

# Arbeit in/mit/gegen Institutionen

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Ulli Mayer im Gespräch mit Nathalie Amstutz, Galina Baeva,  
Gerda Müller, Ivana Pilić und Ella Steinmann

Wie viel und welche Veränderung ist eine Kunst- und Kulturinstitution gewillt zuzulassen? Was sind die Gestaltungsräume Einzelner und wo liegen die Grenzen struktureller Veränderungen? Welche bereits gemachten Erfahrungen können genutzt werden, um, mit Sara Ahmed gesprochen, die *Performativität* von Diversitätspolitiken zu stärken?

Dies waren anleitende Fragen für das Gespräch »Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (dOE) – Arbeit in/mit/gegen Institutionen«, das ich auf der »Ver\_Üben«-Tagung mit Expert\*innen führte, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven, Arbeitsbereichen und Positionen mit dOE im Bereich Kunst, Kultur und universitärer Bildung beschäftigen. Das hier in etwas gekürzter Form verschriftlichte Gespräch beinhaltet darüber hinaus ausgewählte Wortbeiträge von Diskussionsteilnehmer\*innen.

**Ulli Mayer:** Ella, kannst du kurz skizzieren, was deine Aufgaben als Diversitätsmanagerin am Schauspiel Dortmund sind und welche Gestaltungs- und Interventionsmöglichkeiten du in dieser Position hast? Auch im Vergleich zu deiner ehemaligen Rolle als Diversitätsagentin am Theater Oberhausen – welche Grenzen sind dir relativ schnell klar geworden bzw. hast du gespürt?

**Ella Steinmann:** Ich bin in Dortmund am Schauspiel seit August 2022 und mein Vertrag ging ursprünglich bis Ende Dezember 2023, wurde jedoch mittlerweile verlängert bis Sommer 2025. Ich sage das vorher, weil das natürlich Einfluss darauf genommen hat, wie ich meine Stelle verstehе und was ich überhaupt denke, dass in 14 Monaten möglich ist zu tun. Davor war ich Agentin für Diversitätsentwicklung über das *Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* ↗, gefördert von der Kulturstiftung des Bundes in Deutschland. Das war angelegt auf vier Jahre, ich war nur drei Jahre da, aber das ist natürlich ein anderer Zeitraum, in dem andere Dinge möglich sind, und mir war klar, dass sollte einen Anstoß geben für eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Jetzt am Schauspiel Dortmund, in 14 Monaten, war klar: Mit Diversitätsentwicklung brauche ich gar nicht erst anzufangen. Was mache ich also? Der Auftrag der Intendantin des Hauses, Julia Wissert, war, das Team dabei zu begleiten, eine diskriminierungskritische Arbeitspraxis zu entwickeln. Der Kern dessen, was ich versuche, sind zweiwöchige Treffen unter dem Titel »Jahresprojekt Diversität« zu organisieren, an denen Kolleg·innen Zeit und Raum haben, ihre eigene Arbeitspraxis gemeinsam zu reflektieren. Die Aufgabenstellung dabei ist – mit dem eigentlichen Ziel, an der Abschaffung meiner eigenen Stelle zu arbeiten –, dass sich jede Person für sich selbst ein kleines Projekt, eine kleine Maßnahme überlegt, die die eigene Arbeitspraxis berührt und diese Maßnahme sollte nach Möglichkeit diskriminierungskritisch informiert sein.

Zu Beginn der Treffen gab es ein wenig Input, wir haben gemeinsam Texte gelesen und sind dann in die Entwicklungsphase gegangen. Ein Beispiel für mögliche Projektideen, das ich gegeben habe, war die Erweiterung der eigenen Kontakte, also bis Ende des Jahres zehn neue Kontakte zu finden und diskriminierungskritisch/-informiert darüber nachdenken, wer diese Personen sein sollten, die das eigene Netzwerk erweitern. Passiert ist, dass die Ideen oft viel zu groß gedacht waren, wie etwa nonbinäre Toilettenoptionen zu implementieren, was auch richtig und wichtig ist, doch was in diesem Zeitraum und mit den vorhandenen Ressourcen nicht umsetzbar ist.

Da bin ich bei den Gestaltungsmöglichkeiten. Ich habe den Eindruck, dass meine Ideen hier am Schauspiel sehr ernst genommen werden. Ich erinnere mich noch an meine Zeit als 360°-Agentin, an den Kontakt zu den anderen Agent\*innen, von denen bei vielen Sitzungen gar nicht alle dabei sein durften, deren Meinungen gar nicht gehört/gefragt waren. Hier ist es ganz normal, dass ich zum Beispiel bei der Spielplansitzung dabeisitze, und wenn ich sage: Schaut mal, da ist die Regieposition xy, das wäre doch mal ganz interessant, sich die anzusehen, dann schauen sie sich das an. Auf dieser Ebene nehme ich mit meiner Perspektive auf jeden Fall Einfluss. Auf der strukturellen Ebene – also wenn es um Dispo- und Probenplan, Produktionsdruck, Premieren, die passieren müssen, etc. geht – hört mein Einflussbereich allerdings trotz Commitment der Leitung auf und ich biete vielleicht einen Workshop an, aber am Ende kann niemand teilnehmen, weil alle was anderes machen müssen in der Zeit.

**Ulli Mayer:** Du hast angesprochen, dass du in einer solch kurzen Zeit an Organisationsentwicklung gar nicht anfangen zu denken brauchst. Das leitet gut über zu dir, Nathalie: Was sind denn für dich die organisationalen Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer kritischen Diversitätspraxis?

