

# Gesamtevaluation AMIF Projekt: „Rolle vorwärts“

Geschlechterbilder im  
interkulturellen Kontext  
2021 – 2022



# Inhalt

3	<b>Editorial</b>
4	<b>1. Einleitung</b>
5	<b>2. Vom Antrag zum Projekt</b>
6	<b>3. Maßnahmen</b>
6	<b>3.1. Gemeinsame Maßnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diversity Labs</li><li>• Fachtage</li><li>• Handreichung</li><li>• Transferworkshops</li></ul>
10	<b>3.2. Maßnahmen in Schleswig-Holstein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisationsberatung: Gestaltung von geschlechtssensiblen Angeboten</li><li>• Organisationsberatung: Gender- und Vielfaltssensibilität in den Familienbildungsstätten</li><li>• Netzwerk interkulturelle Jungen*- und Männer*arbeit</li><li>• Schulungsmaßnahmen</li><li>• Kinderbuch: Kulturelle Vielfalt und Geschlecht</li></ul>
14	<b>3.3. Maßnahmen in Hamburg</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beschwerde- und Verbesserungsverfahren</li><li>• Organisationsberatung</li><li>• Schulungsmaßnahmen</li><li>• Fotoausstellung</li></ul>
17	<b>4. Schwerpunktthemen</b>
17	<b>4.1. Schleswig-Holstein</b> Netzwerk interkulturelle Männer*arbeit
21	<b>4.2. Hamburg</b> Von der Projektberatung zu einer Organisationsentwicklung Beschwerde- und Verbesserungsverfahren
28	<b>5. Gelingensfaktoren und Engpässe</b>
28	<b>5.1. Gelingensfaktoren</b>
29	<b>5.2. Engpässe</b>

# Editorial

**Liebe Leser\*innen,**

Hand auf's Herz: Wann haben Sie Ihre eigenen Bilder im Kopf schon einmal auf Aspekte von Geschlecht und Gender hinterfragt? Wissen Sie Bescheid über LSBTIQA\*? Wie funktioniert Rassismus? Was ist Intersektionalität in dem Zusammenhang? Haben Sie sich gefragt, wie eine kultur- und gendersensible Haltung ihre Arbeit verbessert?

Die Wirklichkeit verändert sich oft schneller als die Bilder in den Köpfen. Traditionelle Geschlechterrollenbilder halten sich hartnäckig, diskriminierungsfreie Räume sind selten. Und trotzdem: Gesellschaftliche Vielfalt ist der Normalfall, zu wissen damit umzugehen umso wichtiger! Die Verantwortung, etwas zu verändern liegt in unser aller Händen – ob wir davon selbst betroffen sind oder auch nicht!

21 Monate hat das AMIF Projekt „Rolle vorwärts“ Träger, Einrichtungen und Institutionen zu Interkultureller Öffnung beraten und gestärkt, indem es die Sensibilität und Kompetenz zur gezielten und bewussten Thematisierung und Gestaltung interkultureller Aspekte von Gender und Geschlecht in den Fokus gestellt hat. In dieser Broschüre halten wir die wichtigsten Maßnahmen des Projekts in den beiden Diakonischen Werken Schleswig-Holstein und Hamburg fest, zeigen die Gelingensfaktoren und Engpässe auf.

Wir möchten hiermit auf das Projekt zurückblicken, Ihnen unsere Erkenntnisse mit auf den Weg geben und Sie motivieren, sich selbst in Ihrer Arbeit und Ihrer Institution mit interkulturellen Aspekten von Gender und Geschlecht auseinanderzusetzen.

**Wir freuen uns sehr, wenn „Rolle vorwärts“ dazu beiträgt.**

**Felizitas Brinkmann**

Projektkoordination Diakonisches Werk Schleswig-Holstein

**Manuel Rakers**

Projektkoordination Diakonisches Werk Hamburg



# 1.

## Einleitung

### „Rolle vorwärts“ – Geschlechterbilder im interkulturellen Kontext

Ziel des Projekts war es, Drittstaatsangehörige zu fördern und zu stärken, um ihnen gesellschaftliche Integration und Teilhabechancen zu ermöglichen. Hierfür stehen die Prozesse der Inter-kulturellen Öffnung (IKÖ) bei Mitgliedseinrichtungen der Diakonischen Werke, bei sozialen Trägern, Organisationen und Institutionen im Vordergrund, um Menschen mit Migrationshintergrund Zugang zu Angeboten zu erleichtern.

Als Verbundprojekt der zwei Diakonischen Werke aus Schleswig-Holstein und Hamburg entwickelte und implementierte das Projekt im Zeitraum von 21 Monaten (01.2021 – 10.2022) Good-Practise-Beispiele, innovative Maßnahmen und Tools. Ziel war es, Gender- und Geschlechterrollen im interkulturellen Kontext nicht nur sichtbar zu machen, sondern auch die Auseinandersetzung damit voranzubringen und die interkulturelle Kompetenzbildung und Vernetzung von Akteur\*innen in diesem Feld zu fördern. Damit leistete es einen wertvollen Beitrag zur Sensibilisierung im Umgang mit interkulturellen Aspekten von Gender und Geschlecht. Die Kofinanzierung bestand durch den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union.

## Vom Antrag zum Projekt

In der Gesellschaft und damit auch in den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege werden Vorurteile und Stereotype zur Beurteilung anderer Menschen herangezogen. Hierauf gründet die Entstehungsgeschichte der Idee um eine vielfaltssensible Sicht. Aus diesem Beurteilungsschema kann individueller und sogar struktureller Rassismus entstehen, der oft als solcher nicht bewusst erkannt wird und zu psychischen und physischen Belastungen der diskriminierten Betroffenen führen kann. Menschen sind in den Merkmalen ihrer Persönlichkeit allerdings genauso vielfältig, wie sie auch auf vielfältige Weise diskriminiert werden können. Hier setzte das Verbundprojekt der Diakonischen Werke aus Hamburg und Schleswig-Holstein an. Der übliche IKÖ-Prozess mit Fokus auf nationaler Herkunft, Sprache und rassistischen Zuschreibungen sollte um die Merkmale geschlechtliche und sexuelle Identität erweitert werden. Durch diese intersektionale Herangehensweise wurde der Fokus auf Mehrfachdiskriminierung gelegt, und die Maßnahmen im Projekt konnten noch gezielter umgesetzt werden. Drittstaatsangehörige werden oft zwischen unterschiedlichen Gendernormen zerrissen, besonders junge migrantische Männer entwickeln ein Gefühl von Fremdheit, Ablehnung und Überforderung, weil unterschiedliche normative und kulturelle Prägungen von Gender und Geschlecht aufeinanderprallen, unterschiedliche Frauen- und Männerbilder stereotypisiert und von der Mehrheitsgesellschaft sanktioniert werden.

Instrumente und Maßnahmen sollten mit Blick auf eine intersektionelle Perspektive entwickelt und umgesetzt werden, sind jedoch noch nicht systematischer Bestandteil der Regelangebote in Einrichtungen. Auch sind beispielsweise innerbetriebliche Beschwerdeverfahren als wichtiger Teil des Arbeitsschutzes noch nicht diskriminierungssensibel genug, eine positive Fehlerkultur in Unternehmen ist noch nicht verstetigt.

# 2.

### EMPFEHLUNG

**Fachbereiche und Projekte sind gut beraten, das Thema Diversitätssensibilität stärker in den Fokus zu rücken u. a. durch:**

- Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden, besonders der Leitungskräfte
- Neu zu entwickelnde Angebote für die Weitergabe von Wertschätzung, Empowerment und Partizipation von Betroffenen
- Schaffung von Strukturen, die unabhängig von Einzelpersonen Diskriminierung in der Organisation bearbeiten.

# 3.

## Maßnahmen

Zielgruppe(n) des Projekts waren als Strukturprojekt in erster Linie Träger, Einrichtungen und Organisationen bzw. ihre haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden. Beide Teilprojekte hatten das Ziel, den Zugang zu Organisationen und Angeboten für Drittstaatsangehörige zu verbessern. Die unterschiedlichen Maßnahmen wurden hierbei gemeinsam mit Drittstaatsangehörigen und Fachpersonal bei Trägern und Einrichtungen im Netzwerk entwickelt. Beschrieben werden hier sowohl die von beiden Diakonischen Werken gemeinsam umgesetzten Maßnahmen als auch die der jeweiligen Teilprojekte, wovon einige als Schwerpunktthema stärker beleuchtet werden.

### 3.1. Gemeinsame Maßnahmen

#### Diversity Labs

Zur Vorbereitung der Fachtagsreihe und weiteren Maßnahmen fand im März und September 2021 ein Netzwerkaustausch mit Expert\*innen aus Praxis und Lehre sowie Betroffenen im Bereich Gender, Rassismus und sexuelle Identität statt. Eruiert wurden Themen, die bei der Arbeit der Praktiker\*innen im Fokus stehen und von Betroffenen als besonders wichtig bezeichnet wurden. Daraus ableitend wurden Wünsche für die Fachtage und weitere Maßnahmen formuliert. Die Diversity Labs ermöglichten einen ergebnisoffenen Austausch, an dessen Ende die Erkenntnis stand, dass Maßnahmen zur Vorbeugung von Mehrfachdiskriminierung entscheidend für die Praktiker\*innen und Betroffenen waren. Die Projektkoordination, Manuel Rakers, fasst das so zusammen „Wir müssen konkret werden ... Sensibilisierung in Form von Weiterbildungen allein reicht nicht aus“.

