



Inklusive Organisationsentwicklung in den Freiwilligendiensten

Koordinierungsstelle „Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten“

Gefördert vom:

Impressum

Herausgeber:

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.
Tempelhofer Damm 156 | 12099 Berlin
Telefon 030 24636-0
Telefax 030 24636-110
E-Mail: info@paritaet.org
Internet: www.paritaet.org

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Joachim Rock

Autor*innen:

Catharina Crasser, D2 - Denkfabrik Diversität

Charlotte Reichardt, Der Paritätische Gesamtverband

Manina Ott, Trainerin und Organisationsentwicklerin, Let's Diversify This!

Kontakt:

Charlotte Reichardt,

Koordinierungsstelle Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten, Der Paritätische Gesamtverband
Telefon 030 24636-464 | E-Mail: inklusion@paritaet.org | www.freiwilligendienste-fuer-alle.de

Grafiken: KAORA Design | Frankfurt am Main (S. 4,7,9), alle anderen: **Michael Schrenk**, liveillustration.de

1. Auflage, August 2026, Berlin

Inhalt

Die Koordinierungsstelle „Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten“	4
1. Warum inklusive Organisationsentwicklung in den Freiwilligendiensten?	5
Warum diese Zahlen und Gedanken zur Einleitung?	6
Begriffe und Konzepte	7
2. Rolle und Verantwortlichkeiten im System der Freiwilligendienste	10
Grenzen anerkennen und Verantwortung teilen	12
Inklusive Freiwilligendienste als kontinuierlicher Prozess	12
3. Grundlagen inklusiver Organisationsentwicklung	13
Was bedeutet Organisationsentwicklung im Kontext der Freiwilligendienste	13
Inklusive Organisationsentwicklung in Abgrenzung zu Interkultureller Öffnung	14
4. Handlungsfelder in der inklusiven Organisationsentwicklung	15
Empfehlungen für die Zentralstellen	17
Empfehlungen für die Träger	20
Empfehlungen für die Einsatzstellen	24
5. Wie geht's weiter?	28
Checkliste - Zum Start!	28
Strukturen entwickeln	30
Diversität und Inklusion langfristig verankern	30
6. Überregionale Perspektive – Verbandsübergreifende Zusammenarbeit	31
Warum Zusammenarbeit über Verbandsgrenzen hinweg wichtig ist	31
Erfolgsbeispiele regionaler Netzwerke	31
Möglichkeiten für einen Austausch	32
Nachhaltige Implementierung von inklusiven Strukturen auf Zentralstellenebene	33
Ausblick	34
Literaturverzeichnis	35

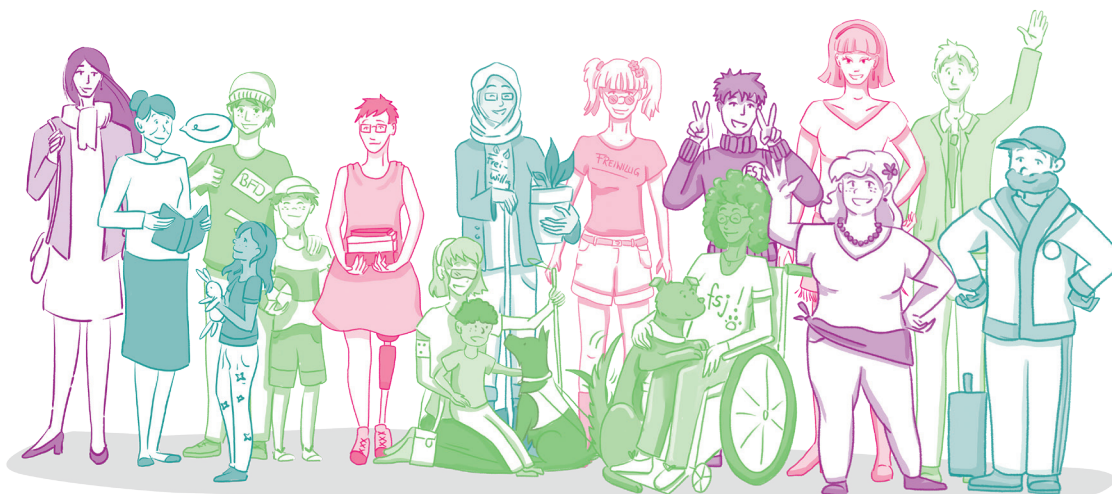
Die Koordinierungsstelle „Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten“

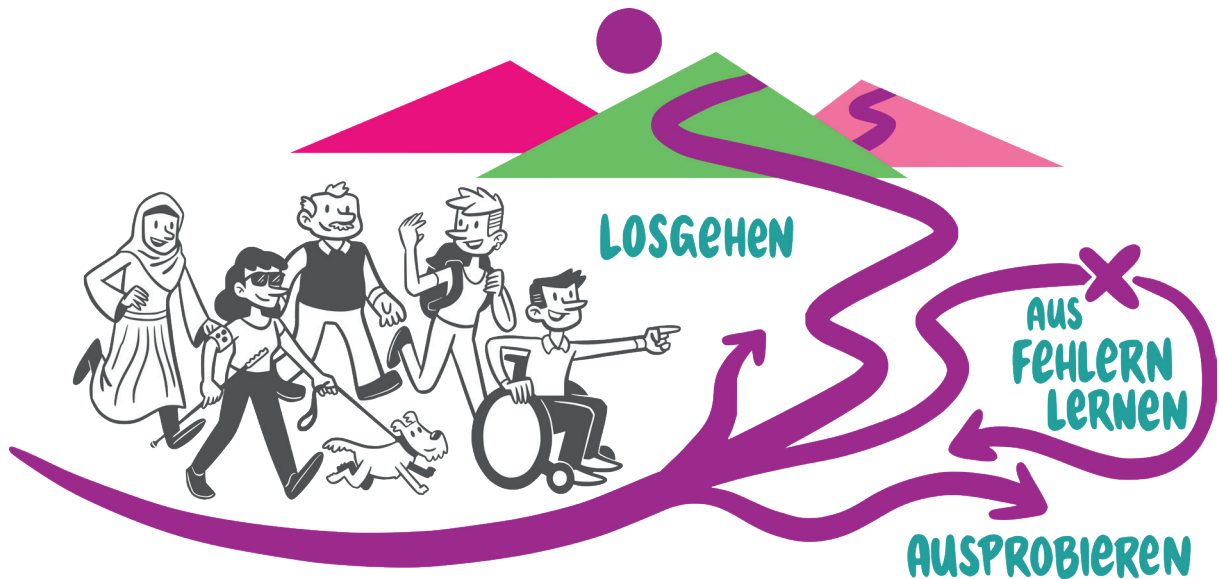
Die Koordinierungsstelle „Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten“ ist bestrebt, die Anerkennung von Vielfalt und Diversität als Schlüsselthemen in den Freiwilligendiensten zu fördern. Dabei arbeitet die Koordinierungsstelle verbandsübergreifend und bundesweit eng mit verschiedenen Akteur*innen zusammen, um sicherzustellen, dass Menschen mit unterschiedlichen Vielfaltsdimensionen gleichermaßen von den Freiwilligendiensten profitieren können. Diesem Ziel geht die Koordinierungsstelle durch niedrigschwellige Angebote in Form von Beratung, Fort- und Weiterbildung, kollegialer Fallbesprechung, Workshops, Erstellung von Handreichungen sowie der Pflege der Webseite und Datenbank www.freiwilligendienste-fuer-alle.de nach. Die Koordinierungsstelle wird seit 2022 durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) bis August 2026 gefördert.

Diese Broschüre dient als praxisnahe Orientierungshilfe für Akteur*innen auf allen Ebenen der Freiwilligendienststrukturen. Ziel ist es, einen verständlichen Einstieg in die Themen Inklusion, Diversität und diskriminierungssensible Organisationsentwicklung zu geben und deren

Bedeutung für die Freiwilligendienste einzuordnen. Dabei vermittelt die Broschüre sowohl grundlegende Begriffe und Zusammenhänge als auch konkrete Werkzeuge, Checklisten und erste Handlungsschritte für die Praxis. Durch anschauliche Beispiele wird gezeigt, wie inklusive Prozesse im Alltag angestoßen und weiterentwickelt werden können. Gleichzeitig bietet sie Impulse für eine nachhaltige Verankerung in Strukturen, Leitbildern und Qualitätsprozessen der Organisationen. Insgesamt versteht sich die Broschüre als Unterstützung, um die Freiwilligendienste zukunftsfähig, für alle Interessierten zugänglich und gerecht zu gestalten.

Für die Zusammenarbeit an dieser Broschüre dankt die Koordinierungsstelle den Autorinnen für das Engagement, ihre Expertise und Erfahrung, die sie in die Erstellung dieser Broschüre eingebracht haben und den beiden interviewten Referentinnen. Zudem gilt der Dank allen Fachkräften der Träger und Einsatzstellen, die sich seit Jahren um die inklusive und diversitätssensible Ausgestaltung ihrer Angebote bemühen und dem Fachbeirat der Koordinierungsstelle, der das Projekt über die Jahre eng begleitet hat.





1. Warum inklusive Organisationsentwicklung in den Freiwilligendiensten?

Diversität und Inklusion werden häufig als spezifische Themen für Inklusionsbeauftragte, Gleichstellungsreferate und Diversity-Berater*innen gedacht, selten aber als Gesamtaufgabe von Organisationen. Auch soziale Organisationen, die sehr häufig mit marginalisierten Zielgruppen arbeiten, nehmen diese Themen nicht als Grundstruktur ihrer Organisationskultur, sondern als zusätzliches Thema wahr. Überraschend ist dies auch in Anbetracht der aktuellen deutschen Gesellschaftsstruktur: 2024 haben 30,4 Prozent der Bevölkerung einen Migrationshintergrund, bei den unter 5-Jährigen lag der Anteil bei 42,6 Prozent.¹ Knapp 21 Prozent der Bevölkerung waren von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht, was über 17 Millionen Menschen entspricht.² Menschen mit einer Behinderung machen ca. 13 Prozent der Gesamtbevölkerung aus³ und derzeit ordnen sich ca. 12 Prozent der Menschen der **LSBTIQ+** Community zu.⁴ Darüber hinaus gibt es viele weitere

LSBTIQ+ oder ähnliche Zusammensetzungen

dienen als Abkürzung für Lesben, Schwule, Bisexuelle, trans*, intergeschlechtliche sowie andere queere Menschen. Diese Abkürzung umfasst folglich sehr unterschiedliche Menschen. Ihnen gemeinsam ist jedoch, dass alle von Diskriminierungen betroffen sind, weil sie den herrschenden Vorstellungen über Geschlecht und Begehren nicht entsprechen. In manchen Schreibweisen werden weitere Buchstaben wie zum Beispiel „a“ für asexuell, ein Sternchen (*) oder ein Pluszeichen (+) als Platzhalter für weitere Selbstbezeichnungen hinzugefügt (Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Regenbogenportal- Glossar, <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/gleichstellung/queerpolitik-und-geschlechtliche-vielfalt/lgbtiqglossar-zur-sexuellen-und-geschlechtlichen-vielfalt-256152>, zuletzt aufgerufen: 05.05.2026).

Vielfaltsdimensionen. Doch schon aus dieser verkürzten Aufzählung wird deutlich, dass Inklusion und Diversität keine Themen sind, die nur eine kleine Gruppe von Menschen in Deutschland betreffen. Eine große repräsentative Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes kommt zu dem Ergebnis, dass ca. 9 Millionen Menschen in Deutschland Diskriminierung erleben. Hervorgehoben wird dabei: „Menschen mit Migrationshintergrund berichten deutlich häufiger von Diskriminierung als Menschen ohne Migrations-

¹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, Soziale Situation in Deutschland. Bevölkerung mit Migrationshintergrund, 07.07.2025, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund/#:~:text=Fakten,4%20Prozent%20an%20der%20Gesamtbev%20C3%B6lkerung>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

² Vgl. DESTATIS, Statistisches Bundesamt, Im Jahr 2024 weiterhin ein Fünftel der Bevölkerung von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. Pressemitteilung Nr. 036 vom 29. Januar 2025, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_036_63.html, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

³ Vgl. Aktion Mensch, 11 Vorurteile über Inklusion, <https://www.aktion-mensch.de/ueber-uns/das-treibt-uns-an/was-ist-inklusion/11-vorurteile>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

⁴ Vgl. IPSOS, Studie zum Pride Month: LGBTQIA+ - Rechte

weltweit unter Druck, in Deutschland hohe Akzeptanz und neue Brüche, 29.05.2024, <https://www.ipsos.com/de-de/studie-pride-month-lgbtqia-rechte-weltweit-unter-druck>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

hintergrund. Besonders Muslime und Menschen, die von rassistischen Zuschreibungen betroffen sind, berichten von Diskriminierungserfahrungen. Auch Frauen, trans- und inter-geschlechtliche sowie nicht-binäre Personen, Menschen mit Behinderungen oder chronisch Erkrankte erleben überdurchschnittlich häufig Diskriminierung.”⁵

Ein Schlaglicht soll an dieser Stelle auch auf Menschen mit intersektionalen Identitäten gerichtet werden: also Personen, die in mehreren Aspekten ihrer Identität Diskriminierung erleben (z. B. eine queere migrantisierte Frau) und dadurch ganz spezifische Lebenserfahrungen machen, die „nur“ durch das Anschauen von einzelnen Marginalisierungsmarkern nicht verständlich wird.

Warum diese Zahlen und Gedanken zur Einleitung?