**Nathalie Amstutz:** Was hier gerade gut sichtbar wurde, ist, wie unterschiedlich die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Organisationen sind. Von kurzen Wirkmöglichkeiten, projektbezogen, kurze Anstellung, bis hin zu einem langfristig und strukturell angelegten Projekt wie der mdw-Diversitätsstrategie. Ein wesentlicher Punkt für mich ist, da anzusetzen, wo wir stehen, mit den Möglichkeiten, die wir haben, solche Strategien und Projekte anzugehen. Gleichzeitig aber diese nicht zur Bedingung zu machen, bevor überhaupt irgendetwas passieren kann, denn diese Art von Ungeplantem und abrupteren Einwirkungsmöglichkeiten ist zentral.

Eine wesentliche Rahmenbedingung für eine kritische Diversitätspraxis ist Zeit: diese Widersprüchlichkeit von Verknappungslogik einerseits, die sich in kurzen Projekten zeigt, und andererseits der Anspruch an Komplexität, den kritische Diversitätspraxis voraussetzt, verunmöglicht die Entwicklung einer kritischen Diversitätspraxis. Nicht weil es so komplex ist, dass die Leute es nicht verstehen, sondern es ist so komplex, dass es Zeit und Raum braucht, sich damit zu befassen und auseinanderzusetzen, hier sehe ich ein Hindernis für Kritik. Was heißt Kritik in Diversitätskonzepten? Es geht vielleicht zuerst darum, die eigentlich absurde Gegenüberstellung von Theorie und Praxis infrage zu stellen. Dann bedeutet es, die Verteilung von Macht und das heißt im Hochschulkontext auch die Relevanzsetzung von Wissen kritisch zu analysieren, mit dem Ziel, Veränderungen anstoßen zu können. Gerade im Hochschulkontext müssten kritische Perspektiven auf Wissen oder kritische Wissenschaftsverständnisse auf Resonanz treffen und eine hohe Legitimation haben, in der Reflexion von Wissensherstellung, Kommentierung, Austausch von Wissen und Vermittlung. Ein anderer Punkt sind die Organisationskulturen von Universitäten und Hochschulen als Expertinnenorganisationen. Expertinnen sind bekannt dafür, dass sie Einzelkämpferinnen sind und einen hohen Bedarf an Autonomie haben. Dieses Hin und Her von Steuerungsbedarfen von

Hochschulen und andererseits Autonomiebedarfen ist eine Herausforderung, die spezifisch für die Hochschulen wichtig ist. Die umgreifende Mathematisierung des Sozialen, also dass wir alles in Faktenfiguren sagen und darlegen sollten, bringt Hochschulen unter Druck. Obwohl Kritik eine hohe Legitimation und Relevanz im Hochschulkontext hat, ist der Bezug auf sich selbst, die eigene Organisation, die eigene Wissenschaft herausfordernd. Deshalb ist es so wichtig, der Kritik in der Diversitätsarbeit Raum zu geben und weg von der kurzfristigen Projektlogik, nicht nur für Hochschulen, sondern auch für Kulturinstitutionen, zu kommen.

**Ulli Mayer:** Gerda, aus der Innenperspektive einer Organisation heraus gesprochen: Was würdest du Gleichstellungs- und Diversitätsverantwortlichen an (Kunst-)Universitäten, die sich gerade in einem diversitätsorientierten Veränderungsprozess befinden oder vorhaben, solch einen anzugehen, mitgeben auf den Weg? Was sind drei zentrale Bedingungen und Aspekte für dich?

**Gerda Müller:** Ich glaube, es braucht eine gewisse Form von Resilienz und von Mut. Was für unseren Diversitätsstrategieprozess ganz entscheidend war, ist, Verbündete zu suchen. Ich weiß, ich bin in meiner Leitungsfunktion in einer privilegierten Situation, die man sich aber auch natürlich zunutze machen kann. Für solch einen Veränderungsprozess braucht es die Leitungsebene, es braucht die Ressourcen, das Geld, um diese Dinge umsetzen und implementieren zu können. Außerdem braucht es Zeit und Raum, um nachdenken zu können. Ein weiterer zentraler Aspekt – gerade an einer so exzellenten Einrichtung wie der mdw – ist, tatsächlich mit einem kritischen Blick dahin zu schauen, wo es wehtut. Und wir wissen, dass sich auch unsere Studierenden verändern, und dieser Anspruch an uns ist ein laufender Prozess. Es geht nicht darum zu sagen: »Ich mache jetzt eine Strategie und die ist es dann und die bleibt dann.«

Wenn man sich diesem Prozess stellt, ist es tatsächlich etwas, was sich entwickeln muss und wo auch Fehler gemacht werden dürfen. Kommunikation ist darin auch wesentlich sowie unterschiedliche Perspektiven in den Prozess miteinzubeziehen. Uns war es wichtig, die Techniker-in, Schulwart-in, die Professor-in einzubinden sowie die Lehrbeauftragten, die ganz andere Rahmenbedingungen haben als Festangestellte, und die Studierenden, die aus so vielen unterschiedlichen kulturellen Hintergründen kommen; und dann hast du dieses klassische Musikverständnis, das auch vielfältige Zugänge braucht. Wie wir diese unterschiedlichen Zugänge in so einer komplexen Institution, die so heterogen ist, zusammenkriegen – das kann nur offen und in Bewegung gedacht werden, weil die Ansprüche an die Diversität einer Institution auch anders werden. Hier als Universität einen Beitrag zu leisten und Gesellschaft entsprechend mitzugestalten, vor allem hinsichtlich der Studierenden, die zukünftig oder schon gegenwärtig in den Kulturbetrieben tätig sind, ist der Anspruch, den wir haben.

Diese Widersprüchlichkeiten, die Nathalie angesprochen hat, sind, tagtäglich hier damit zu arbeiten und das auch als Herausforderung zu sehen, um in die Veränderung gehen zu können, dazu kann ich nur jede:n ermutigen, das auch zu tun.