Betont wurde die Aufgabe für die Arbeitgeber\*innen, Strukturen vielfaltssensibel zu gestalten, da sich unbewusste und bewusste Diskriminierung in diesen manifestiere. Die Ergebnisse flossen in die Fachtagsreihe zum Projektauftritt ein, die sich erstmals handlungsorientiert mit Intersektionalität auseinandersetzte. In dem zweiten Diversity Lab wurden die Ergebnisse der Fachtage für konkrete Maßnahmenimplementierungen besprochen. Beide Diversity Labs fanden digital statt.

„Wir müssen konkret werden ...  
Sensibilisierung in Form von Weiterbildungen  
allein reicht nicht aus“

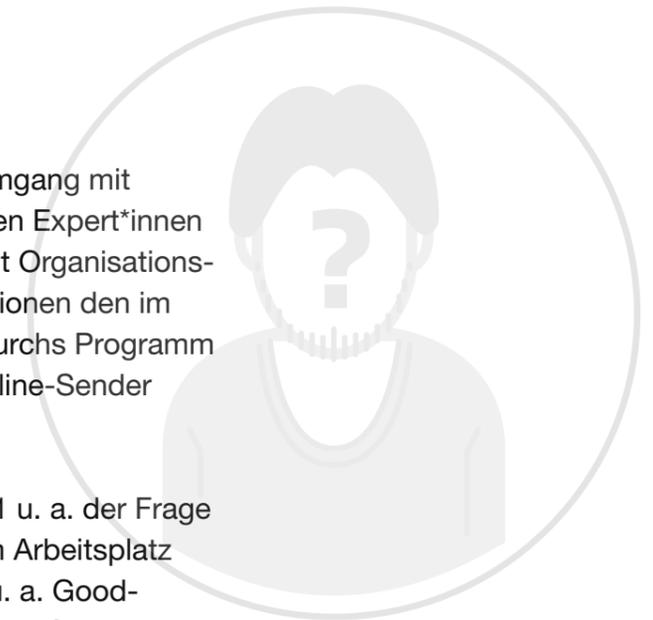
Manuel Rakers, Projektkoordination  
Diakonisches Werk Hamburg

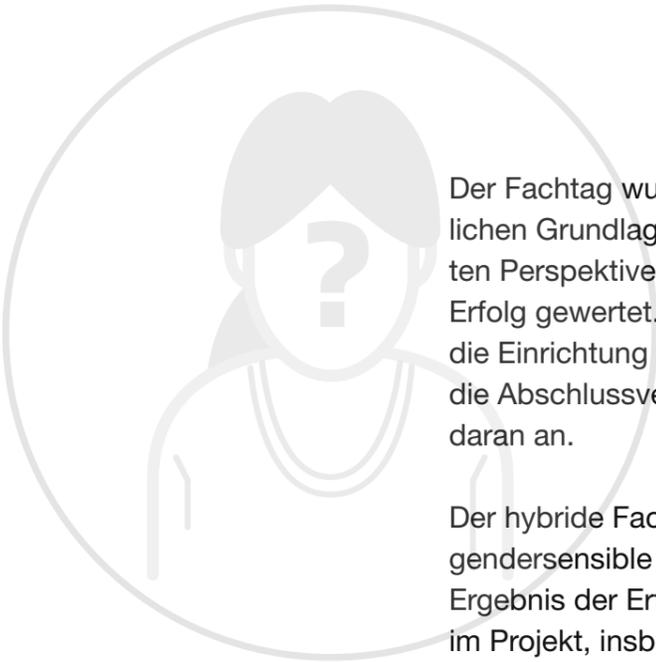


#### Fachtage

In der digitalen Fachtagsreihe „Alles im Blick? Umgang mit Mehrfachdiskriminierung in Organisationen“ griffen Expert\*innen aus Wissenschaft, Lehre und Beratungspraxis mit Organisationsvertreter\*innen in Vorträgen und Podiumsdiskussionen den im Diversity Lab erarbeiteten Themenbereich auf. Durchs Programm führte Daphne Sagner, u.a. Moderatorin beim Online-Sender Viertes Deutsches Fernsehen.

Während die Auftaktveranstaltung am 26.08.2021 u. a. der Frage nach den Auswirkungen von Intersektionalität am Arbeitsplatz nachging, erörterte der Fachtag am 02.09.2021 u. a. Good-Practice-Beispiele. Prof. Dr. med. Meryam Schouler-Oczak, Professorin für Interkulturelle Psychiatrie an der Charité in Berlin, zeigte, dass rassistische Diskriminierung signifikant mit einem schlechteren Gesundheitszustand korreliert. Daher seien, betonten die Fachleute, Schutzkonzepte wichtiger Teil des Gesundheitsschutzes und essenziell für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Stefan Wickmann vom Antidiskriminierungsverband Schleswig-Holstein (advsh) e. V. wies auf die innerbetriebliche Beschwerdestelle (IBS) als verpflichtende Unternehmensmaßnahme im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) hin. David Kreuziger, hauptamtlicher Vorstand der Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. des Landesverbands Berlin/Brandenburg, berichtete von der Implementierung einer IBS.





Der Fachtag wurde aufgrund der Kombination aus gesetzlichen Grundlagen, Erfahrungsberichten aus unterschiedlichsten Perspektiven und konkreten Handlungsvorschlägen als Erfolg gewertet. Schulungsmaßnahmen, eine Handreichung, die Einrichtung einer IBS im Diakonischen Werk Hamburg und die Abschlussveranstaltung am 30.06.2022 in Kiel knüpfen daran an.

Der hybride Fachtag „Rolle vorwärts – Wie eine kultur- und gendersensible Haltung die Arbeit verbessert“ war das Ergebnis der Erfahrungen durch die vorangegangene Arbeit im Projekt, insbesondere als Weiterentwicklung der Fachtagsreihe „Alles im Blick“ sowie den erarbeiteten Themen in den Diversity Labs. Die Frage, wie Beratung und Begleitung von Menschen möglichst diskriminierungssensibel und zugänglich für alle gestalten werden muss, vor allem in Hinblick auf Aspekte von Gender und Herkunft, wurde bei dem Fachtag inhaltlich in den Fokus gestellt.

So zeigte Prof. Dr. Karim Fereidooni auf, wie Rassismuskritik im Beratungskontext aussehen kann. Besonders betont wurde dabei, die Frage nach der Positionierung und der Verantwortung jeder einzelnen Person sich gegen Rassismus einzusetzen. Die Verantwortung jede\*r einzelnen unterstrich auch Saskia Michalski mit ihrem Impuls zum Thema der sexuellen und geschlechtlichen Vielfalt in der Beratung. Eingerahmt wurden die beiden Aspekte in dem Impulsvortrag von Eliza-Maimouna Sarr, die aus intersektionaler Perspektive auf die Beratungspraxis schaute.

#### TIPP

Das Programm am Vormittag wurde zusätzlich als Livestream übertragen.

Die Aufzeichnung finden Sie hier:

[https://www.youtube.com/watch?v=QO69mo8j\\_6k](https://www.youtube.com/watch?v=QO69mo8j_6k)

Die Workshops am Nachmittag fanden ausschließlich im analogen Raum statt.

Am Nachmittag lag der Fokus auf der praktischen Umsetzung, indem ein Praxisbericht über eine Gefährdungsbeurteilung zum Schwerpunkt ‚Herkunft‘ und ‚Geschlecht‘ einer Beratungsstelle vorgestellt wurden und in Workshops Praxisbeispiele für eine gender- und vielfaltssensible Beratung besucht werden konnten.

Neben der Verantwortung jede\*r Einzelnen wurde nochmal betont, dass auch Einrichtungen und Organisationen die Verantwortung haben, diskriminierungsfreie Räume zu schaffen, ihre Mitarbeitenden und Klient\*innen zu schützen und das Thema Diskriminierungsschutz kontinuierlich und konsequent weiterentwickeln müssen.

#### Handreichung

Zudem wurde mit der Beraterin für die Organisationsentwicklung einer diakonischen Beratungsstelle eine Handreichung zum Thema „Praxistipps für eine kultur- und gendersensible Beratung“ erarbeitet und den Mitgliedseinrichtungen und Sozialen Trägern in Schleswig-Holstein und Hamburg zur Verfügung gestellt.

#### Transferworkshops

Das Diakonische Werk Mecklenburg-Vorpommern wurde auch in diesem AMIF-Projekt durch Transferworkshops einbezogen. Diese Transferworkshops werden als ein wichtiger Beitrag für den Austausch von Erkenntnissen und Maßnahmen über die Regionen hinweg im Verbund der Nordkirche betrachtet. Durch die digitalen Formate in der Corona-Pandemie war es den Mitarbeitenden aus Mecklenburg-Vorpommern darüber hinaus unkompliziert möglich, an den Veranstaltungen der anderen Häuser teilzunehmen und Feedback zu geben.

