Teil 2

# Prävention von Diskriminierung als Führungsaufgabe bei der Bundeswehr

# Prävention von Diskriminierung als Führungsaufgabe bei der Bundeswehr

Ulrich Klocke

**1 Einstieg ... 5**
**2 Was ist Diskriminierung und wie zeigt sie sich? ... 6**
2.1 Definitionen von Diskriminierung ... 6
2.2 Abgrenzung zu ähnlichen Phänomenen ... 7
2.3 Verschiedene Arten von Diskriminierung ... 9
2.4 AKTIVIERUNG: Beispiele für Diskriminierung ... 10
2.5 AKTIVIERUNG: Ist das Diskriminierung? ... 11
2.5.1 Die Beispielfälle ... 12
2.5.2 Variante A: Fragebogen und Kleingruppenarbeit ... 15
2.5.3 Variante B: Einzelzettel und Plenumsdiskussion ... 17
2.6 Ist das Diskriminierung? (Input Seminarleitung) ... 17
2.6.1 Benachteilige Gruppen benennen ... 18
2.6.2 Gruppenbezogene Schimpfwörter ... 21
2.6.3 Über benachteiligte Gruppen sprechen ... 22
2.6.4 Mit Mitgliedern benachteiligter Gruppen sprechen ... 23
2.6.5 Sich gegenüber Mitgliedern benachteiligter Gruppen verhalten ... 24
2.6.6 Subtile, strukturelle Diskriminierung ... 26
2.6.7 Fazit: Die zwei Hauptmissverständnisse zu Diskriminierung ... 27
2.7 Experimentelle Nachweise von Diskriminierung (auf dem Arbeitsmarkt) ... 28
2.7.1 Ethnische Diskriminierung ... 28
2.7.2 Geschlechterdiskriminierung ... 29
2.8 Diskriminierung erkennen ... 29
2.8.1 Wieso wird Diskriminierung nicht immer erkannt? ... 29
2.8.2 Wie erkennt man Diskriminierung? ... 30
2.8.3 Wie erreicht man, dass Diskriminierung gemeldet wird? ... 30
**3 Wieso sollen Führungskräfte sich mit Diskriminierung befassen? ... 32**
3.1 Folgen für die Betroffenen ... 32
3.1.1 Attributionale Ambiguität ... 32
3.1.2 Verinnerlichung gesellschaftlicher Bewertungen der eigenen Gruppe ... 33
3.1.3 Gesundheit und Wohlbefinden der Betroffenen ... 34
3.1.4 Leistung ... 34
3.2 Folgen für die Organisation ... 36
3.3 Normative (z. B. gesetzliche) Grundlagen ... 36
3.4 AKTIVIERUNG: Wie im echten Leben ... 38
3.4.1 Die Rollenkarten ... 38

3.4.2 Einfühlen in die Rolle ... 41
3.4.3 Während der Übung ... 42
3.4.4 Nach der Übung ... 44
**4 Welche Ursachen hat Diskriminierung? ... 45**
4.1 Soziale Kategorisierung ... 45
4.2 Bedrohung ... 47
4.3 Rechtfertigung sozialer Ungleichheit ... 48
4.4 Persönliche Erfahrungen ... 49
4.5 Soziales Lernen ... 50
4.6 Fazit ... 51
**5 Wie können Vorgesetzte Vorurteile und Diskriminierung reduzieren? ... 52**
5.1 AKTIVIERUNG: Guess Who (Partnerarbeit) ... 52
5.2 „Farbenblind“ sein? ... 53
5.2.1 Verwenden Personen Hautfarbe zur Beschreibung von Gesichtern? ... 54
5.2.2 Wie wirken weiße „farbenblinde“ Personen auf weiße und schwarze Beurteiler*innen? ... 55
5.3 Unterdrücken und korrigieren? ... 56
5.4 Kontakt zu Gruppenmitgliedern ... 58
5.5 Perspektivübernahme und Empathie ... 60
5.6 Mitarbeiter*innen aus benachteiligten Gruppen unterstützen ... 61
5.7 AKTIVIERUNG: Gegen Diskriminierung intervenieren ... 62
5.7.1 Variante A: Bearbeitung der selbst gesammelten Beispielfälle ... 62
5.7.2 Variante A: Rollenspiele zu zugeteilten Fallbeispielen ... 63
5.8 Gegen Diskriminierung intervenieren ... 66
5.8.1 Weshalb ist das nicht einfach? ... 66
5.8.2 Warum und wie? ... 67
5.8.3 Auf generalisierende Äußerungen reagieren ... 69
**6 Fazit ... 70**
**7 Literatur ... 71**
**8 Anhang: Fragebogen: Ist das Diskriminierung? ... 79**

## 1 Einstieg

Das Seminar beginnt mit einer Begrüßung und einer knappen Vorstellung der seminarleitenden Person oder Personen. Die Leitung weist darauf hin, dass Verständnisfragen jederzeit gestellt werden können, gibt einen kurzen Ausblick auf den Tagesablauf und fragt die Teilnehmenden, ob sie im Moment noch etwas von ihr wissen möchten.

Um die aktive Teilnahme zu fördern, bietet sich zu Beginn ein Soziogramm an, bei dem sich die Teilnehmenden zu mehreren Fragen im Raum positionieren sollen. Die Anzahl der Fragen kann von der vorhandenen Zeit abhängig gemacht werden. Ziel ist vor allem, möglichst früh möglichst alle Teilnehmenden dazu zu bringen, etwas zu sagen, um so das Eis zu brechen und eine kontinuierlich hohe Aktivität sicherzustellen. Als mögliche Fragen bieten sich an:

- Wo wurden Sie geboren, wenn dort Norden, dort Süden, dort Westen und dort Osten ist?
  - Die Seminarleitung kann nun einmal durch den Raum gehen und sich von allen den Geburtsort nennen lassen.
- Wo arbeiten Sie zurzeit?
  - Die Leitung kann durch den Raum gehen und nach dem Arbeitsort fragen und danach, was die Teilnehmenden dort genau machen.
- Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Das Thema des Seminars ‚Prävention von Diskriminierung' ist relevant für meine Arbeit." Auf dieser Seite zeigen Sie absolute Zustimmung, auf dieser Seite zeigen Sie absolute Ablehnung.
  - Die Leitung sollte von den eher Zustimmenden und von den eher Ablehnenden mindestens eine Person zu Wort kommen und die eigene Position kurz begründen lassen. Anschließend können sich auch weitere Teilnehmende auf Wunsch noch äußern.

## 2 Was ist Diskriminierung und wie zeigt sie sich?

Zu Beginn des inhaltlichen Inputs wird auf das Verständnis des Begriffs Diskriminierung eingegangen. Dies ist auch deshalb wichtig, weil Antworten auf die spätere Frage an die Teilnehmenden nach eigenen Beispielfällen sonst am Thema vorbei gehen. In den ersten beiden Seminaren, insbesondere im ersten, wurden beispielsweise Fälle vorgebracht, die eher als Intergruppenkonflikt eingeordnet werden können oder bei denen es um mögliche strukturelle Diskriminierung ging, die nicht im Einflussbereich der teilnehmenden Führungskräfte liegt.

Da die meisten Menschen allerdings vorab zumindest ein Basisverständnis von Diskriminierung haben, muss die Begriffsklärung nicht unbedingt am Anfang des Seminars stehen. Auch möglich ist es, stattdessen mit der Frage zu beginnen, weshalb sich Führungskräfte mit Diskriminierung befassen sollten (siehe Kapitel 3). Dadurch wird gleich zu Beginn die Relevanz des Seminars verdeutlicht. Das ist vor allem dann sinnvoll, wenn man damit rechnet, dass viele Teilnehmende das Thema wenig relevant finden und das Seminar nur besuchen, weil sie dazu verpflichtet wurden.

### 2.1 Definitionen von Diskriminierung

Die Gemeinsamkeit verschiedener Definitionen von Diskriminierung ist, dass es dabei um eine (negative) Behandlung von Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit geht. Allerdings ist eine solche Definition noch recht breit. Dass Minderjährige keinen Führerschein machen dürfen, dass Männer keinen Zutritt in ein Frauenhaus haben oder dass Menschen sexuell nur auf ein Geschlecht orientiert sind – alles das wäre demnach Diskriminierung. Verschiedene Autor*innen haben die Definition daher ergänzt, beispielsweise dadurch dass die Ungleichbehandlung als illegitim wahrgenommen werden muss (Jonas & Beelmann, 2009). Dass Minderjährige noch keinen Führerschein machen dürfen, wäre also keine Diskriminierung, wenn diese Ungleichbehandlung als legitim wahrgenommen wird. Offen lassen die Autor*innen allerdings, wie zu entscheiden ist, wenn ein Teil der Gesellschaft eine negative Behandlung als legitim wahrnehmen und ein anderer Teil nicht. Eine solche Uneinigkeit über die Legitimität ist wohl eher die Regel als die Ausnahme. Einige Menschen halten eine Benachteiligung gleichgeschlechtlicher Paare im Ehe- oder Adoptionsrecht für legitim und begründen diese beispielsweise religiös. Lange wurde der Ausschluss von Frauen aus der kämpfenden Truppe der Bundeswehr als legitim wahrgenommen. Nach dieser Definition wird also in vielen Fällen kein Konsens herzustellen sein, ob es sich dabei um Diskriminierung handelt oder nicht.

Der Freiburger Soziologe Albert Scherr (2016) definiert Diskriminierung daher als „... die Verwendung von kategorialen, das heißt vermeintlich eindeutigen und trennscharfen Unterscheidungen zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlung mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligungen ... [Die] Benachteiligung wird

entsprechend nicht als ungerecht bewertet, sondern als unvermeidbares Ergebnis [von] Andersartigkeit betrachtet“ (S.1). In dieser Definition werden die Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlung nicht als ein Ausschluss-, sondern im Gegenteil als ein Einschlusskriterium betrachtet. Und in der Tat gibt es wohl nur wenige Ungleichbehandlungen, die nicht wenigstens von einigen als legitim wahrgenommen werden. Doch auch Scherr grenzt seinen Diskriminierungsbegriff wieder ein, indem er zwei weitere Komponenten anfügt: Erstens bezieht er sich explizit auf „kategoriale, das heißt vermeintlich eindeutige und trennscharfe Unterscheidungen“. Benachteiligt die Bundeswehr Bewerber*innen aufgrund ihres Geschlechts als vermeintlich eindeutige, kategoriale Variable, erfüllt dies den Tatbestand der Diskriminierung, benachteiligt sie sie, weil sie in einem Fitnesstest einen bestimmten Wert unterschritten haben, hingegen nicht unbedingt. Bezieht man an dieser Stelle die oben genannte Definition von Jonas und Beelmann mit ein, wäre ein solcher Fitnesstest dann keine Diskriminierung, wenn dieser als legitim wahrgenommen wird, z. B. weil er auf einem sorgfältig erarbeiteten Kompetenzprofil basiert, der die erforderlichen physischen und mentalen Befähigungen für den Soldatenberuf definiert. Zweitens beschränkt Scherr den Begriff auf Ungleichbehandlungen, die zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung führen. Reine Auseinandersetzungen zwischen zwei Individuen oder Gruppen wären also noch keine Diskriminierung, solange sie nicht zu einer gesamtgesellschaftlichen Benachteiligung einer der Gruppen führen. Wenn also Soldat*innen der Luftwaffe sich abwertend über Marinesoldat*innen äußern und umgekehrt, wäre das keine Diskriminierung, solange es nicht zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung einer der beiden Gruppen führt.

## 2.2 Abgrenzung zu ähnlichen Phänomenen

Zusätzlich zur Definition von Diskriminierung bietet sich eine explizite Abgrenzung zu verwandten Phänomenen an (siehe Abbildung 1). Diese wurde auch durch Teilnehmende des ersten Seminars am 16. Oktober 2018 in der anschließenden offenen Feedbackrunde gewünscht. Und sie erscheint wichtig, um die von den Teilnehmenden eingebrachten Beispielen von Anfang an auf das Thema zu fokussieren.

Wichtig erscheint insbesondere die Abgrenzung zu Intergruppenkonflikten, wie sie beispielsweise im gerade genannten Beispiel der Konkurrenz zwischen zwei Bereichen oder Abteilungen einer Organisation häufig zu finden sind. Zwar führen auch solche Intergruppenkonflikte dazu, dass Menschen allein aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit negativ behandelt werden. Allerdings führt die Benachteiligung in diesem Fall meist nicht zu einer gesellschaftlichen Ungleichheit der beiden Gruppen, wie es bei klassischen Unterscheidungsmerkmalen wie Geschlecht oder Ethnizität aber der Fall ist. Natürlich überlappen sich die beiden Konstrukte Diskriminierung und Intergruppenkonflikte dann, wenn Intergruppenkonflikte tatsächlich zu gesellschaftlicher bzw. globaler Ungleichheit führen. So haben sich Europäer*innen in den vergangenen Jahrhunderten einen entscheidenden glo-

balen Vorteil verschafft, indem sie große Teile der Erde erobert und die lokale Bevölkerung ausgebeutet haben. Wenn die dadurch ausgelöste Ungleichheit von den Betroffenen als Unvereinbarkeit von Interessen oder Werten wahrgenommen wird, liegt gleichzeitig Diskriminierung und ein Intergruppenkonflikt vor.Abbildung 1: Abgrenzung von Diskriminierung zu anderen Phänomenen

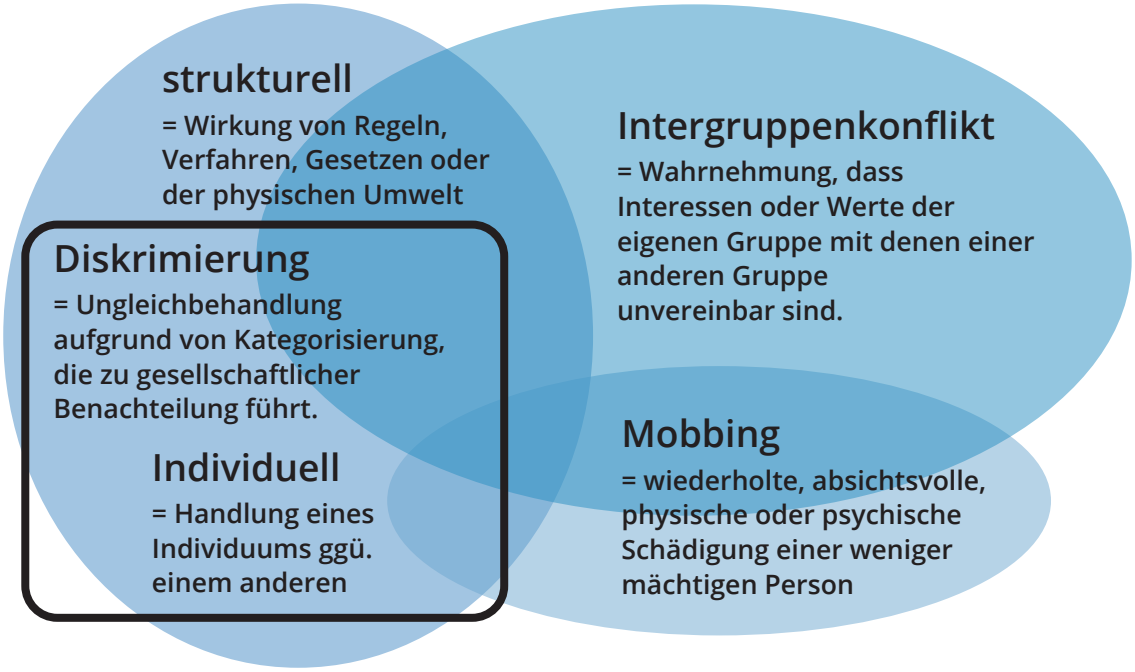


Abbildung 1: Abgrenzung von Diskriminierung zu anderen Phänomenen

Auch Mobbing überlappt sich mit Diskriminierung, ist aber dennoch nicht mit dieser identisch. Mobbing (auf Englisch *bullying*) ist eine wiederholte und absichtsvolle, physische, verbale oder psychische Schädigung einer schwächeren bzw. weniger mächtigen Person (Olweus, 1991). Mobbing kann Diskriminierung sein, wenn es (auch) durch die (vermeintliche) Zugehörigkeit des Opfers zu einer gesellschaftlich benachteiligten Gruppe motiviert ist, beispielsweise wenn ein Soldat von seinen Kamerad*innen wiederholt gehänselt wird, weil er schwul ist oder für schwul gehalten wird. Diskriminierung zeigt sich allerdings oft nicht durch Mobbing sondern in anderer Form, beispielsweise weil sich nicht wiederholt die gleiche, sondern immer andere Personen diskriminierend verhalten und weil Diskriminierung oft ungewollt und unerkannt stattfindet (siehe Kapitel 1.1).

## 2.3. Verschiedene Arten von Diskriminierung

Betrachtet man Diskriminierung genauer, haben sich zwei Unterteilungen als sinnvoll erwiesen: Zum einen trennt man in individuelle und strukturelle Diskriminierung (Dirth & Branscombe, 2017), zum anderen in offene bzw. eindeutig erkennbare und verdeckte bzw. subtile Diskriminierung (Thomas & Plaut, 2008).

Während das Hänseln einer Person aufgrund ihrer (vermeintlich) nicht-heterosexuellen Orientierung individuelle Diskriminierung darstellt, ist eine gesetzliche Benachteiligung gleichgeschlechtlicher Paare bei Ehe und Adoption ein Beispiel für eine strukturelle Diskriminierung, und auch das Nicht-Vorkommen lesbischer, schwuler oder bisexueller Personen im Schulunterricht (Bittner, 2012; Küpper, Klocke & Hoffmann, 2017) wäre ein solches Beispiel. Da Führungskräfte auf mittlerer Hierarchieebene (wie die Einheitsführer in den Seminaren, auf denen dieses Schulungsheft basiert) jedoch wenig Einfluss auf strukturelle Diskriminierung haben, soll sich das Seminar schwerpunktmäßig mit individueller Diskriminierung befassen. Gleichwohl können beide Arten von Diskriminierung nicht voneinander getrennt werden, da sie sich wechselseitig beeinflussen. Strukturelle Diskriminierung verstärkt individuelle Diskriminierung, da sie diese legitimiert oder schlicht Gleichbehandlung erschwert. So gibt es beispielsweise immer noch in vielen Gebäuden keine Toiletten und Duschräume, die auch für Personen ausgewiesen sind, die sich weder weiblich noch männlich identifizieren. Diese strukturelle Diskriminierung erschwert einer Führungskraft die Gleichbehandlung, da sie erst nach einer individuellen Lösung suchen muss, wenn sich ihr gegenüber jemand als divers[1] zu erkennen gibt. Zudem trägt sie dazu bei, diverse Personen unsichtbar zu machen. Im zwischenmenschlichen Umgang muss eine diverse Person daher mit verunsicherten oder ablehnenden individuellen Reaktionen rechnen. Andersherum verstärkt auch individuelles Verhalten strukturelle Diskriminierung, weil Gesetze, Regeln und unsere physische Umgebung durch die Entscheidungen vieler Individuen geschaffen, getragen oder verändert werden.

Offen bzw. eindeutig erkennbar ist Diskriminierung beispielsweise dann, wenn die Benachteiligung einer Person explizit mit deren Gruppenzugehörigkeit begründet wird, beispielsweise wenn ein Kompaniefeldwebel eine Soldatin des Freiwilligen Wehrdienstes nicht in eine Kampftruppe einteilt und dies damit begründet, dass Frauen für den Dienst an der Waffe nicht geeignet seien. Auch wenn ein Mitglied einer benachteiligten Gruppe mit

[1] Seit Ende 2018 gibt es neben den Personenständen *männlich* und *weiblich* auch den Personenstand *divers*. Der neue Personenstand war ursprünglich nur für inter* Personen vorgesehen. (*Inter** wird als Sammelbegriff für intergeschlechtlich und intersexuell verwendet und bedeutet, dass eine Person körperlich (also anatomisch, genetisch oder hormonell) nicht eindeutig den Kategorien Mann oder Frau zugeteilt werden kann.) Da die Änderung des Personenstandes jedoch nur ein ärztliches Attest voraussetzt, das eine „Variante der Geschlechtsentwicklung" bescheinigt, wird das neue Personenstandsgesetz auch von trans* Personen in Anspruch genommen (Siegessäule, 2019). (*Trans** wird als Sammelbegriff für transgeschlechtlich, transsexuell, transgender, transident, genderqueer und nicht-binär verwendet und bedeutet, dass eine Person sich nicht oder nicht nur mit dem Geschlecht identifiziert, das ihr bei der Geburt aufgrund ihrer körperlichen Merkmale zugewiesen wurde.)

einem auf diese Gruppe bezogenen Begriff beleidigt wird, beispielsweise wenn ein Soldat einen Kameraden mit Vorfahren aus der Türkei als „Kanake“ beschimpft, einen schwulen Kameraden als „Schwuchtel“ oder eine schwarze Kameradin mit dem N-Wort, werden nur wenige darin keine Diskriminierung sehen. Solche offenen Diskriminierungen sind wahrscheinlich rückläufig, weil sie geächteter sind als früher und oft illegal. Das bedeutet allerdings nicht, dass gleichzeitig auch Vorurteile und unbewusste Abneigungen gegen die betroffenen Gruppen verschwunden sind, und daher finden Diskriminierungen heutzutage oft verdeckt und unbeabsichtigt statt (Fiske & Lee, 2008). Da es bei Fällen subtiler Diskriminierung bei den Teilnehmenden deutlich mehr Unsicherheit und Kontroversität gibt, empfiehlt es sich, vor allem Beispiele subtiler Diskriminierung zu diskutieren und den Teilnehmenden dazu mehr Sicherheit zu vermitteln.

### 2.4. AKTIVIERUNG: Beispiele für Diskriminierung

Dauer: 20 Minuten

Bei den ersten beiden Seminardurchgängen erfolgte im Anschluss an die Begriffsklärung die Aufforderung an die Teilnehmenden, eigene Erfahrungen mit Diskriminierung zu finden und auf Moderationskarten zu schreiben. Ideal wäre es, wenn diese Beispiele aus dem beruflichen Umfeld der Bundeswehr stammen. Diese Beispiele sollen auf grüne Moderationskarten geschrieben werden. Auch möglich ist es allerdings, Beispiele außerhalb der Bundeswehr zu finden, also z. B. im privaten Umfeld, in der Schule oder in der Öffentlichkeit. Diese Beispiele sollen auf gelbe Moderationskarten geschrieben werden. Die Beispiele können dabei aus der Perspektive des äußeren Beobachters, des Opfers bzw. der Zielperson oder des Täters bzw. des Handelnden stammen. Nach einigen Minuten beginnt die Seminarleitung die Karten einzusammeln und an zwei Pinnwände zu heften. Dabei heftet sie ähnliche Fälle nebeneinander, um auf diese Weise Kategorien zu bilden und zu zeigen, welche Arten von Diskriminierung häufiger beobachtet wurden. Auch werden die Teilnehmenden bei einigen der schlagwortartig notierten Beispiele gebeten, etwas detaillierter zu berichten, was genau vorgefallen war.

In den ersten beiden Seminaren wurden dabei allerdings nur wenige konkrete Fälle bei der Bundeswehr genannt, die eindeutig (und auch von den Teilnehmenden selbst) als Diskriminierung gewertet wurden. In beiden Seminaren wurden beispielsweise Fälle psychischer Probleme oder Erkrankungen bei Soldat*innen (z. B. PTBS, also eine Posttraumatische Belastungsstörung, oder ein Suizidversuch nachdem eine Kameradin einen Beziehungswunsch zurückgewiesen hatte) und die Reaktionen der Kamerad*innen auf diese Fälle genannt. In beiden Fällen wurde allerdings die Verantwortung für die negative Behandlung eher bei der Person mit den psychischen Problemen gesehen als bei den Kamerad*innen wie sich in der späteren genaueren Bearbeitung der Fälle zeigte.

Aus diesem Grund ist es überlegenswert, die eigene Sammlung von Diskriminierungsfällen auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen, wenn bereits klarer geworden ist, dass Diskriminierung subtil und unbeabsichtigt sein kann. Hilfreich könnte auch sein, vorher darauf einzugehen, dass häufig die Opfer von Diskriminierung beschuldigt werden, selbst für ihre Behandlung verantwortlich zu sein. Grund dafür ist unser Glaube an eine gerechte Welt. Werden Opfer selbst für ihr Leid verantwortlich gemacht, ist die „gerechte Welt" zumindest subjektiv wieder hergestellt und wir müssen keine Anstrengung unternehmen, das Leid zu reduzieren. Sinnvoll wäre auch, eine Diskussion dazu anzuregen, weshalb ihnen wenig Diskriminierungsfälle bei der Bundeswehr einfallen, also ob dies bedeuten muss, dass es dort kaum Diskriminierung gibt oder auch andere Ursachen haben kann.

### 2.5. AKTIVIERUNG: Ist das Diskriminierung?

Da sich die offene Sammlung von Diskriminierungsfällen bei den ersten beiden Seminardurchgängen als weniger ergiebig herausstellte, wurde ab dem dritten Seminardurchgang eine andere Vorgehensweise gewählt. Die Seminarleitung stellt selbst eine Liste von Fällen zusammen, die teilweise auf vorher berichteten realen Fällen der Teilnehmenden und anderer Angehöriger der Bundeswehr bzw. der jeweiligen Organisation basiert. Die Teilnehmenden bekommen die Aufgabe, jeweils zu entscheiden, ob es sich in diesem Fall um Diskriminierung handelt oder nicht bzw. wovon die Antwort auf diese Frage abhängt. Anschließend präsentiert die Seminarleitung zu jedem der Fälle relevantes Hintergrundwissen (z. B. wissenschaftliche Ergebnisse) und leitet daraus eine eigene Einordnung jedes Falls ab. Dabei soll vor allem die Botschaft ankommen, dass die Entscheidung nicht von den (vermeintlichen) Motiven der Akteure („War doch nicht so gemeint.") abhängt, sondern ausschließlich von den Konsequenzen des Verhaltens für die Betroffenen. Die Konsequenzen müssen zudem nicht unmittelbar auftreten, sondern können auch zeitverzögert zu der oben erwähnten gesellschaftlichen Benachteiligung einer sozialen Gruppe führen, z. B. weil ein Verhalten sich negativ auf die Einstellungen der Anwesenden gegenüber dieser Gruppe auswirkt. Zudem verdeutlicht die Übung, dass die Antwort auf die Frage „Ist das Diskriminierung?" nicht immer einfach ist, es also bei vielen Verhaltensweisen Graubereiche gibt, in denen die Antwort von weiteren Variablen abhängt, z. B. der Beziehung zwischen dem Akteur und der Zielperson.

Die Übung gibt es in zwei möglichen Varianten: A) die Vorgabe der Fälle in Form eines Fragebogens oder B) groß ausgedruckt auf einzelnen Zetteln.

### 2.5.1. Die Beispielfälle

Im Folgenden finden Sie die in den Seminaren verwendeten Beispielfälle in der gleichen Weise nummeriert wie im Fragebogen (siehe Anhang in Kapitel 8). Zusätzliche Fälle, die wegen Zeitknappheit in weiteren Seminardurchgängen gestrichen wurden, sind statt mit Nummern mit Buchstaben versehen. In der eigenen Anwendung kann somit eine individuell passend erscheinende Auswahl getroffen werden und auch neue Fälle hinzugenommen werden, die für die Zielgruppe des Seminars passend erscheinen. Empfehlenswert ist es, unterschiedlich eindeutige Fälle zu verwenden und auch Fälle einzubeziehen, bei denen die Seminarleitung gut begründen kann, dass diese keine Diskriminierung sind, die aber möglicherweise von Teilnehmenden für diskriminierend gehalten werden.

Ethnizität bzw. Herkunft

1. Die Soldatin Sarah hat eine deutsche Mutter mit recht heller Haut und einen afrodeutschen Vater mit recht dunkler Haut. Ihre Hautfarbe liegt etwa zwischen denen ihrer Eltern. In einem Gespräch über Rassismus sagt ein Soldat: „Sarah hat als schwarze Deutsche auch schon so einiges erlebt."

2. Ein Soldat mit türkischen Vorfahren wird in seiner Einheit von einigen immer nur „Der Türke" genannt.

3. Ein Soldat mit türkischen Vorfahren nennt einen ebenfalls türkischstämmigen Kameraden, mit dem er befreundet ist, in einem kumpelhaft-frotzelnden Gespräch „Kanake".

4. Ein Soldat fragt eine Soldatin mit vietnamesischen Eltern, wo sie herkommt. Sie antwortet „Aus Remscheid." Er darauf: „Nein, ich meine, wo du wirklich herkommst."

5. Wenn in der Einheit von „Arabern" die Rede ist, dann geht es fast ausschließlich um negative Phänomene, z. B. „kriminelle, arabische Familienclans" oder „arabische Männer, die Frauen als Freiwild betrachten".

6. In der Einheit ist eine Soldatin mit brasilianischen Wurzeln. Beim gemeinsamen Mittagessen sagt einer Ihrer Kameraden: „Brasilianerinnen sind besonders attraktiv, weil sie so eine schöne milchkaffeebraune Hautfarbe haben."

a) Ein Soldat wird von einem neuen Kameraden gefragt, wer von den in einem Raum anwesenden Personen der Techniker ist. Der Techniker ist als einziger afrikanischer Herkunft. Der Soldat antwortet: „Der Schwarze".

b) Ein schwarzer Soldat spricht einen schwarzen Kameraden, mit dem er befreundet ist, in einem kumpelhaft-frotzelnden Gespräch mit dem N-Wort[2] an.

c) Ein paar Soldaten gehen nach Dienstschluss zusammen in einen Club. Einer will seinen schwarzen Kameraden überreden, sich auf die Tanzfläche zu begeben und sagt zu ihm: „Nun komm schon, ihr Afrikaner habt den Rhythmus doch im Blut."

d) Ein Soldat algerischer Abstammung beschwert sich, dass er vom Spieß aufgrund seiner Herkunft gemobbt wird. Der Spieß grüße ihn nicht, erteile Arbeitsanweisungen unsachlich und ruppig, genehmige seine Urlaubsanträge nicht und übertrage unangenehme Aufgaben eher auf ihn als auf seine Kamerad*innen.

e) Ein Soldat kommt aus Dresden und hat einen deutlich hörbaren sächsischen Akzent. Immer wieder wird er von Kameraden nachgeäfft, was meist auf Belustigung der Kameraden trifft.

f) Ein Soldat erzählt beim Mittagessen folgenden Witz: „Wie unterscheiden sich ein britischer, ein französischer und ein deutscher Rentner? Der Brite liest zum Frühstück seine Times, dann geht er in den Golfclub. Der Franzose trinkt zum Frühstück ein Glas Wein, dann geht er zum Tennis. Der Deutsche nimmt seine Herztropfen und geht zur Arbeit."