**Ulli Mayer:** Wir haben jetzt aus dem Inneren einer Organisation heraus gesprochen. Ivana, du beschäftigst dich ja aus ganz unterschiedlichen Perspektiven, der forschenden, der künstlerischen, aber auch aus der beratenden, organisationalen Perspektive mit diskriminierungskritischer Veränderungsarbeit. Mich interessiert heute deine Expertise von außen auf Kunst-/Kulturinstitutionen und welche Erfahrungen du gemacht hast, die du teilen kannst und möchtest?

**Ivana Pilić:** Ja, tatsächlich sehr unterschiedliche. Wenn wir aus der kritischen Diversitätsberatungspraxis denken, gehen wir an die

Institutionen ran und versuchen, dass wir vor allem an der Personal- und der Programmstruktur, aber auch an der Kultur, also der Institutionskultur arbeiten, bevor wir uns überhaupt dem Publikum zuwenden. Diese Kulturfrage zu bearbeiten, also welche Regeln, welche beschriebenen Abläufe, welche Imaginationen sind in diesem Haus üblich, finde ich mitunter eines der schwersten Dinge. Das, was ich als größtes Verhängnis in den etablierten, konservativen Kulturhäusern und Orchestern gesehen habe, ist diese tiefe Überzeugung, dass Musik eine universelle Sprache ist, die für alle gilt, obwohl sie so stark westlich, bürgerlich und damit homogen gesetzt ist. Das zu bearbeiten war oder ist äußerst schwierig. Hinzu kommt dieser Exzellenzgedanke, der so unfassbar vieles nicht sieht, wenn man nicht genau aus einer sehr spezifischen, kulturellen, also auch Klassengemeinschaft kommt. An diesen zwei Dingen, die ja auch stark auf dieser Vorstellungs- und Imaginationsebene angesiedelt sind, zu arbeiten – das fand ich fast unmöglich, muss ich sagen, aber die braucht's, wenn wir systemisch und strukturell an den Institutionen selber arbeiten wollen. Sonst komme ich aus der Beratungssituation nicht hinaus – mit dieser Haltung des Gewährers: »Ich mache diese Projekte für jemanden«, »Es ist ein Sonderprogramm« – also all diese sozusagen »Problematiken«, die wir unter Tokenism verstehen, unter der feigenblattartigen Einbeziehung von »Anderen«.

Solche Diversitätsprozesse sind eigentlich Change-Prozesse und können schmerhaft sein, auch wenn ich mich persönlich verändern, lernen und wachsen möchte, ist das nicht immer angenehm und schön, weil ich schließlich meine Komfortzone verlasse. Und so etwas ist natürlich auch für die Institutionen schmerhaft, weil es auch eine Anerkennung geben muss – »ich muss mich verändern«. Was ich selbst zu wenig bedacht habe hier, ist, dass es Institutionen gibt, in denen internes Lernen überhaupt nicht gesetzt ist. Also in denen es wenig Team- oder Programmteamsitzungen gibt, in denen

es gar keine internen Fortbildungen gibt. Also nicht nur, dass keine Zeit dafür freigemacht wird, sondern dass es diese Kultur des gemeinsamen Lernens im Team nicht gibt. Dann zu kommen mit Diversitäts- und Change-Prozessen ist de facto unmöglich, glaube ich.

**Ulli Mayer:** Galina, als Mitglied der ARGE Kulturelle Vielfalt hast du das Forum *Fair Culture* mitinitiiert und dabei die Publikation »Kritische Diversität im Kultursektor. Reflektionen aus dem Forum Fair Culture« herausgegeben. Darin schreibt ihr: »Die Voraussetzung für Veränderung ist die Bereitschaft zu lernen und zu verlernen.« Kannst du kurz skizzieren, wie es zur Publikation gekommen ist und wie denn so ein Ver\_lernen in/mit/gegen die Institutionen aussehen kann?

**Galina Baeva:** Dazu muss ich ein bisschen ausholen, was die ARGE kulturelle Vielfalt ist – sie ist kein Gremium, sondern eine Zusammensetzung von unterschiedlichen Interessenvertretungen aus Literatur, Medien-, Filmkunst, bildende Kunst, Theater etc., die seit 2009 von der UNESCO-Kommission in Österreich gehostet wird. Als ich 2019 bei Kulturen in Bewegung, der Kunst- und Kultureinrichtung am Vienna Institute for International Dialogue and Cooperation (VIDC), einer kleinen Kulturinstitution, die seit über 25 Jahren mit Instrumenten der Kunst-/Kulturproduktion entwicklungs-politische Themen thematisieren und eigentlich in die Praxis umsetzen will, angefangen habe zu arbeiten, kam ich in diese ARGE kulturelle Vielfalt. Die ARGE kulturelle Vielfalt hat, wie gesagt, keine Entscheidungsmacht. Sie ist lediglich ein Monitoringinstrument von diesen Interessenvertretungen, die sich regelmäßig die Arbeit des Staates Österreich in Bezug auf die Konvention 2005 zum Schutz und der Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen anschaut. Ich saß da also in diesem Gremium und habe festgestellt, dass ich die einzige Person der ersten Generation Migrant:innen

war, die Einzige, die unter 50 Jahre alt war, und eine der wenigen, die eben nicht als weiß-männliche Person gelesen wird. Und aus diesem Gedanken heraus musste ich irgendwann die Frage stellen: Was machen wir hier? Von welchen Interessenvertretungen sprechen wir da? Aus dieser Frage heraus ist die Initiative Forum Fair Culture entstanden und letztendlich dann eine Publikation, die online zur Verfügung steht. Da knüpfe ich an Ellas Aussage an, mit kleinen Dingen anzufangen. Wir wollten einfach in den Communitys, mit denen wir tagtäglich arbeiten, fragen, wer ist da, wer wird repräsentiert, wo sitzen wir, wo sitzen wir nicht, was brauchen wir, was brauchen wir nicht, etc. Der Fokus war dabei explizit auf Kulturinstitutionen gerichtet, mit dem Ziel dieser Konvention, die vorsieht, eine Vorzugsbehandlung im Artikel 16 des sogenannten Globalen Südens gegenüber dem Globalen Norden zu geben, beispielsweise wenn Personen eingeladen werden, sich zu fragen, wer sind diejenigen, die eingeladen werden, also sei das jetzt für Artist in Residence oder für andere kulturelle Praktiken. Der Staat Österreich sollte eigentlich verpflichtet sein und ist verpflichtet, diese Perspektive in den Vordergrund zu stellen. Das heißt, es gibt da Instrumente, nicht juristische, doch es gibt Instrumente, um eben den Staat Österreich zu einer Rechenschaft zu verpflichten.

