

## Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik: Grundlagen und Empfehlungen für eine Umsetzung in der Praxis

Tietze, Kathrin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Tietze, K. (2021). *Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik: Grundlagen und Empfehlungen für eine Umsetzung in der Praxis*. (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik). Stuttgart: ifa (Institut für Auslandsbeziehungen). <https://doi.org/10.17901/akbp1.12.2021>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



ifa-Edition Kultur und Außenpolitik

# Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik

Grundlagen und Empfehlungen  
für eine Umsetzung in der Praxis

Kathrin Tietze

ifa



ifa-Edition Kultur und Außenpolitik

# **Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungs- politik**

Grundlagen und Empfehlungen für eine  
Umsetzung in der Praxis

Kathrin Tietze



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>6</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>7</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie</b> .....	<b>12</b>
1.1 Zu Beginn das Wort – Reden über Sprache .....	12
1.2 Ausgangslage .....	14
<b>2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen</b> .....	<b>18</b>
2.1 Diversität und Inklusion – Eingrenzung der Begriffe .....	18
2.2 Intersektionalität als zentrale Achse .....	23
2.3 Binaritäten .....	25
2.4 Dimensionen von Diskriminierung .....	27
2.5 Definitionen und Sichtweisen auf Behinderung .....	28
2.6 UN-Behindertenrechtskonvention .....	30
2.7 Haltungen und Einstellungen .....	32
2.7.1 Zuhören und Zeugenschaft .....	33
2.7.2 Mitgefühl und Verbindung .....	34
2.7.3 Ambiguitätstoleranz und Ambivalenz .....	35
2.7.4 Konflikt und Kommunikation .....	36
2.7.5 „Walking the talk“ .....	37
2.8 „Creative Case“ für Diversität und Inklusion .....	39
2.9 Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten .....	40
2.10 Finanzen – öffentliches Gut und Business .....	43
<b>3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen</b> .....	<b>45</b>
3.1 Diversität und Inklusion in Organisationen .....	45
3.2 Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik .....	48
3.2.1 Strukturen – einen inklusiven Rahmen schaffen .....	53
3.2.2 Kulturen – inklusive Werte vermitteln .....	56
3.2.3 Praktiken – Umsetzung im Arbeitsalltag .....	58
3.2.4 Kommunikation und Marketing .....	62
3.3 Wo anfangen? Empfehlungen für einen Start .....	66
3.3.1 Kurzfristige Veränderungen – Grundlagen schaffen .....	66
3.3.2 Mittelfristige Veränderungen – Strukturen etablieren .....	67
3.3.3 Langfristige Veränderungen – Ergebnisse erzielen .....	67

<b>4. Empfehlungen für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik .....</b>	<b>69</b>
4.1 Stärkung des Bildes von Deutschland in der Welt.....	69
4.2 Investitionen für eine ganzheitliche und nachhaltige Implementierung.....	70
4.3 Intersektionale Ansätze verfolgen.....	70
4.4 Kompetenzen nutzen und Netzwerke stärken .....	70
4.5 Relevant als internationaler Partner und Arbeitgeber .....	71
<b>5. Schlussbemerkungen und anschließende Forschungsfragen .....</b>	<b>72</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>74</b>
<b>Über die Autorin .....</b>	<b>81</b>

## **Vorwort**

Fortschritt in einer Demokratie bedeutet kontinuierliche Erweiterung der Beteiligung aller. Zur Verbesserung von Inklusion und Diversitätsförderung bedeutet dies jedoch nicht nur weiteren Gruppen den Zugang zu bestehenden Ordnungen zu ermöglichen, sondern auch durch sie bestehende Ordnungen verändern zu lassen. Dies kann jedoch zu einer Zunahme von Konflikten innerhalb von Organisationen führen, deren Austragung eines entsprechenden Raumes bedürfen. Die Autorin dieser Studie schlägt vor, solche Konflikte als Angebote zur Beziehungsintensivierung zu verstehen. Diese inklusiven und diversitätsfördernden Prozesse sind kein Luxus, sondern notwendig für Gesellschaften des 21. Jahrhunderts mit ihren komplexen Anforderungen.

Die vorliegende Studie versteht sich als eine Einladung zur Reflexion und mit Hilfe konkreter Maßnahmen als Anstoß für eine solche Veränderung. Viele Institutionen, auch der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik, haben sich bereits auf den Weg gemacht, sehen jedoch noch großen Bedarf an Vernetzung und Austausch.

Der Autorin Kathrin Tietze möchte ich auf diesem Wege herzlich für die sehr gute Zusammenarbeit und ihr Engagement für dieses Forschungsprojekt danken. Mein Dank gilt auch meinen Kolleginnen des Forschungsprogramms „Kultur und Außenpolitik“ Sarah Widmaier und Anja Schön, die das Projekt konzeptionell und redaktionell begleitet haben.

Das ifa fördert den Kunst- und Kulturaustausch in Ausstellungs-, Dialog- und Konferenzprogrammen und agiert als Kompetenzzentrum der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik. Der Bereich Dialog und Forschung setzt Themen und erarbeitet Empfehlungen zur Stärkung und Weiterentwicklung internationaler Kulturbeziehungen. Wir initiieren, konzipieren und moderieren eine Vielzahl von Formaten, um globale Kulturbeziehungen in Veranstaltungen und wissenschaftlichen Publikationen zu reflektieren. Unsere Aktivitäten sind Räume für Austausch und gemeinsames Lernen an der Schnittstelle von Kultur und Außenpolitik.

Ihre

**Odila Triebel**

Leiterin des Bereichs Dialog und Forschung „Kultur und Außenpolitik“  
ifa (Institut für Auslandsbeziehungen)

## **Zusammenfassung**

Im Feld der internationalen Beziehungen und transnationalen Kooperationen gehen normative Haltungen und Werte der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) bisweilen der Praxis in Deutschland und innerhalb von international tätigen Organisationen voraus. Um nach außen glaubwürdig agieren zu können, sollten insbesondere Kulturmittlerorganisationen auch innerhalb Strukturen von Diversität und Inklusion implementieren. In der vorliegenden Untersuchung werden die Konzepte von Diversität und Inklusion erläutert, eine Auswahl bereits bestehender Maßnahmen aufgezeigt sowie konkrete Schritte zur Implementierung von Diversität und Inklusion erläutert. Für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik ergeben sich daraus Vorschläge, wie ein entsprechender Kulturwandel innerhalb der Organisationen zusätzlich flankiert werden könnte.

## **Abstract**

*In the field of international relations and transnational cooperation, normative attitudes and values of foreign cultural and educational policy sometimes precede practice in Germany and within internationally active organisations. However, in order to be able to act credibly, cultural mediator organisations in particular should also implement structures of diversity and inclusion internally. In this study, the concepts of diversity and inclusion will be explained, a selection of existing measures will be presented and concrete steps for implementing diversity and inclusion will be shown. For the area of foreign cultural and educational policy, this results in suggestions as to how a corresponding cultural change within organisations could be supported.*

## Executive Summary

Die besondere Relevanz der Implementierung von Diversität und Inklusion innerhalb der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP) wird durch die historisch bedingte Asymmetrie in Diskussionen zu demokratischen Prozessen und Menschenrechten deutlich. Im Feld der internationalen Beziehungen und transnationalen Kooperationen gehen normative Haltungen und Werte der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik bisweilen der Praxis in Deutschland und innerhalb von international tätigen Organisationen voraus. Dies betrifft u.a. auch die Implementierung von Diversität und Inklusion innerhalb der Organisationen der AKBP.

Zur Stärkung der Glaubwürdigkeit der Kulturmittlerorganisationen, unter anderem in den bereits erwähnten Bereichen der demokratischen Entwicklung und Menschenrechte, ist eine Beschäftigung mit diesen Themen innerhalb der Organisationen unablässig. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Forderungen in globalen Diskursen gestellt werden, welche intern nicht erfüllt werden. Dies begünstigt eine Fortführung der Asymmetrien, trägt nicht zu einem Dialog auf Augenhöhe bei und gefährdet langfristig eine globale, diskurs-mitbestimmende Position der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik.

Um einen Kulturwandel hin zu diversen und inklusiven Organisationen zu initiieren, werden hier Ansätze und Empfehlungen zur Implementierung von Diversität und Inklusion in Kulturmittlerorganisationen aufgezeigt. Für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik ergeben sich daraus Vorschläge, wie ein entsprechender Kulturwandel unterstützt werden könnte.

In der zugrunde liegenden Studie wird grundsätzlich ein intersektionaler Ansatz von Diversität verfolgt. Um ein gemeinsames Verständnis der zugrunde liegenden Konzepte zu ermöglichen, werden in einem theoretischen Rahmen zentrale Begriffe wie Diversität, Inklusion, Intersektionalität, Binaritäten und Dimensionen von Diskriminierung erläutert.

- **Diversität:** Innere, äußere und organisationale Dimensionen, welche Menschen charakterisieren, wie z.B. Geschlecht, sexuelle Identität, Religion, Alter, Behinderung, sozio-ökonomische Herkunft/Klasse
- **Inklusion:** Im engeren Sinne verbunden mit der vollständigen Partizipation von Menschen mit Behinderung als gestalterische und teilhabende Akteure und Akteurinnen in allen Bereichen der Gesellschaft; im weiteren Sinne die vollständige Partizipation aller Menschen in einer Gesellschaft und das Schaffen einer entsprechenden Kultur des Miteinanders
- **Intersektionalität:** Ein mehrdimensionales Konzept der Verschränkung der Dimensionen von Diversität bei jedem Menschen

- **Binaritäten:** Beschreibung einer Strukturierung der Welt entlang eines „entweder-oder“-Prinzips; Verbunden damit sind Prozesse der Bestimmung von Zugehörigkeit und Ausschluss
- **Diskriminierung:** Historische, strukturelle, individuelle und institutionelle Dimensionen von Diskriminierung als Merkmale der Komplexität der Wirkungsweisen von Zugehörigkeit und Ausschluss

Neben den Grundkonzepten werden Haltungen und Einstellungen beschrieben, welche einen Prozess des Kulturwandels zu mehr Diversität und Inklusion unterstützen können. Hierzu gehört beispielsweise das Verständnis von Diversität als zentraler und treibender Faktor von Exzellenz und Professionalität in Organisationen.

Für Erfolgssicherung und -messung sind neben der Definition von überprüfbaren Zielen das Erheben von Gleichstellungsdaten ein wichtiger Bestandteil. Weiterhin ausschlaggebend für den Erfolg ist eine ausreichende finanzielle Unterstützung der Implementierung von Diversität und Inklusion. Wenn der gewünschte Kulturwandel vollzogen werden soll, sind Investitionen in Strukturen und Prozesse unablässig.

## **Maßnahmen und Aktivitäten zur Implementierung von Diversität und Inklusion**

### **1. Strukturen, die einen inklusiven Rahmen schaffen**

- Index für Inklusion: Fragenkatalog zur Organisationsentwicklung, zum Austausch und zur Prozessentwicklung.
- Erfassen von Gleichstellungsdaten
- Beiräte und Kompetenzzentren für Expertise und zur Unterstützung
- Fachspezifische Beiräte, z.B. zu Behinderung und rassismuskritischer Arbeit
- Diversitätsbeauftragte/Stabstellen
- Internes Netzwerk an Mitarbeiter\*innen, die anhand diversitätsrelevanter Kriterien zusammenkommen
- Netzwerk von Diversitätskoordinator\*innen, die sich innerhalb der Organisation, aber auch unter den Kulturmittlern austauschen

### **2. Kulturen, die inklusive Werte vermitteln**

- Strategien und Werte: Entwickeln von Leitbildern, Zielvereinbarungen mit klaren Verantwortlichkeiten, Strategien und Aktionsplänen
- Inklusiv Führen: Vertreten der Leitbilder nach innen und nach außen. Beispielsweise mithilfe eines Leitfadens zu gendergerechtem und diversitätssensiblen Führen
- Diversifizierung von Menschen in Entscheidungspositionen

- Konflikttraining und Co-Kreationsmöglichkeiten
- Physische oder übertragene Räume als safe(r) spaces für Minderheiten. Hier kann es exklusive Räume/Netzwerke als Rückzugsmöglichkeiten geben.
- Richtlinien und Hilfestellungen erarbeiten und anbieten

### **3. Praktiken zur Umsetzung im Arbeitsalltag**

- Konkrete Zielvereinbarungen in der Organisation und/oder individuell
- Diversitätssensible Personalauswahl, z.B. durch anonymisierte Bewerbungsverfahren
- Trainings und Fortbildungen in diesem Bereich als Teil der Personalentwicklung
- Barrierefreie Zugänge im engeren Sinne (rollstuhlgerechtes Gebäude) und im weiteren Sinne (Mitentscheidung): Antragsstellung, Auswahl von Künstler\*innen, Konzipieren von Ausstellungen etc.

## **Maßnahmen für einen Kulturwandel innerhalb der Organisationen**

### **1. Kurzfristige Veränderungen – Grundlagen schaffen**

#### **(Umsetzung in sechs Monaten bis zu einem Jahr)**

- Coaching für Führungskräfte
- Training und Fortbildung zu Diversität und Inklusion
- Praktika für Menschen mit Behinderung in Führungspositionen, aber auch allen anderen Positionen mit Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion

### **2. Mittelfristige Veränderungen – Strukturen etablieren**

#### **(Umsetzung in ein bis drei Jahren)**

- Rahmenwerkzeuge und fortlaufende Aktionspläne zur inklusiven Organisationsentwicklung
- Formulierung von Qualitätsstandards und Erhebung von Gleichstellungsdaten

### **3. Langfristige Veränderungen – Ergebnisse erzielen (Umsetzung ab drei Jahre)**

- Kulturwandel: ein anderer Blick auf speziell Behinderung und Diversität im Allgemeinen
- Ausbildungssysteme für Menschen mit Behinderung als Akteur\*innen und Gestalter\*innen
- Förderstrukturen für diverse und inklusive Kulturmittlerorganisationen

## **Empfehlungen für die AKBP**

Empfehlungen dazu, wie die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Kulturmittlerorganisationen bei der ganzheitlichen Umsetzung von Diversität und Inklusion durch die Schaffung eines politischen Rahmens, der die tatsächliche Umsetzung der Organisationen fördert, sind folgende:

### **1. Stärkung des Bildes von Deutschland in der Welt**

Eine ernsthafte und glaubwürdige Umsetzung von demokratischen Prozessen und Menschenrechten in Deutschland und innerhalb der international tätigen Kulturmittlerorganisationen fördern zukünftige Kooperationen und Austausch in entsprechenden globalen Diskursen auf Augenhöhe.

### **2. Strategische Ausrichtung und Investitionen für eine ganzheitliche und nachhaltige Implementierung**

Eine strategische Ausrichtung der Kulturmittlerorganisationen zu mehr Diversität und Inklusion mit der Verknüpfung entsprechender Zielvorgaben führt zu einem nachhaltigen Kulturwandel. Kulturwandel zu inklusiveren und diverseren Organisationen muss mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden.

### **3. Intersektionale Ansätze verfolgen**

Aktionspläne und nationale wie internationale Aktivitäten werden intersektional konzipiert, um erfolgreich auf strukturellen Ebenen Veränderungen zu erzielen.

### **4. Kompetenzen nutzen und Netzwerke stärken**

Nationale und internationale Netzwerke mit großer Expertise in den Feldern Diversität und Inklusion werden konsultiert und aktiv an der Gestaltung von Strukturen und Prozessen beteiligt.

### **5. Relevanz als Partner und Arbeitgeber**

Im globalen Kontext wird die Relevanz zum einen als Gestaltungskraft für Themen wie Demokratieförderung und Menschenrechte erhalten und zum anderen die Attraktivität als Arbeitgeber im globalen Wettstreit um Fach- und Nachwuchskräfte gestärkt.

## 1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie

### 1.1 Zu Beginn das Wort – Reden über Sprache

In dieser Publikation wird auf eine diversitätssensible Sprache geachtet. Sprache unterliegt gesellschaftlichen Prozessen, ist gleichzeitig ein Spiegel dieser Prozesse und reproduziert Muster und Machtverhältnisse. Sprach- und Machtverhältnisse sind eng verknüpft mit historischen und aktuellen Formen des Ein- und Ausschlusses von bestimmten Gruppen von Menschen. Dies führt regelmäßig zu zum Teil sehr emotionalen Auseinandersetzungen. Zentrale Aspekte berühren immer wieder Punkte der Selbstermächtigung, der Selbstbeschreibung, des Gesehenwerdens, des Benanntwerdens, welches existentiell für alle Menschen ist (vgl. u.a. Gümüşay 2020: 48). Bereits an dieser Stelle zeigt sich eine Grundströmung, die sich durch die gesamte Studie ziehen wird. Es gibt keine eine Lösung, die alles umschließt. Es gibt keine Eindeutigkeit. Was es gibt, sind Aushandlungen, Zuhören, Lernen und prozesshaftes Weiterentwickeln.

Die aktuelle Diskussion um den Gender-Stern zeigt dieses deutlich. Seit vielen Jahren wird um eine gendersensible Sprache gerungen (vgl. u.a. Spender, 1980). Aktuell setzt sich in vielen Print- und Onlinemedien der Doppelpunkt (z.B. *Akteur:in*) durch. Begründet wird dies mit einer besseren Lesbarkeit für sogenannte Screenreader<sup>1</sup>, welche blinde und sehbehinderte Menschen beim Verstehen von digitalen Publikationen unterstützen.

Der Deutsche Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. (DBSV) kritisiert die Nutzung des Doppelpunktes und spricht sich sogar dagegen aus. Insgesamt sind alle aktuellen Möglichkeiten des Ausdrucks einer Geschlechtervielfalt unzureichend. Eine einheitliche Lösung wird präferiert, welche es zum einen gerade nicht gibt und zum anderen schwierig zu erreichen sein wird, da viele unterschiedliche Gruppen an den Diskussionen beteiligt sind, welche in sich auch sehr heterogen sind. Für einen praktischen Umgang spricht sich der DBSV für eine Nutzung des Gender-Sterns aus. Er kann von sehbehinderten Menschen nicht so leicht überlesen werden wie der Doppelpunkt und ist laut Veröffentlichungen des Deutschen Rechtschreibrates<sup>2</sup> die am häufigsten genutzte Form, welches einer Art von Konsens am nächsten kommt.

---

<sup>1</sup> Screenreader: Bildschirmlesegeräte – u.a. hier: <https://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/screenreader-NVDA/> [21.4.2021].

<sup>2</sup> Weitere Ausführungen siehe hier: [https://www.rechtschreibrat.com/DOX/rfdr\\_PM\\_2021-03-26\\_Anlage1\\_Geschlechtergerechte\\_Schreibung\\_seit\\_2018.pdf](https://www.rechtschreibrat.com/DOX/rfdr_PM_2021-03-26_Anlage1_Geschlechtergerechte_Schreibung_seit_2018.pdf) [31.5.2021].

## 1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie

Kritik am Doppelpunkt kommt auch von queeren Gruppen. Die Idee des Gender-Sterns ist das Erzeugen eines Platzes, eines Raumes für all jene, die die binäre Ordnung der Geschlechter ausschließt. Das Zögern beim Lesen, das kurze Innehalten und vielleicht auch die Irritation sind erwünscht. Das aktuell vorherrschende Prinzip der binären Geschlechterordnung soll unterbrochen werden. Der Doppelpunkt hingegen ermöglicht ein leichteres Überlesen, die Irritation ist fast nicht mehr spürbar. Neben der inneren Irritation wird der Doppelpunkt auch von sehbeeinträchtigten Menschen leichter übersehen. Der Gender-Stern ermöglicht also auch auf dieser Ebene eine bessere Lesbarkeit. Jedoch, auch hier wird es eine Diversität an Meinungen geben und nicht alle werden mit dem eben Beschriebenen übereinstimmen (vgl. u.a. Hornscheidt und Sammla, 2021).

Daher werden in Anlehnung an die Empfehlungen des Deutschen Blinden- und Sehbehindertenverbandes e.V. in der vorliegenden Publikation für Personenbezeichnungen entweder genderneutrale Benennungen (z.B. Team oder Führungskräfte) oder der Gender-Stern\* (z.B. Akteur\*in) genutzt.<sup>3</sup>

Aber auch, wenn wir weitere Dimensionen von Vielfalt hinzunehmen, ringen wir zunehmend um Sprache. Im Kontext Behinderung gibt es verschiedene Ansätze und Menschen mit Behinderung legen zum einen auch hier Wert auf eine Selbstbestimmung und Selbstbenennung. Zum anderen ist die Gruppe der Menschen mit Behinderung keine homogene Gruppe. Es besteht eine Diversität an Meinungen und Ansichten. Manche bevorzugen z.B. den „Mensch zuerst“-Ansatz, d.h. „Mensch mit Behinderung“, weil das Menschsein für sie zentral ist. Andere wählen den „Identität zuerst“-Ansatz, d.h. „behinderter Mensch“, weil die Identität als behinderter Mensch für sie von großer Bedeutung ist und sie im Wortsinn behindert werden. Für die vorliegende Arbeit nutze ich den „Mensch zuerst“-Ansatz, weil er im deutschsprachigen Raum weiter verbreitet ist. Mehr zu diversitätssensibler Sprache wird in Kapitel 3.2.3 erörtert.<sup>4</sup>

Dieser sprachliche Diskurs am Anfang zeigt am Beispiel der Sprache die gesamte Komplexität des Themas Diversität und Inklusion auf. Es handelt sich um mal mehr, mal weniger dynamische Prozesse, welche einem steten Wandel unterzogen sind. Zusätzlich zeugen gegenwärtige Diskurse von einer großen Vielfalt an Perspektiven, welche sich komplementieren, fortschreiben oder auch gegensätzlich sind und/oder ausschließen. Einige der nachfolgend ausgeführten Gedanken unterstützen einen wohlwollenden Diskurs

---

<sup>3</sup> <https://www.dbsv.org/gendern.html> [21.4.2021].

<sup>4</sup> Zu Begrifflichkeiten zum Thema Migration und deren Entwicklung siehe vgl. u.a. El-Mafaalani 2020: 54ff. und Gümüşay 2020.

hin zu mehr Diversität und Inklusion in der Gesellschaft im Allgemeinen und der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik im Besonderen.

### 1.2 Ausgangslage

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit international tätige Kulturmittlerorganisationen Konzepte von Diversität und Inklusion in ihren jeweiligen Organisationen implementieren können. Wie lassen sich Diversität und Inklusion als Querschnittsthemen verankern? Aktuell beherrschen zum Teil singuläre Projekte oder Maßnahmen den Katalog der Umsetzung von Diversität und Inklusion in Organisationen. Wie sähe eine Implementierung weg von Projekten hin zu verstetigten Prozessen mit konkreten und messbaren Ergebnissen aus? Wie kann die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Kulturmittlerorganisationen dabei unterstützen und welche individuellen, strukturellen und praktischen Hilfestellungen für die Organisationen gibt es bei dieser Aufgabe?

Ein zentrales Thema der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik ist „der Dialog der Kulturen“ bzw. die Verknüpfung der Auswärtigen Kulturpolitik mit Menschenrechten und Entwicklungszusammenarbeit (vgl. Andrei und Rittberger 2015). Die Auswärtige Kulturpolitik ist hierbei eng mit der Innen(kultur)politik verwoben, da die Dialogfähigkeit und Glaubwürdigkeit in der Außenkulturpolitik, z.B. in Bezug auf die Wahrung von demokratischen Prozessen und der Umsetzung von Menschenrechten, mehr und mehr an die nationale Umsetzung geknüpft wird (vgl. Weigel 2019). Kurz gesagt, die Kulturmittlerorganisationen sollten die Werte und Normen, die sie in die Welt tragen, auch im eigenen Land, in den Organisationen direkt umsetzen. Dialoge und Austausch auf Augenhöhe werden sonst erschwert oder gar gefährdet (siehe Kap. 3.2).

Emanzipationsbewegungen mindestens seit Mitte des 20. Jahrhunderts, internationale und nationale Konventionen und Gesetze (wie z.B. die UN-Behindertenrechtskonvention, EU-Richtlinien, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz) und nicht zuletzt Kunst und Kultur fordern einen Rahmen für gleichberechtigte und diskriminierungsfreie Partizipation für alle Menschen in allen Bereichen der Kunst und Kultur, als Künstler\*innen, Produzent\*innen, Entscheider\*innen, im Management und im Publikum.

Die vorliegende Forschungsarbeit zeigt ausgewählte Beispiele zur ganzheitlichen Implementierung von Diversität und Inklusion in Kulturorganisationen auf, die die geforderte gleichberechtigte und diskriminierungsfreie Partizipation umzusetzen. Die Implementierung stellt auch immer wieder eine große Herausforderung für Organisationen dar. Wie gestaltet eine Organisation den Übergang von einer Willensbekundung zur Strategie

## 1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie

und weiter zur tatsächlichen nachhaltigen Umsetzung, die über vereinzelte Projekte hinausgehen? Die Forschung zu Diversität und Inklusion ist reichhaltig, jedoch zur Implementierung von Diversität und Inklusion ist die Datenlage eher dünn. In dieser Studie wird die Arbeit des Arts Council England<sup>5</sup> (siehe Kap. 2.8) und des British Council<sup>6</sup> (siehe Kap. 3.2) dazu exemplarisch dargestellt. Beide Organisationen erklärten Diversität und Inklusion nicht nur zu zentralen Werten und Qualitätsgrößen, sondern etablierten einen Organisationsrahmen, welcher zum einen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategien und Aktionen zu Diversität und Inklusion ermöglicht und zum anderen entsprechende Maßnahmen und Ziele überprüft.

Zentrale Aspekte der Implementierung werden mit dem *Creative Case* für Diversität (siehe Kap. 2.8), dem Erheben von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten (siehe Kap. 2.9) und der Finanzierung (siehe Kap. 2.10) verhandelt. Diese drei Aspekte stellen zentrale Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Implementierung dar. Der *Creative Case* verknüpft Professionalisierung und Qualität mit Diversität und Inklusion und schafft so die Grundlage der Verteilung öffentlicher, finanzieller Förderung von Kunst und Kultur. Das Erreichen der Ziele wird mit einem Gleichstellungsmonitoring, welches alle Bereiche, von den Angestellten in Kunst- und Kulturbetrieben, den Künstler\*innen bis hin zum Publikum, berücksichtigt.

Organisationsunabhängig wird der Index für Inklusion (siehe Kap. 3.2) vorgestellt, welcher eine kontinuierliche und wertebasierte Organisationsentwicklung unterstützt.

Entlang der Ebenen Struktur, Kultur und Praktiken werden (siehe Kap. 3.2.1 bis 3.2.3) konkrete Checklisten, Anleitungen und Tools zur Implementierung von Diversität und Inklusion in einer Sammlung vorgestellt, die umfangreich ist, aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Einzug erhalten hier nicht nur analoge Beispiele, sondern es wird auch den zunehmenden Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Digitalisierung von Angeboten Rechnung getragen. Die Sammlung lässt sich mühelos ergänzen und lädt zum Ausprobieren, Lernen, Weiterdenken und Handeln ein.

---

<sup>5</sup> Arts Council England ist die Organisation zur Entwicklung und Förderung von Kunst und Kultur in England. <https://www.artscouncil.org.uk/> [18.5.2021].

<sup>6</sup> Der British Council ist die bedeutendste Kulturmittlerorganisation in Großbritannien. [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org) [18.5.2021].

## 1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie

Angereichert werden die Betrachtungen zur ganzheitlichen, strategischen Implementierung durch das Erläutern von Begrifflichkeit und Konzepten, wie z.B. die zentralen Begriffe Diversität und Inklusion, aber auch Intersektionalität und Dimensionen von Diskriminierung werden beleuchtet, um historische und strukturelle Aspekte zu erfassen (siehe Kap. 2.1 bis 2.4).

Auch wenn es größtenteils eine intersektionale Betrachtung von Diversität in dieser Arbeit gibt, erfolgt aufgrund der begrenzten Kapazität einer derartigen Forschungsarbeit an manchen Stellen eine Fokussierung auf die Diversitätsdimension Behinderung. Daher erhält die genauere Betrachtung der Modelle von Behinderung, welche die Sicht auf Behinderung und Menschen mit Behinderung prägen, besondere Aufmerksamkeit. Die unterschiedlichen Betrachtungen wiederum wirken sich auf die Prozesse einer umfassenden Inklusion von Menschen mit Behinderung im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention aus (siehe Kap. 2.5 und 2.6).

In den Schlussbetrachtungen wird auf die Notwendigkeit politischer Entscheidungen verwiesen, welche Prozesse der Implementierung von Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik ermöglichen.

### **1.3 Erläuterungen zu den Zielen und der Methodik der Forschungsarbeit**

Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit sind Interviews mit Expert\*innen im Bereich Diversität und Inklusion in der internationalen und nationalen Kulturpolitik. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt bei der praktischen Implementierung. Daher setzt sich der Kreis der Interviewten mehrheitlich aus Menschen zusammen, die eine langjährige Erfahrung in der Implementierung von Diversität und Inklusion in internationalen Kulturmittlerorganisationen haben. Wichtig war auch die Befragung von Expert\*innen im Bereich Kunst und Behinderung und den Schnittstellen von Kulturmittlung, Kunst, Kultur und Behinderung, da sie als Akteur\*innen im Feld von den Maßnahmen der Kulturmittlerorganisationen entweder profitieren oder zum Teil auch ausgeschlossen werden. Beide Blickwinkel, direkt aus dem Innenleben der Kulturmittlerorganisationen und der Blick auf die Arbeit und auch die Zusammenarbeit mit den Kulturmittlerorganisationen sind wichtige Bestandteile der vorliegenden Arbeit. Weiterhin war für die Auswahl eine Vielfalt an Perspektiven wichtig, wie z.B. die Dimensionen Geschlecht, Geografie, Position in der Organisation, Aufgabengebiet oder angestellt/freiberuflich arbeitend.

## 1. Einführung: Ausgangslage und zentrale Fragestellung der Studie

Ausgehend von und ergänzend zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Interviews erfolgte eine ausführliche Literatur- und Materialrecherche (z.B. Handreichungen, Checklisten). Die Literatur und Forschung zu Diversität und Inklusion allgemein ist umfangreich und kann hier nur begrenzt einfließen, im Bereich Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik ist die Literatur sehr zum Themabegrenzt. Daher wird in großen Teilen auf allgemeine Fragestellungen zur Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen zurückgegriffen.

Besonderer Dank geht an dieser Stelle an die Interviewpartner\*innen Sarah Bagshaw (Head of Arts, British Council France), Dr. Fiona Bartels-Ellis (Head Diversity Unit, British Council), Matt Burney (Director China, British Council), Ben Evans (Project Director *Europe Beyond Access*, British Council), Jane Franklin (Deputy Head Diversity Unit, British Council), Canan Marasligil (Multilinguale und feministische Autorin, Künstlerin, literarische Übersetzerin und Kuratorin von Kulturprogrammen), Laura M. Pena (Gründerin und Direktorin Migrationlab), Lisette Reuter (Un-Label), Jutta Schubert (EUCREA), Jean September (Deputy Country Director South Africa, British Council), Jelena Wander (bezev – Behinderung und Entwicklungsarbeit e.V.). Sie alle haben mich großzügig durch ihr zum Teil jahrzehntelanges Wissen, ihre Expertise im jeweiligen Feld unterstützt, mir ihre Zeit geschenkt und so maßgeblich zu dieser Arbeit beigetragen.

Die Sichtung der Literatur und auch die Interviews zeigen deutlich, dass dies nicht die erste Publikation zum Thema Diversität und Inklusion in Kunst und Kultur ist und auch nicht das erste Mal, dass entsprechende Anliegen zu Teilhabe, Zugang zu Ressourcen, Schutz vor Diskriminierung geäußert werden.<sup>7</sup>

Die Forderungen sind klar. Sie sind vielfach geäußert. Im vorliegenden Forschungsbericht geht es ums Handeln und das Erzielen von messbaren Ergebnissen und Fortschritten.

---

<sup>7</sup> Siehe unter anderem British Council (2019), Diversity Arts Culture (undatiert), EUCREA Verband Kunst und Behinderung e.V. (2018).

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Im folgenden Abschnitt sollen einige Grundlagen, Konzepte und unterstützende Faktoren ausgeführt werden, die eine diverse und inklusive Arbeit der Kulturmittlerorganisationen ermöglichen. Es zeigt sich hierbei, dass es um mehr als Checklisten geht, auch wenn diese auf dem Weg vom Prozess zum Ergebnis durchaus hilfreich sind. Es handelt sich um nichts weniger als einen Kulturwandel. Begonnen wird mit Begriffsbestimmungen und Verortungen der aktuellen Diskurse zu Diversität und Inklusion einschließlich einem Blick auf den Stand der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention. Als international bindendes Instrumentarium der nationalen Umsetzung speziell der Inklusion von Menschen mit Behinderung, liefert sie Maßgaben und Ziele für eben jene Umsetzung.

Im Weiteren werden Haltungen und Einstellungen dargestellt, welche besonders einen Kulturwandel hin zu diverseren und inklusiveren Organisationen markieren. Die Haltungen und Einstellungen werden hierbei auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene verortet. Unablässig für einen Kulturwandel ist eine Veränderung des Blickes auf Diversität als einen zentralen und treibenden Faktor von Exzellenz und Professionalität in Organisationen.

Abschließend werden Aspekte der Erfolgssicherung und -messung bestimmt und erläutert. Vorgestellt wird das Erheben von Gleichstellungsdaten als wichtiger Bestandteil der Erfolgsmessung. Wann ist die Implementierung von Diversität und Inklusion erfolgreich? Welche Ziele werden gestellt und wie werden sie überprüft? Für den Erfolg ist auch eine ausreichende finanzielle Unterstützung der Implementierung von Diversität und Inklusion notwendig.

### 2.1 Diversität und Inklusion – Eingrenzung der Begriffe

Zu den zentralen Begriffen dieser Forschungsarbeit gibt es keine einheitlichen Definitionen. Sie variieren je nach Kontext und Zweck.<sup>8</sup> Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten näher beschrieben, um für den Rahmen der vorliegenden Arbeit ein gemeinsam geteiltes Verständnis zu ermöglichen. Genauer betrachtet werden die Definitionen und daran entlang verlaufende aktuelle Diskurse,

---

<sup>8</sup> Vgl. u.a. Fereidooni/Zeoli (2016).

- welche sich in internationalen Abkommen und Organisationen finden (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, UN-Behindertenrechtskonvention, UNESCO),
- wie sie sich in der nationalen Gesetzgebung, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) spiegeln und
- wie Diversität im Rahmen von Organisationen beschrieben wird.

Internationale Abkommen, Organisationen wie die UNESCO und nationale Gesetzgebungen bilden politische Rahmenbedingungen, Diskriminierungsschutz und Betrachtungen zu Diversität in Organisationen liefern Modelle zur Vereinfachung der Komplexität. Alles zusammengefasst bildet die Grundlage für die Betrachtungen von Diversität und Inklusion in Organisationen.

### **Allgemeine Erklärung der Menschenrechte**

Die allgemeine Erklärung der Menschenrechte liefert eine Definition entlang von Dimensionen von Diversität verknüpft mit Rechten und Freiheiten, welche aufgrund von den genannten Merkmalen nicht versagt werden dürfen.

*Artikel 2 (Verbot der Diskriminierung)*

*Jeder Mensch hat Anspruch auf die in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten ohne irgendeinen Unterschied, etwa aufgrund rassistischer Zuschreibungen, nach Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Überzeugung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand.<sup>9</sup>*

### **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**

Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) finden in §1 diese Dimensionen Berücksichtigung: „Rasse“ oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität<sup>10</sup>.

Der gesetzliche Schutz ist somit auf diese sechs persönlichen Merkmale beschränkt. Bei einer zukünftigen Erweiterung der Dimensionen werden u.a. folgende Merkmale empfohlen: Transgender und Intersexualität (aktuell unter sexueller Identität subsumiert), Wohnort, Eigentum, sprachliche Identität, Schwangerschaft, Geschlechtsidentität, Geschlechtsausdruck, Migrationshintergrund oder der Schutz von Personen, die sich um die Pflege von Angehörigen (Eltern, Kindern, Partner\*innen) kümmern. Als besonders dringlich wird die Erweiterung um die Merkmale sozialer Status/sozioökonomische Nachteile und Familienstand angesehen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019: 47).

<sup>9</sup> <https://unric.org/de/allgemeine-erklaerung-menschenrechte/> [21.4.2021].

<sup>10</sup> Eine kurze Übersicht und Erläuterung findet sich u.a. hier: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019).

## UNESCO

Die UNESCO als zentrale kulturpolitische Organisation definiert Diversität mit der näheren Beschreibung der *kulturellen* Diversität wie folgt

*“[...] the manifold ways in which the cultures of groups and societies find expression. These expressions are passed on within and among groups and societies. Cultural diversity is made manifest not only through the varied ways in which the cultural heritage of humanity is expressed, augmented and transmitted through the variety of cultural expressions, but also through diverse modes of artistic creation, production, dissemination, distribution and enjoyment, whatever the means and technologies used.”*

(UNESCO 2005: 13)

Das bedeutet, kulturelle Diversität definiert sich hier durch die Formen des Ausdrucks, der Entstehung und der Verbreitung. Es wird keine Definition des Begriffs Diversität an sich geliefert, sondern das Feld beschrieben, in dem sich kulturelle Diversität bewegt. Der eigentliche Gegenstand kulturelle Diversität bleibt undefiniert.

### Auswärtiges Amt

In der Publikation des Auswärtigen Amtes (2020): „2020 – 3. Staatenbericht zur Umsetzung der UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen von 2005 in und durch Deutschland im Berichtszeitraum 2016–2019“ werden viele Maßnahmen und Projekte zur Förderung kultureller Vielfalt und Identität aufgelistet. Eine konkrete Definition, was damit gemeint ist, lässt sich allerdings auch hier vergeblich suchen. Aus dem Kontext (Migration und Flucht) lässt sich eine Definition von Vielfalt vermuten, die sich auf Kultur und Herkunft bezieht.<sup>11</sup> Inklusion und Teilhabe mit Bezug auf Menschen mit Behinderung finden auch Erwähnung. Eine umfangreiche Definition von Vielfalt und ein ganzheitlicher Ansatz der Implementierung werden allerdings nicht ersichtlich.

---

<sup>11</sup> Es bezieht sich z.B. auf „unterschiedliche[r] Herkunft, kulturelle[r] Identitäten und Traditionen“ (Auswärtiges Amt 2020: 106).

### UN-Behindertenrechtskonvention

In der UN-Behindertenrechtskonvention wird *Inklusion* in der amtlichen deutschen Übersetzung von 2017 nur im Geleitwort der damaligen Beauftragten der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung, Verena Bentele, als Leitmotiv erwähnt. Im eigentlichen Text der UN-Behindertenrechtskonvention wird *Integration* erwähnt.<sup>12</sup>

Durch die UN-Behindertenrechtskonvention angestoßenen Diskussionen und Aktivitäten, auch wenn der Begriff der Inklusion direkt gar nicht erscheint, aber auch durch weitere gesellschaftliche Diskurse, wird Inklusion im deutschsprachigen Raum sehr mit der Dimension Behinderung verknüpft. In der Beschreibung des Begriffes Diversität der UNESCO und des Begriffes der Inklusion durch die UN-Behindertenrechtskonvention erfolgt eine Einengung der Begriffe, welche das öffentliche Verständnis dieser widerspiegelt. Damit geht die Komplexität der gesellschaftlichen Diversität verloren.

### Dimensionen von Diversität

Ein umfassenderes Verständnis, wie folgend, erlaubt die Erweiterung auf alle Teile der Gesellschaft und stärkt den Prozesscharakter.

„Inklusion ist ein in allen gesellschaftlichen Teilbereichen vernetzt verlaufender Wandlungsprozess, der darauf abzielt, jedem Menschen in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen auf Grundlage seiner individuellen Bedarfe Zugang, Teilhabe und Selbstbestimmung zu ermöglichen.“ (Besand/Jugel 2015: 52f.)

Für einen umfassenderen Blick auf Diversität sei hier das Modell der Erziehungswissenschaftlerinnen und Diversitätsexpertinnen Lee Gardenswartz und Anita Rowe (2003), die sich zentral mit Diversität in Organisationen beschäftigen, vorgestellt.

---

<sup>12</sup> In der englischen Version wird klar von Inklusion geredet. ([https://treaties.un.org/doc/Publication/CTC/Ch\\_IV\\_15.pdf](https://treaties.un.org/doc/Publication/CTC/Ch_IV_15.pdf)) CRPD Artikel 3 (d) "Full and effective participation and inclusion in society". Dieses führte zu einem zu großer Kritik an der amtlichen deutschen Übersetzung und zum anderen zu einer sogenannten Schattenübersetzung, welche die nach den Ansichten des Netzwerkes ungenauen Übersetzungen korrigiert hat. Auch weitere Begriffe wurden ersetzt, wie z.B. Teilhabe durch Partizipation, Zugänglichkeit durch Barrierefreiheit und Unabhängigkeit durch Selbstbestimmung. <http://www.netzwerk-artikel-3.de/index.php?view=article&id=93:international-schattenebersetzung> [21.4.2021].

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

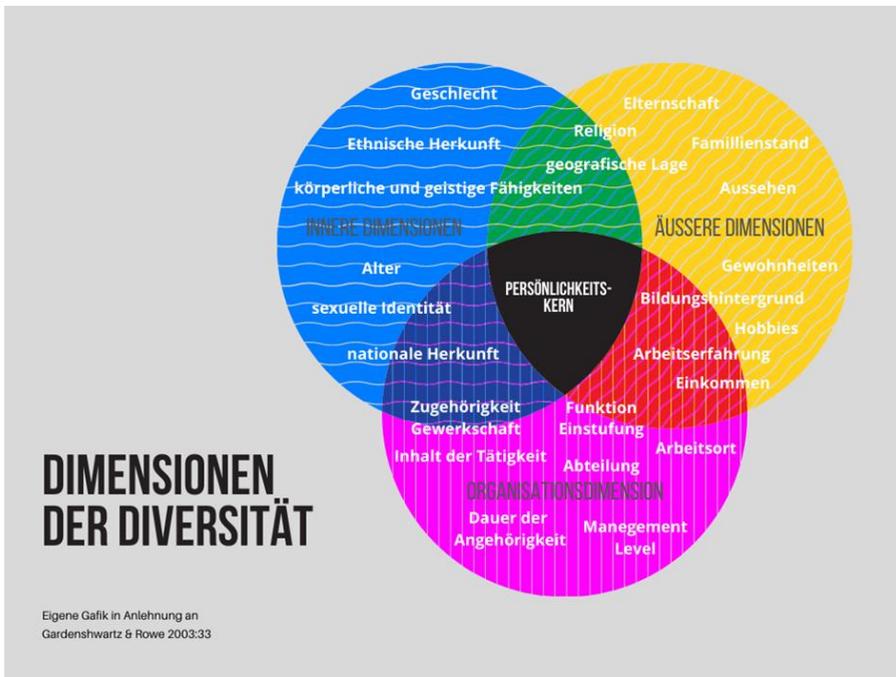


Abb. 1: Dimensionen der Diversität

Sie beschreiben neben einem Persönlichkeitskern eines jeden Menschen Merkmale von Diversität entlang einer internen und externen Dimension sowie einer Organisationsdimension (siehe auch Abb.1). Den Persönlichkeitskern stellen sie als einzigartige Art und Weise der Interaktion für jeden Menschen dar (vgl. Gardenshwarz & Rowe 2003: 31ff.). Die **interne Dimension** umfasst Alter, Geschlecht, sexuelle Identität, körperliche oder geistige Fähigkeiten, nationale und ethnische Herkunft und sind laut Gardenshwarz und Rowe (ebd.) außerhalb der Kontrolle des einzelnen Menschen, haben jedoch einen großen Einfluss darauf, wie die Menschen wahrgenommen werden, welche Möglichkeiten sie haben und wie sie andere wahrnehmen. Die **externe Dimension** beinhaltet Einkommen, persönliche Gewohnheiten, Hobbies, Religion, Bildungsgrad, Arbeitserfahrung, Aussehen, Elternschaft, Partnerschaftsstatus, geografischer Standort und sind geprägt von sozialen Faktoren und Lebenserfahrungen. In der **Organisationsdimension** finden sich Merkmale wie der Funktionsgrad, der Arbeitsinhalt, die Abteilung, Seniorität, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit und Managementstatus.

All diese Merkmale interagieren miteinander, unterliegen Veränderungen und dem Kontext, in dem sich eine Person befindet. Es handelt sich hierbei um ein Modell und wie alle Modelle stellt es einen komplexen Sachverhalt vereinfacht dar. Auch in dieser Darstellung lassen sich nicht alle Komplexitäten einbetten und es gäbe durchaus an der einen oder anderen Stelle Bedarf für Diskussion. Als Modell der Verknüpfung von Diversität und Organisation liefert es allerdings hilfreiche Ansätze zum Verstehen von Dynamiken und Strukturen und lädt zur weiteren Diskussion ein.

Diese Modelle suggerieren homogene Gruppen und die Versuchung ist groß, sich dieser Homogenität zu überlassen. Die Herausforderung in akademischen Diskursen wie auch in Prozessen der Implementierung von Diversität und Inklusion besteht darin, dass es dieser Gruppen auf der einen Seite bedarf, weil Menschen entlang dieser Dimensionen diskriminiert werden und es unter Umständen daran angepasste Maßnahmen zu etablieren gilt. Auf der anderen Seite sind diese Gruppen sehr heterogen und die Zuordnung ist eventuell auch fluide, zeitlich begrenzt oder angenommen, d.h. Menschen werden einer Gruppe zum Beispiel aufgrund ihres äußeren Erscheinungsbildes zugeordnet, der sie aber nicht angehören. Zudem variieren die Erfahrungen einzelner Menschen in den jeweiligen Gruppen sehr. Es besteht also die ständige Aufgabe, die Menschen in den Gruppen zu erkennen, wenn es um strukturelle und institutionalisierte Prozesse geht und sie gleichzeitig auch wieder daraus zu lösen und sie als individuelle Menschen zu betrachten.

### 2.2 Intersektionalität als zentrale Achse

Intersektionalität beschreibt die Art und Weise, in der verschiedene soziale Kategorien wie Geschlecht, Klasse, „Rasse“, Sexualität, Behinderung, Religion und andere Identitätsachsen auf mehreren und gleichzeitigen Ebenen miteinander verwoben sind. Diskriminierung, die aus diesen sich gegenseitig beeinflussenden und unter Umständen verstärkenden Identitäten resultiert, kann zu systemischer Ungerechtigkeit und sozialer Ungleichheit führen. Die Begrifflichkeiten dazu sind zum Teil nicht klar voneinander abgegrenzt. In dieses Themenfeld gehören u.a. die Begriffe mehrdimensionale Diskriminierung, Mehrfachzugehörigkeit und Interdependenzen.<sup>13</sup>

Das Konzept der Intersektionalität basiert auf jahrzehntelangem Aktivismus im Kampf gegen die Herausforderungen von Rassismus und Sexismus und hatte viele Vorkämpfer\*innen wie Sojourner Truth und Harriet Tubman. Die Juristin Kimberly Crenshaw (1989) hat den Begriff der Intersektionalität formuliert. Sie stieß in ihrer Praxis

---

<sup>13</sup> Für eine ausführliche Erörterung der Konzepte und Begrifflichkeiten siehe Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010).

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

als Rechtsanwältin immer wieder auf Lücken in der Gesetzgebung. Wurden weiße Frauen diskriminiert, konnte sie Diskriminierung aufgrund des Geschlechts geltend machen. Wurden schwarze Männer diskriminiert, konnte sie Diskriminierung aufgrund der Hautfarbe geltend machen. Wenn sie allerdings schwarze Frauen vertrat, war die spezifische Situation dieser Frauen, die aufgrund des Geschlechts und der Hautfarbe noch einmal anders betroffen waren, nicht ausreichend erfasst.

