



EINSCHLUSS STATT AUSSCHLUSS

LEITFRAGEN zur Implementierung einer DIVERSITY-ORIENTIERUNG

Wie kann es Kultureinrichtungen gelingen, Menschen unterschiedlicher Bildung, unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sozialer Herkunft, Menschen mit und ohne Migrationserfahrung zu erreichen, um repräsentativer für eine vielfältige Gesellschaft zu werden? Und wie können sich Kultureinrichtungen interkulturell öffnen, ohne in Exotismus und in kulturellen Zuschreibungen verhaftet zu bleiben? Was brauchen wir, um Barrieren aufzubrechen, die den Zugang zur kulturellen und gesellschaftlichen Teilhabe versperren können?

Dies waren Fragen, die uns im Projekt „Orte der Vielfalt“ sowohl in den sechs Schulungstagen wie auch auf den öffentlichen Veranstaltungen bewegt haben. Wichtig war uns dabei, „Diversity“ nicht nur auf interkulturelle Vielfalt im Sinne einer multiethnischen Zusammensetzung unserer Gesellschaft zu beziehen. Sondern wir verstehen Diversity als eine Kategorie, welche die Vielfalt aller Menschen umfasst und sich wesentlich auf die sechs im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz berücksichtigten Merkmale Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität bezieht.

Eine vielfaltssensible Orientierung ist für uns immer auch diskriminierungssensibel und geht weg von einer problemzentrierten Sicht auf Zielgruppen hin zu einem ressourcenorientierten Verständnis: Welche Potenziale ergeben sich durch die Vielfalt von Menschen für unsere Gesellschaft? Was müssen wir tun, um allen Menschen tatsächlich gleiche Teilhabechancen und -möglichkeiten zu eröffnen?

In diesem Sinne laden wir dazu ein, die eigenen Vorstellungen von „Normalität“ kritisch zu hinterfragen, (obsole) Verhaltensmuster zu revidieren und die Vielfältigkeit unserer Gesellschaft als Chance für Entwicklung und soziale Gerechtigkeit zu nutzen. Eine solche Haltung als verinnerlichte Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber Differenz und Diversität ist ein langfristiger und reflexiver Lern- und Erfahrungsprozess, der nur in einer lernenden Organisation erfolgreich sein wird. So kann eine vielfaltssensible Öffnung nur dann gelingen, wenn die bisherigen Normen und Grundsätze in Frage gestellt werden und eine Themenverschiebung stattfindet. Denn Öffnungsprozesse funktionieren nicht allein darüber, dass Inhalte oder Räume zusätzlich ergänzt werden, sondern alle Räume müssen diskriminierungssensibel gestaltet werden. Somit geht es nicht nur um Ergänzungen, sondern um grundlegende Veränderungen.

In dieser kleinen Handreichung haben wir versucht, die diskutierten Ansätze, Ideen, Impulse zu bündeln und in einem kleinen Fragenkatalog festzuhalten. Dieser Leitfaden hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er ist vielmehr als Zwischenergebnis zu verstehen, das weiter vervollständigt und überarbeitet werden kann und soll. Dennoch hoffen wir, dass die folgenden Fragen Häuser – Leitungsebene und Mitarbeitenden – dabei unterstützen können, reflexive Strukturen aufzubauen und einzuüben.



Vielfaltssensible Orientierung geht an die Substanz!

Die konsequente Förderung einer vielfaltssensiblen Orientierung ist ein langfristiger Organisationsentwicklungsprozess. Sie ist somit eine Querschnittsaufgabe, die sich auf allen Ebenen eines Hauses widerspiegelt.

Die Delegation an einzelne Mitarbeitende oder Bereiche macht allein keine Öffnung aus, sondern sie muss als Leitungsaufgabe und Organisationskultur definiert werden in dem Sinne, dass Führungskräfte den Willen nach Veränderung nach innen und außen verbindlich leben. Damit die Umsetzung einer Diversity-Orientierung nicht nur ein zeitlich befristetes, punktuell Projekt bleibt, ist die Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen elementar – auch um dadurch kreative Freiräume zu schaffen, in denen ein Denken aus anderen Perspektiven möglich ist.

Dies bedeutet:

Vielfaltssensible Öffnung als Leitungs- und Führungsaufgabe definieren!