Transferworkshops können die Kräfte und Expertise bündeln. „Das ist Gold wert“, so die Hamburger Projektkoordination, denn der Bereich Interkulturelle Öffnung sei im Fachbereich Migration und Flucht nur eines von vielen Themen bei knapper Personaldecke.

#### EMPFEHLUNG

Suchen Sie den Austausch mit anderen Institutionen und Kolleg\*innen, die im gleichen Bereich arbeiten. Bei knappen Ressourcen ergibt das einen sinnvollen und inspirierenden Synergieeffekt. Arbeiten Sie mit der Zielgruppe von Beginn an und holen ihre Expertise ein.

## 3.2. Maßnahmen in Schleswig-Holstein

### Organisationsberatung: Gestaltung von geschlechtssensiblen Angeboten

Die Beratung von kulturgrenzenlos e. V., eines interkulturellen Begegnungsprojekts für junge Menschen in Kiel, verfolgte das Ziel, mehr Angebote zu interkulturellen Aspekten von Gender und Geschlecht zu schaffen. Neben dem Internationalen Frauencafé sollte auch ein Angebot für Männer\* geschaffen werden. Männer\* brauchen einen sicheren Ort für Austausch, so der Ausgangspunkt, den Akteur\*innen des im Projekt entstandenen Netzwerks zur interkulturellen Jungen\*- und Männer\*arbeit untermauerten (siehe Kapitel 4.1.). Synergienutzung der Netzwerkpartner\*innen erwies sich somit als wichtig, um das Angebot in dem jungen Verein zu erweitern. Seit Sommer 2021 treffen sich nun bei „Tee und Schnack“ junge deutsche und migrantische Männer\* zu Tee und Freizeitaktivitäten, um niedrigschwellig über Themen wie z. B. Rollenverständnis, Demokratie und Ehre zu sprechen. Ein ehrenamtliches Tandem aus einem migrantischen und einem deutschen Mann wirkt als Kultur- und Sprachmittler.

#### TIPP

Alle zur Verfügung stehende Materialien zum Projekt aus dem Diakonischen Werk Schleswig-Holstein sind abrufbar unter: <https://diversity-leben.de/rolle-vorwaerts/>.

Außerdem entstanden auf Grundlage der Vernetzung verschiedene Angebote für Tandems von Ehrenamtlichen und Mitarbeitenden zu interkulturellen Aspekten von Gender und Geschlecht, wie beispielsweise ein Workshop: „Was heißt hier männlich?“ mit dem Projekt HEROES.

### Organisationsberatung: Gender- und Vielfaltssensibilität in den Familienbildungsstätten

Auch die Organisationsberatung der Ev. Familienbildungsstätten (FBS) in Nordfriesland (Husum in Trägerschaft des Diakonischen Werks Husum und Niebüll in Trägerschaft des Diakonischen

Werks Südtondern) verfolgte das Ziel, Vielfaltssensibilität zu fördern. Zu wenig würden die Bedürfnisse u. a. von Eltern mit Migrationserfahrung sowie aus Patchwork- und Regenbogenfamilien im Kursangebot abgedeckt, heißt es im Konzept. Defizite wurden u.a. durch einen Vielfalts-Check auf der Website der Bundesdiakonie ermittelt: [www.diakonie-vielfalt.de](http://www.diakonie-vielfalt.de).

Umgesetzt wurde in der kurzen Zeit aus dem umfangreichen Maßnahmenpaket unter Förderung des Diakonischen Werks eine dreiteilige digitale Schulungsmaßnahme für Kursleitende zu unbewussten Vorurteilen hinsichtlich Interkulturalität und Diversität. Neben Inhalt und praktischem Bezug der Fortbildung wurde besonders die methodische Umsetzung des digitalen Formats gelobt. Trotzdem wird eine Weiterarbeit und Vertiefung zu dem Thema mit Präsenzangeboten angestrebt. Weiterentwickelt soll die Schulung in Zukunft allen FBS im Verbund in Präsenz angeboten werden.

Deutlich wurde, dass der IKÖ-Prozess der FBS Zeit benötigt und von der Leitungsebene gefördert werden muss, um Kursleitungen für das Thema und die Teilnahme zu begeistern. Kursleitungen arbeiten meist auf Honorar- oder Minijobbasis, sodass eine Teilnahme nicht verpflichtend sein kann.

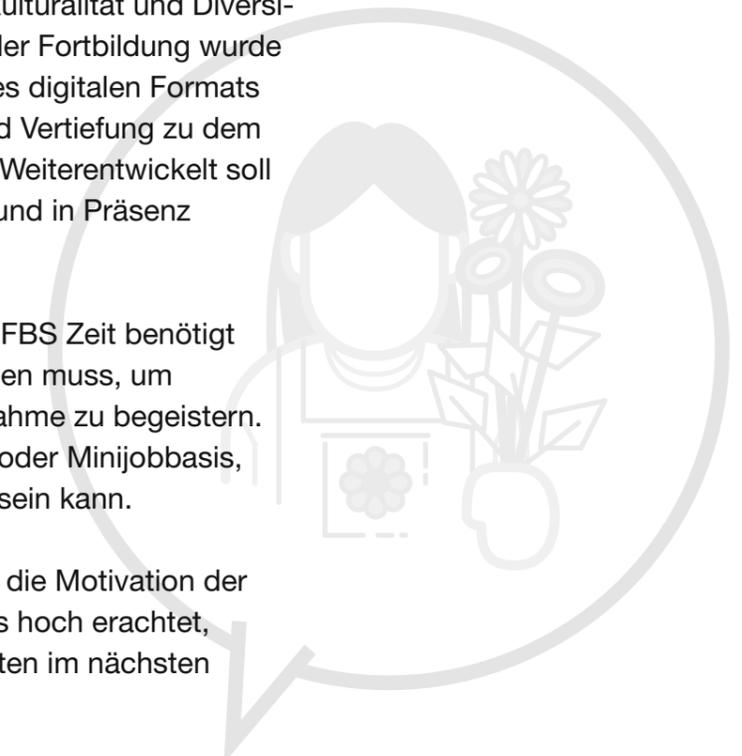
Trotz ständig neuer Coronaaufgaben wurde die Motivation der Leitungen für den Veränderungsprozess als hoch erachtet, sodass die Arbeit mit Familienbildungsstätten im nächsten AMIF-Projekt fortgeführt werden soll.

#### TIPP

Leben Sie Vielfalt?  
Der Vielfalts-Check  
der Bundesdiakonie:  
<https://www.diakonie-vielfalt.de/>

#### EMPFEHLUNG

Setzen Sie sich dafür ein, dass Ihre Institution Vielfaltssensibilität im interkulturellen Kontext auf ihre Agenda setzt und Ressourcen dafür bereithält. Mit nachhaltigen Ergebnissen ist besonders im IKÖ-Bereich, erst nach einer anhaltenden Bearbeitungszeit zu rechnen. Mit neuen Blickwinkeln auf die eigene Arbeit ist aber auch mit Erkenntnisgewinn zu rechnen.



## Netzwerk interkulturelle Jungen\*- und Männer\*arbeit

Mit Männlichkeit\* und Migrationsgeschichte werden zwei Differenzkategorien gesellschaftlich wirksam, doch es gibt zu wenig Angebote und Förderung. Ziele des Schwerpunktthemas waren: Interkulturelle Jungen\*- und Männer\*arbeit in Politik und Öffentlichkeit sichtbar zu machen, Akteur\*innen zusammenzubringen, die in diesem Bereich Schutzräume für migrantische Männlichkeiten\* anbieten sowie Angebote zu erweitern und pädagogische Ansätze stärker zu beleuchten. In verschiedenen Konstellationen trafen sich im Online-Format Expert\*innen sozialer Träger und Einrichtungen, darunter: Männerforum Nordkirche, Kirchenkreis Ostholstein, Christlicher Verein Kiel, Zentrale Bildungs- und Beratungsstelle für Migrant\*innen e. V., Projekt „HEROES – Gegen Unterdrückung im Namen der Ehre. Für Gleichberechtigung“, Landesarbeitsgemeinschaft Jungenarbeit Schleswig-Holstein, Gemeinde-diakonie Lübeck und kulturgrenzenlos e. V..

„Es gibt so viel Bedarf und so viele verschiedene Aspekte des Themas Männer\*arbeit, dass man das in der kurzen Zeit gar nicht bündeln kann“,

resümiert **Felizitas Brinkmann**, Projektkoordination  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein.

Es zeigte sich, dass die Bedarfe vom reinen Austausch bis hin zur konkreten Lobbyarbeit in Gremien so verschieden waren, dass in der kurzen Zeit eine gemeinsame Ausrichtung noch nicht gefunden wurde (siehe Kapitel 4.1.).

