

# Vielfalt in Kultureinrichtungen – Personalpolitik vielfaltssensibel ausrichten!

Online-Workshop am 07. – 09. Juli 2021

Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel • Kulturstiftung des Bundes

Trainer:innen: [REDACTED]

## Handout

### Agenda

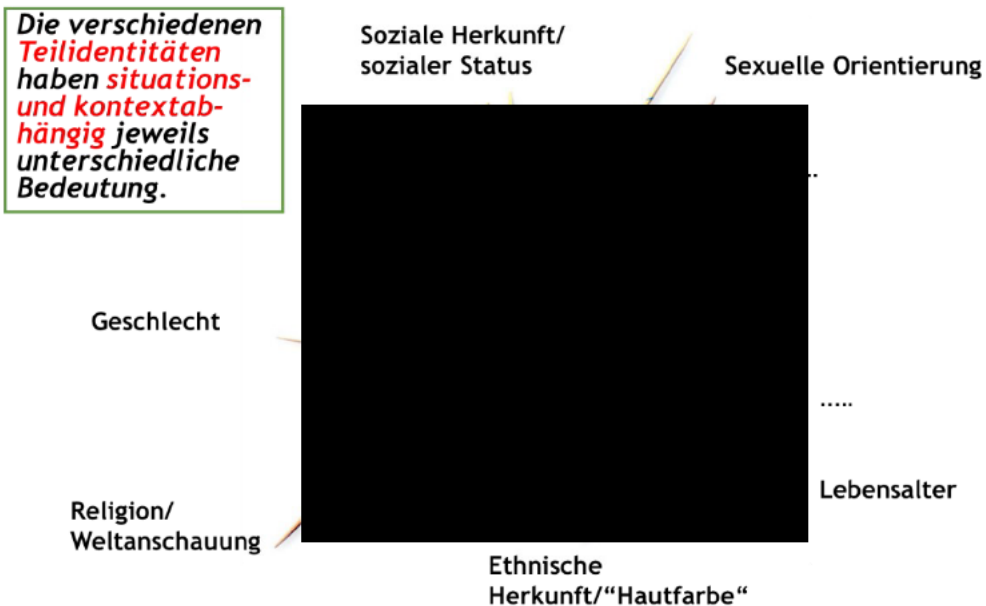
- Diversity – Begriff und Geschichte
- Diversity-Dimensionen
- Diskriminierung am Arbeitsmarkt
- Diversity-orientierte Personalpolitik

### Diversity Geschichte – Begriffsdefinition

- Diversity = **Vielfalt** der Mitglieder einer Organisation oder einer Gesellschaft
- Ursprung in den **US-Amerikanischen Bürgerrechtsbewegungen**
- **Recht auf Teilhabe** am gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Leben
- **Wertschätzung aller Menschen**, alle sollen ihre Potenziale entfalten können
- Vielfalt als **Unterschiede & Gemeinsamkeiten**
- **Ressourcenorientierung** statt Defizitorientierung
- Diversity als **Anti-Diskriminierungsansatz**
- basierend auf den **Menschenrechten**

# Diversity-„Kerndimensionen“

Intersektionalität - „auf der Kreuzung“ (nach Kimberlé Crenshaw)



## Diskriminierung

basiert auf ...

- einer tatsächlichen oder vermuteten **Gruppenzugehörigkeit** von Menschen und der damit verbundenen **Zuschreibung** von Eigenschaften,
  - die eine negative **Bewertung** beinhalten (auch scheinbar positive).
  - die „**dominante**“ **Gruppe** hat dabei die Deutungsmacht (nicht zwingend Mehrheit, s. Apartheid)
- Ist ein **Hindernis** für gleichwertige gesellschaftliche **Teilhabe**