- Ist der Beschluss zur vielfaltssensiblen Öffnung als Leitungsaufgabe definiert?
- Wie trägt die Leitung die Diversity-Orientierung ins Team? Hat das Thema beispielsweise einen festen Platz bei regelmäßigen Besprechungen/ jour fixe?
- Wie motivieren/ werben Führungskräfte für eine Umsetzung von Diversity-Strategien im Haus – beispielsweise durch die Ausrufung eines Ideenwettbewerbs?
- Sind durch die Leitung zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitgestellt, um sich mit dem Thema intensiver auseinanderzusetzen und neue Perspektiven zu entwickeln? Beispielsweise, indem Mitarbeitende monatlich ein kleines Zeitbudget als Freiraum zur Verfügung gestellt bekommen, um Projekte zum Thema Diversity zu entwickeln und umzusetzen?

2

Vielfaltssensible Orientierung als Querschnittsaufgabe im Leitbild und in Organisationsstrukturen verankern!

- Haben Sie eine Diversity-Orientierung als Ausrichtung in Ihrem Leitbild verankert? Sind alle Mitarbeitenden/ alle Bereiche Ihres Hauses in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen?
- Welche Bedeutung hat das Leitbild in Ihrer praktischen Arbeit? Wie wird es umgesetzt? Haben Sie Ziele/ Teilziele definiert und überprüfen Sie deren Erreichung stetig?
- Wo werden Kompetenzen der Mitarbeitenden gesammelt und Kolleg_innen zugänglich gemacht?
- Nehmen Sie auch alternative Finanzierungsmodelle in den Blick, um eine Diversity-Orientierung in Strukturen implementieren zu können – beispielsweise zusätzliche (EU-)Fördertöpfe?



Vielfaltssensible Orientierung als Teil des Qualitätsmanagements!

- Ist eine Diversity-Orientierung fester Bestandteil in Ihrem Qualitätsmanagement und in Ihren Qualitätskriterien?
- Gibt es eine feste Arbeitsgruppe zum Thema Diversity, in der unterschiedliche Arbeitsbereiche vertreten sind?
- Wie stellen Sie die verbindliche Umsetzung von Maßnahmen sicher? Wie häufig tagt die Arbeitsgruppe? Mit welchen Befugnissen (Entscheidungsmacht, Budget o.ä.) ist die Arbeitsgruppe ausgestattet? Wie werden die Ergebnisse ins Haus zurück getragen? Nimmt eine Leitung an den Arbeitstreffen teil?
- Haben Sie eine Praxisberatung/ Supervision zu vielfaltssensiblen Fragestellungen?
- Beziehen Sie vielfältige Perspektiven (beispielsweise auch Stimmen der anvisierten Zielgruppe) in die Evaluierung von Veranstaltungsformaten mit ein?
- Ist Anti-Diskriminierungsarbeit Teil Ihres Beschwerdemanagements?

Personalpolitik und -entwicklung vielfaltssensibel ausrichten!

3

- Ist es Bestandteil der Personalpolitik Ihres Hauses, ein diverses Personal zu fördern?
- Wird in Stellenausschreibungen auf das Diversity-Profil Ihres Hauses Bezug genommen?
- Wird in den Ausschreibungen benannt, dass eine vielfältige Personalzusammensetzung erwünscht ist? Beispielsweise durch Formulierungen wie „Wir freuen uns insbesondere über Bewerbungen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte...“¹
- Wird geprüft, ob auch Kompetenzen außerhalb formaler Bildungsabschlüsse einbezogen werden können? (möglicherweise auch Einsetzen von anonymisierten Bewerbungsverfahren)²
- Sind alle Felder der Personalpolitik (Personalauswahl, -beurteilung, -entwicklung, -vergütung usw.) auf ihr Diskriminierungs- und Gleichstellungs- bzw. Inklusionspotential überprüft und entsprechend (um)gestaltet?

¹ Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Factsheet: Positive Maßnahmen. URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet_positive_Massnahmen.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (letzter Zugriff: Januar 2016)

² Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Anonymisierte Bewerbungsverfahren, URL: <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.html> (letzter Zugriff: Januar 2016)



Fort- und Weiterbildungen intensivieren!

Regelmäßige thematische Fort- und Weiterbildungen sind als Qualitätskriterium unerlässlich und Schaffen langfristig zusätzliche Entlastung im Arbeitsalltag.

Doch einmalige „spezielle Fortbildungsangebote“ reichen nicht! Nehmen Sie sich deshalb Zeit und Raum für einen regelmäßigen und möglichst fachlich begleiteten Erfahrungs- und Fachaustausch mit anderen Fachkräften, Multiplikator_innen oder Ehrenamtlichen.