## Schulungsmaßnahmen

Zur Qualifizierung von Mitarbeitenden und Multiplikator\*innen der sozialen Träger und Einrichtungen wurden Schulungsmaßnahmen für vielfaltssensibles Handeln und Arbeiten implementiert. Nach Abfrage der jeweiligen Bedarfe wurden beispielsweise mit dem Projekt HEROES eine Fortbildung zu Männlichkeiten\* begleitet. Daneben wurden Fortbildungen zu Alltagsrassismus und Intersektionalität angeboten, Haupt- und Ehrenamtliche zu Allyship im Bereich Rassismus fortgebildet und Angebote zu vielfaltssensiblen Handeln und Arbeiten

sowie zu sexueller und geschlechtlicher Vielfalt im Beratungskontext in Kooperation mit HAKI e. V. angeboten.

Die Fortbildungen wurden sowohl digital als auch in Präsenz gut angenommen. Die Arbeitsbereiche der Teilnehmenden waren und sind so vielfältig, dass Themen rund um Gender- und Vielfalts-sensibilität in ihrem interdisziplinären Arbeitsalltag eine große Rolle spielen.

Zur Weiterbildung entwickelte das Projekt zusätzlich ein digitales Vielfalts-ABC, in dem aktuelle Begrifflichkeiten aus dem Themenfeld Gender und Diversity vorgestellt werden.

## Kinderbuch: Kulturelle Vielfalt und Geschlecht

Das Diakonische Werk führt in Tradition zu den AMIF-Vorgängerprojekten, die visuelle Umsetzung eines Good-Practice-Beispiels fort. Gemeinsam mit dem Referenten der Kinder- und Jugendhilfe im Diakonischen Werk SH, der Büchereizentrale in Schleswig-Holstein, dem Dachverband der evangelischen Kindertagesstätten in Schleswig-Holstein und einer Kultur- und Sprachmittlerin der AWO interkulturell wurde ein Kinderbuch konzipiert und veröffentlicht. Für die Bebilderung des zehneitigen Formats wurden die Illustrator\*innen des Vorgängerprojekts gewonnen, die als Personen mit Migrationserfahrungen einen zusätzlichen Blick einbrachten. Damit waren verschiedene Expertisen und Perspektiven einbezogen.

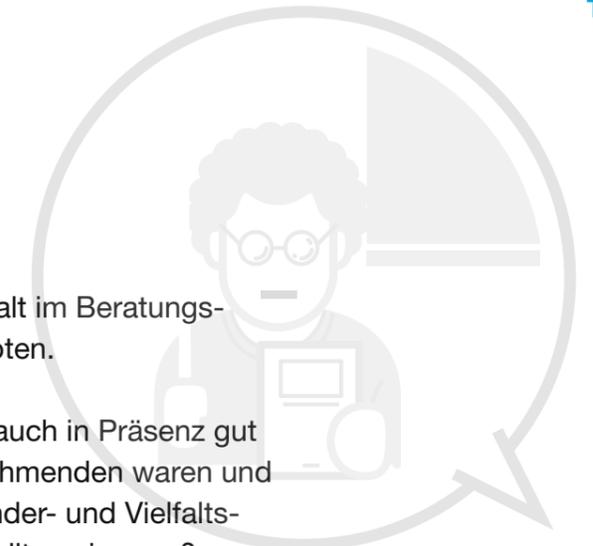
Die reinen Bildergeschichten um drei Kinder zeigen die Alltagswirklichkeiten diverser Menschen in Schleswig-Holstein. Herausfordernd war für das Team, keine Klischees oder Vorurteile in der Bildsprache zu reproduzieren, z. B. über die Farbauswahl der Kleidung. „Egal, wie sensibel wir sind, man arbeitet immer wieder Stereotype ein, nur weil man das schon tausendmal in Filmen und Büchern gesehen hat“, schildert es die Projektkoordination, Felizitas Brinkmann. Ziel ist es, Kinder und ihre Familien sowie Pädagog\*innen in der Kinder- und Jugendarbeit zu empowern und gleichzeitig dahin zu sensibilisieren, gender- und vielfalts-sensibel zu handeln und zu arbeiten.

### TIPP

Digitales Vielfalts-ABC:  
<https://diversity-leben.de/vielfalts-abc/>

### EMPFEHLUNG

Lassen Sie sich visuell und kreativ inspirieren von den Good-Practice-Beispielen der medialen Konzepte. Hiermit können Sie Highlights setzen im Engagement um vielfaltssensible Beratung. Die beiden in den jeweiligen Teilprojekten erarbeiteten Medien sind ausleihbar bzw. bestellbar.



### 3.3. Maßnahmen in Hamburg

#### Beschwerde- und Verbesserungsverfahren

Das Diakonische Werk Hamburg hat während der Projektlaufzeit eine Projektgruppe installiert, die Tools und Vorschläge erarbeiten sollte, um die Diskriminierungssensibilität in der Organisation zu stärken und zu verstetigen. Hintergrund dafür war nicht zuletzt der Umstand, dass Maßnahmen zum psychischen und physischen Schutz der Mitarbeitenden arbeitsrechtlich verankert werden. Zu den Tools, die im Regelbetrieb der Akteur\*innen eingesetzt werden, gehört u. a. die Einrichtung einer Ansprechstelle für Verbesserungen und Beschwerden im Sinne des AGG (siehe Kapitel 4.2.). Damit wird deutlich gemacht, dass Diskriminierungen als strukturelles Problem bearbeitet werden müssen und nicht als individuelle Angelegenheiten behandelt werden können. Die Projektkoordination, Manuel Rakers, sagte dazu: „Themen wie IKÖ und Diversität tauchen nicht auf. Das sind Nebenschauplätze, die die weiße Mehrheitsgesellschaft nicht interessiert, weil sie sie nicht betreffen.“

Der Austausch mit den Expert\*innen auf den Fachtagen lieferte zusammen mit der Vorstellung eines konkreten Good-Practice-Beispiels handlungsorientierte Anregungen, um in der eigenen Einrichtung wirkungsvolle präventive Maßnahmen anzustoßen.

„Die Ergebnisse und Ideen des Fachtags konnten in direkte strukturelle Veränderungen im Diakonischen Werk umgesetzt werden“,

fasst **Dirk Hauer**, die Projektleitung, den Erfolg zusammen.



#### TIPP

Alle zur Verfügung stehende Materialien zum Teilprojekt aus dem Diakonischen Werk Hamburg sind abrufbar unter: [diakoniehamburg.de/rollevor](https://diakoniehamburg.de/rollevor).

#### Organisationsberatung

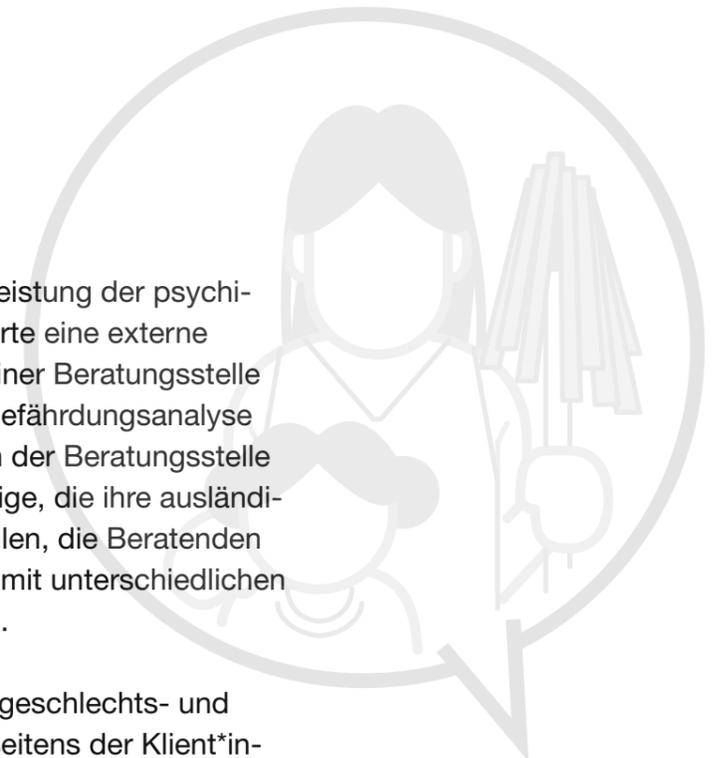
Als Arbeitsschutzmaßnahme zur Gewährleistung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden führte eine externe Beraterin während der Projektlaufzeit in einer Beratungsstelle des Diakonischen Werks Hamburg eine Gefährdungsanalyse durch (siehe Kapitel 4.2.). Die Klient\*innen der Beratungsstelle sind u. a. internationale Drittstaatsangehörige, die ihre ausländischen Abschlüsse anerkennen lassen wollen, die Beratenden waren zum Zeitpunkt der Analyse Frauen mit unterschiedlichen Herkünften, Muttersprachen und Kulturen.

Die Gefährdungsanalyse zeigte, dass die geschlechts- und herkunftsbezogenen Rollenerwartungen seitens der Klient\*innen an die Berater\*innen zu Belastungen bei den Berater\*innen führten, besonders wenn sowohl Beratende als auch Klient\*innen die gleiche Muttersprache sprachen bzw. aus dem vermeintlich gleichen Kulturkreis stammten. Diese Korrelation führte zu einer größeren Erwartungshaltung seitens der Klient\*innen auch bei weiteren Angelegenheiten, Hilfe durch die Berater\*innen zu erhalten.

