

### Verstehen worum es wirklich geht: Warum gerade jetzt Diversitätsarbeit als Bestandteil einer offenen Gesellschaft geschützt und gestärkt werden muss

REA ELDEM, LEITERIN DER AGENTUR IN-VISIBLE IM INTERVIEW

Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit stehen in den USA aktuell massiv unter Druck. Unter der Regierung von Donald Trump wurden nicht nur zentrale Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Programme zurückgefahren, sondern auch restriktive Politiken eingeführt, die gezielt gegen DEI-Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen gerichtet sind. Öffentliche Institutionen und insbesondere Universitäten sehen sich zunehmend mit gesetzlichen Einschränkungen und politischen Angriffen konfrontiert. Öffentliche Diskurse diffamieren DEI-Initiativen als ideologische Bedrohung, ganze Wissenschaftsbereiche wie die Gender Studies werden delegitimiert. *Bontu Lucie Guschke* sprach mit der DEI-Expertin Rea Eldem über die aktuellen Entwicklungen in den USA, die Auswirkungen in Deutschland und darüber, wie feministische Diversitätsarbeit dennoch weitergeführt werden kann.

***Femina Politica (FP):*** Rea, du leitest die Agentur IN-VISIBLE, die du gegründet hast, um Organisationen, Unternehmen und Communities rund um die Themen Gender, Diversity und Transformation zu beraten. In eurer Arbeit bezieht ihr euch viel auf Wissensbestände aus den Gender Studies. Wie blickst du auf die aktuelle Lage in den USA und welchen Einfluss hat diese aktuell auf Arbeit im DEI-Bereich hier in Deutschland?

**Rea Eldem:** Die Situation in den USA ist gerade extrem angespannt und alarmierend. Die Entlassung des gesamten Diversity-Teams bei Microsoft hat beispielsweise viele überrascht und auch hierzulande Verunsicherung ausgelöst: Ist DEI ein vorübergehender Trend, der jetzt vorbei ist? Diese Angriffe sind ein Weckruf für uns in Deutschland, denn sie zeigen, wie schnell Erfolge in der Gleichstellung gefährdet sein können, wenn gesellschaftliche Mehrheiten oder Machtstrukturen, die sich gegen DEI stellen, die Überhand gewinnen. Auch hier bei uns zeichnen sich ähnliche Trends ab, wenn auch abgeschwächt. Politischer Backlash trifft auf eine angespannte Wirtschaftslage – das bemerke ich auch in meiner täglichen Arbeit. Überall wird gespart – und da DEI oftmals als ‚nice to have‘ verstanden wird, werden hier Budgets besonders rasch gestrichen. Legitimiert wird das aktuell auch durch populistische Narrative, die Minderheitenschutz in Frage stellen und Diskriminierung als Meinung einordnen. Das ist möglich, weil wir uns in einem Klima befinden, das Wissensstände der letzten Jahrzehnte unterminiert oder gar offen anfechtet. Die Gender

Studies und andere Sozialwissenschaften geraten dabei besonders unter Beschuss und werden als ‚links-grün-versifft Ideologie‘ abgetan. Aktuell sehen wir im Zuge der bevorstehenden Pride Paraden, wozu das führt: Organisator\*innen werden bedroht, sie haben Angst, sie ziehen sich mitunter zurück. DEI ist so aufgeladen, dass es damit auch für Unternehmen und Institutionen zum Risiko wird. Unternehmen, und ja sogar auch unsere Regierung, steigen beispielsweise aus den Pride Paraden aus – und signalisieren damit, dass der Schutz von Minderheiten- und Frauenrechten jederzeit anfechtbar ist. Gleichzeitig finde ich es wichtig, klar zu differenzieren: Wir dürfen den amerikanischen Diskurs nicht einfach eins zu eins auf Deutschland übertragen. Der DEI-Diskurs in den USA war stark geprägt von Bewegungen wie Black Lives Matter und führte dort zu zahlreichen Selbstverpflichtungen und neuen Policies, die Diskriminierung abbauen sollten – so auch bei Microsoft. In Deutschland fehlt diese politische Dynamik in einem derartigen Ausmaß.

**FP:** *Welche unterschiedlichen Strategien oder Reaktionen siehst du aktuell in Unternehmen und Organisationen hier in Deutschland in Bezug auf die Angriffe der US-Regierung auf DEI- und Gleichstellungsarbeit?*

**RE:** In Deutschland beobachte ich ein sehr heterogenes Bild. Einige Unternehmen reagieren mit Unsicherheit oder gar Zurückhaltung, weil sie Angst haben, selbst in einen negativen Fokus zu geraten – vor allem, wenn die Debatte durch rechtspopulistische Akteur\*innen verschärft wird. Teilweise erfahren Unternehmen reale Umsatzeinbußen, wenn sie beispielsweise Diversitäts-PR-Kampagnen machen, die dann von rechten Netzwerken aufgegriffen werden. Wir sehen mitunter deshalb auch Versuche, DEI-Maßnahmen eher unsichtbar oder defensiv umzusetzen, was langfristig gefährlich ist, weil es keine klare Haltung zeigt. Wenn Unternehmen verheimlichen, dass sie Diversitätsstrategien auf den Weg bringen und Maßnahmen erarbeiten, dann verschleiert das nicht nur ihre Bemühungen, sondern auch die unterliegenden Herausforderungen, denen sie (richtigerweise) versuchen, zu begegnen. Es entsteht ein verzerrtes Bild, das sich wiederum auch auf das Handeln oder vielmehr das Nicht-handeln anderer Akteur\*innen auswirkt.

Insgesamt beobachte ich jetzt eine Phase, in der wir alle gefragt sind, Diversitätsarbeit neu zu denken – nicht nur inhaltlich, sondern auch kommunikativ und strategisch. Das betrifft sowohl Gleichstellungsbeauftragte, Organisationsentwickler\*innen, Sozialwissenschaftler\*innen als auch Menschen wie mich, die versuchen, Brücken zu schlagen.

Einige Unternehmen machen genau das, indem sie die aktuelle Situation nutzen, um ihre Haltung zu festigen und noch klarer Position für Diversität zu beziehen. Employer Branding, also die strategische Positionierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, gewinnt in diesem Kontext an Bedeutung: Diversität wird als Teil der Unternehmenskultur und als Wettbewerbsvorteil kommuniziert, gerade gegenüber Talenten, die Wert auf ein vielfältiges Arbeitsumfeld legen. Eine StepStone-

Umfrage gezeigt zum Beispiel, dass 77 % der Arbeitssuchenden sich lieber bei Unternehmen bewerben, die für Vielfalt bekannt sind.<sup>1</sup>

**FP:** *Die Argumente, die aktuell im US-amerikanischen Diskurs stark gemacht werden – zum Beispiel, dass Gleichstellungsmaßnahmen unfair und diskriminierend gegenüber weißen cis Hetero-Männern seien oder dass aktuelle feministische Ansätze einfach zu weit gingen – sind ja an sich nicht neu. Umgehen mit Widerständen war immer Teil feministischer Arbeit. Was macht sie aktuell so wirkmächtig, nicht nur in den USA, sondern auch hier in Deutschland?*

**RE:** Widerstand gegen Gleichstellung ist keine Neuerscheinung – tatsächlich sind solche Argumentationsmuster seit Jahrzehnten bekannt. Was aber jetzt passiert, ist eine Eskalation und gleichzeitige Professionalisierung dieser Gegenbewegungen: Sie bedienen sich einer neuen Rhetorik, die oft von emotional aufgeladenen Begriffen getarnt wird. Das macht sie für viele Menschen anziehend, die sich real oder imaginiert bedroht fühlen. Außerdem agieren sie geschickt mit Social Media, politischen Netzwerken und einem breiten, transnationalen Verbund von Akteur\*innen, was ihre Reichweite enorm erhöht.

