

018

Initiative  
kulturelle  
Integration

---

20

Diversität  
in Kultur-  
institutionen

Eckhard Priller, Malte Schrader,  
Gabriele Schulz & Olaf Zimmermann



2020

# Initiative kulturelle Integration



# **Diversität in Kultur- institutionen 2018—2020**

**Herausgegeben von  
Olaf Zimmermann  
für die Initiative kulturelle  
Integration**

**Diversität in  
Kulturinstitutionen  
2018–2020**

I. Auflage, Berlin 2021

Redaktionsschluss: September 2021

Herausgegeben von  
Olaf Zimmermann  
für die Initiative kulturelle  
Integration

Mit Beiträgen von Eckhard Priller,  
Malte Schrader, Gabriele Schulz und  
Olaf Zimmermann

Die Verantwortung für die Beiträge  
liegt bei den Autoren.

Initiative kulturelle Integration  
c/o Deutscher Kulturrat e.V.  
Markgrafendamm 24, Haus 16  
10245 Berlin  
Telefon: 030 226 05 28-0  
Fax: 030 226 05 28-11  
integration@kulturrat.de  
www.kulturelle-integration.de

Gestaltung: 4S

Druck: DCM

ISBN: 978-3-947308-34-7

Gefördert aus Mitteln der Beauftragten  
der Bundesregierung für Kultur und  
Medien aufgrund eines Beschlusses des  
Deutschen Bundestags. Die inhaltliche  
Verantwortung für die Beiträge liegt bei  
den Autorinnen und Autoren.

Bibliographische Information der Deut-  
schen Nationalbibliothek. Die Deutsche  
Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen National-  
bibliographie; detaillierte bibliogra-  
fische Angaben sind im Internet über  
[www.dnb.ddb.de](http://www.dnb.ddb.de) abrufbar.

7 **Einführung:  
Der Weg ist das Ziel**

**Olaf Zimmermann**

18 **Bericht zur Diversität in  
Kulturinstitutionen —  
eine Analyse in bundesge-  
förderten Einrichtungen**

**Eckhard Priller, Malte Schrader & Gabriele Schulz**

90 **Handlungsfelder und  
Vorschläge zur Erhöhung  
von Diversität in  
Kulturinstitutionen**

**Eckhard Priller, Malte Schrader,  
Gabriele Schulz & Olaf Zimmermann**

102 **Die Initiative  
kulturelle Integration**





# Einführung: Der Weg ist das Ziel

**Olaf Zimmermann**

- 8 **Prolog**  
Unternehmen integrieren Flüchtlinge
- 9 **15 Thesen der Initiative kulturelle Integration**
- 10 **IKI-Integrationsdebatten**
- 12 **Nationaler Aktionsplan Integration**

## Prolog

Der Geschäftsführer der Bäckerei Kanne aus Lünen, Wilhelm Kanne, der den Familienbetrieb in fünfter Generation führt, beschreibt sein Engagement in Sachen Integration und Arbeit folgendermaßen: »Wir sind nicht voreingenommen, sondern einfach offen. Und daraus sind ganz viele positive Erfahrungen erwachsen. Wir haben nie beschlossen, ein Integrationsprogramm bei uns in der Firma zu installieren, sondern das ist aus unserem Betrieb heraus selbst entstanden. Wir sind einfach offen, wir sind sehr individuell, wir sind gewohnt, individuelle Lösungen zu finden.« Und weiter: »Wir denken prinzipiell aber nicht in Problemen. Als die große Zuwanderungswelle der Geflüchteten nach Deutschland kam und Menschen bei uns Arbeit suchten, haben wir gedacht, dass wir das hinkriegen. Wir haben einfach angefangen und haben uns nach und nach Hilfe gesucht. Haben nach rechts und links geguckt, Leute gefragt und sind auf sehr viel positive Resonanz gestoßen. Wir bekommen jetzt sogar aktiv Anfragen aus unterschiedlichen Ländern, dass Leute gerne bei uns arbeiten möchten. Man baut immer auf Erfahrungen auf und so ergibt sich aus vielen kleinen Schritten ein großes Ganzes.«<sup>1</sup>

Wilhelm Kanne beschreibt den Weg zu mehr Diversität in der Arbeitswelt als Ziel. Als Weg, der manchmal auch mit steinigem Problemen gepflastert sein mag, aber insgesamt zum Erfolg führt. Für sein Engagement wurde er bereits im Jahr 2012 mit dem Interkulturellen Wirtschaftspreis des Multikulturellen Forums Lünen ausgezeichnet. Kanne steht mit seinem Engagement nicht allein.

## Unternehmen integrieren Flüchtlinge

Allein dem »Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge« beispielsweise gehören 2.600 Unternehmen an, darunter viele kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden. Das Netzwerk unterstützt die Unternehmen u.a. in der Bereitstellung von Praxistipps zu unterschiedlichen Fragen des betrieblichen Alltags sowie der Ausbildung. Hierzu dienen verschiedene Broschüren, die zum Download bereit stehen.<sup>2</sup>

Das »Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge« hat im Jahr 2021 seine fünfte Mitgliederbefragung zur Integration von Flüchtlingen vorgelegt. An der Befragung haben 410 Unternehmen teilgenommen, die 7.079 Personen mit Fluchthintergrund beschäftigen. Die wichtigste Form der Beschäftigung mit 54 Prozent ist die Ausbildung, gefolgt von der Beschäftigung als Fachkraft (37%), der Hilfsarbeitertätigkeit (29%), Praktikum oder anderen vorbereitenden Maßnahmen (25%)

---

1 Interview mit Wilhelm Kanne als Mensch des Monats August der Initiative kulturelle Integration  
↳ [www.kulturelle-integration.de/2021/08/01/wilhelm-kanne](http://www.kulturelle-integration.de/2021/08/01/wilhelm-kanne)

2 In den Broschüren werden Fragen wie »Deutsch im Berufsalltag«, »Religion. Praxistipps für den Berufsalltag«, »Integration in den Betrieb«, »Förderangebote richtig nutzen«, »Prüfungsvorbereitung. Tipps für Betriebe« und andere mehr behandelt. Die Broschüren sind praxisorientiert, mit Beispielen und rechtlichen Hinweisen unterlegt.

sowie Einstiegsqualifizierung (13%). Erstmals wurde auch gefragt, ob Auszubildende mit Fluchthintergrund bereits die Abschlussprüfung bestanden haben und ggfs. im Unternehmen übernommen wurden. In 54 Prozent der Unternehmen haben die Auszubildenden ihre Abschlussprüfung bestanden und davon wurden 97 Prozent übernommen.<sup>3</sup> Zahlen, die belegen, dass die Integration in den Arbeitsmarkt gelingt. In den letzten 3 Befragungen wurden als wichtigstes Motiv zur Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund angegeben, dass die Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen wollen und dass sie dem Fach- und Hilfskräftemangel entgegenwirken wollen. Gestiegen ist allerdings auch der Wert, die kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu nutzen.<sup>4</sup>

## 15 Thesen der Initiative kulturelle Integration

Unternehmen sind also wichtige Akteure, wenn es um Integration geht. Nicht von ungefähr hat daher die im Jahr 2016 gegründete Initiative kulturelle Integration (IKI) in ihren 15 Thesen »Zusammenhalt in Vielfalt« eine eigene These dem Thema Arbeit gewidmet. Die 5 Initiatoren der Initiative kulturelle Integration (Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, der Deutsche Kulturrat, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien sowie die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration) haben, unter Moderation des Deutschen Kulturrates, gemeinsam mit 23 großen Organisationen der Zivilgesellschaft, Kirchen und Religionsgemeinschaften, Medien, Sozialpartnern, Ländern und kommunalen Spitzenverbänden die genannten 15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt formuliert. Diese Thesen wurden 2017 der Öffentlichkeit vorgestellt.

These 14 lautet: »Erwerbsarbeit ist wichtig für Teilhabe, Identifikation und sozialen Zusammenhalt.« Weiter wird erläutert: »Erwerbsarbeit besitzt große Integrationskraft. Sie bringt die Gesellschaft und die einzelnen Menschen zusammen. Sie begründet Stolz und Identifikation mit dem aus eigener Kraft Geleisteten. Sie gibt dem Alltag Struktur, ermöglicht Kommunikation und fördert so ganz entscheidend den sozialen Zusammenhalt. Weil Erwerbsarbeit eine so große Bedeutung hat, ist der Zugang aller erwerbsfähigen Menschen zum Arbeitsmarkt besonders wichtig. Das gilt, ganz unabhängig davon, ob sie neu in Deutschland sind oder schon lange hier leben, ob sie Beeinträchtigungen haben oder nicht. Die Gesellschaft muss sich auch daran messen lassen, ob sie angemessene Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt bietet.« Ferner wird formuliert: »Unsere Kultur des Zusammenarbei-

---

<sup>3</sup> Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge Mitgliederbefragung 2020/21. S. 2  
↳ [www.bit.ly/3Erqtio](http://www.bit.ly/3Erqtio)

<sup>4</sup> Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge Mitgliederbefragung 2020/21. S. 8  
↳ [www.bit.ly/3Erqtio](http://www.bit.ly/3Erqtio)

tens in der Sozialen Marktwirtschaft ist kein freies Spiel der Kräfte, sondern setzt auf das kooperative Zusammenwirken von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Diese Sozialpartnerschaft macht die Soziale Marktwirtschaft stark. In unserer Arbeitsgesellschaft sollen die Talente der Menschen zur Entfaltung kommen unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die gesellschaftliche Veränderung muss sich in der Beschäftigtenstruktur widerspiegeln. Das gilt für den öffentlichen Sektor ebenso wie für die Privatwirtschaft.«<sup>5</sup>

Die in dieser These angesprochenen Aspekte werden in der im nächsten Kapitel dieses Buches folgenden Organisationsbefragung bei vom Bund dauerhaft geförderten Kultureinrichtungen und -institutionen aufgegriffen. In der These geht zum einen darum, dass alle Menschen den Zugang zum Arbeitsmarkt finden, unabhängig vom Geschlecht oder davon, ob sie einen Fluchthintergrund, familiäre Migrationsgeschichte, Beeinträchtigungen haben oder nicht. Zum anderen wird darauf verwiesen, dass die Vielfalt der Gesellschaft eine große Bereicherung für die Arbeitswelt ist.

Die Initiative kulturelle Integration hat in den 15 Thesen, zu einem Zeitpunkt, als vor allem über die Integration von Flüchtlingen gesprochen wurde, gezeigt, dass Diversität in ihrer Komplexität begriffen werden muss und sie hat, bedingt durch die vielfältige Zusammensetzung von 28 Mitgliedern<sup>6</sup>, einen breiten Blick auf Diversität im Arbeitsmarkt. Dabei haben die verschiedenen Mitglieder der Initiative jeweils einen spezifischen Zugang z. B. als Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorganisation, als Teil der Bundesregierung oder auch als Zusammenschluss, der sich die verbesserte Präsenz von Menschen mit familiärer Zuwanderungsgeschichte in der Gesellschaft insgesamt und damit auch der Arbeitswelt als Ziel auf die Fahnen geschrieben hat.

## IKI-Integrationsdebatten

In ihren Jahrestagungen hat die Initiative kulturelle Integration das Thema Integration und Arbeit in den Jahren 2018 und 2021 aufgegriffen und einen deutlichen Akzent auf die Bedeutung der Erwerbsarbeit für die Integration und im Umkehrschluss mit Blick auf die Anforderung, Diversität in der Arbeitswelt zu realisieren,

---

<sup>5</sup> [www.kulturelle-integration.de/thesen](http://www.kulturelle-integration.de/thesen)

<sup>6</sup> Mitglieder der Initiative kulturelle Integration sind: ARD, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, Bundesarbeitsgemeinschaften der Immigrant\*innenverbände, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger, Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, Deutsche Bischofskonferenz, dbb beamtenbund und tarifunion, Deutscher Gewerkschaftsbund, Deutscher Journalistenverband, Deutscher Kulturrat, Deutscher Landkreistag, Deutscher Naturschutzring, Deutscher Olympischer Sportbund, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutscher Städtetag, Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Evangelische Kirche in Deutschland, Forum der Migrantinnen und Migranten, Koordinationsrat der Muslime, neue deutsche organisationen, Vaunet, Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, ZDF, Zentralrat der Juden in Deutschland.

gelegt. Die Jahrestagung 2018 stand noch unter dem Eindruck der Anstrengungen Flüchtlinge, die 2015 nach Deutschland gekommen sind, in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Hierzu wurden verschiedene Initiativen von den Sozialpartnern sowie anderen vorgestellt und debattiert, wie über Eingliederungsmaßnahmen hin- und wie die Integration in den Arbeitsmarkt in qualifizierte Tätigkeiten gelingen kann. Angesprochen wurde hier bereits die Frage, wie divers der Arbeitsmarkt Kultur und Medien ist. In diesem Zusammenhang ging es insbesondere um die Frage, wie Menschen mit familiärer Migrationsgeschichte im Arbeitsmarkt Kultur und Medien präsent sind.

In der Jahrestagung 2021 stellte die Initiative kulturelle Integration das Thema Integration durch Arbeit in den Mittelpunkt. Es wurde der Frage nachgegangen, wo Unternehmen und der öffentliche Dienst in der Integration von Menschen mit familiärer Einwanderungsgeschichte in die Arbeitswelt stehen, welche Vorbilder es gibt und was noch zu tun ist.<sup>7</sup> In 3 Dialogrunden, in denen u.a. die Vertreterinnen und Vertreter der Sozialpartner zu Wort kamen, wurde den oben genannten und weiteren Fragen nachgegangen. In 3 Workshops am Nachmittag wurde mit Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und Behörden zum einen gefragt, wer was tut, um Teilhabe zu ermöglichen; zum anderen wurde der Frage nachgegangen, wie Diversität im Arbeitsmarkt Kultur aussieht und wodurch sie sich ggfs. von Diversität in anderen Branchen unterscheidet und zum dritten wie Chancengleichheit im Arbeitsmarkt erreicht werden kann bzw. welche Hürden bestehen und wie sie beseitigt werden können. Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien Staatsministerin Monika Grütters sagte auf der erwähnten vierten Jahrestagung der Initiative kulturelle Integration am 8. Juni 2021: »Kultur kann einerseits mit ihren Inhalten als Brückenbauerin über Gräben und Grenzen hinweg vermitteln, andererseits tut sie dies auch als Arbeit- und Auftraggeberin. Für eine erfolgreiche Integration ist der Zugang aller Menschen zum Arbeitsmarkt wichtig — unabhängig davon, ob sie neu in Deutschland sind oder schon lange hier leben. Das gilt natürlich auch für Arbeitsplätze in der Kulturbranche; und dort ist in Sachen Diversität noch viel Luft nach oben.«<sup>8</sup>

Darüber hinaus wurde in Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, in den letzten Jahren die Frage nach der Diversität des Arbeitsmarktes allgemein und der des Arbeitsmarktes Kultur und Medien im Speziellen wiederholt aufgegriffen und debattiert. Dabei wurden sowohl Fragen der Geschlechtergerechtigkeit als auch der Teilhabe von Menschen mit Einschränkungen im Arbeitsmarkt sowie von Menschen mit familiärer Migrationsgeschichte aufgegriffen.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Eine Kurzzusammenfassung der Jahrestagung mit Links zur Aufzeichnung der gesamten Veranstaltung sowie von 3 Dialogrunden ist hier zu finden: [www.kulturelle-integration.de/termin/vierte-jahrestagung-der-initiative-kulturelle-integration](http://www.kulturelle-integration.de/termin/vierte-jahrestagung-der-initiative-kulturelle-integration)

<sup>8</sup> Pressemitteilung der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien: Bund fördert Initiative kulturelle Integration weiterhin — Kulturstaatsministerin Grütters: »Kultur muss als Arbeitgeberin zu Diversität beitragen« ↘ [www.bit.ly/39cZwJ](http://www.bit.ly/39cZwJ)

<sup>9</sup> Nachzulesen sind die Beiträge unter: ↘ [www.bit.ly/3ztXW8e](http://www.bit.ly/3ztXW8e)

Daneben werden jeden Monat auf dem Portal der Initiative kulturelle Integration »Menschen des Monats«<sup>10</sup> vorgestellt, die sich persönlich für den Zusammenhalt in Vielfalt, so das Motto der Initiative kulturelle Integration, einsetzen. In Kurzinterview werden die »Menschen des Monats«, die sich in unterschiedlichen Bereichen engagieren von der Arbeitswelt, über den Sport, den Journalismus, in der Kultur, dem bürgerschaftlichen Engagement und vielem mehr, vorgestellt und befragt, was sie antreibt und was für sie das Zusammenleben in einer vielfältigen Gesellschaft bedeutet. Die »Menschen des Monats« stehen pars pro toto für den tagtäglichen Einsatz für Verständigung und ein gelingendes Zusammenleben in Deutschland.

In den Projekten der Woche wird wöchentlich ein Projekt präsentiert, in dem sich für Diversität in der Gesellschaft eingesetzt wird. Die »Projekte der Woche« decken ein breites Spektrum an Initiativen und Institutionen ab, die Vielfalt in der Arbeit bereits verwirklichen oder sich für Veränderungen stark machen. Dazu zählen Vorhaben aus Gedenkstätten, aus der Arbeit mit und von Menschen mit Einschränkungen, der Antirassismusbearbeitung sowie dem Einsatz gegen Antisemitismus, aus der Erinnerungsarbeit, der Kulturvermittlung und vielem anderen mehr. Aus dem großen und breiten Spektrum an Aktivitäten für eine diverse und respektvolle Gesellschaft sind dies gute Beispiele, die zur Nachahmung animieren sollen.

## Nationaler Aktionsplan Integration

CDU, CSU und SPD haben sich in ihrem Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestags<sup>11</sup> zum Ziel gesetzt, die vielfältigen Integrationsmaßnahmen im Nationalen Aktionsplan Integration (NAP-I) unter der Überschrift »Fordern und Fördern« zu bündeln. Der NAP-I löst damit die Nationalen Integrationspläne bzw. Nationalen Aktionspläne ab, die seit 2005 von der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration erstellt wurden und in erster Linie dazu dienen, Einzelmaßnahmen und Selbstverpflichtungen von Bund, Ländern, Kommunen sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren zu bündeln und vorzustellen. In Fortschrittsberichten wurde regelmäßig dargestellt, welche der geplanten bzw. vereinbarten Maßnahmen umgesetzt wurden.

Mit dem NAP-I wurde vom Prinzip der Einzelmaßnahmen Abstand genommen. Es wurde sich vielmehr zum Ziel gesetzt, eine übergeordnete Strategie zu entwickeln, mit dem Ziel die Lebenssituation von Menschen mit Einwanderungsgeschichte zu verbessern, die gleichberechtigte Teilhabe zu verwirklichen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu befördern. Die Koordination des NAP-I lag

---

<sup>10</sup> ↪ [www.kulturelle-integration.de/aktuelles/menschen](http://www.kulturelle-integration.de/aktuelles/menschen)

<sup>11</sup> Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode  
↪ [www.bit.ly/3ComyRK](http://www.bit.ly/3ComyRK)

bei der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. In 24 Themenforen wurden zusammen mit verschiedenen Bundesministerien<sup>12</sup>, den Ländern, den Kommunen, der Zivilgesellschaft und insbesondere Migrantenorganisationen die oben genannten Fragen behandelt und konkrete Maßnahmen erarbeitet. Der NAP-I unterscheidet 5 Phasen:

- ↳ **Phase I:**  
Vor der Zuwanderung
- ↳ **Phase II:**  
Erstintegration
- ↳ **Phase III:**  
Eingliederung
- ↳ **Phase IV:**  
Zusammenwachsen
- ↳ **Phase V:**  
Zusammenhalt

Zu jeder dieser Phase wurde ein Bericht erstellt, der zuvor in einem der 24 eingerichteten Themenforen des NAP-I erarbeitet wurde.

Der Integration in den Arbeitsmarkt wird u.a. im Bericht der Phase III »Eingliederung: Teilhabe ermöglichen, Leistung fordern und fördern«<sup>13</sup> nachgegangen. Im Mittelpunkt steht hier die Integration in den Arbeitsmarkt von Menschen mit Migrationshintergrund. Für den Berichtsteil »Integration in den Arbeitsmarkt« hatte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales die Federführung. In diesem Bericht geht es insbesondere um die Beförderung der beruflichen Ausbildung, um die bessere Information zu arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen inklusive der Aufstiegsqualifizierung, um die Verhinderung der Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen, die Förderung von Frauen mit Migrationshintergrund am Arbeitsmarkt sowie die Einrichtung von regionalem Koordinationsstellen Fachkräfteeinwanderung. Die genannten Schwerpunkte sollen in Kernvorhaben operationalisiert werden. Im Bericht zur Phase V »Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken, Zukunft gestalten«<sup>14</sup> wird ebenfalls die Integration in den Arbeitsmarkt behandelt. In diesem Bericht geht es zum einen um den öffentlichen Dienst. An diesem Kapitel hat auf Bun-

- 
- <sup>12</sup> Mitgewirkt haben: Auswärtiges Amt; Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat; Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft; Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend; Bundesministerium für Gesundheit; Bundesministerium für Bildung und Forschung; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung; Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
- <sup>13</sup> Nationaler Aktionsplan Integration. Phase III: Eingliederung: Teilhabe ermöglichen, Leistung fordern und fördern. ↘ [www.bit.ly/3lBs6l6](http://www.bit.ly/3lBs6l6)
- <sup>14</sup> Nationaler Aktionsplan Integration. Phase V: Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken, Zukunft gestalten. ↘ [www.bit.ly/3zkBo9N](http://www.bit.ly/3zkBo9N)

desseits neben der Integrationsbeauftragten das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat mitgearbeitet. Hier wird festgestellt, dass Menschen mit Migrationshintergrund nicht ihrem Bevölkerungsanteil entsprechend im öffentlichen Dienst tätig sind. Die Beteiligten haben sich auf eine Erklärung für mehr Vielfalt im öffentlichen Dienst verständigt, die u. a. zur Diversitätsförderung in der Personalentwicklung beitragen soll. Weiter sollen ein bundesweites Netzwerk Diversität im öffentlichen Dienst etabliert werden, gute Beispiele gesammelt und periodisch eine Untersuchung zur Diversität in Bundesbehörden durchgeführt werden. Da einige Kultureinrichtungen dem öffentlichen Dienst zu zurechnen sind, sollen sie in die Kernvorhaben einbezogen werden. Am Kapitel zu Diversity in der Wirtschaft hat als Bundesressort das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mitgearbeitet. In diesem Berichtsteil wird unmissverständlich darauf verwiesen, dass die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland auch davon abhängt, inwiefern Vielfalt als Chance begriffen wird. Das gilt mit Blick auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials, das in den kommenden Jahren davon geprägt sein wird, dass die sogenannten Baby Boomer das Rentenalter erreichen und damit ein erheblicher Bedarf an Erwerbspersonen entstehen wird. Mit Blick auf die Wirtschaft wird auf »Charta der Vielfalt« verwiesen, die von bereits von 3.800 Unternehmen mit mehr als 14 Millionen Beschäftigten unterzeichnet wurde. Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen. Es sollen Arbeitsumfelder geschaffen werden, die frei von Vorurteilen sind. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erfahren — unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Die Charta der Vielfalt bringt Diversität in der Arbeitswelt wesentlich voran<sup>15</sup>. Als Ziele wurde sich in diesem Berichtsteil gesetzt, mehr Transparenz über Vielfaltsinitiativen zu schaffen, die empirische Basis zur Diversität in Unternehmen zu verbessern sowie die Unternehmen für Diversität im Betrieb zu sensibilisieren.

Relevant für den Kulturbereich ist insbesondere der Bericht IV »Zusammenwachsen, Vielfalt gestalten — Einheit sichern«<sup>16</sup>, in dem es um Diversitätsstrategien im organisierten Sport, der Gesundheitspolitik, der Stadtentwicklung, dem Wohnen sowie Medien und Kultur geht. Das überhaupt erste von 24 Themenforen des Nationalen Aktionsplans Integration fand am 13. November 2018 im Bundeskanzleramt statt und widmete sich dem Thema Kultur. Es stand unter dem Motto »Kultur der Vielfalt — Vielfalt der Kultur« und wurde von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration unter Mitwirkung der Initiative kulturelle Integration veranstaltet. Referenz war das Kulturkapitel im Koalitionsvertrag

---

<sup>15</sup> Urkunde der Charta der Vielfalt. ↘ [www.bit.ly/3zrVZcr](http://www.bit.ly/3zrVZcr)

<sup>16</sup> Nationaler Aktionsplan Integration. Phase IV: Zusammenwachsen, Vielfalt gestalten — Einheit sichern. ↘ [www.bit.ly/3Cpzbf5](http://www.bit.ly/3Cpzbf5)



von CDU, CSU und SPD für die 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestags, in dem Zusammenhalt, Teilhabe und Integration als Kernthemen benannt werden. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen, wie sich Kultureinrichtungen mit ihren Angeboten vermehrt Menschen mit Migrationshintergrund öffnen und vor allem auch wie in der Personalplanung der Vielfalt in der Gesellschaft gerecht werden kann. Beim Themenforum kamen Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft zu Wort sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Kultureinrichtungen. Sie stellten gute Beispiele vor, die zur Diskussion und Nachahmung anregen sollten. Ferner wurde beim Themenforum ein Bericht zu Diversität in Kultureinrichtungen angekündigt, der von der Initiative kulturelle Integration erstellt werden sollte.

Die Diskussionen im Themenforum »Kultur der Vielfalt – Vielfalt der Kultur« fanden Eingang in den oben genannten Bericht »Zusammenwachsen, Vielfalt gestalten – Einheit sichern«, der unter Federführung der BKM in Zusammenarbeit mit den 16 Ländern, der Initiative kulturelle Integration und mehr als 200 Akteuren aus dem Kulturbereich erarbeitet wurde. In dem Bericht werden 5 Kernvorhaben des Bundes für mehr Diversität im Kulturbereich vorgestellt. Als Kernaufgaben werden angeführt:

- ↳ **Kernvorhaben 1:**  
Modellvorhaben zur Diversität in Kultureinrichtungen fördern
- ↳ **Kernvorhaben 2:**  
Netzwerk kulturelle Bildung und Integration
- ↳ **Kernvorhaben 3:**  
Bericht zu Diversität
- ↳ **Kernvorhaben 4:**  
Migrationsgeschichte und -gegenwart in Museen abbilden
- ↳ **Kernvorhaben 5:**  
Fortbildungsprogramm der Kulturstiftung des Bundes<sup>17</sup>

Der nachfolgende Bericht zur Diversität in vom Bund dauerhaft geförderten Kultureinrichtungen und -organisationen geht also u.a. auf den Nationalen Aktionsplan Integration zurück. In diesem Bericht fokussiert der ansonsten aufgrund des breiten Mitgliederspektrums der Initiative kulturelle Integration auf verschiedene gesellschaftliche Bereiche ausgerichteten Arbeit auf den Kulturbereich und hier im Speziellen auf dauerhaft vom Bund geförderte Einrichtungen. Sicherlich, dies ist nur ein kleiner Ausschnitt aus dem kulturellen Leben in Deutschland, dennoch lassen sich Tendenzen erkennen, die auch für andere Kultureinrichtungen interessant sein können. Grundlage des Berichts ist eine Organisationserhebung bei 101 BKM-geförderten Kultureinrichtungen. Neben der Beantwortung von Fragen zur

---

<sup>17</sup> Nationaler Aktionsplan Integration. Phase IV: Zusammenwachsen, Vielfalt gestalten – Einheit sichern. S. 67 ff. ↪ [www.bit.ly/3Cpzbfs](http://www.bit.ly/3Cpzbfs)

Diversität beim Personal, beim Publikum und im Programm hatten die Institutionen Gelegenheit selbst Vorschläge zu machen, wie sie mehr Diversität erreichen können. Diese Vorschläge bieten eine ganze Reihe von Anregungen, die auch für andere Institutionen aus dem Kulturbereich wertvoll sein können.

Eines wird in der Befragung sehr deutlich: der Weg ist das Ziel. Diversität ist längst noch nicht überall erreicht, aber die Mehrzahl der befragten Institutionen hat für sich selbst das Ziel identifiziert, mehr Diversität sowohl hinsichtlich des Personals, des Publikums als auch des Programms zu erreichen. Diese Aufgabe sollte mit Mut und Zuversicht und nicht allzu zaghaft angegangen werden. Oder wie der eingangs zitierte Wilhelm Kanne sagte: »Man baut immer auf Erfahrungen auf und so ergibt sich aus vielen kleinen Schritten ein großes Ganzes.«



# Bericht zur Diversität in Kultur- institutionen — eine Analyse in bundesgeförderten Einrichtungen

**Eckhard Priller,  
Malte Schrader &  
Gabriele Schulz**

- 20 0. **Zusammenfassung**
- 22 1. **Einleitung**
- 24 2. **Kursorischer Überblick über Vorhaben  
und Initiativen zur Stärkung von Diversität  
in Kultureinrichtungen**
- 30 3. **Zur Intention der Organisationsbefragung**
- 33 4. **Definitionen und Bezugsgrößen**
- 35 5. **Methodisches Vorgehen**

39	<b>6.</b>	<b>Zentrale Ergebnisse der Befragung</b>
	<b>6.1</b>	<b>Stellenwert von Diversität in der Arbeit der Kulturinstitutionen im Allgemeinen</b>
48	<b>6.2</b>	<b>Diversität beim Personal</b>
50	<b>6.2.1</b>	<b>Überblick zu den Diversitätsmerkmalen</b>
	<b>6.2.1.1</b>	<b>Diversitätsmerkmal Geschlecht</b>
	<b>6.2.1.2</b>	<b>Diversitätsmerkmal Alter</b>
52	<b>6.2.1.3</b>	<b>Diversitätsmerkmal Behinderung</b>
54	<b>6.2.1.4</b>	<b>Diversitätsmerkmal Migrationshintergrund</b>
56	<b>6.2.1.5</b>	<b>Bewertung der Anteile einzelner Mitarbeitergruppen</b>
59	<b>6.2.2</b>	<b>Spezielle Aspekte zur Diversität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund</b>
66	<b>6.2.3</b>	<b>Auf dem Weg zu mehr Diversität – Ausschreibungs- und Einstellungspraxis</b>
70	<b>6.2.4</b>	<b>Ehrenamtliche und Diversität</b>
75	<b>6.3</b>	<b>Diversität beim Publikum</b>
77	<b>6.3.1</b>	<b>Externe Faktoren für mehr Diversität beim Publikum</b>
78	<b>6.3.2</b>	<b>Interne Faktoren für mehr Diversität beim Publikum</b>
80	<b>6.4</b>	<b>Diversität im Programm</b>
82	<b>6.5</b>	<b>Vorfälle von Benachteiligung und Diskriminierung</b>
86		<b>Literatur</b>



## Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht präsentiert Ergebnisse einer Organisationsbefragung zum Thema Diversität in von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) dauerhaft geförderten Einrichtungen und Institutionen. Darüber hinaus wurde relevante Literatur zum Thema ausgewertet und in Beziehung zu den Ergebnissen der Befragung gesetzt. Diversität wurde dabei weit gefasst und in unterschiedlichen Dimensionen untersucht. Untersucht wurde, inwiefern Menschen in einzelnen Altersgruppen, nach Geschlechtern, mit gesundheitlichen Einschränkungen oder mit Migrationshintergrund in der Arbeit der Einrichtungen und Institutionen Berücksichtigung finden.