Ein Maßnahmenkatalog und weitere Workshops halfen den weiteren Prozess zur Verstetigung von Diskriminierungssensibilität in der Beratungsstelle zu begleiten.

#### Schulungsmaßnahmen

Aus den Themen der Fachtagsreihe sind – zum Teil gemeinsam mit den Expert\*innen und Referent\*innen der Diversity Labs – Schulungsmaßnahmen (sowohl digitale als auch Präsenzformate) für Beratende entwickelt worden, um Diskriminierungssensibilität in den Mitgliedseinrichtungen und im Haus zu fördern. Hierzu zählen Angebote zum Diskriminierungsschutz genauso wie Weiterbildungen zu Diversity Grundlagen mit dem Blick auf sexuelle Vielfalt und Herkunft sowie zu rassismuskritischen Denken und Handeln in der Beratung.



#### EMPFEHLUNG

**Nutzen Sie Handreichungen und Fortbildungen für Vielfaltssensibilität.**

Die Teilnehmenden erleben diese als bereichernd und weiterführend. Das Thema hat in der Beratung eine wichtige Rolle eingenommen, täglich stehen die Beratenden vor neuen Herausforderungen, die durch die Inhalte der darauf zugeschnittenen Schulungen besser und sensibler bewältigt werden können.



### Fotoausstellung

Für die Fotoausstellung wurde der Fotograf Mauricio Bustamante beauftragt, Portraits zu unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen aufzunehmen. Dabei bestand die Schwierigkeit darin, Diskriminierungsmerkmale zu erfassen, ohne selbst zu diskriminieren. Hierfür wurde mit unterschiedlichen Farben gearbeitet. Gemeinsam mit der Autorin der Ausstellung, Anna-Elisa Jakob, wurden die Models mit Hilfe eines Fragenkatalogs interviewt. Bei den Antworten zu ihrer Identität verwendeten sie Farben, die später während des Shootings auch verwendet wurden. So konnten die Models so viel von sich preisgeben, wie sie wollten und dennoch entstanden individuelle Portraits, die die Vielfältigkeit von Identitäten einfingen.

Das Hamburger Good-Practice-Beispiel schärfte die Aufmerksamkeit für eine Vielfaltssensibilität sowie den Blick auf das Individuum und ist ein Gegenentwurf zu Konzepten von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Letztere zielen darauf ab, Menschen zu kategorisieren, abzuwerten und dadurch auszugrenzen.

Das Publikum soll dazu angeregt werden, eigene vorgeprägte Stereotype zu hinterfragen und die Betrachtungsweise neu zu justieren. Die Hamburger Projektkoordination betont:



*„Es ist der Versuch, Persönlichkeitsmerkmale wie sexuelle Orientierung, Herkunft und rassistisch gelesene Zuschreibungen wie Hautfarbe darzustellen und zu zeigen, dass man darauf sensibel eingehen kann.“*

Die Fotoreihe kann von Interessierten zu Ausstellungszwecken ausgeliehen werden, die im sozialen oder öffentlichen Verwaltungsbereich in der Beratung tätig sind.

## Schwerpunktthemen

# 4.

Wie beschrieben, gab es eine Reihe von Aktivitäten im Gesamtprojekt, als auch die aufgeführten Maßnahmen in den Teilprojekten. Allerdings gab es in den beiden Diakonischen Werken auch Unterschiede in der Bearbeitung von IKÖ-Themen, die etwas mit dem bestehenden Netzwerk, der unterschiedlichen Struktur oder den unterschiedlichen Bedarfen der Mitglieder zu tun hatten. Eine unterschiedliche Ausgangslage bedarf auch einer unterschiedlichen Herangehensweise. Das folgende Kapitel beschäftigt sich deshalb mit den Maßnahmen in den Teilprojekten, denen sich im jeweiligen Schwerpunkt gewidmet wurde.

### 4.1. Schleswig-Holstein

#### Netzwerk interkulturelle Jungen\*- und Männer\*arbeit

Mit diesem Schwerpunktthema griff das Diakonische Werk das Bedürfnis der Mitgliedseinrichtungen nach mehr Formaten, Synergienutzung, Sichtbarkeit und Förderung im Bereich interkultureller Männer\*- und Jungen\*arbeit auf. Kritisiert wurde das mangelnde Engagement der Sozialpolitik. Der Fokus liege oft auf dem Schutz der Frauen\* vor Gewalt, Präventionsarbeit durch Regelangebote für migrantische Männer\* werde oft nicht gesehen und gefördert.

*„Es gibt wenig finanzielle Unterstützung und überhaupt keinen möglichen Diskurs darüber, was man in Schleswig-Holstein im Bereich interkulturelle Männer\*arbeit\* machen könnte.“*

**Doris Kratz-Hinrichsen**, Fachbereichsleitung  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein





Männer\* gelten vorrangig als Profiteure einer patriarchalen Gesellschaftsstruktur. Oft finden sich besonders migrantische Männer\* in starren Rollenmustern wieder. Akteur\*innen in diesem Bereich sind mit ähnlichen Herausforderungen, Bedarfen und Problemen der jungen Männer\* konfrontiert (z. B. fehlende Berufsausübung, Verlust der eigenen Position in der Gesellschaft/Familie, Ehrkultur). Durch die vielfältigen Möglichkeiten, jenseits des heteronormativen Rollenbilds die eigene Rolle als junger Mann in der Gesellschaft zu gestalten, erfolgen zudem Suchbewegungen, Abwertungen und Ausgrenzung. Es wurde die Notwendigkeit erkannt, mit dem Netzwerk Sichtbarkeit zu schaffen und Expertise auszutauschen, um zu bündeln, wo Bereiche schon erschlossen sind.

Bereits bei der Recherche nach Akteur\*innen in der interkulturellen Jungen\*- und Männer\*arbeit für das Netzwerk war die Projektkoordination oft auf Hören-sagen angewiesen, was die Notwendigkeit eines solchen Projekts unterstreicht.

„Die soziale Arbeit ist vollständig vom Wandel betroffen und muss auf gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen reagieren, ein Austausch ist wichtig, um voneinander zu profitieren.“

Rebecca Arnold, Projektleitung HEROES

Der Rücklauf war gering, weil es wenig Angebote gibt. Und die Angebote, die es gibt, werden öffentlich kaum beworben. Man muss also tief recherchieren.“

Felizitas Brinkmann, Projektkoordination in Schleswig-Holstein

Ihre an das Netzwerk herangetragenen Bedürfnisse waren zusammengefasst:

- Erfahrungsaustausch
- Erweiterung der Expertise durch gemeinsame Schulungsangebote aus eigenen Reihen oder durch externe Referent\*innen z. B. zu Gewaltprävention oder zu psychischen Belastungen
- Mehr Sichtbarkeit als Interessenvertretung nach außen für stärkere Akzeptanz / Lobbyarbeit durch ein Fachgremium



Bei Netzwerktreffen berichteten die Akteur\*innen aus ihrer Praxis. Außerdem entstand eine digitale Schleswig-Holstein-Karte mit allen im Land vertretenen Angeboten zum Thema interkulturelle Jungen\*- und Männer\*arbeit. Die ständig erweiterbare Karte wird vom Diakonischen Werk grafisch gestaltet und auf nebenstehender Website veröffentlicht.

Anders als die vom Männernetzwerk implementierte bundesweite Karte mit Männerberatungsstellen fokussiert die Karte auf den interkulturellen Bereich und auf alle im eigenen Bundesland angebotenen Formate, also auch auf Gesprächsgruppen und Freizeitangebote.

Obwohl das Netzwerk gut angenommen wurde, kam es wegen fehlender zeitlicher Kapazitäten und Prioritätensetzung der Akteur\*innen zu keinen weiteren Maßnahmen.

„Netzwerkarbeit ist wichtig. Es ist jedoch schwierig, sie als Priorität zu setzen, weil so viele unterschiedliche Aufgaben existieren, in die man eingebunden ist.“

Rebecca Arnold, Projektleitung HEROES

#### TIPP

Karte Angebote zum Thema interkulturelle Jungen\*- und Männer\*arbeit in Schleswig-Holstein

<https://diversity-leben.de/rolle-vorwaerts/angebote-der-interkulturellen-jungen-und-maennerarbeit-vor-ort/>

## EMPFEHLUNG

**Nutzen Sie Netzwerke im Bereich Vielfaltsensibilität, um Expertise zu bündeln und gemeinsam stark nach außen aufzutreten gegenüber Politik und Öffentlichkeit, denn das Thema ist dort noch nicht im Bewusstsein verankert. Das braucht Zeit, sorgen Sie auch für Möglichkeiten, sich in Präsenz auszutauschen.**

Dazu kommen unterschiedliche Bedürfnisse. Landesweit agierende Stellen betrachten die Arbeit sozialpolitisch und wollen durch Lobbyarbeit wirken, regionale Anbieter suchen Informationen und Ratschläge für konkrete Angebote. Wieder andere wünschen sich Öffentlichkeitsarbeit. Daher wurde es als essenziell erachtet, dass das Netzwerk sich positioniert. Bedauert wird von allen, dass es wegen der Corona-Pandemie kein Präsenztreffen gab, um sich kennenzulernen und im direkten Austausch gemeinsame Ziele zu definieren.