- Wird in Ihrem Haus die Teilnahme an Fortbildungen/ Inhouse-Schulungen zur Grundsensibilisierung (beispielsweise zum AGG, Diversitytrainings, Anti-Bias, Social Justice) gefördert oder werden beispielsweise Teamtage für solche Themen angesetzt?

Beteiligung ermöglichen und Netzwerke bilden!

Vielfaltssensible Öffnung braucht neue Netzwerke und die Bündelung von Expertise vor Ort. Suchen Sie den Kontakt zu Initiativen und Einzelpersonen – binden Sie die neuen Netzwerkpartner_innen ein: als Kooperationspartner_innen für Veranstaltungen, Berater_innen, Evaluator_innen und kommen Sie ins Gespräch!

- Wer ist Teil Ihres Netzwerkes? Wer wird angesprochen, wer noch nicht?
- Ist Ihre gewünschte Zielgruppe in Ihrem Netzwerk repräsentiert?
- Für was nutzen Sie Ihre Netzwerke? Als Multiplikator_innen? Für kollegiale Beratung? Für die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen?
- Binden Sie Ihre Netzwerkpartner_innen auch in Evaluierung mit ein? Beispielsweise um einen externen Blick auf Ihre Strukturen, Veranstaltungsankündigungen, Veranstaltungsgestaltung etc. zu erhalten?

4

Öffentlichkeitsarbeit als Spiegel von Vielfalt!

Öffentlichkeitsarbeit spiegelt die vielfaltssensible Orientierung nach außen und denkt die Fragen „*Wen sprechen wir eigentlich an? Und welche Sprache(n) brauchen wir?*“ immer mit. Beim Verfassen von Texten sollte die Zielgruppe auch insofern im Blick sein, dass auf Bedeutungen von Wörtern und Bildern geachtet wird – denn Bilder und Redewendungen lösen Assoziationen aus, können kränken, empören oder auch ausschließen.

- Verfassen Sie Flyer, Webseiten u.ä. in einer Sprache, die leicht verständlich ist/ Ihre Zielgruppe anspricht? ggfs. in andere Sprachen übersetzt?
- Nutzen Sie Bilder/ eine Sprache, die klischeefrei eine vielfältige Gesellschaft repräsentieren und möglichst barrierearm sind?



- Nutzen Sie bei der Verteilung von Flyern, Ankündigungen etc. die Informationskanäle/ Orte, die Ihre gewünschte Zielgruppe nutzt?
- Binden Sie Personen aus Ihrem Netzwerk (z.B. Mieter_innen Ihrer Räumlichkeiten) als Multiplikator_innen in die Bewerbung Ihrer Veranstaltungen ein?
- Geben Sie Hinweise, inwieweit Ihr Haus/ die Veranstaltung barrierearm gestaltet ist? Beispielsweise Hinweis zur barrierearmen Anfahrt auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Toilettennutzung, Zugangsmöglichkeiten zu Veranstaltungsräumen, Möglichkeiten einer Dolmetschung etc.?

Strukturen schaffen für eine diskriminierungssensible Arbeit!

Wenn Veranstaltungen versuchen, sich für eine breitere Zielgruppe zu öffnen, dann sollte auch sichergestellt werden, dass es einen Umgang mit Diskriminierungen auf Veranstaltungen gibt. Daher - vereinbaren Sie für Ihr Haus klare und transparente Regeln und setzen Sie diese durch!

- Wer ist in Ihrem Haus Vertrauensperson, um Diskriminierungen anzusprechen/ zu melden? Wie wird diese Person/ Stelle nach außen und innen hin bekannt gemacht – beispielsweise Hinweis auf der Homepage?
- Haben Sie eine klare Positionierung, welche Diskriminierungen in Ihrem Haus nicht gewünscht sind? Wie wird dies nach außen getragen (z.B. durch Schilder, Plakate, Leitbild etc.))? Wer entscheidet darüber, was als Diskriminierung gilt?
- Wie ist das hausinterne Vorgehen bei Diskriminierungsfällen? Welche Konsequenzen/ Sanktionen gibt es? Beispielsweise bei Veranstaltungen: Durchsetzung des Hausrechtes, verbale Intervention bei Veranstaltungen? Sind alle Mitarbeitende darüber in Kenntnis gesetzt?
- Wer wird über vorgefallene Diskriminierung/ die Konsequenzen informiert? Wie transparent werden Vorfälle/ Konsequenzen gemacht?
- Wen müssen Sie noch für das Thema sensibilisieren - (freie) Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Honorarkräfte, Praktikant_innen, Besucher_innen?