Die Studie zeigt, dass Diversität in verschiedenen Unterlagen und Dokumenten gefordert wird, in einer Reihe entsprechender Programme Förderung verankert ist und in vielen der befragten Organisationen bereits weitreichend Berücksichtigung bei Personal, Ehrenamtlichen, Publikum und Programminhalten findet. Dabei kommt, wie besonders die Befragung zeigt, ein breites Instrumentarium zur Sicherung und Verbesserung von Diversität zum Einsatz. Gleichzeitig wird aus den Daten sichtbar, dass sowohl bei haupt- als auch bei ehrenamtlichen Mitarbeitenden manche Bevölkerungsgruppen über-, andere unterrepräsentiert sind. Insbesondere die Altersverteilung offenbart, dass in den geförderten Einrichtungen und Institutionen verstärkt ältere Mitarbeitende beschäftigt werden, während jüngere Mitarbeitende unter 30 Jahren hier zu einem geringeren Anteil angestellt sind. Hervorzuheben ist, dass Frauen stärker repräsentiert sind als ihre männlichen Kollegen. Dahingegen ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund und von Menschen mit Behinderungen nahezu identisch zu ihrem Anteil innerhalb der Gesamtgesellschaft. Gleichzeitig wird sichtbar, dass das Diversitätsniveau in den verschiedenen Organisationen unterschiedlich ist und Diversität mitunter eine noch nicht gelöste Aufgabe darstellt.

### Zentrale Befragungsergebnisse im Überblick

- ↳ Rund zwei Drittel (67%) der angeschriebenen Organisation hat den Fragebogen beantwortet. Die Thematik der Diversität hat in 9 von 10 Einrichtungen und Institutionen zwischen 2018 und 2020 eine Rolle gespielt. Bei kleineren Organisationen mit einer geringeren Mitarbeiterschaft ist der Anteil der Befassung mit dem Thema Diversität deutlich geringer. Besonders häufig findet Diversität bei Personalfragen (Stellenausschreibungen, Bewerbungsverfahren), aber auch in der Mehrsprachigkeit von Materialien und Hinweisen Beachtung. Geringere Aufmerksamkeit erhielt Diversität dagegen eher in Analysen und Berichten der Leitung sowie in statistischen Erhebungen.
- ↳ Mehr als die Hälfte der Einrichtungen und Institutionen attestiert sich selbst eine große bzw. mittlere Diversität. Für viele der befragten Einrichtungen und Institu-

tionen scheint Diversität bereits gelebte Praxis zu sein. Ein Viertel bewertet ihr Diversitätsniveau dagegen als gering. Dabei wird insbesondere in Programmen und anderen Materialien, sowie bei »Publikum« ein höheres Niveau wahrgenommen, während in den Kategorien »Mitarbeitende« und »Ehrenamtliche« das Diversitätsniveau eher geringer ausfällt.

- ↳ Hinsichtlich der Mitarbeiterschaft ist der Anteil von Frauen mit durchschnittlich 64 Prozent wesentlich höher als der von Männern. Nahezu jede zweite Organisation empfindet diese Verteilung jedoch als richtig. Ein Drittel findet, dass Frauen über und Männer unterrepräsentiert sind. Unter den Ehrenamtlichen, die besonders in Gremien, aber ebenfalls bei der Durchführung von Projekten und bei der Unterstützung von Aufgaben hauptamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind, liegt der Frauenanteil zwar ebenfalls über 50 Prozent, bei fast jeder dritten Organisation sind jedoch keine weiblichen Ehrenamtlichen tätig.
- ↳ Bei den Altersgruppen dominieren ältere Mitarbeitende. 4 von 10 Beschäftigten sind über 50 Jahren. Der Anteil der 30- bis 50-Jährigen liegt leicht darunter. Jüngere Mitarbeitende sind hingegen deutlich unterrepräsentiert. Fast zwei Drittel der befragten Organisationen empfinden den Anteil jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zu gering. Gleichzeitig wird der Anteil der über 50-Jährigen von jeder zweiten Organisation als gerade richtig wahrgenommen. Bei den Angaben zu den Altersgruppen wird das Fehlen von jüngeren Ehrenamtlichen – aktuell ein generelles Problem in der Gesellschaft – auch im kulturellen Bereich sehr deutlich. Nur eine Organisation weist hier einen Anteil an Ehrenamtlichen bis 25 Prozent aus. Die Mehrheit der Ehrenamtlichen gehört der Altersgruppe der über 50-Jährigen an, sie dominieren berufene oder gewählte ehrenamtliche Gremien.
- ↳ Mitarbeitende mit einer Behinderung machen durchschnittlich 4 Prozent der Mitarbeiterschaft aus. Dies entspricht ungefähr dem Anteil an erwerbstätigen Personen mit Schwerstbehinderungen in der Gesamtbevölkerung. In einigen Organisationen – vor allem kleineren – werden keine Menschen mit einer Einschränkung beschäftigt. Ihr Anteil wird insgesamt überwiegend als unterrepräsentiert wahrgenommen. Unter den Ehrenamtlichen werden kaum Menschen mit einer Behinderung aufgeführt.
- ↳ Der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ist in den Einrichtungen und Institutionen des Kulturbereichs bereits relativ hoch. Fast jeder fünfte Mitarbeitende weist einen Migrationshintergrund auf. Gleichzeitig beschäftigen 11 Prozent der Organisationen keine Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wird insgesamt noch als unterrepräsentiert bewertet. In der Analyse zeigte sich, dass insbesondere türkeistämmige Mitarbeitende unterrepräsentiert sind, obwohl Türkeistämmige die größte Gruppe unter den Menschen mit Migrationshintergrund stellen. In ehrenamtlichen Tätigkeiten sind Menschen mit Migrationshintergrund eher bei der Unterstützung hauptamtlicher und bei der Durchführung von Projekten involviert. In ehrenamtlichen Gremien sind sie hingegen unterrepräsentiert und kaum vorhanden.

- ↳ 8 von 10 Organisationen geben an, dass Diversität in Stellenausschreibungen Berücksichtigung findet. Bei der Auswahl der Bewerbungen für Vorstellungsgespräche berücksichtigen jedoch nur noch 6 von 10 den Diversitätsaspekt und bei der Personalauswahl trifft dies nur noch für gut jede zweite kulturelle Einrichtung und Institution zu. Die Berücksichtigung von Diversität verliert also im fortschreitenden Bewerbungsverlauf an Bedeutung. Die Praxis anonymer Bewerbungen findet bislang nur bei jeder zwanzigsten Organisation Anwendung.
- ↳ Ob Diversität bei der Einstellungspraxis Beachtung findet, hängt in einem hohen Maße davon ab, ob in der Organisation Mitarbeitende vorhanden sind, die sich dieser Thematik speziell widmen und dafür zuständig sind. Nur ein sehr geringer Anteil der befragten Organisationen beschäftigt speziell Diversitätsbeauftragte. Jede dritte Organisation verfügt jedoch über eine Gleichstellungsbeauftragte oder einen Gleichstellungsbeauftragten, jede vierte über eine Behindertenbeauftragte oder einen Behindertenbeauftragten.
- ↳ Gut jede zweite Organisation erhebt Daten zu ihrem Publikum. Von den größeren Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden werden Daten zum Publikum bei 45 Prozent regelmäßig erhoben. Die Daten zum Publikum werden kaum geschlechtsspezifisch erhoben oder ausgewertet, gleichfalls werden die verschiedenen Altersgruppen kaum in den Blick genommen. Im Mittelpunkt stehen eher Fragen, inwiefern Menschen mit Migrationshintergrund zum Publikum zählen.
- ↳ Bei gut einem Drittel der befragten Organisationen, die ein Programm anbieten, das sich an ein breites Publikum richtet, findet das Thema Diversität bei der Erarbeitung von Programmen grundsätzlich Berücksichtigung. Bei weiteren 40 Prozent ist dies gelegentlich der Fall.

## I. ↘ Einleitung

CDU, CSU und SPD haben in ihrem Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestags im Jahr 2018 vereinbart, einen Bericht zur sozialen Lage sowie zur Diversität in Einrichtungen und Institutionen der Kultur und Medien vorzulegen.<sup>1</sup> Ein Bericht zur sozialen Lage in Kultur und Medien wurde vom Deutschen Kulturrat im Sommer 2020 vorgestellt (Schulz et al. 2020). Im vorliegenden Bericht geht es um die Diversität im Kulturbereich. Es handelt sich dabei um eine komplexe Fragestellung: Zum einen mit Blick auf den Begriff der Diversität, zum anderen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Daten aus der amtlichen Statistik.

---

<sup>1</sup> »Wir werden in der Legislaturperiode einen Bericht zur sozialen und wirtschaftlichen Situation der Künstlerinnen, Künstler und Kreativen zur Gleichstellung und Diversität im Kultur- und Medienbereich in Deutschland vorlegen.«, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode, 2018: »Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land.«  
 ↘ [www.bit.ly/3ComyRK](http://www.bit.ly/3ComyRK)



Diversität bedeutet Vielfalt. Sie umfasst innerhalb einer Gruppe, Gemeinschaft oder Gruppierung den Grad an objektiv oder subjektiv wahrgenommenen individuellen, sozialen und strukturellen Verschiedenheiten (vgl. van Knippenberg & Schippers 2007). Soziologisch gesehen ist Diversität somit das Resultat von Differenzierungen und von Differenzhandlungen in konkreten sozialen Interaktionen (vgl. Fuchs 2007). Fenstermaker und West (2001) prägten hierzu auch den Begriff »Doing Difference«. Diversitätskonzepte verfolgen diese strukturellen, sozialen und individuellen »Doing-Difference-Prozesse«, um sie zu analysieren, zu reflektieren und im Sinne einer Anerkennung von Vielfalt neu zu gestalten. Insgesamt existieren verschiedene Definitionen für Diversität, die jeweils unterschiedliche Aspekte hervorheben. Diese reichen vom Fokus auf demografische Unterschiede, über Unterschiede von Merkmalen wie Wissen oder Fähigkeiten bis hin zu tiefergreifenden, interkulturellen Interaktionen (vgl. Roberson 2006: 214–216).

Diversität lässt sich somit eher weiter oder enger fassen. In der »Charta der Vielfalt« einer Initiative für mehr Vielfalt im Arbeitsleben wird Diversität wie folgt verstanden: »ein wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu schaffen – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.«<sup>2</sup> Mit dieser Beschreibung wird deutlich, dass der Begriff Diversität mehr meint als die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Im Bericht zur Phase V des Nationalen Aktionsplans Integration,<sup>3</sup> der sich auf die Teilhabe und Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund konzentriert, »Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken – Zukunft gestalten« wird im Kapitel zur interkulturellen Öffnung die Entwicklung des Begriffs »Interkultur« zum Begriff »Diversität« reflektiert und darauf hingewiesen, dass die Diskussion um Diversität in ihrer Vielschichtigkeit nicht dazu führen darf, dass Menschen mit Migrationshintergrund wiederum in den Hintergrund gedrängt werden. Es wird formuliert: »Sie [Menschen mit Migrationshintergrund] müssen in ihrer Vielfalt wahrgenommen und angesprochen werden. Vielfaltsförderung und eine diversitätsbewusste Organisationskultur können dazu beitragen, Diskriminierungsrisiken zu erkennen und letztlich Diskriminierung und Rassismus präventiv entgegenzuwirken.« (Die Integrationsbeauftragte 2021 b: 37).

Im Folgenden werden in diesem Bericht zuerst bestehende Initiativen und Vorhaben zur Stärkung von Diversität im Kulturbereich mit Blick auf Menschen mit Migrationshintergrund kursorisch vorgestellt. Danach wird die Intention der Befragung von BKM-geförderten Kulturinstitutionen skizziert, anschließend wird das methodische Vorgehen der Befragung vorgestellt, woran sich die Vorstellung der Ergebnisse anschließt. In einem eigenen Kapitel werden Handlungsfelder und Vorschläge für mehr Diversität in Kultureinrichtungen formuliert (siehe Priller, Schrader, Schulz & Zimmermann in diesem Band).

---

<sup>2</sup> Urkunde der Charta der Vielfalt. ↗ [www.bit.ly/3zrVZcr](http://www.bit.ly/3zrVZcr)

<sup>3</sup> Zum Nationalen Aktionsplan Integration siehe Zimmermann in diesem Band.

## Kursorischer Überblick über Vorhaben und Initiativen zur Stärkung von Diversität in Kultureinrichtungen

Die Beschäftigung mit Diversität in Kultureinrichtungen ist kein neues Phänomen. Seit Langem lässt sich für Deutschland eine steigende, demografische Vielfalt der Gesellschaft und daraus resultierende wachsende Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt konstatieren. War in der frühen Nachkriegszeit die Gesellschaft relativ homogen geprägt und galt es als erstrebenswert, sich einer gesellschaftlichen Norm anzupassen, ist seit den 1980er Jahren eine Auflösung bestehender Bindungen und eine Etablierung neuer Gruppen und gesellschaftlicher Milieus zu beobachten (vgl. SVR 2021: 18). Als Ursachen gelten einerseits ein gestiegener Lebensstandard, der Übergang von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, die zunehmende funktionale Differenzierung und die steigende Individualisierung der Gesellschaft (vgl. ebd., vgl. Beck 1983, 1986). Andererseits sind als weitere Faktoren die Internationalisierung, die Globalisierung und die damit verbundene Migration zu sehen. In Westdeutschland wurden zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs ab Mitte der 1950er Jahre sogenannte Gastarbeiterabkommen geschlossen.<sup>4</sup> Bereits der landläufig verwandte Begriff »Gastarbeiter« legt nahe, dass davon ausgegangen wurde, dass die Arbeitskräfte nur befristet bleiben und danach in ihre Heimatländer zurückkehren. In der DDR arbeiteten ab 1960 sogenannte Vertragsarbeiter.<sup>5</sup> Sie lebten für einen begrenzten Zeitraum zumeist getrennt von der DDR-Bevölkerung in eigenen Wohnheimen.

Obwohl in Deutschland West und Ost Arbeitsmigranten lebten, sah sich Deutschland lange Zeit nicht als Einwanderungsland. Dieses Bild hat sich deutlich geändert. Mit dem Nationalen Integrationsplan haben im Jahr 2005 Bund und Länder die dauerhafte Einwanderung nach Deutschland anerkannt und gemeinsame Leitlinien ihrer Integrationspolitik verabschiedet. Seither wird diese aktiv ausgebaut und gestaltet. Jüngstes Beispiel hierfür ist der Prozess des Nationalen Aktionsplans Integration, der November 2018 mit dem ersten von 24 Themenforen startete, mit der Vorstellung des Berichts zur Phase V »Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken – Zukunft gestalten«, dem 13. Integrationsgipfel der Bundeskanzlerin einen formellen Abschluss im Jahr 2021 fand und sich nun in der Umsetzungsphase der vereinbarten Kernvorhaben befindet (siehe Zimmermann in diesem Band).

<sup>4</sup> Das erste Anwerbeabkommen wurde 1955 mit Italien vereinbart, danach folgten weitere mit Spanien (1960), Griechenland (1960), Türkei (1961), Marokko (1963), Südkorea (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965), Jugoslawien (1968).

<sup>5</sup> Die DDR schloss mit folgenden Ländern Abkommen: Polen (1965), Ungarn (1967), Mosambik (1970), Vietnam (1980). Im Rahmen der sozialistischen Bruderhilfe arbeiteten Arbeitskräfte aus Angola, Kuba, Nicaragua und der Demokratischen Volksrepublik Jemen zeitweise in der DDR.

Inzwischen trägt Migration in einem hohen Maße zu einer zunehmenden Diversität innerhalb der Gesellschaft bei. »Mittlerweile ist etwa jede sechste Einwohnerin bzw. jeder sechste Einwohner Deutschlands im Ausland geboren, das sind rund 13,7 Millionen Menschen (16,7%). Betrachtet man die sog. Bevölkerung mit Migrationshintergrund insgesamt [...], hat sogar etwas mehr als jede vierte Person (21,2 Mio. oder 26%) eine eigene oder familiäre Zuwanderungsgeschichte« (SVR 2021: 19 f.). Damit geht einher, dass Menschen mit eigener oder familiärer Zuwanderungsgeschichte erwarten, dass sie in Gesellschaft und Arbeitswelt sichtbar sind.

Die Frage, wie es um die Diversität in bundesgeförderten Kulturinstitutionen bestellt ist, ist im Kontext der veränderten Wahrnehmung von Migration und Vielfalt insgesamt zu sehen. Was allerdings nicht vergessen werden darf: Auch die Menschen mit Migrationshintergrund selbst sind höchst heterogen und unterscheiden sich in Lebenslagen, Interessen und Bedürfnissen. Der Migrationshintergrund ist nur ein Merkmal, was diese Personen auszeichnet. Hinzu kommt eine Vielzahl weiterer. Die Herausforderung besteht darin, dass aus Diversität keine Ungleichheiten resultieren und Diversität nicht in systematische ungleiche Teilhabechancen mündet (ebd. SVR 2011: 26). So postuliert das Grundgesetz in Artikel 3: »(1) Alle Menschen sind gleich. (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. (3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.«

Die Sensibilität für Diversität führt dazu, dass Ungleichbehandlungen aufgrund von Merkmalen wie Geschlecht, Sexualität, Alter, Herkunftsgeschichte, Religion oder Behinderung in der Gesellschaft zunehmend weniger Zustimmung erhalten (vgl. SVR 2021: 19). Insofern ist es Aufgabe der Gesamtgesellschaft in allen ihren Teilbereichen, in allen unterschiedlichen sozialen Gruppen gleichberechtigte Teilhabechancen zu ermöglichen. Dieses kommt unter anderem auf einfach gesetzlicher Ebene im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz aus dem Jahr 2006 zum Ausdruck, das darauf abzielt, »Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.« (AGG §1).

In den 1990er Jahren wurde das Konzept der interkulturellen Öffnung (IKÖ) entwickelt. Unter dem Begriff IKÖ wird allgemein ein Veränderungsprozess in Einrichtungen und Organisationen verstanden, der zu einem Abbau von Zugangsbarrieren führen soll. Angebote werden auf eine heterogene Bevölkerung ausgerichtet und Tätigkeiten unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Diversität gestaltet. Es geht zentral darum, Beteiligung und Selbstbefähigung in den Mittelpunkt zu stellen und Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit anzustreben (vgl. Handshuck & Schröder 2002: 512).

Der Deutsche Kulturrat, der Spitzenverband der Bundeskulturverbände, veröffentlichte im Jahr 2007 die Stellungnahme »Interkulturelle Bildung: eine Chance für unsere Gesellschaft« (Deutscher Kulturrat 2007). In ihr wurde bezogen auf das Feld der kulturellen Bildung aufgezeigt, welches Potenzial in Vielfalt steckt und welche Schritte erforderlich sind, um mehr Vielfalt in der frühkindlichen, der schulischen sowie außerschulischen Bildung zu erzielen. Bereits im Namen dieser Stellungnahme wird deutlich, dass zu diesem Zeitpunkt weniger der Begriff der Vielfalt oder der Diversität als vielmehr der Begriff der interkulturellen Bildung oder auch interkulturellen Öffnung verwandt wurde. Mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung führte der Deutsche Kulturrat von 2008 bis 2012 das Projekt »Strukturbedingungen für eine nachhaltige kulturelle Bildung« durch. Zentrale Vorhaben Rahmen dieses Projektes waren:

- ↳ die Etablierung eines Runden Tisches, an dem Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen sowie von Verbänden der kulturellen Bildung teilnahmen, dieser Runde Tisch diente dem gegenseitigen Kennenlernen von Positionen und dem Austausch von Erfahrungen, er arbeitete ferner 2 Stellungnahmen mit Vorschlägen zur nachhaltigen interkulturellen Bildung aus
- ↳ die Durchführung einer Befragung von Mitgliedsverbänden des Deutschen Kulturrates zur interkulturellen Verbandsöffnung, im Rahmen dieser Befragung wurde ein Workshop mit der Fragestellung »Ist der Deutsche Kulturrat zu deutsch?« durchgeführt
- ↳ der Veröffentlichung der Beilage »Inter | Kultur«, die der Zeitung »Politik & Kultur« des Deutschen Kulturrates 13 Mal beigelegt wurde, in dieser Beilage wurde ein breites Themenspektrum behandelt, gebündelt wurden die Projektergebnisse und die erschienenen Beiträge im Band »Kulturelle Vielfalt leben: Chancen und Herausforderungen interkultureller Bildung« (Zimmermann & Geißler 2012) veröffentlicht<sup>6</sup>

Ein wichtiger Baustein dieses Vorhabens war ferner, die bestehende Vernetzungsarbeit in Bundeskulturverbänden vorzustellen, die sich für das Thema interkulturelle Öffnung innerhalb ihres kulturellen Handlungsfeldes einsetzen.<sup>7</sup>

Empirisch wurde sich zu diesem Zeitpunkt ebenfalls mit der Nutzung von Kultureinrichtungen von Menschen mit Migrationshintergrund befasst. Ein Beispiel ist das Interkulturbarometer des Zentrums für Kulturforschung (vgl. ZfKf 2012), das

---

6 Im Band werden folgende Fragestellungen aufgegriffen: Vielfalt als Reichtum, Migrationsgeschichte, Von der Ausländer- zur Integrationspolitik, Von anderen lernen, Interkulturelles Lernen – interkulturelle Praxis.

7 Zu nennen sind etwa die diesbezüglichen Arbeitskreise im Deutschen Bibliotheksverband oder auch im Deutschen Museumsbund, die sich in den 2000ern etablierten. Im Mittelpunkt von deren Arbeit stand zu diesem Zeitpunkt die Frage, wie sich Einrichtungen für Besucherinnen und Besucher mit Migrationshintergrund öffnen können und welche positiven Beispiele nachahmenswert sind.

ebenfalls 2012 erschien. Mit diesem wurde das Ziel verfolgt: »erstmalig verlässliche Zahlen über die kulturellen und künstlerischen Prozesse einer Einwanderungsgesellschaft sowie die kulturelle Partizipation und Identität der Menschen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Migration zu liefern.« (Keuchel 2015). Grundlage war eine repräsentative Bevölkerungsumfrage von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zur Nutzung von Kultureinrichtungen sowie kulturellen Vorlieben. Zusätzlich wurden Einzelfragestellungen in qualitativen Interviews vertieft. Untersucht wurde dabei auch, welche anderen Variablen wie Bildung oder Alter Einfluss auf die Nutzung von Kulturangeboten haben. Ein wesentliches Ergebnis des I. Interkulturbarometers ist, dass die Nutzung von Kultureinrichtungen und die eigene künstlerische Praxis stark davon abhängen, welche Immigrationsgeneration an Migrantinnen und Migranten betrachtet wird. Während die erste Generation an Migrantinnen und Migranten eher Interesse an traditionellen und volkstümlichen Kunstformen zeigt, was unter Umständen auch auf die Arbeitsmigration zurückzuführen ist, ist das Interesse an Kulturangeboten und deren Nutzung in der nachfolgenden zweiten und dritten Generation von Menschen mit Migrationshintergrund deutlich größer. Sie werden insbesondere vom kommerziellen Kulturbetrieb erreicht. Bei öffentlichen Kultureinrichtungen wurde ein Nachholbedarf konstatiert (ebd.).

Welche große Bedeutung gerade in der kulturellen Bildung das Erreichen der »neuen« Zielgruppe Menschen mit Migrationsgeschichte hat, zeigt auch die Studie »Diversität in der kulturellen Bildung« (Keuchel & Kelb 2015), in der vor allem reflektiert wird, wie sich die Methoden kultureller Bildung ändern müssen, um Menschen mit Migrationsgeschichte zu erreichen. Weniger debattiert wurde zu diesem Zeitpunkt, ob sich ggfs. das Personal in den Einrichtungen ändern muss, um Menschen mit Migrationsgeschichte zu erreichen oder anders formuliert: ob mehr Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt werden müssen, wenn die Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund vermehrt erreicht werden soll.

Eine kontinuierliche Besucherforschung wird in Berlin im Rahmen des Besucherforschungssystems KulturMonitoring (KulMon) gemacht.<sup>8</sup> KulMon wurde im Jahr 2008 initiiert. Ziel war es, Daten zu gewinnen, die eine Grundlage für Werbemaßnahmen für Berliner Kultureinrichtungen bieten. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Gewinnung von Daten für Unternehmen der Tourismusbranche, die Kulturangebote in ihrem Portefeuille haben. Aufgrund der langen Datenreihe mit sich wiederholenden Fragen bietet KulMon die Chance einer Langzeitbetrachtung zur Nutzung von Kulturangeboten. Speziell für Berlinerinnen und Berlinern mit Migrationshintergrund enthält die Erhebung Fragen zur Kulturnutzung.<sup>9</sup> KulMon, das in-

---

<sup>8</sup> KulMon wurde zunächst als Modellprojekt aus Kulturmarketingmitteln der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie EU-Fördermitteln gefördert. Ab 2012 erfolgte die Finanzierung über visitBerlin und die beteiligten Einrichtungen. Seit 2020 liegt KulMon in der Verantwortung des Instituts für kulturelle Teilhabeforschung.

<sup>9</sup> Fragen zum Migrationshintergrund werden in KulMon nur an Nutzerinnen und Nutzer aus Berlin gestellt.

zwischen vom Institut für kulturelle Teilhabeforschung verantwortet wird, wurde inzwischen um Nicht-Besucherstudien erweitert, um Kenntnisse über Hindernisse zur Nutzung von Kultureinrichtungen zu gewinnen.

Weitere Maßnahmen auf Länderebene für mehr Diversität in Kultureinrichtungen werden beispielhaft im Kulturkapitel des Berichts zur Phase IV des Nationalen Integrationsplans vorgestellt (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021 a). Es handelt sich unter anderem um:

- ↳ das Berliner Projektbüro zur Diversitätsentwicklung »Diversity Arts Culture«, das strukturelle Veränderungen in Berliner Kultureinrichtungen anstoßen und auf den Berliner Kulturbetrieb zugeschnittene Diversitätskonzepte entwickeln soll
- ↳ die Allgemeine Förderstrategie des Freien Hansestadt Bremen, die darauf abzielt, interkulturelle Projektarbeit zu fördern, hierzu gehört auch die Erstellung eines Rahmenkonzepts für gesellschaftliche Teilhabe und Diversität, an deren Erarbeitung u.a. Migrantenorganisationen und der Bremer Rat für Integration beteiligt sind
- ↳ die Landesfachtagung »Interkulturelle Kulturarbeit« und Interkulturelles Qualifizierungsprogramm für Kultureinrichtungen und Kommunen Baden-Württemberg, die zum Ziel hat, die interkulturelle Ausrichtung von Kultureinrichtungen zu stärken und die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden zu entwickeln
- ↳ eine Arbeitsgruppe der Kulturstiftung der Länder, die auf der Metaebene eine Plattform zum länderübergreifenden Wissensaustausch und Vernetzung zur Verfügung stellen soll

Maßnahmen der BKM unterstützen beispielsweise Kultureinrichtungen im Rahmen der BKM-finanzierten »Vor-Ort-Beratung« durch unabhängige Beraterteams bei Modellvorhaben der kulturellen Vermittlung zur verstärkten Integration und Diversitätsentwicklung. Schwerpunkte sind die strukturbildenden, langfristigen Wirkungen der Projekte und die Organisationsentwicklung (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021 a: 67).

Zum stärkeren Erfahrungsaustausch zwischen bundesgeförderten kulturellen Einrichtungen zu interkulturellen Öffnungs- und Diversitätsprozessen wurde das operative »Netzwerk Kulturelle Bildung und Integration 2.0« für BKM-geförderte Kultureinrichtungen eingerichtet. Es soll den regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Praktikerinnen und Praktiker bündeln und die operative Umsetzung der dabei erarbeiteten Empfehlungen flankieren (vgl. ebd. 69).

Die Kulturstiftung des Bundes unterstützt bereits seit einigen Jahren mit dem Förderprogramm »360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« spartenübergreifend und bundesweit Kultureinrichtungen bei ihrer diversitätsorientierten Öffnung in den Bereichen Personal, Publikum und Programm. Das Förderprogramm verfolgt dabei einen langfristigen Ansatz, der in den Strukturen der

Organisationen selbst ansetzt. Durch finanzielle Unterstützung wurden in 39 geförderten Einrichtungen Stellen für »Diversitätsagentinnen und -agenten« geschaffen, die die Institutionen von innen in ihrem diversitätsorientierten Öffnungsprozess unterstützen. Die Transformationsprozesse sind komplex. Etablierte Arbeitsweisen, Hierarchien und Haltungen werden hinterfragt und die Verteilung von finanziellen, personellen sowie zeitlichen Ressourcen neu ausgehandelt. Nach 2 Jahren Programmlaufzeit ist es gelungen, in den teilnehmenden Kulturinstitutionen diversitätsorientierte Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Kulturstiftung des Bundes resümierte 2021: »Stellenausschreibungen wurden auf ihre Diversitätssensibilität hin überprüft, Kontakte zu Communitys und weiteren Akteur\*innen der Stadtgesellschaft wurden ausgebaut, Publikumsstrukturen wurden evaluiert und partizipative Veranstaltungsprogramme realisiert. Leitfäden, Wertekodizes und Antidiskriminierungsklauseln wurden entwickelt und eingeführt. Hausordnungen wurden diversitätssensibel angepasst, Gremien, Beiräte, Jurys mit Akteur\*innen aus der postmigrantischen und migrantischen Gesellschaft neu besetzt u. v. m.« (Kulturstiftung des Bundes 2021: 3).

Im Bericht »Zusammenwachsen: Vielfalt gestalten – Einheit sichern« (Die Integrationsbeauftragte 2021 a: 64 ff.) werden als weitere Kernvorhaben der BKM vorgestellt:

- ↳ Förderung von Modellvorhaben zur Diversität in Kultureinrichtungen
- ↳ Abbildung der Migrationsgeschichte und -gegenwart in Museen
- ↳ Förderung eines Fortbildungsprogramms zur Qualifizierung und Sensibilisierung des Personals in den Kultureinrichtungen hinsichtlich der Diversifizierung in Programm, Personal, Publikum und bei Partnern

Das Institut für Migrationsforschung und interkulturelle Studien der Universität Osnabrück führt das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Vorhaben »Kulturproduktion in der Migrationsgesellschaft« (Kultmix) durch. In dem Projekt wird u. a. der Frage nachgegangen, wie sich Kultureinrichtungen durch Migration und zunehmende gesellschaftliche Diversität verändern. Das Projekt wird an 4 Standorten – Osnabrück, Hamburg, Sindelfingen und Dresden – durchgeführt. Bearbeitet werden die Komplexe: Theater, Museum, Kulturpolitik/-verwaltung sowie Freie Szene.<sup>10</sup>

Einen Eindruck von der Vielfalt an Projekten aber auch an kontinuierlichen Maßnahmen für mehr Vielfalt in Kultureinrichtungen, -vereinen und -initiativen bieten die »Projekte der Woche«, die wöchentlich auf den Seiten der Initiative kulturelle Integration vorgestellt werden. Sie reichen von niedrigschwelligen Maßnahmen, die zur Nachahmung einladen, bis zu eigens eingerichteten und finanzierten Projekten, in denen neue Wege zu mehr Vielfalt erprobt werden.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ↘ [www.kultmix.org](http://www.kultmix.org)

<sup>11</sup> ↘ [www.kulturelle-integration.de/aktuelles/projekte](http://www.kulturelle-integration.de/aktuelles/projekte)

Ein weiteres Programm, dass die Bundesregierung als Kernvorhaben in Zusammenarbeit mit der Deutschlandstiftung Integration (DSI) umsetzt, ist das Mentoringprogramm »Lead Me«. Mit dem Programm sollen Zugänge und Entwicklungsmöglichkeiten von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in Interessenvereinigungen, wie Parteien, Gewerkschaften und Verbänden gestaltet und die Übernahme von Führungspositionen in diesen gestärkt werden. Es reagiert damit über die noch bestehende Unterrepräsentanz dieser Gruppe in den Organisationen (vgl. DSI 2021).