Auch in der UN-Behindertenrechtskonvention findet sich ein intersektionaler Ansatz. In der Präambel heißt es:

„Die Vertragsstaaten [...] besorgt über die schwierigen Bedingungen, denen sich Menschen mit Behinderungen gegenübersehen, die mehrfachen oder verschärften Formen der Diskriminierung aufgrund der Rasse, der Hautfarbe, des Geschlechts, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der nationalen, ethnischen, indigenen oder sozialen Herkunft, des Vermögens, der Geburt, des Alters oder des sonstigen Status ausgesetzt sind, [...]“ (Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung 2017: 6)

Immer wieder wird versucht, die verschiedenen Dimensionen von Diversität zu hierarchisieren. Dies spiegelt sich zum Teil im Beauftragtenwesen wider. Das bedeutet, die Beauftragten werden entlang der Dimensionen von Diversität ernannt, z.B. eine Gleichstellungsbeauftragte, eine Integrationsbeauftragte oder eine Behindertenbeauftragte. Die Aufteilung suggeriert eine Homogenität der zu vertretenden Gruppen, die es so nicht gibt, d.h. die Frage, wo sich dann beispielsweise die behinderte Künstlerin am besten vertreten fühlt, ist nicht klar. Zusätzlich konkurrieren die Beauftragten in der Regel um die geringen Ressourcen auf Gemeinde- und Landesebenen oder in Organisationen. Gemeinsame Strukturen des Ausschlusses werden so oft nicht thematisiert. Es findet sich aber auch in Programmen von Bund und Ländern wieder. Beispielhaft sei hier das Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes<sup>14</sup> genannt. Das gut ausgestattete Strukturprogramm für Kultureinrichtungen in Deutschland, und zudem eines der ersten dieser Größenordnung, legt als zentrale Dimensionen Migration, Einwanderung und kulturelle Diversität fest. Auch der im Februar 2021 von Kulturstaatsministerin Monika Grütters vorgestellte Nationale Aktionsplan Integration<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.360-fonds.de/programm/> [21.4.2021].

<sup>15</sup> <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de> [21.4.2021].

setzt auf die Themen Migration und Einwanderung. Letzteres wurde besonders von Organisationen im Bereich Kultur und Behinderung stark kritisiert.<sup>16</sup> Bei beiden Initiativen wurde eine Chance auf einen breiteren Diskurs von Diversität und Inklusion in der Gesellschaft vertan.

Die Problematik der Fragmentierung von Diversität, wodurch sie die Kraft für Innovationsprozesse verliert, wird auch von dem Soziologen Mustafa F. Özbilgin (2019) betont. Eine Antwort darauf besteht für Özbilgin in der intersektionalen Solidarität, d.h. Menschen treten auch für andere Menschen ein, wenn sie nicht direkt betroffen sind. Eine hörende, lesbische Person setzt sich beispielsweise für eine gute Infrastruktur für eine taube, heterosexuelle Person ein. Die hörende Person weiß um die Mechanismen des Ausschlusses aufgrund ihrer sexuellen Identität und überträgt das Wissen um die Strukturen in ihren Einsatz für die taube Person.

Zudem besitzt jeder Mensch eine intersektionale Identität (z.B. Mann, katholisch, Akademiker, deutscher Staatsbürger, alleinerziehend, auf dem Land lebend etc.). Mit einem Bewusstmachen und -werden dessen kann sich das auf die Organisationen übertragen. Eine Folge davon wäre, dass Debatten um Ressourcen und Hierarchien entfallen. Widerstrebende und zum Teil konkurrierende Anliegen verschränken sich nicht in einem aufreibenden und mitunter feindseligen Gegeneinander. Gemeinschaftlich und mit gegenseitiger Unterstützung können strukturelle und soziale Veränderungen besser angegangen werden, da Mechanismen des Ausschlusses auf struktureller Ebene ähnlich wirken, auch wenn es individuell unterschiedliche Auswirkungen zeigt. Intersektionale Solidarität adressiert strukturelle Herausforderungen und stärkt die Gemeinschaft.

### 2.3 Binaritäten

Unsere westlichen Gesellschaften durchziehen binäre Strukturen: Mann/Frau, gesund/krank, homosexuell/heterosexuell, behindert/nichtbehindert, alt/jung etc. (siehe u.a. Butler 2014, Terkessidis 2019). Dieses binäre System suggeriert ein entweder/oder, ein exklusives „das eine oder das andere“. Im Kontext der Diversitätsdiskurse werden damit bestimmte Eigenschaften und Zuschreibungen verbunden, welche wiederum in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen zu Einschlüssen und Ausschlüssen, zu Zugang bzw. Verweigerung von Ressourcen (z.B. Status, Bildung, Finanzen) führen, aufgrund der von der Gesellschaft gesetzten Normen.

---

<sup>16</sup> Zum Beispiel in dem von EUCREA initiierten Brief an Kulturstaatsministerin Monika Grütters. <https://www.eucreea.de/aktivitaeten/kulturpolitik> [7.7.2021].

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Dieser Dualismus spiegelt sich laut der Medienwissenschaftlerin Megan Boler (1999: 178) und der Politikwissenschaftlerin Emilia Roig (2021) auch in der Forschung allgemein und der Betrachtung von wissenschaftlichen Kontexten mit dem Ziel der Veränderung von Gesellschaften im Speziellen wider. Zur Überwindung des Dualismus sollte laut Boler (1999) Erfahrungswissen den gleichen Stellenwert erhalten wie die, nach ihrer Ansicht, scheinbar objektive, faktenbasierte Forschung. Die Trennung in den einen Bereich, der als subjektiv und daher nicht relevant in gesellschaftlichen Prozessen (Erfahrungswissen) angesehen wird, und den anderen, der im Gegensatz dazu die objektive Sichtweise darstellt, die einen universellen und allgemeingültigen Anspruch erhebe, sei artifizuell (Boler 1999, Roig 2021). Eine Verknüpfung der Sichtweisen schließe sich bisher aus. Für eine Weiterentwicklung der Gesellschaften zu mehr Inklusion, zu einem verantwortlichen Umgang mit einer europäischen Geschichte der Unterdrückung, seien alle Betrachtungsweisen von immenser Wichtigkeit, es brauche jede einzelne Geschichte, jede einzelne Erfahrung (Roig 2021). Zudem brauche es das Kollektive; Alle seien mit Allen verbunden durch wiederkehrende und sich gegenseitig verstärkende Praktiken, durch geschichtliche Entwicklungen hindurch, durch Repräsentanz in Medien und dem öffentlichen Raum. Es brauche aber auch die Flexibilität, die es ermögliche, sich als Individuum oder Gesellschaft in den Spiegeln der Selbstreflexion und geschichtlicher (Neu-)Bewertungen zu lernen und zu verändern (Boler 1999).

Dies ist deshalb so relevant, da zum einen noch immer bestimmte Diskurse dominant sind und andere nicht oder wenig gehört werden (vgl. u.a. Terkessidis 2019). Zum anderen wird die Vielfalt der Geschichten den vielfältigen Erfahrungen der Menschen gerecht. Je mehr Geschichten es über Menschen in Deutschland gibt, wer sie sind und was sie bewegt, mit den unterschiedlichsten Erfahrungen, mit den z.B. unterschiedlichsten Hautfarben, Religionen und Sprachen, die sie sprechen, umso breiter wird das Bild einer Person in Deutschland und darüber hinaus.

Zur Perspektive der Sprechenden und einen vollständigen Diskurs sind die folgenden Fragen wichtig: „Wer erklärt die Welt? Wer beschreibt, wer wird beschrieben? Wer benennt und wer wird benannt?“ Gümüşay (2020: 48)

Die Literatur- und Kulturwissenschaftlerin Sigrid Weigel (2019: 79) betont in der ifa-Studie zur transnationalen Auswärtigen Kulturpolitik in Anlehnung an die Philosophin Hannah Arendt, dass die Homogenisierung von Individuen zu Gruppenidentitäten, wie Völker und Nationen, widersinnig sei. Kollektive Identitäten stabilisierten sich nur über Homogenisierung und Ausgrenzung von Andersartigen. Es erfolge eine künstliche und

binäre Einteilung über Zugehörigkeit und Ausschluss, die sich beispielsweise im Konzept der „entwickelten“ und „traditionellen“ Nationen zeigt. Damit entstünden verbundene Zuschreibungen von Expertise, Fortschritt und was erstrebenswert erscheine und was nicht. Dadurch erfolge Austausch nicht gleichberechtigt in alle Richtungen, sondern Transfer von Wissen- und Kulturtechniken seien monodirektional.

Für eine Auswärtige Kulturpolitik, die einen Austausch und Dialog auf Augenhöhe etablieren möchte, sei es daher erforderlich, die Pluralität der Individuen als „grundlegende Bedingung von Leben“ und „Möglichkeit der Politik“ (Weigel 2019: 79) anzuerkennen.

„Aufgrund dessen entsteht das Politische in Arendts Theorie im und aus dem Raum zwischen den Menschen; dies ist der Raum des Handelns, des Austausches und der Interaktion.“ (Weigel 2019: 79)

### 2.4 Dimensionen von Diskriminierung

Für gleichberechtigte Teilhabe und Inklusion ist es wichtig, die verschiedenen Ebenen von Diskriminierung und die Art und Weise wie diese miteinander verwoben sind, zu verstehen und zu benennen. Hier daher eine kurze Erläuterung zu unterschiedlichen Dimensionen von Diskriminierung (vgl. Roig 2021: 78ff. und Center for Intersectional Justice 2019: 13ff.).

*Individuelle Diskriminierung:* Hierbei handelt es sich um Taten, Meinungen und Handlungen, welche von einer individuellen Person gegenüber einer anderen Person geäußert oder ausgeführt werden.

*Historische Diskriminierung:* Heutige gesellschaftliche Ungleichheiten und Diskriminierungen haben ihren Ursprung in vergangenen Systemen und Ereignissen. Die Nachwirkungen sind unmittelbar und mittelbar zu spüren.

*Institutionelle Diskriminierung:* Die Summe von individuellen Handlungen von Menschen in Positionen mit Macht, z.B. Richter\*innen, Lehrer\*innen oder Polizist\*innen. Dies kann auch unbewusst und unbeabsichtigt sein. Entscheidungen können auf Vorurteilen und Verallgemeinerungen basieren.

*Strukturelle Diskriminierung:* Kollektive Vorurteile schreiben sich in die Praktiken von Institutionen und Organisationen ein und die Handlungen erfolgen nicht einzeln und isoliert, sondern geschehen vielfach und gleichzeitig.

In der Regel liegt eine enge Verwobenheit der Dimensionen vor. Es erfordert Genauigkeit in Wahrnehmung, Sprache und eine Dekonstruktion, oft um sie überhaupt wahrzunehmen und im Weiteren einen Wandel zu initiieren.

### **2.5 Definitionen und Sichtweisen auf Behinderung**

Neben einer oft binären Sichtweise auf Behinderung und Nichtbehinderung unterliegt das Verständnis von Behinderung auch historischen und kulturell geprägten Sichtweisen. Im Folgenden sollen diese Sichtweisen erläutert werden, da sie weiterhin einen großen Einfluss auf das Bild von Behinderung in der Gesellschaft haben. Sie prägen die Wahrnehmung von Menschen mit Behinderung, sie prägen, was die Gesellschaft ihnen „zutraut“ und was eben auch nicht, und sie prägen auch sehr das hier relevante Bild von Behinderung und Kunst. Historisch gesehen lassen sich verschiedene Modelle der Betrachtung von Behinderung anführen: das individuelle, soziale und kulturelle Modell (vgl. Waldschmidt 2005).

Der medizinisch-therapeutische Ansatz oder auch das individuelle Modell stellt die Heilung und Versorgung in den Mittelpunkt. Das Modell nutzt primär medizinische Definitionen und einen einseitigen biophysischen Begriff von Normalität. Die individuelle Schädigung ist die einzige Ursache der Beeinträchtigung. Es zwingt die Menschen in Abhängigkeiten und erwartet eine individuelle Anpassung. Somit handelt es sich um einen individualistischen Ansatz, welcher sich in medizinischen, psychiatrischen, pädagogischen, psychologischen und soziologischen Diskursen spiegelt und lebensweltlich weiterhin gut verankert ist. Behinderung ist eine körperliche Schädigung, eine funktionale Beeinträchtigung, die individuell bewältigt werden muss. Gesellschaftliche Aspekte treten nur insofern zum Vorschein, als vorhandene Vorurteilsstrukturen die Annahme einer „behinderten Identität“ erschweren. Sichtbar wird die Anwendung eines medizinischen Modells, wenn sich z.B. primär auf Diagnosen oder eine Krankheit bezogen wird, die es zu heilen gilt.

Im Gegensatz dazu wird das soziale Modell von Behinderung konstruiert. Es eröffnet eine Unterscheidung von Behinderung und Beeinträchtigung. Menschen werden nicht aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen behindert, sondern durch strukturelle

und soziale Systeme und Barrieren. Der Mensch hat eine Beeinträchtigung und die Gesellschaft konstruiert die Behinderung. Im Gegensatz zum individuellen Modell wird hier allein die Gesellschaft und nicht der einzelne Mensch zur Veränderung aufgefordert. Im Mittelpunkt stehen wohlfahrtstaatliche Unterstützung und gemeinschaftliche Aktion. Zu einem gewissen Grad sind aktuelle Bestrebungen der Inklusion von Menschen mit Behinderung oft in diesem Bereich einzuordnen. Es gibt zum Beispiel Kampagnen für Unternehmen, mit einem Appell, welcher die Einstellung von Menschen mit Behinderung „schmackhaft“ machen soll, weil sie eine Bereicherung für das Unternehmen darstellen.

Auch wenn das soziale Modell weitaus hilfreicher für die Emanzipationsbewegung scheint als das individuelle Modell, so erfährt es doch auch Kritik. Das Konzept eines normgerechten bzw. normabweichenden Körpers wird nicht in Frage gestellt. Beide Modelle nehmen Behinderung primär als Problem wahr, das es zu lösen gilt.

Das kulturelle Modell schlägt vor, den Fokus auf die spezifische Problematisierung von körperlicher Differenz zu richten. Hier verbinden sich sozialwissenschaftliche und kulturwissenschaftliche Perspektiven. Die Kulturwissenschaft eröffnet einen Raum, um ein vertieftes Verständnis der Kategorisierungsprozesse an sich zu erwerben. Es erfolgt eine Dekonstruktion der ausgrenzenden Systematik und der damit verbundenen Realität, eine grundsätzliche Infragestellung „der Normalität“ hin zu einem Kulturwandel.<sup>17</sup> Beispielfähig lässt sich das an den Diskursen zu Neurodiversität darstellen. In den letzten 10 bis 15 Jahren veränderte sich das Verständnis von Autismus hin zu einer Spektrum-Störung mit fließenden Übergängen. Manche Menschen im Autismus-Spektrum bezeichnen sich als neurodivers, im Gegensatz zu Menschen, die sich nicht im Autismus-Spektrum befinden und als neurotypisch bezeichnet werden. Die Diskurse bewegen sich weg von einer Pathologisierung hin zu einer Varianz des Denkens. Neurodiverse Menschen sind in dem Sinne nicht krank, sondern das Denken und die Verarbeitung von Informationen gestaltet sich anders als bei neurotypischen Menschen. Der Blick geht weg von einer Norm hin zu Diversität von Informationsverarbeitungsprozessen. Dies zeigt einen Wandel der Kultur rund um das Thema Autismus an (vgl. auch Cook und Garnett 2018).

Wenn man sich die aktuelle gesellschaftliche Lage von Menschen mit Behinderung anschaut (und auch die folgenden Ausführungen zur UN-Behindertenrechtskonvention), finden sich das medizinische und vor allem auch das soziale Modell wieder. Das kulturelle Modell liefert gerade für einen breiten gesellschaftlichen Kulturwandel eine Grundlage, wartet allerdings noch auf eine breitere Rezeption.

---

<sup>17</sup> Eine gute tabellarische Zusammenfassung der Modelle liefert Waldschmidt (2005: 26).

## 2.6 UN-Behindertenrechtskonvention

Die Behindertenrechtsbewegung arbeitet seit vielen Jahrzehnten entlang den Zielen der Selbstbestimmung und der vollen gesellschaftlichen Teilhabe.<sup>18</sup> Sie war maßgeblich am Zustandekommen der UN-Behindertenrechtskonvention beteiligt. Mit der 2006 von den Vereinten Nationen verabschiedeten UN-Behindertenrechtskonvention wurde ein Paradigmenwechsel eingeläutet (vgl. z.B. Aichele 2019). Die medizinische, defizitäre Sichtweise wich einem Blick auf die gesellschaftlichen Barrieren, welche Menschen mit Behinderung an der gleichberechtigten Teilhabe an allen gesellschaftlichen Lebensbereichen zu großen Teilen ausschließt. Die Barrieren sollten verschwinden und nicht die Menschen.

Der menschenrechtsbasierte Ansatz der UN-Behindertenrechtskonvention geht von einer gesellschaftlichen Konstruktion von Behinderung aus, welche strukturelle Nachteile und Einschränkungen der Menschenrechte aufgrund von Beeinträchtigungen nach sich zieht.

Zentral sind hierbei die Ansätze von Gleichberechtigung fördern und Diskriminierung verhindern. Gleichberechtigung versteht sich im Sinne einer inklusiven oder auch substantiellen Gleichberechtigung. Das bedeutet, es werden nicht nur individuelle und unmittelbare Erfahrungen von Diskriminierung und Ungleichbehandlung berücksichtigt, sondern auch strukturelle und mittelbare Diskriminierung. Somit wird die Unterschiedlichkeit der Menschen anerkannt und es erlaubt eine unterschiedliche Behandlung, um Teilhabe und Gleichberechtigung herzustellen (Deutsches Institut für Menschenrechte 2020: 2).

Ein weiterer wichtiger Punkt aus Sicht einer zu ermöglichenden Teilhabe ist die Bereitstellung von angemessenen Vorkehrungen. Betont wird hierbei, dass es sich um eine proaktive und systemische Pflicht handelt, das heißt, es sind Vorkehrungen wie universelles Design, unterstützende Technologien und Maßnahmen bereitzustellen, ohne dass dies an eine bestimmte Person geknüpft ist. Das Versagen von angemessenen Vorkehrungen stellt neben der mittelbaren und unmittelbaren eine weitere Form der Diskriminierung dar (Deutsches Institut für Menschenrechte 2020: 2ff.). Speziell sei hier auf die Artikel 9 und 30 der UN-Behindertenrechtskonvention hingewiesen. Darin wird durch die Vertragsstaaten die Zugänglichkeit zu u.a. Information, Kommunikation und Transportmittel gewährleistet.

---

<sup>18</sup> Für einen Überblick vgl. Köbsell (2018).

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Die UN-Behindertenrechtskonvention kann als komplementär zur UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Diversität kultureller Ausdrucksformen von 2005 verstanden werden. Beide beinhalten den Anspruch auf kulturelle Teilhabe. Die UN-Behindertenrechtskonvention spezifiziert mit Artikel 30, 1-3 Ausführungen zur kulturellen Teilhabe von Menschen mit Behinderung:

„30 Teilhabe am kulturellen Leben sowie an Erholung, Freizeit und Sport

(1) Die Vertragsstaaten anerkennen das Recht von Menschen mit Behinderungen, gleichberechtigt mit anderen am kulturellen Leben teilzunehmen, und treffen alle geeigneten Maßnahmen, um sicherzustellen, dass Menschen mit Behinderungen

a) Zugang zu kulturellem Material in zugänglichen Formaten haben;

b) Zugang zu Fernsehprogrammen, Filmen, Theatervorstellungen und anderen kulturellen Aktivitäten in zugänglichen Formaten haben;

c) Zugang zu Orten kultureller Darbietungen oder Dienstleistungen, wie Theatern, Museen, Kinos, Bibliotheken und Tourismusediensten, sowie, so weit wie möglich, zu Denkmälern und Stätten von nationaler kultureller Bedeutung haben.

(2) Die Vertragsstaaten treffen geeignete Maßnahmen, um Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit zu geben, ihr kreatives, künstlerisches und intellektuelles Potenzial zu entfalten und zu nutzen, nicht nur für sich selbst, sondern auch zur Bereicherung der Gesellschaft.

(3) Die Vertragsstaaten unternehmen alle geeigneten Schritte im Einklang mit dem Völkerrecht, um sicherzustellen, dass Gesetze zum Schutz von Rechten des geistigen Eigentums keine ungerechtfertigte oder diskriminierende Barriere für den Zugang von Menschen mit Behinderungen zu kulturellem Material darstellen.“

(Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2017: 26f.)

Es fällt auf, dass der Schwerpunkt auf der Teilhabe, nicht aber auf der selbstbestimmten Produktion und Gestaltung von Kunst und Kultur liegt.

Neben einem Mangel an Selbstbestimmung in der künstlerischen Praxis lässt sich weiterhin konstatieren, dass Sonderstrukturen in Deutschland auch 12 Jahre nach Ratifizierung der UN-BRK eher die Norm als die Ausnahme sind. Dies gilt für nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, wie auch die bereits erwähnten Bereiche von Bildung, Arbeit und Kunst, welche im Kontext dieser Studie von besonderer Relevanz sind.

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Ein Großteil der künstlerischen Produktion erfolgt unter dem Dach oder in Kooperation einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM), welche historisch gesehen einem eher medizinischen oder fürsorgenden Bild von Behinderung zugeordnet werden. Eigenständige und unabhängige künstlerische Praxis ist meist auf ein soziales Umfeld angewiesen, welches dieses unterstützt. Assistenzangebote, angepasste Ausbildungswege und Arbeitsangebote sind eine Seltenheit (EUCREA 2018: 6).<sup>19</sup>

Der Leiter der Monitoring-Stelle UN-Behindertenrechtskonvention am Deutschen Institut für Menschenrechte in Berlin, Valentin Aichele (2019: 10), führt aus, dass sich zukünftige politische Entscheidungen stärker an einem Kulturwandel zur gesellschaftlichen Erneuerung orientieren sollten. Das gesellschaftliche Innovationspotential ist bei Weitem nicht ausgeschöpft.

### 2.7 Haltungen und Einstellungen

*“What we commonly mean by “understand” coincides with “simplify”: without a profound simplification the world around us would be an infinite, undefined tangle that would defy our ability to orient ourselves and decide upon our actions. In short, we are compelled to reduce the knowable to a schema. — Primo Levi, The Drowned and the Saved”<sup>20</sup>*

Wie bereits weiter oben erläutert, ist das Feld komplex und in der Regel gibt es keine klaren Antworten auf die Herausforderungen, seien sie zwischenmenschlicher Art oder auf organisationaler Ebene. Eine Art der Beschreibung der Welt und der Gesellschaften, in denen wir uns bewegen, ist das VUCA Modell<sup>21</sup>: Hochkomplexe, mehrdeutige Prozesse in einer von Unsicherheit und Unbeständigkeit geprägten Umgebung. All das macht vor Organisationen keinen Halt. Sie sind ein Teil dieser gesellschaftlichen Umgebung. Gefordert ist ein ständiger Prozess des Austausches, des Reflektierens und Anpassens.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Für weitere Ausführungen zu disability arts siehe <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/disability-arts-ein-ueberblick> [21.3.2021].

<sup>20</sup> Levi, Primo. 1989. *The Drowned and the Saved*. New York: Vintage Books zitiert nach Bolter (1999: 175).

<sup>21</sup> VUCA ist ein Akronym und steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Es wurde zuerst 1985 von Warren Bennis und Burt Nanus in ihrem Buch „Leaders. The Strategies For Taking Charge“ beschrieben.

<sup>22</sup> Auch wenn die Erfahrungen übergreifender sind, findet sich hier ein Beispiel aus der Pandemiezeit, welches den Prozess der Anpassung der Stopgap Dance Company beschreibt. Mit Beginn der COVID-19 Pandemie haben sie die Tanzübungseinheiten ins Digitale verlegt und mussten ihre analoge inklusive Übungsroutinen überprüfen und anpassen. Aus einer von außen erzwungenen Veränderung, wurde ein Prozess zur Weiterentwicklung der eigenen Praxis. Das Beispiel zeigt Flexibilität in ungewissen und dynamischen Zeiten: <https://www.bosch-stiftung.de/en/story/many-faces-inequality> [21.4.2021].

