Person oder Gruppe? Wie vermeiden wir eine Überlastung oder Missverständnisse in der Rolle?
- Wie gestaltet sich die Rückkopplung zu den Entscheidenden? In welchem Turnus oder Zeitraum soll die Leitungsebene einbezogen werden? Ist die Leitungsebene in Gremien oder AGs vertreten?

4

Kurzfristige Erfolge und langfristige Ziele verbinden



Nutzen

Sogenannte Quick-Wins, also kleine, schnell umsetzbare Maßnahmen, können unmittelbar positive Effekte auf ein Diversitätssensibles Mit-einander und den Abbau von Diskriminierungen haben. Früh sichtbare Erfolge schaffen Vertrauen in den Prozess, können erste Routinen etablieren und zeigen: Veränderung ist möglich.

Zugleich braucht es eine strategische Einbettung in mittel- und langfristige Ziele. Wenn alles zusammen spielt – das Kleine, Konkrete und Große –, entsteht ein Veränderungsprozess, der nicht nur motiviert, sondern auch wirkt.

Umsetzung

Quick-Wins gezielt einsetzen

Beispiele für Quick-Wins: Feedback- oder Ideenbox einrichten, Check-Ins in der Teamsitzung oder einen „Kalender der Vielfalt“ einführen, Themenplakate oder Banner sichtbar aufhängen.

Meilensteine definieren

Meilensteine teilen den Prozess in sinnvolle Etappen ein und helfen, die langfristigen Ziele im Blick zu behalten.

Feedbackschleifen und regelmäßige Evaluation einbauen

Die Relevanz von Zielen und die Wirkung von Maßnahmen sollten regelmäßig überprüft werden. So lässt sich der Prozess kontinuierlich an die Gegebenheiten anpassen.

Reflexionsfragen

- Was können Quick-Wins in unserer Organisation sein?
- Was oder wen braucht es für die Formulierung von mittel- und langfristigen Zielen?
- Welche Stolpersteine könnten bei der langfristigen Umsetzung auftreten und welche Konsequenzen hätte das? Was wären Warnsignale?
- Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel oder unsere Ziele erreicht haben?

5

Strategie, Kultur und Struktur zusammendenken

Nutzen

Diskriminierung kann an vielen Stellen wirken: in formalen Strukturen, in alltäglichen Routinen, auf Entscheidungswegen oder in der gelebten Kommunikationskultur. Deshalb erfordert DDOE einen **ganzheitlichen Blick** auf die gesamte Organisation.

Diversität und Antidiskriminierung als Querschnittsaufgabe zu begreifen, bedeutet, sie systematisch

auf den Ebenen **Strategie, Kultur und Struktur** – dem sogenannten magischen Dreieck der Organisation – mitzudenken und anzugehen. Schließlich bedingen und beeinflussen sich diese Ebenen wechselseitig. Nur wenn sie gemeinsam bearbeitet und aufeinander abgestimmt werden, kann es gelingen, DDOE langfristig wirksam sowie glaubwürdig zu fördern.



Umsetzung

Strategiearbeit zur Orientierung nutzen

Diversität und Antidiskriminierung sollten als Handlungsfelder in einer Organisation strategisch eingebettet werden. Maßnahmen auf dieser Ebene sind beispielsweise diversitäts- und diskriminierungssensible Leitbilder oder Handlungsleitfäden. Sie helfen, strategische Ziele ins Handeln zu übersetzen und somit auf die Ebenen Struktur und Kultur einzuwirken.

Organisationskultur in den Fokus nehmen

Die gelebte Kultur einer Organisation – also Haltungen, Werte, Normen und unausgesprochene Regeln – bestimmt maßgeblich, ob strategische Vorgaben und strukturelle Maßnahmen wirksam werden können und nicht oberflächlich bleiben. Auf Ebene der Kultur kann eine Arbeit an Werten und Haltungen

(beispielsweise eine Sensibilisierung für Diversität und Diskriminierung) stattfinden oder es können Feedbackprozesse und Konfliktbearbeitung angegangen werden.