### 3. ↘

## Zur Intention der Organisationsbefragung

Kulturelle Einrichtungen und Institutionen sind für die Zielstellung, mehr Diversität in ihren unterschiedlichen Facetten zu erreichen, von besonderer Bedeutung. Sie haben oft eine Signal- bzw. Vorbildwirkung. Eine Kultureinrichtung oder kulturelle Institution wird in diesem Zusammenhang nicht nur als eine Institution begriffen, die Kunst präsentiert, vermittelt oder erforscht, sondern als ein Teil der gesellschaftlichen Debatten.

Das Jahresgutachten 2021 des Sachverständigenrats für Integration und Migration stellt dem Kulturbereich mit Blick auf Diversität bei den Beschäftigten ein relativ gutes Zeugnis aus und stellt fest: »In der Privatwirtschaft verfolgen die meisten Großunternehmen eine Politik des Diversity-Managements — auch im Eigeninteresse, denn sie hoffen, auf diesem Wege eine produktivere und zufriedene Belegschaft für sich gewinnen zu können, und versprechen sich davon oft auch eine bessere Außenwirkung. Der öffentliche Dienst hinkt dagegen hinterher. Woran das liegt und was man dagegen unternehmen kann, ist eines der Themen, denen sich das Jahresgutachten widmet. Im Kulturbetrieb ist die Situation anders: Hier ist die Personalstruktur oft ausgesprochen vielfältig, schon allein deshalb, weil kulturelle Ausdrucksformen universell sind. Zugleich nutzen Menschen mit Migrationsgeschichte klassische Kultureinrichtungen seltener. Dies liegt jedoch nicht in erster Linie daran, dass sie eingewandert sind. Vielmehr lassen sich die Unterschiede zumindest teilweise mit der sozioökonomischen Lage und dem Bildungsstand vieler Eingewanderter erklären.« (SVR 2021: 3).

Es stellen sich für kulturelle Einrichtungen und Institutionen Aufgaben in mehrfacher Hinsicht. Zum einen gilt es, auf Diversität im Innern der Einrichtungen und Institutionen zu achten. Das betrifft sowohl das Personal, also die Mitarbeitenden, aber, sofern vorhanden, auch die ehrenamtlich Tätigen in den Organisationen, die häufig in Leitungsstäben, Beiräten, Aufsichtsräten und andere Gremien agieren oder bestimmte praktische Tätigkeiten ausüben. Zum anderen ist Diversität nach außen sichtbar zu machen. Es geht dabei um eine Signalwirkung in und an die Öffentlichkeit, um zu zeigen, dass alle Bevölkerungsgruppen in kulturellen Einrichtungen und Institutionen willkommen sind. Dies kann in einem besonderen Maße Zugehörigkeit und Chancengleichheit signalisieren. Die-



se Vorbildfunktion kann von beachtlicher Wirkung für andere Bereiche der Gesellschaft sein. Nicht zuletzt sind durch eine entsprechende Programmgestaltung, durch breite Zugangsmöglichkeiten und den Abbau materieller (z. B. behindertengerechter Zugang) und ideeller Barrieren (z. B. Mehrsprachigkeit von Materialien für Publikum, Besucherinnen und Besuchern bzw. Nutzerinnen und Nutzer) in funktioneller Hinsicht Potentiale zu nutzen. Die Berücksichtigung von Diversität kann zu mehr Publikum, Besucherinnen und Besuchern oder Nutzerinnen und Nutzer führen und damit die kulturelle Bilanz durch Einbeziehung breiter Bevölkerungsgruppen verbessern. Zudem lässt sich die Wirtschaftlichkeit der Einrichtungen und Institutionen dadurch steigern, ebenso wie dies durch Leistungssteigerungen bei einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und einer geringeren Fluktuation, die allgemein einer hohen Diversität zugesprochen werden (vgl. Stuber & Achenbach 2004), eintritt.

Bei den unterschiedlichen Perspektiven auf Diversität lassen sich grundsätzlich 2 Zugangsformen unterscheiden. Zum einen der Zugang aus soziologischer Perspektive und zum anderen der Zugang aus organisatorischer und ökonomischer Sicht. Während es bei ersterem vor allem um Chancengleichheit, Teilhabe und Vermeidung von Benachteiligungen geht, betrachtet die zweite Unterschiede als Vorteile, die strategisch zu Gunsten der Organisation genutzt werden können. Diversität wird dabei als Anstoß zu Lernprozessen gesehen, wodurch sich beispielsweise die Beschäftigten stärker mit ihrer Organisation identifizieren oder durch veränderte Leistungen und Angebote neue Nutzerinnen- und Nutzergruppen erschlossen werden. Die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt kann zur Erfolgssteigerung beitragen und somit die Funktionsfähigkeit und Leistungsfähigkeit einer Organisation positiv beeinflussen. Bei Maßnahmen zur Diversität handelt es sich also nicht nur um ein Instrument des Personalmanagements, um die Loyalität, Zufriedenheit, das Engagement und Betriebsklima zu verbessern sowie Stress, krankheitsbedingte Ausfälle und die Fluktuation zu senken. Es geht vielmehr auch um den Organisationserfolg im weitesten Sinn, der Zielgruppenorientierung und die Kommunikation mit der sozialen und wirtschaftlichen Umwelt nach außen miteinschließt. Insofern sind Konzepte zur Diversität strategische Instrumente zur Zukunftssicherung. Sie können die Zufriedenheit der Beschäftigten steigern, Innovation und Kreativität fördern und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Darüber haben sie einen hohen Stellenwert als Reaktionsmöglichkeit auf den gesellschaftlichen Wandel und zur Übernahme von Verantwortung bei der Gesellschaftsentwicklung.

In der nachfolgend vorgestellten Organisationserhebung geht es um folgende Fragen:

- ↳ Inwiefern spielte das Thema Diversität in den befragten Institutionen in den letzten 3 Jahren eine Rolle bzw. inwiefern haben die Institutionen das Thema im Blick?

- ↳ Inwiefern ist die Belegschaft divers bzw. welcher Grad an Diversität besteht mit Blick auf die Kriterien Geschlechtergerechtigkeit, Alter, Menschen mit Behinderung sowie Menschen mit Migrationshintergrund? Speziell mit Blick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund wird weiter differenziert nach Geschlecht, Alter sowie nach Tätigkeitsbereich.
- ↳ Inwiefern spielt Diversität hinsichtlich des bürgerschaftlichen Engagements eine Rolle und zwar sowohl mit Blick auf Beratungsgremien als auch hinsichtlich der praktischen Arbeit in den Institutionen?
- ↳ Inwiefern ist das Publikum, das die Einrichtungen nutzt, divers?
- ↳ Inwiefern sollen spezielle Programme zu mehr Diversität beitragen?

Die Erhebung konzentriert sich auf dauerhaft von der BKM geförderte Kultureinrichtungen und -institutionen. Obwohl damit wiederum eine Auswahl und nicht der gesamte Kulturbetrieb in Deutschland betrachtet wird, wird zumindest für BKM-geförderte Kulturinstitutionen eine Lücke geschlossen, die vom Sachverständigenrat für Integration und Migration im Jahresgutachten 2021 beschrieben wird. Hier wird herausgearbeitet, dass es mit Blick auf die Nutzung von Kultureinrichtungen durch Menschen mit Migrationshintergrund nur wenige und vor allem kaum vergleichbare Studien gibt. Die vorhandenen Studien unterscheiden sich hinsichtlich der Begriffe und der geografischen Räume. Darüber hinaus liegen die Erhebungszeiträume teilweise schon 10 Jahre zurück, sodass sie für die gegenwärtige Situation kaum noch aussagekräftig sind (vgl. SVR 2021: 88 f.). Unter Bezugnahme auf Studien von Allmanritter wird im Bericht der SVR darauf verwiesen, dass die Nichtnutzung von Kultureinrichtungen weniger auf den Migrationshintergrund als vielmehr auf andere Faktoren wie z.B. Bildung zurückzuführen ist. Das trifft insbesondere auf die ältere Generation von Menschen mit Migrationshintergrund zu, die als Arbeitsmigranten, oftmals mit der Absicht in ihre Heimat zurückzukehren, nach Deutschland kamen. Dieser Befund trifft vor allem mit Menschen mit Migrationshintergrund aus Europa zu (ebd. 89).

Mit Blick auf das Personal wird in dem SVR-Bericht ebenfalls darauf verwiesen, das nur wenig belastbares empirisches Material vorliegt. Dennoch wird postuliert, dass »die Einrichtungen des etablierten Kulturbetriebs hinsichtlich des Umgangs mit migrationsbedingter Diversität in der Personaldimension eher einen Sonderfall bilden. Denn heterogene Belegschaften sind in vielen Kulturbetrieben schon längst und durchaus traditionell Realität.« (ebd. 91). Es wird weiter hinsichtlich der Theater vermutet, dass »der kulturelle Bereich für Internationalität und Interkulturalität grundsätzlich offener ist als andere Bereiche« und weiter »womöglich ist der Migrationshintergrund, der andernorts Benachteiligung nach sich ziehen kann, im Kultursektor sogar ein Vorteil. Ob dies nur die künstlerische Gestaltung betrifft oder auch die administrativen Strukturen und ob es auch für andere kulturelle Teilbereiche als das Theater gilt, ist bislang jedoch offen.« (SVR 2021: 91)

Schulz (2020) hat hinsichtlich der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Kultur- und Medienberufen herausgearbeitet, dass in 8 von 15 Kultur- und Medienberufen<sup>12</sup> der Anteil der ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höher liegt als im Durchschnitt der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Dieser Befund bezieht sich auf diejenigen, die keine deutsche Staatsbürgerschaft haben (vgl. ebd. 232). Die Bundesagentur für Arbeit weist in ihren Statistiken zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwar aus, wie groß der Anteil der ausländischen Beschäftigten ist, aber nicht wie groß der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist. Das ist darauf zurückzuführen, dass Angaben zum Migrationshintergrund der Beschäftigten von den Arbeitgebern nicht systematisch erfasst und den Sozialversicherungsträgern mitgeteilt werden. Den Arbeitgeber sollte im Prinzip nicht interessieren, ob der oder die Beschäftigte einen Migrationshintergrund hat. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit ist folglich mit Blick auf diesen Aspekt lückenhaft. Es ist zu vermuten, dass, würden diejenigen hinzugerechnet, die die deutsche Staatsbürgerschaft und eine familiäre Zuwanderungsgeschichte haben, der Anteil an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Migrationshintergrund deutlich höher ist. Besonders groß ist der Anteil ausländischer Beschäftigter im Schauspiel (32 %) und in der Musik (24 %) (vgl. ebd.).

In der vorliegenden Studie geht es also auch darum, die oben genannten Thesen mit Blick auf BKM-geförderte Kulturinstitutionen zu prüfen und zu fragen, ob in den untersuchten kulturellen Einrichtungen und Institutionen die Thematik der Diversität bereits eine Rolle spielt und welche Tätigkeitsfelder dabei einen besonderen Stellenwert haben.

## 4. ↘ Definitionen und Bezugsgrößen

Der vorliegende Bericht legt das Ergebnis eines der Kernvorhaben im Bericht IV »Zusammenwachsen: Vielfalt gestalten – Einheit sichern« vor. Es wird als Kernvorhaben 3 »Bericht zur Diversität« formuliert, dass im Rahmen der Initiative kulturelle Integration ein Bericht erstellt werden soll, der einen ersten Überblick darüber bieten soll, »wie die Diversität in bundesgeförderten Kultureinrichtungen mit Blick auf Publikum, Personal, Programme und Partner bereits verankert ist bzw. wo noch Entwicklungsbedarf besteht.« (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021 a: 69).

Der Kontext dieses Berichts ist also der Nationale Aktionsplan Integration und damit die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Es galt in diesem Zusammenhang den Begriff Migrationshintergrund zu operationalisieren. Es wurde sich auf die Definition des Statistischen Bundesamts gestützt, die folgendermaßen lautet: »Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zählen alle Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder die

---

<sup>12</sup> Hinter den 15 Kultur- und Medienberufen steht ein ganzes Bündel an Einzelberufen.

mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft. Im Einzelnen haben folgende Gruppen nach dieser Definition einen Migrationshintergrund: Ausländerinnen und Ausländer, Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler, Personen, die durch die Adoption deutscher Eltern die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben, sowie die Kinder dieser 4 Gruppen.«<sup>13</sup> Diese Definition wurde den befragten Institutionen im Fragebogen vorgegeben. Im Bericht V »Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken — Zukunft gestalten« des Nationalen Aktionsplans wurde dieser Begriff gleichfalls zugrundegelegt und zugleich problematisiert, dass er wiederum zu Verkürzungen und Fremdzuschreibungen führen kann und damit der Komplexität ungleicher Teilhabechancen nicht gerecht wird (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021 b: 37). Wenn also im Folgenden von Menschen mit Migrationshintergrund die Rede ist, geschieht dies vor dem Hintergrund der oben genannten Definition.

Eine wichtige Frage ist die nach der Bezugsgröße. Oder anders gesagt, wie kann ermittelt werden, ob ein bestimmter Teil an Menschen mit Migrationshintergrund an den Beschäftigten in BKM-geförderten Institutionen viel oder wenig ist? Muss der Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund in BKM-geförderten Kulturinstitutionen dem Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in der Bundesrepublik widerspiegeln? Oder führt ein solcher Bezugsrahmen auf Abwege, da, wie bereits angeführt, allein im Theater überproportional viele Ausländerinnen und Ausländer sowie vermutlich auch Menschen mit Migrationshintergrund tätig sind. Im Bericht Phase III »Eingliederung: Teilhabe ermöglichen — Leistung fordern und fördern« des Nationalen Aktionsplans Integration wird herausgearbeitet, dass »Migrantinnen und Migranten überproportional häufig in systemrelevanten Branchen, z.B. als Ärztinnen und Ärzte, in Pflegeberufen, in der Logistik, der Ernährungsindustrie und in der Landwirtschaft« arbeiten und weiter »beispielsweise sind über 20 Prozent der in Deutschland tätigen Ärztinnen und Ärzte nicht in Deutschland geboren.« (Die Integrationsbeauftragte 2020: 24). Auch mit Blick auf die Nutzung von Kultureinrichtungen wird davor gewarnt, den Migrationshintergrund als maßgeblichen Parameter zu nutzen, da andere Faktoren wie z.B. Bildungshintergrund von ungleich größerem Einfluss sind (vgl. SVR 2021: 89 f.).

Für diesen Bericht wurde daher der Ansatz gewählt, Diversität in einer größeren Vielschichtigkeit zu betrachten und die Kategorien Geschlecht, Alter sowie Menschen mit Behinderung einzubeziehen. Vor dieser Folie, die im Übrigen auch von der Charta der Vielfalt verfolgt wird, kann untersucht werden, welcher Zielerreichungsgrad an Diversität in den Kategorien Geschlecht, Migrationshintergrund und Behinderung erreicht wird. Es können Vergleiche gezogen, in welchen Kategorien die Institutionen — nach eigenen Angaben — bereits Diversität leben und in welchen noch Nachholbedarf besteht. In einer Tiefenbohrung werden hinsichtlich von Menschen mit Migrationshintergrund spezielle Aspekte verfeinert betrachtet. Unter Behinderung wird laut SGB IX verstanden, wenn Menschen eine körperliche,

---

<sup>13</sup> [www.bit.ly/3hLirqT](http://www.bit.ly/3hLirqT)

seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigung haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als 6 Monate hindern können. Eine Beeinträchtigung liegt dann vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die genannten Beeinträchtigungen angeboren, Folgen eines Unfalls oder einer Krankheit sind. Eine Schwerbehinderung liegt vor, wenn der Grad der Behinderung über 50 liegt.

## 5. ↘ Methodisches Vorgehen

Zur Diversität in Kulturinstitutionen liegen, wie oben bereits ausgeführt, kaum einschlägige aktuelle Informationen vor. Viele Angaben sind nicht zuletzt aus Datenschutzgründen nicht in die statistischen Berichtssysteme integriert oder aber sie sind aus methodischer und erfassungstechnischer Sicht meist nicht vergleichbar.

Vor diesem Hintergrund war es ein Ziel dieser Untersuchung, mittels der Organisationsbefragung »Diversität in BKM-geförderten Kulturinstitutionen« erstmals umfassende und differenzierte Angaben zur Situation in den in bundesgeforderten Kulturinstitutionen zu erheben.

Um ausgewählte Aspekte im Rahmen des Projektes zu gewinnen, erhielten insgesamt 102 dauerhaft durch die BKM geförderte Kulturinstitutionen<sup>14</sup> einen schriftlichen Fragebogen zugesandt, der sowohl Online als auch per Rücksendung beantwortet werden konnte. Zu den befragten Institutionen gehören u.a. nachgeordnete Einrichtungen wie das Bundesarchiv sowie das Bundesinstitut für Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa, Kultureinrichtungen wie die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, aber auch Verbände wie der Deutsche Kulturrat oder der Deutsche Musikrat. Es ist daher im Folgenden von Kulturinstitutionen und nicht von Kultureinrichtungen die Rede, da nur ein Teil der untersuchten Institutionen Kultureinrichtungen sind.

Der Fragebogen wurde inhaltlich federführend vom Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft in Abstimmung mit dem Deutschen Kulturrat bzw. der Initiative kulturelle Integration entwickelt und gemeinsam mit dem unabhängigen Markt- und Sozialforschungsinstitut USUMA<sup>15</sup> optimiert. Der postalische Versand der Fragebogen mit dem dazugehörigen Link zu einem individuellen Online-Zugang erfolgte nach der Adressenbereitstellung seitens des Deutschen Kulturrats durch USUMA. Zuvor waren die Leiterinnen und Leiter der Einrichtungen

---

<sup>14</sup> Auflistung der vom Bund institutionell geförderten Kulturinstitutionen in Deutschland:  
↘ [www.bit.ly/3kjywWH](http://www.bit.ly/3kjywWH)

<sup>15</sup> USUMA ist Mitglied des Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft ADM-Telefonstichproben und Mitglied der Arbeitsgemeinschaft ADM-F2F-Stichproben. ↘ [www.usuma.com](http://www.usuma.com)

und Institutionen mittels eines Briefs der »Initiative kulturelle Integration« über die vorgesehene Erhebung informiert, um ihre Unterstützung und Mitwirkung sowie um die Angabe einer Ansprechperson für die Befragung gebeten worden. Die Ergebnisse der Befragung wurden durch USUMA aufbereitet und als SPSS-Datensatz zur Auswertung an das Maecenata Institut übergeben.

In der Feldarbeit vom 18. Mai 2021 bis 21. Juni 2021 wurden insgesamt 67 vollständige Fragebogen erfasst.<sup>16</sup> Der Fragebogen gliederte sich in folgende inhaltliche Komplexe:

- ↳ Angaben zur Einrichtung/Institution
- ↳ Personal und Beschäftigung
- ↳ Bürgerschaftlich Engagierte (Ehrenamtliche)
- ↳ Publikum, Besucherinnen und Besucher, Nutzerinnen und Nutzer
- ↳ Programme und Arbeitsgrundlagen
- ↳ Benachteiligungen und Diskriminierungen – Vorfälle, Maßnahmen zur Verhinderung
- ↳ Bewertung erreichter Diversität und Bedarfe für ihre Verbesserung

Gefragt wurde nach Daten bzw. der Entwicklung der letzten 3 Jahre – also von 2018 bis 2020.

Bei der Auswertung ergaben sich eine Reihe von Einschränkungen, die besonders aus der Anzahl der Antworten resultieren. Die Daten der 67 Organisationen können in statistischer Hinsicht nur begrenzt nach weiteren differenzierenden Kriterien unterteilt werden, um noch eine ausreichend aussagefähige Besetzung in entsprechenden Gruppen zu sichern. Angestrebt wird eine Mindestbesetzung von 10 Fällen. Um das zu erreichen sind die Gruppenabstände häufig relativ groß. Mit Blick auf die Zahl der Mitarbeitenden wurden folgende Unterscheidungen gewählt:

- ↳ 1 bis 10 Mitarbeitende
- ↳ 11 bis 30 Mitarbeitende
- ↳ 31 bis 100 Mitarbeitende
- ↳ über 100 Mitarbeitende

---

<sup>16</sup> Nach der Versendung des Fragebogens am 18. Mai 2021 wurde am 7. Juni 2021 eine Erinnerungsmail an alle Institutionen versandt, die noch nicht geantwortet hatten. Ab dem 15. Juni 2021 erfolgte eine telefonische Nachfassung bei 29 Institutionen durch USUMA und teilweise eine erneute Zusendung des Fragebogens per Mail. Nur 6 der 29 telefonisch kontaktierten Einrichtungen lehnten eine Teilnahme ab. Als Gründe wurde fehlende Kapazitäten oder zu kleine Beschäftigtenzahlen angegeben, um das Thema »Diversität« sinnvoll bearbeiten zu können.

In Tabelle I (S. 38) ist dargestellt, wie viele Institutionen in den jeweiligen Kategorien (Mitarbeitendenzahl) geantwortet haben. Um sicherzugehen, dass hier keine Verzerrung gegenüber der Gesamtzahl an befragten Institutionen vorliegt, wurde von der Initiative kulturelle Integration eine Online-Recherche zur Zahl der Mitarbeitenden in den angeschriebenen Institutionen durchgeführt.<sup>17</sup> Aus Tabelle I geht hervor, dass Institutionen mit mehr als 100 Mitarbeitenden im Vergleich zu ihrer Gesamtzahl in der Stichprobe häufiger geantwortet haben als es beispielsweise bei Institutionen mit bis zu 10 Mitarbeitenden der Fall ist. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass in größeren Institutionen eher Verantwortliche für das Thema Diversität anzutreffen sind als es bei kleinen der Fall ist.

Eine differenzierte Unterteilung der befragten Organisationen nach den abgefragten speziellen Tätigkeitsfeldern erwies sich nach den festgelegten methodischen Mindestkriterien als nicht realisierbar, da einige Gruppen mit unter 10 beantworteten Fragebogen besetzt sind (vgl. Tab. 2, S. 38). Wie der Tabelle 2 zu entnehmen ist, handelt es sich bei der Mehrzahl der Institutionen, die geantwortet haben, um Kultureinrichtungen/Museen, Gedenkstätten und Archive. Sie stellen zwei Drittel des Samples.

Wertvolle Informationen ließen sich dadurch gewinnen, dass neben den geschlossenen Fragen etwa zur Zahl der Beschäftigten oder Ehrenamtlichen zusätzlich offene Fragen gestellt wurden. Dadurch konnten besonders die Erfahrungen der Organisationen, die Wünsche und Anforderungen, was aus ihrer Sicht erforderlich ist, um die Thematik Diversität voranzubringen, erfasst werden. Das betraf auch Kommentare und Hinweise der befragten Organisationen zum Fragebogen selbst, die besonders auf einige methodische Einschränkungen hinweisen. In der vorliegenden Untersuchung mussten diese aber zumeist in Kauf genommen werden, weil sie die Thematik der Diversität im Bereich der kulturellen Einrichtungen und Institutionen erstmalig in der Komplexität aufgreifen und bislang kaum statistisch belastbare Informationen vorliegen.

Zum einen betreffen die kritischen Reaktionen das breite Spektrum der befragten Organisationen und damit eine zu geringe Spezifik der Fragestellung. Zumeist wurde deshalb aufgrund der unterschiedlichen Größe, Struktur und heterogenen Funktionen sowohl einerseits eine gewisse geringe Relevanz und andererseits eine zu starke Differenziertheit für einige Fragen angemerkt. Besonders bei jenen mit einer geringen Anzahl von Beschäftigten führte das zur Nichtbeantwortung einiger Fragen. Des Weiteren wurde angemerkt, dass das im Fragebogen angewandte komplexe Verständnis von Diversität unter Einbeziehung von Geschlecht, Alter, Behinderung und Migrationshintergrund sehr umfassend ist und die angelegten Kriterien deshalb teilweise nicht zusammenpassen würden. Von mehreren der befragten Organisationen kamen Hinweise, dass es für die Angaben im Fragebogen

---

<sup>17</sup> Dabei wurde anhand der Angaben der Institutionen auf ihren Webseiten die Zahl der Mitarbeitenden ermittelt. Bei 8 Institutionen waren keine Angaben zur Zahl der Mitarbeitenden auf den Webseiten ersichtlich bzw. die Institutionen hatten keinen eigenen Internetauftritt.

Tabelle 1:

**Anzahl der Mitarbeitenden in den Einrichtungen**

Mitarbeitende	Onlinerecherche des Deutschen Kulturrats		Befragung Diversitätsbericht	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
I bis 10	24	25,5 %	13	21 %
11 bis 30	37	39,4 %	21	33,9 %
31 bis 100	25	26,6 %	16	25,8 %
101 und mehr	8	8,5 %	12	19,3 %
	94	100 %	62	100 %
Keine Angabe	8		5	
	102		67	

Tabelle 2:

**Tätigkeitsfelder der kulturellen Einrichtungen und Institutionen**

	Anzahl	Anteil
Kultureinrichtung/Museum/Gedenkstätte/Archiv	44	66 %
Verband/Interessenvertretung von Personen und/oder Organisationen	7	10 %
Medieneinrichtung/Forum/mediale Kulturverbreitung	0	0 %
Kulturstätte/Durchführung von Kulturveranstaltungen/Festspielorganisation	6	9 %
Forschungseinrichtung	6	9 %
Fördereinrichtung	3	5 %
Einrichtung/Institution zur Ausbildung/Weiterbildung	1	1 %
	67	100 %

Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 67



bei ihnen keine entsprechenden statistischen Erfassungen gäbe und einige Angaben deshalb nur auf Schätzungen basierten oder gar nicht erfolgte. Teilweise wurde die fehlende statistische Erfassung mit dem Datenschutz begründet.

Generell fand die Untersuchung aber viel Zuspruch und Unterstützung. Es wurde darauf hingewiesen, dass man die Thematik, anknüpfend an diese Untersuchung, weiterverfolgen müsse und ergänzende qualitative Interviews die quantitative Erhebung der Umfrage unterstützen können. Dies ermutigt, die Befragung der BKM-geförderter Institutionen zu verstetigen und damit durch den Aufbau von Datenreihen über einen längeren Zeitraum Entwicklungen verfolgen zu können.

## 6. ▾

### Zentrale Ergebnisse der Befragung

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Dabei wird die Gliederung des Fragebogens zugrundegelegt. Es geht also von dem Stellenwert von Diversität im Allgemeinen, über das Personal — haupt- und ehrenamtlich —, das Publikum, das Programm hin zu den Vorschlägen, wie Diversität noch besser realisiert werden kann und was hierfür erforderlich ist.

## 6.1 ▾

### Stellenwert von Diversität in der Arbeit der Kulturinstitutionen im Allgemeinen

In den letzten 3 Jahren (2018–2020) hat die Thematik der Diversität in den meisten der befragten Einrichtungen und Institutionen eine Rolle gespielt. Mit 86 Prozent gaben fast 9 von 10 und damit eine übergroße Mehrheit dies an (vgl. Abb. 1, S. 40). Das heißt, das Thema Diversität ist in den Einrichtungen angekommen.

Gleichzeitig bestehen zwischen den Institutionen beachtliche Unterschiede. Wird die Zahl der Beschäftigten als Bezugsgröße gewählt, fällt auf, dass Diversität bei Institutionen mit wenigen Beschäftigten eine geringere Rolle spielt als in Institutionen mit mehr Beschäftigten. Zwar gibt die Mehrheit der Befragten (69%) an, dass Diversität zwischen 2018 und 2020 in ihrer Arbeit eine Rolle spielte, doch steigt dieser Anteil mit der Zahl der Mitarbeitenden an (vgl. Abb. 2, S. 40). Verantwortlich dafür sind unterschiedliche Ursachen, wie Strukturen, Tätigkeitsfelder, Kapazitäten und Ressourcen. Zum Beispiel besteht ein Grund darin, dass durch die geringe Anzahl der Mitarbeitenden in Institutionen mit bis zu 10 Beschäftigten, die Möglichkeiten Stellen neu zu besetzen, oft klein ist, da eine geringere Fluktuation besteht. Das heißt eine Veränderung in der Mitarbeiterschaft erfolgt zumeist erst dann, wenn Beschäftigte ausscheiden und damit eine Stelle neu besetzt werden kann.

Abbildung 1:

## Beachtung von Diversität



Spielte das Thema Diversität in den letzten drei Jahren (2018–2020) in der Arbeit Ihrer Institution/Einrichtung eine Rolle?

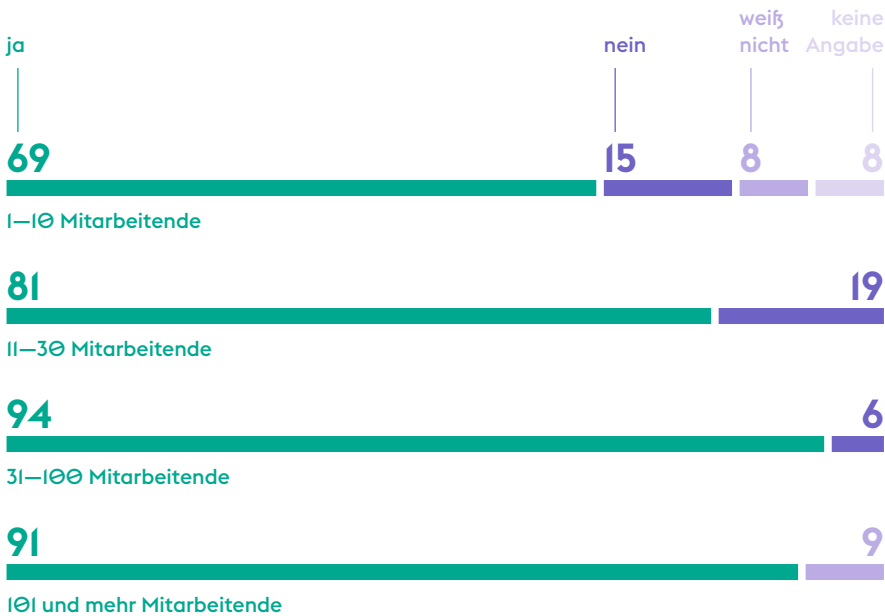


Abbildung 2:

## Beachtung von Diversität – nach Anzahl der Mitarbeitenden



Spielte das Thema Diversität in den letzten drei Jahren (2018–2020) in der Arbeit Ihrer Einrichtung/Organisation eine Rolle?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 65, Angaben in Prozent

Bei den Angaben der Institutionen, in welchen Tätigkeitsfeldern die Thematik der Diversität Berücksichtigung findet, zeigen sich deutliche Unterschiede (vgl. Abb. 3, S. 43). Besonders häufig wird auf Personalfragen, das heißt Stellenausschreibungen (87%) und Bewerbungsverfahren (83%), hingewiesen. Allerdings wäre zu erwarten gewesen, dass gerade in dieser Hinsicht bei allen Organisationen auf Diversität geachtet wird. Bei zwei Dritteln der Befragten spielt das Thema durch die Mehrsprachigkeit von Materialien und Hinweisen eine Rolle – hier ist zu beachten, dass nicht alle befragten Institutionen Materialien erstellen. Bei fast der Hälfte der Institutionen wird das Thema in kulturpolitischen Debatten in Verbänden bzw. im Austausch mit ähnlichen Einrichtungen oder Institutionen angesprochen (jeweils 48%).