Religion

7. Ein muslimischer Soldat nutzt Pausenzeiten, um sich in einen Nachbarraum zum Beten zurückzuziehen. Daraufhin machen sich seine Kameraden über ihn lustig und fragen ihn nicht mehr, ob er sich ihnen beim Mittagessen anschließen möchte.

8. Eine Gruppe von Soldaten erfährt von einem Kameraden, dass dieser katholisch ist und jeden Sonntag in den Gottesdienst geht. Sie sind überrascht. Einer sagt: „Was!? Du gehörst echt noch zu dem Verein?!" Danach verweisen sie auf den Missbrauchsskandal und die „mittelalterlichen Positionen der katholischen Kirche".

g) Ein jüdischer Soldat wird von seinen Kamerad*innen wiederholt in Gespräche über Israel verwickelt. Die Kamerad*innen konfrontieren ihn mit ihrer kritischen Sicht auf die Politik der israelischen Regierung und erwarten von ihm, diese zu erklären oder sich von ihr zu distanzieren.

h) Ein Soldat sagt zu einer muslimischen Kameradin: „Dafür, dass du gläubige Muslima bist, bist du ganz schön emanzipiert. Finde ich gut."

[2] „N-Wort" ist die Umschreibung einer bekannten Bezeichnung für schwarze Menschen, die heute meist abwertend verwendet und verstanden und von vielen schwarzen Menschen als zutiefst verletzend wahrgenommen wird. Viele nutzen sie daher auch nicht mehr als Zitat, sondern sprechen stattdessen von „N-Wort". Das oben dargestellte Beispiel entstammt aus einem realen von einem Teilnehmenden berichteten Fall.

Geschlecht

9. Ein Spieß ist der Meinung, dass Frauen für den Dienst an Waffen ungeeignet sind. Zwei Soldatinnen, die ihren freiwilligen Wehrdienst ableisten, teilt er daher für Schreibtischtätigkeiten ein, während ihre männlichen Kameraden in eine Kampftruppe eingeteilt werden.

10. In einer Arbeitsbesprechung sind sich zwei Kameraden schnell einig über das weitere Vorgehen. Ihre Kameradin sieht jedoch Probleme und spricht sich gegen den Vorschlag der Kameraden aus. Einer der Kameraden sagt darauf: „Warum bist du denn so renitent?“

11. Ein Soldat wurde mit einem weiblichen Körper geboren. Jetzt befindet er sich in einer körperlichen Angleichung (Transition) zum Mann. Viele in der Einheit haben ihn aber noch als Frau kennengelernt. Einige von ihnen verwenden weiter seinen früheren weiblichen Namen und das weibliche Pronomen.

12. Ein Soldat erzählt seinen Kameraden folgenden Witz: „Warum hat eine Frau eine Gehirnzelle mehr als ein Pferd? Damit sie beim Treppenputzen nicht aus dem Eimer säuft.“

13. Eine Soldatin erzählt ihren Kameradinnen folgenden Witz: „Was zu bauen dauert länger: Einen Schneemann oder eine Schneefrau? Den Schneemann - Das Aushöhlen des Kopfes braucht viel Zeit.“

i) Ein Soldat sagt zu einer Kameradin „Wenn du deine Haare offen trägst, gefällst du mir besser.“

Sexuelle Orientierung

14. Eine Soldatin, die mit einer Frau zusammenlebt, wird von einer Kameradin gefragt: „Warst du schon immer lesbisch oder früher mal normal?“

15. Zwei Soldaten kommen zu Ihnen und erzählen, dass einer ihrer Kameraden schwul ist. Sie wollen erreichen, dass dieser Kamerad nicht mehr mit ihnen zusammen in der Gemeinschaftsdusche duscht.

j) Einem Soldaten missglückt der Wurf einer Handgranate. Der Ausbilder sagt: „Was war denn das für ‘n schwuler Wurf!“

k) Ein Soldat ist seit zwei Jahren in Ihrer Einheit. Vor ein paar Wochen hat sich herum gesprochen, dass er schwul ist. Nun kommt der Spieß zu Ihnen und äußert Zweifel an der Leistung und Belastbarkeit des Soldaten.

Alter

16. Einem 58-jährigen Soldaten sagen seine deutlich jüngeren Kamerad*innen: „Für dein Alter bist du noch ziemlich gut in Form."

l) Mehrere ältere Soldat*innen nötigen neu rekrutierte Soldat*innen dazu, bis zum Erbrechen Alkohol zu trinken. Das sei bei ihnen so üblich. Sie hätten das selbst durchmachen müssen und nur dann würden die Neuen wirklich dazu gehören.

m) Ein 55-jähriger Soldat beschwert sich bei Ihnen, dass der Spieß ihn nur noch für monotone Routinetätigkeiten einteilt, während seine jüngeren Kamerad*innen interessantere Aufgaben bekommen.

Erkrankung und Behinderung

17. Eine Soldatin leidet unter einer posttraumatische Belastungsstörung. Der Spieß weiß davon. Seit einiger Zeit geht es ihr allerdings wieder besser, sie ist nur noch selten krank gemeldet und zeigt wieder gute Leistung. Letzte Woche hat sie bei einer Schießübung allerdings eine schwache Leistung gezeigt. Der Spieß sagt ihr, dass sie sich bei ihrer psychischen Erkrankung wohl besser einen anderen Job suchen solle.

18. Zwei Soldaten arbeiten in der Telefonvermittlung, einer der beiden benutzt zur Fortbewegung einen Rollstuhl. Wenn die beiden ihre Kamerad*innen beim Mittagessen sehen, sprechen viele nur mit dem Soldaten ohne Behinderung und ignorieren den Rollstuhlfahrer.

19. Eine Soldatin ärgert sich über einen Kameraden, der erneut zum vereinbarten Zeitpunkt nicht bei einer Besprechung auftaucht. Sie sagt: „Kann dieser Spast nicht einmal pünktlich sein!?"

20. In einer Pause erzählt ein Soldat seinen Kameraden folgenden Witz: „Ein Mann zappelt im Schwimmbecken rum und schreit: ‚Ich kann nicht schwimmen, ich kann nicht schwimmen, rettet mich!' - Am Rand steht ein Rollifahrer und sagt: ‚Mach nicht so ein Theater! Ich kann nicht laufen - schrei ich hier deshalb so rum?!'"

### 2.5.2 Variante A: Fragebogen und Kleingruppenarbeit

Dauer: 60 bis 70 Minuten

Die Teilnehmenden bekommen die Aufgabe zu entscheiden, ob die in den Beispielfällen beschriebenen Verhaltensweisen diskriminierend sind oder nicht. Wenn sie der Meinung sind, dass man das nicht eindeutig sagen kann, sollen sie erläutern, unter welchen Bedingungen sie das Verhalten diskriminierend finden. Je nach vorhandener Zeit können die Teilnehmenden **zunächst individuell** (in 10 Minuten) den kompletten Fragebogen (siehe Anhang in Kapitel 8) durchgehen und für sich Entscheidungen treffen. Oder sie können

direkt **in Kleingruppen** beginnen, die Fälle (in 20 Minuten) zu diskutieren und sich gemeinsam zu entscheiden. Empfehlenswert ist es, die Fälle zumindest in der Kleingruppenphase inhaltlich aufzuteilen, beispielsweise eine Gruppe zu den ersten beiden Dimensionen Ethnizität bzw. Herkunft und Religion, eine Gruppe zu den zweiten beiden Dimensionen Geschlecht und sexuelle Orientierung und eine Gruppe zu den dritten beiden Dimensionen Alter und Erkrankung bzw. Behinderung.

Für die Gruppenphase ist es sinnvoll, wenn die Seminarleitung für jede Gruppe ein Flipchart vorbereitet, in das die Gruppe ihre Ergebnisse eintragen soll. Als Titel sollten die behandelten Dimensionen stehen und darunter eine Tabelle, in der jeder Fall eine Zeile bekommt, links die entsprechende Fragebogennummer und der Fall in Kurzform (z. B. 1. „Schwarze Deutsche“, 2. „Der Türke“), rechts daneben eine Spalte, die mit „Ist das Diskriminierung?“ beschriftet ist. Die Teilnehmenden werden gebeten, ihre Ergebnisse zu diskutieren und zu einer gemeinsamen Lösung kommen. Wenn sie sich nicht einigen können, sollen sie das ebenfalls visualisieren und anschließend erläutern, weshalb es unterschiedliche Einschätzungen gab. Zudem können sie gerne unter der Tabelle weitere Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag ergänzen.

Nach der Kleingruppenarbeit kommen die Gruppen wieder im Plenum zusammen (40 Minuten) und die Flipcharts werden vorne aufgehängt. Je nach räumlichen Möglichkeiten können sie auch an unterschiedlichen Ecken des Raumes hängen (bleiben) und alle Teilnehmenden wandern für die Vorstellung gemeinsam von Flipchart zu Flipchart. Diese Variante hat den Vorteile, dass die Teilnehmenden in Bewegung bleiben, was das Aktivierungsniveau und damit die aktive Teilnahme aller befördern kann. Die Gruppen werden gebeten, den anderen ihre Ergebnisse zu präsentieren und ihnen zu ermöglichen Fragen zu stellen oder die Fälle selbst zu kommentieren. Insbesondere wenn vorher nicht alle Teilnehmenden alle Fälle durchgehen sollten, ist es wichtig, dass jeder Fall zu Beginn noch einmal in Ruhe vorgelesen wird. Die Seminarleitung sollte sich an dieser Stelle auf das Moderieren beschränken und inhaltlich noch nicht eingreifen. Ihre eigene Sichtweise kann sie anschließend vorstellen und begründen. Insbesondere wenn die Gruppen zu einem anderen Ergebnis gekommen sind als die Seminarleitung kann sie in die Runde fragen „Gibt es zu diesem Fall auch andere Einschätzungen?“. Idealerweise werden dann fast alle Punkte, die der Seminarleitung wichtig sind, bereits von den Teilnehmenden selbst genannt und die Seminarleitung kann diese anschließend noch einmal wissenschaftlich fundiert oder auf geteilten Normen basierend bekräftigen.

### 2.5.3 Variante B: Einzelzettel und Plenumsdiskussion

Dauer: 40 Minuten

In einer anderen Variante der Übung (orientiert an Brandstätter, 2007) werden die zu diskutierenden Fälle so groß wie möglich ausgedruckt (jeder Fall auf einem mindestens DIN-A4 großen Blatt, mindestens 44er Schriftgröße, besser 72er). Im Raum wird auf dem Boden eine etwa drei Meter lange Dimension markiert, deren Enden mit „eindeutig KEINE Diskriminierung“ und „eindeutig DISKRIMINIERUNG“ beschriftet sind. Jede*r Teilnehmende bekommt ein Blatt mit einem der Fälle. Nacheinander lesen die Teilnehmenden ihre Fälle vor, platzieren sie auf der Skala und begründen kurz die Platzierung. Die anderen Teilnehmenden werden gebeten, die Platzierung in dieser Phase noch nicht zu kommentieren. Wenn noch Blätter übrig sind und genug Zeit ist, können Freiwillige jeweils ein weiteres Blatt nehmen und ebenfalls platzieren.

Wenn alle Fälle platziert sind, fragt die Veranstaltungsleitung: „Gibt es Fallbeispiele, die jemand anders platzieren würde? Wenn ja, dann können Sie das entsprechende Blatt jetzt nehmen und umplatzieren. Bitte begründen Sie kurz, weshalb sie es umplatzieren.“ Dabei soll immer nur ein Blatt gleichzeitig umgelegt und dies begründet werden, damit alle alles mitbekommen. Es können auch bereits einmal gelegte Karten erneut umgelegt werden, wenn dabei ein neuer Grund genannt wird. Die jeweiligen Begründungen werden dabei auf einem Flipchart notiert, sortiert in die zwei Bereiche 1. „Diskriminierung, wenn/weil …“ und 2. „Keine Diskriminierung, wenn/weil …“. Am Ende fasst die Seminarleitung die gesammelten Begründungen noch einmal zusammen. Je nach Zeit, kann sie fragen, ob noch jemand etwas ergänzen möchte oder es Diskussionsbedarf gibt und dabei vorgehen wie bereits im vorherigen Abschnitt (Kapitel 2.5.2) beschrieben.

## 2.6 Ist das Diskriminierung? (Input Seminarleitung)

Nachdem die Teilnehmenden sich in Einzelarbeit, Gruppenarbeit oder im Plenum selbst damit auseinandergesetzt haben, welches Verhalten diskriminierend ist und welches nicht, ist ein Input der Seminarleitung zu diesem Thema sinnvoll. Die folgende Darstellung basiert auf den Kapiteln von Thomas und Plaut (2008) zu Widerstand gegen Diversität am Arbeitsplatz, von Marchiondo, Ran und Cortina (2018) zu moderner Diskriminierung, von Colella, McKay, Daniels und Signal (2012) zu Diskriminierung am Arbeitsplatz sowie auf Einzelquellen, die an entsprechender Stelle zitiert werden.

Wie bereits erwähnt, sollten bei einem Input der Seminarleitung insbesondere die subtileren, also schwerer erkennbaren Formen von Diskriminierung thematisiert werden. Offenere Diskriminierung, bei denen die Ungleichbehandlung vom Handelnden explizit mit der Gruppenzugehörigkeit begründet wird (wie etwa im Beispielfall 9: keine Frauen an den Waffen) werden von den Teilnehmenden meist selbst als Diskriminierung erkannt. Zudem können auch Verhaltensweisen erwähnt werden, bei denen einige Personen der

Mehrheitsgruppe befürchten, diese könnten diskriminierend sein, obwohl die betroffene Gruppe selbst den Fall anders einschätzt. Dabei geht es meist darum, wie benachteiligte Gruppen (z. B. nicht-weiße oder nicht-heterosexuelle Menschen) angemessen benannt werden. Hier herrscht bei einigen erkennbare Unsicherheit, die sich in den durchgeführten Seminaren beispielsweise in folgenden Aussagen zeigte: „Man muss heute schon sehr vorsichtig sein, was man überhaupt noch sagen darf." oder „Auch eine Person als ‚schwarz' zu bezeichnen, ist doch schon diskriminierend, oder?" Ein gutes Antidiskriminierungs-Training sollte diese Unsicherheit unbedingt aufgreifen und den Teilnehmenden die Angst nehmen, ungewollt etwas Falsches zu tun oder zu sagen.

### 2.6.1 Benachteilige Gruppen benennen

Unsicherheit besteht einerseits bei der Frage, mit welchen Begriffen man bestimmte benachteiligte Gruppen benennen kann und andererseits bei der Frage, ob die Gruppenzugehörigkeit einer Person überhaupt erwähnt werden darf. In den Übungen wurden dafür die folgenden Beispielfälle (siehe Kapitel 2.5.1) entwickelt: 1 („schwarze Deutsche" trotz weißer Mutter), 2 („der Türke"), 3 (türkischstämmiger Soldat nennt Freund „Kanake"), a) („der Techniker ist ‚der Schwarze'"), b) (schwarzer Soldat bezeichnet Freund mit dem N-Wort), 11 (früheres Pronomen für trans* Soldat), 14 („früher mal normal?"), j) („schwuler Wurf") und 19 („der Spast").

Zunächst zu der Frage, ob man Gruppenzugehörigkeiten überhaupt erwähnen soll bzw. darf: Für viele weiße Menschen ist es wahrscheinlich überraschend, dass zumindest Afroamerikaner*innen Weiße, die die Hautfarbe[3] von Menschen nicht erwähnen, als vorurteilsbehafteter erleben als Weiße, die die Hautfarbe von Menschen zumindest dann erwähnen, wenn sie zur korrekten Identifikation einer Person hilfreich ist (siehe dazu auch Kapitel 5.2 zum Thema „Farbenblindheit"). Insbesondere wenn es um Privilegien und Benachteiligungen aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten geht, werden auch von Aktivist*innen ethnischer Hintergrund bzw. Hautfarbe und andere Gruppenzugehörigkeiten explizit benannt, um auf diese gesellschaftlichen Verhältnisse überhaupt aufmerksam machen und sie ändern zu können. Scheinbare „Farbenblindheit" nach dem Motto „Für mich sind alle Menschen gleich. Gruppenzugehörigkeiten nehme ich gar nicht wahr." tragen hingegen eher zu einer Verschleierung bestehender Ungerechtigkeiten bei. Wie in Beispiel 1 die Hautfarbe einer Kameradin explizit zu benennen, um auf ihre Rassismuserfahrungen aufmerksam zu machen, wird daher wahrscheinlich auch von den meisten Afrodeutschen nicht als diskriminierend wahrgenommen werden. Dabei ist es auch nicht relevant, wie stark die Haut der Kameradin tatsächlich pigmentiert ist, also ob sie der Durchschnitts-Europäer*in oder Durchschnitts-Afrikaner*in näher kommt. Die Bezeichnungen „schwarz" oder „weiß" be-

[3] Der Begriff *Hautfarbe* bezeichnet hier weniger den Grad der Hautpigmentierung einer Person als vielmehr die Selbstidentifikation oder Fremdzuschreibung eines ethnischen Hintergrundes (bzw. einer „Rasse"). Ob jemand sich dabei jemand als weiß oder schwarz identifiziert oder anderen Menschen diese Kategorie zuordnet, hängt dabei nicht nur vom Grad der Hautpigmentierung ab, sondern auch von anderen physischen Merkmalen, den Vorfahren oder Erfahrungen von Rassismus.

zeichnen keine objektiven Hautfarben. Es sind gesellschaftliche Konstrukte auf der Basis verschiedener physischer Merkmale, die mit Erfahrung von Privilegien oder Diskriminierungen zusammenhängen. Gerade Weiße versuchen dennoch manchmal, mit der Bezeichnung „farbig“ deutlich zu machen, dass eine Person weder schwarz noch weiß ist. Diese Bezeichnung ist jedoch problematisch, weil sie im Vergleich zu der ähnlichen Bezeichnung People of Color (PoC) ursprünglich eine Fremdbezeichnung aus Zeiten des Kolonialismus und der Apartheid war, um Menschen innerhalb der nicht-weißen Bevölkerung weiter zu hierarchisieren.

Vorsichtig sollte man dabei sein, Menschen anhand ihrer Gruppenzugehörigkeit zu identifizieren, wenn auch alternative Möglichkeiten der Identifikation zur Verfügung stehen. Einen türkischstämmigen Soldaten mit „der Türke“ zu bezeichnen, wenn man genauso gut seinen Namen sagen könnte (Beispiel 2), ist ein solches Beispiel. Auch hier sollte im Sinne der Definition von Diskriminierung in Kapitel 2.1 danach differenziert werden, ob die Identifikation durch die Gruppenbezeichnung zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung führt bzw. diese Benachteiligung bekräftigt. Angehörige benachteiligter Minderheiten werden durch eine Identifikation anhand ihrer Gruppenzugehörigkeit eher auf diese Zugehörigkeit reduziert als privilegierte Mehrheiten. Wird beispielsweise ein Soldat „der Schwule“ genannt, so ist es wahrscheinlicher, dass im Kopf der Zuhörer*innen Stereotype wie unmännlich oder sexbesessen auftauchen, als dass, wenn ein Soldat „der Heterosexuelle“ bezeichnet wird, Stereotype über Heterosexuelle aktiviert werden.

Wie oben erwähnt, zeigte sich in einem Seminar ein Teilnehmer verunsichert über die korrekte Bezeichnung nicht-weißer Personen. Ähnliche Verunsicherungen treten auch bei der Bezeichnung anderen Minderheiten auf: Darf man einen Mann als „schwul“ bezeichnen oder ist „homosexuell“ das korrekte Wort? Heißt es nun „transsexuell“, „transgender“, „transgeschlechtlich“ oder „transident“? Sage ich „der Behinderte“, „die Person mit Behinderung“ oder „die Person mit Beeinträchtigung“? Ich empfehle in solchen Fällen, die eigene Unsicherheit einzugestehen und die Person, um die es geht, einfach zu fragen, welche Bezeichnung sie selbst bevorzugt. Auch Bezeichnungen für soziale Gruppen sind permanent im Wandel. Auch herrscht innerhalb der Gruppen nicht unbedingt Einigkeit über angemessene Bezeichnungen. Es gibt daher keinen Grund, sich für eine unpräzise oder heute als diskriminierend wahrgenommene Bezeichnung zu schämen, solange man sich lernbereit und sensibel für die Bedürfnisse der bezeichneten Person zeigt.

Ein spezieller Fall von Verunsicherung tritt dann ein, wenn eine Person, der bisher von anderen eine bestimmte **Geschlechtszugehörigkeit** zugeschrieben wurde, für sich ein anderes Geschlecht wählt, dem sie zugeordnet werden möchte. Sie möchte dementsprechend von nun an mit einem anderen Vornamen und anderen Pronomen (z. B. „er“ statt „sie“) bezeichnet werden. Ist es angemessen, die Person bereits dann mit dem Wunschnamen und -pronomen anzusprechen, wenn die Änderung des offiziellen Personenstands noch aussteht? Ist es diskriminierend, wenn man (vielleicht versehentlich) das frühere

Pronomen verwendet, auch wenn man bereits auf die Transition (Geschlechtsangleichung) hingewiesen wurde (siehe Beispiel 11)?

Geschlecht ist für die meisten Menschen ein zentrales Merkmal ihrer Identität. Menschen die Selbstbestimmung über diese Identität zu verweigern, ist daher eine deutliche Benachteiligung. Und Selbstbestimmung bedeutet in diesem Fall nicht, dass Menschen ihre Geschlechtsidentität frei wählen können – im Allgemeinen erleben sie diese als gegeben – sondern dass ihre Geschlechtsidentität von anderen akzeptiert und nicht in Zweifel gezogen wird. Das Bundesministerium der Verteidigung appelliert daher in einem Leitfaden zum Umgang mit transgeschlechtlichen Menschen an die Flexibilität ihrer Soldat*innen:

> Dabei sollte ein kameradschaftlicher und kollegialer Umgang miteinander auch respektieren, dass eine transgeschlechtliche Person, die ihre Transition begonnen und bei Gericht den Antrag auf Personenstandsänderung gestellt, aber noch keine amtlichen Dokumente hat, mit dem gewünschten Namen, der Anrede und den Personalpronomen („Er“, „Sie“, „sein“, „ihr“ etc.) mündlich angesprochen werden möchte, die dem angenommenen Geschlecht entsprechen.“ (Bundesministerium der Verteidigung, 2017b, S. 9)

Bisher gab es dazu in den Seminaren keinen Widerspruch. Falls dieser auftreten sollte, kann versucht werden, Empathie zu erzeugen. Beispielsweise können die Teilnehmenden gebeten werden, sich vorzustellen, man würde ihnen ihr Geschlecht absprechen und sie mit einem unerwünschten Pronomen ansprechen, etwa weil sie als Mann keinen Bart haben und für andere ein Bart zum Mannsein gehört oder weil sie sich haben sterilisieren lassen und für andere die Zeugungsfähigkeit zum Mannsein gehört.

Teilweise werden bei Gruppenbezeichnungen auch nur die Minderheiten explizit bezeichnet, während die Mehrheiten einfach mit dem **Begriff „normal“** belegt werden (siehe Beispiel 14). Teilweise geschieht das aufgrund von Unsicherheit und einer Unkenntnis der entsprechenden Gegenbegriffe: Was ist das Gegenteil von lesbisch, transgeschlechtlich oder Migrant*in? Dennoch ist die Bezeichnung „normal“ im Zusammenhang mit der Beschreibung von Menschen problematisch, da der Begriff „normal“ mehrdeutig ist. Er bedeutet „der Norm entsprechend“ und Normen haben nicht nur eine deskriptive Bedeutung, beschreiben also nicht einfach nur den Ist-Zustand, sondern auch eine injunktive bzw. präskriptive Bedeutung, das heißt, sie bewerten und beschreiben einen Soll-Zustand. „Normal“ kann also sowohl „durchschnittlich“, „gewöhnlich“ oder „wie die Mehrheit“ bedeuten, aber eben auch „in Ordnung“ bzw. „akzeptabel“. Ebenso bedeutet das Gegenstück „unnormal“ nicht nur „ungewöhnlich“ oder „selten“, sondern kann auch „unakzeptabel“ oder „abartig“ bedeuten.

### 2.6.2 Gruppenbezogene Schimpfwörter

„Spast“, „Penner“, „Schwuchtel“, „Kanake“, „Jude“. Abwertende, aber auch neutrale Bezeichnungen benachteiligter Gruppen sind als Beleidigungen und Schimpfwörter beliebt. Ist es diskriminierend, diese Begriffe als Schimpfwörter zu verwenden? Viele Menschen (z. B. Lehrkräfte an Schulen aber auch Teilnehmende der bisherigen Seminare) gehen davon aus, dass diese nur dann diskriminierend sind, wenn sie sich direkt gegen Mitglieder entsprechender Gruppen richten und diskriminierend gemeint sind. Wird jedoch eine Person ohne Behinderung mit dem Begriff „Spast“ beschimpft (Beispiel 19) und die Sprecherin behauptet zudem „nichts gegen Behinderte“ zu haben, wird das Verhalten nicht als Diskriminierung eingestuft. Vergleichbar sind die Bezeichnung eines missglückten Wurfs als „schwuler Wurf“ (Beispiel j)) oder der Ausruf „Das ist doch behindert!“. Sie werden als unproblematisch betrachtet, weil es scheinbar kein Opfer gibt, das diskriminiert wurde.

Doch leider wirken solche Schimpfwörter indirekt doch diskriminierend. Mehrere Experimente zeigen, dass Personen, die hören oder lesen, wie gruppenbezogene Begriffe als Schimpfwörter verwendet werden, anschließend gegenüber den entsprechenden Gruppen negativer eingestellt sind (Greenberg & Pyszczynski, 1985; Nicolas & Skinner, 2012). Die häufige Verwendung von Begriffen in einem negativen Sinne trägt dazu bei, dass diese Begriffe mehr und mehr negative Gefühle auslösen und sich diese negativen Gefühle schließlich auf die Gruppen überträgt, auf die sich die Begriffe ursprünglich beziehen. Darüber hinaus sollten sich Personen, die gruppenbezogene Beschimpfungen verwenden, fragen, wie diese Begriffe auf Mitglieder der entsprechenden Gruppen wirken, die bisher nicht offen mit ihrer Zugehörigkeit umgehen. Wird sich ein schwuler Soldat in diesem Fall trauen, in seiner Einheit offen von seinem Partner zu erzählen, so wie seine heterosexuellen Kameraden das tun? Oder wird er es vielmehr vorziehen, wenig von sich persönlich preiszugeben, auch wenn er dadurch vielleicht auf die anderen einen distanzierten Eindruck macht? Zusammenfassend lässt sich sagen: Auch wenn gruppenbezogene Schimpfwörter nicht diskriminierend gemeint sind, tragen sie zu einem die entsprechenden Gruppen feindseligen Klima bei. Eine Ausnahme besteht möglicherweise, wenn die wohlwollende Absicht des Senders für alle eindeutig erkennbar ist. Manchmal verwenden befreundete Mitglieder benachteiligter Gruppen Begriffe, die üblicherweise abwertend verwendet werden, wechselseitig in einem frotzelnden, aber freundschaftlichen Ton (Beispiele 3 und b)). In diesen speziellen Fällen ist es unwahrscheinlich, dass die Bezeichnungen ein negatives Klima für Mitglieder der entsprechenden Gruppe hervorrufen. Gleichwohl könnten sich dadurch Mitglieder der Mehrheitsgruppe ermuntert fühlen, die Begriffe ebenfalls zu verwenden, so dass es sinnvoll sein kann, bestimmte abwertende Begriffe zumindest am Arbeitsplatz nicht zu dulden.

### 2.6.3 Über benachteiligte Gruppen sprechen

Zusätzlich dazu, ob Gruppen mit abwertenden Begriffen bezeichnet oder Gruppenbezeichnungen als Schimpfwörter verwendet werden, kann sich Diskriminierung auch darin zeigen, wie über die entsprechende Gruppe gesprochen wird. Wird über bestimmte Gruppen fast ausschließlich pauschalisierend oder abwertend gesprochen (Beispiel 5), wird dies wahrscheinlich Vorurteile gegenüber der Gruppe verstärken. Natürlich kann man argumentieren, dass über Missstände schonungslos gesprochen werden muss. Problematisch wird es jedoch, wenn über eine Gruppe fast nur negativ gesprochen wird und niemals oder kaum positive Verhaltensweisen mit ihr in Verbindung gebracht werden. Sinnvoll kann es hier auch sein, die Teilnehmenden darauf hinzuweisen, dass über Mehrheitsgruppen (z. B. „die Deutschen“ bzw. deutschstämmige Menschen) differenzierter berichtet wird und negatives Verhalten einzelner Mitglieder (z. B. rassistische Übergriffe und Rechtsterrorismus) selten mit der Gruppenzugehörigkeit (z. B. dem Deutschsein) begründet werden, während dies bei Minderheitsgruppen teilweise anders aussieht.

Besonders Humor wird oft nicht als diskriminierend eingeschätzt. „Das ist ein Witz, da muss man drüber stehen“ ist eine häufige Antwort in den Seminaren. Und in der Tat: Nicht alle Witze, in denen auf die Gruppenzugehörigkeit der Personen hingewiesen wird, sind diskriminierend. Im Sinne der in Kapitel 2.1 genannten Definition gilt es auch hier zu analysieren, ob es sich um eine Ungleichbehandlung handelt, die zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung beiträgt. Konkret auf Witze bezogen: Werden dort existierende Stereotype gegenüber benachteiligten Gruppen bestätigt und damit die Benachteiligung der Gruppe verfestigt? In diesem Fall ist der Witz diskriminierend und man kann die negative Wirkung nachweisen. In einem Experiment bekamen Männer entweder Witze erzählt, die auf den Stereotypen basierten, dass Frauen dumm seien und vor allem für Tätigkeiten im Haushalt geeignet, oder nicht-sexistische Witze (Ford, Boxer, Armstrong & Edel, 2008). Männern, die Frauen bereits vor dem Witz negativer gegenüber eingestellt waren, waren anschließend weniger bereit, für eine Frauenorganisation zu spenden, als wenn sie einen nicht-sexistischen Witz gehört hatten. Auch bei Beispiel 12 muss daher davon ausgegangen werden, dass dieser Witz zumindest bereits dafür anfällige Männer in ihrer negativen Sicht auf Frauen bestätigt und daher diskriminierendes Verhalten verstärkt. Insbesondere wenn in einem Umfeld immer wieder über die gleichen Personen oder Gruppen abwertende oder stereotypisierende Witze gemacht werden (siehe auch Beispiele 7 und e)), ist damit zu rechnen, dass die Betroffenen sich weniger wohl fühlen, ihre Leistung leidet und sie die Organisation sogar verlassen.

