

Handreichung

Diskriminierung als Unternehmen wirksam verhindern und begegnen

Hong Van Nguyen, Clarissa Borries, Natascha Jürgens

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Inhaltsverzeichnis

00

Einleitung in
das Thema

01

Grundlagenwissen zu Ebenen
und Arten von Diskriminierung

02

Diskriminierung in Unternehmen
auf drei Ebenen begegnen

03

Umgang mit
Diskriminierung

04

Beispiele im Umgang
mit Diskriminierung

05

Fragen zur Reflexion
für Unternehmen

Intro

DISKRIMINIERUNG ALS UNTERNEHMEN WIRKSAM BEGEGNEN – UND WIE?

Diskriminierung in ihren unterschiedlichen Formen ist unvermeidbar und gehört für viele Menschen zum Alltag. Dabei handelt es sich nicht immer um böswillig oder mit Absicht angefangene Konflikte. Jeder Mensch kann diskriminieren – manchmal bewusst, manchmal unbewusst und manchmal auch mit guten Absichten.

Über Diskriminierung zu sprechen, ist nicht einfach. Es ist oft mit starken Gefühlen und Konflikten zwischen den Beteiligten verbunden. Eine nicht ausreichende Beachtung dieser Themen kann jedoch schlimme Folgen für Betroffene und Unternehmen haben. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen lernen, wie sie sicher mit Diskriminierung umgehen und sie im besten Fall sogar verhindern können.

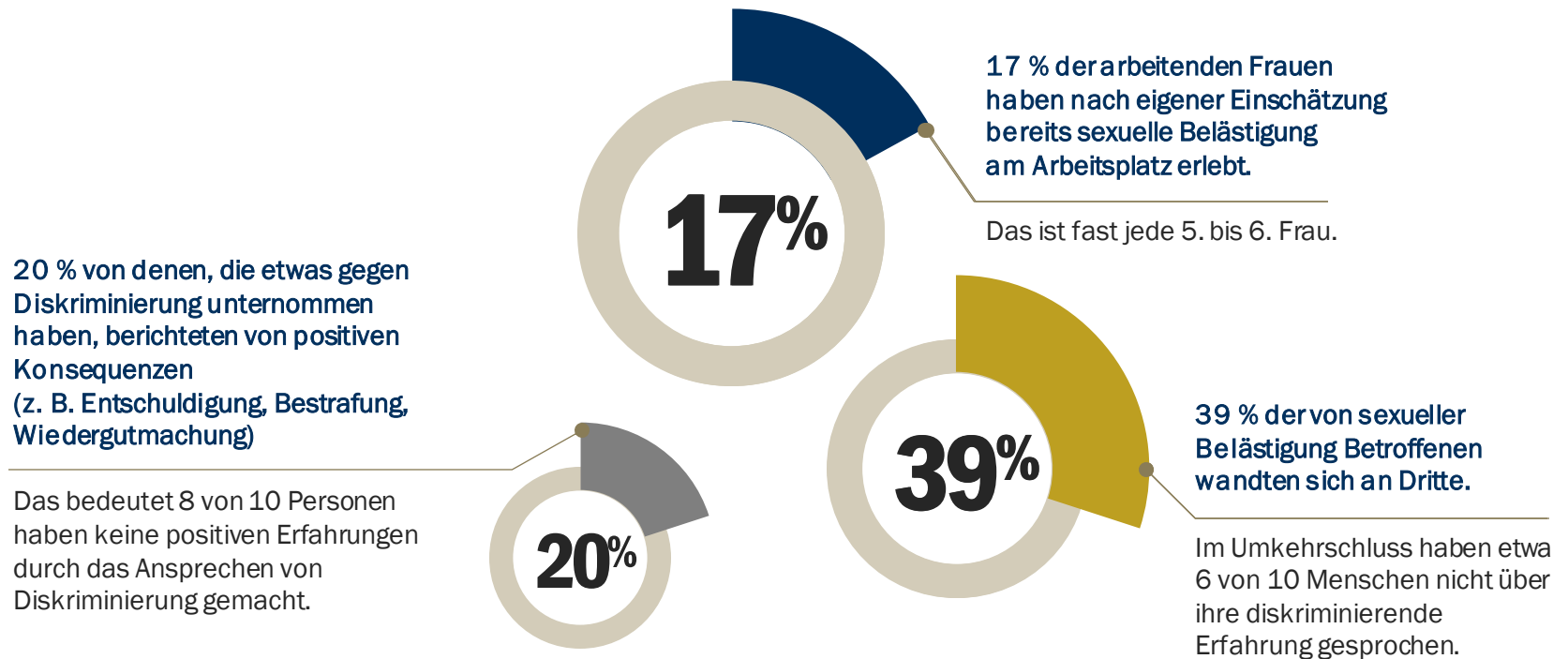
Damit Unternehmen wirksam und sicher gegen Diskriminierung vorgehen können, brauchen sie einen **ganzheitlichen und wertebasierten Umgang mit Konflikten.**

Das bedeutet:

Es braucht einen Blick für das große Ganze. Werte und Grenzen müssen dabei **respektiert und beachtet werden.**

