

# Demokratieprofis – Bildungsangebote in der Arbeitswelt



## „Seid gut zueinander“ – Pizza und Antidiskriminierung Das Frankfurter Unternehmen Lizza im Porträt

Eine Kultur des Respekts  
– auch bei Kleinen und  
Mittleren Unternehmen  
S. 4

Im Stress-Test:  
Das Allgemeine Gleich-  
behandlungsgesetz  
S. 6

Städtische Behörden:  
Wie sensibel kann  
Verwaltung sein?  
S. 20

# Demokratieprofis – Bildungsangebote in der Arbeitswelt



Editorial	2-3
„Jede Person soll sich willkommen fühlen.“ Zu Besuch bei Schraube & Rad	4-5
Was ist eigentlich Antidiskriminierung?	6
Streitthema Kopftuch	7
„Nicht nur für den Job, sondern fürs Leben lernen.“ Politische Bildung bei Fraport	8-9
„Diversity is good for growth.“ Maria von Oettingen über neue unternehmerische Strategien	10-13
Grundbegriffe Diversity Management	14-15
Diskriminierung: Die Baustellen im Unternehmen	16-17
„Seid gut zueinander!“ Diversity bei Lizza	18-19
Verwaltung mit Haltung Saba-Nur Cheema über Anti-diskriminierung in städtischen Einrichtungen	20-21
Rechtspopulismus im Betrieb – was steckt dahinter?	22-23
5 Schritte zu einem diskriminierungssensiblen Unternehmen	24-25
Glossar: Die häufigsten Diskriminierungsmerkmale	26

# Was unternehmen! – politische Bildung in der Arbeitswelt

## Editorial

„Politische Bildung zielt ab auf die Emanzipation, Kritikfähigkeit und Mündigkeit des Menschen und damit auf die Stärkung einer demokratischen, solidarischen und friedlichen Gesellschaft.“

So wie im Zitat oben lässt sich eine grundlegende Zielsetzung politischer Bildungsarbeit beschreiben. Ihr Fokus liegt dabei vor allem auf jungen Menschen und ist institutionell häufig an schulische Bildung und Ausbildung geknüpft. Erwachsene Personen, die voll im Erwerbsleben stehen, sind sehr viel seltener Zielgruppe politischer Bildungsangebote. Das Vorrücken menschenfeindlicher und antidemokratischer Ideologien auch in der Arbeitswelt hat jedoch einen neuen Bedarf nach solchen Bildungsangeboten geschaffen.

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen wie etwa die zunehmende Präsenz rechtspopulistischer Strömungen und eine voranschreitende Radikalisierung einzelner Gruppen haben Auswirkungen auf das alltägliche Miteinander im Betrieb: sei es in Gesprächen und Kommentaren von Kolleg\*innen am Mittagstisch oder bei den letzten Betriebsratswahlen, im Rahmen derer insbesondere die AfD zuletzt zu einem starken Engagement ihrer Mitglieder aufgerufen hatte.

Eine weitere Entwicklung in der Arbeitswelt, die eine Relevanz für politische Bildungsangebote hat, ist die zunehmende Diversität, zurückgehend auf globalisierte Migrationsverhältnisse und die wachsende Pluralität unserer Gesellschaft. Gerade in einer Metropolregion wie dem Rhein-Main-Gebiet wird dies sichtbar: der Anteil von ausländischen Staatsbürger\*innen bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt hier mit 17,4% doppelt so hoch wie im deutschen Durchschnitt. Allein in Frankfurt leben und arbeiten Menschen aus mehr als 177 Nationen. Als Finanz- und Dienstleistungszentrum von Weltrang gehören Frankfurt und das Rhein-Main-Gebiet außerdem zu den führenden internationalen Unternehmensstandorten. Sie zeichnen sich durch eine überdurchschnittlich hohe Zahl an internationalen Unternehmensvertretungen aus und verfügen über wichtige, global integrierte Branchen. Belegschaften, Abteilungen, und Teams sind gemischtgeschlechtlich, multiprofessionell, multikulturell und multi-

konfessionell – und das von der Spitze bis zum *shop floor*.

Viele Unternehmen und Betriebe erkennen den Wert dieser Vielfalt, und Diversity Management ist für große Unternehmen, Behörden und wissenschaftliche Einrichtungen nicht erst seit gestern DAS Schlagwort in der Personalentwicklung. Dabei steht der monetäre wie auch ideelle Nutzen von Vielfaltgestaltung häufig im Vordergrund: Wie und wo kann Diversity Management beispielsweise hinsichtlich der Kundschaft und Klientel, zuliefernden Unternehmen oder Geschäftspartnerschaften hilfreich sein? Auch im Hinblick auf wissenschaftliches Arbeiten gilt die These, dass unterschiedliche Perspektiven der Akteur\*innen den Erkenntnisgewinn steigern können.

Doch wie gelingt es, dass alle Mitarbeitenden ein Gefühl der Chancengleichheit und persönlichen Entfaltung erleben? Wie lassen sich Strukturen und Prozesse in diese Richtung verändern? Und vor allem: Wie lässt sich mit Konflikten umgehen, in denen nicht nur unterschiedliche Sichtweisen eine Rolle spielen, sondern möglicherweise auch Vorurteile und Stereotype? Was ist für eine sensible Bearbeitung dieser Problemlagen wichtig? Denn Vielfalt bedeutet nicht nur vielfältige Beziehungen und Erfahrungen, sondern häufig auch vielfältige Ressentiments und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. So zeigen Statistiken der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, dass Diskriminierung leider viel zu oft Alltag von Arbeitnehmer\*innen ist. Insbesondere herabwürdigende

Behandlungen durch direkte Kolleg\*innen oder Vorgesetzte sind eine Realität für Betroffene. Rassistische Stereotype, die Abwertung von Homosexuellen, aber auch Sexismus sind dabei die meistgenannten Gründe für Diskriminierung. Im gleichen Maße, wie unsere Gesellschaft vielfältiger und offener wird, erstarken seit einigen Jahren Rechtspopulismus und nationalistische Strömungen. Rechte Gruppierungen und Parteien gewinnen an Einfluss und bestimmen nicht nur in den Medien den Diskurs um Themen, so dass die Grenzen des Sag- und Diskutierbaren sich verschieben. Menschenverachtende Positionen werden zunehmend geäußert, nicht nur im Netz oder privaten Umfeld, sondern auch am Arbeitsplatz. Dies kann natürlich einen erheblichen Einfluss auf das Miteinander im Team haben und Menschen verletzen.

All diese Phänomene bleiben im klassischen Diversity Management oft außen vor – sie müssen aber dennoch in irgendeiner Weise im Unternehmen bearbeitet werden. Die zahlreichen Nachfragen, die wir von Unternehmen und Betrieben erhielten, führten dazu, dass die Bildungsstätte Anne Frank im Jahr 2017 das Projekt „Demokratieprofis am Werk – politische Bildung in der Arbeitswelt“ entwickelte und seitdem erfolgreich Bildungsangebote für die unterschiedlichsten Beschäftigtengruppen durchführt. Die teilnehmenden Betriebe und Institutionen reichen dabei von Großunternehmen (wie z. B. Fraport oder der Deutschen Telekom) über verarbeitende Betriebe (wie Lizza, vgl. Interview in diesem Heft) bis hin zur städtischen Verwaltung oder der Polizei.

Auszubildenden kommt dabei eine besondere Rolle zu: Unternehmen, Betriebe und die Verwaltung sind bestrebt, ihrer Verantwortung für sie gerecht zu werden und neben betrieblichen Inhalten auch wichtige Werte für ein gutes Zusammenleben und -arbeiten zu vermitteln. Insbesondere im Hinblick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre sollen vor allem demokratische Kompetenzen der jungen Erwachsenen gestärkt werden. Aber auch Abteilungen, Arbeitsteams und Ausbildungsverantwortliche nehmen die Angebote der Bildungsstätte in Anspruch, vor allem mit dem Ziel, Diskriminierung und Menschenfeindlichkeit in ihrem Arbeitsumfeld aktiv begegnen zu können.

Wir verstehen unser Angebot nicht als Ersatz oder als das „bessere“ Diversity Management. Vielmehr wollen wir Unternehmen und Einzelpersonen eine ganzheitliche Perspektive anbieten, die es ermöglicht, typische Leer- und Schwachstellen eines Diversity-Konzepts zu erkennen und gemeinsam anzugehen.

Über die Autorin

Nicole Broder ist Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank und Verantwortliche für das Projekt „Demokratieprofis“

# „Jede Person soll sich willkommen fühlen!“

INTERVIEW

Alfred Debrah ist Zweiradmechanikermeister und Inhaber von „Schraube und Rad – die Meisterwerkstatt“. Nachdem er in seinem alten Job rassistische Erfahrungen machen musste, gründete er Ende 2019 ein Start-up im Zentrum Frankfurts – mit dem Wunsch, es besser zu machen.

Schraube und Rad  
[www.schraube-rad.de](http://www.schraube-rad.de)



**Inwiefern sind die Themen der Bildungsstätte für Deinen Betrieb relevant?**

Ein demokratisches und faires Miteinander ist nicht nur für meinen Betrieb relevant, sondern für die gesamte Gesellschaft. In der Handwerksbranche ist neben der fachlichen Leistung die zwischenmenschliche Kommunikation das Wichtigste. Gerade in einer Stadt wie Frankfurt muss ich dafür Sorge tragen, dass jede Person sich bei uns willkommen fühlt – egal ob vor oder hinter der Annahmetheke.

**Inwieweit bist Du damit in Deinem Berufsalltag konfrontiert? Wo kommen Diversität, Vielfalt für Dich vor?**

Ich habe als Deutsch-Ghanaer quasi von Geburt an damit zu tun. In meinen beruflichen Alltag fließt das selbstverständlich mit ein. In meinem Betrieb arbeiten Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte, Menschen mit und ohne Behinderungen, Menschen mit und ohne Kinder. Es sind diese unterschiedlichen Lebensrealitäten, die am Ende auch unseren Betrieb ausmachen. Als Chef ist es meine Aufgabe, auch mal Kompromisse einzugehen, wo es nötig ist. Meine Mitarbeitenden lassen mich spüren, dass diese Flexibilität und Einfühlungsvermögen für sie entscheidend sind. Sonst wären sie wahrscheinlich bei der Konkurrenz.

**Fühlst Du dich als Kleinunternehmer dafür gerüstet, was z. B. die Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) angeht?**

Ich bin neu auf dem Markt und beantworte diese Frage erst mal optimistisch mit einem „Ja“. Sicherlich wird es auch eine Herausforderung, gerade als Kleinbetrieb ohne eigene Strukturen gegen Diskriminierung. Ich war jedoch auch jahrelang in der Rolle eines Mitarbeiters und musste leider diskriminierende Erfahrungen machen. Das soll sich hier auf keinen Fall wiederholen.

**Fehlt Dir etwas zu diesem Thema? Was erwartest Du an politischen Bildungsangeboten für klein- und mittelständischen Unternehmen?**

Bislang habe ich immer eher Angebote für große Unternehmen gesehen. Ich bin froh, dass es in der Bildungsstätte jetzt auch Angebote für KMU gibt, und bin sehr gespannt, diese bald kennenzulernen und mich weiterzubilden.