Witze, in denen soziale Gruppen vorkommen, können Stereotype aber auch in Frage stellen oder gar umdrehen. In Beispiel 13 werden nicht Frauen, sondern Männer als dumm dargestellt. Da es kein verbreitetes Stereotyp gibt, dass Männer dümmer seien als Frauen, wird dieser Witz kaum zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung von Männern führen. Insofern fühlen sich Männer durch diesen Witz meist nicht diskriminiert, übertragen diese

Einschätzung dann aber manchmal auf Witze, in denen Frauen als dumm dargestellt werden. Auch der Witz in Beispiel 20 mit dem Mann im Rollstuhl ist nicht diskriminierend. Da er sich schlagfertig und zäh verhält, ist kaum vorstellbar, dass der Witz gängige Stereotype über Menschen mit Gehbehinderung verstärkt. Und schließlich gibt es Witze, die auf Stereotypen über Länder basieren. Wenn sich diese Länder in ihrem Status kaum unterscheiden und die Stereotype noch dazu nicht negativ sind, ist es wenig wahrscheinlich, dass sie zu einer gesellschaftlichen Benachteiligung beitragen. In diesem Sinne kann der Witz über Engländer, Franzosen und Deutsche (Beispiel f)) als nicht diskriminierend eingeordnet werden.

### 2.6.4 Mit Mitgliedern benachteiligter Gruppen sprechen

„Es war doch nur Interesse." „Das war ein Kompliment." Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft verstehen nach Gesprächen mit Mitgliedern von Minderheiten oft nicht, was sie falsch gemacht haben sollen, wo sie doch so gute Absichten hatten. Möglicherweise haben sie eine Person, die nach ihrer Einschätzung nicht Deutsch aussieht, aus Interesse gefragt, wo die Person herkommt. Da als Antwort allerdings ein Ort in Deutschland genannt wurde, haben sie anschließend gefragt „Nein, ich meine wo du wirklich herkommst?" (Beispiel 4). Oder sie haben gefragt, wieso die Person so gut Deutsch spricht. Jemand, der noch nicht lange in einem Land lebt oder nur vorrübergehend (z. B. im Urlaub) dort wohnt, wird solche Fragen wahrscheinlich erwarten und als einen unverfänglichen Gesprächseinstieg betrachten. Menschen, die bereits in Deutschland geboren sind, erleben diese Fragen als wiederholte Feststellung, dass sie nicht wirklich dazu gehören und dass die fragende Person sich selbst als „deutscher" wahrnimmt als sie.

Ähnlich werden Aussagen erlebt, die das **Anderssein** des Angesprochenen **herauskehren.** Selbst wenn jemandem dabei positive Stereotype zugeschrieben werden, kann das als eine Reduzierung der eigenen Person auf die Gruppenzugehörigkeit verstanden werden. Insbesondere wenn es sich um Merkmale handelt, die zwar vordergründig positiv sind, mit denen man allerdings in der Mehrheitsgesellschaft wenig Respekt erzielt, verfestigen sich dadurch die Verhältnisse (und damit die Benachteiligung) eher als dass sie aufgebrochen werden. Werden Brasilianerinnen (Beispiel 6) oder ganz allgemein Frauen (Beispiel i)) für ihr Aussehen gelobt, erhalten sie eher die Rolle des schmückenden Beiwerks als der kompetent Handelnden. Auch Rhythmusgefühl, das einem schwarzen Soldaten zugeschrieben wird (Beispiel c)), führt nicht unbedingt dazu, dass dieser als leistungsfähiger Kamerad wahrgenommen wird, sondern als für die Belustigung nach Arbeitsschluss zuständig. Wie angemessen Komplimente wahrgenommen werden, ist sicher von der Beziehung zwischen den Beteiligten abhängig. Je vertrauter und gleichberechtigter die Beziehung ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass ein Kompliment als übergriffig erlebt wird. Und es besteht weniger die Gefahr, dass eine Äußerung als diskriminierend erlebt wird, wenn man sich dabei auf das Individuum bezieht anstatt auf zugeschriebene und vermeintliche Merkmale einer sozialen Gruppe.

Werden Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit Merkmale zugeschrieben, kann dies also eine diskriminierende Wirkung haben. Aber auch das genaue Gegenteil kann als diskriminierend erlebt werden, nämlich wenn **Menschen positiv aus ihrer eigenen Gruppe herausgehoben** werden. In Beispiel 16 wird ein älterer Soldat dafür anerkannt, wie körperlich fit er trotz seines Alters noch sei. In Beispiel h) wird einer Muslima die eigene Überraschung darüber mitgeteilt, wie emanzipiert sie trotz ihres Glaubens sei. Vordergründig sind dies Komplimente. Hintergründig werten sie jedoch die Gruppe ab, indem sie die Person als eine positive Ausnahme herausstellen.

Darüber hinaus passiert es Mitgliedern von Minderheiten häufiger als Mehrheitsmitgliedern, dass sie **mit Fehlverhalten anderer Mitglieder ihrer Gruppe konfrontiert** werden und sich dazu positionieren sollen. Der einzige Katholik einer Einheit soll sich dann dafür rechtfertigen, trotz Missbrauchsskandal und patriarchaler Strukturen weiter Mitglied in der katholischen Kirche zu sein (Beispiel 8), ein Jude soll die Politik Israels erklären[4] oder sich von ihr distanzieren (Beispiel g)) und eine Muslima wird nach einem islamistischen Terrorakt gefragt, weshalb der Islam so oft zur Begründung von Gewalt genutzt wird. Die kritischen Fragen mögen verständlich sein. Je ungleicher sie allerdings über verschiedene Gruppen hinweg verteilt sind, desto eher sind sie als diskriminierend einzuschätzen. Wenn sich einigen Teilnehmenden diese Logik nicht erschließt, kann man sie bitten, sich vorstellen, dass sie regelmäßig mit Fehlverhalten anderer Mitglieder ihres Geschlechts konfrontiert werden. Wie wäre es beispielsweise für einen Mann, wenn er immer wieder mit der nachweisbar deutlich höheren Gewalt von Männern im Vergleich zu Frauen konfrontiert wird und ihm nahegelegt wird, er solle sich bitte davon distanzieren.

### 2.6.5 Sich gegenüber Mitgliedern benachteiligter Gruppen verhalten

Und auch jenseits der konkreten Gesprächsinhalte findet Diskriminierung im alltäglichen zwischenmenschlichen Umgang auf subtile Weise statt. Mitglieder benachteiligter Gruppen werden nonverbal weniger freundlich behandelt, z. B. indem bei Unterhaltungen weniger Augenkontakt hergestellt wird, weniger gelächelt wird, räumlich mehr Abstand gehalten wird oder sie ganz einfach seltener bei gemeinsamen informellen Aktivitäten (z. B. Mittagessen in der Kantine oder Feierabendbier) gefragt werden, ob sie sich beteiligen möchten (Beispiele 7 und 18). Manchmal kommt es sogar zu Ausgrenzungsversuchen, die explizit mit der Gruppenzugehörigkeit der Person begründet werden (Beispiel 15). **Ausgrenzung** wird dabei im Vergleich zu direkteren Verhaltensweisen wie verbaler oder körperlicher Aggression in seinen Auswirkungen unterschätzt. Dabei zeigt die Forschung, dass schon vergleichsweise subtile Formen des Ausschlusses aus einer Gruppe bei der betroffene Person Leid erzeugen kann, das dem physischer Schmerzen vergleichbar ist (Leigh-Hunt et al., 2017; Onoda, 2010). Darüber hinaus beeinträchtigt ein mangelnder Einschluss den Zugang zu informellen Netzwerken, die wichtig für die berufliche Karriere sind. Und insbesondere

[4] In diesem Fall kommt hinzu, dass er als Jude nicht zwangsläufig eine israelische Staatsangehörigkeit hat.

bei der Bundeswehr kann Ausgrenzung nicht geduldet werden, da sie das Gegenteil von Kameradschaft ist und Kameradschaft innerhalb einer Einheit im Ernstfall essenziell ist.

Wird ein Mitglied einer abgewerteten Gruppe negativer beurteilt und behandelt als ein sich gleich verhaltendes Mitglied der Mehrheitsgruppe, so wird das meist nicht explizit durch seine Gruppenzugehörigkeit begründet, auch weil der **Einfluss** seiner **Gruppenzugehörigkeit** auf das eigene Verhalten oft **unbewusst** ist. Beispielsweise behandelt ein Vorgesetzter einen türkischstämmigen Soldaten meist wie alle anderen auch, solange sich dieser unauffällig verhält. Wenn sich aber eine Kameradin über sexuelle Anzüglichkeiten durch ihn beschwert, bewertet er dieses Verhalten strenger als bei einem deutschstämmigen Soldaten, weil es das Stereotyp des türkischen Mannes bestätigt, der ein Problem mit der Gleichberechtigung von Frauen habe. Der Soldat erhält daraufhin eine stärkere Strafe als ein deutschstämmiger Soldat bei gleichem Verhalten erhalten würde, auch wenn der Vorgesetzter in bester Absicht handelte und sich der Ursachen seines Verhaltens nicht bewusst ist. Wenn Mitglieder abgewerteter Gruppen unfreundlich behandelt oder gar gemobbt werden, ist es oft nicht leicht herauszufinden, ob und wie sehr dieses Verhalten durch ihre Gruppenzugehörigkeit und die damit einhergehenden Vorurteile beeinflusst wird (Beispiel d)). Wenn das Verhalten nicht (wie in den Beispielen 9 oder 15) explizit mit der Gruppenzugehörigkeit begründet wird, kann man versuchen herauszufinden, wie Mitglieder anderer Gruppen in vergleichbarer Situation behandelt werden. Dennoch bleibt im Einzelfall oft unklar, ob negatives Verhalten gegenüber einer Person mit deren Gruppenzugehörigkeit und entsprechenden (vielleicht unbewussten) Vorurteilen des Handelnden zu tun hat oder nicht. Härtere Belege für Diskriminierung oder Gleichbehandlung bieten dann statistische Daten über eine größere Anzahl von Personen, im besten Fall aus Feldexperimenten (siehe Kapitel 2.7).

Diskriminierung findet zudem über **Leistungsbewertungen** statt, insbesondere wenn diese teilweise subjektiv sind, was in den allermeisten Fällen so ist (siehe die Beispiele k) und 17)). Werden Verhalten oder Arbeitsergebnisse von Mitarbeiter*innen oder Bewerber*innen beobachtet (z. B. ihre Bewerbungsunterlagen gesichtet) und anschließend ihre Leistung bewertet, so beeinflusst ihre Gesamtbewertung die anschließende Gewichtung der Bewertungskriterien (Hodson, Dovidio & Gaertner, 2002). Schneidet beispielsweise ein Soldat mit PTBS in einem Leistungstest besser ab als ein Soldat ohne PTBS, der Soldat ohne PTBS aber in der Einschätzung durch die Kamerad*innen, so wird die Einschätzung durch die Kamerad*innen als das relevantere Kriterium wahrgenommen und der Soldat ohne PTBS bevorzugt. Es ist schwer, Diskriminierung zu identifizieren, da vielleicht sogar der Führungskraft selbst nicht bewusst ist, dass ihre Gewichtung der Kriterien durch Stereotype beeinflusst war. Für die Leistungsbewertung ist es zudem notwendig, sich an vergangenes Verhalten zu erinnern. Das bringt die Gefahr mit sich, dass sich Führungskräfte selektiv an schlechte Leistungen von Mitarbeiter*innen abgewerteter Gruppen und gute Leistungen von Mitarbeiter*innen der Mehrheitsgruppe erinnern (Frazer & Wiersma, 2001). Da Menschen bestrebt sind, ihre Annahmen über die Welt zu bestätigen, werden

schlechte Leistungen des Mitglieds einer Gruppe, der man schlechtere Leistungen zuschreibt, eher wahrgenommen und erinnert und haben daher einen stärkeren Einfluss auf die Gesamteinschätzung seiner Leistung (siehe Beispiel 17).

Hinsichtlich Geschlecht gibt es Forschung, die zeigt, dass an Frauen und Männer **unterschiedliche Bewertungsstandards** gesetzt werden (Heilman & Okimoto, 2007). So werden erfolgreiche weibliche Führungskräfte weniger gemocht und eher abgelehnt als erfolgreiche männliche Führungskräften, solange sie nicht gleichzeitig fürsorglich und unterstützend gegenüber ihren Mitarbeiter*innen auftreten. Während sich der Bewertungsstandard für männliche Führungskräfte auf den Erfolg beschränkt, umfasst er bei weiblichen Führungskräften neben Erfolg auch noch die Fürsorge gegenüber den Mitarbeiter*innen. Insofern ist es möglich, dass eine Frau, die Männern wiederholt widerspricht, von ihnen „renitent" genannt wird, ein Mann, der ihnen widerspricht, dieses Attribut nicht erhält, sondern einfach als selbstbewusst wahrgenommen wird (Beispiel 10).

### 2.6.6 Subtile, strukturelle Diskriminierung

Bisher wurden ausschließlich Beispiele aus dem zwischenmenschlichen Bereich genannt, also Formen individueller Diskriminierung. Aber auch strukturelle Diskriminierung kann subtil sein und daher übersehen werden. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz spricht in diesem Fall von einer mittelbaren Diskriminierung (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2018a). Wenn sich Organisationen zu Zeiten entwickelt haben, in denen insbesondere ihre Führungsetage nur durch Mitglieder einer sozialen Gruppe besetzt war, dann spiegelt sich das auch in ihren Normen wieder. Waren beispielsweise lange Zeit nur Männer, dessen Ehefrauen sich um ihre Kinder kümmerten, in Führungspositionen, spricht wenig dagegen, dass wichtige Besprechungen bis in die Abendstunden dauern können. Dadurch entsteht an Männer und Frauen, die sich abends um ihre Kinder kümmern müssen, die Erwartung, dass sie das Gleiche möglich machen müssen, wenn sie in Führungspositionen wollen. Von Mitgliedern bisher unterrepräsentierter Gruppen wird erwartet, sich nach den **Normen der Privilegierten** zu richten. Dass sie dadurch benachteiligt werden, wird nicht unbedingt als Diskriminierung erkannt.

Auch gut gemeintes Handeln kann zu Benachteiligungen führen, etwa wenn eine Organisation Nachwuchskräften Führungskräfte oder **Mentor*innen gleicher Ethnizität und gleichen Geschlechts** zuweist (Lefkowitz, 1994). Dies mag zwar für die Beteiligten zunächst angenehm sein, trägt aber zur Verfestigung der Stellungen verschiedener Gruppen bei. So verdienten bei einer Befragung von über 1.000 Absolvent*innen der Wirtschaftswissenschaften Personen, die einen weißen Mann als Mentor hatten im Durchschnitt 16.840 $ mehr pro Jahr als Personen mit Mentor*innen anderen Geschlechts oder Ethnizität, und zwar unabhängig von ihrem eigenen Geschlecht oder Ethnizität.

### 2.6.7 Fazit: Die zwei Hauptmissverständnisse zu Diskriminierung

Zum Abschluss des Inputs zu „Ist das Diskriminierung?“ ist es sinnvoll, erneut auf die beiden Hauptmissverständnisse bei der Beantwortung dieser Frage einzugehen. Die beiden Hauptmissverständnisse lauten: „Wenn es nicht diskriminierend gemeint war, ist es keine Diskriminierung“ und „solange sich niemand diskriminiert fühlt, ist es keine Diskriminierung.“

Missverständnis 1: „Wenn es nicht diskriminierend gemeint war, ist es keine Diskriminierung.“

„Das war ein Witz!“ „Das war ein Kompliment!“ „Das war doch nur Interesse!“ „Homophobie!? Ich hab selbst schwule Freunde!“ – Das sind typische Reaktionen auf den Vorwurf von Diskriminierung, die die gleiche Botschaft transportieren: „Diskriminierung ist es nur dann, wenn es diskriminierend gemeint war, wenn ich Vorurteile habe (bzw. mir bewusst bin, dass ich Vorurteile habe).“ Dabei beinhaltet keine Definition von Diskriminierung, dass dieser eine bewusste Absicht zugrunde liegen muss. Ein Verhalten, eine Norm oder ein Merkmal unserer physischen Umgebung sind dann diskriminierend, wenn sie zur gesellschaftlichen Benachteiligung einer Gruppe beitragen, egal wie gut oder schlecht die dahinterliegende Absicht war.

Abwehrreaktionen gegen Diskriminierungsvorwürfe sind leider die Regel. Zudem sind sie verständlich, weil Diskriminierung oft als ein höchst moralisches Thema transportiert wird. Das Verbot von Diskriminierung rückt diese in die Nähe von verbrecherischen Handlungen. Da die wenigsten sich gern als rücksichtslosen Menschen oder gar Verbrecher betrachten wollen, müssen sie jeden Vorwurf, sie hätten mit einem Verhalten diskriminiert, weit von sich weisen. Leider verhindern diese Abwehrreaktionen, dass Menschen sich ernsthaft mit ihrem Verhalten auseinandersetzen und bereit sind zu lernen.

Ich versuche daher in meinen Seminaren, das Thema Diskriminierung zu entmoralisieren. Die Teilnehmenden sollen begreifen, dass Diskriminierung in keiner Weise anhand guter oder böser Absichten, sondern ausschließlich anhand der Konsequenzen definiert wird. Daher habe ich mich in diesem Kapitel auch ausschließlich auf die Konsequenzen verschiedener Verhaltensweisen beschränkt und versucht, diese mit möglichst vielen empirischen Belegen zu untermauern. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden begreifen, dass sie keine schlechten Menschen sind, weil sie diskriminiert haben. Wünschenswert ist eine Fehlerkultur, in der Menschen ermuntert werden, über die Folgen ihres Verhaltens für die Mitglieder benachteiligter Gruppen zu reflektieren und versuchen, ihr Verhalten zu ändern.

Missverständnis 2: „Solange sich niemand diskriminiert fühlt, ist es keine Diskriminierung.“

„Es war doch kein Betroffener im Raum.“ „Die Frauen haben doch mitgelacht.“ – Witze werden oft als harmlos betrachtet, wenn die Mitglieder der entsprechenden Gruppe sich (scheinbar) mit darüber amüsiert haben. Und Beschimpfungen wie „Spast“ oder „Schwuch-

tel“ werden nur dann problematisch gefunden, wenn sie sich gegen eine Person mit spastischer Lähmung oder einen Schwulen richten. Bei vielen der oben aufgeführten Verhaltensbeispiele sind keine Betroffenen anwesend. Gruppenbezogene Beschimpfungen verstärken jedoch auch dann die Vorurteile der Wahrnehmenden, wenn kein Gruppenmitglied anwesend ist; und diese Vorurteile können sich in Zukunft in diskriminierendem Verhalten zeigen. Sexistische Witze erschweren auch dann bei Männern mit Vorurteilen gegenüber Frauen solidarisches Verhalten, wenn sie nur unter Männern erzählt werden (siehe Kapitel 2.6.3). Und besonders wichtig: Da es im Einzelfall oft nicht möglich ist zu erkennen, ob ein negatives Verhalten (z. B. eine Absage nach einer Bewerbung) durch die Gruppenzugehörigkeit der bewerbenden Person ausgelöst wurde, wird sich oft niemand diskriminiert fühlen, auch wenn Diskriminierung vorlag. Eine Botschaft an die Teilnehmenden sollte daher sein, den Fokus, der oft auf direkten Beschwerdeführern liegt, zu verbreitern und auch indirektere, langfristigere Effekte von Verhalten mit zu betrachten.

## 2.7 Experimentelle Nachweise von Diskriminierung (auf dem Arbeitsmarkt)

Insbesondere für den Fall, dass Teilnehmende leugnen, dass Diskriminierung heutzutage überhaupt noch existiert, sollte die Seminarleitung mit möglichst harten Daten gewappnet sein. Die härtesten Daten lassen sich durch Experimente (idealerweise im Feld statt im Labor) gewinnen, in denen ausschließlich die soziale Gruppenzugehörigkeit manipuliert wird, alle anderen Einflüsse konstant gehalten werden und dann die Entscheidungen von Organisationen bzw. deren Vertreter*innen erfasst werden. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes spricht von *Testing-Verfahren* (Klose & Kühn, 2010). Beispielsweise werden Bewerbungen auf tatsächlich ausgeschriebene Stellen verschickt.

### 2.7.1 Ethnische Diskriminierung

So sind Kaas und Manger (2012) in einem Feldexperiment vorgegangen, bei dem sie auf 528 Ausschreibungen für Praktikumsstellen in Deutschland für BWL/VWL-Studierende jeweils zwei ähnliche Bewerbungen geschickt haben. Beide Bewerber gaben als Muttersprache Deutsch an. Systematisch variiert wurden nur zwei Merkmale: Der ethnische Hintergrund des Bewerbers wurde manipuliert, indem in der einen Hälfte der Bewerbungen ein türkischer Name gewählt wurde (Fatih Yildiz oder Serkan Sezer) und ein Foto eines türkisch aussehenden jungen Mannes und in der anderen Hälfte ein deutscher Name (Dennis Langer oder Tobias Hartmann) und ein Foto eines deutsch aussehenden jungen Mannes. Als zweites Merkmal wurde der Umfang der Informationen über die Bewerber manipuliert, indem einer Hälfte der Bewerbungen ein Empfehlungsschreiben mit positiven Persönlichkeitsbeschreibungen beigelegt wurde. Lag kein Empfehlungsschreiben bei, folgten auf den deutschen Bewerber 14% mehr Rückrufe als auf den türkischen Bewerber, bei kleinen Firmen sogar 24% mehr. Lag ein Empfehlungsschreiben bei, war keine signifikante Diskriminierung mehr nachweisbar. Die Ergebnisse zeigen also, dass Diskriminierung nach wie vor existiert, sich allerdings durch zusätzliche positive Information über die Zielpersonen reduzieren lässt.

### 2.7.2 Geschlechterdiskriminierung

Zu Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt aufgrund des Geschlechts gibt es inzwischen so viele Studien, dass diese bereits über eine Metaanalyse zusammengefasst wurden (Koch, D'Mello & Sackett, 2015). 136 unabhängige Stichproben aus Experimenten mit insgesamt 22.348 Studienteilnehmenden zeigten, dass in männlich dominierten Arbeitsstellen (z. B. Führungspositionen) Männer gegenüber Frauen bevorzugt wurden, auch wenn die Bewerbungen ansonsten identisch oder vergleichbar waren. Vor allem männliche Beurteiler bevorzugten für diese Stellen Männer im Vergleich zu Frauen. Weniger stark war diese Bevorzugung bei erfahreneren Beurteiler*innen und Beurteiler*innen, die zu Sorgfalt motiviert waren. Ganz verschwand die Diskriminierung allerdings nur dann, wenn die Bewerber*innen eindeutig hoch kompetent waren. Zwischen den 1980er und 2000er Jahren ging die Diskriminierung zwar etwas zurück, war aber nach wie vor signifikant. Interessanterweise gab es umgekehrt keine Bevorzugung von Frauen gegenüber Männern für weiblich dominierte Arbeitsstellen. Wenn Männer in den entsprechenden Arbeitsplätzen unterrepräsentiert sind, hängt dies also offenbar nicht damit zusammen, dass sie bei der Einstellung diskriminiert werden, sondern dass sie weniger daran interessiert sind, möglicherweise weil viele frauendominierte Arbeitsstellen gesellschaftlich weniger geachtet und mit weniger Einkommen verbunden sind.

## 2.8 Diskriminierung erkennen

### 2.8.1 Wieso wird Diskriminierung nicht immer erkannt?

Aufbauend auf dem Input zu den unterschiedlichen Arten von Diskriminierung kann als nächstes mit den Teilnehmenden diskutiert werden, weshalb Diskriminierung oft nicht als solche erkannt wird. Deutlich sollte dabei werden, dass eine Ungleichbehandlung heutzutage meist nicht mit der Gruppenzugehörigkeit begründet wird, allein schon weil das sozial geächtet und möglicherweise illegal ist. Darüber hinaus wird dem Handelnden selbst oft gar nicht bewusst sein, dass er Personen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeiten unterschiedlich bewertet und behandelt oder dass eine unbedachte Äußerung die Stereotypisierung und Abwertung einer sozialen Gruppe verstärkt. Doch selbst wenn Betroffenen oder Beobachter*innen das Verhalten eines Kollegen oder einer Kollegin diskriminierend erscheint, werden sie das nicht unbedingt melden. Möglicherweise befürchten sie, von der Führungskraft nicht ernst genommen zu werden oder die Antwort zu bekommen, dass das Verhalten „nicht diskriminierend", „nicht diskriminierend gemeint" oder nur ein „persönlicher Streit zwischen zwei Mitarbeiter*innen" sei und daher harmlos. Oder sie befürchten im Gegenteil, dass die Führungskraft das Verhalten sofort meldet und dienstrechtlich verfolgt und sie sich dann gegenüber den Kolleg*innen verantworten müssen. Je nach Stimmungslage in der Einheit werden sie dann möglicherweise selbst zum Angriffsziel bzw. noch stärker zum Angriffsziel als vorher. Es gibt also eine Reihe von Barrieren gegen die Meldung einer Diskriminierung, so dass eher von einer Dunkelziffer als von voreiligen Beschwerden ausgegangen werden muss.

### 2.8.2 Wie erkennt man Diskriminierung?

Als Führungskraft reicht es also nicht aus, auf Beschwerden oder gar eigene Beobachtungen von offener und daher klar erkennbarer Diskriminierung zu warten. Möchte man Diskriminierung abbauen und eine auch für Minderheiten respektvolle Atmosphäre schaffen, muss man genauer hinsehen und die Themen Vielfalt und Diskriminierung von sich aus ansprechen.

Hinweise für existierende, aber nicht offene Diskriminierung zeigen sich darin, wie über unterrepräsentierte Gruppen gesprochen wird und wie gut Mitglieder dieser Gruppen in die Einheit eingebunden sind. Wenn über Gruppen pauschalisierend oder abwertend gesprochen wird, liegt es nahe, dass Mitglieder dieser Gruppen in der Einheit anders behandelt werden als Mitglieder, die der Mehrheitsgruppe angehören. Wenn beispielsweise Frauen, die sich „maskulin" verhalten als „Mannweiber" bezeichnet werden, ist das ein Hinweis, dass es Mitarbeiter*innen, die sich nicht geschlechtskonform verhalten, in der Einheit schwerer haben als ihre Kolleg*innen. Wenn von arabischstämmigen Personen ausschließlich im Zusammenhang mit „arabischen Familienclans" gesprochen wird oder von russischstämmigen Personen ausschließlich im Zusammenhang mit der „Russenmafia", wird arabisch- oder russischstämmigen Mitarbeiter*innen möglicherweise weniger unbefangen entgegen getreten wie deutschstämmigen. Wenn der Begriff „schwul" synonym für schwach oder unmännlich gebraucht wird, werden schwule oder bisexuelle Beschäftigte vermutlich weniger unbefangen von ihrer Partnerschaft und Freizeit berichten als ihre heterosexuellen Kolleg*innen das tun.

Wenn Mitglieder unterrepräsentierter Gruppen weniger gut in die Einheit eingebunden sind, ist es nicht unwahrscheinlich, dass ihre Gruppenzugehörigkeit dabei eine Rolle spielt. Als Führungskraft sollte man sich beispielsweise fragen: Sind diese Mitglieder bei informellen Kontakten, z. B. in Pausen oder nach Dienstschluss, dabei? Werden sie von ihren Kamerad*innen mit ihrer Gruppenzugehörigkeit konfrontiert und beispielsweise aufgefordert, das Verhalten ihrer Gruppe zu verurteilen. Wird beispielsweise ein muslimischer Soldat nach einem islamistischen Terroranschlag damit konfrontiert und genötigt, sich dazu zu äußern. Werden Mitglieder bestimmter Gruppen genauer beobachtet und kritischer beurteilt als die anderen? Verlassen sie die Organisation bzw. die Einheit schneller als Mitglieder der Mehrheitsgruppe? Viele dieser Phänomene sind kein Beweis für Diskriminierung im Einzelfall. Aber sie zeigen der Führungskraft, dass sie genauer hinschauen sollte und jenseits offizieller Meldungen tätig werden sollte.

### 2.8.3 Wie erreicht man, dass Diskriminierung gemeldet wird?

Nachdem bei der Bundeswehr in den vergangenen Jahren vermehrt Verstöße gegen die Innere Führung bekannt wurden, forderte Volker Wieker, der Generalinspekteur der Bundeswehr, eine sogenannte *Meldekultur* zu etablieren (Wiegold, 2017). Die Dienstaufsicht solle verbessert werden, z. B. durch eine größere räumliche Nähe zwischen Vorgesetzten

und Mitarbeiter*innen auch nach Dienstschluss. Im Februar 2017 wurde eine Ansprechstelle für Diskriminierung und Gewalt in der Bundeswehr eingerichtet mit der Aufgabe, alle Informationsquellen zu entsprechenden Vorfällen systematisch zusammenzufassen (Redaktion der Bundeswehr, 2018). Meldungen sind auch anonym möglich. „Im ersten Jahr gingen Meldungen im niedrigen dreistelligen Bereich bei der Ansprechstelle ein." Gemeinsam mit den Betroffenen werden Lösungswege gesucht, zum Beispiel die Einschaltung des psychosozialen Netzwerks am Standort. Die neue Meldekultur ist nicht unumstritten. So beklagt beispielsweise Thomas Sohst, der Landesvorsitzende West des Bundeswehrverbandes ein "'Klima von gefühlter stetiger Überwachung', das der Kameradschaft nicht gut tue" (Brauns, Geisler & Polke-Majewski, 2017). Bei Zeit und Interesse kann die Meldekultur mit den Teilnehmenden diskutiert werden.

Doch wie erreichen Führungskräfte, dass ihre Mitarbeiter*innen Ihnen diskriminierende Vorfälle melden? Wichtig ist, dass sie Diskriminierung zum Thema machen, auch wenn ihnen bisher keine Vorfälle bekannt geworden sind. Dabei sollten sie deutlich machen, dass Vorurteile und Diskriminierung auch heute alltäglich sind und in allen Bereichen der Gesellschaft, also auch in der eigenen Organisation vorkommen können, dass sie allerdings oft nicht erkannt werden, weil entsprechendes Verhalten nicht mit der Gruppenzugehörigkeit einer Person begründet wird. Sie sollten darauf hinweisen, dass Meldungen willkommen sind, ernst genommen und auf Wunsch vertraulich behandelt werden. Um die Hemmschwelle zu reduzieren, empfiehlt es sich deutlich zu machen, dass ein Hinweis auf ein als diskriminierend wahrgenommenes Verhalten nicht immer eine offizielle Meldung und Disziplinarmaßnahme nach sich ziehen muss und uneindeutige oder leichte Fälle sich auch durch klärende Gespräche lösen lassen.

