

# Diversitätsorientierte Organisations- entwicklung in der Praxis



”

*Alice: » Würdest du mir bitte sagen,  
wie ich von hier aus weitergehen soll?«  
»Das hängt zum großen Teil davon ab,  
wohin du möchtest«, sagte die Katze.*

*(Lewis Carroll)*

# Vorwort



*„Rejection of discrimination of all kinds lies at the heart of our Fundamental Principles and values. Our principles of humanity and impartiality demand that there be no discrimination on the basis of nationality, race, religious beliefs, class or political opinions.“*

*(aus der Erklärung der Internationalen Bewegung des Roten Kreuzes und Roten Halbmonds zum Aufbau eines von Rassismus und Diskriminierung freien Umfeldes vom 09.07.2020)*

Das DRK steht für Menschlichkeit und Offenheit. Die Unparteilichkeit gegenüber Religionen, Weltanschauungen, Nationalitäten, Ethnien oder politischen Überzeugungen ist ein Grundprinzip des DRK und damit handlungsleitend in der weltweiten Rotkreuzarbeit. Eine vielfaltssensible und diskriminierungskritische Haltung aller Mitwirkenden, sowohl im Hauptamt als auch in der ehrenamtlichen Arbeit, ist dafür eine Grundvoraussetzung.

Dennoch sind wir uns darüber bewusst, dass Diskriminierung und Ausgrenzung auch in unserer Organisation stattfinden und sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt weiterhin Barrieren bestehen, die eine diversitätsorientierte Teilhabe aller Menschen erschweren.

Mit unserer Schriftenreihe „Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung“ wollen wir uns deshalb ganz gezielt dem Thema Diskriminierung aus orga-

nisationaler Perspektive widmen und dazu anregen, sich mit Barrieren und Ausgrenzungsmechanismen im eigenen Verband auseinanderzusetzen und Handlungsstrategien zu entwickeln.

Die Schriftenreihe wird zunächst folgende Themen enthalten:

Ausgabe 1:

**Diskriminierung in Gesellschaft und Arbeitsleben**

Ausgabe 2:

**Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten**

Ausgabe 3:

**Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in der Praxis**

Wir sind uns darüber im Klaren, dass die Auseinandersetzung mit Diversität und Diskriminierung ein fortwährender Reflektions- und Lernprozess ist, und sind darum bemüht, auch unsere eigenen Perspektiven stetig zu erweitern. Daher freuen wir uns über Ihre Anregungen. Uns ist bewusst, dass wir im Rahmen dieser Schriftenreihe nicht alle wichtigen Themen aufgreifen können und behalten uns vor, die Reihe nach Bedarf zu erweitern.

Wir danken allen Beteiligten an dieser Schriftenreihe und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Fritz Baur

Präsident des  
DRK-Landesverbandes  
Westfalen-Lippe e.V.

Dr. Hasan Sürgit

Vorsitzender des Vorstands  
des DRK-Landesverbandes  
Westfalen-Lippe e.V.

# Einführung

„Wir setzen uns doch schon seit Jahren mit Vielfalt und Interkultureller Öffnung auseinander und tun schon alles, was wir können.“ – „Wir sind doch offen! Bei uns können jetzt schon alle mitmachen.“ Diese Aussagen hören wir als Fachbereich Migration des DRK-Landesverbandes Westfalen-Lippe regelmäßig u.a. von Teilnehmenden unserer Fortbildungen zum Thema Interkulturelle Öffnung, Vielfalt oder Antidiskriminierung.

Und es stimmt. Bereits vor 25 Jahren hat das DRK in seinen Verbänden und Einrichtungen damit begonnen, den Prozess der Interkulturellen Öffnung voranzubringen. In diesen Jahrzehnten haben wir gemeinsam viel erreicht. Zahlreiche Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung unseres Verbandes wurden angestoßen, begleitet und umgesetzt. Im Zentrum unserer Arbeit im Landesverband Westfalen-Lippe standen dabei die folgenden Tätigkeitsschwerpunkte:

- Sensibilisierung für den Prozess der Interkulturellen Öffnung
- Durchführung von Fortbildungen und Fachveranstaltungen
- Begleitung und Beratung von Einrichtungen im Prozess der Interkulturellen Öffnung
- Erstellung von Handreichungen zur Umsetzung des Organisationsentwicklungsprozesses

Heute ist Interkulturelle Öffnung auf allen Ebenen und in allen Arbeitsfeldern des DRK in Westfalen-Lippe präsent. Trotz dieser Vielfalt von langfristigen Angeboten ist es jedoch bislang nicht gelungen, flächendeckend nachhaltige strukturelle Veränderungen herbeizuführen und die Vielfalt der Gesellschaft adäquat abzubilden.

Einige wesentliche Ursachen dafür, dass diversitätsorientierte Öffnungs- und Organisationsentwicklungsprozesse ins Stocken geraten, sind aus unserer Erfahrung folgende:

- Der Prozess wird in der Organisation **nicht auf struktureller Ebene verankert**. Die Auseinandersetzung mit Vielfalt, IKÖ

und Diskriminierung bleibt meist nur in einer Abteilung verhaftet (in der Regel die für das Themenfeld Migration/Integration verantwortliche Abteilung) und ist nicht auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene (bspw. als Stabsstelle) angesiedelt. Bei personellen Veränderungen beginnt der Prozess häufig von vorne, da kein ausreichender Wissenstransfer stattfindet.

- Diversität und Interkulturelle Öffnung werden **nicht als Querschnittsaufgaben** in allen Arbeitsbereichen und bei allen Prozessen mitgedacht. Damit bleiben diese Prozesse oft eine Nischenaufgabe, für die sich nicht alle Mitarbeitenden verantwortlich fühlen.
- Diskriminierungen und potenzielle Ausgrenzungen werden **nicht zielgerichtet identifiziert**.
- Die durchgeführten Maßnahmen sind oft **nicht nachhaltig**. Fortbildungen und Maßnahmen zur Sensibilisierung werden meist nur von Mitarbeitenden der jeweiligen Arbeitsbereiche besucht. Die Sensibilisierung der Führungskräfte, der Verantwortlichen auf der strukturellen Ebene, bleibt häufig aus (z.B. aufgrund von fehlenden finanziellen Ressourcen, Angst vor der Herausforderung, mangelnder Motivation oder auch persönlichem Unwillen).

Das **Nicht-Erkennen von Zugangsbarrieren** ist eine der größten Hürden für eine vielfältige und diskriminierungskritische Organisation. In der Praxis erleben wir regelmäßig, dass auch bei einer intensiven Auseinandersetzung mit Öffnungsprozessen der Blick für mögliche Barrieren in der eigenen Struktur oft noch nicht ausreichend geschärft ist. Eine weitere Hürde ist die Bereitschaft, sich von vertrauten und liebgewonnenen Traditionen und Gewohnheiten zu verabschieden.

*„Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung dient der Abbildung gesellschaftlicher Vielfalt und unterschiedlicher Lebenslagen und Lebensentwürfe in Organisationen. Ihr Ziel ist es, in Organisationen gleichzeitig Verschiedenheit und Gleichberechtigung zu ermöglichen.“* (RAA 2017, S. 1)

Ein diversitätsorientierter Ansatz geht immer mit einer bewussten Auseinandersetzung mit Barrieren, Ausgrenzungen und Diskriminierungen und dem Willen einher, diese abzubauen (vgl. TANYILMAZ/GREVE 2018). Der Begriff „diskriminierungskritisch“ verweist dabei auf die Auffassung, dass es keine diskriminierungsfreie Organisation geben kann. Angestrebt wird ein bewusster und kritischer Umgang mit der eigenen Diskriminierungspraxis. Hierfür werden – über die kulturelle bzw. ethnische Herkunft hinaus – sämtliche Vielfaltsaspekte in den Blick genommen, die eine Diskriminierung oder Ausgrenzung ermöglichen können.

Mit dem diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Ansatz dieser Schriftenreihe wollen wir Vielfalt in allen Dimensionen betrachten und damit den bewussten kritischen Umgang mit Diskriminierung in den Fokus nehmen und dazu beitragen, dass diese Auseinandersetzung auf der strukturellen Ebene verankert wird. Als Autorinnen dieser Broschüre setzen wir uns aus einer privilegierten Position (*weiß*, weiblich, able-bodied) mit Diversität und Diskriminierung auseinander und sind uns darüber bewusst, dass wir uns selbst in einem immerwährenden Reflexions- und Lernprozess befinden.

Im Zuge unserer Arbeit der letzten Jahre im Rahmen der Interkulturellen Öffnung stand ebenfalls die Auseinandersetzung mit den eigenen Vorurteilen, Stereotypen und den Zugangsbarrieren in unserem Organisationsumfeld im Zentrum. Dabei sind wir stets von einem offenen und durchlässigen Kulturbe-

griff ausgegangen, der sowohl die kulturellen Zugehörigkeiten umfasst, in die ein Mensch hineingeboren wird, als auch die, denen er sich selbst zuordnet. Auch wenn wir mit dieser Broschüre eine ganzheitliche Betrachtung der Diversität in der Organisation anregen möchten, wollen wir damit nicht von der Interkulturellen Öffnung abrücken. Im Fokus unserer Arbeit standen bisher hauptsächlich Menschen mit Migrations- und Fluchtgeschichte. Jede Zielgruppe steht ihren ganz spezifischen Zugangsbarrieren gegenüber, die entsprechende Maßnahmen erforderlich machen. Deshalb halten wir es weiterhin für wichtig, den Prozess der Interkulturellen Öffnung weiterzugehen, zu begleiten und damit einen Schwerpunkt zu setzen.

Das Ziel dieser Ausgabe der Schriftenreihe „Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung“ ist es, mithilfe zahlreicher Fragen zur Selbstreflexion Anregungen zu einer Auseinandersetzung mit ausgrenzenden Strukturen in der eigenen Organisation zu geben. Diese Ausgabe soll als Diskussionsvorlage dienen, um gleichberechtigte Teilhabechancen für alle Menschen erneut anzustoßen und strukturelle Benachteiligungen abzubauen. Sie gibt ganz konkrete Handlungsstrategien und Ideen zur Umsetzung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung.

Im Anhang der Broschüre finden Sie einige weiterführende Links und Materialien.



# Voraussetzungen für die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Bei der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung geht es in erster Linie um einen **kritischen Umgang** mit den eigenen Strukturen und Handlungsweisen. Die Anerkennung der Möglichkeit, dass Personen **in** der und **durch** die eigene Organisation benachteiligt werden könnten, sowie die Auseinandersetzung mit den bestehenden Machtverhältnissen und Konflikten stellen die Basis dafür dar.

Bereits bestehenden Diskriminierungen entgegenzuwirken und Nachteile auszugleichen, Teilhabechancen für alle Menschen herzustellen und damit die **Chancengleichheit und Vielfalt** in der eigenen Organisation zu fördern, sind Grundlage eines diversitätsorientierten Handelns.

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist keine Maßnahme, die „mal eben“ umgesetzt werden kann. Es handelt sich um einen **dauerhaften Prozess**, der auf verschiedenen Ebenen stattfindet und als Querschnittsaufgabe verstanden werden sollte. Dabei gibt es keinen Endpunkt. Vielmehr sollen Veränderungsprozesse angeschoben und ein kritischer und selbstreflexiver Umgang mit Diskriminierung verstetigt werden.

## Für Diversität entscheiden und den Prozess strukturell in der Organisation verankern

Von Beginn an sollte eine **aktive Entscheidung** für Diversität und gegen Diskriminierung getroffen werden. Dies kann von Seiten der Organisationsleitung, der Leitungsebene oder als eine Art Grundsatzentschluss von der gesamten Organisation entschieden werden. Durch die Einbeziehung möglichst vieler Akteure in die Entscheidung kann auch die Unterstützung der

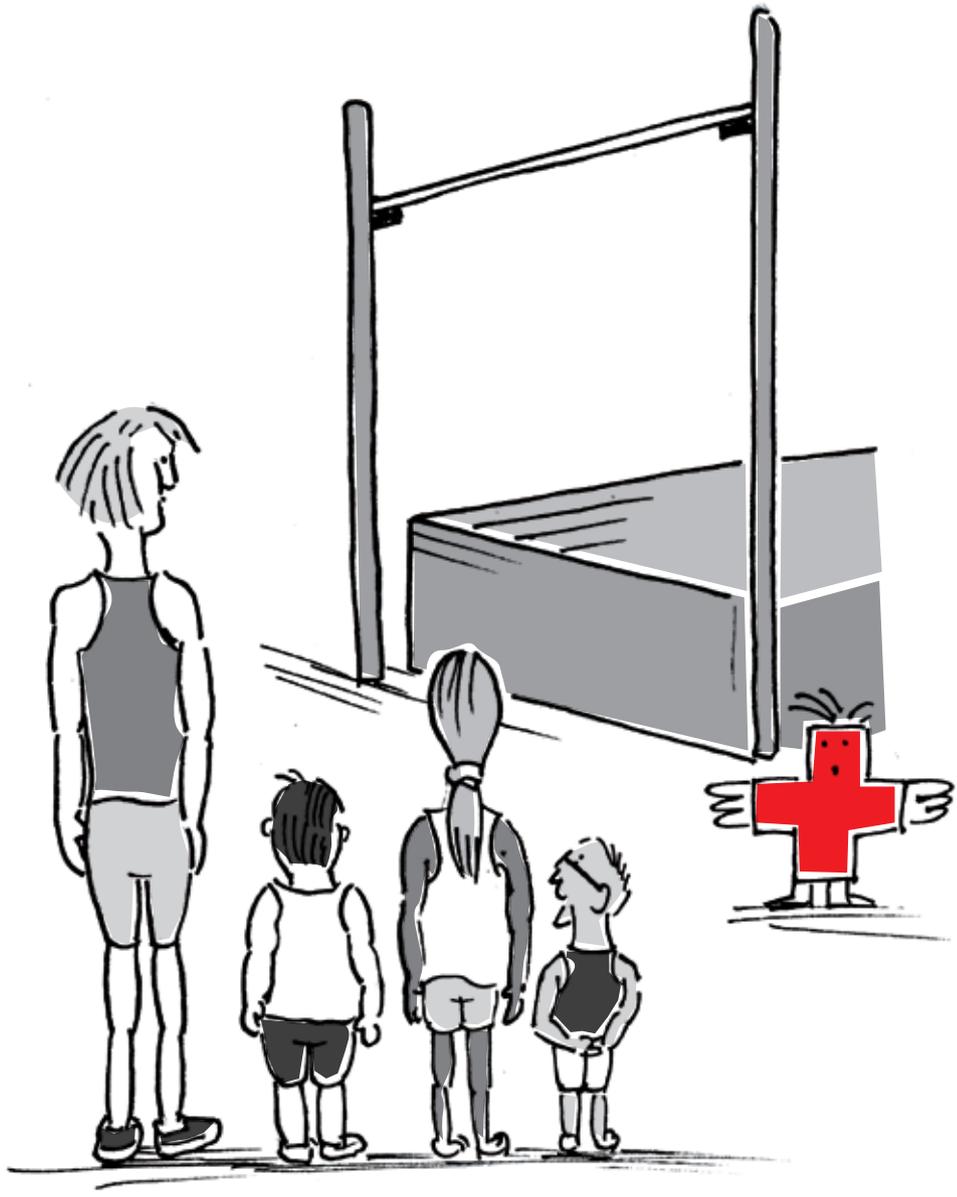
folgenden Maßnahmen von einer breiteren Mehrheit getragen werden, was einen größeren Erfolg im Prozess verspricht.