Trotz schwierigen Starts wird es als Erfolg gewertet, die Akteur\*innen regelmäßig zusammengebracht zu haben. Bilateral sind Kooperationen entstanden. Unter anderem führte Rebecca Arnold vom Projekt HEROES gemeinsam mit dem Diakonischen Werk einen Workshop zur interkulturellen Männer\*arbeit im Beratungskontext durch, und es gab einen Erfahrungsaustausch zwischen kulturgrenzenlos e. V. und Christlichem Verein bzw. dem Projekt HEROES zum Thema interkultureller Jungen\*- und Männer\*arbeit.

Eine Verstetigung des Netzwerks ist gewünscht. Das Diakonische Werk wird daher das Netzwerk nach Ablauf der Projektzeit in den eigenen Strukturen koordinierend weiterführen. Für die weitere Arbeit wurde formuliert, bei einem Präsenztreffen Ideen zu entwickeln und gemeinsame Ziele zu formulieren. Wünschenswert wäre die Einrichtung einer Steuerungsgruppe, bei der die

Fäden zusammenlaufen und die sich um Inhalte der Agenda kümmert sowie die Entwicklung und Implementierung von Qualitätsstandards für gendersensible Arbeit.

*„Man braucht einen langen Atem, bis man den gemeinsamen Nenner gefunden und alle überzeugt hat, dass es der richtige Ansatz ist, politische Arbeit zu machen, weil die Interessenlagen so unterschiedlich sind. Da fehlt einfach die Zeit, um in den Workflow-Prozess zu kommen und es zu verstetigen.“*

**Doris Kratz-Hinrichsen**, Fachbereichsleitung  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein

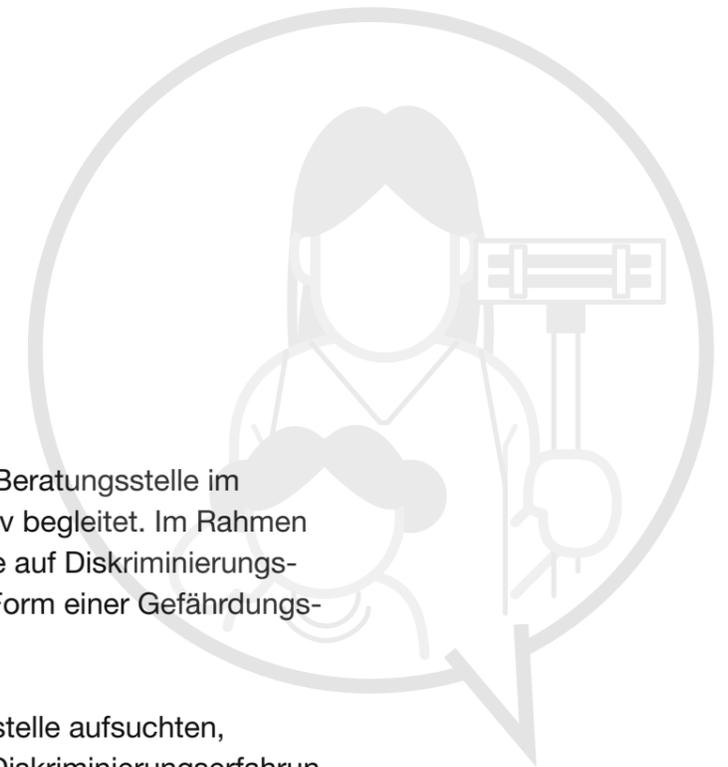
## 4.2. Hamburg

### Von der Projektberatung zu einer Organisationsentwicklung

Während der Projektlaufzeit wurde eine Beratungsstelle im Hamburger Teilprojekt besonders intensiv begleitet. Im Rahmen der Beratung kamen zahlreiche Hinweise auf Diskriminierungsmerkmale zum Vorschein, die später in Form einer Gefährdungsanalyse aufgearbeitet werden sollten.

Fast alle Klient\*innen, die die Beratungsstelle aufsuchten, erzählten den Beratenden von erlebten Diskriminierungserfahrungen auf Grund ihrer Herkunft und ihrer beruflichen Qualifikation. Alle 13 professionell Beratenden selbst, teils mit Migrationsgeschichte, waren zum Zeitpunkt der Gefährdungsanalyse im Herbst 2021 Frauen, die teilweise über Überforderung am Arbeitsplatz klagten. Neben den benannten Diskriminierungserlebnissen der Klient\*innen wurde in der Beratung auch die Struktur der Beratungsstelle analysiert. „Mit einer intersektionalen Perspektive ergeben sich neue Erkenntnisse: Kolleg\*innen erfahren von Diskriminierung, gleichzeitig leben und arbeiten sie in diskriminierenden Strukturen, setzen dies aber nicht in Verbindung.“, sagte die Hamburger Projektkoordination.

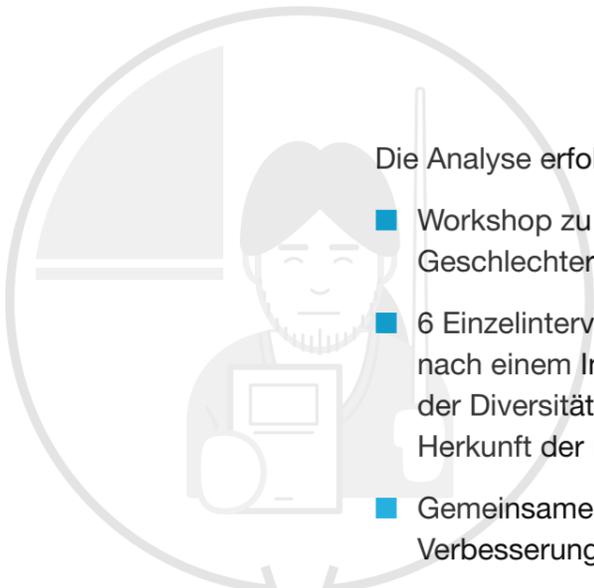
Die Beratung in einer Fremdsprache, meist der Muttersprache der Ratsuchenden, weckte hohe Erwartungen nach bevorzugter Behandlung, so ein Ergebnis der Analyse. Missverständnisse führten oft zu Beschwerden der Klient\*innen. Fortbildungen und Supervisionen boten mit individueller Abgrenzung und Resilienz gegenüber einer um Abschlussanerkennung bemühten und daher vermeintlich kaum beanspruchenden Klient\*innenschaft Lösungsversuche. Oft schwangen darin Bewertungen mit.



*„Wenn eine Kollegin von Belastung sprach, wurde es als Luxusproblem gesehen, weil das Problem bisher keinen Namen hatte und weil nicht jede im Team dieses Problem hatte.“*

Leitung der Beratungsstelle





Die Analyse erfolgte in mehreren Schritten, darunter u. a.:

- Workshop zu Grundlagenwissen bzgl. Geschlechterrollenbilder
- 6 Einzelinterviews mit Beraterinnen à 60 Minuten nach einem Interviewleitfaden unter Berücksichtigung der Diversitätsmerkmale Geschlecht und nationaler Herkunft der Beteiligten in der Beratung
- Gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit nach Auswertung der Ergebnisse



Die in den Interviews erworbene Transparenz von gender- und herkunftsbezogenen Rollenerwartungen seitens der Klient\*innen an die Beraterinnen verdeutlichte die Anforderungen in der Beratungsarbeit durch intersektionale Einflüsse: Die Arbeit mit weiblichen Ratsuchenden wurde als ressourcenintensiv beschrieben, weil diese stärker in Familienarbeit eingebunden sind, die häufige Mitnahme der Kinder störte nach Angaben der Interviewten den Beratungsprozess, die Klientinnen suchten auch persönliche Hilfe – vor allem bei gleicher Muttersprache – und setzten weibliche Zuschreibungen wie Geduld und Fürsorge voraus.

Männliche Ratsuchende wurden als unsicher im Beratungsprozess durch eine Frau erlebt, zweifelten an der Kompetenz der Beraterin und boten oft eine Gegenleistung an (z. B. handwerkliche Hilfe). Die Beraterinnen fühlten sich dadurch insgesamt in ihrer Professionalität abgewertet. Die strukturelle Diskriminierung fortzuschreiben, wenn Klientinnen in leichter zugängliche soziale Berufe oder Klienten aufgrund ihrer Position als Familienversorger in unqualifizierte Berufe vermittelt wurden, obwohl andere Qualifikationen vorlagen, trug zur Belastung bei.

Während die Befragten es allerdings nicht entscheidend fanden, ob eine Frau oder ein Mann berät, bejahten doch die meisten von ihnen die Frage, ob es gut wäre, wenn ein Mann das Team ergänzte. Der Widerspruch wird als Zeichen dafür gewertet, dass es wichtig ist, die eigene Haltung zum Thema Geschlecht zu reflektieren und sich bewusst zu machen, dass auch die eigenen Geschlechterrollenbilder die Beratungsarbeit beeinflussen.

Alle Teilnehmenden bewerten die OE-Beratung als Erfolg. Die offene Atmosphäre trug dazu bei.