Man spricht auch ganz gerne über die Internationalisierung der Institutionen, aber diese Internationalisierung muss immer im Kontext mit der Community-Arbeit hier vor Ort stattfinden. Ich kann nicht über Internationalisierung sprechen, wenn ich nicht in der Lage bin, eine ernst zu nehmende repräsentative Politik durchzusetzen, und es ist nicht möglich, über Internationalisierung zu sprechen, ohne machtkritisch zu sein und ohne einen Schritt in Richtung einer Diversifizierung auf allen Ebenen, wie den drei sogenannten Ps: *Publikum, Programm und Personal* ↗, zu machen. Das war und ist für mich immer noch nicht möglich – und das war eigentlich das Ziel von Forum Fair Culture und der Publikation,

die diese Impressionen und Reflexionen sammeln wollte. Es ist auch in der Publikation festgehalten, dass es nur eine Momentaufnahme ist, weil sich unsere Arbeit natürlich schon in eine viel längere Geschichte von Kämpfen seitens der Community, seitens Migrant:innen, seitens vieler anderer Interessen der Communitys in Österreich und in Europa in die Allgemeinheit einschreibt. Es ist nur ein kleiner Moment von einem kleinen, aber bedeutenden Widerstandsmoment. Mir war es wichtig, wohlwissend, dass die UNESCO nur beschränkte Macht besitzt, auch dieses Sprachrohr, diese wichtige Institution UNESCO, ganz klar auszunutzen und ihnen zu sagen: Jetzt seid ihr dran zu handeln!

**Clara Gallistl:** Von allem, was ich jetzt gehört habe, habe ich mitgenommen, dass man Mut, Geld und die internen Lernprozesse braucht. Ich habe gerade diese zwei Perspektiven, dass ich zwei Jahre lang versucht habe, diese internen Prozesse, auf denen dann etwas aufstocken kann, zu initiieren, und selbst gemerkt, wie schwer das ist. Wenn quasi alle Sterne richtig stehen, aber dieses kleine Fünkchen Mut noch fehlt und der ganze Prozess wieder so zerbricht. Vernetzungstreffen wie das, was diese Tagung ja auch ist, sind ganz wichtig, damit man diesen Mut und dieses Mindset einfach in möglichst viele Köpfe bringt. Dass möglichst viele Personen an ihren einzelnen Positionen, egal, ob es im Rektorat ist oder in der externen Beratung oder in der Politik oder an welchem Rädchen auch immer, die Person, die quasi die Dispo macht und schaut, wer teilnehmen kann. Dass alle Leute dieses Mindset brauchen, damit es funktioniert.

**Ella Steinmann:** Nikita Dhawan hatte in ihrer Listening Session im Rahmen dieser Tagung darüber gesprochen (vgl. Dhawan in diesem Band, S. 27 ff.), und auch Gerda Müller hat es heute in dieser Runde schon erwähnt, dass es Verbündete braucht, und ich glaube,

genau das ist es. So lautete auch die Kritik an dem 360°-Programm – also die Idee, eine Einzelperson in die Institution zu stellen und zu sagen: Ja, jetzt mach das mal, mach mal diesen Prozess. Das war der Grund, warum ich mir von Anfang eine Gruppe von Menschen gesucht habe und wir uns gemeinsam miteinander kritisch austauschen und versuchen, dabei auf unsere eigene Arbeitspraxis zu schauen. Also es braucht auf jeden Fall immer das Bekenntnis von einer Leitung, doch das alleine reicht eben nicht.

**Sabine Wagner-Steinrigl:** Ich möchte an diesem Punkt anschließen, weil wir ebenfalls eine externe Organisation sind, die manchmal eine Verbündete sein kann, nämlich die Gleichbehandlungsanwaltschaft Österreich. Das heißt, wir sind eine Stelle, die Menschen berät, die sich diskriminiert fühlen, vor allem am Arbeitsplatz oder am Ausbildungsplatz. Das ist alles eine Einzelfallarbeit. Und oft ist es so, dass, wenn ein Diskriminierungsfall passiert ist, merkt man eben auch, ob die Organisation lernbereit ist oder nicht. Natürlich kommt da ganz oft zuerst Widerstand, weil keine Organisation hat es gern, wenn vermutet wird, dass da Diskriminierung stattfindet. Und dann gibt es Arbeitgeber·innen, die eine gewisse Lernbereitschaft zeigen, oder manchmal, wenn es zu Rechtsstreitigkeiten kommt, springen andere Stakeholder ein, so wie ein Betriebsrat oder Gleichbehandlungsbeauftragte, wenn es die gibt.