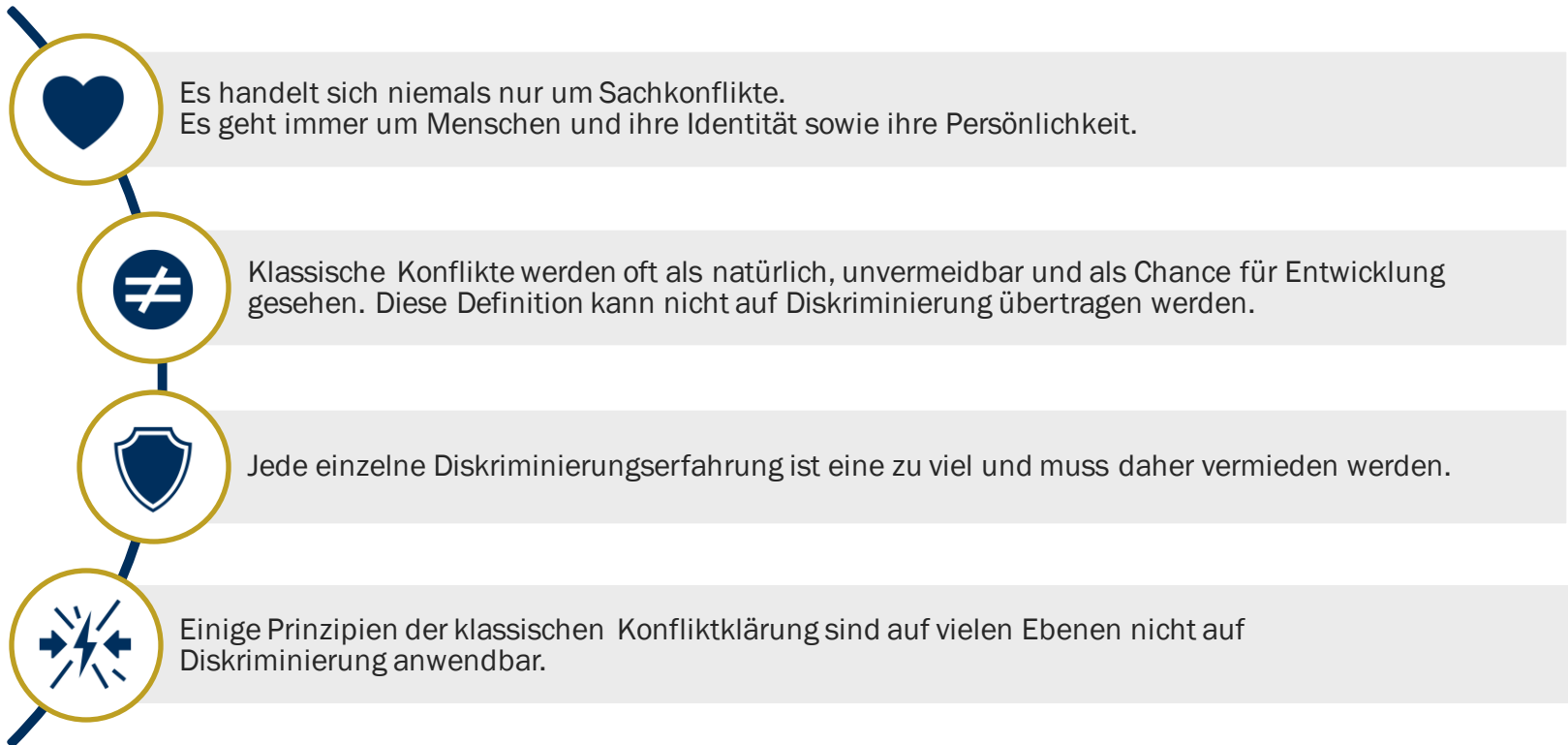
Intro

DISKRIMINIERUNG IST ALLGEGENWÄRTIG



Intro

KONFLIKTE MIT DISKRIMINIERUNG ERFORDERN BESONDERE AUFMERKSAMKEIT (1)



Intro

KONFLIKTE MIT DISKRIMINIERUNG ERFORDERN BESONDERE AUFMERKSAMKEIT (2)

Klassische Konflikte am Arbeitsplatz

Ein Konflikt besteht dann, wenn Menschen unterschiedliche Interessen haben und die Beteiligten es notwendig finden, eine Lösung zu finden.

Alle Beteiligten sind mindestens anteilig schuld an einem Konflikt.

Es gibt meistens keine gesetzliche Notwendigkeit, eine Lösung zu finden, gerade bei kleineren Konflikten.

Alle Positionen in einem Konflikt sollen verstanden und anerkannt werden. Es gibt „kein Richtig und kein Falsch“.

Diskriminierung am Arbeitsplatz

Problematisches Verhalten wird oft nicht als solches von diskriminierenden Menschen anerkannt. Es wird daher auch kein Handlungsbedarf gesehen bzw. wenn, dann einseitig durch die Betroffenen.

Opfer von Diskriminierung sind niemals schuld am diskriminierenden Verhalten anderer Menschen.

Es gibt rechtliche und moralische Notwendigkeiten, eine Lösung zu finden, wenn jemand diskriminiert wurde.

Es gibt klare Grenzen und damit auch bestimmte Dinge, die nicht akzeptiert werden dürfen und auch nicht verstanden werden müssen.

Intro

IMPULSE FÜR EINEN WIRKSAMEN UMGANG MIT KONFLIKTEN AUF MEHREREN EBENEN

Antidiskriminierung als Pflichtaufgabe erkennen und annehmen

Die Etablierung eines auf allen Ebenen wirksamen Umgangs mit Konflikten, das auch bei Problemen mit Diskriminierung funktioniert, ist kein einfaches Ziel. Es erfordert Maßnahmen, die tief in die Kultur von Organisationen eingreifen.

Dies geht nur, wenn Organisationen das Aufdecken von Diskriminierung zu ihrer Pflichtaufgabe machen und das Sprechen darüber auf allen Ebenen möglich machen. Ein gutes Fingerspitzengefühl ist ebenso gefragt wie das deutliche Eintreten für inklusive Werte und klare Grenzen.

Auf dem Weg zur diskriminierungskritischen Organisation

Eine diskriminierungskritische Organisation stärkt das allgemeine Bewusstsein für die Themen rund um Diskriminierung unter allen Mitgliedern. Sie setzt aktive Maßnahmen um, die Diskriminierung vermeiden und entwickelt, kommuniziert und festigt ein Verfahren für klärende Gespräche.

Das Erkennen, Ansprechen und Bearbeiten von Diskriminierung muss auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft fest im Alltag von Organisationen verankert werden.

Diskriminierung Grundlagen

Überblick

Verständnisse von
Diskriminierung

Formen von
Diskriminierung

Konflikte mit
Diskriminierung

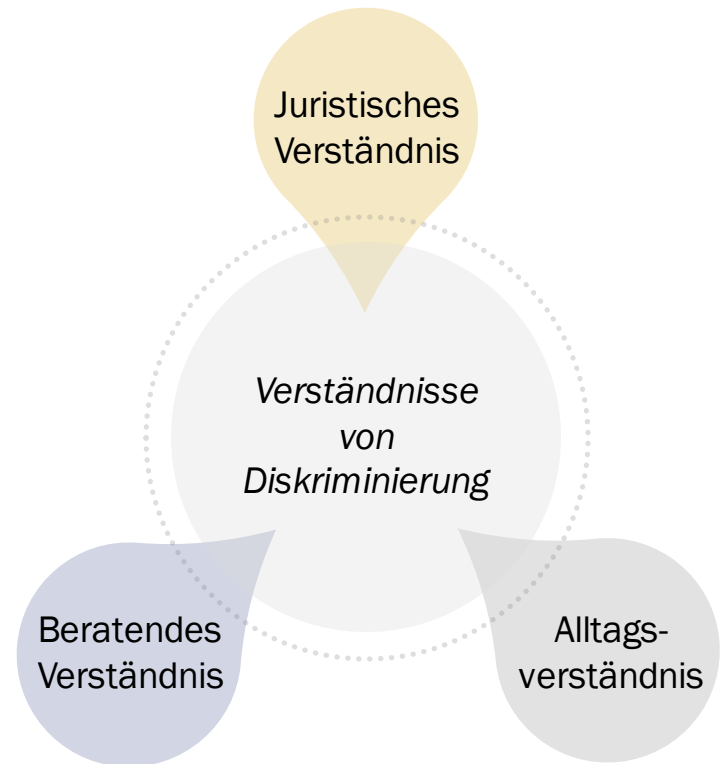


Verständnisse von Diskriminierung

ES GIBT NICHT „DAS EINE“ WAHRE VERSTÄNDNIS VON DISKRIMINIERUNG

Es werden drei Verständnisse von Diskriminierung unterschieden, die je nach Situation unterschiedlich wichtig sein können.

