

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Was? Warum? Wie?

Andrés Nader

Zahlreiche zivilgesellschaftliche Organisationen verfolgen das Ziel, direkt oder indirekt zu einer gerechteren und inklusiveren Gesellschaft beizutragen. Sie bemühen sich darum, viele unterschiedliche Menschen zu erreichen, zu aktivieren und zu unterstützen. Die große Mehrheit der Organisationen will Diskriminierung, wenn nicht direkt bekämpfen, so doch zumindest vermeiden. Dafür haben wir den Handlungsansatz »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« geschaffen. Damit wollen wir Organisationen eine Orientierung und eine Möglichkeit der nachhaltigen Professionalisierung anbieten. Mit dem Ansatz können Organisationen ihre Arbeitspraxis proaktiv inklusiver und gerechter gestalten.

Mit einer Förderung des *Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* im Rahmen des Programms »Demokratie leben!« und der *Freudenberg Stiftung* haben wir ab 2015 zuerst eine fokussierte Analyse der in dem Bereich vorhandenen Angebote. Anschließend konzipierten wir eine Systematik, die sich unserer Meinung nach dazu eignet, einen konstruktiven Veränderungsprozess der diversitätsorientierten Professionalisierung in Organisationen zu erzeugen. 2017 haben wir dann die Grundsätze und Qualitätskriterien für die »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« veröffentlicht (<https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSAETZE.pdf>) und seitdem Institutionen in deren Weiterentwicklung mit diesem Ansatz unterstützt. Außerdem haben wir eine Publikationsreihe zum Thema initiiert (<https://raa-berlin.de/raa-berlin-do-publikationsreihe/>). Sowohl bei der Erarbeitung des Konzepts als auch bei der Begleitung von Prozessen der »Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung« haben wir uns von folgenden Erfahrungen und Einsichten leiten lassen:

- *Es macht einen Unterschied, wer in welcher Position in einer Organisation arbeitet und wer nicht.* Ein Beispiel: Wenn alle Lehrkräfte in einer Schule weiß und christlich sozialisiert sind, auch wenn sie alle kompetent, bemüht und freundlich sind, schafft eine solche Personalbesetzung eine besondere Atmosphäre und vermittelt eine gewisse Botschaft an alle Kinder und deren Familien: In so einer Schule lernen die Kinder fast automatisch ohne es zu merken (weil sie das so erleben), dass Wissende weiß sind; dass mit wenigen Ausnahmen nur eine bestimmte Gruppe von Menschen — in der Regel weiße Frauen — von der Gesellschaft den Auftrag bekommt, sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu begleiten. Das prägt alle Kinder und kann sich besonders für Kinder und Jugendliche aus nicht-weißen, nicht-christlich sozialisierten Familien — zum Beispiel aus jüdischen oder muslimischen Familien oder Familien of Color — in mehrfacher Hinsicht negativ auswirken. Eine solche Situation macht auch die Arbeit der Lehrkräfte psychologisch schwieriger. Es gibt natürlich Organisationen, deren personelle Besetzung gezielt explizit exklusiv ist; zum Beispiel, wenn eine Zeitschrift für Lesben nur von Lesben produziert wird. Aber wenn das Zeitschriften-Team ausschließlich weiß und westdeutsch ist, dann soll es nicht überraschen, wenn die Zeitschrift keine besondere Resonanz beispielsweise bei Schwarzen Lesben im Osten erreicht.
Eine weitere Art von Konstellation, die uns bei der Arbeit oft begegnet und die wir problematisch finden, sind Organisationen, die im eigenen Auftrag gegen Rassismus arbeiten, und eine rein weiße Besetzung

haben, oder nicht-Weiße nur in hierarchisch niedrigeren, oft prekären Positionen beschäftigen. Ähnlich problematisch finden wir zum Beispiel Organisationen, die sich für die Belange von Roma einsetzen und überhaupt keine Rom*inja in den eigenen Reihen haben. Im Grunde ist unserer Meinung nach eine rein weiße Besetzung von Personalstellen und Gremien problematisch. Denn eine solche Personalpolitik ist vergleichbar mit einer rein männlichen Besetzung von Stellen, was inzwischen zumindest innerhalb von progressiven Organisationen als inakzeptabel angesehen wird.