# 3 Wieso sollen Führungskräfte sich mit Diskriminierung befassen?

Neben der Frage, was Diskriminierung ist und wie sie erkannt werden kann, ist es sinnvoll, die Notwendigkeit, gegen Diskriminierung vorzugehen, zumindest exemplarisch zu verdeutlichen. In den späteren Seminaren im Zentrum Innere Führung wurde diese Frage sogar an den Beginn geschoben. Damit konnte die Relevanz des Themas unterstrichen werden, bevor sich detaillierter mit verschiedenen, auch subtilen Formen von Diskriminierung befasst wurde. Unterscheiden kann man in drei Gründe, weshalb Diskriminierung abgebaut werden sollte: Erstens hat sie nachweislich schädliche Konsequenzen für die Betroffenen. Da diese Konsequenzen auch eine schlechtere Arbeitsleistung beinhalten, sind sie zweitens auch für die Organisationen, also beispielsweise die Bundeswehr als Arbeitgeberin, von Nachteil. Darüber hinaus ist es naheliegend, dass sie in der Organisation, insbesondere den betroffenen Einheiten, den Zusammenhalt unter den Beschäftigten gefährdet, z. B. die Kameradschaft bei den Soldat*innen. Und drittens gibt es normative und ganz konkret rechtliche Vorgaben, die Diskriminierung verbieten und den Arbeitgeber verpflichten, gegen Diskriminierung vorzugehen.

## 3.1 Folgen für die Betroffenen

### 3.1.1 Attributionale Ambiguität

Die Schwierigkeit, Diskriminierung von Nicht-Diskriminierung zu unterscheiden, haben nicht nur externe Beobachter*innen und potenzielle Täter*innen, sondern auch die Betroffenen selbst, wie folgende Antwort einer schwarzen Person an einen weißen Reporter veranschaulicht:

> If you go into a restaurant and get totally lousy service, you know it's for one reason. They do totally lousy service. I go into a restaurant and I get totally lousy service, I don't know why ... Is it because I am black or is it because ... it's a bad service person? (Duke & Morin, 1992, zitiert nach Smith, E. R. & Mackie, 2007, S. 212 f.)

Das Zitat zeigt, dass Betroffene Diskriminierung sowohl unterschätzen als auch überschätzen können. Interessanterweise spricht nicht nur für die Täter*innen, sondern auch für die Betroffenen einiges dafür, Diskriminierung nicht wahrzunehmen. Gesteht man sich als Betroffener Diskriminierung ein, so nimmt man sich die Kontrolle über die Situation. An den meisten Diskriminierungsmerkmalen kann man selbst nichts ändern, während man das eigene Verhalten durchaus ändern kann. Erkennt man Diskriminierung muss man sich darüber hinaus (erneut) bewusst machen, dass man einer statusniedrigeren sozialen Gruppe angehört und dieses Eingeständnis ist für den eigenen Selbstwert nicht förderlich (siehe auch Kapitel 4.1). Zudem kann auch ein innerer Druck entstehen, sich über das Verhalten des Gegenübers zu beschweren, was viele aber lieber unterlassen, weil sie davon ausgehen, dass es nichts verbessert, sondern vielleicht nur weiter verschlechtert. Wenn

beispielsweise eine Soldatin zu dem Schluss kommt, dass sie aufgrund ihres Geschlechts von ihrem Vorgesetzten nicht in eine Kampftruppe eingeteilt wurde, dann kann sie daran nichts ändern und muss sich zudem erneut vergegenwärtigen, dass sie eine Frau ist und Frauen die Fähigkeit zum Kämpfen abgesprochen wird. Wenn sie aber davon ausgeht, dass es an ihrer noch nicht ausreichenden Leistung liegt, hat sie (scheinbar) weiterhin Kontrolle über die Situation. Die Unterschätzung von Diskriminierung durch die Betroffenen hat allerdings den Nachteil, dass die Betroffenen zwar nicht am niedrigen gesellschaftlichen Status ihrer Gruppe leiden, dafür aber an ihren individuellen Fähigkeiten zweifeln. Zudem werden sie nicht aktiv gegen die Diskriminierung vorgehen und damit die Chance einer Änderung verstreichen lassen.

Natürlich ist es genau so denkbar, dass Betroffene Diskriminierung überschätzen, beispielsweise weil sie sich stark mit einer benachteiligten Gruppe, der sie angehören, identifizieren. Sie führen dann weniger freundliches Verhalten ihnen gegenüber möglicherweise zu oft auf die eigene Gruppenzugehörigkeit zurück. Dies kann zwar Selbstzweifel verringern, birgt aber den Nachteil, auf das Verhalten des Gegenübers übermäßig feindselig zu reagieren und auch legitime und der eigenen Person bzw. dem Zusammenleben nützliche Kritik nicht zu akzeptieren.

### 3.1.2 Verinnerlichung gesellschaftlicher Bewertungen der eigenen Gruppe

Von Kindheit an zu lernen, dass eine soziale Gruppe in der Gesellschaft weniger geachtet wird, beeinträchtigt auch die Wahrnehmung von Mitgliedern, die dieser Gruppe selbst angehören. Beispielsweise lernen afroamerikanische Kinder früh, dass Vorbilder und einflussreiche Personen in ihrer Gesellschaft überwiegend weiß sind. Besonders anschaulich wird das im sogenannten Doll Test, der in den 1940er Jahren von Kenneth und Mamie Clark, einem Ehepaar zweier afroamerikanischer Psycholog*innen, entwickelt wurde (Gopaul-Mc.Nicol, 1988; Wikipedia, the free encyclopedia, 2018). Dabei werden zwei vergleichbare Puppen vor ein Kind gelegt, die sich nur durch ihre Hautfarbe bzw. ethnische Zugehörigkeit (weiß vs. schwarz) unterscheiden. Auch schwarze Kinder bevorzugen mehrheitlich die weiße Puppe, auch wenn sie sich darüber bewusst sind, dass sie selbst der schwarzen Puppe ähnlicher sind. Der Test wurde im Jahr 2005 von der Filmemacherin Kiri Davis wiederholt, die die gleichen Ergebnisse fand wie in der Originalstudie: 15 von 21 Kindern präferierten die weiße gegenüber der schwarzen Puppe. Auf YouTube sind zudem mehrere Videos zum Doll Test zusammengeschnitten, die sich (auch ausschnittweise) gut für einen emotionalen Zugang zu den Folgen gesellschaftlicher Gruppenhierarchien für die Mitglieder der unterlegenen Gruppen eignen (DixonFuller2011, 2012).

### 3.1.3 Gesundheit und Wohlbefinden der Betroffenen

Da die Wahrnehmung gesellschaftlicher Benachteiligung einer Gruppe dazu führt, dass auch Betroffene selbst die eigene Gruppe negativer bewerten, ist es nicht verwunderlich, dass die Erfahrung von Diskriminierung auch die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigt. Eine Metaanalyse von 328 unabhängigen Stichproben mit 144.246 Personen zeigt, dass wahrgenommene Diskriminierung Depressionen und Angst der Betroffenen wahrscheinlicher macht und ihr Selbstwertgefühl und ihre Lebenszufriedenheit reduziert (Schmitt, Branscombe, Postmes & Garcia, 2014). Diese negativen Effekte zeigen sich auch dann, wenn man über die Zeit hinweg die Veränderung des Wohlbefindens in Abhängigkeit von der Diskriminierung zu Beginn der Studie vorhersagt oder wenn man wahrgenommene Diskriminierung experimentell manipuliert. Das zeigt, dass die Beeinträchtigung von Gesundheit und Wohlbefinden tatsächlich durch Diskriminierung verursacht wird. Diskriminierung beeinträchtigt zudem nicht nur Wohlbefinden und psychische Gesundheit, sondern auch die physische Gesundheit, z. B. den Blutdruck wie zwei Metaanalysen zeigen (Dolezsar, McGrath, Herzig & Miller, 2014; Pascoe & Smart Richman, 2009).

Diskriminierung wirkt dann noch negativer auf die Betroffenen, wenn diese aufgrund von Merkmalen diskriminiert wurden, die verbergbar sind (z. B. sexuelle Orientierung oder Arbeitslosigkeit, Schmitt et al., 2014). Kann eine Person ein Merkmal verbergen, erhält sie möglicherweise weniger soziale Unterstützung, da weniger Menschen in ihrem Umfeld von dem Merkmal wissen und Unterstützung anbieten können. Darüber hinaus müssen sich die Betroffenen immer wieder neu fragen, ob sie ein Merkmal in einer Situation offenbaren oder nicht, was eine zusätzliche Belastung darstellen kann. Während heterosexuelle Mitarbeiter*innen selbstverständlich von ihren Kindern oder vom gemeinsamen Wochenende mit ihrem Mann oder ihrer Frau berichten, müssen lesbische, schwule und bisexuelle Mitarbeiter *innen sich immer wieder neu entscheiden, ob sie in einer Situation offen sein können oder dies zu Irritation oder Abwertung führen könnte. Ebenfalls negativere Effekte hat es, aufgrund eines Merkmals diskriminiert zu werden, dass als kontrollierbar gilt (z. B. eine HIV-Infektion, Übergewicht oder eine Drogenabhängigkeit). Zwar sind auch diese Merkmale nur bedingt persönlich beeinflussbar, dennoch erleben auch Betroffene die negative Behandlung durch andere möglicherweise selbst als legitim. Zu der Stigmatisierung durch die Gesellschaft kommen dann eigene Gefühle von Schuld oder Scheitern hinzu, die zu Isolation und Versagensgefühlen führen.

### 3.1.4 Leistung

Die bisher geschilderten Folgen von Diskriminierung für die Betroffenen legen nahe, dass auch die Arbeitsleistung unter Diskriminierungserfahrungen leidet. Zudem reicht es aus, dass Mitglieder benachteiligter Gruppen sich ihrer Gruppenzugehörigkeit und der damit verbundenen Stereotypen bewusst werden, um die Leistung zu beeinträchtigen. Eine solche Bewusstwerdung einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit wird auch als *Selbstkate-*

*gorisierung* bezeichnet. Selbstkategorisierung kann durch unterschiedliche Einflüsse ausgelöst werden. Eine Möglichkeit ist, dass man von anderen als Mitglied einer bestimmten Gruppe angesprochen wird, beispielsweise „Was sagst du als Ostdeutscher denn zu den Vorfällen in Chemnitz?“. Auch wenn man hinsichtlich eines Merkmals in der Minderheit ist, kategorisiert man sich eher in die entsprechende Gruppe als wenn man in der Mehrheit ist. Wenn in einer Einheit nur ein oder wenige Personen aus dem Osten kommen, werden sie sich eher als „Ostdeutsche“ identifizieren, als wenn sie in einer Einheit die Mehrheit sind. Kommen dann noch Konflikte mit einer anderen Gruppe hinzu, wird die entsprechende Kategorie noch bewusster und beeinflusst noch stärker das eigene Verhalten. Wenn aus Ostdeutschland stammende Soldat*innen also den Eindruck bekommen, Westdeutsche behandeln sie von oben herab, verstärkt das ihre Selbstkategorisierung als Ostdeutsche weiter.

Ist diese Selbstkategorisierung ein Problem? Nicht notgedrungen, aber sie kann zu einem Problem werden. Zunächst einmal führt sie dazu, dass wir uns an die Gruppe, in die wir uns kategorisieren, angleichen. Unser Denken, Fühlen und Verhalten werden stereotyper, das heißt, es entspricht eher den Merkmalen, die die Gesellschaft unserer Gruppe zuschreibt. Ein ostdeutscher Soldat wird dann vielleicht fremdenfeindlicher, ein türkischstämmiger Soldat religiöser und eine Soldatin schlechter in Leistungen, die stereotyp maskulin sind. Ein negativer Effekt der Selbstkategorisierung auf die eigene Leistung ist besonders wahrscheinlich, wenn eine Zugehörigkeit zu einer Gruppe bewusst gemacht wird, der eine geringere Leistungsfähigkeit in einer für die Aufgabe notwendigen Kompetenz zugesprochen wird. Man spricht in diesem Fall auch von *Stereotype Threat*, also der Befürchtung, die negativen Stereotype anderer zu bestätigen. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Studien, die Leistungsbeeinträchtigungen durch Stereotype Threat zeigen.

Ein klassisches Experiment basierte auf dem Stereotyp, dass Frauen in Mathematik schlechter sind als Männer (Spencer, Steele & Quinn, 1999). In diesem Experiment wurde Teilnehmenden gesagt, dass frühere Forschung manchmal Geschlechterunterschiede in Mathematikleistungen gezeigt habe und manchmal nicht. Die Forscher*innen würden nun speziell Personen mit sehr guten Mathematikkenntnissen untersuchen wollen und ihnen dafür zwei Tests vorlegen. Der einen Hälfte der Teilnehmenden wurde gesagt, in bisherigen Untersuchungen hätten Männer im ersten der beiden Tests besser abgeschnitten und im zweiten hätte es keine Unterschiede gegeben. Der anderen Hälfte sage man, Männer hätten im zweiten Test besser abgeschnitten und im ersten habe es keine Unterschiede gegeben. Frauen schnitten jeweils schlechter und Männer besser in dem Test ab, der den Teilnehmenden vorher als Test mit Geschlechterunterschieden präsentiert wurde, während es beim jeweils anderen Test keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern gab.

Stereotype Threat konnte auch für zahleiche andere Gruppen und Stereotype nachgewiesen werden, z. B. für Schwarze vs. Weiße oder für Asiat*innen vs. US-Amerikaner*innen und intellektuelle Fähigkeiten oder für schwule vs. heterosexuelle Männer und Unbefan-

genheit im Umgang mit Kindern. Um Stereotype Threat auszulösen reicht es bereits, die entsprechenden Gruppenzugehörigkeiten (z. B. Geschlecht) vor einem Test abzufragen oder hervorzuheben, dass der Test ein Merkmal misst, bei dem das Stereotyp besagt, das die eigene Gruppe schlechter abschneiden wird. Frauen erleben daher mehr Stereotype Threat, wenn ein Test von mathematischen Fähigkeiten angekündigt wird als wenn der gleiche Test als Test von Problemlösefähigkeiten angekündigt wird. Und, wie oben angesprochen, erhöht ein Minoritäten-Status die Gefahr von Stereotype Threat. Die einzige Bewerberin in einem Gruppentest ist also stärker gefährdet als eine Bewerberin in einer Gruppe mit einem höheren Frauenanteil.

### 3.2 Folgen für die Organisation

Diskriminierung hat also negative Konsequenzen für Organisationen, weil die diskriminierten Mitglieder weniger Leistung bringen als sie ohne Diskriminierung bringen könnten und weil sie wahrscheinlich auch die Kameradschaft bzw. den Zusammenhalt in der Gruppe, dem Team oder der Abteilung beeinträchtigt. Doch auch darüber hinaus ergeben sich einige unerwünschte Folgen für Organisationen (Smith, A. N. & Simms, 2018). Zunächst einmal werden Potenziale verschenkt, wenn qualifizierte Mitarbeiter*innen nicht eingestellt oder nicht befördert werden, weil Führungskräfte oder Personaler*innen ihre Leistungsfähigkeit aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit unterschätzen. Wenn Mitglieder benachteiligter Gruppen dennoch den Weg in die Organisation gefunden haben, werden sie dort weniger gefördert. So erhalten sie beispielsweise weniger konstruktives Feedback, sondern manchmal sogar unrealistisch positives Feedback, weil Führungskräfte fürchten, bei Kritik diskriminierend zu erscheinen. Dadurch erhalten sie weniger die Möglichkeit aus Fehlern und Erfolgen zu lernen. Zudem gibt es Belege, dass Frauen und ethnische Minoritäten weniger Feedback einholen und akzeptieren, insbesondere wenn es in der Organisation wiederholt Diskriminierung gegeben hat. Organisationsmitglieder, die Diskriminierung erlebt haben, fühlen sich der Organisation weniger verbunden und verlassen die Organisation häufiger als nicht diskriminierte Mitglieder. In einigen Fällen verklagen sie die Organisation vor Gericht. Das beeinträchtigt nicht nur den unmittelbaren Organisationserfolg, sondern wirkt darüber hinaus auf die Reputation der Organisation und hat damit möglicherweise einen nachhaltig negativen Effekt auf Verkauf, Attraktivität für Bewerber*innen und Unternehmenswert.

### 3.3 Normative (z. B. gesetzliche) Grundlagen

Neben den unmittelbaren Folgen für die Betroffenen und den mittelbaren Folgen für die Organisation gibt es auch rechtliche Gründe dafür, dass Organisationen Diskriminierung entgegentreten müssen. Nach den Schrecken des Holocaust und des zweiten Weltkriegs verabschiedeten die Vereinten Nationen im Jahr 1948 die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und bekannten sich in Artikel 1 zur Universalität der Menschenrechte und in Artikel 2 zum Verbot jedweder Diskriminierung bei der Gewährung der Menschenrechte

(Rudolf, 2017; Scherr, 2016). Bereits ein Jahr später wurde das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland verabschiedet, das den Staat und alle seine Organe in Artikel 1 und 2 auf den Schutz der Menschenwürde und die Gewährleistung unverletzlicher und unveräußerlicher Menschenrechte verpflichtet. Aufgrund des expliziten Menschenrechtsbezugs im Grundgesetz interpretiert das Bundesverfassungsgericht die Grundrechte aus dem Grundgesetz im Lichte international garantierter (auch neuer) Menschenrechte. Artikel 3 des Grundgesetzes verbietet Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes, der Abstammung, der Rasse, der Sprache, der Heimat und Herkunft, des Glaubens, der religiösen oder politischen Anschauungen und einer Behinderung.

Diese geschlossene Liste wurde im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und im vergleichbaren Soldatinnen- und Soldaten-Gleichbehandlungsgesetz im Jahr 2006 um die Merkmale Alter und sexuelle Identität ergänzt. Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz erhalten Arbeitnehmer*innen in § 13 das Recht auf Beschwerde und auf Prüfung ihrer Beschwerde. Zudem dürfen sie nach § 14 ihre Leistung ohne Verlust des Arbeitsentgeltes verweigern, wenn ihr Arbeitgeber keine oder ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung von Belästigung am Arbeitsplatz ergreift. Darüber hinaus steht ihnen nach § 15 Entschädigung und Schadensersatz zu und ihrem Arbeitgeber wird es in § 16 verboten, sie zu maßregeln, wenn sie das Gesetz in Anspruch nehmen oder sich weigern, Anweisungen, die gegen das Gesetz gerichtet sind, auszuführen.

Auch die Innere Führung beinhaltet den Bezug auf Grundgesetz, Menschenwürde, Menschenrechte, Gleichheit, Toleranz und Vielfalt:

> Grundlage der Menschenführung in der Bundeswehr ist die Werteordnung des Grundgesetzes. Das Grundgesetz gebietet die uneingeschränkte Achtung der Würde des Menschen, der Menschenrechte, der Prinzipien der Gleichheit, der Gerechtigkeit, der Verantwortung und der Toleranz. … „Wer Menschenwürde verteidigt, muss Menschen würdig behandeln.“ (Bundesministerium der Verteidigung, 2017a, S. 12)
>
> Die Menschen in der Bundeswehr sind Teil der Gesellschaft mit ihrer Vielfalt, aber auch mit ihren Interessengegensätzen und Konflikten. Damit steht auch die Bundeswehr selbst im Widerstreit der Meinungen und im Spannungsfeld unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Herkünfte. Der Inneren Führung entspricht es, dass die Angehörigen der Bundeswehr einander als Mitglieder einer freiheitlichen und pluralistischen Gesellschaft anerkennen und sich mit den gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen. In einem offenen Dialog entsteht durch Vertrauen geprägte Kameradschaft. (Bundesministerium der Verteidigung, 2017a, S. 7)

Im Jahr 2012 unterzeichnete die Bundeswehr darüber hinaus die *Charta der Vielfalt* und verpflichtete sich darin auf ein Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. Kurz: Soziale Diskriminierung steht konträr zum Selbstverständnis der Bundeswehr.

Die Auseinandersetzung mit diesem Thema ergibt sich allein schon aus ihrem Dienstauftrag.

## 3.4 AKTIVIERUNG: Wie im echten Leben

Dauer: 70 Minuten

Im Anschluss an diese sachlichen Begründungen dafür, dass Führungskräfte die Verpflichtung haben, Vorurteilen und Diskriminierung entgegen zu treten, empfiehlt sich ein aktiver und emotionalerer Zugang zum Thema. Ziel ist, dass auch Teilnehmende, die selbst keiner gesellschaftlich benachteiligten Gruppe angehören, sich in Personen mit Diskriminierungserfahrungen einfühlen können und dadurch ihre Motivation steigt, sich gegen Vorurteile und Diskriminierung einzusetzen. Ziel ist auch, dass möglichst viele Gründe für Benachteiligungen sichtbar werden, auch solche, die oft übersehen werden. Aus diesem Grund wurde die Übung *Wie im echten Leben*, auch bekannt als *Ein Schritt vor* (Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V., 2018; Deutsches Institut für Menschenrechte e. V., 2018; DGB-Bildungswerk Thüringen e. V., 2008; Miteinander e. V., 2017) als Grundlage genommen, aber konkreter auf den Kontext Bundeswehr zugeschnitten. Für die Übung ist so viel Platz nötig, dass alle Teilnehmenden nebeneinander stehen können und hinter sich etwa vier und vor sich etwa zehn Meter Platz haben. Im Zentrum für Innere Führung konnte die Übung im Foyer im ersten Stock durchgeführt werden.

Den Teilnehmenden wird die Übung als ein vereinfachtes Rollenspiel vorgestellt. Als Ziel wird die Reflexion darüber genannt, wie unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten und Personenmerkmale von Soldat*innen auf das Miteinander in einer Einheit wirken können. Angekündigt wird, dass die Teilnehmenden dazu gleich eine von vielen Rollenkarten ziehen können, die jeweils kurz einen fiktiven Soldaten oder eine fiktive Soldatin aus Ihrer Einheit zeigen. Sie werden aufgefordert, die Karte sorgfältig zu lesen, sie aber niemand anderem zu zeigen und zunächst nicht darüber zu reden. Zudem werden sie gebeten, selbst die Perspektive der beschriebenen Person einzunehmen und sich auf die Rolle einzulassen.

### 3.4.1 Die Rollenkarten

In den einzelnen Rollen sollten mindestens die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz bzw. im Soldaten- und Soldatinnen-Gleichbehandlungsgesetz explizit benannten Merkmale in vielfältigen Ausprägungen vertreten sein. Darüber hinaus empfiehlt es sich, auch weitere Merkmale zu erwähnen, so dass möglichst viele Teilnehmende Anknüpfungspunkte zu ihrem Berufsalltag sehen, beispielsweise psychische oder physische Erkrankungen, Seniorität bzw. Dienstgrad oder auch eine Herkunft aus Ost- oder Westdeutschland. Um Vorstellungen von Norm und Abweichung möglichst wenig zu bedienen, sollten zumindest die zentralen Merkmale Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Ethnie/Hautfarbe, Religion und Geburtsort bei sämtlichen Rollenbeschreibungen und nicht nur bei Minderheiten (z. B. Frau, schwul, türkischstämmig, muslimisch, im Ausland geboren) explizit benannt

werden. Um Stereotype abzuschwächen sollten auch Kombinationen von Zugehörigkeiten vorkommen, die für einige Menschen unerwartet sind (z. B. muslimisch und lesbisch).

Im zweiten Seminar am 6. November wurden die folgenden Rollenkarten verwendet, hier grob sortiert nach Privilegierung (vorne) und Benachteiligung (hinten):

1. Sie heißen Matthew Cooper, sind 38 Jahre alt und in Karlsruhe geboren. Ihre Vorfahren kommen aus den Vereinigten Staaten. Sie sind evangelisch, heterosexuell und leben mit ihrer Ehefrau zusammen.

2. Sie heißen Jens Hoffmann, sind 23 Jahre alt und in Braunschweig (Niedersachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, heterosexuell und leben mit Ihrer Freundin zusammen.

3. Sie heißen Dominik Schröder, sind männlich, 31 Jahre alt und in Crimmitschau (Sachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind konfessionslos, heterosexuell und leben mit ihrer Ehefrau zusammen.

4. Sie heißen Maxim Iwanow, sind 41 Jahre alt und in Hannover geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Russland. Sie sind russisch-orthodox, heterosexuell und leben mit ihrer Ehefrau zusammen.

5. Sie heißen Petru Popescu, sind männlich, 46 Jahre alt und in Wolfsburg (Niedersachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Rumänien. Sie sind rumänisch-orthodox, heterosexuell und Single.

6. Sie heißen Charlotte Messner, sind 32 Jahre alt und in der Nähe von Stuttgart geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind konfessionslos, heterosexuell und leben mit ihrem Ehemann zusammen.

7. Sie heißen Meike Walther, sind 37 Jahre alt und in Flensburg (Schleswig-Holstein) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, bisexuell und leben mit Ihrem Ehemann zusammen.

8. Sie heißen Tarik Özkan, sind 28 Jahre alt und in Gütersloh (Nordrhein-Westfalen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus der Türkei. Sie sind muslimisch, heterosexuell und leben mit ihrer Ehefrau zusammen.

9. Sie heißen Mesut Yilmaz, sind 29 Jahre alt und in Braunschweig (Niedersachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus der Türkei. Sie sind muslimisch, heterosexuell und leben mit ihrer Freundin zusammen.

10. Sie heißen Samuel Fleischmann, sind 25 Jahre alt und in Neuss (Nordrhein-Westfalen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind jüdisch, heterosexuell und Single.

11. Sie heißen Simba Olanrewaju, sind männlich, 26 Jahre alt und in Cottbus (Brandenburg) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Ghana. Sie sind katholisch, heterosexuell und mit einer Frau zusammen.

12. Sie heißen Buruk Alman, sind männlich, 41 Jahre alt und in Bamberg (Bayern) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Eritrea. Sie sind muslimisch, heterosexuell und leben mit ihrer Ehefrau zusammen.

13. Sie heißen Helen Schlegel, sind 29 Jahre alt und in Bochum geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind katholisch, lesbisch und leben mit ihrer Freundin zusammen.

14. Sie heißen Hannes Wegner, sind 19 Jahre alt und in Hamburg geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, schwul und in einer Beziehung mit einem Mann.

15. Sie heißen Matthias Schlüter, sind 23 Jahre alt und in einem Dorf in Bayern geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind katholisch, heterosexuell und leben mit ihrer Freundin zusammen. Sie sind körperlich als Frau geboren und befinden sich derzeit in der Transition (d. h. der hormonellen und körperlichen Geschlechtsanpassung) zum Mann.

16. Sie heißen Malte Opitz, sind 23 Jahre alt und in Halle geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, heterosexuell und leben mit ihrer Freundin zusammen. Sie stottern beim Sprechen.

17. Sie heißen Piotr Gorski, sind 35 Jahre alt und in Berlin geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Polen. Sie sind katholisch, bisexuell und leben mit einer Frau zusammen. Vor einigen Jahren haben Sie sich mit HIV infiziert, ihre Virenlast ist dank Medikamenten unter der Nachweisgrenze.

18. Sie heißen Meik Westphal, sind 57 Jahre alt und in einem Dorf in Mecklenburg-Vorpommern geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, heterosexuell und Single. Sie leiden an einer posttraumatischen Belastungsstörung und sind daher nicht in allen Bereichen einsatzbar. Durch eine Psychotherapie sind sie auf dem Weg der Besserung.

19. Sie heißen Natascha Manzey, sind 21 Jahre alt und in Leipzig geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Deutschland. Sie sind evangelisch, heterosexuell und Single. Sie leiden derzeit an einer Depression und machen daher eine Psychotherapie.

20. Sie heißen Selma Türkan, sind 25 Jahre alt und in Celle (Niedersachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Türkei. Sie sind muslimisch, bisexuell und leben mit ihrer Freundin zusammen.

21. Sie heißen Mohammed Khalil, sind 35 Jahre alt und in Braunschweig (Niedersachsen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus Tunesien. Sie sind muslimisch, bisexuell und in einer Beziehung mit einem Mann.

22. Sie heißen Malaika Hane, sind 32 Jahre alt und in Gießen (Hessen) geboren. Ihre Vorfahren kommen aus dem Senegal. Sie sind muslimisch, lesbisch und leben mit ihrer Freundin zusammen. Sie sind körperlich männlich geboren und befinden sich derzeit in der Transition (d. h. der hormonellen und körperlichen Geschlechtsanpassung) zur Frau.

### 3.4.2 Einfühlen in die Rolle

Um die Einfühlung in die Rolle zu erleichtern, werden anschließend die folgenden Fragen vorgelesen und nach jeder Frage eine Pause eingelegt, um Zeit für die Einfühlung in die Rolle zu schaffen. Vorher sollte verdeutlicht werden, dass es nicht darum geht, die Fragen korrekt zu beantworten, sondern sich vorzustellen, wie die man die Fragen in der Position der Person wahrscheinlich beantworten würde. Die Fragen lauten:

- Wie war Ihre Kindheit?
- Wie haben Sie gewohnt?
- Was haben Ihre Eltern gearbeitet?
- Was für Spiele haben Sie gespielt?
- Was haben Sie in der Schule erlebt?
- Wie sieht Ihr Alltag heute aus?
- Wie und mit wem wohnen Sie?
- Was machen Sie morgens, nachmittags, abends?
- Was machen Sie in Ihrer Freizeit?
- Was machen Sie gerne?
- Wovor fürchten Sie sich?

Nachdem die Fragen mit hinreichend Zeit vorgelesen wurden, wird der nächste Teil der Übung erläutert, also wo diese stattfinden wird, dass sich alle einer gemeinsamen Startlinie mit etwas Platz nach hinten und genug Platz nach vorne anordnen sollen und dass die Seminarleitung anschließend 22 Fragen vorlesen wird, in denen es um die Stellung der Teilnehmenden (in ihrer Rolle) in der Einheit geht. Es wird angekündigt, dass die Teilnehmenden stehen bleiben sollen, wenn sie eine Frage verneinen können und je nach Instruktion einen Schritt nach vorne oder hinten gehen sollen, wenn sie sie eine Frage bejahen können. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden aufmerksam zuhören, sich möglichst spontan entscheiden und sich nicht an den anderen orientieren.