Die drei Verständnisse sind nicht automatisch unterschiedlich wertvoll. Sie können sich ergänzen oder widersprechen. Wichtig ist zu erkennen, welches Verständnis in welchem Kontext am hilfreichsten ist, um den Konflikt zu verstehen und eine Lösung für das Problem zu finden.



JURISTISCHES VERSTÄNDNIS ALS DREISCHRITT



Das rechtliche Verständnis von Diskriminierung besteht aus drei zentralen Teilen:

Benachteiligung bzw. **Ungleichbehandlung** von Menschen ...



... aufgrund eines **schützenswerten Merkmals** (tatsächlich oder zugeschrieben) ...



... **ohne** eine sachliche **Rechtfertigung**

Um zu wissen, dass etwas diskriminierend war, ist es nicht wichtig zu wissen, warum eine Person gehandelt hat. Alleine die Folgen der Handlungen sind von Bedeutung, nicht die Absicht.

Verständnisse von Diskriminierung

ALLTAGSVERSTÄNDNIS ALS PERSÖNLICHE ERFAHRUNG

Diskriminierung im Alltag zeigt sich als ein persönliches Gefühl der ungerechten Behandlung.

Jeder Mensch kann sich diskriminiert fühlen, auch wenn es sich nach der rechtlichen Definition nicht um Diskriminierung handelt.

Die wahrgenommene Ungerechtigkeit kann sich ganz unterschiedlich zeigen. Einerseits gibt es deutliche Zeichen, beispielsweise Ausgrenzungen, Beleidigungen und Verletzungen. Andererseits kann es sich auch um auf den ersten Blick um harmlose Bemerkungen, Scherze oder Blicke handeln.

Betroffene haben häufig das Gefühl, ein „Mensch zweiter Klasse“ oder nicht Teil der Gruppe zu sein.

Für Nichtbetroffene ist „Diskriminierung“ oft ein verunsicherndes und bedrohliches Wort, was mit einem Vorwurf oder Angriff verbunden wird.



Verständnisse von Diskriminierung

BERATENDES VERSTÄNDNIS ALS HANDLUNGSORIENTIERTE PRAXIS



Im Zentrum des beratenden Verständnisses von Diskriminierung steht die Handlungsorientierung. Ziel ist es nicht, Menschen Recht zu geben, sondern Probleme zu sehen und zu lösen.

Betroffenen muss die Möglichkeit gegeben werden, aus ihrer Perspektive das Problem zu beschreiben.

Alle Probleme werden ernst genommen, auch wenn es sich nach dem rechtlichen Verständnis nicht um Diskriminierung handelt. Es wird geschaut, welche Möglichkeiten es gibt, um das Problem zu lösen. Und je nachdem, ob es sich im Einzelfall um eine rechtliche Diskriminierung handelt, gibt es mehr Möglichkeiten und Pflichten, um eine Lösung zu finden.

Formen von Diskriminierung

SCHUTZMERKMALE ALS FESTE EIGENSCHAFTEN

Schutzmerkmale sind Merkmale, aufgrund derer Menschen diskriminiert werden können. Daher müssen Menschen mit diesen Merkmalen besonders vom Unternehmen geschützt werden.

Merkmale bzw. Schutzgründe sind feste Bestandteile der Persönlichkeit und Identität eines Menschen, die sich nicht oder nur schwer verändern lassen.

Ein Mensch kann aufgrund mehrerer Merkmale gleichzeitig diskriminiert werden. Diese Merkmale beeinflussen sich gegenseitig und führen zu einer ganz eigenen Art von Diskriminierung. Dies nennt sich "Intersektionalität". Beispielsweise gibt es Diskriminierung gegen Frauen und gegen Menschen, die an den Islam glauben. Eine muslimische Frau erfährt Diskriminierung jedoch auf eine eigene Art und Weise.

Die gängigsten Schutzmerkmale sind:

**Geschlecht,
rassistische* oder
ethnische Zuschreibung,
Alter, Behinderung,
Religion oder
Weltanschauung,
sexuelle Ausrichtung**

01 - Grundlagen

Formen von Diskriminierung

DISKRIMINIERUNG VERLÄUFT AN VIELEN GRENZEN

Eher nicht von Diskriminierung betroffen	Merkmal	Eher von Diskriminierung betroffen
<i>weiß</i>	Hautfarbe	nicht <i>weiß</i>
gesund	gesundheitliches Befinden	beeinträchtigt, chronisch krank
christlich	Religion	andere Religion
ohne Kinder	Kinder	mit Kindern
Deutsch	Erstsprache	andere Sprache
Abitur	Bildung	anderer Schulabschluss
heterosexuell	sexuelle Orientierung	queer, nicht heterosexuell
“Westdeutschland”	Wohnort	“Ostdeutschland”
Deutschland	geographische Herkunft	anderes Land
25-45 Jahre	Alter	unter 25, über 45 Jahre
cis männlich	Gender	nicht cis männlich
mehrere Fremdsprachen	Fremdsprachen	keine Fremdsprache
ausreichend gesichert	finanzielle Lage	nicht ausreichend gesichert
“Mittel-/Oberschicht”	sozialer Status	“Unterschicht”
Deutsch	Staatsangehörigkeit	andere
feste Partnerschaft	Familienstand	single, geschieden, verwitwet

01 - Grundlagen

Im Zentrum von Diskriminierung stehen Menschen, die nicht dem *weißen* europäischen „Standard“ entsprechen.

Formen von Diskriminierung

DREI EBENEN DER DISKRIMINIERUNG



Individuell

Diskriminierung findet durch die **direkte Handlung einer einzelnen Person** statt.

Die Person diskriminiert jemanden aus eigenen diskriminierenden Beweggründen (unbewusst oder bewusst).



Institutionell

Auch die **Handlungen von Organisationen**, Unternehmen oder einer Verwaltung können Diskriminierung verursachen. Dies geschieht z. B. durch Gesetze, Routinen oder gelebte Kulturen in Unternehmen.



Gesellschaftlich

Die **Gesellschaft vermittelt stereotype Vorstellungen**, Ideen, Bezeichnungen und Bilder über gewisse Menschen und definiert damit auch, was „normal“ oder „anders“ ist. Diese Vorstellungen werden von Menschen der Gesellschaft übernommen.

Formen von Diskriminierung

ARTEN VON DISKRIMINIERUNG

Unmittelbare Benachteiligung

Benachteiligungen, die eine Person **direkt aufgrund eines Schutzmerkmals** erfährt. Eine andere Person erfährt in einer ähnlichen Situation keine Nachteile.