- Es ist keine Überraschung, dass Menschen mit Vorliebe weitere Menschen anstellen, die ihnen irgendwie ähnlich sind oder die sie (unbewusst) zumindest als kompatibel empfinden. *Das bedeutet, auch ohne explizite oder gar böse Absicht neigen Organisationen dazu, ihre Personalbesetzung unverändert zu reproduzieren.* In dieser Hinsicht ist der Ausschluss von marginalisierten Gruppen aus Organisationen — auch der diskriminierende Ausschluss — nicht eine Frage der Intention, sondern der Wirkung. Daher fokussieren wir die Analyse der Praxis in Organisationen darauf, welche **Wirkungen** sie erzeugt. Um bei dem Beispiel der Personalbesetzung zu bleiben: Falls die Anstellungspraxis in einer Organisation sich dahingehend auswirkt, dass mehrheitlich weiße heterosexuelle nicht-behinderte Deutsche aus einem akademischen Milieu in einer Organisation angestellt werden und dabei Bewerbungen von Menschen of Color, von queeren Menschen, migrantisierten Menschen, Menschen, die in Armut sozialisiert wurden und/oder Menschen mit Behinderungen nicht berücksichtigt oder gar angefordert werden, dann können wir von einer ausschließenden Anstellungspraxis sprechen, unabhängig davon, ob sie beabsichtigt wurde oder nicht. Wenn Organisationen eine solche Praxis verändern wollen, dann empfiehlt es sich, sich externe Unterstützung zu holen, da sich mit einer fachlich qualifizierten Außenperspektive gewohnte Muster, die dabei eine Rolle spielen, viel eher erkennen und hinterfragen lassen.
- *Eine Organisation, die sich diversitätsorientiert verändern will, benötigt dafür einen Prozess der Selbstreflexion.* Um diskriminierenden Ausschluss als solchen wahrzunehmen, benötigen Systeme oder Organisationen eine diskriminierungskritische Begleitung. Dafür reichen weder Sensibilisierungsmaßnahmen noch Informationsveranstaltungen aus. Auch Checklisten und Öffentlichkeitskampagnen, d.h. Bekundungen der eigenen Befürwortung von Vielfalt und Demokratie, helfen hier nur bedingt. Um Praxis zu verändern, ist vielmehr ein Prozess notwendig. Ein solcher Prozess fängt bei der Schärfung der Wahrnehmung an. Das kann dazu führen, dass Ziele und Handlungen abgeglichen sowie Maßnahmen konzipiert, durchgeführt und geprüft werden, um festzustellen, ob die intendierte Veränderung eintritt. Der Prozess ist dann kognitiv, organisational und affektiv und erfordert Reflexion – unter anderem und insbesondere Reflexion über die eigenen Positionierungen in der Gesellschaft sowie über die eigene Organisationskultur und die eigene Arbeitspraxis.
- »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« arbeitet auf Professionalisierung im Kontext der pluralen Gesellschaft hin. Mit den Begriffen »diversitätsorientiert« und »Diversitätsorientierung« benutzen wir psycholinguistische Erkenntnisse, die besagen: *Es ist zielführender, darauf zu fokussieren, was wir haben wollen, was unser Ziel ist, als darauf zu fokussieren, was wir nicht wollen, was wir bekämpfen wollen, was wir vermeiden wollen.* Das heißt, wir streben das konstruktive Ziel an: »Diversitätsorientierung« in Organisationen. Auf der Analyse-Ebene verstehen wir das Rassismus- und diskriminierungskritisch. Auf der kommunikativen Ebene betonen wir dabei die Orientierung an der gesellschaftlichen Vielfalt und die Orientierung hin zur gesellschaftlichen Vielfalt. Wir erfassen »Diversitätsorientierung« als das Verständnis, dass unsere Gesellschaft in multipler Hinsicht vielfältig ist und dass professionelles Arbeiten für Organisationen

bedeutet, ihre Angebote, ihre Ansprache, ihre Kommunikations- und Anstellungspraxis darauf hin zu prüfen, wie gut diese Praxis der Realität der Vielfalt entspricht und professionell berücksichtigt.