Oft sind der Weg und der Prozess, welche eingeschlagen werden sollten, theoretisch klar und vielleicht sogar in einer Strategie verankert. Dennoch mangelt es an der Umsetzung. Welche Haltungen und Einstellungen sind förderlich und wichtig, um den Prozess nicht nur zu unterstützen, sondern auch messbare Erfolge im Sinne der Umsetzung einer Strategie zu erlangen?

Im Folgenden werden einige Haltungen näher beschrieben, welche auf einer übergeordneten und sich durch alle Ebenen ziehenden Weise helfen und tragen.

### 2.7.1 Zuhören und Zeugenschaft

Zuhören wird an dieser Stelle aufgeführt, weil die meisten Geschichten und Erzählungen von Ausschluss, Unterdrückung und Gewalt seit Langem in der Welt sind.<sup>23</sup> Gesellschaften, Institutionen und Individuen nutzen ihre jeweiligen Privilegien, diese Geschichten nicht zu hören, ihnen keine Aufmerksamkeit zu schenken, Ressourcen, welche die Situation verändern könnten, anderweitig zu verteilen.

Zeugenschaft erhebt nicht den Anspruch einer statischen Wahrheit oder unumstößlichen Sicherheit. Zeugenschaft ermöglicht ein Berührtwerden, bei der Philosophin Carolin Emcke (2013) eine Wieder-Menschwerdung nach zum Teil unermesslichem Trauma. Sie hebt hervor, dass es sich nicht nur um eine subjektive Frage der Überlebenden von Trauma und Gewalt handelt, seien diese individueller, struktureller oder historischer Natur. Es handelt sich um „[...] eine kollektive Frage aller, die nachfragen, beobachten, aller, die zuhören oder weitererzählen wollen, es ist die kollektive Aufgabe einer Gemeinschaft, die sich an Gerechtigkeit orientiert.“ (Emcke 2013: 24)

Vor allem Boler (1999) betont hierbei die Verantwortung des Zuhörens. Diese führt im Idealfall zu einem Prozess, nicht um im Prozess zu verharren, sondern auch um transformative gesellschaftliche Bewegungen zu initiieren, welche zu tatsächlicher, spürbarer, messbarer Veränderung führen.

Warum ist das wichtig für Organisationen und besonders auch bei der Betrachtung von Diversität und Inklusion in Organisationen? Am Beispiel von Diskriminierungserfahrungen (Beigang et al. 2017) soll dies näher erläutert werden. Zentral für einen Kulturwandel hin zu mehr Inklusion ist eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung bzw. die Möglichkeit, eine erfolgte Diskriminierungserfahrung zu melden und zu erwarten, dass

---

<sup>23</sup> Siehe u.a. Rupp (2009), Oram/Turnbull (2001), Terkessidis (2019).

damit adäquat umgegangen wird. In einer repräsentativen Umfrage im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes gaben 42,8 % der Befragten an, dass sie in Folge einer erfahrenen Diskriminierungserfahrung, in diesem Fall sexistische Kommentare gegenüber Frauen, nichts unternommen haben (vgl. Beigang et al. 2017: 270). Zur Begründung für das Unterbleiben einer Reaktion auf die sexistischen Kommentare werden hohe soziale Kosten für die betroffenen Frauen angeführt. Die Frauen gelten als streitsüchtig oder übersensibel, setzten sie sich zur Wehr. Die Frauen erführen negative Beurteilungen, wenn sie negative Erfahrungen auf Diskriminierung zurückführten (ebd.).

Dieses Beispiel zeigt eine Kultur des Nicht-Zuhörens, der Nicht-Zeugenschaft. Die betroffene Frau wird durch die Reaktionen ihres Umfeldes nicht nur am Benennen der Diskriminierung gehindert, sondern zugleich im Falle eines Benennens bestraft.

Eine Gesellschaft oder Organisation ohne Diskriminierung wird wohl eine weit entfernte Utopie bleiben. Jedoch eine Kultur des Zuhörens und der Zeugenschaft nimmt derartige Erfahrungen ernst und schafft einen Raum, sie straffrei zu äußern und bietet im besten Fall Schutz und Heilung.

### 2.7.2 Mitgefühl und Verbindung

Im Kern der Diversität liegt das Mitgefühl. Gibbs (2019: 161ff) grenzt Mitgefühl von Mitleid ab, in dem er beschreibt, dass Mitgefühl im Wesentlichen das Element des Mitfühlens mit der Not eines anderen Menschen beinhaltet und einen Impuls zum Helfen hervorbringt. Dies geschieht auf Augenhöhe im Gegensatz zum Mitleid, bei dem eine Person auf eine andere hinabschaut und diese objektiviert. Mitgefühl impliziert Respekt für die andere Person und ein Anerkennen des Unterschieds zwischen den Personen.

Trainings zu Mitgefühl verbessern das Mitgefühl auf drei verschiedenen Ebenen: Mitgefühl für andere, Mitgefühl annehmen und Mitgefühl mit sich selbst. In einer hochgradig individualisierten Gesellschaft, wie der westlich geprägten, gleicht dieses fast einer Revolution. Sorge und Mitgefühl um andere erfordern die Fähigkeiten, Leid zu erkennen und wahrzunehmen, respektvoll damit umzugehen und sich zu einem gewissen Grad einzufühlen.

In einer Organisation bedeutet das, entsprechendes Wissen und Können auf diesem Gebiet anzuerkennen, es auszubilden und die erforderlichen Strukturen und Prozesse zu etablieren. Mitfühlende Kolleg\*innen, mitfühlend im professionellen Umfeld und darüber

hinaus unabhängig von ihrer Diversität, sind essentiell und bestimmend dafür, zu welchem Grad sich Mitarbeiter\*innen verantwortlich und einbezogen fühlen. Hierbei geht es nicht um Verpflichtungen zur Fürsorge, sondern einer authentischen, emergenten Sorge um das Wohlbefinden anderer. Daraus erwächst ein transformativer Prozess, in dessen Zentrum die kreative menschliche Leidenschaft und Würde aller steht. Leidvolle Arbeitsprozesse und -plätze stehen Menschlichkeit, Würde und Motivation diametral gegenüber und können z.B. durch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitenden sehr kostspielig sein. Aber auch ein hoher Krankenstand und geringe Motivation sind nicht zu unterschätzen. Dem entgegenzuwirken, Verbesserungen in der Zusammenarbeit, Innovation, Qualität und Talentbindung sind Kernaspekte eines gelingenden Diversity Managements. Es gibt vier Komponenten des Mitgefühls: Bemerkten, Einschätzen, einfühlsame Anteilnahme und Handeln (Gibbs 2019: 169). Für Organisationen bedeutet das zum einen, auf andere zu achten und die Sorgen und Ängste wahrzunehmen und zum anderen, wertorientiertes Handeln.

### 2.7.3 Ambiguitätstoleranz und Ambivalenz

Den Begriff der Ambiguitätstoleranz beschreibt erstmalig die deutsch-amerikanische Psychologin Else Frenkel-Brunswick. Sie formulierte die Ambiguitätstoleranz als eine Eigenschaft von Menschen: der Fähigkeit des Aushaltens von uneindeutigen (ambigen) Situationen. Eine ambiguitätsintolerante Persönlichkeit erwartet klare Antworten, ein „entweder/oder“, neigt zu vorschnellen Urteilen, die entweder zustimmen oder ablehnen und keinen Raum für Zwischentöne und Uneindeutigkeiten lassen. Ambiguitätstolerante Menschen werden beschrieben als Persönlichkeiten, die nicht nur auf der Suche nach Mehrdeutigkeit sind, sondern diese auch genießen und hervorragend mehrdeutige Aufgaben lösen. Im Weiteren lassen sich hier die Arbeiten des Soziologen Zygmunt Bauman anführen, welche Ambivalenz als eine Einordnung von z.B. Ideen und Konzepten in mehr als eine Kategorie beschreiben. In einem eher psychologischen Sinne bezeichnet die Ambivalenz das Vorhandensein von sich widersprechenden Gedanken und Gefühlen. Dies kann die Quelle von Unbehagen sein und wird als eine mögliche Ursache von Ambiguitätsintoleranz angesehen. Die Ambivalenz und die Ambiguität überlagern und ergänzen sich hierbei (vgl. Bauer 2019: 36 ff.). In einer hochkomplexen Welt erscheinen die Suche und der Wunsch nach scheinbar einfachen Antworten verständlich. Dennoch bedarf es immer wieder der Erinnerung, dass es genau diese einfachen Lösungen oft nicht gibt.

Vielfach geht die Vereinfachung auf Kosten von Menschen, die im gesellschaftlichen oder organisationalen Kontext, wie er in dieser Arbeit betrachtet wird, ausgeschlossen werden, sei es als Publikum oder professionelle Fachkraft.

Ein sich Bewusstmachen, ein wertschätzender Umgang und eine Stärkung der Ambiguitätstoleranz erfasst die komplexe Realität, gibt den Raum, die Zeit, die Ressource, die es braucht und stärkt damit Individuen und Gemeinschaften, gesamtgesellschaftliche und professionelle Herausforderungen zu bewältigen.

### 2.7.4 Konflikt und Kommunikation

Mehr Diversität erzeugt in der Regel mehr Konflikte. Mehr Diversität bedeutet eine Vielzahl an Perspektiven, welche sich verstärken, untermauern, aber eben auch widersprechen können (vgl. u.a. El-Mafaalani 2020). Die Gesellschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten hin zu mehr rechtlicher Gleichstellung verändert, Emanzipationsbewegungen und Menschen, die vormals ausgeschlossen und wenn sichtbar, mit rechtlichen Konsequenzen bis hin zu Gewalt und Ermordung<sup>24</sup> rechnen mussten, haben einen Raum, erheben ihre Stimmen, um gesellschaftliche Mitbestimmung und -gestaltung einzufordern. Dies kann gar nicht konfliktfrei ablaufen (vgl. El-Mafaalani 2020: 85). Historische und aktuelle Verletzungen verweben sich, unterschiedliche Perspektiven und zum Teil auch sich ausschließende Positionen werden vertreten. Hier bedarf es der Fähigkeiten des Zuhörens, des Anerkennens und des freudigen in Konfliktgehens mit dem Ziel, für eine gerechtere Gesellschaft zu streiten. Lösungen der Konflikte sind dabei meist temporär, weil es bei komplexen Sachverhalten in der Regel keine umfassende, immerwährende Lösung geben kann. Erneut zeigt sich der Prozesscharakter.

Konflikte laufen meist entlang von Ressourcenverteilungen und Interessenslagen (vgl. El-Mafaalani 2020: 84f.). Ressourcen sind knapp, seien es der Wohnungsmarkt, gut dotierte Stellen in Wirtschaft oder öffentlichem Dienst oder Projektgelder. Interessenslagen und Werte können unvereinbar erscheinen (siehe hier auch Kap. 2.7.3).

An dieser Stelle sei auf das Prinzip der intersektionalen Solidarität (vgl. Özbilgin 2019: 33f.) als Antwort gerade auch auf Individualisierung in Diversitäts- und Inklusionsprozesse verwiesen. Intersektionale Solidarität unter und mit marginalisierten Gruppen kann eine transformative Kraft durch das Verbinden von unterschiedlichen Akteur\*innen her-

---

<sup>24</sup> Nur kurz sei hier verwiesen auf die historischen Kontinuitäten eines kolonialen Erbes, der Pathologisierung und Kriminalisierung von diversen sexuellen und geschlechtlichen Identitäten und Menschen mit Behinderung und der Verfolgung aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten ethnischen Gruppe oder Religion. All das prägt weiterhin gegenwärtige gesellschaftliche Realitäten in Deutschland und in unterschiedlichem Maße auch die gesamte Weltgemeinschaft.

vorbringen. Netzwerke verbinden sich, teilen Informationen und Ressourcen, unterstützen sich und entwickeln gemeinsam Strategien und Prozesse für ein erfolgreiches Diversity Management in Organisationen.

Diversere und inklusivere Teams tauschen sich auch mehr aus. Der Austausch, das Erklären und Ringen um Verständigung sind größer, da es eine offensichtliche Unterschiedlichkeit gibt. In eher homogenen Gruppen wird eine gemeinsame Sicht- und Denkweise angenommen, die so vielleicht gar nicht existiert. Dies kann zu einer verkürzten Kommunikation führen, welche zu Qualitätsverlusten bei der Aufgabenbewältigung führen kann (vgl. Johnson 2020: 189).

Bei der Konfliktbearbeitung wie bei der Kommunikation ist es erforderlich, die benötigten Fähigkeiten zu erlangen, um beides erfolgreich in die alltägliche Praxis zu integrieren. Der Definition von Erfolg hier entspräche eine Konflikt- und Kommunikationskultur, die transparent, offen und ehrlich ist. Es braucht wertschätzende Kommunikation, um die unterschiedlichen Perspektiven zu verdeutlichen und zu klären. Es braucht gute Konfliktfähigkeit, ein zugewandtes, freudiges Konfliktverhalten, denn jeder Konflikt birgt auch die Chance eines Beziehungsaufbaus oder der Vertiefung einer Beziehung<sup>25</sup>. Vermeidung oder Deckelung von Konflikten führt zu Sprachlosigkeit und in letzter Konsequenz zu einem Beziehungsabbruch.

### 2.7.5 „Walking the talk“

Es gibt klare und wiederholte politische Bekräftigungen, Diversität und Inklusion seien integraler Bestandteil der Kulturpolitik im 21. Jahrhundert. Jedoch sieht die Praxis oft anders aus. Im Unternehmenskontext gibt es z.B. eine Studie der Unternehmensberatung Deloitte (vgl. Johnson 2020: 189), welche feststellt, dass mehr als 80% der befragten Unternehmen angeben, sie seien inklusiv. Bei genauerer Betrachtung der Unternehmenspraxis bestehen gerade einmal 11% den Praxistest eines wirklich inklusiven Unternehmens. Rhetorik und Umsetzung liegen in diesem Fall weit auseinander. Für den Kultursektor lässt sich in vielen Teilen ähnliches vermuten, auch wenn in den letzten Jahren spürbare Anstöße und Bestrebungen sichtbar wurden.

---

<sup>25</sup> Für weiterführende Literatur zum Thema Konflikte, warum Gesellschaften mehr davon brauchen und wie es gelingt, mit Freude mitten in den Konflikt zu gehen siehe unter anderem Mindell, Arnold (2014): *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*.

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Mit der UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Diversität kultureller Ausdrucksformen und der UN-Behindertenrechtskonvention liegen politische Rahmen vor, welche die Diversität und Inklusion in Gesellschaft allgemein und Kunst und Kultur im Speziellen einfordern (siehe auch Kap. 2.6). Flankierend gibt es Maßnahmenkataloge und Aktionspläne.

Viel ist in Bewegung und doch mangelt es an entscheidenden Stellen, um nachhaltigen Kulturwandel voranzutreiben. Über den Projektcharakter und sogenannte Leuchtturmprojekte geht es oft nicht hinaus. Strukturelle und institutionelle Veränderungen werden kaum angegangen bzw. befinden sich gerade im Aufbau.

Dies deckt sich auch mit den Themen und Herausforderungen, welche unter anderem der 3. Staatenbericht zur Umsetzung der UNESCO Konvention über den Schutz und die Förderung der Diversität kultureller Ausdrucksformen (vgl. Auswärtiges Amt 2020) zum Ausdruck bringt. Aichele (2019: 8f.) mahnt, dass insbesondere das Thema Inklusion höher in der politischen Agenda angesiedelt werden muss, da sonst das Erreichen der menschenrechtlichen Ziele für die kommende Dekade in Gefahr seien. Wichtige Aktionsfelder sind neben der Bildung auch der hier relevante Bereich Beschäftigung. Aichele (ebd.) sieht es als eine der größten Herausforderungen für Gesellschaft und Staat, die Sonderstrukturen aufzulösen hin zu einem menschenrechtlichen Verständnis von Inklusion.

EUCREA (2021) fordert in einem offenen Brief vom März 2021 an die Staatsministerin für Kultur und Medien, Monika Grütters, zudem einen intersektionalen Ansatz in der Förderung von Kunst und Kultur ausdrücklich unter der Berücksichtigung von Menschen mit Behinderung.

Weitere Anstöße zum Handeln liefert der Zwischenbericht *Time to act*, entstanden im Rahmen des British Council Projektes *Europe Beyond Access*<sup>26</sup> (British Council 2021) zur konkreten Lage von Kunst/Kultur und Behinderung in Europa. Neben ersten Zahlen zum Zugang zu Kunst und Kultur aus der Perspektive von Besucher\*innen wie auch Künstler\*innen und Entscheider\*innen mit Behinderung, sei an dieser Stelle auch auf den wirtschaftlichen Nutzen einer inklusiven Kulturpolitik verwiesen. Menschenrechtliche gesamtgesellschaftliche Ansätze zu mehr Diversität und Inklusion sind wichtig. Zudem gibt es aber auch wirtschaftliche Faktoren, die einen Anreiz für die Kultur- und Kreativindustrie für mehr Inklusion darstellen. Besucher\*innengruppen erweitern sich und Angebote werden von mehr Menschen genutzt und sichern so auch finanziell das Fortbestehen entsprechender Organisationen und Institutionen.

---

<sup>26</sup> Mehr zum Projekt: <https://www.disabilityartsinternational.org/europe-beyond-access/> [12.5.2021].

Die Zeit ist reif und dringlich, nachhaltig, ganzheitlich und strukturell entsprechende Ziele zu vereinbaren, die Umsetzung mit entsprechenden Ressourcen auszustatten und greifbare Ergebnisse vorzuweisen. Hier braucht es politische Entscheidungsträger\*innen, welche jenseits von Lippenbekenntnissen gesellschaftlichen Wandel anstoßen und durchsetzen.

### 2.8 „Creative Case“<sup>27</sup> für Diversität und Inklusion

Die kreative Kraft von diversen Perspektiven ist vielfach erörtert und belegt. Doch gerade im Bereich Kunst und Kultur und Behinderung scheinen diese diversen Perspektiven noch nicht die Wertschätzung zu erfahren, die ihnen gebührt. Daher fordern nationale und internationale Netzwerke und Kompetenzzentren einen Perspektivwechsel von einer wohlwärtigen Betrachtungsweise speziell der Kulturschaffenden mit Behinderung (siehe auch Kap. 2.4) hin zu einem Wertschätzen der künstlerischen Qualität der Arbeiten.

Der *Creative Case* für Diversität beschreibt das Prinzip, das Diversität zentral und unabdingbar für Innovation und Kreativität in künstlerischen Prozessen ist. Diversität ist auch ein zentrales und unabdingbares Merkmal der Professionalität und Qualität der Organisationen.

Ein gutes Beispiel liefert der Arts Council England. Diversität ist zentraler Bestandteil einer qualitativen Evaluation der Institutionen und Arbeiten, welche vom Arts Council England finanziell gefördert werden (vgl. Hussain 2019: 137ff.). Die strategische Ausrichtung des Arts Council England wahrt die Prinzipien von Diversität, Inklusion, Chancengleichheit und Partizipation und erkennt und feiert gleichzeitig Diversität als wichtige Ressource für künstlerische Exzellenz und Weiterentwicklung (vgl. Hussain ebd.).

Der *Creative Case* dient auch als Katalysator für mehr Diversität und Inklusion in vom Arts Council England<sup>28</sup> geförderten Institutionen und Organisationen. Das äußert sich z.B. darin, dass die Finanzierung der Organisationen an Ziele gekoppelt sind, die überprüft werden. Bei Nichterreichen droht ein Wegfall der finanziellen Mittel. Unterstützt wird der Prozess durch Trainings, Guidelines und nicht unerhebliche finanzielle Investitionen in die Infrastruktur der Organisationen. Die Zielvorgaben und das Monitoring beziehen sich

---

<sup>27</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Creative Case* beibehalten, weil er bereits in den aktuellen Diskurs auch im deutschsprachigen Raum in dieser Form Einzug gehalten hat und die deutsche Übersetzung „kreativer Fall“ eher sperrig ist.

<sup>28</sup> Arts Council England ist eine öffentliche Institution in Großbritannien, welche für die Vergabe öffentlicher Gelder zur Förderung und Produktion in Kunst und Kultur in England zuständig ist (<https://www.artscouncil.org.uk> [21.3.2021]).

auf Kunstschaffende, die gesamte Belegschaft in den geförderten Organisationen und auch auf alle Bereiche des Arts Council England selbst.

Nur wenn möglichst viele Menschen erreicht werden, wenn möglichst viele Perspektiven in der Kunst und Kultur vertreten werden und die Lebenswelten der Menschen berührt, kann die gesellschaftliche Relevanz von Kunst und Kultur erhalten bleiben. Dann kann sie sich in aktuelle gesellschaftliche Diskurse einmischen, sie prägen und zu Vermittlung, Verständigung und Innovation beitragen.

Verbunden sollte der *Creative Case* mit einem kulturellen Modell von Behinderung (siehe Kap. 2.5) und der Dekonstruktion von Haltungen und Ansichten zu Fragen wie: Was ist Ästhetik in der Kunst, wer darf Künstler\*in sein, wer darf entscheiden? Menschen mit Behinderungen in der Kunst und Kultur müssen als aktive Gestalter\*innen und Akteur\*innen gesehen und wertgeschätzt werden. Einhergehend ist damit auch ein Perspektivwechsel hin zu einer Exzellenzbetrachtung unabhängig von Beeinträchtigungen und Behinderungen. Sie sind in erster Linie Künstler\*innen, Produzent\*innen und Choreograf\*innen und dann erst ein Mensch unter Umständen mit einer Behinderung. Wie sehr die Behinderung den Menschen in der künstlerischen Praxis einschränkt, ist zu großen Teilen gesellschaftlich bedingt.

Abschließend und zum Weiterdenken sei die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur als Wirtschaftszweig im internationalen Bereich, sondern auch als treibende Kraft für soziale Innovation, Wachstum und politischen Diskurs national und international erwähnt. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise und die Verknüpfung mit richtungsweisenden Ansätzen in der Arbeitsorganisation (z.B. Open Innovation, Design Thinking, Co-Working und virtuelle Kollaborationen) und den Querschnittsthemen Inklusion und Diversität ermöglichen nicht nur eine zukunftsfähige Kreativwirtschaft sondern auch globalen Wandel hin zu inklusiveren Gesellschaften (vgl. Lange 2018).<sup>29</sup>

### 2.9 Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten

Das Erheben und Analysieren von Daten zu Diversität, Gleichstellung und Antidiskriminierung ist im deutschsprachigen Raum noch relativ wenig verbreitet. Aktuelle Studien

---

<sup>29</sup> Einen guten Überblick für weitere Gründe zur Implementierung von Diversität und Inklusion für Organisationen liefert das „Factbook Diversity“ der Charta der Vielfalt: [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Diversity-Tag/2021/Factbook\\_2021.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Diversity-Tag/2021/Factbook_2021.pdf) [21.6.2021].

und Projekte (vgl. u.a. Jansen et al. 2012, Aikins et al. 2018, Baumann 2018, Knava 2019, Citizens for Europe 2021) zeigen allerdings ein gesteigertes Interesse und machen die Notwendigkeit entsprechender Erhebungen deutlich.

Der Bereichsleiter des Berliner Think-Tanks „Citizens For Europe“ zum Thema „Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership“ Daniel Gyamerah und Lucien Wagner (2017) erläutern die gesellschaftspolitische Relevanz der Erhebung von Daten. Am Beispiel der rassistischen Diskriminierung legen sie dar, dass Zahlen für die Sichtbarkeit der Erfahrungen bestimmter Gruppen bedeutsam sind. Sie führen das Prinzip „Nur wer gezählt wird, zählt“ an und plädieren für eine genaue Beschreibung der Diversität der Menschen verbunden mit einer klaren Abgrenzung zu Formen der in diesem Fall rassistischen Diskriminierung.