Sie helfen bei der Einordnung, warum es Sinn ergibt, sich mit inklusiver Organisationsentwicklung auseinanderzusetzen. In jeder Organisation gibt es Menschen, die Diskriminierungserfahrungen machen, die von Haltungen, die diversitätsbewusst und inklusiv sind, profitieren. Beim Betrachten der Generation der Freiwilligendienstleistenden wird dies umso dringlicher, denn hier sind u.a. migrantische und queere Identitäten prozentual höher als in älteren Generationen und auch die Diskurse um Inklusion und Vielfalt häufig vertrauter. Und dennoch *„[f]ür die Freiwilligendienste bedeutet das eine besondere Herausforderung, da die Freiwilligen die gesellschaftliche Vielfalt bislang nicht ausreichend widerspiegeln. Unterrepräsentiert sind beispielsweise Menschen mit Behinderungen, Menschen ohne Abitur, Menschen mit Migrationshintergrund sowie Jungen und Männer. Damit Freiwilligendienste vielfältiger werden, braucht es eine bewusste Zielgruppenansprache, die die unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnisse dieser Gruppen berücksichtigt.“⁶*

⁵ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Größte Repräsentativbefragung zu Benachteiligung: Neun Millionen Menschen erleben Diskriminierung, 10.03.2026, https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2026/20260310_SOEP_Ergebnisse.html, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

⁶ Vgl. Berliner Institut für Sozialforschung GmbH, Online-Teilnehmendenbefragung der Freiwilligen im FÖJ und ÖBFD (2024) im Auftrag des Förderverein Ökologische Freiwilligendienste e.V.;

Die Sinus-Jugendstudie (2024) betont, dass diese Zielgruppe der jungen Mitarbeitenden von Organisationen eine hohe Akzeptanz für Diversität und ein hohes Bewusstsein für Diskriminierung aufweist.⁷ Dieses Bewusstsein tragen diese Personen selbstverständlich auch mit in die Organisation. Entsprechend heißt zeitgemäße Freiwilligendienstarbeit auch eine Auseinandersetzung mit diesen Themen.

Hier können sich Organisationen besonders positionieren, indem sie ihre Haltung klar kommunizieren – und halten, was sie versprechen. Dadurch kann eine diversere Zielgruppe angesprochen werden und es kommt zu einer Qualitätssteigerung in der Begleitung, sowie zur Stärkung einer diskriminierungssensiblen Organisationskultur. Gerade wenn es darum geht neue Zielgruppen zu erreichen, ist dies ein äußerst gewinnbringender Ansatz.

Freiwilligendienstleistende sind meistens in Organisationen aktiv, die wertebasiert arbeiten. Oft geht es um Werte, die gutes Zusammenleben, Demokratie, Fürsorge und Zusammenhalt betonen. Auch die Entscheidung zum Freiwilligendienst hat häufig altruistische Motive. Neben den sozialen Aspekten sind hier auch politische Haltungen mitgedacht: für einen demokratischen Sozialstaat, der den Menschen als Ganzes in den Mittelpunkt stellt. Gerade wenn demokratische Werte angegriffen werden, ist es umso wichtiger sich gegen diese zu positionieren. Dazu gehört auch ein kritischer Umgang mit Diskriminierung. Diskriminierung ist immer anti-demokratisch, sie wird in ungleichen Machtverhältnissen wirksam und sie ist ein wesentlicher Marker von autoritären Ideologien. Auseinandersetzung mit Inklusion und Diversität erfordert das Aushalten verschiedener Erfahrungen und Perspektiven – eine wichtige Kompetenz in demokratischen Strukturen. In Anbetracht der historischen Erfahrungen, die viele der Organisationen mitbringen, ist dieser Ansatz umso dringlicher.

Vgl. Huth, Susanne, Freiwilligendienste in Deutschland. Stand und Perspektiven, Hrsg. vom Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, April 2022.

⁷ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, SINUS.Jugendstudie 2024 – „Wie ticken Jugendliche?“, 12.06.2024, <https://www.bpb.de/die-bpb/presse/pressemitteilungen/549425/sinus-jugendstudie-2024-wie-ticken-jugendliche/>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Begriffe und Konzepte

Begriffe sind wichtig. Inklusion bzw. Exklusion passiert oft über Sprache und die Wörter, die verwendet werden. Wenn eine Organisation z.B. in ihrer Außendarstellung nicht gendert, oder nur binäre Begrifflichkeiten (z.B. Schüler und Schülerinnen, aber nicht Schüler*innen) verwendet, fühlen sich wahrscheinlich Frauen und auch non-binäre oder Trans* Personen nicht gemeint. Sprache ist also auch immer Ausdruck der eigenen Haltung. Ein paar grundlegende Konzepte helfen außerdem, analytisch auf die eigene Organisation und Prozesse schauen zu können.

Wichtig ist: Diese Begriffe ändern sich, um der gesellschaftlichen Realität und dem Diskurs gerecht zu werden. Es ergibt also Sinn, sich immer wieder darüber zu informieren, was aktuell ist.

Mindestens genauso wichtig wie das Auseinandersetzen mit Begriffen und Konzepten ist aber ebenfalls zu verstehen, dass während der inklusiven Organisationsentwicklung Fehler passieren können und werden. **Das ist normal in einem Veränderungsprozess, bei dem es darum geht, Neues zu lernen, Altes sogar zu verlieren und Ungewohntes auszuprobieren.**

Es hilft bei diesem Prozess, Fehler anzunehmen, offen mit ernst gemeintem Feedback umzugehen und zu überlegen, was beim nächsten Mal anders gemacht werden kann. Veränderung passiert, wenn erste Schritte gewagt werden, nicht mit einem perfekt durchdachten Konzept.

Inklusive Organisationsentwicklung ist ein Prozess und jede Veränderung ist wichtig. Das kann sich verschieden ausdrücken: z.B. im Auseinandersetzen mit Begriffen und Konzepten, im Reflektieren der eigenen Haltung, im Überdenken der Öffentlichkeitsarbeit und in Einstellungsprozessen.

In dieser Broschüre werden alle Ebenen untersucht, aber ganz wesentlich ist der Gedanke: **Lieber etwas ausprobieren und etwas falsch machen, als ewig das perfekte Konzept erarbeiten und nie losgehen.**

Die folgenden Begriffsdefinitionen basieren auf den Definitionen von IDA – Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e.V.

Diversität

Jeder Mensch besitzt individuelle Merkmale, Lebensweisen und Erfahrungen, die ihn einzigartig machen. Manche dieser Merkmale sind mit gesellschaftlichen Privilegien verbunden, andere führen zu Benachteiligungen und erschweren den Zugang zu wichtigen Ressourcen. Der Diversitätsansatz rückt gesellschaftliche Macht- und Ungleichheitsverhältnisse in den Fokus. Er fragt danach, wie Normen, Diskriminierung und Privilegien mit Kategorien wie Hautfarbe, Herkunft, Aufenthaltsstatus, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, Alter oder sozialer Herkunft zusammenhängen.

Diversität bedeutet somit nicht einfach nur „Vielfalt“, sondern umfasst auch die kritische Auseinandersetzung mit Machtstrukturen, Normen und Diskriminierung. Ziel ist es, Empowerment und gerechte Teilhabe (Powersharing) zu fördern und dabei die Verwobenheit verschiedener Diskriminierungsformen (Intersektionalität) zu berücksichtigen.



Inklusion

Inklusion zielt auf eine Gesellschaft, in der alle Menschen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion, Bildung, sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität, Behinderung oder anderen individuellen Merkmalen – gleichberechtigt akzeptiert werden und uneingeschränkt an der Gesellschaft teilhaben können. Eine inklusive Gesellschaft kennt keine „Normalität“ im Sinne einer einheitlichen Norm, sondern versteht Vielfalt und Unterschiedlichkeit als selbstverständlich.

Häufig wird Inklusion auf die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen bezogen. In Deutschland ist das Benachteiligungsverbot auf Grund einer Behinderung seit 1994 im Grundgesetz (Artikel 3) und seit 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verankert. Mit der UN-Behindertenrechtskonvention (2008) ist Inklusion als Recht auf Selbstbestimmung, Teilhabe und Gleichstellung international anerkannt.

Zunehmend wird Inklusion jedoch auch im weiteren Sinne verstanden, wie eingangs erwähnt. Im Bereich Migration etwa löst der Begriff „Inklusion“ den der „Integration“ ab: Statt einseitiger Anpassungserwartungen an Zugewanderte wird das gemeinsame Gestalten des Zusammenlebens als Aufgabe aller verstanden – von Dominanzgesellschaft und Zugewanderten gleichermaßen.

Integration

In der Soziologie beschreibt „Integration“ den Prozess, durch den Menschen in einer Gesellschaft verbunden werden und gemeinsame Werte, Normen sowie eine kollektive Identität entstehen (z. B. durch allgemein anerkannte Gesetze). Im politischen und öffentlichen Diskurs wird der Begriff jedoch meist auf die Eingliederung von migrierten Menschen und/oder **BIPoC*** in eine vermeintlich homogene „deutsche Gesellschaft“ reduziert. Damit ist meist die einseitige Anpassung an die weiß-deutsche

BIPoC* = Black, Indigenous, People of Color

– Selbstbezeichnung für Menschen, die Rassismuserfahrungen machen (Kompetenzstelle intersektionale Pädagogik, <https://i-paed-berlin.de/glossar>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026).

Mehrheitsgesellschaft gemeint – etwa durch Sprachkenntnisse, Arbeitsmarktteilnahme oder Gesetzestreue. Die Verantwortung für „Integration“ wird damit den Betroffenen selbst zugeschrieben.

Dabei wird häufig übersehen, dass migrierte Menschen und BIPoC* auf strukturellen Rassismus stoßen (z. B. bei der Arbeitssuche), der ihre Teilhabe und Menschenrechte einschränkt. Die Mehrheitsgesellschaft und Politik sind gefordert, diese Barrieren abzubauen, um gleiche Zugangschancen zu schaffen. Zudem ist es problematisch, wenn Forderungen, „sich zu integrieren“ nur auf Menschen bezogen werden, die nicht als deutsch wahrgenommen werden. Bspw. werden Forderungen, sich an geltendes Recht zu halten

oder sich zum Grundgesetz zu bekennen, nicht an alle Menschen in Deutschland gerichtet, sondern eben nur an „die Anderen“. Das ist eine Form des sogenannten **„Othering“**. Der Begriff unterstellt eine einheitliche „deutsche Gesellschaft“ (die es real nicht gibt) und markiert „die Anderen“ als defizitär.

Othering beschreibt die Grenzziehung/Abgrenzung einer einzelnen Person oder Gruppe („Wir“) von einer anderen Gruppe („die Anderen“). Dabei wird die nicht „eigene Gruppe“ als „anders“ und „fremd“ kategorisiert. Sie weicht von der „Norm“ ab und wird somit ausgegrenzt. <https://www.vielfalt-mediathek.de/begriffe/othering>

Gleichzeitig behält sich die Mehrheitsgesellschaft vor, zu definieren, was „deutsch“ ist (z. B. mit dem Begriff „Leitkultur“) und welche Kriterien für „Integration“ gelten – ohne dass Betroffene Mitsprache hätten. So wird „Integration“ zum Instrument, um Macht und Privilegien zu sichern. Stattdessen braucht es **Solidarität, Anerkennung und Rechtsgarantien**, um eine gerechte Gesellschaft zu gestalten, in der alle teilhaben können.

Diskriminierung

Diskriminierung bezeichnet die ungleiche, benachteiligende oder ausgrenzende Behandlung von Menschen, die einer (sozial konstruierten) Gruppe zugeordnet werden – und zwar ohne sachliche Rechtfertigung.

Diskriminierung äußert sich auf vielfältige Weise: etwa durch Kontaktvermeidung, den Ausschluss von Ressourcen oder Positionen, Boykotte oder persönliche Herabwürdigung. Der Begriff umfasst sowohl den Prozess der Benachteiligung als auch deren Ergebnis: die strukturelle Ausgrenzung von Betroffenen.

Diskriminierung ist dabei nicht nur individuelles Handeln, sondern **oft in gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Strukturen verankert**. Ihre Durchsetzung setzt meist soziale, wirtschaftliche, politische oder diskursive Macht voraus.

Privilegien

Privilegien bezeichnen Vorteile und den Zugang zu Ressourcen, die Menschen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Positionierung besitzen, für die sie aber nichts getan haben.

Manche Privilegien sind offensichtlich, wie das Wahlrecht auf Bundes- und Landesebene in Deutschland, das nur Menschen mit deutscher Staatsbürgerschaft zusteht. Auch der sozioökonomische Status bringt viele Privilegien mit sich, da genügend Geld zu haben in fast allen Lebensbereichen von Vorteil ist.

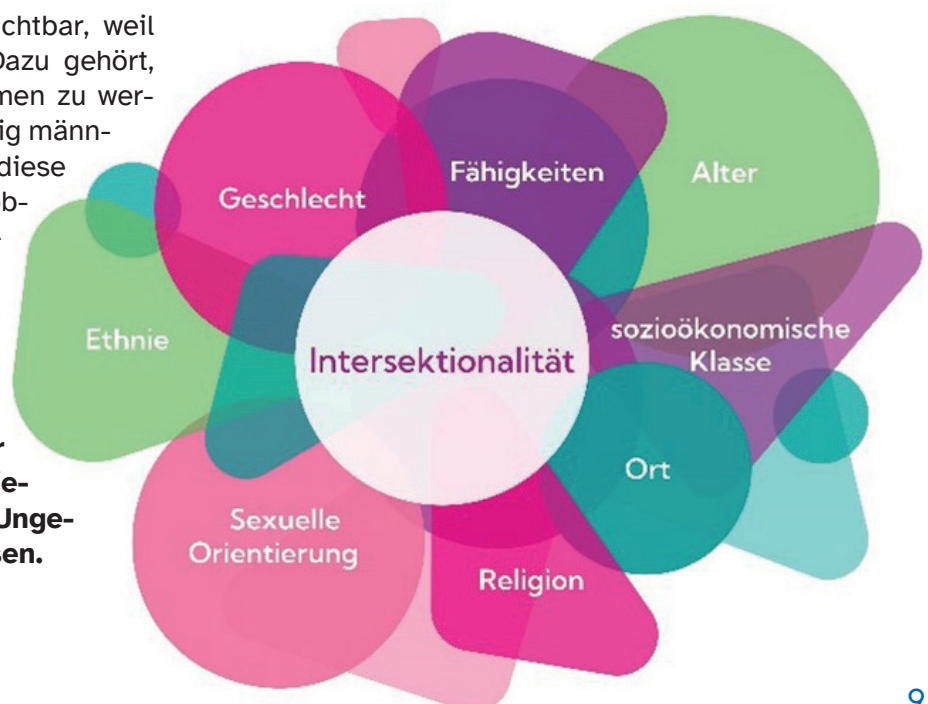
Andere Privilegien sind weniger sichtbar, weil sie als selbstverständlich gelten. Dazu gehört, im Alltag als „normal“ wahrgenommen zu werden (etwa als weiß, deutsch, eindeutig männlich/weiblich oder gesund). Wer diese Position einnimmt, muss bei der Job- oder Wohnungssuche, in der Schule oder im öffentlichen Raum nicht mit stereotypen Zuschreibungen, Ausgrenzung oder diskriminierendem Verhalten rechnen.