Beispiel: Jemand wird wegen der Hautfarbe, dem Geschlecht oder einem anderen Schutzmerkmal für einen Job abgelehnt.

Belästigung

Unerwünschte Verhaltensweisen, die bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen.

Beispiel: Witze über das Aussehen einer Person oder herablassende Kommentare.

Mittelbare Benachteiligung

Benachteiligungen, die aus **scheinbar neutralen Gründen** für alle gelten, aber in echt bestimmte Gruppen stärker betreffen als andere.

Beispiel: Teilzeitjobs sind strukturell schlechter gestellt als Vollzeitjobs. Mehr Frauen arbeiten in Teilzeit und werden daher im Vergleich zu Männern indirekt benachteiligt.

Sexuelle Belästigung

Ein **unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten**, welches bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen.

Beispiel: Jemand bekommt bei der Arbeit von den Vorgesetzten regelmäßig sexualisierte „Komplimente“.

Konflikte mit Diskriminierung

DAS ALLGEMEINE GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ (AGG) ALS RECHTLICHE GRUNDLAGE

Pflichten von Arbeitgeber:innen

§12 AGG Maßnahmen und Pflichten von Arbeitgeber:innen

Arbeitgeber:innen sind dazu verpflichtet, Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu treffen. Dies umfasst sowohl vorbeugende als auch akute Maßnahmen, z. B. Fortbildungen, Abmahnungen.

§13 AAG Beschwerderecht

Arbeitgeber:innen müssen eine zuständige Dienst- oder Beschwerdestelle einrichten, bei der sich Betroffene beschweren können.

Rechte von Betroffenen

§14 AAG Leistungsverweigerungsrecht

Wenn Arbeitgeber:innen nicht genug gegen Belästigung oder sexuelle Belästigung unternehmen, können Betroffene ihre Arbeit verweigern, ohne ihren Anspruch auf Gehalt zu verlieren.

§15 AAG Entschädigung und Schadensersatz

Bei Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot durch Arbeitgeber:innen haben Betroffene Anspruch auf Entschädigungen, zum Beispiel in Form von Geld.

Konflikte mit Diskriminierung

ÜBER DISKRIMINIERUNG REDEN IST NICHT LEICHT

Nur weil niemand über Diskriminierung spricht, heißt es nicht, dass es keine Diskriminierung im Unternehmen gibt.



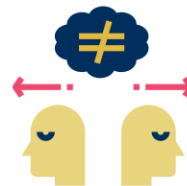
Tabuisierung des Themas

Diskriminierung gilt als ein emotionales, polarisierendes und unangenehmes Thema.



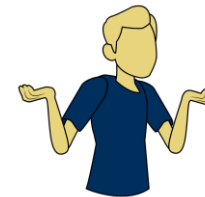
Fehlendes Verständnis

Nicht immer wird Diskriminierung anerkannt, wenn sie angesprochen wird.



Zweifel an Besserung

Beteiligte zweifeln daran, dass Maßnahmen wirksam sein können.



Fehlende Ressourcen

Beteiligten fehlt es an Geld, Zeit, Kraft oder Informationen, um das Problem anzusprechen.



Frage der Anonymität

Beteiligte haben Angst vor fehlender Anonymität und den Konsequenzen davon.

Konflikte mit Diskriminierung

FOLGEN VON DISKRIMINIERUNG

Diskriminierung am Arbeitsplatz schadet allen Beteiligten
– sowohl den Betroffenen als auch dem Unternehmen.

Häufig berichtete Konsequenzen sind...

für **Betroffene:**

Gefühle der...

- Bedrohung
- Auslieferung
- Ohnmacht
- Scham
- Erniedrigung
- Abwertung
- Psychische Belastung

für das **Unternehmen:**

- Geringere Zufriedenheit und Leistung am Arbeitsplatz
- Gesundheitliche Beeinträchtigungen
- Schlechtere Beziehung zu Arbeitgeber:innen
- Geringere Bindung an das Unternehmen



Diskriminierung in Unternehmen auf drei Ebenen begegnen

Überblick

Ganzheitliches
Konfliktmanagement

- Übersicht
- Bewusstsein schaffen
- Prävention
- Umgang mit Konflikten



DREI SÄULEN DES KONFLIKTMANAGEMENTS



Bewusstsein über Diskriminierung schaffen

In der gesamten Organisation entwickeln Mitglieder ein klares Bewusstsein für Themen rund um Diskriminierung.

+ SIEHE S. 23.

Verhindern, dass Diskriminierung entsteht

Durch das Festlegen und Umsetzen von Regeln wird soweit es geht verhindert bzw. reduziert, dass Diskriminierung auftritt

+ SIEHE S. 24-25.

Sicherer Umgang mit auftretenden Konflikten

Bei auftretenden Konflikten mit Diskriminierung wissen alle, was sie tun können, um den Konflikt zu lösen.

+ SIEHE S. 26-35.

Ganzheitliches Konfliktmanagement

BEWUSSTSEIN IN DER ORGANISATION SCHAFFEN

Organisation müssen das Bewusstsein für Diskriminierung stärken und eine Kultur schaffen, in der Diskriminierung zum Thema wird.

Folgende Fragen können sich Unternehmen zur eigenen Reflexion stellen:



Hinterfragen und Prüfen von Praktiken

Wo liegen in dem derzeitigen Handeln und den Prozessen der Organisation bereits mögliche Diskriminierungspotentiale?



Enttabuisierung des Themas

Wie sicher fühlen sich Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, wenn sie sie benennen und darüber sprechen möchten?



Verankerung des Themas im Alltag

Wie normal ist es, sich in der Organisation mit Diskriminierung zu befassen?
Wie sensibilisiert sind die Menschen?



Führungskräfte als Vorbilder

Nutzen Führungskräfte ihre Vorbildfunktion und sind in der Lage, einen klaren Weg im Umgang mit Diskriminierung vorzugeben?



Organisationskultur aktiv entwickeln

Wie ausgeprägt sind Wissenslücken und Widerstände?
Wie notwendig ist eine aktive Entwicklung der Organisationskultur?

DISKRIMINIERUNG AKTIV VERHINDERN



Die aktive Prävention kann auf vielen unterschiedlichen Ebenen und Arten betrieben werden.

Maßnahmen können sein:

- Ein funktionierendes Frühwarnsystem
- Einschlägige Aufklärungsoffensiven durch Infomaterial
- Schulungen und Betriebsveranstaltungen
- Erarbeiten und Etablieren klarer Verhaltensrichtlinien und -grenzen sowie Sanktionsmöglichkeiten
- Schaffen von Konfliktaufstellungen.

Allen Mitgliedern der Organisation sollte zu jeder Zeit bewusst sein, welches Verhalten (in)akzeptabel ist und wie sie sich im Falle eines beginnenden Konfliktes verhalten können. Führungskräfte haben hier den Auftrag, eine Atmosphäre herzustellen, in der sich ihre Mitarbeitenden zeitlich an sie wenden können und sich auch wohl damit fühlen es zu tun.