### 3.4.3 Während der Übung

Nachdem sich alle auf einer Linie aufgestellt haben, werden folgende Aufforderungen nacheinander langsam vorgelesen:

1. Wenn es in Ihrer Einheit Kamerad*innen gibt, von denen Sie wissen, dass sie das gleiche Geschlecht und die gleiche sexuelle Orientierung wie Sie haben, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
2. Wenn es in Ihrer Einheit Kamerad*innen gibt, von denen Sie wissen, dass sie die gleiche Ethnizität und die gleiche Religion wie Sie haben, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
3. Wenn Ihre Leistungen auf Ihrer Arbeit genauso wertgeschätzt werden, wie die von Ihren Kamerad*innen, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
4. Wenn Sie von Kamerad*innen genau so oft wie andere Kamerad*innen gefragt werden, ob Sie mit Ihnen eine Pause oder den Feierabend verbringen möchten, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
5. Wenn Sie Vorbilder bei der Bundeswehr haben, die das gleiche Geschlecht und die gleiche sexuelle Orientierung haben wie Sie, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
6. Wenn Sie Vorbilder bei der Bundeswehr haben, die die gleiche Ethnizität und die gleiche Religion haben wie Sie, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
7. Wenn Sie in den letzten Jahren erniedrigende Rituale über sich ergehen lassen mussten, um dazu zu gehören, dann treten Sie einen Schritt zurück.
8. Wenn Sie damit rechnen müssen, dass Ihre Bewerbung auf eine andere Stelle bei der Bundeswehr aufgrund Ihres Namens, Alters oder Fotos kritischer beurteilt wird, dann treten Sie einen Schritt zurück.
9. Wenn Sie Ihren Kamerad*innen genauso unbefangen von einem Lebensgefährten oder einer Lebensgefährtin erzählen, wie Ihre Kamerad*innen das tun, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
10. Wenn Sie in Ihrer Einheit immer mit dem Pronomen (er oder sie) angesprochen werden, das Ihrer Geschlechtsidentität entspricht, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
11. Wenn Ihr Name in Ihrer Einheit immer korrekt ausgesprochen wird, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
12. Wenn Sie sich am Arbeitsplatz ungewollt Kommentare zu Ihren sexuellen Qualitäten anhören müssen, dann treten Sie einen Schritt zurück.
13. Wenn an Ihrem Arbeitsplatz von Ihnen erwartet wird, Fehlverhalten anderer Mitglieder einer Gruppe, der Sie angehören, zu erklären oder zu verurteilen, dann treten Sie einen Schritt zurück.

14. Wenn Sie die für Sie wichtigsten religiösen und kulturellen Feste gemeinsam mit Ihrer Familie feiern können, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
15. Wenn über Menschen wie Sie in Ihrer Einheit meist respektvoll geredet wird, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
16. Wenn Bezeichnungen, von Gruppen, denen Sie angehören, in Ihrer Einheit manchmal zur Abwertung verwendet werden (z. B. behindert, Spast, schwul, Muschi oder Kanake), dann treten Sie einen Schritt zurück.
17. Wenn Sie auf Ihrer Arbeit als Individuum und nicht als Mitglied einer bestimmten Gruppe wahrgenommen werden, dann treten Sie einen Schritt nach vorne.
18. Wenn Sie sich Sorgen machen, von Ihren Kamerad*innen oder Vorgesetzten sexuell belästigt zu werden, dann treten Sie einen Schritt zurück.
19. Wenn Sie in Ihrer Einheit als eine positive Ausnahme für eine Gruppe, der Sie angehören, hervorgehoben werden, dann treten Sie einen Schritt zurück.
20. Wenn Sie damit rechnen müssen, dass ein persönliches Fehlverhalten von Ihnen in Ihrer Einheit auf Ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe zurückgeführt wird, dann treten Sie einen Schritt zurück.
21. Wenn Sie sich in Ihrer Einheit manchmal abwertende Witze über eine Gruppe, der Sie angehören, anhören müssen, dann treten Sie einen Schritt zurück.
22. Wenn Sie häufiger das Gefühl haben, sich auf Ihrer Arbeit verstellen zu müssen, um von den anderen akzeptiert zu werden, dann treten Sie einen Schritt zurück.

Während der Übung geht die Seminarleitung von einer Seite zur anderen durch die Gruppe und stellt folgende Fragen an die Teilnehmenden, so dass bis zum Ende der Übung jede Person zu Wort kommt:

- Wer sind Sie?
- Weshalb sind Sie gerade zurück getreten / stehen geblieben / nach vorne gegangen?

Nachdem alle Sätze verlesen wurden, bittet die Leitung, die Teilnehmenden zunächst noch an ihrem Platz stehen zu bleiben. Sie fragt Teilnehmende, die ganz vorne und Teilnehmende, die ganz hinten stehen, wie es ihnen bei der Übung ergangen ist und bei welchen Fragen sie weitergekommen sind und bei welchen nicht. Die Personen ganz vorne können zudem gefragt werden, wie es Ihnen erging, als sie die anderen hinter sich gelassen haben und ob sie mitbekommen haben, was hinter ihnen passiert ist. Die Personen ganz hinten können gefragt werden, wie es Ihnen erging, als die anderen an ihnen vorbeigezogen sind. Anschließend können sich auch alle aus dem Mittelfeld zu ihrem Erleben der Übung äußern. Anschließend sollten alle Teilnehmenden aufgefordert werden, ihre Rolle jetzt von sich abzuschütteln und gemeinsam wieder in die Seminarraum zu gehen.

### 3.4.4 Nach der Übung

Die anschließende Reflexion kann sich an folgenden Fragen orientieren:

- Wie leicht oder schwer ist es Ihnen gefallen, sich in die beschriebene Rolle hineinzuversetzen?
  - Worauf haben Sie beim Ausschmücken Ihrer Rolle zurückgegriffen?
  - Wo hat Ihnen Wissen gefehlt?
- Welche Aspekte waren ausschlaggebend dafür, ob eine Person am Ende vorne, in der Mitte oder hinten stand?
- Spiegelt diese Übung die Realität bei der Bundeswehr bzw. in Ihrer Einheit wider? Inwiefern?
- Haben die Personen Einfluss darauf, wo sie am Ende stehen?
  - Worauf haben Sie als Führungskraft Einfluss?
  - Was können Sie tun, damit alle möglichst gleich gut dastehen?

Wenn die Teilnehmenden verantwortlich für politische Bildung sind, können sie ermuntert werden, diese Übung in ihren Einheiten selbst anzuwenden. Damit können sie die Verteilung von Privilegien in der Gesellschaft räumlich sichtbar machen, ihre Soldat*innen für die unterschiedlichen Ausgangspositionen von Menschen sensibilisieren und Empathie und Solidarität mit Mitgliedern benachteiligter Gruppen fördern.

## 4 Welche Ursachen hat Diskriminierung?

Um Vorurteile und Diskriminierung wirksam abbauen oder ihrer Entstehung vorbeugen zu können, ist es von Vorteil, ihre Ursachen zu kennen. Zunächst einmal basieren sie auf Kategorisierung, einem grundlegenden Prozess menschlicher Informationsverarbeitung. Die Einteilung von Menschen in Kategorien führt vor allem dann zu Vorurteilen und Diskriminierung, wenn Menschen sich in ihrer eigenen Identität bedroht fühlen. Zudem kann Ungleichheit zwischen Menschengruppen Schuldgefühle bei den Privilegierten auslösen, die durch rechtfertigende Stereotype gemindert werden können. Und schließlich werden Stereotype, die Basis für Vorurteile und Diskriminierung, gelernt – einerseits durch eigene Erfahrungen mit einzelnen Mitgliedern einer anderen Gruppe, die dann auf die gesamte Gruppe generalisiert werden und andererseits dadurch, wie eine Gruppe im eigenen sozialen Umfeld und in den Medien repräsentiert wird.

### 4.1 Soziale Kategorisierung

So wie Menschen generell Phänomene kategorisieren, um ihre Welt kognitiv erfassen zu können, so kategorisieren sie auch Menschen. Die Vorstellung, die sie sich dann von einer bestimmten Gruppe von Menschen machen, nennt man *Stereotyp*. Ein Stereotyp beinhaltet dementsprechend eine Reihe von Merkmalen, die den Mitgliedern einer sozialen Gruppe zugeschrieben wird. Stereotype sind nicht immer falsch, gelten aber nie für alle Mitglieder der entsprechenden Gruppe. Meist werden sie früh von der sozialen Umgebung gelernt und in einer Kultur geteilt. Sie werden automatisch aktiviert und ermöglichen daher schnelles Urteilen und Verhalten. Und sie sind resistent gegen Änderungen, dadurch dass stereotypinkonsistentes Verhalten übersehen wird oder auf die besondere Situation zurückgeführt wird statt auf generelle Merkmale der Person. Zudem werden stereotypinkonsistente Gruppenmitglieder oft als Ausnahme betrachtet, die nicht repräsentativ für die Gruppe als solche sei. Unmittelbare Folge einer Kategorisierung, egal ob von Objekten oder Menschen, ist es, dass die Objekte oder Menschen einer Kategorie homogener wahrgenommen werden als sie sind und die Objekte oder Menschen verschiedener Kategorien heterogener wahrgenommen werden als sie sind. Diese Vereinfachung durch Kontrastierung ermöglicht es uns, in einer neuen Situation schnell zu handeln, ohne uns immer wieder aufwändig mit individuellen Besonderheiten von Menschen auseinander setzen zu müssen. Da unsere Kapazität zur Informationsverarbeitung begrenzt ist, ist dieser Prozess durchaus funktional und hat sich sehr wahrscheinlich genau deshalb auch in unserer Evolution herausgebildet.

Beispielsweise erlernen viele Deutsche durch Berichte aus Familie und Bekanntenkreis oder durch die Darstellung in den Medien das Stereotyp über US-Amerikaner*innen. Diese seien freundlich, aber oberflächlich, übergewichtig und in Waffen vernarrt. Begegnen wir dann einem Amerikaner, wird dieses Stereotyp automatisch aktiviert und beeinflusst unsere Wahrnehmungen, Erwartungen und unser eigenes Verhalten. Ist das Gegenüber

tatsächlich etwas korpulenter, verbuchen wir es als Bestätigung unseres Stereotyps, ist es hingegen schlank, stecken wir es in die Ausnahmekategorie der gebildeten Großstadt-Amerikaner*innen. Zeigt es kein besonderes Interesse an Waffen, nehmen wir es gar nicht wahr, berichtet es vom Besitz einer Waffe, berichten wir es später unseren Freund*innen. Vorausschauend verhalten auch wir uns oberflächlich freundlich und erhöhen dadurch möglicherweise die Wahrscheinlichkeit, dass die Begegnung reibungslos abläuft. Andererseits verstärken wir durch unser Verhalten, ohne es zu merken, das gleiche Verhalten bei unserem Gegenüber und verfestigen dadurch das Stereotyp.

Wie hängen nun Stereotyp und Vorurteil zusammen? Während Stereotype nicht notgedrungen wertend sein müssen, beinhaltet ein *Vorurteil* die Bewertung einer sozialen Gruppe oder aber die Bewertung einer Person aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit. Da negative Bewertungen anderer Gruppen eher mit Problemen einhergehen als positive Bewertungen, werden in der Wissenschaft und Praxis meist negative Vorurteile analysiert oder behandelt. Praxisrelevant werden Vorurteile und Stereotype dann, wenn sie sich auf das Verhalten einer Person auswirken, also zur negativen Behandlung einer Gruppe oder einer Person aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit führen. In diesem Fall spricht man von *Diskriminierung*.

Wie einfach es ist, Menschen dazu zu bringen zu diskriminieren, zeigen viele Experimente mit sogenannten *minimalen Gruppen* (Tajfel, Billig, Bundy & Flament, 1971). *Minimal* bedeutet in diesem Fall, dass gezielt irrelevante und willkürliche Merkmale verwendet werden, auf deren Basis die Menschen in Gruppen eingeteilt werden. In einem klassischen Experiment dieser Reihe wurden Gruppen von Schuljungen, die jeweils aus der gleichen Klasse kamen, zunächst Paare von Dias gezeigt, auf denen Bilder der Maler Klee und Kandinsky zu sehen waren. Die Jungen sollten dabei jeweils angeben, welches von zwei Bildern sie lieber mochten. Anschließend wurden die Jungen zufällig in zwei Gruppen eingeteilt, die ihnen aber präsentiert wurden als „die Gruppe, die Klee präferiert“ und „die Gruppe, die Kandinsky präferiert“. Sie wurden in Einzelkabinen geführt und gebeten, eine Reihe von Matrizen zu bearbeiten, die jeweils verschiedene mögliche Zuteilungen von Geldbeträgen zu zwei verschiedenen Jungen der Gesamtgruppe darstellten. Das einzige, was sie über diese zwei Jungen wussten, war deren Gruppenzugehörigkeit und eine Nummer, die genaue Identität war nicht erkennbar. Zudem wurde ihnen erläutert, dass es immer andere Jungen, also niemals sie selbst waren, die hinter den Nummern steckten. Die Jungen konnten sich nun jeweils zwischen 14 Zuteilungsalternativen entscheiden, die zwischen zwei Extremen abgestuft waren. Auf dem einen Extrem erhielten beide Jungen maximale Geldbeträge, allerdings bekam der Junge der anderen Gruppe mehr (z. B. 25 Cent) als der Junge der eigenen Gruppe (z. B. 19 Cent). Auf dem anderen Extrem erhielten beide Jungen minimale Geldbeträge, allerdings bekam diesmal der Junge der eigenen Gruppe mehr (z. B. 7 Cent) als der Junge der anderen Gruppe (z. B. 1 Cent). Die Jungen wählten nun aber nicht etwa eine Zuteilung, bei der die auszuzahlenden Geldbeträge maximal waren, sie also für alle das Maximum aus dem Versuchsleiter herausholten. Stattdessen wählten sie im

Durchschnitt eine Alternative, bei der die Mitglieder der eigenen Gruppe ein wenig mehr bekamen als die der anderen Gruppe, auch wenn sie dadurch absolut gesehen weniger bekamen. Die Jungen diskriminierten auf der Basis einer willkürlichen und bedeutungslosen Gruppeneinteilung und nahmen dafür sogar den Verlust eines möglichen Gewinns für Mitglieder ihrer Gruppe in Kauf.

Vergleichbare Diskriminierung ließ sich auch durch andere willkürliche Gruppeneinteilungen hervorrufen, beispielsweise nach der vermeintlichen Tendenz die Anzahl von Punkten eher zu überschätzen versus sie eher zu unterschätzen oder nach einem Münzwurf. Und sie wurde über viele verschiedene Teilnehmende und in verschiedenen Ländern gefunden. Menschen diskriminieren, auch ohne dass es zwischen den Gruppen, denen sie angehören, reale Konflikte gibt. Allerdings verstärkt sich die Diskriminierung, wenn die Teilnehmenden wissen, welche Personen in ihrer Gruppe waren, sie mit ihnen Kontakt aufnehmen konnten und in ihrer Gruppe ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln können.

Um diese Ergebnisse zu erklären, entwickelte Tajfel seine *Theorie sozialer Identität* (1974, 1982). Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Menschen nach einem positivem Selbstwert streben. Ein Teil unseres Selbst wird jedoch nicht über einzigartige Merkmale definiert, sondern über unsere Zugehörigkeiten zu Gruppen. Eine positive Selbstbewertung erlangen wir daher auch, indem wir die Gruppen, denen wir angehören, positiv bewerten. Wir streben also nach einer *positiven Distinktheit* unserer Eigengruppe, d. h. einer Unterscheidung zwischen unserer Eigengruppe und Fremdgruppen, bei denen unserer Gruppe positiv abschneidet. Positive Distinktheit erlangen wir beispielsweise durch Bevorzugung unserer Gruppe gegenüber Fremdgruppen bei der Zuteilung von Ressourcen, selbst dann, wenn wir persönlich nicht von der Zuteilung betroffen sind. Bezogen auf die Bundeswehr könnte das beispielsweise bedeuten, dass Soldat*innen sich stärker als andere Menschen für die Erhöhung des Verteidigungshaushaltes aussprechen, auch wenn ihre eigene berufliche Perspektive dadurch nicht beeinflusst wird.

### 4.2 Bedrohung

Menschen können also relativ leicht dazu gebracht werden, andere auf der Basis von Gruppenzugehörigkeiten zu diskriminieren. Doch findet diese Diskriminierung unweigerlich und immer mit der gleichen Intensität statt? Das ist nicht der Fall. Weitere Einflüsse beeinflussen ihr Ausmaß. Verschiedene Studien haben sich damit befasst, inwiefern verschiedene Bedrohungen Vorurteile, also die Abwertung anderer auf der Basis ihrer Gruppenzugehörigkeit, verstärken (Metaanalyse von Riek, Mania & Gaertner, 2006). Konkurrieren die Gruppen in der Wahrnehmung ihrer Mitglieder um knappe Ressourcen, spricht man von realistischer Bedrohung, wodurch die Vorurteile deutlich verstärkt werden. Je stärker beispielsweise Soldaten glauben, dass Männern Karrieremöglichkeiten genommen werden, seitdem auch Frauen sämtliche Positionen bei der Bundeswehr offen stehen, desto negativer werden ihre Einstellungen gegenüber Frauen sein, auch dann wenn

ihre eigene Position gesichert ist. Auch symbolische Bedrohung, also die Bedrohung von Werten, führt zu genau so starken Vorurteilen wie realistische Bedrohung. So wird beispielsweise die Öffnung der Ehe für gleichgeschlechtliche Paare abgelehnt, weil dadurch die Vorstellung davon, was die moralisch beste Sexualität und Familienform sind, bedroht wird, auch ohne dass heterosexuellen Ehepaaren mit Kindern dadurch materiell etwas weggenommen wird. Auch die Bedrohung des Wertes der eigenen Gruppe verstärkt Vorurteile. Verliert das Team des eigenen Landes bei einem wichtigen sportlichen Wettkampf werden anschließend die Landsleute des gegnerischen Teams abgewertet. Interessant ist, dass nicht nur Vorurteile gegenüber der gegnerischen Gruppe verstärkt werden, sondern auch gegenüber Gruppen, von denen gar keine Bedrohung ausgeht. In einem Experiment rief man Niederländer*innen verlorene Spiele der Niederlande gegen England und Brasilien ins Gedächtnis und anschließend werteten sie Deutsche stärker ab als ohne eine solche Bedrohung des eigenen Gruppenwerts (Leach, Spears, Branscombe & Doosje, 2003). Darüber hinaus kann auch eine zu große Ähnlichkeit zu einer anderen Gruppe als Bedrohung wahrgenommen werden (Bedrohung des Distinktheit). Sagt man Niederländer*innen, dass sie den Deutschen sehr ähnlich sind, zeigen sie anschließend mehr Vorurteile gegenüber diesen.

### 4.3 Rechtfertigung sozialer Ungleichheit

Menschen möchten gerne an eine Welt glauben, in der es im Großen und Ganzen sicher und gerecht zugeht (Lerner, 1980). Je stärker wir realisieren, dass die Welt ungerecht ist, desto eher müssen wir uns eingestehen, dass wir selbst jederzeit Opfer von Ungerechtigkeit oder anderem unvorhergesehenen Unglück (z. B. Gewalt oder tödlichen Erkrankungen) werden können. Zudem müssen wir möglicherweise einräumen, dass wir selbst unverdientermaßen Privilegien genießen, beispielsweise zufällig in eines der reichsten und stabilsten Länder geboren wurden, ohne selbst etwas dazu beigetragen zu haben. Die Wahrnehmung von Ungleichheit oder anderen Übeln in der Welt erzeugt eine unangenehme Spannung, die Sozialpsycholog*innen *kognitive Dissonanz* nennen. Um diese abzubauen und weiter an eine sichere und gerechte Welt glauben zu können, entwickeln wir Rechtfertigungen für Ungleichheiten. Historisch wurde daher beispielsweise Sklaverei mit einer „natürlichen Überlegenheit der Weißen“ oder sogar religiös gerechtfertigt. Und auch heute noch wird erklärt, Opfer von Diskriminierung hätten diese durch ein passenderes Verhalten selbst verhindern können. Das Stereotyp einer schlecht integrierten, aggressiven oder leichtsinnigen Gruppe, hilft, diese als verantwortlich für ihre Diskriminierung zu betrachten. Eine komplizierte Änderung der Verhältnisse erscheint nicht mehr notwendig. Wir neigen dazu, andere Menschen negativer bewerten, wenn diese Leid erleben oder erlebt haben und wir nicht in der Lage sind, ihr Leid zu beenden. In Laborexperimenten wurde dies beispielsweise gezeigt, indem Versuchspersonen eine andere Person bewerten sollten, nachdem diese in einem „Lernexperiment“ scheinbar schmerzhafte elektrische Schläge bekommen hat (Lerner & Simmons, 1966).

Menschen haben also eine generelle Tendenz, Opfer von Ungerechtigkeit abzuwerten, um dadurch ihren Glauben an eine gerechte Welt wieder herzustellen. Allerdings unterscheiden sie sich in ihrer Tendenz, schlechter gestellte soziale Gruppen abzuwerten in Abhängigkeit von ihrer sogenannten *sozialen Dominanzorientierung* (Pratto, Sidanius, Stallworth & Malle, 1994). Soziale Dominanzorientierung ist die individuell unterschiedliche Einstellung von Menschen, dass soziale Gruppen in einer Art natürlicher Hierarchie zueinander stehen, dass es also ganz normal sei, dass einige Gruppen oben stehen und mehr zu sagen haben als andere. Je höher ausgeprägt unsere soziale Dominanzorientierung ist, desto stärkere Vorurteile haben wir gegenüber statusniedrigen Gruppen.

Auch in Organisationen wird Beschäftigten, die durch ihre Kolleg*innen gemobbt oder diskriminiert werden, schnell eine Mitschuld für ihr Schicksal übertragen. Wenn sie sich besser integriert hätten, mehr geleistet hätten, durchsetzungsfähiger oder weniger humorlos reagiert hätten, hätten sie das Mobbing oder die Diskriminierung verhindern können. Auf solche Einwände sollte man sich als Leitung eines Seminars zum Thema Antidiskriminierung einstellen. Im Einzelfall ist es, insbesondere von außen, schwer, die Verantwortlichkeiten zu beurteilen. Andererseits sollte man auf Forschung hinweisen, die nahelegt, dass ein Teil der Verantwortlichkeit, die wir dem Opfern zuschieben, unserem Motiv nach Dissonanzvermeidung und innerem Seelenfrieden entspringt, vor allem dann, wenn es uns (z. B. als Führungskraft) nicht gelungen ist, dem Opfer zu helfen. Und selbstverständlich sollte auf die Pflicht von Führungskräften verwiesen werden, Mobbing und Diskriminierung ganz unabhängig vom Verhalten des Opfers zu beenden. Selbst unerwünschtes Verhalten von Beschäftigten legitimiert in keiner Weise, diese zu diskriminieren oder gar zu schikanieren.

### 4.4 Persönliche Erfahrungen

Wie der letzte Abschnitt gezeigt hat, werten wir schlechter gestellte Gruppen ab, um Dissonanz zu vermeiden und weiter an eine gerechte Welt glauben zu können. Doch auch Lernprozesse spielen eine Rolle dabei, welche Vorurteile wir entwickeln. Ein basaler Lernprozess ist die *klassische Konditionierung*. Demnach gibt es *unkonditionierte Reize*, auf die wir grundsätzlich mit einer bestimmten affektiven Reaktion reagieren. Beispielsweise reagieren wir auf Menschenmassen in engen stickigen Räumen mit einem unangenehmen Gefühl. Begegnen wir nun einer bestimmten Menschengruppe, z. B. arabischstämmigen Männern immer wieder vor allem in überfüllten U-Bahnen oder Bussen, so überträgt sich die negative Reaktion auf den unkonditionierten Reiz (enger stickiger Raum) auf den vorher *neutralen Reiz* (arabischstämmige Männer) und dieser wird zu einem *konditionierten Reiz*. Ab sofort reicht dieser konditionierte Reiz aus, bei uns eine negative Reaktion hervorzurufen. Auch das Verhalten einzelner Mitglieder einer Gruppe wird auf diese Weise auf andere Mitglieder der Gruppe generalisiert. Wenn beispielsweise Polizist*innen in ihrem privaten Umfeld kaum russischstämmige Personen kennen, aber durch ihren Beruf mehrmals unangenehme Erfahrungen mit russischstämmigen Personen gemacht haben, dann reagieren sie schließlich generell mit unangenehmen Gefühlen auf russischstämmige Personen.

Insbesondere auffällige Mitglieder einer Gruppe prägen das Stereotyp der gesamten Gruppe. Medien verstärken diesen Effekt, da auffällige Personen zu mehr Aufmerksamkeit und daher zu höheren Klick- bzw. Verkaufszahlen führen. Sie berichten beispielsweise ausführlicher über schrill-bunte oder sexualisierte als über unauffälligere Teilnehmende des Christopher Street Day und ausführlicher über Kopftuch- oder Burka-Trägerinnen als über Muslima, die kein Kopftuch tragen und daher nicht auf Anhieb als Muslima erkennbar sind. Medien tragen dazu bei, dass Menschen neben persönlichen Erfahrungen, die sie mit anderen Gruppen machen, auch dann Stereotype über andere Gruppen entwickeln, wenn sie niemals ein Mitglied der Gruppen kennengelernt haben. Sie haben daher einen wesentlichen Anteil daran, dass Einstellungen über andere Gruppen nicht nur durch individuelles, sondern auch durch soziales Lernen erworben werden.

### 4.5 Soziales Lernen

Wir lernen nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern auch durch die Beobachtung anderer Menschen. Dementsprechend werden Vorurteile früh durch unsere Eltern, Verwandten, Freund*innen, Lehrkräfte, Medien und Idole geprägt. Es wurde bereits gezeigt, wie das Hören oder Lesen diskriminierender Witze oder gruppenbezogener Beschimpfungen Vorurteile und Diskriminierung verstärken kann. Nehmen wir wahr, dass abwertende Gruppenbezeichnungen wie „Spast“, „Schwuchtel“ oder „Kanake“, aber auch akzeptierte Gruppenbezeichnungen wie „Jude“ oder „schwul“ von anderen als Schimpfwort verwendet werden, dann bekommen die entsprechenden Begriffe eine negative Bedeutung. Diese negative Bedeutung der Begriffe überträgt sich auf die Bewertung der Gruppe und verstärkt Vorurteile (Greenberg & Pyszczynski, 1985; Nicolas & Skinner, 2012).

Wie bereits in Kapitel 4.4 gezeigt, findet soziales Lernen von Stereotypen und Vorurteilen maßgeblich über Medien statt. Die Art und Weise, wie dort Mitglieder verschiedener Gruppen gezeigt werden bzw. ob sie überhaupt vorkommen, beeinflusst die Sichtweise bei den Rezipient*innen. Beispielsweise werden Frauen in der Fernsehwerbung bei ARD und RTL deutlich häufiger als Männer im Haushalt, in abhängigen Rollen und als Nutzerinnen von Produkten gezeigt, während Männer in vielfältigen Kontexten gezeigt werden und häufiger in unabhängigen Rollen und als Experten (Knoll, Eisend & Steinhagen, 2011). Solche Darstellungen erhöhen bei den Rezipient*innen, insbesondere bei Kindern die Zustimmung zu traditionellen Geschlechterrollen (Oppliger, 2007). Auch die Darstellung von ethnischen Gruppen in den Medien ist nicht ausgewogen. Beispielsweise waren bei einer Analyse von TV-Nachrichten in Philadelphia Schwarze als Täter und Weiße als Opfer von Tötungsdelikten überrepräsentiert (Romer, Jamieson & de Coteau, 1998). Nach den offiziellen Verbrechensstatistiken war bei 10% der durch Schwarze begangenen Tötungsdelikte das Opfer weiß, die große Mehrheit der Opfer war selbst schwarz. In den Nachrichten waren jedoch 42% der Opfer schwarzer Täter weiß. Bei weißen Tätern war das in den Medien dargestellte Verhältnis dichter an der Realität: In der Statistik waren 18% der Opfer weißer Täter schwarz, in den Medien waren es 22%. Und nicht nur Werbe- und Nachrichtensendungen

transportieren Stereotype und Vorstellungen davon, was normal ist und was nicht. In einer Schulbuchanalyse von 11 Englischbüchern aus Deutschland waren alle dargestellten Paare in festen Beziehungen (z. B. Ehepaare) gemischtgeschlechtlich (Bittner, 2012). In einer repräsentativen Umfrage berichteten zwei von drei der 16- bis 30-jährigen Befragten, dass Lehrkräfte während ihrer gesamten Schulzeit niemals Unterrichtsbeispiele oder Schulmaterialien verwendet haben, in denen auch Lesben, Schwule oder Bisexuelle vorkamen (Küpper et al., 2017).

### 4.6 Fazit

Bereits das Wissen um Ursachen von Vorurteilen kann in der Praxis genutzt werden, um Vorurteile abzubauen. Kategorisierungen lassen sich nicht vermeiden. Die negative Wirkung besonders auffälliger Kategorisierungen (z. B. Geschlecht und Ethnizität) lässt sich aber reduzieren, indem alternative und von diesen Kategorien unabhängige Kategorisierungen bewusst gemacht werden, beispielsweise Geburtsort, Gewohnheiten oder Interessen. Um Gefühle der Bedrohung zu vermeiden, sollten Organisationen und Führungskräfte darauf achten, keine Konkurrenz zwischen sozialen Gruppen zu erzeugen, sondern verschiedene Diskriminierungsgefahren gleichermaßen ernst zu nehmen. Negative Stereotype sollten dahingehend reflektiert werden, ob sie nicht zumindest teilweise unserem Wunsch nach einer gerechten Welt entspringen, indem sie eine bequeme Rationalisierung von Ungleichheit ermöglichen. Organisationen können positive persönliche Erfahrungen mit Mitgliedern anderer Gruppen schaffen, indem sie intern homogene Gruppen vermeiden, sondern stattdessen eine Durchmischung anstreben und indem sie Kontaktmöglichkeiten zu externen Organisationen schaffen (siehe auch das folgende Kapitel 5.4). Selbstpräsentationen der Organisation sollten alle in der Organisation vertretenen Gruppen abbilden und das idealerweise in allen Hierarchieebenen. Und vor allem den Vorgesetzten kommt Verantwortung dafür zu, positive soziale Lernprozesse zu ermöglichen, indem sie über unterschiedliche soziale Gruppen in einer neutralen oder wertschätzenden Weise sprechen, keine gruppenbezogenen Schimpfwörter verwenden, keine Witze auf Kosten benachteiligter Gruppen erzählen und bei entsprechenden Schimpfwörtern oder Witzen intervenieren. Weitere Interventionsmöglichkeiten gegen Vorurteile und Diskriminierung folgen im nächsten Kapitel.