**Ivana Pilić:** Ich finde das einen spannenden Punkt, denn man versucht, in einer Organisation, die keine Kultur hat, was Partizipation überhaupt bedeutet, mit einem wunderbaren Prozess etwas zu verändern, und wird dann zum Problem, wie Sara Ahmed auch sagt. Also ich bin schon oft sehr dankbar, von außen zu kommen und auch wieder zu gehen. Nur was wir hier in diesen Räumen machen können, wenn man institutionalisiert ist, aus einer angestellten Perspektive – ja, das ist auch gewaltvoll, wie wir wissen und

sehen auch an Einzelnen, dass es unglaublich anstrengend ist, genau in der Institution diese Stimme der Veränderung zu sein. Was wir aber weiters tun können, ist nach außen, wenn wir mit Künstlerinnen und anderen Menschen arbeiten, auch zu sehen: Wen laden wir hier ein? Holen wir uns dann eben die migrantischen PoC-Stimmen als Stimme der Beschwerde für ein Minihonorar, lassen sie ihre Beschwerde artikulieren und gehen dann wieder? Also man ist selbst von dieser Gewalt und von dieser institutionellen Gewalt betroffen und trotzdem wiederholt man sie auch so oft über die Form, wie wir einladen und wem welche Stimme zugeschrieben wird.

**Gerda Müller:** Ich möchte noch mal aus unserer Institution heraus sprechen, weil mich diese Widersprüchlichkeiten stark beschäftigen – auf der einen Seite dieser Anspruch an Exzellenz und auf der anderen Seite die gesellschaftliche Verantwortung, die wir sehen und haben und in der wir versuchen, uns anders zu öffnen, Altes zu verwerfen, Neues zu denken, anders anzugehen. Das ist definitiv ganz schwierig hier in manchen Bereichen aufgrund des Anspruchs einer Musikuniversität auszubilden für das Konzerthaus, für die Bühne, für das Theater, für diese Exzellenz. Weil du, Ivana, sagst, du siehst in solchen Institutionen eigentlich kaum eine Möglichkeit der Veränderung: Wenn die Veränderung eine Diversitätsmaßnahme wie die Einrichtung einer *Checkbox für alternative Prüfungsmethoden*↗ ist, die Menschen mit Behinderungen im Prozess der Zulassungsprüfungen unterstützt und ganz stark interne Prozesse, Verfahren und Vorstellungen berührt, dann handeln wir mit den Zulassungskommissionen aus, wie diese Zulassung auszuschauen hat, welchen Rahmen es dafür braucht. Das verhandelt natürlich auch Vorstellungen und Normen von exzellenten Studierenden mit und bricht diese ein Stück weit auf. Und da lernt ein System. Es lernt, sich vorzustellen, dass ein stark sehbeeinträchtigter junger Mensch versuchen möchte, hier Opernregie zu studieren,

und jede·r überlegt, wie kann denn das funktionieren? An unterschiedlichsten Stellen tut sich was, bewegt sich was. Für mich, aus der Organisationsentwicklung kommend, ist ganz entscheidend, dass sich Systeme, dass wir uns bewegen. Ich denke da beispielsweise an die Musikerziehung, an die Curricula-Entwicklung, wo wir eine Diversifizierung der Instrumentengruppen ermöglichen wollen. Wo es darum geht, wer mit welchem kulturellen künstlerischen Hintergrund kann hier studieren und dann in der Schule als Multiplikator·in weitergestalten.

**Karina Koller:** Die Problematik ist, dass Organisationen wahnsinnig schwer und langsam zu verändern sind, und ich glaube, das ist der große Knackpunkt. Es geht um die Geschwindigkeit der Bewegung. Und die ist gerade in Universitäten, die auch eher träge Organisationen sind, oft so langsam, dass man die Bewegung kaum spürt. Aber sie ist da und ich finde es wahnsinnig wichtig, diese kleinen Bewegungen gut zu beobachten, festzuhalten und in irgendeiner Form zu Erfolgserlebnissen zu machen, denn nur so gelingt es, irgendwie den Atem aufrechtzuhalten, dass sich wirklich irgendwann etwas verändert. Ich glaube auch, dass sich etwas tut in den Universitäten und wir nicht mehr dort sind, wo wir vor zehn Jahren waren.

**Gabriele Bargehr:** Ich muss ein bisschen einen Gegenentwurf machen zu den kleinen Bewegungen und Schritten, weil ich denke mir, dann würde es noch weitere hundert(e) Jahr dauern, bis tatsächliche Gleichstellung und Antidiskriminierung in Organisationen/Universitäten umgesetzt wird. Es gibt doch eigentlich gute Gesetze, die aber nach wie vor in Organisationen wie zum Beispiel Universitäten nicht ausreichend im Sinne einer Antidiskriminierung angewendet werden. Es fehlen Handlungsleitfäden bei Diskriminierungsvorfällen, gezielte Schulungen für Führungskräfte usw.

Es gibt in Österreich den Begriff der sogenannten Fürsorgepflicht, die das Management hinsichtlich der Arbeitnehmenden hat – im deutschen Kontext gibt es eine deutlichere Bezeichnung, die des Diskriminierungsschutzes. Und es ist schon faszinierend zu sehen, wie sich Entscheidungstragende in Organisationen immer wieder gut dieser Verantwortung entziehen bzw. diese individualisieren. Es muss vielmehr darum gehen, diese Strukturen so zu verändern, dass die Organisation der Aufgabe gerecht wird, nämlich für alle Mitglieder einer Organisation auch Rahmenbedingungen und Instanzenwege zur Verfügung zu stellen und diese so transparent wie möglich zu gestalten, dass ein Diskriminierungsschutz tatsächlich umgesetzt werden kann. Ich finde es zentral, immer wieder in die Analyse zu gehen und zu fragen: Welche patriarchalen Machtstrukturen verfestigen sich da? Wer profitiert von diesen machterhaltenden Strukturen? Dabei geht es im weitesten Sinne darum, Privilegien zu benennen und auch jenen, die in privilegierten Situationen sind, zu vermitteln, dass sie davon profitieren, wenn sie ihre gesellschaftlich konstruierten hervorgebrachten Privilegien kritisch hinterfragen, zum Beispiel Vereinbarkeitsfrage und die historische Forderung nach gleichem Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit, Nachhaltigkeit und gerechte Formen einer Globalisierung, Fragen der Demokratieentwicklung usw. Ein Aspekt, der mir hier noch wichtig ist zu erwähnen, ist die Verantwortung von Führungskräften und dass es notwendig ist, Gender- und Diversitätskompetenz als Querschnittsthema in Führungskräftetrainingsprogramme zu verankern.