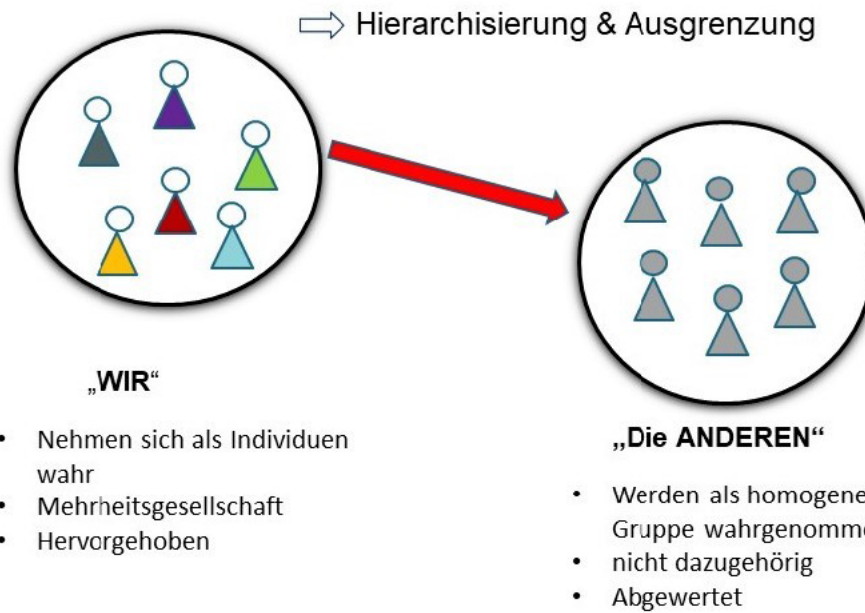
## Privilegien

Lat. *privilegium* = Vorrecht

Privilegien sind machtvolle **Handlungsmöglichkeiten**, sie ...

- ermöglichen Zugang zu **Ressourcen**
  - bieten **Wahlmöglichkeiten**
  - geben **Sicherheit** vor Diskriminierung
  - setzen die Norm
  - geben die Sicherheit, **repräsentiert** zu sein
- Diejenigen, die sie haben, sind sich dessen oft nicht bewusst
- Privilegien sind nicht durch eine Leistung erworben
- Sie können zum Abbau von Diskriminierung genutzt werden

# Othering („Andersmachung“)



Othering - Nach: Edward Said 1970, Gayari Ch. Spivak 1985; Eigene Darstellung: Eine Welt der Vielfalt.

## Herkunft / Religion



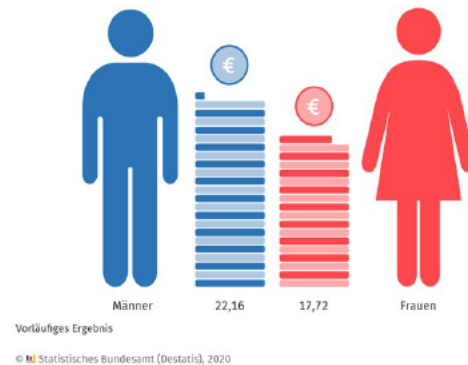
Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin

Quelle: Wechselbaumer, Doris „Discrimination Against Female Migrants Wearing Headscarves“