## 5. Wie können Vorgesetzte Vorurteile und Diskriminierung reduzieren?

Wenn man Vorurteile und Diskriminierung abbauen will, stellt sich als grundsätzliche Frage, ob es sinnvoll ist, die Wahrnehmung und Benennung von Gruppenzugehörigkeiten (z. B. Frauen und Männer, Weiße und Schwarze bzw. People of Color) möglichst zu unterlassen oder ob dieses Ziel unrealistisch und vielleicht sogar schädlich sein kann. Damit befasst sich der erste Ansatz der sogenannten *Farbenblindheit*, auf den im Folgenden eingegangen werden soll. *Farbenblindheit* kann sich zudem im Versuch zeigen, eigene Stereotype zu unterdrücken und das eigene Verhalten so zu kontrollieren, dass keine Stereotype sichtbar werden. Anschließend werden wir uns mit Ansätzen befassen, die existierende Stereotype und Vorurteile nicht unterdrücken, sondern abbauen sollen, indem Kontakt zwischen Mitgliedern verschiedener Gruppen hergestellt und zu Perspektivenübernahme und Empathie angeregt wird. Zudem müssen Vorgesetzte wissen, wie sie Mitglieder benachteiligter Gruppen unterstützen können und wie sie reagieren sollten, wenn sie Diskriminierung beobachten oder ihnen von Diskriminierung berichtet wird.

### 5.1 AKTIVIERUNG: Guess Who (Partner*innenarbeit)

Dauer: 20 Minuten

Doch beginnen kann man diesen letzten Teil des Seminars mit einer kleinen Partnerübung, die den Wunsch vieler Menschen im zwischenmenschlichen Umgang „farbenblind“ zu sein oder zumindest zu erscheinen, veranschaulicht. Damit die Teilnehmenden unbefangen an die Übung herangehen, sollte vorher nicht erwähnt werden, dass es um den Umgang mit Hautfarbe geht.

Den Teilnehmenden werden (beispielsweise über den Beamer) mindestens 12 Gesichter gezeigt, die sich auf unterschiedlichen Dimensionen unterscheiden, beispielsweise nach Farbe des Hintergrundes, Geschlecht, Alter, Brille, Kopfbedeckung, Haarfarbe und Hautfarbe bzw. Ethnizität. Ein Video, das die Übung beschreibt und indem auch die dafür notwendige Gesichter-Matrix gezeigt wird ist im Harvard Business Review frei verfügbar (Norton, 2013). Die Teilnehmenden werden gebeten, jeweils mit ihrem Sitznachbar oder ihrer Sitznachbarin eine Zweiergruppe zu bilden und zu entscheiden, wer Person 1 und wer Person 2 ist. Person 1 soll sich für eines der abgebildeten Gesichter entscheiden. Anschließend soll Person 2 geschlossene Fragen stellen, um zu erraten, um welches Gesicht es sich handelt. Die gestellten Fragen sollen dabei stichwortartig notiert werden. Person 1 darf die Fragen nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten. Ziel ist es, das Zielgesicht mit so wenigen Fragen wie möglich zu identifizieren.

Nach ein paar Minuten kann die Übung im Plenum ausgewertet werden. Als Seminarleitung sollte man fragen, welche Fragen gestellt wurden und um Handzeichen bitten. Nacheinander geht man die möglichen Fragen (Hintergrundfarbe, Geschlecht, Alter, Brille,

Kopfbedeckung, Haarfarbe und Hautfarbe) durch und notiert sich die Anzahl der Paare, die danach gefragt haben. Zusätzlich kann man auch fragen, welche Frage die Paare zuerst gestellt haben. Anschließend kann diskutiert werden, welche Fragen rational wären, um möglichst schnell zum Ziel zu kommen. Rational zu diesem Zweck sind Fragen, die die Zahl möglicher Gesichter wirksam eingrenzen, also Fragen zu Merkmalen, die von etwa der Hälfte der Gesichter geteilt werden. Hinsichtlich der bei Norton (2013) gezeigten Gesichter sind das Hintergrundfarbe, Geschlecht und Hautfarbe. Eine Frage nach der Kopfbedeckung ist weniger zielführend, weil nur vier der 12 Personen eine solche tragen. Eine Frage nach einer Brille ist noch weniger zielführend, weil nur zwei der Personen eine solche tragen. Und auch eine Frage nach Haarfarbe ist wenig hilfreich, weil diese nur bei vier Personen eindeutig als blond erkennbar ist, bei drei Personen eindeutig als schwarz, bei zwei Personen als etwas dazwischen und sie bei drei Personen aufgrund von Kopfbedeckung oder Glatze gar nicht erkennbar ist.

Interessant ist nun, ob die Häufigkeit der gestellten Fragen tatsächlich der bei rationalem Vorgehen erwarteten Häufigkeit entspricht. In diesem Zusammenhang können die Teilnehmenden explizit gefragt werden, ob sie bestimmte Fragen bewusst nicht gestellt haben oder sich zumindest unbehaglich gefühlt haben, als sie sie gestellt haben. Wenn Teilnehmende einräumen, dass sie die Frage nach der Hautfarbe vermieden haben oder sich dabei unwohl gefühlt haben, kann man rückfragen, woran das gelegen haben könnte und damit zum nächsten inhaltlichen Block überleiten.

### 5.2 „Farbenblind“ sein?

Was kann man unter dem Begriff *Farbenblindheit* verstehen? Natürlich geht es in diesem Zusammenhang nicht um eine biologisch bedingte Unfähigkeit Farben zu differenzieren, sondern um die Fähigkeit, Hautfarbe, oder allgemeiner gesprochen Ethnie bzw. „Rasse“, irrelevant werden zu lassen:

> The logic underlying the belief that color blindness can prevent prejudice and discrimination is straightforward: If people or institutions do not even notice race, then they cannot act in a racially biased manner. (Apfelbaum, Norton & Sommers, 2012, S. 205)

Der Wunsch, die Zugehörigkeiten von Menschen zu Gruppen nicht mehr zu beachten oder bestenfalls überhaupt nicht mehr wahrzunehmen, ist zwar hinsichtlich Hautfarbe oder Ethnie am deutlichsten ausgeprägt. Er lässt sich aber auch auf andere Gruppenzugehörigkeiten wie Geschlecht, sexuelle Orientierung oder Alter anwenden. Verallgemeinert könnte man daher statt von *Farbenblindheit* auch von *Gruppenblindheit* sprechen oder von der Fähigkeit, jeden Menschen nur noch als Individuum wahrzunehmen und sämtliche Kategorisierungen zu unterlassen.

Doch ist dieses ehrenwerte Ziel auch realistisch? Und wie wird „farbenblindes“ Verhalten durch weiße und schwarze Personen bewertet?

### 5.2.1 Verwenden Personen Hautfarbe zur Beschreibung von Gesichtern?

In einem Experiment haben 101 weiße Studierende mit einer scheinbar weiteren Versuchsperson, die in Wirklichkeit eine Konföderierte der Versuchsleiterin war, das oben erläuterte Spiel *Guess Who* gespielt (Apfelbaum, Sommers & Norton, 2008, Studie 1). Sie sahen dabei jeweils 30 Fotos von 15 weißen und 15 schwarzen Personen. Jede Person wurde zufällig einer von drei Versuchsbedingungen zugeordnet. In der Kontrollbedingung war die Versuchsperson zuerst an der Reihe, das ausgewählte Gesicht der anderen Person zu erraten. In einer Versuchsbedingung begann die Konföderierte mit dem Raten und fragte dabei unter anderem auch nach der Hautfarbe des ausgewählten Gesichts. In einer weiteren Versuchsbedingung begann ebenfalls die Konföderierte, fragte jedoch an keiner Stelle nach der Hautfarbe. Die eine Hälfte der Versuchspersonen spielte das Spiel mit einer weißen Konföderierten, die andere Hälfte mit einer schwarzen.

Die Ergebnisse zeigten, dass viele Versuchspersonen sich mit der Frage nach der Hautfarbe zurückhielten. Schon in der Kontrollbedingung fragten nur etwa drei von fünf Personen danach, obwohl die Gesichter so ausgewählt waren, dass die Frage nach der Hautfarbe sehr sinnvoll zur Identifikation des Zielgesichts gewesen wäre. Allerdings ließen sie sich stark durch das Verhalten der Partnerin beeinflussen. Fragte diese nach Hautfarbe, scheuten nur wenige Versuchspersonen davor zurück, diese Frage ebenfalls zu stellen. Vermied diese jedoch die Frage der Hautfarbe, vermieden dies auch die meisten Versuchspersonen, insbesondere dann wenn sie mit einer schwarzen Partnerin spielten. In diesem Fall fragte nur noch eine von zehn Personen ihrerseits nach der Hautfarbe des Gesichts. Weiße scheinen sich also insbesondere an Schwarzen zu orientieren, wenn sie erkennen wollen, ob das Benennen von Hautfarbe angemessen ist oder nicht. Besonders selten fragten solche Versuchspersonen nach der Hautfarbe, die in einem Fragebogen angegeben hatten, dass sie gegenüber anderen vorurteilsfrei erscheinen wollen. Hautfarbe nicht zu benennen ist also eine Strategie von Weißen, möglichst wenig rassistisch zu erscheinen.

Geht diese Strategie auf? Wie wirken Menschen, die Hautfarbe nicht benennen, auf andere? Um das zu untersuchen, zeichneten die Wissenschaftler die Versuchspersonen auf Video auf und zeigten die Videos anschließend ohne Ton zwei weißen Beurteilerinnen, die nichts von den Versuchsbedingungen und Hypothesen wussten. Die beiden Beurteilerinnen schätzten das Verhalten der Versuchspersonen, die gegenüber der schwarzen Konföderierten nicht nach Hautfarbe gefragt hatten, unfreundlicher ein als das der Versuchspersonen, die danach gefragt hatten. Weiße scheinen also in der Lage, Hautfarbe zumindest nicht zu benennen. Es ist allerdings fraglich, ob diese farbenblinde Strategie gegenüber schwarzen Personen tatsächlich zu einer guten Beziehung führen wird.

### 5.2.2 Wie wirken weiße „farbenblinde“ Personen auf weiße und schwarze Beurteiler*innen?

Wenn Weiße schon nicht besonders freundlich erscheinen, während sie sich farbenblind geben, erreichen sie wenigstens das Ziel, vorurteilsfrei zu erscheinen? In zwei weiteren Experimenten zeigen Apfelbaum und Kollegen, dass auch das nicht unbedingt gelingt. In diesen Experimenten wurden sowohl weiße als auch schwarze Personen gebeten, auf Video aufgezeichnete weiße Personen zu beurteilen, die das Spiel *Guess Who* spielten. Weiße Beurteiler*innen unterschieden sich in ihren Einschätzungen deutlich je nachdem, wie motiviert sie waren, selbst vorurteilsfrei zu erscheinen. Weiße Beurteiler*innen mit einer hohen Motivation zur Vorurteilskontrolle schrieben weißen Spieler*innen, die während des Spiels auch nach Hautfarbe fragten, mehr Vorurteile zu als Spieler*innen, die sich farbenblind verhielten. Weiße Beurteiler*innen mit einer geringen Motivation zur Vorurteilskontrolle hingegen, nahmen weiße Spieler*innen, die sich farbenblind verhielten, vorurteilsbehafteter wahr. Und wie urteilten schwarze Beurteiler*innen. Vergleichbar zu den weißen Beurteiler*innen mit geringer Motivation zur Vorurteilskontrolle schrieben auch sie eher den Weißen Vorurteile zu, die sich im Spiel farbenblind verhielten. Gerade weiße Personen, die ihre Vorurteile kontrollieren wollen und daher Hautfarbe nicht erwähnen, scheitern also offenbar mit diesem Ziel und werden von Schwarzen als vorurteilsbehafteter wahrgenommen.

Ist es also für Weiße grundsätzlich sinnvoll, die Hautfarbe von Menschen anzusprechen, wenn sie von Schwarzen wenig Vorurteile zugeschrieben bekommen wollen? Ein weiteres Experiment von Apfelbaum und Kollegen zeigt, dass auch das nicht der Fall ist. In diesem Experiment gestalteten sie die Gesichtermatrix etwas anders. Während in den früheren Experimenten die eine Hälfte der Gesichter schwarz und die andere Hälfte weiß war, waren jetzt nur noch drei Gesichter schwarz, hingegen 27 Gesichter weiß. Es war in diesem Kontext also nur noch wenig sinnvoll, nach der Hautfarbe zu fragen, um die Menge möglicher Gesichter einzugrenzen. Bei den schwarzen Beurteiler*innen drehten sich nun die Urteile um: Nun empfanden sie weiße Spieler*innen, die dennoch nach Hautfarbe fragten, als vorurteilsbehafteter als weiße Spieler*innen, die das nicht taten.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass farbenblindes Verhalten zwar in guter Absicht stattfindet, sich farbenblind verhaltende Weiße jedoch unfreundlicher erscheinen und Schwarze ihnen zudem mehr Vorurteile zuschreiben, zumindest in Kontexten, in denen eine Frage nach der Hautfarbe sinnvoll wäre. Blindheit gegenüber Gruppenzugehörigkeiten scheint also kein realistisches Ziel, um die Wirkung von Vorurteilen zu reduzieren. Doch wie sieht es mit der Kontrolle von Stereotypen im eigenen Verhalten aus? Ist es realistisch, eigene Stereotype zu unterdrücken, um sich weniger diskriminierend zu verhalten?

### 5.3 Unterdrücken und korrigieren?

In drei Experimenten untersuchten Neil Macrae und Kolleg*innen, wie gut Menschen darin sind, Stereotype zu unterdrücken und in ihrem Verhalten zu korrigieren (Macrae, Bodenhausen, Milne & Jetten, 1994). Sie sagten ihren Versuchsteilnehmenden, dass sie untersuchen würden, wie gut Menschen in der Lage sind, Lebensereignisse auf der Basis visueller Informationen zu rekonstruieren. Dazu zeigten sie ihnen das Foto eines männlichen Skinheads und baten sie, einen Bericht über einen typischen Tag in seinem Leben zu schreiben. Die eine Hälfte der Teilnehmenden wurde instruiert, beim Schreiben dieses Berichts Stereotype möglichst zu vermeiden, die andere Hälfte bekam keine entsprechende Instruktion. Wie verlangt, enthielten die Berichte der ersten Gruppe weniger Stereotype über Skinheads als die in der zweiten Gruppe. Anschließend wurde allen Teilnehmenden ein weiteres Foto eines anderen Skinheads gezeigt und sie wurden erneut um einen Bericht eines typischen Tagesablaufs gebeten. Diesmal bekam allerdings auch die erste Gruppe keine Instruktion. Was passierte? Die Gruppe, die vor dem ersten Foto die Instruktion erhalten hatte, sich nicht von Stereotypen leiten zu lassen, verwendete im zweiten Bericht sogar mehr Stereotype als die Gruppe ohne Instruktion. Weshalb war das so? Bei den Teilnehmenden der Instruktionsgruppe waren die Stereotype über Skinheads kognitiv stärker aktiviert. Offenbar mussten sie sich ihre Stereotype über Skinheads zunächst mental abrufen, um zu wissen, wie sie ihre Berichte abzufassen hatten, damit aus diesen keine Stereotype erkennbar sind. Ein drittes Experiment zeigte zudem, dass die Instruktion, Stereotype zu vermeiden, sogar das Verhalten beeinflusste. Personen, die diese Instruktion erhalten hatten, setzten sich bei einem angekündigten Treffen mit dem Skinhead weiter von dessen Platz weg als Personen ohne Instruktion. Dieses Phänomen wird auch als *Rebound*- oder *Bumerang-Effekt* bezeichnet, da die an sich gute Absicht ins Gegenteil umschlägt.

Diese (und andere) Experimente zeigen, dass Menschen durchaus in der Lage sind, sich ihre Stereotype bewusst zu machen und in ihren Urteilen und ihrem Handeln zu korrigieren. Sie zeigen allerdings auch, dass Versuche, die eigenen Stereotype zu kontrollieren, meist nur kurzfristig erfolgreich sind und mittelfristig sogar in ihr Gegenteil umschlagen können und zu diskriminierenderem Verhalten führen. Zudem kostet die Unterdrückung von Stereotypen kognitive Kapazität, d. h. sie bedarf einer Art mentaler Energie, von der Menschen nur begrenzt viel zur Verfügung haben. Menschen, die automatisch eher mit unangenehmen Gefühlen auf eine bestimmte Gruppe reagieren und versuchen, ihre Stereotype zu unterdrücken, schneiden dann schlechter in weiteren Aufgaben ab, bei denen ebenfalls eine mentale Kontrolle nötig ist (Richeson & Trawalter, 2005). Und oft findet keine Kontrolle statt, weil die kognitive Kapazität gerade durch andere Prozesse gebunden ist, beispielsweise durch starke Emotionen oder eine herausfordernde Arbeit.

Zudem bestehen eine Reihe von nicht leicht zu erfüllenden Voraussetzungen für eine entsprechende Kontrolle (Ashburn-Nardo, 2018): Zunächst einmal muss man sich seine eigenen Stereotype und Vorurteile eingestehen, diese also bewusst machen. Die meisten

Menschen glauben allerdings, sie hätten weniger Vorurteile als andere. Wenn man sich jedoch die eigenen Vorurteile nicht eingesteht, kann man schwerlich eine Notwendigkeit erkennen, sie zu kontrollieren. Zweitens müssen Menschen motiviert sein, ihre Vorurteile zu kontrollieren. Im oben genannten Experiment waren die Teilnehmenden durch die Instruktion der Versuchsleiterin motiviert. Im Alltag sind Menschen beispielsweise durch die erwarteten Reaktionen ihrer Mitmenschen motiviert, auf die sie nicht rassistisch oder sexistisch wirken wollen. Allerdings gibt es auch Hindernisse dagegen, sich eigene Vorurteile bewusst zu machen und motiviert zu sein, diese zu kontrollieren. Viele Mitglieder aus klassisch privilegierten Gruppen, z. B. Weiße oder Männer, sind der Ansicht, dass sie heutzutage stärker diskriminiert werden als klassisch benachteiligte Gruppen wie Schwarze oder Frauen. Naheliegend ist, dass diese Wahrnehmung für die Motivation, eigene Vorurteile zu erkennen und zu kontrollieren, nicht förderlich ist.

Um Anstrengungen zu unternehmen, sich selbst zu ändern, müssen Menschen also zunächst eine Abweichung zwischen dem Ist-Zustand, d. h. ihren Stereotypen, Vorurteilen und diskriminierendem Verhalten, und dem Soll-Zustand, d. h. ihrem gewünschten Denken und Handeln gegenüber Mitgliedern der anderen Gruppe, wahrnehmen. Im Alltag nützt uns dieses generelle Bewusstsein über eine Ist-Soll-Abweichung allerdings oft wenig, weil viele Verhaltensweisen nahezu automatisiert ablaufen und wir insbesondere im Umgang mit anderen Menschen gar nicht dazu in der Lage sind, permanent zu reflektieren, was wir als nächstes Tun und ob dies im Einklang mit unseren Werten ist. Wenn wir unsere Stereotype wirkungsvoll kontrollieren wollen, empfiehlt es sich also, sich zunächst an vergangene Situationen zu erinnern, in denen unsere Gedanken oder unser Verhalten durch Stereotype beeinflusst wurde. Vielleicht fällt uns ein, wie wir uns bei einem Computerproblem ohne Nachzudenken an einen Kollegen statt eine Kollegin gewendet haben, obwohl wir keinerlei Wissen zu den Computerkenntnissen der beiden hatten. Oder wir erinnern uns, wie wir in der Pause einer Konferenz die Nähe von Weißen gesucht haben statt Kontakt zu den türkisch aussehenden Teilnehmenden zu suchen. Machen wir uns diese kritischen Situationen im Nachhinein bewusst, so erhöhen wir die Wahrscheinlichkeit in ähnlichen Situationen in Zukunft anders zu reagieren. Doch ist es realistisch, dass Menschen sich diese Ist-Soll-Abweichungen in ihrem Denken und Handeln regelmäßig bewusst machen, um daraus zu lernen? Damit Menschen das tun, ist es von Vorteil, wenn sie nicht extern, sondern intern motiviert sind, ihre Vorurteile zu kontrollieren. Es sollte ihnen also nicht nur darum gehen, nach außen auf andere nicht vorurteilsbehaftet zu erscheinen. Sie sollten an sich selbst diesen Anspruch haben, unabhängig von der Reaktion ihrer Umgebung. Bei einer solchen internen Motivation zur Vorurteilskontrolle automatisiert sich nach und nach die Kontrolle eigener Stereotype und Vorurteile. Während diese Kontrolle gewöhnlich nur bei genügend kognitiver Kapazität gelingt, gelingt sie dann auch immer besser ohne bewusste Anstrengung (Monteith, Lybarger & Woodcock, 2009).

Doch wie erreicht man es, dass Menschen aus sich selbst heraus, also intern motiviert sind, sich in ihrem Denken und Handeln weniger von ihren Stereotypen und Vorurteilen

leiten zu lassen? Oder besser noch: Wie schafft man es, dass Stereotype und Vorurteile nach und nach schwächer werden und daher gar nicht mehr kontrolliert werden müssen?

### 5.4 Kontakt zu Gruppenmitgliedern

Die sicher am besten untersuchte Methode, Vorurteile abzubauen, ist der persönliche Kontakt zwischen Mitgliedern verschiedener sozialer Gruppen. Inspiriert wurde die Forschung dazu durch die Kontakthypothese nach Gordon Allport (Allport, 1954). Demnach verbessert Kontakt zu Mitgliedern anderer Gruppen dann die Einstellungen gegenüber der gesamten Gruppe, wenn vier Bedingungen erfüllt sind:

1. Die Mitglieder der beiden Gruppen sollten sich auf Augenhöhe begegnen (gleicher Status).
2. Sie sollten möglichst ähnliche Wünsche an die Zukunft haben (gemeinsame Ziele).
3. Sie sollten bei der Erreichung dieser Wünsche zusammenarbeiten (Kooperation).
4. Es sollte bekannt sein, dass eine Autorität oder Institution den Kontakt zwischen den Gruppen wünscht und unterstützt (institutionelle Unterstützung).

In der Realität ist es oft nicht einfach, diese vier idealen Bedingungen herzustellen. Wirkt Kontakt nur dann positiv, wenn die Bedingungen erfüllt sind und wirkt er überhaupt positiv auf die Einstellungen? Um nach jahrzehntelanger Forschung einen Überblick über die zahlreichen Studien zu diesen Fragen zu bekommen, fassten Pettigrew und Tropp (2006) 713 unabhängige Stichproben mit insgesamt 250.089 Teilnehmenden in einer Metaanalyse statistisch zusammen. Die Autor*innen konnten zeigen, dass persönlicher Kontakt zu Mitgliedern einer anderen Gruppe die Vorurteile gegenüber dieser Gruppe reduziert und das übereinstimmend für verschiedene Altersstufen, ethnische Gruppen und geografische Regionen der Teilnehmenden und übereinstimmend für Vorurteile gegenüber Lesben, Schwulen und Bisexuellen, Menschen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen, ethnischen Gruppen, Menschen mit psychischen Erkrankungen sowie alten Menschen. Sie fanden insgesamt einen kleinen bis mittelgroßen Effekt, der allerdings in methodisch hochwerten Studien (z. B. Feldexperimenten) höher ausgeprägt war. Auch höher ausgeprägt war der Effekt, wenn die oben genannten Bedingungen von Allport gegeben waren. Allerdings reduziert Kontakt auch dann Vorurteile, wenn die Bedingungen nicht gegeben sind, nur in einem geringeren Ausmaß. Dieses Ergebnis stimmt optimistisch, insbesondere weil es in der Realität nicht einfach ist, die Bedingungen immer zu erfüllen.

Am besten wurde die vierte Bedingung, die der institutionellen Unterstützung, bestätigt. Besonders wirksam ist die Begegnung zu Mitgliedern einer anderen Gruppe also dann, wenn beispielsweise die Leitung eines Unternehmens, einer Schule, eines Landes oder einer Kommune ihn öffentlich unterstützt oder wenn Diversität und Abbau von Vorurteilen durch Kontakt in ihren Richtlinien, z. B. den Unternehmensleitlinien oder dem Rahmenlehrplan verankert sind. So kann Soldat*innen beispielsweise bewusst gemacht werden,

dass die Bundeswehr Mitglied in der *Charta der Vielfalt* ist und sich dadurch das Ziel gesetzt hat, „ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist" und in dem alle Mitarbeiter*innen „unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität" Wertschätzung erfahren sollen (Charta der Vielfalt e. V., 2019). Wenn beispielsweise ein Einheitsführer Mitglieder vom Arbeitskreis Homosexueller Angehöriger der Bundeswehr in seine Einheit einlädt, so empfiehlt es sich, vor dieser Einladung auf die Charta der Vielfalt und andere Bekenntnisse der Bundeswehr zu Vielfalt und Antidiskriminierung zu verweisen. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der von ihm initiierte persönliche Kontakt zu einzelnen LSBTI[5] Soldat*innen tatsächlich die Einstellungen gegenüber LSBTI verbessert und sich dadurch Kamerad*innen, die überlegen, ob sie ein Coming-out in der Einheit riskieren können, gestärkt werden.

Neben der institutionellen Unterstützung gibt es auch weitere Bedingungen, die dazu beitragen, dass Kontakt Vorurteile wirksamer abbauen kann: Besser als ein einmaliger Kontakt zu einer einzelnen Person der anderen Gruppe wirkt wiederholter Kontakt zu mehreren Mitgliedern der anderen Gruppe in verschiedenen Kontexten (Weber & Crocker, 1983). Interessanterweise ist Kontakt wirksamer, wenn den Teilnehmenden die Gruppenzugehörigkeit der Mitglieder der anderen Gruppe währenddessen auch wirklich bewusst ist (Scarberry, Ratcliff, Lord, Lanicek & Desforges, 1997). Wird das Mitglied der anderen Gruppe als zu untypisch für die eigene Gruppe wahrgenommen, wird die vielleicht entstehende Sympathie gegenüber diesem Mitglied nicht auf die gesamte Gruppe übertragen. Werden also beispielsweise Mitglieder des Arbeitskreises Homosexueller Angehöriger der Bundeswehr in eine Einheit eingeladen, reduzieren diese Vorurteile eher dann, wenn sie nicht nur einmal sondern mehrmals auf ihren Arbeitskreis hinweisen und auch darüber hinaus ihre sexuelle Orientierung bewusst machen, z. B. indem sie eine gleichgeschlechtliche Partnerschaft, in der sie leben, erwähnen.

Doch was kann man tun, wenn es nicht möglich ist, direkten Kontakt zu einer Gruppe herzustellen, zu der Vorurteile bestehen? Die Forschung zeigt, dass sogar indirekter Kontakt wirksam ist (Lemmer & Wagner, 2015). Wenn also eine Führungskraft beispielsweise von einem Freund berichtet, der regelmäßig in die Moschee geht, oder von einer Schwester, die eine Geschlechtsanpassung hinter sich hat, dann verbessert auch dies die Einstellungen ihrer Mitarbeiter*innen gegenüber muslimischen oder trans*[6] Personen. Persönlicher Kontakt scheint darüber hinaus nicht nur die Einstellungen gegenüber anderen Gruppen zu verbessern, sondern auch dazu beizutragen, dass Menschen sich solidarisch gegenüber den entsprechenden Gruppen verhalten, beispielsweise gegen Diskriminierung intervenieren (Klocke, Latz & Scharmacher, 2019; Klocke, Salden & Watzlawik, in Begutachtung).

---

[5] LSBTI wird als Abkürzung für lesbische, schwule, bisexuelle, trans* und inter* Personen verwendet. Zur Definition von *trans** und *inter** siehe Fußnote 1.

[6] Zur Definition von *trans** siehe Fußnote 1.

Persönlicher Kontakt reduziert Vorurteile, weil er dazu beiträgt, etwas über die andere Gruppe zu lernen und (dadurch) Unsicherheiten und Ängste gegenüber Mitgliedern der anderen Gruppe abzubauen (Pettigrew & Tropp, 2008). Und er reduziert Vorurteile, weil er es wahrscheinlicher macht, dass Menschen sich in die Mitglieder der anderen Gruppe hineinversetzen und mit ihnen mitfühlen, das heißt Empathie erleben. Gibt es neben persönlichem Kontakt auch noch andere Möglichkeiten, die Empathie gegenüber anderen Gruppen zu erhöhen?

### 5.5 Perspektivübernahme und Empathie

Interventionen, durch die Menschen dazu gebracht werden, die Perspektive von Mitgliedern einer anderen Gruppe einzunehmen, um dadurch Empathie (Einfühlung) mit ihnen auszulösen, verbessern die Einstellungen gegenüber der gesamten Gruppe (Bartoş, Berger & Hegarty, 2014; Beelmann & Heinemann, 2014). Doch wie können solche Interventionen aussehen? Eine recht drastische Methode ist es, eine Situation herzustellen, in der die Teilnehmenden selbst spüren, was es heißt, einer benachteiligten Gruppe anzugehören. Besonders bekannt wurde die Blue-Eyed-Brown-Eyed-Übung der Grundschullehrerin Jane Elliott (Peters, 1985). Darin werden Kinder oder Erwachsene auf der Basis ihrer Augenfarbe in zwei Gruppen eingeteilt. Anschließend wird willkürlich einer der beiden Gruppen (meist den Blauäugigen) oder nacheinander im Wechsel beiden Gruppen negative Eigenschaften zugeschrieben und die Mitglieder auf der Basis ihrer Augenfarbe benachteiligt (für eine Anwendung in Deutschland siehe wissenstattangst, 2014). Teilnehmende an einer solchen Übung berichten von starken Emotionen, die dazu führen, dass sie sich auch lange danach noch daran erinnern können und die Erkenntnisse daraus ihr Leben beeinflussen. Und es gibt Hinweise, dass die Übungen Vorurteile reduzieren (Byrnes & Kiger, 1990; Weiner & Wright, 1973). Aufgrund der hohen emotionalen Belastung während solcher Übungen stellt sich allerdings die Frage, ob sie ethisch vertretbar sind.