Um diese Entscheidung für Ihre Organisation zu treffen, können folgende Fragen helfen:

- Warum wollen wir den Prozess der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung beginnen?
- Welchen Auftrag haben wir als Organisation und in welcher Verbindung steht unser Auftrag mit dieser Entscheidung?
- Wie kann uns Diversitätsorientierung bei der Erfüllung unseres Auftrages nützlich sein?

Hierbei kann es hilfreich sein, sich auch damit auseinanderzusetzen, über welche Werte sich die Organisation definiert.

- Welche Werte sind für unsere Organisation / unseren Verband zentral?
- Werden diese Werte auch gelebt?
- Welche unserer Werte sind nach außen sichtbar?
- Spiegelt unsere Organisation mit ihren Angeboten und Handlungen auch die Werte wider, über die sie sich definiert?



## DRK-Grundsätze

Angelehnt an die Erklärung der Internationalen Bewegung des Roten Kreuzes und Roten Halbmonds vom 09.07.2020, fordern unsere Grundsätze der Menschlichkeit und Unparteilichkeit die **Ablehnung von Diskriminierung** jeglicher Art. Unser Grundsatz der Neutralität bedeutet nicht, dass angesichts von Rassismus, Diskriminierung und Gewalt geschwiegen werden darf.<sup>1</sup>



Menschlichkeit



Unabhängigkeit



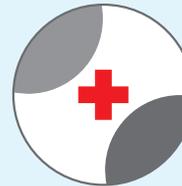
Universalität



Freiwilligkeit



Einheit



Neutralität



Unparteilichkeit

## Ist-Stand ermitteln: Wo stehen wir jetzt?

Am Anfang eines Prozesses zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung stellt sich die Frage, wie es denn aktuell um Diversität und Diskriminierung in der eigenen Organisation bestellt ist.

Die eigenen Organisationsstrukturen auf ihre Diversität und das Diskriminierungspotenzial hin zu analysieren, ist ein wichtiger Schritt im Prozess. Nur ein Teil der dafür notwendigen Fragen kann durch die bereits in der Organisation vorhandenen Daten (bspw. aus Personalakten) beantwortet werden. Weitere Daten sollten zusätzlich erhoben und als Basis für den weiteren Prozess genutzt werden. Bei diesem Schritt ist es wichtig, diejenigen, die potenziell von Diskriminierung betroffen sind, in den Prozess einer Befragung oder Datenerhebung einzubeziehen und ihnen die Möglichkeit zu geben,

eine Selbstidentifikation vorzunehmen. Die Selbstidentifikation unterscheidet sich häufig von einer Fremdzuschreibung (vgl. GYAMERAH/WAGNER 2018).<sup>2</sup>

Mögliche Fragen für die Selbstreflexion können sein:

- Was wissen wir tatsächlich über die Vielfalt (bzw. den Mangel an Vielfalt) in unserer Organisation?
- Was verstehen wir unter Vielfalt? Haben wir bei unserem Ansatz alle Vielfaltsaspekte im Blick?
- Was wissen wir über die bereits vorhandenen Barrieren, diskriminierenden Strukturen oder Handlungen?
- Wer ist in unserer Organisation (potenziell) von Diskriminierung betroffen?

<sup>1</sup> Die vollständige Erklärung des IFRC und ICRC finden Sie unter: <https://www.icrc.org/en/document/international-red-cross-and-red-crescent-movement-statement-racism-discrimination>

<sup>2</sup> Wie Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten erhoben werden können und welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind, wurde in der 2. Ausgabe dieser Schriftenreihe ausführlich besprochen und kann dort nachgelesen werden.

## Ziele formulieren: Wo wollen wir hin? Was möchten wir erreichen?

Um den Organisationsentwicklungsprozess zielgerichtet und ergebnisorientiert zu gestalten, ist es wichtig, sich mit den tatsächlichen Zielen im Prozess zu beschäftigen. Konkrete und realistische Zielformulierungen sind notwendig, um sich im Prozess nicht zu verlieren und passende Strategien zur Umsetzung des Vorhabens zu entwickeln.

Eine Zielformulierung sollte nicht zu allgemein sein, sondern sich immer an der tatsächlichen Motivation, den Herausforderungen und den Ressourcen der Organisation orientieren.

- Welche Ziele verfolgen wir mit der Entscheidung für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung?
- Sind unsere Ziele klar definiert und **SMART** (= **S**pezifisch/**M**essbar/**A**ttaktiv/**R**ealistisch/**T**erminiert) formuliert?
- Haben unsere Zielvorstellungen einen klaren Bezug zum Kerngeschäft der Organisation?

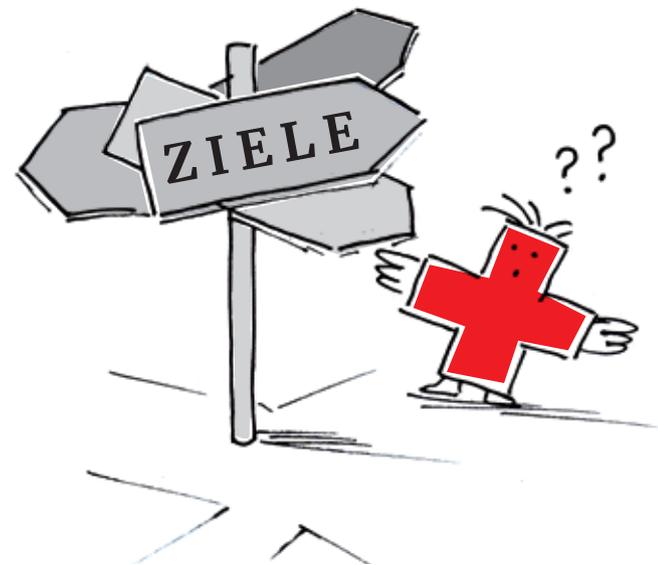
## Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Nachdem die Ziele festgelegt und beschrieben wurden, stellt sich nun die Frage, wie diese Ziele erreicht werden können und welche Maßnahmen dafür geeignet sind. Dafür sollten eine Implementierungsstrategie entwickelt und Maßnahmen ausgewählt werden, die zum gewünschten Ziel führen.