# Was ist eigentlich Antidiskriminierung?

## Im Auftrag des Landes Hessen hilft das Beratungsnetzwerk ADiBe bei Diskriminierung

Ein Geflüchteter möchte in einem Fitnessstudio trainieren, bekommt aber keinen Vertrag. Eine Siebzigjährige engagiert sich als Schöffin, soll ihr Ehrenamt aber wegen ihres Alters aufgeben. Das sind nur zwei der typischen Geschichten, mit denen sich das ADiBe-Netzwerk Hessen typischerweise beschäftigt hat.

Seit September 2016 unterstützen wir von ADiBe Menschen, die Diskriminierung erfahren haben. Dabei geht es um schwierige Fragen: Wann ist eine ungerechte Behandlung eine Diskriminierung? Wann kann sie zum Beispiel im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) juristisch belangt werden? Und vor allem: Was können die Betroffenen tun? Das Recht definiert Diskriminierung als eine Benachteiligung aufgrund von schwer oder gar nicht veränderlichen Merkmalen. Dazu zählen etwa ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, Geschlecht, Behinderung, Alter oder sexuelle Identität. Wird jemand dagegen wegen eines „sachlichen Grundes“ ausgeschlossen, wie es im Gesetz heißt, ist das keine Diskriminierung. Wenn zum Beispiel Männer nicht in eine Frauensauna dürfen, ist das okay: Die Privatsphäre der Besucherinnen soll gewahrt werden.

Ganz anders ist es im Fall des Mannes, der sich im Fitnessstudio anmelden wollte. Der Betreiber des Studios konnte keine plausible Erklärung liefern, warum er ausgeschlossen den jungen Geflüchteten vom Training ausgeschlossen hatte. Im Sinne des AGG wurde dem Mann also der Zugang zu, beziehungsweise die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen vorenthalten. Noch häufiger als in einem

solchen privatwirtschaftlichen Kontext wendet ADiBe das Gesetz im Zusammenhang mit dem Arbeitsrecht an. Aus diesem Bereich stammen die meisten der Fälle, um die sich das Netzwerk kümmert. Das sind zum Beispiel Probleme bei Bewerbungen oder mutmaßlich diskriminierende Kündigungen.

**„Eine große Hürde ist zudem, dass Betroffene nur zwei Monate Zeit haben, um Schadensersatz- oder Entschädigungsansprüche geltend zu machen.“**

Insgesamt sehen sich die Ratsuchenden von ADiBe am häufigsten aufgrund ihrer ethnischen Herkunft und Religion diskriminiert. Besonders auffällig dabei ist die Benachteiligung von kopftuchtragenden Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Wie kann das Netzwerk konkret helfen? Zuerst geht es um eine Einschätzung: Ist der Fall eine Diskriminierung nach dem AGG? Handelt es sich um eine Benachteiligung nach einer anderen Rechtsgrundlage? Dazu fordert ADiBe unter anderem die mutmaßlichen Diskriminierungsverantwortlichen zu einer Stellungnahme auf. So greift das AGG im Fall der 70 Jahre alten Schöffin nicht, denn auch bei Ehrenamt und Freizeit hat es keine Gültigkeit. Allerdings, so hat ADiBe in diesem Fall recherchiert, gab es 2014 eine entsprechende Petition an den Bundestag. Der Beschluss wies

darauf hin, dass ältere Menschen in Ausnahmefällen weiter Schöff\*innen sein dürfen. Die Altersgrenze sei aber grundsätzlich zulässig, nämlich wegen des sogenannten Beschleunigungsgebots. Demnach sei ein altersbedingter Ausfall von Schöff\*innen zu vermeiden, weil Strafverfahren zügig abzuschließen seien.

Greift das AGG bei einem Fall dagegen tatsächlich, helfen zwei Besonderheiten dieses Gesetzes den Betroffenen. Zum einen ist das AGG, anders als Grundgesetz oder die Strafgesetze, folgenorientiert. Es spielt also keine Rolle, ob etwas vorsätzlich diskriminierend ist. Schließlich haben auch Handlungen und benachteiligende Strukturen, die „nicht böse gemeint“ sind, für die Betroffenen schwerwiegende Folgen. Die zweite Besonderheit des AGG ist die Beweislastumkehr: Es reicht aus, wenn die oder der Betroffene Indizien vorweisen kann, die eine Diskriminierung vermuten lassen. Dann muss die Gegenseite belegen können, dass von ihr keine Diskriminierung ausgegangen ist. Dennoch steht in der Praxis oft Aussage gegen Aussage, was für eine gerichtliche Beweisführung nicht ausreicht.

Eine große Hürde ist zudem, dass Betroffene nur zwei Monate Zeit haben, um Schadensersatz- oder Entschädigungsansprüche geltend zu machen. Im Falle des jungen Mannes, der sich nicht im Fitnessstudio anmelden konnte, konnten zwar mehrere Zeug\*innen die Diskriminierung belegen – doch die zweimonatige Frist war bereits abgelaufen, der Rechtsweg also versperrt. Für Arbeitgeber\*innen ist in unseren Augen interessant, dass die meisten Menschen, die unsere Beratung suchen, nicht in erster Linie an einer juristischen Klärung interessiert sind. Unserer Erfahrung nach wünschen sich viele Menschen, die Diskriminierung erleben, dass diskriminierende Strukturen verändert werden. Dafür ist ein Dialog zwischen Beratungsnehmer\*in bzw. Beratungsstelle und Arbeitgeber notwendig, der viele Wochen in Anspruch nehmen kann. So verschließen sie sich aber in der Regel die Möglichkeiten, im Falle eines Scheiterns des Dialogs auf rechtliche Mittel zurückzugreifen – eben wegen der gesetzlich vorgeschriebenen Frist von zwei Monaten. Entscheidet sich die Beratungsnehmer\*in hingegen, sofort den juristischen Weg zu gehen,

verschließt sich dadurch umgekehrt meist die Möglichkeit, in Dialog mit der verantwortlichen Stelle zu treten. Allein die Ankündigung einer Klage eskaliert die Situation: Arbeitgeber streiten Vorfälle ab, relativieren sie oder erheben sogar Gegenvorwürfe.

**„Insgesamt sehen sich die Ratsuchenden von ADiBe am häufigsten aufgrund ihrer ethnischen Herkunft und Religion diskriminiert.“**

Unsere Aufgabe ist es also, den – leider von Gesetz wegen oft zu kurzen – zeitlichen Spielraum zur Vermittlung zu nutzen. Je stärker die Arbeitgeber\*innen uns hier entgegenkommen, umso besser ist das Ergebnis letztlich für alle Beteiligten – das ist unsere Erfahrung.

Über die Autorinnen

**Sina Collmann de Quiñones und Mahsa Mahamied sind Koordinatorinnen und Beraterinnen beim ADiBe-Netzwerk Hessen**

**Das ADiBe Netzwerk Hessen, die Antidiskriminierungsberatung in der Bildungstätte Anne Frank, wird gefördert vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration: [adibe-hessen.de](http://adibe-hessen.de)**

# Streitthema Kopftuch

## Zum aktuellen Stand der Rechtsprechung

Kaum ein religiöses Phänomen in Deutschland hat in den vergangenen zwanzig Jahren deutsche Gerichte so beschäftigt wie das muslimische Kopftuch. Dabei geht es den Betroffenen nicht nur um Anerkennung, sondern – viel existenzieller – um gesellschaftliche Teilhabe und finanzielle Unabhängigkeit.

Es gibt zwei Bereiche, in denen das Kopftuch eine Rolle spielt: die freie Wirtschaft und der staatliche Bereich.

Ob das Kopftuch im Beruf getragen werden darf oder nicht, kann von der Wirtschaft nicht allein geregelt werden. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet jede ungerechtfertigte Benachteiligung etwa aufgrund der Religionszugehörigkeit. Ausnahmen hat der EuGH nur unter bestimmten Voraussetzungen zugelassen. Dabei muss stets die unternehmerische Freiheit gegen die Religionsfreiheit der Arbeitnehmerin abgewogen werden. Vor allem aber muss der Unternehmer einen aus der religiös-politischen Betätigung seines Arbeitnehmers entstehenden wirtschaftlichen Nachteil geltend machen. Das Bundesarbeitsgericht ist in einem Fall, in dem eine muslimische Frau das Kopftuch im Einzelhandel tragen wollte, dem EuGH gefolgt. Auch hier kann das Tragen des Kopftuchs nur eingeschränkt werden, wenn ein Unternehmer wesentliche Einbußen in seinen Erträgen nachweisen kann.

Der Bereich der freien Marktwirtschaft birgt noch immer große Gefahren enormer Diskriminierungen. Andererseits können Unternehmen im aktuellen gesellschaftlichen Klima wichtige Impulse gegen Diskriminierung setzen, indem sie verstärkt Minderheitengruppen einstellen und fördern – und so eine Vorbildfunktion wahrnehmen.

Im staatlichen Bereich kann sich die Diskriminierung muslimischer, kopftuchtragender Frauen noch dramatischer auswirken als in der freien Wirtschaft. Erwähnt seien vor allem die Fälle von hijabtragenden Lehrerinnen und anderem Schulpersonal: Hier wirken sich die seit ca. 2004 bestehenden Antikopftuch- bzw. Neutralitätsgesetze teilweise wie ein Berufsverbot aus. Denn anders als in der freien Marktwirtschaft gibt es in einzelnen Bundesländern derartige Verbote. Nach aktueller Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts sind die meisten aber rechtswidrig. Der Tenor: Eine abstrakte Gefahr reiche nicht aus, um ein generelles Verbot zu rechtfertigen. Verfassungswidrig sind demnach nicht nur solche Gesetze, die bereits im Wortlaut eine unzulässige Benachteiligung statuieren, sondern auch solche, die scheinbar neutral formuliert sind, jedoch de facto zur Benachteiligung nur bestimmter Minderheitengruppen führen.

Diejenigen Bundesländer, die nach 2003 unmittelbar oder mittelbar diskriminierend wirkende Gesetze erließen, sind weiterhin angehalten, ihre bestehenden Gesetze zu ändern und bis zur Änderung die bestehenden Gesetze entsprechend der neuesten Rechtsprechung auszulegen. Nur auf diese Weise kann strukturellen Benachteiligungen von Minderheiten konsequent entgegengewirkt werden.

In Zeiten des verstärkten Rechtsruckes ist es umso wichtiger, entsprechende Signale zu setzen –

Über die Autorin **Asmaa El Idrissi, Koordinatorin ADiBe Netzwerk Hessen** und eine Intoleranz gegenüber Intoleranten zu etablieren.