Zu Privilegien gehört es daher auch, sich nicht mit Diskriminierung und der damit verbundenen Ungerechtigkeit beschäftigen zu müssen.

Intersektionalität

Intersektionalität ist ein Konzept, das von der schwarzen US-amerikanischen Juristin Kimberlé Crenshaw geprägt wurde. Es baut auf den Perspektiven und Erkenntnissen Schwarzer feministischer Theoretikerinnen und Aktivistinnen wie Sojourner Truth, bell hooks und Audre Lorde auf. Im Kern beschreibt das Konzept, dass sich Diskriminierung nicht nur über eine einzelne Kategorie verstehen lässt – etwa nur über Geschlecht, Hautfarbe oder Klasse. Stattdessen zeigt Intersektionalität, wie verschiedene Formen von Ungleichheit zusammenwirken.

Ein Beispiel: Ein homosexueller Muslim mit Migrationshintergrund, der Wirtschaftswissenschaften studiert, könnte aufgrund seiner sexuellen Identität, seiner Religion oder seiner (zugeschriebenen) ethnischen Herkunft Diskriminierung erfahren. Gleichzeitig könnte er aufgrund seiner Genderzugehörigkeit oder seines Bildungshintergrunds Privilegien genießen. **Intersektionalität bedeutet also nicht nur Mehrfachdiskriminierung, sondern zeigt, wie sich verschiedene Aspekte von Identität und gesellschaftlicher Wahrnehmung gegenseitig beeinflussen und zu spezifischen, komplexen Formen von Diskriminierung oder Privilegierung führen.**



Partizipation

Partizipation bedeutet, dass Einzelne und Gruppen von Menschen das Recht, die Mittel, den Raum, die Gelegenheit und (wenn nötig) die Unterstützung haben, ihre Ansichten frei zum Ausdruck zu bringen. Sie können zur gesellschaftlichen Entscheidungsfindung in Angelegenheiten, die sie betreffen, beitragen und diese beeinflussen sowie sich aktiv im demokratischen und bürgerschaftlichen Leben unserer Gemeinschaften beteiligen.⁸



2. Rolle und Verantwortlichkeiten im System der Freiwilligendienste

Inklusive Organisationsentwicklung in den Freiwilligendiensten ist kein isolierter Prozess einzelner Akteur*innen, sondern eine gemeinsame Aufgabe im gesamten System. Zentralstellen, Trägerstrukturen und Einsatzstellen wirken auf unterschiedlichen Ebenen und verfügen jeweils über spezifische Hebel, um Inklusion und Diversität zu fördern.

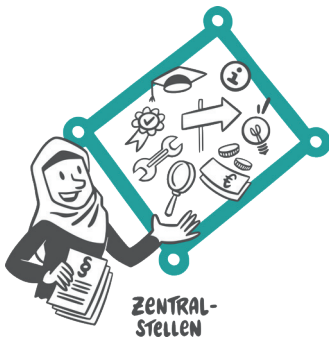
Andererseits sind die Freiwilligendienste oft nur ein Teil einer gesamten Organisation, was dazu führt, dass die Handlungsspielräume zum Teil begrenzt sind und abhängig von den restlichen Strukturen, in denen die Freiwilligendienste stattfinden.

Entscheidend ist dabei, die unterschiedlichen Rollen sichtbar zu machen, Verantwortung realistisch zu verteilen und die gegenseitige Abhängigkeit im System anzuerkennen.

Gleichzeitig gilt: Keine Organisation und keine Fachkraft kann Inklusion allein „herstellen“. Inklusive Freiwilligendienste entstehen in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der von einer systemischen Haltung getragen wird – **also dem Bewusstsein, dass Veränderungen an einer Stelle Auswirkungen auf andere Bereiche haben und nachhaltige Entwicklung nur gemeinsam gelingen kann.** Das bedeutet, dass jede Handlung von einzelnen Akteur*innen relevant und essentiell ist und Dinge anstößt. **Es macht einen Unterschied, wenn du etwas tust!**



⁸ Vgl. SALTO Participation and Information Resource Centre, Jugendbeteiligungsstrategie. Strategie zur Förderung von Jugendbeteiligung am demokratischen Leben durch die Programme Erasmus+ und Europäisches Solidaritätskorps, https://participationpool.eu/wp-content/uploads/2020/11/ParticipationStrategy_SinglePageDesign_DE-1.pdf, S. 18.



Zentralstellen: Rahmen setzen und Entwicklung ermöglichen

Zentralstellen nehmen eine zentrale Multiplikationsrolle im System der Freiwilligendienste ein. Sie gestalten zum Teil die übergeordneten Rahmenbedingungen, setzen Qualitätsstandards und haben damit Einfluss darauf, wie inklusiv Freiwilligendienste insgesamt ausgerichtet sind.

Zu ihren Hebeln zählen unter anderem:

- die Verankerung inklusiver Prinzipien in Richtlinien, Förderkriterien und Qualitätsstandards,
- die Bereitstellung von Ressourcen für Qualifizierung, Beratung und Organisationsentwicklung,
- regelmäßige Evaluation der eigenen Strukturen,
- die Multiplikation von Wissen, guten Praxisbeispielen und Lernerfahrungen im System.

Zentralstellen können inklusive Organisationsentwicklung dadurch unterstützen, dass sie Lernräume eröffnen, Austausch fördern und Entwicklung als langfristigen Prozess anerkennen – statt einzelne Maßnahmen isoliert zu bewerten.



Trägerstrukturen: Gestaltungsspielräume aktiv nutzen

Trägerorganisationen bewegen sich zwischen zentralen Vorgaben und der konkreten Umsetzung vor Ort. Sie haben vielfältige Möglichkeiten, inklusive Organisationsentwicklung aktiv zu gestalten und in ihren Strukturen zu verankern.

Zentrale Ansatzpunkte sind:

- inklusive und diskriminierungsbewusste Auswahlverfahren für Freiwillige,
- eine Seminararbeit, die Diversität erklärt und sichtbar macht, Reflexion ermöglicht und unterschiedliche Lernbedarfe berücksichtigt,
- eine pädagogische Begleitung, die individuell unterstützt und gleichzeitig strukturelle Barrieren im Blick behält,
- der Aufbau klarer interner Strukturen, etwa zu Zuständigkeiten, Kommunikation oder zum Umgang mit Konflikten und Diskriminierung.

Trägerstrukturen nehmen damit eine wichtige Übersetzungsfunktion ein. Sie übertragen systemische Ziele in konkrete Praxis und geben zugleich Rückmeldung über Herausforderungen und Grenzen.



Einsatzstellen: Inklusion im Arbeitsalltag leben

Einsatzstellen sind der Ort, an dem Freiwilligendienste täglich stattfinden. Hier entscheidet sich, ob Inklusion im Arbeitsalltag erlebbar wird. Einsatzstellen haben direkten Einfluss auf die Gestaltung der Tätigkeiten, die Zusammenarbeit im Team und die individuelle Begleitung von Freiwilligen.

Zu ihren zentralen Hebeln gehören:

- eine barrierearme Gestaltung des Dienstalltags, etwa durch flexible Aufgabenverteilung oder angepasste Arbeitszeiten,
- eine offene und unterstützende Teamkultur,
- ein diversitätsbewusstes und niedrigschwelliges Bewerbungsverfahren,
- feste Ansprechpersonen und klare Begleitstrukturen für Freiwillige,
- die Bereitschaft, eigene Routinen zu reflektieren und anzupassen.

Dabei ist es wichtig, Einsatzstellen nicht zu überfordern: Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet nicht, dass alle Barrieren sofort abgebaut werden können. Vielmehr geht es darum, Entwicklungsschritte realistisch zu planen und Unterstützung im System zu nutzen.

Grenzen anerkennen und Verantwortung teilen

Ein zentraler Bestandteil einer systemischen Haltung ist das Anerkennen von Grenzen, sowohl individueller als auch organisatorischer. Fachkräfte können Diskriminierung nicht allein verhindern, und Organisationen stoßen an strukturelle, personelle oder finanzielle Grenzen.

Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet daher auch, Verantwortung zu teilen, transparent mit Herausforderungen umzugehen und Unterstützung einzufordern. Nicht jede Lösung liegt auf der Ebene der Einsatzstelle, nicht jede Entscheidung bei den Trägern – und nicht jede Veränderung kann von Zentralstellen angestoßen werden.

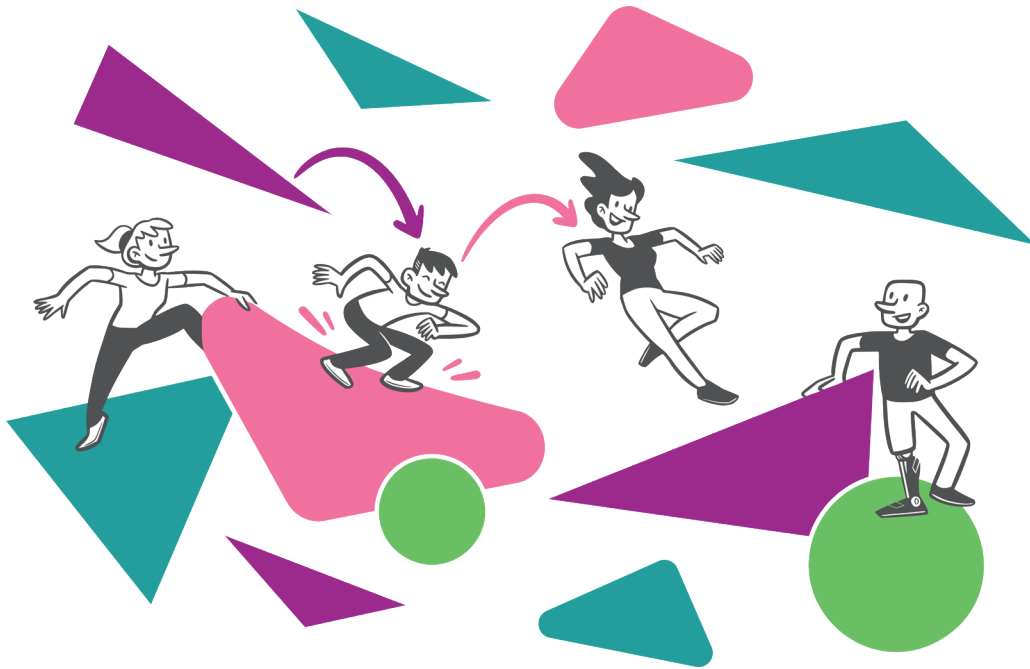
Gleichzeitig bedeutet es aber auch, dass die aufgeteilten Verantwortungen ernst genommen und mitgedacht werden müssen. Es lohnt sich das „Große Ganze“ im Blick zu behalten und entsprechende Schritte zu gehen.

Inklusive Freiwilligendienste als kontinuierlicher Prozess

Die Entwicklung inklusiver Freiwilligendienste ist ein fortlaufender Prozess. **Erste Schritte können klein sein: ein angepasstes Auswahlgespräch, eine barriereärmere Webseite, Ernstnehmen von Diskriminierungserfahrungen oder Kritik, ein reflektierendes Teamgespräch.** In ihrer Summe tragen diese Schritte jedoch dazu bei, das Gesamtsystem nachhaltig zu verändern.

Eine systemische Haltung hilft dabei, diesen Prozess langfristig zu denken: nicht als linearen Weg mit einem klaren Endpunkt, sondern als gemeinsames Lernen im System der Freiwilligendienste (Einsatzstellen, Träger und Zentralstellen) – offen für Fehler, getragen von Verantwortung und orientiert an Teilhabe für alle.





3. Grundlagen inklusiver Organisationsentwicklung

Was bedeutet Organisationsentwicklung im Kontext der Freiwilligendienste

Inklusive Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess, der Inklusion und Diversität wertschätzt und fest in der Organisation verankert. Ziel ist es dabei, allen Beteiligten Teilhabe zu ermöglichen und ihr Potential in vollem Umfang zu nutzen. Sie ist eine wertschätzende Form der Veränderung, holt aber notwendigerweise auch starke Emotionen hervor. Sie spricht sensible persönliche Erfahrungen (z.B. mit Diskriminierung) ebenso an wie Machtstrukturen und Privilegien. Strukturen, Prozesse und Organisationskultur sollen so verändert werden, dass Barrieren abgebaut werden, das Wissen über Themen wie Inklusion und Diversität wächst und das Know-how aller Mitarbeitenden eingebracht werden kann.

Mit immer neuen Generationen und Kontexten von Freiwilligen, aber auch Zielgruppen, Beschäftigten und ehrenamtlich Engagierten, sind – gerade soziale – Organisationen gefragt, sich weiterzuentwickeln, um zeitgemäß arbeiten zu können und langfristig attraktiv und relevant zu bleiben. Dass dies nicht nur eine hehre Forderung ist, sondern ein tatsächlicher Bedarf, wird besonders deutlich, wenn es zu Konflikten in der Organisation kommt: Unverständnis, Aufgaben, die nicht erledigt werden, wenig Kommunikation

oder auch hoher Krankenstand können dafür Anzeichen sein. Hier kann Organisationsentwicklung, insbesondere inklusive und diversitätsbewusste Organisationsentwicklung, langfristig zu positiven Veränderungen führen.

Freiwilligendienste arbeiten an der Schnittstelle von Bildung, Arbeitswelt und Persönlichkeitsentwicklung. Klassische Strukturen sind häufig auf eine „Normbiografie“ ausgelegt (18, deutschsprachig, „gesund“ und ohne Behinderung, Unterstützung durch das Elternhaus und keine Care-Verantwortung, stabile finanzielle Lage, etc.). Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet deshalb nicht nur die Weiterentwicklung auf Grundlage der bestehenden Muster und Anpassung einzelner Maßnahmen, sondern die Überprüfung der impliziten Annahmen darüber, wie ein*e „typische*r“ Freiwillige*r aussieht. Somit kann die Organisation bei Freiwilligen abseits der Normbiografie vom Einzelfall-Denken („für diese Person machen wir eine Ausnahme“) hin zu strukturellen Lösungen kommen.