Die **Implementierungsstrategie** sollte an den jeweiligen Arbeitskontext und die Ausgangslage der Organisation angepasst sein und sich an den Zielen, Ressourcen sowie an der dem Prozess zugrunde liegenden Motivation der Organisation orientieren.

Welche Strategie am meisten Erfolg verspricht, hängt von der jeweiligen Organisation ab. Bei der Entwicklung von Maßnahmen ist es wichtig, sich die gewünschte Wirkung vor Augen zu führen und die Maßnahmen dahingehend anzupassen. Besonders erfolgversprechend sind Implementierungskonzepte, die breite Zustimmung und Akzeptanz im Unternehmen erfahren. Dafür ist es ratsam, in die Strategie sowohl Maßnahmen einzubeziehen, die von der Führungsebene als auch von der Belegschaft der Organisation ausgehen (**Top-Down u. Bottom-Up Maßnahmen**).

Dabei sollte nicht aus dem Blick verloren werden, dass die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ein langfristiger Prozess ist. Maßnahmen sollten zwar angegangen, aber nicht übers Knie gebrochen werden, denn nicht alle Ideen müssen sofort oder gleichzeitig umgesetzt werden. Eine durchdachte Prioritätensetzung und die Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen ist Voraussetzung für einen erfolgreichen Prozess der Organisationsentwicklung. Ebenso sollte nicht auf eine regelmäßige Evaluation der durchgeführten Maßnahmen verzichtet werden; diese ist überaus wichtig, um die gewünschte und tatsächlich erbrachte Wirkung der Maßnahmen im Blick zu behalten und ggf. Anpassungen im Prozess vornehmen zu können.



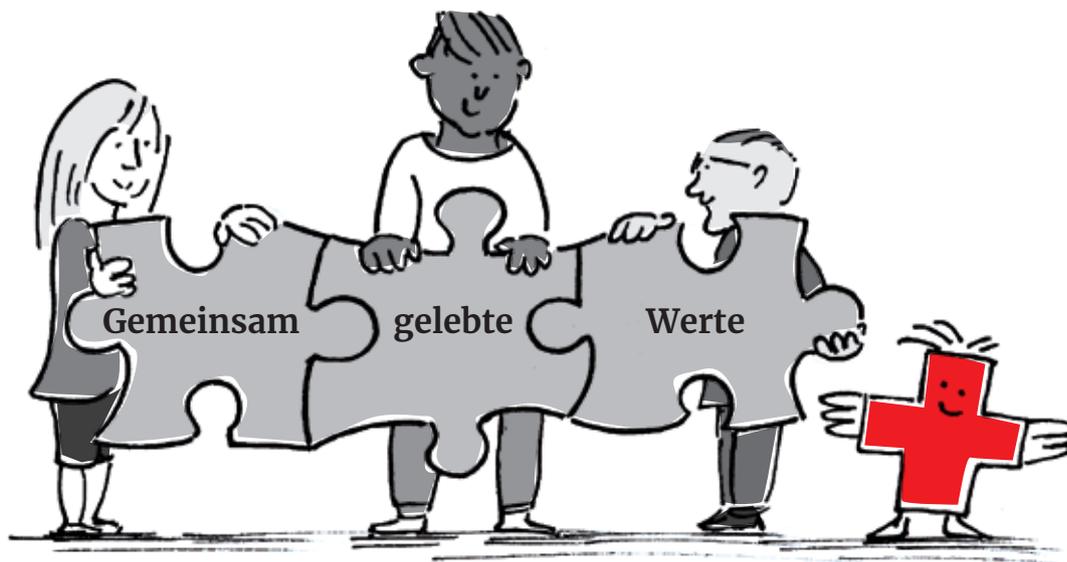
# Benachteiligungen abbauen und vorbeugen – Handlungsvorschläge für die Praxis

Menschen machen Organisationen. Gleichzeitig prägen Organisationen auch das gesellschaftliche Meinungsbild und damit auch das Handeln und die Haltung der Mitarbeitenden. Eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisation muss **aktiv** gestaltet und entwickelt werden.

Im Folgenden wollen wir Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, die zur Entwicklung einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisation beitragen können. Die Maßnahmen sind in vier Bereiche gegliedert: Organisationskultur, Organisationsstruktur, Personalmanagement, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit.

Mit den folgenden Reflexionsfragen und Handlungsvorschlägen erheben wir nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern möchten dazu anregen, Ideen zur Umsetzung des Prozesses in der eigenen Organisation mitzunehmen, die aktuelle Ausgangslage kritisch zu reflektieren und Diskussionen und Austausch voranzubringen.

„  
*Nur wenn wir mit uns selbst kritisch sind,  
entfalten wir Wirkung.*“



## Organisationskultur

Organisationskultur beschreibt Regeln des sozialen Miteinanders in einer Organisation, die nicht immer verschriftlicht sind, sondern sich durch gemeinsam gelebte Werte auszeichnen und von ihren Mitgliedern an neue Mitglieder weitergegeben werden. Sie ist entscheidend dafür, wie eine Organisation funktioniert und mit Veränderungen umgeht.

Kultur ist ‚*wie wir etwas machen*‘. Eine Organisationskultur hat auch Einfluss darauf, wie mit Diskriminierung und Konflikten umgegangen wird. Die Organisationskultur und die Führungsebene einer Organisation stehen in einer wechselseitigen Beziehung. Durch das Vorleben von Werten – z. B. ein respektvoller und wertschätzender Umgang, Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft zu selbstkritischer Reflexion – prägen Führungskräfte die Organisationskultur.

„*Sie [die Geschäftsleitung] ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt, von dem der Wandel ausgehen muss. Ohne das auf richtige und entschlossene Engagement der Leitungsebene sind jegliche Maßnahmen zum Scheitern verurteilt.*“ (Gesicht Zeigen! 2020, S. 26)

Die Organisationskultur spiegelt sich auch im Verhaltenskodex wider. Ein Verhaltenskodex (*Code of Conduct*) oder eine Zusammenfassung von Verhaltensregeln dient Unternehmen als Basis und Orientierung für die Bewältigung ethischer und rechtlicher Herausforderungen in der täglichen Arbeit. Es handelt sich um eine freiwillige Selbstverpflichtung der Organisation, die ihre wesentlichen Werte und Grundüberzeugungen enthält. In einem ersten Schritt sollte die Wertschätzung von Vielfalt und der Umgang mit Diskriminierung in einem Verhaltenskodex festgehalten werden. Das Vorleben des Verhaltenskodex – vor allem durch Führungskräfte – ist ein wichtiger zweiter Schritt. Denn nur das, was in der Organisation gelebt und aktiv gestaltet wird, kann sich in einer Veränderung des Handelns niederschlagen, sodass sich ein glaubhafter und vertrauensvoller Umgang im Miteinander entwickelt.

- Spiegelt sich die diversitätsorientierte Haltung der Organisation in einem gelebten Verhaltenskodex wider?
- Gibt es ein öffentliches Bekenntnis zur Diversität und gegen Diskriminierung?
- Wird dieses Bekenntnis auch im Leitbild der Organisation zum Ausdruck gebracht?
- Sind Menschen, die von der „Norm“ abweichen, in der Organisation willkommen? Oder sind sie nur willkommen, wenn sie sich in die bestehende Organisationskultur einfügen?
- Sind Führungskräfte und Mitarbeitende für den Umgang mit Stereotypen, Stigmatisierungen und den daraus entstehenden Diskriminierungsrisiken sensibilisiert?
- Gibt es einen ressourcenorientierten und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt (z.B. im Hinblick auf Biografien, Sprachen, Diskriminierungserfahrungen, Arbeitsweisen)?

Die Auseinandersetzung mit Diskriminierung in der eigenen Organisation soll als selbstverständlich wahrgenommen und zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags werden.

- Werden die Diskussion bzw. das Sprechen über Diskriminierung in der Organisation als normal betrachtet und gefördert oder eher als Störung bzw. Ablenkung von der eigentlichen Arbeit gesehen?
- Gibt es eine festgelegte Vorgehensweise für den Umgang mit Konflikten, bei der die Machtverhältnisse unter den beteiligten Personen berücksichtigt werden?
- Diskriminierender Sprachgebrauch sowie ausgrenzendes Verhalten werden nicht geduldet. Sprechen Kolleg\*innen einander darauf an?

## Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur ist ein System von formalen Regelungen im Hinblick auf Arbeitsteilung, Zuständigkeiten, Aufgaben, Abläufe, Hierarchien und Dienstwege einer Organisation. Um einen diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Prozess voranzubringen, ist es wichtig, diesen in der Struktur zu verankern. Die geltenden Regelungen in der Organisation können zwar – formal betrachtet – zunächst neutral erscheinen, doch bei genauerem Hinsehen ist es möglich, dass einige Menschen (unhinterfragt) eine strukturelle Ausgrenzung zum Beispiel bezüglich ihrer Herkunft, ihres Alters, ihrem Geschlecht oder ihrer sexuellen Identität erfahren.

Folgende Fragen können Ihnen dazu eine Anregung geben:

- Von wem werden Führungspositionen eingenommen und Entscheidungen getroffen? Ist diese Gruppe vielfältig oder eher homogen? Wie kommt es zu der Zusammensetzung? Ist sie bewusst oder unbewusst entstanden?
- Gibt es eine Struktur zur Förderung von Vielfalt und Antidiskriminierung (z. B. durch eine Steuerungsgruppe und/oder eine zuständige Person)?
- Sind die Organisationsstruktur und ihre Regelungen allen Mitarbeitenden bekannt? Wie werden Änderungen kommuniziert und umgesetzt?
- Gibt es transparente Kriterien für Löhne und Gehälter und beruhen diese auf Prinzipien der Gleichbehandlung?
- Sind Beförderungen und Karrieremöglichkeiten für alle Mitarbeitenden in gleichem Maße möglich?
- Gibt es eine Antidiskriminierungs-Betriebsvereinbarung?

Die Regeln, Anforderungen und auch Sanktionen in Fällen von Diskriminierung sollten in einer Betriebsvereinbarung oder Dienstanweisung festgelegt werden.

- Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, die Diskriminierung oder Benachteiligung erlebt haben, dagegen vorzugehen?
- Gibt es eine Person, die für Diskriminierung, Diversität und Gleichstellung in der Organisation zuständig ist und als Interessenvertretung für Betroffene von Diskriminierung fungiert?
- Gibt es eine Beschwerdestelle für Betroffene von Diskriminierung?
- Wie wird mit Beschwerden diesbezüglich verfahren?
- Welche Konsequenzen hat diskriminierendes Verhalten?

Die Einrichtung von Beschwerdestelle und Diversitätsbeauftragten sind Kernelemente der strukturellen Verankerung einer diversitätssensiblen Organisationsentwicklung.

### Was ist eine Antidiskriminierungs-Betriebsvereinbarung?

Betriebsrat und Arbeitgeber haben darüber zu wachen, dass jede Diskriminierung oder Benachteiligung im Betrieb unterbleibt (§ 75 BetrVG). Das **Diskriminierungs- bzw. Benachteiligungsverbot** ist darüber hinaus im **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** geregelt. Hierzu können Arbeitgeber und Betriebsrat auch eine Antidiskriminierungs-Betriebsvereinbarung zur Schaffung eines benachteiligungsfreien Klimas am Arbeitsplatz abschließen. Diese Vereinbarung legt u. a. die Selbstverpflichtung des Arbeitgebers, die Behandlung von Beschwerden und Sanktionen fest. Um bereits bestehende Nachteile auszugleichen und zu reduzieren, sind im Rahmen des AGG auch sogenannte Positive Maßnahmen möglich, die eine bevorzugte Behandlung erlauben, wenn dadurch Nachteile ausgeglichen werden können.

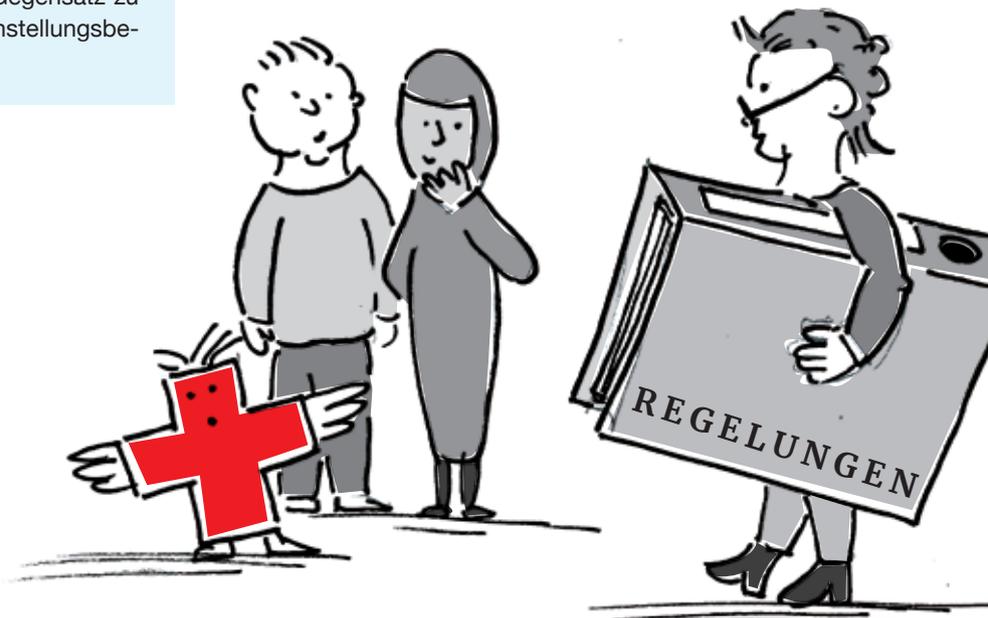
Die Erfahrung zeigt, dass Betroffene von Diskriminierung sich häufig nicht an offizielle Stellen (z. B. auch Ansprechpersonen in Organisationen) wenden. Gründe hierfür sind u. a. die Furcht vor negativen Folgen oder das fehlende Vertrauen darin, dass dieser Schritt etwas bringt. *„Durch das Nicht-Melden oder Nicht-Anzeigen bleiben viele Diskriminierungssituationen unsichtbar.“* (DIECKMANN 2020, S. 14)

### Was ist eine Beschwerdestelle im Sinne des AGG?

*„Alle Beschäftigten im Sinne des AGG, die sich im Kontext des Arbeitsverhältnisses diskriminiert fühlen, haben das Recht, sich bei einer von der Arbeitgeberseite einrichtenden Beschwerdestelle zu beschweren (§ 13 AGG). Die Beschwerde muss geprüft werden und das Ergebnis ist der beschwerdeführenden Person mitzuteilen“* (ADS Bund 2017, S. 64). Zu beachten ist, dass so eine Beschwerdestelle (§ 13 AGG) keine klassische Interessenvertretung der Arbeitnehmenden ist und sie so auch nicht wahrgenommen wird – im Gegensatz zu Diskriminierungs-, Diversitäts- oder Gleichstellungsauftragten.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Prozess der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung ist die Herstellung von Barrierefreiheit. Sie betrifft nicht nur die baulichen Anlagen, sondern erfordert auch den Zugang zu allen anderen notwendigen Medien und Informationen. Kommunikation, Informationen und Technologien sollten dementsprechend gestaltet und angelegt sein. Über vorhandene Barrieren bzw. die Barrierefreiheit sollte in Veranstaltungsflyern und auf der Webseite informiert werden.

- Ist Ihre Organisation barrierefrei gestaltet? Gibt es einen umfassenden Zugang und eine uneingeschränkte Nutzungsmöglichkeit für alle gestalteten Bereiche?



Die Begleitung von qualifizierten externen Fachleuten aus Selbstorganisationen ist in diesem Prozess unabdingbar. Ein Blick von außen auf die eigene Organisation verschafft eine erweiterte Perspektive und bietet die Chance, neue Erkenntnisse, Ideen und Anregungen zu berücksichtigen und somit neue Wege zu gehen.

- Sind Expert\*innen aus Selbstorganisationen in den diversitätsorientierten Prozess mit einbezogen?
- Wer redet über wen? – Können betroffene Personen für sich selbst sprechen und ihre Perspektive einbringen, wenn über Diskriminierung und Benachteiligung gesprochen wird?

## Personalmanagement

Die Personalverwaltung, -führung, -planung und -entwicklung gehören zum Tätigkeitsbereich des Personalmanagements und haben großen Einfluss auf die Zusammensetzung der Belegschaft und damit auch auf die Vielfalt in der Organisation. Hiermit spielt sie eine große Rolle im Prozess der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung. Folgende Fragen können dabei helfen, das Personalmanagement in Ihrer Organisation vielfaltsorientierter aufzustellen:

- Spiegelt die Organisation die Vielfalt der Gesellschaft wider – oder nur einen Teil von ihr?
- Wird Vielfalt in der Belegschaft explizit und strategisch verfolgt?
  - Gibt es dazu eine Zielformulierung?
  - Wie sieht die Personalstruktur der Organisation aus?
  - Was ist gut und was ist nicht gut daran und was tut die Organisation, um die Vielfalt in der Personalstruktur zu erhöhen?
  - Gibt es Angebote für die Teamentwicklung, insbesondere in interkulturellen Teams?

- Werden Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten erhoben? Sind diese Daten für alle transparent und werden Handlungsempfehlungen aus den Erkenntnissen abgeleitet?
- Wird bei der Ausschreibung von Stellen auf ein diskriminierungsfreies Einstellungsverfahren geachtet?

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet Diskriminierung in allen Phasen des Arbeitslebens, auch im Einstellungsverfahren. Hier sollte unbedingt auf die richtigen Formulierungen in Stellenausschreibungen geachtet werden. Der Wunsch nach Vielfalt kann durch eine entsprechende Formulierung zum Ausdruck gebracht werden (z. B.: „Wir schätzen Vielfalt und wünschen uns Personen, die dazu beitragen“).<sup>3</sup> Auch wenn der Wunsch nach Vielfalt entsprechend formuliert wurde, kommt es oft vor, dass sich keine Personen bewerben, die zu der gewünschten Vielfalt beitragen. Dies sollte unbedingt reflektiert und Schlussfolgerungen daraus gezogen werden:

- Birgt die Stellenausschreibung womöglich unerkannte Hürden? Gibt es beispielsweise eine Diskrepanz zwischen Anforderungsprofil und Zielgruppe?
- Welche Konsequenzen werden daraus gezogen? Wird die Stelle erneut ausgeschrieben oder wird das Einstellungsverfahren fortgesetzt? Werden womöglich Personen mit Vielfaltdimensionen aktiv angesprochen?
- Werden bei der Veröffentlichung von Stellenausschreibungen neue Kanäle ausprobiert (z. B. durch die Kooperation mit Migrant\*innenselbstorganisationen, Selbstvertretungsorganisationen, Universitäten und die Nutzung relevanter Netzwerke)?

Eine Möglichkeit, gegen die bewusste oder unbewusste Benachteiligung bestimmter Personengruppen vorzugehen, sind anonymisierte Bewerbungsverfahren. *„Ein kurzer Blick auf den Namen, das Geschlecht, die Herkunft oder das Alter genügt in vielen Fällen, um eine Bewerbung auszusortieren: Vor allem Menschen mit Migrationshintergrund, ältere Arbeitsuchende und Frauen mit Kindern werden in Bewerbungsverfahren oft benachteiligt. Sie haben deutlich schlechtere Chancen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.“*<sup>4</sup> Das belegen zahlreiche Studien und die Beratungserfahrung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

- Gab oder gibt es eine ernsthafte Auseinandersetzung mit einem anonymisierten Bewerbungsverfahren?

Auch hier bietet die Antidiskriminierungsstelle des Bundes einen Leitfaden für Arbeitgeber\*innen zum anonymisierten Bewerbungsverfahren.<sup>5</sup> Es gilt, das Bewerbungsverfahren immer wieder zu reflektieren und nach und nach anzupassen.

- Werden regelmäßig (interne) Schulungen, Workshops und Trainings zu Vielfaltssensibilität und Antidiskriminierungsarbeit angeboten?

Im diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozess spielt die Durchführung von Fortbildungen für alle Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Führungskräfte haben eine besondere Position inne, sind die Entscheidungsträger\*innen der Organisation und verfügen gleich-

zeitig über eine Vorbildfunktion. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche über „Vielfaltskompetenzen“ verfügen und dass Fortbildungen zu den Themen Vielfalt und Diskriminierung verpflichtend sind. **Eine diskriminierungskritische Haltung aller Mitarbeitenden** ist Voraussetzung, um den Prozess erfolgreich voranzubringen.