PRÄVENTION BLEIBT WICHTIG, AUCH WENN ERFOLGE UNSICHTBAR BLEIBEN

Kurzfristig gesehen, bedeutet Prävention Aufwand. Nicht für alle Menschen ist der Sinn der investierten Arbeit und Zeit eindeutig. Manche werden Schulungen oder Betriebsveranstaltungen als überflüssig und nicht notwendig ansehen.

Beispiel: Ein Haus brandsicher zu bauen und die Bewohner:innen regelmäßig zu Brandsicherheit zu schulen, ist anstrengend und teuer, aber immer besser als ein brennendes Haus.

Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass das Verhindern von Diskriminierung langfristig gesehen immer besser ist, als darauf zu warten, dass Konflikte entstehen, um diese dann zu lösen.

Der größte Erfolg von Präventionsarbeit zeigt sich stillschweigend in der Abwesenheit von Problemen. Aus diesem Grund wird ihre Wirkung selten sichtbar.

Ganzheitliches Konfliktmanagement

MIT AUFTRETENDEN KONFLIKTEN UMGEHEN KÖNNEN

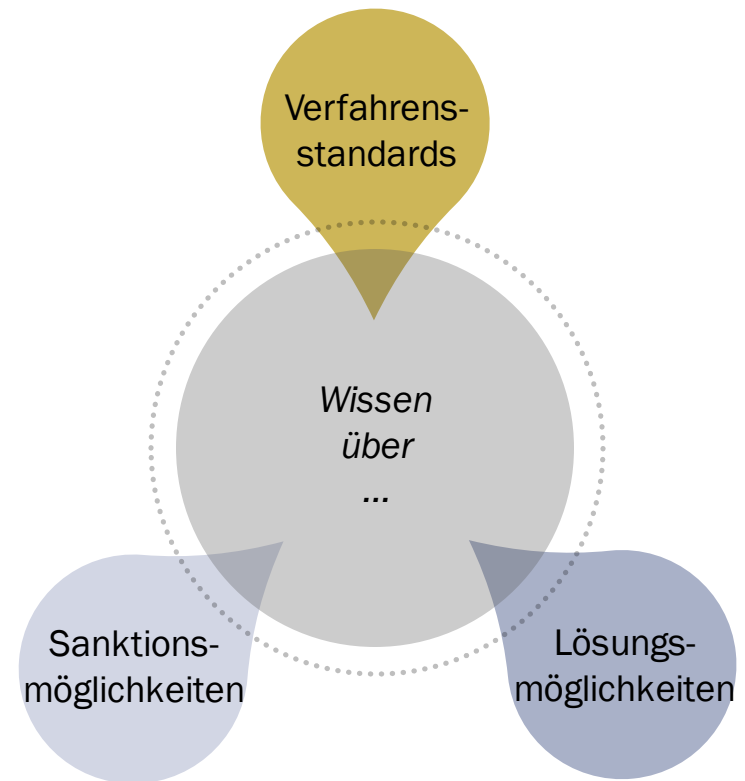
Das Auftreten von Diskriminierung und daraus resultierender Konflikte ist unvermeidbar.

Umso wichtiger ist es daher zu wissen, wie auftretende Konflikte gelöst werden können.

Dies beinhaltet:

- Etablierung transparenter Verfahrensstandards
- Erarbeiten von wirksamen Lösungs- und Sanktionsmaßnahmen

+ SIEHE KAPITEL 3: UMGANG MIT DISKRIMINIERUNG



Umgang mit Diskriminierung

3

Überblick

Konfliktbearbeitung

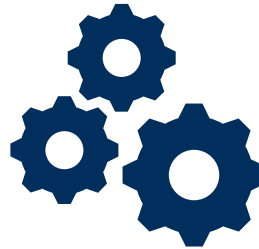
Anforderungen an
Schlüsselpersonen

DISKRIMINIERUNG ANERKENNEN, BENENNEN UND DARAUFG REAGIEREN

Diskriminierung anerkennen

Unternehmen und Organisationen müssen Diskriminierung in ihren verschiedenen Arten und Ebenen wahrnehmen, anerkennen und einordnen können.

Dazu gehört, dass Diskriminierung als gesamtgesellschaftliches Problem akzeptiert wird und dass jeder Mensch mehr oder weniger Privilegien hat.



Auf Diskriminierung reagieren

Nachdem eine Diskriminierung stattgefunden hat, müssen die Arbeitgeber:innen schnell handeln und auf die Diskriminierung reagieren.

Die Situation sollte umfassend aufgeklärt werden. Dazu sollte der Ablauf des Beschwerdeverfahrens klar geregelt sein.

Diskriminierung benennen

Organisationen sollten für Menschen Möglichkeiten schaffen, ihre Erfahrungen mit Diskriminierung zu melden. Dies kann durch eine Beschwerdestelle passieren.

Beschwerden müssen als Benennung eines Missstandes und nicht als persönliche Anklage aufgefasst werden.

Konfliktbearbeitung

10 SCHRITTE ZUR KONFLIKTBEARBEITUNG IM RAHMEN EINES GANZHEITLICHEN KMS*

Auftrags- und Systemklärung



- 1) Auftragsklärung
- 2) Einzelgespräche mit den direkten Konfliktparteien
- 3) Klärung des weiteren Konfliktumfeldes
- 4) Konfliktanalyse

Maßnahmen festlegen und umsetzen



- 5) Festlegung eines Maßnahmenplans zur weiteren Vorgehensweise
- 6) Beschließen eines Kontraktes mit den Konfliktparteien, ggf. mit weiteren Beteiligten
- 7) Konfliktbearbeitung

Evaluierung und langfristige Verankerung



- 8) Konfliktauswertung, Dokumentation und Evaluation
- 9) Nachsorge (ein bis zwei Nachtreffen)
- 10) Installierung eines KMS oder Einbezug der Einzelschritte in ein bestehendes KMS

UMFASSENDE AUFTRAGS- UND SYSTEMKLÄRUNG



1) Auftragsklärung

Durch gezieltes Fragen sollte ein umfassendes **Verständnis der Situation geschaffen werden**. Es gilt zu klären, wer beteiligt war und was wann wo passiert ist. Die diskriminierte Person sollte Wünsche äußern dürfen, was nun geschehen soll. Ebenso sollte erfragt werden, welche Bedarfe die diskriminierte Person hat und ob eine rechtliche Klärung des Sachverhalts sinnvoll ist.



2) Einzelgespräche

Es ist wichtig, zu Beginn **die Gespräche mit allen direkt Beteiligten getrennt voneinander zu führen**. Damit wird eine vertrauliche und offene Gesprächsatmosphäre hergestellt, in der die Betroffenen keine Angst vor Einschüchterung oder ähnlichem haben müssen.