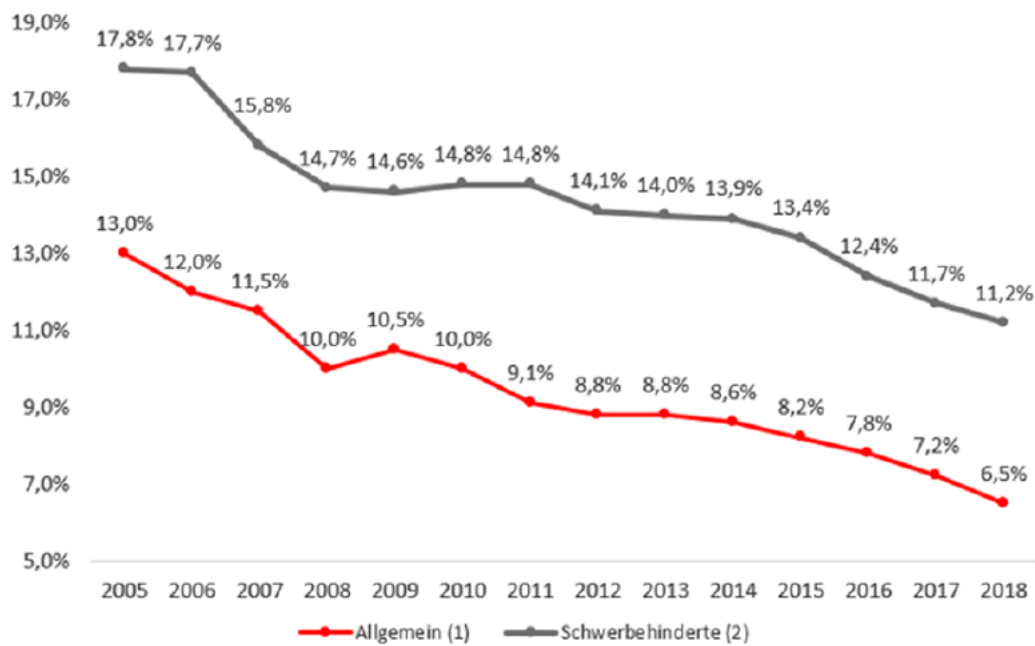
## Pay-Gap – Herkunft und Geschlecht



Durchschnittlicher Bruttoverdienst 2019 zur Berechnung des Gender Pay Gaps in EUR/Stunde



## Arbeitslosenquoten (nicht-) schwerbehinderter Menschen

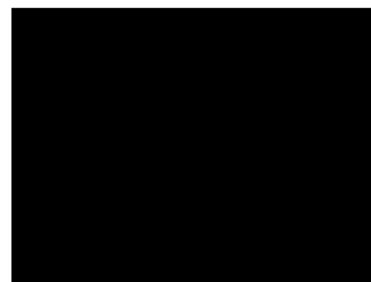


Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

## Outing am Arbeitsplatz

Nur 37 % der deutschen LGBT-Talente (Berufstätige und Studenten unter 35 Jahren) outen sich am Arbeitsplatz.

(Großbritannien 63 %, Brasilien 60 %, USA 55 %, globaler Durchschnitt 52 %)  
Quelle: Studie der Boston Consulting Group (BCG)



## Führungspositionen – Geschlecht

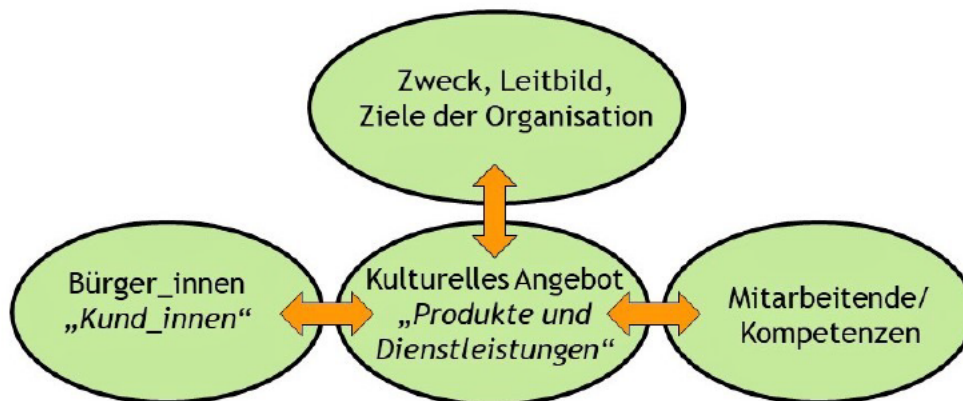
Bevorzugung von Bewerber\_innen, die am ehesten den Vorstellungen eines „männlichen“ Aussehens entsprechen



## Beschäftigungs- und Aufstiegschancen – Wer studiert?

- 24 % der Kinder aus Familien ohne akademische Tradition
- 71 % der Kinder von Akademiker\_innen (19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes)

## Diversity-orientierte Personalpolitik – „Business-Case“



## Arbeitsgruppen: Erste Analyse der eigenen Organisation

### Nach „Außen“ (Kund\_innen und Dienstleistungen):

- Entspricht unser kulturelles Angebot den Bedürfnissen der (vielfältigen) Bürger\_innen?
- Wissen wir, wen wir erreichen (Diversity-Dimensionen)?
- Beziehen wir das Wissen und die Fähigkeiten unserer „Kund\_innen“ bei der Gestaltung, Entwicklung und Verbesserung der kulturellen Angebote mit ein?