In Analysen und Berichten der Leitung findet Diversität bei 43 Prozent und in statistischen Erhebungen der Institutionen zu 35 Prozent Aufmerksamkeit. Im Rahmen von Belegschaftszusammenkünften kommt das Thema bislang in jeder dritten Organisation (35%) vor. Zumindest unter den Gesichtspunkten der personellen Situation, der Programmgestaltung oder der Gewinnung von Publikum, Besuchern oder Nutzern könnten Belegschaftszusammenkünfte in einem größeren Umfang genutzt werden, um das gesamte Personal mit den Fragen der Diversität vertraut zu machen. Da verschiedene Studien auf die besondere Leitungsverantwortung bei der Erreichung von Diversität hinweisen, bestehen bei den untersuchten Organisationen Möglichkeiten, diese Aspekte stärker zu berücksichtigen. Bei fast einem Drittel der Institutionen werden Fragen der Diversität in den Berichten der Gleichstellungs-, Behinderten- oder Diversitätsbeauftragten angesprochen. Bei diesem Wert ist zu berücksichtigen, dass insbesondere größere Institutionen spezielle Beauftragte für Gleichstellung, Behinderte oder Diversität haben und dies bei kleineren eher selten der Fall ist. Werden die verschiedenen Parameter auf die Mitarbeitendenzahl der befragten Institutionen bezogen, wird das Bild differenzierter (vgl. Tab. 3, S. 44):

- ↳ für Institutionen mit I bis IØ Mitarbeitende ist das Thema Diversität besonders wichtig im Bewerbungsverfahren (62%) sowie bei Stellenausschreibungen (54%), gefolgt vom Austausch mit ähnlichen Institutionen bzw. der kulturpolitischen Diskussion in Verbänden (jeweils 48%), in Berichten der Leitung wird Diversität zu 3I Prozent angesprochen
- ↳ für Institutionen mit II bis 3Ø Mitarbeitende spielt Diversität in Stellenausschreibungen (57%) die größte Rolle, gefolgt von Stellenbesetzungen (43%), danach folgt der Austausch mit ähnlichen Institutionen sowie die Mehrsprachigkeit von Materialien (jeweils 38%), in Analysen und Berichten der Leitung wird Diversität zu I9 Prozent angesprochen
- ↳ für Institutionen mit 3I bis IØØ Mitarbeitenden spielen Stellenausschreibungen und besetzungen mit jeweils 88 Prozent eine herausragende Rolle beim Thema Diversität, gefolgt von mehrsprachigen Materialien (69%), zu 44 Prozent wird die Frage in Berichten der Leitung thematisiert

- ↳ für Institutionen mit über 100 Mitarbeitende ist ebenfalls die Personalrekrutierung offenbar der entscheidende Ansatzpunkt für mehr Diversität, zu 88 Prozent spielt das Thema bei Stellenausschreibungen und zu 91 Prozent bei Besetzungen eine Rolle, dicht gefolgt von der Mehrsprachigkeit von Materialien (82%), bei fast Dritteln dieser Institutionen ist Diversität ein Thema in Berichten der Leitung, in der Tätigkeit von Gleichstellungs-, Behinderten- und Diversitätsbeauftragten sowie bei Vorfällen von Benachteiligung und Diskriminierung (jeweils 64%).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Diversität beim Personal bei den befragten Institutionen ganz unabhängig von der Zahl der Mitarbeitenden offenbar als eine wesentliche Stellschraube für mehr Diversität angesehen wird. Oder anders gesagt: Diversität wird besonders bei Stellenausschreibungen und -besetzungen groß geschrieben, ganz unabhängig von der Mitarbeitendenzahl der Institution. Andere Parameter hängen stärker von der Anzahl der Beschäftigten ab.

Abschließend wurden die Institutionen in diesem ersten Fragenkomplex gefragt, wie sie das Niveau der Diversität in ihrer Institution ganz allgemein und für einzelne Bereiche speziell bewerten (vgl. Abb. 4, S. 45). Mehr als die Hälfte der Befragten (61%) attestiert sich selbst eine (sehr) große bzw. mittlere Diversität, während ein Viertel das Niveau als (sehr) gering (25%) bewertet. In Bezug auf die Kategorie »Publikum/Besuchende/Nutzende« wird von 27 Prozent bereits eine (sehr) große und von drei Viertel (36%) eine mittlere Diversität wahrgenommen. Eine ähnliche Verteilung zeigt sich bei Mitarbeitenden: Ein Viertel (25%) bewertet das Diversitätsniveau als (sehr) groß und jeweils ein Drittel als mittel (34%) bzw. (sehr) gering (33%). Unter den ehrenamtlichen Mitarbeitenden wird hingegen von 42 Prozent Diversität als sehr gering wahrgenommen. Lediglich ein Viertel (23%) empfindet sie als (sehr) groß. Hingegen wird in Programmen und anderen Materialien insgesamt das höchste Diversitätsniveau erreicht. Fast jede zweite Organisation (46%) berichtet von einer (sehr) großen und 28% von einer mittleren Diversität.

Würde ein »Ranking« mit Blick auf das selbst attestierte Niveau an Diversität erstellt, ergäbe sich folgende Reihenfolge:

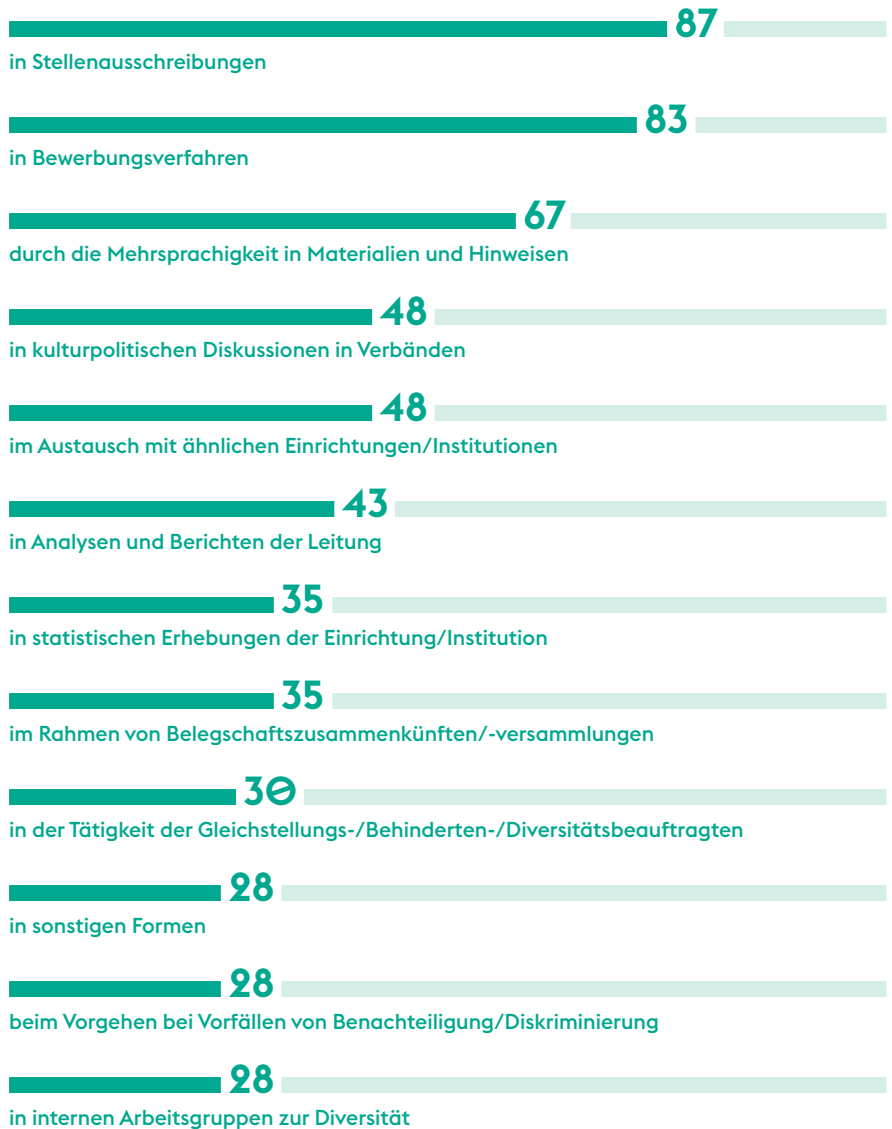
- ↳ Programme und Materialien (74% → große bis mittlere Diversität)
- ↳ Publikum, Besuchende, Nutzende (63% → große bis mittlere Diversität)
- ↳ allgemein in der Einrichtung (61% → große bis mittlere Diversität)
- ↳ bei den Mitarbeitenden (59% → große bis mittlere Diversität)
- ↳ bei den Ehrenamtlichen (42% → große bis mittlere Diversität), hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass nur 32 Institutionen entsprechende Angaben gemacht haben

Abbildung 3:

### Berücksichtigung von Diversität in einzelnen Tätigkeitsfeldern

↘

Inwiefern ist die Thematik Diversität in Ihrer Institution/Einrichtung im Blick?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 65, Angaben in Prozent

Tabelle 3:  
**Berücksichtigung von Diversität in einzelnen  
 Bereichen – nach der Anzahl der Mitarbeitenden**



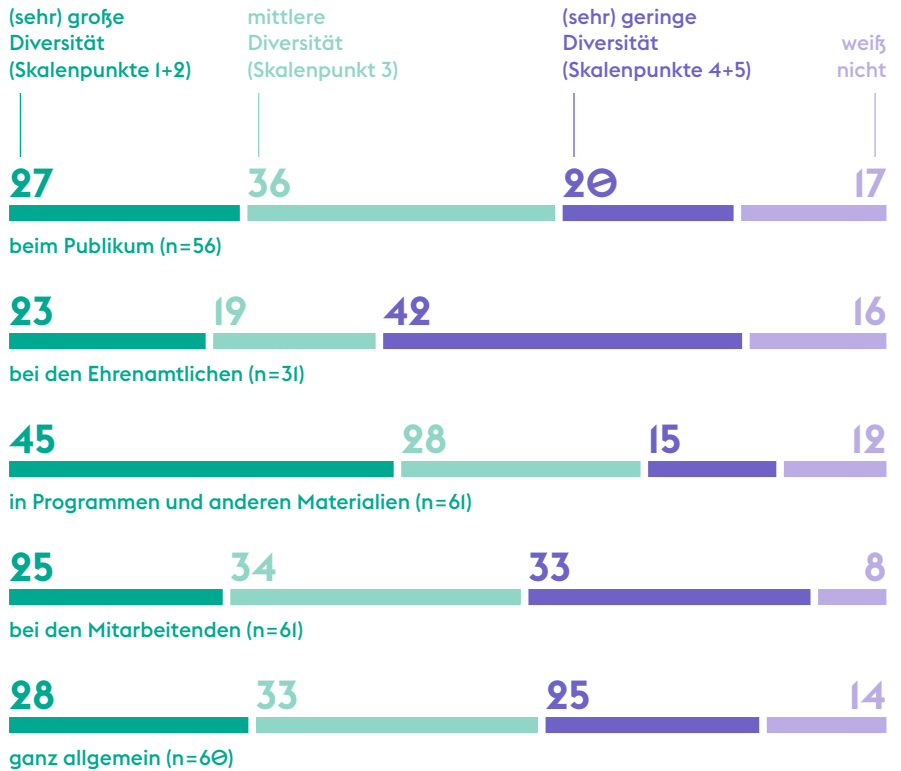
Inwiefern ist die Thematik Diversität in Ihrer  
 Institution/Einrichtung im Blick?

	Anteil in Prozent				Anzahl
	1-10	11-30	31-100	101 und mehr	
in Analysen und Berichten der Leitung	31	19	44	64	22
im Rahmen von Belegschafts- zusammenkünften/-versammlungen	15	33	38	27	18
in internen Arbeitsgruppen zur Diversität	0	19	31	27	12
in statistischen Erhebungen der Einrichtung/Institution	38	19	25	55	19
in Stellenausschreibungen	54	57	88	82	42
in Bewerbungsverfahren	62	43	88	91	41
in der Tätigkeit des/der Gleichstellungs-/ Behinderten-/Diversitätsbeauftragten	0	5	31	64	13
beim Vorgehen bei Vorfällen von Benachteiligung und Diskriminierung	0	5	31	64	13
im Austausch mit ähnlichen Einrichtungen/Institutionen	46	38	25	55	24
in kulturpolitischen Diskussionen in Verbänden	46	33	38	45	24
durch die Mehrsprachigkeit in Materialien und Hinweisen	38	38	69	82	33
in sonstigen Formen	8	14	44	18	13
Keine Angabe	31	29	6	9	12

Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, Mehrfachantworten, n = 65

Abbildung 4:  
**Erreichtes Niveau der Diversität**

↘  
 Wie bewerten Sie das Niveau der Diversität  
 in Ihrer Institution/Einrichtung?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, skalierte Fragestellung von 1 (sehr große Diversität) bis 5 (sehr geringe Diversität), Angaben in Prozent

Diversität ist also für viele der befragten Institutionen bereits gelebte Praxis und findet entsprechend Berücksichtigung. Gleichzeitig wird sichtbar, dass viele Organisationen in Bezug auf ihre haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden ein geringes Diversitätsniveau vorweisen. Dieses Problem wird allerdings von den Institutionen gesehen, denn Stellenausschreibungen und -besetzungen wurden am häufigsten genannt, als es um die Frage ging, hinsichtlich welcher Aspekte das Thema Diversität in den Blick genommen wird.

Mit Blick auf die Frage, ob sich bei den Institutionen etwas bewährt hat, was die Diversität allgemein und hinsichtlich bestimmter Gruppen verbessert hat, lagen bei jeder zweiten Organisation (51%) positive Erfahrungen vor. Bei fast einem ebenso großen Anteil (49%) war das nicht der Fall. Die angeführten Erfahrungen ließen sich unter den Kriterien strukturelle Faktoren, Qualifizierung und Bildung, Besetzung von Stellen und Öffentlichkeitsarbeit zusammenfassen. Im Einzelnen wurden bei den positiven Erfahrungen genannt:

### **Strukturell:**

- ↳ Vorhandensein von Diversitätsbeauftragten, die bestimmte Themen im Blick behalten
- ↳ Bildung von speziellen Arbeitskreisen zu Diversität, Migration usw.
- ↳ Einrichtung eines speziellen Jour Fixe »Diversität & Zusammenhalt«
- ↳ Nutzung von Programmen und Foren mit internationalen Partnern wie z. B. das internationale Forum »Migration verbindet«
- ↳ Kooperationen und internationale Ausrichtung
- ↳ Diversität auf allen Ebenen und in den Teams thematisieren
- ↳ Erarbeitung von vielfältigen Angeboten für spezielle Zielgruppen
- ↳ Durchführung von Drittmittelprojekte zur Thematik Diversität
- ↳ Aufnahme von Praktikantinnen und Praktikanten aus dem globalen Süden

### **Qualifizierung & Bildung:**

- ↳ rassismuskritische und diversitätssensible Schulungen für das Personal
- ↳ Durchführung von Bildungs- und Vermittlungsprogrammen für benachteiligte Gruppen
- ↳ inklusiv ausgerichtete Führungsprogramme
- ↳ altersbezogene Vermittlungsprogramme
- ↳ Durchführung spezieller Beratungsprozesse zum Thema Diversität



### **Besetzung von Stellen:**

- ↳ spezifische und konkrete Aufforderungen an bestimmte Gruppen, sich für ausgeschriebene Stellen zu bewerben
- ↳ Veröffentlichung von Ausschreibungen in spezifischen Netzwerken, um bestimmte Gruppen zu erreichen
- ↳ bei Einstellungen und Teamzusammensetzung auf Diversität achten

### **Öffentlichkeitsarbeit:**

- ↳ Thematik Diversität, Offenheit und Toleranz in Kommunikation mit Öffentlichkeit behandeln
- ↳ sprachliche Korrektheit
- ↳ Einbeziehung des Themas Diversität in die kulturelle Vermittlungsarbeit und bei Ausstellungen
- ↳ Haltungen offen nach außen äußern

Das Spektrum der angeführten positiven Erfahrungen belegt, dass bereits Sensibilität und ein breites Instrumentarium zur Verbesserung von Diversität vorhanden ist und in den untersuchten kulturellen Institutionen zum Einsatz kommt. Die Maßnahmen beschränken sich dabei nicht auf die Personalarbeit bei der Besetzung neuer Stellen oder von Qualifizierung und Bildung des vorhandenen Personals, sondern erstrecken sich insbesondere auf die interkulturelle Öffnung der Angebote und die gezielte Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund als Publikum.

In struktureller Hinsicht wurden Maßnahmen angeführt, die sich je nach Größe der Organisationen unterscheiden. Die Einrichtung und Besetzung von speziellen Stellen in Form eines oder einer Diversitätsbeauftragten ist nur in Einrichtungen und Institutionen ab einer bestimmten Anzahl von Beschäftigten relevant. Dennoch könnten in kleineren Organisationen entsprechende Aufgaben in das Profil einer anderen Stelle einbezogen werden und somit die entsprechende Zuständigkeit sichtbar werden. Die positiven Erfahrungen mit der Einrichtung spezieller Arbeitskreise und anderer Formen, in der mehrere Mitarbeitende oder das ganze Team in die Thematik einbezogen werden, zeigt, dass im Austausch untereinander Potenziale liegen, die genutzt werden sollten. Als nutzbringend werden zudem eine klare Haltung zur Diversität – auch nach außen – und spezielle Projekte und Kooperationen zur Thematik angesehen.

## 6.2 ↘

# Diversität beim Personal

Wie bereits ausgeführt, messen die befragten Institutionen der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft eine große Bedeutung zu. Stellenausschreibungen und -besetzungen wurden durch die Bank am häufigsten auf die Frage, wo der größte Handlungsbedarf in der eigenen Institution gesehen wird, als Handlungsfeld genannt. Personal umfasst sowohl die hauptamtlichen Mitarbeitenden, also die Angestellten sowie Beamtinnen und Beamten<sup>18</sup>, als auch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden. In einem ersten Schritt soll sich mit den hauptamtlichen Mitarbeitenden befasst werden und in einem zweiten mit den ehrenamtlich Tätigen.

In Abbildung 5 (S. 49) werden in einer Grafik<sup>19</sup> die Anteile der verschiedenen Merkmale der Mitarbeiterschaft zusammengeführt. Diese Grafik zeigt zugleich auf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils verschiedene Merkmale aufweisen, die in der nachfolgenden Auswertung getrennt voneinander betrachtet werden. Oder anders gesagt: eine Mitarbeiterin kann behindert, älter als 50 Jahre sein und einen Migrationshintergrund haben oder sie kann unter 30 Jahre alt und behindert sein usw. Diesem Zusammenspiel soll in einem eigenen Kapitel nachgegangen werden.

Doch zunächst als Schlagworte im Überblick einige Daten:

- ↳ der Anteil der beschäftigten Frauen liegt mit 64 Prozent deutlich höher als der der Männer
- ↳ der Anteil der Beschäftigten, die über 50 Jahre alt sind, ist mit 42 Prozent am höchsten, gefolgt von den 30- bis 50-Jährigen (37%) und danach von Beschäftigten unter 30 Jahre (11%)
- ↳ der Anteil der Beschäftigten mit einer Behinderung liegt bei durchschnittlich 4 Prozent
- ↳ der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund beträgt im Durchschnitt 18 Prozent

Verkürzt, aber pointiert könnte gesagt werden: Der durchschnittliche Mitarbeitende in einer der befragten Kulturinstitutionen ist eine über 50-jährige Frau ohne Behinderung sowie ohne Migrationshintergrund. Im Folgenden geht es aber nicht um Verkürzung, sondern um differenzierte Betrachtung.

---

<sup>18</sup> In Einrichtungen wie z.B. dem Bundesarchiv, die in die Befragung einbezogen wurden, sind sowohl Angestellte als auch Beamtinnen und Beamte tätig.

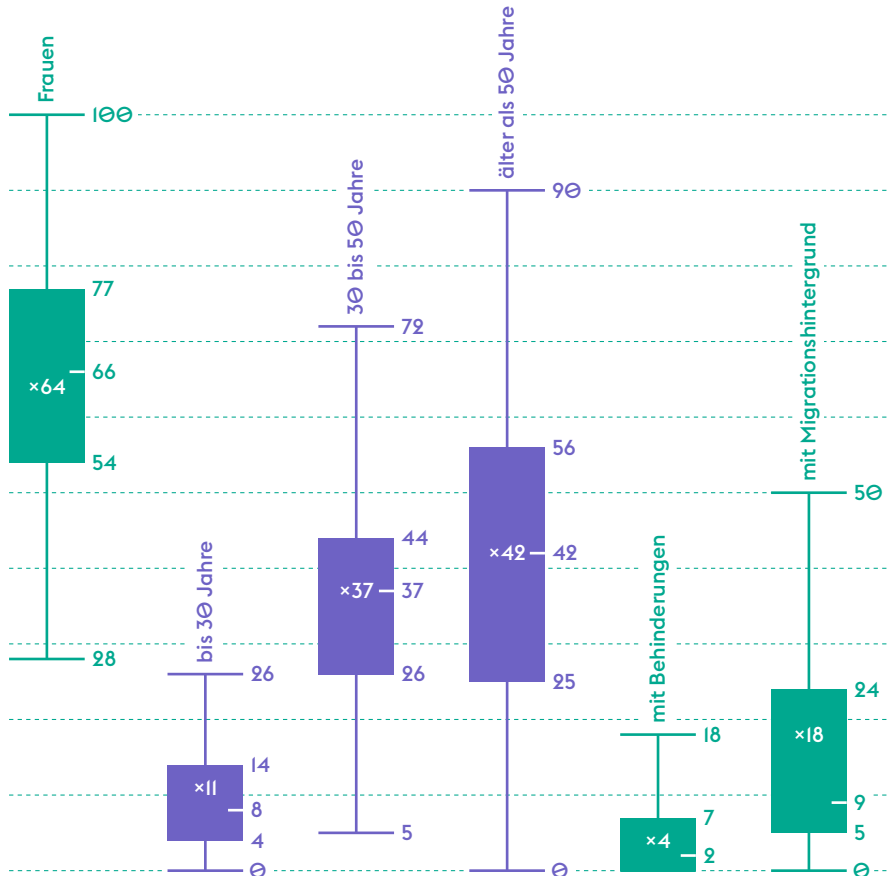
<sup>19</sup> Abbildung 5 stellt arithmetische Mittelwerte dar, die aus den Angaben zu der Gesamtanzahl der einzelnen Gruppen innerhalb der Einrichtung/Institution errechnet oder alternativ aus dem geschätzten prozentualen Anteil ermittelt wurden. Die durchschnittliche Verteilung der Altersstruktur ergibt deshalb nicht 100 Prozent.

Abbildung 5:

## Diversität bei Personal und Mitarbeitenden



Zu welchem Anteil sind folgende Gruppen bei Ihren Mitarbeitenden vertreten?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 66, Angaben in Prozent

## 6.2.1 ▾ Überblick zu den Diversitätsmerkmalen

### 6.2.1.1 ▾ Diversitätsmerkmal Geschlecht

In Deutschland liegt die Erwerbstätigenquote von Männern bei 79 Prozent und von Frauen bei 73,2 Prozent (BA 2021: 8). Wird die Beschäftigung nach Branchen betrachtet, zeigt sich, dass Frauen als sozialversicherungspflichtig Beschäftigte vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen, in Erziehung und Unterricht sowie in der öffentlichen Verwaltung und in der Sozialversicherung tätig sind. Hier stellen sie jeweils mehr Beschäftigte als Männer. Schulz (2020) hat herausgearbeitet, dass Frauen in einigen Kultur- und Medienberufen ebenfalls überrepräsentiert sind. Dies gilt beispielsweise für Medien-, Informations- und Dokumentationsdienste mit einem Frauenanteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zwischen 75 und 80 Prozent. In Berufen der Museumstechnik und -management liegt der Frauenanteil in Westdeutschland bei 63 Prozent und in Ostdeutschland bei 49 Prozent (Schulz 2020: 113, 205). Die genannten Berufe dürften für einige der hier untersuchten Institutionen von Relevanz sein.

Auch in den Ergebnissen der vorliegenden Befragung zeigt sich, dass der Anteil von weiblichen Beschäftigten überdurchschnittlich hoch ist. In Anbetracht der Tatsache, dass die Mehrheit der befragten Organisationen sich den Bereichen Kultureinrichtung, Museum, Gedenkstätte und Archiv zuzuordnen und der Anteil an Frauen in diesen Tätigkeitsbereichen überdurchschnittlich hoch ist, sind die Ergebnisse allerdings nicht überraschend: 44 Prozent der Organisation beschäftigt zu 50 bis 75 Prozent Frauen, ein Fünftel (21%) zu 76 bis 99 Prozent. Es gibt keine Organisation, die weniger als ein Viertel Frauen beschäftigt (vgl. Abb. 6, S. 53). Insgesamt sind durchschnittlich 64 Prozent der Mitarbeitenden weiblich. Unterschiede in Bezug auf die Organisationsgröße und deren Personalstärke lassen sich kaum ablesen. Lediglich bei Einrichtungen und Institutionen mit mehr als 100 Mitarbeitenden ist der Anteil der Mitarbeiterinnen etwas geringer (58%), aber auch hier stellen die weiblichen Beschäftigten die Mehrheit.

### 6.2.1.2 ▾ Diversitätsmerkmal Alter

Die Bevölkerungsstruktur in Deutschland weicht durch eine niedrigere Sterblichkeit und einem Rückgang der Geburtenhäufigkeit seit spätestens der 1970er Jahre von der Form einer klassischen Bevölkerungspyramide ab. Der Bevölkerungsaufbau wird gegenwärtig besonders stark durch die Jahrgänge der »Babyboomer«

nach dem Zweiten Weltkrieg dominiert, die derzeit in einem Alter zwischen 55 bis 65 Jahren sind. Sie werden in den nächsten Jahren ins Seniorenalter und damit in den oberen Pyramidenbereich wechseln. Ihnen folgen zahlenmäßig eher kleinere Geburtsjahrgänge. Insbesondere der Anteil der jüngeren Altersgruppen hat in der Vergangenheit beständig abgenommen (vgl. Statistisches Bundesamt 2019).

Die Zusammensetzung der Altersstruktur in kulturellen Einrichtungen und Institutionen offenbart, dass überwiegend Mitarbeitende beschäftigt werden, die in den Gruppen älter als 50 Jahre und zwischen 30 bis 50 Jahren einzuordnen sind. Dies deckt sich mit Ergebnissen anderer Studien (Schulz 2020: 303). Laut der Befragung sind demnach durchschnittlich 42 Prozent der Angestellten über 50 Jahre, die 30- bis 50-Jährigen stellen 37 Prozent. Angehörige der Altersgruppen bis 30 Jahren sind mit 11 Prozent unterdurchschnittlich repräsentiert – nur rund jeder Zehnte des Personals gehört also zu dieser Altersgruppe. Die Angaben deuten auf eine gewisse Überalterung hin (vgl. Abb. 5, S. 49). Nahezu jede siebte Organisation beschäftigt kein Personal in der Altersgruppe unter 30 Jahren. Insbesondere Organisationen mit bis zu 30 Mitarbeitenden haben seltener Angestellte unter 30 Jahren. Die geringe Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter 30 Jahren könnte darauf zurückzuführen sein, dass eine relativ hohe Qualifikation<sup>20</sup> bei der Tätigkeit in einer Kultureinrichtung vorausgesetzt wird, die vielfach unter 30 Jahren noch nicht vorhanden ist.

In grosso modo entspricht mit Blick auf die Alterszusammensetzung die Beschäftigtenstruktur der befragten Institutionen dem der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten allgemein. Auch hier stellt die Gruppe der über 50-Jährigen sowohl bei Frauen als auch bei Männern die Mehrheit (vgl. BA 2021: 11).

In Anbetracht des demografischen Wandels werden kulturelle Einrichtungen und Institutionen gut beraten sein, zeitnah jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen. Ein Großteil der derzeitigen Mitarbeitenden wird in den nächsten Jahren das Rentenalter erreichen und aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Neben dem Verlust an Arbeitskräften wird dies auch einen Abbruch an Erfahrungswissen bedeuten, dass gerade für kleinere Einrichtungen mit nur geringem Mitarbeiterstab konstitutiv ist. Die zahlenmäßig kleineren Geburtsjahrgänge der folgenden Generationen könnten künftig die Suche nach adäquaten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschweren. Weiter ist zu berücksichtigen, dass auch andere Branchen vor der Herausforderung stehen, Fachkräfte zu gewinnen, sodass sich Kulturinstitutionen hier in der Konkurrenz zu anderen Branchen befinden. Angesichts der Konkurrenzsituation wird den Arbeitsbedingungen umso mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden müssen.

---

<sup>20</sup> Für viele Stellen wird zumindest ein Master-Abschluss vorausgesetzt, vielfach wird aber auch eine Promotion gefordert.

### 6.2.1.3 ↘

## Diversitätsmerkmal Behinderung

Eine Gruppe, die bei der Diskussion um Diversität häufig keine Berücksichtigung findet, ist jene der Menschen mit Behinderungen. In der Gesamtbevölkerung gelten etwa 9,5 Prozent als schwerbehindert (vgl. Statistisches Bundesamt 2020 a). Von ihnen waren 2017 etwas weniger als die Hälfte (47%) im Alter von 15 bis 65 Jahren erwerbstätig (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2021: 7). Der Anteil an erwerbstätigen Personen mit Schwerstbehinderung in der Gesamtbevölkerung entspricht somit rund 4,5 Prozent.

Im Kultur- und Medienbereich wird die Frage nach der Diversität von Einrichtungen unter dem Blickwinkel Behinderung zumeist als Inklusion beschrieben. Hier geht es in erster Linie um die Öffnung von Kultureinrichtungen bzw. Einrichtungen kultureller Bildung für ein Publikum mit Einschränkungen. Eher selten wird der Weg von Künstlerinnen und Künstlern mit Einschränkungen in den Kunst- und Kulturmarkt betrachtet.<sup>21</sup> Nach wie vor ein Desiderat ist, inwieweit Menschen mit Behinderungen in nicht-künstlerischen Berufen in Kultureinrichtungen tätig sind. Zusammen mit dem Beauftragten der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen hat der Deutsche Kulturrat im Juni 2021 eine Fachtagung »Kultur braucht Inklusion – Inklusion braucht Kultur« durchgeführt. Hier wurde sich mit Fragen der künstlerischen Ausbildung und Inklusion, der Zugänglichkeit und Vermittlung von Kultur, der Barrierefreiheit sowie guten Beispielen aus dem europäischen Ausland auseinandergesetzt. Bei der Tagung kamen Expertinnen und Experten mit und ohne Einschränkungen zu Wort.<sup>22</sup>

In den befragten Institutionen wird der Anteil an Mitarbeitenden mit einer Behinderung durchschnittlich mit 4 Prozent ausgewiesen, wobei hier nicht nach dem Grad der Behinderung differenziert wurde. Die Organisationen liegen somit nah am bundesweiten Gesamtdurchschnitt. Bei rund einem Viertel aller befragten Institutionen haben 6 bis 10 Prozent der Mitarbeitenden eine Behinderung. Dem gegenüber steht ein Drittel an Organisationen, die keine Menschen mit Behinderungen beschäftigen (vgl. Abb. 7, S. 53). Insbesondere Institutionen mit kleinen Mitarbeiterstäben beschäftigen seltener Menschen mit Behinderung, während größere Einrichtungen mit über 100 Mitarbeitenden oberhalb des Durchschnitts liegen.

---

<sup>21</sup> Siehe hierzu u.a. die Publikation von Jakob Johannes Koch, der in seinem Buch »Inklusive Kulturpolitik« sowohl Menschen mit Beeinträchtigungen als Künstlerinnen und Künstler als auch als Publikum in den Blick nimmt (Koch 2017). Weiter wurde im Dossier »Inklusion in Kultur und Medien« des Deutschen Kulturrates die Brücke zwischen dem Zugang zu Kunst als Profession von Menschen mit Behinderungen sowie dem Zugang zu Kultureinrichtungen und Einrichtungen der kulturellen Bildung geschlagen (Zimmermann & Geißler 2018). Das an der Akademie der kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW angegliederte Netzwerk Kultur und Inklusion versteht sich als Dialog- und Fachforum, das Erfahrungen und Ansätze aus Theorie und Praxis, Wissenschaft und Forschung, Verbändelandschaft und Politik in Austausch bringt. ↘ [www.kultur-und-inklusion.net](http://www.kultur-und-inklusion.net)

<sup>22</sup> Im Schwerpunkt der Ausgabe 9/2021 der Zeitung Politik & Kultur des Deutschen Kulturrates wird das Thema publizistisch aufgearbeitet.