Aikins et al. (2018) legen mit der Studie zur Diversität in öffentlichen Verwaltungen am Beispiel Berlins eine der ersten Erhebungen dieser Art in Deutschland vor. Die Herausforderungen werden deutlich und zugleich wird gezeigt, wie notwendig die Erhebung entsprechender Daten ist, um Strategien und Maßnahmen Bereich Gleichstellung und Antidiskriminierung auf eine valide Basis zu setzen.

Die UN-Behindertenrechtskonvention fordert in Artikel 31 das Ermitteln von Daten zur Überprüfung der gesetzten Ziele (vgl. Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung 2017 und weiterführend Wacker 2019). Gefordert wird hier die Erfassung von Daten zu Alter, Behinderung (Art der Beeinträchtigung), Migration und Geschlecht in allen Bereichen. Seit 2017 läuft die größte Erhebung dieser Art des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und es liegt der 4. Zwischenbericht vor (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021). Dieser erforscht Schwerpunktmäßig eine qualitative Beschreibung von Behinderungen und Beeinträchtigung, welche international vergleichbare Ergebnisse in ähnlichen Befragungen ermöglichen soll, da eine gemeinsame Sprache und Verständnis über die Terminologie angestrebt werden.

Um ein detailliertes Bild davon zu erhalten, mit wem der British Council zusammenarbeitet, werden seit 2001 Daten von den Mitarbeiter\*innen in Großbritannien erfasst (vgl. Jansen et al. 2012: 6ff.). Einige Niederlassungen des globalen Netzwerks erheben ebenfalls Daten über die Mitarbeiter\*innen. Die Daten, die in Großbritannien gesammelt werden, umfassen Alter, Behinderung, ethnische Zugehörigkeit/ „Rasse“, Geschlecht, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Arbeitsmuster (Vollzeit/Teilzeit). Die

## 2. Die Grundlagen – Begriffsbestimmungen und Standortanalysen

Ergebnisse werden mit der nationalen und lokalen Bevölkerung verglichen, um eine Unter- oder Überrepräsentation festzustellen. In einigen Bereichen der Organisation werden auch Daten zur Diversität der Nutzer\*innen, Teilnehmer\*innen, des Publikums erhoben, um zu sehen, ob alle Teile der Gesellschaft erreicht werden.

Darauf bauen Maßnahmen auf, um ein besseres Gleichgewicht zu erreichen. Über die Jahre ermöglicht dies ein genaues Bild der Wirksamkeit der Maßnahmen. Es kann eine Anpassung erfolgen. Die Datenerhebung erfolgt auf Grundlage des UK Equality Act 2010<sup>30</sup>, welcher die Erhebung von Gleichstellungsdaten in öffentlichen Organisationen rechtlich fordert und absichert.

Art Council England führt seit 2015 ein Diversitätsmonitoring (vgl. Hussain 2019: 141) durch<sup>31</sup>. Es bezieht sich hierbei auf den Art Council England selbst, die Vergabe der Mittel, die Institutionen, die Gelder erhalten und das Publikum. Somit liegt eine umfassende Datenlage vor, um Ziele zu überprüfen und Maßnahmen der Diversitätsförderung zu evaluieren. Die Datenerhebung ist ein maßgeblicher Bestandteil der Strategie zum *Creative Case* für Diversität (siehe auch Kap. 2.8). Ein weiterer wichtiger Teil ist ebenso die Veröffentlichung der Daten. Dadurch werden Transparenz und die verantwortliche Vergabe öffentlicher Gelder gewährleistet.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist das vorgenommene und ebenfalls veröffentlichte Ranking<sup>32</sup>, nach dem geförderte Organisationen in Bezug auf den Stand der Implementierung von Diversität und Inklusion in einem Punktesystem bewertet werden. Durch den hohen Stellenwert von Diversität und Inklusion als Qualitäts- und Exzellenzmerkmal generiert dies unter Umständen einen gewissen öffentlichen Druck.

Nicht nur eine quantitative Erhebung ist hierbei von Bedeutung, sondern auch eine qualitative. Dies zeigt der Zwischenbericht des British Council Projektes „Europe Beyond Access“<sup>33</sup>. Die Untersuchung „Time to act“ (vgl. British Council 2021) erhebt erstmalig Daten zum Thema Kunst und Behinderung in Europa, zu den Barrieren, die behinderte Menschen beim Zugang zur Kunst erleben. Beteiligt sind über 40 Länder. Untersuchte Fragen

---

<sup>30</sup> Für mehr Informationen siehe u.a. hier <https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/monitoring-and-enforcement#h3> [21.3.2021].

<sup>31</sup> Für aktuelle Berichte siehe <https://www.artscouncil.org.uk/publication/equality-diversity-and-creative-case-data-report-2018-19> [18.5.2021].

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Für mehr Informationen <https://www.disabilityartsinternational.org/europe-beyond-access/> [18.5.2021].

sind zum Beispiel, wie oft Künstler\*innen mit Behinderung für Festivals gebucht werden (28% der Befragten buchen regelmäßig Künstler\*innen mit Behinderung – regelmäßig meint hier eine Produktion pro Jahr), wie es um das Wissen zu Künstler\*innen mit Behinderung steht (bei ca. 16% der Befragten gut bis sehr gut). Auf Produktionsseite werden Fragen nach den Ausschreibeverfahren gestellt und hier zeigt sich, dass 17% der Befragten speziell Künstler\*innen und Kurator\*innen mit Behinderung adressieren und 13% Menschen mit Behinderung in Auswahljürs sitzen. Der Zwischenbericht zeigt, dass 86% der befragten Besucher\*innen mit Behinderung (hier am Beispiel Irlands) sehr gern Kunst- und Kulturangebote wahrnehmen und damit eine beachtliche Größe des Publikums ausmachen, jedoch auch 88% der Internetseiten keine barrierefreie Buchungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Erhebung von Daten und das Implementieren entsprechender Strategien basierend auf diesen Daten aus menschenrechtlicher, qualitäts- und exzellenzsichernder und ökonomischer Sicht sinnvoll und geboten sind.

### **2.10 Finanzen – öffentliches Gut und Business**

Da es keine umfassende und aussagekräftige Datengrundlage gibt (siehe Kap. 2.9), wie und in welcher Form die Finanzierung von Kultur aus öffentlichen Mitteln wem zugutekommt, kann an dieser Stelle auch keine Aussage getroffen werden, inwiefern die finanziellen Mittel in Bezug auf bestimmte Gruppen von Menschen entlang von Diversität und Inklusion gerecht oder ungerecht verteilt werden. Die wenigen Studien zu Diversität lassen die Vermutung zu, dass es einer gerechten Verteilung der finanziellen Ressourcen entlang der Dimensionen von Diversität mangelt, da bestimmte Gruppen nur unzureichend repräsentiert sind. Gerecht in diesem Zusammenhang meint die prozentuale Verteilung entsprechend der Zusammensetzung der Bevölkerung in einer gegebenen geografischen Region, z.B. einer Stadt oder eines Landes.

Im Zwischenbericht „Time to act“ (British Council 2021) geben 62% der Befragten an, dass sie aufgrund einer fehlenden Finanzierung weniger bis gar keine Künstler\*innen mit Behinderung engagieren. Zudem ist die Finanzierung von Assistenzkosten und Kosten in Zusammenhang mit Zugang, sei es für Publikum oder für Akteur\*innen oder bei der Beantragung von Fördergeldern und Beteiligung bei Ausschreibungen, oft nicht gegeben bzw. muss vom Gesamtbudget bestritten werden. Dezidierte Budgets für Assistenz und Zugang unterstützen hier und ermöglichen Partizipation. Weiterhin wäre auch eine finanzielle Unterstützung bei der Beantragung von Projekten denkbar, wie es der Arts Council

England ermöglicht.<sup>34</sup> Hierbei können Antragsteller\*innen z.B. eine Assistenz finanziert bekommen, welche sie beim Ausfüllen des Antrags unterstützt.

Beispielhaft kann an dieser Stelle erneut die Vergabepaxis des Arts Council England angeführt werden (siehe Kap. 2.8). Öffentliche Förderung von Kunstproduktion ist gekoppelt an Qualitätskriterien, die Diversität und Inklusion nicht nur einschließen, sondern als Merkmal von Exzellenz gelten. Die Etablierung einer ganzheitlichen Praxis für Implementierung von Diversität und Inklusion wird zum einen finanziell im Aufbau unterstützt. Zum anderen wird die Vergabe von Geldern an die Erfüllung entsprechender Kriterien zur Repräsentanz aller gesellschaftlicher Gruppen in den Bereichen Institution, Produktion, Zuschauer\*innen und Besucher\*innen, aber auch in Leitung und Gestaltung geknüpft. Weiterhin wird ein Monitoring der Ziele und Erfassen entsprechender Daten erwartet (siehe Kap. 2.9). Der Arts Council England verpflichtet sich mit Strategien, Aktionsplänen und Monitoring den gleichen Kriterien. Dies kann als ein Beispiel angesehen werden, wie die Steuerung der Wahrnehmung von Diversität und Inklusion weg von einem Zusatz hin zu einer Debatte um Exzellenz durch klare Kriterien und Vergabe öffentlicher Gelder wirksam beeinflusst wird.

Bei der Einführung von finanziellen Anreizen zur Förderung der Implementierung von Diversität und Inklusion ist es wichtig, entsprechende Maßnahmen mit Training zu flankieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass es sich um oberflächliche Kosmetik handelt, um Projektförderungen zu erhalten. Eine umfassendere und langfristige Entwicklung wird so unter Umständen wenig wahrscheinlich.

Ein nachhaltiger Wandel erfordert Investitionen in Diversität und Inklusion sowie die politische Entscheidung diese Mittel zur Verfügung zu stellen.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <https://www.artscouncil.org.uk/access-support> [21.3.2021].

<sup>35</sup> Erwähnt sei an dieser Stelle das Programm Fond 360° der Kulturstiftung des Bundes, welches über einen Zeitraum von 4 Jahren in die strukturelle Neuausrichtung von Kulturinstitutionen wie Theatern und Museen eine Gesamtvolumen von 14 Mio. EUR investiert. Hier wurde die Notwendigkeit einer mittelfristigen gesicherten Finanzierung von Personalstellen und Projektmitteln erkannt. Einschränkend lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass die Chance auf eine intersektionale Sichtweise von Diversität vertan wurde, da der Schwerpunkt auf den Themen Migration und Einwanderung liegt. <https://www.360-fonds.de/> [21.5.2021]. Vgl. auch Kap. 2.2.

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

In diesem Kapitel wird ausgehend von der Implementierung von Diversität und Inklusion in international tätigen Organisationen allgemein die spezifische Lage in Kulturmittlerorganisationen erörtert. Ganzheitliche Konzepte zur Implementierung, sogenannte Rahmenwerkzeuge zur stetigen Organisationsentwicklung mit einem Fokus auf Diversität und Inklusion werden vorgestellt. Darauf folgt eine Sammlung von sehr konkreten Anregungen und Vorschlägen zur Umsetzung in Kulturmittlerorganisationen entlang der Bereiche Strukturen, Kulturen und Praktiken in Organisationen, die sowohl analoge wie auch digitale Formen und Formate berücksichtigt. Abschließend werden aus dem großen Pool der Maßnahmen und Aktivitäten, Vorschläge zur kurz-, mittel- und langfristigen Veränderung aufgezeigt, welche den Start erleichtern können.

#### 3.1 Diversität und Inklusion in Organisationen

Die Forschung und die Literaturlage zum Thema Diversität und Inklusion sind zahl- und umfangreich. Die Abhandlungen erörtern die komplexe Beziehung von Chancengleichheit, Diversität, Inklusion und Menschenrechten in einer großen Bandbreite von theoretischen, methodischen und empirischen Herangehensweisen (für einen Überblick vgl. Scott-Baumann et al. 2019: 12ff.).

Es gibt keine einheitlichen Ansätze des Diversity Managements und die Implementierung ist abhängig von den jeweiligen Kontexten und Bedarfen der Organisationen. Zudem erfüllt Diversity Management in den Organisationen verschiedene Zwecke und wird aus unterschiedlichen Motivationen heraus betrieben. Diese werden weiter unten näher beschrieben. Die Soziolog\*innen Ahu Tatli und Mustafa F. Özbilgin (2012) (zit. nach Scott-Baumann et al. 2019: 13) bestimmen einen Bourdieu'schen Diversity-Management-Ansatz, wobei Diversität als Antwort auf und in Abhängigkeit von Konstruktionen von Macht, Privilegien, Vor- und Nachteilen, Diskriminierung und Ungleichheit gemanagt wird. Dies beschreibt eine dynamische Sicht auf Organisationen und rahmt Diversity Management als eine dynamische Konstruktion, welche sich nach den temporären und geografischen Konzeptionen von Macht, Privilegien, Vor- und Nachteilen, Diskriminierung und Ungleichheit richtet (ebd.). Ein erfolgreiches Diversity Management wird durch vielfältige Repräsentation auf allen Ebenen bis ins Top-Management, das Organisationsklima, das Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation, Kommunikation, transparente Stellenbesetzungsverfahren charakterisiert (vgl. Scott-Baumann 2019: 16f.).

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

Die Implementierung entsprechender Strategien hingegen zeichnet sich durch eine dünne Forschungslage aus (vgl. Scott-Baumann et al. 2019: 14). Besonders die interne Implementierung von Richtlinien und deren Untersuchung ist, wenn überhaupt vorhanden, kontextualisiert (z.B. auf eine bestimmte Branche beschränkt).

Die meisten Organisationen führen aus rechtlichen, moralisch-ethischen oder wirtschaftlichen Gründen ein strategisches Diversity Management ein.

Die rechtliche Seite begründet sich aus den Gesetzen zu Anti-Diskriminierung, wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<sup>36</sup>. Das AGG regelt seit 2006 in Deutschland den rechtlichen Anspruch auf Nicht-Diskriminierung entlang der Merkmale Geschlecht, ethnischer Hintergrund, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Es gibt einen horizontalen Ansatz, das heißt, es erfolgt keine Hierarchisierung der Merkmale. Das AGG findet im Arbeits- und Zivilrecht Anwendung. Eine benachteiligte Person kann Ansprüche auf Beseitigung, Unterlassung, Schadensersatz und Schmerzensgeld geltend machen. Das heißt, in einem Unternehmenskontext ist zur Vermeidung von Schadensersatzansprüchen auf die Einhaltung des AGG zu achten.

Wirtschaftliche Gründe werden dann deutlich, wenn zum Beispiel die Erweiterung des Marktes, das Erreichen neuer Zielgruppen und die Entwicklung innovativer Produkte und Projekte im Zentrum stehen. Diverse Teams sollen zu mehr Kreativität und Fortschritt beitragen und so der Organisation einen Marktvorteil gewähren.

Moralisch-ethische Gründe liegen vor, wenn eine Organisation besonderes Augenmerk auf wertebasierte, ethisch relevante Faktoren im Diversity Management legt. Wichtig sind das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und eine nachhaltige Unternehmensphilosophie als Basis aller Strategien und Entscheidungen. Organisationen wollen „das Richtige tun“.

Eine zentrale Kritik von Özbilgin (2019: 31ff.) baut sich entlang der Konzepte von Individualisierung, Deregulation und Finanzialisierung auf. Mit Individualisierung beschreibt er die Konzentration der Implementierung auf Individuen (z.B. Diversity Trainings, Mentoring Programme). Alle Verantwortung lastet so auf den einzelnen Menschen, die sich verändern sollen und es findet keine Beachtung von Strukturen und deren Veränderung statt. Die Deregulation setzt auf Freiwilligkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen, wenn

---

<sup>36</sup> Weitere Ausführungen siehe hier: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht\\_und\\_gesetz/recht\\_und\\_gesetz\\_node.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/recht_und_gesetz_node.html) [21.3.2021].

rechtliche Rahmen (wie z.B. ein Äquivalent zum AGG) nicht vorhanden sind. Es erfolgt eine Auswahl, an welchen Stellen die Maßnahmen umgesetzt werden, z.B. Frauen in Führungspositionen in einem Land und gleichzeitige Ausbeutung bei niedrigen Lohngruppen in einem anderen Land. Die Finanzialisierung kennzeichnet sich aus durch eine zentrale Stellung der wirtschaftlichen Verwertbarkeit von Diversität und eine Konzentration auf Profit und nicht auf Profit, Menschen und den Planeten.

Als Antworten auf diese Herausforderungen stellt Özbilgin (2019: 33f.) die Konzepte von solidarischer Intersektionalität, globalen Wertschöpfungsketten und Synchronizität gegenüber. Solidarische Intersektionalität: Gruppen sind nicht homogen und Solidarität sollte gruppenübergreifend stattfinden. Dies begünstigt das Bündeln von Ressourcen und Kräften für mehr Macht und Energie, um zusammen für gesellschaftlichen Wandel zu kämpfen, entlang von Machtstrukturen und nicht von Identitäten. Globale Wertschöpfungsketten ermöglichen die Übernahme von Verantwortung für Diversität in allen Geschäftsbereichen mit entsprechenden Monitoringinstanzen. Verantwortung wird darüber hinaus nicht nur für die eigene Organisation übernommen, sondern auch immer für die sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen. Der Gedanke der Synchronizität erlaubt einen Glauben an die Kraft und das Wunder eines Zusammenseins und Koexistenz von unterschiedlichen Menschen ohne die Erwartung, dass es ein sofort verwertbares, messbares Resultat gibt.

Kritik erwächst aber auch an der Projektstruktur, welche für den prozesshaften Charakter des Diversity Management nicht förderlich ist, da in der Regel etwas Neues präsentiert werden muss und Projekte zeitlich begrenzt sind. Diversity Management ist allerdings im besten Falle Teil der Management-Strategie, somit zentral und ein Querschnittsthema ohne temporäre Begrenzung. Vor allzu starkem Verfangen in Prozessen wird allerdings auch gewarnt, wenn es dem Vermeiden des Erreichens von greifbaren Zielen dient oder dies zur Auswirkung hat.

Für global agierende Organisationen ergeben sich Herausforderungen bei der Frage, ob Strategien zur Implementierung zentral erstellt und durchgesetzt werden und ob und bis zu welchem Grad diese dann regional an die geo-politische Situation in den jeweiligen Dependancen angepasst werden (vgl. Özbilgin 2019: 30). Je größer die rechtlichen Unterschiede zwischen dem Land, wo sich der Sitz der Zentrale befindet, und dem Land, wo sich die Zweigstelle befindet, sind, desto kleiner sind die Gemeinsamkeiten der Praktiken auf Makro- und Mesebene (vgl. Syed und Özbilgin 2009 zit. nach Scott-Baumann et al. 2019).

#### 3.2 Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik

Das Nachleben der kolonialen Denkmuster betrifft auch die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik, beispielsweise durch Debatten um Restititionen oder die Diskurse zu Entwicklungspolitik, die asymmetrische Verhältnisse fortsetzt, indem eine Gegenüberstellung von westlich „entwickelten“ und „traditionellen“ Gesellschaften erfolgt. Deshalb ist eine realistische Einschätzung der Verhältnisse in Bezug auf Demokratie und Menschenrechte in Europa insgesamt aber auch in Deutschland angeraten. Den Werten, die die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik in der Welt vertritt, werde sie laut Sigrid Weigel (2019) zum Teil in Deutschland nicht gerecht. Es erfordert eine Selbstreflexion und kooperative Arbeit an Problemen, die global geteilt werden, um eine Balance der bislang asymmetrischen Verhältnisse herzustellen (vgl. Weigel 2019: 55f.).

Dies trifft auch die Implementierung von Diversität und Inklusion, wenn z.B. der Stand der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention betrachtet wird. Besonders machtkritische Ansätze zur Implementierung von Diversität und Inklusion, die sich mit der internen Entwicklung der Kulturinstitutionen befassen, die historische Kontinuitäten berücksichtigt, stärken an dieser Stelle die Institutionen in ihren Vermittlungs- und Verständigungsfunktionen. Sie erhalten sich so die Glaubwürdigkeit und Relevanz, die benötigt wird, um in den Diskursen zu globalen kultur- und bildungspolitischen Themen weiterhin eine gestaltende Rolle einzunehmen.

Kultur ist nach Bauman (nach Kron und Reddig 2006) nicht losgelöst von Machtstrukturen. Der Konstruktionscharakter von Kultur wird oftmals vergessen und die soziale Ordnung scheint somit schicksalhaft. Mitglieder einer Gesellschaft oder eben auch einer Organisation, die über mehr Handlungsmöglichkeiten und -optionen verfügen, besitzen somit die Macht zu bestimmen, was als Ordnung gilt und was nicht. Sie können eine verbindliche Ordnung schaffen. In der Verknüpfung von Kultur und Macht liegt die Möglichkeit, dass Mitgliedern die vorgegebene Ordnung zur Anerkennung aufoktroziert wird. Wesentlich für dessen Gelingen ist das Unsichtbarmachen jener Machtrelationen. Kultur ist aber auch eine strukturierende Kraft, die ständig in Bewegung ist. Bauman (ebd.) sieht eine starke Verantwortung und auch Chance auf Emanzipation ungleicher Machtverhältnisse, wenn das Zusammendenken von Kultur und Machtstrukturen und aller damit einhergehender Dynamik und Ambivalenz anerkannt wird.

Genau hier liegt die Verantwortung, aber auch die große Chance der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik. Es braucht ein Anerkennen der Ordnungsstrukturen – historisch wie auch strukturell und global-politisch, welche die aktuelle Auswärtige Kultur-

und Bildungspolitik prägen und ihr zugrunde liegen. Ansatzweise finden sich einige dieser Grundannahmen ausgeführt im Kapitel 2 dieser Arbeit. Eine weiterführende, tiefere Erarbeitung der historischen und auch aktuell geo-politischen Einflüsse wird als hilfreich erachtet, um die Öffnung hin zu mehr Diversität und Inklusion voranzutreiben und nachhaltig zu implementieren. Ohne derartige Auseinandersetzungen besteht die Gefahr, dass die postulierten Ansprüche auf der Ebene von Lippenbekenntnissen und Strategiepapieren, Aktionsplänen oder ähnlichem verharren.

Im Weiteren folgen konkrete Beschreibungen der aktuellen Theorie- und Praxislage der Umsetzung von Diversität und Inklusion in Institutionen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik.

Die Literatur- und Datenlage speziell im Kultur- und Bildungsbereich national ist insgesamt eher dünn. Beim Blick in die internationale Landschaft zeigt sich eine ähnliche Situation. Die umfassendste Studie zum Thema liefert der British Council mit der 2019 erschienenen Publikation von F. Mustafa Özbilgin, Fiona Bartels-Ellis und Paul Gibbs „Global Diversity Management“ (2019). Zum ersten Mal werden hier langjährige Praktiken der Implementierung von Diversität und Inklusion einer globalen Kulturmittlerorganisation untersucht. Die zentralen Ergebnisse werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

Der British Council startete im Jahr 2000 mit der Etablierung einer Diversity Managerin und dann einer Diversity Unit (vgl. Bartels-Ellis et al. 2010). Den Anstoß gab die Erkenntnis, dass eine global agierende Organisation mit Zweigstellen in geo-politisch wie gesellschaftlich sehr diversen Ländern die Implementierung von Diversität und Inklusion in allen Bereichen der Organisation als eine Kernaufgabe sehen muss, da sie den Arbeitsalltag der Menschen bestimmt.

Zentrales Rahmenwerkzeug zur Implementierung von Diversität und Inklusion ist das Diversity Assessment Framework (für eine ausführliche Beschreibung einer älteren Version vgl. Bartels-Ellis et al. 2010, vgl. auch Maguire und Scott-Baumann 2019: 45). Das Diversity Assessment Framework zeichnet sich dadurch aus, dass es anhand von Indikatoren und ausführlichen Erklärungen, Handreichungen und Beispielen eine Anleitung zur Implementierung ist und gleichzeitig in Form von Zielvorgaben das Erreichen der Indikatoren in regelmäßigen Berichten prüft. Indikatoren umfassen zum Beispiel alle Einstellungsprozesse inklusive der Einarbeitung, interne und externe Kommunikation und Marketing, Gleichstellungsmonitoring, den Zugang zu Programmen und Projekten und ganz

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

zentral zur Verantwortlichkeit der Führungskräfte. Je näher die Indikatoren an den Arbeitsrealitäten und -erfordernissen der Menschen sind, umso so erfolgversprechender ist eine Implementierung. Alle Indikatoren richten sich sowohl an interne und als auch externe Prozesse. Dies ist besonders hervorzuheben, da in dieser Studie der Fokus auf der internen Implementierung liegt und die Ergebnisse daher von direkter Relevanz sind.