**Anke Schad-Spindler:** Ich begleite Organisationen als Evaluatorin und wir haben dieses grundsätzliche Spannungsfeld zwischen der Legitimation in der Öffentlichkeit, die natürlich ein positives Bild herstellen soll, und den Bereichen, wo Fehler gemacht werden bzw. wo es Sanktionen und Kontrollmechanismen geben muss. Für das

öffentliche Image eignet sich Diversitätsentwicklung prinzipiell sehr gut, weil sie sehr positiv Incentives setzt, dass die Organisation sich verändert. Auf der anderen Seite gibt es diese Themen Diskriminierung und auch Übergriffe, wo wir über Begriffe wie Sexismus, Rassismus, Klassismus usw. und eben entsprechende Sanktionen sprechen müssen. Das wird gerne eher so hinter verschlossener Tür behandelt und soll entsprechend auch nicht öffentlich sichtbar werden. Die Frage lautet demnach: Wenn die Themen an die Oberfläche kommen, wie bei #MeToo oder anderen Fällen, wie verhält sich dann das positive Diversitätsmanagement gegenüber diesen Vorkommnissen? Also wenn es anfängt zu stinken und wirklich wehzutun. Was passiert denn da?

**Karina Koller:** Ich sehe hier den Widerspruch nicht ganz, weil das Antidiskriminierungsrecht und das Arbeitsrecht eine etwas andere Funktion als ein Diversitätsstrategieprozess haben, der sich um die Strukturen der Organisation annimmt. Wir haben auf der einen Seite das Recht als Schutzinstrument, auf der anderen Seite eine Analyse und den Versuch, Prozesse und Strukturen zu schaffen, die das Recht als Schutzinstrument ein bisschen weniger wichtig machen. Denn wenn ein Diversitätsstrategieprozess funktioniert und die Organisation als Ganzes kritischer mit Diversität umgeht und es im Zuge dessen zu weniger Diskriminierung kommt, braucht es auch weniger Schutz individueller Rechte durch Antidiskriminierungsrecht. Doch die beiden müssen sich ergänzen, denke ich.

**Nathalie Amstutz:** Das eine ist es, so einen Prozess zu moderieren innerhalb einer Hochschule, eines Kontexts mit bestimmten Ressourcen, Personen, Zeitplänen usw. – das ist ganz wichtig. Ob das dann tatsächlich diese Veränderung meint, von der wir reden, bin ich mir nicht sicher. Was aber nicht heißt, dass es diesen Prozess nicht braucht. Die Veränderung findet statt, zugleich mit

ganz vielen – ich mag das Wort nicht, weil es modisch ist – disruptiven Schritten. Also das mit den kleinen Schritten, die Planung eines Veränderungsprozesses innerhalb einer Hochschule, ist wichtig. Dieses Schritt für Schritt, die Budgets zu planen usw., und gleichzeitig gibt es vielleicht einen Punkt, wo diese disruptiven Momente auch wichtig sind. Das wäre jetzt für mich eine Herausforderung für eine Hochschule, diesen Prozess zu gestalten und sich nicht von der Logik der kleinen Lösungen vereinnahmen zu lassen. Wir sollen ja meistens Lösungen produzieren, bevor wir das Problem richtig analysiert haben. Der Maßnahmenplan ist das, was es sofort braucht – aber für welches Problem? Und wie komplex ist dieses Problem? Sich Zeit zu nehmen, dieses Problem wahrzunehmen, anzuerkennen und zu artikulieren. Das ist eine Anerkennungsdiskussion, die noch kaum angefangen hat und schon sind wir oder die Institutionen ein wenig müde. Weil ihr auch von der Demokratisierung von Organisationen gesprochen habt – vielleicht ist es schwierig zu sagen, wir erledigen sozusagen das Problem ein für alle Mal, sondern der Prozess könnte darin bestehen, demokratische Strukturen zu ermöglichen und diese langfristig zu erhalten. Also das zweite wäre es, überhaupt das Thema von Konflikthaftigkeit nicht nur aufzuzeigen, zuzulassen als eine Phase im Prozess, sondern Prozesse, Räume und Strukturen zu schaffen, die diese konflikthaften Aushandlungsprozesse generell erlauben.

**Ivana Pilić:** Wenn ich mit Institutionen arbeite, wollen alle, die mit Diversität etwas machen wollen, irgendein partizipatives Projekt für die Stadtgesellschaft machen. Und ich sage dann: bitte nicht. Weil ich meine, es gibt hier keine Kompetenz, das hier zu tun, und daraus resultieren total oft wirklich sehr paternalistische, unangenehme Projekte, die eben noch verkauft werden als Öffnung Richtung Stadtgesellschaft. Also auch wenn es hier um den Exzellenzgedanken geht und wer kommt hier sozusagen in diese Ausbildung rein.