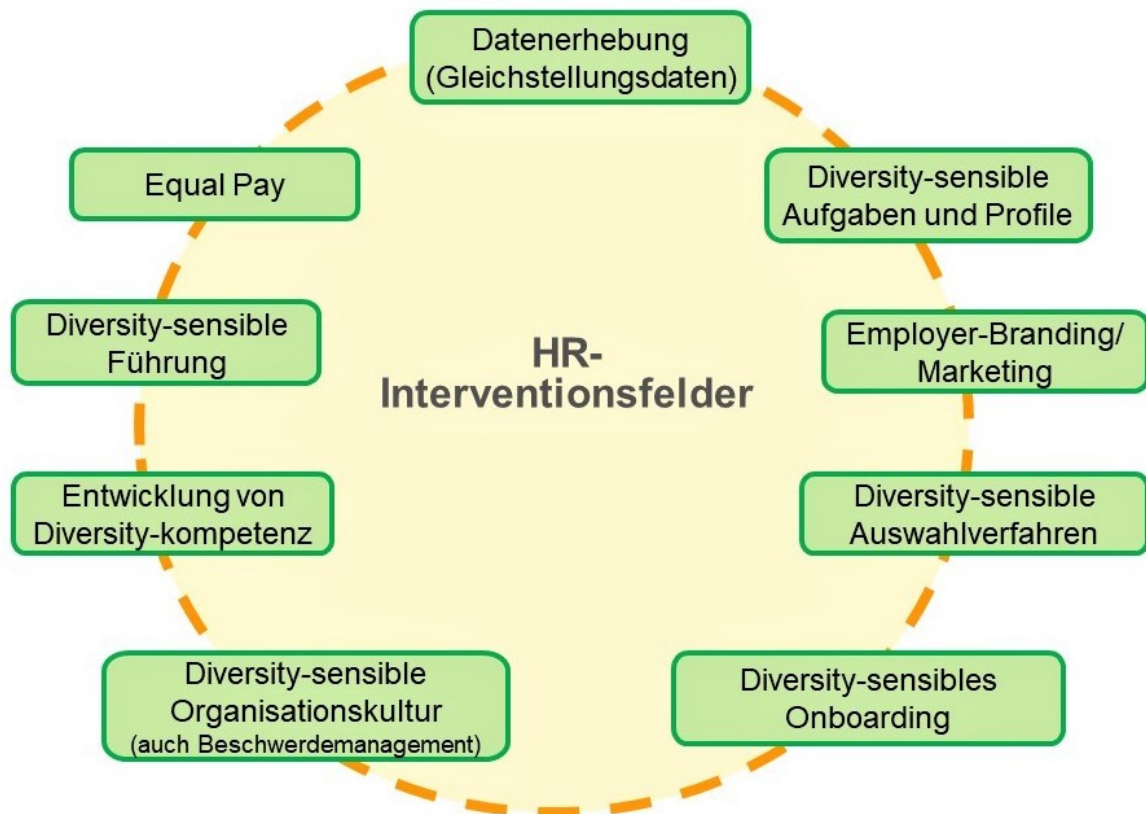
### Nach „Innen“ (Mitarbeitende und Kompetenzen):

- Wie vielfältig ist die Zusammensetzung unserer MitarbeiterInnen in verschiedenen Funktionsbereichen und hierarchischen Ebenen?
- Berücksichtigen wir diversitätsrelevantes Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen unserer Mitarbeitenden?

### Strategie und Organisation:

- Gibt es verbindliche personalpolitische Ziele?  
Werden Ressourcen für Maßnahmen zur Verfügung gestellt?