5

Angebote vielfaltssensibel gestalten!

Ziel von Veranstaltungen und Ausstellungen ist in der Regel, so viele Menschen wie möglich anzusprechen. Dies bedeutet auch, bereits bei der Themenwahl die Verschiedenheit von Erfahrungen, Interessen und Bedürfnissen zu berücksichtigen (besonders von benachteiligten und potenziell von Diskriminierung betroffener Gruppen) und diesen in der Veranstaltung/ im Programm/ in der Ausstellung Raum zu geben. Hierbei sollte immer reflektiert werden, welche Stimmungen durch Texte und Bilder ausgelöst werden können, damit sich möglichst alle Besucher_innen willkommen und angesprochen fühlen und keine (erneuten) Diskriminierungen und Ausschlüsse erleben



Um diese diskriminierungssensible Zusammenarbeit zu ermöglichen, ist es daher wichtig, sich aus den eigenen „Komfortzonen“ herauszubewegen und kritisch zu hinterfragen, wer die Macht hat, Themen zu setzen und zu definieren. Hierbei können Fragen helfen, wie:

- Welche Zielgruppe wollen Sie mit der Veranstaltung ansprechen?
- Sind die von Ihnen gesetzten Themen überhaupt relevant für die gewünschte Zielgruppe? Welches Interesse hat die gewünschte Zielgruppe?
- Arbeiten Menschen, die ich ansprechen möchte/ die nicht der Mehrheitsgesellschaft angehören, bereits in der Planung konzeptionell mit? Sind sie an der Durchführung und Evaluierung beteiligt?
- Wer spricht? Wessen Perspektiven werden dargestellt bzw. gehört? Wer wird wie repräsentiert? Beispielsweise: sind Schwarze Menschen als Wissensträger_innen/ Wissenschaftler_innen, autonome Akteur_innen sichtbar?
- Was/ wer wird als normal angesehen? Wer/ was wird als abweichend/ anders dargestellt? Welche Ausschlüsse werden durch diese Normen produziert - wenn beispielsweise ein „Wir“ in der Veranstaltungsankündigung genannt wird, wer ist mit dem „Wir“ gemeint?
- Stellen Sie verschiedene soziale Gruppen beispielsweise im Ankündigungstext, bei der Gestaltung des Programms etc. in ihrer Diversität dar? Gibt es verschiedene Darstellungen, die nicht nur einen oder einzelne Aspekte hervorheben? Wird auf klischeehafte Darstellung und Beschreibung von Menschen und Orten verzichtet?
- Achten Sie bei der Veranstaltungsdurchführung auf Sprechgeschwindigkeit, verwendete Begriffe und Kommunikationsart?
- Ist eine Dolmetschung (in andere Sprachen auch Gebärdensprache) sinnvoll? Haben Sie hierfür ein ausreichendes Budget mit eingeplant? Gibt es ein Konzept, wie Dolmetschung erfolgen kann (z.B. auch Flüsterübersetzung im Publikum erfordert kleinere Redeeinheiten durch die Referierenden, mehr Pausen etc.; bei Filmen kann immer eine Untertitelung miteingeblendet werden)
- Was tun Sie dafür, damit sich die Besucher_innen wohl fühlen?

6

Und zu guter Letzt – haben Sie Mut!

Routinen zu unterbrechen und Blicke umzukehren erfordert immer auch Mut – einen gelassenen Mut, sich auf einen kreativen Lernprozess einzulassen und Fehler zu machen. Es kann natürlich passieren, dass etwas nicht so gelingt wie geplant oder etwas Wichtiges vergessen wird. In einem solchen Fall lohnt es sich, die gemachten Fehler als Lernmöglichkeit zu betrachten und Lösungsstrategien dahingehend zu entwickeln, was in Zukunft besser bzw. anders gemacht werden kann. Und - solche Auseinandersetzungs- und Öffnungsprozesse brauchen Zeit. Es braucht Zeit, um sich mit verschiedenen Perspektiven zu beschäftigen, sich diskriminierungskritisches Wissen anzueignen und diskriminierungssensible Bündnisse aufzubauen. Daher - Sprechen Sie mit anderen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Versuchen Sie, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen – denn



dies ist ein erster Schritt, um Routinen aufzubrechen und anderen Möglichkeiten und Stimmen Raum zu geben.