Die Indikatoren sortieren sich entlang qualitativen Abstufungen, wie z.B. Grundlagen, gute Durchführung und exzellente Durchführung (vgl. Bartels-Ellis 2010: 29ff.). Regelmäßige Evaluation und Anpassung der Prozesse und des Diversity Assessment Frameworks sichern eine nachhaltige Qualitätsentwicklung und garantieren die Aktualität der Indikatoren (vgl. Bartels-Ellis 2010: 13ff.).

Die oben erwähnte Studie (Özbilgin et al. 2019) führte der British Council in Zusammenarbeit mit der Middlesex University London, UK und SOAS in London, UK durch. Hauptziele waren eine grundlegende Evaluation der Arbeit von Diversity Management im internationalen Kontext und das Ermitteln von Herausforderungen bei Umsetzung der Strategien. Gleichzeitig dient die Studie als Grundlage für die Weiterentwicklung der Strategien und Praktiken. Als Forschungsmethode kam die narrative Befragung zum Einsatz.

Zentrale Forschungsfragen legten einen Fokus auf Machtverhältnisse und gleiche bzw. verschiedene Werte- und Glaubenssysteme, auch im Hinblick auf asymmetrische Machtverhältnisse der Länder. Es wurden Feldstudien in British Council Büros in Ägypten, Jordanien, Kenia, Ghana und Saudi-Arabien durchgeführt (vgl. Elwick 2019: 55ff.). Die Einstiegsfrage lautete : „Welche Erfahrungen haben Sie in der Arbeit mit den Richtlinien zu Diversität, welche durch Ihren Arbeitgeber vorgegeben ist?“ (Maguire und Scott-Baumann 2019: 45; eigene Übersetzung).

Die offene Fragestellung und die Methode der narrativen Befragung eröffneten die Chance, die Komplexität, die Ambiguität und die Dynamik von individuellen, Gruppen- und Organisationsphänomenen zu adressieren. Gleichzeitig ermöglicht es organisationales Lernen (vgl. Maguire 2019: 46f.).

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aufgeführt. (vgl. Elwick 2019: 68ff.).

<i>Strukturelle Ambiguität</i>	Vorgegebene organisationsinterne Werte und Normen kollidieren unter Umständen mit den lokalen Werten und Normen. Dies erfordert eine Anpassungsleistung der Mitarbeiter*innen.
<i>Kolonialisierende Werte</i>	Aktuelle scheinbare oder reale Ungleichheiten zwischen internationalen und lokalen Mitarbeiter*innen können mit dem historischen Erbe der Kolonialherrschaften kollidieren.
<i>Adaption und Zeit</i>	Anpassungen erfordern Zeit. Die Zeitverläufe variieren hierbei stark in Abhängigkeit von den lokalen Gegebenheiten.
<i>Gewinn durch (kulturelle) Übersetzungen</i>	Konzepte und Themen im Feld Diversität und Inklusion lassen sich unter Umständen nicht direkt übertragen. Es erfordert eine Übersetzung in lokal verständliche und akzeptierte Werte und Normen.
<i>Absprachen, Compliance, Kompromisse, Loyalität und Entfremdung</i>	Hier wird das Spannungsfeld von Vorgaben und lokalen Gegebenheiten, der Notwendigkeit von Erwerbsarbeit und dem Einhalten von Werten, die nicht die eigenen sind und die damit unter Umständen einhergehende Entfremdung zur lokalen Umgebung deutlich.
<i>Projektion und Wahrnehmung</i>	Die Organisation muss sich an vorgegebenen Werten und Zielen messen lassen, intern und extern. Spannungen entstehen, wenn die hochgesteckten Werte nicht erreicht werden. Der Anspruch an eine Umsetzung wächst und erzeugt gleichzeitig aber auch einen Rahmen für Reibung und Auseinandersetzung.
<i>Vertrauen</i>	Vertrauen ist die Basis der Implementierung von Diversität und Inklusion. Vertrauen in sich selbst, in das Team, in Vorgesetzte, Vertrauen in die Motive der Organisation.

Aus diesen Ergebnissen ergaben sich folgende Empfehlungen (vgl. Elwick 2019: 75f.):

1. Führungskräfte sind essentiell und sie sollten die Umsetzung intern und extern aktiv vorantreiben.
2. Ehrliche und offene Diskussionen zur Effektivität von weiteren bürokratischen Prozessen und Berichten. Es braucht eine Balance von Nutzen und Aufwand.

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

3. Mehr Aufmerksamkeit sollte den Werten und Fähigkeiten der lokalen Mitarbeitenden geschenkt werden. Dissonanzen, aber auch die Reichhaltigkeit der Erfahrungen und des Wissens sollten anerkannt werden.
4. Mehrsprachigkeit und Übersetzungen sollten stärker in den Fokus gerückt werden, um alle Menschen zu erreichen, intern wie extern.
5. Der Wissenstransfer zu Beispielen der Implementierung von Diversität und Inklusion innerhalb der Organisation sollte ausgebaut werden.
6. Eine Anpassung der Strategien zu Diversität und Inklusion an lokale Kontexte sollte in Betrachtung gezogen werden.

Die Ergebnisse wie auch die Empfehlungen beschreiben einen lebendigen, ergebnisorientierten Prozess. Durch Strategien, Richtlinien und Implementierungsrahmen wird ein Raum geschaffen, der Reibung, Konflikt und Ambiguität erzeugt und erlaubt. Es entsteht eine Entwicklung und ein Lernen in und mit Dissonanz und ermöglicht die individuelle wie auch die organisationale Auseinandersetzung.

Ernüchternd wird festgestellt, dass in der weiteren Kultur und Kunst die Landschaft eher von Projekten geprägt ist, welche oft nach außen gerichtet sind. Interne Entwicklung und das Ermöglichen einer ganzheitlichen organisationsweiten Entwicklung sind rar bzw. in den Anfängen (vgl. z.B. Diversity Arts Culture (undatiert), EUCREA Verband Kunst und Behinderung e.V. (2018), Ziegert (2019)).

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine Umsetzung in der Praxis erfolgen kann, die ganzheitliche Ansätze unterstützt und auf konkrete Handlungsmöglichkeiten verweist. Die Sammlung an Best Practice erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll vielmehr Denk- und Diskussionsprozesse anstoßen und zum Handeln einladen.

Das ist am Ende das Entscheidende: Schaffen Organisationen den Kulturwandel für eine diverse und inklusive Kultur- und Bildungsarbeit jenseits von Projekten? Entsteht ein Raum innerhalb der Organisationen, welche die Entwicklung erlaubt und fördert, jenseits von Projekten hin zu konkret messbaren Ergebnissen?

Die untenstehende Sammlung erfolgt entlang der Einordnungen der Veränderung auf Strukturebene, Kulturbene und der Ebene der Praktiken in Anlehnung an die Definitionen des Index für Inklusion (vgl. Booth und Ainscow 2017, Montag Stiftung 2011). Ursprünglich als Leitfaden für die Schulentwicklung erstellt, findet er heute Anwendung in einem breiten Feld. Inklusion wird hier in einem weiten Ansatz verstanden, inklusiv für

alle – Organisationsentwicklung mit allen und für alle, die ein Teil der jeweiligen Organisation sind. Der Index für Inklusion ist sehr umfassend. In den drei Dimensionen Strukturen, Kulturen und Praktiken liefert er Unterkategorien und darin wiederum unzählige sehr konkrete Fragen. Diese mehr als 500 Fragen dienen als Start in die Diskussion und leiten die Veränderungsprozesse ein. Begonnen wird mit der Frage, die für die Organisation relevant ist und nicht alle Fragen müssen in der Folge Beantwortung finden. Es werden nur die relevanten Fragen ausgewählt. Die Strukturebene charakterisiert sich durch Fragen, wie die Organisation geführt und organisiert wird und auf welche Art und Weise Veränderungen herbeigeführt werden können. Die Kulturebene erfasst die Beziehungen und tief verankerten Werte und Überzeugungen. Eine Veränderung der Kulturen ist für eine nachhaltige und inklusive Entwicklung in der Regel erforderlich. Die Ebene der Praktiken zeigt, wo Veränderungen auf der Handlungsebene erfolgen (vgl. Booth und Ainscow 2017: 23). Der Index ist niederschwellig im Einsatz, da er sich den Erfordernissen der Organisation anpasst. Idealerweise wird er als Grundlage für eine stetige, integrierte, wertebasierte Organisationsentwicklung genutzt.

Spannend für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik wird der Index für Inklusion auch durch die breite internationale Rezeption seit seiner ersten Entwicklung im Jahr 2000<sup>37</sup> (vgl. Montag Stiftung 2011: 17). Er lässt sich an lokale, sozio-geografische und politische Gegebenheiten anpassen und liefert doch eine gemeinsame und verbindende Basis. Empfehlenswert ist eine Anpassung des Fragenkatalogs an die Erfordernisse von Kulturmittlerorganisationen.

#### **3.2.1 Strukturen – einen inklusiven Rahmen schaffen**

Wie bereits in Kap. 3.2 beschrieben, liefert die Strukturebene Anregungen zur Veränderung von Leitung und Organisation von Institutionen. Beispielhaft seien hier Rahmenwerkzeuge zur Durchführung von inklusiver Organisationsentwicklung aufgeführt, zudem Beispiele zur Erfassung von Gleichstellungsdaten und Formen des Monitorings. Es folgen Anregungen zur strukturellen Organisation der Implementierung von Diversität und Inklusion innerhalb der Organisationen in Form von Diversity-Beauftragten o.ä. und unterstützenden Netzwerken. Abschließend werden Anregungen und Beispiele zur Finanzierung gegeben.

---

<sup>37</sup> Für eine Liste der aktuell verfügbaren Übersetzungen: <http://www.csie.org.uk/resources/inclusion-index-explained.shtml#translations> [21.4.2021].

#### Rahmenwerkzeuge<sup>38</sup>

- Index für Inklusion: Fragenkatalog zur Organisationsentwicklung, zum Austausch und zur Prozessentwicklung. Ursprünglich für Schulen entwickelt, findet er nun breite Anwendung in Organisationen. Die Entwicklung erfolgt entlang der Dimensionen: Inklusive Strukturen, inklusive Kulturen und inklusive Praktiken.
- British Council Diversity Assessment Framework (DAF): Ganzheitliches, Indikatoren-basiertes Rahmenwerkzeug zur Implementierung von Diversität und Inklusion in einer globalen Organisation.  
[https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf\\_book.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf_book.pdf) [21.3.2021]
- Einen ähnlichen und noch umfassenderen Prozess der Umsetzung und Kontrolle beschreiben die Global Diversity and Inclusion Benchmarks <https://centre-forglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2017/09/GDIB-V.090517.pdf> [23.6.2021]

#### Erfassen von Gleichstellungsdaten<sup>39</sup>

- neue deutsche Organisationen (2017): Gleich ≠ Gleich- Dossier zu Gleichstellungsdaten - Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten im Gespräch. Wie können wir Diskriminierung sichtbar machen?  
[https://neuedeutsche.org/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Dossier\\_Gleichstellungsdaten/NDO\\_DOSSIER\\_RZ.pdf](https://neuedeutsche.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/Dossier_Gleichstellungsdaten/NDO_DOSSIER_RZ.pdf) [21.3.2021]
- British Council (2015): Equality Monitoring at the British Council, (Kurzfilm)  
<https://vimeo.com/138533391>
- Jansen et al. (2012): EU Equality Monitoring in an international setting  
[https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/eu\\_equality\\_monitoring\\_in\\_an\\_international\\_setting\\_booklet\\_compressed.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/eu_equality_monitoring_in_an_international_setting_booklet_compressed.pdf) [18.5.2021]
- Art Council England (2017): Making a Shift Report - Disabled people and the Arts and Cultural Sector Workforce in England: Understanding trends, barriers and opportunities  
<https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/ACE206%20MAKING%20A%20SHIFT%20Report%20FINAL.pdf> [18.5.2021]
- Diversity Arts Culture: <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/mit-daten-erhebung-veraenderungen-anstossen> [18.5.2021]

---

<sup>38</sup> siehe auch Kap. 3.2.

<sup>39</sup> siehe auch Kap. 2.9.

#### **Beiräte und Kompetenzzentren für Expertise und zur Unterstützung**

Es gibt bereits eine große Bandbreite an Expertise, die zur Verfügung steht. Fachspezifische Beiräte, wie z.B. zu Behinderung oder rassismuskritischer Arbeit, bereichern die Organisationen und ermöglichen einen direkten Dialog mit Expert\*innen im jeweiligen Feld.

- International Disability Alliance: <https://www.internationaldisabilityalliance.org/> [15.5.2021]
- Auflistung internationaler Organisationen: <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/organisations/> [18.5.2021]
- Disability Advisory Panel: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/guide-disability-equality.pdf> (S. 18) [18.5.2021]
- Behinderung und Entwicklungszusammenarbeit e.V. <https://www.bezev.de/de/home/weltwaerts-kompetenzzentrum-fuer-inklusion/> [18.5.2021]
- un-label: <https://un-label.eu/> [18.5.2021]
- EUCREA: <https://eucrea.de/> [18.5.2021]
- Netzwerk Kultur und Inklusion: <https://kultur-und-inklusion.net/> [18.5.2021]
- Diversity Arts Culture: <https://diversity-arts-culture.berlin/> [18.5.2021]
- Bundesfachstelle Barrierefreiheit: [https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Home/home\\_node.html](https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Home/home_node.html) [18.5.2021]

#### **Diversitätsbeauftragte/Stabstellen**

- Zu den Herausforderungen der Einrichtung von Beauftragten erläutert Ahmed (2012) die Gefahr, dass die Stellen zu „kosmetischen“ Zwecken eingeführt werden, ohne entsprechende Befugnisse und Ressourcen, um wirklichen Wandel voranzutreiben. Auch wird die Expertise auf wenige konzentriert, welches die Verankerung in der Breite verhindern könnte. Entsprechend ausgestattet können sie allerdings einen wertvollen Beitrag zur gezielten Entwicklung von Diversität und Inklusion liefern.
- Netzwerk von internen Diversitätskoordinator\*innen zur Stärkung des Wissensaustauschs und des Austauschs innerhalb der Organisation
- Netzwerk von Diversitätskoordinator\*innen unter den verschiedenen Kulturmittlerorganisationen zur internationalen Vernetzung und zum organisationsübergreifenden Austausch und gegenseitigem Lernen

#### **Netzwerk zu Diversität – intern**

- Gründen von Mitarbeiter\*innennetzwerken entlang der Diversitätsmerkmale z.B. Geschlecht, sexuelle Identität, Behinderung oder Sorgeverantwortung

#### 3.2.2 Kulturen – inklusive Werte vermitteln

Auf der Ebene der Kulturen werden inklusive Werte und Normen verankert und ein Kulturwandel initiiert und begleitet.

Im Folgenden finden sich Beispiele, wie dies auf den unterschiedlichsten Ebenen unterstützt werden kann.

##### Strategien und Werte

- Entwickeln von Leitbildern, Zielvereinbarungen mit klaren Verantwortlichkeiten, Strategien und Aktionsplänen <https://www.britishcouncil.org/about-us/our-values/equality-diversity-inclusion> [21.4.2021]
- Arts Council England <https://www.artscouncil.org.uk/our-delivery-plan-2020-2024/equality-objectives> [21.4.2021]

##### Inklusiv Führen

- Eine zentrale Empfehlung der Studie des British Council zum Diversity Management in globalen Kulturmittlerorganisationen in Özbilgin et al. (2019: 75) bezieht sich auf Führungskräfte. Sie sind Dreh- und Angelpunkt der Durchsetzung jeder Organisationsstrategie und somit auch einer gelingenden Strategie zu Diversität und Inklusion. Führungskräfte sollten durch Vorbild und mit ihrem Handeln und Wirken in die Organisation hinein, aber auch nach außen die entsprechende Strategie tragen und durchsetzen. Die Umsetzung lebt vom aktiven Handeln und dem Wissen, wie Diversität und Inklusion in speziell diesem oder jenem Arbeitsgebiet umgesetzt werden kann. Eine ehrliche und glaubwürdige Implementierung durch die Führungskräfte bestärkt zudem alle Mitarbeiter\*innen in ihrer alltäglichen Arbeit.
- Führungskräfte trainings und auch Einzelcoaching eröffnen einen Raum zum Lernen, Weiterentwickeln und der Reflexion der eigenen Praxis.
- Leitfaden gendergerechtes und diversitätssensibles Führen: [https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/lakof\\_handreichung\\_gendergerechte-und-diversitaetssensible-fuehrungskultur.pdf](https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/lakof_handreichung_gendergerechte-und-diversitaetssensible-fuehrungskultur.pdf) [21.4.2021]

#### Diverse Entscheider\*innen

- Diversifizierung von Menschen in Entscheidungspositionen, sei es bei den Organisationen, geldgebenden Institutionen, Kunstschaffenden, z.B. Tänzer\*innen, Schauspieler\*innen, Choreograf\*innen etc. – Beispiel Zugang zu Hochschule/Ausbildung im Projekt ART+ von EUCREA: <https://www.eucreea.de/aktivitaeten/strukturprogramme/artplus-ausbildung-2021-2024> [25.5.2021]
- EUCREA Projekt ART+ zur Qualifizierung von Künstler\*innen mit Behinderung: <https://www.eucreea.de/aktivitaeten/strukturprogramme/artplus-ausbildung-2021-2024> [18.5.2021]

#### Co-Kreation als Gestaltungsprinzip

- Programme und Projekte werden mit den Menschen gestaltet und entwickelt, an die sie sich richten. Im Projekt „Migration Lab“ wurde ein Raum zur Begegnung von neu Zugewanderten und bereits länger ansässigen Menschen direkt in den Wohnvierteln mit den Anwohnenden entwickelt. Sie haben die Begegnungsräume ausgesucht, die Themen bestimmt und die Personen ausgesucht, die ihre Geschichten teilten und so einen Raum für Austausch und Begegnung geschaffen: <https://www.migrationlab.org/> [21.3.2021]
- Weiterführende Literatur findet sich auch hier: Knava, Irene (2019): Audiencing Diversity 4.0

#### Konflikttraining

- Mehr Diversität kann mehr Konflikte erzeugen (siehe auch Kap. 2.7.4)
- Trainings zum Aufbau, Erlernen und Stärken von Fähigkeiten für konstruktives Konfliktverhalten sind hilfreich im Umgang mit den Konflikten

#### Safe spaces versus safer spaces

- In Gesellschaften, die Gruppen aufgrund von bestimmten Eigenschaften ausschließen – und das trifft im Grunde auf alle aktuellen gesellschaftlichen Systeme zu –, gibt es auf Seiten der Menschen, die ausgeschlossen werden, den Wunsch nach sicheren Räumen, „safe spaces“. Räume, frei von der Mehrheitsgesellschaft bzw. dominanten Gruppen, frei von Sich-verstellen-müssen, frei von Gewalt und Ungleichheit. Ultimative Sicherheit kann es aber nicht geben, weil alle Menschen, bewusst oder unbewusst, in den Strukturen von Ausgrenzung verwoben sind. Auch in sogenannten sicheren Räumen sind die Menschen nicht vollkommen sicher und diese Sicherheit kann auch nicht gewährleistet werden. In diesem Sinne kann der Wunsch nach sicheren Räumen „safe spaces“ zwar

verstanden werden, aber er birgt auch die Gefahr, dass etwas versprochen wird, was am Ende nicht eingehalten werden kann.

- Die Räume können physisch-konkrete Räume sein, wie Ruheräume oder Räume zur Andacht. Es können aber auch Räume im übertragenen Sinne sein, die in Form von Gruppen geschaffen werden, in den sich Menschen mit ähnlichen Erfahrungen und Anliegen treffen und austauschen, z.B. Mitarbeiter\*innennetzwerke für taube Menschen.

#### **Inklusive und exklusive Räume**

- Ähnlich verhält es sich bei inklusiven und exklusiven Räumen. Erstrebenswert sind inklusive Räume für alle. Allerdings braucht es manchmal auch exklusive Räume als Schutz- und Stärkungsraum und zum Rückzug. Zudem erfordern geteilte Herausforderungen und Anliegen weniger Erklärung. Dies kann der Austausch unter Menschen einer Hierarchieebene sein oder auch ein Netzwerk für Schwarze Menschen in der Organisation (siehe auch safe spaces).

#### **Hilfestellungen in Krisensituationen**

- Zur Unterstützung werden Richtlinien und Hilfestellungen erstellt. Sie dienen der Unterstützung der Angestellten und sichern die Qualität der Arbeit: Beispiel COVID-19 Pandemie – Entscheidungen werden mit einem Augenmerk auf die Auswirkungen der Pandemie auf verschiedene Gruppen getroffen.  
<https://www.artscouncil.org.uk/toolkits/covid-19-caring-your-workforce-and-making-fair-decisions-time-rapid-change#section-1> [21.3.2021]

#### **3.2.3 Praktiken – Umsetzung im Arbeitsalltag**

Praktiken und deren konkrete Anpassung an die speziellen Erfordernisse eines bestimmten Arbeitsplatzes ermöglichen eine Umsetzung in der Breite und Tiefe der Organisation. Sie unterstützen auch die nachhaltige Implementierung jenseits von „engagierten Individuen“.

#### **Zielvereinbarungen**

- Eines der erfolgreichsten Mittel, um Strategien und Aktionspläne Realität werden zu lassen, sind konkrete Zielvereinbarungen (vgl. u.a. Johnson 2020: 197f.). Diese können sich z.B. auf die Diversität der Mitarbeitenden insgesamt beziehen oder noch konkreter bestimmte Funktionen und Stufen in Organisationen. Wichtig ist hierbei eine gute Datenlage (siehe auch Kap. 2.9) und das Verknüpfen der Datenerhebung mit Maßnahmen und deren regelmäßiger Evaluation.

Zielvereinbarungen können aber auch auf persönlicher Ebene in Evaluationsgespräche, Jahresgespräche, Mitarbeiter\*innengespräche integriert werden. Dies beinhaltet die Chance, die Strategie direkt mit dem Arbeitsfeld der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu verknüpfen und zu klären, welche Relevanz Diversität und Inklusion in diesem Kontext hat. Gleichzeitig wird die Verantwortung der Umsetzung der Strategie in die Breite getragen und es entsteht eine gelebte, sozusagen inklusive Diversität, die nicht als ein nachträglicher Zusatz gesehen wird. Die nächsten Karriereschritte könnten an das Erreichen der Ziele in diesem Gebiet gebunden werden, um der Tatsache Nachdruck zu verleihen und Relevanz für die Organisation zu demonstrieren.

