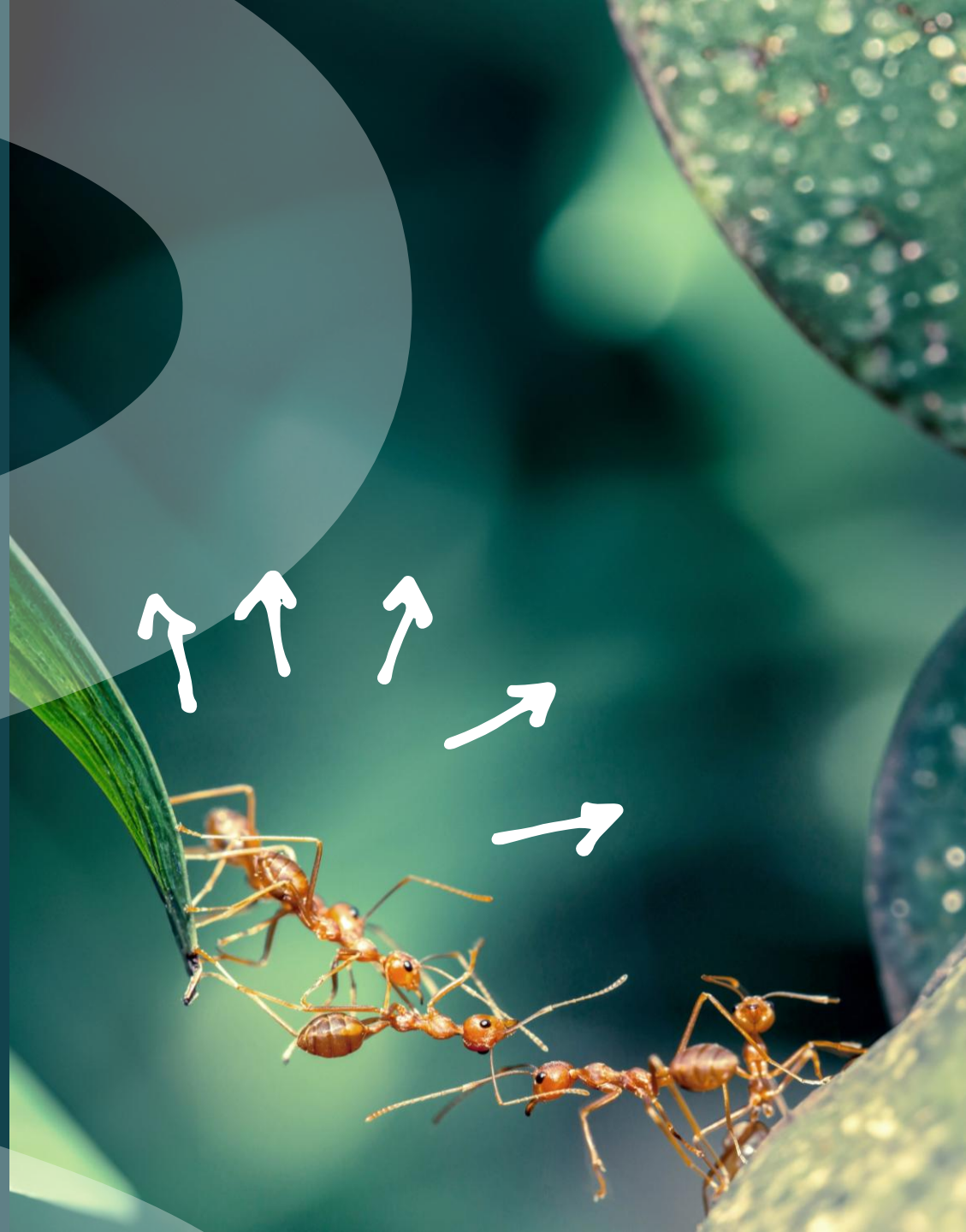
Was brauchen Organisationen, um kompetent mit Diskriminierung umzugehen?

Input im Rahmen von „Vielfalt sichert Zukunft – auch bei uns?“

9. Oktober 2026, Göttingen

IMAP
Change &
Culture



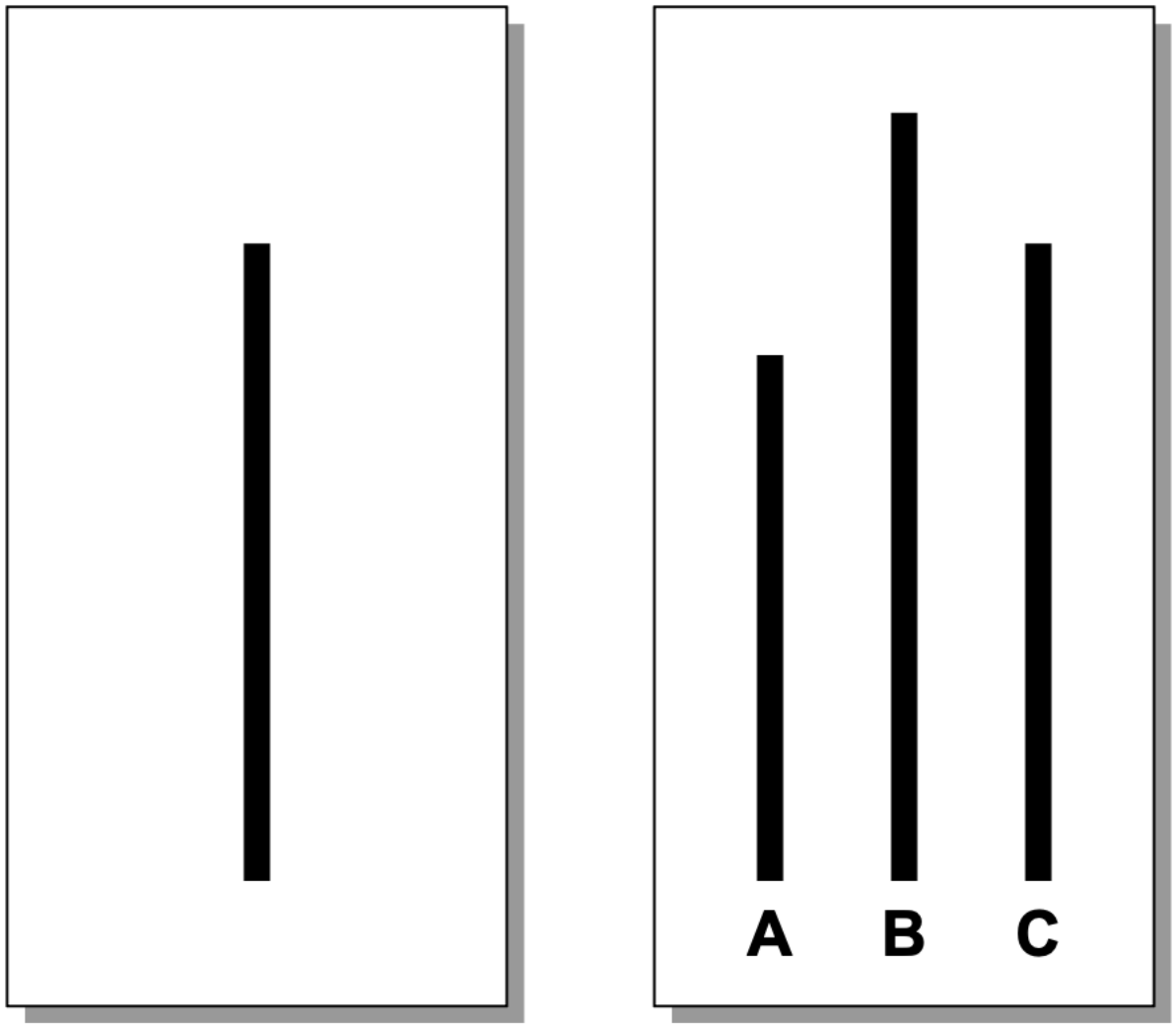
Diskriminierung ist Teil unserer Realität – auch in Organisationen.

Das Ziel: Diskriminierung besprechbar und bearbeitbar machen.

Drei Bausteine

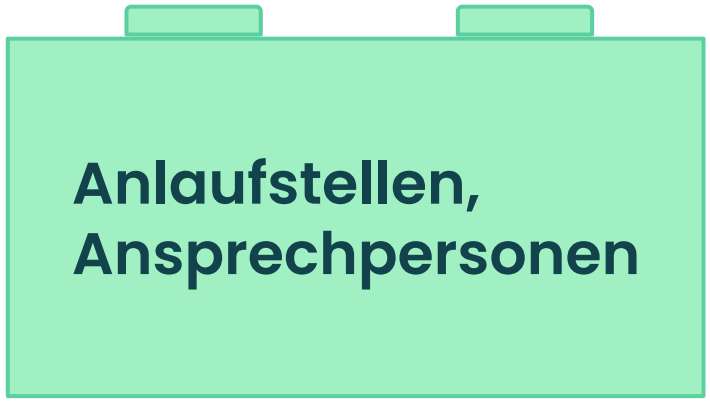
Anlaufstellen, Ansprechpersonen

Vertraulicher Raum für
Orientierung und Bestärkung



Solomon E.
Asch: *Opinions and Social Pressure*.
In: *Scientific American*.
Band 193, Nr. 5, November 1955

Anlaufstellen klären, ermutigen und schaffen Zugang



Wer: Führungskräfte, Beauftragte, Personal-/Betriebsrat, Lots_innen, ...

Anlaufstellen unterstützen Betroffene bei vier Entscheidungen:

1. **Einordnen:** Geht es hier (auch) um Diskriminierung?
2. **Benennen:** Wie bringe ich das, was mir passiert ist, gut in Sprache?
3. **Abwägen:** Was kann und was möchte ich tun?
4. **Unterstützung finden:** Wer kann mich dabei unterstützen?

> **Diskriminierung erkennen und benennen – und Betroffene dabei unterstützen, sie zu adressieren.**

Anlaufstellen, Ansprechpersonen

Vertraulicher Raum für
Orientierung und Bestärkung

Modus Lernraum

Dialogische Verantwortungsübernahme
in vielschichtigen Situationen

Im Lernraum verstehen die Beteiligten Diskriminierung und übernehmen Verantwortung



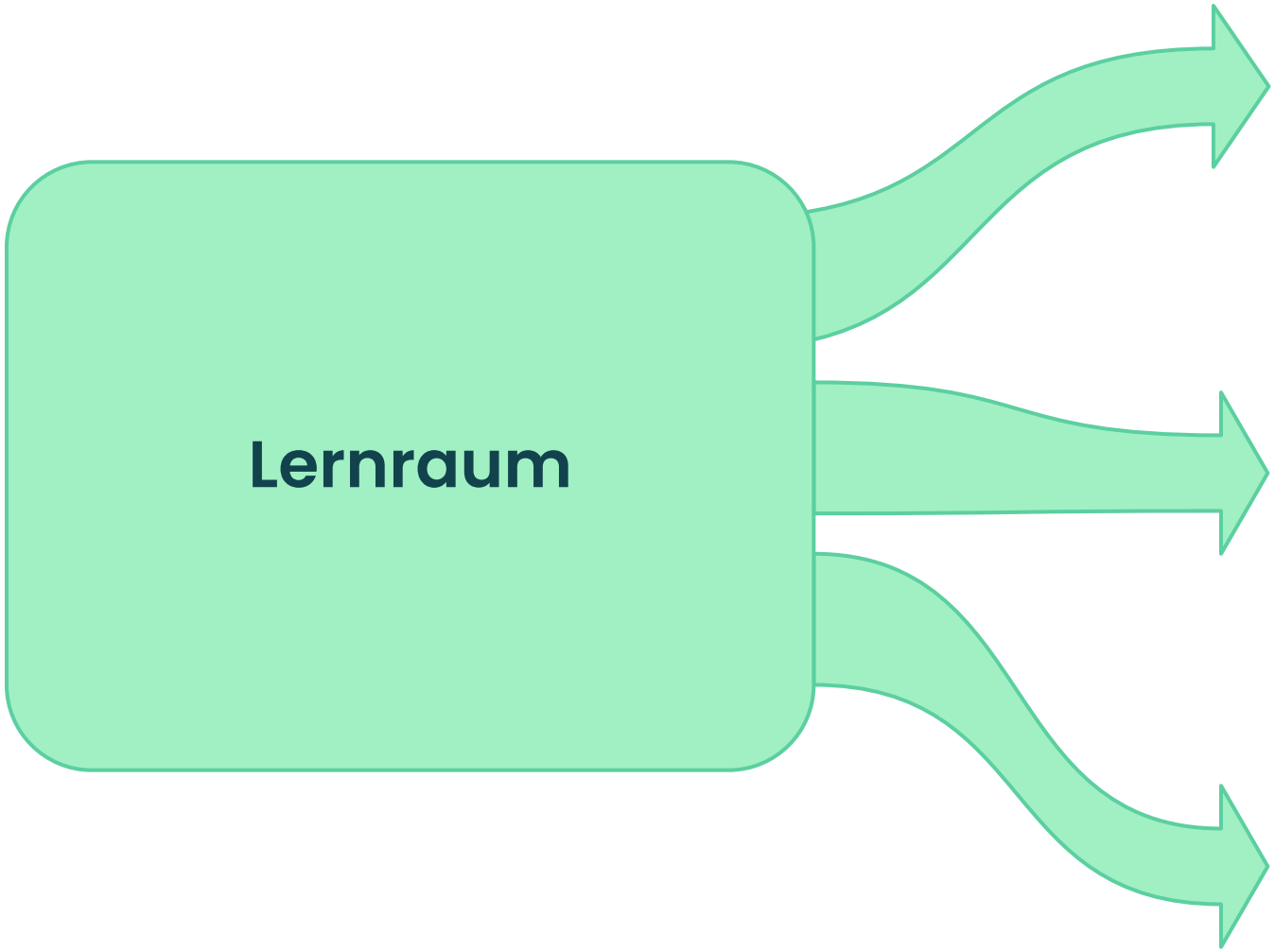
Wer: Führungskräfte, spezifische Unterstützungs- und Beratungsangebote, intern oder extern

Im Lernraum bearbeiten die Beteiligten Diskriminierung aktiv:

- **Raum geben:** unterschiedlichen Perspektiven und Positioniertheiten
- **Herausarbeiten:** Handlungslogiken, Dilemmata und Wirkungen
- **Einordnen:** Machtverhältnisse im Konkreten verstehen und entkräften
- **Verändern:** zuhören, aus Fehlern lernen, Verantwortung übernehmen

> **Diskriminierung verletzt Vertrauen und Beziehungen. Im Lernraum sollen sie wiederhergestellt werden.**

Lernraum: drei Handlungsrichtungen



Empowerment
Fokus: betroffene Person

Begleitete Aufarbeitung
Fokus: konkrete Situation, beteiligte Personen

Fallübergreifende Maßnahmen
Fokus: Thema, Struktur

Anlaufstellen, Ansprechpersonen

Vertraulicher Raum für
Orientierung und Bestärkung

Modus Lernraum

Dialogische Verantwortungsübernahme
in vielschichtigen Situationen

Modus klare Grenzen

Anwendung und Durchsetzung
verbindlicher Regeln
in einem formalen Verfahren

Wenn der Lernraum nicht reicht, zieht die Organisation eine klare Grenze



Wer: AGG-Beschwerdestelle, Leitung, Personalverantwortliche

Eine klare Grenze ist notwendig, wenn …

- die Bearbeitung im Lernraum nicht möglich ist,
- die Bearbeitung im Lernraum nicht gelingt oder
- die Diskriminierung zu schwerwiegend ist.

Die Organisation positioniert sich klar und handelt entschieden, oft mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen.

Das AGG-Beschwerdeverfahren im Überblick

Ablauf

1 → Beschwerde	2 → Prüfung	3 → Entscheidung	4 → Empfehlung	5 → Mitteilung	6 Maßnahmen
bei der AGG-Beschwerde-stelle	Sachverhalt klären, Beteiligte anhören	Liegt eine Benachteiligung nach dem AGG vor?	Weiterleitung mit Maßnahmen-empfehlung an HR	Die Beschwerde-beteiligten und HR werden über das Ergebnis informiert	HR entscheidet und setzt um, z. B. Abmahnung, Versetzung

Was Ratsuchende wissen sollten

Rückmeldung
Das Ergebnis wird mitgeteilt.

Vertraulichkeit
ist im Verfahren nur eingeschränkt möglich.

Schutz
Keine Nachteile durch die Beschwerde.

Drei Bausteine machen Diskriminierung besprechbar und bearbeitbar

1 Anlaufstellen



… oder der Zugang

Diskriminierung erkennen und benennen, Betroffene beim Adressieren unterstützen

2 Unterstützung und Beratung



… oder die Bearbeitung im Lernraum

Zuhören und verstehen, aus Fehlern lernen, Verantwortung übernehmen

3 Beschwerdestelle



… oder die Bearbeitung als klare Grenzziehung

Sich als Organisation positionieren und entschieden handeln

besprechbar machen

bearbeitbar machen – auf zwei Wegen

Die Bausteine sind zuerst Prozesse – wie fest sie verankert werden, hängt von der Organisation ab

Kleine und mittelgroße Organisationen

Prozesse extern begleiten lassen

- Strukturen und eigene Zuständige für jeden Baustein sind **weder möglich noch nötig**
- Ansprechpersonen/ Themenverantwortliche benennen und qualifizieren, Bearbeitungsprozesse können **extern begleitet** werden

Größere, arbeitsteilige Organisationen

Bausteine institutionalisieren

- Binnenstrukturierte, arbeitsteilige Organisationen **brauchen feste Strukturen**
- Jeder Baustein bekommt **klar zugeordnete Personen** und Abläufe… und Ressourcen

Vielfalt sichert Zukunft – auch bei uns? Fragen für die Diskussion

Zugang

An wen können sich Betroffene bei uns wenden – und wissen sie das?

Lernraum

Wo haben wir Raum, um Diskriminierung gemeinsam zu verstehen und daraus zu lernen?

Grenzziehung

Wann und wie ziehen wir eine klare Grenze – und wer entscheidet das?

Abläufe

Wie können Verhaltensweisen und Abläufe bei uns in Frage gestellt und geändert werden?