Abbildung 6:  
**Anteil der weiblichen Mitarbeitenden\***

↘  
Wie viele Mitarbeitende sind Frauen?

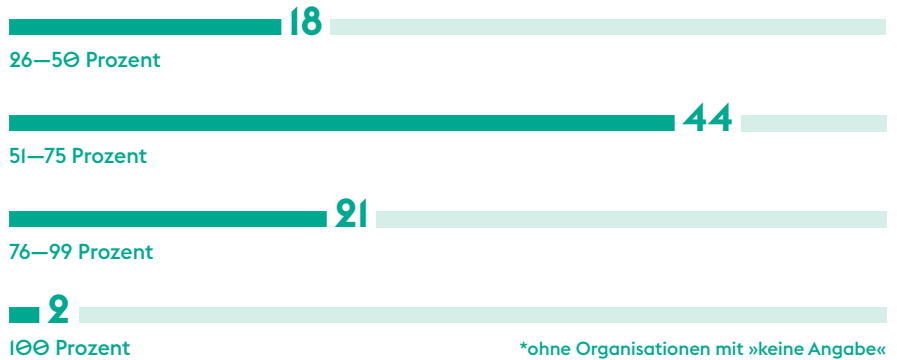
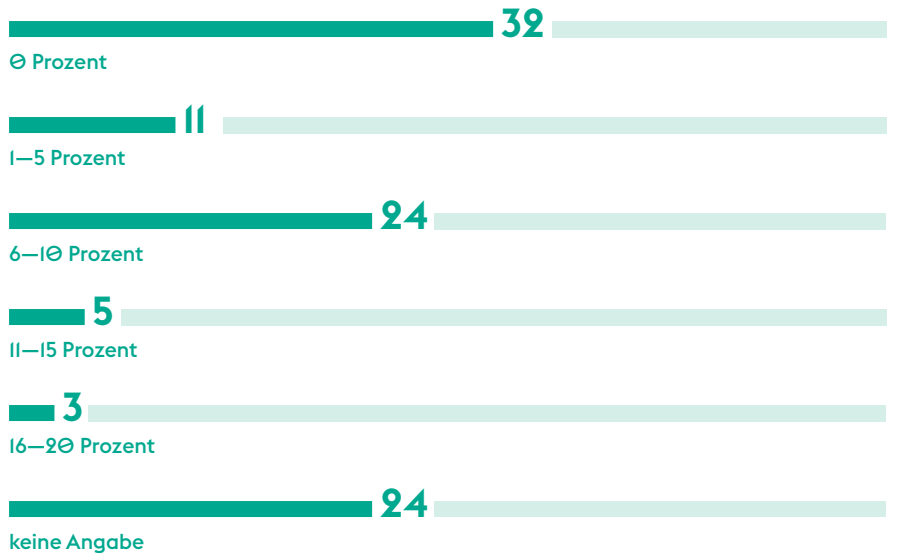


Abbildung 7:  
**Anteil der Mitarbeitenden mit Behinderung**

↘  
Wie viele Mitarbeitende haben eine Behinderung?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 64, Angaben in Prozent

Dies kann damit erklärt werden, dass Arbeitgeber mit mindestens 20 Mitarbeitenden nach dem Sozialgesetzbuch dazu verpflichtet sind, in Abhängigkeit von der exakten Betriebsgröße eine bestimmte Anzahl von Menschen mit Schwerbehinderung zu beschäftigen (§71 SGB IX). Demnach muss bei bis zu 20 Mitarbeitenden mindestens ein Mensch mit Schwerbehinderung beschäftigt werden, bei 20 bis 40 Arbeitsplätzen 2. Größere Betriebe haben mindestens 5 Prozent der Arbeitsplätze für Menschen mit Schwerbehinderung bereitzustellen. Bei Nicht-Einhaltung wird der Arbeitgeber nach §77 SGB IX zu einer monatlichen Ausgleichsabgabe von 140 bis 360 Euro für jeden nicht besetzten Pflichtplatz verpflichtet.

#### 6.2.1.4 ↘

### Diversitätsmerkmal Migrationshintergrund

Im Mittelpunkt der Debatten zur Diversität steht zumeist die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund. Diese Frage soll, wie bereits ausgeführt, auch in diesem Bericht im Fokus stehen.

In Deutschland leben rund 21,2 Millionen Menschen mit einem Migrationshintergrund (Zugewanderte und ihre Nachkommen), das entspricht rund einem Viertel der Gesamtbevölkerung. Hiervon sind knapp zwei Drittel selbst migriert (erste Migrationsgeneration) und gut ein Drittel in Deutschland geboren (zweite oder weitere Migrationsgeneration). Mittelfristig wird der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund weiter ansteigen. Bereits 2019 hatten 40 Prozent aller Kinder unter 5 Jahren eine familiäre Migrationsgeschichte (vgl. bpb 2020; vgl. Statistisches Bundesamt 2021).

Die überwiegende Mehrheit der Menschen mit Migrationshintergrund geht einer bezahlten Tätigkeit nach. Die Ergebnisse des Mikrozensus von 2019 zeigen, dass ihre Erwerbstätigenquote bei rund 69 Prozent liegt (vgl. Mediendienst Integration 2021). Allerdings ist ihre sozioökonomische Position im gesamtgesellschaftlichen Vergleich (gesamtgesellschaftliche Erwerbstätigenquote: 77 %) etwas schlechter. So weist die deutsche Beschäftigungsstatistik zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund eine Lücke auf: Menschen mit Migrationshintergrund sind im Durchschnitt seltener erwerbstätig, häufiger geringfügig oder in Leih- oder Saisonarbeit beschäftigt, üben häufiger niedrig qualifizierte Tätigkeiten aus und erzielen ein geringeres Einkommen sowie im Alter niedrigere Renten (vgl. SVR 2019: 112 ff.). Auch im Bericht III des Nationalen Aktionsplans Integration »Teilhabe ermöglichen – Leistung fordern und fördern« wird beschrieben, dass Migrantinnen und Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt deutlich vulnerabler beschäftigt sind als Personen ohne Migrationshintergrund (Die Integrationsbeauftragte 2020: 25). Die im Bericht beschriebenen 5 Kernvorhaben sollen dazu dienen, die Integration in den Arbeitsmarkt und vor allem auch die Teilhabe an gesicherter nicht-prekärer Beschäftigung zu erhöhen (siehe Zimmermann in diesem Band).



Auf Bundes-, Länder- und vielfach auch auf kommunaler Ebene ist es längst ein erklärtes Ziel, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen, um alle Bürgerinnen und Bürger im Staatsdienst angemessen zu repräsentieren. Der Anteil ist im öffentlichen Dienst jedoch deutlich geringer als in der Privatwirtschaft. Hier sind Menschen mit Migrationshintergrund unter den Erwerbstätigen fast entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil vertreten (vgl. SVR 2021: 68). Auf die Ergebnisse des Sachverständigenrats für Integration und Migration zum Arbeitsmarkt Kultur wurde bereits oben eingegangen.

In der vorliegenden Befragung beträgt der durchschnittliche Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund<sup>23</sup> 18 Prozent. In jeder zweiten Organisation sind bis zu 25 Prozent der Mitarbeitenden Beschäftigte mit Migrationshintergrund. 11 Prozent der Einrichtungen und Institutionen beschäftigen hingegen keine Personen mit Migrationshintergrund. Die Befragungsergebnisse zeigen keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeitenden einer Organisation und dem Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Zwar haben die sehr großen Organisationen tendenziell einen höheren Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund, dennoch gibt es auch Organisationen, die nur wenige Mitarbeitende beschäftigen, mit einem hohen Anteil an Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Gleichzeitig gibt es jedoch auch Organisationen, die keine Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund beschäftigen. Das Bild ist also uneindeutig oder anders gesagt: die Zahl der Mitarbeitenden ist ein, aber nicht der entscheidende Parameter zur Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund.

Im Datenreport 2021 zur Sozialstruktur und soziale Lage (vgl. Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2021) wird u.a. ausgewiesen, wie hoch der Anteil der Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund ist und in welchem Verhältnis er zum Anteil der Erwerbstätigen ohne Migrationshintergrund steht. Dabei wird sich auf eine Datengrundlage von 2018 bezogen. Im Bericht wird herausgearbeitet, dass der Anteil der Vollerwerbstätigen mit Migrationshintergrund mit 46 Prozent unter dem der Vollerwerbstätigen ohne Migrationshintergrund (54%) liegt. Mit Blick auf den Erwerbsstatus waren Personen mit Migrationshintergrund »vergleichsweise häufiger als un- oder an gelernte Arbeiterinnen und Arbeiter tätig als Personen ohne Migrationshintergrund (20 gegenüber 10%). Besonders häufig galt dies für Personen aus der Türkei (29%). Unter den Geflüchteten betrug der Anteil der Erwerbstätigen, die als Arbeiterinnen und Arbeiter tätig waren, sogar deutlich mehr als die Hälfte (59%). Personen ohne Migrationshintergrund waren hingegen häufiger in mittleren oder höheren Angestelltenberufen beschäftigt als Personen mit Migrationshintergrund (48 gegenüber 37%). Dabei besetzten vor allem Menschen aus Südwesteuropa und Osteuropa sowie (Spät)Aussiedlerinnen und

---

<sup>23</sup> Migrationshintergrund wurde in der Befragung nach der Definition des Statistischen Bundesamts definiert. Demnach hat eine Mitarbeiterin eine familiäre Migrationsgeschichte, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt.

(Spät)Aussiedler höhere und mittlere Angestelltenpositionen.« (ebd. 289 f.) Dieser Befund findet seine Entsprechung in den Bildungsabschlüssen: Junge Menschen aus Elternhäusern mit Migrationshintergrund verfügen deutlich über höhere Bildungsabschlüsse als die vergleichbare Population ohne Migrationshintergrund (ebd. 287). Die Autoren und Autorinnen des Datenreports führen dies darauf zurück, dass in Deutschland der Bildungserfolg stark vom Elternhaus abhängig ist.

In Anbetracht des gesamtgesellschaftlichen Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund und deren beruflicher Stellung, ist der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in den Institutionen des Kulturbereichs bereits relativ hoch. In manchen Organisationen ist ihr Anteil sogar über dem des Bevölkerungsanteils, zumal dieser sich nicht nur auf die Personen im erwerbstätigen Alter beschränkt.

Somit lässt sich die Annahme bestätigen, dass die befragten Kulturinstitutionen bereits eine heterogene Belegschaft mit Blick auf das Merkmal Migrationshintergrund vorweisen. Insofern gilt es hier vor allem punktuell mehr Diversität anzustreben und bei Bewerbungen verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund einzubeziehen. Außerdem sollte gerade bei den untersuchten kulturellen Institutionen die Vorbildrolle einen hohen Stellenwert besitzen. Ein höherer Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund kann zu einer Öffnung des Programms beitragen, umgekehrt kann ein interkulturelles Programm ein diverseres Publikum ansprechen. Somit kann ein sichtbar höherer Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund zur Nutzung von Angeboten der Einrichtungen und Institutionen einen breiten Kreis weiterer Bevölkerungsgruppen motivieren (vgl. SVR 2021: 88).

### 6.2.1.5 ↘

## Bewertung der Anteile einzelner Mitarbeitergruppen

Ähnlich der Frage nach der Einschätzung der Präsenz des Themas Diversität in den befragten Institutionen im Allgemeinen, wurde auch hinsichtlich des Anteils der verschiedenen Merkmale der Mitarbeitenden im Besonderen die Einschätzung der befragten Institutionen erbeten. Sie wurden gefragt, ob sie einzelne Gruppen überrepräsentiert, gerade richtig repräsentiert oder unterrepräsentiert finden. Wiederum gab es auch die Gelegenheit »weiß nicht« anzugeben. Die erbetene Einschätzung gibt wiederum Hinweise darauf, wie dringlich eine Veränderung angesehen wird. Oder anders formuliert: wenn die Einrichtungen mit den verschiedenen Anteilen in der Mitarbeiterschaft zufrieden sind, ist der innere Veränderungsdruck eher gering, besteht wenig Anlass zur Veränderung und andersrum, wenn Unzufriedenheit mit der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft besteht, wächst der Druck etwas zu unternehmen.

Die befragten Institutionen bewerten die Geschlechterverteilung trotz des hohen Anteils von Frauen an den Beschäftigten überwiegend als richtig verteilt. Nahezu jede zweite Organisation findet, dass der gegenwärtige Anteil von Frauen, aber auch der Anteil von Männern richtig ist. Mehr als ein Drittel ist jedoch auch der Auffassung, dass Frauen überrepräsentiert und 39 Prozent meinen, dass Männer unterrepräsentiert sind (vgl. Abb. 8, S. 58).

In Bezug auf die Altersgruppen ist die Mehrzahl der Organisationen der Auffassung, dass die bis 30-Jährigen deutlich unterrepräsentiert sind (59%). Rund ein Drittel findet ihren Anteil allerdings angemessen. In der Altersgruppe 30 bis 50 Jahre wird der Anteil von 77 Prozent der Organisationen als ausgeglichen wahrgenommen. Lediglich 13 Prozent sehen diese Altersgruppe als unter- und 5 Prozent als überrepräsentiert. Die am stärksten besetzte Altersgruppe der über 50-Jährigen wird von jeder zweiten Organisation als gerade richtig wahrgenommen. Mehr als ein Drittel findet ihren Anteil allerdings zu hoch. Hier scheint bereits ein Bewusstsein dafür zu wachsen, dass jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden müssen, damit nicht in absehbarer Zeit mit dem Ausscheiden der »Baby-Boomer« aus dem aktiven Erwerbsleben Lücken in der Mitarbeiterschaft entstehen.

Der Anteil der Menschen mit Behinderungen und der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wird dahingegen überwiegend als unterrepräsentiert beschrieben. Mehr als die Hälfte der befragten Institutionen (53%) ist der Meinung, dass Menschen mit Migrationshintergrund unterrepräsentiert sind und 47 Prozent finden, dass Menschen mit Behinderung unterrepräsentiert sind. Die Institutionen sehen hier also eine deutlich ungleiche Verteilung. Lediglich von rund einem Viertel (25%) der Befragten wird der Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung als ausgeglichen wahrgenommen. Mit Blick auf das Merkmal Migrationshintergrund liegt der Wert bei 29 Prozent.

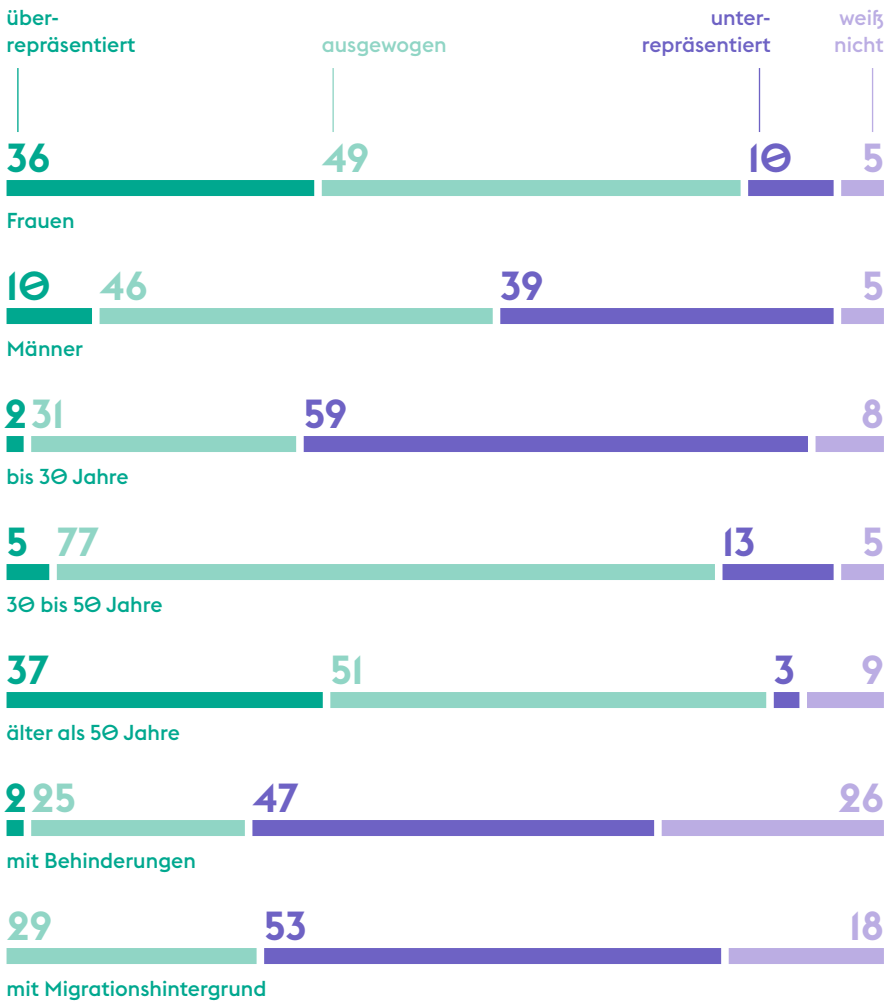
Insgesamt zeigen die Einschätzungen zu den Anteilen der einzelnen Gruppen ein Problembewusstsein für Fragen der Diversität in den Organisationen, was das hauptamtliche Personal betrifft. Dies deckt sich mit dem dargestellten Befund, dass bei Stellenausschreibungen und -besetzungen besonderer Handlungsbedarf von den befragten Institutionen angezeigt wurde. Dabei wird verkannt, dass der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund bereits vergleichsweise hoch ist.

Abbildung 8:

### Bewertung der Anteile der Mitarbeitenden



Wie bewerten Sie die gegenwärtigen Anteile der einzelnen Gruppen an den Mitarbeitenden?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 61, Angaben in Prozent

## 6.2.2 ↘

# Spezielle Aspekte zur Diversität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Im Folgenden soll die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund genauer unter die Lupe genommen werden. Dabei wird auch der Frage nach der Geschlechterverteilung und der Altersstruktur in dieser Beschäftigtengruppe nachgegangen.

Nach den Befragungsergebnissen ist unter den Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund der Anteil an Frauen nahezu identisch zu den Angaben bei den Gesamtbeschäftigten. Mit durchschnittlich 69 Prozent sind sie deutlich stärker vertreten als Männer. Jede fünfte Institution beschäftigt bei den Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund sogar ausschließlich Frauen. Lediglich 5 Prozent der Organisationen mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund hat keine Frau mit familiärer Migrationsgeschichte angestellt (vgl. Abb. 9, S. 60).

2019 lebten in Deutschland 21,2 Millionen Personen mit Migrationshintergrund, davon stammen 13,7 Millionen aus der EU, davon wiederum sind rund 7,4 Millionen Unionsbürgerinnen und -bürger. Unter den Menschen mit Migrationshintergrund, die Unionsbürgerinnen und -bürger sind, sind Polen und Polinnen mit rund 2,2 Millionen Personen, die größte Gruppe gefolgt von Menschen aus Rumänien (rund 1 Mio. Personen). Aus dem sonstigen Europa stammen 6,3 Millionen Personen, dazu zählen auch die Menschen, deren Eltern aus dem sonstigen Europa nach Deutschland migrierten und die selbst in Deutschland geboren wurden. Von den Menschen mit Migrationshintergrund aus dem sonstigen Europa stellen Personen mit einem türkischen Migrationshintergrund die größte Einwanderergruppe (2,8 Mio. Personen). Sie kamen verstärkt durch die Gastarbeitermigration und haben durch die sich anschließende Familienzusammenführung ihren Lebensmittelpunkt dauerhaft nach Deutschland verlagert. Ihnen folgen Personen mit einem russischen Hintergrund (1,3 Mio. Personen) (vgl. Statistisches Bundesamt 2020 b: 68). Zwei Drittel der Personen mit eigener Migrationsgeschichte stammen überwiegend aus europäischen Ländern inklusive der Türkei, mehr als ein Drittel aus EU-Mitgliedsstaaten (vgl. ebd. 72).

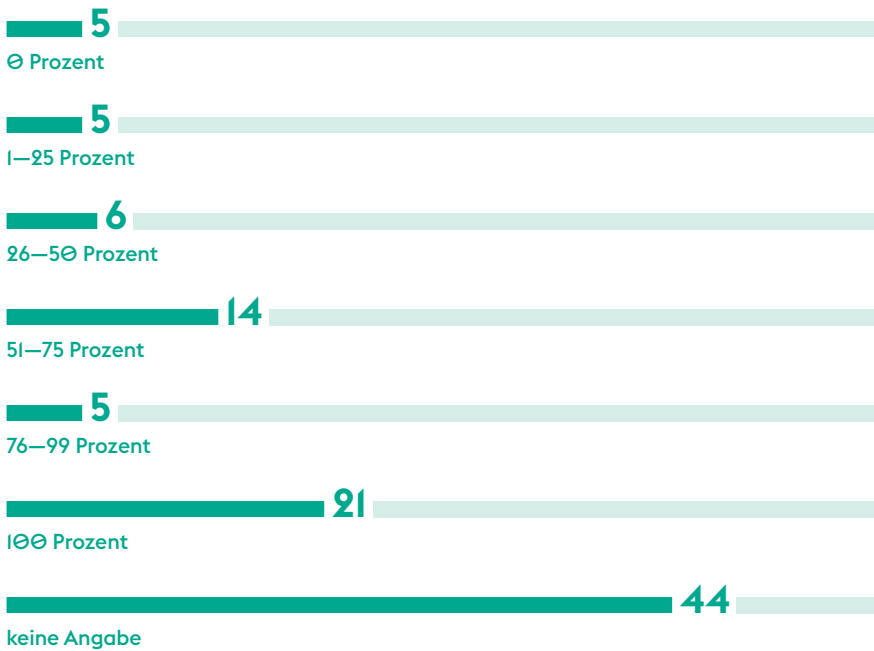
Angesichts dieser Zahlen interessierte bei der Befragung auch, aus welchen Ländern bzw. Regionen, die Personen mit Migrationshintergrund stammen, die in den befragten Institutionen arbeiten. Innerhalb der untersuchten Kultureinrichtungen und -institutionen stammen die Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund überwiegend aus den EU-Mitgliedsstaaten (einschließlich Großbritannien). Sie selbst oder ihre Eltern sind nach Deutschland migriert. Zahlenmäßig folgen ihnen Mitarbeitende mit einer familiären Migrationsgeschichte aus dem Nahen Osten und Osteuropa. Mitarbeitende aus Südwesteuropa und der Türkei sind dahingegen verhältnismäßig wenig präsent. Insbesondere Mitarbeitende mit einem

Abbildung 9:

## Anteil der Frauen mit Migrationshintergrund



Wie viele Mitarbeitende mit Migrationshintergrund sind Frauen?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 63, Angaben in Prozent

türkischen Migrationshintergrund sind bei den befragten Organisationen kaum vertreten. In den 67 Einrichtungen und Institutionen werden lediglich insgesamt 10 Personen mit einem türkischen Migrationshintergrund beschäftigt, jede zweite Organisation konnte allerdings zur regionalen Herkunft ihrer migrantischen Mitarbeiterschaft keine Angaben machen.<sup>24</sup> In Anbetracht dessen, dass türkische bzw. türkeistämmige Migrantinnen und Migranten die größte Einwanderungsgruppe innerhalb Deutschlands darstellen, ist das Ergebnis auf den ersten Blick überraschend. Wenn allerdings in Betracht gezogen wird, dass, wie oben dargestellt, Kinder und Jugendliche mit türkischem Migrationshintergrund seltener höhere Bildungsabschlüsse erreichen als Kinder und Jugendliche ohne Migrationshintergrund relativiert sich der Befund ein wenig.

Einen Erklärungsansatz für den Befund könnte der historische Zeitraum der Zuwanderung liefern. Mit dem Wirtschaftswunder in den 1950er Jahren wurde die Industrieproduktion nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland intensiviert und Städte wieder aufgebaut. Der damalige Arbeitskräftemangel wurde durch »Gastarbeiter und -arbeiterinnen« ausgeglichen und die Anzahl von Migrantinnen und Migranten nahm in den folgenden Jahren deutlich zu. Gerade zu Beginn der Anwerbephase wurden insbesondere ungelernete Arbeiterinnen und Arbeiter eingestellt. Erst später wurde gezielt um Fachkräfte geworben (vgl. Kaynar 2020). Insofern ist davon auszugehen, dass ein Großteil der ursprünglichen Gastarbeitergeneration eher seltener in der Kulturbranche zu finden ist. Es muss davon ausgegangen werden, dass erst mit der Familienzusammenführung und dem sozioökonomischen Aufstieg durch Schul- und Berufsausbildung der Kinder der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund innerhalb der Kultureinrichtungen gestiegen ist. Offenbar trifft dies bei den Nachfahren von Migrantinnen und Migranten aus dem Nahen Osten und aus Osteuropa in stärkerem Maße zu als für Türkeistämmige.

Die geringe Einbeziehung von Personen mit türkischem Migrationshintergrund ist dennoch weiter zu verfolgen und sollte innerhalb der kulturellen Institutionen kritisch hinterfragt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit türkischem Migrationshintergrund könnten hier gegebenenfalls eine Vorbildfunktion übernehmen. Sie könnten gezielt über eine Tätigkeit in Kulturinstitutionen informieren bzw. Schülerinnen und Schülern oder Studierenden die Chancen in diesem Arbeitsmarkt aufzeigen.

In Bezug auf die Zusammensetzung der Altersstruktur bei Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund (vgl. Abb. 10, S. 62)<sup>25</sup> zeigt sich erneut innerhalb der Befragung, dass die bis 30-Jährigen weniger stark vertreten sind. Ihr Anteil ist mit

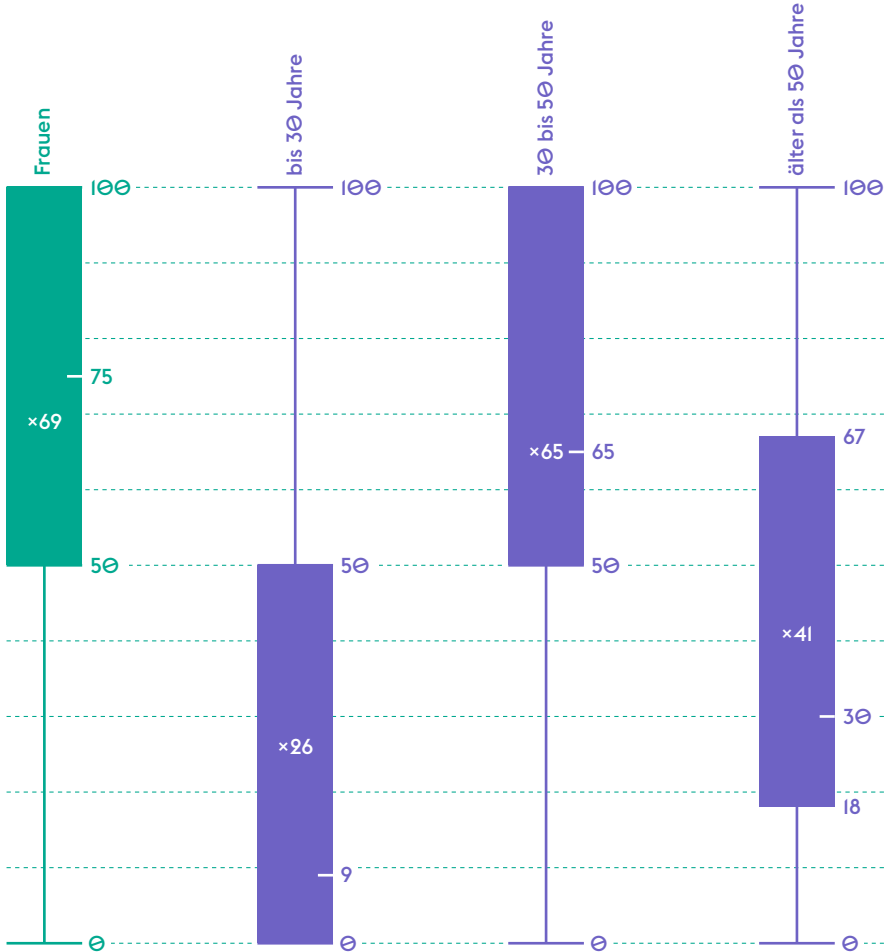
---

24 Der hohe Anteil der Antwortkategorie »keine Angabe« kann ein Indiz dafür sein, dass Organisationen keine statistischen Daten zu Erfassung der ursprünglichen Herkunft haben. Der Anteil der Mitarbeitenden mit türkischem Migrationshintergrund kann also ggf. höher ausfallen.

25 Abbildung 10 stellt arithmetische Mittelwerte dar, die aus den Angaben zu der Gesamtanzahl der einzelnen Gruppen innerhalb der Einrichtung/Institution errechnet oder alternativ aus dem geschätzten prozentualen Anteil ermittelt wurden. Die durchschnittliche Verteilung der Altersstruktur ergibt deshalb nicht 100 Prozent.

Abbildung 10:  
**Diversität bei Personal und Mitarbeitenden  
 mit Migrationshintergrund**

↙  
 Zu welchem Anteil sind folgende Gruppen  
 bei Ihren Mitarbeitenden mit Migrationshinter-  
 grund vertreten?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 66, Angaben in Prozent



durchschnittlich 26 Prozent der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im Vergleich zur Gesamtbefragung (11%) jedoch deutlich höher. Die Altersgruppe der über 50-Jährigen mit Migrationshintergrund ist dagegen mit 41 Prozent nahezu identisch mit dem Gesamtdurchschnitt (42%). Die 30- bis 50-Jährigen sind mit durchschnittlich 65% deutlich am stärksten vertreten. Ihre Altersgruppe ist wesentlich stärker besetzt als innerhalb der Gesamtbefragung (37%). Sie und die unter 30-Jährigen könnten Ausdruck eines sozioökonomischen Aufstiegs und eines höheren Qualifikationsniveau der Nachfahren sogenannter Gastarbeiterfamilien darstellen. Da der Anteil an Mitarbeitenden aus der Türkei und Südwesteuropa innerhalb der Befragung verhältnismäßig gering ausfällt und die meisten Mitarbeitenden aus EU-Mitgliedsstaaten stammen, müssen jedoch noch weitere Faktoren ausschlaggebend angesehen werden.

So kann die Freizügigkeit der Arbeitnehmenden innerhalb der Europäischen Union ein Grund für den höheren Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in den befragten Kulturinstitutionen sein. Nach Artikel 45 AEUV hat jede EU-Bürgerin und jeder EU-Bürger seit 2011<sup>26</sup> das Recht, sich frei zu bewegen, niederzulassen sowie in einem anderen Mitgliedstaat zu arbeiten und innerhalb diesem wie Staatsangehörige behandelt zu werden. Im Rahmen dessen hat die Mobilität von hochqualifizierten EU-Bürgerinnen und EU-Bürger im erwerbsfähigen Alter stark zugenommen. Da in Kulturinstitutionen der Anteil der hochqualifizierten Beschäftigten vergleichsweise hoch ist, kann dieses Arbeitsmarktsegment für EU-Bürgerinnen und EU-Bürger sehr attraktiv sein. Dies kann erklären, warum die Altersgruppen der unter 50-jährigen mit Migrationshintergrund deutlich umfangreicher besetzt sind als bei allen Beschäftigten in der Befragung. Sie nehmen die Freizügigkeit innerhalb der Europäischen Union stärker in Anspruch als ältere Personen. Insgesamt deuten sich hier Veränderungen in der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft an. Daraus lässt sich eine positive Prognose für wachsende Diversität in der Mitarbeiterschaft von Kultureinrichtungen und -institutionen ableiten.

In der Befragung hat weiter interessiert, in welchen Positionen bzw. Arbeitsbereichen Mitarbeitende mit Migrationshintergrund in den Organisationen tätig sind. Gefragt wurde nach den Positionen bzw. Arbeitsbereichen:

- ↳ Leitung (allgemeine, wissenschaftliche, Verwaltung)
- ↳ Wissenschaftlich Mitarbeitende
- ↳ Öffentlichkeitsarbeit/Vermittlung
- ↳ Sachbearbeitung/Sekretariat
- ↳ Technisches Personal
- ↳ Sonstiges Personal (z.B. Raumreinigung, Kantine)

---

**26** Für Arbeitnehmende aus Rumänien und Bulgarien ist der Arbeitsmarkt in Deutschland erst seit 2014 vollständig geöffnet.

Dabei wurde das Ziel verfolgt zu eruieren, ob Menschen mit Migrationshintergrund in eher einfachen Tätigkeitsbereichen tätig sind oder auch in solchen, in denen eine höhere Qualifikation verlangt wird.

Die Befragungsergebnisse sind in dieser Hinsicht aufgrund der geringen Fallzahl jedoch leider statistisch wenig belastbar. Ein hoher Anteil der Organisationen hat diese Frage nicht beantwortet, daher liegen entsprechende Angaben nicht vor. Es muss davon ausgegangen werden, dass dies in einem engen Zusammenhang mit der Nichtverfügbarkeit von entsprechend differenzierten Daten steht. In der Tabelle 4 (S. 65) sind daher 2 verschiedene Kategorien ausgewiesen:

- ↳ zum einen werden alle Organisationen betrachtet, das heißt sowohl diejenigen, die Personal mit Migrationshintergrund beschäftigen, diejenigen, die kein Personal mit Migrationshintergrund beschäftigen und diejenigen, die keine Angaben gemacht haben
- ↳ zum anderen werden die Organisationen betrachtet, die Personal mit Migrationshintergrund beschäftigen ohne die Organisationen, die das Feld »keine Angaben« angekreuzt haben

Wird die kleine Stichprobe<sup>27</sup> an Institutionen betrachtet, die Angaben zu den Positionen und Arbeitsbereichen der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund gemacht haben, zeigt sich folgendes Bild:

- ↳ 87 Prozent der Organisationen weisen Personal mit Migrationshintergrund im Arbeitsbereich Wissenschaftliche Mitarbeit aus,
- ↳ der zweithöchste Anteil an Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist mit 74 Prozent beim sonstigen Personal (z.B. Raumreinigung, Kantine) auszumachen, dicht gefolgt vom Arbeitsbereich Sachbearbeitung/Sekretariat mit 73 Prozent
- ↳ immerhin 68 Prozent an Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist in der Leitung (allgemeine, wissenschaftliche, Verwaltung) tätig, gefolgt vom technischen Personal mit 60 Prozent
- ↳ den geringsten Wert an Beschäftigten mit Migrationshintergrund weist der Arbeitsbereich Öffentlichkeitsarbeit/Vermittlung mit 55 Prozent auf

Gerade für die Erschließung neuer Gruppen mit Migrationshintergrund aus dem Bereich des Publikums, der Besucher und Nutzer wäre es sinnvoll, den Anteil im Bereich der Öffentlichkeit und Vermittlung zu erhöhen.

---

<sup>27</sup> Die Anzahl der Institutionen, die zu den jeweiligen Positionen Angaben gemacht haben, schwankt zwischen 19 und 30.

Tabelle 4:

**Anteil der Organisationen, in denen Personal mit Migrationshintergrund vorhanden ist — nach Positionen bzw. Arbeitsbereichen**



In welchen Positionen bzw. Arbeitsbereichen sind angestellte Mitarbeitende mit Migrationshintergrund tätig?

Positionen/Arbeitsbereiche	Anteil in Prozent					Anzahl
	Keine Angabe	ohne Personal mit Migrationshintergrund	mit Personal mit Migrationshintergrund	mit Personal mit Migrationshintergrund*		
Leitung (allgemeine, wissenschaftl., Verwaltung)	57	14	29	68	28	
Wissenschaftliche Mitarbeitende	55	6	39	87	30	
Öffentlichkeitsarbeit/Vermittlung	70	13	17	55	20	
Sachbearbeitung/Sekretariat	60	11	29	73	26	
Technisches Personal	70	12	18	60	20	
Sonstiges Personal (z.B. Reinigung, Kantine)	71	8	21	74	19	

\*ohne Organisationen mit »keine Angabe«

Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 66

### 6.2.3 ▾

## Auf dem Weg zu mehr Diversität – Ausschreibungs- und Einstellungspraxis

Wie an anderer Stelle dargestellt, messen die befragten Institutionen dem Thema Diversität bei Stellenausschreibungen und im Bewerbungsverfahren große Bedeutung zu. Immerhin 87 Prozent gaben an, diese Fragestellung bei Stellenausschreibungen und 83 Prozent in Bewerbungsverfahren im Blick zu haben. Insofern war es interessant zu erfahren, wie die tatsächliche Praxis in den befragten Institutionen aussieht. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass nicht in allen Organisationen Möglichkeiten für Neueinstellungen vorhanden sind. Insbesondere Institutionen mit einem kleinen Mitarbeitendenstamm gaben bei der Befragung an, keine Neueinstellungen vornehmen zu können. Gleichwohl gibt es, aufgrund neuer Aufgaben und Projekte, Fluktuation oder das Erreichen der Altersgrenze Gelegenheiten entsprechende Aspekte bei der Erst- oder Neubesezung von Stellen zu berücksichtigen. Insofern interessierte im Rahmen der Befragung in besonderem Maße, inwiefern Aspekte von Diversität in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen und inwiefern in den Organisationen Mitarbeitende sich speziell um dieses Thema kümmern.

Die Befragungsergebnisse vermitteln dabei ein sehr differenziertes Bild. Generell wird sichtbar, dass Diversität noch nicht bei allen Organisationen im Ausschreibungs- und Bewerbungsprozess berücksichtigt wird. Zwar geben 8 von 10 Organisationen (78%) an, dass dies bei der Ausschreibung Berücksichtigung findet, aber bei immerhin mehr als jeder fünften Organisation (22%) trifft dies bei Ausschreibungen nicht zu bzw. es besteht keine Kenntnis darüber (vgl. Abb. II, S. 67). Dieses Ergebnis überrascht, da gerade in dieser ersten Stufe von Ausschreibungen eine generelle Berücksichtigung und Hervorhebung von Diversitätsfaktoren vielerorts üblich geworden ist.

Diese Tendenz setzt sich im weiteren Bewerbungsprozess fort. Bei der Auswahl der Bewerbungen für Vorstellungsgespräche berücksichtigen nur noch 6 von 10 (59%) den Diversitätsaspekt und bei der Personalentscheidung trifft dies nur noch für gut jede zweite (53%) befragte Institution zu. Positiv gewendet heißt dies, dass für mehr als der Hälfte der befragten Institutionen Diversität bei der Auswahl von Beschäftigten eine Rolle spielt. Negativ betrachtet wird deutlich, dass der Faktor Diversität im Verlauf der Personalgewinnung von Stufe zu Stufe an Relevanz verliert.

Unterschiede werden bei der Organisationsgröße sichtbar: Einrichtungen und Institutionen mit 31 bis 100 Mitarbeitenden berücksichtigen Diversität stärker bei Ausschreibungen und der tatsächlichen Personalentscheidung als Institutionen mit einem kleinen Mitarbeiterstab. Auch bei noch größeren Organisationen fällt der Anteil oftmals geringer aus. Lediglich bei der Auswahl der Bewerbungsge-

Abbildung I1:  
**Diversität bei Einstellungen**

↘  
In welcher Hinsicht hatte Diversität  
bei Einstellungen Bedeutung? Kam vor bei ...

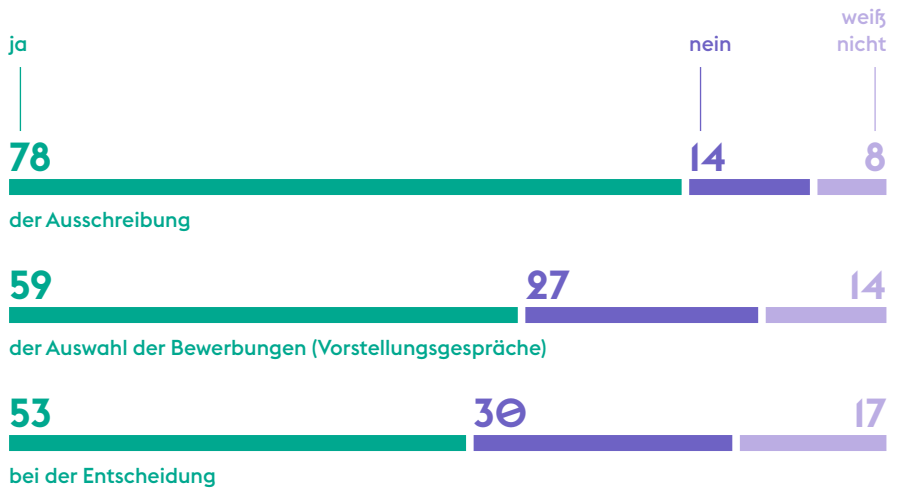


Abbildung I2:  
**Praxis anonymer Bewerbungen**

↘  
Wenden Sie die Praxis von anonymen Bewerbungen an?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 64, Angaben in Prozent

sprache findet Diversität hier stärker Berücksichtigung. Bei kleineren Organisationen findet Diversität bei Einstellungen im direkten Vergleich seltener Beachtung.

In den letzten Jahren wird zunehmend diskutiert, dass die Praxis anonymer Bewerbungen Benachteiligungen mindern und die Diversität erhöhen kann. Gegenwärtig findet sie bei den befragten Institutionen allerdings kaum Anwendung. Nur bei 5 Prozent setzt man dieses Verfahren, bei dem man eine stärkere Gleichbehandlung und mehr Chancengerechtigkeit erwartet sowie sich letztlich mehr Diversität erhofft, ein (vgl. Abb. 12, S. 67). Bei 9 von 10 Organisationen gehören anonyme Bewerbungen dagegen noch nicht zur Praxis. Es verwundert, dass insbesondere sehr große Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden und Organisationen mit bis zu 30 Angestellten das Verfahren von anonymen Bewerbungen nicht berücksichtigen. Zwar verwendet auch die Mehrheit der kleineren Organisationen mit bis zu 10 Mitarbeitenden selten anonyme Bewerbungen, doch findet hier das Verfahren häufiger Anwendung (15%).

Ob bestimmte Aspekte von Diversität bei der Einstellungspraxis von Bedeutung sind und Beachtung finden, hängt in einem hohen Maße davon ab, ob in der Organisation Mitarbeitende vorhanden sind, die sich dieser Thematik speziell widmen und dafür zuständig sind. Gerade im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit hat sich der Einsatz von Gleichstellungsbeauftragten in den letzten Jahrzehnten bewährt. Das trifft ebenfalls für die Übergabe an Verantwortung für die Beschäftigten mit Behinderung zu. Auch hier sind die größeren Organisationen gesetzlich verpflichtet, entsprechende Stellen einzurichten. Bei den Organisationen mit einer kleinen Beschäftigtenzahl stellt sich die Situation anders dar. Es liegt in ihrem Ermessen, ob sie jemand mit den entsprechenden Aufgaben betrauen.

Die Angaben aus der Befragung reflektieren ein relativ geringes Vorhandensein von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich speziell den Fragen von Diversität widmen. Während noch gut mehr als jede dritte Organisation (36%) über Gleichstellungsbeauftragte verfügt, sind Behindertenbeauftragte noch in jeder vierten (27%), Diversitätsbeauftragte aber nur in jeder zehnten (9%) Organisation vorhanden (vgl. Abb. 13, S. 69).

Große Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden verfügen deutlich häufiger über entsprechende Positionen (Gleichstellungsbeauftragte: 73%; Behindertenbeauftragte: 64%). Diversitätsbeauftragte sind jedoch auch bei ihnen selten zu finden. Nur knapp eine von 10 Organisationen hat entsprechendes spezifisches Personal. Insgesamt könnte hier strategisch und konzeptionell überlegt werden, inwiefern eine Zusammenführung bzw. Erweiterung der Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Beauftragten erfolgen und eine Diversitätsbeauftragte die Belange aller relevanter Gruppen vertreten könnte.

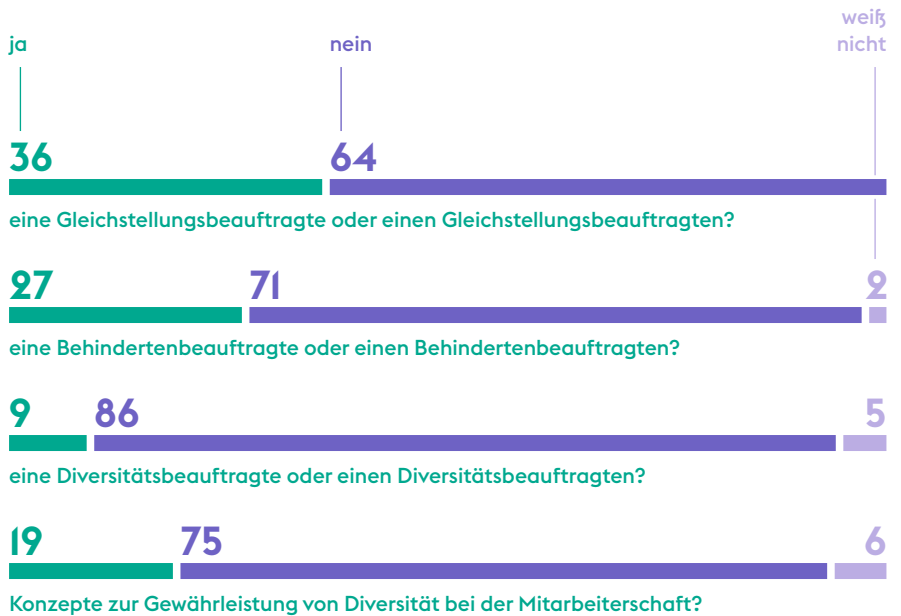
Neben speziellen Beauftragten können Konzepte zu mehr Diversität in der Mitarbeiterschaft beitragen. Angesichts der umfassenden Diskussion, die dieses Thema erfährt, aber auch auf der Grundlage von Erkenntnissen zu den Vorteilen diverser Belegschaften, verwundert, dass Konzepte zur Gewährleistung von Diversität nur von rund jeder fünften (19%) befragten Institution ausgewiesen werden.

Abbildung 13:

### Spezielle Mitarbeitende für Diversität



Gibt es in Ihrer Institution/Einrichtung ...



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 64, Angaben in Prozent

Hier zeigt sich einerseits ein starker Nachholbedarf. Andererseits wird offenbar der Stellenwert entsprechender Konzepte unterschätzt. Erneut ist bei größeren Organisationen der Anteil mit entsprechenden Konzepten höher (36%). Offen ist, ob die Erwartung, dass Kulturinstitutionen solche Konzepte vorhalten, dazu beitragen könnte, Diversitätskonzepte zu erarbeiten und damit einen Bewusstseinsprozess in den Institutionen anzustoßen.

## 6.2.4 ↘

### Ehrenamtliche und Diversität

Die Frage nach Diversität stellt sich in den befragten Institutionen nicht nur beim hauptamtlichen Personal, sondern ebenfalls bei ehrenamtlich aktiven Personen. Vielfach sind Ehrenamtliche in verschiedenen Gremien tätig, sie sind an Projekten beteiligt oder unterstützen die Tätigkeit der Organisation in anderer Weise. Die Berücksichtigung der verschiedenen Dimensionen von Diversität in den einzelnen Handlungsfeldern von Ehrenamtlichen kann das Gesamtbild zur Vielfalt der Einrichtungen und Institutionen positiv beeinflussen. Zwar ist ehrenamtliche Tätigkeit mit ihren Merkmalen der Freiwilligkeit, der unentgeltlichen Leistung und der Ausrichtung auf das Gemeinwohl durch viel Dynamik hinsichtlich des personellen Wechsels geprägt, dennoch können kulturelle Einrichtungen und Institutionen in einem bestimmten Maße Einfluss in diesem Bereich auf Aspekte von Diversität nehmen.

Die Antworten aus der Befragung zeigen, dass in fast jeder zweiten befragten Institution Menschen ehrenamtlich aktiv sind (vgl. Abb. 14, S. 71). Besonders hoch ist der Anteil bei den mittelgroßen Organisationen mit 31 bis 100 Mitarbeitenden, während er bei den großen Organisationen mit über 100 Mitarbeitenden eher gering ausfällt bzw. hierzu keine Angaben gemacht wurden. Das dürfte damit zusammenhängen, dass Ehrenamtliche in großen Organisationen in vielfältiger Hinsicht und auf unterschiedlichen Ebenen zu finden sind, so dass eine Gesamterfassung fehlt. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass entsprechende statistische Erhebungen in diesem Bereich nicht erforderlich sind. Daten hierzu werden, wenn nicht ein spezifisches Interesse vorhanden ist, nicht erhoben.

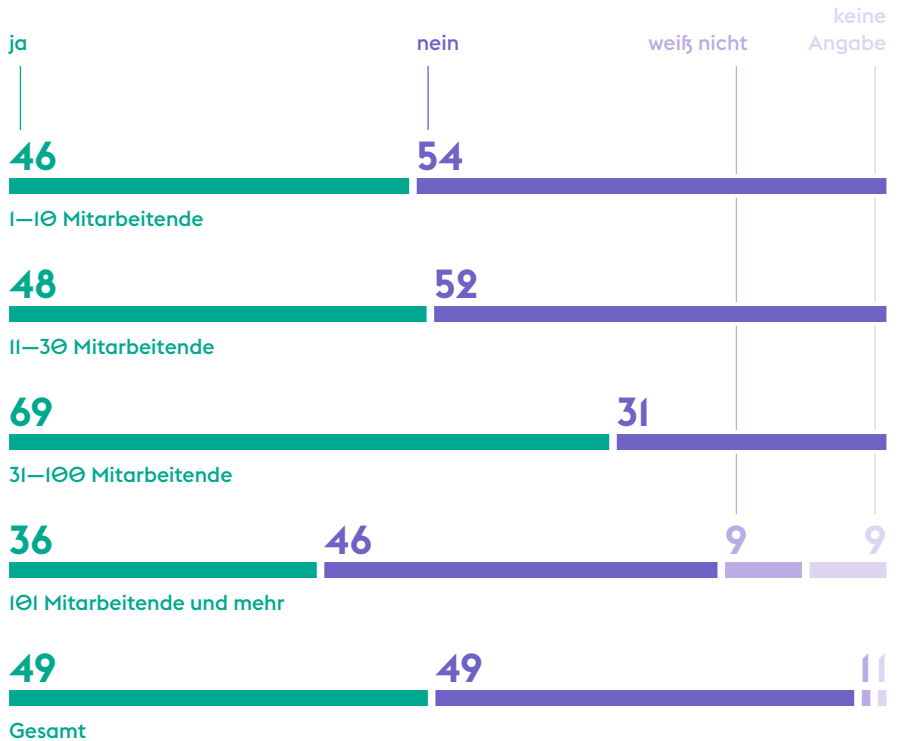
Die Angaben zur sozialstrukturellen Zusammensetzung der Ehrenamtliche beziehen sich auf 33 befragte Institutionen, die das Vorhandensein von Ehrenamtlichen angeben und sind deshalb statistisch nur gering belastbar. Bei mehr als der Hälfte derjenigen Organisationen, in denen Ehrenamtliche engagiert sind, liegt der Frauenanteil bei diesen über 50 Prozent (57%), bei 18 Prozent noch zwischen einem und 25 Prozent. Bei fast jeder zehnten Organisation (9%) sind keine Frauen ehrenamtlich aktiv.

Bei den Angaben zu den Altersgruppen wird das Fehlen von jüngeren Ehrenamtlichen, das ein generelles Problem in der gegenwärtigen Gesellschaft ist (vgl. Simonson et al. 2021), auch im kulturellen Bereich sehr deutlich. Nur eine Organisation weist hier einen Anteil an Ehrenamtlichen bis 25 Prozent aus. Ähnliches



Abbildung 14:  
**Vorhandensein von Ehrenamtlichen –  
 nach der Anzahl der Beschäftigten**

▾  
 Sind in Ihrer Institution/Einrichtung  
 ehrenamtlich Menschen tätig?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 61, Angaben in Prozent

trifft für die Gruppen der Menschen mit Behinderung und Menschen mit Migrationshintergrund zu. Über die Hälfte der Antwortenden lieferte hier keine Angaben oder entschied sich für die Kategorie »weiß nicht«. Nur 5 Einrichtungen und Institutionen (15%) gaben bei den Engagierten einen Anteil von bis zu 25 Prozent von Menschen mit Behinderung an. Bei Menschen mit Migrationshintergrund liegt der Anteil an den Ehrenamtlichen leicht darüber. Insgesamt 10 Organisationen und damit fast jede Dritte (30%) mit Ehrenamtlichen weist auf das Vorhandensein dieser Gruppe hin. Zumeist liegt der Anteil an den Ehrenamtlichen dabei ebenfalls unter 25 Prozent.

Die Werte hinsichtlich der ehrenamtlichen Tätigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund müssen im Kontext des allgemeinen ehrenamtlichen Engagements dieser Personengruppe gesehen. Tendenziell ist das ehrenamtliche Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund geringer als das von Personen ohne Migrationshintergrund. So sind laut Freiwilligensurvey 46,8 Prozent der Menschen ohne Migrationshintergrund ehrenamtlich aktiv und 31,5 Prozent der Menschen mit Migrationshintergrund (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2020: 51). Das geringere ehrenamtliche Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund hat unterschiedliche Gründe. Ein Grund ist sicherlich, dass eine ausgeprägte Vereins- und Verbandsstruktur, die das Kernelement bürgerschaftlichen Engagements bildet, eine deutsche Spezifik ist und in anderen Ländern nicht oder zumindest nicht in dieser Ausprägung anzutreffen ist. Das heißt es besteht anders als in Deutschland keine jahrzehnte-, wenn nicht gar jahrhundertealte Tradition an bürgerschaftlichem Engagement. Um das ehrenamtliche Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund zu stärken und den Ursachen für das fehlende Engagement nachzugehen, ist ein Arbeitsschwerpunkt des im Jahr 2012 etablierten Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung die Erforschung des migrantischen ehrenamtlichen Engagement sowie engagementfördernden Strukturen in Vereinen und Verbänden. Für die hier in Rede stehenden Kulturinstitutionen, in denen Menschen mit Migrationshintergrund ehrenamtlich mitwirken, kann jedenfalls festgehalten, dass ihr Anteil dem Anteil der ehrenamtlich Aktiven mit Migrationshintergrund insgesamt entspricht.

Am häufigsten sind Ehrenamtliche in berufenen (72%) und in gewählten (66%) Gremien aktiv (vgl. Abb. 15, S. 73). Doch auch in etwas mehr als der Hälfte (53%) der kulturellen Einrichtungen und Institutionen mit Ehrenamtlichen sind diese bei der Durchführung von Projekten tätig und in 41 Prozent unterstützen sie hauptamtliches Personal. In gewählten Gremien sind dabei überwiegend Ehrenamtliche aus der Altersgruppe der über 50-Jährigen sowie Frauen engagiert. Menschen mit Migrationshintergrund und jüngere Personen bis 30 Jahre sind hingegen gar nicht vertreten. Berufene Gremien setzen sich altersmäßig ähnlich zusammen. Hier steigt jedoch der Anteil an Ehrenamtlichen unter 50 Jahren leicht an. Bei der Unterstützung zur Durchführung von Projekten sind erneut die über 50-Jährigen am stärksten präsent. Der Anteil von Frauen, aber auch von Menschen mit Migrationshintergrund ist in der Projektarbeit relativ hoch. Auch bei der Unterstützung des hauptamtlichen

Abbildung I5:

## Bereiche in denen Ehrenamtliche tätig sind

↳

In welchen Bereichen sind Ehrenamtliche in Ihrer Institution/Einrichtung tätig?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, Mehrfachantworten n = 32

Personals dominieren bei den Ehrenamtlichen überwiegend die über 50-Jährigen und Frauen. Doch auch der Anteil von Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund steigt bei Tätigkeiten zur Unterstützung des hauptamtlichen Personals merkbar an. Menschen mit Behinderung sind hingegen hier wie in den anderen Aktivitätsbereichen fast gar nicht als Ehrenamtliche eingebunden — hier bleibt eine Ressource zur Einbindung von Expertise ungenutzt.

Bei der Betrachtung der Tätigkeitsfelder fällt besonders auf, dass nach den Angaben aus der Befragung in fast 3 von 4 der befragten Institutionen (72%) Ehrenamtliche in berufenen Gremien mitwirken. Das bedeutet, dass ein großer Teil dieser Personen gezielt für die Übernahme des Ehrenamts angesprochen wird. Die Auswahl erfolgt häufig, weil diese Personen eine bestimmte Funktion innehaben, über spezielle Expertise verfügen oder weil sie in gewisser Weise Honoratioren sind. Insofern besteht seitens der Organisationen bereits bei der Auswahl der anzusprechenden Personen die Gelegenheit, auf Diversität zu achten und entsprechende Kriterien bei der Auswahl zu berücksichtigen. Zu Recht wird dies bei den Antworten in der offenen Fragestellung als Wunsch an übergeordnete Leitungen geäußert. Insgesamt beinhalten die Antworten auf die Frage, was sich die befragten Institutionen wünschen, um mehr Diversität bei den Ehrenamtlichen zu erzielen, ein breites Spektrum von Vorschlägen. Sie lassen sich in 4 Gruppen zusammenfassen:

#### **Gruppe 1:**

##### **Unterstützung in konzeptioneller und struktureller Hinsicht**

- ↳ Entwicklung und Implementierung langfristiger Konzepte zum Ehrenamt unter Berücksichtigung von Diversität in Kultureinrichtungen
- ↳ mehr Diversitätsbewusstsein bei den mit der Berufung beauftragten Gremien
- ↳ mehr Diversität in den Kultureinrichtungen, aus denen die Beiräte und Juroren bzw. Jurorinnen entsandt werden

#### **Gruppe 2:**

##### **Unterstützung in materieller Hinsicht**

- ↳ Budget zur Förderung von Ehrenamt
- ↳ finanzielle Begleitung des Diversitätsentwicklungsprozesses
- ↳ Förderprogramme und Drittmittel zur Diversitätssteigerung

#### **Gruppe 3:**

##### **Unterstützung der Arbeit mit den Ehrenamtlichen**

- ↳ gezielte Ermutigung zur Arbeit im Vorstand
- ↳ Mehrsprachigkeit in der Vorstandsarbeit
- ↳ Erweiterung der Tätigkeitsfelder für Ehrenamtliche
- ↳ Setzung von Anreizen für Ehrenamtliche

- ↳ verstärkte zielgruppenorientierte Ansprache
- ↳ Diversitätsworkshops für Mitglieder zur Weiterbildung zum Thema Diversität

#### **Gruppe 4:**

##### **Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit**

- ↳ Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Ehrenamt
- ↳ gezielte Werbung für diversere Mitgliedschaft und Ehrenamt
- ↳ Kontaktvermittlung zu anderen Einrichtungen zur Zusammenarbeit im ehrenamtlichen Bereich

Die genannten Punkte machen deutlich, dass es für die Steigerung von Diversität bei Ehrenamtlichen kein Patentrezept gibt, sondern unterschiedliche Gesichtspunkte eine Rolle spielen. Bei der Einflussnahme auf Diversität bei den Ehrenamtlichen sind die heterogenen Aktivitätsfelder zu berücksichtigen. Die Maßnahmen reichen von der konzeptionellen Ausarbeitung von Programmen über die Bereitstellung von finanziellen Mitteln zur Förderung und Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit bis hin zu Weiterbildungsmaßnahmen und einer verstärkten sowie gezielten Öffentlichkeitsarbeit. Deutlich wird auch hier die besondere Verantwortung übergeordneter Gremien und Leitungen, die sich der Thematik Diversität im Bereich der Ehrenamtlichkeit bereits bei der Auswahl und Ansprache von Personen, die in ehrenamtlich besetzte Gremien berufen werden sollen, annehmen müssen.

Einige der genannten Aspekte werden so oder zumindest ähnlich akzentuiert auch genannt, wenn es um das Erreichen von mehr Diversität beim hauptamtlichen Personal geht. Dies gilt insbesondere für die Erarbeitung von Diversitätskonzepten, die sowohl dazu dienen können, mehr Diversität beim hauptamtlichen Personal als auch bei den ehrenamtlich Engagierten zu erzielen.

## **6.3** ↘

### **Diversität beim Publikum**

Neben dem Personal wird das Publikum als weiterer Maßstab für den erreichten Grad an Diversität speziell in Kultureinrichtungen genannt. Dieser Aspekt war naturgemäß nur für die befragten Einrichtungen und Institutionen relevant, die sich an ein Publikum, im Sinne von Besucherinnen und Besuchern bzw. Nutzerinnen und Nutzern, richten.

Die überwiegende Mehrheit (95%) der befragten Institutionen, die den Fragebogen beantworteten, gab an, dass sich ihre Arbeit an ein Publikum, also an Besucherinnen und Besucher oder Nutzerinnen und Nutzer richtet. Hierin spiegelt sich der hohe Anteil an Kultureinrichtungen wider, die den Fragebogen ausgefüllt haben. Insofern fußen die Fragen nach Diversität in diesem Bereich bei den Antworten auf eine breite praktische Kenntnis und Erfahrung. Dennoch überrascht

es, dass laut den Antworten nur bei etwas mehr als der Hälfte statistische Angaben, Analysen und Erkenntnisse zur Diversität des Publikums in den Organisationen vorliegen. Gut jede zweite Organisation (55%) berichtet über entsprechende Materialien, dabei sind sie bei jeder Vierten (24%) regelmäßig und jeder Dritten (31%) gelegentlich vorhanden. Bei größeren Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden sind entsprechende Unterlagen deutlich häufiger verfügbar (45% regelmäßig; 35% gelegentlich vorhanden). Bei 4 von 10 Institutionen (42%) fehlen sie hingegen völlig (vgl. Abb. 16, S. 81).

Da nur begrenzt statistischen Angaben, Analysen und Erkenntnisse zum Publikum vorhanden sind, fiel es offenbar schwer, die Frage zu beantworten, zu welchen Anteilen die jeweiligen Gruppen, die im Fokus der Diversitätsuntersuchung standen, zum Publikum gehören. Gefragt wurden die Institutionen nach den Anteilen von Frauen, von verschiedenen Altersgruppen, von Menschen mit Behinderung sowie von Menschen mit Migrationshintergrund am Publikum.

Zu den Frauen und zu den Altersgruppen konnten jeweils fast die Hälfte der Organisationen keine Angaben machen oder nutzte die Antwort »weiß nicht«. Bei den Angaben zu den Gruppen der Menschen mit Behinderung und Menschen mit Migrationshintergrund trafen fehlende Angaben für gut zwei Drittel (71% bzw. 68%) zu. Hierzu liegen also offenbar mehr Daten vor, was ein Hinweis darauf ist, dass diese Gruppe stärker in den Blick genommen werden.

Aus den vorliegenden Angaben – also den Antworten derjenigen, die über Datenmaterial verfügen – zeigt sich, dass der Anteil der Frauen am Publikum von 29 Prozent der Organisationen mit einem Anteil von bis zu 25 Prozent und von 25 Prozent bis zu einem Anteil bis zu 50 Prozent angegeben wird. Tendenziell lässt sich ableiten, dass bei den Altersgruppen die Älteren mit einem höheren Anteil vertreten sind als die Jüngeren. Bei den Anteilen der Menschen mit Behinderung und Menschen mit Migrationshintergrund ähneln sich die Angaben erneut. Fast jede dritte Organisation (29% bzw. 24%) sieht den Anteil dieser Gruppen bei bis zu 25 Prozent. Bei Menschen mit Migrationshintergrund werden nur von einzelnen Organisationen auch höhere Werte angegeben. Insgesamt lassen sich die Angaben aufgrund der nur wenigen Fälle statistisch nicht sinnvoll weiter differenzieren.