## HR Interventionsfelder



■ eigene Darstellung

## Datenerhebung / Statistik / Controlling

### Erhebung von Gleichstellungsdaten (Statistik/Befragungen/Fokusgruppen)

- Erhebung des Status Quo:
  - a. Verteilung/Unterrepräsentanzen auf unterschiedliche Ebenen
  - b. Wie äußern sich Diskriminierungen konkret?
  - c. Strukturelle Benachteiligungen / Muster
  - d. Wo sind vermeintlich neutrale Verfahren diskriminierend?
  - e. Wie wird die Organisationskultur (wertschätzender Umgang, Diversity-Sensibilität) aus unterschiedlichen Perspektiven wahrgenommen?
  - f. Wie wird mit Diskriminierung konkret umgegangen?
- Für von Diskriminierung Betroffene wichtig: Erfahrungen werden sichtbar, Bewusstsein dafür wird gestärkt (Empowerment)
- Definition des Soll-Zustandes und Ableitung von Maßnahmen

## Datenerhebung – Bezeichnungen

### Migrationshintergrund\*

- Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder
  - die mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft.
1. Ausländer:innen
  2. Eingebürgerte
  3. (Spät-) Aussiedler:innen
  4. Personen, die durch die Adoption deutscher Eltern die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben
  5. Kinder dieser vier Gruppen

Quelle: \*Statistisches Bundesamt; <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Methoden/migrationshintergrund.html>

### Kritik am „Migrationshintergrund“

- Mangelnde Differenzierung zwischen der 1. und den folgenden Generationen
- Ältere Migrationsbewegungen und koloniale Vergangenheit werden nicht abgebildet
- Diskriminierungsgründe werden nicht abgebildet (z.B. bestimmte Herkunftsländer, Hautfarbe, Name, Religion, ...)

Hat nicht zum Abbau von Diskriminierung beigetragen, stattdessen: „falsche“ und rassifizierende Verwendung (u.a. auch 3., 4. Generation, gilt nicht für Menschen, die als *weiß* wahrgenommen werden)

⇒ **Antidiskriminierungs-/Gleichstellungsdaten Verwendung von Selbstbezeichnungen**

### Datenerhebung - Bezeichnungen

- **B(I)POC** Black/Indigenous/People of Color
- Menschen mit **familiärer Migrationsgeschichte**,  
**Migrationskompetenz ...**
- **weiße Menschen**: politischer Begriff, bisher unbenannte Norm - privilegiert - nicht von Rassismus betroffen

## 7 Kernprinzipien für die Erhebung von Gleichstellungsdaten



1. Selbstidentifikation (Befragte können selbst angeben, als was sie sich identifizieren)
2. Freiwillige Teilnahme
3. Aufklärung über Sinn und Zweck der Datenerhebung
4. Anonymität der Befragten
5. Beteiligung von Vertreter\*innen von diskriminierten Gruppen am Prozess der Datenerhebung, -analyse und -verbreitung
6. Möglichkeit, mehrere Identitäten, Diskriminierungsgründe und Fremdzuschreibungen anzugeben sowie eine intersektionale Auswertung
7. Prinzip der Nichtschädigung (Daten dürfen nicht missbraucht werden)



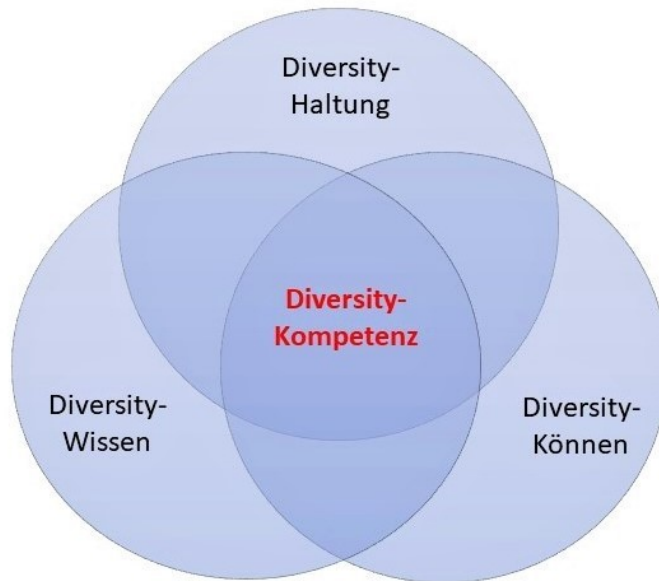
## 7 Kernprinzipien für die Erhebung von Gleichstellungsdaten