Das Ziel inklusiver Organisationsentwicklung besteht darin, den Blick schrittweise zu verschieben von Sonderlösungen hin zu Teilhabe und selbstverständlichen Standards, von individueller Anpassung hin zu flexiblen Strukturen und von vermeintlich homogenen Gruppen hin zu Heterogenität in lernenden Organisationen.

Die Freiwilligendienste können ein Katalysator für diese Themen sein. Oft kommen durch junge Mitarbeitende, die mit einem anderen Blick auf Themen wie Inklusion und Diversität schauen, auch neue Impulse in eine Organisation. Dies kann in Form von Fragen, inspirierenden Gesprächen, aber auch (wie oben bereits benannt) in Form von Konflikten auftreten. Eine inklusive Organisation hat die Tools und Strukturen, um mit diesen Impulsen umzugehen. Eine grundsätzliche Offenheit dafür, was (junge) Freiwillige in die Organisation an Ressourcen und Potential einbringen, ist bereits ein wertvoller Schritt in Richtung inklusive Organisationsentwicklung.

Veränderungsprozesse brauchen Zeit, Engagement, strukturelle Unterstützung und Finanzierung. Es braucht aber nicht immer direkt einen hoch aufgesetzten Organisationsentwicklungsprozess. Jede Person, die an der Organisation beteiligt ist, kann unterschiedliche Schritte vornehmen, um Veränderungen herbeizuführen.

Inklusive Organisationsentwicklung in Abgrenzung zu Interkultureller Öffnung

Das Konzept der „Interkulturellen Öffnung“ ist ein weit verbreitetes Konzept in den Bereichen der Sozialen Arbeit und Freiwilligendienste und gilt als Möglichkeit, pluralistisch und diversitätsbewusst die eigenen Strukturen zu reflektieren. Dabei zielt das Konzept jedoch durch seinen „Kultur“-Begriff in erster Linie auf eine Strategie der Integration ab. Kritisch betrachtet wird das Konzept dann, wenn in Bezug auf den „Kultur“-Begriff die Strategie verfolgt wird, eine Anpassung der Marginalisierten eine Anpassung der Marginalisierten (vornehmlich Menschen mit Migrationsgeschichte oder Diversitätsdimensionen der Ethnie und Herkunft) an das bestehende System im Modus von „**Fix the Excluded**“ an, ohne das exkludierende System grundlegend zu reflektieren, zu kritisieren oder zu verändern. Interkulturelle Öffnung heißt also insbesondere auch, dass sich exkludierende Strukturen und Systeme öffnen und verändern müssen.⁹



„Fix the Excluded“
Bedeutet: die zu „integrierenden“ Menschen werden als defizitär und anders markiert, es findet also ein Prozess des Othering und der Hierarchisierung statt.

⁹ Vgl. Maisha M. Auma, Katja Kinder und Peggy Piesche, Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen - Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsweiterentwicklung, 2019, S. 9f.; Vgl. Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V., Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien, 2017. S. 3ff.

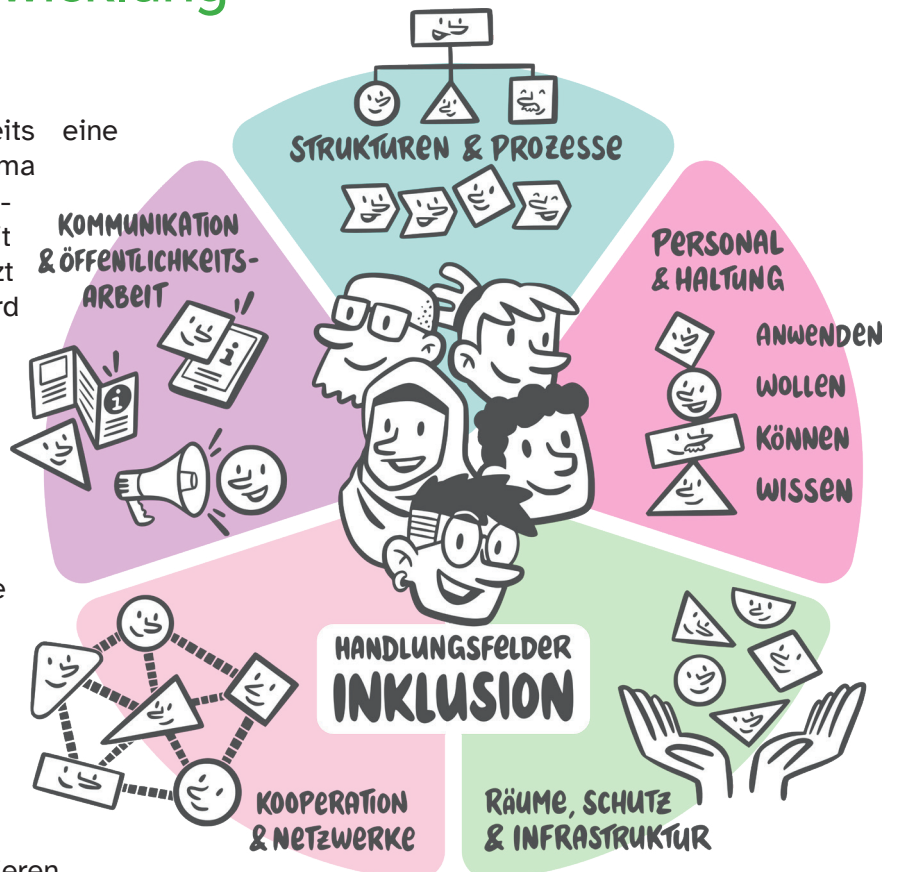
4. Handlungsfelder in der inklusiven Organisationsentwicklung

Viele Organisationen bringen bereits eine grundsätzliche Offenheit für das Thema Diversität und Inklusion mit, gleichzeitig besteht jedoch häufig Unsicherheit darüber, wie diese konkret umgesetzt werden kann. Die Verantwortung wird dann nicht selten an einzelne Personen abgegeben („Du kennst dich doch mit Diversität aus.“), während strukturelle Fragen unangetastet bleiben. Entsprechend bleiben Maßnahmen oft punktuell, etwa in Form eines Workshops oder Aktionstags, ohne nachhaltige Auswirkungen auf Abläufe oder Entscheidungsprozesse. Zudem wird Inklusion häufig mit zusätzlicher finanzieller oder personeller Belastung verbunden. Für einen gelingenden Organisationsentwicklungsprozess ist es daher wichtig, auch die entlastende Perspektive sichtbar zu machen: Inklusive Strukturen reduzieren langfristig Konflikte, Missverständnisse und aufwendige Einzelfall-Lösungen.

Im Folgenden werden fünf Handlungsfelder in den Blick genommen und mit ersten Impulsen und Reflexionsfragen nach Zentralstellen, Trägern und Einsatzstellen aufgeteilt.

Die Reflexionsfragen sollen dabei unterstützen, neue Perspektiven auf das Thema Inklusion und Diversität in der eigenen Struktur zu gewinnen. Anschließend gibt es auch einen Tipp für einen ersten Schritt, der exemplarisch verdeutlicht, wie die Reflexionsfragen in die Praxis umgesetzt werden können. Im nächsten Kapitel werden einzelne Werkzeuge detaillierter erläutert und in eine langfristige Perspektive eingeordnet.

Handlungsfeld 1 – Strukturen & Prozesse: Dieses Handlungsfeld betrifft alle formalen Abläufe einer Organisation: Zugang, Bewerbung, Entscheidungswege, Zuständigkeiten und Rou-



tinen. Ziel inklusiver Organisationsentwicklung ist es, Regeln so zu gestalten, dass sie für möglichst viele unterschiedliche Menschen gut funktionieren. Gerade hier bieten sich zahlreiche Möglichkeiten für Anpassungen, die nachhaltige Veränderungen bewirken können.

Handlungsfeld 2 – Personal & Haltung: Mitarbeitende prägen durch ihre Entscheidungen, ihre Kommunikation und ihren Umgang mit Unsicherheit maßgeblich, ob Teilhabe ermöglicht oder erschwert wird. Eine inklusive Haltung zeigt sich daher nicht darin, „alles richtig“ zu machen, sondern darin, offen für unterschiedliche Perspektiven zu sein und zu bleiben, eigene Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen und lernbereit mit Fehlern umzugehen. Hierzu braucht es Austausch, Unterstützung und Rückhalt durch die Organisation. Bei der Umsetzung von inklusiver Organisationsentwicklung sind für die einzelnen Mitarbeitenden die vier Aspekte der

Diversitäts-Kompetenz entscheidend:

- **Wissen:** Mitarbeitende verstehen die grundlegenden Konzepte von Diversität, Inklusion und Diskriminierung und erkennen deren Bedeutung für ihr Arbeitsumfeld.
- **Können:** Mitarbeitende sind in der Lage, Diversität und Inklusion bewusst in ihren Arbeitsalltag zu integrieren und aktiv zu einem inklusiven Miteinander beizutragen.
- **Wollen:** Mitarbeitende entwickeln eine reflektierte Haltung zu Diversität und Inklusion und sind motiviert, sich aktiv für eine inklusive Arbeitskultur einzusetzen.
- **Anwenden:** Mitarbeitende setzen das erworbene Wissen gezielt ein, um Strategien für den Umgang mit Diversität und dessen Herausforderungen in ihrem Arbeitsbereich umzusetzen. Das Ziel ist dabei stets eine lernbereite Haltung statt Fehlervermeidung.

Wichtig: Die Verantwortung für Inklusion darf nicht allein bei einzelnen engagierten Personen liegen.

Handlungsfeld 3 – Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit: Kommunikation beeinflusst maßgeblich, wer sich angesprochen, willkommen und beteiligt fühlt. Durch Öffentlichkeitsarbeit, Ausschreibungen oder Webseiten wird bereits vor dem ersten persönlichen Kontakt mitentschieden, wer sich einen Freiwilligendienst „zutraut“ oder sich als passende Zielgruppe wahrnimmt. Gleichzeitig prägt interne Kommunikation das tägliche Miteinander und das Gefühl von Zugehörigkeit innerhalb der Organisation.

Inklusive Kommunikation bedeutet daher einerseits barrierearme Sprache und die Nutzung von Bildern, die unterschiedliche Lebensrealitäten sichtbar machen. Andererseits umfasst sie auch die strukturelle Frage, welche Erfahrungen, Voraussetzungen und Selbstverständlichkeiten in der Kommunikation mitgedacht werden. Werden bestimmte Kenntnisse vorausgesetzt? Sind

Informationen verständlich und für möglichst viele Personen leicht auffindbar? Gibt es unterschiedliche Zugänge zu Informationen? Und fühlen sich Menschen mit unterschiedlichen Lebensrealitäten tatsächlich angesprochen?

Eine diversitätsbewusste Kommunikationspraxis denkt möglichst viele Menschen mit, ohne Einzelne zu markieren oder besonders hervorzuheben. Ziel ist eine Kommunikation, die allen Personen Orientierung gibt, Unsicherheiten abbaut und Teilhabe erleichtert.

Handlungsfeld 4 – Räume, Infrastruktur & Schutz: Teilhabe braucht sichere und verlässliche Rahmenbedingungen. Dazu gehören sowohl physische und organisatorische Zugänglichkeit als auch klare Verfahren im Umgang mit Konflikten, Grenzverletzungen und Diskriminierung. Menschen können sich nur dann aktiv einbringen und lernen, wenn sie wissen, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden und sie bei Problemen Unterstützung erhalten.

Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet daher auch, Barrieren im Umfeld zu erkennen und Schutzstrukturen nicht erst im Konfliktfall zu entwickeln. Wichtig sind transparente Zuständigkeiten, erreichbare Ansprechpersonen und nachvollziehbare Abläufe. Ebenso relevant ist eine Organisationskultur, in der Grenzüberschreitungen angesprochen werden können und Beschwerden nicht als Störung, sondern als wichtiger Hinweis auf Entwicklungsbedarfe verstanden werden.

Schutz umfasst dabei mehr als formale Beschwerdeverfahren. Auch alltägliche Faktoren wie Rückzugsmöglichkeiten, verständliche Informationen, barrierearme Räume, Verlässlichkeit im Umgang miteinander oder klare Kommunikationswege beeinflussen, ob Menschen sich sicher und zugehörig fühlen.

Handlungsfeld 5 – Kooperation & Netzwerke: Inklusive Organisationsentwicklung gelingt selten allein. Kooperationen und Netzwerke ermöglichen es, Perspektiven zu erweitern, Wissen zu teilen und Menschen zu erreichen, die bislang

wenig Zugang zu Freiwilligendiensten hatten. Gerade neue Zielgruppen werden häufig eher über vertraute Ansprechpersonen, bestehende Beziehungen und bekannte Organisationen erreicht als über klassische Öffentlichkeitsarbeit.

Netzwerke können zudem helfen, Unsicherheiten abzubauen und Verantwortung zu teilen. Externe Fachstellen, Selbstvertretungsorganisationen, Beratungsstellen oder Bildungseinrichtungen bringen Expertise ein, die innerhalb der eigenen Organisation möglicherweise nicht vorhanden ist. Kooperationen schaffen damit nicht nur neue Zugänge für Freiwillige, sondern unterstützen auch Mitarbeitende dabei, inklusiver handeln zu können.

Wichtig ist dabei, Kooperationen nicht nur punktuell oder projektbezogen zu verstehen. Langfristige Beziehungen, gegenseitiges Vertrauen und ein kontinuierlicher Austausch tragen dazu bei, dass Inklusion als gemeinsame Aufgabe verstanden wird.



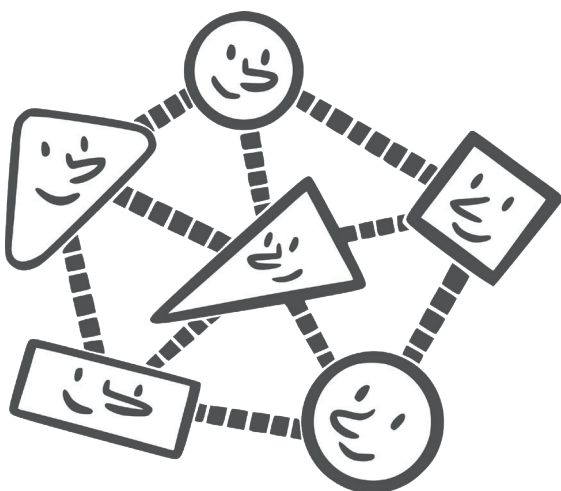
Empfehlungen für die Zentralstellen

Strukturen & Prozesse

Zentralstellen schaffen die Rahmenbedingungen dafür, welche Praxis als „normal“ gilt. Sie können inklusive Prozesse ermöglichen, indem Qualitätsstandards Spielräume eröffnen, statt nur Mindestanforderungen festzulegen. Dazu gehört, flexible Umsetzungswege zu legitimieren, good practices zu sammeln und Trägern Sicherheit zu geben, dass Anpassungen erlaubt sind. Ebenso wichtig ist es, Anforderungen so zu formulieren, dass sie nicht (unbeabsichtigt) bestimmte Zielgruppen ausschließen (z.B. durch implizite Vollzeitnormen, wie einem Vollzeitfreiwilligendienst oder starre Fristen).