# „Nicht nur für den Job, sondern fürs Leben lernen“

Fraport AG  
www.fraport.de



Im Projekt „Demokratieprofis“ arbeitet die Bildungsstätte gezielt mit großen, kleinen und mittelständischen Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet zusammen, um auch in der Arbeitswelt für Rechtspopulismus, Diskriminierung und religiösen Extremismus zu sensibilisieren. Einer unserer Partner ist dabei die Frankfurter Flughafengesellschaft Fraport AG. Projektleiterin Nicole Broder sprach mit Wolfgang Haas, der seit 1983 bei Fraport AG in der Berufsausbildung arbeitet und diesen Bereich seit zehn Jahren leitet.

**Lieber Herr Haas, wie kommt man auf die Idee, Azubis gezielt mit den Themen Rechtspopulismus und Diskriminierung zu konfrontieren?**

Wir haben 2016, als die ganze Radikalisierungs- und Salafismus-Debatte ihren Höhepunkt erreichte, zusammen mit der Hessischen Landeszentrale für politische Bildung ein Seminar für unsere Auszubildenden gemacht. Eine der Moderatorinnen dort war Frau Cheema von der Bildungsstätte Anne Frank. Außerdem kannte ich die Bildungsstätte aus Zeitungsartikeln.

**Sie haben die Radikalisierung angesprochen. War das zu dieser Zeit auch ein akutes Thema bei Ihnen in der betrieblichen Ausbildung?**

Es war eher präventiv. Aber wir haben natürlich viele junge Leute muslimischen Glaubens. Zu dieser Zeit haben wir auch einmal für die Führungskräfte des Personalbereichs eine Informationsveranstaltung gemacht, um uns überhaupt erstmal über die ganzen religiösen Hintergründe zu informieren. Das war für mich der Anstoß, in einem diversen Unternehmen wie dem unsrigen auch die jungen Leute dafür zu sensibilisieren.

**Fraport ist ja auch einer der größten Arbeitgeber in der Region Rhein-Main ...**

Ja, richtig. Und der Flughafen ist multikulturell, deshalb schien uns das sehr wichtig, und es war auch für mich sehr lehrreich. Ich habe dort viele Dinge zum ersten Mal erfahren, mit denen ich mich selbst auch noch nicht auseinandergesetzt hatte.

**Könnten Sie die Kooperation, die jetzt zwischen der Bildungsstätte und Fraport entstanden ist, kurz beschreiben?**

Wir bieten unseren Auszubildenden seit 1995 die Möglichkeit, ein politisches Bildungsseminar zu besuchen. Das war in der Vergangenheit immer sehr geschichtsträchtig. Irgendwann wollten wir auch noch andere Themen anbieten. Deshalb sind wir dann an unsere Auszubildenden herangetreten und haben deren Interessenlagen abgeklopft. Der Umgang mit ‚News‘ in den sozialen Medien und das Thema Rechtsradikalismus, aber auch bestimmte internationale politische Themen stießen auf besonderen Anklang.

Früher habe ich viele Sachen selbst organisiert, aber da ich bald in Rente gehe und nicht wollte, dass das Projekt mit meinem Ausscheiden stirbt, brauchten wir professionelle Träger, die thematisch auch viel näher dran sind.

Wir entschieden uns dazu, dass unsere jungen Leute auf freiwilliger Basis ein dreitägiges Seminar besuchen können, das wir mit der Friedrich-Ebert-Stiftung machen. Zusätzlich ist das Demokratieprofis-Seminar seit Herbst 2018 für alle Auszubildenden eine Pflichtveranstaltung. Es bot sich an, das mit einem lokalen Träger zu machen, aber natürlich hat uns das Programm der Bildungsstätte auch inhaltlich überzeugt.

Wir hatten im Rahmen unseres Evaluierungsprozesses einen Termin in der Bildungsstätte und konnten uns dort über die verschiedenen Ansätze im Lernlabor informieren. Das hat uns dann davon überzeugt, dass die Bildungsstätte Anne Frank der richtige Partner ist.

**Und wie sieht das jetzt konkret aus?**

Unser Ausbildungsjahrgang kommt für drei oder vier Termine in die Bildungsstätte. Das macht künftig jeder Ausbildungsjahrgang so, und die Veranstaltungen sind auch Teil der Kooperationsvereinbarungen. Wer Spaß an den Themen gefunden hat, kann dann im zweiten Ausbildungsjahr noch das dreitägige Seminar der Friedrich-Ebert-Stiftung belegen.

**Inwiefern sind die Themen der Bildungsstätte denn auch Themen für Fraport? Welche Herausforderungen sehen Sie da?**

Auch ein Betrieb funktioniert nur, wenn die demokratischen Spielregeln beachtet werden, wenn es darum geht, mit unterschiedlichen Nationalitäten, unterschiedlichem Glauben und auch unterschiedlicher sexueller Orientierung tolerant umzugehen. Das sind für uns die zentralen Motive: dass wir glauben, wir brauchen auch in einem Unternehmen junge Menschen, die die Grundprinzipien der Demokratie kennen und auch schätzen.

**Ist Rechtspopulismus für Sie ein Thema?**

Also für mich als Privatperson auf jeden Fall, und wenn ich mir die aktuellen Entwicklungen angucke, mit dem Mord an dem Kasseler Regierungspräsidenten, ist offensichtlich, dass sich auch unsere jungen Leute mit dem Thema auseinandersetzen. Wir haben ja heute auch ein völlig anderes Medienverhalten; ich lese Zeitung, die jungen Leute bewegen sich hauptsächlich in den sozialen Medien. Gerade dort wird aber derart viel Unrat verbreitet, dass wir es für unsere Pflicht halten, dass sie solides Wissen bekommen und dann eben auch in der Lage sind, die eine oder andere Information, die im Internet eben die Runde macht, differenzierter einzuschätzen.

**Sie sagen: „demokratische Grundwerte“ ...**

Ja, wir haben ja auch demokratische Beteiligungsmöglichkeiten im Unternehmen, wir haben einen Betriebsrat, wir haben eine Jugend- und Auszubildendenvertretung. Die Wahlbeteiligungen liegen leider immer bei maximal 50 Prozent, das finde ich persönlich natürlich zu wenig.

**Wo genau erleben Sie da Schwierigkeiten? Solche Bildungsangebote sind ja nicht komplett selbstverständlich und müssen in einem solchen Unternehmen erst einmal erarbeitet werden.**

Im Frühjahr 2018 war ich mit einer Gruppe bei einem Seminar, da ging es um ‚soziale Medien versus öffentlich-rechtliche Medien‘. Zu Beginn dieser Veranstaltung waren die jungen Leute durchgehend der Meinung, dass öffentlicher Rundfunk und Fernsehen völlig überholt sind. Bei einem Besuch beim Bayerischen Rundfunk in Würzburg haben sie erlebt, dass da seriöse Arbeit geleistet wird. Das ist für mich schon mal ein Anstoß.

**Fraport ist natürlich ein sehr großes Unternehmen. Wie sehen Sie die Möglichkeit, so eine Unternehmenskultur zu erhalten, für diese Themen sensibel zu bleiben?**

Das hängt für mich immer mit Personen zusammen, und deren Verständnis ihrer eigenen Rolle. Als Ausbildungschef verstehe ich mich nicht nur als derjenige, der für die fachliche Qualifizierung verantwortlich ist, sondern auch dafür, junge Leute für Beteiligung und demokratische Gepflogenheiten zu sensibilisieren. Das ist auch Konsens mit meinem Ausbildungsteam, das ist unsere Philosophie.

## „DAS HAT GEPASST“ – EINBLICK IN DIE POLITISCHE BILDUNG FÜR AUSZUBILDENDE

Gudrun Müller, Leiterin für Diversity und Soziales bei Fraport, berichtet im internen Fraport-Newsletter über eine Fortbildung mit Auszubildenden unterschiedlicher Bereiche bei der Bildungsstätte Anne Frank. Der Nachdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Fraport:

„So unterschiedlich wir waren, haben wir doch alle neue Eindrücke und Informationen mitgenommen. Ein Highlight für mich ist das interaktive Lernlabor in der Bildungsstätte. Auch das Eintauchen in die Frage ‚Was ist eigentlich Diskriminierung‘ und konkrete Beispiele aus der Beratungspraxis in Kleingruppen bearbeiten zu können, das hat gepasst. Toll, dass unser Ausbildungsbereich dieses Seminar konzipiert hat und alle Auszubildenden die Chance erhalten, teilzunehmen. Dieses lehrreiche und spannende Training in Sachen Demokratie ist aus meiner Sicht nicht nur für unsere Auszubildenden interessant. Bausteine davon kann ich mir gut als Impulse für Dialoge im Rahmen der Roadshow unserer Kampagne ‚Respekt für Vielfalt‘ vorstellen.“

**Gudrun Müller,**  
Leiterin für Diversity und Soziales bei Fraport

# „Diversity is good for growth“



Über die Autorin  
Dr. Maria von Oettingen,  
I&D Specialist bei PwC

Diversity ist der neue Status Quo einer globalisierten und vernetzten Welt, die durch gesellschaftlichen und technologischen Fortschritt sowie globale Migration geprägt wird. Die nach 1980 geborenen Generationen sehen sich im Vergleich zu vorhergehenden Generationen stärker durch ethnische und kulturelle Vielfalt charakterisiert und achten bei der Wahl des Arbeitgebers verstärkt auf dessen strategische kulturelle Ausrichtung hinsichtlich Diversity und Inclusion (D&I)<sup>1</sup> – und darauf, ob die eigenen Werte mit den Unternehmenswerten zusammengehen.<sup>2</sup> Insgesamt findet ein Wertewandel statt, durch den der Faktor Mensch in den Fokus rückt und damit zentrale Themen wie Vertrauen, Sinnstiftung, und Nachhaltigkeit.