Weniger belastend und daher ethisch unproblematischer sind Übungen, bei denen die Teilnehmenden die Erfahrungen von Mitgliedern einer benachteiligten Gruppe für sich simulieren können, dabei aber die Kontrolle über die Situation behalten. Beispielsweise wurden einige Teilnehmende eines Experiments dazu gebracht, sich vorzustellen, sie wären trans* und wollten das nun ihren Eltern mitteilen. Sie sollten anschließend einen Coming-out-Brief an ihre Eltern schreiben (Tompkins, Shields, Hillman & White, 2015). Die Übung verbesserte die Einstellung zu trans* Personen im Vergleich zu einer Gruppe von Teilnehmenden, die lediglich allgemein über Transgeschlechtlichkeit aufgeklärt wurden. Auch die in Kapitel 3.4 beschriebene Übung *Wie im echten Leben* versucht dazu beizutragen, dass Menschen die Perspektive von Mitgliedern benachteiligter Gruppen übernehmen und dadurch den Wunsch verspüren, etwas der ungerechten Situation zu ändern.

Noch einfacher können Menschen vermittelt über Medien dazu gebracht werden, sich mit den Erfahrungen von Mitgliedern einer benachteiligten Gruppe auseinander zu setzen.

Wenn in einer Dokumentation, einem Roman oder einem Spielfilm die Geschichte eines Menschen aus dessen Perspektive erzählt wird, identifizieren sich die Zuschauer*innen oder Leser*innen mit dieser Person, nehmen ihre Perspektive ein und erleben ähnliche Gedanken und Gefühle, wie diese Person. Beispielsweise können im Rahmen der politischen Bildung Filme gesehen und diskutiert werden, in denen LSBTI oder andere nicht geschlechtskonforme Personen, Muslim*innen, Jüdinnen*Juden, Menschen mit einer Behinderung oder solche mit einer Einwanderungsgeschichte eine zentrale Rolle spielen.

Führungskräfte können also einerseits Diskriminierung vorbeugen, indem sie durch Kontakt und die Förderung von Empathie Vorurteile abbauen. Andererseits sollten sie darauf eingestellt sein, Personen, die Diskriminierung befürchten oder bereits zum Ziel von Diskriminierung geworden sind, zu unterstützen.

### 5.6 Mitarbeiter*innen aus benachteiligten Gruppen unterstützen

„Kann die denn ihre Religion nicht im Privaten leben?“ „Muss der denn mit seiner sexuellen Orientierung hausieren gehen?“ Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft beklagen sich bisweilen darüber, dass Mitglieder aus Minderheiten ihre Gruppenzugehörigkeit nicht diskreter handhaben. Sie wünschen sich „Normalität“ und meinen damit oft, dass sie nichts vom Anderssein der „Anderen“ mitbekommen wollen. Wie kommt es, dass es manchmal so scheint, als würden Mitglieder aus Minderheiten ihr Anderssein in der Vordergrund stellen? Einerseits hat das mit der Wahrnehmung der Mehrheit zu tun, die gar nicht mehr merkt, dass auch sie selbst ihre Identität sehr offen zu erkennen gibt, was aber nicht auffällt, weil man daran gewöhnt ist. So übersteigt die Häufigkeit, mit der Heterosexuelle ihre Liebe stolz in der Öffentlichkeit zeigen, Fotos vom Ehe- und Familienglück auf dem Büroschreibtisch platzieren oder den Kolleg*innen von gemeinsamen Aktivitäten berichten, bei Weitem die Häufigkeit in der Lesben und Schwule das tun. Andererseits kann es auch damit zusammenhängen, dass Erfahrungen von Diskriminierung, die Minderheiten machen, dazu beitragen, dass die entsprechende Gruppenzugehörigkeit, wegen der man diskriminiert wurde, für die eigene Identität relevanter wird (Jetten, Branscombe, Schmitt & Spears, 2001). Wenn eine Person die eigene Geschlechtsidentität aus Angst vor Ablehnung jahrzehntelang versteckt hat, dann wird sie nach dem Coming-out vorrübergehend relevanter als für Menschen, die bereits ihr ganzes Leben lang offen mit ihrer Geschlechtsidentität umgehen konnten. Es ist wichtig, dass Führungskräfte sich dessen bewusst sind und in diesem Fall nicht auf schnelle Unauffälligkeit drängen. Allerdings ist es ebenso wichtig, dass Führungskräfte Mitglieder aus Minderheiten nicht in den Mittelpunkt stellen, ohne vorher deren Einverständnis einzuholen. So naheliegend es sein mag, dass ein Mitarbeiter, der einen Rollstuhl benutzt, den Kolleg*innen von seinen Erfahrungen als Mensch mit Behinderung berichtet, um damit Empathie und Verständnis zu erreichen; der mögliche Wunsch dieses Mitarbeiters nicht als Repräsentant seiner Gruppe agieren zu müssen, sollte unbedingt respektiert werden. Ist eine Gruppenzugehörigkeit von außen nicht erkennbar, z. B. die sexuelle Orientierung, Geschlechtsidentität, Religion, eine Behinderung

oder Erkrankung, muss eine Person selbst entscheiden können, ob und wann sie offen mit dieser Zugehörigkeit umgeht. Zum Thema Transgeschlechtlichkeit können Angehörige der Bundeswehr den „Leitfaden zum Umgang mit transgeschlechtlichen Menschen im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung“ zu Rate ziehen (Bundesministerium der Verteidigung, 2017b). Darüber hinaus bietet die Kampagne für eine dritte Option (2018) nützliche Hinweise.

Wie sollten Führungskräfte reagieren, wenn ihnen Mitarbeiter*innen von Diskriminierung berichten? Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat Empfehlungen für den Umgang mit sexueller Belästigung herausgegeben (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2018b), die sich auch auf Fälle von Diskriminierung anwenden lassen: Wichtig ist, dass die Führungskraft sich nicht persönlich angegriffen fühlt, weil sie selbst der Gruppe des Beschuldigten angehört und daher vielleicht automatisch und unbewusst mit Abwehr und Verharmlosung reagiert. Die betroffene Person sollte ausreichend Zeit bekommen, den Vorfall zu schildern. Die Führungskraft sollte signalisieren, dass der Vorfall ernst genommen wird und transparent machen, inwieweit Vertraulichkeit sichergestellt werden kann und wen sie selbst informieren muss. Weitere Schritte sollte sie nur in Rücksprache mit der betroffenen Person einleiten. Sie sollte danach fragen, welche Unterstützung sich die Person wünscht und auf interne Beschwerdestellen und externe Unterstützungsmöglichkeiten hinweisen. Innerhalb der Bundeswehr berät die *Ansprechstelle für Diskriminierung und Gewalt* sowohl Betroffene als auch Führungskräfte (Michelis, 2017).

## 5.7 AKTIVIERUNG: Gegen Diskriminierung intervenieren

Dauer: 60 Minuten

### 5.7.1 Variante A: Bearbeitung der selbst gesammelten Beispielfälle

In den bisher stattgefundenen Seminaren folgte an dieser Stelle wieder eine Aktivierung der Teilnehmenden. Zunächst werden diese gefragt, ob sie die bereits zu Beginn gesammelten Diskriminierungsfälle um weitere Fälle ergänzen wollen. In diesem Fall werden weitere Moderationskarten beschrieben und an entsprechender Stelle an der Pinnwand ergänzt. Anschließend bekommen alle Teilnehmenden je einen Klebepunkt aus dem Moderationskoffer und sollten diesen auf den Fall bzw. in die Kategorie kleben, die sie am wichtigsten finden und zu der sie gern anschließend Lösungsmöglichkeiten sammeln würden. Auf diese Weise kann entschieden werden, zu welchen Arten von Diskriminierung bzw. zu welchen konkreten Beispielfällen Kleingruppen gebildet werden können. Empfehlenswert sind mehrere Kleingruppen mit jeweils drei bis sieben Mitgliedern zu unterschiedlichen Arten von Diskriminierung. Die Teilnehmenden werden gebeten sich nach eigenem Interesse in eine der Kleingruppen zu begeben und sich, wenn sie selbst keine eindeutige Präferenz haben, der Gruppe mit den wenigstens Mitgliedern anzuschließen.

Für die Kleingruppenphase bekommen die Teilnehmenden 30 Minuten Zeit. In diesen 30 Minuten sollen Sie sich zunächst für einen konkreten Beispielfall entscheiden und ihn möglichst detailliert beschreiben: Wie war die Situation? Wer war beteiligt? Was haben die Beteiligten getan? Anschließend sollen sie gemeinsam überlegen, welche Möglichkeiten sie als Führungskraft haben, um in dieser Situation Diskriminierung zu beenden oder zumindest zu reduzieren und Vorurteile abzubauen. Dabei sollen sie einerseits überlegen, was sie unmittelbar in der Situation tun können und was für Maßnahmen sie mittelfristig oder langfristig ergreifen können. Ihre Ideen sollen sie auf einem Flipchart visualisieren, um sie im Plenum präsentieren zu können. Darüber hinaus werden sie dazu angeregt, eine konkrete Situation in einem Rollenspiel nachzuspielen und dabei mögliche Reaktionen der Führungskraft auszuprobieren.

Im Anschluss an die Kleingruppenphase werden die Teilnehmenden gebeten, ihren Fall und ihre Ergebnisse den anderen Kleingruppen vorzustellen. Die Seminarleitung fragt jeweils zunächst in die Runde, ob es aus den anderen Gruppen Fragen gibt oder diese andere Ideen für Handlungsmöglichkeiten haben. Und sie würdigt die gesammelten Vorschläge, kommentiert sie und ergänzt sie ggf. um eigene Empfehlungen.

### 5.7.2 Variante A: Rollenspiele zu zugeteilten Fallbeispielen

Auch möglich ist es, den Teilnehmenden fertig vorbereitete Fallbeispiele vorzulegen und sie zu bitten, dazu in Kleingruppen (drei bis sechs Personen) gemeinsam ein Rollenspiel vorzubereiten, das sie anschließend im Plenum durchführen sollen. Die Gruppeneinteilung kann dabei entweder zufällig (z. B. durch Abzählen: 1, 2, 3, 1, 2 ...) vorgenommen werden oder nach Interesse. Für die Vorbereitung bekommen die Kleingruppen 20 Minuten Zeit, oft benötigen sie weniger. Anschließend sollte man pro Kleingruppe etwa 20 Minuten kalkulieren, maximal 10 Minuten für die Durchführung und noch mal 10 Minuten für die Nachbesprechung.

In zwei Multiplikatorenausbildungen von Offizier*innen und Unteroffizier*innen (Hindenburg-Kaserne in Munster und Feldwebel-Lilienthal-Kaserne in Delmenhorst) wurde diese Variante zum Thema Zivilcourage durchgeführt und folgende vier Beispielfälle verwendet:

<u>Rollenspiel zu Zivilcourage: „Die Araber“</u>

Über „die Araber“ wird in Ihrer Einheit ausschließlich abwertend geredet. Beispielsweise geht es um „kriminelle, arabische Familienclans“ oder um „arabische Männer, die Frauen als Freiwild betrachten“. Manchmal werden auch abwertende Witze gemacht. Ein Soldat tut sich damit besonders hervor. Und es gibt einige Kamerad*innen, die ihn bestätigen und über seine Witze lachen. Manche sitzen auch nur passiv dabei und es ist unklar, wie sie dazu stehen.

Überlegen Sie sich dazu eine mögliche Episode und wie diese ablaufen könnte. Verteilen Sie die verschiedenen Rollen unter sich und bereiten Sie dazu ein Rollenspiel vor, das Sie anschließend im Plenum präsentieren. Überlegen Sie vorher:

- Wer tut sich besonders mit Abwertungen hervor?
  - Wer unterstützt diese Person?
- Gibt es passive Beobachter*innen?
- Wer möchte etwas dagegen tun?
  - Was könnte diese Person konkret tun?

Wenn Sie möchten, können Sie statt dem hier vorgeschlagenen Beispiel auch ein selbst ausgewähltes anderes Beispiel verwenden, bei dem Sie sich Zivilcourage wünschen würden. Es kann ein Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen sein oder eines der vorhin bei der Frage „Ist das Diskriminierung?“ diskutierten Beispiele.

Rollenspiel zu Zivilcourage: Schwuler Soldat

Seit Kurzem ist bekannt, dass ein Soldat schwul ist. Zwei Soldaten machen sich darüber lustig. Ihnen fällt ein, dass sie mit ihm zusammen die gleiche Gemeinschaftsdusche benutzen müssen. Sie beschließen, dass sie das verhindern wollen.

Überlegen Sie sich dazu eine mögliche Episode und wie diese ablaufen könnte. Verteilen Sie die verschiedenen Rollen unter sich und bereiten Sie dazu ein Rollenspiel vor, das Sie anschließend im Plenum präsentieren. Überlegen Sie vorher:

- Wer tut sich besonders mit den Abwertungen hervor?
- Gibt es passive Beobachter*innen?
- Wer möchte etwas dagegen tun?
  - Was könnte diese Person konkret tun?

Wenn Sie möchten, können Sie statt dem hier vorgeschlagenen Beispiel auch ein selbst ausgewähltes anderes Beispiel verwenden, bei dem Sie sich Zivilcourage wünschen würden. Es kann ein Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen sein oder eines der vorhin bei der Frage „Ist das Diskriminierung?“ diskutierten Beispiele.

Rollenspiel zu Zivilcourage: Aufnahmeritual

Soldat*innen Ihrer Einheit wollen die neu rekrutierten Soldat*innen dazu bringen, ein unangenehmes Aufnahmeritual über sich ergehen zu lassen (z. B. bis zum Erbrechen Alkohol trinken, mit Wasserschläuchen abgespritzt werden, sich auf den Bauch schlagen lassen). Das sei bei ihnen so üblich. Sie hätten das selbst durchmachen müssen und nur dann würden die Neuen wirklich dazu gehören.

Überlegen Sie sich dazu eine mögliche Episode und wie diese ablaufen könnte. Verteilen Sie die verschiedenen Rollen unter sich und bereiten Sie dazu ein Rollenspiel vor, das Sie anschließend im Plenum präsentieren. Überlegen Sie vorher:

- Wer tut sich bei dem Plan besonders hervor?
  - Wer unterstützt diese Person?
- Gibt es passive Beobachter*innen?
- Wer möchte etwas dagegen tun?
  - Was könnte diese Person konkret tun?

Wenn Sie möchten, können Sie statt dem hier vorgeschlagenen Beispiel auch ein selbst ausgewähltes anderes Beispiel verwenden, bei dem Sie sich Zivilcourage wünschen würden. Es kann ein Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen sein oder eines der vorhin bei der Frage „Ist das Diskriminierung?“ diskutierten Beispiele.

Rollenspiel zu Zivilcourage: Mobbing

Eine Person (Soldat oder Soldatin) aus Ihrer Einheit wird von den Kamerad*innen ausgegrenzt und lächerlich gemacht. Wenn sie den Raum betritt, verstummen die Gespräche und es wird getuschelt. Bei gemeinsamen Aktivitäten (z. B. in der Mittagspause oder nach Dienstschluss) wird sie nicht gefragt, ob sie sich beteiligen will. Wenn sie etwas sagt, wird es ignoriert. Wenn sie eine Frage stellt, gibt es eine einsilbige Antwort. Manchmal äffen die Kamerad*innen ihre Art, sich zu bewegen und zu sprechen, nach.

Überlegen Sie sich dazu eine mögliche Episode und wie diese ablaufen könnte. Verteilen Sie die verschiedenen Rollen unter sich und bereiten Sie dazu ein Rollenspiel vor, das Sie anschließend im Plenum präsentieren. Überlegen Sie vorher:

- Wer tut sich beim Mobbing besonders hervor?
  - Wer unterstützt diese Person?
- Gibt es passive Beobachter*innen?
- Wer möchte etwas dagegen tun?
  - Was könnte diese Person konkret tun?

Wenn Sie möchten, können Sie statt des hier vorgeschlagenen Beispiels auch ein selbst ausgewähltes anderes Beispiel verwenden, bei dem Sie sich Zivilcourage wünschen würden. Es kann ein Beispiel aus Ihren eigenen Erfahrungen sein oder eines der vorhin bei der Frage „Ist das Diskriminierung?“ diskutierten Beispiele.

Auswertung

Nach jedem Rollenspiel sollte die Seminarleitung den Spieler*innen die Möglichkeit geben, sich zu äußern, zuerst dem Opfer bzw. der Zielperson (wenn es eine gab), da diese Rolle wahrscheinlich am Belastendsten ist, anschließend der intervenierenden Person, dann der diskriminierenden oder mobbenden Person und schließlich den sich eher passiv verhaltenden Personen. Gefragt werden kann, wie die Personen die Situation wahrgenommen und wie sie sich in ihrer Rolle gefühlt haben. Darüber hinaus kann nach ihrer Strategie gefragt werden und wie zufrieden sie damit sind. Nach den Rollenspieler*innen können die weiteren Teilnehmenden ihre Eindrücke und Vorschläge ergänzen und als letztes auch die Seminarleitung. Parallel empfiehlt es sich, erfolgreich eingeschätzte Interventionen auf einem Flipchart zu visualisieren und diese abschließend noch einmal zusammenzufassen.

## 5.8 Gegen Diskriminierung intervenieren

Nachdem die Teilnehmenden eigene Ideen dazu gesammelt und ausprobiert haben, wie man auf diskriminierendes Verhalten reagieren kann, sollte zu diesem Thema ein wissenschaftlich fundierter Input gegeben werden. Doch zuvor empfiehlt es sich darauf einzugehen, weshalb in der Realität oft nicht interveniert wird.

### 5.8.1 Weshalb ist das nicht einfach?

Was sagt die Wissenschaft zu der Frage, weshalb nach einem diskriminierenden Verhalten häufig niemand einschreitet (Ashburn-Nardo, 2018; Czopp & Ashburn-Nardo, 2012)? Vorfälle zwischenmenschlicher Diskriminierung sind vergleichbar zu Notfallsituationen. Wir sehen jemanden in unbequemer Position auf der Straße liegen. Wir hören, wie im Bus zwei Männer gegenüber einer Frau anzügliche Bemerkungen machen. Oder wir beobachten wie Rauch aus dem Fenster eines gegenüberliegenden Hauses austritt. Diskriminierende Verhaltensweisen sind ähnlich wie Notfallsituationen schwer vorhersehbar. Wir können uns daher meist nicht darauf einstellen, sondern müssen spontan reagieren.

Diskriminierung ist wie ein Notfall häufig nicht leicht zu erkennen. So wie wir bei der auf der Straße liegenden Person nicht sicher sein können, ob dort ein Obdachloser schläft oder jemand akut gesundheitlich gefährdet ist, so ist es oft nicht leicht, die Gründe und Folgen eines Verhaltens zu erkennen. Muss sich die Widerspruch äußernde Kollegin anhören, sie sei „renitent“, weil sie eine Frau ist, oder hätte der männliche Kollege die gleiche Reaktion abbekommen? Verstärkt der Witz über Araber Vorurteile und führt dazu, dass sich arabischstämmige Kolleg*innen weniger willkommen fühlen, oder ist er harmlos? Bei Unsicherheit über die Beurteilung eines Verhaltens halten sich Menschen eher mit einer Intervention zurück, insbesondere dann, wenn sie nicht der einzige Beobachter sind, sondern Kolleg*innen anwesend sind, die nicht reagieren und daher signalisieren, dass alles in Ordnung ist. Andere Anwesende hemmen auch deshalb paradoxerweise die Neigung

zu intervenieren, weil sie zu Verantwortungsdiffusion führen. Weshalb sollte ich eingreifen, wo doch mein Kollege dichter dran steht oder meine Kollegin sich in einem engerem Verhältnis mit den betreffenden Personen befindet? Insbesondere wenn Mitglieder der betroffenen Gruppe selbst anwesend sind, geht das Gefühl eigener Verantwortlichkeit zurück. Kann die Kollegin oder der arabischstämmige Kollege nicht besser entscheiden, ob sie sich aufgrund ihres Geschlechts oder ihres ethnischen Hintergrundes diskriminiert gefühlt haben?

Und selbst wenn man sicher ist, dass es sich um Diskriminierung handelt und niemand anderes in der Nähe ist, den man für verantwortlich erklären kann, bedeutet dies nicht automatisch, dass man etwas unternimmt. Man befürchtet Vergeltung, bezweifelt, dass eine Intervention eine Wirkung hat oder ist sich unsicher darüber, wie man am besten reagieren sollte und ob man die Reaktion schlagfertig und selbstsicher genug ausführen kann. Wird einen der Kollege anschließend als „Frauenversteher“ auf dem Kieker haben? Halten sich die Kolleg*innen danach wirklich mit Witzen zurück oder fühlen sie sich vielleicht sogar umso mehr angespornt?

### 5.8.2 Warum und wie?

Ist es bei so vielen „Wenns“ und „Abers“ nicht besser, entsprechende Vorfälle zu ignorieren und zu hoffen, dass sie von alleine aufhören? Im Angesicht der im Jahr 2017 bekannt gewordenen Missbrauchsfälle bei der Bundeswehr, verneint der Inspekteur des Heeres diese Fragen klar:

> Verschweigen, Weghören, Wegschauen ist falsch verstandene Kameradschaft, Eingreifen und Verhindern eine Frage der Ehre. (Heeresinspekteur Jörg Vollmer, zitiert nach Mayntz, 2017)

Und auch die Forschung zeigt, dass diskriminierendes Verhalten abnimmt, wenn andere ihre Missbilligung gegenüber Diskriminierung zum Ausdruck bringen (Czopp & Ashburn-Nardo, 2012). Besonders wirksam sind solche Interventionen, wenn sie möglichst unmittelbar, direkt, aber respektvoll sind (Martinez, Hebl, Smith & Sabat, 2017) und durch ein statushohes Mitglied der privilegierten Gruppe erfolgen. Es ist also nicht sinnvoll, im guten Glauben, dass die es ja am besten wissen müssen, die Verantwortung an Mitglieder der benachteiligten Gruppe zu delegieren. Ein Mann, der bei Sexismus interveniert oder eine weiße Person, die bei Rassismus interveniert, gehen weniger Risiko ein, einfach nur als übersensibel eingeschätzt zu werden. Zudem kann man ihnen nicht unterstellen, sie würden nur Lobbyismus für ihre eigene Gruppe betreiben.

Da Menschen sich oft nicht bewusst diskriminierend verhalten, sollte man vorsichtig sein, einer Person, die sich diskriminierend verhalten hat, böse Motive zu unterstellen. Eher erscheint es ratsam, die Person möglichst sachlich darauf hinzuweisen, welche Konsequenzen ihr Verhalten für die diskriminierte Gruppe hat, zu ermuntern, sich in die Lage eines

Mitglieds dieser Gruppe zu versetzen und an gemeinsame egalitäre Werte zu appellieren. Wenn man hingegen zur Erkenntnis gelangt, dass die Person im vollen Bewusstsein der diskriminierenden Wirkung ihres Verhaltens handelt, dann sollte man sich auf allgemeingültige Normen oder Gesetze berufen. Vorgesetzte können in diesem Fall disziplinarische Maßnahmen ergreifen. Hilfreicher als eine hohe Strafe, die notgedrungen oft erst zeitverzögert erfolgt, ist jedoch eine unmittelbare Reaktion, die gerade so deutlich ist, dass sie die Diskriminierung beendet. Niedrige Strafen führen eher zu einer gewünschten Einstellungsänderung als hohe Strafen (Aronson & Carlsmith, 1963).

Und was tut man, um die in Kapitel 5.8.1 genannten Hemmschwellen gegen eine Intervention abzubauen und eine angemessene Reaktion wahrscheinlicher zu machen? Hilfreich ist es, mögliche Diskriminierungssituation vorab zu simulieren, beispielsweise erst für sich mental und anschließend in einem Rollenspiel gemeinsam mit anderen. In Zivilcourage-Trainings können Ängste abgebaut und Fertigkeiten erworben werden, die im Fall der Fälle helfen. Im Buch *Zivilcourage trainieren! Theorie und Praxis* (Jonas, Boos & Brandstätter, 2007) werden wissenschaftlich fundiert, verständlich und praktisch direkt umsetzbar verschiedene Zivilcourage-Trainings beschrieben. Eine weitere Möglichkeit, die Intervention gegen Diskriminierung wahrscheinlich zu machen, ist es, sich selbst spezifische Verhaltenszielen zu setzen und diese schriftlich abzufassen (Madera, King & Hebl, 2013). Gerade am Ende von Zivilcourage-Trainings ist ein solches Vorgehen zur Sicherung des Transfers in den Alltag empfehlenswert.

Im Internet gibt es verschiedene Empfehlungen, wie sich auf Stammtischparolen und diskriminierende Äußerungen reagieren lässt (z. B. ver.di Jugend, 2016): Sinnvoll ist es, nonverbal Offenheit und Selbstbewusstsein zu signalisieren, also beispielsweise auf einen festen Stand und eine geöffnete Körperhaltung zu achten, ruhig zu bleiben und sich nicht provozieren zu lassen. Sind passive Zuhörer*innen anwesend, sollten diese einbezogen werden, um die Aufmerksamkeit von der diskriminierenden Person abzuziehen und bestenfalls zu zeigen, dass die schweigende Mehrheit deren Meinung nicht teilt. Parolenschwingende Personen springen oft von einer Behauptung zur nächsten und versuchen so, die Agenda zu bestimmen, ohne fundiertes Wissen zeigen zu müssen. Darauf sollte man sich nicht einlassen. Hilfreicher ist es, sich auf *eine* konkrete Behauptung des anderen zu konzentrieren und dazu spezifische Rückfragen stellen, z. B. „Was meinst du genau?“ oder „Woher weißt du das?“. Bemerkt man bei sich selbst Wissenslücken ist es besser, die Diskussion zu verschieben und sich zunächst selbst schlau zu machen.

Besonders herausfordernd ist es, wenn man sich nicht einer Einzelperson, sondern einer Gruppe oder sogar einer Mehrheit gegenüber sieht. Für die Art sinnvoller Interventionen werden wahrscheinlich die gleichen Empfehlungen gelten wie gegenüber einer Einzelperson, allerdings wird eine Gegenreaktion für den Intervenierenden noch schwerer und unangenehmer. Man sollte in diesem Fall also die eigenen Ziele nicht zu hoch setzen, sich aber vergegenwärtigen, dass auch Minderheiten nachweislich Einfluss auf Mehrheiten ausüben können.

Dieser zeigt sich allerdings oft nicht direkt und unmittelbar, sondern indirekt und zeitverzögert (Wood, Lundgren, Ouellette, Busceme & et al., 1994), so dass die Minderheit ihren Erfolg möglicherweise nicht bemerkt. Sich diese Prozesse bewusst zu machen, kann helfen, auch gegenüber Meinungsführerschaften und bereits polarisierten Gruppen nicht zu schweigen.

### 5.8.3 Auf generalisierende Äußerungen reagieren

„Katholische Priester neigen zu Pädophilie." „Flüchtlinge haben es auf unsere Sozialleistungen abgesehen." „Schwule Männer verbreiten AIDS." „Muslime müssen sich vom Terror distanzieren." Wir neigen dazu, von einzelnen Mitgliedern auf die ganze Gruppe zu generalisieren und diese daher für die Taten Einzelner verantwortlich zu machen – ausgenommen es geht um unsere eigene Gruppe. Wenn wir uns diese Scheinheiligkeit bewusst gemacht haben und auch andere darauf aufmerksam machen möchten, wie sollten wir am besten vorgehen? In einer Art Wettbewerb ließen Emile Bruneau und Kolleg*innen neun mögliche Interventionen gegeneinander antreten (Bruneau, Kteily & Falk, 2018). In einer Serie von fünf Studien konnten sie zeigen, dass es am wirksamsten ist, Menschen diese unterschiedlichen Standards direkt durch eine Folge von Fragen bewusst zu machen. Auf den deutschen Kontext bezogen könnten diese Fragen beispielsweise lauten:

1. „Wie verantwortlich sind Sie für die Taten des NSU[7]?
2. Wie verantwortlich sind weiße Deutsche für die Taten des NSU?
3. Wie verantwortlich sind Muslim*innen für die Taten von Anis Amri?"

In den US-amerikanischen Studien wurde nicht der NSU, sondern Anders Breivik, zwei US-amerikanische Täter und der Ku-Klux-Klan genannt und die Teilnehmenden vor den Fragen darauf hingewiesen, dass diese ihre weiße Identität als Motiv für ihre Taten vorgebracht haben. Dieses Aufzeigen doppelter Standards reduzierte im Vergleich zu anderen Interventionen am stärksten die Neigung, Muslim*innen kollektiv für Terrorakte die Schuld zu geben. Darüber hinaus reduzierte es die Tendenz sie zu entmenschlichen, ihnen z. B. Attribute wie wild, ungebildet, barbarisch oder kaltherzig zuzusprechen, sowie antimuslimische Politik zu unterstützen. Diese Intervention war wirksamer als andere Interventionen, beispielsweise die Teilnehmenden an eine vermeintliche kollektive Schuld der eigenen Gruppe zu erinnern, in diesem Fall dass US-Amerikaner*innen während der 1930er und 40er Jahre mehrheitlich die Aufnahme von Jüdinnen*Juden in die USA abgelehnt haben. Auch die Herausforderung von Stereotypen durch Fragen nach Vermutungen zu Merkmalen von Muslim*innen (z. B. zur Häufigkeit von durch den Islam motiviertem Terrorismus) und eine anschließende Präsentation von Belegen gegen die Stereotype war weniger wirksam.

[7] „Der sogenannte Nationalsozialistische Untergrund (NSU) war eine neonazistische terroristische Vereinigung in Deutschland, die um 1999 zur Ermordung von Mitbürgern ausländischer Herkunft aus rassistischen und fremdenfeindlichen Motiven gebildet wurde. Die Mitglieder Uwe Mundlos, Uwe Böhnhardt und Beate Zschäpe stammten aus Jena und lebten ab 1998 untergetaucht in Chemnitz und Zwickau." (Wikipedia, Die freie Enzyklopädie, 2019)

## 6 Fazit

Führungskräften werden die meisten diskriminierenden Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter*innen verborgen bleiben. Die Mitarbeiter*innen zeigen sie nicht in ihrer Anwesenheit und die Betroffenen berichten ihnen nichts darüber. Das bedeutet nicht, dass es in ihrer Organisation keine Diskriminierung gibt. Um diese wahrzunehmen, sollten Führungskräfte Folgendes beobachten: Wie ist die Stellung von Mitgliedern von Minderheiten oder benachteiligten Gruppen? Sind sie gut in das Team bzw. die Truppe integriert oder verbringen sie ihre Pausen alleine und sind häufiger als andere Zielscheibe von scheinbar harmlosen Neckereien? Wird über bestimmte soziale Gruppen generalisierend oder abwertend gesprochen? In solchen Fällen sollten Führungskräfte genauer hinschauen, mit den Betroffenen sprechen oder die Haltung zu den betroffenen Gruppen speziell und zu Vielfalt allgemein zum Thema machen.