Reflexionsfragen:

- Welche Zielgruppen erreichen wir bislang kaum und welche strukturellen Gründe könnte das haben?
- Inwiefern berücksichtigen unsere Qualitätsstandards unterschiedliche Lebensrealitäten von Freiwilligen?
- In welchen Bereichen können wir mehr Verbindlichkeit für das Thema Diversität & Inklusion schaffen (damit Inklusion nicht nur vom Engagement Einzelner abhängt)?



Tipp für einen ersten Schritt:

Schaut in das Leitbild eures Verbandes/eurer Zentralstelle: Welche Werte werden vermittelt? Wie diversitätsbewusst sind wir als Verband/Zentralstelle aufgebaut? Und was davon erwarten wir von unseren Trägern? Welche Zielgruppen wurden bisher erreicht?

Personal & Haltung

Mitarbeitende der Zentralstellen prägen durch Beratung, Qualitätsentwicklung und Kommunikation maßgeblich, welche Themen innerhalb des Verbunds sichtbar werden und welche Praxis auch hier als „normal“ gilt. Eine inklusive Haltung bedeutet hier, unterschiedliche Realitäten von Trägern, Einsatzstellen und Freiwilligen mitzudenken und Vielfalt nicht als Sonderthema, sondern als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Dazu gehört auch, Unsicherheiten bei Trägern ernst zu nehmen und inklusive Entwicklung nicht nur einzufordern, sondern aktiv zu begleiten.

Reflexionsfragen:

- Welche Vorstellungen davon, was ein „gelingender“ Freiwilligendienst ist, prägen unsere Arbeit?
- Wie reagieren wir auf Unsicherheiten oder Widerstände bei Trägern und Einsatzstellen?
- Inwiefern fördern wir selbst eine Kultur des Lernens statt der Perfektion?
- Welche Möglichkeiten haben Mitarbeitende, sich zu Diversität und Inklusion weiterzubilden?

Tipp für einen ersten Schritt:

Macht euch aktiv Gedanken über eure eigene Positionierung im Kontext von Inklusion und Diversität: Welche persönlichen Erfahrungen und Werte prägen meine Haltung zu Inklusion und Diversität? Welche Vorurteile, Denkmuster oder unbewussten Annahmen beeinflussen mein Handeln möglicherweise? Welche Privilegien oder Benachteiligungen erfahre ich selbst innerhalb gesellschaftlicher Strukturen? Wie gehe ich mit Menschen um, deren Lebensrealitäten, Bedürfnisse oder Perspektiven sich von meinen unterscheiden? Inwiefern trägt mein Verhalten dazu bei, Teilhabe, Respekt und Chancengleichheit zu fördern oder zu erschweren?

Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit

Zentralstellen bieten den Rahmen und die Orientierung und stellen Materialien für Träger und Einsatzstellen bereit. Sie tragen Verantwortung dafür, welche Bilder, Sprache und Vorstellungen vom Freiwilligendienst verbreitet werden. Inklusive Kommunikation bedeutet hier insbesondere, verständliche und zugängliche Informationen bereitzustellen sowie Vielfalt als selbstverständlichen Teil des Freiwilligendienstes sichtbar zu machen. Dazu gehört auch, Hinweise zu Barrierefreiheit, Unterstützungsangeboten oder flexiblen Möglichkeiten transparent zu kommunizieren.

Seminarankündigungen, Informationsmaterialien oder Webseiten sollten so gestaltet sein, dass sie möglichst unterschiedliche Menschen ansprechen und keine impliziten Erwartungen an Vorwissen, Sprachkompetenz oder bestimmte Lebensrealitäten enthalten.

Reflexionsfragen:

- Welche Bilder von „typischen“ Freiwilligen vermitteln wir?
- Werden Unterstützungs- und Anpassungsmöglichkeiten sichtbar kommuniziert oder nur auf Nachfrage erwähnt?
- Wen sprechen unsere Materialien und Darstellungen bislang besonders an und wen möglicherweise nicht?

Tipp für einen ersten Schritt:

Gibt ein Informationsmaterial einer Person außerhalb eurer Organisation zum Lesen und fragt anschließend: Was war verständlich, was unklar und wer fühlt sich angesprochen?

Räume, Infrastruktur & Schutz

Zentralstellen schaffen Orientierung für Mindeststandards und stärken Strukturen, die Schutz und Teilhabe ermöglichen. Dazu gehört, Diskriminierungsschutz, Beschwerdewege und Barrierearmut als Qualitätsaspekte sichtbar zu machen und Trägern sowie Einsatzstellen Handlungssicherheit im Umgang mit Konflikten zu geben. Gleichzeitig können sie dazu beitragen, dass Schutzkonzepte nicht nur formal vorhanden sind, sondern tatsächlich im Alltag umgesetzt werden.

Wichtig ist dabei auch die Frage, welche Rahmenbedingungen Zentralstellen selbst setzen: Werden Themen wie Barrierearmut oder Antidiskriminierung verbindlich mitgedacht? Gibt es Möglichkeiten zur Beratung oder Weitervermittlung bei herausfordernden Situationen?

Reflexionsfragen:

- Welche Mindeststandards zum Schutz und Barrierearmut formulieren wir bereits?
- Gibt es praxiserprobte Schutzkonzepte, die allen bekannt sind?
- Wie unterstützen wir Träger und Einsatzstellen bei Konflikten oder Diskriminierungsvorfällen?
- Erheben wir Zahlen zu Vorkommnissen?
- Haben wir eine Antidiskriminierungsbeauftragte?

Tipp für einen ersten Schritt:

Schaut euch im Team an, welche Ansprechpersonen, Beschwerdewege und Unterstützungsangebote aktuell für feste Mitarbeitende und Freiwillige sichtbar sind. Fragt euch: Sind diese Informationen leicht auffindbar und für alle verständlich? Macht in einer Rundmail darauf aufmerksam.

Kooperation & Netzwerke

Zentralstellen fördern Austausch und Wissenstransfer zwischen Trägern und schaffen Räume, in denen Erfahrungen, Herausforderungen und konkrete Praxisbeispiele geteilt werden können. Sie können inklusive Organisationsentwicklung unterstützen, indem sie externe Expertise sichtbar machen, Kooperationen anregen und Themen aus der Praxis in fachliche oder politische Netzwerke einbringen.

Dabei geht es nicht nur darum, Informationen weiterzugeben, sondern auch unterschiedliche Perspektiven innerhalb des Verbunds zusammenzubringen und wechselseitiges Lernen zu ermöglichen. Zentralstellen können so dazu beitragen, dass sich Träger und Einsatzstellen mit Herausforderungen nicht allein fühlen.

Reflexionsfragen:

- Welche Perspektiven und Akteur*innen fehlen bislang in unseren Netzwerken?
- Sind unsere Austausch- und Vernetzungsformate auch für neue Perspektiventräger*innen zugänglich?

Tipp für einen ersten Schritt:

Fragt Träger oder Einsatzstellen gezielt, bei welchen Themen sie sich mehr Austausch oder Unterstützung wünschen, und nutzt die Rückmeldungen zur Planung weiterer Vernetzungsformate. Überlegt mit Blick auf die Diversitätsdimensionen, welche Perspektiven oder Zielgruppen bislang noch fehlen.



Empfehlungen für die Träger

Strukturen und Prozesse

Träger gestalten die pädagogischen und organisatorischen Abläufe konkret. Inklusive Prozesse zeigen sich beispielsweise in variablen Bewerbungsformaten, transparenten Erwartungen, klaren Zuständigkeiten bei Problemen und der Möglichkeit, die Seminargestaltung anzupassen. Ziel ist es, weniger Einzelfallentscheidungen treffen zu müssen, weil Strukturen bereits mehrere Wege vorsehen.

Reflexionsfragen:

- Wo und wann können wir (weitere) Alternativen zur aktuell gängigen Praxis aufzeigen, um den Einsatzstellen inklusive Positivbeispiele an die Hand zu geben?
- Wie schaffen wir Austausch im stetigen Veränderungsprozess?
- Wissen wir von den Einsatzstellen selbst, wo sie welche Form von Unterstützung benötigen, um inklusiver arbeiten zu können?
- Welche Routinen würden wir anders gestalten, wenn wir die Organisation neu aufbauen würden?

Tipp für einen ersten Schritt:

Um Austausch zum Thema inklusive Strukturen und Prozesse zu ermöglichen, hilft es, das Thema bei regelmäßigen Besprechungen auf die Tagesordnung zu setzen. Eine Möglichkeit, um für kontinuierlichen und sinnvollen Austausch zu sorgen, ist es, für jede Besprechung einen Ablauf auf Inklusion und Diversität zu untersuchen: Wo sind hier Barrieren versteckt und für wen? Ein Blick auf Diversitätsdimensionen zuvor hilft bei der Analyse (Spickzettel sind erlaubt!).

Wichtig dabei: Es geht darum, Neues herauszufinden und zu lernen – nicht zu sagen, “wie schlecht alles ist” und die wertvolle Arbeit, die geleistet wurde, zu diskreditieren. Kleinfanfängen ist hier super! Zur Vorbereitung: in einem kleinen Team die Prozesse des Teams/der Organisation brainstormen, und einen Prozess für die Besprechung aussuchen, der nicht mit starken Emotionen verbunden ist.

Personal & Haltung

Mitarbeitende der Träger begleiten Freiwillige pädagogisch und organisatorisch oft über einen längeren Zeitraum. Ihre Haltung beeinflusst wesentlich, ob sich Freiwillige ernst genommen, unterstützt und beteiligt fühlen. Inklusive Praxis bedeutet hier unter anderem, unterschiedliche Kommunikations- und Lernbedarfe mitzudenken, Diskriminierung sensibel wahrzunehmen **und nicht vorschnell von den eigenen Erfahrungen auf andere zu schließen, d.h. auch die eigene Haltung zu reflektieren.** Gleichzeitig braucht es die Bereitschaft, Routinen zu hinterfragen und gemeinsam mit Einsatzstellen nach flexiblen Lösungen zu suchen.

Reflexionsfragen:

- Wie gehen wir mit Situationen um, die uns verunsichern oder herausfordern?
- Welche Themen oder Perspektiven vermeiden wir bislang eher?
- Wie sprechen wir über Freiwillige mit Unterstützungsbedarfen?
- Wie divers ist unser Team und wo begegnen uns Personen mit anderen Lebenserfahrungen?

Tipp für einen ersten Schritt:

Eine individuelle Reflexionsübung, die das Team zum Thema Unsicherheiten und Herausforderungen machen könnte: Nehmt euch in der Teamsitzung 30 Minuten Zeit. Jede Person beantwortet für sich schriftlich (mit dem Hinweis, dass die Antworten nicht gezeigt werden müssen) folgende Fragen/Aufgaben:

- *Schreibe eine Situation aus deiner Vergangenheit auf, in der du Unsicherheit gespürt hast (Arbeit oder Privatleben). Überlege, wie du damit umgegangen bist und was du aus der Situation gelernt hast.*
- *Schreibe eine Situation in der Arbeit auf, in der du eine Herausforderung oder schwierige Situation gut geschafft hast. Was hast du dabei getan?*
- *Tausch dich mit einem*einer Kolleg*in über die Frage 1&2 aus – was hast du herausgefunden? Wie geht ihr mit Unsicherheiten und Herausforderungen um? Entscheidet selbst, wie viel ihr teilen möchtet.*
- *Sammelt eure wichtigsten Kompetenzen und Erfahrungen im Team unter der Überschrift „Unser Umgang mit Unsicherheiten und Herausforderungen“. Was fällt euch auf? Wo sind eure Stärken als Team und wo habt ihr vielleicht auch noch Lernbedarf?*
- *Schließt einen Austausch zum Thema Diversität und Inklusion an: Welche Unsicherheiten haben wir und welche Kompetenzen haben wir, um damit umzugehen?*

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Träger gestalten die Kommunikation mit Freiwilligen über den gesamten Verlauf des Dienstes hinweg. Inklusiv Kommunikation bedeutet hier: Informationen transparent, nachvollziehbar und möglichst zugänglich bereitzustellen sowie unterschiedliche Kommunikationsbedarfe mitzudenken. Dazu gehört auch, komplexe Abläufe verständlich zu erklären und Räume für Rückfragen zu schaffen.

Öffentlichkeitsarbeit und Ansprache sollten möglichst unterschiedliche Lebensrealitäten berücksichtigen und deutlich machen, dass Freiwilligendienste nicht nur für eine bestimmte, eng definierte Zielgruppe gedacht sind. Gleichzeitig spielt die interne Kommunikation eine wichtige Rolle: Freiwillige müssen sich ernst genommen fühlen und wissen, an wen sie sich bei Fragen oder Problemen wenden können.

Reflexionsfragen:

- Wie transparent kommunizieren wir Unterstützungsangebote und Handlungsspielräume?
- Welche Rückmeldungen bekommen wir zu unserer Kommunikation?
- Wie sprechen wir über Diversität, Unterstützungsbedarfe oder Barrieren? Und ganz praktisch: Sind unsere Webseite und unsere weiteren Kommunikationsmaterialien barrierefrei?
- Welche Bilder nutzen wir in der Außendarstellung (Webseite, Social Media, Print-Materialien, ...)? Sind es Stock-Bilder (Agentur Bilder) oder Bilder von unseren eigenen Projekten? Welche Diversität ist auf den Bildern zu sehen?

