

**KM**

Nr. 116 • November 2016 • ISSN 1610-2371  
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



@flickr - Daniel Jurana CC BY-SA 2.0

**DIVERSITY**



## Liebe Leserinnen und Leser,

beim Thema Diversity wägt man sich irgendwie in einer defensiven Haltung. Man will ja unbedingt. Aber man möchte auch niemandem auf die Füße treten. Das Ergebnis ist meist eine Verstrickung in gender und political correctness und es bleibt allzu oft bei trendkonformen Lippenbekenntnissen. Manchmal eine/r gibt lieber gleich der monokulturellen Einheit den Vorzug. Ist das Thema so heikel und mit Tabus gespickt? Und warum ist die Auseinandersetzung damit für jede Organisation doch eine grundlegende?

Diversity ist kein virulentes Thema, nur weil in den vergangenen Jahren mehr Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind oder weil sich der Kulturbetrieb neue Zielgruppen erschließen muss oder weil auch ihn der Fachkräftemangel erreichen wird. Alles gern herangezogene Argumente. Diversity betrifft diese Aspekte sicher, aber es steckt viel mehr dahinter. Es ist ein Selbstverständnis, das es Systemen und Organisationen erst ermöglicht, den kulturellen und gesellschaftlichen Phänomenen wie Vielfalt, Pluralisierung, Internationalisierung begegnen zu können. Eine Standardantwort zu dem Warum, Wann oder Wie gibt es nicht. Es ist keine Auseinandersetzung mithilfe diverser vorformulierter Zieldefinitionen, Checklisten und Anleitungen möglich. Dafür ist Diversity viel zu komplex und betrifft zu viele Systemebenen.

Dennoch ist es eigentlich erst einmal ganz einfach: Denn am Beginn steht schlicht die Entscheidung dafür. „Alle Aktivitäten und Ansätze lassen sich zunächst als Anzeichen für eine interessierte, bemühte und offene Auseinandersetzung mit Fragen sozialer Un-/Gleichheit und Verschiedenheit verstehen.“ (Verena Bruchhagen in diesem Magazin) Die Gründe dafür können ebenso unterschiedlich sein, wie die Herangehensweisen. Aber um wirksam sein zu können, muss es Grundlage des Handelns selbst werden. Eine Diversity Kultur entsteht dabei nicht von heute auf morgen. Diese Aufgabe kostet Kommunikationsmühsal und Überzeugungskraft. Und ja, vielleicht tritt man jemanden auf die Füße. Aber der „Nutzen“ macht es zu einer vielfach – auch im ökonomischen Sinne – lohnenswerten Aufgabe.

Kunst und Kultur gelten als besonders wichtiges Referenzsystem für Vielfalt und Verschiedenheit. Der Kunstproduktion auf den Kulturbühnen kann man an dieser Stelle sicher wenige Versäumnisse unterstellen. Aber gilt das auch für das Agieren hinter ihren Kulissen? Wie „vielfältig“ arbeitet und denkt man im Kulturmanagement? Der Blick auf die „Chef“ebene der deutschen Kultureinrichtungen reicht allerdings schon, um zu zeigen, wie weit der Kulturbetrieb von tiefgreifenden Auseinandersetzungen damit entfernt ist. Ja, das Thema ist komplex, es kostet Kraft und Ressourcen. Alles vermeintlich gute Gründe für einen Kulturbetrieb, für den der von außen bestimmte Sparmodus schon beinahe als Generalausrede gilt. Aber letztlich wäre es nur eine weitere wichtige Chance, die verpasst würde.

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



## **SCHWERPUNKT - Diversity Management**

### **THEMEN & HINTERGRÜNDE**

#### **KulturvermittlER: weiblich, deutsch, gebildet...**

Diversity im Kulturmanagement

*Ein Beitrag von Verena Bruchhagen*

..... Seite 4

#### **Ein anderer Zugang**

Brauchen Kulturbetriebe Diversity Management?

*Ein Beitrag von Gernot Wolfram*

..... Seite 10

#### **Die inklusive Organisation**

Diversity Management: Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil

*Ein Beitrag von Barbara Sieben*

..... Seite 15

#### **Harmonie und Vielfalt**

Diversity und Management im Orchesterbetrieb

*Ein Beitrag von Michael Stille, Intendant der Stuttgarter Philharmoniker*

..... Seite 18

#### **Diversity by Design**

Verhaltensökonomische Interventionen gegen kognitive Verzerrungen und für mehr Vielfalt im Betrieb

*Ein Beitrag von Manfred Wondrak*

..... Seite 22

#### **Zwischen ambitioniertem Wunschenken und ernüchternder Praxis**

Diversity bei Stellenbesetzungsprozessen in Kulturorganisationen

*Ein Beitrag von Marie Meininger*

..... Seite 26

## **KM - DER MONAT**

#### **Ehre und Verpflichtung zugleich**

Unsere 3 Fragen an Adolphe Binder ab März 2017 Intendantin des Tanztheaters Wuppertal Pina Bausch

..... Seite 31

#### **Einer unter vielen**

Über Lobbyarbeit für den Kulturbetrieb

*Ein Beitrag von Thomas von Winter*

..... Seite 32

#### **Ein gemeinsamer Prozess**

Strukturentwicklung am Beispiel der Hempelschen Fabrik in Plauen

*Ein Interview mit Levente Sárközy*

..... Seite 35

## **IMPRESSUM**

..... Seite 40



VERENA

BRUCHHAGEN

Dipl. Pädagogin, wiss. Mitarbeiterin der Technischen Universität Dortmund, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich Managing Gender & Diversity, zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema Diversity, Supervisorin (DGSv) in systemischer und psychodynamischer Orientierung

KONTAKT

[verena.bruchhagen@tu-dortmund.de](mailto:verena.bruchhagen@tu-dortmund.de)

# KulturvermittlER: weiblich, deutsch, gebildet...

## Diversity im Kulturmanagement

Kunst und Kultur sind „Denklabor“. Sie sind Beobachtungs- und Referenzsystem und ermöglichen es, die vielen gesellschaftlichen Prozesse zu reflektieren und zu verarbeiten. Sie sind mithin eine wichtige „Toolbox“, um sich dem Thema Diversity nähern zu können. Doch wie sieht es „hinter den Kulissen“ von Kunst und Kultur aus? Wie setzt sich das Kulturmanagement mit Aspekten von Diversity auseinander? Nutzt es das Potenzial, das ihm zur Verfügung steht?