3) Konfliktumfeld

Häufig sind an einer Diskriminierung nicht nur Personen direkt, sondern auch weitere Personen indirekt beteiligt. Es sollte also ein **Überblick darüber geschaffen werden, welche weiteren Personen in die Analyse des Konflikts und seine Klärung miteinbezogen werden sollten**. Auch diese Personen müssen über Diskriminierung und ihre Konsequenzen aufgeklärt werden.



4) Konfliktanalyse

Es ist wichtig, die **Situation und die Historie des Konflikts zu verbalisieren**. So können passende Maßnahmen beschlossen werden. Der Konflikt sollte nur mit den direkten Konfliktparteien besprochen werden. Alle indirekt Beteiligten können im Anschluss über für sie relevante Ergebnisse informiert werden. Es sollten außerdem möglichst früh interne Konfliktbeauftragte eingeschaltet werden.

MAßNAHMEN FESTLEGEN UND UMSETZEN



5) Maßnahmenplan

Die Personen, die am Konflikt beteiligt waren, **beschließen gemeinsam Maßnahmen zur Aufarbeitung und zukünftigen Vermeidung von Diskriminierung.** Die Beschlüsse werden in einem Maßnahmenplan festgehalten. Hierbei ist insbesondere die Perspektive der diskriminierten Person wichtig. Um einen Machtausgleich herzustellen, kann es außerdem sinnvoll sein, der diskriminierten Person zuerst das Wort zu geben. Die Formulierungen sollten fallsensibel (z. B. gendergerecht) festgehalten werden.



6) Kontrakt

Es wird ein **konkreter Vertrag** mit den Personen, die direkt am Konflikt beteiligt waren (und ggf. weiteren indirekten Beteiligten) geschlossen. Dort werden alle vereinbarten Maßnahmen aufgeschrieben und unterzeichnet. Dies schafft zum einen Verbindlichkeit und bietet zum anderen Arbeitgeber:innen einen Nachweis darüber, dass sie ihrer Verantwortung nachgekommen sind.



7) Konfliktbearbeitung

Die beschlossenen **Maßnahmen werden umgesetzt.** Der Maßnahmenplan kann z. B. Folgendes enthalten:

- Vermittlung zwischen den beteiligten Personen durch eine:n Konfliktlöser:in
- Einbeziehen weiterer Kolleg:innen, Stabsstellen (z. B. HR) oder Berater:innen in die Bearbeitung des Konflikts
- Einigung auf zukünftige Verhaltensweisen zwischen den Beteiligten
- Zwischenreflexionen, Auswertungsgespräche

EVALUIERUNG UND LANGFRISTIGE VERANKERUNG



8) Konfliktauswertung

Der **Erfolg bzw. Misserfolg der umgesetzten Maßnahmen wird ausgewertet, dokumentiert und evaluiert**, nachdem der Maßnahmenplan abgearbeitet wurde. Hierbei wird darauf geachtet, ob die beschlossenen Maßnahmen eingehalten wurden und ob erneut Diskriminierung stattgefunden hat. Außerdem wird gemeinsam mit der diskriminierten Person bewertet, welche der beschlossenen Maßnahmen erfolgreich waren und welche nicht und ob sie sich mit der aktuellen Situation wohlfühlt.



9) Nachsorge

Es sollten ein bis zwei Nachsorgetreffen stattfinden, die einen **emotionalen Abschluss des Themas** anstreben. Hier werden, wenn nötig, weitere Maßnahmen beschlossen.



10) KMS*

Es sollte **ein ganzheitliches unternehmensweites Konfliktmanagement installiert werden**. Nach Abschluss der 10 Schritte werden die Maßnahmen, die erfolgreich durchgeführt wurden, in einem ganzheitlichen wertebasierten Konfliktmanagementsystem langfristig verankert.

Konfliktbearbeitung

KOMPONENTEN EINES KMS*

Organisationen sollten ein wertebasiertes, systemisches Konfliktmanagement installieren, welches auf die Begleitung und Prävention von Diskriminierungsprozessen ausgerichtet ist.

Anlaufstellen bei Diskriminierung	Systematische Auswahl von Maßnahmen	Bearbeitung von Konflikten	Verfahrensstandards	Dokumentation, Controlling & Qualitätssicherung	Kommunikation/ Innen- und Außendarstellung
z. B. Konflikt- und Mobbingberater:in, Betriebsrat, Personalstelle, Ombudsperson, Konfliktnavigator:in	z. B. Verfahrensordnung zum Konfliktmanagement, Kriterienkatalog der Personalabteilung, festgelegte Sanktionen in Arbeitsverträgen	z. B. Betriebsrat, externe/interne Mediator:innen, Führungskräfte	z. B. Orientierung an den Mediationsstandards des Bundesverbands Mediation e. V., institutionelle Verfahrensordnung***, unternehmensinternes Verfahren	z. B. Falldokumentation, Kostenkalkulation, Selbstevaluation, Fragebogenerhebung, Intervention, Feedbacksystem	z. B. Intranet-Kommunikation, „Round-Table“, Selbstverpflichtungen, „Code of Conduct“

03 - Vorgehen

Anforderungen an Schlüsselpersonen

KONFLIKTLÖSER:INNEN VERMITTELN UND STÄRKEN

Sie können **gut zuhören**, einen **Dialog auf Augenhöhe** schaffen und **setzen dabei gleichzeitig Grenzen**, ggf. durch Verweis auf unternehmensweit verankerte Regeln und Sanktionen.

Sie sind bei der Lösung **allparteilich**
– sie identifizieren sich also prinzipiell mit allen Konfliktparteien.

Sie sorgen für einen Machtausgleich, indem sie **benachteiligte Konfliktparteien ermutigen**, dass sie für sich selbst sprechen und ihre eigenen Positionen vertreten.

Sie können **Diskriminierungen frühzeitig erkennen, verhindern und aufarbeiten**.



Sie **animieren die Konfliktparteien, selbst eine Lösung zu finden**, mit der sich alle Beteiligten wohlfühlen.

Sie vermitteln der diskriminierten Person, dass ihr geglaubt wird und dass ihre **Erfahrungen ernst genommen werden**.

Sie **verwenden einen weit gefassten Diskriminierungsbegriff**, um die Perspektiven der diskriminierten Personen zu berücksichtigen.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS SENSIBILISIERTE VORBILDER

Es ist wichtig, dass Führungskräfte eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter:innen mit ihnen offen über Eindrücke, Stimmungen, Gefühle und Schwierigkeiten sprechen können.

Führungskräfte müssen geschult und sensibilisiert werden, für ihre Mitarbeiter:innen ansprechbar sein und sich Zeit für sie nehmen.

Im Weiteren ist die Aufgabe der Führungskraft ...