Tipp für den ersten Schritt:

Wenn ihr euch nicht sicher seid, wie barrierefrei eure Webseite wirklich ist: Lasst sie euch von einem Screenreader vorlesen. Dokumentiert, wo es nicht funktioniert, es unverständlich und verwirrend wird. Überprüft, ob ihr Alternativtexte bei euren Bildern hinterlegt habt und ob PDFs auslesbar sind. Überprüft die Farbverwendung, Kontraste, Schriftgröße etc. Habt ihr (einen Teil der) die Webseite in leichte Sprache übersetzt? Gibt es ein Video in Deutscher Gebärdensprache, das eure Organisation und euer Angebot erklärt? Habt ihr eine Übersetzungsfunktion auf Englisch? Ist die Sprache inklusiv? Dokumentiert neugierig, was ihr herausfindet. Dann überlegt euch, was ihr als Erstes und einfach ändern könnt. Es ist z.B. einfacher Alternativtext zu bestehenden Bildern hinzuzufügen, als gleich neue inklusive Bilder zu suchen. Auch hier gilt: lieber eine Veränderung vornehmen (Alternativtext bei einem Bild hinzufügen) als auf die perfekte Lösung zu warten (bessere Bilder finden, das Geld dafür zur Verfügung stellen, die neuen Bilder konsequent auf allen Unterseiten der Webseite einpflegen, mit Alternativtext versehen, etc). Natürlich geht es nicht darum, beim ersten Schritt stehen zu bleiben. Aber der erste Schritt verbessert bereits die Zugänglichkeit.

Räume, Infrastruktur und Schutz

Träger begleiten Einsatzstellen und Freiwillige häufig bei Konflikten, Krisen oder Diskriminierungsfällen. Deshalb benötigen sie transparente Abläufe, klare Zuständigkeiten und niedrigschwellige Unterstützungsstrukturen. Wichtig ist, nachvollziehbar zu kommunizieren, was nach einer Meldung passiert, welche Möglichkeiten es gibt und wo Grenzen der eigenen Zuständigkeit liegen.

Inklusive Schutzstrukturen bedeuten auch, präventiv zu arbeiten: etwa durch klare Haltung gegen Diskriminierung, sensibilisierte Seminararbeit oder die frühzeitige Thematisierung von Rechten, Grenzen und Unterstützungswegen. Ziel ist es, Freiwilligen Sicherheit zu geben, ohne Verantwortung allein auf betroffene Personen zu übertragen.

Reflexionsfragen:

- Haben wir bereits Qualitätsstandards und Prozesse zum Umgang mit diskriminierenden Vorfällen? Welche sind das? Und wenn nicht: Was hat uns bis jetzt davon abgehalten?
- Wie unterstützen wir Einsatzstellen bei Konflikten oder Diskriminierungsvorfällen? Wie gehen wir damit in unseren eigenen Seminaren um?
- Erheben wir Zahlen zu Vorkommnissen?
- Wie machen wir unsere Haltung als lernende Organisation zu Antidiskriminierung sichtbar?
- Haben wir inklusive Schutzkonzepte in unseren Seminaren zu Antidiskriminierung?
- Sind unsere Teamenden und Referent*innen, die die Seminare durchführen, sensibilisiert?
- Haben wir das Thema Antidiskriminierung grundsätzlich auch in unseren Seminarinhalten?

Tipp für einen ersten Schritt:

Diskutiert in eurem Team eure Haltung zu Diversität und Antidiskriminierung. Nehmt euch dafür 45 Minuten Zeit.

- *Könnt ihr eure Haltung in 3 - 5 Sätzen formulieren?*
- *Was heißt es für euch dabei, eine „lernende Organisation“ zu sein?*

Überlegt euch als nächstes, wie ihr diese Haltung im Arbeitsalltag lebt:

- *Habt ihr Fortbildungen im Themenfeld? Teamgespräche dazu?*
- *Eine Arbeitsgruppe, die regelmäßig der ganzen Organisation berichtet?*
- *Wie geht ihr mit Fehlern um und auch mit Diskriminierungserfahrungen?*

Versucht auch diese Haltung zu verschriftlichen:

- *Was fällt euch auf?*
- *Wo seid ihr schon erfolgreich und wo besteht Entwicklungspotential?*
- *Könntet ihr euren Text bereits auf eure Webseite stellen?*
- *Was müsste sich verändern, damit ihr das könntet?*

Kooperationen und Netzwerke

Träger können durch Kooperationen neue Zielgruppen erreichen und zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten schaffen. Lokale Netzwerke mit Schulen, Beratungsstellen, Selbstvertretungsorganisationen oder Jugendzentren erleichtern Zugänge und stärken Vertrauen. Gleichzeitig können externe Partner*innen wichtige Impulse und Expertise, beispielsweise für Seminararbeit, Begleitung und Schutzkonzepte geben.

Reflexionsfragen:

- Über welche Wege erreichen uns bislang Freiwillige?
- Mit wem arbeiten wir bereits zusammen und welche Perspektiven fehlen noch?
- Welche Rückmeldungen erhalten wir von Kooperationspartner*innen über unsere Zusammenarbeit?
- Welche Kooperationen könnten Vertrauen und Zugänge für bislang wenig erreichte Zielgruppen stärken?

Tipp für einen ersten Schritt:

*Werft einen Blick auf die Freiwilligen der letzten 2 Jahre: Wen habt ihr erreicht und wen habt ihr nicht erreicht? Sucht nach 3 Organisationen, die die Zielgruppen vertreten, die ihr nicht erreicht habt, z.B. einen Verband von blinden und sehbehinderten Menschen, Schüler*innen, die nicht aufs Gymnasium gehen, eine Inobhutnahmestelle für junge Geflüchtete. Führt mindestens ein Austauschgespräch mit diesen Organisationen, um zu erfahren, was diese von euch brauchen, damit sie sich vorstellen könnten, über eure Angebote zum Freiwilligendienst zu informieren.*



Empfehlungen für die Einsatzstellen

Strukturen und Prozesse

Einsatzstellen übersetzen Prozesse in den Alltag. Inklusive Strukturen bedeuten hier: Aufgaben verständlich erklären, Einarbeitung planbar machen, Lernzeiten ermöglichen und Anforderungen priorisieren. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen „notwendig für den Dienst“ und „so machen wir das hier üblicherweise“.

Reflexionsfragen:

- Welche Unterstützungsbedarfe tauchen immer wieder auf und was sagt das über unsere bisherigen Abläufe aus?
- Befragen wir Freiwillige aus den vergangenen Jahren zu unseren Abläufen, Informationen und Erwartungen? Und wie gehen wir mit den gewonnenen Erkenntnissen um?
- Welche Anforderungen und Abläufe sind für den Dienst tatsächlich notwendig und welche beruhen eher auf bisherigen Gewohnheiten oder Vorstellungen eines „typischen“ Freiwilligendienstes?

Tipp für einen ersten Schritt:

Fragt ehemalige und aktuelle Freiwillige gezielt, welche Abläufe oder Informationen für sie besonders hilfreich oder gerade in den ersten Wochen schwer verständlich waren. Sammelt alle Antworten schriftlich. Leitet daraus konkrete Verbesserungsideen ab, die ihr Schritt für Schritt testen könnt. Bleibt dabei im Austausch mit den Freiwilligen und befragt sie, was sie von euren Änderungen halten.

Personal und Haltung

Mitarbeitende in den Einsatzstellen gestalten den Alltag der Freiwilligen unmittelbar. Ihre Haltung zeigt sich oft in kleinen Situationen: beim Erklären von Aufgaben, im Umgang mit Fehlern, in Teamgesprächen oder bei Unterstützungsbedarfen. Inklusiv Haltung bedeutet hier insbesondere, Freiwillige nicht an einer vermeintlichen Norm zu messen, sondern unterschiedliche Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und Lebensrealitäten mitzudenken und gemeinsam zu besprechen. Wichtig ist dabei eine offene Kultur, in der Fragen, Unsicherheiten und Unterstützungsbedarfe thematisiert werden können.

Reflexionsfragen:

- Wie reagieren wir, wenn Freiwillige Bedürfnisse oder Schwierigkeiten ansprechen?
- Gibt es hierfür verlässliche Wege, die allen bekannt sind?
- In welchen (Teil-)bereichen haben wir selbst noch Weiterbildungsbedarf?
- Wie schaffen wir eine Atmosphäre, in der Freiwillige Fragen stellen und etwaige Unsicherheiten äußern können?

Tipp für einen ersten Schritt:

*Nehmt euch bewusst Zeit für eine kurze Reflexionsrunde: Wann ist uns zuletzt aufgefallen, dass ein*e Freiwillige*r etwas anders gelöst hat, als erwartet und besprecht im Team: Wie sind wir damit umgegangen?*

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Für das Anwerben von Freiwilligen bedeutet inklusive Kommunikation der Einsatzstellen Ausschreibungen, Infogespräche und Bewerbungsprozesse so zu gestalten, dass keine grundlegenden Vorkenntnisse vorausgesetzt werden und sich unterschiedlichste Menschen angesprochen fühlen. Verschiedene Kommunikationswege (schriftlich, mündlich oder visuell) können hierbei Zugänge erleichtern.

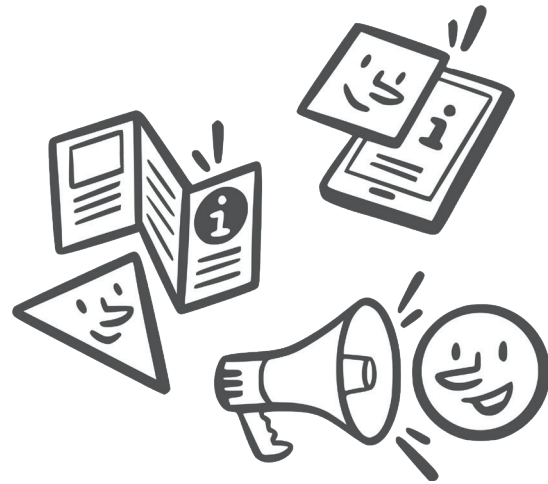
Einsatzstellen gestalten für viele Freiwillige den ersten direkten Kontakt mit der Arbeitswelt. Die dort gelebte Kommunikation prägt daher nicht nur das tägliche Miteinander im Team, sondern dient häufig auch als Vorbild für spätere Arbeitskontexte. Neben klaren Anweisungen, transparenten Erwartungen und für alle zugänglichen Informationen fördern insbesondere verlässliche Absprachen, verständliche Rückmeldungen und offene Gesprächskulturen das Zugehörigkeitsgefühl von Freiwilligen. Wichtig ist dabei auch, unausgesprochene Regeln oder Erwartungen sichtbar zu machen, die für neue Freiwillige nicht selbstverständlich sind.

Reflexionsfragen:

- Wie kommunizieren wir mit und über andere?
- Welche Informationen sind für neue Freiwillige wichtig, werden aber häufig nur „nebenbei“ vermittelt?
- Welche unausgesprochenen Erwartungen oder Teamregeln gibt es bei uns?
- Wie stellen wir sicher, dass sich die Freiwilligen trauen, nachzufragen?
- Welche Menschen fühlen sich durch unsere Ausschreibungen vermutlich angesprochen und welche eher nicht?

Tipp für den ersten Schritt:

*Diskutiert in der nächsten Teambesprechung die Frage: „Wie sprechen wir über Freiwillige mit Unterstützungsbedarfen?“ Schaut auf eure Webseite, Social Media, eure E-Mails, Broschüren und Publikationen: Wie werden Freiwilligendienstleistende bezeichnet? Wird das Thema Inklusion und Diversität angesprochen? Wenn ihr darüber nachdenkt, wenn ihr mit Einsatzstellen, Freiwilligen, Angehörigen, Kolleg*innen sprecht – welche Themen und Begriffe nutzt ihr? Tauscht euch darüber aus, was für ein Bild von Freiwilligen ihr damit zeichnet und ob es inklusiv ist. Seid dabei ruhig kritisch (ohne zu verurteilen) – unsere Gesellschaft ist so strukturiert, dass bestimmte Personen privilegiert sind und oft als Norm betrachtet werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich das auch im Sprechen über inklusive Freiwilligendienste zeigt, ist hoch. Wichtig ist es, dies zu erkennen und herauszufinden, was ihr tun könnt, um das zu verändern.*



Räume Infrastruktur und Schutz

Einsatzstellen setzen Schutz und Teilhabe unmittelbar im Arbeitsalltag um. Dazu gehören klar benannte, geschulte und erreichbare Ansprechpersonen ebenso wie eine respektvolle Teamkultur und ein verlässlicher Umgang mit Konflikten oder Diskriminierungsvorfällen. Freiwillige müssen wissen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und Unterstützung möglich ist.

Auch räumliche und organisatorische Bedingungen spielen eine Rolle: Sind alle Räume (z.B. WC, Küche, Arbeitsplatz, etc.) zugänglich? Gibt es Rückzugsmöglichkeiten? Sind Informationen verständlich auffindbar? Können individuelle Bedarfe angesprochen werden, ohne dass dies als Belastung wahrgenommen wird? Wichtig ist zudem, dass Schutz nicht nur reaktiv gedacht wird. Eine offene Teamkultur, transparente Regeln und klare Kommunikation tragen wesentlich dazu bei, Unsicherheiten und Grenzverletzungen frühzeitig wahrzunehmen und zu bearbeiten.

Reflexionsfrage:

- Kennen alle Personen im Team von Beginn an (und damit präventiv) unser Beschwerdeverfahren und würden sie im Ernstfall auch darauf zurückgreifen?

Tipp für einen ersten Schritt:

Hängt die wichtigsten Informationen zu Ansprechpersonen, Beschwerdewegen und Unterstützungsangeboten an einem gut sichtbaren Ort aus und besprecht sie aktiv im Teammeeting. Geht einmal gemeinsam den Weg eines möglichen Beschwerdefalls durch und überprüft: Ist für alle klar, was im Ernstfall konkret zu tun ist? Fragt neue Freiwillige nach den ersten Wochen, ob sie sich im Fall eines Problems sicher fühlen würden und wissen, an wen sie sich wenden können.

Kooperationen und Netzwerke

Einsatzstellen profitieren von lokalen Netzwerken und Kooperationen im direkten Arbeitsalltag. Externe Beratungsstellen, Unterstützungsangebote oder Selbstvertretungsorganisationen können helfen, Freiwillige besser zu begleiten und bei Herausforderungen Unterstützung einzubeziehen. Gleichzeitig können Kooperationen neue Perspektiven auf den eigenen Arbeitsalltag eröffnen und dazu beitragen, Barrieren frühzeitig wahrzunehmen.