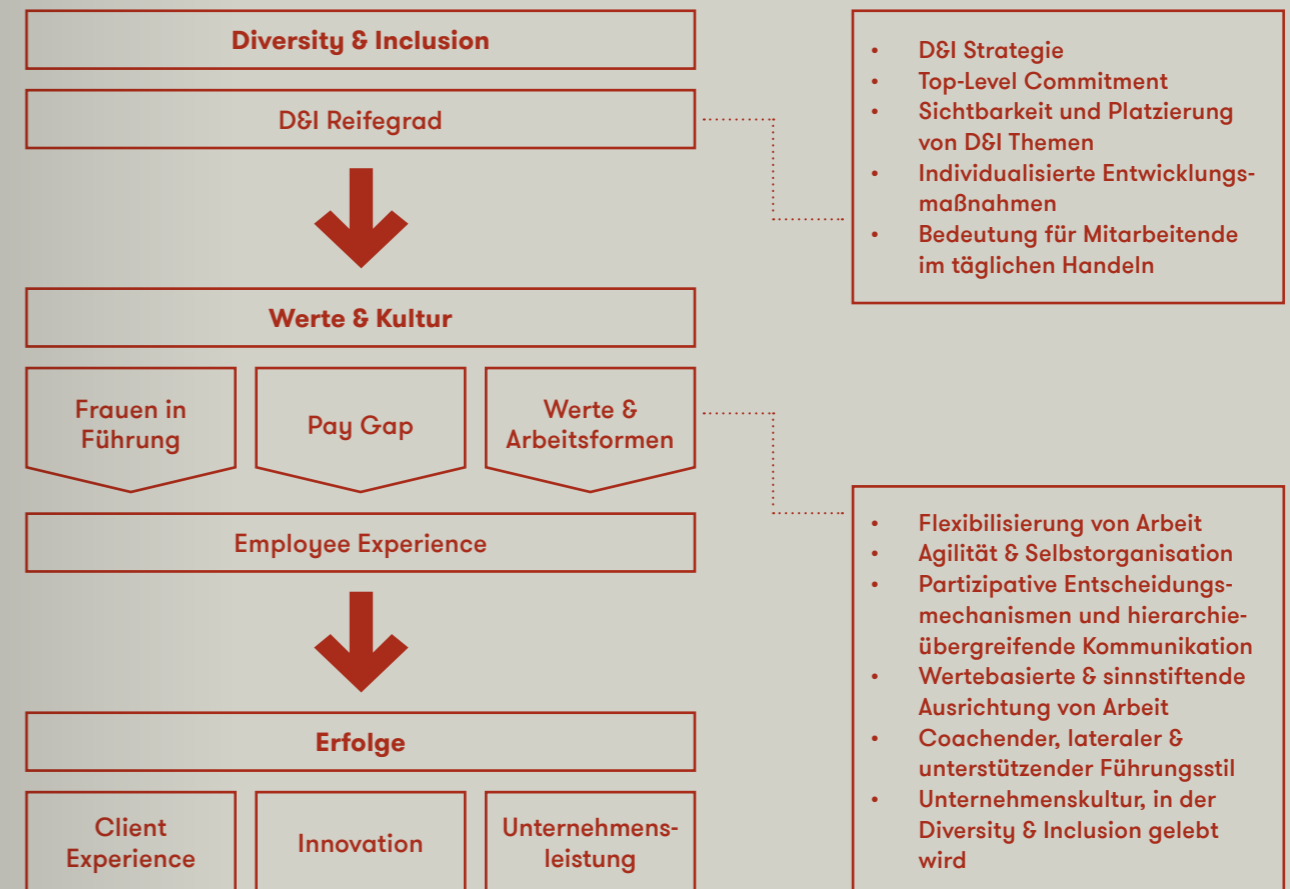
## Diversity

bezieht sich auf die Vielfalt von Menschen und kann in verschiedene Dimensionen unterteilt werden. Persönlichkeit, Alter, Behinderung, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, ethnische Herkunft und Nationalität, Elternschaft, Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand, Wohnort stellen einen Ausschnitt verschiedener Diversity-Dimensionen dar.<sup>3</sup> Von einer diversen Belegschaft kann man sprechen, wenn alle oder der Großteil der Diversity-Dimensionen in der Belegschaft vorhanden sind.<sup>4</sup>

## Inclusion

Eine inklusive Kultur versteht Diversity im Unternehmen als Bereicherung für individuelle und unternehmerische Leistung. Dies ist eine Kultur, die individuelle Unterschiede wertschätzt, in der sich alle Menschen zugehörig fühlen, ihr authentisches Selbst in das Arbeitsumfeld einbringen und die allen Menschen unabhängig von ihrem Hintergrund die gleichen Möglichkeiten bietet.<sup>5</sup>

## PwC-Studie „Diversity is good for growth“ zu Geschäftsrelevanz von Diversity & Inclusion



Während die Definition von Diversity in deutschen Unternehmen noch überwiegend mit Gender-Diversity oder Frauenquote gleichgesetzt wird, geht der wachsende gesellschaftliche Anspruch an den Begriff „Diversity“ weit über den quantitativen Anstieg und das Erreichen von Chancengleichheit für Frauen und andere unterrepräsentierte Gruppen hinaus. In der Arbeitswelt der Zukunft („New Work“) geht es darum, Menschen – ob Belegschaft oder Kundschaft – bei ihren individuellen Bedürfnissen abzuholen und daran entlang Produkte und Dienstleistungen zu gestalten, welche die persönlichen Werte fördern und daher als sinnstiftend empfunden werden.

Deutschlands Bevölkerung aktuell ist so vielfältig geprägt wie noch nie zuvor. Ganz entgegen dieses Trends zeichnen deutsche Unternehmen ein Bild der Stagnation, insbesondere auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene: ihre oberste Führungsebene ist meist sehr homogen. Das typische deutsche Vorstandsmitglied ist – genauso wie noch vor mehreren Jahrzehnten – weiterhin männlich, deutsch, in den Sechzigern geboren und in Westdeutschland ausgebildet.<sup>7</sup> Lediglich 3 der 160 an der Börse notierten Unternehmen haben mindestens 40 Prozent Frauen im Vorstand – und dieser Zahlentrend ändert sich nur langsam. Deutschland liegt im Ländervergleich zurück – ausgehend von den aktuellen Prognosen und ohne gezielte Intervention dauert es noch ganze 22 Jahre, bis Vorstände zu 40 Prozent mit Frauen besetzt sind. Unter der Annahme, dass genauso viele Frauen wie Männer rekrutiert werden, wäre diese Zielgröße bereits 2023 erreicht.<sup>6</sup>

Dabei sind die Belege aus Wissenschaft und Wirtschaft eindeutig: der Schlüssel zur Zukunftssicherung in der heutigen volatilen, komplexen und mehrdeutigen VUCA-Welt<sup>7</sup> mit immer kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen ist Menschenzentriertheit, und damit eng verbunden eine ganzheitliche und strategische Ausrichtung von Diversity & Inclusion. Unternehmen, die Diversity als Bereicherung für individuelle und unternehmerische Leistung verstehen, haben sich bereits auf den Weg einer Kulturtransformation gemacht: Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der individuelle Unterschiede als Mehrwert wahrgenommen und genutzt werden, in der sich alle Menschen zugehörig fühlen, weil sie ihre persönlichen Werte und Ziele in denen der Organisation widerspiegelt sehen und dadurch ihr authentisches Selbst in ihr Arbeitsumfeld einbringen können und wollen. Eine inklusive Kultur maximiert also die Ressourcenschöpfung aus Humankapital, ohne jedoch dieses Kapital auszuschöpfen. Durch den Fokus auf individuelles Potential und Treiber wird intrinsische Motivation – als zentraler Hebel von Leistung – gefördert, und so ist es nicht verwunderlich, dass sich Unternehmen mit einer inklusiven Kultur durch bessere erfolgskritische Kennzahlen auszeichnen.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die aktuelle PwC-Studie „Diversity is good for growth“<sup>8</sup> zu Geschäftsrelevanz von Diversity & Inclusion. Im Rahmen dieser Studie konnte anhand empirischer Daten aufgezeigt werden, dass Unternehmen mit zunehmender strategischer D&I-Verankerung eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden, geringere Fluktuation, höhere Zufriedenheit unter Kund\*innen und

stärkeres Umsatzwachstum aufzeigen, sowie eine stärkere Innovationskraft im Wettbewerbsvergleich vorweisen. Allerdings zeigt die Studie ebenfalls, dass bislang nur wenige Unternehmen D&I tatsächlich als Hebel für Wachstum und Fortschritt nutzen: nur 2 Prozent aller befragten Unternehmen erreichen die höchste von 4 definierten D&I-Reifegradstufen, vergleichbar mit einem Anteil von 3 Prozent in Unternehmen europaweit. Während 21 Prozent der befragten Unternehmen D&I zumindest systematisch verfolgen, zeigen die Antworten der Mehrheit (77 Prozent) der befragten Unternehmen, dass D&I-Maßnahmen häufig lediglich punktuell oder reaktiv auf äußere Einflüsse erfolgen, sodass der D&I-Reifegrad in Unternehmen häufig noch gering ist.\* Die Studie zieht vorhandene Daten und Fakten heran und verdeutlicht erstmals auch anhand von Daten aus der Immobilienbranche, dass es in vielen Unternehmen noch an einer umfassenden, strategischen Herangehensweise mangelt, in der D&I als Priorität auf Ebene der Geschäftsführung behandelt und als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen, Strukturen und Prozessen der Organisation verankert wird.

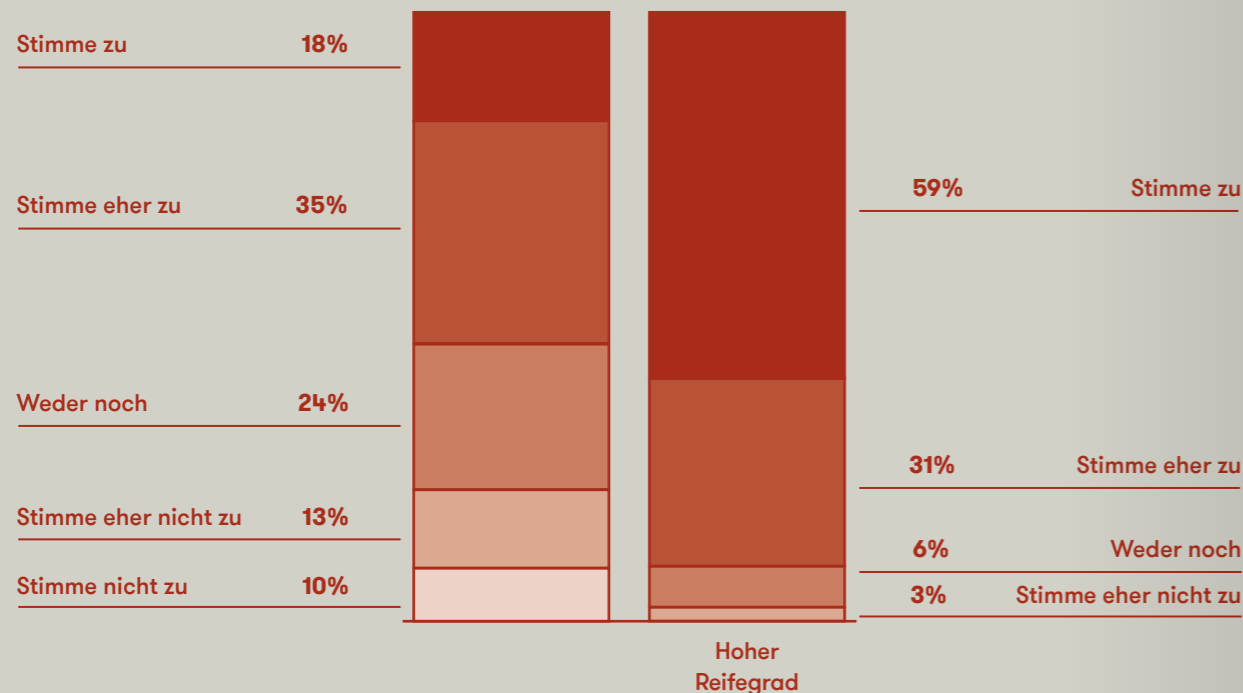
Offenbar ist also der Handlungsdruck noch nicht groß genug, dem Thema Diversität wird mit Passivität begegnet. So liegt jede Menge Potential brach, wenngleich die Datenlage mittlerweile eindeutig ist: Unternehmen, die D&I strategisch verankert haben, übertreffen ihren Wettbewerb im Hinblick auf Innovation, Kundenzufriedenheit und Umsatzwachstum um ein Vielfaches im Vergleich zu Unternehmen, die D&I lediglich punktuell umsetzen.