In Deutschland sind solche Narrative anschlussfähig an populistische Diskurse, die Ängste vor gesellschaftlichem Wandel instrumentalisieren. Das macht den Widerstand aktuell so wirkmächtig: Er ist emotional verankert, gut organisiert und trifft eine politische Stimmung, in der Unsicherheit und Identitätsängste groß sind. Für queer-feministische und antirassistische Bewegungen bedeutet das, dass wir nicht nur inhaltlich, sondern auch auf der Ebene der emotionalen Kommunikation und gesellschaftlichen Bündnisse neu arbeiten müssen.

**FP:** *Du beschreibst, dass Angriffe auf Diversitäts- und Gleichstellungsarbeit, auf feministische, queere und antirassistische Organisationen extrem anschlussfähig sind an populistische Diskurse. Wie blickst du insgesamt auf die politische Lage hier im Land und deren Einfluss auf das Feld der Diversitäts- und Gleichstellungsarbeit?*

**RE:** Die AfD und andere rechtspopulistische Gruppen verstärken diese Angriffe in Deutschland massiv, indem sie Diversitäts- und Gleichstellungsarbeit bewusst diffamieren und als ‚Überfremdung‘ oder ‚Identitätsverlust‘ deuten. Diese politische Instrumentalisierung führt dazu, dass legitime Debatten um Vielfalt und soziale Gerechtigkeit mit Vorurteilen und Hass überschrieben werden. Das macht die Arbeit für Organisationen und Aktivist\*innen schwieriger, aber eben auch für Unternehmen und Institutionen. Uns erreichen in diesem Zuge vermehrt Workshop-Anfragen zum Umgang mit politischen Trennlinien in der eigenen Organisation. Der Arbeitsplatz war schon immer ein Ort, an dem Menschen über unterschiedliche Einstellungen hinweg zusammenkamen. Diese Einstellungen radikalisieren sich allerdings zunehmend, sodass die Zusammenarbeit unmöglich wird. Es geht beispielsweise um die Frage, wie eine

Führungskraft damit umgehen soll, wenn eine Person aus dem Team trans- oder frauenfeindliche Einstellungen offenbart, und diese – durch die aktuelle Diskursverschiebung – als „Meinung“ legitimiert.

Hier müssen Führungskräfte in die Verantwortung genommen werden. Sie müssen entsprechend ausgebildet werden, ihre gesetzlichen und moralischen Pflichten kennen. Das ist häufig aktuell nicht gegeben. Und sie brauchen neben Sensibilisierung gegenüber verschiedenen Diskriminierungsformen, vor allem konkrete Konfliktlösungskompetenzen. Viel zu viele scheuen es, bei alltäglichen Diskriminierungen, wie Mikroaggressionen, zu intervenieren. Niemand will „Feminist Killjoy“ sein. Um das zu ändern, braucht gerade das mittlere Management Rückendeckung von der Geschäftsführung. Diese muss DEI zur Chef\*innensache machen und eine inklusive Führungskultur vorleben. Dazu gehört es auch, sich selbst weiterzubilden und eigene Defizite in den Wissensständen anzuerkennen.

**FP:** *Wenn wir in die Zukunft blicken, worauf sollten wir vorbereitet sein und was können wir tun, um feministische Arbeit weiter zu stärken und den Widerständen und Angriffen entgegenzuwirken?*

**RE:** Wir sollten uns darauf einstellen, dass Widerstände und Angriffe auf feministische und Diversitätsarbeit nicht nur episodisch sind, sondern Teil einer langfristigen politischen und gesellschaftlichen Dynamik. Das heißt: Wir brauchen Resilienzstrategien, um Debatten sachlich, empathisch und kraftvoll führen zu können. Wir müssen Differenzen aushalten, miteinander besprechen, Brücken bauen – aber nur dort, wo ein gemeinsames Interesse an der Umsetzung gemeinsamer Grundwerte besteht. In diesem Zusammenhang ist sowohl unser Grundgesetz als auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hilfreich, denn es regelt die Grenzen dessen, was wir diskutieren sollten. Auch Unternehmenswerte können hilfreich sein, um einen gemeinsamen Nenner zu finden und sich auf die Gemeinsamkeiten zu besinnen. Feministische Arbeit muss dabei noch inklusiver und vernetzter werden, sie braucht Allianzen über unterschiedliche Bewegungen hinweg – etwa mit antirassistischen, queeren oder sozial-ökologischen Gruppen. Eine weitere wichtige Strategie ist, Diversitätsarbeit sichtbarer, aber auch verständlicher und konkreter zu machen, damit sie als Bereicherung und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird.