In dem von uns konzipierten Handlungsansatz »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« haben wir eine Systematisierung vorgenommen, um einen Veränderungsprozess in Organisationen mit Hinblick auf Diversitätsorientierung zu strukturieren. Wir haben fünf Bereiche der Organisationsentwicklung genommen und für jeden Bereich Grundsätze und Kriterien ausformuliert, die beschreiben, wie es im Idealfall in Organisationen funktionieren kann, wenn diese bereit sind, Diskriminierung ernst zu nehmen. Damit ermöglichen wir eine Vorstellung davon, welche Bereiche in welcher Hinsicht weiterentwickelt werden können. Die Grundsätze beschreiben das allgemein; die Qualitätskriterien etwas kleinteiliger heruntergebrochen. Dass es sich dabei nicht um Methoden, Rezepte oder Checklisten handelt, ist Absicht. Organisationen sind unterschiedlich: Unserer Erfahrung nach muss jede Organisation die eigene Praxis reflektieren und dann auch entscheiden, womit sie anfangen möchte und welche Ziele sie sich zumindest für den Anfang setzen will.

Organisationen, die sich an uns wenden, suchen zurzeit in diesem Rahmen unsere Unterstützung. Dies geschieht meist dann, wenn sie vielfältige Communitys mit ihren Ausschreibungen erreichen und ihr Personal diverser entwickeln wollen; wenn sie die Sorge haben, dass ihre Öffentlichkeitsarbeit unbeabsichtigt diskriminierend wirkt; wenn sie Schwierigkeiten haben, bestimmte Zielgruppen zu erreichen, die sie erreichen wollen; oder wenn innerhalb der Organisation Konflikte entstanden sind, die mit Rassismus oder weiteren Diskriminierungsdimensionen zu tun haben. Die erste Phase ist in der Regel eine längere Phase der Zielklärung, bei der bereits meist eine kritische Reflexion der eigenen Perspektive beginnt und eine anfängliche gemeinsame Beschreibung des Ist-Zustands entsteht. Darauf folgt oft eine Phase der intensiveren Selbstreflexion und des Austauschs im Team sowie der Suche nach weiteren Perspektiven. Hier werden u.U. Maßnahmen konzipiert und dann erprobt. Wenn es gut läuft, tritt nach einiger Zeit eine Phase ein, in der positive und teilweise überraschende Veränderungen festgestellt werden.

Unserer Erfahrung nach verlaufen Entwicklungsprozesse in Organisationen nicht ganz so geradlinig, wie diese Auflistung dies suggerieren könnte. Vielmehr sprechen wir hier von Lernprozessen, die mindestens drei bis fünf Jahre benötigen und durchaus als anstrengend oder störend empfunden werden. Eigefahrene Gleise zu verlassen, ist bekanntlich nicht leicht. Das Feedback, das wir bekommen, und unsere eigenen Erfahrungen zeigen dennoch eindeutig: Die Anstrengung lohnt sich. Die Perspektivenerweiterung führt zu professionellerem Agieren und zu einer verbesserten Erreichung der eigenen Ziele. Prozesse der Selbstreflexion und der intensivere Austausch im Team führen dazu, ein angenehmeres, in Teilen gesünderes Arbeitsklima zu erzeugen. Und schließlich gewinnt eine gerecht agierende Organisation sowohl für potentielle Mitarbeitende als auch für Zielgruppen an Attraktivität.

Hinweis

Die bundesweite Verbreitung des Handlungsansatzes »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« der RAA Berlin wird vom *Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend* im Rahmen des Programms »Demokratie leben!« und der *Freudenberg Stiftung* gefördert. Seit 2020 bilden der *Antidiskriminierungsverband Deutschland (advd)*, *Citizens For Europe (CFE)* und die RAA Berlin in diesem Kontext zusammen das Kompetenznetzwerk »Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung« <http://www.kn-ad.de/>.

Autor

Dr. Andrés Nader ist Referent für »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« bei der *RAA Berlin* und Supervisor und Therapeut in eigener Praxis (<http://andresnader.com>). Von 2012 bis 2020 leitete er die *RAA Berlin*, wo er u. a. den rassismus- und diskriminierungskritischen Handlungsansatz »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung« (<http://raa-berlin.de/raa-berlin-do-publikationsreihe/>) gründete und verantwortete.

Kontakt:

Dr. Andrés Nader

RAA Berlin

Boyenstraße 41

10115 Berlin

Tel.: 030 / 24045-100

E-Mail: andres.nader@raa-berlin.de

Internet: www.raa-berlin.de

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de