Die Effekte der aktuellen PwC-Studie in der Immobilienbranche sind beachtlich: Ein Unternehmen, das D&I strategisch verankert, kann sich 13,8-mal wahrscheinlicher durch Innovation vom Wettbewerb absetzen, als ein Unternehmen, das sich lediglich punktuell mit D&I befasst. Weiterhin zeigt sich, dass Unternehmen mit einem strategischen Fokus auf D&I sich 7,8-mal wahrscheinlicher durch (sehr) zufriedene Kunden und Kundinnen auszeichnen. Die Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich starkes Umsatzwachstum zu verzeichnen, ist für Unternehmen mit einem strategischen D&I Fokus 6,9-mal höher als für Unternehmen, die D&I punktuell umsetzen. Die Befragungsergebnisse zeigen auch, dass Unternehmen mit einem strategischen D&I Fokus einen höheren Anteil Frauen in Führung und einen geringeren Gender Pay Gap aufweisen. Beide Faktoren sind auch für sich genommen relevant für den Unternehmenserfolg: Ein höherer Anteil Frauen in Führungspositionen ist mit einer besseren Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft verbunden. Ebenso steht ein niedriger Gender Pay Gap in Zusammenhang mit höherer Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit, höherer Innovationsstärke, stärkerem Umsatzwachstum und einer niedrigeren Fluktuationsrate. Chancengleichheit und die Wertschätzung diverser Perspektiven zahlt sich also nicht nur für Frauen, sondern für den Unternehmenserfolg insgesamt aus.

Weitere Studien und Publikationen zeigen die Business-Relevanz von Diversity & Inclusion für Unternehmen ebenfalls eindeutig auf: für börsennotierte Unternehmen mit einer inklusiven Unternehmenskultur ist es um 25 Prozent wahrscheinlicher, dass ihr Aktienwert steigt.<sup>9</sup>

#### Antworten auf die Frage:

„Unser Unternehmen zeichnet sich im Vergleich zum Wettbewerb durch Innovation und Fortschritt aus“ bei Unternehmen mit hohem und niedrigem Reifegrad



Unternehmen mit einem kulturell und ethnisch vielfältigen Top-Management sind 33 Prozent profitabler,<sup>10</sup> und Unternehmen, die in Bezug auf Diversity & Inclusion hoch eingestuft werden, erzielen 38 Prozent ihres Umsatzes aus innovativen Produkten und Dienstleistungen.<sup>11</sup>

Diese Aufzählung von eindeutigen Zahlen könnte beinahe endlos weitergeführt werden. Wie lässt sich die Diskrepanz zwischen überzeugender Faktenlage einerseits und geringem D&I-Fortschritt in Unternehmen andererseits erklären? Wenn Diversität die Einladung zur Party ist – warum hat die Mehrzahl an Unternehmen angesichts des gesellschaftlichen Wandels und den Anforderungen der neuen Arbeitswelt noch nicht alle eingeladen? Warum erscheinen viele nicht zur Party, selbst wenn eine offizielle Einladung erfolgt ist? Und wenn Inklusion die Lust zum Tanzen ist – warum sind oft so wenige auf der Tanzfläche und den ganzen Abend lang die gleichen?

Gästelisten erstellen und pflegen, Einladungen gestalten und verbreiten, Räumlichkeiten ausstatten und Soundanlagen installieren, Tanzlaune wecken und die passende Musik wählen – all dies wird von Menschen entwickelt und verantwortet. Strukturen und Prozesse, die einmal laufen, werden schnell zur Routine und nicht mehr hinterfragt, verfügbare Heuristiken werden angewandt – eine menschliche Tendenz, die effiziente Informationsverarbeitung und automatisierte Handlungsabläufe ermöglicht. Solange der bestehende Ablauf nicht hinterfragt oder gestört wird, bleibt die Party gleich.

Eine Party, die allen Lust auf Tanzen macht und Ihr Unternehmen sicher und erfolgreich in die Zukunft führt, muss gut geplant und mit Blick auf die Bedürfnisse aller Beteiligten ausgeführt werden. Handlungsempfehlungen für eine ganzheitliche D&I-Transformation hin zu einer inklusiven Kultur lassen sich entlang der folgenden 4 Prinzipien zusammenfassen:

1

#### Kein Fortschritt ohne Top-Level Commitment & Ownership

Entwickeln Sie einen strategischen Plan, um durch D&I Wachstum zu erzielen.

Hierfür brauchen Sie Top-Level Führungskräfte, die den Status Quo hinterfragen, Verantwortung übernehmen und ihr Engagement mutig und authentisch entlang ihrer eigenen Werte nach innen und außen kommunizieren. Steuerung aus der Vorstandsebene heraus ist eine grundlegende Voraussetzung für eine nachhaltige und erfolgreiche D&I-Initiative.

2

#### Ein maßgeschneiderter Business Case

Entwickeln Sie einen individualisierten Ansatz für Ihre Organisation – explorieren Sie dabei auch, was Sie von anderen

Unternehmen lernen können. Damit D&I in Ihrem Unternehmen verstanden und gelebt wird, ist es zentral, einen robusten und für Ihre Organisation passenden Business Case entlang Ihrer Unternehmensstrategie zu erarbeiten, statt Pauschalmaßnahmen zu ergreifen.

3

#### Ganzheitlich statt Quick Fix

Sie benötigen ein ganzheitliches Change Management, das D&I als Querschnittsaufgabe versteht und nicht an isolierten

Baustellen oder Vorzeige-Initiativen, die sogar kontraproduktiv wirken können, etwa wenn sich Führungskräfte dadurch aus der Verantwortung ziehen können („Wir haben ja jetzt ein Förderprogramm, um Frauen beförderungsfähig zu machen“). Analysieren Sie die strukturellen und zwischenmenschlichen Muster, die den Status Quo aufrechterhalten, um zu verstehen, welche Maßnahmen Sie benötigen. Zentral hierbei ist das Bewusstsein für die zahlreichen Verzerrungen und Fehler in der menschlichen Wahrnehmung (Unconscious Bias), die sich als Kehrseite von Effizienzgewinn durch automatisiertes alltägliches Handeln einschleichen. Ohne bewusstes Eingreifen in eingeschliffene Denk- und Handlungsmuster sind subjektiv verzerrte und damit fehlerbehaftete Entscheidungen zwangsläufig.

4

#### Was gemessen wird, wird gemacht

Überlegen Sie, welche Kennzahlen das Humankapital Ihres Unternehmens reflektieren, und welche KPIs Ihre

Führungskräfte und Mitarbeitende befähigen, Verantwortung für die D&I-Transformation Ihres Unternehmens zu übernehmen. Je genauer Sie die Gründe kennen, warum Ihr Unternehmen als Arbeitgeber oder Dienstleister gewählt wird, warum einige Menschen Ihrem Unternehmen verbunden sind und warum andere es verlassen, desto gezielter können Sie wirksame Maßnahmen identifizieren.

- 1 Gaining an edge in the competition for talent: Inclusive recruitment in financial services survey. PwC. (2017)
- 2 Redefining the C-Suite: Business the Millennial Way. Kantar Futures & American Express. (2017)
- 3 Vgl. Charta der Vielfalt: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>
- 4 Inclusion Matters. Catalyst. (2015)
- 5 Entwicklungsland Deutschland. Allbright Bericht. (2019)
- 6 Entwicklungsland Deutschland. Allbright Bericht. (2019)
- 7 volatility (Volatilität, Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit)
- 8 Diversity is good for growth. Wie Unternehmen durch inklusive Kulturtransformation ihre Zukunft sichern – ein Blick auf die Immobilienbranche. PwC im Auftrag des ZIA (2019)
- 9 Return on Culture. Grant Thornton. (2019)
- 10 Delivering through Diversity. McKinsey. (2018)
- 11 The Mix That Matters. Boston Consulting Group. (2017)



# Diversity Management

## Die wichtigsten Begriffe

### Access and Legitimacy

Das „Access and Legitimacy“-Paradigma beschreibt die Idee, dass Unternehmen Vielfalt fördern, um so den Zugang zu weiteren Märkten zu generieren. Stellt das Unternehmen Mitarbeiter\*innen unterschiedlichster Zugehörigkeiten ein, so die These, kann der Zugang zu Kunden ermöglicht werden, die bisher noch nicht erreicht wurden.

### Affirmative Action

Wird auch als positive Diskriminierung bezeichnet und meint Maßnahmen, die der negativen Diskriminierung sozialer Gruppen in Form gesellschaftlicher Benachteiligung durch gezielte Vorteilsgewährung entgegenwirken sollen. „Affirmativ“ in diesem Sinne bedeutet die besondere Bestätigung und Unterstützung solcher Gruppen.

### Discrimination and Fairness

Dieser Ansatz propagiert Fairness und Gleichberechtigung im Unternehmen durch die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen. Dabei wird die Gleichstellung aller Mitglieder des Unternehmens in den Vordergrund gestellt. Es entsteht eine Neigung, Unterschiede zu negieren und anzunehmen, alle Menschen seien gleich. Dabei werden jedoch tiefsitzende diskriminierende Denk- und Verhaltensmuster nicht thematisiert. Da es keine Unterschiede zwischen den Menschen gibt, werde auch niemand benachteiligt, so die dahinterstehende Idee.

### „politisch korrekt“

Polemisch gemeinter Begriff, mit welchem Bemühungen, Diskriminierung zu reduzieren und Vorurteile abzubauen, als bloße Sprachpolitik oder von oben aufgezwungen dargestellt werden.

### AGG

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist das einheitliche zentrale Gesetzeswerk in Deutschland zur Umsetzung von vier europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien, die seit dem Jahr 2000 erlassen worden sind. Nach mehreren Vertragsverletzungsverfahren gegen die Bundesrepublik Deutschland trat das AGG am 18. August 2006 schließlich in Kraft. Erstmals wurde in Deutschland ein Gesetz geschaffen, das den Schutz vor Diskriminierung aus rassistischen Gründen oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität umfassend regelt.

Das **AGG** findet in folgenden Bereichen Anwendung:

- ✗ Bedingungen inklusive Auswahlkriterien und Einstellungen, Bewerbungen und Ausschreibungen
- ✗ Beschäftigungsbedingungen, einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen
- ✗ Zugang zu allen Formen der beruflichen Weiterbildung und der Umschulung
- ✗ die Mitgliedschaft oder Mitwirkung in einer Beschäftigten- oder Arbeitgebervereinigung
- ✗ der Sozialschutz und die Bildung
- ✗ der Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, einschließlich Wohnraum

### Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Der Begriff „Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“ bezeichnet feindselige Einstellungen gegenüber Menschen unterschiedlicher sozialer, religiöser und ethnischer Herkunft sowie mit verschiedenen Lebensstilen. Der Begriff dient oft als Oberbegriff für unterschiedliche Diskriminierungsformen. Als gemeinsamer Kern der diesem Begriff zugeordneten Phänomene wird eine Ideologie der Ungleichwertigkeit angenommen – Gleichwertigkeit und Unversehrtheit von spezifischen Gruppen in der Gesellschaft werden in Frage gestellt.

