

RE_ FLEXIONEN

zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich

Eine Orientierung für die Praxis und Fragen
zur Selbstreflexion



Erkenntnisse aus den Projekterfahrungen von Orte der
Vielfalt und [in:szene] mehr Vielfalt im Kulturbetrieb

MI
M
W

Impressum

Die Broschüre RE_FLEXIONEN zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich ist das Ergebnis von mehrjähriger Projektarbeit im Rahmen der W3_Projekte Orte der Vielfalt und [in:szene] mehr Vielfalt im Kulturbetrieb in Hamburg.

Projektleiter*innen:
Lena Prabha Nising, Steffi Roth

Redaktion:
Naciye Demirbilek

Illustrationen:
Meikey To

Herausgeberin:
[W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.](#)
[Nernstweg 32–34, 22765 Hamburg](#)
info@w3-hamburg.de, www.w3-hamburg.de

V.i.S.d.P.:
Naciye Demirbilek

Dezember 2018

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein die W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V. verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt der Förderer wieder.

INHALT

Vorwort [Seite 4](#)

1 Reflexionen zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich [Seite 5](#)

1.1 Diversität – eine kleine Begriffsbestimmung [Seite 6](#)

1.2 Mut zum Ver_lernen [Seite 8](#)

2 Vielfaltssensible Organisationsentwicklung [Seite 9](#)

2.1 Und worum geht es ganz konkret? [Seite 11](#)

2.2 Aber wir sind doch schon offen ... [Seite 12](#)

2.3 Diversitätssensible Öffnung ... [Seite 14](#)

2.4 Vielfaltssensible Öffnung heißt...Ver_lernen und Diskriminierungskritik von Anfang an [Seite 17](#)

2.5 Zum Vertiefen – das Konzept der Critical Diversity Literarcy [Seite 19](#)

3 Vielfaltssensible Öffnung wirkt ... [Seite 21](#)

3.1 ... auf Personal [Seite 22](#)

3.2 ... auf Programm [Seite 24](#)

3.3 ... auf Publikum [Seite 27](#)

4 Zu guter Letzt ... [Seite 31](#)

5 Literaturangaben und -hinweise [Seite 32](#)

Vorwort

In dieser Broschüre sind unsere Erfahrungen in der W3_ mit dem Thema Diversität im Kulturbetrieb der letzten sechs Jahre zusammengeführt und aus unseren Schlussfolgerungen ein paar Empfehlungen formuliert. Unsere Ergebnisse haben wir mit anderen Wissen und Erfahrungen von Expert*innen ergänzt, die nur ein kleiner Teil dessen sind, als das was wir hier vorstellen.

Nach der Einstellung der Finanzierung konnte die Handreichung leider erst einige Zeit nach dem Projektabschluss fertiggestellt werden. Daher sind die Erfahrungen an einigen Stellen bereits weiter als zu der Durchführungsphase bis Ende 2018.

Wir danken an dieser Stelle ganz herzlich Lena Prabha Nising und Steffi Roth als Projektleiter*innen und für Ihre maßgebliche Mitwirkung bei der Erstellung diese Broschüre. Unser Dank geht natürlich auch an alle unsere Unterstützer*innen als Teilnehmer*innen, kritische Kunst- und Kulturschaffende, Trainer*innen und Referent*innen, Kooperationspartner*innen, unserem Fachbeirat, Berater*innen, Prozessbegleiter*innen.

Diese Broschüre dient weiterhin als Grundlagenpapier für unsere Arbeit in der W3_ in diesem Themenfeld, das weiterentwickelt und auch außerhalb des Kunst- und Kulturbereichs als Basis genutzt wird.

Wir wünschen viele Inspirationen beim Lesen.

Bleiben Sie dran!
Naciye Demirbilek
Geschäftsführung

1

RE_FLEXIONEN zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich

Diversität und Chancengleichheit sollten in Kulturbetrieben selbstverständlich sein. Doch noch spiegelt sich die Vielfalt der Gesellschaft im Theater, im Konzertsaal oder in der Ausstellung – sei es im Programm, im Personal oder im Publikum – kaum wieder. In den letzten Jahren haben dies immer mehr Kunst- und Kultureinrichtungen erkannt und möchten zugänglicher werden, strukturelle Barrieren abbauen und ein Ort für Viele sein, auch angestoßen durch schon lange stattfindende Interventionen.

Die W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V. in Hamburg hat mit seinen Projekten „Orte der Vielfalt“ und „[in:szene] – mehr Vielfalt im Kulturbetrieb“ Kulturinstitutionen Beratung und Begleitung im Hinblick auf eine vielfaltssensiblen Öffnung angeboten. Sie stärkte thematische Vernetzungen und diskutierte in öffentlichen Veranstaltungen, wie eine verantwortliche Kulturarbeit aussehen kann, die gesellschaftlichen Ausschlüssen entgegentritt. Die in diesem Prozess gemachten Erfahrungen und Schlussfolgerungen werden im Folgenden vorgestellt, um Andere zu ähnlichen Versuchen anzuregen, Hinweise auf Chancen und Fallstricke zu geben und zu ermutigen, sich mit den daraus resultierenden Konflikten konstruktiv auseinanderzusetzen, gleichzeitig auch eine Orientierungshilfe zu geben.

In solchen Diskussionen um die Gestaltung von Öffnungs- und Veränderungsprozesse kommt häufig die Frage nach Checklisten, Best-Practice-Beispielen und konkreten, schnell umzusetzenden Handlungsansätzen auf. Doch eine vielfaltssensible Orientierung ist nicht leicht nebenbei zu erreichen. Nötig sind vielmehr eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen institutionellen Grundlagen, eine inhaltliche Fassung des Begriffs „Diversität“ und eine Arbeitspraxis, die diese Auseinandersetzungen widerspiegelt. Vielfaltssensible Öffnung bedeutet auch, eine diskriminierungs- und machtkritische Perspektive einzunehmen. Mit dieser möchten wir zum kritischen Nachdenken und Überdenken bisheriger Ansätze ermutigen. Das ist sicher nicht die einzige Herangehensweise, um institutionelle Öffnungsprozesse anzuregen. Dieser Ansatz bietet jedoch die Chance, dass langfristig Zugänge auf unterschiedlichen Ebenen etabliert werden können. Zudem ist es sinnvoll, bewusst in Konfliktsituationen reinzugehen, um daraus gemeinsam etwas Positives entwickeln zu können, damit es nicht nur beim Abarbeiten vom Negativen bleibt.

Mit den RE_FLEXIONEN bieten wir also eine Praxishilfe und Fragen zur Selbstreflexion für Interessierte an. Wir sehen den Beitrag als eine Art Orientierungshilfe an, die flexibel angewendet werden kann, als ein offenes Verzeichnis, das sich immer wieder verschieben und weiterentwickeln

lässt, bei dem je nach aktuellem Bedarf einzelne Punkte in den Vordergrund gestellt werden und andere für den Moment in den Hintergrund treten können.

In den folgenden Kapiteln spiegeln sich unsere Erfahrungen wider, die wir in der W3 bei der Prozessbegleitung und Beratung von Kulturbetrieben in den letzten fünf Jahren machen durften. Gleichzeitig enthält der Beitrag auch eine Sammlung von Texten Dritter, Materialien und Impulsen, die wir während der Projektlaufzeit kennenlernten und von denen wir selbst gelernt haben. So sind in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum sehr gute Informations- und Weiterbildungsmaterialien entstanden, die wir gerne teilen und weitergeben möchten. Diese Verweise finden sich in dieser Handreichung verstreut, sind gesammelt im Literaturverzeichnis am Ende des Beitrages.

Wir freuen uns daher sehr über Hinweise auf Leerstellen, Feedback, neue Impulse und neue Netzwerke sowie einen kontroversen und produktiven Austausch! Denn als solchen sehen wir auch diesen Beitrag – nicht als etwas Starres und Fertiges, sondern als etwas, was sich weiterentwickelt, was in Bewegung ist. Dieser Beitrag als eine Handreichung enthält nichts Neues, keine Rezepte und keine Wahrheiten. Leser*innen entscheiden selbst, was für sie nützlich ist, was davon als Orientierung dienen kann und was nicht, was sie als neue Perspektive annehmen oder sich davon inspirieren lassen.

1.1 Diversität – eine Begriffsbestimmung

Der Begriff „Diversität“ bedeutet – wörtlich übersetzt – „Vielfalt“, „Heterogenität“ und „Verschiedenheit“. Gemeint ist die Akzeptanz der gesellschaftlichen Heterogenität und Vielfalt. Der Begriff macht auch auf die Andersartigkeit und Mannigfaltigkeit von Menschen aufmerksam. Staatsziel ist es laut Grundgesetz in Deutschland, dass sich diese Vielfältigkeit der Gesellschaft auch in ihren Institutionen strukturell und inhaltlich widerspiegelt. Der Zugang zu ihnen muss unabhängig von sozialen Kategorien gewährleistet sein. Diversitätskategorien, die u.a. im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgeschrieben sind, sind Geschlecht/Gender, sexuelle Orientierung, Religion/Weltanschauung, Race/kulturelle Herkunft, Alter und Behinderung. Wir beziehen darüber hinaus Benachteiligungen aufgrund der sozialen Herkunft sowie der sozialen und ökonomischen Position in unsere Arbeit ein. All diese Kategorien existieren jedoch nicht „naturgegeben“, sondern sie werden in sozialen Prozessen konstruiert und Menschen zugeschrieben. Auch bewegen sich Menschen nicht nur innerhalb einer Kategorie, sondern Zugehörigkeiten können sich überlappen und wechselseitig bedingen. Diese Überschneidungen werden unter dem Begriff „Intersektionalität“ gefasst. Da die einzelnen Identitätsmerkmale ungleich bewertet werden, bestehen zwischen ihnen hierarchische Beziehungen, die die Identität und den Einfluss eines Menschen in der Gesellschaft beeinflussen. Das heißt, Zugehörigkeiten sind immer auch in gesellschaftlichen Machtverhältnissen verortet.

Da die einzelnen Identitätsmerkmale ungleich bewertet werden, bestehen zwischen ihnen hierarchische Beziehungen, die die Identität und den Einfluss eines Menschen in der Gesellschaft beeinflussen. Das heißt, Zugehörigkeiten sind immer auch in gesellschaftlichen Machtverhältnissen verortet.

Das Konzept der Intersektionalität ist u.a. Ende der 1980er Jahre von Kimberlé Crenshaw¹ im Kontext des rechtlichen Schutzes vor Diskriminierung durch die Anti-Diskriminierungsgesetze in den USA verwendet worden. Ihr Ziel war es, Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass vor allem Rassismus², Geschlecht und Klassismus³ intersektional interagieren und so eine besondere Form von Diskriminierung konstruieren.

Somit beziehen sich Diskriminierungen nicht eindimensional auf eine soziale Kategorie (z.B. „Rassistische Diskriminierung“ oder „Gender“), sondern soziale Ungleichheit und Diskriminierungen treten immer in einer Verwobenheit mit anderen auf und wirken mit diesen zusammen. Ein machtkritischer Diversity-Ansatz greift Intersektionalität insofern auf, als er besonders auf die Verknüpfung von Zugehörigkeiten/ Zuschreibungen und sozialem Status und deren Verortung in gesellschaftlichen Dominanzstrukturen aufmerksam macht.

Wenn wir in unserer Arbeit von „vielfaltssensibel“ oder „diversitätsorientiert“ sprechen, beziehen wir uns somit auf einen Diversitätsbegriff, der Benachteiligungen auf individueller, gesellschaftlicher und struktureller Ebene thematisiert und der in der Tradition von Schwarzen und queeren Bürgerrechtsbewegungen in den USA im 20. Jahrhundert steht und insbesondere Machtverhältnisse und deren Geschichte in den Blick nimmt. So sind beispielsweise Rassismus, Klassismus, Sexismus⁴ und Ableismus⁵ Diskriminierungsformen, die in sozialen und institutionellen Strukturen - auch in Kultureinrichtungen - immer noch bestehen und unbewusst und ungewollt reproduziert werden.

Es ist also wichtig, bei der Verwendung des Wortes „Diversität“ einerseits die positive Bedeutung von Vielfalt hervorzuheben, andererseits diskriminierende Strukturen zu benennen und negative Diskriminierung zu bekämpfen, um Chancengerechtigkeit in unterschiedlichsten Lebenszusammenhängen herzustellen. Mit dem Fokus auf Ausschlüsse möchten wir explizit marginalisierte Perspektiven in den Mittelpunkt stellen – also Pers-

Ein machtkritischer Diversity-Ansatz greift Intersektionalität insofern auf, als er besonders auf die Verknüpfung von Zugehörigkeiten/ Zuschreibungen und sozialem Status und deren Verortung in gesellschaftlichen Dominanzstrukturen aufmerksam macht.

1 Crenshaw, Kimberlé (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracial Politics. University of Chicago Legal Forum 139, S. 150

2 Rassismus bedeutet strukturelle Diskriminierung von Menschen als Ineinandergreifen von kultureller, institutioneller und individueller Diskriminierung: es ist ein Prozess und eine gesellschaftliche Praxis, in dem Menschen aufgrund ihrer tatsächlichen oder ihnen zugeschriebenen körperlichen und/oder kulturellen Merkmale (z. B. Hautfarbe, kultureller Herkunft, Migrationsgeschichte, Sprache) als soziale Gruppe und als die Anderen (Othering) konstruiert, negativ bewertet und strukturell diskriminiert werden. Vgl. Leah Carola Czollek/Gudrun Perko/Heike Weinbach: Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen, Beltz/Juventa, München/Weinheim 2012

3 Klassismus bedeutet strukturelle Diskriminierung von Menschen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht bzw. sozialen Herkunft, vgl. ebenda

4 Sexismus bedeutet strukturelle Diskriminierung von Menschen aufgrund ihres Geschlechts sowie der Ideologie, die diesen Erscheinungen zugrunde liegt: Heterosexismus ist ein Denk- und Verhaltenssystem, das Heterosexualität als die einzig „normale“ Form sexueller Orientierung und Beziehung fest schreibt. Heteronormativität beschreibt ein binäres Geschlechtersystem, in dem zwei Geschlechter (Mann/Frau) als Norm anerkannt werden und Gender mit Geschlechteridentität, Geschlechterrolle und sexueller Orientierung gleichgesetzt wird. Heteronormativität bestimmt, was als „normale“ Sexualität gilt und ist gleichzeitig Bestandteil von gesellschaftlich verankerten und von Vielen verinnerlichten Normen und Vorstellungen über Geschlecht, Körper, Familie, Identität u. a.; vgl. ebenda

5 Ableismus bedeutet strukturelle Diskriminierung von Menschen aufgrund von psychischer und physischer Verfasstheit, vgl. ebenda

pektiven, die in einem elitären, exklusiven Kulturbetrieb unterrepräsentiert sind und an den Rand gedrängt werden. Ausgehend von ihren Forderungen, Bedarfen und der Kritik, die aus der Peripherie schon lange formuliert wird, möchten wir Programme und Maßnahmen entwickeln, die eine wirkliche Öffnung anstoßen können. Für unseren Arbeitsansatz bedeutet das: wir denken Diversität eng verschränkt mit einer Antidiskriminierungspolitik, die die Schaffung gerechterer Zugänge in unterschiedlichen Diversitätsdimensionen anvisiert, so dass Personen unabhängig von den eigenen Lebenslagen und der eigenen Identität, selbstverständlich gleichwertig und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können. Und wir verstehen Öffnung als eine Dezentrierung, als ein Platzmachen für unterschiedliche Stimmen und die Schaffung von neuen Räumen und für neue und andere Perspektiven-Vielfalt. Hierbei müssen wir immer die Gefahr der Kulturalisierung im Blick haben.

1.2 Mut zum Ver_lernen

Veränderungen sind meist zu Beginn wenig fassbar, machen manchmal auch Angst und sind nicht immer von allen gewollt, auch wenn sie als notwendig erachtet werden. Um die Organisation als Ganzes zu bewegen, braucht es daher einen langen Atem und Mut. So ist zum Beispiel nicht immer die Leitung von Anfang an voll mit im Boot oder sieht nicht die Notwendigkeit, die Institution grundlegend zu verändern. Zudem gibt es die Befürchtung, dass zusätzliche Arbeit hinzukommt, dass geleistete Arbeit entwertet wird oder langjährige Mitarbeitende plötzlich ausgetauscht werden müssen. Tatsächlich sind diese Auseinandersetzungen und ein Problembewusstsein ein gutes Zeichen - denn das bedeutet, dass sich etwas verändern kann! Neben einer professionellen Begleitung in solchen Veränderungsprozessen kann es auch ein guter Weg sein, in einem Teilbereich anzufangen, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, Dinge zu erproben und somit Veränderung langsam in die Strukturen zu tragen und diversitätssensible Öffnung nach und nach als Querschnittsthema zu verankern. Und es kann natürlich passieren, dass etwas nicht so gelingt wie geplant oder Wichtiges vergessen wird. In einem solchen Fall lohnt es sich, die gemachten Fehler als Lernmöglichkeit zu betrachten und Lösungsstrategien dahingehend zu entwickeln, was in Zukunft besser bzw. anders gemacht werden kann. Wir müssen vor allem lernen, der eigenen Wahrnehmung und Haltung bewusst zu werden, um verinnerlichte Muster des Denkens, Sprechens, Urteilens und Handelns auf die Schliche zu kommen und die letztendlich zu unterbrechen!⁶

⁶ Hummel, Claudia (2012): Kunstvermittlung in der Migrationsgesellschaft – ein Blick auf die Ausbildung. (Mit Verweis auf den Beitrag von Paul Mecheril in derselben Publikation) In: ifa (Institut für Auslandsbeziehungen); Zürcher Hochschule der Künste, Institute for Art Education; Universität der Künste Berlin, Fak. Bildende Kunst, Institut für Kunst im Kontext (Hrsg.): Kunstvermittlung in der Migrationsgesellschaft: Reflexion einer Arbeitstagung – 2011. (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik). Stuttgart.

2 Vielfaltssensible Organisationsentwicklung

Organisationen werden als soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, bezeichnet, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.⁷ Organisationsentwicklung ist ein Beratungsansatz bzw. eine Methode, mit der geplante Veränderungsprozesse begleitet werden.⁸ Hierbei wird die Gesamtorganisation in den Blick genommen und mit der Leitung gemeinsam in die Prozesse der Organisation eingegriffen, um eine Veränderung bzw. Verbesserung zu erwirken und ist progressiv – kann auch als Prozessberatung verstanden werden. Bei einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (OE) geht es darüber hinaus darum, das eigene Handeln und die organisationalen Abläufe und Strukturen auf Diskriminierungskriterien hin zu hinterfragen und zu verändern. Mit dem Ansatz der Organisationsentwicklung kann hierbei Institutionen eine professionelle Beratung und Begleitung angeboten werden, um Diversität als Querschnittsthema zu verankern. Dabei werden Ansätze der Antidiskriminierungsarbeit mit Ansätzen der Organisationsentwicklung kombiniert, die innerorganisationale Haltungen und die Organisationskultur mit im Fokus hat. Die konsequente Förderung einer vielfaltssensiblen Orientierung ist eine langfristige Organisationsentwicklung. Sie ist außerdem eine Querschnittsaufgabe, die sich auf allen Ebenen eines Hauses bezieht. Die Delegation an einzelne Mitarbeitende oder Bereiche macht allein keine Öffnung aus, sondern sie muss als Leitungsaufgabe und Organisationskultur definiert werden – in dem Sinne, dass Führungskräfte den Willen nach Veränderung nach innen und außen verbindlich leben. Damit die Umsetzung einer Diversity-Orientierung nicht nur ein zeitlich befristetes, punktuell Projekt bleibt, müssen personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, durch die kreative Freiräume geschaffen werden können, in denen ein Denken aus anderen Perspektiven möglich ist.

Dies beinhaltet zu allererst, dass in OE-Prozessen die Verantwortlichen den Blick nach innen richten, um Werteorientierungen, Haltungen, Normen oder auch (Kommunikations-)Abläufe im Hinblick darauf, Ausschlüsse zu reflektieren, zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Auch die Umsetzung rechtlicher Vorgaben, die auf dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder z.B. auf Menschenrechtskonventionen fußen, kann Teil solcher Organisationsentwicklungsprozesse sein.

⁷ Vergl. Günzl, Reinhard; Wellstein, Benjamin (2013): Organisationen als Fundament für bewegliche Strukturen und Prozesse, S. 26; in: Königwieser, Roswita; Lang, Erik; Keil, Marion: Systemische Unternehmensberatung. Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart

⁸ Vgl. Beckhard, Richard (1969): Organization Development: Strategies and Models

„Es hört sich vielleicht überraschend an, aber ich denke, dass es einen Grund dafür gibt, zutiefst hoffnungsvoll zu sein. Der Schmerz, den wir fühlen, kommt von etwas Altem, das jetzt stirbt ... während etwas Neues geboren wird.“

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Verlag Franz Vahlen, München

- Eine Steuerungsgruppe etablieren: Diese ist zusammengesetzt aus Mitgliedern aller relevanter Arbeitsbereiche, tagt regelmäßig und begleitet die Umsetzung der entwickelten Maßnahmen wachsam.
- Verlernen: um etwas lernen zu können, müssen wir erst bereit sein, das Bekannte zu verlernen. D.h. folglich Lernen über ausgrenzende Strukturen, gemeinsame Definition grundlegender Begriffe wie bspw. „Diversität“ sowie die Schaffung von Lern- und Sensibilisierungsräumen (z.B. Workshops, Austauschräume, Aufbau eines Literaturapparats) bildet die gemeinsame Basis des Prozesses,
- auch alltägliche Routinen unterbrechen und sich auf Unbekanntes einlassen können.
- Angebote zugänglicher machen: zum Beispiel Rampen mieten, Toiletten barrierefrei und all-gender umbauen und -beschildern, Filme untertiteln und Angebote in Gebärdensprache und unterschiedliche Lautsprachen organisieren,
- auch wenn zunächst erst einmal mit einem Bereich begonnen wird – aus gut Gelingenem Standards ableiten und festhalten für diversitätsorientiertes Arbeiten in weiteren Bereichen.
- Langfristig in Vernetzungen investieren.
- Eine Antidiskriminierungsstrategie entwickeln und festhalten.
- Empowerment-Räume und Anlaufstellen für Mitarbeitende, die negativ von Diskriminierung (z.B. Rassismus) betroffen sind, schaffen und fördern (z.B. durch Supervision, Teilnahme an Interventionsgruppen, Möglichkeit zur Teilnahme an Empowermentseminaren).
- Eine Personalpolitik einführen, die auf der einen Seite Potentiale und Kompetenzen anerkennt, entfalten lässt und sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit ermöglicht, die auf der anderen Seite Diskriminierung aktiv abbaut.
- Sich externe Begleitung durch Expert*innen mit Erfahrungswissen zu Diskriminierung hinzu holen (z.B. Organisationsberater*innen, Prozessmoderator*innen, Supervisor*innen) und diese Expert*innen entlohnen.
- Mit dem Nichtwissen bewusst umgehen und arbeiten können.

2.2 Aber wir sind doch schon offen...

... das hören wir häufig, doch näher hingeschaut, bleiben die umgesetzten Maßnahmen oftmals an der Oberfläche, sind oft einzelne zeitlich begrenzte Sonderprojekte u.a. der Kulturellen Bildung und tangieren den Hauptbetrieb wenig. Doch gerade in einer Gesellschaft, die auf rechtlicher Gleichheit und demokratischer Beteiligung beruht, ist eine vielfaltssensible Arbeit eine selbstverständliche Praxis mit dem Ziel, Gleichstellung und Verteilungsgerechtigkeit zu realisieren. Besonders auch dann, wenn die Institution mit staatlichen Zuwendungen finanziert wird, die per se möglichst der gesamten Bevölkerung zugutekommen sollten, und darum Veränderungen einzuleiten sind, die im Prinzip möglichst alle Menschen einschließt. Viele gute Argumente und Notwendigkeiten, sich mit dem Konfliktfeld gewillt und gezielt auseinanderzusetzen, sprechen für mehr Diversität im Kulturbetrieb und eine flexible und agile Organisationsstruktur für heute und in der Zukunft:

- Der öffentlich geförderte Kulturbetrieb hat den Anspruch, für alle da zu sein, d.h. ermöglicht eine gleichberechtigte Repräsentation, bietet Raum und Möglichkeiten an, um den propagierten Anspruch gerecht zu werden.
- Der öffentlich geförderte Kulturbetrieb sollte gezielt passgenaue Angebote bereithalten, um Diskriminierungen entgegenzuwirken und damit offensiv umgehen.
- Diversitätsentwicklung darf nicht als zusätzlich und eigentlich überflüssig verstanden werden, sondern erfüllt auch rechtliche Vorgaben, wie beispielsweise im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz.
- Nur wer Barrieren auch strukturell abbaut, kann Besucher*innen dazugewinnen.
- Ein divers aufgestellter Kulturbetrieb sorgt für mehr Zusammenhalt und konstruktiven Austausch, Innovationsfreude und Kreativität und ist in der Lage, Mehrdeutigkeiten und Verschiedenheit im Betrieb auszuhalten.
- Die Programmqualität wird durch neue und vielfältige Perspektiven erhalten und sogar erhöht.

Wir haben die Begleitung einer vielfaltssensiblen Organisationsentwicklung gemeinsam mit den externen Berater_innen Miriam Camara und Timo Galbenis-Kiesel umgesetzt und die beiden gebeten, ihren Beratungsansatz zu umreißen und die wichtigsten Punkte für die Umsetzung einer diversitätsorientierten Öffnung zu benennen.

Hier die Antworten von Timo Galbenis-Kiesel:

Was versteht ihr unter einem machtkritischen-systemischen Beratungsansatz?

Systemisches Denken lädt dazu ein, ganzheitlich an Fragen heranzugehen und über den Tellerrand zu schauen. Die machtkritische Herangehensweise ergänzt dies durch das Aufzeigen struktureller Aspekte von Ungleichverhältnissen und deren historisches Gewordensein. Die Beratungshaltung, die aus der Verbindung der beiden Ansätze entsteht, ist ressourcenorientiert und wertschätzend. Gleichzeitig ist sie auch mit unseren emanzipatorischen Werten und der Vision einer machtsensiblen und diskriminierungsfreien Gesellschaft verknüpft und somit nicht wertneutral.

Was braucht es in drei bis vier Schlagworten, damit vielfaltssensible Öffnungsprozesse gut implementiert werden können?

Zeit, Zeit und nochmal Zeit. Ressourcen: Geld, Personal, Zeit. Eine kritische Masse an Mitarbeitenden, die den Öffnungsprozess für wichtig empfinden und vorantreiben. Eine externe Begleitung mit Erfahrung in der Begleitung solcher Prozesse

Wie können Häuser angesichts der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen (niedrigschwellig) in Prozesse einsteigen?

Eine ausführliche Sensibilisierungsphase, in der möglichst viele Mitarbeitende verstehen, dass ein Handlungsbedarf besteht. Wenn die Mehrheit dahinter steht, dann finden sich auch Mittel und Wege. Insbesondere Führungspersonen sollten ausführlich sensibilisiert werden.

2.3 Diversitätssensible Öffnung

— ...ist Leitungsaufgabe:

- Top down – bottom up: Vertritt die Leitung das Thema nach innen und außen und bindet die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess mit ein?
- Werden für die Öffnung Zeit und (finanzielle) Ressourcen bereitgestellt?
- Liegt ein Verständnis zugrunde, dass eine divers besetzte Institution langfristig eine Institution ist, die ihrem öffentlichen Auftrag besser gerecht werden kann?
- Wurde gemeinsam mit dem Team ein Fahrplan mit konkreten, messbaren Zielen zu Diversität und Antidiskriminierung festgelegt? (Das kann helfen, am Thema dranzubleiben und den Überblick zu wahren.)
- Werden Entscheidungsprozesse transparent gestaltet?

— ...bedarf der Verankerung im Leitbild, in der Betriebskultur und im Qualitätsmanagement:

- Ist eine Diversity-Orientierung im Leitbild verankert? Werden die Mitarbeitenden in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen?
- Welche Bedeutung hat das Leitbild in der praktischen Arbeit? Wie wird es umgesetzt? Sind Ziele/ Teilziele definiert und wie wird die Erreichung kontrolliert?
- Welche Kommunikationswege gibt es innerhalb des Teams sowie nach außen in Bezug auf das Leitbild?
- Wird die Meinung bzw. Kritik von Menschen aus marginalisierten Communities in der Belegschaft ernst genommen und fließt in den Arbeitsalltag mit ein?
- Lassen sich Arbeitszeiten auf allen Hierarchieebenen so flexibel gestalten, dass sie unterschiedliche Lebensrealitäten berücksichtigen? (Z.B. Wiedereinstieg nach Auszeiten, Teilzeitregelungen, Religiöse Feiertage, Fastenzeit.)

— ...ist Querschnittsthema:

- Gibt es ein gemeinsames Verständnis über die Begriffe Diversität und Diskriminierung?
- Gibt es eine Arbeits-/Steuerungsgruppe, in der unterschiedliche Arbeitsbereiche vertreten sind, die Öffnungsprozesse im Blick behalten? Hat diese Steuerungsgruppe Entscheidungsbefugnis? Wie wird die Verbind-

lichkeit gewährleistet/ sichergestellt?

- Ist vielfaltssensible Öffnung Bestandteil allgemeiner Strategieentwicklung?
- Gibt es eine Praxisberatung/ Supervision zu vielfaltssensiblen Fragestellungen?
- Ist eine Diversity-Orientierung im Qualitätsmanagement aufgenommen?
- Wird in den vorhandenen Qualitätsstrukturen auf vielfaltssensible Dimensionen geachtet?

— ...und Antidiskriminierungspolitik:

- Wird eine Diversity-Orientierung auch als Antidiskriminierungspolitik verstanden und als solche auch als Querschnittsthema beachtet? Wird Diskriminierung somit nicht als individuelles, sondern als strukturelles Problem anerkannt?
- Gibt es eine klare Positionierung, dass Diskriminierungen im Haus nicht gewünscht sind? Wie wird dies nach außen getragen (z.B. durch Schilder, Plakate, Leitbild etc.)? Wer entscheidet darüber?
- Wie ist das hausinterne Vorgehen bei Diskriminierungsfällen? Welche Konsequenzen/ Sanktionen gibt es? Beispielsweise bei Veranstaltungen Durchsetzung des Hausrechtes, verbale Intervention bei Veranstaltungen? Sind alle Mitarbeitende darüber in Kenntnis gesetzt?
- Wer sollte für das Thema sensibilisiert sein? (Z.B. (Freie) Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Honorarkräfte, Praktikant_innen, Besucher_innen?)
- Gibt es eine Anlaufstelle, an die sich alle, die Diskriminierungen erfahren, wenden können?
- Gibt es qualifizierte Ansprechpersonen, die bei Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen und entsprechende Maßnahmen einleiten können? (Z.B. Beschwerdeprüfung, Sanktionen, Mediation etc.)
- Gibt es eine Struktur/ Handlungslinie zum Umgang bei Vorfällen von Diskriminierung und ist diese allen Mitarbeitenden – auch externen Referierenden, Moderator*innen – bekannt?
- Positioniert sich die Institution in der Öffentlichkeit für Diversität und gegen Diskriminierung und Ausgrenzung?

Auch die Auseinandersetzung mit Sprache ist ein wichtiger Teil eines Sensibilisierungs- und Lernprozesses, da Worte nicht neutral sind. Manche Begriffe müssen vielleicht ganz neu gelernt werden, klingen erst einmal fremd, sind nicht leicht zu verstehen, weil sie akademischen Konzepten entspringen oder Selbstbezeichnungen von Communities sind. Das kann irritieren, nachdenklich machen und herausfordern. Aber es liegt auch eine große Chance darin, eine Sprache zu finden, bei der sich alle gemeint und respektiert fühlen.