<sup>3</sup> Weitere Informationen zum rechtskonformen und diskriminierungssensiblen Einstellungsverfahren bietet der Leitfaden der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren“. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden\\_fair\\_in\\_den\\_job.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [24.11.2020]

<sup>4</sup> Homepage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Anonymisierte Bewerbungsverfahren: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Projekte/abgeschlossene\\_Projekte/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Projekte/abgeschlossene_Projekte/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html) [18.12.2020]

<sup>5</sup> Der Leitfaden für Arbeitgeber zum anonymisierten Bewerbungsverfahren kann hier abgerufen werden: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden\\_anonymisierte\\_bewerbungsverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [24.11.2020]



*Worte können sein wie winzige Arsendosen,  
und nach einiger Zeit ist die Wirkung da.*

*(Victor Klemperer)*

## Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation ist ein Prozess, der sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet ist. Alle Ebenen der innerverbandlichen Organisation stellen die interne Öffentlichkeit dar. Eine wirksame interne Kommunikation kann dazu beitragen, dass alle Mitarbeitenden sich wertgeschätzt und sicher fühlen und Unterstützung für einen diversitätsorientierten diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozess schaffen. Für eine wirksame interne Kommunikation ist ein effektiver, aktueller und strukturierter Austausch aller Beteiligten Voraussetzung. Er sorgt für Transparenz, Klarheit und Orientierung.

Die externe Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit publiziert die Angebote, Aktivitäten, aber auch Botschaften wie z. B. „Wofür stehen wir?“ nach außen. Ihr kommt deshalb eine zentrale Stellung zu. Für eine wirksame und erfolgreiche Kommunikationsstrategie sollten folgende Fragen beachtet werden:

- Ist die interne und externe Kommunikation der Organisation wertschätzend und diversitätssensibel gestaltet?
- Gibt es eine strukturiert verankerte Austauschmöglichkeit in der Organisation, bei der Mitarbeitende ihre Themen und Bedürfnisse einbringen können?
- Welche Kommunikationskanäle werden genutzt und welche Zielgruppen werden dadurch erreicht bzw. angesprochen?
- Ist die Webseite der Organisation barrierearm gestaltet?
- Werden in Veranstaltungshinweisen auch Angaben zur Barrierefreiheit dieser Angebote veröffentlicht?

Ein bewusster Umgang mit der Wirkung und den Ausgrenzungsmechanismen von Sprache ist eine Voraussetzung für eine diversitätssensible Kommunikation inner- und außerhalb der Organisation. Dabei geht es nicht nur darum, Regeln und Begriffe zu verstehen und diese anzuwenden (z. B. beim Gendering), sondern auch darum, ein Verständnis und eine Sensibilität für die Diskriminierungs- und Ausgrenzungsmechanismen durch Sprache, deren Geschichte, Inhalt und Bedeutung zu schaffen. Diskriminierung findet nicht nur durch Taten statt, sondern auch über die Sprache, die verwendet wird. Wenn wir eine Sprache verwenden, durch die Menschen beleidigt, herabgewürdigt oder nicht mitgemeint werden, können wir einen Teil unserer Mitarbeitenden oder Zielgruppen (unbewusst) abwerten und ausschließen.

Es ist auch wichtig, sich als zivilgesellschaftliche Organisation darüber bewusst zu werden, dass die Art wie Menschen sprechen – zum Beispiel mit welchem Akzent, Dialekt, Sprechtempo und welcher Stimmlage – Auswirkungen darauf hat, wie sie wahrgenommen werden. Studien haben gezeigt, dass z. B. Dialektsprecher\*innen eine geringere Kompetenz zugeschrieben wird als Menschen, die Hochdeutsch sprechen (vgl. ADLER/PLEWNIA 2020). Auch die Tonlage ist nicht zu unterschätzen. So werden Menschen mit einer tiefen Stimme als vertrauenswürdig, Menschen mit einer hohen Stimme dagegen als weniger kompetent eingestuft.

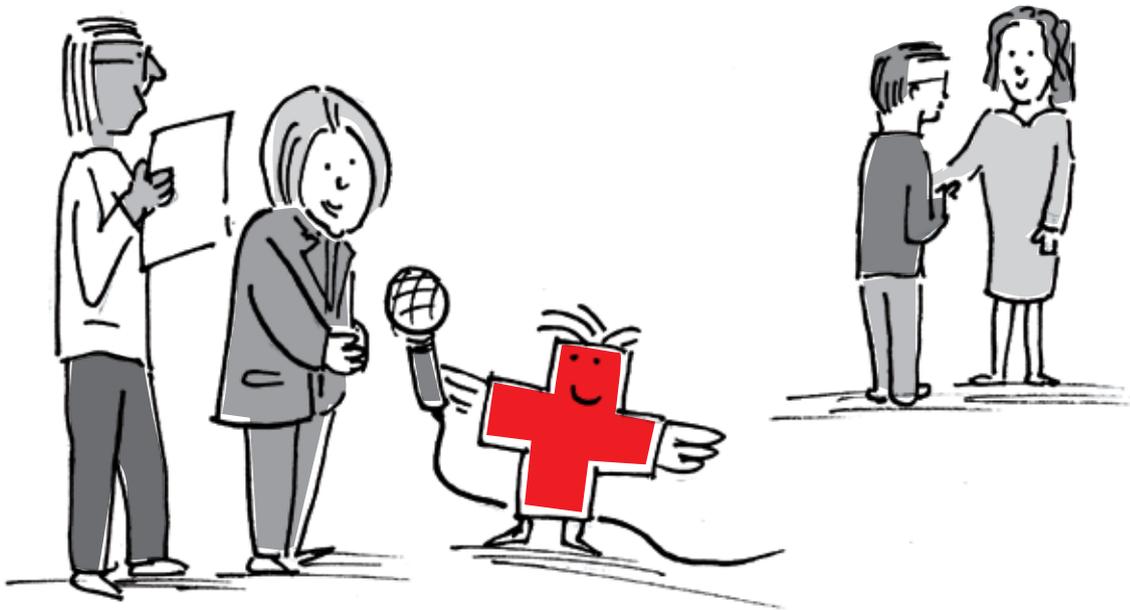
Über die Sprache, die wir wahrnehmen, werden Stereotype aktiviert. Sich dieser Stereotypen und daraus entstehender Vorurteile bewusst zu sein und sie immer wieder zu hinterfragen, ist unerlässlich für eine diskriminierungskritische und diversitätssensible Kommunikation in der Organisation.

Auch in der Bildsprache sollte darauf geachtet werden, Stereotype zu vermeiden, zu hinterfragen und die Gesellschaft in ihrer Pluralität abzubilden, ohne dabei Klischees zu bedienen.

- Gibt es einen diversitätssensiblen Umgang mit Sprache und Bildsprache in der internen und externen Kommunikation?

Wir hoffen, die Handlungsvorschläge und Reflexionsfragen konnten Sie in der Auseinandersetzung mit einem diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Prozess in Ihrer Organisation unterstützen.