1. Die Selbstidentifikation der Befragten. Das heißt, die Befragten können selbst angeben, wie sie sich identifizieren. Diese Selbstidentifikation unterscheidet sich häufig von der Fremdzuschreibung durch Dritte.
2. Die Freiwilligkeit der Teilnahme. Das heißt, die Befragten müssen der Datenerhebung zustimmen.
3. Die Aufklärung über Sinn und Zweck der Datenerhebung
4. Die Anonymität bei der Datenerhebung. Das heißt, dass die Daten anonym erhoben oder so verarbeitet werden, dass im Anschluss nicht mehr nachvollziehbar ist, welche Person welche Antwort gegeben hat.
5. Die Beteiligung von Vertreter\*innen zu befragender Gruppen und Gemeinschaften am Prozess der Datenerhebung, -analyse und -verbreitung. Das heißt, die von Diskriminierung betroffenen Gruppen werden einbezogen, wenn es um die Entwicklung von Kategorien und Fragen geht, die z. B. der Identifikation einer Behinderung oder der zugeschriebenen „ethnischen“ Abstammung dienen.
6. Die Möglichkeit, mehrere und intersektionale Identitäten, Diskriminierungsgründe und Fremdzuschreibungen zu wählen. Diese sollten intersektional ausgewertet werden. Darüber hinaus empfehlen Expert\*innen aus der Sinti und Roma Community in Deutschland, dass entsprechende Forschung sich dem „Prinzip der Nichtschädigung“<sup>11</sup> verpflichtet, damit Daten nicht missbraucht werden. Daraus ergibt sich ein siebtes Kernprinzip:
7. Die Einhaltung des Prinzips der Nichtschädigung durch alle an der Datenerhebung, -auswertung und -anwendungen Beteiligten. Dies wird u. a. durch die Zweckgebundenheit der Forschung gestärkt. So soll sichergestellt werden, dass Daten, die zum Schutz strukturell benachteiligter Gruppen durch differenzierte Erfassung von Diskriminierung erhoben wurden, nicht missbraucht werden.

Quelle:

- Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: [www.vielfaltentscheidet.de/publikationen](http://www.vielfaltentscheidet.de/publikationen).
- Neue Deutsche Organisationen: Fact Sheet: Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten & positive Maßnahmen für einen effektiven Diskriminierungsschutz.