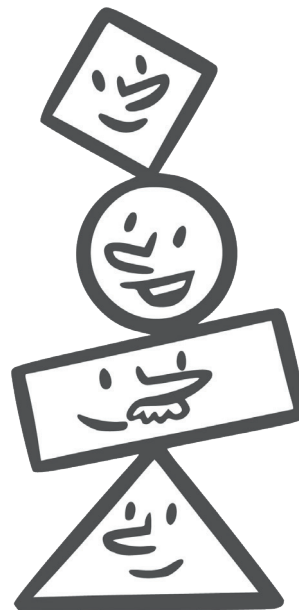
Auch hier sind kleine Netzwerke im Sozialraum relevant: etwa Kontakte zu Schulen, Vereinen, Jugendzentren oder Beratungsangeboten. Sie erleichtern Zugänge und stärken die Möglichkeit, bei Unsicherheiten oder Konflikten nicht allein handeln zu müssen.

Reflexionsfragen:

- Welche lokalen Unterstützungs- oder Beratungsangebote kennen wir bereits?
- Mit wem arbeiten wir zusammen, wenn Herausforderungen oder Unterstützungsbedarfe entstehen?
- Welche Menschen oder Gruppen erreichen wir bislang kaum und wer könnte hier Brücken bauen?

Tipp für einen ersten Schritt:

Sammelt im Team einmal alle lokalen Beratungsstellen, Organisationen, Unterstützungsangebote und Ansprechpersonen und notiert, mit wem ihr bereits Kontakt hattet und mit wem nicht. Tauscht euch bei nächster Gelegenheit einmal mit einer möglichen neuen Partnerorganisation niedrigschwellig aus. Überlegt, wo ihr Berührungspunkte mit diesen Organisationen habt. Vereinbart für den nächsten Monat mit einer Organisation/Netzwerk/Gruppe, die ihr noch nicht kennt, einen informellen Austausch. Trefft euch auf einen Kaffee, bietet an, dass ihr vorbeikommt und orientiert euch an den Bedürfnissen der potenziellen Partnerorganisation: Sind sie ehrenamtlich? Dann vielleicht ein Termin am Abend. Haben sie spezifische Abläufe, z.B., weil es ein inklusives Projekt ist? Dann fragt nach, wann es für sie am einfachsten ist und welches Format geeignet wäre.



5. Wie geht's weiter?

Inklusive Organisationsentwicklung hat das Ziel, die Organisation auf Dauer so zu verändern, dass Inklusion und Diversität aus dem Alltag der Arbeit nicht mehr wegzudenken sind. Dazu bedarf es immer wieder der Reflexion und der Überprüfung, ob die Organisation auf dem richtigen Weg ist – es ist also ein kontinuierlicher Prozess. Dabei helfen die Reflexionsfragen und Beispiele aus dem vorherigen Kapitel. Hier sollen nun weiterführende Ideen und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die euch auf dem Weg in die nachhaltige Verankerung begleiten.



Checkliste – Zum Start!

→ Start bei mir selbst

- **Privilegiencheck durchführen**

Du möchtest einen ersten Einblick in deine eigenen Privilegien haben, dann nutze das Video: <https://www.youtube.com/watch?v=xMjKNj7muTI>

Du möchtest einen richtigen Privilegiencheck durchführen:
<http://portal-intersektionalitaet.de/fileadmin/Privilegientest.pdf>

- **Haltungen überprüfen: offen zuhören und Kritik ernst nehmen**

Hier findest du weitere Informationen zur Überprüfung der eigenen Haltung:
https://bagfa.de/wp-content/uploads/2020/12/Haltung_Inklusion_A5-2017-web.pdf
<https://diwompets.de/Kurse/online-kurs-wertevermittlung/Lektionen/praxisuebung-paedagogische-haltung-gemeinsam-gestalten/>

- **Pronomen in die E-Mail Signatur einpflegen**

Hier findest du weitere Informationen zu Pronomen:
<https://youtu.be/-3hn1unD7Dk?si=IBZmeCQLB-ESicsj>

- **Texte auf genderneutrale Sprache prüfen**

Hier findest du Tipps für eine genderneutrale Sprache:
<https://uni.ruhr-uni-bochum.de/de/handreichung-fuer-eine-genderinklusive-sprache>

- **Texte vereinfachen**

z. B. mit: Textvereinfacher, <https://textvereinfacher.urff.app/>

- **Einen Workshop im Themenfeld besuchen**

➔ Start mit dem Team

- Einen Arbeitsbereich herausgreifen und von A bis Z **diversitätsbewusst durchleuchten**: Wen und was denken wir hier noch nicht mit? Was könnten wir besser machen?
- **Workshops zu Diversität und Inklusion** für das Team buchen
- Das **Thema** Inklusion und Diversität immer als TOP in Teambesprechungen setzen
- **Team-Supervision** auch für dieses Thema nutzen

➔ Start mit der Organisation

- Einen ersten **Organisationscheck durchführen und Ideen sammeln**:
<https://www.diversity-reifegrad.de>
- **Feedback** von Mitarbeitenden und Freiwilligen einholen und in die Arbeits-, Seminar- und Begleitpraxis einpflegen
- **Mindeststandards für barrierearme Veranstaltungen** umsetzen
 - z.B. Veranstaltungsräume nutzen, die für Menschen zugänglich sind, die einen Rollstuhl nutzen
 - einen Ruheraum/Rückzugsraum einrichten
 - freiwillige Abfrage von Pronomen der Teilnehmenden
 - auf spezifische Bedarfe beim Essen eingehen
- In der **Öffentlichkeitsarbeit**
 - Bilder überprüfen: Wer wird auf welche Art (nicht) repräsentiert?
 - Mehr Kontaktmöglichkeiten anbieten (z.B. WhatsApp, Instagram, Social Media, persönliche Termine)
 - Webseiten-Check auf Barrierearmut
 - Überprüfen auf Lesbarkeit der Texte (z.B. einfache Sprache)

Die Broschüre „Informationen für alle“ gibt einen guten Einblick in das Thema „Leichte Sprache“ (von Selbstvertretungsorganisationen geschrieben):
https://www.inclusion-europe.eu/wp-content/uploads/2017/06/DE_Information_for_all.pdf
Abgrenzung leichte vs. einfache Sprache:
<https://www.aktion-mensch.de/ueber-uns/das-treibt-uns-an/was-ist-inklusion/leichte-sprache>

„In der Debatte um Diversität gibt es einen Elefanten im Raum – die Diskriminierung.“

(Ferda Ataman, Unabhängige Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung)

Strukturen entwickeln

Wenn die Organisation schon Wissen aufgebaut hat und erste Schritte gegangen ist, macht es Sinn transparente Strukturen zum Umgang mit Diversität und Diskriminierung aufzubauen. Diskriminierungen passieren immer da, wo diverse Menschen und Machtstrukturen aufeinander treffen. Wichtig ist, wie die Organisation damit umgeht. Dazu braucht es z.B. ein Beschwerdesystem (vgl. Beschwerderecht §13 AGG) mit Meldestrukturen, ein Umgangsleitfaden und eine Antidiskriminierungsstelle.

Wichtige Fragestellung bei der Etablierung eines Beschwerdesystems:

- Wie fühlen sich Betroffene, die sich an uns wenden?
- In welcher Rolle sind wir, wenn sich Betroffene an uns wenden?
- Worin besteht unsere Aufgabe?
- Haben wir eine Handreichung für Mitarbeitende im Umgang mit Menschen, die von Diskriminierung betroffen sind? Was beinhaltet sie?

Ansprechpersonen & Zuständigkeiten

- Wer ist eine (geeignete) Ansprechperson?
- Was zeichnet die Person aus?

Gesprächsführung

- Wie gehen wir mit den Personen ins Gespräch?
- Was ist in einem ersten Gespräch besonders wichtig?

Information & Unterstützung

- Welche Hinweise geben wir den Betroffenen mit?

Prävention & Haltung

- Was können wir tun, um Diskriminierung präventiv zu thematisieren?
- Welche Haltung nehmen wir als Organisation ein? Z.B.: Nehmen wir die Beschwerden ernst und reagieren darauf?

Diversität und Inklusion langfristig verankern

Ziel ist die langfristige Verankerung von Diversität und Inklusion im Leitbild einer Organisation, in ihrem Qualitätsmanagement und in Kooperationen mit anderen Akteur*innen. Es wird Normalität, dass bei jeder Entscheidung mitgedacht wird: Wer wird hier vielleicht nicht automatisch mitgedacht? Wie können wir Barrieren verhindern? Was für zusätzliche Unterstützungsmaßnahmen brauchen wir? Um diese Arbeit im Konsens mit der Organisation nachhaltig zu etablieren, ist die Wertearbeit unabdingbar.

Wichtige Fragen sind dabei:

- An welche Werte kann angeknüpft werden?
- Wie können sie mit Leben gefüllt werden?
- Was bedeutet das für die tägliche Arbeit in Bezug auf Diversität und Inklusion?

Gerade von dieser Wertearbeit können alle Mitarbeitenden partizipieren. Denn eine nachhaltige inklusive Organisationsentwicklung profitiert davon, dass alle am Prozess beteiligt sind, nicht nur die Leitung oder eine Arbeitsgruppe. Viele wichtige Schritte wurden in dieser Broschüre schon genannt.

Ein weiterer Tipp: Intensive und langfristige Entwicklungsprozesse profitieren von externer Begleitung. Veränderung bringt notwendigerweise Widerstände und Emotionen hervor. Es ist sinnvoll, hier Prozessverantwortliche zu beteiligen, die nicht in Hierarchieverhältnissen stehen. Gerade beim Thema Inklusion und Diversität ist der kritische Blick von außen wertvoll – lang eingeübte Strukturen und Prozesse sind widerständig.

Was in dieser Broschüre aber auch deutlich werden konnte: **Es gibt immer Möglichkeiten, selbst aktiv zu werden, auch ohne externe Begleitung. Jede Veränderung in Richtung mehr Verständnis für Diversität und Inklusion führt zu mehr Zugänglichkeit. Sei es als Individuum, im Team oder als Organisation.**

6. Überregionale Perspektive – Verbandsübergreifende Zusammenarbeit

Warum Zusammenarbeit über Verbandsgrenzen hinweg wichtig ist

Die Entwicklung inklusiver Strukturen beginnt in der eigenen Organisation, dabei braucht Inklusion die Bereitschaft, das eigene Handeln regelmäßig zu reflektieren, Wissen weiterzuentwickeln und bestehende Abläufe kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig stehen viele Organisationen vor ähnlichen Fragen: Wie können Barrieren abgebaut werden? Wie gewinnen wir Fachkräfte für das Thema? Und wie schaffen wir Einsatzmöglichkeiten, die möglichst vielen Menschen offenstehen?

Die Erfahrungen aus den Freiwilligendiensten zeigen: Diese Fragen müssen nicht allein beantwortet werden. Der Austausch über Verbands- und Trägergrenzen hinweg eröffnet neue Perspektiven, macht bewährte Lösungsansätze sichtbar und spart Zeit, weil nicht jede Organisation bei null beginnen muss. Gerade bei Themen wie Inklusion und Diversität hilft Vernetzung dabei, Unsicherheiten abzubauen und Veränderungen schneller umzusetzen.

Darüber hinaus schafft Zusammenarbeit die Möglichkeit, gemeinsame Haltungen und Ziele zu entwickeln – zwischen Zentralstellen, Trägern und Einsatzstellen. Das erleichtert eine abgestimmte Zusammenarbeit und stärkt inklusive Entwicklungen langfristig.



Erfolgsbeispiele regionaler Netzwerke

Wie Zusammenarbeit in der Praxis aussehen kann, zeigt der Landesarbeitskreis Sachsen, in dem verschiedene Träger der Freiwilligendienste zusammenarbeiten. Im Interview berichtete Manja Rudolph, Ansprechperson für Inklusion und Referentin für den Bundesfreiwilligendienst bei den Paritätischen Freiwilligendienste Sachsen gGmbH, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt hat.

Den Anstoß gab die Vorstellung eines Projekts zur inklusiven Organisationsentwicklung im Arbeitskreis. Im anschließenden Austausch entstand die Idee, Bewerber*innen aus den Freiwilligendiensten trägerübergreifend zu unterstützen und bei Bedarf an andere Träger zu vermitteln.

Heute werden anonymisierte Bewerbungsinformationen weitergegeben, wenn ein Träger selbst keine passende Einsatzstelle anbieten kann. Mithilfe eines standardisierten Fragebogens prüfen die beteiligten Träger, ob es geeignete Einsatzmöglichkeiten gibt. Wird eine

passende Stelle gefunden, wird die Bewerbung – nach Zustimmung der betreffenden Person – weitergeleitet.

Für Bewerber*innen bedeutet das deutlich bessere Chancen auf einen passenden Freiwilligendienst. Gleichzeitig können Träger Interessierte unterstützen, auch wenn sie selbst keine geeignete Einsatzstelle anbieten können. So bleiben Potenziale erhalten und mehr Menschen erhalten Zugang zu einem Freiwilligendienst.

Ein weiteres Beispiel ist die Arbeitsgruppe Inklusion, Diversität und Antirassismus (IDA) des Trägerverbundes der Zentralstelle der Bundesvereinigung Kultureller Kinder- und Jugendbildung (BKJ), die bereits seit 2013 besteht.

Im Interview schilderte Anja Schütze, Referentin für Freiwilliges Engagement und Ehrenamt, wie sich die Arbeitsgruppe über die Jahre weiterentwickelt hat.

Zu Beginn stand die Frage im Mittelpunkt, was Inklusion für den Trägerverbund eigentlich bedeutet. Gemeinsam wurde ein Verständnis entwickelt, das Vielfalt, Zugehörigkeit und den Abbau von Diskriminierung in den Fokus rückt. Darauf aufbauend entstand eine mehrjährige Roadmap mit gemeinsamen Zielen.

Im Laufe der Zeit zeigte sich jedoch, dass die Träger sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen mitbringen. Deshalb wurden die gemeinsamen Zielvorgaben später um trägerspezifische Zielvereinbarungen erweitert. Seitdem entwickelt jeder Träger eigene Ziele, die zu den jeweiligen Rahmenbedingungen und Interessen/Netzwerken passen. Regelmäßige Austauschtreffen, Vernetzungsangebote und Fachtagungen begleiten diesen Prozess und bieten Raum, voneinander zu lernen.