Strukturen und Prozesse schaffen

Damit Strategie und Kultur greifen, braucht es klare Strukturen: z. B. eine:n Diversitätsbeauftragte:n, die/der den Diversitätsprozess aktiv steuert oder das Einführen eines Beschwerdemanagements bei Diskriminierungsvorfällen. Auch Prozesse (z. B. Personalgewinnung, Onboarding, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Angebote) müssen überprüft und angepasst werden.

Reflexionsfragen

○ Was gibt es bereits auf den drei Ebenen – Strategie, Kultur und Struktur – in Bezug auf Diversität und Antidiskriminierung? Woran arbeiten wir bereits? Und was braucht es noch bzw. was fehlt?

○ Auf welche Ebene möchten wir im Prozess besonders schauen? Wo besteht besonderer Handlungsbedarf?

○ Welche Qualitätskriterien oder Indikatoren ziehen wir heran, um Entwicklung in dem Feld festzustellen?

6

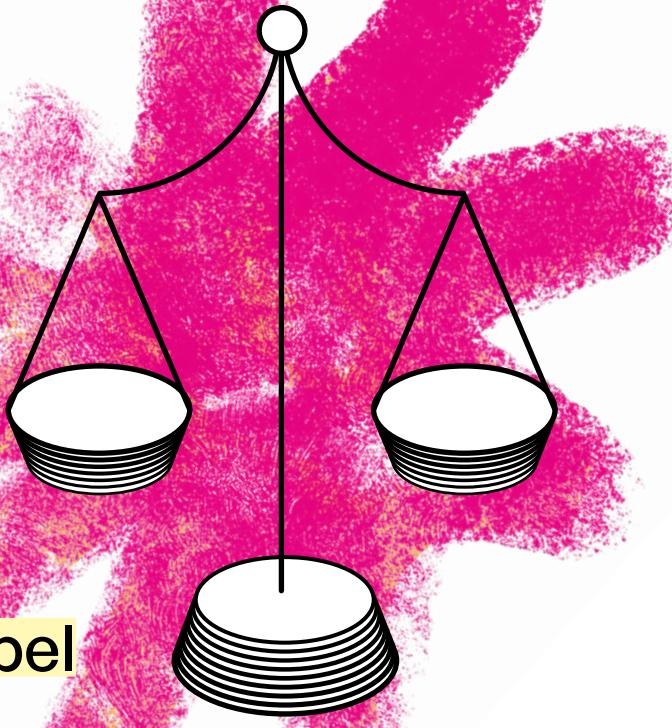
Beteiligung machtsensibel gestalten

Nutzen

Die Beteiligung von Mitarbeitenden an Diversitäts- und Antidiskriminierungsprozessen ermöglicht die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und erhöht die Akzeptanz der Maßnahmen. Insbesondere marginalisierte Gruppen/Personen erhalten Wertschätzung und Stärkung. Entscheidend ist, Beteiligung situationsangemessen, machtsensibel und zielgerichtet zu gestalten – mit passenden Formaten, klaren Rollen und transparenter Kommunikation.

Umsetzung

Beteiligung strategisch planen
Klärung der Fragen: Wer wird wann, wie und zu welchem Zweck einzbezogen? Sind die für den Prozess wichtigen Perspektiven vertreten (Funktions- und Hierarchieebenen, Betriebsrat, Fach- und Erfahrungswissen im Bereich Diversität und Antidiskriminierung)? Gehören auch Stakeholder oder Zielgruppen zum Prozess dazu?



Tokenism vermeiden

Es sollte vermieden werden, dass marginalisierte Personen ausschließlich als Stellvertreter:innen einer (zugeschriebenen) Identitätskategorie herangezogen werden, ohne dass ihnen echte Handlungsmacht zukommt.