- ... sich regelmäßig über die **Bedürfnisse und Probleme** von Mitarbeiter:innen zu erkundigen.
- ... Handlungen regelmäßig **transparent zu kommunizieren** und zu erklären.
- ... die Mitarbeiter:innen an ihren **Handlungen und Entscheidungen zu beteiligen**.
- ... für **klare Strukturen** in der Aufgaben- und der Ablauforganisation zu sorgen.
- ... **Freiräume** für Eigeninitiativen der Mitarbeiter:innen zuzulassen.
- ... für ein **offenes und kooperatives Betriebsklima** zu sorgen.
- ... ein **Frühwarnsystem** für Konflikte und Diskriminierung zu installieren.
- ... die Einführung eines **Konfliktmanagementsystems** als Teil ihrer Aufgaben anzusehen.

Beispiele im Umgang mit Diskriminierung

Überblick

Niemals Diskriminierung
herunterspielen

Klar Stellung beziehen

Grenzen zeigen und
Konsequenzen ziehen

Einen klaren rechtlichen
Rahmen schaffen

Auf Diskriminierung
antworten können



Praxisbeispiele im Umgang mit Diskriminierung

NIEMALS DISKRIMINIERUNG HERUNTERSPIELEN

In einer Hausarztpraxis wurde eine Mitarbeiterin von einer Patientin rassistisch beleidigt. Obwohl eine Person mit Leitungsfunktion anwesend war, ist nichts passiert.

Stattdessen wurde die Situation heruntergespielt. Die Leitungsperson hat versucht zu erklären, dass die Patientin das bestimmt nicht so meinte und dass es wahrscheinlich nur an ihrer schlechten Stimmung gelegen habe.

Es gab nach der Situation keine Konsequenzen oder Besprechungen mit der betroffenen Person oder im Team. Als Folge dessen berichtete der Mitarbeiter von einem geschwächten Vertrauen zur Leitungsperson.

Diskriminierung zeichnet sich nicht durch die Intention einer Handlung aus, sondern durch deren Effekt.

Das Herunterspielen oder Nicht-Thematisieren von diskriminierenden Erfahrungen kann langfristig das Vertrauensverhältnis zwischen Betroffenen und Organisationen zerstören.

Praxisbeispiele im Umgang mit Diskriminierung

KLAR STELLUNG BEZIEHEN

Eine neue Pflegekraft in einem Altersheim trug ein Kopftuch. Ein Besucher, der seine Ehefrau besuchen wollte, beschwerte sich über die Pflegekraft.

Eine Mitarbeiterin hörte das, kam dazu und fragte, was es für ein Problem gäbe. Der Mann antwortete, dass es eine Zumutung sei, dass Frauen mit Kopftuch nun überall arbeiten dürften.

Die Mitarbeiterin antwortete, dass die Pflegekraft wegen ihres Könnens eingestellt sei und es dem Besucher frei stehe, seine Ehefrau in einem anderen Altersheim unterzubringen. Daraufhin entschuldigte sich der Mann für seine Aussage.

Es ist wichtig, klar Stellung zu beziehen und sich hinter die Betroffenen zu stellen, wenn Diskriminierung beobachtet wird. Den Betroffenen wird bewusst gemacht, dass sie auf die Unterstützung anderer zählen können. Diskriminierenden Personen wird aufgezeigt, dass ihr Verhalten nicht toleriert wird.

Praxisbeispiele im Umgang mit Diskriminierung

GRENZEN ZEIGEN UND KONSEQUENZEN ZIEHEN

Eine Pflegedienstleitung eines ambulanten Dienstes stellte eine neue Mitarbeiterin ein. Gleich nach ihrem ersten Dienst kam ein wütender Anruf eines zu Pflegenden: „Die [beleidigendes Wort für trans* Personen]* möchte ich hier nicht mehr sehen!“.

Die Leiterin antwortete: „Wir bekennen uns gegen sämtliche Formen von Diskriminierung.“ Wenn er etwas an der Ausführung der Pflege auszusetzen habe, könne man darüber sprechen, aber Trans-Feindlichkeit werde nicht geduldet. Wenn er das nicht akzeptieren könne, müsse man die Zusammenarbeit beenden.

Insbesondere Menschen in Führungspositionen können durch konsequentes Aufzeigen und Umsetzen von Grenzen Unterstützung zeigen.

Praxisbeispiele im Umgang mit Diskriminierung

EINEN KLAREN RECHTLICHEN RAHMEN SCHAFFEN

Ein Vater hat offenkundig rassistische Tattoos, die bei Abholung seiner Tochter von der Kita für alle sichtbar sind. Er wurde mehrmals gebeten, diese abzudecken, bevor er sein Kind abholt. Dies lies sich schwierig durchsetzen, insbesondere wenn nur ein:e Erzieher:in anwesend war.

Als Maßnahme wurde eine Hausordnung formuliert, die zukünftig mit dem Betreuungsvertrag zusammen unterschrieben werden musste. Zukünftige Verstöße gegen diese Hausordnung ließen sich damit besser verfolgen. Die Erzieher:innen erhielten dadurch Handlungssicherheit.

Durch das Aufnehmen von Antidiskriminierung in Hausordnungen, (Arbeits-)Verträge, Leitbilder oder ähnliches können Betroffene und Unterstützende mit einer größeren Handlungssicherheit auf Diskriminierungen antworten, indem sie auf entsprechend verbindliche Dokumente verweisen.

Praxisbeispiele im Umgang mit Diskriminierung

AUF DISKRIMINIERUNG ANTWORTEN KÖNNEN (1)

In einem Seminar zum Thema Vielfalt wurden im Rahmen einer Übung verschiedene Bilder gezeigt, um sich seiner eigenen (Vor-)Urteile bewusst zu werden. Eine Teilnehmerin traf die Aussage: „Auf dem Bild ist ein hässlicher [N-Wort]*.“

Reaktionsmöglichkeiten:

- **Wichtig:** Sich klar gegen Rassismus positionieren und erklären, wieso das N-Wort niemals verwendet werden darf.
- Die Aussage hinterfragen: „Das ist eine beleidigende Aussage. Wie kommen Sie dazu?“
- Gegenstatement: „Moment, das kann ich so nicht stehen lassen. ...“
- Auf Gesprächsregeln verweisen.
- Beleidigungen nicht akzeptieren, ggf. des Raums verweisen und weitere Schritte einleiten.

Bei diskriminierenden Beleidigungen sollte die jeweilige Aussage hinterfragt werden und Gegenstatements sowie ggf. Sanktionen eingesetzt werden.

AUF DISKRIMINIERUNG ANTWORTEN KÖNNEN (2)

In einem Seminar zum Thema Vielfalt wurde im Rahmen einer Übung die Äußerung getroffen, dass Moscheen abgeschafft und verboten werden sollten.