Ich meine, man muss da schon hinschauen, weil es einfach diverse Förderprogramme braucht. Aber wir kennen das aus feministischen Kämpfen, mit Quoten muss man hier ebenso arbeiten und auch in diesen Exzellenzprogrammen. Wir arbeiten daran, dass dieser Exzellenzgedanke sieht, wie exkludierend er ist, weil es eben nicht nur um exzellente Produktion geht, sondern um eine Imagination einer exzellenten Produktion. Wir müssen parallel daran arbeiten, wie wir die Chancen für Menschen/von gewissen Akteur·innen erhöhen können, und da bin ich mit Ella Steinmann völlig d'accord, es geht ja nicht darum, wenn vier Leute da drin sitzen in der mdw, die einen anderen Hintergrund haben oder PoCs sind, dass sich dadurch die Repräsentations- und alle strukturellen Probleme sozusagen gelöst haben. Aber auch hier müssen wir diese Widersprüche und Gleichzeitigkeiten aushalten. Wenn wir an struktureller Veränderung arbeiten, wollen wir natürlich auch, dass mehr Leute anwesend sind, die eben nicht aus so einem homogenen, privilegierten Kontext nur dasitzen, sondern wir müssen Widerspruch auch aushalten – aber gut, also positiv aushalten.

**Ella Steinmann:** Ich finde das noch mal ganz interessant mit dem Fühlen: wie es sich anfühlt. Ich bin momentan dabei, mich so ein bisschen mit »belonging« zu beschäftigen, im amerikanischen Raum ist es noch ein bisschen verbreiteter, dass man von »diversity«, »equity«, »inclusion« und »belonging« spricht. Ich glaube, dass dieses Gefühl »gewollt und zugehörig zu sein/mitgedacht worden zu sein«, dass das, was auf der Bühne passiert, mit jemandem was zu tun hat. Oder so, dass die Perspektive gewünscht ist. Am Arbeitsort oder auf der Bühne zu sein. Also diese Gefühle von »belonging« sind bislang unterbeleuchtet und verdienen jedenfalls eine Aufmerksamkeit. Ich glaube, sehr viel findet auf dieser Ebene des Fühlens statt. Wo es in vielen Institutionen – so mein Eindruck – schon so gedacht ist, dass man seine Gefühle zu Hause lässt, wenn ich zur Arbeit komme, weil ich habe

ja zu arbeiten und nicht zu fühlen. Das ist so eine Sache, mit der ich mich beschäftige, die meines Erachtens sehr wichtig ist. Ich habe auch den Eindruck, dass es Institutionen gibt, die schon noch der Illusionen nachhängen, dass man jetzt anfängt, sich mit Diversität zu beschäftigen – was auch immer das dann ist –, und dass das dann irgendwie zu Harmonie führen und dadurch alles besser für alle würde, was natürlich überhaupt nicht so ist. Sondernd dass die Anwesenheit der diversen Körper die Aushandlungsprozesse irgendwie mit auslöst und ich habe das Gefühl, dass es schon auch diesen Impuls gibt, also dass Institutionen auch Angst bekommen und dann ist man an ebendiesem Punkt, dass die Person, die das Problem benennt, selbst zum Problem gemacht wird.

Ich denke, ich mache selbst diese kleinen Schritte und mir ist es wichtig, diese zu feiern und positiv zu bleiben. Trotzdem habe ich immer die Sorge, dass wir am Ende nur ein bisschen da rumfeilen und da eine Regenbogenfahne aufhängen und da noch ein bisschen was nett machen und eine Blume hinstellen und am Ende doch nichts geändert haben im Kern, sondern nur so drum herum uns Wege gebaut haben, damit es so ein bisschen kuscheliger ist. Deshalb finde ich dieses Suchen, »wo tut es denn weh«, wichtig.

**Galia Beava:** Ich bin dir sehr dankbar, dass du das mit der Harmoniebedürftigkeit sagst, weil ich verstehe Diversität aus einer Praxis der Antidiskriminierung und das bedeutet, in einem ständigen Ausverhandeln zu sein. Und sowohl Subjekte als auch Privilegien, aber auch Schritte etc. befinden sich in einem permanenten Zustand des »wir müssen verhandeln«. Und um da auch noch an die Frage mit der Bereitschaft anzuknüpfen, also Bereitschaft: klar, Ausverhandlung: klar, Widersprüche: klar, Schmerzensgeld: nein, sage ich jetzt mal. Und dann Reibung zuzulassen und auch zu verlangen. Reibung und laut sein. Also das ist das, was ich an die jüngere Generation weitergeben kann. Einfach laut und lauter sein.

## BIOGRAFIEN

**Nathalie Amstutz** ist Professorin für Diversitätsmanagement am Institut für Personalmanagement der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeitsschwerpunkte: Geschlecht und Intersektionalität in Organisationen, Diversitätspolitiken und ihre Wirkungsweisen in Organisationen, Tieflohnarbeit und Ungleichheitsregimes. Co-Leitung der Weiterbildung CAS Diversity- und Gleichstellungskompetenz, Engagement in weiteren Netzwerken wie SGGF und Think Tank Gender & Diversity der Schweizer Hochschulen.

**Galina Baeva** studierte Kunstgeschichte in Wien und Florenz. Sie arbeitete bis 2019 in der Selbstorganisation von und für Migrantinnen maiz als Koordinatorin von Bildungs- und Kulturprojekten. Sie war Teil des Redaktionsteams von KUPF und Mitglied des Stadt-kulturbirats Linz. Im 2012 initiierte und leitete sie das Projekt »kültür gemma!« zehn Jahre lang mit. Von 2019 bis 2023 hatte sie die Leitung von kulturen in bewegung beim Vienna Institute for International Dialogue and Cooperation (VIDC) inne, wo sie 2020 das Forum Fair Culture mitinitiierte und die Publikation »Kritische Diversität im Kultursektor. Reflektionen aus dem Forum Fair Culture« herausgab. Seit 2023 ist sie die kaufmännische Leiterin des Kosmos Theaters in Wien.

**Gabriele Bargehr** arbeitet seit 1998 selbstständig als Organisationsentwicklungsberaterin, Supervisorin und Coach. Seit 2001 Mitbegründung und Geschäftsführung am Institut Im Kontext. Schwerpunkte: Strategien und Visionen einer diskriminierungskritischen Organisationsstruktur und -kultur. Multiperspektivische Reflexionen und Handlungsstrategien zu den historischen und wirkmächtigen Konstruktionen von Macht- und Herrschaftsstrukturen.