Ein Beitrag von Verena Bruchhagen

Ob Theaterstücke, Kunstführungen oder Musikaufführungen, museale, mediale oder soziokulturelle Projekte, ob aus der Perspektive der Macher oder Nutzer, Begleiter, Gestalter oder Geldgeber: die Auseinandersetzung mit Diversity und Diversity Management<sup>1</sup> ist noch nicht wirklich, also wirksam im System Kulturmanagement angekommen. So sind Phänomene kultureller Vielfalt und gesellschaftlicher Pluralisierung auch im Bereich von Kunst und Kulturmanagement zu beobachten – das scheint selbstverständlich. Aber häufig sind es Einzelprojekte, Diversitätsrhetoriken, marketingrelevante Selbstdarstellungen oder die symbolische Deklamation von political correctness, die allerdings im Umgang mit Diversität eher an der Oberfläche bleiben. Reicht das, lautet an dieser Stelle die nicht nur rhetorische Frage? NEIN! Das Kulturmanagement braucht wie viele andere Bereiche auch die Ausgestaltung professioneller und organisationaler Handlungsräume, braucht eine Auseinandersetzung mit den strukturellen Bedingungen diversitätsgerechter, d.h. sinnhafter Rahmenbedingungen. Produkte, Dienstleistungen und Thematiken in verschiedenen Bereichen der Kreativwirtschaft und des Kulturmanagements sind schließlich nicht neutral, sie verweisen auf (feld- und fach-)spezifische Diversitätsprobleme, auf konflikthafte, zumindest auf spannungsreiche Prozesse im Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit. Was sind also Herausforderungen und Anforderungen zur Gestaltung eines symbolischen wie realen Vermittlungsraums?

### Kunstproduktion als wichtiger Impuls für die Auseinandersetzung

Die Geschichte der Kunstproduktion und Kulturveranstaltungen, wie etwa die Biennalen, zeigt, welche dynamischen Auseinandersetzungen genau hier

<sup>1</sup> Teile dieses Textes wurden veröffentlicht unter dem Titel: Verena Bruchhagen (2016): Diversity to go? Über die Unmöglichkeit, den Umgang mit Diversität im Vorbeigehen zu erledigen, siehe: <http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2016/05/newsletter-10-bruchhagen.pdf>



**... KulturvermittLER: weiblich, deutsch, gebildet...**

zu beobachten sind. Sie zeigen eine vernetzte, globalisierte Welt in ihren verschiedenartigen Kulturauffassungen. Kunst- und Kulturvermittlung stellen sich quasi als ein vielfältiges „Denklabor“ zur Verfügung, um Weltverstehen zu ermöglichen und zu vermitteln bzw. in Perspektivenvielfalt für die Zukunft denken zu lernen. Aber wie sieht es im Bereich des Kulturmanagements aus? Nutzt es dieses Potenzial, das ihm originär zur Verfügung steht? Wird es bewusst wahrgenommen und entwickelt? Wir könnten auch fragen, wie es im Kulturmanagement gelingt, das von KünstlerInnen und Kulturschaffenden eruierte kreative Material, quasi die explorativen Versuchsanordnungen und Erprobungen im Umgang mit optionalen, unsicheren, offenen Themen und Prozessen, auch auf das eigene Feld des Managements anzuwenden? Oder hört der Spaß da auf? Wie stellt sich auch Kulturvermittlung aktuell in seiner Personal- und Organisationsstruktur und -kultur dar? Bildet sich eine Diversität ab (und wenn ja: welche?) oder heißt es: Wir sind ganz offen und tolerant in der Suche nach MitarbeiterInnen... faktisch jedoch bietet sich ein Bild, wie es sich in den Formulierungen „Kulturvermittlung: weiblich, deutsch, gebildet...“ oder auch „Kulturchef: männlich, deutsch, gebildet ...“ fassen lässt und das uns implizit darüber informiert, wie wenig die vorhandene Vielfalt genutzt wird? Reproduziert wird durch diese manageriale Unbewusstheit („Denn sie wissen nicht, was sie tun!“) eine monokulturelle Praxis.

**Denken in Kategorien übersieht die Komplexität**

Auch eine Managementkultur bedarf der Entwicklung. Sie kann so oder so „genährt“, geformt, erprobt werden, kann durch kritische Nachfragen, Integration neuer Sichtweisen, Inklusion ausgegrenzter Themen und sozialer Gruppen oder durch irritierende Interventionen kultiviert werden. Der Mythos des (vermeintlich konfliktreduzierenden) Einheitsdenkens paart sich leider allzu leicht und schnell mit dem kollektiven wie individuellen Wunsch nach überschaubaren, komplexitätsreduzierenden Denk- und Handlungsmodellen. Dies passiert u. a., wenn ein an sich löbliches Diversity-Programm auf die bekannten demografischen Verschiedenheits-Kategorien (wie Geschlecht, Alter, Religion, Soziale Herkunft, Behinderung....) beschränkt bleibt.

Genau diese Verflachung von Diversity-Diskursen, wie sie etliche aktuelle Auseinandersetzungen dominiert, soll hier kritisch zur Diskussion gestellt werden. Ein unterkomplexes Umgehen mit Vielfalt wäre sogar gegenläufig und kontraproduktiv in der Verbindung von Kultur(Management) und Diversität. Denn Kultur wie Kulturvermittlung und damit auch Kulturmanagement „leben“ von dem nicht abwehrenden Umgang mit Heterogenität und Komplexität.

Die Qualität der Auseinandersetzung mit einer von Diversität geprägten Gesellschaft muss sich – so die Annahme – in der Qualität der fachlichen und organisationalen Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen und kulturellen Themen spiegeln. Diversität gilt es nicht nur irgendwo da drau-



**... KulturvermittLER: weiblich, deutsch, gebildet...**

ßen zu beobachten, sondern sie auf die fachspezifischen Diskurse und Konzepte, die beruflichen Szenen, Felder, Themen und vor allem auf die Anforderungen der Wissensgenerierung und Wissensvermittlung im Kontext von Ausbildung, Qualifizierung und Praxis zu beziehen.

**Diversity kann Kontexte neu aufeinander beziehen**

Die Umsetzung von Diversity Management ist nicht gesetzlich gefordert oder gar standardisiert, sondern erfolgt als eine Entscheidung im jeweiligen System. Eine Entscheidung pro Diversity, d.h. eine deklarierte Position zum Thema Diversität kann dabei durchaus mit der Orientierung auf ökonomische Ziele wie z.B. Profit-Maximierung zusammengehen, wie die Einführung von Diversity Management bei großen Unternehmen zeigt. Sie kann sich genauso gut an Non-Profit-Zielen und -Aufgaben wie etwa im ehrenamtlichen Engagement in politischen, sozialen und kulturellen Netzwerken orientieren.

Alle Aktivitäten und Ansätze lassen sich zunächst als Anzeichen für eine interessierte, bemühte und offene Auseinandersetzung mit Fragen sozialer Un-/Gleichheit und Verschiedenheit verstehen. Dabei ist vielleicht gerade die gleichermaßen in Profit- wie Non-Profit-Bereichen beobachtbare Erwärmung für das Thema eine Chance. Diversity muss nicht nur als Managementansatz dem ökonomiedominierten Bereich von Erwerbsarbeit und dem Bereich des Managementhandelns (z.B. als Frage nach einem angemessenen Personalmanagement, einer diversitygerechten Image-Präsentation u.a.) zugeordnet werden. Es muss nicht auf formalisierte Maßnahmen und Programme zur Gleichstellung und Inklusion beschränkt bleiben. Die in unserer Gesellschaft markante Spaltung von ökonomischen und außer-ökonomischen Werten und Welten kann unter Umständen im Kontext von Diversity neu aufeinander bezogen werden. Voraussetzung dafür ist, dass wir Diversität als den kultivierten Umgang mit Homogenität und Heterogenität verstehen, als Herausforderung für Individuen und Organisationen, als persönliches Lernprogramm und als strukturell- institutionelle Gestaltungsaufgabe in verschiedensten Bereichen gesellschaftlicher und kultureller Praxis. Der Umgang mit Diversität zielt nicht nur auf individualisierte Kompetenzoptimierung (z.B. der interkulturellen Kompetenz), sondern vor allem auch auf gemeinschaftlich verantwortete Entscheidungen im Kontext organisationalen Handelns.

**Diversity Management ist mehr als das Arbeiten nach Checklisten**

Begriffe und Konzepte von Diversity kommen ursprünglich aus den USA, aber auch in Deutschland haben in den letzten 15 bis 20 Jahren Organisationen und Gruppen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung die Notwendigkeit und Nutzen von Vielfalt für Teamarbeit, Organisations- und Personalentwicklung erkannt. Damit eine Organisation effizient auf Anforderungen (z.B. des demografischen Wandels, der Europäisierungs- und Internationalisierungsprozesse) und die damit verbundenen strukturellen Veränderungen vorbereitet ist, muss Vielfalt jedoch wahrgenommen, gemanagt und moderiert werden.



**... KulturvermittLER: weiblich, deutsch, gebildet...**

Nur so können eine diversity-affine Arbeitsbeziehungen und Organisationskulturen erschlossen werden.

Wirkung und Nutzen sozialer Unterschiede (beispielsweise in der Arbeit von Frauen und Männern, jungen und älteren Mitarbeitenden, MitarbeiterInnen verschiedener kultureller Herkunft u.a.) gilt es dabei zu thematisieren und gegebenenfalls neu auszuhandeln und zu organisieren.

Allerdings fokussiert ein kritischer Umgang mit Diversität nicht nur Effizienz, sondern auch ein angemessenes Reflektieren, ein Hinterfragen bisheriger Regelungssysteme, sozialer Regulierungsmechanismen, Umgangsweisen und Strategien. Welche Funktion, welche Wirkungsweisen lassen sich mit Blick auf zugrunde liegende Konzepte, Praktiken, Kommunikationsweisen etc. erkennen?

Personen, Gruppen, Organisationen, die auf Vielfalt und Heterogenität setzen, widmen sich folgenden Fragen:

- Welche Diversity-Kategorien (z.B. Gender, Alter, soziale Herkunft, Bildungsniveau, ethnische Zugehörigkeit, Religion ...) sind für die Organisation/ das Feld besonders relevant?
- Was darf sich abbilden? Was wird tabuisiert oder nicht wahrgenommen? Was wird exkludiert?
- Welche Aufgabenbereiche des Diversity Managements sind in der eigenen Organisation relevant (z.B. Anti-Diskriminierung, Potenzialentwicklung und Rekrutierung von internationalen oder jungen Mitarbeitenden, Leitung und Führung einer hochindividualisierten MitarbeiterInnenschaft, Heterogenität in Arbeitsgruppen und Teams u.a.)?
- Welche Potenziale lassen sich mit Diversity Management erschließen?
- Wie kann gesellschaftliche und personale Vielfalt in der Organisation optimal genutzt werden?
- Worauf muss sich die Organisation einstellen, um Verschiedenheit und Vielfalt nutzen zu können?
- Was sind Ziele einer diversity-kompetenten, zukunfts-offenen Organisation?

Organisationen tendieren zu Homogenisierung. Managing Gender & Diversity thematisiert demgegenüber Arbeitsanforderungen und Entwicklungschancen in heterogenen Teams und komplexen Organisationen. Aspekte von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Führungskompetenz und -stil, Kommunikation, Marktfähigkeit und Bildungsmarketing u.a.m. sind im Rahmen eines Diversity Managements von Bedeutung.

Zunächst ist jedoch in der Regel Interesse für das Thema herzustellen und eine Informationsgrundlage zu vermitteln. Praxisrelevanz und Praxisoptimierung erfordern außerdem nicht nur Aktivismus nach außen, sondern auch eine (selbst-)reflexive Auseinandersetzung mit dem, was das System



**... KulturvermittLER: weiblich, deutsch, gebildet...**

nach innen immer wieder reproduziert, also mit den alltäglichen institutionalisierten HandlungsrouTinen, aus denen Diskriminierung, Privilegierung oder Benachteiligung erwachsen... wenn sie nicht hinterfragt werden.

**Die Frage nach dem Wie im Kulturmanagement**

Es schließen sich nun die Fragen nach der Qualifizierung und Ausbildung für die Arbeit im Kulturmanagement an. Wieweit ist Aus- und Weiterbildungsanbietern im Kulturmanagement, aber auch in den thematisch angrenzenden Fächern der Wirtschafts- und Geisteswissenschaften, die Problematik bewusst? Wo gibt es Studierende und DozentInnen, die sich mit Ansätzen, Programmen, Tools, Ideen und aktuellen Debatten rund um das Thema Diversity nicht nur punktuell befassen, d.h. wo ist eine verbindliche Struktur und eine Systematisierung der Anforderungen zu erkennen? Wie kann das Thema gut und nachhaltig (z.B. auch curricular in Aus- und Weiterbildungen) verankert werden?

Einerseits sind längst Entwicklung der deutschen und internationalen Kulturbetriebslandschaft zu beobachten, die sich nicht mehr im Kleide alter monokultureller und hierarchischer Verfahren und Entscheidungen, Praktiken, Strategien und Strukturen bewältigen lassen. Das scheint auch (fast) allen Beteiligten klar zu sein, denn gerade Kultur gilt ja als Inbegriff eines Ermöglichungsraums moderner, innovativer Vernetzung, Öffnung, Grenzerweiterung. Andererseits folgen aber aus den beobachtbaren kulturellen Öffnungs- und Entgrenzungsprozessen keinesfalls Anforderungen an veränderte institutionelle und organisationale Prozesse. Kulturelle Innovationbereitschaft und künstlerische Experimentierfreude stehen nicht zwingend in einem sinnvollen Verhältnis, in einer guten Balance zu institutionellen Rahmenbedingungen und organisationskulturellen Umsetzungs- und Handlungspraktiken. Hier stellen sich alte Monokulturen, Privilegien, überholte Konstruktionsmuster und Denkweisen als äußerst zählebig und change-resistent dar.

**Diversity nicht als Oberflächenkosmetik verstehen**

Gesellschaft braucht Kunst als Beobachtungs- und Referenzsystem, zur Reflexion und Verarbeitung von Prozessen gesellschaftlicher und kultureller Entwicklung. Kulturschaffende und KünstlerInnen stellen sich mit ihren spezifischen Ausdrucksformen und Inhalten dafür zur Verfügung.

Kultur lebt von Gruppen, Szenen, Personen und Persönlichkeiten, die sich der Begegnung und dem Ringen mit hochkomplexen, verdichteten, mehrdeutigen Bildern, Prozessen, Szenen und Inszenierungen aussetzen. Gerade in einem global vernetzten Verständnis von Kunst und Kultur ist es notwendig, sich in der Fülle von Praktiken, Wissensbeständen, Meinungen, Konzepten (selber) zu positionieren. Wie kann Kulturmanagement auf Diversifizierungsprozesse reagieren, ja, sie in ihrer Vermittlungsfunktion und -aufgabe auch mitgestalten, statt den Entwicklungen hinterher zu hinken?



... KulturvermittLER: weiblich, deutsch, gebildet...

Diversity nicht als Oberflächenkosmetik, sondern als reflektierte Gestaltung organisationaler Strukturen und Kulturen aufzufassen, fokussiert die Frage: Welche Diversitätsdimensionen sind funktional und bedeutsam für die Arbeit, die Organisation? Welche Diversitätsprofile gilt es als zukunftsrelevant zu bearbeiten – und zwar auf der Ebene der gesamten Organisation ebenso wie aus der Perspektive konkreter Teams, einzelner Fach- und Arbeitsgebiete etc.?

Die Positionierung dazu braucht Commitment, d.h. Verbindlichkeit, Bereitschaft und Engagement – und zwar seitens der Führung wie seitens der Mitarbeitenden. ¶

- Anzeige -

## Das Jahresprogramm 2017 ist online!

Seminare, Workshops und Tagungen in den sechs Programmbereichen Bildende Kunst, Darstellende Künste, Kulturmanagement,-politik und -wissenschaft, Literatur, Museum und Musik.

**Wir sind die,  
die den Kulturbereich qualifizieren.**

Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel

[www.bundesakademie.de/programm](http://www.bundesakademie.de/programm)

**ba** • Wolfenbüttel

Folgen Sie uns auf Facebook und bei Twitter



PROF. DR.  
GERNOT  
WOLFRAM

ist Publizist und Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Er beschäftigt sich mit Fragen der Transkultur und neuen Beteiligungsformen im Kulturbereich.

#### KONTAKT

[G.Wolfram@macromedia.de](mailto:G.Wolfram@macromedia.de)

# Ein anderer Zugang

## Brauchen Kulturbetriebe Diversity Management?

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

### Diversity als Schlagwort

Brauchen Kulturbetriebe Diversity Management? Oder benötigen sie möglicherweise, eben weil sie im Raum der Kunst und Kultur arbeiten, ein sehr spezifisches und ausdifferenziertes Verständnis für diesen Begriff? Leider ist mit Diversity Management in der künstlerischen und kulturellen Praxis oft nur noch wenig anzufangen. Vernutzt, schwammig interpretiert, politisch gesteuert, oberflächlich und unpräzise, all dies kann dem Begriff als Problem angelastet werden. Es bleibt jedoch der Kern „Diversity“. Er wird für diesen Beitrag definiert als wichtiger fortgesetzter Versuch, Vielfalt, Unterschiedlichkeit, Differenz zwischen Menschen, Ideen, Arbeitsweisen, Kommunikationen und Selbstbeschreibungen zu fördern und als offenen Prozess zu verstehen. Jenseits der Vernutzung des Begriffs ist nach seiner dialogischen Bedeutung und Wirksamkeit zu fragen.

### Definitionsprobleme für den Kulturbereich

Dabei wird für die Diskussion um das Thema Diversity Management in Kulturbetrieben vorgeschlagen, eine andere Herangehensweise in Betracht zu ziehen. Sieht man auf die einflussreiche Definition der Charta der Vielfalt zeigt sich bereits eine grundlegende Zielsetzung in der allgemeinen Verwendung des Begriffs, die für den Kulturbereich nur bedingt zutreffend ist: „Der Leitgedanke des Diversity Managements ist: Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution. Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potential zum Nutzen der Organisation einzubringen.“ (<http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>)

Hier wird Diversity Management klar von einer ökonomischen Vorteilsperspektive aus betrachtet. Das ist legitim, jedoch verstehen sich die Angebote von Kulturbetrieben im besten Fall als gesellschaftlich-reflexiv und als künstlerisch fundierte Programme, die nicht allein das Ziel haben, einen Betrieb wirtschaftlich stabil zu halten. Vielmehr versuchen sie in ihrer tatsächlichen Arbeit öffentliche Diskurse kritisch zu begleiten, neue Sichtweisen zur Diskussion zu stellen und bestehende Rhetoriken zu hinterfragen.



... Ein anderer Zugang

### **Kritik von Kulturschaffenden**

Gerade vor diesem Hintergrund kritisieren mehr und mehr Akteure aus verschiedenen kulturellen Szenen, dass „Diversity ein Etikettenschwindel“ sei. (vgl. [www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position\\_3392.html](http://www.kultur-oeffnet-welten.de/positionen/position_3392.html)) Kritisch reflektiert werden Diversity-Konzepte, die vor allem projektorientiert sowohl Genderfragen wie die faire Beteiligung von MigrantInnen und seit einigen Jahren nun auch die Anliegen von Geflüchteten zu umfassen versuchen. Des Weiteren werden Menschen mit einer anderen sexuellen Orientierung, einem spezifisch religiösem Bekenntnis, mit Behinderungen oder aufgrund ihrer Alterssituation adressiert. Alle diese gänzlich unterschiedlichen Merkmale werden mit dem Begriff „Diversity“ oder „Vielfalt“ eingefangen und zueinander in Bezug gesetzt. Aus einem berechtigten Anliegen wird ein (kultur-)politisches Schlagwort, bei dem häufig auch der Blick auf ökonomische Vorteile, etwa das Gewinnen neuer Publikumsschichten, zentral gesetzt wird. So schrieb Aletta Gräfin von Hardenberg auf [kulturmanagement.net](http://kulturmanagement.net): „Kann die Kultur es sich leisten, auf weite Teile der Bevölkerung als zahlende Gäste und kreatives Potenzial zu verzichten? Ist das eine bewusste Entscheidung oder fehlte bislang das Wissen, wie Veränderungen zu mehr Vielfalt umgesetzt werden können? Mit Diversity kann eine offene Organisationskultur geschaffen werden, die sich schnell auf Veränderungen einstellen kann – eine gute Voraussetzung für Change Management, das in Kulturbetrieben immer wichtiger wird.“ (vgl. [kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_2827/cs\\_11/index.html](http://kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2827/cs_11/index.html))

Einige Künstler, wie etwa der Schriftsteller Deniz Utlu, sehen in der Betonung sogenannter Vielfalt – etwa in der Debatte um die stärkere Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund – ein subtiles „Segregationsinstrument“ (<http://denizutlu.de/essays/hauptsachliche-nebensache/>). Faktoren wie Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht etc. werden zu Entscheidungsfaktoren für Beteiligung oder Nicht-Beteiligung und eben nicht künstlerische Kompetenz und Relevanz, Qualität und Diskursfähigkeit. Daher nimmt es auch nicht wunder, dass viele Theater und Performances, die beispielsweise MigrantInnen oder Menschen mit Migrationshintergrund einbeziehen, das Thema Herkunft und Migration zentral thematisieren. Kurz gesagt, Herkunftsmerkmale oder spezifische Orientierungen können schwerlich als Barrieren überwunden werden, wenn jene, die mit diesen Merkmalen stigmatisiert oder ausgegrenzt werden, ständig freiwillig oder gezwungenermaßen zu diesen Faktoren Stellung nehmen und sie in den Mittelpunkt ihrer künstlerischen Identität rücken müssen. Vielfalt im Kulturbereich zu gewährleisten, setzt demnach voraus, dass die im Diversity Management ständig benannten Merkmale als das entlarvt werden, was sie sind: Zuschreibungen.

### **Ist die Organisation von Kulturbetrieben Teil des Problems?**

Überwunden werden kann dieses Dilemma durch eine stärkere Fokussierung auf die Binnenperspektiven spezifischer Akteure. Und durch einen gesamtge-



### ... Ein anderer Zugang

sellschaftlichen Blick auf das Thema Gerechtigkeit. Wie und durch was soll Beteiligung erreicht werden? Wer definiert seine Anliegen in welchem strukturellem Rahmen? Wer definiert den Vielfaltsbegriff? Stehen quantitative oder qualitative Argumente im Vordergrund? Inwiefern wird durch digitale Gemeinschaften Vielfalt widergespiegelt? In Brasilien gibt es beispielsweise Ansätze, sehr viel breiter digitale Communities zu beteiligen, um aus organisationsinternen Logiken herauszufinden und um zu verstehen: was wird eigentlich außerhalb der Institutionen diskutiert? (vgl. Cavarlho& Aldison 2011)

Das kann gelingen, wie aktuelle Forschungsergebnisse etwa aus der Debatte zur Beteiligung von Geflüchteten am Kulturleben belegen, wenn etwa Multiplikatoren mit großen Vertrauen in bestimmten Szenen angesprochen und mit ihren selbst formulierten Perspektiven zu Rate gezogen werden (vgl. [www.the-moving-network.de](http://www.the-moving-network.de)) Wenn nicht die Organisation einen Diskurs ‚von draußen‘ zu integrieren versucht, sondern Menschen anspricht jenseits von Kategorien, sondern aufgrund beispielsweise des Vertrauens, das sie in bestimmten communities besitzen. Das wäre eine andere Kategorie als der Herkunftshintergrund.

Die strukturelle Maßnahme, verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund in Kulturbetrieben einzustellen, bedeutet nicht automatisch, dass mehr MigrantInnen den Kulturbetrieb und seine Angebote besuchen. Es führt auch nicht zu mehr Toleranz. Das betrifft freilich auch Förderlogiken. Der ehemalige Berliner Kulturstaatssekretär André Schmitz gab das vor einigen Jahren in einem Grußwort zum Diversity Management unumwunden zu: „Die Internationalität und Interkulturalität der Berliner Kreativszene spiegeln sich auch in der Förderstatistik (ca. 30 Prozent der Geförderten und 20 Prozent der Jurymitglieder weisen einen Migrationshintergrund auf – gegenüber leider nur ca. 10 Prozent Besucherinnen und Besucher mit Migrationshintergrund in den Kultureinrichtungen).“ (vgl. <https://heimatkunde.boell.de/2012/12/18/be-berlin-be-diverse-diversitaet-im-kulturbetrieb-aus-sicht-der-politik>)

Auch die Fokussierung auf Themen zur Behinderung von Menschen bedeutet nicht zwangsläufig, dass sich mehr Behinderte angesprochen fühlen. Das kann man in fast allen Bereichen des Diversity Managements durchdeklinieren. Hilfreich jedoch kann es sein, Organisationen vielmehr in ihren generellen Handlungsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen, wie es der Organisationstheoretiker Ayad Al-Ani tut. Er geht in seinem Buch „Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand“ davon aus, dass Individuen und ihre Netzwerke die besondere Kraft haben, selbst zu formulieren, was sie verändern möchten. Sie seien eine stärkere Triebkraft, gerade im digitalen Zeitalter, als rein strategische, aus den Betrieben kommende Maßnahmen des institutionellen Change Managements. „Ohne die Artikulation der eigenen Meinung, auch gegen die Protokolle der Organisation, kann es kaum zu wesentlichen Anpassungen an den ökonomischen, aber auch politischen Kontext kommen.“ (Al-Ani 2016: 16)



### ... Ein anderer Zugang

Die Organisation selbst taucht hier als Problem auf. Die Form des organisationalen Handelns entlarvt sich als Blockade für positive Veränderungen. Ein Blick in die oftmals immer noch sehr hierarchischen Strukturen von Kulturbetrieben in Deutschland zeigt, dass Maßnahmen zur Veränderungen häufig nicht partizipativ getroffen werden. Wie können in einem solchen Entscheidungsrahmen dann Schritte zu mehr Diversität nachhaltig wirken, wenn es hierarchisch weitergegebene Maßnahmen sind? Neue Formen der Beteiligung, wie es die brasilianische Plattform [culturadigital.br](http://culturadigital.br) verdeutlicht, benötigen ein Denken in die Gesellschaft hinein, wo die Vielfalt der Stimmen und nicht die der institutionellen Konzepte im Vordergrund steht. Der Einzelne und seine Ideen entfalten hier eine neue Wirkungskraft.

### Selbstbeschreibungen stärken

Die Fähigkeit gerade von Kultur Managerinnen und Künstlerinnen differenzierte Selbstbeschreibungen und Beteiligungswünsche zu äußern, ist ein genuiner Bestandteil hiesigen Kulturverständnisses. Um der Gefahr zu entgehen, dass Diversity ein „Etikettenschwindel“ ist, bedarf es der Diskussion in Netzwerken und Zusammenschlüssen wie innerhalb von Kulturbetrieben die Vielfalt an Menschen, Meinungen und Ideen in der Gesellschaft besser abgebildet werden können. Dazu gehört auch, zu akzeptieren, dass Menschen nicht auf Merkmale einer sogenannten Andersartigkeit festgelegt werden dürfen. Homosexuelle Menschen etwa definieren sich nicht nur über ihre Homosexualität, wie Judith Butler einmal betonte, sondern möglicherweise in viel stärkerem Maße über ihr Interesse an bestimmten Themen wie etwa der Philosophie, der Kunst, der Mode etc. Gleiches gilt für alle anderen schon benannten „Gruppen“. Wenn die Zuschreibungen aus der Diskussion fallen, erscheinen plötzlich Menschen mit differenzierten Anliegen, Meinungen und Positionen. Vor allem kehrt der Vielfaltsbegriff dann in das Individuum selbst zurück, wirkt als Handlungs- und Selbstbeschreibungskraft von Menschen, die sich uniformen Zuweisungen widersetzen.

### Impulse für Handlungsempfehlungen

Daher könnten gerade Kulturbetriebe Drehscheiben für Debatten über Vielfalt sein, die den Namen verdienen. Statt nur nach neuen Parametern der Personalpolitik Ausschau zu halten, könnten die folgenden Punkte wichtige Schritte zu einem kritisch-reflexiven Diversity Management sein:

- Einbeziehung und Beteiligung von Multiplikatoren aus unterschiedlichen Kontexten der Gesellschaft (etwa auch in Form von Publikumsbeiräten). Illustratives Fallbeispiel: Empowerment von Geflüchteten. ([www.the-moving-network.de](http://www.the-moving-network.de)) und Arts Ambassador Programme des Arts Council England ([www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0209.pdf](http://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0209.pdf))
- Konzentration von Kulturbetrieben auf jeweils spezifische Kernfelder des Diversity Managements mit dem Ziel der klaren Überwindung von stereo-



## LITERATUR

- Al-Ani, Ayad (2016): Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. 2. Auflage. Springer.
- Carvalho, Aline & Cabral, Adilson (2011): Brazilian Digital Culture Forum. A New Way of Making Public Policies. Conference Paper. The Future of the Social Web, Papers from the 2011 ICWSM Workshop, Barcelona, Catalonia, Spain, July 21, 2011
- Wolfram, Gernot (2016): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. transcript

### ... Ein anderer Zugang

typischen Zuschreibungen. Illustratives Fallbeispiel: Theater Ramba Zamba Berlin, bei dem Menschen mit Einschränkungen künstlerisch überzeugen, nicht durch fortwährende Thematisierung ihrer Behinderung ([www.theater-rambazamba.org/](http://www.theater-rambazamba.org/))

- Anonymisierte Bewerbungsverfahren in Kulturbetrieben.
- Veränderte Ausrichtung der Stellenbeschreibungen. Stärkerer Fokus auf interkultureller und transkultureller Kompetenz.
- Stärkere Nutzung von sozialen Netzwerken für die Beteiligung unterschiedlicher Menschen am Kulturleben auf der Basis ihres Interesses an Kultur. Denkbar wäre hier eine interkulturelle Ausrichtung von Mitgehbörsen wie sie die Stadt Ulm implementiert hat. (<https://www.mitgehboerse-ulm.de/>)
- Weiterbildungsangebote durch Trainerinnen und Dozentinnen aus anderen kulturellen Kontexten und Netzwerken gestalten lassen.
- Turnusmäßiger Wechsel eines „Diversitätsbeauftragten“ in Kulturbetrieben mit Beteiligung aller Abteilungen
- Intensivere Implementierung der Thematik in die Curricula von Kulturmanagementstudiengängen.
- Künstlerische Qualität und Kompetenz zentral in den Mittelpunkt rücken mit einer starken Fokussierung auf internationale Diskurse.
- Von Maßnahmen aus anderen Ländern lernen, wie es etwa Patrick Föhl in seinem Beitrag zum amerikanischen Equity-Konzept vorschlägt. ([www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v\\_d/ni\\_2931/index.html](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2931/index.html))
- Schaffung von neuen Kultur- und Begegnungsräumen jenseits spezifischer Stadtmilieus. Häufig werden Diversity-Themen in Räumen verhandelt, die einer westlichen Bildungstradition entstammen und eine bestimmte Sprache und Haltung forcieren. Der Berliner Verein „Kultur bewegt e.V.“ zeigt in seinen Projekten, welches enorme Engagement für kulturelle Themen gerade junge Menschen entwickeln, wenn sie in ihnen vertrauten Räumen agieren können. (<http://www.kulturbewegt.de/>)
- Kritische Infragestellung der eigenen Organisationsprinzipien.

Abschließend soll betont werden, dass viele künstlerische, kulturelle und soziokulturelle Initiativen in Deutschland bereits auf einem sehr hohen Niveau, wirkungsvolle und innovative Diversitätsarbeit leisten, häufig ohne monetäre oder wertschätzende Anerkennung seitens des Staates oder der breiteren Öffentlichkeit. Auch innerhalb vieler Vereine und Kulturbetriebe lassen sich bereits Strukturen erkennen, die Vorbildcharakter haben. Umso wichtiger scheint es, dem Diversitätsdiskurs neues Leben jenseits der Schlagworte einzuhauchen. Zur Vielfalt gehört auch die Vielfalt des Widerspruchs. Und des Wunsches, Strukturen zu verändern und gerechter werden zu lassen. ¶



PROF. DR.

BARBARA SIEBEN

Seit Oktober 2013 Professorin für Personalpolitik an der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg; 2007–2013 Juniorprofessorin für Human Resource Management, Schwerpunkt Diversity, am Management-Department, Freie Universität Berlin; Forschungsschwerpunkte: u.a. Personalstrategien, insb. Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund, Fach- und Führungskräfte-Bindung, Chancengleichheit durch Personalpolitik, Diversity und Diversity Management; aktuelles Forschungsprojekt: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Eine vergleichende Analyse von Organisationen in Deutschland und der Türkei

# Die inklusive Organisation

*Diversity Management: Chancengleichheit als Wettbewerbsvorteil<sup>1</sup>*

Ein Beitrag von Barbara Sieben

Diversity heißt Vielfalt und bezieht sich auf Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, familiäre Situation, Ausbildung, Werte, Verhaltensmuster usw. In Zusammenhang mit Diversity Management (DiM) geht es um die Vielfalt der Bezugsgruppen einer Organisation, für die Personalpolitik mithin um die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt bzw. der Beschäftigten. Zwei Begriffsvarianten herrschen dabei vor: Vielfalt als „Unterschiede“ und als „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“.