Im Rahmen des Seminars wurden folgende Möglichkeiten zum Antworten in Betracht gezogen:

- Nachfragen: „Aus welchen Gründen meinen Sie das?“, „Es gilt die Religionsfreiheit. Oder sollten Ihrer Meinung nach auch Kirchen abgeschafft werden?“
- Fakten nennen: „Es leben seit Jahrhunderten viele Menschen muslimischen Glaubens hier.“
- Dagegen positionieren: „Da stimme ich Ihnen nicht zu.“
- Inhalt des Gesagten problematisieren: „Das ist problematisch, weil ...“

Beteiligte sollten bei diskriminierenden Aussagen nicht nachlassen, die diskriminierende Person des Raumes verweisen oder weitere Schritte einleiten. Falls eine Person direkt beleidigt wurde, sollten zusätzlich dazu Gespräche zur Konfliktlösung stattfinden.

Fragen zur Reflexion für Unternehmen

Überblick

Bewusstsein über
Diskriminierung

Aktive Maßnahmen
zur Prävention

Umgang mit
auftretenden Konflikten



Fragen zur Reflexion

DISKRIMINIERUNGSKRITISCHE UNTERNEHMEN

Bewusstsein über Diskriminierung

- ✓ Ist die Positionierung gegen Diskriminierung im Unternehmensleitbild bzw. in den Unternehmenswerten verankert?
- ✓ Gibt es im Unternehmen eine Gesprächskultur, in der Betroffene von Diskriminierung offen darüber sprechen können?
- ✓ Sind sich alle Menschen im Unternehmen über Formen und Arten von Diskriminierung bewusst?
- ✓ Sind Führungskräfte sensibilisiert worden, um über Diskriminierung sprechen zu können?
- ✓ Fühlen sich Betroffene vom Unternehmen unterstützt und geschützt?
- ✓ Wird Diversität als Bereicherung für das Unternehmen gesehen und wertgeschätzt?

Aktive Maßnahmen zur Prävention

- ✓ Gibt es offizielle Anlaufstellen und Ansprechpartner:innen für Probleme mit Diskriminierung? Sind sie allen bekannt?
- ✓ Gibt es ausreichend Informationsmaterial für Betroffene und Nicht-Betroffene?
- ✓ Finden regelmäßig Schulungen und Betriebsveranstaltungen gegen Diskriminierung statt?
- ✓ Werden klare Verhaltensrichtlinien und -grenzen definiert und kommuniziert?
- ✓ Gibt es funktionierende Frühwarnsysteme, die Konflikte vor der Eskalation sichtbar machen?
- ✓ Ist Diversität aktiv in den Personalinstrumenten verankert? (z. B. Personalauswahl, -beförderung, -gespräche)

Umgang mit auftretenden Konflikten

- ✓ Gibt es ein standardisiertes Konfliktmanagementsystem speziell für Diskriminierungsfälle?
- ✓ Gibt es ausgebildete Mediator:innen und Konfliktlöser:innen im Unternehmen?
- ✓ Gibt es fest definierte Sanktionsmaßnahmen bei diskriminierendem Verhalten?

Haben Sie ein eigenes Anliegen?

BERATUNGSSTELLEN

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bietet eine [Übersicht](#) über nationale und regionale Beratungsstellen

Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Glinkastraße 24

10117 Berlin

Mail: beratung@ads.bund.de

Website: www.antidiskriminierungsstelle.de

Angebote in Thüringen:

- **AWO Regionalverband Mitte-West-Thüringen e.V. Fachstelle Interkulturelle Öffnung**
Salvador-Allende-Platz 17, 07747 Jena
Tel.: (+49) 3641 – 310 29 14
Mail: ikoe@awo-mittewest-thueringen.de
Website: www.fs-ikoe.de
- **Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung**
Neugasse 5, 07743 Jena
Tel.: (+49) 3641 – 639 131
Mail: thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de
Website: www.thueringer-zentrum-ikoe.de
- **Antidiskriminierungsstelle der Stadt Jena**
Saalbahnhofstraße 9, 07743 Jena
Tel.: (+49) 3641 - 492637
E-Mail: antidiskriminierung@jena.de
- **Thüringer Landesantidiskriminierungsstelle**
Thüringer Staatskanzlei, Stabsreferat Bürger*innenanliegen;
Landesservicestelle Bürger*innenbeteiligung;
Antidiskriminierungsstelle; Kontaktstelle für Betroffene und deren Angehörige von Terroranschlägen und Amoktaten
PF 90 02 53, 99105 Erfurt
Tel.: (+49) 361 – 57 321 1152
Mail: lads@tsk.thueringen.de
Website: www.staatskanzlei-thueringen.de/arbeitsfelder/lads
- **Thadine – Thüringer Antidiskriminierungsnetzwerk**
c/o Vielfalt Leben – QueerWeg Verein für Thüringen
Löbdergraben 25a, 07743 Jena
Tel.: (+49) 1525 – 65 00 716
Mail: info@thadine.de
Website: www.thadine.de

AUTORINNEN

Hong Van Nguyen



B.A. Kulturwissenschaften
und Wirtschaftspsychologie



LinkedIn:
[Hong Van Nguyen](#)

E-Mail:
van.nguyen1997@yahoo.de

Clarissa Borries



B.Sc. Wirtschaftspsychologie
und Betriebswirtschaftslehre



LinkedIn:
[Clarissa Borries](#)

E-Mail:
c.borries@t-online.de

Natascha Jürgens



B.A. International Cultural
and Business Studies



LinkedIn:
[Natascha Jürgens](#)

E-Mail:
n.c.juergens@gmail.com

ZUR HANDREICHUNG

Diese Handreichung ist Teil eines Projektes im Rahmen des Masterstudiums „Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena im Seminar „Organisations- und Personalkommunikation“.

Jena | 2021

LITERATURVERWEISE

- AG Diversity (o. D.): Macht.Diskriminierung.Mediation.
- Agentur der Europäischen Union für Grundrechte und Europarat (2018): Handbuch zum europäischen Antidiskriminierungsrecht.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015): Leitfaden Beratung bei Diskriminierung: erste Schritte und Weitervermittlung.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): Studie "Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention".
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020): Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? - Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte.
- Beigang, S.; Fetz, K.; Kalkum, D.; Otto, M. (2017): Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung.
- Deutsche Institution für Schiedsgerichtbarkeit (2021): DIS-Verfahrensordnung für Adjudikation.
- Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Gisela (2015): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 4th ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hirsch-Sprätz, Monika (2018): Wertebasiertes systemisches Konfliktmanagement. In: Anabel Ternès und Clarissa-Diana Wilke (Hg.): Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- International Chamber of Commerce (2021): ICC-Schiedsordnung 2021.
- Kolodej, Christa (2019): Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Proksch, Stephan (2010): Konfliktmanagement im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schmidt, M. (2020): Organisationspflichten von Arbeitgebenden.
- Schröttle, M.; Meshkova, K.; Lehmann, C. (2019): Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz.