Diversity Management

Teilhabe durch personelle und strukturelle Vielfalt

Inés Mateos

Die Kulturbotschaft des Bundes 2016–2020 schreibt sich – neben «gesellschaftlicher Zusammenhalt» und «Kreation und Innovation» – «Kulturelle Teilhabe» als dritte Handlungsachse ins Kursbuch.¹ Manch einer mag dies als blosses Einstimmen in den guten Ton der neuentdeckten demokratischen Werte im Kulturbetrieb empfinden. Das diskursive *Comme il faut* reicht m. E. allerdings nicht aus, um diese grundlegende strategische Ausrichtung der Kulturpolitik zu erklären. Vielmehr antwortet diese Positionierung auf gesellschaftliche Entwicklungen, die sich in den letzten Jahrzehnten auf eine Weise beschleunigt haben, die Institutionen oft nur verspätet nachzuvollziehen in der Lage sind. Werfen wir also zunächst einen Blick auf diesen gesellschaftlichen Wandel, der sich als einer hin zu einer viel ausgeprägteren Diversität darstellt und der sich sehr treffend mit «superdivers» und «postmigrantisch» beschreiben lässt.

Den neuen Pluralismus unserer Einwanderungsgesellschaften – und die Schweiz ist eine Einwanderungsgesellschaft par excellence – hat der Soziologe Steven Vertovec in jüngster Zeit mit dem Konzept der *Superdiversity* (2007) begrifflich gefasst.² Er versucht damit, die komplexe Vielfalt und das Prozesshafte des gesellschaftlichen Wandels mit in den Blick zu nehmen, statt soziale Diversität klassisch als eine Aneinanderreihung identitätsbildender Kategorien wie Geschlecht, Alter, Herkunft usw. zu begreifen. Dynamische, ausdifferenzierte und sich überkreuzende Milieus sind das Hauptmerkmal dieser pluralisierten Gesellschaft. Die Vielfalt vervielfältigt sich gewissermassen. Niemand definiert sich mehr über eine einzige Zuschreibung: Wer will schon *nur* Frau sein? Wer *nur* jung? Wer *nur* Migrant? Niemand ist nur eines, wir alle sind vieles – so liesse sich die wiederentdeckte Komplexität sozialer Diversität auf den Punkt bringen. Komplementär zu dieser Vorstellung von *Superdiversity* läuft

1 Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2016–2020 vom 28. November 2014 (Kulturbotschaft 2016–2020), Dokumentation auf www.bak.admin.ch/kulturbotschaft.

2 Vgl. auch den Beitrag von Lutz Liffers in diesem Band.

der Entwurf einer *postmigrantischen Gesellschaft*.³ «Postmigrantisch» bedeutet hier nicht, dass es keine Migration oder gar Migrantinnen und Migranten mehr gibt, sondern vielmehr dass Migration konstitutiv wird für das, was Gesellschaft heute überhaupt ausmacht, und deswegen auch für die drängenden Fragen, die sich daraus ergeben.⁴ Es ist dieser Pluralismus, das komplexe Zusammenspiel ganz unterschiedlicher Faktoren, der mit dem Begriff der Superdiversität bezeichnet wird und der nahezu alle gesellschaftlichen Transformationen prägt. Der springende Punkt dabei ist, dass dieser Wandel in und durch Vielfalt nicht nur für Zugewanderte gilt, sondern für die gesamte postmigrantische Gesellschaft.

Wie aber wird diese postmigrantische superdiverse Gesellschaft in und von der Kultur repräsentiert, deren Kernaufgabe Repräsentation in ihren unterschiedlichsten Facetten ja ist? Nehmen wir als Beispiel das Theater. Wenn der dunkelhäutige Mann nur den Hilfsarbeiter mimen darf und die junge Frau mit Behinderung schon gar nicht auf die Bühne kommt, dann laufen wir Gefahr, immer nur dasselbe zu sehen zu bekommen. Nämlich weisse, mittelständische, bühnendeutschsprechende Darstellerinnen und Darsteller, welche die immer gleichen Geschichten auf ähnliche Art erzählen. Diese aber haben immer weniger mit der immer stärker von Vielfalt geprägten Welt ausserhalb des Theaters gemein. Es könnte also durchaus sein, dass solche Geschichten auch immer weniger und vielleicht bald nur noch wenige interessieren.

Kulturelle Teilhabe als eine der wesentlichen strategischen Ausrichtungen der Kultur zu positionieren, darf deshalb auch als dringlicher Versuch gewertet werden, mit diesem prägenden gesellschaftlichen Wandel mitzugehen. Es zeigt den dezidierten politischen Willen, die dynamischen Entwicklungen der Vielfalt in, durch und mit den Kulturinstitutionen zu gestalten. Um diese Gestaltung nun kümmert sich Diversity Management. Durch Diversity Management soll nicht nur die Kultur des Unternehmens – oder in diesem spezifischen Fall der Kulturinstitutionen – verändert werden, sondern es soll durch die daraus resultierende Innovationskraft auch der ökonomische Output gesteigert werden. Diversity Management stellt somit Instrumente zur Verfügung, die in erster Linie den ökonomischen Nutzen im Sinn haben

3 Der Begriff «postmigrantisch» kommt aus dem Kulturbereich. Shermin Langhoff, inzwischen Intendantin des neu postmigrantisch ausgerichteten Maxim Gorki Theaters in Berlin, hat 2008 als künstlerische Leiterin des Kulturzentrums Ballhaus in Berlin Kreuzberg «Dogland – junges postmigrantisches Theaterfestival» lanciert und den Begriff damit in Umlauf gebracht. Seither wird er in der öffentlichen Debatte um Migration immer populärer und ist inzwischen auch Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen.

4 Vgl. auch den Beitrag von Rohit Jain in diesem Band.

und dem Kulturbetrieb suspekt sind, weil sie utilitaristisch erscheinen. Damit wird ausser Acht gelassen, dass die Erfindung des Diversity Management einen fundamentalen sozialpolitischen Anspruch transportierte. Es waren in den 1970er Jahren der USA schwarze Aktivistinnen, die als «Combahee River Collective» auf Mehrfachdiskriminierungen aufmerksam machten⁵ und damit einerseits die wissenschaftliche Auseinandersetzung um Diversity ins Rollen brachten und andererseits erste Personalmassnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierung in staatlichen Institutionen überhaupt ermöglichten.⁶ Interessant erscheint mir dieser sozialpolitische Aspekt von Diversity Management, weil wir es im Falle der Kulturinstitutionen nicht mit profitorientierten Unternehmen zu tun haben. Zwar unterliegen heute auch Non-profit-Organisationen gewissen Regeln der Rentabilität, aber sie haben als Institutionen des Staates⁷ eben auch einen gesellschaftspolitischen Auftrag. Für die Kulturinstitutionen heisst dieser vereinfacht gefasst «Kultur für alle». Der Ruf nach kultureller Teilhabe kann insofern als Erinnerung an diesen Auftrag gelesen werden. Und darüber hinaus auch als Handlungsanweisung für den Kulturbetrieb.

Um diese gesellschaftspolitische Dimension erweitert, stellt Diversity Management also eine nützliche Managementdoktrin dar, um kulturelle Teilhabe in Kulturinstitutionen – und darüber hinaus im gesamten Kulturbetrieb – konkret umzusetzen. Diversity Management folgt dabei dem Mainstreaming-Prinzip und ist eine Führungsaufgabe.

Setzen wir als Leitlinie die kulturelle Teilhabe und damit einhergehend auch die angemessene Repräsentation gesellschaftlicher Vielfalt, dann bedeutet dies konkret, dass es zuerst einmal einen ganzheitlichen analytischen Blick auf die Organisation braucht. Dabei zielt Diversity Management entgegen den gängigen Vorstellungen

5 Die Geschichte der «Combahee River Collective» ist nachzulesen in: Combahee River Collective 1979.

6 Um die Mehrfachdiskriminierung (*gender, race and class*) von schwarzen Frauen zu benennen, führte die afroamerikanische Juristin Kimberle Crenshaw den Begriff der Intersektionalität (engl. intersection = Schnittpunkt, Schnittmenge) ein, der die Überschneidung von verschiedenen Diskriminierungsformen in einer Person meint (Eisenstein 1979; Meulenbelt 1988). Schon 1851 hatte Sojourner Truth mit «Ain't I a woman?» erste Überlegungen zu der Unterscheidung in Diversitätskategorien gemacht. Und ganz im Sinne von Vorkämpferin Truth haben schwarze Aktivistinnen, aber auch Literatur- und Sozialwissenschaftlerinnen – wie Audre Lorde, Angela Davis, Bell Hooks und Patricia Hill Collins – in der Folge dazu beigetragen, dass Lebensrealitäten von marginalisierten Menschengruppen in Wissenschaft und Politik nicht mehr so einfach ignoriert werden können, u. a. mit Massnahmen der sogenannten *positive action* (bspw. Quoten für Minderheiten an Schulen und Universitäten).

7 Ich zähle hier auch Organisationen, die in einem staatlichen Subventionsverhältnis oder Leistungsauftrag zu staatlichen Institutionen stehen.

keineswegs nur auf die Personalpolitik. Mainstreaming heisst nichts anderes, als dass alle Unternehmensbereiche im Fokus stehen müssen.⁸ Hilfreich ist dabei ein einfaches 3-P-Programm, das die Analyse leitet: Unter dem Gesichtspunkt der Vielfalt werden dabei erstens *Programm*, zweitens *Publikum* und drittens *Personal* einer Institution unter die Lupe genommen. Ergänzt werden können diese drei Ps durch ein weiteres, nämlich viertens *Partnerschaften*.⁹

Zuerst einmal muss Vielfalt im *Programm* zum Tragen kommen. Hier stellen sich Fragen wie: Welche Geschichten werden erzählt? Welche Erfahrungswelten kommen auf die Bühne, auf die Leinwand oder auch ins Buch? Wie wird erzählt? Welchen Darstellungslogiken folgt Kunst? Aber auch: Welche Projekte werden gefördert? Wie sind Förderkriterien konzipiert? Welchen Vorstellungen und Traditionen folgen diese?

Daran anschliessend stellt sich die Frage nach dem *Publikum*: Für wen programmiert ein Stadttheater? Welche Museumsbesucherinnen und -besucher haben eine bestimmte Ausstellung im Auge? Wer wird mit welchem Stoff und mit welchen Darstellungsformen angesprochen? Aus welcher Perspektive wird erzählt? Mit welchen Kunstprojekten erreiche ich wen?

Das P wie *Personal* hat eine wesentliche Bedeutung für die Repräsentation von Vielfalt. Das Personal sämtlicher Institutionen, aber auch in Verwaltungen und anderen Entscheidungsgremien, muss kritisch unter die Lupe genommen werden. Es stellen sich hier Fragen wie: Wie divers ist die Zusammensetzung von Kulturbetrieben? Wie sind Leitungsstellen besetzt? Wer sind die Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Kulturverwaltung? Wie ist die Jury zusammengesetzt, die über Preise oder Fördermittel entscheidet? Welche Künstlerinnen oder Künstler werden gefördert? Mit welchen Förderkriterien erreiche ich welche Kulturschaffenden?

Zuletzt hat das zusätzliche P wie *Partnerschaften*, wenn es um kulturelle Teilhabe geht, eine besondere Bedeutung. Die gesellschaftliche Vervielfältigung der Vielfalt, wie wir sie erleben, im Kulturbetrieb nachzuvollziehen, kann nur gelingen, wenn mutig neue Partnerschaften eingegangen werden. Dafür müssen sich die Kulturinstitutionen folgende Fragen stellen: Wer sind unsere Partnerinnen und Partner?

8 Diversity Management folgt dem klassischen «Management by Objectives». Dieses erstellt aufgrund einer tiefgreifenden Analyse der Organisation auf Diversity bezogene strategische Ziele. Davon abgeleitete operative Ziele, darauf bezogene Massnahmen und deren Umsetzung finden wiederum Eingang in ein Reportingsystem, das die Erreichung der gesteckten Ziele überprüft und gegebenenfalls anpasst (Risberg et al. 2012).

9 Über die Bedeutung der 4 Ps im Kulturbetrieb siehe Kolland (2013, 57–64).

Seit wann? Welche neuen Partnerschaften könnten uns zu einer grösseren Vielfalt verhelfen? Wie können wir diese neuen Partnerschaften eingehen?

Es sind dies alles Fragen, die sich gerade der Kulturbetrieb nicht gerne stellt, zumal sein Selbstverständnis Offenheit für aktuelle Themen, für andere Formen und für alle Publika vorgibt. In diesem Sinne hat Diversity Management auch im Kulturbetrieb mit den klassischen Widerständen zu rechnen. Entweder damit, dass der Kulturbetrieb nicht einsieht, dass es in einem tiefgreifenden Prozess auf die Öffnung seiner Institutionen hinarbeiten muss, weil es sich eben schon für offen hält. Oder aber wir haben es mit der Befürchtung zu tun, dass Massnahmen des Diversity Managements die künstlerische Freiheit beeinträchtigen könnten. Manchmal äussern sich Widerstände auch in Form von Einwänden, die die Machbarkeit eines grundlegenden Diversity Managements in Frage stellen, gerade kleinere Institutionen führen diese oft an.

Nun, dieser Einwand führt uns direkt zum zweiten Grundsatz von Diversity Management als Führungsaufgabe (Müller und Sander 2011): dass eine Organisation zunächst einmal den festen deklarierten Beschluss fasst, Vielfalt herstellen und gestalten zu wollen; die Grösse der Organisation etwa spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Es geht bei diesem Gestaltungswillen allerdings keineswegs nur um weiche Kriterien auf der Ebene der Kultur einer Organisation, sondern um deren fundamentale strategische Ausrichtung. Mit seiner prominenten Positionierung der kulturellen Teilhabe in der Kulturbotschaft hat der Bund einen wichtigen Impuls gegeben. Nun müssen die Verantwortlichen in den Kantonen diesen Impuls aufzunehmen wissen und das Anliegen konkret und verbindlich umsetzen. Das ist keine besonders einfache Aufgabe, nicht nur der Widerstände wegen, die zu erwarten sind. Es geht um tiefgreifende Veränderungen im Kulturbetrieb. Manch' Kanondenken, kulturelle Deutungsmacht, einige Konventionen und auch gefestigte Netzwerke werden sich befragen lassen müssen, ob sie Gesellschaft in ihrer Vielfalt repräsentieren. Das ist unbequem und stellt gewachsene Interessen auf die Probe. Förderstellen werden ihre Kriterien überdenken und neu ausrichten müssen, wenn sie vielfältigere und andere Akteurinnen und Akteure gewinnen wollen. Ebenso wie Kulturinstitutionen wirksame Anpassungen von ihrer programmatischen Ausrichtung über ihre Personalpolitik bis hin zu den anvisierten Publika werden vornehmen müssen. In diesem Sinne geht es um etwas mehr als nur ein Plus, das über Vermittlungsprojekte erreicht werden kann. Kulturelle Teilhabe wird nicht zu haben sein, wenn nicht alle Organisationsbereiche (alle 4 Ps) auf Diversität ausgerichtet werden. Es geht um strukturelle Fragen, die über Veränderungen auf der Ebene der Strukturen gelöst

werden müssen; mit Projektpolitik alleine wird kulturelle Teilhabe deshalb nur punktuell erreicht werden können.

In diesem Sinne geht es bei der Ausrichtung auf kulturelle Teilhabe um einen grundlegenden Veränderungsprozess des Kulturbetriebs und seiner Institutionen.¹⁰ Diversity Management bietet gute Instrumente, um diesen Change-Prozess grundlegend und organisationsübergreifend anzugehen. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine quotengetriebene Personalpolitik, sondern vielmehr darum, die Komplexität gesellschaftlicher Vielfalt auch über Themenwahl und Darstellungsformen zu spiegeln. Aber natürlich muss es auch darum gehen, diese Vielfalt in den Institutionen abzubilden. Der gesellschaftspolitische Auftrag auch von Kulturinstitutionen ist es, Diskriminierung und Barrieren aller Art aufzuheben, um Asymmetrien und Ungleichheiten auszugleichen. Das ist nicht nur eine Frage der Repräsentation, sondern auch der Gerechtigkeit. Und es ist zudem der einzig gangbare Weg, um den Kulturbetrieb für die Zukunft «fit zu machen» (Terkessidis 2010) – eine Zukunft, die übrigens schon begonnen hat.

Literatur

- Combahee River Collective. 1979. A Black Feminist Statement. In Zillah Eisenstein (Hrsg.), *Capitalist Patriarchy and the Case For Social Feminism*. New York: Monthly Review Press.
- Knuth, André. 2006. *Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie zur Erschließung des Potentials menschlicher Vielfalt in Organisationen*. Tönning: Der Andere Verlag.
- Kolland, Dorothea. 2013. Interkulturelle Öffnung konkret: Auf dem Weg zu einer Roadmap interkultureller Kulturarbeit. In Abteilung Kultur des Kantons Basel-Stadt (Hrsg.), *Dokumentation «Basel – Interkulturell», Arbeitstagung 2013* (S. 57–64). Basel.
- Kulturbotschaft 2016–2020. *Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2016–2020 vom 28. November 2014*. Dokumentation auf www.bak.admin.ch/kulturbotschaft.
- Meulenbelt, Anja. 1988. *Scheidelinien. Über Sexismus Rassismus und Klassismus*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Müller, Catherine, Gudrun Sander. 2011. *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*. Bern: Haupt Verlag.
- Risberg, Annette, Alexandra Beauregard und Gudrun Sander. 2012. Organizational Implementation: Diversity Practices and Tools. In Danowitz, Mary Ann, Edeltraud Hanappi-Egger und Heike Mensi-Klarbach (Hrsg.), *Diversity in Organizations: Concepts and Practices* (S. 185–237). Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Terkessidis, Mark. 2010. *Interkultur*. Berlin: Suhrkamp.
- Vertovec, Steven. 2007. Superdiversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies* 30(6): 1024–1054.

¹⁰ Vgl. auch den Beitrag von Mark Terkessidis in diesem Band.