

## BASISWISSEN

# DIVERSITÄTSENSIBLE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

### Erfahrungen aus der Praxis: Wie gehen diversitätssensible Bewerbungsverfahren?

Interview Düzgün Polat, Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH,  
und Anna Lampert, Forum der Kulturen Stuttgart e. V.

**Anna:** Lieber Düzgün, immer wieder kommen Arbeitgeber\*innen auf das Forum der Kulturen zu und fragen, wie sie diverseres Personal gewinnen können. Die meist gestellte Frage ist dabei, wie ein Stellenausschreibungstext umgearbeitet werden kann, damit sich eine diverse Bewerber\*innenschaft angesprochen fühlt. Hast du da ein paar Empfehlungen?

**Düzgün:** Ja gerne, wobei ich zwei Schritte zurückgehen möchte. Zwei Punkte erscheinen mir wichtig: Erstens die **Personalstruktur** und zweitens das **Kompetenzprofil**. Vorweg muss ich sagen, dass sich mit der Umformulierung einer Stellenausschreibungen nicht automatisch Diversität im Personal einstellt.

Zuerst ist es wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie die bisherige **Personalstruktur** in der Organisation aussieht. Wenn ich jemanden einstelle, der für sich genommen nicht einer *weiß* gelesenen Person gleichkommt, und ich habe kein Bild von meiner Personalstruktur, dann heißt das noch lange nicht, dass Vielfalt Einzug erhalten hat. Ich empfehle, auf den Marktplatz oder Rathausplatz der jeweiligen Stadt oder Gemeinde zu schauen oder durch die Fußgängerzone zu gehen und zu reflektieren: Was sehe ich da und in welcher Form entspricht das der Personalstruktur meiner Organisation? Und oftmals ist es eben so, dass sich deutliche Unterschiede zeigen. Dann gibt es einen Aha-Effekt, denn ich bekomme plötzlich eine andere Perspektive.

Aus meiner Erfahrung mangelt es nicht an den Personen, die sich auf Stellen bewerben und die für Vielfalt stehen könnten. Vielmehr bewerben sie sich, werden aber nicht berücksichtigt. Meistens werden doch Personen eingestellt, die dem bereits Vorhandenen sehr ähneln<sup>1</sup>. Die Enttäuschung darüber, dass zwar die Stellenausschreibung geändert und eine andere Ansprache benutzt wurde, in Richtung Diversität aber nichts passierte, ist dann groß.

Im ganzen Auswahlverfahren finden viele Reproduktionen statt. Unter anderem die Reproduktionen eines „falschen“ oder missverständlichen **Kompetenzverständnis**. Arbeitgeber\*innen arbeiten oft mit Worthülsen. Leere Worthülsen wie „teamfähig“, „belastbar“ oder „junges dynamisches Team sucht...“ sollten reflektiert werden. Es schwingt immer etwas zwischen den Zeilen mit. Und ich als fast 50-Jähriger würde mir in dem Fall überlegen, ob ich mich in ein „junges, dynamisches Team“ bewerbe. Der Organisation muss klar sein, welche Kompetenzen wirklich notwendig sind, nicht weil sie sich gut in einer Stellenausschreibung machen, sondern weil das Anforderungsprofil der Stelle sie definiert. Die notwendigen Kompetenzen müssen so klar wie möglich benannt werden, um Transparenz für die angesprochenen Personen zu gewährleisten. Dann können diese sich überlegen, ob sie dem entsprechen oder nicht.

<sup>1</sup> Der sogenannte *similar-to-me*-Effekt.

**Anna:** Du hast gesagt, dass die Enttäuschung groß ist, wenn trotz überarbeiteter Stellenausschreibung nicht die gewünschte Person erreicht wurde. Oft kommen die Arbeitgeber\*innen in diesen Fällen mit der Bitte auf uns zu, die nächste Ausschreibung über unsere (post-)migrantischen Netzwerke zu streuen. Ist das eine Lösung?

**Düzgün:** Jein. Es gibt ja einen Grund dafür, dass Arbeitgeber\*innen auf euch zukommen. Nämlich, weil sie diverser werden möchten. Ich benutze gerne diesen Begriff von **Enttäuschung**, weil hier ein weiteres Wort darin steckt: Täuschung. Endlich hat die Selbsttäuschung ein Ende. Die Organisationen müssen an sich selbst arbeiten. Sie müssen selbst der Fokus der Auseinandersetzung mit Diversität werden. Denn die Personen, die angesprochen werden sollen, glauben oft nicht, dass die Organisation für Vielfalt steht. Und deswegen werden sie sich vielleicht nicht bewerben. Ich muss nur auf die Internetseite einer Organisation schauen und das verrät mir wahnsinnig viel: Die Sprache, die benutzt wird, die Narrative, die reproduziert werden, oder die Bilder, die auf der Seite gezeigt werden. In welcher Form stehen sie sinnbildlich für diese *weiß* gedachte „gesellschaftliche Normalität“ und wie eben nicht, sondern für Diversität? Und wenn ich als Person im Berufsleben viele Diskriminierungs- oder Rassismuserfahrungen gemacht habe, dann schaue ich mir potenzielle Arbeitgeber\*innen genau an. Auch wenn in der Stellenausschreibung ein Satz steht wie: „Die Bewerbungen von Menschen mit Migrationsbiografie oder People of Color sind besonders erwünscht“. Dann werde ich mich aufgrund meiner Erfahrungen eben eventuell nicht bewerben. Das Spannende ist, in diesem Satz steckt eigentlich schon die Absicht drin: Die Bewerbungen sind erwünscht, nicht aber die Besetzung.

Arbeitgeber\*innen brauchen also ein klares *Verständnis* und ein klares *Eingeständnis*, wen sie einstellen wollen und warum. Und sie benötigen ein grundsätzliches **Selbstverständnis** davon, was für ein\*e Arbeitgeber\*in sie sind, beziehungsweise sein wollen. Diese Absichten und Antworten müssen klar formuliert werden können. Vielfalt zu entwickeln ist immer eine bewusste **Entscheidung** und ein Prozess. Die Gesellschaft ist nicht erst seit gestern vielfältig, aber Vielfalt hat sich auf Organisationsebene nur selten eingestellt. Das verrät uns eben, dass es bewusste Entscheidungen braucht, die Vielfalt in den Blick zu nehmen und sie **hierarchieunabhängig**, also auf allen hierarchischen Ebenen, zu etablieren. Sonst bleibt alles beim Alten. Die Hausaufgabe ist, als Unternehmen, als Kultureinrichtung oder als Stadtverwaltung bewusst diversitätsorientierte Entscheidungen zu treffen. Die Diversifizierung der Personalstruktur braucht Strategien – und diese müssen verfolgt und umgesetzt werden. Bevor das nicht passiert, ist alles andere nur ein Alibi, das zeigt sich immer wieder.

Und der letzte Punkt, der wichtig ist: Natürlich ist es legitim, die (post-)migrantischen Netzwerke des Forums der Kulturen für Stellenausschreibungen zu nutzen, das möchte ich gar nicht verteufeln. Dann nehmen wir jetzt mal an, die Organisation hat eine Person of Color eingestellt: Solange sich das Unternehmen aber nicht diversitätssensibel und rassismuskritisch entwickelt, wird diese Person dort nicht in ihrem Vielfaltsmoment, in ihrer eigenen Lebensrealität existent sein können. Sie hat die Option, *weiß* zu werden, oder sie hat die Option, zu gehen. Und auch das ist Realität, dass Menschen berichten, in einer Organisation oder Kultureinrichtung einfach nicht bleiben zu können, weil so viele Reproduktionen von *-ismen*, so viele Ausgrenzungsmechanismen greifen, dass sie keinen Raum haben zu sprechen und so auch in ihrer persönlichen Vielfalt nicht existent sein können.

Arbeitgeber\*innen müssen gewohnte Muster wie *similar-to-me*-Effekte, die in Einstellungsverfahren zu tragen kommen, *verlernen*. Oder es gibt dieses schöne Phänomen der *MiKi*, das sind Mitarbeiter\*innen-Kinder, die irgendwie in Unternehmen oder Behörden immer bedacht werden. All das verschwindet nur dadurch, dass bewusst diversitätssensible Entscheidungen gefällt werden.

**Anna:** Du hast vorhin das Thema **Hierarchien** angesprochen. In Stadtverwaltungen, aber auch in Unternehmen oder im Kulturbetrieb herrschen immer noch starre Hierarchien, Zuständigkeiten und Verwaltungsabläufe. So kann es sein, dass der Amtsleiter eine diversitätsbewusste Haltung hat und sich ein diverseres Team wünscht, das Personalamt aber bei der Sichtung von Bewerbungen an gewohnten Vorselektionsprozessen festhält. Nach dem Motto: „Haben wir schon immer so gemacht und das können wir ja gar nicht ändern und das sind hier die Regeln und so schauen wir uns Bewerbungen an.“

Was würdest du Personaler\*innen raten?

**Düzgün:** Öfters als den Satz: **„Das haben wir schon immer so gemacht“**, höre ich die Aussage: „Das können wir gar nicht ändern“. Der Satz verrät, worum es geht. Es geht gar nicht um Diversifizierung, auch nicht um die bestmögliche Besetzung einer Stelle, sondern nur um eine Besetzung, die dem entspricht, was in der Stellenbeschreibung und in den Verwaltungsabläufen formuliert worden ist.

Arbeitgeber\*innen müssen sich endlich eingestehen, dass ein *Weiter so!* nicht mehr geht. Denn das ist untrennbar verbunden mit Ausschlussmechanismen und Diskriminierung von Menschen. Das AGG (*Allgemeines Gleichstellungsgesetz*) – oder wenn es auf Landesebene das LADG (*Landesantidiskriminierungsgesetz*) gibt – darf nicht weiter umgangen werden. Das ist der rechtliche Rahmen und die Stadtverwaltung oder der Kulturbetrieb sind keine rechtsfreien Räume. Vielmehr braucht es jetzt Strategien und keine leeren Worthülsen mehr. Ich höre immer: „Wir sind als Kommune gegen jede Form von Rassismus und Diskriminierung.“ Und dann frage ich: „Wie messt ihr das? Wie überprüft ihr das? Wie habt ihr das zu einem Verständnis, zu einem Selbstverständnis der Verwaltung gemacht? Was bedeutet das beispielsweise in eurem Handeln gegenüber der Bürger\*innenschaft, was bedeutet das für Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung?“ Da kommt oftmals keine Antwort mehr. Die Achtung des AGG ist der erste Punkt.

Zweitens gehören Einstellungsverfahren *entmachtet*: Wer entscheidet über die Einstellung einer Person? Meistens sind es Einzelpersonen, die entscheiden, wer eingestellt wird. Dadurch entstehen Zugangsbarrieren. Diese Entscheidungsmacht sollte verteilt werden. Das bedeutet nicht, dass es genügt, die Anzahl der Personen zu erhöhen, sondern die Besetzung dieser Auswahlgremien ist entscheidend. Wichtig ist, dass es viele unterschiedliche und vielfältige Perspektiven sind, die dann gemeinsam zu einer Entscheidung führen. Der dritte Punkt sind *safe(r) spaces*. Gesprächs- und Entscheidungsräume müssen sicher gestaltet werden, so dass Perspektiven artikuliert werden können, ohne Angst vor Konsequenzen durch Vorgesetzte. Dann ist es möglich, aus der eigenen Perspektive, aus der eigenen Arbeitsrealität und Lebensrealität auf die Bewerber\*innen zu schauen und Entscheidungen auszusprechen. Das sind dann vielleicht zehn unterschiedliche Perspektiven auf eine\*n Bewerber\*in und nicht nur ein oder zwei. So werden wir den Menschen, die uns in Einstellungsverfahren gegenüber sitzen, am ehesten gerecht.

Organisationen oder Kultureinrichtungen, die Diversität und Antidiskriminierung wirklich leben und unterschiedliche Perspektiven, unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze zulassen, sind viel

flexibler in ihren Handlungspraxen und Denkweisen. Sie arbeiten nicht mehr eindimensional, sondern multiperspektivisch. Das wird von der Stadtgesellschaft auch wahrgenommen. Dann ist Diversität keine Worthülse oder Marketingstrategie mehr.

**Anna:** Arbeitgeber\*innen brauchen also eine Gesamtstrategie, die es ermöglicht, dass alle Perspektiven sichtbar sein können. Dass es allen Menschen gut geht, so wie ihre Lebensrealität ist, und dass sie sicher leben und sein können.

**Düzgün:** Arbeitnehmer\*innen und Organisationen müssen sich als Räume verstehen, in denen sich Menschen bewegen, in denen sie sich wohlfühlen sollen und existent sein können in all ihren Facetten und Lebensrealitäten. Nur wenn eine Person ganzheitlich existent ist, kann sie aus diesem *Existent-sein-können* heraus auch wirken. Menschen sollen gerne zur Arbeit kommen, weil sie wirken können, weil sie dort sein können, wie sie sind. Und aus diesem *Sein-können* entsteht in Zusammenarbeit mit anderen, die ebenfalls sein können, die Umsetzung der Vision für gesellschaftliches Zusammenleben. Keine\*r denkt früh morgens mehr: „Oh mein Gott, noch mal ein Tag!“

Was bedeutet Arbeiten in einer Gesellschaft, in der mannigfaltige Lebensentwürfe vorhanden sind? Über *Work-Life-Balance* wird viel gesprochen. Diskriminierungskritisch bedeutet das: Komme ich vor mit meinen eigenen Perspektiven? Wie kann ich sprechen? Was oder wem bin ich unterworfen? Womit bin ich konfrontiert? Organisationen, Kultureinrichtungen und Verwaltungen müssen sich heute überlegen, was für ein\*e Arbeitgeber\*in sie sein wollen. Die Kernfrage ist, wollen sie ein\*e Arbeitgeber\*in sein, bei dem/der Diskriminierung, Sexismus, Rassismus etc. an der Tagesordnung stehen, oder wollen sie das nicht sein? Das Bewusstsein dafür entwickelt sich gerade gesellschaftlich immer mehr und deswegen sind damit auch alle konfrontiert.

Als sich Rosa Parks vor ungefähr 70 Jahren im Bus auf einen Platz gesetzt hat, der nicht für Schwarze Frauen bestimmt war, hat sie damit die Frage aufgeworfen, die bis heute für Menschen gültig ist, die von Rassismus betroffen sind: Wer darf wo sitzen und wer entscheidet das? Und wollen wir das so hinnehmen? Letztlich ist das die Kernauseinandersetzung der diversitätssensiblen Organisationsentwicklung.

Mit einer Stellenbesetzung fängt die Weiterentwicklung aber nicht an. Andersherum, die Stellenbesetzung ist ein Resultat von strategischen und bewussten Entscheidungen anhand solcher Fragen wie: Hat die Organisation ein Leitbild? Was ist in diesem Leitbild verankert? Was ist nicht verankert? Was für ein Vielfaltsverständnis hat die Organisation? Wie äußert sich das? Wer ist darin mitgedacht? Wer ist nicht mitgedacht? Wer hat an diesem Leitbild mitgewirkt und wer hat nicht mitgewirkt? Diversitätssensible Organisationsentwicklung ist heutzutage die **Zukunftsfrage**. Eine Organisation, die sich nicht diskriminierungskritisch entwickelt, kann nicht überleben.

**Anna:** Die Förderung von Vielfalt hat eine ganz klare Antidiskriminierungshaltung, doch oft werden Vielfalt und Antidiskriminierungshaltung noch immer nicht zusammengedacht. Antidiskriminierung hat wiederum mit Macht zu tun: Macht muss geteilt und neue Handlungsspielräume müssen eröffnet werden. Ihr habt bei eurem Verein Tür an Tür Augsburg e. V. einmal ein Bewerbungsverfahren gemacht, bei dem ihr tatsächlich Entscheidungsmacht aufgeteilt habt. Ein gutes **Praxisbeispiel**. Könntest du das skizzieren?

**Düzgün:** Der Ausgangspunkt war, dass wir nicht einfach nur zwei Stellen besetzen wollten, sondern unser Hauptaugenmerk lag darauf, Stellen ohne die Reproduktion von Diskriminierung zu besetzen. Als ersten Schritt haben wir unsere eigene Praxis in Bezug auf Bewerbungsverfahren kritisch überprüft. Die Erkenntnis war, dass bereits die Vorauswahlen intransparent und nicht nachvollziehbar waren. Und dass sogar von Person zu Person. Wenn ich nur aufgrund von Papier eine Vorauswahl treffe, dann kommt bei mir schnell etwas anderes heraus als bei meinen Kolleg\*innen. Aufgrund einer schriftlichen Bewerbung kann keine fundierte, vernünftig nachvollziehbare und argumentativ standhaltende Vorauswahl getroffen werden, also haben wir sie so auch nicht getroffen. Wir haben stattdessen alle 47 Menschen, die sich beworben haben, eingeladen. Natürlich ist das zeitintensiv. Aber was ist schon der Faktor Zeit, wenn wir überlegen, wie oft Stellen besetzt werden, die letztlich nicht passen. Und dann geht das ganze Bewerbungsverfahren für alle Beteiligten wieder von vorne los. Nichts und niemand kann eine Person mit all ihren Kompetenzen so darstellen, wie die Person sich selbst.

Den zweiten Punkt, den wir reflektiert haben, war das Setting: Welches Setting braucht es in einem Vorstellungsgespräch, damit Menschen sprech- und handlungsfähig sind? Wir haben uns mehrere Fragen gestellt: Ist es okay, wenn zwei Personen das Gespräch führen? Sollen die zwei Personen männlich\* und weiblich\* gelesene Menschen sein? Sollen wir den Bewerber\*innen Fragen stellen oder sie frei sprechen lassen? Wann dürfen wir nachfragen? Diese Fragen haben wir im Vorfeld gestellt, um ein möglichst angenehmes Umfeld zu schaffen.

Wir sind alle subjektiv geprägt. Geprägt durch unsere Sozialisation, geprägt durch unsere Arbeitsrealität, Lebensrealität, durch Kontexte, in denen wir uns bewegen. Daher haben wir noch ein Interventionsteam hinzugezogen, das die Bewerbungsgespräche kritisch beobachtete und auf Reproduktionen, Fragestellungen und die Gesprächsführung achtete. Alle haben sich während der 47 Gespräche Notizen gemacht und in eine Datenbank eingetragen. So haben wir eine Entmachtung einzelner Personen hinbekommen.

Nach den Gesprächen sind wir wieder einen Schritt zurück gegangen und haben nochmals alle 47 schriftliche Bewerbungsunterlagen durchgearbeitet und auch unsere Stellenbeschreibungen angeschaut.

Am Schluss haben wir zehn Bewerber\*innen eingeladen und diese dann gefragt, wie sie uns wahrgenommen haben und welche Änderungsvorschläge sie mit ihrer Außenperspektive für Bewerbungsgespräche hätten. Als wir dann zwei Personen eingestellt haben und ihr Arbeitsvertrag unterschrieben war, haben wir beide nochmals gefragt, wie sie das Bewerbungsverfahren empfunden haben.

**Anna:** Würdet ihr es wieder so machen?

**Düzgün:** Ja! Natürlich haben wir viele Ressourcen hineingesteckt. Aber was berechtigt uns eigentlich, Ressourcen nicht freizugeben, wenn wir dadurch Diskriminierung verhindern können? Jeder Mensch hat ein Recht auf Nicht-Diskriminierung. Also kann es überhaupt kein „verhältnismäßig“ oder „unverhältnismäßig“ in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen geben. Alle Beteiligten des Bewerbungsverfahrens haben sich in einen Prozess begeben. Wir haben ganz viel über unsere Wahrnehmung, unsere subjektive Verortung und auch über eigene Deutungshoheiten und Dominanzen erfahren. Und trotzdem sind uns Fehler passiert, beispielsweise haben wir den Aspekt von Sprache nicht kritisch genug reflektiert.

Wir hätten den Bewerber\*innen die Option einräumen müssen, sich in der Sprache, die sie am besten können, zu präsentieren. Unabhängig davon, ob im Arbeitskontext hauptsächlich Deutsch gesprochen wird.

Ich möchte gerne noch auf das Intervenieren zu sprechen zu kommen: Im Personalmanagement ist der **Interventionspunkt** wahnsinnig wichtig. Es gibt in Personalverfahren, egal wie kritisch Menschen mit sich selbst umgehen, letztlich keine äußere Instanz, die intervenieren kann. Doch Fehler passieren und die haben Auswirkungen auf Menschen. Arbeitgeber\*innen sollten sich für ein Auswahlverfahren und auch schon für eine Stellenausschreibung Expertise holen. Außenperspektiven können Narrative in einem Unternehmen oder einer Organisation aufzeigen und auch, welche Denkweisen verändert werden müssen. Das ist ein wichtiger Lerneffekt.

Eine andere Möglichkeit ist es, innerhalb der Organisation Personen aus anderen Teams zur Intervention einzubinden. Ein Auswahlgremium zu schaffen, das erstmal nichts mit der Arbeit zu tun hat, die verrichtet werden soll, sondern das aus einer emanzipierenden und diskriminierungskritischen Rolle heraus sprechen kann, würde Entscheidungen entmachten. In unserem Entscheidungsprozess war klar, dass wir die Entscheidung soziokratisch fällen.

Ein weiterer Punkt war, dass Personen nicht unseren Strukturen entsprechen müssen, sondern dass wir auch Personen einstellen, die zwingend einen Strukturwandel für uns bedeuten würden. Wir haben uns von der Aussage: „So sind die Arbeitsbedingungen nun mal“, gelöst und waren stattdessen bereit, zu sagen: „Okay, jetzt müssen wir Arbeitsbedingungen ändern“.

**Anna:** Da fallen mir jetzt eine Reihe von schrecklichen Bewerbungsgesprächen ein, in denen ein männlich\* dominantes Auftreten demonstriert wurde. Oder ich wurde unter Stress gesetzt, um zu prüfen, ob ich stressresistent bin, da die Arbeit ja stressig ist. Das ist doch eine schreckliche Haltung. Arbeit hat in Deutschland einen so großen Stellenwert, wir verbringen mehr Zeit auf der Arbeit als mit unseren Freund\*innen oder Familien, dann sollte diese Zeit doch für alle möglichst gut sein!

**Düzgün:** Ich war viele Jahre in Personalverantwortung und habe extrem viel falsch gemacht und deswegen war für mich klar: Mein Blick ist nicht ausreichend. Sich selbst nicht zu überschätzen ist enorm wichtig. Auswahlverfahren begleite ich nun mit dem theoretischen Ansatz der diskriminierungs- und rassismuskritischen Diversität von der Außenperspektive aus. Im Vorfeld des oben beschriebenen Bewerbungsverfahrens haben wir uns Gedanken gemacht, wie unser Team zusammengestellt ist und welche gesellschaftlichen Realitäten nicht vorhanden sind. Deswegen war für uns klar, dass wir keine männlich\* verorteten Menschen einstellen wollen, weil diese Perspektive zur Genüge vorhanden ist. Wir wollten unbedingt diese männliche\* Dominanz weiter zurückdrängen. Vielfältigkeit, die gesellschaftliche Realität, soll sich im Team abbilden. Denn Wandel, Entwicklung und Diversifizierung eines Unternehmens oder einer Organisation passieren sowohl auf der personellen Ebene als auch der strukturellen Ebene!

**Anna:** Vielen Dank für das Gespräch!

## ZUSAMMENFASSUNG

### Für diversitätssensible Stellenbesetzungen sollte(n)...

- ... die organisationsinterne Auseinandersetzung mit Diversität bzw. Rassismus und Diskriminierung vorangetrieben werden.
- ... die bestehende Personalstruktur analysiert werden.
- ... Vielfalt in der Personalstruktur als bewusste Entscheidung und als Resultat eines diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozesses definiert werden, denn nur so fühlen sich Menschen in ihren Vielfaltsmomenten auch wohl.
- ... ein Selbstverständnis bzw. Leitbild erarbeitet werden:  
Was für ein\*e Arbeitgeber\*in bin ich und welche\*r möchte ich werden.
- ... Hierarchien und Aufstiegsmöglichkeiten transparent gemacht werden.
- ... das AGG und das LADG als rechtliche Rahmen akzeptiert werden.
- ... ein klares Kompetenz- und Anforderungsprofil für die ausgeschriebene Stelle erarbeitet werden.
- ... *similar-to-me*-Effekte bei der Auswahl von Bewerber\*innen reflektiert und vermieden werden.
- ... Sätze wie: „Das haben wir schon immer so gemacht“ oder „Das können wir nicht ändern“, nicht mehr vorkommen.

### Die Bewerbungs- und Auswahlverfahren sollte(n)...

- ... bei der Vorauswahl nicht nur anhand von Bewerbungsunterlagen entschieden werden.
- ... machtkritisch und als *safe(r) spaces* gestaltet sein.
- ... durch ein vielfältiges Auswahlgremium und Interventionsgruppen getragen werden.
- ... soziokratische Entscheidungsprozesse sein.



**Düzgün Polat**, geb. 1973, ist Sohn einer Gastarbeiter\*innenfamilie aus der Türkei. Seit 1989 beschäftigt er sich im Rahmen von politischer Jugend- und Bildungsarbeit mit Rechtsradikalismus in Deutschland und Europa. Zudem ist er seit 1999 an verschiedenen transkulturellen und diversitätsorientierten Kunst- und Kulturproduktionen beteiligt.

Er ist Diversity-Trainer und Prozessbegleiter für diversitätssensible Veränderungsprozesse in Kultureinrichtungen und Organisationen und Mitarbeiter bei Tür an Tür Augsburg e. V.

Mit freundlicher Unterstützung von:

STUTTGART



Baden-Württemberg  
MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,  
FORSCHUNG UND KUNST



Europäische Union  
Dieses Projekt wird aus Mitteln  
des Asyl-, Migrations- und  
Integrationsfonds kofinanziert

Europa fördert  
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds