

Das dOK-Modell

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in Kunst und Kultur

Ulli Mayer

In den letzten Jahren wurden kritische Stimmen gegenüber einer hegemonialen Kulturlandschaft, die nur für einen kleinen, privilegierten Teil der Gesellschaft repräsentativ und zugänglich ist, zunehmend lauter und treiben den Diskurs um ausschließende, diskriminierende Strukturen und diversitätsorientierte Öffnungsprozesse im Kulturbereich voran. Dies umfasst auch vermehrt den Fokus auf und die Beschäftigung mit den Organisationsstrukturen von Kunst- und Kulturinstitutionen. So sind im deutschsprachigen Raum vermehrt Konzepte, (Förder-)Programme und Maßnahmen entwickelt, Initiativen und Netzwerke gegründet, *Anlauf-, Konzeptions- und Personalstellen* \rightrightarrows geschaffen, *Weiterbildungen* \rightrightarrows konzipiert, Strategien aufgesetzt und Papiere geschrieben worden, die eine kritische Diversitätspraxis unterstützend vorantreiben und strukturell verankern wollen.

In diesem Beitrag erläutere ich das Verständnis kritischer Diversitätspraxis im Kontext von Kunst und Kultur, gebe einen Überblick über zentrale Wirkungsebenen von Diversitätsentwicklung und bringe bestehende Handlungsansätze im deutschsprachigen Kunst- und Kulturbereich zusammen. Im Anschluss daran schlage ich mit dem dOK-Modell eine Systematisierung dieser Ansätze zur Implementierung einer kritischen Diversitätspraxis aus Perspektive der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (dOE) vor.

Diversität in Kunst und Kultur als eine Frage des Zugangs

Kunst- und Kulturinstitutionen übernehmen eine wesentliche Funktion für die nationale und kulturelle Identitätsbestimmung. Sie sind eingebettet in historisch gewachsene, kapitalistische Machtverhältnisse und zugleich Orte beständiger Aushandlungsprozesse: Orte, in denen einerseits dominanzkulturelle Ideen, Vorstellungen, Bilder und Diskurse reproduziert und Zugangsbarrieren aufrechterhalten werden und andererseits Kunst als »widerständiges Mittel der Aufdeckung, Kommunikation und Kritik, aber auch der Selbstdefinition und -bestimmung« (Micossé-Aikins 2011: 420) genutzt wird. Nicht zuletzt trägt diese dazu bei, sich als selbstwirksames und handlungsmächtiges Subjekt in der Gesellschaft wahrzunehmen. (Vgl. Auma 2018; Ercan 2022; Moser 2019; Pilić/Wiederhold 2015)

Alle Menschen haben dabei das Recht auf kulturelle Teilhabe und auf eine Vielfalt künstlerisch-kultureller Ausdrucksformen abseits ihrer ökonomischen Verwertungslogik. Dies bedeutet zugleich, dass »ein diskriminierungskritischer Zugang integraler Teil in der Ausverhandlung von fairen Rahmenbedingungen für die Produktion, die Vermittlung und der Teilhabe an Kunst und Kultur ist« (kulturen in bewegung/Österreichische UNESCO-Kommission 2022: 10). Die gesellschaftspolitische, diskriminierungskritische Auseinandersetzung mit Diversität im Feld der Kunst und Kultur befragt dieses

auf ihre Ausschluss- und Diskriminierungsrealitäten hin und ist als solche immer auch eine Frage des Zugangs, der zwei Prämissen zugrunde liegen. Die erste Prämisse bezieht sich darauf, dass sich die Diversität der Gesellschaft selten im Kunst- und Kulturbetrieb widerspiegelt. Der demokratiepolitische Anspruch öffentlich geförderter Kunst- und Kulturinstitutionen, die Diversität der Gesellschaft zu repräsentieren und »für alle« offen zu sein, steht dabei oft im Widerspruch zu den diskriminierenden Strukturen, die diese Institutionen immerfort hervorbringen. Dies geht einher mit einem Selbstverständnis als innovative und progressive Orte, die glauben und vorgeben, frei von Diskriminierungen zu sein. So erweist sich auch das Kunst- und Kulturfeld »als überaus resistent gegenüber Veränderungen und (re)produziert hegemoniale Ungleichverhältnisse kontinuierlich mit« (Moser 2019: 117).

Soziale Bewegungen wie #MeToo, Black Lives Matter, Empowerment- oder Behindertenrechtsbewegungen spielen dabei in der Bekämpfung von Diskriminierungen auf unterschiedlichen Ebenen eine tragende Rolle. Diversität von den sozialen Bewegungen her zu denken, bedeutet, dieses Wissen über Ungleichverhältnisse, über die politischen Kämpfe dahinter, ihre Widerstandsstrategien und Formen des Sich-Solidarisierens zu erkennen, von diesen Erfahrungen zu lernen und sich mit der eigenen kritischen Diversitätsarbeit darauf zu beziehen. (Vgl. Micossé-Aikins/Sengezer o. J.; Moser 2019; Piketty 2023; Pilić/Wiederhold 2015; Taylor 2017)

Die zweite Prämisse bezieht sich darauf, dass nicht alle Personen die gleichen Zugangsbedingungen zu Kunst, Kultur und ihren Institutionen haben und unterschiedliche, strukturelle Barrieren erleben – dies ist wiederum eng gekoppelt an ungleiche Zugangsmöglichkeiten zu Orten der Kunst- und Musikausbildung. (Vgl. Mayer/Ellmeier/Müller in diesem Band, S. 9 ff.) Diese Ungleichverteilung – in Bezug auf Ressourcen, Positionen, Wissen, Bildung oder Kunst – geht einher mit strukturellen Bevorzugungen oder Benachteiligungen und

prägt zudem wesentlich die Vorstellung über die eigene Imaginationskraft von Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten. Erfahrungen von Abwertungen, Benachteiligungen, Ausschluss und Diskriminierungen gehören ebenso zu diesen Barrieren wie auch Ausschlüsse, die häufig entlang normativer Bilder und unausgesprochener Codes und dominierenden Vorstellungen von Hochkultur, künstlerischer Qualität, Leistung oder Begabung wirken. (Vgl. Micossé-Aikins/Sengezer o. J.; Sharifi/Scheibner 2022) Dies führt dazu, »dass unter anderem Kunst- und Kulturschaffende mit Behinderung oder mit Rassismuserfahrungen sowie sozial und finanziell prekär gestellte Menschen im Kulturbetrieb derzeit stark unterrepräsentiert sind« (Micossé-Aikins/Sengezer o. J.: 49). Eine von Diversity Arts Culture in Auftrag gegebene Befragung zu »Vielfalt in Kultureinrichtungen – VINK (2020/21)« unter Mitarbeitenden von drei Berliner Kultureinrichtungen ergibt beispielsweise, dass fast die Hälfte der Befragten Diskriminierungserfahrungen machen und sich Weiterbildungsangebote sowie die Entwicklung von Standards und Leitfäden in Bezug auf Diversitätsentwicklung wünschen (Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership 2019). In einer bereits 2015 erschienenen Studie des Instituts für Höhere Studien zu »Diskriminierungserfahrungen von Studierenden« geben 23 Prozent aller befragten Studierenden an, mindestens einmal Diskriminierung im universitären Kontext erfahren zu haben – ein Blick auf den Aspekt genderspezifische Diskriminierungserfahrungen verrät, dass Studentinnen an Kunstuniversitäten am häufigsten davon betroffen sind. Die Praktiken der Ausgrenzung zeigen sich dabei in der Verwendung diskriminierender Begriffe, stereotyper Zuschreibungen, in vermeintlichen Witzen, Vorurteilen oder in der ungleichen Verteilung von Ressourcen. Nicht zuletzt hat auch die Dokumentation »Gegen das Schweigen – Machtmissbrauch bei Theater und Film« das Thema #MeToo, Machtverhältnisse und sexualisierte Diskriminierung und Gewalt erneut vor den medialen Vorhang geholt und durch

zahlreich geführte Interviews mit Betroffenen verdeutlicht, dass es sich dabei um ein strukturelles, nicht individuelles Problem handelt. (Vgl. Gegen das Schweigen – Machtmissbrauch bei Theater und Film 2024; Institut für Höhere Studien 2015)

Auch wenn zu beobachten ist, dass sich Kunst- und Kulturinstitutionen vermehrt Gedanken machen (müssen) über Möglichkeiten, Barrieren zu reduzieren, Zugänge zu schaffen und sich für eine diverse Gesellschaft zu öffnen, so passiert dies oft allein auf der Ebene des Publikums oder über vereinzelte, kurzfristige Projekte und damit beschäftigte Positionen und Programme wie der Kulturvermittlung, Audience Development oder Outreach-Projekten. (Vgl. Micossé-Aikins/Sengezer o. J.: 48; Moser 2019; W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018) So wichtig diese Maßnahmen auch sind, der Blick wird dabei meist nach außen gerichtet, auf die Gewinnung neuer Publika, weniger nach innen, auf die Reflexion und Veränderung der eigenen Strukturen, Prozesse und Praktiken des Ein- und Ausschlusses. Für eine umfassende, strukturelle Veränderung braucht es jedoch einen ganzheitlichen Blick und eine diskriminierungskritische Perspektivierung – also eine systematische, diversitätsorientierte Organisationsentwicklung, die als Teil einer Professionalisierung des Kunst- und Kulturbetriebs zu verstehen ist. Denn will sich »Kulturarbeit kritisch gegenüber diskriminierenden Strukturen verhalten, so ist es notwendig, den Fokus auf die Rahmenbedingungen zu legen, die soziale Ungleichheit ermöglichen – also gesellschaftliche Normen und Werte, Diskriminierungsstrukturen zu reflektieren« (Baumgartinger 2019: 201). Eine der Kernaussagen und Erfahrungen aus den beiden Hamburger Projekten »Orte der Vielfalt« sowie »[in:szene] – mehr Vielfalt im Kulturbetrieb« verdeutlicht ebenso die Notwendigkeit, dass »wenn der Begriff der Öffnung wirklich ernst genommen wird [...], dann sollte eine Diversifizierung der Strukturen immer auch eine Umverteilung der Ressourcen bedeuten und nicht nur Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit

oder anderer einzelner Bereiche unabhängig und abgekoppelt vom Ganzen« (W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018: 21).

Aus diversitätsorientierter Organisationsentwicklungsperspektive bedeutet dies, eine macht- und diskriminierungskritische Diversitätspraxis auf Ebene der Organisationsstruktur und Organisationskultur zu etablieren und umzusetzen.

Diversität als diskriminierungskritische Praxis

Machtverhältnisse bilden die Klammer um Fragen von Diversität, von Zugang, Öffnung und Teilhabe. Daher ist es zentral, in einem ersten Schritt zu erkennen, dass Machtverhältnisse wie Sexismus, Rassismus, Klassismus, Ableismus historisch gewachsen und in unsere Denk- und Handlungsweisen eingeschrieben sind: in Literatur, Filmen, Musik, Bildungsangeboten und Kulturprogrammen – und in Prozesse der Kanonbildung. Diskriminierung ist eine Form von Machtausübung, die über hierarchisierende, bewertende Unterscheidungen als gesellschaftliche Ausgrenzung und strukturelle Benachteiligung von Menschen wirkt. Sie tut dies auf unterschiedlichen Ebenen – individuell, interaktional, institutionell und strukturell – und dementsprechend »können Diskriminierungen sowohl im zwischenmenschlichen Miteinander als auch anhand von Regeln und Maßnahmen in Institutionen wirksam sein und auf diese Weise strukturelle Ungleichheit bewirken« (Apraku et al. 2018: 9). Sie sind alltäglicher und »systematischer Bestandteil des Erlebens marginalisierter Menschen [...] und knüpfen sich an gesellschaftliche Positioniertheit, an eine (gewählte oder zugewiesene) Zuordnung zu einer sozialen (genauer: sozial konstruierten) Gruppe und an machtvollen (und damit auch wirkmächtigen) Zuschreibungen« (Lummerding/Wiedmann 2022: 156). Diese permanente »Unterscheidungsarbeit« (Auma 2013: 8) über Differenz-

und Ordnungskategorien wie beispielsweise Geschlecht, Race, Behinderung, Klasse oder Körper bestimmen und strukturieren die Identitäten und Positionen von Menschen sowie die Zugangsmöglichkeiten zu gesellschaftlichen oder beruflichen Positionen und die Verteilung von Ressourcen. (Vgl. Apraku et al. 2018; Lummerding/Wiedmann 2022; Schütze/Maedler 2017) Menschen können dabei von mehreren Diskriminierungsformen zugleich betroffen sein, die miteinander verwoben sind und ineinanderwirken, wie dies der Begriff der Intersektionalität analytisch zu fassen versucht, der ein weiteres zentrales Konzept im organisationalen Diversitätsdiskurs ist. (Vgl. Crenshaw 1989; Winker/Degele 2010)

Ein kritisches Diversitätsverständnis fungiert als Analysetool, um diese Unterscheidungsarbeit (Zuschreibungen, Kulturalisierungen, Zugangsbarrieren etc.) in den Blick zu nehmen und die als Normalität verallgemeinerten Praxen »zu erschüttern« sowie Differenz als »die Gemachtheit unterschiedener Erfahrungsqualitäten« (Eggers 2011: 262) zu verstehen (vgl. Mayer 2020). Diversität als diskriminierungskritische Praxis zu verstehen bedeutet, zu einem Sprechen über Sexismus, Rassismus, Trans-feindlichkeit, Ableismus, von klassen-, alters- oder geschlechterbezogenen Zuordnungen als gesellschaftliche Machtverhältnisse zu kommen und einen »Diskurs über gesellschaftspolitische Realitäten von Ausschluss und Diskriminierung« (Bargehr 2018) zu führen. Dafür braucht es in Organisationen ein Wissen darüber, was Diskriminierung ist, wie sich diese auf den unterschiedlichen Ebenen auswirkt und welche Schritte gesetzt werden können, um dieser entgegenzuwirken. (Vgl. ebd.) Der Auf und Ausbau von diskriminierungskritischem Wissen und Gender- und Diversitätskompetenz als Schlüsselqualifikation für die Kulturarbeit spielt hier also eine zentrale Rolle in der kritischen Diversitätspraxis. (Vgl. Bargehr und Mörsch in diesem Band, S. 293 ff. und 219 ff.)

Was ist diversitätsorientierte Organisationsentwicklung?

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (dOE) hat sich in den letzten zehn Jahren als Begriff und Konzept auch im deutschsprachigen Kunst- und Kulturbereich verstärkt etabliert. Es setzt sich zusammen aus transdisziplinären Wissensgebieten, Ansätzen der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit, Elementen und Tools der Organisationsentwicklung, des Change-Managements sowie des Gender Mainstreaming und *Diversitätsmanagements*⁷.

Diversitätsmanagement entwickelte sich als Konzept vor dem Hintergrund der Bürger-innenrechtsbewegungen in den USA der 1950er- und 1960er-Jahre und den Gesetzgebungen zu Equal Employment Opportunity und Affirmative Action. Dies führte dazu, dass sich Organisationen mit Antidiskriminierung auseinandersetzen und entsprechende Maßnahmen setzen mussten. In Europa hingegen waren Managementkonzepte zum Umgang mit Diversität stärker mit geschlechterpolitischen Fragen verknüpft und in Organisationen des öffentlichen Sektors, Universitäten/Hochschulen oder der Politik mit Gender-Mainstreaming-Ansätzen verbunden. Mit dem erklärten Ziel zur Gleichstellung der Geschlechter auf europäischer Ebene war der rechtliche Rahmen für Gender Mainstreaming als Top-down-Strategie gesetzt (zu den Maßnahmen zählen beispielsweise Gender Budgeting, Genderkompetenztrainings oder Genderanalysen wie die 3R-Methode). (Vgl. Bargehr in diesem Band, S. 293 ff.) Während Gender Mainstreaming als Konzept in den letzten Jahren zunehmend in den Hintergrund gerückt ist, wirkt es als Prinzip, »das Geschlecht bei allen Analysen und daran geknüpften Aktivitäten durchgängig zu berücksichtigen [hat]« (Krell et al. 2018: 63), in seiner intersektionalen Verschränkung mit weiteren Diversitätsdimensionen in die Konzeption von Diversitätsprozessen ein. So wird in der praktischen Implementierung von diversitätsorientierter Organisationsentwicklung ebenso auf

Wissen, Methoden und Instrumente aus der Realisierung von Gender Mainstreaming zurückgegriffen. (Vgl. Bargehr 2001; Bendl et al. 2012; Kummer/Abdul-Hussain 2014; Krell et al. 2018)

Organisationsentwicklung (OE) ist ein geplanter, systematischer Prozess der Veränderung oder Weiterentwicklung einer Organisation, der unter breiter, größtmöglicher Beteiligung aller Angehörigen passiert und dabei auf verschiedene Diagnoseverfahren, Tools, Maßnahmen und Evaluationsmethoden zurückgreift, um die organisationale wie individuelle Lernfähigkeit einer Organisation zu erhöhen. OE etabliert dabei einen laufenden Prozess des Lernens und Verlernens und verläuft in aufeinanderfolgenden Zyklen: von der Analyse des Ist-Zustands über die Verstetigung von Maßnahmen bis zur Evaluierung. (Vgl. Mayer/Müller in diesem Band, S. 87 ff.) Gemeint wird solch ein Prozess über ein organisational verankertes Diversitätsmanagement. Der Blick ist dabei nach innen, auf die Struktur als auch auf die Kultur einer Organisation, gerichtet, welche die beiden organisationalen Dimensionen bilden. Die Organisationsstruktur umfasst den Handlungsrahmen, der die Aufgaben und Kompetenzen in der jeweiligen Organisation regelt und ordnet – beispielsweise Aufgaben- und Rollenverteilung, Arbeits- und Informationsprozesse, interne und externe Kommunikationsabläufe, Wissensmanagement u. v. m. Sie stützt die Organisationskultur – geteilte Grundhaltungen und Werte, Normen, die sich beispielsweise im Führungsstil, Arbeitsklima, in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, der Kommunikation miteinander oder im Umgang mit Konflikten zeigen.

Der Ansatz der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung greift auf ein machtkritisches, intersektionales Verständnis von Diversität zurück und zielt darauf ab, systematische Reflexionsprozesse und organisationsumfassende transformative Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, um Diversität als Querschnittsthema in der Organisation zu verankern. Durch die Aussparung des Managementbegriffs will der Begriff »dOE« auf einen breiten, öffentlichen geförderten

und zivilgesellschaftlichen Anwendungsbereich – so auch Kunst und Kultur – hinwirken und sowohl das diskriminierungskritische Diversitätsverständnis als auch den umfassenden strukturellen (Veränderungs-)Prozesscharakter, der dafür notwendig ist, unterstreichen. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung verfolgt daher eine doppelte Zielperspektive: Organisationen diskriminierungskritisch und divers zu gestalten – in der Organisationsstruktur wie -kultur. (Vgl. Lummerding/Wiedmann 2022; Mayer 2020; W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018) Solch ein Veränderungsprozess braucht Zeit – muss gestaltet und gemanagt werden, mit dementsprechenden Ressourcen (finanzielle, personelle etc.), Wissen und Expertise, die auch auf gesellschaftspolitischen Kämpfen aufbaut und beruht. Jene Expertise, die es benötigt, um diese Prozesse zu entwickeln und implementieren, fasst Nathalie Amstutz pointiert als »Diversitätswissen« zusammen: »Diversitätswissen umfasst Organisations- und Umsetzungswissen, ihre kritische Fundierung gewinnt sie hingegen durch feministische, intersektionale Perspektiven, in denen Machtrelationen und Privilegien im System von Ungleichheiten [...] untersucht werden« (Amstutz 2021: 152).

Dies bedeutet die Etablierung und Umsetzung einer kritischen Diversitätspraxis auf mehreren, für den Kunst- und Kulturbereich relevanten Handlungsebenen – wie ich im letzten Abschnitt am dOK-Modell erläutern werde. Dafür knüpfe ich an bestehende Ansätze und Ausführungen an, die ich zum besseren Verständnis für den folgenden Überblick in Analyse- und Wirkungsebenen einer kritischen Diversitätspraxis differenziere, sowie an Handlungsansätze diversitätsorientierter Organisationsentwicklung, die einen stärkeren Fokus auf organisationale Implementierung(sprozesse) und ein »how to« legen.

Analyse- und Wirkungsebenen einer kritischen Diversitätspraxis in Kunst und Kultur

Wenn es um Diversitätsentwicklung im Kunst- und Kulturbereich geht, spielen Kunst- und Kulturinstitutionen, Ausbildungsorte sowie Kulturpolitik und -verwaltung eine miteinander verflochtene Rolle.

In ihrer Expertise »Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors« (2016), die Joshua Kwesi Aikins und Daniel Gyamerah basierend auf Interviews mit unterschiedlichen Akteur:innen aus Politik, Kultur, Verwaltung und der Freien Szene sowie Dokumentenrecherchen erstellt haben, werden Personal (P), Programm (P), Publikum (P) und Zugang (Z) – PPPZ-Modell – als wesentliche, notwendige Felder für eine nachhaltige Diversifizierung benannt. Unter Zugang verstehen sie dabei einerseits den Zugang zu Kunst- und Kulturinstitutionen sowie andererseits den Zugang zu Förderinstrumenten und weisen darauf hin, dass es für strukturelle Veränderungen die Interaktion von Politik, Verwaltung und Kultureinrichtungen braucht. Das PPPZ-Modell war eine der ersten veröffentlichten Orientierungshilfen, das sich explizit mit dem Kulturbetrieb beschäftigt und Bezugspunkt zahlreicher weiterführender Beschäftigungen zum Thema in der Praxis bildet. (Vgl. Diversity Arts Culture; Hauck/Linneberg 2022; Kulturstiftung des Bundes 2022; Riebau 2023; W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018)

»The task of Dis-Othering [...] within Austria's cultural institutions brings to light some of the complexities inherent in grasping the concept of diversity. [...] the research results for Austria highlight the acknowledgement of the fact that there is much to be done, conversations that need to be had honestly and openly, and resources to be allocated for support within the nation's cultural institutions in the areas of equality, inclusion and/or diversity.«

Hunter 2019: 17

PERSONAL

Verankerung von
Diversität im Leitbild

Gender- und
Diversitätskompetenz
als Qualitätskriterium
(z. B. in Personalauswahl,
Weiterbildung)

Richtlinie zum Umgang
bei Beschwerden und
Vorfällen von Diskriminierung

Gewährleistung von
Diskriminierungsschutz

Diversitätsorientierte
Auswahlverfahren¹
(z. B. Neubesetzungen,
Jury, Beiräte)

Transparenz in
Entscheidungsprozessen

Faire Bezahlung²

Klarheit in Aufgaben, Rollen
und Verantwortlichkeiten³

Etablierung kollaborativer
Arbeitsweisen

Schaffung von Zugehörigkeit
und Belonging

Verständnis von
Diversität als diskrimi-
nierungskritische Praxis

Wissen und Bewusstsein
für ungleiche gesellschaft-
liche Positioniertheiten
und Zugänge

Sensibilisierung für
Stereotype, Zuschrei-
bungen und Biases

Thematisierung von
Machtstrukturen und
Diskriminierungs-
mechanismen, die zu
Ausschlüssen führen

Bewusstsein für die
Stärkung von Kunst- und
Kulturschaffenden, die
marginalisiert werden⁴

Förderung eines respekt-
vollen Arbeitsklimas
(Zuhören, Feedback-
und Reflexionsräume)

Gleichberechtigte
Anerkennung viel-
fältiger Wissensformen
und Lebensrealitäten

Learnings aus
gescheiterten Projekten

Entwicklung einer
konstruktiven
Fehlerkultur

Tonica Hunter verknüpft in ihrer Studie »*Mapping Diversity: Notes on Austria*«⁷ ebenso die »central Ps« – Public, Personnel und Programming – und analysiert darüber hinaus das Diversitätsverständnis wie auch, wenn vorhanden, die »Diversity Policy« der jeweils befragten Kunst- und Kulturinstitutionen. Im Vorwort machen die Projektbeteiligten darauf aufmerksam, dass Diversität nicht ausschließlich Fragen von Repräsentation tangiert, sondern auch jene der bereitzustellenden Infrastruktur, um diese gewährleisten zu können. »Policies and programmes that aspire to greater social and aesthetic diversity are incoherent if they do not correspond to the personnel that organises and oversees such cultural production« (Hunter et al. 2019: 13). Ihre Forschungs- und Projektergebnisse verdeutlichen das Zusammenspiel von Struktur und Ästhetik, von Personal- und Programmebene, und die Notwendigkeit, strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich diversere künstlerische Praktiken und Prozesse entwickeln können.

Fragen der Diversifizierung sind, wie eingangs erwähnt, ebenso verknüpft mit Fragen nach Zugangsmöglichkeiten zu Ausbildungsinstitutionen und dem darin vermittelten Wissen. Daher ist eine diskriminierungskritische Ausrichtung dieser Orte zentral. Die Hochschulausbildung von angehenden Kulturmanager:innen ist dabei eine mögliche Ausbildungsform, mit der sich Mira Riebau in ihrer aktuellen Forschung über Möglichkeiten für eine antidiskriminatorische und intersektionale Hochschulausbildung für Kulturmanager:innen beschäftigt. In Anlehnung an das PPPZ-Modell identifiziert und visualisiert sie strukturelle (»Handlungsfelder«) sowie inhaltliche (»Maßnahmen der Antidiskriminierungspraxis«) »Anpassungsmöglichkeiten« für diesen Ausbildungsbereich. Als Handlungsfelder werden unter anderem Organisationsstruktur und -kultur, Personal, Forschung und Lehre sowie übergreifend wirksame Rahmenbedingungen aus Politik und Verwaltung gefasst,

PROGRAMM

Strukturelle Verankerung
von machtkritischem
Kuratieren

Künstlerische und
transdisziplinäre
Programmviefalt

Diversitätsorientierung
als Kriterium in
der Konzeption
und Programmierung

Narration und
Darstellungen
heterogener
Lebensrealitäten

Repräsentationskritische
Analyse und Gestaltung
von Programminhalten⁵

Einbezug des Wissens
aus der Kulturvermittlung

Kritische Befragung
von hegemonialen
Kanonisierungsprozessen

Diskriminierungskritische
Auseinandersetzung mit
Kriterien künstlerischer
Qualität

Reflexion eines etablierten
Kunst- und
Kulturverständnisses

Gleichberechtigte
Anerkennung
verschiedener
Ästhetikformen

Reflexion von visuellen
und narrativen
stereotypen Darstellungen

Bewusstsein über
die eigene Positionierung
und Gestaltungsmacht

Offenheit für neue Seh-
und Hörgewohnheiten

während »Maßnahmen der Antidiskriminierungspraxis« als Sammelbegriff für beispielsweise das Wahrnehmen und den Abbau von ungleichen Machtstrukturen, das Empowerment von Betroffenen, das Angebot von Weiterbildungsprogrammen, die Erhebung von Antidiskriminierungsdaten oder die Aufklärung über rechtlichen Diskriminierungsschutz fungieren. (Vgl. Riebau 2023)

Mit einem stärkeren Fokus auf die kulturpolitische Dimension in der diskriminierungskritischen Neuausrichtung des Kulturbetriebs erweitert Anita Moser das PPPZ-Modell um die Bereiche und Aufgaben der Kulturpolitik und -verwaltung. Sie entwirft eine Darstellung, in der sie die Ebenen Personal um »Akteur:innen« (beispielsweise in Bezug auf die Diversifizierung von Jurys), Programm um »Angebote« (in der notwendigen Adaption von Förderprogrammen und -kriterien oder der Befragung des Kunst- und Kulturverständnisses) sowie Publikum um »Adressat:innen« (Diversifizierung durch die Erweiterung der Kommunikationskanäle und die Kooperation mit Communitys) ergänzt (2019: 130). Damit wird die Zugangsfrage ebenso auf Ebene der Förderinstrumente und -politik adressiert und die Verantwortung und Notwendigkeiten der Veränderungspraxis auf kulturpolitischer Ebene starkgemacht, wie dies auch die Kulturwissenschaftlerin Özlem Canyürek in ihrer Studie »Diversität als Chancengleichheit« verdeutlicht (2022).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Analyse- und Wirkungsebenen einer kritischen Diversitätspraxis in Kunst und Kultur immer auch organisationale Dimensionen (Organisationsstrukturen und -kultur) mit ansprechen und umfassen. Was dies für eine gelingende Umsetzung in die Praxis bedeutet, führe ich im nächsten Schritt anhand ausgewählter Beispiele, die Orientierungen für ebendiese Implementierungsschritte bereitstellen, zusammen.

PUBLIKUM

Berücksichtigung
intersektionaler
Ausschluss-
mechanismen

Schaffung partizipativer,
selbstbestimmter
Beteiligungs-
und Gestaltungs-
möglichkeiten

Ausprobieren innovativer
Vermittlungsformate
und Aufführungsformen

Publikumsentwicklung
im Kontext
organisationaler
Veränderungsvorhaben

Strukturell verankerte
Möglichkeiten
für kollaborative
Handlungsräume

Bewusstsein für Barrieren
und ungleiche
Zugangsmöglichkeiten

Wissen um
(Nicht-)Besucher:innen

Bezug auf kritische⁶
Kulturvermittlungsansätze

Selbstkritische Reflexion
über normative
Vorstellungen und
Erwartungen an das
Publikum

Differenzierte
Zielgruppenansprache

Keine Scheu vor
einer Veränderung
des Publikums

Handlungsansätze diversitätsorientierter Organisationsentwicklungsprozesse

Wie eingangs erwähnt, sind in den letzten Jahren vermehrt Programme, Materialien und Leitfäden entwickelt worden, die den Fokus auf eine Implementierungspraxis und »How to«-Prozesse setzen und die ich hier als »Handlungsansätze« diversitätsorientierter Organisationsentwicklung in Kunst und Kultur fasse.

Ihre Erkenntnisse und Beratungserfahrungen aus mehreren Jahren Diversitätsentwicklungsbegleitung hat die W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik in einer anwendungsorientierten Broschüre aufbereitet. Mit Bezug auf das Konzept der Critical Diversity Literacy (vgl. Mörsch in diesem Band, S. 219 ff.) und entlang der drei Ps entwickeln sie differenzierte Reflexionsfragen für jeden dieser (Sub-)Bereiche – Betriebsklima, Personalpolitik, Zugangsmöglichkeiten, Öffentlichkeitsarbeit, Publikumsorientierung und andere –, die zum vertiefenden diskriminierungskritischen Nach- und Weiterdenken struktureller Veränderungsvorhaben anleiten. Zugleich sehen sie die Entwicklung von Leitfäden und »How to«-Checklisten (selbst-)kritisch, »weil es nicht die eine Checkliste geben kann, die es einfach abzhaken und abzulegen gilt – sondern das Ganze immer auch ein kollaborativer, multiperspektivischer (Lern)Prozess ist« (W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018: 30).

Als »rassismuskritischen Prozess des ›Gender- und Diversity-Mainstreaming‹ [...] in anderen Worten, [als] eine umfassende und präventive Strategie, um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern« verstehen die Regionale[n] Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Entlang von sechs »Grundsätzen« – Entwicklungsprozess, Organisationskultur, Organisationsstruktur, Personal, Kommunikation, Projekt- und

KOMMUNIKATION
(INTERN/EXTERN)

Verwendung geschlechtergerechter und diversitätsreflektierter Sprache und Bilder⁷ (beispielsweise Mehrsprachigkeit, einfache Sprache, barrierearm)

Klare, geregelte Kommunikationsabläufe

Erweiterung bestehender Kontakte und Netzwerke

Bewusstsein für die Wirkmächtigkeit von Sprache und Bildern

Reflexion stereotyper Darstellungen

Gelebte Feedbackkultur

Wertschätzende Kommunikation

Dienstleistungsentwicklung – verfassen sie in ihrem Handlungsansatz jeweils dazugehörige Qualitätskriterien, die als Indikatoren für die praktische Anwendung fungieren können. Dabei geht es beispielsweise um Aspekte des Arbeitsklimas oder Konfliktmanagements in der Organisationskultur, der Barrierefreiheit in der Organisationsstruktur oder der internen und externen Kommunikation, die im Zuge von dOE diskriminierungskritisch überprüft und diversitätsorientiert weiterentwickelt werden müssen. (Vgl. RAA 2017)

Ähnliche Themen und Bereiche identifizieren Tuğba Tanyilmaz und Ed Greve im Rahmen des Projekts »Vielfaltscheck«, das sich mit der Frage beschäftigt, was Diversität im Kontext von Organisationen bedeutet, wie es im Sinne von Antidiskriminierung für gesellschaftliche Veränderungen genutzt werden kann und welche Gelingensbedingungen dafür notwendig sind. Neben den »Kernprinzipien« von Freiwilligkeit (Wille zur Veränderung), Parteilichkeit (Fokus auf die Bedürfnisse der von Diskriminierung betroffenen Personen sowie aktiv Stellung gegen Diskriminierung beziehen), Empowerment (Stärkung des Selbsthilfepotenzials), Intersektionalität sowie Kooperation (Zusammenarbeit mit Selbstvertretungsorganisationen) bestimmen die beiden Autor:innen Organisation, Personal, Angebote und Dienstleistungen, Kommunikation sowie Kooperationen und Netzwerke als notwendige »Handlungsfelder« diversitätsorientierter Organisationsentwicklung in der Praxis. (Vgl. Tanyilmaz/Greve 2018)

Der »Diversitätskompass«, der die Erfahrungen aus dem *360°-Programm* der deutschen Kulturstiftung des Bundes bündelt, benennt als »Arbeitsschwerpunkte« und »Fokusfelder«: Personal, Programm, Publikum sowie Organisation und Struktur, interne und externe Kommunikation. In einer Übersichtsdarstellung mit Checklistencharakter werden den jeweiligen Bereichen Maßnahmen zugeordnet, wie zum Beispiel »Implementierung einer AG Diversität«

RESSOURCEN

Ermöglichung von
Empowerment-Räumen
und -Angeboten

Schaffung von Safer
und Brave Spaces⁸

Erhebung von Gleichstellungs-
und Antidiskriminierungsdaten

Aktive Weitergabe
und Umverteilung
von Ressourcen (Wissen,
Kontakte, Raum etc.)

Wissenschaftliche Begleitung
und Evaluierung als
kritische Reflexion

Gewährleistung der
Zugänglichkeit von
Angeboten und Räumen

Schaffung von institutionellen
Rahmenbedingungen für
diskriminierungskritisches
Kuratieren, Vermitteln
und Gestalten

Gleichberechtigte
Verteilung von z. B.
Aufgaben, Anerkennung

Auseinandersetzung
mit eigenen Privilegien

Wissen um die Bedingungen
diskriminierungskritischer
Kunst- und Kulturarbeit

Zeit und Raum für
Ausverhandlungs-
prozesse

(Organisation und Struktur), »diversitätssensible Bewerbungsverfahren« (Personal) oder »Artists-in-Residence-Programme« (Programm). (Vgl. Kulturstiftung des Bundes 2022: 38–60)

Wie sich in diesen überblickenden Ausführungen zeigt, gehen die vorgestellten Handlungsansätze alle inhaltlich in eine ähnliche Richtung, führen ähnliche Themenbereiche und Maßnahmenvorschläge, ähnliche organisationale Aspekte (Struktur, Kultur, Organisation) an und benennen ähnliche Analyse- und Wirkungsebenen (Personal, Programm etc.). Das verwendete Vokabular und Wording – »Handlungsfelder«, »Fokusfelder«, »Arbeitsschwerpunkte« oder »Grundsätze« – wandert dabei mit. Es überlagern sich jedoch nicht nur thematische Fragestellungen, Perspektivierungen und Aspekte, sondern es überschneiden und vermischen sich auch organisationale Dimensionen mit Handlungsebenen, die es aus Organisationsentwicklungsperspektive zu differenzieren gilt.

Ich schlage deshalb mit dem dOK-Modell eine Systematisierung von organisationalen Dimensionen und Handlungsebenen vor, die sowohl als Analysetool für eine kritische Diversitätspraxis als auch als Handlungsanleitung für die Implementierung diversitätsorientierter Organisationsentwicklung im Kunst- und Kulturbereich angewandt werden kann.

Das dOK-Modell:

Systematisierung von Wirkungsebenen und Handlungsansätzen in Kunst und Kultur aus dOE-Perspektive

Wie im dOK-Modell veranschaulicht, erfolgt die Etablierung einer kritischen Diversitätspraxis im Zuge von dOE-Prozessen – in Anlehnung und Erweiterung des PPPZ-Modells – auf folgenden Handlungsebenen: Personal, Programm, Publikum, Kommunikation, Ressourcen und Allianzenbildung. Es legt den Fokus dabei auf das

ALLIANZENBILDUNG

Eingehen von längerfristigen, nachhaltigen Kooperationen mit lokalen Kunst- und Kulturinitiativen, Communitys und Expert:innen mit Diskriminierungserfahrungen

Zugänglichmachen und Teilen eigener Netzwerke und Ressourcen (beispielsweise Kontakte, Räume)

(Künstlerische) Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Initiativen und Kollektiven

Bildung kollektiver Strategien (z. B. durch kritische Allyship oder Critical Friends)

Verständnis von Vermittlungs- und Community-Arbeit als aktive, kontinuierliche Beziehungsarbeit

Offenheit für neue Perspektiven

Zuhören können

Interesse, voneinander zu lernen

Innere von Organisationen und befragt aus dOE-Perspektive die Umsetzung einer kritischen Diversitätspraxis auf jeder dieser Ebenen in Bezug auf die jeweiligen organisationalen Dimensionen von Organisationsstruktur und -kultur. Die Handlungsebenen hängen miteinander zusammen, überschneiden sich in manchen Aspekten oder bedingen einander: So führt eine Diversifizierung des Programmangebots, das im besten Falle unter multiperspektivischen Gesichtspunkten von intersektional unterschiedlich positionierten Personen konzipiert wird (Personal), eher dazu, dass sich mehr Menschen davon angesprochen fühlen und sich darin repräsentiert sehen, und schafft so wiederum neue Interessen und Zugangsmöglichkeiten und ein diverseres Publikum. Dies wiederum braucht Ressourcen einer diskriminierungskritischen, achtsamen Kommunikation und einer kuratorischen Arbeit, die auch auf Kooperationen und Allianzenbildungen setzt. Gelingen kann dies, wenn es gleichzeitig auch ein Hinterfragen und Aufbrechen eines gewohnten, etablierten Kunst- und Kulturverständnisses und Kanons, von respektvollen und wertschätzenden Arbeits- und Umgangsweisen oder der Anerkennung vielfältiger Wissensformen gibt – ebenso Aspekte einer diskriminierungskritischen Personalpolitik, um ein einladendes Organisationsumfeld zu schaffen, in dem sich Menschen zugehörig fühlen.

Das Thema des Zugangs ist dabei als Querschnittsmaterie auf allen Handlungsebenen relevant. Vor diesem Hintergrund gilt es, auch das institutionelle Zusammenspiel und die miteinander verwobenen Einfluss- und Gestaltungssphären von Kunst- und Kulturfeld, Ausbildungsinstitutionen, Politik und Verwaltung mitzubedenken. (Vgl. Aikins/Gyamerah 2016; Bayer et al. 2017; Dollereder/Gaupp 2024; Gaupp 2023; Micossé-Aikins/Sengezer o. J.: 50; Moser 2019; W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik 2018)

BIOGRAFIE

Ulli Mayer ist Diversitätsmanagerin an der mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien in der Stabstelle Gleichstellung, Gender und Diversität (GGD). Sie lehrt am Institut für Kulturmanagement und Gender Studies (IKM) mit Schwerpunkt auf Diversitätsentwicklung und Kulturvermittlung und geht darüber hinaus mit *conceptum* – Diversitätsentwicklung in Kunst, Kultur und Bildung ihrer selbstständigen Tätigkeit als ausgebildete Organisationsentwicklerin nach. Davor initiierte und leitete sie den Lehrgang »kD_K Kritische Diversitätspraxis in Kunst und Kultur« am Institut für Wissenschaft und Kunst (2016/17). Sie ist Initiatorin des Pink Noise Camp und Mitbegründerin des Vereins pink noise. Verein zur Förderung feministisch popkultureller Aktivitäten.

LITERATUR

Ahmed, Sara (2012): *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham: Duke University Press.

Aikins, Kwesi Joshua/Gyamerah, Daniel (2016): *Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Eine Expertise von Citizens For Europe*, Berlin.

Amstutz, Nathalie (2021): »Über das DiversityABC hinaus?«, in: Serena O. Dankwa/Sahra-Mee Filep/Ulla Klingovsky/Georges Pfruender (Hg.), *Bildung. Macht. Diversität. Critical Diversity Literacy im Hochschulraum*, Bielefeld: transcript.

Apraku, Josephine/Bönkost, Jule/Lücke, Martin/Marzinka, Birgit (2018): Handreichung für das übergreifende Thema »Bildung zur Akzeptanz von Vielfalt (Diversity)«, in: *Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)* (Hg.), Ludwigsfelde-Struveshof.

Auma, Maisha/Kinder, Katja/Piesche, Peggy (2019): »Diversitätsorientierte institutionelle

Restrukturierungen – Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsweiterentwicklung«, in: DeutschPlus e. V. (Hg.), Meyer, Kerstin/Behmanesh, Sohal (Red.), *Impulse zu Vielfalt, Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung*, Berlin, S. 12–29.

Auma [Eggers], Maisha M. (2018): »Kulturelle Bildung in pluralen Gesellschaften: Diversität von Anfang an! Diskriminierungskritik von Anfang an!«, in: Anja Schütze/Jens Maedler (Hg.), *Weißer Flecken – Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der Kulturellen Bildung*, München: kopaed, S. 61–75.

Bargehr, Gabriele (2018): »Die Organisationsfrage aus antirassistischer Perspektive«, in: *Bildpunkt, Zeitschrift der IG Bildenden Kunst*, Nr. 46, Mai.

Bargehr, Gabriele (2011): »Organisationales Lernen mit Diversity Management – Grundlagen zur Strategie«, in: Katharina Mallich/Katrin Gutiérrez-Lobos (Hg.), *Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*, Meduni Wien, facultas, S. 25–35.

Bayer, Natalie/Kazeem-Kamiński, Belinda/Sternfeld, Nora (2017): *Kuratieren als antirassistische Praxis*, Edition Angewandte, Berlin: Walter de Gruyter.

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012): *Diversität und Diversitätsmanagement*, Wien: facultas.

Bernroither, Elisabeth/Moser, Anita/Pilić, Ivana (2022): »We don't have to invent diversity, because diversity just is. Stimmen und Perspektiven für mehr Diversität und Diskriminierungskritik im Kulturbetrieb«, in: *p/art/icipate – Kultur aktiv gestalten*, Nr. 13, <https://www.p-art-icipate.net/we-dont-have-to-invent-diversity/>

Canyürek, Özlem (2022): »Diversität als Chancengleichheit. Ein responsiver kulturpolitischer Rahmen für einen heterogenen Bereich der Darstellenden Künste«, in: Wolfgang Schneider/Fonds Darstellende

- Künste e.V. (Hg.), *Transformationen der Theaterlandschaft*, Bielefeld: transcript, S. 243–312.
- Crenshaw**, Kimberlé (1989): »Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics«, in: *University of Chicago Legal Forum*, <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- Diversity Arts Culture**, ein Projekt der Stiftung für Kulturelle Bildung und Kulturberatung, Berlin.
- Dollereeder**, Lutz/**Gaupp**, Lisa (2024): »Ein Haus für Neue Musik? Gedanken zum Kuratieren für morgen am Beispiel von Neuer Musik«, in: *Musikmagazin mica – music austria*, 15.4.2024, <https://www.musicaustria.at/gedanken-zum-kuratieren-fuer-morgen-am-beispiel-von-neuer-musik/>
- Eggers [Auma]**, Maisha M. (2014): »Anerkennung und Illegitimierung. Diversität als marktförmige Regulierung von Differenzmarkierungen«, in: Anne Broden/Paul Mecheril (Hg.), *Rassismus bildet*, Bielefeld: transcript, S. 59–86.
- Eggers**, Maisha M. (2011): »Diversity/Diversität«, in: Susan Arndt/Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.), *(K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk*, Münster: Unrast, S. 257–263.
- Ercan**, Leyla (2022): »It’s all about belonging: Diversitätsentwicklung als Schaffung neuer postmigrantischer Kooperations-, Partizipations-, und Zugehörigkeitskulturen in Kulturbetrieben«, in: Kulturstiftung des Bundes (Hg.), *Diversitätskompass. Eine Publikation des Programms 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*.
- Gaupp**, Lisa (2023): »Macht oder Ermächtigung? Kulturpublikum zwischen Inklusion und Exklusion«, in: Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, (Hg.) *Fokus Publikum*, Wien, Open Access, S. 23–29.
- Gegen das Schweigen – Machtmissbrauch bei Theater und Film** (2024) (D, R: Lennart Richter).
- Hauck**, Julia/**Linneberg**, Sylvia (2022): *Diversität in Bibliotheken. Theorien, Strategien und Praxisbeispiele*, Berlin/Boston: De Gruyter Saur, doi.org/10.1515/9783110726213
- Hunter**, Tonica (2019): »Mapping Diversities: Notes on Austria«, in: BOZAR, Center for Fine Arts, *Dis-Othering – Beyond Afropolitan & Other Labels*, Brüssel, S. 17–26.
- Hunter**, Tonica/**Ntakiyica**, Naomi/**Tinius**, Jonas Leonhard (2019): »Mapping Diversities in Austria, Belgium and Germany: An Introduction to the Polyvalent Politics of Diversity and the Difficulties of Dis-othering«, in: BOZAR, Center for Fine Arts, *Dis-Othering – Beyond Afropolitan & Other Labels*, Brüssel, S. 13–16.
- Institut für Höhere Studien/Wejwar**, Petra/**Terzieva**, Berta (Hg.) (2015): *Diskriminierungserfahrungen von Studierenden, Projektbericht*, Wien, <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/3240/1/IHSPR6671165.pdf>
- kulturen in bewegung/Österreichische UNESCO-Kommission** (Hg.), Baeva, Galina/Košťal, Klara/Siemering, Alina (Red.) (2022): *Kritische Diversität im Kultursektor. Reflektionen aus dem Forum Fair Culture 2020–2022*.
- Kulturstiftung des Bundes** (Hg.), Zosik, Anna/Mergel, Kathrin (Red.) (2022): »Zum Hintergrund«, in: *Diversitätskompass. Eine Publikation des Programms 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*.
- Kummer**, Manfred/**Abdul-Hussain**, Surur (2014): »Gender Mainstreaming Instrumente«, in: https://erwachsenenbildung.at/themen/gender_mainstreaming/praxis/instrumente.php#diagnoseinstrumente
- Krell**, Gertraude/**Ortlieb**, Renate/**Sieben**, Barbara (2018): *Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden: Springer.

Lummerding, Susanne/Wiedmann, Sybille (2022): *mini-handbuch Diversity. Impulse für die Beratungspraxis*, Weinheim: Beltz.

Mayer, Ulrike (2020): »Der Ansatz ›Kritischer Diversität‹ am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien«, in: *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 1/2020, S. 76–82.

Micossé-Aikins, Sandrine/Sengezer, Eylem (o. J.): »Warum Diversitätsentwicklung? Plädoyer für einen strukturellen Wandel im Kulturbetrieb«, in: *Diversity Arts Culture* (Hg.), *Wir hatten da ein Projekt ... Diversität strukturell denken*, S. 47–50.

Micossé-Aikins, Sandrine (2011): »Kunst«, in: Susan Arndt/Nadja Ofuatey-Alazard (Hg.), *Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein Nachschlagewerk*, Münster: Unrast, S. 420–430.

Moser, Anita (2019): »Kulturarbeit in der ›Migrationsgesellschaft‹: Ungleichheiten im Kulturbetrieb und Ansatzpunkte für eine kritische Neuausrichtung«, in: Elke Zobl/ Elisabeth Klaus/Anita Moser/Persson P. Baumgartinger (Hg.), *Kultur produzieren. Künstlerische Praktiken und kritische kulturelle Produktion*, Bielefeld: transcript, S. 117–133.

Mörsch, Carmen (Hg.) (2021): *Einführung zu Lehr- und Lernmaterial für eine diskriminierungskritische Praxis an der Schnittstelle Bildung/Kunst*, Mainz: Kunsthochschule, <https://diskrit-kubi.net/einfuehrung>

Piketty, Thomas (2023): *Eine kurze Geschichte der Gleichheit*, München: C. H. Beck.

Pilić, Ivana/Wiederhold, Anne (2015): *Kunstpraxis in der Migrationsgesellschaft. Transkulturelle Handlungsstrategien am Beispiel der Brunnenpassage Wien*, Bielefeld: transcript.

Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V. (Hg.), Nader, Andrés/Camara, Miriam (Red.)

(2017): *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien*, Berlin: Selbstverlag.

Riebau, Mira (in Arbeit): *Intersektionale Antidiskriminierung in deutschsprachigen Studiengängen des Kulturmanagements. Neuausrichtung der Hochschulausbildung von Kulturmanager*innen*. Dissertationsprojekt am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg.

Riebau, Mira (2023): »Intersektionale Antidiskriminierung in der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen«, in: Anna Blaich/Felix Grädler/Henning Mohr/Hannes Seibold (Hg.), *Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis*, Bielefeld: transcript, S. 193–202.

Schütze, Anja/Maedler, Jens (Hg.) (2017): *weiße Flecken. Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der kulturellen Bildung*, München: kopaed.

Tanyilmaz, Tuğba/Greve, Edwin (I-Päd – Kompetenzstelle intersektionale Pädagogik/Migrationsrat Berlin e. V.) (2018): *Vielfalt intersektional verstehen. Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung*, Berlin.

Taylor, Keeanga-Yamahtta (2017): *Von #Blacklivesmatter zu Black Liberation*, Münster: Unrast.

Sharifi, Bahareh/Scheibner, Lisa (Diversity Arts Culture) (2022): »Wenn der Hype vorbei ist – Motivationsplädoyer für die nachhaltige Beschäftigung mit Antidiskriminierung im Kulturbetrieb« in: Carmen Mörsch (Hg.), *Lehr- und Lernmaterial für eine diskriminierungskritische Praxis an der Schnittstelle Bildung/Kunst*, Kunsthochschule Mainz, <https://diskrit-kubi.net/wissen/netzwerk-hype>

Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership (2019): »Vielfalt in Kultureinrichtungen – VINK. Ein Ergebnisbericht von Vielfalt entscheidet« für Diversity Arts Culture (Hg.), Berlin.

Winker, Gabriele/Degele, Nina (2010): *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*, Bielefeld: transcript.

W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e. V. (Hg.), Demirbilek, Naciye (Red.) (2018): *RE_FLEXIONEN zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich*.

VERWEISE

↗ Diversity Arts Culture, **Konzeptions- und Beratungsstelle** für Diversitätsentwicklung im Berliner Kulturbetrieb; D-Arts, österreich-weites Projektbüro für Diversität mit Sitz in Wien.

↗ Für eine kritische Auseinandersetzung zu Diversitätspolitik im Kontext von **Gender und Diversity Mainstreaming** vgl. Auma et al. 2019.

↗ **Weiterbildungsangebote** wie beispielsweise der Lehrgang »kritische Diversitätspraxis in Kunst und Kultur« (kD_K) am Institut für Wissenschaft und Kunst in Wien (2016/17) oder die Angebote aus dem Netzwerk des Kompetenzverbundes Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWiT) (2017–21) sowie der Zukunftsakademie NRW (2013–19).

↗ Mit dem Vertrag von Amsterdam 1997 verpflichteten sich alle Mitgliedsstaaten der EU zur Umsetzung von **Gender Mainstreaming** in der Politik.

↗ Die Studie »**Mapping Diversity**« war Teil des zweijährigen Creative-Europe-Projekts »Dis-Othering – Beyond Afropolitan & Other Labels« und wurde gemeinsam von Kulturen in Bewegung, Centre for fine Arts (Bozar), Belgien, und Savvy Contemporary, Deutschland, umgesetzt.

↗ Die Kulturstiftung des Bundes fördert im **360°-Programm** insgesamt 39 Kultureinrichtungen, die sich um eine diversitätsorientierte Öffnung in den Bereichen Programm,

Publikum und Personal bemühen. Hierfür werden Mittel für eine Personalstelle in der Kultureinrichtung (»Diversitätsagent-in«) sowie zusätzlich Projektmittel für unterstützende Aktivitäten und Formate bereitgestellt.

↗ DOK MODELL

1 Für **diversitätsorientierte Auswahlverfahren** siehe beispielsweise die »Handreichung zur anstehenden Intendantzufindung« im Theater, erarbeitet vom dramaturgie-netzwerk (d-n).

2 Faire Bezahlung: Der Kulturrat Österreich hat 2024 die zweite Ausgabe des Readers »**Fair Pay** – Für faire Bedingungen in Kunst, Kultur und Medien« herausgegeben, der zahlreiche Tools (Honorarempfehlungen, Berechnungshilfen u. v. m.) und Beispiele aus der Praxis bereitstellt.

3 **Klarheit** in Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten: siehe exemplarisch die Forderungen und Empfehlungen des Berliner Modellprojekts »FAIRSTAGE«, das sich für diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen im Theaterbereich einsetzt.

4 Die Leitlinien zur Förderung marginalisierter Akteur:innen im Kulturbetrieb »**Call for Access!**« von Lino Agbalaka, Lena Nising und Tran Thu Trang, hg. von Diversity Arts Culture, geben beispielsweise Hinweise für gezielte Antidiskriminierungs- und Empowermentansätze und -programme zur **Stärkung von Kunst- und Kulturschaffenden, die marginalisiert werden**.

6 Zur Orientierung für die **repräsentationskritische Analyse und Gestaltung von Programminhalten** können die übergeordneten »Inklusionskriterien« des zweiten Österreichischen Film Gender Reports (2022) herangezogen werden:

Geschlechtergleichstellung, Sexismusfreiheit, Diversität und Diskriminierungsfreiheit.

7 Für die Entwicklung **kritischer Kulturvermittlungsansätze** vgl. Mörsch, Carmen (2012): »Kriterien für eine vornehmlich transformative Kulturvermittlung«, in: Institute for Art Education der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK).

8 Unterstützung in der Verwendung von **geschlechtergerechter und diversitätsreflektierter Sprache** geben beispielsweise der Leitfaden »Geschlechtersensible Sprache – Dialog auf Augenhöhe« (2023) von Boka En, Tobias Humer, Marija Petričević, Tinou Ponzer, Claudia Rauch, Katta Spiel, hg. von der Gleichbehandlungsanwaltschaft Wien, oder die Datenbank der Neuen deutschen Medienmacher*innen mit Beispielen und Checklisten zu u. a. **diskriminierungskritischer Bildberichterstattung**.

9 Für den Kontext Kunsthochschule siehe beispielsweise den »**Handlungsimpuls**« zu »**Safer und Brave Spaces schaffen**« im Webtool »Tricky Moments«.

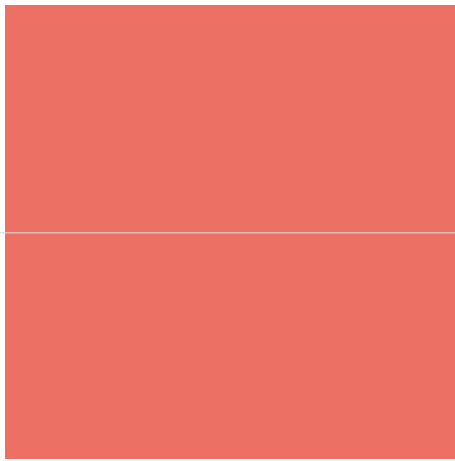
ABBILDUNGEN

S. 50, 52, 54, 56, 58, 60

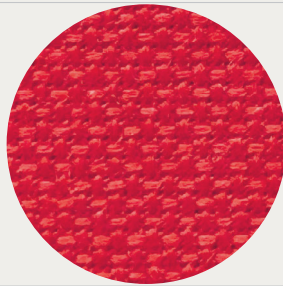
dOK Modell

Ulli Mayer, gestaltet von Juma Hauser





Techno-Orientalismus



Toxische Stereotype