Die Institutionen wurden nicht nur nach den Anteilen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen an ihrem Publikum gefragt, sondern auch danach, welche externen und welche internen Faktoren bzw. Maßnahmen zu mehr Diversität im Publikum, den Besucherinnen und Besuchern bzw. den Nutzerinnen und Nutzern beitragen könnten. Bei den Antworten auf diese Frage fiel auf, dass es den Organisationen häufig schwerfällt, eine klare Trennlinie zwischen den externen und internen Faktoren zu ziehen. Dadurch kommt es teilweise zu Überschneidungen. Auffallend ist ferner, dass sich die externen Faktoren teilweise nicht auf die einzelne Institution, sondern eher allgemeine kulturpolitische Maßnahmen beziehen. Insgesamt wurden 33 Angaben zu externen Faktoren und 29 Angaben zu internen Faktoren erfasst. Sowohl die externen als auch die internen Faktoren werden im Folgenden vorgestellt.

## 6.3.1 ↘

# Externe Faktoren für mehr Diversität beim Publikum

Folgende Vorschläge der externen Unterstützung bzw. des Diskurses wurden von den befragten Institutionen gemacht, um mehr Diversität beim Publikum zu erreichen:

### Strukturelle Aspekte

- ↳ Schaffung von »Dritten Orte«, die ein Klima der Offenheit bieten
- ↳ Einbeziehung spezifischer Gruppen durch dialogische und partizipative Angebote und Eingehen in Fokusgruppen auf deren Bedürfnisse
- ↳ Abbau von Barrieren, um den Zugang einfacher zu gestalten
- ↳ stärkere Einbeziehung von Schüler und Schülerinnen sowie Studierenden in die Arbeit
- ↳ Bereitstellung von Investitionen und Ressourcen (Personal, Sachmittel), um diverse Formate und Module erstellen und umsetzen zu können

### Kommunikationsaspekte

- ↳ gezielte und spezielle Ansprache einzelner sozialer Gruppen
- ↳ Ausbau der Mehrsprachigkeit in allen Kommunikationsbereichen, besonders im Internet
- ↳ Schaltung von offensiver und auf spezielle Gruppen ausgerichteter Werbung
- ↳ Verstärkung der Outreach-Aktivitäten
- ↳ Veränderung der Bildsprache
- ↳ Schaffung einer einfachen, inklusiven Sprache, um Informationen niedrigschwelliger zu verbreiten

### Inhaltliche Aspekte

- ↳ thematischer Wandel in der Programmgestaltung und im Angebot (Ausstellungen usw.)
- ↳ Aufgreifen von adäquaten Themen zur Diversität in Veranstaltungen und in der Vermittlungsarbeit
- ↳ Steigerung der Attraktivität des Standorts, indem Angebote bereitgestellt werden, die Diversität zum Ausdruck bringen
- ↳ Ausarbeitung und Nutzung spezieller Programme (z. B. in Form von Führungen und Workshops) für einzelne Gruppen

### Analyseaspekte

- ↳ stärkerer Austausch mit anderen Einrichtungen zu deren Erfahrungen, um Synergieeffekte zu erreichen
- ↳ Analysen zu den Faktoren, die hinderlich und beschränkend auf die Nutzung wirken, hier besonders Nicht-Nutzer-Studien

Fasst man die Vorschläge und Hinweise zusammen, so kann man feststellen, dass es bei den Veränderungen nicht, wie zu erwarten, in erster Linie um Forderungen zur Bereitstellung von mehr materiellen und finanziellen Ressourcen geht. Wenn Investitionen und Ressourcen für Personal und Sachmittel gewünscht werden, steht dies unmittelbar in Verbindung zu konkreten inhaltlichen Gestaltungselementen der Tätigkeit der Organisation.

Zumeist werden Faktoren genannt, die eher durch die Arbeit der Einrichtung oder Institution selbst zu realisieren und nicht unbedingt von außen zu gestalten sind. Vorstellbar ist jedoch, dass zahlreiche der angeführten Maßnahmen und Anregungen eine Unterstützung von außen erfahren können, weil sie die Kompetenzen und Möglichkeiten der einzelnen Organisation überfordern. In dieser Hinsicht kann eine externe Unterstützung vor allem dadurch erfolgen, dass die Möglichkeiten und Schritte zur Gewährleistung von Diversität in Form eines Katalogs zusammengetragen und den Einrichtungen und Institutionen zur Verfügung gestellt werden. Einen besonderen Stellenwert können dabei verallgemeinerte Erfahrungen und methodische Anleitungen zur Einführung und Durchsetzung von einzelnen Maßnahmen haben, mit denen andere vergleichbare Institutionen bereits Erfahrungen gesammelt haben. In diesem Sinne kann der institutionenübergreifende Austausch einen Mehrwert bieten, um von den Erfahrungen anderer Institutionen mit Blick auf die Publikumsgewinnung zu profitieren.

## 6.3.2 ↘ Interne Faktoren für mehr Diversität beim Publikum

Neben den externen Faktoren können auch die internen Faktoren systematisiert werden. Um mehr Diversität beim Publikum zu erreichen, werden die folgende Vorschläge aufgeführt:

### I. Strukturelle Aspekte

- ↳ Erstellung bzw. Weiterentwicklung von Konzepten zur Diversitätsentwicklung in der Organisation
- ↳ Einrichtung einer Arbeitsgruppe zur Diversität
- ↳ Bereitstellung von Ressourcen in Form von Personal,



Zeit und finanziellen Mitteln und Verstärkung der Diversitätsentwicklung durch den Einsatz von festem Personal im Bereich Pädagogik und Vermittlung, welches gezielt Projekte für einzelne Personengruppen entwickeln kann

- ↳ Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund oder von Beschäftigten mit Behinderungen stärker in Führungspositionen und Schnittstellenpositionen
- ↳ Herstellung von Kooperationen mit starker Diversity-Community sowie ein kontinuierlicher Austausch mit Verbänden marginalisierter Bevölkerungsgruppen
- ↳ Veränderung der Strukturen und Teamzusammensetzung in der Einrichtung

## **2. Aspekte der internen Werteentwicklung**

- ↳ Stärkung des Austauschs und der Diskussion in den Einrichtungen zu Diversität, mit dem Ziel den Ertrag zu nutzen, diversitätsorientierten Handelns aufzuzeigen
- ↳ Verankerung des Themas Diversität in der »DNA« der Einrichtung
- ↳ Schaffung einer Bewusstseinsänderung hinsichtlich Diversität bei der Mitarbeiterschaft
- ↳ Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds zur Diversität in der Einrichtung, das nach innen und außen vertreten wird

## **3. Aspekte von Qualifizierung und Weiterbildung**

- ↳ Durchführung von Schulungen und Workshops für die Mitarbeitenden im Sinne von Fort- und Weiterbildung
- ↳ Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden mit Blick auf direkte Ansprache und Kommunikation
- ↳ Weiterentwicklung von Diversitätskompetenzen bei den Mitarbeitenden, um Diversität in den Organisationen anzuregen

## **4. Analyseaspekte**

- ↳ Audience Development, das auch marginalisierte Gruppen berücksichtigt, um zu verstehen, aufgrund welcher Barrieren oder der Art des Angebots sich Personen bewusst dagegen entscheiden, bestimmte Veranstaltungen zu besuchen
- ↳ Recherchen und statistische Erhebungen zu Besuchern, um zu erfahren, wie vorhandene Barrieren abgebaut werden können

Bei den internen Vorschlägen wird insbesondere das Personal in den Blick genommen und der Bedarf gesehen, für das Thema Diversität in den eigenen Reihen zu werben, ein tieferes Verständnis zu erreichen, um so Veränderungsprozesse anzustoßen. Es werden zudem eine Reihe von Formen zur Gestaltung von Diversität

angeführt, die keinen umfänglichen Aufwand in den Organisationen erforderlich machen und bei denen es eher darum geht, dass man sie anfasst und durchsetzt. Allerdings bleibt oft unklar, wer für diese Aufgaben zuständig und verantwortlich sein soll. Auch hier können Diversitätsbeauftragte unterstützend wirken.

Insgesamt erweist sich die Palette von Vorstellungen, was erforderlich ist, um mehr Diversität im Bereich des Publikums zu erreichen, als sehr umfassend. Deutlich wird, dass einerseits ein spezifisches Zugehen auf die einzelnen Gruppen, die im Fokus von Diversität stehen, als notwendig und förderlich angesehen wird. Dabei hat das Zugehen auf diese Gruppen im Kontext der Kommunikation, um einen entsprechenden Zugang zu ihnen zu erreichen, einen hohen Stellenwert. Das stärkere Zugehen auf diese Gruppen wird ebenfalls durch Veränderungen des eigenen Angebots gesehen. Bei den internen Faktoren fallen besonders Aspekte der internen Werteentwicklung sowie der weiteren Qualifizierung und Weiterbildung des Personals ins Gewicht. Nicht zuletzt wird ein stärkerer finanzieller und personaler Einsatz für sinnvoll gehalten, um Diversität zu erhöhen.

## 6.4 Diversität im Programm

Die Fragen nach der Verankerung von Diversität im Programm waren ähnlich denen nach dem Publikum nur für die Institutionen relevant, die ein Programm haben, das sich an ein breites Publikum richtet oder Material für die Öffentlichkeit erstellt. Für den Stellenwert, den Diversität in einer kulturellen Institution oder Einrichtung hat, ist die Verankerung des Themas in Programmen und anderen Arbeitsgrundlagen von großer Bedeutung. Im Zuge der Fixierung von Positionen zur Erreichung und Sicherung von Diversität in entsprechenden Materialien findet in der Regel zuerst ein interner Klärungsprozess statt, der als Konsens in der Organisation erreicht und ausgewiesen werden kann. Er ist dann nach innen und außen zu vertreten. Für die Aktivitäten der Organisation sowie das Handeln der Mitarbeitenden besteht damit eine Richtschnur, die zuvor gemeinsam erarbeitet wurde. Dieser interne Diskussionsprozess kann einen Beitrag dazu leisten, dass sich die Mitarbeitenden tatsächlich mit dem Thema Diversität identifizieren und es nicht lediglich als von außen »aufgestülpt« betrachten. In der Erhebung wurde deshalb u.a. nach dem Vorhandensein von Aspekten zur Erreichung und zur Sicherung von Diversität in entsprechenden Dokumenten gefragt.

Bei einem Anteil von 37 Prozent und damit bei mehr als jeder dritten Organisation finden Aspekte zur Erreichung und Erhaltung von Diversität in Programmen und Arbeitsmaterialien grundsätzlich Berücksichtigung (vgl. Abb. 17, S. 81). Bei etwas mehr als einem weiteren Drittel (40%) ist das zumindest gelegentlich der Fall. Diese Angaben zeigen, dass Diversität bereits in einem gewissen Maße in den befragten Institutionen verankert ist. Allerdings trifft das nicht für alle zu, denn bei fast jeder fünften Organisation (17%) ist das nicht der Fall.

Abbildung 16:

### Vorhandensein von Angaben, Analysen und Erkenntnisse zur Vielfalt des Publikums



Hat Ihre Institution/Einrichtung statistische Angaben, Analysen und Erkenntnisse zur Vielfalt des Publikums? (z. B. durch Befragungen, eine Besucherstatistik)

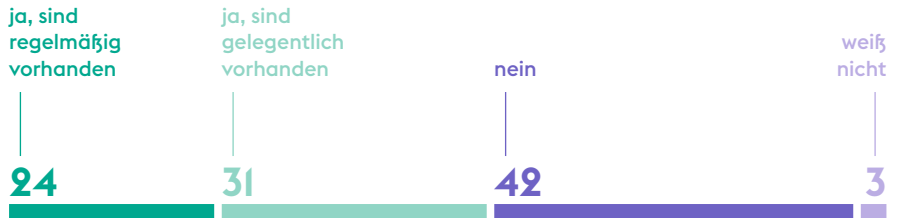
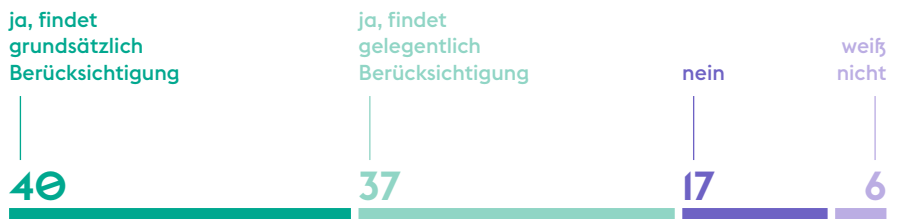


Abbildung 17:

### Vorhandensein von Aspekten zur Diversität in Programmen und anderen Arbeitsgrundlagen



Sind Aspekte zur Erreichung und zur Sicherung von Diversität in Programmen und anderen Materialien Ihrer Organisation/Einrichtung enthalten?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 62, Angaben in Prozent

Auf die Frage, was aus der Sicht der befragten Institutionen erforderlich ist, damit Diversität in Programmen verwirklicht wird und in Materialien enthalten ist, wiederholten sich bereits vorher geäußerte Hinweise. Häufig geht es dabei um strukturelle Aspekte und um Weiterbildung und Qualifizierung. Auch die Mehrsprachigkeit, eine diversitätsgerechte Sprache und entsprechende Formulierungen werden hier erneut genannt. Ergänzend zu den Hinweisen zu den anderen offen gestellten Fragen kommen zusätzlich einige spezifische Hinweise hinzu. Zur Erreichung und zur Sicherung von Diversität in Programmen und anderen Materialien handelt es sich bei den externen Faktoren um:

- ↳ Anstöße von außen, die zur Aufnahme in Informationsmaterialien und Dokumenten führen
- ↳ Beratung, wie entsprechende Positionen zu berücksichtigen sind
- ↳ finanzielle Förderung, die als Anreiz dient
- ↳ Einsetzung von Beauftragten, die sich um die Berücksichtigung im Programm und in entsprechenden Materialien kümmern
- ↳ Vorgaben und gezielte Maßnahmen von außen

Bei den internen Faktoren wird darauf hingewiesen, dass diverse Perspektiven stärker Berücksichtigung finden sollten und diese nicht als Trend, sondern als laufende Aufgabe, die zum Kerngeschäft gehört, zu verstehen sind. Als erforderlich wird weiter angesehen, dass die Perspektiven von Mitgliedern aus den Gruppen, die Diversität ausmachen, noch wirksamer in die Strategieentwicklung einzubringen sind. Im Einzelnen werden noch folgende weitere interne Faktoren angeführt:

- ↳ Bereitstellung von mehr internen Ressourcen
- ↳ Durchführung von Schulungen für das Personal
- ↳ Herstellung von Kontakten zu diversen Personengruppen
- ↳ Bewusstsein für Diversität in der Organisation schaffen und weiterentwickeln
- ↳ Herstellung von gezielten Kooperationen mit Expertinnen und Experten zu diversitätssensiblen Themen

## 6.5 ↘ Vorfälle von Benachteiligung und Diskriminierung

In den letzten Jahren sind speziell aus der Film- und Fernsehbranche sowie dem Theater Vorfälle zu Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und/oder Hautfarbe bekannt geworden. Mit »Themis. Vertrauensstelle gegen sexuelle Gewalt und Belästigung« wurde eine unabhängige und überbetriebliche Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Theaterbranche

geschaffen, an die sich freiberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder sozialversicherungspflichtig Beschäftigte wenden können, wenn sie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren haben.<sup>28</sup>

In der vorliegenden Befragung wurde hinsichtlich der Benachteiligung ein anderer Fokus gewählt. Hier stand im Mittelpunkt, ob in den Einrichtungen Fälle von Benachteiligungen und Diskriminierungen hinsichtlich des Geschlechts, des Alters, von Behinderungen oder des Migrationshintergrunds bei Beschäftigten, Ehrenamtlichen oder beim Publikum bekannt sind. Bei einer großen Mehrheit sind nach den Antworten in den untersuchten kulturellen Einrichtungen und Institutionen (in den Jahren 2018 bis 2020) keine Fälle von Benachteiligungen und Diskriminierungen im oben genannten Sinne bekannt geworden.

Lediglich 3 Organisationen berichten von Fällen von Benachteiligungen und Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts und des Migrationshintergrunds bei Beschäftigten. Dabei ging es laut Einschätzungen um die Benachteiligung von Frauen durch ein geringeres Einkommen und bei der Besetzung von Leitungspositionen. 2 weitere Organisationen berichten von Benachteiligungen von bürgerschaftlich Engagierten mit Behinderung. Insbesondere in Bezug auf das ehrenamtliche Engagement wird jedoch ersichtlich, dass jede fünfte Organisation keine Angaben diesbezüglich machen konnte, da entsprechende Vorfälle nicht erfasst werden (vgl. Abb. 18, S. 84/85).

Darüber hinaus schilderten Organisationen vereinzelt Fälle von Mobbing, welches möglicherweise eine Gender-Komponente hatte, von Diskriminierung aufgrund von sexueller Orientierung und Geschlechtsidentitäten sowie im Rahmen von Ost-West Debatten. In einer Organisation wird zudem gegenwärtig eine rassistisch konnotierte denkmalgeschützte Fassadengestaltung kritisch betrachtet. Die Institution induzierte deshalb ein Projekt, welches Fragen von struktureller Diskriminierung aus Sicht des Hauses adressiert.

Insgesamt lassen die Ergebnisse der Befragung folglich nur auf das vereinzelte Vorkommen von Benachteiligungs- und Diskriminierungsvorfällen schließen. Allerdings hat diese Thematik stets eine zweite Perspektive, die darin besteht, dass Menschen benachteiligt oder diskriminiert werden oder sich entsprechend fühlen, ohne dass dies als Vorfall in der Organisation sichtbar wird oder werden soll. Zur individuellen Betroffenheit bzw. zum Gefühl der Betroffenheit können an dieser Stelle keine Aussagen erfolgen, da dies eine Beschäftigtenbefragung erfordert.

---

<sup>28</sup> Vertrauensstelle Themis ist ein gemeinsames Anliegen der Branchenverbände, der Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber- sowie der Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmervertretungen aus der Kultur- und Medienbranche und der Sendeanstalten. ↘ [www.themis-vertrauensstelle.de](http://www.themis-vertrauensstelle.de)

Abbildung 18:

## Benachteiligung und Diskriminierung



Sind Ihnen in den letzten drei Jahren (2018–2020) Fälle von Benachteiligungen und Diskriminierungen bei Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Publikum bekannt?

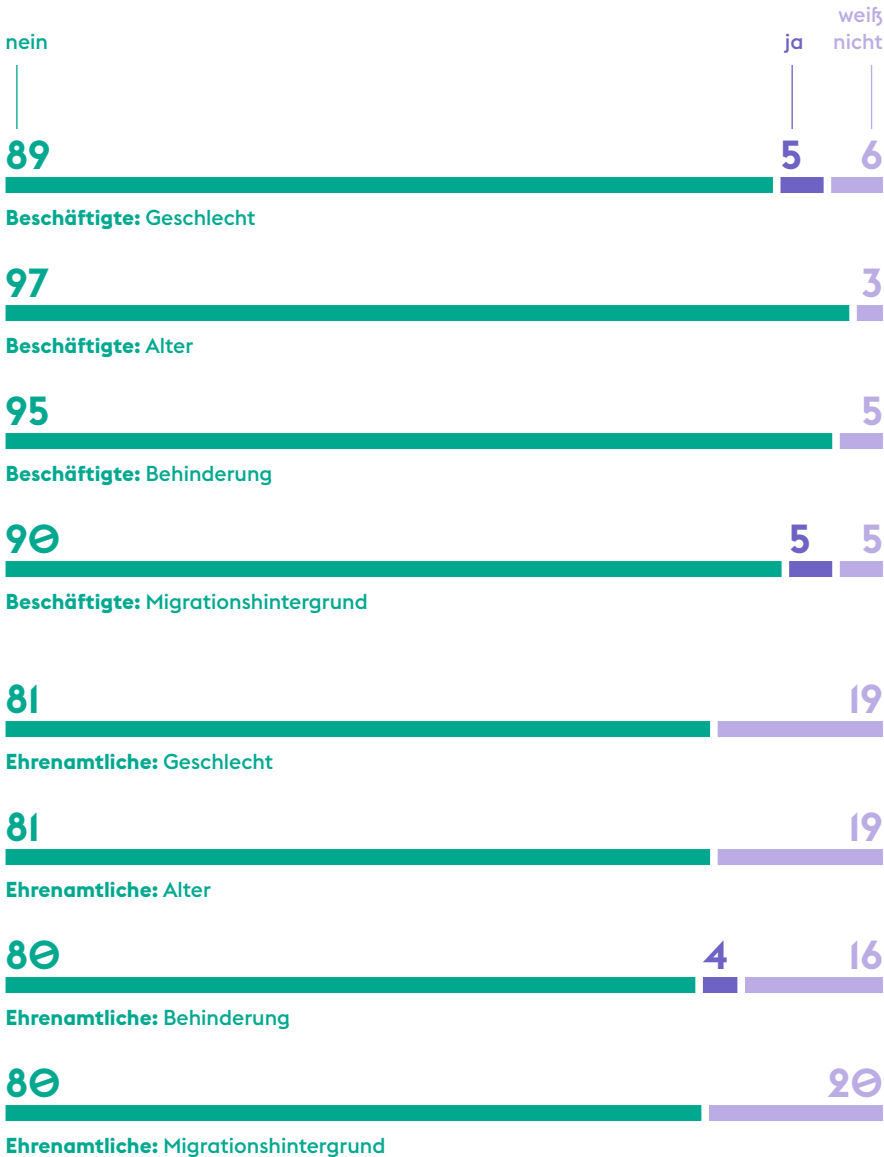
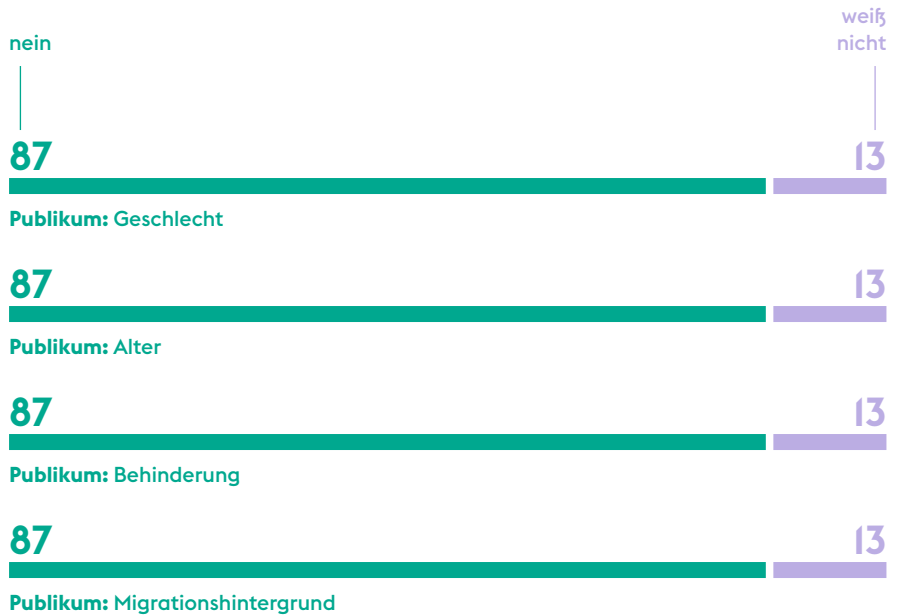


Abbildung 18:

### Benachteiligung und Diskriminierung



Sind Ihnen in den letzten drei Jahren (2018–2020) Fälle von Benachteiligungen und Diskriminierungen bei Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Publikum bekannt?



Datensatz: Diversität in Kultureinrichtungen, n = 62, Angaben in Prozent

## Literatur ↘

**Beck, U.** (1983): Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten. S. 35–74. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen

**Beck, U.** (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Zweite Edition. Frankfurt/M: Suhrkamp

**Bundesagentur für Arbeit (BA)** (2021): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2020. Juli 2021. Online abrufbar: [www.bit.ly/3tRulEn](http://www.bit.ly/3tRulEn) [06.09.2021]

**Bundeszentrale für politische Bildung (bpb)** (2020): Bevölkerung mit Migrationshintergrund. 20. September. Online abrufbar: [www.bit.ly/3hKiljq](http://www.bit.ly/3hKiljq) [02.08.2021]

**Charta der Vielfalt** (2021): Charta der Vielfalt – Für Diversity in der Arbeitswelt. Online abrufbar: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de) [02.08.2021]

**Deutscher Kulturrat** (2007): Interkulturelle Bildung – eine Chance für unsere Gesellschaft. Online abrufbar: [www.kulturrat.de/positionen/interkulturelle-bildung](http://www.kulturrat.de/positionen/interkulturelle-bildung) [02.09.2021]

**Deutschlandstiftung Integration (DSI)** (2021): Politische Partizipation für Menschen mit Migrationsbiografie. Das Mentoringprogramm Lead ME. Online abrufbar: [www.deutschlandstiftung.net/projekte/lead-me-programm](http://www.deutschlandstiftung.net/projekte/lead-me-programm) [02.08.2021]

**Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Die Integrationsbeauftragte)** (2020): Nationaler Aktionsplan Integration – Bericht Phase III – Eingliederung: Teilhabe ermöglichen – Leistung fordern und fördern. Online abrufbar: [www.bit.ly/3lBxDbf](http://www.bit.ly/3lBxDbf) [07.09.2021]

**Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Die Integrationsbeauftragte)** (2021 a): Nationaler Aktionsplan Integration – Bericht Phase IV – Zusammenwachsen: Vielfalt gestalten – Einheit sichern. Online abrufbar: [www.bit.ly/3lC7PM7](http://www.bit.ly/3lC7PM7) [02.08.2021]

**Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Die Integrationsbeauftragte)** (2021 b): Nationaler Aktionsplan Integration – Bericht Phase V – Zusammenhalt: Zusammenhalt stärken – Zukunft gestalten. Online abrufbar: [www.bit.ly/3hNrW9f](http://www.bit.ly/3hNrW9f) [02.08.2021]

**Ette, A./Schneider, N. F./Straub, S./Weinmann, M.** (2020): Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Berlin. Oktober. Online abrufbar: [www.bit.ly/2XEQqdR](http://www.bit.ly/2XEQqdR) [02.08.2021]

**Fenstermaker, S./West, C.** (2001): »Doing Difference« revisited. Probleme, Aussichten und der Dialog in der Geschlechterforschung. S. 236–249. In: Heintz, B. (Hg.): Geschlechtersoziologie. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag



**Fuchs, M.** (2007): Diversity und Differenz — Konzeptionelle Überlegungen. S. 17–34. In: Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt/New York. Campus Verlag

**Handschuck, S./Schröer, H.** (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis, 5/2002, S. 511–521

#### **Initiative Kulturelle Integration (2017):**

These 14 — Erwerbsarbeit ist wichtig für Teilhabe, Identifikation und sozialen Zusammenhalt. 15. Mai. Online abrufbar: [www.kulturelle-integration.de/2017/05/15/these-14](http://www.kulturelle-integration.de/2017/05/15/these-14) [02.08.2021]

**Kaas, L./Manger, C.** (2012): Ethnic Discrimination in Germany's Labour Market: A Field Experiment. German Economic Review 13 (1): S. 1–20

**Kaynar, A.** (2020): Es wurden Arbeitskräfte gerufen, doch es kamen Menschen. In: Alltagskultur im Südwesten. Online abrufbar: [www.bit.ly/3tPID7j](http://www.bit.ly/3tPID7j) [02.08.2021]

**Keuchel, S.** (2015): Das I. InterKulturBarometer — Zentrale Ergebnisse zum Thema Kunst, Kultur und Migration. In: Kulturelle Bildung Online: [www.bit.ly/3lB8leA](http://www.bit.ly/3lB8leA) [02.09.2021]

**Keuchel, S./Kelb, V.** (Hg.) (2015): Diversität in der kulturellen Bildung. Bielefeld

**Koch, J. J.** (2017): Inklusive Kulturpolitik: Menschen mit Behinderung in Kunst und Kultur. Kevelaer

#### **Kulturstiftung des Bundes (2021):**

Diversität als Zukunftsfaktor für Kulturinstitutionen. Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kulturinstitutionen aus dem Programm: 360° — Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft. Eckdaten zum Programm. Positionspapier. Online abrufbar: [www.bit.ly/3nOPjTs](http://www.bit.ly/3nOPjTs) [02.08.2021]

#### **Mediendienst Integration (2021):**

Arbeitsmarkt. Integration. Zahlen und Fakten. Online abrufbar: [www.medien dienst-integration.de/integration/arbeitsmarkt.html](http://www.medien dienst-integration.de/integration/arbeitsmarkt.html) [02.08.2021]

#### **Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA) (2021 a):**

Nationaler Aktionsplan Integration. Das tun wir für Ihre Chance. Online abrufbar: [www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan](http://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan) [02.08.2021]

#### **Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (BPA) (2021 b):**

Bund fördert Initiative Kulturelle Integration weiterhin — Kulturstaatsministerin Grütters: »Kultur muss als Arbeitgeberin zu Diversität beitragen«. Pressemitteilung 196. 8. Juni. Online abrufbar: [www.bit.ly/3hLaoKK](http://www.bit.ly/3hLaoKK) [02.08.2021]

**Roberson, Q. M.** (2006): »Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations«. Group & Organization Management. 31 (2): S. 212–236

**Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) (2019):**

Bewegte Zeiten: Rückblick auf die Integrations- und Migrationspolitik der letzten Jahre. Jahresgutachten 2019. Berlin. Online abrufbar: [www.bit.ly/3hJNaor](http://www.bit.ly/3hJNaor) [02.08.2021]

**Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR) (2021):** Normalfall Diversität? Wie das Einwanderungsland Deutschland mit Vielfalt umgeht. Berlin. Online abrufbar: [www.svr-migration.de/jahresgutachten](http://www.svr-migration.de/jahresgutachten) [02.08.2021]

**Schulz, G. (2020):** Arbeitsmarkt Kultur: Ausbildung, Arbeitskräfte, Einkommen. S. 17–434. In: Schulz, G./Zimmermann, O.: Frauen und Männer im Kulturmarkt. Bericht zur wirtschaftlichen und sozialen Lage. Berlin. Deutscher Kulturrat. Online abrufbar: [www.bit.ly/39mA8lA](http://www.bit.ly/39mA8lA) [02.08.2021]

**Schulz, G./Ries, C./Zimmermann, O. (2016):** Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Berlin. Deutscher Kulturrat. Online abrufbar: [www.bit.ly/3h1qvsK](http://www.bit.ly/3h1qvsK) [02.08.2021]

**Simonson, J./Kelle, N./Kausmann, C./Karnick, N./Arriagada, C./Hagen, C./Hameister, N/Huxhold, O./Tesch-Römer, C. (2021):** Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019). Online abrufbar: [www.bit.ly/3CIKrcD](http://www.bit.ly/3CIKrcD) [02.08.2021]

**Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2021):** Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2020. Nürnberg. Online abrufbar: [www.bit.ly/39i99yc](http://www.bit.ly/39i99yc) [02.08.2021]

**Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hg.) (2021):** Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Online abrufbar: [www.bit.ly/3hKpyji](http://www.bit.ly/3hKpyji) [07.09.2021]

**Statistisches Bundesamt (2019):** Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Online abrufbar: [www.bit.ly/3lEwfEK](http://www.bit.ly/3lEwfEK) [02.08.2021]

**Statistisches Bundesamt (2020 a):** 7,9 Millionen schwerbehinderte Menschen leben in Deutschland. Pressemitteilung Nr. 230. 24. Juni. Online abrufbar: [www.bit.ly/2VVilGS](http://www.bit.ly/2VVilGS) [02.08.2021]

**Statistisches Bundesamt (2020 b):** Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2019. 28. Juli. Online abrufbar: [www.bit.ly/3EtHwAo](http://www.bit.ly/3EtHwAo) [02.08.2021]

**Statistisches Bundesamt (2021):** Ausländische Bevölkerung im Jahr 2020 um 1,8 Prozent gewachsen. Pressemitteilung Nr. 151. 29. März. Online abrufbar: [www.bit.ly/3ArKaEo](http://www.bit.ly/3ArKaEo) [02.08.2021]

**Stuber, M./Achenbach, S. (2004):** Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied: Luchterhand

**van Knippenberg, D./Schippers, M. C.** (2007): Work group diversity. Annual Review of Psychology 58: S. 515–541

**Zentrum für Kulturforschung (Hg.)** (2012): Das I. InterKulturBarometer: Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. Bonn

**Zimmermann, O./Geißler, T. (Hg.)** (2012): Kulturelle Vielfalt leben: Chancen und Herausforderungen interkultureller Bildung. Berlin. Deutscher Kulturrat. Online abrufbar: [www.bit.ly/3kmt0Y](http://www.bit.ly/3kmt0Y) [07.08.2021]

**Zimmermann, O./Geißler, T. (Hg.)** (2018): Inklusion in Kultur und Medien. Regensburg. Online abrufbar: [www.bit.ly/2VSuKdp](http://www.bit.ly/2VSuKdp) [08.08.2021]

**Zimmermann, O./Schulz, G.** (2016): Geschlechtergerechtigkeit im Kultur- und Medienbetrieb ist erreichbar. S. 481–491. In: Schulz, G./Ries, C./Zimmermann, O.: Frauen in Kultur und Medien. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge. Berlin. Deutscher Kulturrat. Online abrufbar: [www.bit.ly/3h1qysk](http://www.bit.ly/3h1qysk) [02.08.2021]

# Handlungsfelder und Vorschläge zur Erhöhung von Diversität in Kulturinstitutionen

**Eckhard Priller, Malte  
Schrader, Gabriele Schulz  
& Olaf Zimmermann**

- 92 1. **Handlungsfelder und  
Vorschläge für mehr Diversität  
in Kulturinstitutionen**
- 93 2. **Entwicklung eines speziellen  
Berichtswesens Diversität**
- 94 3. **Förderung von Diversität bei Beschäftigten**
- 98 4. **Förderung der Diversität bei Ehrenamtlichen**
- 99 5. **Förderung von Diversität beim Publikum**
- 100 6. **Förderung von Diversität im Programm**
- 101 **Literatur**

## I. ↘

# Handlungsfelder und Vorschläge für mehr Diversität in Kulturinstitutionen

Mit der im vorherigen Kapitel vorgestellten Befragung wurde der gegenwärtige Stand zu ausgewählten Feldern von Diversität in von der BKM dauerhaft geförderten Kulturinstitutionen ermittelt. Die Befunde aus der Organisationsbefragung zeigen neben den Status quo, welche Handlungsfelder und konkreten Maßnahmen für Vielfalt sorgen und an welchen Stellen Nachhol- und Entwicklungsbedarfe bestehen. Der Bericht identifiziert dabei noch vorhandene Hürden und Hindernisse. Er gibt Hinweise auf künftige kulturpolitische Stellschrauben und etwaige Förderprogramme. Weiter enthält er Anregungen und Orientierungen für Organisationsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen und Institutionen selbst. Besonders wertvoll ist, dass diese Anregungen aus den befragten Institutionen selbst stammen und damit den internen Auseinandersetzungsprozess zu Fragen der Diversität belegen. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass Diversität von den befragten Institutionen in ihrer Mehrdimensionalität als Herausforderung und Chance gesehen wird. Die Ergebnisse zeigen, Diversität hat in den kulturellen Einrichtungen und Institutionen bereits einen hohen Stellenwert, gleichzeitig ist sie noch längst keine Selbstverständlichkeit und weitere Handlungsfelder werden gesehen. Insofern können durch das Aufzeigen von Handlungsbedarfen Wege und Schritte für weitere Entwicklungen in Richtung Diversität aufgezeigt werden.