Mich persönlich beschäftigt vor allem meine Beobachtung, dass viele Menschen in Deutschland gar nicht oder nur wenig informiert sind über die Ziele und Inhalte von DEI-Arbeit. Die Mehrheitsgesellschaft ist von Diskriminierung nicht betroffen und versteht daher auch oft nicht, warum eine Auseinandersetzung unabdingbar ist. Das birgt Raum für Missverständnisse und Manipulation. Die Unterschiede in den Wissensständen der Mitarbeiter\*innen in den Unternehmen und Institutionen, mit denen ich arbeite, sind riesig. Einige Mitarbeiter\*innen haben sich beispielsweise aufgrund von persönlicher Betroffenheit von Sexismus bereits viel mit patriarchalen Strukturen beschäftigt, für andere sind feministische Perspektiven komplett Neu-

land. Dieses Gefälle im Wissen über und der Betroffenheit von Diskriminierung ist herausfordernd. Es bedarf zugänglicher Angebote und Aufklärung auf Augenhöhe, kombiniert mit einem klaren Bekenntnis zu Diversität seitens der Führung. Das gilt für Unternehmen, Wissenschaft und Politik.

Die Kürzungen zeigen allerdings, wie fragil vielerorts solche Bekenntnisse waren und sind. So sind viele DEI-Programme der letzten Jahre wohl eher aus sozialem Druck entstanden und weniger aus der Überzeugung, dass sie einen organisationalen Mehrwert leisten oder einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung entspringen. Das bedrückt mich, denn es legt offen, dass die meisten noch gar nicht wirklich intrinsisch motiviert sind, Diversität als Wert zu verankern.

Nach vorne blickend ist wichtig, dass wir Diversitätsarbeit als demokratischen Wert und als Bestandteil einer offenen Gesellschaft schützen und stärken – gerade in einem politischen Klima, das diese Errungenschaften bedroht. Wir müssen das Narrativ zurück erobern: DEI ist ein unverzichtbarer Bestandteil für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Gesellschaft. Dabei geht es nicht darum, einige Gruppen zu bevorzugen, sondern jahrhundertelange Missstände aufzuarbeiten und anzugehen. Gerade wir, die einen wissenschaftlichen Anspruch an unsere Arbeit haben, müssen neue Wege finden, Menschen besser abzuholen. Wenn uns das nicht gelingt, dann wird das Thema immer weiter populistisch aufgeladen und immer mehr als Meinungssache abgetan. Das darf nicht passieren. Teilhabe und Gleichstellung sind Grundrechte. Das auch umzusetzen ist eine soziale Verantwortung – für alle.

*Das Interview fand am 20. Juni 2025 statt.*

## Literatur

**Breitmar**, Kim-Mai/**Eckhardt**, Franziska/**Jung**, Sven/**Zimmermann**, Tobias, 2022: Future. Work. Today. Der Guide durch die Arbeitswelt 2030. Internet: [https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/06/Report\\_Arbeitswelt2030.pdf](https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/2024/06/Report_Arbeitswelt2030.pdf) (20.6.2025).

**The Step Stone Group**, 2020: Studie: Menschen bewerben sich lieber bei Unternehmen, die für Vielfalt stehen. Internet: <https://www.thestepstonegroup.com/deutsch/newsroom/pressemitteilungen/repraesentative-studie-zu-diversity-menschen-bewerben-sich-lieber-bei-unternehmen-die-fuer-vielfalt-stehen/> (20.6.2025).

## Anmerkungen

- 1 Die Studienergebnisse sind verfügbar via The Step Stone Group (2020) und Breitmar/Eckhardt/Jung/Zimmermann (2022).