#### **Diversitätssensible Personalauswahl**

- Bei der Personalauswahl besteht die Möglichkeit, die Struktur des Personals zu beeinflussen. Um die Personalauswahl diskriminierungsarm und diversitätssensibel zu gestalten, ist ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren eine Möglichkeit. Es ermöglicht eine Konzentration auf die Qualifikationen der sich bewerbenden Person.
- [https://www.ufz.de/export/data/2/251059\\_Checkliste\\_Diversit%C3%A4tssensible\\_Personalauswahl\\_de.pdf](https://www.ufz.de/export/data/2/251059_Checkliste_Diversit%C3%A4tssensible_Personalauswahl_de.pdf) [18.5.2021]
- [https://www.bqn-berlin.de/site/assets/files/1333/checkliste\\_diversity-sensibles\\_auswahlverfahren.pdf](https://www.bqn-berlin.de/site/assets/files/1333/checkliste_diversity-sensibles_auswahlverfahren.pdf) [18.5.2021]
- [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/das\\_pilotprojekt/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/das_pilotprojekt/anonymisierte_bewerbungen_node.html) [18.5.2021]

#### **Organisationsrichtlinien und Unterstützung zum Thema Behinderung**

- Hilfestellungen zu bestimmten Dimensionen von Diversität ermöglichen das Festlegen von Organisationsstandards in Bezug auf dieses Thema, dem Klären von Begrifflichkeiten und geben Anleitung zur Umsetzung in der Praxis.
- Beispiel: British Council: Promoting Inclusion - A British Council guide to disability equality  
<https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/guide-disability-equality.pdf> [21.3.2021]

#### Trainings und Fortbildungen

- Die Personalentwicklung erfordert die fortlaufende Entwicklung von Trainings und Fortbildungen zu allen relevanten Themen der Organisation. Diversität und Inklusion sind zentrale Themen, das Wissen erweitert sich ständig und dynamisch. Daher sollten Fortbildungen und Trainings in diesem Bereich, z.B. zu einzelnen Dimensionen von Diversität, Machtstrukturen, Vermeidung von Diskriminierung, inklusiver Projekt- und Veranstaltungsplanung und unbewussten Vorannahmen, zum Katalog der Personalentwicklung gehören.
- Eine hilfreiche Aufstellung zur Auswahl von Trainings:  
<https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/fortbildungen-aber-welche>  
[21.3.2021]

#### Barrierefreie Zugänge

- Barrierefreiheit wird hier im weitesten Sinne verstanden als Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen, Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung, Zugang zu Gestaltung und Mitbestimmung auf allen Ebenen. Im Folgenden findet sich eine Sammlung von Ressourcen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
- Programme und Projekte, wie un-label (2017): Innovation Diversität - Neue Wege in den darstellenden Künsten Europas. Das Handbuch zur inklusiven Kunst- und Kulturarbeit mit Essays, Best Practices und Checklisten (auch auf Englisch verfügbar)  
[https://un-label.eu/wp-content/uploads/Un-Label-Handbuch-Innovation-Vielfalt-Neue-Wege-in-den-Darstellenden-Ku%CC%88nsten-Europas\\_DE.pdf](https://un-label.eu/wp-content/uploads/Un-Label-Handbuch-Innovation-Vielfalt-Neue-Wege-in-den-Darstellenden-Ku%CC%88nsten-Europas_DE.pdf)  
[21.3.2021]
- Auswahl von Künstler\*innen  
Umfassende Sammlung zum Thema Kunst/Kultur und Behinderung in Europa:  
<https://www.disabilityartsinternational.org/> [21.3.2021]
- Formulieren von Zugangsbedarfen (kann auch als Grundlage für das Formulieren von Budgetanträgen auf Seiten der fördernden Institution dienen)
  - „Access for artists“ <https://www.accessdocsforartists.com> [21.4.2021]
  - <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/access-rider> [21.4.2021]
- Zugang von Kulturschaffenden mit Behinderung zu Jurys, Entscheidungsgremien und Auswahlkommissionen
  - Arts Council England <https://www.artscouncil.org.uk/community-and-place/disability-arts-and-cultural-sector-workforce-england>  
[18.5.2021]

- Besucher\*innen/Publikum
  - Generell zu Audience development: Knava, Irene (2019): Audiencing Diversity 4.0
  - Unterstützung für Barrierearmut in Theatern <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/a-guide-to-theatre-access/> [21.3.2021]
  - Relaxed Venues („Entspannte Häuser“ für Menschen mit Behinderung) <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/battersea-arts-centre-creating-the-worlds-first-relaxed-venue/> [21.3.2021]
  - Relaxed Performances („Entspannte Veranstaltungen“ für z.B. neurodiverse Menschen) <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/relaxed-performances> [21.3.2021]
  - Nutzen von Gebärdensprache bei Veranstaltungen <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/tipps-fuer-veranstaltungen-mit-dgs> [21.3.2021]
  - Stressfreies Touring <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/the-british-paraorchestra-in-qatar/> (21.3.2021)
  - Barrierearme Festivals <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/edinburgh-international-festival-a-pro-active-and-personal-approach-to-access/> [18.5.2021]
- Antragstellung für Projekte und Touren
  - Förderanträge und Ausschreibungen sind häufig umfangreich und kompliziert. Um vielen Menschen der Zugang und die Möglichkeit der Beantragung zu ermöglichen, kann eine Assistenz gestellt und sogar finanziert werden, die Antragsteller\*innen beim Ausfüllen hilft. So wird gewährleistet, dass der Fokus auf den Inhalten und der Qualität der Projekte liegt und nicht bei der Kompetenz zum Ausfüllen von Anträgen, Beispiel: Arts Council England <https://www.artscouncil.org.uk/access-support> [18.5.2021] und weltwärts Programm <https://www.bezev.de/de/home/weltwaerts-kompetenzzentrum-fuer-inklusion/> [18.5.2021]
  - Barrierefreie Projektantragsmöglichkeiten (z.B. alternative Formate, barrierefreie Webseitenformulare)
  - Assistenz ist ein eigener Budgetposten und muss nicht vom Gesamtbudget bestritten werden, Beispiel: <https://www.artscouncil.org.uk/access-support> [21.3.2021]

- Konzipieren von Ausstellungen und Museen
  - Inklusives Design und Kommunikation als integraler Bestandteil der Planung von Anfang an, Beispiel: [www.incl.design](http://www.incl.design)
- Checklisten für Veranstaltungen, Gebäude etc.
  - Bundesfachstelle für Barrierefreiheit <https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Veranstaltungsplanung/veranstaltungsplanung.html> [18.5.2021]
  - <https://ramp-up.me/> [18.5.2021]
- Digitale Veranstaltungen  
<https://www.disabilityartsinternational.org/resources/belfast-international-arts-festival-the-move-to-digital/> [18.5.2021]

#### 3.2.4 Kommunikation und Marketing

Das Ziel einer jeden Kommunikation ist es, möglichst viele Menschen zu erreichen. Daher ist es wichtig, dass sich die Menschen in ihrer Diversität durch die Art und Weise der Kommunikation, die genutzt wird, angesprochen fühlen. Zudem ist eine diskriminierungsarme und inklusive Kommunikation erstrebenswert.

Kommunikation besteht aus verschiedenen Elementen, aus der Sprache an sich, aber auch Bilder, Formen und Kanäle sind wichtig. Im Folgenden gibt es einige Anregungen zur Umsetzung einer inklusiven Kommunikation.

##### Sprache

Wie zu Beginn beschrieben, ist Sprache wesentlich. Dies betrifft in internationalen Zusammenhängen nicht nur die gewählten Sprachen für z.B. Publikation, Ausschreibungen und Veranstaltungen, sondern auch eine diversitätssensible Sprache.

Eine besondere Anmerkung an dieser Stelle zur Gebärdensprache. Ein Weg ist das nachträgliche Gebärdensprachdolmetschen. Das ist eine gute Möglichkeit, Zugang zu Kultur für taube Menschen zu schaffen. Taube Menschen leben mit ihrer eigenen Sprache und Kultur und erleben Kulturangebote, die für ein hörendes Publikum konzipiert wurden, vielleicht nur eingeschränkt, auch mit Dolmetschen. Weitere Chancen für kulturelle Angebote ergeben sich, wenn von Anfang an die künstlerische Ästhetik einer barrierearmen Kunst Teil des Schaffensprozesses ist. Ein Beispiel hierfür ist die britische Theaterkompanie Graeae Theatre Company<sup>40</sup>. Sie verfolgen einen radikalen Kurs der inklusiven

---

<sup>40</sup> <https://graeae.org/about/our-artistic-vision/> [21.4.2021].

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

Ästhetik, verändern die Theaterlandschaft und das Erlebnis von Theater für alle Besucher\*innen. Eigene kulturelle Angebote für taube Menschen zu organisieren, stellt eine weitere Option dar.

<b>Sprache und Behinderung</b>	Deutsch: <a href="https://leidmedien.de/wp-content/uploads/2017/02/LeidmedienBrochure2020_bfrei.pdf">https://leidmedien.de/wp-content/uploads/2017/02/LeidmedienBrochure2020_bfrei.pdf</a> Englisch, UK: <a href="https://www.gov.uk/government/publications/inclusive-communication/inclusive-language-words-to-use-and-avoid-when-writing-about-disability">https://www.gov.uk/government/publications/inclusive-communication/inclusive-language-words-to-use-and-avoid-when-writing-about-disability</a>
<b>Sprache und Gender</b>	Deutsch: <a href="https://mffjiv.rlp.de/fileadmin/MFFJIV/Vielfalt/RLP_unterm_Regenbogen/Handreichung_geschlechtergerechte_Sprache_1_2020_2.pdf">https://mffjiv.rlp.de/fileadmin/MFFJIV/Vielfalt/RLP_unterm_Regenbogen/Handreichung_geschlechtergerechte_Sprache_1_2020_2.pdf</a> Englisch: <a href="https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/">https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/</a> (plus Arabisch, Chinesisch, Französisch, Russisch, Spanisch)
<b>Sprache und Trans*</b>	Deutsch: <a href="http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ_Journal_innen-2.%20Aufl.-web(2).pdf">http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ_Journal_innen-2.%20Aufl.-web(2).pdf</a> Englisch: <a href="https://www.itspronouncedmetrosexual.com/2013/01/a-comprehensive-list-of-lgbtq-term-definitions/">https://www.itspronouncedmetrosexual.com/2013/01/a-comprehensive-list-of-lgbtq-term-definitions/</a>
<b>Sprache und Inter*</b>	Deutsch: <a href="http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/InterUndSprache_A_Z.pdf">http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/InterUndSprache_A_Z.pdf</a> Englisch: <a href="https://www.itspronouncedmetrosexual.com/2013/01/a-comprehensive-list-of-lgbtq-term-definitions/">https://www.itspronouncedmetrosexual.com/2013/01/a-comprehensive-list-of-lgbtq-term-definitions/</a>
<b>Sprache und Einwanderungsgesellschaft</b>	Deutsch: <a href="https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/filter:a/">https://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/filter:a/</a>
<b>Einfache Sprache/Leichte Sprache<sup>41</sup></b>	Deutsch: <a href="https://www.bpb.de/politik/grundfragen/politik-einfach-fuer-alle/">https://www.bpb.de/politik/grundfragen/politik-einfach-fuer-alle/</a> <a href="https://leichte-sprache.de/leichte-sprache/was-ist-leichte-sprache/">https://leichte-sprache.de/leichte-sprache/was-ist-leichte-sprache/</a> Englisch: <a href="http://www.plainenglish.co.uk/free-guides.html">http://www.plainenglish.co.uk/free-guides.html</a> <a href="https://www.odi.govt.nz/guidance-and-resources/a-guide-to-making-easy-read-information/">https://www.odi.govt.nz/guidance-and-resources/a-guide-to-making-easy-read-information/</a>
<b>Deutsche Gebärdensprache (DGS)<sup>42</sup></b>	Deutsch: <a href="https://web.kestner.de/news-gebaerdensprache/was-ist-gebaerdensprache/">https://web.kestner.de/news-gebaerdensprache/was-ist-gebaerdensprache/</a> <a href="https://www.taubenschlag.de/">https://www.taubenschlag.de/</a> <a href="https://gebaerdenlernen.de/">https://gebaerdenlernen.de/</a> International: <a href="https://www.spreadthesign.com/de.de/search/">https://www.spreadthesign.com/de.de/search/</a>

<sup>41</sup> Eine gute Erklärung zu leichter Sprache und einfacher Sprache gibt es hier: Rüstow (2015).

<sup>42</sup> Zur rechtlichen Stellung der Gebärdensprachen in europäischen Staaten: <https://www.bundestag.de/resource/blob/691398/f3c41fd2e5488cdaf734f4a9a6ff9b0d/WD-10-002-20-pdf-data.pdf> [21.4.2021].

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

Hilfreiche Handreichungen zur Orientierung sind hier zu finden<sup>43</sup>. Die Diskussion ist lebendig und multiperspektivisch. Eine regelmäßige Aktualisierung ist daher erforderlich. Diverse Leitfäden zur Orientierung finden im Folgenden Erwähnung.

#### **Bilder**

Bilder sollten die gesellschaftliche Diversität in den gegebenen Kontexten zeigen und stereotype Darstellungen vermeiden. Bildsprache ist sehr eindrucksvoll, daher sollte darauf besonderes Augenmerk gelegt werden. Das Projekt Gesellschaftsbilder diversifiziert die Fotografie-Landschaft <https://gesellschaftsbilder.de/>. Dies geschieht nicht nur auf der Ebene der fotografierten Menschen, sondern auch auf der Seite der fotografierenden Menschen.

#### **Formate**

Informationen sollten mindestens auf zwei verschiedenen Kanälen, verschiedenen Formaten vorgehalten werden, z.B. als Text und Audio-Dokument oder eine Präsentation mit Lautsprache und Untertiteln. Die pandemiebedingte Verlagerung vieler Aktivitäten in den virtuellen Bereich weist neben den vielen Herausforderungen, die dies mit sich bringt, erhebliche Chancen für barrierearme Angebote auf. Diese können technischer Natur sein. Sie eröffnen aber auch neue Wege des Dialogs und der Beteiligung von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Gerade für global agierende Organisationen eröffnete dies bisher brachliegende Möglichkeiten, wenn z.B. online geführte Dialogrunden oder Diskussionen nicht mehr nur einem ausgewählten Publikum zur Verfügung standen, sondern allen, weil alle nun über die technischen Möglichkeiten verfügten.

Hier eine Auflistung möglicher technischer Mittel.

- Webkonferenz allgemein: Bundesfachstelle Barrierefreiheit [https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/Barrierefreie-Webkonferenzen/barrierefreie-webkonferenzen\\_node.html](https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/Barrierefreie-Webkonferenzen/barrierefreie-webkonferenzen_node.html) [18.5.2021]
- Zoom <https://zoom.us/accessibility> [18.5.2021]
- MS Teams <https://support.microsoft.com/en-us/office/accessibility-support-for-microsoft-teams-d12ee53f-d15f-445e-be8d-f0ba2c5ee68f> [18.5.2021]
- Zuschalten von Untertiteln in Webkonferenzen, z.B. [www.streamtext.net](http://www.streamtext.net) [18.5.2021]

---

<sup>43</sup> Einen Überblick zu verschiedenen Dimensionen von Vielfalt gibt es auch hier von LADS Berlin: Leitfaden: Vielfalt zum Ausdruck bringen; <https://www.berlin.de/sen/lads/schwerpunkte/diversity/diversity-landesprogramm/diversity-und-sprache-bilder/> [21.4.2021].

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

- Barrierefreiheit von Internetseiten: Bundesfachstelle Barrierefreiheit [https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/informationstechnik\\_node.html](https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/informationstechnik_node.html) [18.5.2021]
- Übersetzung von Internetseiten in Einfache Sprache: <https://www.easyreading.eu/de/uberblick/> [23.6.2021]
- Barrierefrei posten in Social Media <https://barrierefreiposten.de/> [18.5.2021]
- Transparente Informationen zum Grad der Barrierefreiheit <https://www.britishcouncil.org/accessibility> [18.5.2021]
- Audiodeskription und Untertitel für Filme: GRETA APP <https://www.gretaundstarks.de/greta/greta> [21.3.2021]
- Barrierearme Anwendungen zum Projekt Management und Netzwerken: Slack, Trello
- Barrierefreie pdf-Erstellung: [https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/Barrierefreie-PDF/barrierefreie-pdf\\_node.html](https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/Barrierefreie-PDF/barrierefreie-pdf_node.html) [18.5.2021]
- Screenreader zum Vorlesen von Internetseiten: <https://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/screenreader-NVDA/> [18.5.2021]
- Testen von digitaler Barrierefreiheit: <https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/DE/Praxishilfen/Informationstechnik/Testen/testen.html> [18.5.2021]
- Testteam für Internetseiten und Apps: Team Usability <https://team-usability.de/de/> [18.5.2021]

Die Formate sollten vielfältig sein und den Bedarfen des Zielpublikums entsprechen. Zusätzlich ermöglicht die Erweiterung von Formaten und Kanälen das Erreichen neuer Zielgruppen.

Im Folgenden eine Zusammenstellung von Fragen und Beispielen:

- Multilinguale Publikationen, Webseiten
  - Welche offiziellen Landessprachen existieren in dem Land?
  - Welche gesprochenen Sprachen existieren in dem Land?
  - Werden mit den genutzten Sprachen die Zielgruppen erreicht?
- Verwenden von Gebärdensprachvideos <https://www.weltwaerts.de/de/gebardensprache.html> [21.3.2021]
- Audio-Flyer für Veranstaltungen, Projekte und generelle Informationen, Flyer zur Projektbeschreibung: „Europe Beyond Access“ <https://www.disabilityartsinternational.org/europe-beyond-access/> [21.4.2021]

#### 3.3 Wo anfangen? Empfehlungen für einen Start

Grundsätzlich ist es unerheblich, womit begonnen wird. Das Wichtige ist, dass überhaupt begonnen wird. Viele Organisationen beschäftigen sich auf die eine oder andere Art auch bereits mit Themen und Teilbereichen von Diversität und Inklusion, sei es Programmarbeit, Trainings oder Mentoringprogramme. Im Folgenden werden Vorschläge für die Umsetzung entlang von zeitlichen Rahmen vorgestellt.

Unabhängig vom Prozess ist eine Bestandsaufnahme innerhalb der Organisation empfehlenswert, da es in der Regel bereits Projekte und Aktivitäten gibt, die erfasst, gebündelt und auch geteilt werden können. Die Projekte und Aktivitäten können in die Erstellung eines Aktionsplanes einfließen.

##### 3.3.1 Kurzfristige Veränderungen – Grundlagen schaffen

Maßnahmen, die in einem Zeitraum von sechs Monaten bis zu einem Jahr umgesetzt werden können.

- Coaching für Führungskräfte
  - Führungskräfte sind essentiell als Vorbild und in der Umsetzung von Strategien. Oft mangelt es nicht am Wollen, sondern am Wissen. Hier kann individuelles Coaching helfen, um gezielt Führungskräfte zu stärken und einen Raum für persönliche Entwicklung zu ermöglichen.
- Training und Fortbildung zu Diversität und Inklusion
  - Dies ist relevant für alle Mitarbeitenden. Wichtig ist Wissen um die verschiedenen Dimensionen von Diversität, aber auch um Strukturen von Macht und Ausschluss.
- Praktika für Menschen mit Behinderung in Führungspositionen, aber auch allen anderen Positionen
  - Hierbei geht es um gegenseitiges Lernen für die jeweiligen Mitarbeiter\*innen und die Praktikant\*innen. Gezielte Praktika für Menschen, die in den Organisationen unterrepräsentiert sind, erlauben Einblicke, Weiterentwicklung und Vorbereitung für zukünftige Leitungsaufgaben.

#### 3.3.2 Mittelfristige Veränderungen – Strukturen etablieren

Maßnahmen, die in einem Zeitraum von ein bis drei Jahren umgesetzt werden können.

- Rahmenwerkzeuge und fortlaufende Aktionspläne zur inklusiven Organisationsentwicklung
  - Diversität und Inklusion sind selbstverständlicher Teil der ständigen Entwicklung der Organisation und nicht ein zeitlich begrenztes Projekt. Die Umsetzung wird begleitet und anhand von Zielen regelmäßig überprüft und angepasst.
- Formulierung von Qualitätsstandards und Erhebung von Gleichstellungsdaten
  - Diversität und Inklusion sind Teil des Qualitätsmanagements der Organisationen. Sie sind maßgeblich für die Sicherung der Qualität, für neue Impulse und Perspektiven. Qualitätsstandards sollten dies berücksichtigen. Zur Überprüfung der Standards und Ziele erfolgt eine Erhebung von Gleichstellungsdaten in Bezug auf die Programmbeteiligten, aber auch intern in den Organisationen in Bezug auf die Angestellten.
- Sicherung der Finanzierung von Teilhabe
  - Förderprogramme finanzieren Assistenz und zusätzliche Bedarfe für Menschen mit Behinderung. Organisationen investieren in Infrastruktur und Zugang, z.B. in Form von Gebärdensprachdolmetschung.

#### 3.3.3 Langfristige Veränderungen – Ergebnisse erzielen

Maßnahmen, die in einem Zeitraum ab drei Jahren umgesetzt werden können.

- Kulturwandel: ein anderer Blick auf Behinderung im Speziellen und Diversität im Allgemeinen
  - In Entscheidungspositionen sitzen diverse Menschen mit diversen Perspektiven und dem Wissen um die Bedeutung von Diversität und Inklusion in global agierenden Organisationen. Strukturen, die die kontinuierliche Implementierung von Diversität und Inklusion unterstützen und überprüfen, sind etabliert.
- Ausbildungssysteme für Akteur\*innen und Gestalter\*innen
  - Karrierewege und z.B. universitäre Ausbildungen ermöglichen den Zugang für diverse Menschen, um in Entscheidungs- und Gestaltungspositionen zu gelangen.

### 3. Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen

- Förderstrukturen für diverse und inklusive Kulturmittlerorganisationen
  - Förderprogramme sprechen explizit diverse Zielgruppen an und ermöglichen einen Zugang in Form von finanzieller Unterstützung, z.B. für Assistenz oder auch schon bei der Beantragung von Förderung.

## 4. Empfehlungen für die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik

*Words are beautiful, actions are supreme* <sup>44</sup>

In diesem Kapitel werden ausgehend von den Ergebnissen der Forschung Empfehlungen an die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik gegeben, warum und in welcher Form sie Kulturmittlerorganisationen bei der ganzheitlichen Umsetzung von Diversität und Inklusion auf einer politischen Ebene unterstützen können. Sie liefern den politischen Rahmen, in dem sich die Organisationen bewegen und ermöglichen so die tatsächliche Umsetzung.

Die interne Implementierung von Diversität und Inklusion in den Kulturmittlerorganisationen ist notwendig, um die Glaubwürdigkeit Deutschlands in der Außenkulturpolitik zu wahren und einen Dialog auf Augenhöhe zu führen. Es wird ein Kulturwandel gefordert, welcher nicht ohne Investitionen in Strukturen und Prozesse auskommt. Eine ganzheitliche Betrachtung von Diversität setzt einen intersektionalen Ansatz der Verschränkung und Verknüpfung der verschiedenen Dimensionen von Diversität voraus. Nationale und internationale Kompetenznetzwerke unterstützen den Wandel mit ihrer Expertise und verdeutlichen den Dialog auf Augenhöhe auch in der Kulturinnenpolitik. Die Investitionen in Ressourcen zur Implementierung von Diversität und Inklusion ermöglichen eine Zukunftsfähigkeit und Relevanz in globalen Kontexten als Partner, aber auch als Arbeitgeber, welcher in der Lage ist, die Fach- und Nachwuchskräfte für eine komplexe und sich stetig wandelnde Kultur- und Bildungslandschaft zu gewinnen und zu halten.

### 4.1 Stärkung des Bildes von Deutschland in der Welt

Die Organisationen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik sollten das Bild einer diversen und inklusiven Gesellschaft, welches sie in die Welt tragen wollen, auch nach innen verkörpern. Dies stärkt nicht nur die Glaubhaftigkeit der auswärtigen Diskurse zu Diversität und Inklusion, sondern strahlt auch in die deutsche Gesellschaft hinein. Die deutsche Gesellschaft steht weiterhin vor großen Herausforderungen in Bezug auf die Inklusion aller Menschen in einer pluralen Gesellschaft. Welche Antworten gibt es auf die weiterhin unzureichende Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention im Land? Wie und in welcher Form werden die Diskussionen zu Rassismus und dem kolonialen Erbe in Deutschland weitergeführt? Wie wird Geschlechtergerechtigkeit jenseits der Zweigeschlechtlichkeit von Mann und Frau verhandelt, da es nun immerhin einen dritten Geschlechtseintrag *divers* gibt? Welches Bild zu diesen und weiteren internen Diskussionen

---

<sup>44</sup> British Council (undatiert): 22.

und, noch wichtiger, von konkreten Aktionen und Umsetzungen in der Praxis wird damit in die Welt getragen? Hier gibt es viel Raum für Entwicklung.