Lust auf Lernen können beispielsweise folgende Bücher, Publikationen, Seiten machen:

- Glossar auf der Seite von Diversity, Arts, Culture Berlin
<https://www.diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/woerterbuch>
- Oegg e.V. (2013): Leitfaden für rassismuskritischen Sprachgebrauch.
<http://www.oegg.de/download.php?f=6392542ff71fd48eed-fd130caaa159a1&target=0>
- Oegg e.V. (2013): Sprache schafft Wirklichkeit - Glossar und Checkliste zum Leitfaden für einen rassismuskritischen Sprachgebrauch.
<http://www.oegg.de/download.php?f=94e78a7441666c-cb70161d615209e0a2&target=0>
- Arndt, Susan/ Ofuately-Alazard, Nadja (Eds.) 2011: Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk, [Münster: Unrast Verlag](#).
- Prout at Work: Die Dritte Option und ihre Umsetzung in Unternehmen.
<https://www.proutatwork.de/einfuehrung-der-dritten-option>
- quix – kollektiv für kritische Bildungsarbeit: glossar.
<https://www.quixkollektiv.org/glossar/>
- Leidmedien.de: Begriffe über Behinderung von A bis Z.
<https://leidmedien.de/begriffe/>

2.4 Vielfaltssensible Öffnung heißt...Ver_lernen und Diskriminierungskritik von Anfang an

Wie durch das vorangegangene Kapitel schon deutlich geworden ist – die Umsetzung von Öffnungsprozessen bedeutet nicht einfach nur einen freien Stuhl einer vorhandenen Stuhlreihe hinzuzufügen. Sondern, um bei diesem Bild zu bleiben - Öffnung heißt, dass der Raum in Bewegung kommt: dass aufgestanden wird, Stühle gerückt werden, in ein gemeinsames Sprechen, Reflektieren, Planen und Neu-konzipieren gegangen wird. Und dies nicht als spontane Umräumaktion, sondern als Teil eines Auseinandersetzungsprozesses, eines aktiven „Unlearning“, wie es die postkoloniale Theoretikerin Gayatri Spivak benennt (vgl. Spivak 1996)¹¹ Unlearning nicht im Sinne eines Vergessens, sondern des Verlernens – einer aktiven Auseinandersetzung mit gelernten Selbstverständnissen, Privilegien, hegemonialen Deutungsmachten und historisch gewachsener Machtstrukturen – hin zu einer Verantwortungsübernahme und Abgeben von Macht und Entscheidung. Wir begreifen dies als Teil von Professionalisierung, ohne die es für Kulturinstitutionen heutzutage nur schwer möglich ist, angemessen auf die aktuellen künstlerischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, auf Diskurse, Aufträge und Zielgruppen einzugehen. Daher möchten wir dazu einladen, bevor ganz konkret einzelne Arbeitsbereiche eines Hauses in den Blick genommen werden, auf das Grundfundament zu zoomen.

Denn eine grundlegende Ausgangsvoraussetzung für Änderungsvorgänge ist die Schaffung eines größeren Bewusstseins für diskriminierungskritische Perspektiven und die Auseinandersetzung mit der eigenen institutionellen Haltung, dem Kanon und grundlegenden Begriffen. Denn zu der Anerkennung von Diskriminierung zählt vor allem das Eingeständnis der privilegierten Akteur*innen, dass der Kulturbetrieb nicht allen gleichermaßen frei zugänglich ist. Damit einher geht die Bereitschaft von privilegierten Personen, sich mit den von ihnen mitgetragenen Ausschlussverfahren zu konfrontieren. Zu Beginn einer vielfaltssensiblen Organisationsentwicklung sollte also die Arbeit an Haltungen und Perspektiven stehen.

So ermöglicht beispielsweise die Auseinandersetzung mit Rassismus und Weißsein, die eigene Praxis zu reflektieren und so zu verändern, dass weniger Ausschlüsse und Reproduktionen von Rassismus stattfinden. Der Text „White Supremacy Culture“ von Okun und Jones beschreibt beispielsweise, wie unterschiedliche Mechanismen in der institutionellen Arbeit zu Ausschlüssen führen können – und benennt erste Handlungsschritte, wie diese aufgebrochen werden können. Der Fokus liegt hier auf Rassismus, ist auch auf andere Diskriminierungskategorien übertragbar. Zentral hierbei sind die Sensibilisierung für die eigenen Verstrickungen, Privilegien und erlernten Bilder und Stereotype und gleichzeitig der Umgang mit den eigenen Unsicherheiten.¹²

¹¹ Spivak, Gayatri C. (1996): The Spivak Reader. Hg. von Donna Landry/Gerald Maclean. New York/London: Routledge.

¹² Vergl. Okun, Tema & Jones, Kenneth (2001): White Supremacy Culture. From Dismantling Racism: A Workbook for Social Change Groups. ChangeWork. Online unter: http://cwsworks-hop.org/PARC_site_B/dr-culture.html [letzter Zugriff am 03.12.2018].

Auch in der diskriminierungs- und rassismuskritischen Betrachtung von Kunst und Kultur ist der Diskurs über die Kolonialgeschichte von großer Bedeutung und muss ebenfalls mit Sorgfalt mitgedacht werden. Dabei spielt es eine große Rolle, ob die Bevölkerung aus den kolonialisierten Ländern zur Sprache kommt oder es durch die Kolonialstaaten selbst vorgenommen wird.

Hilfreiche Reflexionsfragen können hierbei sein:

- Wie verortet sich die Kultureinrichtung im spezifischen deutschen Kontext der postkolonialen, postnationalsozialistischen Gesellschaft und ihrer Widersprüche?
- Gibt es eine (gedankliche) Differenzierung zwischen „regulärer“ Zielgruppe und „Sonderzielgruppen“? Wenn ja, wer wird jeweils als „reguläre“, wer als „Sonderzielgruppe“ gedacht? Warum? Wie werden diese jeweils adressiert?
- An welchen Stellen werden Unterscheidungen zwischen „wir“ (z.B. Nicht-Geflüchtete) und „die“ (z.B. Geflüchtete) bedeutsam? Wann und durch wen werden Unterscheidungen zum Thema (obwohl sie möglicherweise nicht bedeutsam sind) vorgenommen? Wann und wie werden sie nicht zum Thema (obwohl sie möglicherweise bedeutsam sind z.B. durch den Zugang zu Privilegien und Ressourcen)? Wer entscheidet darüber, ob sie bedeutsam sind oder nicht?
- Inwiefern werden weiße Privilegien (z.B. für alle Rollen und Themen kompetent zu sein, als Individuum anerkannt zu sein) reproduziert?
- An welchen Punkten reproduzieren wir (unbewusst) Ausschlüsse?
- Was sind Möglichkeiten, diskriminierungskritisch zu arbeiten und wirksam und nachhaltig eine Antidiskriminierungs- Gleichstellungspolitik zu etablieren?

Es geht jedoch nicht nur um einen reflexiven Umgang mit den eigenen Begriffen, Strukturen und Handlungsweisen, sondern Ziel sollte eine, wie Paul Mecheril es benennt, „kommunikative Reflexivität“ sein, die gemeinsam mit den jeweils Adressierten erfolgt¹³. Mit ihnen zusammen muss geklärt werden, was die gegenseitigen Interessenlagen sind und wer beispielsweise aus der Zusammenarbeit etwas gewinnt.

Zentral ist es daher, Raum zu schaffen, damit sich diese Verständigung und auch die Bearbeitung von Konflikten ereignen können – Raum, damit widerständiges Wissen und die Akteur*innen, welche dieses Wissen tragen, von der Peripherie ins Zentrum gelangen und Platz und Ressourcen einnehmen können.

Das Problem dabei ist nicht nur, dass der Mensch entdeckt, dass er diskriminiert wird und das dann ändern will, sondern dass wir alle Teil dessen sind, was wir analysieren und es gar nicht so klar ist, ob wir an unserer Position in der wir sind, etwas ändern wollen.

Auch die Risiken der Festschreibungen, moralisch werden und Eindimen-

¹³ Mecheril, Paul (2000): Anerkennung des Anderen als Leitperspektive Interkultureller Pädagogik? Perspektiven und Paradoxien. Online unter: <https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0201.pdf> [letzter Zugriff am 12.06.2016].

sionalität bei der Betrachtung von Diversität helfen nicht weiter. Denn eine rigide Behandlung von Diversität birgt die Gefahr, dass kulturalistische Eigenschaften gefestigt werden. Forderung muss sein, die Relevanz und den Stellenwert der strukturellen Grenzen zu erkennen und diese anzunehmen und gemeinsam zu entdecken, was erreicht werden kann.

2.5 Zum Vertiefen – das Konzept der Critical Diversity Literacy

Das Konzept der Critical Diversity Literacy, also eine Alphabetisierung in Bezug auf einen kritischen Diversitätsbegriff, möchten wir hier exemplarisch als ein Modell vorstellen, welches als Orientierungshilfe genutzt werden kann, um diversitätsorientiertes Arbeiten zu lernen. So hat die südafrikanische Wissenschaftlerin Melissa Steyn mit diesem Konzept u.a. ein Set von Kriterien entwickelt, die Carmen Mörsch wie folgt zusammengefasst:

1. Verstehen, dass Differenzkategorien wie Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Klasse und Rassifizierung sozial hergestellt sind.
2. Verstehen, was Intersektionalität ist, also das Zusammenwirken dieser Kategorien bei der Herstellung von Ungleichheit erkennen können.
3. Verstehen, was vor diesem Hintergrund Privilegiertheit ist. Auf dieser Grundlage eine kritische Selbstpositionierung vornehmen zu können.
4. Über eine Sprache verfügen, Begriffe kennen, um Ungleichheit und Herrschaftsverhältnisse benennen können.
5. Hegemoniale Adressierungen erkennen/dekodieren können.
6. Verstehen, was die Kontinuitäten von historisch gewachsenen Herrschaftsverhältnissen in der Gegenwart sind.
7. Und schließlich, im Wissen um alldem den Willen zur Veränderung hin zu mehr Gerechtigkeit entwickeln.

Wir haben Carmen Mörsch gebeten, für uns das Konzept nochmal näher in Hinsicht auf die Anwendbarkeit auf diversitätsorientierten Öffnungsprozesse zu umreißen:

Du arbeitest ja mit dem Konzept der „Critical Diversity Literacy“. Was sind für dich die wichtigsten/hilfreichsten Kriterien oder Grundsätze des Konzeptes?

CDL beinhaltet ein Konzept von Lesefähigkeit, das auf sozialer Interaktion basiert: Lesefähigkeit ist keine individuelle Kompetenz, sondern realisiert sich in der Art und Weise, wie Menschen differenzsensibel und machtkritisch miteinander umgehen. Außerdem werden dabei diejenigen Personen, die über Diskriminierungserfahrung verfügen, als besonders lesefähige Wissensträger*innen verstanden.

Warum kann dieses Konzept ein gutes Instrument sein, um eine diskriminierungskritische Perspektive zu entwickeln?

Das Konzept liefert einen Katalog an Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit die Lesefähigkeit vorhanden ist. Dadurch wird es handhabbar und allgemein verständlich. Gleichzeitig ist es anspruchsvoll und wird damit der Komplexität von Gesellschaft gerecht. Die Kriterien sind vielschichtig

und beinhalten zum Beispiel auch ein Bewusstsein über das historische Gewordensein von Diskriminierungsachsen oder die Fähigkeit, hegemoniale Adressierungen zu erkennen und über eine Sprache zu verfügen, diese benennbar zu machen.

Inwiefern eignet sich das Konzept, um Öffnungsprozesse in Institutionen zu implementieren?

Der Kriterienkatalog macht es möglich, strukturelle Ungleichheit in Institutionen sowie den Wissensstand und die Haltung der einzelnen Akteur*innen zu erkennen und zur Sprache zu bringen. Das bisher veröffentlichte Konzept allein reicht aber aus meiner Sicht nicht aus – es bezieht sich vor allem auf eine diskriminierungskritische Haltung von Personen, weniger auf Strukturen. Die konkreten Maßnahmen, die in jedem Setting notwendig sind, müssen dann auf dieser Grundlage herausgearbeitet werden.

Wichtig ist mir auch zu benennen, dass das Konzept von einer weißen südafrikanischen Autorin stammt – es liefert aus meiner Sicht daher vor allem eine Perspektive kritischen Weißseins. Berücksichtigt werden müssen zudem lokal spezifische Eigenheiten – das Konzept kann nicht eins zu eins übernommen werden, sondern es bedarf der Übersetzung auf den jeweiligen Kontext. Diese Übersetzung ist Teil des Prozesses.

Zur Vertiefung empfehlen wir u.a. den Text von Carmen Mörsch, 2018

3 Vielfaltssensible Öffnung wirkt...

So wichtig dieses Nachdenken, Lernen und Reflektieren also auch ist – es sollte in Anlehnung an Sara Ahmed jedoch nicht nur ein selbstreferentieller Prozess sein, bei dem es bei einem „sich gut fühlen“ (vgl. Ahmed 2012: 61)¹⁴ bleibt, sondern in eine gelebte Praxis übergehen.

Institutionen können bei der Ermöglichung struktureller Veränderungen aufgrund ihrer Funktion in der Gesellschaft eine maßgebliche Rolle spielen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft zur Abgabe von Privilegien derjenigen, die sich in den mächtigen Positionen und in den Entscheidungsebenen befinden. Das heißt, wenn der Begriff der Öffnung wirklich ernst genommen wird, verstanden im Sinne von mehr Teilhabemöglichkeiten für andere, dann sollte eine Diversifizierung der Strukturen immer auch eine Umverteilung der Ressourcen bedeuten und nicht nur Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit oder andere einzelne Bereiche unabhängig und abgekoppelt vom Ganzen beinhalten.

Dan Thy Nguyen, Regisseur, Schauspieler, Essayist und Kooperationspartner von [in:szene] hat diese Notwendigkeit in einem Interview mit uns wie folgt benannt:

„Vielfalt bedeutet für mich ein völliges Reformieren der Struktur des Betriebes, aber auch des Denkens. Es reicht mir noch nicht, dass Positionen von PoCs besetzt werden. Dies wäre nur einer der ersten Schritte. Ein ganzer Katalog an Maßnahmen von diverser Programgestaltung, bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit, der Untersuchung von Inszenierungsmethoden, einer neuen Dramaturgie und Kuration, die Veränderungen der Ästhetiken, einer kritischen Beurteilung einer eurozentristischen Kunstgeschichte, Technologien etc. - Umgangsformen dafür zu finden: Dies müsste in einem diversen Kulturbetrieb nicht nur angestoßen werden, sondern alltägliche Arbeit sein.“

Angelehnt an das British Arts Council oder das Berliner Projektbüro Diversity Arts Culture möchten wir die drei Ps (Personal, Programm, Publikum), an denen Öffnungsprozesse im Kulturbetrieb ansetzen sollten, noch um ein Z für die Schaffung von Zugangsmöglichkeiten auf allen Ebenen ergänzen. Denn klar ist: Ausschlüsse beginnen nicht erst an der Schwelle zu Kulturbetrieben, sondern setzen schon ganz früh im Bildungsbereich, im Zugang zu Ausbildungsstellen, zu Kunsthochschulen etc. an. Fest steht auch - Kulturinstitutionen können nicht abgekoppelt von (förder-)politischen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Die Wirkungskaskade von Joshua Kwesi

¹⁴ Ahmed, Sara (2012): *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham and London: Duke University Press.

Aikins und Daniel Gyamerah (Projekt „Vielfalt entscheidet“) benennt hier wichtige Steuerungsinstrumente von Politik, Verwaltung und Förderlandschaft.¹⁵ Und letztendlich kann erst Chancengleichheit im Bildungsbereich sowie bei Zugängen zu Ausbildungsstellen, zu Kunsthochschulen¹⁶, auf dem Wohnungs- und Arbeitsmarkt die Grundlage für eine gleichberechtigte künstlerische Entfaltung bieten. Es braucht also ein Wirken auf ganz unterschiedlichen Ebenen, ein Drehen an mehreren Stellschrauben, damit kulturelle Bildung, damit institutionelle Öffnungsprozesse Wirkmacht entfalten und langfristige Teilhabechancen ermöglichen können.

Dennoch können Häuser aktiv daran arbeiten, Räume zu öffnen, sich um Repräsentation bislang unterrepräsentierter Gruppen bemühen, Einstiegsmöglichkeiten für junge Generationen bieten – und Zugänge über die eigene Institution hinaus bewirken. Beispielsweise indem Wissen über Fördermöglichkeiten aktiv geteilt wird oder sich auf politischer Ebene, in den eigenen Netzwerken für das Thema Antidiskriminierung und Diversität eingesetzt wird.

Was das ganz konkret heißt, möchten wir im Folgenden für jeden Bereich einzeln näher beleuchten. Vielfaltssensible Öffnung wirkt...

3.1 ...auf Personal

„Wir würden ja gerne qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund/ of Color/ mit Behinderung einstellen – doch wie erreichen wir eine diversere Bewerber*innenschaft?“ – diese Frage wird uns häufig in der Begleitung von Häusern ganz zu Anfang gestellt. Und es gibt keine einfache Antwort darauf – denn ein Haus, das bislang nicht als divers oder diskriminierungskritisch wahrgenommen wurde, muss auch erst einmal in das Vertrauen von unterrepräsentierten Personengruppen investieren und eine andere Außenwahrnehmung herstellen, die eine glaubhafte Absicht darstellt und widerspiegelt.

Somit hängt die Ansprache einer diverseren Bewerber*innenschaft auch eng mit einer gelebten und nach außen getragenen Betriebskultur und den internen vielfaltssensiblen Veränderungsprozessen zusammen. In Anlehnung an das Culture Change Toolkit des Arts Council England¹⁷ möchten wir drei Hauptfelder herausstellen, die wichtig sein können, um eine vielfaltssensible Personalpolitik zu etablieren.

¹⁵ Vgl. hierzu: Vielfalt entscheidet. Diversity in Leadership: Kulturelle Vielfalt in Kulturbetrieben. Ergebnisse zu Führungspositionen in Bühnen und Theatern. Online unter: <http://vielfalt-entscheidet.de/wp-content/uploads/2016/05/PDF-Download-Druck-Kulturstudie-NEU.pdf>

¹⁶ Vgl. hierzu: Institute for Art Education, Zürcher Hochschule der Künste (2016): Art.School. Differences. Researching Inequalities and Normativities in the Field of Higher Art Education. Schlussbericht. Online unter: https://blog.zhdk.ch/artschooldifferences/files/2016/10/ASD_Schlussbericht_final_web_verlinkt.pdf

¹⁷ <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/culture-change-toolkit#section-1>

Förderung eines angenehmen Betriebsklimas

- Gibt es eine Arbeitskultur, die Mitarbeitende dazu einlädt, eigene Ideen und unterschiedliche Erfahrungen einzubringen?
- Können Aufgabenfelder und Arbeitszeiten so frei gestaltet werden, dass sie ein flexibleres Arbeiten ermöglichen?
- Gibt es eine Transparenz über Entscheidungsprozesse und Vergütungspraxis?
- Werden der Aufbau und die Nutzung von Empowerment-Räumen und Reflexionsräumen unterstützt?
- Wird nachhaltig in die Einbindung von unterschiedlichen Communities investiert?

Etablierung eines diversitätsorientierten Bewerbungsverfahrens

- Gibt es Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl? Wie z.B. anonymisierte Bewerbungsverfahren, Quoten zum Nachteilsausgleich.
- Wird bei Bewerbungsverfahren darauf geachtet, eine Vielfalt an biografischen und fachlichen Erfahrungen im Team zu ermöglichen? Beispielsweise über den Ausschreibungstext, verschiedene Ausschreibungskanäle, Vielfaltssensibilität als Auswahlkriterium und Bestandteil des Vorstellungsgesprächs.

Personalpolitik

- Gibt es Erhebungen, inwiefern gesellschaftliche Minderheiten auf allen Hierarchieebenen repräsentiert sind?
- Ist Diversitätsorientierung als Kriterium von Personalgesprächen verankert?
- Können sich Mitarbeitende zu Themen wie Diversität und Diskriminierung weiterbilden? (Individuell wie auch als Teamfortbildung bei einer Jahresklausur, Jour fixe o.ä.).
- Inwiefern ist sichergestellt, dass Führungskräfte über Diversitätskompetenz verfügen? (Bspw. durch Führungskräfteentwicklung, Beförderungskriterien)

Schaffung von Zugängen von Anfang an

Auch bezahlte Praktika, Stipendiatsprogramme oder Freiwilligendienste wie Bundesfreiwilligendienste, Freiwilliges Soziales Jahr, Volontariate können erste Ansatzpunkte sein, um langfristig Zugänge zu schaffen und um die Einstellung von Personen aus marginalisierten Gruppen gezielt zu fördern. Hierbei ist es jedoch wichtig, wirkliche angemessene Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten und auf langfristige Zukunftsperspektiven frühzeitig hinzuarbeiten.

- Wird die Möglichkeit geboten, Einblick in unterschiedliche Arbeitsfelder und Arbeitsprozesse zu erhalten?
- Welche Fertigkeiten, welches Wissen wird weitergegeben: zum Beispiel Tools um Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten, Anträge zu schreiben, Projekte zu planen, Finanzpläne zu erstellen?

- Welche zusätzlichen Ressourcen für Weiterbildungsmöglichkeiten werden bereitgestellt?
- Inwieweit wird frühzeitig an weiterführenden Arbeitsmöglichkeiten gearbeitet, bevor der Job endet?

Letztendlich sollten sich Institutionen, die sich eine diversere Belegschaft wünschen, im Vorfeld die Frage stellen, ob es eine Bereitschaft dafür gibt, neue Perspektiven einzubeziehen, etablierte Abläufe möglicherweise auch in Frage zu stellen und Kritik anzunehmen und ganz neu zu denken und an einem antidiskriminierenden Betriebsklima zu arbeiten, welches Mitarbeitende wertschätzt.

Ein gutes Beispiel hierfür durften wir selbst begleiten und den langjährigen Veränderungsprozess miterleben, das den Diversifizierungsprozess für das ganze Haus auf allen Organisationsebenen als Programm angenommen hat und ein Maßnahmenplan erstellt, der bereits in der Umsetzung ist. Diese Zugänge über befristete Programme einzuleiten ist ein Weg, darf aber nicht als Einzelmaßnahme bleiben. Dieser muss dafür dienen, bleibende Veränderungsprozesse zu etablieren, so dass nach Wegfall der Finanzierung auch das Thema nicht mehr aufgefangen werden kann. Angefangene gute Prozesse gehen so oft verloren. D.h. mit einer externen Person wird die Diversifizierung in einem Kulturbetrieb nicht funktionieren.

3.2 ... auf Programm

Viele Kultureinrichtungen haben mittlerweile den Anspruch, sich kritisch mit Ausschlüssen auseinanderzusetzen und etwas gegen diese zu unternehmen. Häufig ist dabei der gewählte Weg ein versuchter Einschluss, indem versucht wird, das Interesse an einer Teilnahme an den Veranstaltungen von bislang unterrepräsentierten Menschen zu erhöhen – sei es durch die Einladung von unterrepräsentierten Gruppen auf Podiumsdiskussionen oder durch Projekte und Programme der Kulturellen Bildung, die gezielt „Sonderzielgruppen“ ansprechen etc. Auf diese Weise wird versucht, eine Willkommenskultur zu schaffen. Doch gleichzeitig laufen solche Einschlusspolitiken immer auch Gefahr, dass es bei Verschönerungsmaßnahmen bleibt. Denn häufig wird nur ein bestimmter Teil dieser Vielfalt, vor allem aber Privilegierte, von dem Programm angesprochen. So wird trotz gutem Willen seltener gefragt, wie ein hegemonialer Kulturkanon durchbrochen werden kann, wie Strukturen verändert werden können, damit mehr Personen sich darin wiederfinden.

Es lohnt sich daher, sich die internen Strukturen anzuschauen: Wer ist in der Programmplanung, in der Planung eines Projektes, einer Veranstaltung etc. involviert? Wer wurde wie eingeladen? Wie liefen Entscheidungsprozesse?

Wie diskriminierungssensibel ein Programm ist, lässt sich nur schwer durch allgemeine Kriterien bestimmen – es gibt nicht die eine »richtige, gute« kritische Methode. Vielmehr kommt es auf das „Wie“ an, auf die konkreten Menschen und die Situation. Es bleibt ein Suchen, das eine gewisse Fehlerfreundlichkeit voraussetzt, die nicht zum Freibrief für Diskriminierung

werden darf. Es ist jedoch möglich, reflexive Strukturen aufzubauen und einzuüben. Dabei ist es wichtig, Mut zur Lücke zu haben und Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten im Prozess aushalten zu können.

Wer spricht mit wem über wen und mit welchen Mitteln? – das könnte beispielsweise eine der leitenden Fragen sein, wenn es um die Gestaltung einer diskriminierungssensiblen Veranstaltung geht. Denn ein Programm, das gezielt ein diverses Publikum ansprechen möchte, bindet möglichst bereits in der Planungs- und Konzeptionsphase marginalisierte Positionen auf allen Ebenen mit ein.

Es geht also darum, so wie Natalie Bayer und Mark Terkesidis es benennen, das Kuratieren aus dem Raum des „Unter-uns-Seins“ hinauszuführen und Punkte der Einbeziehung, Punkte der Kollaboration zu schaffen – etwa wenn es um die Entwicklung neuer Ideen geht, die Erstellung des Konzeptes, die Berücksichtigung der „Vermittlung“, die technische Planung etc. (vgl. Bayer 2017: 60)¹⁸.

Es geht hier auch darum, sich bewusst zu werden, wer die Definitionsmacht für die Konzepte, für das Programm und ihre Inhalte sowie die Vermittlung dessen hat? Es darf nicht ausschließlich um die eigene kritikresistente Position gehen. Gemeint ist auch das in dieser Handreichung vertretene Konzept. Dafür mehr Gehör zu verschaffen sehen wir als unsere Aufgabe. In Anlehnung an Forderungen und Texte, die bereits schon lange von unterschiedlichen Positionen heraus artikuliert und geschrieben wurden (vgl. Canas, Tania (RISE) 2016, Mörsch 2016) sehen wir folgende Grundsätze als handlungsleitend, um Programmatik, Veranstaltungen, Projekte diskriminierungssensibel zu gestalten:

- **„Nothing about us without us“:** in den Projekten sind die im kulturellen Feld nicht Vorgesehenen die Akteure. Sie kontrollieren die Inhalte, Formen, Ressourcen und Repräsentationen. Das heißt, sie entscheiden auch selbst, ob, wie und von wem sie dargestellt werden.
 - Wer spricht? Wessen Perspektiven werden dargestellt bzw. gehört? Wer wird wie repräsentiert? Beispielsweise: sind Schwarze Menschen als Wissensträger*innen/ Wissenschaftler*innen, autonome Akteur*innen sichtbar? Werden Theaterrollen auch mit unterschiedlichen Körpern besetzt (beispielsweise ein Schwarzer Faust, eine Julia im Rollstuhl)
 - Erfolgt die Auswahl von Workshopleitungen, Referent*innen und auch Moderator*innen diversitätsbewusst?
 - Sind auch Steuerungsgremien wie Beiräte, Kuratorien, Auswahlgremien diversitätsbewusst besetzt?
 - Sind relevante Communities in die Konzeption mit eingebunden?
- Beteiligte Mehrheitsangehörige arbeiten in den Projekten nachweislich an einer aktiven **Umverteilung von Mehrwert und Privilegien**: Neben einer angemessenen finanziellen Honorierung kann eine Weitergabe

¹⁸ Bayer, Natalie & Terkesidis, Mark (2017): Über das Reparieren hinaus. Eine antirassistische Praxeologie des Kuratierens. In: Bayer, Natalie; Kazeem-Kamiński, Belinda & Sternfeld, Nora (Hrsg.): Kuratieren als antirassistische Praxis, Berlin, S. 53 – 72.

von Ressourcen auch über Vermittlung von Tools der Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkkontakten zu Entscheider*innen in Politik und Verwaltung oder Wissen über Fördermöglichkeiten und Unterstützung bei der Mittelakquise erfolgen.

— **Wissenschaftliche Begleitung oder formative Evaluation** unterstützt die Herstellung von Zeit und Raum für eine kritische Reflexion und Bearbeitung der jedes Projekt durchziehenden Machtverhältnisse. Wobei diese kritische Reflexion nicht in Lähmung resultiert und dadurch selbst zum Alibi für den Erhalt von Privilegien führt.

— Findet das Projekt in einer Kulturinstitution statt, so trägt es dazu bei (zum Beispiel, indem es dies zur Bedingung macht), dass sich **Diversifizierung von Strukturen** wie zum Beispiel Personalzusammensetzung, Programmierung oder Curricula ereignet, nicht nur von Sichtbarkeiten im Werbematerial.

— Wenn Veranstaltungen versuchen, sich für eine breitere Zielgruppe zu öffnen, dann sollte auch sichergestellt werden, dass es einen **Umgang mit Diskriminierungen und Ausschlüssen** auf Veranstaltungen gibt.

- Werden Rassismus und andere Diskriminierungsformen und ein Umgang mit diesen von Anfang an mitgedacht, auch wenn nicht klar ist, ob die betroffenen Personen teilnehmen? Gibt es beispielsweise eine Ansprechperson, Möglichkeiten von Rückzugsorten?
- Gibt es eine Handlungsstrategie zum Umgang mit Diskriminierungen und ist diese allen Akteur*innen bekannt? Wird die Veranstaltung auch unter Berücksichtigung dieses Aspektes moderiert?
- Wie wird Empowerment mitgedacht? Z.B. gibt es auch Veranstaltungen zu Empowerment, Stärkung von Widerstandsstrategien, werden „geschützte“ Räume des Austausches und der Vernetzung angeboten? Auch andere Formate wählen – der Austausch im Plenum ist nicht immer für alle stärkend.

— **Öffentlichkeitsarbeit**

- Stellen Sie verschiedene soziale Gruppen beispielsweise im Ankündigungstext, bei der Gestaltung des Programms etc. in ihrer Diversität dar? D.h. gibt es verschiedene Darstellungen, die nicht nur einen oder einzelne Aspekte hervorheben? Wird auf klischeehafte Darstellung und Beschreibung von Menschen und Orten verzichtet?
- Sind Materialien der Öffentlichkeitsarbeit / Internetseite technisch barrierearm (Kontrast, Schriftgröße, Screenreader, Piktogramme, verständliche und diversitätssensible Sprache)?
- Werden mögliche Barrieren und der Umgang mit diesen z.B. auf der Homepage, bei Bewerbung von Veranstaltungen etc. kommuniziert?

Grundlegend ist somit eine nachhaltige Verankerung von Multiperspektivität im gesamten Programm, eine Art Demonopolisierung des Kurationsprozesses, eine Fokusverschiebung vom Endprodukt hin zu den Entstehungsweisen, das Aufbrechen von (Seh-)Gewohnheiten beziehungsweise die Eröffnung von neuen Räumen. Räumen, die die Normativität durch künstlerische Mittel, Wissenssystem, Referenzen, Sprache und Bilder hinterfragen

und andere Perspektiven sichtbar machen – ohne sie in verkürzte oder stereotype Darstellungen zu pressen. Und hier schließt sich auch wieder der Kreis zur Schaffung von Zugangsmöglichkeiten: denn je mehr Menschen sich in Themen und Programmen von Kulturinstitutionen repräsentiert und widergespiegelt sehen, umso eher werden sie möglicherweise zu Stammgästen oder lassen sich inspirieren, später selbst eine künstlerische Laufbahn einzuschlagen.

Die Kooperation mit freien Kunst- und Kulturschaffenden mit unterschiedlichen Lebensgeschichten unterstützt eine vielfältige Programmgestaltung und es entsteht damit auch eine Perspektivenvielfalt, auch in der Konzipierung der inhaltlichen Programmentwicklung.

3.3 ... auf Publikum

Auch wenn die Bemühungen um ein neues Publikum für Kulturinstitutionen eine wichtige Motivation ist, sich in den Prozess einer vielfaltssensiblen Öffnung zu begeben, haben wir diesen Bereich ganz bewusst ans Ende dieses Kapitels gestellt. Nicht, dass wir eine Besucher*innenorientierung nicht wichtig und begrüßenswert finden – jedoch glauben wir, dass Maßnahmen in diesem Bereich nur nachhaltig wirken, wenn sie eingebettet sind in Veränderungsprozesse in anderen Querschnittsbereichen wie beispielsweise Personalpolitik oder diskriminierungssensible Programm- und Veranstaltungsplanung, Durchführung und Evaluation.

Ähnlich wie bei der Programmgestaltung ist es auch bei der Publikumsansprache wichtig, sich zu Beginn die Frage zu stellen, wer als „Wunschpublikum“ überhaupt imaginiert wird und welche besonderen Bedürfnisse dieses Publikum vielleicht haben könnte? Was weiß ich überhaupt über dieses Publikum? Woher habe ich dieses Wissen? „Vielfalt entscheidet“ spricht hier von der Notwendigkeit, Gleichstellungsdaten zu erheben. Denn nur die präzise Definition von Zielgruppen ermöglicht es, sicherzustellen, dass Förderinstrumente hinsichtlich der angestrebten Repräsentation eine Wirkung erzielen (Aikins/ Gyamerah 2016: 26)¹⁹.

Publikumsorientierung im Sinne von Vielfaltssensibilität bedeutet für uns auch, die Schaffung einer möglichst barrierefreien Umgebung in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen. Um diesem großen Thema angemessen Raum geben zu wollen, wäre eine eigene Handreichung nötig – und sie müsste nochmal von anderen Expert*innen geschrieben sein. Wir möchten daher an dieser Stelle dafür werben, sich Beratung von Expert*innen zu holen: so bieten beispielsweise Ramp up me²⁰ (barrierearme Veranstaltungsplanung), Eucra e.V.²¹ (u.a. Beratung zur Umsetzung von Diversitätentwicklung in Kunst und Kultur mit dem Schwerpunkt Künstler mit Be-

¹⁹ Aikins, Joshua Kwesi & Gyamerah, Daniel (2016): Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Eine Expertise von Citizens For Europe, Berlin, Projekt: Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Online unter: http://www.kulturprojekte.berlin/fileadmin/user_upload/Presse/FINAL_mit_Grafik_auf_Doppelseite.pdf [letzter Zugriff am 11.07.2018].

²⁰ <https://ramp-up.me/>

²¹ <https://www.eucra.de/index.php/beratung>

einträchtigungen), das Büro für Leichte Sprache/ Lebenshilfe Bremen e.V.²² oder MSO inklusiv²³ (Inklusion von LesbischSchwulBisexuellTrans*Inter*-Personen) Beratung im diskriminierungssensiblen Arbeiten an und haben weiterführende Literatur, Checklisten etc. online zur Verfügung gestellt.

Um eine erste Idee zu vermitteln, welche Bereiche in Bezug auf Barrierefreiheit mitgedacht werden können, folgen hier ein paar erste Punkte zum Weiterdenken und vertiefen:

— Wie barrierearm ist der Veranstaltungsort?

- z.B. räumlich, akustisch, in Bezug auf genderneutrale Toiletten, Sprache, Erreichbarkeit (z.B. Anbindung an ÖPNV, Parkplatzsituation in direkter Nähe zum VA-Raum), Veranstaltungszeit (wird ggfs. Kinderbetreuung mitgedacht) und Veranstaltungsort („Szene“-Ort oder niedrigschwellig angebunden)
- Sind Informationen zur Zugänglichkeit von Veranstaltungen kommuniziert – z.B. auf Homepage, in Veranstaltungsflyern etc.? Können Mitarbeitende mit Besucher*innenkontakt diese Informationen weitergeben, beziehungsweise wissen sie, an wen sie sich wenden können?

— Wenn es eine Verpflegung gibt: wird auf unterschiedliche Bedarfe eingegangen (z.B. vegan, glutenfrei)?

— Inwiefern werden Ausschlüsse aufgrund von Klassismus mitgedacht? Zum Beispiel durch unterschiedliche Modelle für Eintrittspreise etc.

— Bieten Workshops/ Bildungsangebote unterschiedliche Lernangebote, die unterschiedliche Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmenden ansprechen? Enthalten Methoden auch Alternativen/ Abwandlungen, die alle Teilnehmende unabhängig von Leistung und Beeinträchtigung machen können?

— Achten Sie bei der Veranstaltungsdurchführung auf Sprechgeschwindigkeit, verwendete Begriffe und Kommunikationsart?

— Ist Dolmetschen (bspw. auch in Deutsche Gebärdensprache) mitgedacht?

- Haben Sie hierfür bereits in der Planung ein ausreichendes Budget mit eingeplant?
- Gibt es ein Konzept, wie Dolmetschen erfolgen kann (z.B. auch Flüsterübersetzung im Publikum erfordert kleinere Redeeinheiten durch die Referierenden, mehr Pausen etc., bei Filmen kann Untertitelung miteingeblendet werden)

²² <http://www.leichte-sprache.de/>

²³ <http://www.mso-inklusive.de/de/Toolbox/Checklisten/Checkliste%20inklusive%20Vereinsarbeit/>

Das mag jetzt alles ganz schön viel klingen – und der Aufbau eines möglichst barrierefreien Umfelds beinhaltet, neben finanziellen Ressourcen, auch ein stetiges Lernen und im Austausch sein. Doch letztendlich kommt nach der Idee des Konzeptes „Designs für Alle“²⁴ die Gestaltung von Produkten und Angeboten, die eine Bandbreite menschlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnisse und Vorlieben berücksichtigen ohne Personen durch Speziallösungen zu stigmatisieren, allen Personen zu Gute – und werden von möglichst vielen als attraktiv und zugänglich wahrgenommen. Und das sollte Ziel sein – nicht, die Etablierung von vielfaltssensiblen Sonderprojekten, sondern die Gestaltung eines attraktiven, qualitativ hochwertigen Programms, das Multiperspektivität darstellt und unterschiedlichen Menschen Anknüpfungspunkte, Freude und Anregung bietet.

Hier nun einige Ergebnisse und Empfehlungen der externen Projekt- und Prozess- Evaluation einer teilnehmenden Kulturinstitution durch eine Hochschule, die dazu anregen soll, sich in einen Veränderungsprozess zu begeben:

— „Nach einer 20-monatigen Laufzeit kann festgehalten werden, dass der von der W3 initiierte Öffnungsprozess erste Auswirkungen auf die strukturellen Abläufe des Theaters hat. Der Prozess hatte eine bewußtseinsfördernde und haltungsverändernde Wirkung. Erste konkrete Maßnahmen wurden umgesetzt und weitere Maßnahmen sind in Planung.

— Als wichtigstes Resultat bleibt festzuhalten, dass ein Umdenken / neues Denken / Thematisieren innerhalb verschiedener Bereiche des Theaters erfolgt ist. Dies wird in zahlreichen Interviews als positiv und notwendig bewertet. Diese Ergebnisse sind überwiegend ein Resultat der im Sommer 2017 durchgeführten Workshops. Die Workshops haben ein Bewusstsein darüber erzeugt, dass vielfaltssensible Öffnungsprozesse eine hohe Relevanz haben und es nicht ausreichend ist, sich selber als „offen“ zu empfinden. Der rassismuskritische Ansatz hat gezeigt, wie viel Veränderung an dieser Stelle notwendig ist. ...“

— „... Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der von der W3 gewählte rassismuskritische Ansatz zur interkulturellen Öffnung zu einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit der Thematik, zu einem umfassenden Verständnis, zu nachhaltigen Maßnahmen und einem hohen Commitment der Belegschaft führen kann. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

— Durch den hier gewählten rassismuskritischen Ansatz entsteht ein erhöhter Diskussionsbedarf in der zu beratenden Gruppe. Reaktionen sind oft stark emotional, und ein „mehr“ an Zeit ist erforderlich.

— Eine hohe Kontinuität der beteiligten Personen aus der jeweiligen Kulturinstitution und von Seiten der Berater ist notwendig. Wissensrückstände können auf beiden Seiten nur schwer aufgefangen werden.

— Mindestens eine Person aus der Leitungsebene sollte bei den Fortbildungen / Workshops anwesend sein.

²⁴ <https://www.design-fuer-alle.de/>

- Ein Berater mit zusätzlichem Wissenshintergrund aus der zu beratenden Institution (Theater, Museum, etc.) ist für den Prozess förderlich.
- Die Finanzierung und eine ausreichende Anzahl von Workshops sollten im Vorfeld sichergestellt sein, um Unsicherheit und Überforderung zu vermeiden.
- Das Budget sollte möglichst nicht das „Normalbudget“ der Kulturinstitution tangieren, um Verteilungssängsten innerhalb der Kulturinstitution vorzubeugen.
- Eine präzise und gut vorbereitete Kommunikation nach innen ist notwendig...
- Eine Evaluation ist hilfreich, um Räume für die Selbstreflektion zu schaffen und die gesetzten Meilensteine und Maßnahmenpläne zu überprüfen.“

4

Zu guter Letzt ...

Wir sind zwar jetzt am Ende der REFLEXIONEN angekommen, doch eigentlich stehen wir noch am Anfang und dieser Text wird nie ganz fertig sein. Zum einen, weil wir uns dem Thema als Verfasser*innen aus einem spezifischen, rassistuskritischen Blickwinkel genähert haben – und dabei sind ganz sicher andere Perspektiven in den Hintergrund geraten beziehungsweise vergessen worden. Und zum anderen, weil es nicht die eine Checkliste geben kann, die es einfach abzuheften und abzulegen gilt – sondern das Ganze immer auch ein kollaborativer, multiperspektivischer (Lern)Prozess ist.

Wir hoffen es ist deutlich geworden: eine diversitätsorientierte Öffnung lässt sich nicht allein abhandeln mit einem Leitbild, das auf dem Papier existiert, aber nicht Herzen und Strukturen erreicht. Öffnungsprozesse sind Lernprozesse und setzen eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen (institutionellen) Kulturgebundenheit voraus. Das bedeutet auch, die Orientierung an der Mehrheitskultur als alleinigen Maßstab für das eigene Wahrnehmen und Handeln in Frage und andere Wissensarchive ins Zentrum zu stellen. Denn das Wissen, kulturelle Produktionen und Widerstandsbewegungen von marginalisierten Positionen sind schon lange da – sie kommen jedoch im allgemeinen Kanon viel zu wenig zum Tragen, werden nicht gehört. Und hier sind wir alle gefragt, im Sinne einer Dezentrierung Räume zu öffnen und Platz zu machen für andere Perspektiven, Geschichtsschreibungen, Deutungen. Beispielsweise indem künstlerische Produktionen von Personen of Color Einzug in Ausstellungen und in pädagogische Arbeit erhalten, dass Interventionen, die Diskriminierung und Ausschlüsse im Kulturbetrieb klar benennen, Gehör finden und als Anstoß zur Veränderung genutzt werden. Dies kann jedoch nur gelingen über die maßgebliche Beteiligung von Betroffenen als Initiator*innen und Träger*innen von Projekten und über eine künstlerische Praxis, die sich auch als politische Praxis versteht. So haben beispielsweise Selbstorganisationen schon lange Forderungen und Kriterien für eine inklusive, rassistuskritische Arbeit veröffentlicht, mit der immer wieder die eigene Alltagspraxis überprüft werden kann. Die 10-Punkte Liste der australischen Selbstorganisation RISE für Künstler*innen, die Projekte mit Geflüchteten machen wollen, ist hier nur ein Beispiel²⁵. Viele dieser Forderungen müssen nicht immer wieder neu formuliert, sondern sichtbar, gehört und umgesetzt werden.

²⁵ Canas, Tania (RISE) (2016): „Wir sind nicht dein nächstes Kunstprojekt“, Kultur öffnet Welten, 01.04.2016. Online unter: http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_1536.html

5 Literaturangaben und -hinweise

A

Ahmed, Sara (2004):
The Non-Performativity of Anti-Racism. Text and Terrain: Legal Studies in Gender and Sexuality, University of Kent.

Ahmed, Sara (2011):
»You end up doing the document rather than doing the doing«: Diversity, Race Equality und Dokumentationspolitiken. In: María do Mar Castro Varela & Nikita Dhawan (Hrsg.): Soziale (Un)Gerechtigkeit. Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung, Berlin: LIT Verlag, S. 118-137.

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

Aikins, Joshua Kwesi & Gyamerah, Daniel (2016):
Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Eine Expertise von Citizens For Europe, Berlin, Projekt: Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Online unter: http://www.kulturprojekte.berlin/fileadmin/user_upload/Presse/FINAL_mit_Grafik_auf_Doppelseite.pdf [letzter Zugriff am 11.07.2018].

B

Bayer, Natalie; Kazeem-Kamiński, Belinda & Sternfeld, Nora (Hrsg.) (2017):
Kuratieren als antirassistische Praxis. Berlin: De Gruyter.

Bayer, Natalie & Terkessidis, Mark (2017):
Über das Reparieren hinaus. Eine antirassistische Praxeologie des Kuratierens. In: Bayer, Natalie; Kazeem-Kamiński, Belinda & Sternfeld, Nora (Hrsg.): Kuratieren als antirassistische Praxis, Berlin, S. 53 – 72.

C

Canas, Tania (RISE) (2016):
„Wir sind nicht dein nächstes Kunstprojekt“, Kultur öffnet Welten, 01.04.2016. Online unter: http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_1536.html [Zugriff: 27.11.2018].

Castro Varela, María do Mar & Dhawan, Nikita (2009):
Breaking the Rules. In: Carmen Mörsch & Forschungsteam documenta 12 Vermittlung (Hrsg.): Kunstvermittlung II Zwischen kritischer Praxis und Dienstleistung auf der documenta 12. Ergebnisse eines Forschungsprojekts, Zürich-Berlin: diaphanes, S. 339-353.

Crenshaw, Kimberlé (1989):
Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracial Politics. University of Chicago Legal Forum 139, S. 150.

D

Deutsch Plus e.V.:
Vielfaltscheck. Online unter: <https://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/vielfalts-check-online/> [letzter Zugriff: 03.12.2018].

E

Eggers, Maureen Maisha (2015):
Diskriminierungskritische Perspektiven auf Kindheit. Vortrag zur Eröffnung der Fachstelle „KiDs–Kinder vor Diskriminierung schützen!“. Online unter: www.situationsansatz.de/files/texte%20ista/fachstelle%20kinderwelten/kiwe%20pdf/KiDs/Kick%20Off%20KiDs/Vortragsskript%20Diskriminierungskritische%20Perspektiven%20auf%20Kindheit%20MME%20Final.pdf [Zugriff: 19.11.2018].

Eucrea e.V. (2018):
„Diversität im Kunst- und Kulturbetrieb in Deutschland: Künstler*innen mit Behinderung sichtbar machen“ – ein Positionspapier. Online unter: https://www.eucrea.de/images/downloads/Positionspapier_EU-CREA_Diversitat.pdf [Zugriff: 19.11.2018].

G

Günzl, Reinhard; Wellstein, Benjamin (2013):
Organisationen als Fundament für bewegliche Strukturen und Prozesse, S. 26; in: Königswieser, Roswita; Lang, Erik; Keil, Marion: Systemische Unternehmensberatung. Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart

H

Hummel, Claudia (2012):
Kunstvermittlung in der Migrationsgesellschaft – ein Blick auf die Ausbildung. (Mit Verweis auf den Beitrag von Paul Mecheril in derselben Publikation) In: ifa (Institut für Auslandsbeziehungen); Zürcher Hochschule der Künste, Institute for Art Education; Universität der Künste Berlin, Fak. Bildende Kunst, Institut für Kunst im Kontext (Hrsg.): Kunstvermittlung in der Migrationsgesellschaft: Reflexion einer Arbeitstagung – 2011. (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik). Stuttgart.

I

Institute for Art Education, Zürcher Hochschule der Künste (2016):
Art.School.Differences. Researching Inequalities and Normativities in the Field of Higher Art Education. Schlussbericht. Online unter: https://blog.zhdk.ch/artschooldifferences/files/2016/10/ASD_Schlussbericht_final_web_verlinkt.pdf [letzter Zugriff am 03.12.2018].

M

Mecheril, Paul (2000):
Anerkennung des Anderen als Leitperspektive Interkultureller Pädagogik? Perspektiven und Paradoxien, Vortragsmanuskript zum interkulturellen Workshop des IDA-NRW 2000: <https://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0201.pdf> [letzter Zugriff am 28.11.2018].

Mörsch, Carmen (2009):
Am Kreuzpunkt von vier Diskursen: Die documenta 12 Vermittlung zwischen Affirmation, Reproduktion, Dekonstruktion und Transformation. In: Dies. (Hrsg.): Kunstvermittlung. Zürich/Berlin: diaphanes, S. 9-33.

Mörsch, Carmen (2016):
Refugees sind keine Zielgruppe. In: Ziese, Maren & Gritschke, Caroline (Hrsg.): Geflüchtete und Kulturelle Bildung - Formate und Konzepte für ein neues Praxisfeld. Bielefeld: transcript, S. 67-74.

Mörsch, Carmen (2018):
Critical Diversity Literacy an der Schnittstelle Bildung/Kunst: Einblicke in die immerwährende Werkstatt eines diskriminierungskritischen Curriculums. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/critical-diversity-literacy-schnittstelle-bildung-kunst-einblicke-immerwaehrende-werkstatt> [Zugriff: 17.11.2018].

Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (Hrsg.) (2015):
Inklusion auf dem Weg. Das Trainingshandbuch zur Prozessbegleitung. Berlin: Lambertus.

Okun, Tema & Jones, Kenneth (2001): *White Supremacy Culture. From Dismantling Racism: A Workbook for Social Change Groups*. ChangeWork. Online unter: http://cwsworkshop.org/PARC_site_B/dr-culture.html [letzter Zugriff am 03.12.2018].

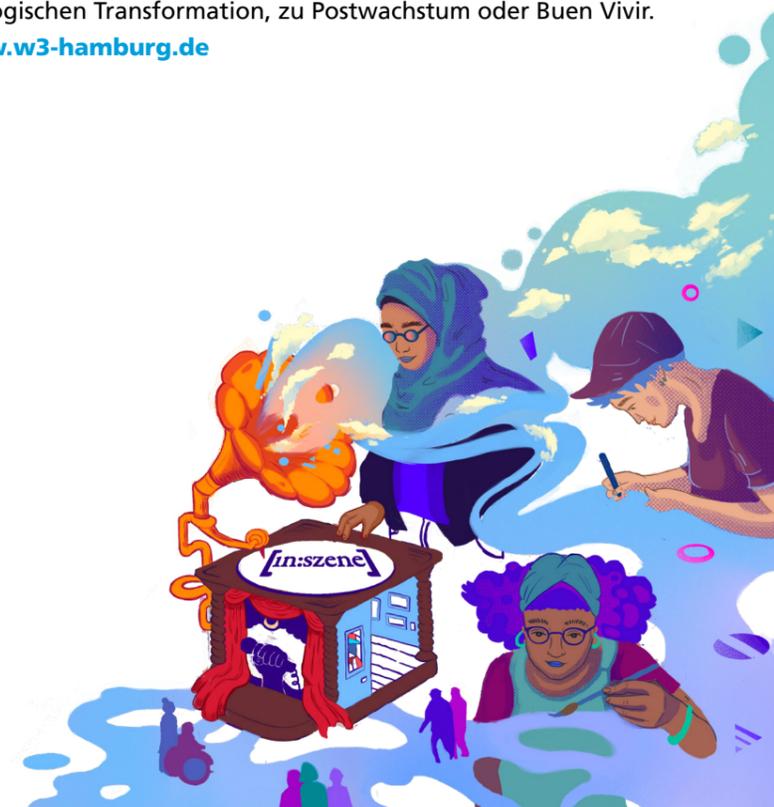
RAA Berlin (2017): *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien*. Online unter: <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUND-SAETZE-RAA-BERLIN.pdf> [letzter Zugriff am 11.07.2018].

Schütze, Anja & Madler, Jens (Hrsg.) (2017): *weiße Flecken. Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der Kulturellen Bildung*. Schriftenreihe Kulturelle Bildung, vol. 63, München.

Vielfalt entscheidet: *Diversity in Leadership: Kulturelle Vielfalt in Kulturbetrieben. Ergebnisse zu Führungspositionen in Bühnen und Theatern*. Online unter: <http://vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2016/05/PDF-Download-Druck-Kulturstudie-NEU.pdf> [letzter Zugriff am 03.12.2018].

Die **W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.** ist ein Bildungs- und Kulturzentrum rund um globale Gerechtigkeit. Seit 40 Jahren engagiert sie sich für Perspektivenvielfalt im Diskurs, diversitätssensible Orientierung in allen Gesellschaftsbereichen und Bildung für nachhaltige Entwicklung. Sie öffnet Räume für vielfältige Perspektiven auf Migrationsbewegungen und ihre Ursachen, globale Machtverhältnisse und kolonialen Kontinuitäten. Dabei konzentriert sie sich auf zukunftstaugliche Alternativen wie postkoloniale und machtkritische Ansätze, Bewegungen zur sozial-ökologischen Transformation, zu Postwachstum oder Buen Vivir.

www.w3-hamburg.de



WIR

Wir danken den Förderern
der Projekte **Orte der Vielfalt**
und **[in:szene] mehr Vielfalt im**
Kulturbetrieb für die Unterstützung
unserer Arbeit.