*„Ich war erleichtert, als die OE durchgeführt wurde, denn nun hatten wir einen Zugang und eine Erklärung.“*  
Leitung der Beratungsstelle

Der Ergebnisbericht der Analyse enthält einen von den Beratern entwickelten Maßnahmenkatalog mit Handlungsoptionen für Mitarbeitende, Leitung, Arbeitgeber und Politik. Diskriminierungssensibilität soll damit strukturell verankert werden, darin inbegriffen die konsequente Nutzung der in Aufbau befindlichen Beschwerdestelle im Haus (siehe Kapitel 4.2.) und die Vermittlung der Beratungsangebote als Hilfe zur Selbsthilfe nach außen.

„Indem man viel für Geflüchtete macht, nimmt man ihnen viel Selbstständigkeit, weil Klient\*innen glauben, das sei Teil der Kultur, und sie müssten sich anpassen. Hier ist weniger Paternalismus nötig“, fasst die Leiterin der Beratungsstelle das Problem zusammen.

*„Ich war dankbar, dass es so etwas wie das AMIF-Projekt für unser eigenes Haus gibt, mit diesem Teilprojekt, zugeschnitten auf unsere Bedürfnisse.“*  
Leitung der Beratungsstelle

Folgeworkshops zur Verstetigung von Maßnahmen zur Förderung von Diskriminierungssensibilität sind geplant, um die Umsetzung der aufgeführten Maßnahmen zu verfolgen und die eigenen Geschlechterrollenbilder im Beratungskontext zu hinterfragen. Da diese Arbeit mit einem hohen Organisationsaufwand für die Beratungsstellen-Leitung verbunden war, sieht die Projektkoordination, Manuel Rakers, die Notwendigkeit einer fest verankerten Diversity-Stelle im Diakonischen Werk, die die Profil-, Diversity- und IKÖ-Prozesse im Haus als Gesamtprozess in den Blick nimmt und koordiniert. Ein weiteres Argument vertritt Dirk Hauer, Leitung Teilprojekt Hamburg:

*„Es zeigt sich immer wieder, dass Maßnahmen, die in der Struktur verankert werden können, sehr viel größere Nachhaltigkeitseffekte erzielen, als es sonst der Fall gewesen wäre.“*

Dirk Hauer, Leitung Teilprojekt Hamburg

## Beschwerde- und Verbesserungsverfahren

Einen weiteren Schwerpunkt im Teilprojekt bildete die strukturelle Auseinandersetzung mit Diskriminierungen im eigenen Haus. Ein wirkungsvolles Instrument zur Bearbeitung innerhalb von Organisationen ist ein Beschwerde- und Verbesserungsverfahren, das im Hamburger Teilprojekt analysiert und überarbeitet wurde.

Diskriminierungen aufgrund von Herkunft, Gender und sexueller Identität können sich als Mikroaggressionen äußern, auf die Betroffene mit psychischer und physischer Belastung reagieren. Dieser Mikroaggressionen sind sich die Ausführenden oft gar nicht bewusst, denn Diskriminierung gibt es überall: in der Sprache, in Bildern in den Köpfen. Wichtig ist, so wird von der Projektkoordination betont, präventiv zu wirken durch niedrigschwellige Angebote zu Beschwerde und Verbesserung, denn:

*„Rassismus gibt es überall in unserer Gesellschaft und ist oft nicht böser Wille von Einzelnen. Die Frage ist, wo und wie wir das bearbeiten. Wenn man das leugnet, verweigert man auch die Auseinandersetzung mit Rassismus und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Die Betroffenen müssen dann selbst für die Aufarbeitung sorgen.“*

**Manuel Rakers**, Projektkoordination in Hamburg

Im Rahmen einer Mitarbeiter\*innenbefragung zu dem bisherigen Beschwerdemanagement des Diakonischen Werks und seiner Einrichtungen wurden u. a. mangelnde Transparenz und Einbindung in den Prozess des Verfahrens kritisiert: Der Verlauf der Eingaben verzögerte sich häufig, so dass die egebende Person teilweise Monate später erst benachrichtigt wurde. Auch wurde mit vorgefertigten Lösungswegen gearbeitet, die sich nicht auf jede Eingabe übertragen ließen. An den Fällen arbeiteten zuständige Leitungskräfte und keine unabhängigen Personen, so dass kein qualifizierter und geschützter Umgang gewährleistet gewesen wäre. Zudem durfte die vom Arbeitgeber beauftragte

externe Beratungsstelle zu psychischer Gesundheit, aus Datenschutzgründen kein Feedback zurückspielen, wenn Mitarbeitende sie bei psychischen Belastungen aufgrund der Arbeit aufsuchten.

Die strukturellen Ursachen konnten so nicht nachhaltig bearbeitet werden. Diese Faktoren erhöhten die Hemmschwelle, eine Beschwerde einzureichen.

Um Niedrigschwelligkeit, Schutzräume und Professionalisierung auch im Sinne des AGG zu erreichen, befasste sich eine Projektgruppe (PG), wie es sie für Verfahrensänderungen öfter im Haus gibt, mit einer umfassenden Entwicklung des Beschwerde- und Verbesserungsverfahrens. Neu an dieser „PG Beschwerde“ war nun, so wird positiv betont, dass mit einem Vertreter aus dem hausinternen IKÖ-Team das erste Mal auch der Bereich interkulturelle Kompetenz und Diskriminierungssensibilität für die Verbesserung von Strukturen mitgedacht wurde. Weitere Akteur\*innen waren ein Mitglied der Mitarbeitervertretung, die beauftragte Person gegen sexuellen Missbrauch, eine Vertretung aus dem Qualitätsmanagement und einer Fachbereichsleitung, die über viel Beschwerdeexpertise von extern verfügte. Mit dieser Zusammensetzung wurden verschiedene Perspektiven eingebracht. Die PG traf sich alle vier bis sechs Wochen coronabedingt in Videokonferenzen.

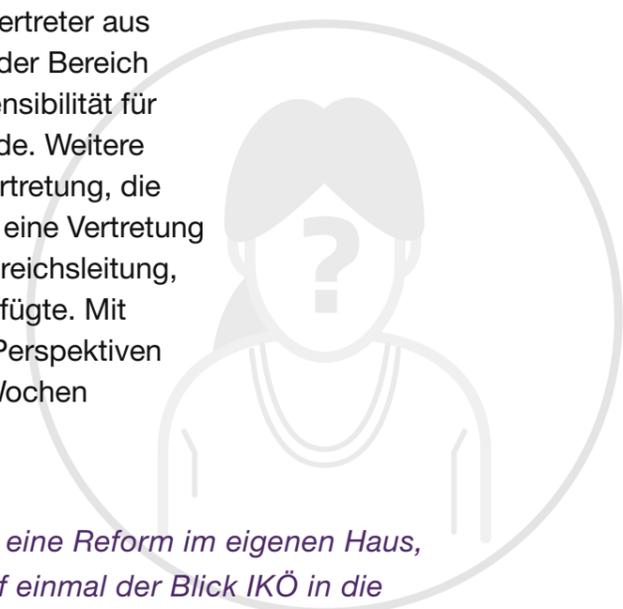
Die PG wählte den Ansatz einer lernenden Organisation. Verbesserungsvorschläge und Angaben von Problemen sind in diesem Zusammenhang wichtige Mittel für eine positive Fehlerkultur und damit ein gutes Betriebsklima. Beschwerden werden als dankbare Möglichkeiten betrachtet, an diskriminierungskritischen Strukturen zu arbeiten. Von einer konkreten Anlaufstelle, d. h. von einem personifizierten Verfahren mit einer konkreten Ansprechpartner\*in, ließ sich der Vorstand nach anfänglichen ressourcenbedingten Vorbehalten überzeugen.

*„Ein gutes Beschwerdemanagement nimmt den Betroffenen die Hemmung, Fälle einzugeben.“*

**Manuel Rakers**, Projektkoordination in Hamburg

*„Es war eine Reform im eigenen Haus, dass auf einmal der Blick IKÖ in die Projektgruppe eingeflossen ist.“*

**Manuel Rakers**, Projektkoordination in Hamburg



Aus der Arbeit der PG ist die konkrete Planung einer neuen beratenden, intern ausgeschriebenen Personalstelle entstanden mit u. a. folgenden Eckpunkten:

- Feste Arbeitszeit pro Woche für zunächst ein Jahr
- Besetzung durch eine im Bereich Intersektionalität qualifizierte Person, die bereits im Beratungskontext beschäftigt ist
- Unterstützung durch einen Beirat aus vier Personen als sog. Ersthelfer\*innen, der möglichst unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale abdecken soll
- Dokumentation der Verfahren, jährlicher Abschlussbericht für den Vorstand inkl. Empfehlungen für konkrete Maßnahmen; für alle Mitarbeitende zugängliche Auswertung

Die Gefährdungsanalyse in der Beratungsstelle zeigte allerdings auch Vorbehalte der Mitarbeitenden gegenüber einer solchen Anlaufstelle. Die Sorge vor Sanktionen seitens des Arbeitgebers oder Kolleg\*innen wurde hier genauso genannt, wie die Sorge

vor einfacher Schuldzuordnung und fehlender Lösungsorientiertheit. Schulungen zur Verankerung von Diskriminierungssensibilität, Auseinandersetzung in Form von Fachtagen, weiteren Stellen im Bereich Empowerment wurden als hier als entscheidende Lösungsansätze angesehen.