Um Diskriminierung zu stoppen und in Zukunft unwahrscheinlicher zu machen, sollten Führungskräfte ihren Status nutzen und bei entsprechenden Vorfällen möglichst rasch, deutlich, aber respektvoll einschreiten. In Abhängigkeit davon, ob das diskriminierende Verhalten durch Unwissen, unbewusste Vorurteile oder eine bewusste Absicht motiviert war, sollten Sie an Einsicht und Empathie appellieren, mit Tadel oder mit disziplinarischen Maßnahmen reagieren. Sie sollten als Vorbild agieren und im Zweifel eine abwertende Bemerkung oder einen Witz über eine soziale Gruppe lieber unterlassen und nicht mitlachen, wenn sie entsprechende Äußerungen durch andere wahrnehmen. Und sie können – bei der Bundeswehr beispielsweise im Rahmen der politischen Bildung – Vorurteile und Diskriminierung gegenüber ihren Mitarbeiter*innen zum Thema machen. Sie können das Thema enttabuisieren, indem sie ihre eigenen Vorurteile einräumen und berichten, dass auch sie sich (ungewollt) diskriminierend verhalten haben. Damit können sie zeigen, dass Stereotype und Vorurteile nichts sind, für das man sich schämen muss, sondern dass es hilfreicher ist, sie sich bewusst zu machen und am eigenen Verhalten zu arbeiten. Diskriminierendes Verhalten ist alltäglich, oft nicht böse gemeint, aber dennoch schädlich. Um das zu zeigen, können sie verschiedene Verhaltensweisen diskutieren, die nicht in böser, teilweise sogar in guter Absicht gezeigt werden und dennoch unerwünschte Folgen haben, z. B. weil sie Mitgliedern benachteiligter Gruppen signalisieren, dass sie weniger dazu gehören oder weil sie Vorurteile verstärken. Sie können Diskriminierung – bei sich selbst und bei ihren Mitarbeiter*innen – vorbeugen, indem sie Kontakt zu Mitgliedern abgewerteter Gruppe ermöglichen und dadurch Vorurteile abbauen. Ist direkter Kontakt schwer herzustellen, können sie von eigenen positiven Kontakterfahrungen berichten (z. B. aus Freundeskreis oder Verwandtschaft). Sie können über in der Organisation (noch) unsichtbare Gruppen wertschätzend sprechen, wenn sich ein Anlass bietet, und damit für eine vielfaltsoffenes Klima sorgen. Und sie können (damit) ihre Offenheit als Ansprechperson für mögliche Fälle von Diskriminierung signalisieren.

## 7 Literatur

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Oxford England: Addison-Wesley.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2018a). *AGG-Wegweiser: Erläuterungen und Beispiele zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (2018b). *Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz: Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte*. Frankfurt am Main: Zarbock GmbH & Co. KG.

Apfelbaum, E. P., Norton, M. I. & Sommers, S. R. (2012). Racial color blindness: Emergence, practice, and implications. *Current Directions in Psychological Science, 21*(3), 205-209. doi:10.1177/0963721411434980

Apfelbaum, E. P., Sommers, S. R. & Norton, M. I. (2008). Seeing race and seeming racist? Evaluating strategic colorblindness in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(4), 918-932. doi:10.1037/a0011990

Aronson, E. & Carlsmith, J. M. (1963). Effect of the severity of threat on the devaluation of forbidden behavior. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 66*(6), 584-588. doi:10.1037/h0039901

Ashburn-Nardo, L. (2018). What can allies do? In A. J. Colella & E. B. King (Hrsg.), *The Oxford handbook of workplace discrimination.* (S. 373-386). New York, NY: Oxford University Press.

Bartoş, S. E., Berger, I. & Hegarty, P. (2014). Interventions to reduce sexual prejudice: A study-space analysis and meta-analytic review. *Journal of Sex Research, 51*(4), 363-382.

Beelmann, A. & Heinemann, K. S. (2014). Preventing prejudice and improving intergroup attitudes: A meta-analysis of child and adolescent training programs. *Journal of Applied Developmental Psychology, 35*(1), 10-24.

Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V. (2018). *Wie im richtigen Leben. Der Vielfalt gerecht werden – Methodensammlung.* Verfügbar unter: http://diversity.bildungsteam.de/sites/default/files/downloads/vertiefung_migration_wie_im_richtigen_leben.pdf [26.09. 2018].

Bittner, M. (2012). *Geschlechterkonstruktionen und die Darstellung von Lesben, Schwulen, Bisexuellen, Trans* und Inter* (LSBTI) in Schulbüchern: Eine gleichstellungsorientierte Analyse*. Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Brandstätter, V. (2007). „Kleine Schritte statt Heldentaten“. Ein Training zur Förderung von Zivilcourage gegen Fremdenfeindlichkeit. In K. J. Jonas, M. Boos & V. Brandstätter (Hrsg.), *Zivilcourage trainieren!. Theorie und Praxis* (S. 263-322). Göttingen: Hogrefe.

Brauns, B., Geisler, A. & Polke-Majewski, K. (2017, 10. Mai). Bundeswehr: Drei Verdächtige und ein rechtes Dunkelfeld. *ZEIT-ONLINE*. Verfügbar unter: https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-05/bundeswehr-rechtsextremismus-franco-a-faq/komplettansicht [14.12. 2018].

Bruneau, E., Kteily, N. & Falk, E. (2018). Interventions highlighting hypocrisy reduce collective blame of Muslims for individual acts of violence and assuage anti-Muslim hostility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 44*(3), 430-448. doi:10.1177/0146167217744197

Bundesministerium der Verteidigung. (2017a). *A-2600/1, Zentrale Dienstvorschrift, Innere Führung: Selbstverständnis und Führungskultur*.

Bundesministerium der Verteidigung. (2017b). *Leitfaden zum Umgang mit transgeschlechtlichen Menschen im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung*.

Byrnes, D. A. & Kiger, G. (1990). The effect of a prejudice-reduction simulation on attitude change. *Journal of Applied Social Psychology, 20*(4, Pt 1), 341-356. doi:10.1111/j.1559-1816.1990.tb00415.x

Charta der Vielfalt e. V. (2019). *Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut: Diversity als Chance - Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt.* Verfügbar unter: https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/ [02.08. 2019].

Colella, A. J., McKay, P. F., Daniels, S. R. & Signal, S. M. (2012). Employment discrimination. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 2.* (S. 1034-1102). New York, NY: Oxford University Press.

Czopp, A. M. & Ashburn-Nardo, L. (2012). Interpersonal confrontations of prejudice. In D. W. Russell & C. A. Russell (Hrsg.), *The psychology of prejudice: Interdisciplinary perspectives on contemporary issues.* (S. 175-201). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

Deutsches Institut für Menschenrechte e. V. (2018). *Menschenrechte: Materialien für die Bildungsarbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen. Menschenrechtsbildung.* Verfügbar unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/menschenrechtsbildung/bildungsmaterialien/mr-bm/ [26.09. 2018].

DGB-Bildungswerk Thüringen e. V. (2008). *Wie im richtigen Leben. Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit.* Verfügbar unter: http://baustein.dgb-bwt.de/PDF/B3-ImRichtigenLeben.pdf [26.09. 2018].

Dirth, T. P. & Branscombe, N. R. (2017). Disability models affect disability policy support through awareness of structural discrimination. *Journal of Social Issues, 73*(2), 413-442. doi:10.1111/josi.12224

DixonFuller2011. (2012). *Doll Test.* Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=tkpUyB2xgTM [14.12. 2018].

Dolezsar, C. M., McGrath, J. J., Herzig, A. J. M. & Miller, S. B. (2014). Perceived racial discrimination and hypertension: A comprehensive systematic review. *Health Psychology, 33*(1), 20-34. doi:10.1037/a0033718

Fiske, S. T. & Lee, T. L. (2008). Stereotypes and prejudice create workplace discrimination. In A. P. Brief (Hrsg.), *Diversity at work.* (S. 13-52). New York, NY US: Cambridge University Press.

Ford, T. E., Boxer, C. F., Armstrong, J. & Edel, J. R. (2008). More than "just a joke": the prejudice-releasing function of sexist humor. *Personality and Social Psycholgy Bulletin, 34*(2), 159-170. doi:10.1177/0146167207310022

Frazer, R. A. & Wiersma, U. J. (2001). Prejudice versus discrimination in the employment interview: We may hire equally, but our memories harbour prejudice. *Human Relations, 54*(2), 173-191. doi:10.1177/0018726701542002

Gopaul-Mc.Nicol, S.-a. (1988). Racial identification and racial preference of Black preschool children in New York and Trinidad. *Journal of Black Psychology, 14*(2), 65-68. doi:10.1177/00957984880142005

Greenberg, J. & Pyszczynski, T. (1985). The effect of an overheard ethnic slur on evaluations of the target: How to spread a social disease. *Journal of Experimental Social Psychology, 21*(1), 61-72. doi:10.1016/0022-1031(85)90006-X

Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 81-92. doi:10.1037/0021-9010.92.1.81

Hodson, G., Dovidio, J. F. & Gaertner, S. L. (2002). Processes in racial discrimination: Differential weighting of conflicting information. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(4), 460-471. doi:10.1177/0146167202287004

Jetten, J., Branscombe, N. R., Schmitt, M. T. & Spears, R. (2001). Rebels with a cause: Group identification as a response to perceived discrimination from the mainstream. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(9), 1204-1213. doi:10.1177/0146167201279012

Jonas, K. J. & Beelmann, A. (2009). Einleitung: Begriffe und Anwendungsperspektiven. In A. Beelmann & K. J. Jonas (Hrsg.), *Diskriminierung und Toleranz. Psychologische Grundlagen und Anwendungsperspektiven* (S. 19-40). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jonas, K. J., Boos, M. & Brandstätter, V. (2007). *Zivilcourage trainieren! : Theorie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe.

Kaas, L. & Manger, C. (2012). Ethnic discrimination in Germany's labour market: a field experiment. *German Economic Review, 13*(1), 1-20.

Kampagne für eine dritte Option. (2018). *Dritte Option. Für einen dritten Geschlechtseintrag.* Verfügbar unter: http://dritte-option.de/ [21.11. 2019].

Klocke, U., Latz, S. & Scharmacher, J. (2019). Schule unterm Regenbogen? Einflüsse auf die Berücksichtigung sexueller und geschlechtlicher Vielfalt durch Lehrkräfte = School under the rainbow? Predictors of teachers' consideration of sexual and gender diversity. *Psychologie in Erziehung und Unterricht, 66*(2), 131-156. doi:10.2378/peu2019.art12d

Klocke, U., Salden, S. & Watzlawik, M. (in Begutachtung). *Lsbti* Jugendliche in Berlin: Wie nehmen pädagogische Fachkräfte ihre Situation wahr und was bewegt sie zum Handeln?* Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

Klose, A. & Kühn, K. (2010). *Die Anwendbarkeit von Testing-Verfahren im Rahmen der Beweislast, § 22 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: Expertise*. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Knoll, S., Eisend, M. & Steinhagen, J. (2011). Gender roles in advertising. *International Journal of Advertising, 30*(5), 867-888. doi:10.2501/ija-30-5-867-888

Koch, A. J., D'Mello, S. D. & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 128-161. doi:10.1037/a0036734

Küpper, B., Klocke, U. & Hoffmann, L.-C. (2017). *Einstellungen gegenüber lesbischen, schwulen und bisexuellen Menschen in Deutschland. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes*. Baden-Baden: Nomos. Verfügbar unter http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Umfragen/Umfrage_Einstellungen_geg_lesb_schwulen_und_bisex_Menschen_DE.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Leach, C. W., Spears, R., Branscombe, N. R. & Doosje, B. (2003). Malicious pleasure: Schadenfreude at the suffering of another group. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(5), 932-943.

Lefkowitz, J. (1994). Race as a factor in job placement: Serendipitous findings of 'ethnic drift'. *Personnel Psychology, 47*(3), 497-513. doi:10.1111/j.1744-6570.1994.tb01734.x

Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N.et al. (2017). An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health, 152*, 157-171. doi:10.1016/j.puhe.2017.07.035

Lemmer, G. & Wagner, U. (2015). Can we really reduce ethnic prejudice outside the lab? A meta-analysis of direct and indirect contact interventions. *European Journal of Social Psychology, 45*(2), 152-168. doi:10.1002/ejsp.2079

Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum.

Lerner, M. J. & Simmons, C. H. (1966). Observer's reaction to the 'innocent victim': Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology, 4*, 203-210.

Macrae, C. N., Bodenhausen, G. V., Milne, A. B. & Jetten, J. (1994). Out of mind but back in sight: Stereotypes on the rebound. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 808-817. doi:10.1037/0022-3514.67.5.808

Madera, J. M., King, E. B. & Hebl, M. R. (2013). Enhancing the effects of sexual orientation diversity training: The effects of setting goals and training mentors on attitudes and behaviors. *Journal of Business and Psychology, 28*(1), 79-91. doi:10.1007/s10869-012-9264-7

Marchiondo, L. A., Ran, S. & Cortina, L. M. (2018). Modern discrimination. In A. J. Colella & E. B. King (Hrsg.), *The Oxford handbook of workplace discrimination.* (S. 217-236). New York, NY: Oxford University Press.

Martinez, L. R., Hebl, M. R., Smith, N. A. & Sabat, I. E. (2017). Standing up and speaking out against prejudice toward gay men in the workplace. *Journal of Vocational Behavior, 103*(Part A), 71-85. doi:10.1016/j.jvb.2017.08.001

Mayntz, G. (2017). Immer wieder Missbrauchsfälle: Was bei der Berufsarmee schiefläuft. *RP ONLINE*. Verfügbar unter: https://rp-online.de/politik/deutschland/was-bei-der-berufsarmee-schieflaeuft_aid-16444197 [08.08. 2019].

Michelis, H. (2017). *Die Zuhörer: Bei Anruf Hilfe gegen Diskriminierung.* Verfügbar unter: https://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/start/aktuelles/weitere_themen/!ut/p/z1/hY7NCoMwEITfyE1i1XhUpFQQa2v_zKWEGKzFJhJS6aEP35SCN-keBnbn22GAwQWY4lPfcdtrxQe3Nyy8prQ4FCQmpDhShPKipNuAIIxWKzjB-R_CnI0WJkFQtxIalxEtZ_hQAwN25xN_eaM2dpDW4-LbEZobV-0gKy2S38GBrfSEVo5xaqWyvdPOcKvN_C2exjjH61toEM5SHM2d8DvZbeKk8kOa5ekexsealmXQfQCeNjkI/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#Z7_B8LTL2922LU800ILN8O5201043 [07.08. 2019].

Miteinander e. V. (2017). *Integration: Übungen gegen Ausgrenzung und Diskriminierung*. Magdeburg: Miteinander – Netzwerk für Demokratie und Weltoffenheit in Sachsen-Anhalt e. V. Verfügbar unter https://www.vielfalt-mediathek.de/data/integration.pdf [01.10.2018].

Monteith, M. J., Lybarger, J. E. & Woodcock, A. (2009). Schooling the cognitive monster: The role of motivation in the regulation and control of prejudice. *Social and Personality Psychology Compass, 3*(3), 211-226. doi:10.1111/j.1751-9004.2009.00177.x

Nicolas, G. & Skinner, A. L. (2012). "That's So Gay!" Priming the General Negative Usage of the Word Gay Increases Implicit Anti-Gay Bias. *Journal of Social Psychology, 152*, 654-658. doi:10.1080/00224545.2012.661803

Norton, M. I. (2013). *The Costs of Racial Color Blindness.* Verfügbar unter: https://hbr.org/video/2515962123001/the-costs-of-racial-color-blindness [April 28th 2016].

Olweus, D. (1991). Bully/victim problems among schoolchildren: Basic facts and effects of a school based intervention program. In D. J. Pepler & K. H. Rubin (Hrsg.), *The development and treatment of childhood aggression.* (S. 411-448). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Onoda, K. (2010). Why mind feels pain: Current status of studies on ostracism from social neuroscience. *Japanese Journal of Physiological Psychology and Psychophysiology, 28*(1), 29-44. doi:10.5674/jjppp.28.29

Oppliger, P. A. (2007). Effects of Gender Stereotyping on Socialization. In R. W. Preiss, B. M. Gayle, N. Burrell, M. Allen & J. Bryant (Hrsg.), *Mass media effects research: Advances through meta-analysis.* (S. 199-214). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Pascoe, E. A. & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 135*(4), 531-554. doi:10.1037/a0016059. 10.1037/a0016059.supp (Supplemental)

Peters, W. (1985). *A class divided.* Verfügbar unter: https://www.pbs.org/wgbh/frontline/film/class-divided/ [05.08. 2019].

Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*, 751-783. doi:10.1037/0022-3514.90.5.751

Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European Journal of Social Psychology, 38*, 922-934.

Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M. & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*(4), 741-763. doi:10.1037/0022-3514.67.4.741

Redaktion der Bundeswehr. (2018). *Ansprechstelle für Diskriminierung: Für ein besseres Miteinander* Verfügbar unter: https://www.bmvg.de/de/aktuelles/ansprechstelle-fuer-diskriminierung-fuer-ein-besseres-miteinander-21746 [12. Dezember 2018].

Richeson, J. A. & Trawalter, S. (2005). Why do interracial interactions impair executive function? A resource depletion account. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*(6), 934-947. doi:10.1037/0022-3514.88.6.934

Riek, B. M., Mania, E. W. & Gaertner, S. L. (2006). Intergroup Threat and Outgroup Attitudes: A Meta-Analytic Review. *Personality and Social Psychology Review, 10*, 336-353.

Romer, D., Jamieson, K. H. & de Coteau, N. J. (1998). The treatment of persons of color in local television news: Ethnic blame discourse or realistic group conflict? *Communication Research, 25*(3), 286-305. doi:10.1177/009365098025003002

Rudolf, B. (2017). Teilhabe als Menschenrecht – eine grundlegende Betrachtung. In E. Diehl (Hrsg.), *Teilhabe für alle?! Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Scarberry, N. C., Ratcliff, C. D., Lord, C. G., Lanicek, D. L. & Desforges, D. M. (1997). Effects of individuating information on the generalization part of Allport's contact hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(12), 1291-1299.

Scherr, A. (2016). Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. http://www.bpb.de/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen, abgerufen am 10.10.18

Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., Postmes, T. & Garcia, A. (2014). The consequences of perceived discrimination for psychological well-being: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin, 140*(4), 921-948. doi:10.1037/a0035754

Siegessäule. (2019, 22.03.). Interview mit Bundesvereinigung Trans*: Unkomplizierte Personenstandsänderung für trans* Personen möglich. *Siegessäule: Das queere Onlinemagazin aus Berlin*. Verfügbar unter: https://www.siegessaeule.de/no_cache/newscomments/article/4248-unkomplizierte-personenstandsaenderung-fuer-trans-personen-moeglich.html?PHPSESSID=e784d7279aedbde959768b54ac6c4565 [18.10. 2019].

Smith, A. N. & Simms, S. V. K. (2018). Impact on organizations. In A. J. Colella & E. B. King (Hrsg.), *The Oxford handbook of workplace discrimination.* (S. 339-353). New York, NY: Oxford University Press.

Smith, E. R. & Mackie, D. M. (2007). *Social Psychology* (3rd). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*(1), 4-28. doi:10.1006/jesp.1998.1373

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales, 13*(2), 65-93. doi:10.1177/053901847401300204

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39. doi:10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 1*, 149-178. doi:10.1002/ejsp.2420010202

Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. In K. M. Thomas (Hrsg.), *Diversity resistance in organizations.* (S. 1-22). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Tompkins, T. L., Shields, C. N., Hillman, K. M. & White, K. (2015). Reducing stigma toward the transgender community: An evaluation of a humanizing and perspective-taking intervention. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity, 2*(1), 34-42. doi:10.1037/sgd0000088

ver.di Jugend. (2016). *Argumentationsstrategien: Strategien, um zu überzeugen. Hinschauen & Eingreifen: Das Portal gegen Diskriminierung.* Verfügbar unter: https://www.aktiv-gegen-diskriminierung.info/argumentationsstrategien [09.08. 2019].

Weber, R. & Crocker, J. (1983). Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(5), 961-977. doi:10.1037/0022-3514.45.5.961

Weiner, M. J. & Wright, F. E. (1973). Effects of undergoing arbitrary discrimination upon subsequent attitudes toward a minority group. *Journal of Applied Social Psychology, 3*(1), 94-102. doi:10.1111/j.1559-1816.1973.tb01298.x

Wiegold, T. (2017). *Folgerungen (nicht nur) aus Pfullendorf-Skandal: ‚Neue Meldekultur' für die Bundeswehr. Augen geradeaus!* Verfügbar unter: https://augengeradeaus.net/2017/03/folgerungen-nicht-nur-aus-pfullendorf-skandal-neue-meldekultur-fuer-die-bundeswehr/ [12. Dezember 2018].

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. (2019). *Nationalsozialistischer Untergrund.* Verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Nationalsozialistischer_Untergrund [10.08. 2019].

Wikipedia, the free encyclopedia. (2018). *Kenneth and Mamie Clark.* Verfügbar unter: https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_and_Mamie_Clark [14.12. 2018].

wissenstattangst. (2014). *Der Rassist in uns (ZDF_neo).* Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=8B3xt8XejMc [05.08. 2019].

Wood, W., Lundgren, S., Ouellette, J. A., Busceme, S. & et al. (1994). Minority influence: A meta-analytic review of social influence processes. *Psychological Bulletin, 115*, 323-345.

## 8 Anhang: Fragebogen: *Ist das Diskriminierung?*

- Bitte diskutieren Sie, ob die Verhaltensweisen bei Ihren Dimensionen diskriminierend sind oder nicht. Wenn Sie der Meinung sind, dass man das nicht eindeutig sagen kann, erläutern Sie bitte, unter welchen Bedingungen Sie das Verhalten diskriminierend finden.
- Visualisieren Sie Ihr Ergebnis schlagwortartig und auf dem vorbereiten Flipchart. (BITTE GROSS UND GUT LESBAR SCHREIBEN).
- Wenn Sie sich nicht einigen können, vermerken Sie das ebenfalls. Sie können Ihre Uneinigkeit später im Plenum zum Thema machen.
- Gerne können Sie am Ende weitere Beispiele aus Ihrem Arbeitsalltag ergänzen.

| | **Nein** | **Ja** | **Ja, wenn …** |
|---|---|---|---|
| **Ethnizität bzw. Herkunft** | | | |
| 1. Die Soldatin Sarah hat eine deutsche Mutter mit recht heller Haut und einen afrodeutschen Vater mit recht dunkler Haut. Ihre Hautfarbe liegt etwa zwischen denen ihrer Eltern. In einem Gespräch über Rassismus sagt ein Soldat: „Sarah hat als schwarze Deutsche auch schon so einiges erlebt.“ | ❐ | ❐ | ❐… |
| 2. Ein Soldat mit türkischen Vorfahren wird in seiner Einheit von einigen immer nur „Der Türke“ genannt. | ❐ | ❐ | ❐… |
| 3. Ein Soldat mit türkischen Vorfahren nennt einen ebenfalls türkischstämmigen Kameraden, mit dem er befreundet ist, in einem kumpelhaft-frotzelnden Gespräch „Kanake“. | ❐ | ❐ | ❐ |
| 4. Ein Soldat fragt eine Soldatin mit vietnamesischen Eltern, wo sie herkommt. Sie antwortet „Aus Remscheid.“ Er darauf: „Nein, ich meine, wo du wirklich herkommst.“ | ❐ | ❐ | ❐… |
| 5. Wenn in der Einheit von „Arabern“ die Rede ist, dann geht es fast ausschließlich um negative Phänomene, z. B. „kriminelle, arabische Familienclans“ oder „arabische Männer, die Frauen als Freiwild betrachten“. | ❐ | ❐ | ❐… |

| | Nein | Ja | Ja, wenn ... |
|---|---|---|---|
| 6. In der Einheit ist eine Soldatin mit brasilianischen Wurzeln. Beim gemeinsamen Mittagessen sagt einer Ihrer Kameraden: „Brasilianerinnen sind besonders attraktiv, weil sie so eine schöne milchkaffeebraune Hautfarbe haben.“ | ❐ | ❐ | ❐... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |
| **Religion** | | | |
| 7. Ein muslimischer Soldat nutzt Pausenzeiten, um sich in einen Nachbarraum zum Beten zurückzuziehen. Daraufhin machen sich seine Kameraden über ihn lustig und fragen ihn nicht mehr, ob er sich ihnen beim Mittagessen anschließen möchte. | ❐ | ❐ | ❐... |
| 8. Eine Gruppe von Soldaten erfährt von einem Kameraden, dass dieser katholisch ist und jeden Sonntag in den Gottesdienst geht. Sie sind überrascht. Einer sagt: „Was!? Du gehörst echt noch zu dem Verein?!“ Danach verweisen sie auf den Missbrauchsskandal und die „mittelalterlichen Positionen der katholischen Kirche“. | ❐ | ❐ | ❐... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |
| **Geschlecht** | | | |
| 9. Ein Spieß ist der Meinung, dass Frauen für den Dienst an Waffen ungeeignet sind. Zwei Soldatinnen, die ihren freiwilligen Wehrdienst ableisten, teilt er daher für Schreibtischtätigkeiten ein, während ihre männlichen Kameraden in eine Kampftruppe eingeteilt werden. | ❐ | ❐ | ❐... |

| | Nein | Ja | Ja, wenn ... |
|---|---|---|---|
| 10. In einer Arbeitsbesprechung sind sich zwei Kameraden schnell einig über das weitere Vorgehen. Ihre Kameradin sieht jedoch Probleme und spricht sich gegen den Vorschlag der Kameraden aus. Einer der Kameraden sagt darauf: „Warum bist du denn so renitent?“ | ❐ | ❐ | ❐... |
| 11. Ein Soldat wurde mit einem weiblichen Körper geboren. Jetzt befindet er sich in einer körperlichen Anpassung (Transition) zum Mann. Viele in der Einheit haben ihn aber noch als Frau kennengelernt. Einige von ihnen verwenden weiter seinen früheren weiblichen Namen und das weibliche Pronomen. | ❐ | ❐ | ❐... |
| 12. Ein Soldat erzählt seinen Kameraden folgenden Witz: „Warum hat eine Frau eine Gehirnzelle mehr als ein Pferd? Damit sie beim Treppenputzen nicht aus dem Eimer säuft.“ | ❐ | ❐ | ❐... |
| 13. Eine Soldatin erzählt ihren Kameradinnen folgenden Witz: „Was zu bauen dauert länger: Einen Schneemann oder eine Schneefrau? Den Schneemann - Das Aushöhlen des Kopfes braucht viel Zeit.“ | ❐ | ❐ | ❐ ... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |
| **Sexuelle Orientierung** | | | |
| 14. Eine Soldatin, die mit einer Frau zusammenlebt, wird von einer Kameradin gefragt: „Warst du schon immer lesbisch oder früher mal normal?“ | ❐ | ❐ | ❐... |

| | Nein | Ja | Ja, wenn ... |
|---|---|---|---|
| 15. Zwei Soldaten kommen zu Ihnen und erzählen, dass einer ihrer Kameraden schwul ist. Sie wollen erreichen, dass dieser Kamerad nicht mehr mit ihnen zusammen in der Gemeinschaftsdusche duscht. | ❐ | ❐ | ❐... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |
| **Alter** | | | |
| 16. Einem 58-jährigen Soldaten sagen seine deutlich jüngeren Kamerad*innen: „Für dein Alter bist du noch ziemlich gut in Form.“ | ❐ | ❐ | ❐ ... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |
| **Erkrankung und Behinderung** | | | |
| 17. Eine Soldatin leidet unter einer posttraumatische Belastungsstörung. Der Spieß weiß davon. Seit einiger Zeit geht es ihr allerdings wieder besser, sie ist nur noch selten krank gemeldet und zeigt wieder gute Leistung. Letzte Woche hat sie bei einer Schießübung allerdings eine schwache Leistung gezeigt. Der Spieß sagt ihr, dass sie sich bei ihrer psychischen Erkrankung wohl besser einen anderen Job suchen solle. | ❐ | ❐ | ❐... |
| 18. Zwei Soldaten arbeiten in der Telefonvermittlung, einer der beiden benutzt zur Fortbewegung einen Rollstuhl. Wenn die beiden ihre Kamerad*innen beim Mittagessen sehen, sprechen viele nur mit dem Soldaten ohne Behinderung und ignorieren den Rollstuhlfahrer. | ❐ | ❐ | ❐... |

| | Nein | Ja | Ja, wenn ... |
|---|---|---|---|
| 19. Eine Soldatin ärgert sich über einen Kameraden, der erneut zum vereinbarten Zeitpunkt nicht bei einer Besprechung auftaucht. Sie sagt: „Kann dieser Spast nicht einmal pünktlich sein!?“ | ❐ | ❐ | ❐ ... |
| 20. In einer Pause erzählt ein Soldat seinen Kameraden folgenden Witz: „Ein Mann zappelt im Schwimmbecken rum und schreit: ‚Ich kann nicht schwimmen, ich kann nicht schwimmen, rettet mich!‘ - Am Rand steht ein Rollifahrer und sagt: ‚Mach nicht so ein Theater! Ich kann nicht laufen - schrei ich hier deshalb so rum?!‘“ | ❐ | ❐ | ❐ ... |
| Fällt Ihnen ein weiteres konkretes Beispiel zu dieser Dimension ein? | | | |

# Impressum

**Herausgeberin:**

Bildungs- und Begegnungsstätte der KAB und CAJ im Bistum Aachen e.V.
(Nell-Breuning-Haus)

Fachbereich Projekte
Wiesenstraße 17
52134 Herzogenrath
Telefon 02406-9558 12
Mail: karin.reisige@nbh.de
www.nbh.de
www.werte-verteidigen.org

© Bildungs- und Begegnungsstätte der KAB und CAJ im Bistum Aachen e.V.
(Nell-Breuning-Haus), 2019

Redaktion: Dr. Christina Herrmann und Karin Reisige

Alle Rechte bleiben bei den Autor*innen.

Satz und Layout: station3, Krefeld - www.station3.de

Foto: Ricarda Schönbrodt, Bundeswehr

Diese Publikation wurde im Rahmen des Projekts „Werte verteidigen – Bundeswehr für Vielfalt und Toleranz“ erstellt. Es handelt sich dabei um eine Kooperation des Nell-Breuning-Hauses mit dem Zentrum Innere Führung der Bundeswehr von August 2017 bis Dezember 2019. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ gefördert.
Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerungen der BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor die Verantwortung.

CC BY SA

Gefördert vom

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!

INNERE FÜHRUNG
leben
erleben
vorleben

NBH