Transparenz schaffen

Zuständigkeiten, Entscheidungswege und auch Grenzen von Beteiligung sollten klar kommuniziert werden, ebenso wie der Umgang mit den Ergebnissen aus dem Beteiligungsprozess.

Barrieren für Beteiligung erkennen und abbauen

Zu möglichen Hürden gehören z. B. fehlende psychologische Sicherheit, unterschiedliche Sprachniveaus, knappe Zeitressourcen, geringe digitale Kompetenzen und Infrastruktur, befristete Verträge und die Wirksamkeit unterschiedlicher Hierarchieebenen.

Reflexionsfragen

- Welche Form und welcher Grad der Beteiligung passt zu unserer Organisation und zum DDOE-Prozess?
- Gab es bereits Beteiligungsprozesse und was lief erfolgreich?
- Was ist eine erfolgreiche Beteiligung für uns?
- Welche Gründe könnte es geben, wenn sich gerade marginalisierte Gruppen nicht beteiligen oder aus dem Prozess zurückziehen?
- Welche Rahmenbedingungen (bspw. gesetzliche, fehlende Ressourcen oder organisatorische) können Beteiligung blockieren?



7 Kommunikation ernstnehmen

Nutzen

Kommunikationsarbeit spielt eine zentrale Rolle in DDOE-Prozessen. Ihr kommt eine **Schlüsselfunktion** zu, wenn es darum geht, komplexe Veränderungen wirksam zu gestalten. Dennoch wird sie oft unterschätzt oder nur beiläufig betrieben. Dabei

entscheiden gerade die Qualität und Authentizität der Kommunikation über Vertrauen, Akzeptanz und Beteiligung. Kommunikationsarbeit ist kein Beiwerk, sondern ein strategisches Handlungsfeld, das Klarheit und Haltung erfordert – und damit maßgeblich zum Gelingen von Veränderungsprozessen beiträgt.

Umsetzung

In der Auftaktkommunikation frühzeitig über Prozess informieren

Dabei sollten Nutzen, Ziele und Inhalte des Vorhabens transparent offen gelegt, aber auch schwierige Themen (z. B. Beschwerden oder Diskriminierungsvorfälle) ehrlich angesprochen werden. Wichtig ist ebenfalls, eine Sprache zu verwenden, die klar, verständlich und anschlussfähig ist.

In der Prozesskommunikation kommunikativ am Ball bleiben

Dies bedeutet kontinuierlich auf verschiedenen Ebenen zu kommunizieren: sowohl über offizielle Kanäle (z. B. Leitungsrunden, Teamsitzungen) als auch im informellen Raum das Gespräch zu suchen (z. B. mit Kolleg:innen). Zur Intensität der Kommunikation gilt: Sie steigt an, je mehr mit Blick auf das Veränderungsziel erreicht bzw. umgesetzt ist.

Diskriminierungssensible Sprache verwenden

Dazu gehören: Verallgemeinerungen und Stereotype vermeiden, Personen gendergerecht ansprechen oder interne Formulierungen und Gruppenbezeichnungen diskriminierungskritisch prüfen. Gleichzeitig ist es wichtig, einfache Sprache zu verwenden, die verständlich ist und nicht ausgrenzt. Dabei sollte auf die

Balance zwischen diskriminierungs-kritischer und einfacher Sprache geachtet werden.

Formate in der Kommunikationsarbeit festlegen

Die Eignung der Kanäle / Formate richtet sich nach dem Kommunikationsziel, der Zielgruppe und der Zugänglichkeit.

Reflexionsfragen

- Spiegelt die Kommunikation den aktuellen Stand im Prozess wider?
- Gibt es Raum für Rückmeldungen und Resonanz aus der Organisation?
- Welche Kommunikationsformate funktionieren für unsere Organisation gut, welche weniger?
- Ist unsere Kommunikation diversitätssensibel (verständlich und anschlussfähig in Wortwahl, Stil, Sprache) gestaltet? Was können wir tun, wenn dies noch nicht so gut gelingt?

8

Emotionen und Widerstände akzeptieren

Nutzen

Diversität und Antidiskriminierung sind emotionale Themen. Sie werfen Fragen der (zugeschriebenen) Identität, Werte und (De-)Privilegierung auf und können auf schmerzhafte Erfahrungen oder Verletzungen verweisen bzw. diese präsent machen.

Es gibt keinen DDOE-Prozess ohne Emotionen. Bei einigen Menschen

können Veränderungsvorhaben Begeisterung oder Hoffnung auf Verbesserung der Umstände auslösen. Bei anderen können sie hingegen Ängste, Unbehagen, Zweifel oder auch Scham auslösen. Widerstände deuten auf Befürchtungen oder andere unangenehme Gefühle im Prozess hin. Wenn diese nicht ernstgenommen werden, können sie sich verstärken und den Prozess behindern.



Umsetzung

Gefühle benennen und ihnen Raum geben

Es ist hilfreich, wenn Prozessverantwortliche anerkennen, dass Diversitätsarbeit auch mit Emotionsarbeit einhergeht. Der erste Schritt im Umgang mit Gefühlen im Prozess ist es, eigene Gefühle wahrzunehmen und zu benennen. Im Austausch miteinander gilt: die Gefühle der anderen nicht zu bewerten und bei sich selbst zu bleiben.

Emotionen differenziert betrachten

Mit Blick auf Diversitätsdimensionen – wie Geschlecht, Herkünfte, Klasse oder Behinderung – können Menschen unterschiedlich privilegiert und deprivilegiert sein. Es ist wichtig zwischen den emotionalen Reaktionen von privilegierten und deprivilegierten Personen zu unterscheiden. Während Diskriminierungserfahrungen von Betroffenen oftmals mit Verletzungen oder unangenehmen Gefühlen einhergehen, kann das Sprechen über Diskriminierungen bei privilegierten Personen ebenfalls starke Gefühle auslösen, die aber andere Bewältigungsmuster zur Folge haben können, wie z. B. von Kritik abzulenken oder Verantwortung zu vermeiden. Das Gleichsetzen emotionaler Reaktionen verkennt Machtverhältnisse und reproduziert Ungleichheiten.

Hilfreiche Instrumente beim Sprechen über Diversität und Diskriminierung nutzen

Beispiele für solche Instrumente sind: Vereinbarung von Gesprächsregeln, Gefühlslisten/-karten, Content-Warnungen sowie Check-Ins & Check-Outs.

Reflexionsfragen

- Welche Emotionen zeigen sich in mir, wenn es um Diversität und Antidiskriminierung geht? Was spüre ich im Körper?
- Widerstand: Wo spüre ich ein inneres „Nein“ und wie gehe ich damit um?
- Welche Gefühle vermute ich beim Gegenüber?
- Wie geht unsere Organisation mit Emotionen, Widerständen und daraus resultierenden Konflikten um? Gibt es die Bereitschaft, Emotionen und Konflikte offen anzusprechen?



9

Lernen, Verlernen und Fehler zulassen

Nutzen

Veränderungsprozesse rund um Diversität und Antidiskriminierung sind Ver-/ Lernprozesse. Wir alle sind von einer von Diskriminierungen durchzogenen Gesellschaft geprägt. Diese Prägungen zeigen sich auf individueller, institutioneller und struktureller Ebene. Eine lernende Haltung bedeutet, Muster kontinuierlich zu reflektieren und

gemeinsam alternative Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln.

Fehler und Irritationen gehören dabei unweigerlich zum Prozess. Sie werden zu wertvollen Lernchancen, wenn sie offen angesprochen und gemeinsam bearbeitet werden. Dieser Prozess ist insbesondere abhängig von Personen mit Macht- und Gestaltungsspielraum (siehe Regel 3).

Umsetzung

Offene Fehlerkultur stärken

Regelmäßige Reflexionsräume und achtsame Feedbackprozesse können dazu ermutigen, Fragen und Kritik zu äußern und über Herausforderungen zu sprechen.

Verlernen als Alltagspraxis

etablieren

Gemeinsames Lernen und Verlernen zu diskriminierungskritischer Sprache und Haltung sollte in bestehenden Formaten verankert werden, wie beispielsweise innerhalb von Teamsitzungen, Supervision oder Arbeitsgruppen. Durch das sensible Einbeziehen marginalisierter Perspektiven können Wahrnehmungslücken sichtbar werden.

Kollaborativ Maßnahmen entwickeln

Von Diskriminierung Betroffene und Nicht-Betroffene erarbeiten Lösungen gemeinsam, zum Beispiel in Steuerungsgruppen oder Workshops.

Auf gemeinsame Leitlinien einigen

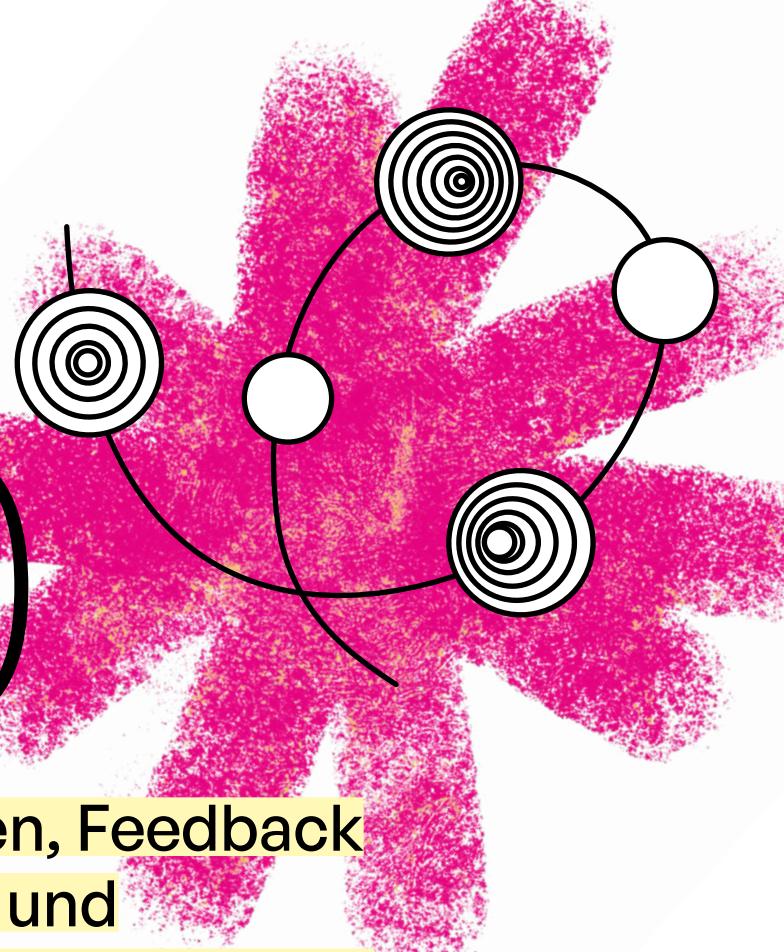
Als Ergebnis aus dem Lernprozess kann die Einigung auf gemeinsame Leitlinien, wie z. B. durch einen Verhaltenskodex, Leitfäden zu inklusiver Sprache o. ä. Klarheit schaffen und Orientierung geben.

Reflexionsfragen

- Wie geht unsere Organisation mit Fehlern im Kontext von Vielfalt und Diskriminierung um? Wie definieren wir im Veränderungsprozess „Fehler“ und wie sprechen wir darüber?
- Inwiefern beeinflussen unsere eigenen Vorurteile oder unbewussten Denkmuster die Art und Weise, wie wir mit Fehlern anderer (oder eigenen) umgehen?
- Wessen Perspektiven fehlen bislang im Lernprozess und warum?

10

Evaluieren, Feedback einholen und Unterstützung finden



Nutzen

Im Laufe des Prozesses können Phasen von Blockaden und Verwirrungen entstehen. An diesem Punkt ist es ratsam, innezuhalten und ggf. zu intervenieren. Hilfreich können dabei neue Perspektiven von außen sein, z.B. durch systemische Beratung in Form eines Coachings oder einer Prozessbegleitung. Sie fördern

Hilfe zur Selbsthilfe und unterstützen dabei, lösungsorientierte Wege aus eigener Kraft zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen.

Auch Stakeholder oder Zielgruppen können wertvolles Feedback geben, indem sie die folgenden Fragen beantworten: Wie sieht ihr die Situation? Wie nehmt ihr unsere Strategie wahr? Hat sich etwas verändert?

Umsetzung

Den richtigen Zeitpunkt erkennen, um neu zu justieren

„An dieser Stelle kommen wir gerade so nicht weiter“ – diese Einsicht ist der erste Schritt, um zu intervenieren.

Den bisherigen Prozessverlauf evaluieren

Hierbei lohnt es sich, Instrumente der Qualitätssicherung zu nutzen und den Prozess von Anfang an zu dokumentieren.

Vertrauen in eine externe Beratung oder Perspektive schaffen

Ein Beratungsprozess erfordert das Teilen von sensiblen Daten und Geschichten. Deshalb sind ein vertrauensvoller Rahmen und eine gute Beziehung zwischen Berater:in und allen Akteur:innen unerlässlich.

Reflexionsfragen

- Ist zu diesem Zeitpunkt eine Außenperspektive hilfreich?
- Wo und welche Unterstützung können wir uns holen?
- Haben wir Budget oder Zeit für eine Intervention?
- Welche Erwartungen haben wir an die externe Unterstützung?
- Mit welchen Instrumenten oder Formaten könnten wir evaluieren?
- Sind bereits vorhandene Instrumente nutzbar?

Impressum

Herausgeberin:

Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut „Walter May“

Vertretungsberechtigte:

Stiftung SPI
Andrea Niemann,
Vorstandsvorsitzende/Direktorin
Seestraße 67, 13347 Berlin

Telefon: 030 45 97 930

E-Mail: info@stiftung-spi.de
www.stiftung-spi.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Stiftung SPI
Geschäftsbereich Lebenslagen,
Vielfalt und Stadtentwicklung
Mobiles Beratungsteam Berlin –
für Demokratieentwicklung
Ann-Sofie Susen, Projektleiterin
Samariterstraße 19-20, 10247 Berlin
030 41 72 56 28
030 44 23 718
mbtberlin@stiftung-spi.de
www.stiftung-spi.de/projekte/mbt
www.mbt-berlin.de

Autor:innen:

Andrina Freitag, Eva Gerlach,
Isabel Härdtle, Ulrike Klötzing-Madest,
Caroline Morfeld

Redaktionelle Bearbeitung:

Masaneh Ceesay, Myriam Haddara,
Ann-Sofie Susen

Gestaltung:

bueroklass.eu

Druck:

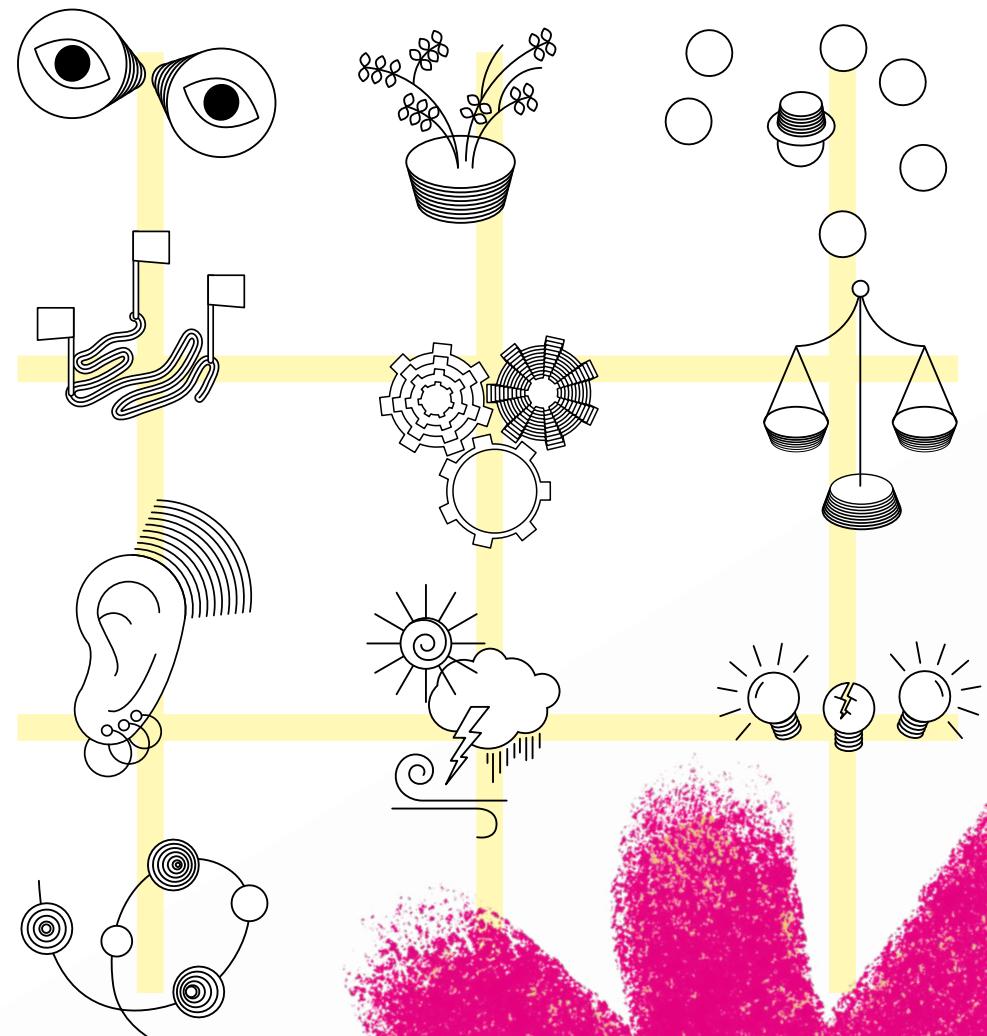
Pinguin Druck

1. Auflage, Dezember 2025

Copyright:

Dieses Werk ist lizenziert unter einer
Creative Commons Namensnennung –
Nicht kommerziell -Keine Bearbeitungen
4.0 International Lizenz.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Die Veröffentlichungen stellen keine
Meinungsäußerungen des BMFSFJ und
der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales,
Gleichstellung, Integration, Vielfalt und
Antidiskriminierung dar. Für inhaltliche
Aussagen trägt die:der Autor:in bzw. tragen
die Autor:innen die Verantwortung.



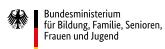


Mobiles Beratungsteam Berlin
für Demokratieentwicklung

Stiftung SPI
Sozialpädagogisches
Institut Berlin »Walter May«



Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

Gefördert durch



Senatsverwaltung
für Arbeit, Soziales,
Gleichstellung, Integration,
Vielfalt und Antidiskriminierung

im Rahmen von



Das Landesprogramm gegen
Rechtsextremismus, Rassismus
und Antisemitismus