### Hate Speech

Von Hate Speech wird gesprochen, wenn Menschen wegen ihrer tatsächlichen oder zugeschriebenen Zugehörigkeit zu einer benachteiligten Gruppe abgewertet und/oder bedroht werden. Der englische Begriff wird im Deutschen oft verwendet, wenn dies im Internet geschieht, vorwiegend in den Sozialen Medien. Die Feindseligkeit kann in allen Formen von Online-Aktivität, also Sprache, Bilder, Videos usw., ausgedrückt werden.

### Interkulturelles Training

Weiterbildungsformen, die Verständnis und Sensibilität für andere Kulturen schaffen sollen. Dabei wird meist von der Idee einer festen, unverrückbaren Einheit der Kultur ausgegangen, der eine Person entweder angehört oder nicht. Handfeste Probleme mit Diskriminierung werden dadurch oft zu blossen kulturellen Missverständnissen heruntergespielt. Interkulturelle Trainings können echte Antidiskriminierungsarbeit nicht ersetzen.

### Learning and Effectiveness

Dieser Ansatz bezeichnet die nachhaltige Verankerung einer Kultur der Toleranz, Aufgeschlossenheit und Vielfalt im Unternehmen. Dabei geht es darum, miteinander und voneinander zu lernen und die Kreativität der Mitarbeiter\*innen zu stärken. Unterschiede sollen wahrgenommen und wertgeschätzt werden, jedoch nicht auf Kosten der Mitarbeiter\*innen. Ferner sollen die Unterschiede dabei helfen, die Organisation von innen zu verändern, um so mögliche Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Es wird erkannt, dass Vielfalt nicht nur die Organisation nach außen, sondern auch nach innen stärken kann.

# Diskriminierung: Die Baustellen im Unternehmen

## Gesamtgesellschaftliche Verantwortung

Tritt unser Unternehmen für demokratische, gerechte Strukturen ein?

Treten wir von bestimmten Vertragsabschlüssen zurück, weil der Vertragspartner menschenfeindliche Positionen toleriert?

## Betriebspsychologie

Fühlen sich Menschen jedweder Herkunft bei uns sicher/angenommen?

Werden sie ermutigt, sich gegen Diskriminierung im Unternehmen auszusprechen?

Begünstigen unsere Hierarchien/Verfahrenswege einzelne Gruppen?

Bieten wir Weiterbildungen zu den Themen Demokratie und Menschenrechte an?

## Recht und Gesetz

Werden alle gesetzlichen Bestimmungen und Regeln, insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, von dem Unternehmen eingehalten?

Sind unsere Stellenausschreibungen diskriminierungsfrei formuliert?

Wie geht das Unternehmen mit rechtswidrigen und diskriminierenden Vorgängen um?

Gibt es bzgl. Diskriminierungserfahrungen eine Beschwerdestelle oder eine zuständige Person?

Ist das Unternehmen vor Klagen/Schadensersatzforderungen geschützt?

## Interne Kommunikation

Besteht ein ganzheitliches Kommunikationskonzept bzgl. sensibler Sprache?

Schließen einzelne Formulierungen Personen-Gruppen aus?

Sind die Beschwerdewege und die Beschwerdestelle bei den Mitarbeiter\*innen bekannt?

## Außendarstellung / Employer Branding

Sind wir ein moderner, diverser Arbeitgeber?

Was für Menschen sind in unserer Werbung zu sehen und warum?

Charity: Setzen wir uns für die Zivilgesellschaft ein?

## Unternehmerische Strategie

Kann Diversität dazu beitragen, eine nachhaltige Optimierung von Mitarbeiter\*innengewinnung, der Unternehmenskultur und eine Verbesserung des Unternehmensimages zu entwickeln?

Ignorieren wir einen „diversen“ Markt? Eine bestimmte Zielgruppe?

Welche Zielgruppe sprechen wir bei der Akquise neuer Mitarbeiter\*innen an?

Entspricht unser Arbeitszeitmodell den Bedürfnissen benachteiligter Gruppen?

## Das Angebot

Ist unsere Produktpalette und unsere Betriebskultur wirklich für alle Menschen gemacht?

Sind unsere Vertriebswege auch für Menschen mit Behinderung benutzbar? Ist unser Webauftritt barrierefrei?

# „Seid gut zueinander!“

Das Frankfurter Unternehmen Lizza versteht sich als „interkulturell“



Das Team von Lizza

Wer sich vegan, glutenfrei und gerne bewusst ernährt, der kennt sie bestimmt: *Lizza* aus Neu-Isenburg ist Hersteller glutenfreier Backwaren, dessen Pizza fast überall in den großen Supermärkten zu finden ist – nachdem die Gründer sie 2016 in der Sendung *Höhle der Löwen* vorgestellt hatten. Inzwischen ist das Unternehmen aus den Kinderschuhen heraus: Mehrere Dutzend Menschen arbeiten inzwischen in Produktion, Marketing und Vertrieb.



Matthias Kramer und Marc Schlegel gründeten Lizza 2015 – nach einem Auftritt in der *Höhle der Löwen* 2016 wurden sie bundesweit bekannt



Lizza ist vielleicht ein klassisches Beispiel für „ethisches Unternehmertum“. Die Homepage listet in einem eigenen Bereich „Werte“ zahlreiche Selbstverpflichtungen auf, nach denen das Unternehmen lebt: Alle Produkte sind streng bio, überall wird recycelt, es wird ein faires Gehalt gezahlt, es besteht ein familiäres Arbeitsumfeld mit regelmäßig stattfindenden gemeinsamen Veranstaltungen. Die Unterstützung eines Hilfsprojekts zur Ausbildung von Kleinunternehmer\*innen in Indien gehört ebenfalls dazu. Bei Lizza arbeiten Menschen mit dem unterschiedlichsten persönlichen Hintergrund – auf Initiative der Stadt Neu-Isenburg auch geflüchtete Menschen. Zum Beispiel aus Syrien, Eritrea oder Iran. Nicht alle Mitarbeitenden sprechen perfektes Deutsch.

Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler – auch im Umgang miteinander. Die unterschiedlichen Kulturen hätten zu Missverständnissen und Berührungspunkten im Produktionsteam geführt, erzählt Anne-Katrin Vockenbergh, zuständig für Human Resources. Im oft stressigen, rauen Umfeld eines lebensmittelproduzierenden Betriebs seien dann manchmal Bemerkungen gefallen, die als ressentimentgeladen und verletzend aufgenommen wurden. „Das wollten wir aber nicht so stehenlassen!“

Früh habe sich das Unternehmen dazu entschlossen, etwas dagegen zu unternehmen. „Unser Grundsatz ist: Seid gut zueinander.“ Fehlertoleranz und ein offener,

ehrlicher Umgang miteinander seien Teil dieser Firmenphilosophie. Zu dieser Offenheit gehört auch der Umgang mit Diskriminierung: „Hier gilt für uns: null Toleranz!“ Die Firma buchte Workshops bei der Bildungsstätte Anne Frank, richtete einen Themenabend über Diversity aus. Nicht als einmalige Aktion, sondern als Versuch, langsam und stetig die Firmenkultur zu verbessern.

„Seither gehen wir anders miteinander um“, sagt Vockenbergh. In den Pausen gebe es nun bei dem Team aus der Produktion weniger Grüppchenbildung, die Mahlzeiten werden gemeinsam eingenommen. Der Tonfall in der Produktion ist weiter rau, aber herzlich. „Natürlich gab es erst einmal Skepsis bei der Belegschaft: Oh Gott, was will die Personalabteilung von uns!“ Die Offenheit, mit der über die Vorfälle geredet wurde, habe dann aber schnell zu einem neuen Teamgeist geführt: „Wir haben hier jetzt eine ganz neue Dynamik, eine tolle Energie zwischen den Menschen.“

Lizza hat bereits neue Folgeworkshops gebucht – denn das Thema bleibt aktuell. „Wir haben als Unternehmen auch eine gesellschaftliche Verantwortung, wollen Vorbild sein.“

Bei Lizza sind derzeit 41 Personen beschäftigt



# „Auch eine Stadtverwaltung kann öffentlich Haltung zeigen!“

Saba-Nur Cheema ist Leiterin des pädagogischen Programms der Bildungsstätte Anne Frank. In Zusammenarbeit mit der Stadt Frankfurt schult sie Mitarbeiter\*innen und Azubis in der Stadtverwaltung im Umgang mit Diskriminierung.

INTERVIEW

**Liebe Frau Cheema, wie kam der Kontakt mit dem Personalrat der Stadt Frankfurt zustande?**

Seit dem Einzug der AfD in den Bundestag 2017 und dem damit einhergehenden Rechtsruck erhalten wir in der Bildungsstätte zahlreiche Anfragen von Betrieben und Unternehmen, die sich gegen Rassismus und Rechtspopulismus positionieren wollen. Die Stadt Frankfurt genießt den Ruf einer welt-offenen Stadt, deren Bevölkerung durch eine hohe kulturelle Vielfalt geprägt ist. Um diesen Konsens zu erhalten und sich öffentlich gegen Fremdenfeindlichkeit zu positionieren, hat sich der Gesamtpersonalrat der Stadt Frankfurt an die Bildungsstätte gewandt.

**Was war der Anlass für die Zusammenarbeit mit dem Personalrat der Stadt Frankfurt?**

Dem Personalrat war es wichtig, dass ihre Mitarbeiter\*innen für Formen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit sensibilisiert werden und ihr demokratisches Grundverständnis bzw. Verhalten gestärkt wird. Und mit dem Personal- und Organisationsamt der Stadt Frankfurt haben wir entschieden, dass alle Azubis bei der Stadtverwaltung Frankfurt in ihrer Ausbildungszeit einen Besuch in unserem Lernlabor absolvieren. Mit mehr als 60 Ämtern und Betrieben und rund 790 Auszubildenden war das auch für „Demokratieprofis“ eine tolle Chance, bei der politischen Bildung von Azubis mitzuwirken.

**Aus der gemeinsamen Arbeit zur Entwicklung der politischen Bildung mit Azubis hat sich eine Kampagne und eine weitere Kooperation entwickelt.**

Eines der Hauptanliegen des Personalrats an die Bildungsstätte war die Frage: Was können wir gegen Rechtsextremismus tun, und wie können wir als Stadt Haltung gegen Rassismus zeigen? Um diese Fragen miteinander zu erörtern, hat der Personalrat die Bildungsstätte zu einer Sitzung eingeladen. Daraus entwickelten der Personalrat und das Amt für multikulturelle Angelegenheiten (AmkA) die Kampagne „AnStadt Intoleranz. Diversität leben. Werte achten“. Die Poster zu der Kampagne sind schon jetzt in vielen öffentlichen Einrichtungen zu sehen.