„Nur divers zusammengesetzte Gremien können diverse Zielgruppen ansprechen und diverse Lösungen entwickeln.“

Manuel Rakers, Projektkoordination in Hamburg

„Die Mitarbeitenden müssen die Möglichkeit bekommen, sich zu verbessern.“

Leitung der Beratungsstelle

„Die Beschwerdestelle im Teilprojekt hat in den Strukturen gewirkt und damit einen sehr, sehr großen Nachhaltigkeitseffekt.“

Dirk Hauer, Leitung Teilprojekt



„Das neue Credo ist: Wir sind uns bewusst, dass wir nicht perfekt sind und Diskriminierung angehen müssen. Das ist ein 180°-Turn, das gab es vorher nicht.“

Manuel Rakers, Projektkoordination in Hamburg

## EMPFEHLUNG

**Strukturelle Diskriminierung ist kein individuelles Problem, sondern betrifft uns alle. Organisationen müssen zur Bearbeitung Instrumente und Maßnahmen schaffen.**

Für die Implementierung von Maßnahmen im Bereich Vielfaltsensibilität ist für alle Beteiligten ein langer Atem gefragt. Um den Prozess des eigenen Hauses voranzubringen und das Bewusstsein zu schärfen, ist es außerdem wichtig, Kapazitäten zu schaffen, z. B. in Form einer Fachstelle Diversity oder einer Anlaufstelle für Beschwerde und Verbesserungen.

# 5.

## Gelingensfaktoren und Engpässe

### 5.1. Gelingensfaktoren

#### Kontinuität

Alle Seiten betonten die bewährte professionelle, engagierte Kooperation und den Austausch der beiden Diakonischen Werke für die Entwicklung und Umsetzung des AMIF-Projekts. Obwohl die Projektkoordination in Schleswig-Holstein in neue Hände gegeben wurde, verlief die Einarbeitung durch eingespielte Informationsflüsse, kontinuierliche Prozesse, vorhandene Netzwerke und Infrastrukturen zwischen den Häusern und durch den Austausch mit der Kollegin aus einem parallellaufenden AMIF-Projekt sehr gut. Besonders hervorzuheben ist die enge Zusammenarbeit der beiden Kolleg\*innen aus dem Gesamtprojekt, die durch regelmäßige Videokonferenzen geprägt war.

#### Netzwerke

Die Synergie aus den Netzwerken mit Vielfalts-Expert\*innen wird von allen als sehr wertvoll erachtet, vor allem der Netzwerkaustausch im Diversity Lab und das Good-Practice-Beispiel zur IBS seien hilfreich gewesen, um die dortigen Leitungen zu überzeugen, konkret und aktiv strukturelle Maßnahmen zu implementieren.

#### Motivation der Akteur\*innen

Das Interesse der Einrichtungen und sozialen Träger an den Teilprojekten war groß. Dass einige Schulungsmaßnahmen

ausgebucht waren, zeige, wie wichtig die Thematiken Gender und sexuelle Identität im interkulturellen Kontext des Beratungsalltags seien. Das große Engagement und die dynamischen Strukturen des jungen Vereins kulturgrenzenlos e. V. wurden als hilfreich für die schnelle Organisationsentwicklung gesehen.

#### Das Engagement

Die Teilprojekte, besonders die sehr überzeugende, aber ressourcenintensive OE-Beratung der Hamburger Beratungsstelle, zeigen darüber hinaus, wie wichtig für eine Verstärkung von Vielfaltssensibilität mehr personelle Kapazitäten sind, sodass im Diakonischen Werk Hamburg die Einrichtung einer Fachstelle Diversity aus regulären Finanzmitteln empfohlen wird. Coronabedingte knappere finanzielle Mittel könnten die reguläre Finanzierung einer solchen Stelle zwar aktuell erschweren, aber:

„Das Thema ist erkannt, das Problem ist erkannt, und es wird intensiv weiterverfolgt.“

Dirk Hauer, Leitung Teilprojekt

### 5.2. Engpässe

#### Laufzeit

Als größter Engpass für eine nachhaltige Maßnahmengestaltung wurde die sehr kurze Projektlaufzeit von 21 Monaten betrachtet. Einig war man sich darin, dass in dieser Phase lediglich Impulssetzungen möglich gewesen seien. Doch vieles brauche Verstärkung durch regelmäßige Schulungen, in denen die Mitarbeitenden sich mit Geschlechterbildern und eigenen unbewussten Diskriminierungen auseinandersetzen. Denn:

Die Haltung bei vielen im Haus ist: Rassismus gibt es bei uns nicht, aber Rassismus ist ein gesellschaftliches Phänomen ... Die meisten denken darüber nicht nach, dann kommt es auch nicht vor.“

Manuel Rakers, Projektkoordination in Hamburg

Eine solche Einstellung könne zu skeptischer bis ablehnender Haltung gegenüber Maßnahmen zur Diskriminierungssensibilisierung führen, wie z. B. der Beschwerdestelle. Daher wird als wesentlich betrachtet, verstetigend eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden hin zu einer positiven Fehlerkultur zu schaffen.

### Prioritätensetzung

Diskriminierungssensibilisierung müsse von der Leitungsebene gefördertes Fokusthema sein, so die Forderung. Oft habe die Verbindung zur Leitung gefehlt, wie im Teilprojekt der Familienbildungsstätten: Die Leitungen konnten aus Kapazitätsgründen den Schwerpunkt ihrer Arbeit hier nicht setzen und die Mitarbeitenden in den Prozess mitnehmen. In der Transferarbeit zwi-

schen den drei Diakonischen Werken kam die Fortbildung der Öffentlichkeitsreferate zum Thema gendergerechter Sprache nicht zustande, weil es keine klärenden Absprachen zwischen den Leitungen gegeben habe, so wurde kritisiert.

*„IKÖ-Prozesse in Unternehmen sind Strukturprozesse, die von der Leitung her unterstützt und durch Fortbildungen hinterlegt werden sowie konzeptionell belegt sein müssen, damit sich wirklich etwas nachhaltig ändert.“*

**Doris Kratz-Hinrichsen**, Fachbereichsleitung  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein

### Vorbehalte gegen IKÖ

Obwohl bereits viel auf den Weg gebracht wurde in den letzten Jahren, werde die Arbeit nicht weniger, daher seien Stellen und Projekte dieser Art weiterhin nötig, so betonen die Projektverantwortlichen. Aufwendig und frustrierend sei dabei die Überzeugungsarbeit für Vielfaltssensibilisierung im eigenen Haus.

*„Man muss immer wieder neu um die Akzeptanz und die Verankerung des Themas ringen. Diese Hürde ist durch Corona größer geworden.“*

**Dirk Hauer**, Leitung Teilprojekt

### Auswirkungen der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie wurde mit ihren Auswirkungen als schwierig für die Projektarbeit gesehen. Die virtuellen Meetings der Diversity Labs und der Fachtagsreihe auf der einen Seite ermöglichten schnelle und flexible Kommunikation und Erreichbarkeit von deutlich mehr Expert\*innen durch familiengerechtere Meetingzeiten. Auf der anderen Seite forderten die wechselnden Corona-Auflagen viele Kapazitäten für Projektmitarbeitende und Projektpartner\*innen. Diese Zeit für den persönliche Kontakt fehlte gerade für den Aufbau des Netzwerks Männer\*arbeit, um Ideen und Arbeit zur Entfaltung zu bringen.

Während der Pandemie seien außerdem IKÖ-Prozesse in Schleswig-Holstein in den Hintergrund getreten, Behörden hätten sich zurückgezogen, sodass Migrationsberatungsstellen deren Arbeit auffangen mussten. Zudem wird das geringe sozialpolitische Engagement für Jungen\*- und Männer\*arbeit kritisiert und die fehlende Transparenz und Ansprechbarkeit in diesem Bereich:

*„Es gibt ein Gleichstellungsministerium und Gleichstellungsministerin, die stark im Frauenbereich aktiv ist. Aber für den Bereich Männer\* fühlt sich niemand zuständig, und man verweist immer von einem Ministerium auf ein anderes.“*

**Doris Kratz-Hinrichsen**, Fachbereichsleitung  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein

## Impressum

### Herausgebende / Redaktion:

Diakonisches Werk Hamburg  
Migration, Flucht und interkulturelle Arbeit  
Königstraße 54, 22767 Hamburg  
[www.diakonie-hamburg.de](http://www.diakonie-hamburg.de)

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Beratung, Zuwanderung,  
bürgerliches Engagement  
Kanalufer 48, 24768 Rendsburg  
[www.diakonie-sh.de](http://www.diakonie-sh.de)

Redaktion und Text: Nadia Al Kureischi

Gestaltung: Ruth Freytag

Titelgrafik: Jenny Poßin

Illustrationen: Bernd Oldörp

September 2022

Download

[www.diakonieh.hh.de/rollevor](http://www.diakonieh.hh.de/rollevor)

*Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.*



Europäische Union