Beide Beispiele zeigen, dass Netzwerke weit mehr leisten als den Austausch von Informationen. Sie schaffen Möglichkeiten, gemeinsam Lösungen zu entwickeln, Erfahrungen weiterzugeben und sich gegenseitig zu unterstützen. So können inklusive Strukturen Schritt für Schritt in der Praxis verankert werden.

Möglichkeiten für einen Austausch

Verbandsübergreifender Austausch kann ganz unterschiedlich aussehen. Bewährt haben sich regelmäßige Arbeitsgruppen und Netzwerktreffen, in denen Erfahrungen geteilt, Fragen diskutiert und gemeinsam Lösungen entwickelt werden. Solche Formate helfen dabei, gute Ideen aufzugreifen und an die eigene Praxis anzupassen.

Auch gemeinsame Fortbildungen und Fachtagungen spielen eine wichtige Rolle. In den Gesprächen hat sich herausgestellt, dass externe Impulse häufig neue Perspektiven eröffnen und Veränderungen anstoßen. Gleichzeitig entstehen dort Kontakte, die auch über die Veranstaltung hinaus den fachlichen Austausch erleichtern.

Digitale Kommunikationswege können die Zusammenarbeit zusätzlich unterstützen. Der im Landesarbeitskreis Sachsen genutzte E-Mail-Verteiler ist ein gutes Beispiel dafür: Informationen können schnell weitergegeben, Fragen unkompliziert gestellt und passende Ansprechpartner*innen gefunden werden. So entstehen zugängliche Unterstützungsstrukturen, die im Arbeitsalltag unmittelbar genutzt werden können.

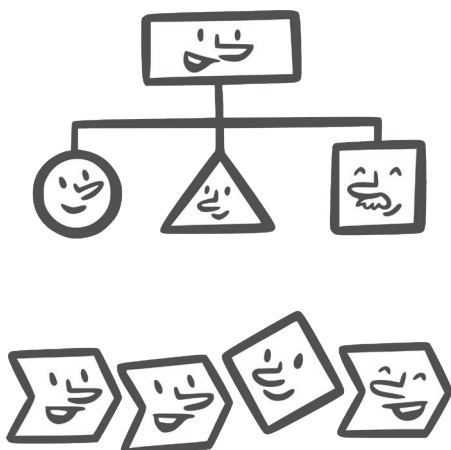
Ebenso wichtig ist die gemeinsame Reflexion der eigenen Haltung und Praxis. Beide interviewten Referentinnen betonen, dass Inklusion nicht allein durch neue Konzepte oder Verfahren entsteht. Entscheidend ist die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den eigenen Denk- und Handlungsmustern. Netzwerke bieten dafür einen geschützten Rahmen, in dem Erfahrungen geteilt, Unsicherheiten angesprochen und Herausforderungen gemeinsam bearbeitet werden können.

Die Beispiele machen deutlich: Verbands- und Trägerübergreifende Zusammenarbeit ist mehr als organisatorische Kooperation. Sie schafft Raum für gemeinsames Lernen, stärkt inklusive Strukturen und erweitert die Handlungsmöglichkeiten aller Beteiligten. Davon profitieren nicht nur die Träger, sondern vor allem die Menschen, die einen Freiwilligendienst leisten möchten.

Nachhaltige Implementierung von inklusiven Strukturen auf Zentralstellenebene

Neben der Zusammenarbeit auf Trägerebene ist auch der Austausch auf Zentralstellenebene eine wichtige Voraussetzung, um Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten langfristig zu stärken. Vor diesem Hintergrund hat die Koordinierungsstelle ihr im Projekt erworbenes Wissen und ihre Erfahrungen gemeinsam mit den Zentralstellen in allen staatlich geförderten Freiwilligendienstformaten reflektiert und nach Möglichkeiten gesucht, diese nachhaltig in bestehende Strukturen einfließen zu lassen.

Zu diesem Zweck wurde eine gemeinsame Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich mit der Frage beschäftigte, wie Impulse und Erkenntnisse der Koordinierungsstelle langfristig auf Zentralstellenebene weitergeführt werden können. Im Verlauf des Prozesses wurde deutlich, dass die Zentralstellen über sehr unterschiedliche organisatorische Voraussetzungen, Strukturen und Handlungsspielräume verfügen. Ein einheitlicher Ansatz würde dieser Vielfalt nicht gerecht werden. Gleichzeitig bestand Einigkeit darüber, dass ein kollektives Verständnis von Inklusion und Diversität sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Strukturen ein wichtiges gemeinsames Ziel darstellt.



Aus diesem gemeinschaftlichen Prozess heraus wurde eine [Erklärung](#) erarbeitet, die als Orientierung für die weitere Zusammenarbeit dient. Sie formuliert ein gemeinsames Verständnis von Inklusion und Diversität in den Freiwilligendiensten und beschreibt Leitgedanken für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strukturen und Arbeitsweisen der Zentralstellen. Dabei handelt es sich ausdrücklich nicht um eine verbindliche Verpflichtung einzelner Zentralstellen, sondern um den Ausdruck eines gemeinsamen Selbstverständnisses und einer gemeinsamen Entwicklungsrichtung.

Die Erklärung umfasst zwei miteinander verbundene Perspektiven. Nach innen regt sie dazu an, die eigenen Strukturen, Prozesse und Haltungen regelmäßig im Hinblick auf Inklusion und Diversität zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Ziel ist es, Barrieren zu erkennen, Lernprozesse anzustoßen und entsprechend den jeweiligen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen Veränderungen zu fördern.

Nach außen setzt die Erklärung das Signal: Die Zentralstellen machen sichtbar, dass sie sich gemeinschaftlich für diskriminierungssensible und möglichst zugängliche Freiwilligendienste einsetzen und den Austausch sowie die gegenseitige Unterstützung auf diesem Weg fortführen möchten.

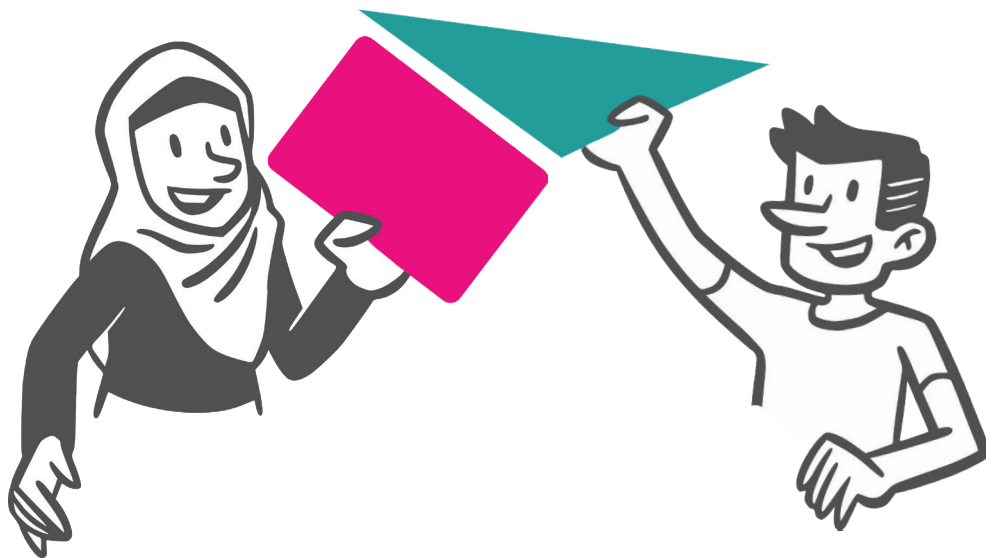
Gleichzeitig besteht Einigkeit darüber, dass die nachhaltige Weiterentwicklung inklusiver Strukturen nicht allein durch das Engagement der Zentralstellen erreicht werden kann. In der gemeinsamen Erklärung heißt es hierzu: „Parallel dazu braucht Inklusion politische Unterstützung sowie verlässliche Förderung, damit Strukturen dauerhaft gesichert und weiterentwickelt werden können.“

Ausblick

Inklusion und Diversität sind keine abgeschlossenen „Projekte“, sondern fortlaufende Entwicklungsprozesse. Sie erfordern die Bereitschaft, bestehende Strukturen immer wieder zu hinterfragen, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und Veränderungen Schritt für Schritt umzusetzen. Diese Broschüre versteht sich daher nicht als abschließende Anleitung, sondern als Einladung, den eigenen Weg hin zu einer diskriminierungsbewussten und inklusiven Organisationsentwicklung zu gestalten.

Die dargestellten Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen zeigen, dass bereits viele Organisationen in den Freiwilligendiensten wichtige Schritte gegangen sind und dass Veränderung dort gelingt, wo Haltung, Wissen, Reflexion und Zusammenarbeit zusammenkommen. Gleichzeitig wird deutlich, dass nachhaltige Entwicklungen nur gemeinschaftlich gelingen – innerhalb der eigenen Organisation ebenso wie im Austausch zwischen Trägern, Zentralstellen, Einsatzstellen, Fachnetzwerken und politischen Akteur*innen.

Inklusive Freiwilligendienste eröffnen mehr Menschen die Möglichkeit, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und gesellschaftliche Teilhabe zu erfahren. Sie stärken zugleich die Qualität der Freiwilligendienste, fördern demokratische Werte und tragen dazu bei, Organisationen zukunftsfähig und offen für die Vielfalt unserer Gesellschaft zu gestalten. Jede Organisation kann hierzu im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen Beitrag leisten. Entscheidend ist nicht, sofort alle Barrieren abzubauen, sondern den Prozess bewusst zu beginnen, kontinuierlich weiterzuentwickeln und gemeinsam Verantwortung für eine Kultur der Wertschätzung, Chancengerechtigkeit und Teilhabe zu übernehmen.



Literaturverzeichnis

Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Größte Repräsentativbefragung zu Benachteiligung: Neun Millionen Menschen erleben Diskriminierung, 10.03.2026, https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/aktuelles/DE/2026/20260310_SOEP_Ergebnisse.html, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Aktion Mensch, 11 Vorurteile über Inklusion, <https://www.aktion-mensch.de/ueber-uns/das-treibt-uns-an/was-ist-inklusion/11-vorurteile>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Aktion Mensch, Inklusive Öffentlichkeitsarbeit, <https://www.aktion-mensch.de/kommune-inklusive-praxis-handbuch-inklusion/umsetzung/oeffentlichkeitsarbeit>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Aktion Mensch, Was ist Leichte Sprache? Definition und Anwendung, <https://www.aktion-mensch.de/ueber-uns/das-treibt-uns-an/was-ist-inklusion/leichte-sprache>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Berliner Institut für Sozialforschung GmbH, Online-Teilnehmendenbefragung der Freiwilligen im FÖJ und ÖBFD (2024) im Auftrag des Förderverein Ökologische Freiwilligendienste e.V.

Bundeszentrale für politische Bildung, SINUS.Jugendstudie 2024 – „Wie ticken Jugendliche?!, 12.06.2024, <https://www.bpb.de/die-bpb/presse/pressemitteilungen/549425/sinus-jugendstudie-2024-wie-ticken-jugendliche/>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Bundeszentrale für politische Bildung, Soziale Situation in Deutschland. Bevölkerung mit Migrationshintergrund, 07.07.2025, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund/#:~:text=Fakten,4%20Prozent%20an%20der%20Gesamtbev%C3%B6lkerung>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Charta der Vielfalt e.V., Das Diversity-Reifegradmodell, <https://www.diversity-reifegrad.de>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

DESTATIS, Statistisches Bundesamt, Im Jahr 2024 weiterhin ein Fünftel der Bevölkerung von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. Pressemitteilung Nr. 036 vom 29. Januar 2025, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_036_63.html, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, INKLUSION – Wie hältst du's mit der Haltung? Haltung als Kern pädagogischer Profession, 2017, https://bagfa.de/wp-content/uploads/2020/12/Haltung_Inklusion_A5-2017-web.pdf, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Huth, Susanne, Freiwilligendienste in Deutschland. Stand und Perspektiven, Hrsg. vom Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, April 2022.

Inclusion Europe, Informationen für alle. Europäische Regeln, wie man Informationen leicht lesbar und leicht verständlich macht, https://www.inclusion-europe.eu/wp-content/uploads/2017/06/DE_Information_for_all.pdf, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

IPSOS, Studie zum Pride Month: LGBTQIA+ – Rechte weltweit unter Druck, in Deutschland hohe Akzeptanz und neue Brüche, 29.05.2024, <https://www.ipsos.com/de-de/studie-pride-month-lgbtqia-rechte-weltweit-unter-druck>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Maisha M. Auma/ Katja Kinder/ Peggy Piesche, Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen – Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsweiterentwicklung, 2019.

Portal Intersektionalität. Forschungsplattform und Praxisforum für Intersektionalität und Interdependenzen, Privilegientest, <http://portal-intersektionalitaet.de/fileadmin/Privilegientest.pdf>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V., Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien, 2017.

Ruhr Universität Bochum, Handreichung für eine genderinklusive Sprache, <https://uni.ruhr-uni-bochum.de/de/handreichung-fuer-eine-genderinklusive-sprache>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Pinkstinks Germany, Warum sind Pronomen wichtig?, <https://youtu.be/-3hn1unD7Dk?si=IBZmeCQLB-ESicsj>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

SALTO Participation and Information Ressource Centre, Jugendbeteiligungsstrategie. Strategie zur Förderung von Jugendbeteiligung am demokratischen Leben durch die Programme Erasmus+ und Europäisches Solidaritätskorps, https://participationpool.eu/wp-content/uploads/2020/11/ParticipationStrategy_SinglePageDesign_DE-1.pdf, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Stadt Karlsruhe, Mach mit! Der Privilegien-Check. Stadtbibliothek Karlsruhe, <https://www.youtube.com/watch?v=xMjkNj7muTI>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.

Wertewerkstatt, E-Learning-Kurs: Wertevermittlung in der pädagogischen Arbeit, <https://diwompets.de/Kurse/online-kurs-wertevermittlung/Lektionen/praxisuebung-paedagogische-haltung-gemeinsam-gestalten/>, zuletzt aufgerufen: 01.07.2026.