Die Stadt Frankfurt und wir werden auch weiter künftig zusammenarbeiten. So erarbeiten wir gerade ein regelmäßig stattfindendes Argumentationstraining zum Thema „Umgang mit menschen-

feindlichen Äußerungen im Team“. Hier soll mit den Mitarbeiter\*innen ein qualifizierter Umgang mit populistischen oder menschenfeindlichen Äußerungen im beruflichen Alltag erarbeitet werden.

**Ein prominenter Fall in Frankfurt war die Personalie J. – ein Mitarbeiter der Stadtverwaltung, der für die NPD als Ortsvorsteher kandidierte.**

Ich finde, bei dem Prozess um diese Person hat die Stadt Frankfurt öffentlich Haltung gezeigt. Der Prozess hat die Stadt bewegt, und es war eine starke Auseinandersetzung mit dem Thema Rechtspopulismus. Und es zeigt auch: Man muss sich als Stadt nicht hinter einer falschen verstandenen Neutralität verstecken.

## „Eines der Hauptanliegen des Personalrats an die Bildungsstätte war die Frage: Was können wir gegen Rechtsextremismus tun, und wie können wir als Stadt Haltung gegen Rassismus zeigen?“



Das Interview führte

Sina Collmann de Quiñones,  
Beraterin ADiBe Netzwerk Hessen

# Rechtspopulismus im Betrieb – wer steckt dahinter?

Rechtsextreme, Neonazis, Rechtsterroristen, Völkische Rechte, Rechtspopulisten, Reichsbürger, Verschwörungstheoretiker, Querfrontler und eben Neue Rechte – oft ist es gar nicht so leicht, bei den vielen rechten Strömungen den Überblick zu behalten. Und ist das überhaupt nötig? Darf man einen Redner auf einer PEGIDA-Demonstration nicht als rechtsradikal bezeichnen, nur weil er das selbst nicht wünscht? Muss man sich mit den Streitigkeiten zwischen rechten Publikationen wie der „Jungen Freiheit“ und der „Sezession“ auseinandersetzen – oder reicht es zu wissen, dass beides rechtsradikale Zeitungen sind? So überflüssig die Differenzierung auch oft scheint, lohnt ein genauerer Blick auf ihre Erscheinungsformen und Strategien – um darauf wirksame Antworten entwickeln zu können.

→ Was ist neu an der Neuen Rechten?

Zunächst einmal: So neu ist die Neue Rechte gar nicht. Die Eigenbezeichnung entstand bereits Mitte der 1960er Jahre. Zu diesem Zeitpunkt versuchten viele Täter\*innen des nationalsozialistischen Deutschlands, mehr oder minder ungebrochen an die Vergangenheit anzuschließen. Da Nationalsozialismus bereits mehrheitlich verpönt war, grenzten sich jüngere Rechtsextreme von dieser älteren Generation ab, um anschlussfähiger zu werden. Das Vorbild hierzu waren die linksradikale Studierendenbewegung und ihre neuen Aktionsformen. Einige rechte Akteur\*innen suchten Querfrontbündnisse mit antiimperialistischen oder Friedensbewegungen.

In den 1980er Jahren verhalf der französische Publizist Alain de Benoist dem Begriff der Neuen Rechten zur Konjunktur: Seine „Neue Rechte“ unterschied sich ideologisch allerdings kaum von der vorherigen, nutzte lediglich andere Begriffe. So wurde etwa aus dem alten „Ausländer raus!“ und „Deutschland den Deutschen“ das Konzept des „Ethnopluralismus“ – die völkisch-rechte Ideologie blieb dieselbe.

Auch die theoretischen Bezüge der Neuen Rechten sind keineswegs neu: Sie reichen von Armin Mohler und seiner „Konservativen Revolution“ über Ernst Jünger, Carl Schmitt, Julius Evola und Martin Heidegger – allesamt Autoren, die dem Nationalsozialismus und Faschismus nicht nur wichtige Stichworte lieferten, sondern sich auch selbst in diese Politik verstrickten.

→ Wer ist die Neue Rechte heute?

Die derzeit wohl prominentesten Vertreter der Neuen Rechten sind wohl die „Identitäre Bewegung“ und das „Institut für Staatspolitik“ bzw. der mit ihm verbundene Antaios-Verlag. Verglichen mit AfD oder PEGIDA handelt es dabei nur um wenige Vertreter\*innen – die sich jedoch als Avantgarde, als auserwählte Elite inszenieren. Die Identitäre Bewegung entstand in Frankreich als Jugendbewegung des „Bloc Identitaire“, der wiederum aus der rechtsterroristischen

„Unité Radicale“ hervorgegangen ist, die 2002 nach einem gescheiterten Attentatsversuch auf den damaligen französischen Präsidenten Jacques Chirac verboten wurde.

Die „Génération Identitaire“ trat erstmals öffentlichkeitswirksam mit einem Video auf, das als Kriegserklärung an eine Gesellschaft gerichtet war, die in den Augen der Rechtsextremen zu stark durch die Ideale von 1968 geprägt sei. Angeregt von diesem Video gründete sich Österreich und Deutschland die Identitäre Bewegung (IB). Trotz ihrer ‚ethnopluralistischen‘ Blut-und-Boden-Ideologie versucht die IB, ein europaweites rechtsextremes Bündnis herzustellen, dass sich vor allem gegen die Einwanderung aus außereuropäischen Ländern stellt. Hierbei spielt die Verschwörungsideologie vom „großen Austausch“ eine wichtige Rolle, nach der die christliche Bevölkerung durch eine muslimische ausgetauscht werden soll.

Die IB versucht verstärkt, im universitären Milieu zu agitieren und zu rekrutieren. Nicht nur darin ähnelt sie dem historischen Vorbild, der Studierendenbewegung von 1968, die man zwar inhaltlich bekämpfen möchte, von der man aber einige Aktionsformen übernimmt.

Das sogenannte „Institut für Staatspolitik“ wurde unter anderem vom neurechten Verleger Götz Kubitschek und dem Geschichtsrevisionisten Karlheinz Weißmann gegründet. Es soll eine Art „Think Tank“ darstellen und gilt mit seinen mit Sommer- und Winterakademien als eine Art Vorzeigeprojekt der Neuen Rechten. Die Strategie, sich als naturromantisch, intellektuell, abgründig und gleichzeitig harmlos zu inszenieren, ist dem Institut für Staatspolitik an vielen Stellen gelungen: In Feuilletons wie dem des SPIEGEL wurden bereits Homestories über den Hof Schnellroda, in dem das Institut seinen Sitz hat, veröffentlicht. Mit dem Buch „Finis Germania“ von Rolf Peter Sieferle gelang dem Institut für Staatspolitik 2017 ein Bestseller, der wochenlang auf Platz 1 der Amazon-Verkaufsliste stand – ein Buch, das verschwörungsideologische Untergangsfantasien vom Ende Deutschlands und geschichtsrevisionistische Versuche, die Anerkennung der deutschen Schuld zu unterminieren, aneinander reiht.

→ Welchen Inhalt hat die Politik der Neuen Rechten?

Die Neue Rechte arbeitet weniger darauf hin, die politische Macht zu übernehmen, als vielmehr das gesellschaftliche Klima zu verändern. Allen voran die kulturellen Errungenschaften der 68er-Bewegung sollen rückgängig gemacht werden, die in der Erzählung der Neuen Rechten alles beherrschen und zu einer liberalen „Multikulti-Gesellschaft“ geführt hätten (ungeachtet dessen, dass diese Liberalisierung in weiten Teilen ja immer noch ein uneingelöstes Anspruchsproblem ist).

Anstelle des ‚Multikulti‘ ersehnt sich die Neue Rechte eine Volksgemeinschaft, in der Muslime, Jüdinnen und Juden oder Migrant\*innen keinen Platz haben. Zwar begründet die Neue Rechte ihren Rassismus nicht biologisch, sondern kulturell, die Konsequenz bleibt indes dieselbe: Statt auf universelle Menschenrechte setzt die Neue Rechte auf Partikularismus, strebt also danach, die eigenen Interessen auch auf Kosten anderer durchzusetzen.

Das viel beschworene Eigene der Neuen Rechten, die „Identität“, wird dabei oft religiös bestimmt: Das Christentum – oft in Kombination mit neuheidnischer Natursymbolik – gilt in der Neuen Rechten als das Eigene. Der Islam steht für das „Fremde“, das gleichzeitig aus Europa verschwinden soll, andererseits um seine (von Rechten imaginierte) rigide Gesellschaftsordnung beneidet wird. Das Judentum steht in der neurechten Ideologie für das „Andere“, das Zersetzende, für alles, was die innere Einheit gefährden könnte, und das es darum zu bekämpfen gelte.

→ Welche Strategie verfolgt die Neue Rechte?

Die Strategie der neuen Rechten besteht maßgeblich darin, den gesellschaftlichen Diskurs zu verschieben und Dinge sagbar zu machen, die vorher noch auf größere Ablehnung gestoßen wären. Dass die Neuen Rechten damit Erfolg haben, zeigen Begriffe wie „Flüchtlingswelle“, „Genderwahnsinn“ oder „Political Correctness“. Ursprünglich von Rechten geprägt und zuerst im rechten Milieu ver-

wendet, werden diese Begriffe mittlerweile vom bürgerlichen Mainstream benutzt – mitsamt ihren impliziten Bedeutungen, wie etwa, dass die Geflüchteten wie eine Naturkatastrophe über Deutschland hereinbrechen, dass Feminist\*innen verrückt sind oder es ein linkes Meinungsdictat gäbe.

Um das Ziel der Diskursverschiebung oder der „kulturellen Hegemonie“ (Gramsci) zu erreichen, greifen sie auf Strategien der Kommunikationsguerilla zurück, auf Flashmobs, Besetzungen und andere aufsehenerregende Aktionen. Insbesondere dort treten sie auf, wo bereits eine gewisse Öffentlichkeit hergestellt ist, sodass sie ressourcenschonend den Diskurs kapern können.

→ Wie wirkt sich dies auf die Arbeit von Betrieben aus?

Mehrfach haben neurechte Akteure ihren Willen bekundet, stärker auf die Arbeitswelt einzuwirken. So wurde ihre Anhängerschaft dazu aufgerufen, massenhaft in Betriebsräte, Gewerkschaften und vergleichbare Organisationen einzutreten, um sie in ihrem Sinne zu beeinflussen. Rechte Akteur\*innen versuchen auch in der Arbeitswelt, ihre Weltsicht durchzusetzen, suchen Verbündete und wollen indoktrinieren. Rassistische und diskriminierende Sprache kann dabei die Funktion einer für andere unhörbaren „Hundepfeife“ annehmen („dogwhistling“): Sie erlaubt es solchen Akteuren, sich gegenseitig zu erkennen oder Sympathisant\*innen ausfindig zu machen. Ziel ist es auch, die Unternehmenskultur zu verändern, so dass sie weitere Diskursverschiebungen ermöglicht und stärker dem Wunsch nach einer „ethnopluralistischen“ Gesellschaft entspricht.