Zwar steht mit den Angaben aus den 67 beantworteten Fragebogen der dauerhaft vom Bund geförderten kulturellen Einrichtungen und Institutionen eine statistisch nur begrenzt belastbare Datenbasis zur Verfügung, dennoch lassen sich, wie gezeigt, eine Reihe von Schlussfolgerungen ziehen. Im Folgenden werden anhand folgender Handlungsfelder, Vorschläge für mehr Diversität in Kulturinstitutionen aufgeführt:

- ↳ Entwicklung eines speziellen Berichtswesens Diversität
- ↳ Förderung von Diversität durch gezielte Personalarbeit und klare Zuständigkeiten
- ↳ Förderung der Diversität bei Ehrenamtlichen durch gezielte Ansprache
- ↳ Diversität als Ziel in der Programmplanung aufnehmen

## 2. ↘

# Entwicklung eines speziellen Berichtswesens Diversität

Die Abfrage der Einrichtungen und Institutionen im Rahmen des vorliegenden Berichts hat gezeigt, dass die Datengrundlage für fundierte Analysen zur Diversität bislang nur schwach entwickelt ist. »Nur auf Grundlage verlässlicher Daten können die Unterrepräsentation bestimmter Bevölkerungsgruppen, strukturelle Ungleichheiten sowie subjektive Diskriminierungserfahrungen erkannt und entsprechende Konsequenzen gezogen werden« (Ette et al. 2020: 48). Die Bundesregierung hat als ein Kernvorhaben im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Integration vereinbart, regelmäßig eine standardisierte Erfassung von Diversitätsmaßnahmen mittels Onlineabfrage (Organisationsbefragung Bund) in den Bundesverwaltungen einzuführen (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021 b: 13).

Aufgrund der Autonomie der dauerhaft geförderten Kultureinrichtungen und -institutionen sowie der grundgesetzlich verankerten Kunst- und Wissenschaftsfreiheit können die geförderten Kultureinrichtungen und -institutionen richtigerweise nicht verpflichtet werden, vergleichbare Berichtssysteme einzuführen. Gleichwohl kann auch der vorliegende Bericht dazu dienen, die geförderten Institutionen zu ermutigen, ein spezifisches Berichtssystem Diversität einzuführen. Ein solches Berichtssystem kann zugleich als internes Monitoring- und Steuerungsinstrument genutzt werden. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, die verschiedenen Dimensionen von Diversität in den Blick zu nehmen. Damit die Institutionen ein solches Monitoring- und Berichtssystem aufbauen können, wird es erforderlich sein, hierfür entsprechende Ressourcen finanziell und personell bereitzustellen. Wie an anderer Stelle ausgeführt, bestünde ein besonderer Mehrwert eines Berichtssystems zur Diversität in Kultureinrichtungen und -institutionen in der Vergleichbarkeit der Daten. Darauf sollte daher bei der Konzeption besonderer Wert gelegt werden. Eine Reihe von Gesichtspunkten des für diese Befragung erstellten Fragebogens könnten als Vorbild und Anregung für Erhebungen dienen.

Neben der Abfrage der Einrichtungen und Institutionen mittels eines Fragebogens für weitere Berichte, sollte die Datengrundlage mit einer Beschäftigtenbefragung ergänzt werden, um stärker statistisch belastbare und repräsentative Daten gerade zur Diversität bei den Beschäftigten zu erhalten. Methodisch und inhaltlich bestehen Anknüpfungsmöglichkeiten an die im öffentlichen Dienst durchgeführte Befragung »Diversität und Chancengleichheit Survey« (vgl. Die Integrationsbeauftragte 2021: 12 f.). Als erster Schritt würde sich anbieten, eine solche Befragung bei größeren Einrichtungen und Institutionen mit mehr als 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen. Von einer solchen Erhebung könnte eine Signalwirkung für Einrichtungen und Institutionen mit einem kleineren Stab an Mitarbeitenden ausgehen.

### 3. ↘

## Förderung von Diversität bei Beschäftigten

Als eine wichtige Stellschraube für mehr Diversität wurde von den befragten Kulturinstitutionen das hauptamtliche Personal angegeben. Dies wurde auch darin deutlich, dass Stellenausschreibungen und -besetzungen am häufigsten als Maßnahme genannt wurden, die heute bereits von den Institutionen ergriffen wird oder umgesetzt werden soll. Hieraus können 6 Maßnahmen geschlussfolgert werden, die im Folgenden erläutert werden:

- ↳ Leitung ist entscheidend
- ↳ Personalentwicklungspläne und Zielvereinbarungen können steuern
- ↳ Betroffene können bei Personalentwicklung und Stellenbesetzungen unterstützen
- ↳ Anonyme Bewerbungen können Chancengleichheit unterstützen
- ↳ Diversitätsbeauftragte können Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit sichern
- ↳ Betriebsklima kann Diversität fördern

### **Leitung ist entscheidend**

Diversität muss von innen heraus entstehen. Das Gelingen eines diversitätsorientierten Öffnungsprozesses in Einrichtungen und Institutionen ist maßgeblich von einer initiativen Mitwirkung der Leitungsebene abhängig. Um Einrichtungen und Institutionen diversitätsorientiert aufzustellen, müssen Führungskräfte ein Bewusstsein für Diskriminierungen, Ungleichheiten und ausgrenzende Strukturen entwickeln und den tatsächlichen Willen mitbringen, diese zu verändern. Etablierte Arbeitsweisen, Hierarchien und Haltungen müssen innerhalb der Organisationen hinterfragt, aber auch zusätzliche finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden. Daher ist anzustreben, Diversitätskompetenzen in Anforderungsprofile von Führungskräften aufzunehmen.

### **Personalentwicklungspläne und Zielvereinbarungen können steuern**

Eine Verbesserung der Teilhabe durch Gewährung von Nachteilsausgleich, eine flexible Arbeitsgestaltung und der Abbau informeller und formeller Barrieren für Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen sowie die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung eröffnen Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte, angepasst an deren spezifische Bedürfnisse.

Interne Zielvereinbarungen können dazu beitragen, Diversität im Bereich von Beschäftigung voranzubringen. Die Studienergebnisse zeigen, dass unter den Beschäftigten in Bezug auf Geschlecht und in vielen Fällen auch bei Mitarbeiten-



den mit Migrationshintergrund bzw. Mitarbeitenden mit Behinderung eine Öffnung zu beobachten ist und ihr Anteil ansteigt. Zugleich wird deutlich, dass Diversität gerade in Bezug auf die Altersstruktur ungleich verteilt ist. Mitarbeitende über 50 Jahren sind deutlich über- und Jüngere unter 30 Jahren unterrepräsentiert. Kulturelle Einrichtungen und Institutionen sind darum gut beraten, Vorsorge zu treffen, wenn ein großer Teil der Beschäftigten in den nächsten Jahren in den Ruhestand geht. Hier geht es darum, zeitnah jüngere Mitarbeitende zu beschäftigen, um Erfahrungswissen weiterzugeben. Zugleich können jüngere Beschäftigte den sprichwörtlichen »frischen Wind« in eine Institution bringen und dazu beitragen, neue Wege zu beschreiten.

### **Personalentwicklung und Stellenbesetzungen unterstützen**

Diversere Personalgewinnung umfasst den Ausbau entsprechender zielgruppenspezifischer Ansprache in Stellenausschreibungen, Anwerbekampagnen oder spezifische Unterstützungsangebote für Personengruppen, die in den Einrichtungen und Institutionen unterrepräsentiert sind. Gezielte Maßnahmen der Nachwuchsförderung, wie Berufspraktika im Rahmen von Schule, Ausbildung und Studium oder die Förderung von Qualifizierungsangeboten für spezielle Zielgruppen sowie die Schaffung spezifischer Hospitationsmöglichkeiten können u.a. den Anteil jüngerer Mitarbeitenden aber auch allgemein die Diversität der Mitarbeiterschaft nachhaltig erhöhen. Hier kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung eine Schlüsselrolle zu. In dem sie an den angesprochenen Orten zeigen, dass Kulturinstitutionen attraktive Arbeitgeber sind, können sie als positive Botschafter für die Institutionen wirken, damit das Potenzial an Interessenten für eine Tätigkeit in einer Kulturinstitution steigt.

Für eine diversitätsorientierte Personalpolitik ist es essenziell, die Verfahren der Stellenbesetzung zu betrachten. Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sieht in §5 eine unterschiedliche Behandlung von Personen vor, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile von Beschäftigtengruppen verhindert oder ausgeglichen werden können. Richtungsweisend sind die gesetzlichen Regelungen zum Umgang mit Menschen mit Behinderungen. Der Anteil an Mitarbeitenden mit Behinderung ist insbesondere bei kleineren Einrichtungen gering. Ein Drittel aller befragten Organisationen beschäftigen keine Menschen mit Behinderung. Entsprechende Quoten des Nachteilsausgleichs ab 20 Mitarbeitenden, wie sie bereits im Sozialgesetzbuch verankert sind, haben einen positiven Effekt auf die Beschäftigungszahlen von Menschen mit Behinderung. Eine priorisierte Bevorzugung von Menschen mit Behinderung bei gleicher Qualifikation, die durch eine Reihe von Organisationen bereits praktiziert wird, ist ein gangbarer Weg, der ausgebaut werden sollte. Hierbei gilt es den Sachverstand von Behindertenverbänden sowie von Selbsthilfeorganisationen bei der Entwicklung von Maßnahmen einzubeziehen. Sie sind Fachleute in eigener Sache und kön-

nen wertvolle Empfehlungen für die Umsetzung dieses Diversitätsaspektes geben. Gleiches gilt hinsichtlich der Einbeziehung des Sachverstands migrantischer Verbände mit Blick auf die Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund. Das Zugehen auf die Vertretung von Behinderten bzw. von Menschen mit Migrationshintergrund ist bereits ein Schritt der Öffnung, der nachdrücklich signalisiert: wir reden nicht über Menschen, sondern mit Menschen. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf die Gruppe der türkeistämmigen Migrantinnen und Migranten gerichtet werden. Sie stellen die größte Migrantengruppe in Deutschland und sind in Kulturinstitutionen spürbar weniger repräsentiert.

### **Anonyme Bewerbungen können Chancengleichheit unterstützen**

Anonyme Bewerbungen können zu einer höheren Diversität der Belegschaft beitragen. Auswahlverfahren und Bewertungen erfolgen dabei nur anhand von Qualifikationen und werden nicht bewusst oder unbewusst von persönlichen Angaben beeinflusst. Vor allem Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch ältere Arbeitssuchende und Frauen in Care-Verantwortung werden in Bewerbungsverfahren oftmals benachteiligt. Aus Studien geht hervor, dass bei gleicher Qualifikation Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund gegenüber Personen ohne Migrationshintergrund benachteiligt sind und seltener eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhalten (vgl. Koopmans et al. 2018; vgl. Kaas & Manger 2012).

Anonymisierte Bewerbungsverfahren stellen eine potenziell attraktive Möglichkeit dar, um Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu reduzieren und eine höhere Diversität in der Belegschaft anzustreben. Gleichzeitig erzeugen sie neue Ungleichheiten. Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger haben aufgrund von mangelnder Erfahrung oftmals weniger Qualifikationen vorzuweisen und sind auf die Hervorhebung ihrer individuellen Stärken angewiesen. Hinzu kommt, dass anonyme Bewerbungen zwar die Chancengleichheit bei der Auswahl zum Bewerbungsgespräch erhöht, Diskriminierung oder andere äußerliche Merkmale das tatsächliche Vorstellungsgespräch jedoch weiterhin beeinflussen können. Gegenwärtig findet die Praxis bei den kulturellen Einrichtungen und Institutionen überwiegend keine Beachtung. Organisationen sollten selbstreflektiert prüfen, inwiefern anonyme Bewerbungen bei ihnen dazu beitragen können, mehr Diversität in der Belegschaft zu erreichen.

### **Diversitätsbeauftragte können Aufmerksam- keit und Verbindlichkeit sichern**

In mehrfacher Hinsicht hat es sich bewährt, dass in Einrichtungen und Institutionen für bestimmte Themen eine personelle Zuständigkeit festgelegt wird. Bereits längerfristig liegen positive Erfahrungen mit Gleichstellungs- oder Behindertenbeauftragten vor. Bislang wird von den kulturellen Einrichtungen und Institutionen nur vereinzelt vom Vorhandensein der Position eines Diversitätsbeauftragten berichtet. Dabei bietet die Einrichtung einer entsprechenden Stelle die Möglich-

keit, die verschiedenen Aspekte von Diversität zu bündeln sowie systematisch und kontinuierlich in die Tätigkeit einer Organisation zu integrieren. Für kleinere Institutionen lässt sich die Aufgabenübernahme mit einer anderen Stelle kombinieren. Entscheidend für die innerorganisatorische Aktivität ist eine klare Zuständigkeitszuordnung.

### **Betriebsklima kann Diversität fördern**

Diversitätsorientierung ist insbesondere von Führungskräften und spezifischem Personal anzuregen. Diversität muss jedoch von allen Beschäftigten mitgetragen werden, um Diskriminierung und Benachteiligung vorzubeugen. Die offenen Fragestellungen zeigen, dass innerhalb der Organisationen bereits positive Erfahrungen zur Verbesserung von Diversität im Allgemeinen und hinsichtlich bestimmter Gruppen vorliegen. Fortbildungsangebote für Mitarbeitende — auch für die Leitungsebene — und die Etablierung einer Kultur des Austauschs und der gemeinsamen Reflexion, eine Anti-Diskriminierungspolitik und eine allgemeine offene Betriebskultur tragen zu einem Betriebsklima bei, in welchem Beschäftigte inkludiert und wertgeschätzt werden. Mitarbeitende in den Prozess der Diversitätsorientierung einzubeziehen und in einer kollaborativen Arbeitsweise gemeinsam Maßnahmen einer konkreten Arbeitspraxis zu entwickeln, kann ein wichtiger Schritt sein, um eine Arbeitskultur zu schaffen, die Vielfalt anerkennt.

## 4. ↘

# Förderung der Diversität bei Ehrenamtlichen

Diversität betrifft nicht nur die hauptamtlichen, sondern ebenfalls die ehrenamtlich Mitarbeitenden. Vielfach sind Ehrenamtliche in verschiedenen Gremien tätig, an Projekten beteiligt oder unterstützen die Tätigkeit der Organisation in anderer Weise. Die Befragung zeigt, dass gegenwärtig ehrenamtlich Mitarbeitende — insbesondere in Gremien — überwiegend von der Altersgruppe der über 50-Jährigen dominiert werden und Menschen mit Migrationshintergrund und insbesondere Menschen mit Behinderung unterrepräsentiert sind. Eine Diversitätsorientierung in den einzelnen Handlungsfeldern von Ehrenamtlichen kann jedoch das Gesamtbild zur Vielfalt der Einrichtungen und Institutionen positiv beeinflussen.

Folgende Maßnahmen können zu mehr Diversität bei Ehrenamtlichen beitragen:

### **Gruppenspezifische Werbung für ehrenamtliche Tätigkeiten**

Um mehr Diversität bei den Ehrenamtlichen zu erreichen, ist eine gezielte Ansprache von einzelnen Gruppen erforderlich. Dadurch kann ihnen zum einen aufgezeigt werden, dass gerade sie gebraucht werden. Zum anderen sind Aufgabenfelder zu benennen, in denen die einzelnen Mitglieder der jeweiligen Gruppen besondere Kompetenzen haben. Die Bereitschaft zur Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit ist durch die Stärkung von Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu fördern. Dabei sollten insbesondere jene Gruppen von Menschen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung in den Blick genommen werden, die derzeit unterrepräsentiert sind. Auch hier können ehrenamtlich Aktive, die einen Migrationshintergrund oder eine Behinderung haben als Botschafterin oder Botschafter andere Menschen aus ihrer jeweiligen Community ansprechen. Sie können aus eigener Erfahrung und Anschauung ermutigen, in den betreffenden Institutionen ehrenamtlich aktiv zu werden und damit einen Beitrag zu mehr Diversität leisten.

### **Besetzung ehrenamtlicher Positionen in berufenen Gremien durch diversitätsorientierte Auswahl**

Durch den hohen Anteil von Einrichtungen und Institutionen mit Ehrenamtlichen in berufenen Gremien besteht die Chance, Diversität bereits bei der Ansprache von Personen zu berücksichtigen, die für die Übernahme des Ehrenamts ausgewählt werden. Entsprechende Diversitätskriterien sind folglich als Ausgangspunkte bei der Auswahl zu berücksichtigen. Hierbei kommt den übergeordneten Gremien und Leitungen eine besondere Verantwortung zu. Sie sind sehr oft diejenigen, die die betreffenden Personen auswählen und gegebenenfalls auch persönlich ansprechen.

## 5. ↘

# Förderung von Diversität beim Publikum

Kultureinrichtungen und -institutionen sind in der Verantwortung, kulturelle Teilhabe für alle zu ermöglichen und diese zu fördern. Ihre Aufgabe muss es daher sein, sowohl entsprechende Zugänge zu schaffen als auch Barrieren abzubauen. Sie müssen ein attraktives und vielfältiges Kulturangebot für alle Teile der heterogenen Gesellschaft schaffen, um sich langfristig Akzeptanz und finanzielle Unterstützung zu sichern.

### **Analysen zur öffentlichen Wirksamkeit als Grundlage der Tätigkeit**

Regelmäßig erfolgende Analysen zum Publikum sollten in einem besonderen Maße die Kriterien von Diversität berücksichtigen. Durch eine gruppenspezifisch angelegte Methodik sind Rückschlüsse möglich, ob und in welcher Hinsicht Hindernisse und Barrieren bei der Nutzung von Kultureinrichtungen vorhanden sind. Zugleich können Vorschläge erbeten werden, wie die Angebote verändert werden können. Über die Entwicklung und Nutzung einer entsprechenden langfristig einzusetzenden Methodik für die Erhebung und Auswertung von Daten zum Publikum, zu den Besucherinnen und Besuchern bzw. den Nutzern und Nutzerinnen lässt sich diese Aufgabe nicht nur effizient realisieren, sondern es sind Veränderungen und Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Eine besondere Chance besteht darin, dass das Publikum mit seinen Anliegen ernst genommen wird und zur Weiterentwicklung von Organisationen einen Beitrag leisten kann.

## 6. ↘

# Förderung von Diversität im Programm

Programm und Publikum stehen in einer engen Wechselwirkung. Wird kein attraktives Programm geboten, fehlt das Publikum in Kultureinrichtungen. Durch neue Programme können neue Publika gewonnen werden, jedoch ebenso ein »Stammpublikum« verloren gehen. Insofern sind Programm und Publikum untrennbar miteinander verbunden. Neben den Publikumsbefragungen, die Hinweise zu den Besucherinnen und Besuchern und ihrer zu Zufriedenheit mit dem Dargebotenen bieten sowie Nicht-Nutzer-Befragungen, die offenlegen, welche Gründe gegen die Nutzung von Kulturinstitutionen sprechen, bieten Prozesse der Programmentwicklung Chancen, Diversität stärker zu berücksichtigen. Dabei gilt es für jede Einrichtung einen jeweils eigenen Weg zwischen Alleinstellungsmerkmal, Berücksichtigung des vorhandenen Publikums und des zu gewinnenden Publikums zu finden. Das Programm ist ferner eng mit dem Auftrag der jeweiligen Einrichtung und den präsentierten Objekten bzw. Gegenständen verbunden. Die Verwirklichung von Diversität im Programm ist daher eine anspruchsvolle Aufgabe, der sich allerdings alle Kulturinstitutionen stellen sollten.

Die Angaben aus der Befragung zeigen, dass Diversität noch nicht in allen untersuchten kulturellen Einrichtungen und Institutionen im Programm und Arbeitsgrundlagen Berücksichtigung findet. Insofern sollten alle Organisationen prüfen, wie es bei ihnen in dieser Hinsicht steht und wie sie die Berücksichtigung von Diversitätsaspekten beispielsweise in den Materialien verbessert werden kann. Die Aufnahme von Aussagen und Vorhaben zur Erreichung und Sicherung von Diversität in entsprechenden Dokumenten befördert die innerorganisatorische Auseinandersetzung mit der Frage. Anschließend gilt es, diesen Konsens nach außen zu vertreten. Die Erarbeitung entsprechender Positionen sollte ein interaktiver Prozess sein, der die Mitarbeitenden umfassend einbezieht. In die Diskussion sollten die sozialen Gruppen, die für Diversität stehen und oft Benachteiligung erfahren, umfangreich einbezogen und gehört werden. Auch hier bietet sich wiederum an, die Expertise der Verbände von Migrantinnen und Migranten bzw. von Menschen mit Behinderung einzubeziehen. Sie kennen die Bedürfnisse und Bedarfe. Zugleich können hieraus längerfristig wirkende Arbeitsbeziehungen entstehen.

## Literatur ↘

### **Die Beauftragte der Bundesregierung**

#### **für Migration, Flüchtlinge und Integration**

#### **(Die Integrationsbeauftragte) (2021 b):**

Nationaler Aktionsplan Integration – Bericht

Phase V – Zusammenhalt: Zusammenhalt

stärken – Zukunft gestalten. Online abrufbar:

↘ [www.bit.ly/3hNrW9I](http://www.bit.ly/3hNrW9I) [02.08.2021]

### **Ette, A./Schneider, N. F./Straub, S./Wein-**

**mann, M. (2020):** Kulturelle Diversität

und Chancengleichheit in der Bundesverwal-

tung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen

Beschäftigtenbefragung der Behörden und

Einrichtungen im öffentlichen Dienst des

Bundes. Beauftragte der Bundesregierung für

Migration, Flüchtlinge und Integration. Berlin.

Oktober. Online abrufbar:

↘ [www.bit.ly/2XEQqDR](http://www.bit.ly/2XEQqDR) [02.08.2021]

### **Koopmans, R./Veit, S./Yemane, R. (2018):**

Ethnische Hierarchien in der Bewerberaus-

wahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von

Arbeitsmarktdiskriminierung. Wissenschafts-

zentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion

Paper SP VI 2018–104. Mai. Online abrufbar:

↘ [www.bit.ly/3tYzOJJ](http://www.bit.ly/3tYzOJJ) [01.08.2021]

# Die Initiative kulturelle Integration



Ende des Jahres 2016 haben Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien, das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Bundesministerium des Innern und der Deutsche Kulturrat gemeinsam die Initiative kulturelle Integration ins Leben gerufen. Ziel war es, in einem breiten gesellschaftlichen Bündnis von Bundesministerien, Ländern, kommunalen Spitzenverbänden, Sozialpartnern, Religionsgemeinschaften, Medien und zivilgesellschaftlichen Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Bereiche Thesen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt zu erarbeiten. Insgesamt gehören der Initiative 28 Institutionen an.

Die 15 Thesen der Initiative kulturelle Integration »Zusammenhalt in Vielfalt« wurden in der ersten Jahreshälfte 2017 fertiggestellt und Bundeskanzlerin Angela Merkel überreicht. Seither gehört zu den Zielen und Aufgaben der Initiative kulturelle Integration die Thesen in die Öffentlichkeit zu bringen, den Diskurs zum gesellschaftlichen Zusammenhalt unter dem spezifischen Blickwinkel Migration zu befördern, gute Projekte und besonders engagierte Menschen vorzustellen sowie Debatten anzuregen. In diesem Zusammenhang hat die Initiative kulturelle Integration an der Erarbeitung des Nationalen Aktionsplan Integration mitgewirkt, Fachveranstaltungen durchgeführt wie beispielsweise eine Festveranstaltung zu 70 Jahre Erklärung der Menschenrechte in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Menschenrechte oder eine Fachtagung zu 75 Jahre Befreiung des Konzentrationslagers Auschwitz in enger Zusammenarbeit mit dem Zentralrat der Juden. In den Jahrestagungen werden Themen aus den 15 Thesen fokussiert diskutiert. So lagen Schwerpunkte der vergangenen Jahre unter anderem auf den Themen »Integration durch Medien«, »Bürgerschaftliches Engagement« und »Integration durch Arbeit«. 2020 hat die Initiative kulturelle Integration zusammen mit Der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, dem Beauftragten der Bundesregierung für jüdisches Leben und den Kampf gegen Antisemitismus sowie dem Zentralrat der Juden in Deutschland einen Fotowettbewerb »Zusammenhalt in Vielfalt: Jüdischer Alltag in Deutschland« ausgelobt. Die 10 prämierten Bilder sind als Wanderausstellung an 30 verschiedenen Standorten in Deutschland zu sehen sein.

## **Mitglieder der Initiative kulturelle Integration sind:**

- ↳ ARD
- ↳ Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege
- ↳ Bundesarbeitsgemeinschaft der Immigrantenverbände
- ↳ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
- ↳ Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- ↳ Bundesverband der Digitalpublisher und Zeitungsverleger
- ↳ Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände
- ↳ Deutsche Bischofskonferenz
- ↳ deutscher beamtenbund und tarifunion
- ↳ Deutscher Gewerkschaftsbund
- ↳ Deutscher Journalistenverband
- ↳ Deutscher Kulturrat
- ↳ Deutscher Landkreistag
- ↳ Deutscher Naturschutzring
- ↳ Deutscher Olympischer Sportbund
- ↳ Deutscher Städte- und Gemeindebund
- ↳ Deutscher Städtetag
- ↳ Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
- ↳ Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration
- ↳ Evangelische Kirche in Deutschland
- ↳ Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen Gesamtverband
- ↳ Koordinationsrat der Muslime
- ↳ Kulturministerkonferenz
- ↳ neue deutsche organisationen
- ↳ vaunet – Verband privater Medien
- ↳ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger
- ↳ ZDF
- ↳ Zentralrat der Juden in Deutschland

**Dr. sc. Eckhard Priller** ist Ökonom und Soziologe. Seine Forschungsfelder sind vor allem Sozialberichterstattung, Dritter Sektor, Zivilgesellschaft, Zivilengagement und Spenden. Zu diesen Themen führte er mehrere größere empirische Untersuchungen und Analysen durch. Bis 2014 leitete er die Projektgruppe Zivilengagement am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Seit 2014 ist er wissenschaftlicher Koordinator der Maecenata Stiftung, Berlin.

**Malte Schrader** ist Soziologe und Religionswissenschaftler. Seine Forschungsfelder sind vor allem die sozialwissenschaftliche Religionsforschung, Zivilgesellschaft, Modernisierung und Religion in der Diaspora. Er arbeitet gegenwärtig zu den Auswirkungen der Coronapandemie auf die Zivilgesellschaft und zur muslimischen Philanthropie in Deutschland. Seit 2020 ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin.

**Gabriele Schulz** ist Germanistin, Ernährungs- und Haushaltswissenschaftlerin. Sie publiziert zu Themenfeldern der Kulturpolitik, des Arbeitsmarkts Kultur und rechtlichen Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur. Seit 2008 ist sie stellvertretende Geschäftsführerin des Deutschen Kulturrates und stellvertretende Chefredakteurin der Zeitung »Politik & Kultur« des Deutschen Kulturrates.

**Olaf Zimmermann** ist Publizist und Geschäftsführer des Deutschen Kulturrates. Er publiziert zu Fragen der Kulturpolitik, der sozialen Lage im Kulturbereich, zur Kultur- und Kreativwirtschaft sowie weiteren kulturpolitischen Fragen. Zusammen mit Theo Geißler gibt er die Zeitung Politik & Kultur heraus. Er ist Vorsitzender des Beirates der Stiftung Digitale Spielekultur und Vorsitzender des Stiftungsbeirates der Kulturstiftung des Bundes. Er ist Sprecher der Initiative kulturelle Integration.



20