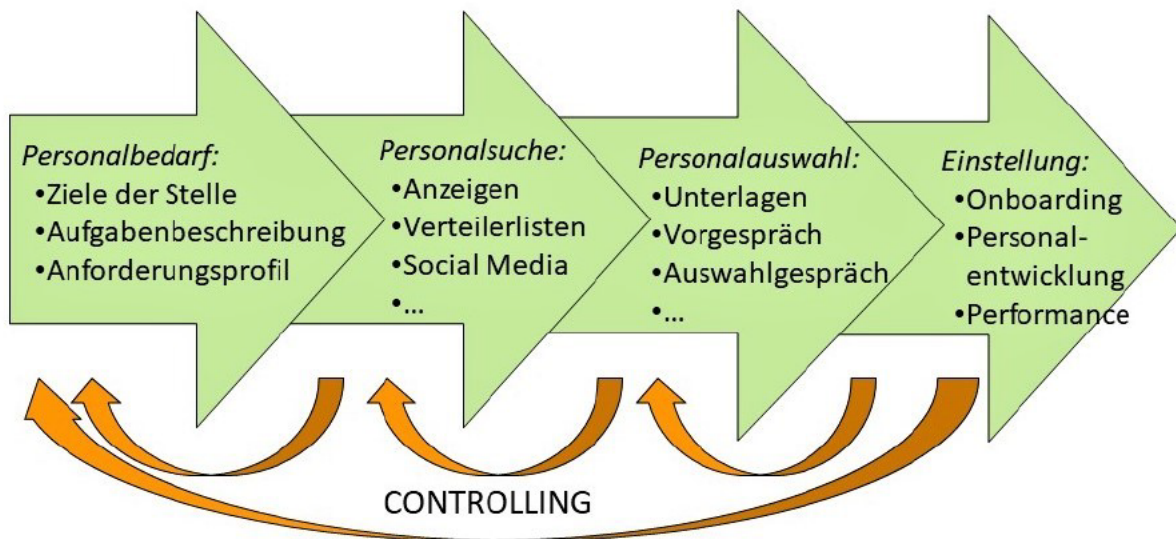
## Diversity-Kompetenz



■ eigene Darstellung

- ✚ Wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber allen Menschen
- ✚ Anerkennung von Diskriminierung und Privilegierungen
- ✚ Aktives Eintreten für Gleichstellung und gegen Diskriminierung
  
- Wissen über Diskriminierung und Privilegierung und zu Lebenserfahrungen verschiedener benachteiligter Gruppen
- Wissen über Strategien und Handlungsmöglichkeiten
  
- Wertschätzender Umgang mit unterschiedlichen benachteiligten Gruppen
- Reflexion eigener Vorurteile