Über die Autorin

Nicole Broder ist Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank und dort verantwortlich für das Projekt „Demokratieprofis“

# 5 Schritte zu einem diskriminierungssensiblen Unternehmen

## 1 Betroffenen Glauben schenken

Nehmen Sie Meldungen über rassistische und antisemitische Vorfälle nicht auf die leichte Schulter! Wenn Betroffene sich Ihnen gegenüber öffnen, dann meist, weil sie mit der Situation anders nicht mehr fertig werden und zu Ihnen Vertrauen gefasst haben. Niemand bringt solche Vorwürfe leichtfertig vor! Nehmen Sie diese Berichte ernst, wiegeln Sie nicht ab und schieben Sie sie nicht auf die lange Bank. Versuchen Sie bewusst, Ihre persönlichen Zweifel an der Darstellung zurückzuhalten, vermeiden Sie relativierende Formulierungen. Wenn Sie das Problem vertagen oder verharmlosen, wird es Ihnen mit großer Wahrscheinlichkeit später wieder begegnen – und dann meist auf eine Weise, in der es für Gespräche zu spät ist. Arbeiten Sie mit allen an einem Arbeitsklima, in dem sich Angestellte ermutigt fühlen, solche Vorfälle mitzuteilen.

## 2 Prozesse prüfen

Diskriminierung bemerkt man an Ergebnissen – hier gibt es selten Zufälle. Wenn Sie entsprechende Phänomene bemerken, sollten sie Ihre Prozesse überprüfen. Ein Beispiel: das Bewerbungsverfahren für Jobs. Haben Sie das Gefühl, dass sich viel zu wenige Personen bewerben, die einen Migrationshintergrund haben? Vielleicht finden sich in der Stellenausschreibung Formulierungen, die abschreckend wirken. Welche Bilder verwenden Sie in Ihrem Werbematerial? Vielleicht ist es ungeeignet, die Gesellschaft in ihrer Breite abzubilden. Meist liegen solchen Fehlern keine böse Absichten zugrunde, sondern unbewusste Voreinstellungen und anerzogene Verhaltensmuster, denen man bewusst entgegenwirken sollte. Sie müssen nicht sofort alles umkrempeln: Prüfen Sie Ihre Prozesse nach und nach, experimentieren Sie regelmäßig mit Verbesserungen wie etwa anonymisierten Bewerbungen.

## 3 Offenheit und Verantwortung

Diskriminierende Vorfälle sind für Unternehmen sehr schambehaftet, sie werden daher gern kleingeredet, um einen Imageschaden zu vermeiden. Dies führt dazu, dass Diversity gern nur als Label in der Außenkommunikation verwendet, in der internen Kommunikation jedoch tabuisiert wird. Hier ist Offenheit Trumpf: Erarbeiten Sie interne, für alle einsehbare Richtlinien, die zeigen, dass Sie sich dem Problem nicht nur aus Imagegründen annehmen, sondern als Ausdruck Ihrer Unternehmenskultur und Ihrem demokratischen Selbstverständnis. In einer Gesellschaft, in der Rassismus und Antisemitismus trauriger Alltag sind, ist es ausgeschlossen, dass ausgerechnet Ihr Unternehmen frei davon sein sollte. Akzeptieren Sie die Tatsache, dass es entsprechende Phänomene überall, also auch bei Ihnen gibt, und nehmen Sie sie zum Anlass, daran zu arbeiten. Schaffen Sie Räume, in denen offen über das Thema gesprochen werden kann. Und belassen Sie es nicht bei Lippenbekenntnissen: Ziehen Sie angemessene, nachvollziehbare und schnelle Konsequenzen, wenn der Spielraum des Dialogs erschöpft ist.

## 5 Hilfe suchen & annehmen

Die Prozesse, die hinter Diskriminierung und Ausgrenzung am Arbeitsplatz stehen, sind komplex; die wenigsten Vorfälle lassen sich mit einer Zauberformel oder im Hau-Ruck-Verfahren lösen. Gerade für Unternehmen gibt es zahlreiche Organisationen, die Sensibilisierungstrainings und Beratung anbieten. Scheuen Sie sich nicht, solche Hilfe anzunehmen.

## 4 Aufgaben gleich verteilen, Kompetenzen abgeben

Es nützt wenig, wenn in Ihrer Organisation Antidiskriminierung groß geschrieben wird, alle wesentlichen Kompetenzen aber in der Hand von Nichtbetroffenen sind. Wenn Menschen, die wenig bis keine Erfahrungen mit Diskriminierung gemacht haben, die einzigen Ansprechpersonen in diesen Fragen sind, sind Missverständnisse und Fehlentscheidungen die zwangsläufige Folge. Umgekehrt sollten die Strukturen auf keinen Fall so aufgebaut werden, dass die Betroffenen das Problem quasi „unter sich“ regeln sollen! Auch Nichtbetroffene müssen für das Thema in einem kontinuierlichen Prozess sensibel gehalten werden und sich regelmäßig damit beschäftigen.

# Die häufigsten Diskriminierungsmerkmale

## Diskriminierung

- × Benachteiligung oder Ungleichbehandlung aufgrund tatsächlicher oder zugeschriebener Merkmale
- × Diese Merkmale sind wesentlicher Teil der Persönlichkeit oder schwer bis nicht veränderbar
- × Die Benachteiligung findet in verschiedenen Bereichen statt: zwischen Menschen, in/durch Institutionen und auf gesellschaftlicher Ebene

## Sexismus

- × eine auf das Geschlecht bezogene Diskriminierung
- × Geschlechterstereotype, also (oft) negative Einstellungen, die zu Erwartungen, Wahrnehmungen, Affekten und Verhaltensweisen führen, die Menschen abwerten und einen ungleichen sozialen Status von Frauen, Männern und anderen Geschlechtsidentitäten herstellen oder festigen

## Rassismus

- × Benachteiligung aufgrund von Hautfarbe/äußeren Merkmalen sowie tatsächlicher oder zugeschriebener Herkunft
- × Benachteiligung aufgrund kultureller oder zugeschriebener kultureller Zugehörigkeit
- × Alltagsrassismus beschreibt dabei die Übernahme von Rassismus in alltäglichen Situationen und in der Alltagssprache: „Diese Abrechnung ist getürkt worden“, „schwarzfahren“, „Das ist hier ja wie im Urwald!“

## Antisemitismus

- × die Feindseligkeit gegenüber Menschen, die als Jüdinnen und Juden wahrgenommen werden. Diesen werden negative Eigenschaften zugeschrieben
- × dient zugleich auch als ein Modell der „Welterklärung“, indem Juden und Jüdinnen oder auch stellvertretend dem Staat Israel die Schuld für ökonomische oder soziale Prozesse auf der Welt gegeben wird

## Alter („Ageism“)

- × soziale und ökonomische Benachteiligung von Einzelpersonen oder von Personengruppen aufgrund ihres Lebensalters
- × Betroffenen wird es z. B. erschwert, in angemessener Weise am Arbeits- und/oder am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

## Behinderung („Ableismus“)

- × bezeichnet die Abwertung und Benachteiligung von Menschen mit Behinderung
- × Reduktion der menschlichen Identität auf eine körperliche bzw. geistige Einschränkung
- × Ausgrenzung von Menschen mit Behinderung hat sehr viel mit gesellschaftlichen Vorstellungen von Normalität zu tun

## Sexuelle Identität LGBTIQ-Feindlichkeit

- × die Abwertung oder Benachteiligung von Menschen, die lesbisch, schwul, bisexuell, transsexuell, intersexuell und queer sind oder dafür gehalten werden

## Religion

- × Benachteiligung oder Abwertung aufgrund religiöser bzw. zugeschriebener religiöser Zugehörigkeit
- × Formen religiöser Diskriminierung können z.B. Antisemitismus und Antimuslimischer Rassismus sein

## Körpertyp („Fat-Shaming“)

- × die Abwertung oder Benachteiligung von Menschen, die stark übergewichtig sind
- × die Annahme, dicke Menschen seien selbst schuld an ihrem Übergewicht, lebten ungesund und seien undiszipliniert
- × hat sehr viel mit gesellschaftlichen Vorstellungen von Normalität zu tun

## Impressum

Bildungsstätte Anne Frank e.V.  
Hansaallee 150  
60320 Frankfurt am Main

- f bildungsstaette.anne.frank
- t BS\_AnneFrank
- @bsannefrank
- bs-anne-frank.de

Demokratieprofis am Werk –  
Politische Bildung in der  
Arbeitswelt

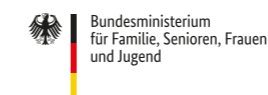
Konzeption  
Dr. Meron Mendel  
Marie-Sophie Adeoso  
Nicole Broder  
Sina Collmann de Quinones

Redaktion  
Marie-Sophie Adeoso  
Nicole Broder  
Sina Collmann de Quinones  
Leo Fischer  
Eduard Kopp

Gestaltung  
Pixelgarten, Frankfurt

© Bildungsstätte Anne Frank  
2020

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Die Bildungsstätte Anne Frank ist das Zentrum für politische Bildung und Beratung Hessen mit Standorten in Frankfurt/Main und Kassel. Wir entwickeln innovative Konzepte und Methoden, um Jugendliche und Erwachsene gegen Antisemitismus, Rassismus und verschiedene Formen von Diskriminierung zu sensibilisieren – und für die aktive Teilhabe an einer offenen und demokratischen Gesellschaft zu stärken. In unserer politischen Bildungsarbeit greifen wir aktuelle Diskurse und Konflikte auf. Fachkräfte erhalten Beratung in akuten Konfliktsfällen sowie zum Umgang mit Radikalisierung und radikalisierten Jugendlichen.

Zwei hessische Beratungsstellen sind in der Bildungsstätte Anne Frank angesiedelt: response unterstützt Betroffene von rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt, das ADiBe-Netzwerk berät Menschen, die Diskriminierung erfahren haben. Menschen, die rechte oder rassistische Gewalt erfahren haben, können Vorfälle online unter [hessenschauthin.de](https://www.hessenschauthin.de) melden. Im Juni 2018 wurde die Anne Frank-Ausstellung als Lernlabor ‚Anne Frank. Morgen mehr.‘ in Frankfurt neu eröffnet. Das Mobile Lernlabor ‚Mensch, Du hast Recht(e)!‘ ist seit 2014 auf Tour. Die Bildungsstätte Anne Frank fördert den Austausch zwischen Wissenschaft und Bildungspraxis, vernetzt verschiedene Gruppen und Communities vor Ort und bringt sie miteinander ins Gespräch – im Rahmen von Konferenzen und Fachtagen, wechselnden Sonderausstellungen sowie öffentlichen Informations- und Diskussionsveranstaltungen.

Bildungsstätte Anne Frank  
Zentrum für politische  
Bildung und Beratung Hessen

Hansaallee 150  
60320 Frankfurt am Main  
T +49 (0)69 56000-20

[info@bs-anne-frank.de](mailto:info@bs-anne-frank.de)  
[www.bs-anne-frank.de](http://www.bs-anne-frank.de)

 [facebook.de/bildungsstaette.anne.frank](https://facebook.de/bildungsstaette.anne.frank)

 @BS\_AnneFrank | @ResponseHessen

 bsannefrank