**Clara Gallistl** führt für den gemeinnützigen Verein Community Building Austria Beratungen, Workshops und Strategieentwicklungen durch. Dabei vermittelt dey Erfahrungen aus den Bereichen Kunst, Kultur, Sport, Verwaltung, Politik und Soziales. 2023 erhielt Gallistl den Frauenpreis der Stadt Wien für deren Engagement im Frauenfußball des österreichischen Rekordmeisters SK Rapid. Aktuell beschäftigt dey sich mit fairem Kulturmanagement und dem Aufbau sozial nachhaltiger Gemeinschaften, die Sinn stiftten und Spaß machen.

**Karina Koller** ist Juristin mit Schwerpunkten Antidiskriminierungsrecht und Personalentwicklung. Daneben hat sie eine Leidenschaft für systematische Analysen und einen Blick für Strukturen und Prozesse. Das »große Ganze« mit konkreten Gestaltungen im »Kleinen« zu verknüpfen hat sie als Leiterin der Abteilung Personalentwicklung|Genderfragen der Kunsthochschule Linz seit vielen Jahren im Fokus.

**Ulli Mayer** · Bio auf S. 62

**Gerda Müller** · Bio auf S. 119

**Ivana Pilić** ist freie Kuratorin und Kulturwissenschaftlerin. Sie ist Geschäftsführerin und Mitbegründerin von D—Arts Projektbüro für Diversität (seit 2020). Von 2019 bis 2023 war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Interuniversitären Einrichtung Wissenschaft und Kunst der Paris Lodron Universität Salzburg und des Mozarteums. Sie war Künstlerische Co-Leiterin (2014 bis 2017) der Brunnenpassage Wien und Mitherausgeberin des Handbuchs »Kunstpraxis in der Migrationsgesellschaft – Transkulturelle Handlungsstrategien der Brunnenpassage Wien«.

**Anke Schad-Spindler** ist gemeinsam mit Aron Weigl in der Geschäftsführung von EDUCULT und verantwortet hier die

wissenschaftliche Leitung. Sie führt seit 2006 internationale Forschungs- und Beratungsprojekte an der Schnittstelle von Kultur zu anderen gesellschaftlichen Feldern durch und widmete sich zwischen 2016 und 2023 ihrer selbstständigen Tätigkeit im Bereich der auftragsbasierten Evaluation/Wirkungsforschung und Prozessbegleitung. Sie ist Lektorin an der mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, Vortragende und Moderatorin.

**Ella Steinmann** · Bio auf S. 136

**Sabine Steinrigh-Wagner** ist Gleichbehandlungsanwältin, Trainerin, Autorin. Sie berät und begleitet seit vielen Jahren diskriminierungsbetroffene Personen in der Gleichbehandlungsanwaltschaft und gibt außerdem Workshops, Vorträge, Lehrveranstaltungen und Publikationen zu Gleichbehandlungsthemen sowie zur Prävention von Diskriminierung und sexualisierter Gewalt.

## LITERATUR

**Ahmed**, Sara (2016): »How Not to Do Things with Words«, in: *Wagadu: A Journal of Transnational Women's and Gender Studies*, Vol. 16, S. 1–10.

## VERWEISE

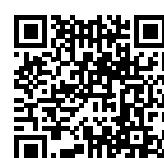
↗ **Performativität von Diversitätspolitiken**  
siehe S. 120

↗ **Programm 360°**  
siehe S. 65

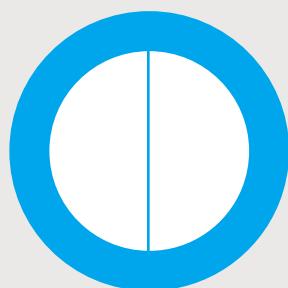
↗ Das **Forum Fair Culture** soll dazu beitragen, dass die Bestimmung der Vorzugsbehandlung im (post-)migrantischen Österreich als Verpflichtung wahrgenommen wird, Ungleichheitsstrukturen im österreichischen Kunst- und Kulturkontext entgegenzuwirken.

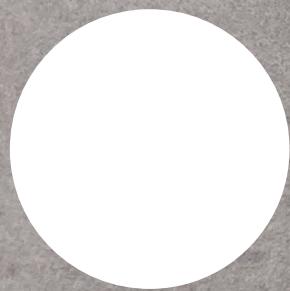
↗ Kwesi Joshua Aikins und Daniel Gyamerah definieren 2016 in ihrer Expertise »Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors« **Personal, Programm, Publikum und Zugang** (PPPZ-Modell) als die notwendigen Bereiche für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung. (Vgl. Mayer in diesem Band, S. 39 ff.)

↗ Die sogenannte **Checkbox für abweichende Prüfungsmethoden** bei Zulassungsprüfungen an der mdw entstand als eine Maßnahme der mdw-Diversitätsstrategie. Sie bietet Studienwerber·innen die Möglichkeit, bereits bei der Anmeldung zur Zulassungsprüfung Adaptierungsnotwendigkeiten für einzelne Prüfungsteile anzugeben, die sich aus einer studienbeeinträchtigenden Behinderung oder chronischen Erkrankung ergeben. Die mdw kann in der Folge auf Basis des Austauschs mit Studienwerber·innen und Zulassungsprüfungskommissionen die notwendigen Schritte für diese Adaptierungen setzen und gleichzeitig normierende Vorstellungen von Exzellenz zur Diskussion stellen, neu ausverhandeln und erweitern.



Geschlechterbilder auf den Kopf stellen





# DISKRIMINIE RUNGSKRITI SCHE ANSÄTZE IN CURRICULA UND PROGRAMM GESTALTUNG

Was kann alles Oper sein?