## Der Recruiting-Prozess



## Organisationskultur - Employer Branding

eigene Darstellung

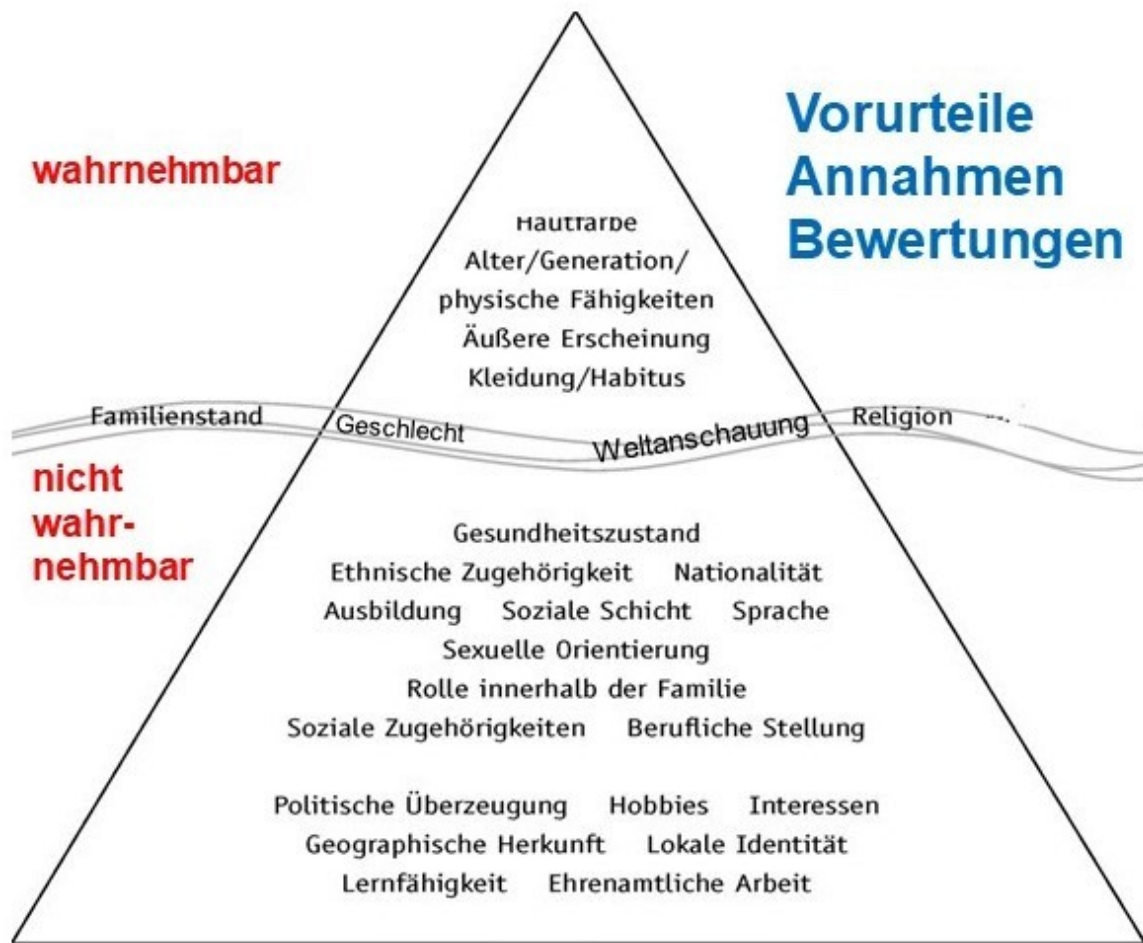
## Auswahlverfahren

Im Sinne der Bestenauslese lautet die Prüfungsaufgabe für alle gleich:  
„Klettern Sie auf diesen Baum!“

## Beteiligte Personen - Typische Beurteilungsfehler

- der erste Eindruck bleibt dominant
- Vorurteile/Stereotypen (positiv und negativ)
- Sympathie/Antipathie; auch: Ähnlichkeit, Schönheit, Attraktivität
- Besonders „strenge“ oder „wohlwollende“ Beurteilung
- Halo-Effekt: ein Merkmal (positiv/negativ) überstrahlt alles
- Selektive Wahrnehmung (auch: schnelle Bewertung ohne ausreichende Beobachtung)
- Hierarchie-Effekt: Status-Höhere werden besser beurteilt

## Auswahlgespräch



(Anti-Defamation League/Eine Welt der Vielfalt 1999)

## Fazit: Diversity-orientiertes Auswahlverfahren

- ✚ **Diversity-orientiertes Anforderungsprofil**  
(welche Ausbildung, persönlichen Eigenschaften, fachlichen Kenntnisse?)
- ✚ **Diversity-orientierte Verfahren und Instrumente**
- ✚ **„Positive Maßnahmen“ zum Ausgleich struktureller Benachteiligung (AGG)**
- ✚ **Diversity-Kompetenz der Entscheidenden**
- ✚ **„kontrollierte Subjektivität“: gemischte Kommission, Feedback, Offenlegung eigener Präferenzen/ Abneigungen/ Vorurteile**

## Organisationskultur/Passung/Onboarding

### Good Practice:

- Diversity-sensible Teams
- „Passung“ zur Organisation kritisch hinterfragen und nicht zu eng fassen
- Strukturiertes Onboarding statt „ins kalte Wasser werfen“
- Enge Begleitung, z.B. Mentoring
- Struktur zum Auffangen von Irritationen (auch im Diskriminierungsfall)

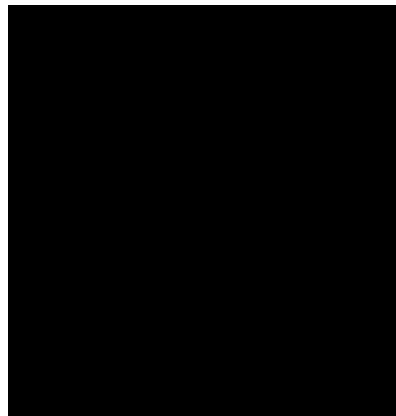
## Gewinnung von vielfältigem Personal

*Wo ein Wille ist, finde ich einen Weg –  
wo kein Wille ist, finde ich eine Begründung!*

- **Konkrete Zielvereinbarungen (Gesamt und nach Abteilungen)**
  - Controlling: Ist/Soll-Zustand, Bewerber\_innen in den verschiedenen Phasen
  - Profile offener gestalten (Suche nach geeigneten Personen und Personalentwicklung statt „perfekte Passung“)
  - Nachwuchsförderung (Trainees, Praktika, Azubis)
  - Quereinstiege (Honorarkräfte, Kooperationen, etc.)
  - Vielfältige und sensibilisierte Auswahlkommission (kontrollierte Subjektivität)
- ⇒ **Vielfältige Kulturangebote und Kooperationspartnerschaften!**



**Vielen Dank!**



Eine Weitergabe des Handouts oder Teilen davon ist ohne vorherige Absprache nicht gestattet.