#### **4.2 Strategische Ausrichtung und Investitionen für eine ganzheitliche und nachhaltige Implementierung**

Eine strategische Ausrichtung der Kulturmittlerorganisationen zu mehr Diversität und Inklusion mit der Verknüpfung entsprechender Zielvorgaben führt zu einem nachhaltigen Kulturwandel. Beachtet werden sollte, dass die Implementierung von Strategien zu Diversität und Inklusion kein Sparprogramm sind. Die Organisationen sollten mit Ressourcen ausgestattet werden, um intern entsprechende Entwicklungen ganzheitlich in Gang zu setzen. Externe Programme, Förderprogramme und Ausschreibungen der Organisationen sollten Diversität und Inklusion als ein zentrales Qualitätsmerkmal festlegen. Verbunden sollte dieses mit einer Infrastruktur sein, die Antragsteller\*innen bei der Erfüllung der Kriterien unterstützt, Ziele setzt und diese auch überprüft.

#### **4.3 Intersektionale Ansätze verfolgen**

In der Betrachtung von Diversität und Inklusion sollte für eine zukunftsfähige Strategie und Umsetzung ein intersektionaler Ansatz verfolgt werden. Das heißt, wenn ein Aktionsplan erarbeitet wird, sollte ein breiter und auch dimensionsunabhängiger Ansatz von Diversität berücksichtigt werden, der auf offene und flexible Strukturen setzt und sich nicht an einzelnen Dimensionen von Diversität orientiert. Die Menschen sind divers in all ihren Facetten. Die Diskussionen zu Diversität sind dynamisch und werden in der Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Am Horizont zeigt sich schon deutlich eine stärkere Auseinandersetzung mit der Dimension der sozio-ökonomischen Herkunft. Es ist unklar, welche Dimensionen in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Eine unablässige Anpassung und große Beweglichkeit der Organisationen sind hierbei erforderlich. Gewährleistet wird dies durch Strukturen, die sich anpassen und Raum lassen, für genau diese Bewegungen. Für die Entwicklung dieser Strukturen braucht es politische Entscheidungen und die Unterstützung in Form der Bereitstellung entsprechender Ressourcen.

#### **4.4 Kompetenzen nutzen und Netzwerke stärken**

Die Expertise zu einzelnen aktuellen und auch zukünftigen Feldern der Arbeit mit Diversität und Inklusion, zu den Dimensionen von Diversität und dem Wissen zu Diskriminierung ersetzt dies nicht. Zivilgesellschaftliche Organisationen, Akteur\*innen wie EUCREA und das Netzwerk Inklusion und Kultur sind dabei unerlässliche Partner. Auch hier zeigt sich der Wille zur Veränderung in der Zusammenarbeit mit den Menschen, die zum einen

über Expertise verfügen und zum anderen direkt von den Maßnahmen der Kulturmittlerorganisationen betroffen sind. Eine Kommunikation und Kooperation auf Augenhöhe sind auch hier erforderlich.

#### **4.5 Relevant als internationaler Partner und Arbeitgeber**

Zu guter Letzt besteht die Notwendigkeit, mit den Inhalten der Programmarbeit, aber auch als Arbeitgeber\*innen in Deutschland und darüber hinaus, relevant zu bleiben. Um in aktuellen globalen Diskursen zu Demokratie und Menschenrechten sichtbar zu sein, um aus einem breiten, globalen Pool aus Fachkräften und Nachwuchskräften schöpfen zu können, ist eine Priorisierung der Implementierung von Diversität und Inklusion unerlässlich. Nur so lässt sich eine zukunftsfähige, innovative und vor allem relevante Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik gestalten.

## 5. Schlussbemerkungen und anschließende Forschungsfragen

Der Prozess der Implementierung von Diversität und Inklusion gleicht mehr einer Evolution als einer Revolution. Die Gesamtlage ist multifaktoriell und sehr komplex. Besondere Herausforderungen ergeben sich in den Spannungsfeldern der Auswärtigen Kulturpolitik zwischen Innen- und Außenpolitik, des bundesdeutschen Föderalismus und der Kunst und Kultur (vgl. Weigel 2021: 38).

Das besondere Spannungsfeld und die Herausforderungen ergeben sich aus einer Außenkulturpolitik, welche die hier besonders relevanten Themen Menschenrechte und Demokratieförderung, Diversität und Inklusion in die Welt trägt und die entsprechenden Normen und Werte in der Innenkulturpolitik nicht ausreichend umsetzt. Der Föderalismus in Deutschland beeinträchtigt die Implementierung von Diversität und Inklusion in Kunst und Kultur, da es keine einheitlichen Förderstrukturen und nationale Netzwerke gibt und vieles auf Länderebene verhandelt wird.

Die vorliegende Arbeit erörtert einen Teil jenes Spannungsfeldes und konzentriert sich dabei auf die Implementierung von Diversität und Inklusion mit einem Fokus auf interne Entwicklung. Dies ist immer auch durch äußere Faktoren bestimmt und beide beeinflussen sich wechselseitig.

Die aufgeführten Beispiele des Arts Council England (siehe Kap. 2.8) und des British Council (siehe Kap. 3.2) zeigen deutlich, dass dem Prozess der Implementierung von Diversität und Inklusion die Entscheidung zu Grunde liegt, Diversität und Inklusion als zentral für eine qualitätsvolle Arbeit der Organisation zu betrachten und notwendige Prozesse mit entsprechenden Ressourcen auszustatten.

Gleichzeitig werden Ziele vorgegeben, die Umsetzung begleitet und das Erreichen der Vorgaben geprüft. Es erfolgt eine ständige Anpassung an aktuelle organisationsinterne, aber auch gesellschaftsrelevante Diskurse. Neben der Etablierung von Prozessen und Strukturen erweisen sich Wissensgrundlagen (siehe Kap 2.1 bis 2.6) zu Diversität und Inklusion und bestimmte Haltungen (siehe Kap. 2.7) als förderlich, unterstützend, wenn nicht gar unabdingbar. Ein intersektionaler Ansatz, der historische Ungleichheiten berücksichtigt, ermöglicht eine Bündelung der Kräfte und der dann doch oft knappen Ressourcen und verhindert eine Hierarchisierung der Dimensionen von Diversität. Der Fokus liegt dabei auf der Schaffung von Strukturen und Prozessen, die allen Menschen Partizipation ermöglichen und nicht nur bestimmten Gruppen.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass es der politischen Entscheidung bedarf, entsprechende Prozesse zu initiieren, mit Ressourcen zu untermauern, die Zielvorgaben mit Monitoring, sei es der Ergebnisse und oder im Sinne eines Gleichstellungsmonitorings, zu überprüfen. Dies erfordert ein langfristiges Engagement über limitierte Projektzeiträume hinweg.

Eine eher in die Vergangenheit und in der Fortschreibung auch Gegenwart gerichtete Forschungsfrage könnte sich mit den historischen, strukturellen und institutionellen Verknüpfungen der Auswärtigen Kultur- und Bildungsarbeit beschäftigen. Eine Ausleuchtung und Beschreibung der Kontinuitäten könnten historisch gewachsene Ungleichheiten, welche sich unter Umständen in den gegenwärtigen Prozessen der Kulturmittlerorganisationen spiegeln, benennen. Das Wissen um diese Strukturen ermöglicht einen Kulturwandel, welcher historisch Gewachsenes in Frage stellt, aber auch anerkennt und dies aktiv in die Gestaltung einer diversen und inklusiven Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik einbezieht.

Eine eher zukunftsgerichtete anschließende Forschung könnte sich mit dem Entwickeln von Qualitätskriterien für eine diversitätssensible Kulturmittlerarbeit befassen, welche die Strukturierung von Prozessen begleitet. Diese führen mittel- bis langfristig zu messbaren Ergebnissen und installieren langfristig einen Kulturwandel für Kulturmittlerorganisationen.

## Literatur

Ahmed, Sara (2012): On being included – Racism and Diversity in Institutional Life, Duke University Press, Durham und London

Aichele, Valentin (2019): Eine Dekade UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland in APuZ 6-7/2019, S. 4-10

Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hg.) Berlin

Andrei, Verena; Rittberger, Volker (2015): Macht, Interessen und Normen – Auswärtige Kulturpolitik und Außenpolitiktheorien illustriert am Beispiel der deutschen auswärtigen Sprachpolitik in Maaß, Kurt-Jürgen (2015): Kultur und Außenpolitik, S. 13-38

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2019): Rechtsexpertise zum Bedarf einer Präzisierung und Erweiterung der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz genannten Merkmale

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.) (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse

Auswärtiges Amt (2020): 2020 – 3. Staatenbericht zur Umsetzung der UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen von 2005 in und durch Deutschland im Berichtszeitraum 2016–2019

Bartels-Ellis, Fiona; Franklin, Jane; Slingsby, Magnus (2010): Internationalising Diversity Management: The British Council's Diversity Assessment Framework, British Council  
[https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf\\_book.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/daf_book.pdf) [21.3.2021]

Bauer, Thomas (2019): Die Kultur der Ambiguität – Eine andere Geschichte des Islam, 6. Aufl., Verlag der Weltreligionen im Insel Verlag, Berlin

Baumann, Anne-Luise; Egenberger, Vera; Supik, Linda (2018): Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung (2017): Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderung (amtliche Übersetzung) [https://www.behindertenbeauftragte.de/SharedDocs/Publikationen/UN\\_Konvention\\_deutsch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.behindertenbeauftragte.de/SharedDocs/Publikationen/UN_Konvention_deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [21.4.2021]

Beigang, Steffen; Fetz, Karolina; Kalkum, Dorina; Otto, Magdalena (2017): Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung. Hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_diskriminierungserfahrungen\\_in\\_deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=8) [2.6.2021]

Besand, Anja; Jugel, David (2015): Inklusion und politische Bildung – gemeinsam denken! In Dönges, Christoph; Hilpert, Wolfram; Zurstrassen, Bettina (Hg.): Didaktik der inklusiven politischen Bildung, S. 45-59

Boler, Megan (1999): Feeling Power: Emotions and Education, Routledge, New York und London

Booth, Tony; Ainscow, Mel (2017): Index für Inklusion – Ein Leitfaden für die Schulentwicklung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

British Council (undatiert): Race Equality Guide <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/guide-race-equality.pdf> [25.3.2021]

British Council (2019): Disabled artists in the mainstream – A new cultural agenda for Europe [https://www.disabilityartsinternational.org/wp-content/uploads/2020/03/Report\\_A-new-cultural-agenda-for-Europe-FINAL-050320.pdf](https://www.disabilityartsinternational.org/wp-content/uploads/2020/03/Report_A-new-cultural-agenda-for-Europe-FINAL-050320.pdf) [21.3.2021]

British Council (2021): Time to act - How lack of knowledge in the cultural sector creates barriers for disabled artists and audiences Initial findings <https://www.disabilityartsinternational.org/resources/time-to-act-how-lack-of-knowledge-in-the-cultural-sector-creates-barriers-for-disabled-artists-and-audiences/> [12.5.2021]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019): Zweiter und dritter Staatenbericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB\\_Menschenrechtsschutz/CRPD/2.\\_und\\_3.\\_Staatenbericht/CRPD\\_Staatenbericht\\_DEU\\_2\\_3\\_2019.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/CRPD/2._und_3._Staatenbericht/CRPD_Staatenbericht_DEU_2_3_2019.pdf) [5.3.2021]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – 4. Zwischenbericht [https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-571-repraesentativbefragung-teilhabe.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-571-repraesentativbefragung-teilhabe.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [21.3.2021]

Butler, Judith (2014): *Das Unbehagen der Geschlechter*, 13. Aufl., Suhrkamp, Berlin

Center for Intersectional Justice (CIJ) (2019): Intersectional discrimination in Europe: relevance, challenges and ways forward [https://www.intersectionaljustice.org/img/intersectionality-report-FINAL\\_yizq4j.pdf](https://www.intersectionaljustice.org/img/intersectionality-report-FINAL_yizq4j.pdf) [21.3.2021]

Citizens for Europe (2021) (Hg.): Vielfalt im Film [https://vielfaltimfilm.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse\\_Vielfalt\\_im\\_Film-min.pdf](https://vielfaltimfilm.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf) [18.5.2021]

Cook, Barb und Garnett, Michelle (Hg.) (2018): *Spectrum Women – Walking to the Beat of Autism*, Jessica Kingsley Publishes, London und Philadelphia

Crenshaw, Kimberley (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. In *Feminist Theory and Antiracist Politics*, University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8. <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8> [21.4.2021]

Diversity Arts Culture (undatiert): Wir hatten da ein Projekt <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/publikation-wir-hatten-da-ein-projekt> [18.5.2021]

Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.) (2020): Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung - Allgemeine Bemerkung Nr. 6 des UN-Ausschusses für die Rechte von Menschen mit Behinderungen [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Information\\_Gleichberechtigung\\_und\\_Nichtdiskriminierung.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Information_Gleichberechtigung_und_Nichtdiskriminierung.pdf) [21.4.2021]

Elwick, Alex; Gibbs, Paul; Maguire, Kate; Scott-Baumann, Alison (2019): *Five Nations: A Diversity Study in Özbilgin, F. Mustafa, Bartels-Ellis, Fiona, Gibbs, Paul: Global Diversity Management*, Springer Nature Schweiz, S. 55-77

EUCREA Verband Kunst und Behinderung e.V. (2018): Diversität im Kunst- und Kulturbetrieb in Deutschland: Künstler\*innen mit Behinderung sichtbar machen – Ein Positionspapier [https://www.eucra.de/images/downloads/Diversitaet\\_Online\\_4.pdf](https://www.eucra.de/images/downloads/Diversitaet_Online_4.pdf) [21.3.2021]

EUCREA Verband Kunst und Behinderung e.V. (2021): Aus aktuellem Anlass - Forderung einer intersektionalen Diversitätsförderung durch die Bundespolitik unter Berücksichtigung von Künstler\*innen mit Behinderung [https://eucrea.de/images/downloads/OffenerBrief\\_BKM\\_NAP\\_2.pdf](https://eucrea.de/images/downloads/OffenerBrief_BKM_NAP_2.pdf) [24.3.2021]

El-Mafaalani, Aladin (2020): Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt, Kiepenheuer und Witsch, Köln

Emcke, Carolin (2013): Weil es sagbar ist – Über Zeugenschaft und Gerechtigkeit, Fischer, Frankfurt am Main

Fereidooni, Karim; Zeoli, Antonietta P. (2016): Managing Diversity – Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work – Capitalizing on the Power of Diversity, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia

Gibbs, Paul (2019): At the Core of Diversity is Compassion in Özbilgin, F. Mustafa, Bartels-Ellis, Fiona, Gibbs, Paul (2019): Global Diversity Management, Springer Nature Schweiz, S. 161-171

Gümüşay, Kübra (2020): Sprache und Sein, Carl Hanser, München

Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucien (2017): Zur gesellschaftspolitischen Bedeutung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten. in neue deutsche organisationen (2017): Gleich ≠ Gleich – Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten im Gespräch, S. 9-13

Hornscheidt, Lann und Sammla, Ja'n (2021): Wie schreibe ich divers? Wie spreche ich gendergerecht?, w\_orten & meer, Hiddensee

Hussain, Abid (2019): Making the Creative Case for Diversity Across Arts and Culture: An Outsider Looking in. in Özbilgin, F. Mustafa, Bartels-Ellis, Fiona, Gibbs, Paul (2019): Global Diversity Management, Springer Nature Schweiz, S. 137-143

Jansen, Guido; Jackson, June; Caplan, Andrew; Franklin, Jane (2021): Equality Monitoring in an international setting, British Council [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/eu\\_equality\\_monitoring\\_in\\_an\\_international\\_setting.booklet.compressed.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/eu_equality_monitoring_in_an_international_setting.booklet.compressed.pdf) [18.5.2021]

Johnson, Stefanie K. (2020): *Inclusify – The Power of Uniqueness and Belonging to Build innovative Teams*, HarperCollins Publishers, New York

Knava, Irene (2019): *AUDIENCING Diversity 4.0 - Transformation im digitalen Wandel gestalten und Wirkkraft durch Vielfalt verstärken*, Facultas, Wien

Köbsell, Swantje (2018): *Ohne Kampf keine Rechte. Zur Geschichte der Behindertenbewegung in Deutschland: Zur Kritik der Mechanismen gesellschaftlicher Ausgrenzung* in Hoffmann, Thomas; Jantzen, Wolfgang; Stinkes, Ursula (Hg.) (2018): *Empowerment und Exklusion*, Psychosozial-Verlag, Gießen, S. 317-334

Kron, Thomas; Reddig, Melanie. (2006): *Zygmunt Bauman: die ambivalente Verfassung moderner und postmoderner Kultur* in Moebius, Stephan; Quadflieg, Dirk (Hg.): *Kultur. Theorien der Gegenwart* (S. 363-377). VS Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-192430> [21.3.2021]

Maguire, Kate; Scott-Baumann, Alison (2019): *Narrative Inquiry* in Özbilgin, F. Mustafa; Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (2019): *Global Diversity Management*, Springer Nature Schweiz, S. 41-53

Montag-Stiftung (Hg.) (2011): *Inklusion vor Ort – Der Kommunale Index für Inklusion - ein Praxishandbuch*, Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Berlin

Lange, Bastian (2018). *Kreativwirtschaft international: Integration von Kreativwirtschaft und internationaler Kulturpolitik?* (ifa Input, 04/2018) <https://doi.org/10.17901/AKBP2.08.2018> [21.3.2021]

Oram, Alison und Turnbull, Annmarie (2001): *The Lesbian History Sourcebook*, Routledge, London und New York

Özbilgin, F. Mustafa; Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (2019): *Global Diversity Management*, Springer Nature Schweiz

Özbilgin, F. Mustafa (2019): *Global Diversity Management*. In Özbilgin, F. Mustafa, Bartels-Ellis, Fiona, Gibbs, Paul (2019): *Global Diversity Management*, Springer Nature Schweiz, S. 25-39

Roig, Emilia (2021): *Why we matter – Vom Ende der Unterdrückung*, Aufbau Verlag, Berlin

Rupp, Leila J. (2009): *Sapphistries – A global History of Love between Women*, New York University Press, New York und London

Rüstow, Nadine (2015): *Leichte Sprache – eine neue „Kultur“ der Beteiligung*. In Dönges, Christoph; Hilpert, Wolfram; Zurstrassen, Bettina (Hg.) (2015): *Didaktik der inklusiven politischen Bildung*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, S. 115-125

Scott-Baumann, Alison; Gibbs, Paul; Elwick, Alex; Maguire, Kate (2019): *What do we know about the Implementation of Equality, Diversity and Inclusion in the Workplace?* in Özbilgin, F. Mustafa; Bartels-Ellis, Fiona; Gibbs, Paul (2019): *Global Diversity Management*, Springer Nature, Schweiz, S. 11-23

Shibata, Sho (2021): *The Future of Inclusivity in Dance, post-pandemic - Signature Blog Series* <https://www.stopgapdance.com/blog/the-future-of-inclusivity-in-dance-post-pandemic-signature-blog-series> [21.04.2021]

Spender, Dale (1980): *Man-made language*, Pandora Press, Kitchener, Ontario

Terkessidis, Mark (2019): *Wessen Erinnerung zählt? Koloniale Vergangenheit und Rassismus heute*, Hoffmann und Campe, Hamburg

UNESCO (2005): *The 2005 Convention on the Protection and Promotion of the diversity of cultural expressions* <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/passeport-convention2005-web2.pdf> [21.3.2021]

Wacker, Elisabeth (2019): *Leben in Zusammenhängen. Behinderung erfassen und Teilhabe messen* in APuZ 6-7/2019, S. 12-18

Waldschmidt, Anne (2005): *Disability Studies: individuelles, soziales und/oder kulturelles Modell von Behinderung?* *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 29(1), 9-31. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-18770> [21.4.2021]

Weigel, Sigrid (2019): *Transnationale Auswärtige Kulturpolitik - Jenseits der Nationalkultur: Voraussetzungen und Perspektiven der Verschränkung von Innen und Außen*. (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik) <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-62816-8> [4.5.2021]

Wolfangel, Eva (2021): *The many Faces of Inequality* <https://www.bosch-stiftung.de/en/story/many-faces-inequality> [21.3.2021]

## Literatur

Ziegert, Annette (2019): Fördern – was ist und was sein könnte. In: Gerland, Juliane; Keuchel, Susanne; Merkt, Irmgard (Hg.): Kultur oder Soziales? Kultur und Inklusion im Dilemma? Schriftenreihe Netzwerk Kultur und Inklusion, Bd. 4. Conbrio, Regensburg, S. 37-40.

### **Über die Autorin**

Kathrin Tietze arbeitet als freiberufliche Beraterin, Trainerin und Forscherin im Bereich Diversität, Inklusion und Anti-Diskriminierung. Ihr besonderes Interesse gilt der strukturellen Implementierung von Diversität und Inklusion in Organisationen.

**Kontakt:** [mail@be-diversity.com](mailto:mail@be-diversity.com)

## Impressum

Die Studie ist im Rahmen des ifa-Forschungsprogramms „Kultur und Außenpolitik“ entstanden und erscheint in der ifa-Edition Kultur und Außenpolitik. Das Forschungsprogramm wird aus Mitteln des Auswärtigen Amtes finanziert.

Die Publikation gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorin wieder.

Herausgeber: ifa (Institut für Auslandsbeziehungen e. V.),  
Charlottenplatz 17, 70173 Stuttgart,  
Postfach 10 24 63, D-70020 Stuttgart,  
info@ifa.de, www.ifa.de  
© ifa 2021

Autorin: Kathrin Tietze

Redaktion/Lektorat:  
ifa-Forschungsprogramm „Kultur und Außenpolitik“

Bildnachweis:  
Kathrin Tietze

Design: Eberhard Wolf, München

ISBN: 978-3-948205-41-6

DOI: <https://doi.org/10.17901/akbp1.12.2021>

## Weitere Publikationen der ifa-Edition Kultur und Außenpolitik



Gijs de Vries: Culture in the Sustainable Development Goals. The Role of the European Union, ifa: Stuttgart, 2020 (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik)  
<https://doi.org/10.17901/AKBP1.06.2020>



Siri Hummel, Laura Pfirter, Johannes Roth, Rupert Graf Strachwitz: Was heißt Zivilgesellschaft in Europa? Grundlage für die internationale Zusammenarbeit, ifa: Stuttgart, 2020 (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik)  
<https://doi.org/10.17901/AKBP1.11.2020>



Pedro Affonso Ivo Franco, Kimani Njogu: Cultural and Creative Industries Supporting Activities in Sub-Saharan Africa. Mapping and Analysis, ifa: Stuttgart, 2020 (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik)  
<https://doi.org/10.17901/AKBP1.07.2020>



Sigrid Weigel: Transnationale Auswärtige Kulturpolitik – Jenseits der Nationalkultur. Voraussetzungen und Perspektiven der Verschränkung von Innen und Außen, Stuttgart: ifa 2019 (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik)  
<https://doi.org/10.17901/AKBP1.05.2019>

## Diversität und Inklusion in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik

Grundlagen und Empfehlungen für eine  
Umsetzung in der Praxis

Der Prozess der Implementierung von Diversität und Inklusion gleicht mehr einer Evolution als einer Revolution. Die Gesamtlage ist multifaktoriell und sehr komplex. Besondere Herausforderungen ergeben sich in den Spannungsfeldern der auswärtigen Kulturpolitik zwischen Innen- und Außenpolitik, des bundesdeutschen Föderalismus und der Kunst und Kultur.

Dieses Spannungsfeld ergibt sich, da die hier besonders relevanten Themen Menschenrechte und Demokratieförderung, Diversität und Inklusion in die Welt getragen, aber die entsprechenden Normen und Werte in der Innenkulturpolitik nicht ausreichend umgesetzt werden. Der Föderalismus in Deutschland beeinträchtigt die Implementierung, da einheitliche Förderstrukturen fehlen und viel auf Länderebene entschieden wird.

Die vorliegende Arbeit erörtert einen Teil jenes Spannungsfeldes und konzentriert sich dabei auf die Implementierung von Diversität und Inklusion mit einem Fokus auf organisationale interne Entwicklung.