Weiterführende Literatur, Materialien und Werkzeuge zum Thema finden Sie im Anhang.



# Weiterführende Publikationen und Materialien

## Videos

**Respekt beginnt beim Namen.** DeutschPlus:



**Diversity – Tipps für die richtige Sprache.** Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg:



## Literatur

ADLER, ASTRID; PLEWNIA, ALBRECHT (2020): **Aktuelle Bewertungen regionaler Varietäten des Deutschen. Erste Ergebnisse der Deutschland-Erhebung 2017**, in: Hundt, Markus; Kleene, Andrea; Plewnia, Albrecht; Sauer, Verena (Hrsg.): Regiolekte. Objektive Sprachdaten und subjektive Sprachwahrnehmung. Tübingen: Narr, S. 15 – 35

DIECKMANN, JANINE (2021): **Diskriminierung in Gesellschaft und Arbeitsleben**, in: DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e.V. (Hrsg.): Schriftenreihe Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung, Ausgabe 1

GYAMERAH, DANIEL; YILDIRIM-CALIMAN, DENIZ; WAGNER, LUCIENNE; KWESI AIKINS, JOSHUA (2021): **Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten**, in: DRK-Landesverband Westfalen-Lippe e.V. (Hrsg.): Schriftenreihe Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung, Ausgabe 2

GÜMÜŞAY, KÜBRA (2020): **Sprache und Sein**. Berlin: Hanser

EL-MAFAALANI, ALADIN (2018): **Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt**. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 5. Aufl.

SOW, NOAH (2008): **Deutschland Schwarz Weiß. Der alltägliche Rassismus**. München: C. Bertelsmann



## Online verfügbare Publikationen

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bietet eine Reihe von Publikationen, Materialien, Handreichungen, Berichten und Studien zum Thema Diskriminierung im Arbeitskontext: [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

ADS Bund – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019): **Fair in den Job – Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren.** Berlin

ADS Bund – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017): **Diskriminierung in Deutschland.** Dritter Gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages

ADS Bund – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015): **Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen.** Berlin

ADS Bund – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014): **Leitfaden für Arbeitgeber zum anonymisierten Bewerbungsverfahren.** Berlin

DeutschPlus / Hrsg. (2019): **Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung.** Berlin [Reihe: Impulse zu Vielfalt]

FECHLER, BERND (2012): **Diversity-Konflikte besprechbar machen. Die Diskriminierungs-Matrix als Orientierungshilfe in moralisch vermintem Gelände,** in: Perspektive Mediation Heft 66, 02/2012

Gesicht zeigen! / Hrsg. (2020): **Rassismus im Kontext von Wirtschaft und Arbeit.** Bestandsaufnahme und Handlungsoptionen

GYAMERAH, DANIEL; WAGNER, LUCIENNE (2018): Fact Sheet: **Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten & positive Maßnahmen für einen effektiven Diskriminierungsschutz.** neue deutsche organisationen (Hrsg.), Berlin

IQ – Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2019): **Veranstaltungen planen und durchführen. Diversity-sensibel – Nachhaltig – Inklusiv**

IQ – Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018): **Aktive Gestaltung der Vielfalt in Unternehmen. Diversity Management Schritt für Schritt**

RAA – Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie e.V. (2017): **Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien.** Ein Handlungsansatz der RAA Berlin

SHELLENBERG, BRITTA (2020): **Training Antidiskriminierung. Den Menschen im Blick.** Schwerpunkt Rassismus. Frankfurt: Wochenschau

STAR E – Standing Together Against Racism in Europe / Hrsg. (2020): **Managing Organisational Change. Tools and methods to become a diversity-sensitive NGO.** Berlin

TANYILMAZ, TUĞBA; GREVE, EDWIN (2018): **Vielfalt intersektional verstehen. Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung.** DeutschPlus (Hrsg.)

## Materialien

Gesicht zeigen (Hrsg.) (2017): »**Weiß**e können nicht rappen«. **Das Positionierungsspiel gegen Vorurteile und Klischees.** Weinheim: Beltz

MENGIS, EDEN; DRÜCKER, ANSGAR (2019): **Antidiskriminierung, Rassismuskritik und Diversität. 105 Reflexionskarten für die Praxis.** Weinheim: Beltz Juventa

OTOO, SHARON DODUA (2018): **Die Geschichte von Kreis und Viereck.** RAA – Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie e.V. (Hrsg.)

AntiDiskriminierungsbüro (ADB) Köln/Öffentlichkeit gegen Gewalt e.V. (2013): **Leitfaden für einen rassismuskritischen Sprachgebrauch.** Handreichung für Journalist\_innen

**Vielfaltscheck** für Organisationen von DeutschPlus:



**Toolbox** für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) des IQ – Netzwerks:



**Selbstcheck** für rassismuskritische und diversitätsorientierte Jugendverbandsarbeit vom Landesjugendring Mecklenburg-Vorpommern:



### Weitere Links

Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt:

[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

Tipps & Tools, wie Sie gendersensibel schreiben und sprechen:

[www.genderleicht.de](http://www.genderleicht.de)

neue deutsche medienmacher\*innen – mit zahlreichen Angeboten für mehr Vielfalt in den Medien:

[www.neuemedienmacher.de](http://www.neuemedienmacher.de)



## Was bieten wir als DRK an?

Bei Bedarf an Workshops, Trainings oder Fortbildungen, zur Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung von Diversitäts- und Antidiskriminierungskonzepten oder für die Vermittlung an weitere Akteure in der Antidiskriminierungsarbeit wenden Sie sich bitte an den

DRK Landesverband Westfalen-Lippe e.V.  
Fachbereich Migration  
Sperlichstraße 25  
48151 Münster  
[www.drk-westfalen.de](http://www.drk-westfalen.de)  
[migration@drk-westfalen.de](mailto:migration@drk-westfalen.de)  
0251 9739156

„  
Stärke  
und Verantwortung



# Impressum

## **Herausgeber**

Deutsches Rotes Kreuz  
Landesverband Westfalen-Lippe e.V.  
Sperlichstraße 25  
48151 Münster

## **Verantwortlich für den Inhalt**

Dr. Hasan Sürgit (Vorsitzender des Vorstands)

## **Konzeption und Autorinnenschaft**

Anne Artmeyer, Margreet Toxopéus, Elena Unruh –  
Fachbereich Migration

## **Lektorat**

Franz-Helmut Richter – contexte, Münster

## **Grafik, Layout und Satz**

Manfred Teschlade

## **Illustrationen**

© Copyright by Manfred Teschlade 2021

## **Druck**

X-Print Druckerei GmbH, Ankum

## **Erscheinungsdatum**

Februar 2021

© Deutsches Rotes Kreuz – Landesverband Westfalen-Lippe e.V.

**DRK-Landesverband  
Westfalen-Lippe e.V.**

Sperlichstraße 25

48151 Münster

Tel. 0251 9739-0

Fax 0251 9739-106

info@drk-westfalen.de

www.drk-westfalen.de



**Gefördert durch:**

Ministerium für Kinder, Familie,  
Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