Bei „Vielfalt als Unterschiede“ geht es um Gruppenzugehörigkeiten und damit verbundene Benachteiligungen z.B. aufgrund von (Hetero-)Sexismus und Rassismus. Ein solcher Blick ist wichtig, um z.B. die besondere Situation von Frauen in Führungspositionen, von MigrantInnen oder Homosexuellen zu beleuchten, ihre Interessen und Ressourcen (z.B. Fähigkeiten und Wissen) zu identifizieren. Problematisch wird es jedoch, wenn Individuen auf eine soziale Gruppe reduziert und ihnen verallgemeinernd Interessen, Eigenschaften, Verhaltensweisen usw. zugeschrieben werden.

Die Variante „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ ist weniger anfällig dafür. Sie berücksichtigt, dass Individuen immer zugleich mehreren Gruppen angehören: Sie können sich z.B. hinsichtlich des Geschlechts unterscheiden, aber der gleichen Berufs- oder Altersgruppe angehören. Und Personen mit gleichen Gruppenmerkmalen (z.B. junge deutsch-türkische Akademikerinnen) können unterschiedliche Werte haben. Zudem sind Gruppenzugehörigkeiten mit Macht und Status verbunden, mit strukturellen Bevorzugungen oder Benachteiligungen in Hinblick auf den Zugang zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, Entgelt oder Karriereoptionen. Hier lohnt sich der Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie damit potentiell verbundene (Mehrfach-)Diskriminierungen.

„Diversity“ steht zudem für DiM als Konzept oder Strategie, also für die Art und Weise des Umgangs mit Vielfalt. In herkömmlichen Organisationen existiert zwar (mehr oder weniger) Vielfalt, aber auch eine sogenannte dominante Gruppe, die entscheidende Positionen besetzt und die Organisationskultur samt ihrer Werte und Normen prägt. Ihr erscheint Vielfalt als bedrohlich und die übrigen Beschäftigten werden als „anders“ sowie oft als „defizi-

<sup>1</sup> Dieser Beitrag beruht auf: Krell, G./Sieben, B. (2011): Diversity Management. Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 155-174.



### ... Die inklusive Organisation

tär“ kategorisiert. Dies legitimiert eine Zuweisung zu Tätigkeiten auf unteren Hierarchieebenen mit schlechter Bezahlung und wenig Entwicklungsmöglichkeiten. Zudem herrscht ein Konformitätsdruck, der die Betroffenen in der Entfaltung ihrer Leistungswilligkeit und -fähigkeit hemmt. Durch DiM sollen hingegen Bedingungen geschaffen werden, die für alle passen. Angestrebt wird die „inklusive Organisation“, in der die Vielfalt an Perspektiven verschiedener Beschäftigtengruppen Strategie, Arbeit, Prozesse und Management sowie grundlegende Werte und Erfolgsnormen prägt, Fairness und Chancengleichheit herrschen, die Mitglieder aller Gruppen sich eingebunden fühlen, sich entfalten können und auch auf allen Ebenen vertreten sind.

Die rechtlich und ethisch gebotene Herstellung von Chancengleichheit sind gewichtige Argumente für die Implementierung von DiM in Organisationen; als Türöffner dafür können jedoch noch vielmehr ökonomische Argumente gelten, namentlich die möglichen Wettbewerbsvorteile durch DiM – der sogenannte Business Case.

#### 1. Das Beschäftigtenstrukturargument

Bekanntlich steigt der Anteil von Frauen, Älteren und Menschen mit Migrationshintergrund an der Erwerbsbevölkerung. Das spricht gegen eine Personalpolitik, die am vermeintlichen Norm(al)arbeitnehmer orientiert ist und Frauen – neben anderen Mitgliedern dominierter Gruppen bzw. Minoritäten – als „besondere Gruppe“ oder gar Problemgruppe betrachtet und behandelt.

#### 2. Das Kostenargument

Es verursacht Kosten, wenn Frauen und Angehörige anderer dominierter Gruppen nicht oder nicht richtig integriert werden: Durch Diskriminierungsklagen entstehende Kosten sind nur die Spitze des Eisbergs und stellen, Befragungen zum AGG zufolge, kein größeres Problem für deutsche Großunternehmen dar. Relevanter ist, dass Diskriminierungen demotivieren und der Zwang zur Anpassung Energien absorbiert, die der Leistungserstellung zugutekommen könnten. Folgen können erhöhte Fehlzeiten und Fluktuationsraten sein.

#### 3. Das Kreativitäts- und Problemlösungsargument

Homogene Gruppen können Probleme zwar schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte Gruppen sind kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungen. Das gilt jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen – u.a., dass die vielfältig zusammengesetzten Arbeitsgruppen richtig gemanagt werden und insgesamt im Unternehmen ein Diversity-freundliches Klima herrscht.

#### 4. Das Personalmarketingargument

Die sichtbare Präsenz von Frauen und anderen bisher Marginalisierten in höheren Positionen zeigt BewerberInnen aus diesen Gruppen, dass Karriereoptionen für sie bestehen. Zudem verbessern Unternehmen, die ihre Diversity-Programme kommunizieren – z.B. durch die Unterzeichnung



... Die inklusive Organisation

der Charta der Vielfalt, die Aufnahme in den genderdax oder das audit berufundfamilie®-, ihre Chancen, Employer of Choice zu werden.

5. Das Marketingargument

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft ist potentiell besser in der Lage, sich auf die Bedürfnisse der ebenfalls vielfältigen Kundschaft einzustellen. Die Kommunikation von Programmen und Erfolgen in Sachen DiM im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit spricht zudem KundInnen an, deren Konsumverhalten an solchen Aspekten orientiert ist. Auch bei der Vergabe öffentlicher Aufträge kann DiM eine Rolle spielen, da es die Einhaltung gesetzlicher Diskriminierungsverbote signalisiert.

6. Das Finanzierungsargument

Auch Finanzanlageentscheidungen werden zunehmend an sozialen Aspekten orientiert. Manche Fondsgesellschaften investieren ausschließlich in Unternehmen mit DiM. Zudem beziehen AnalystInnen das Vorhandensein von DiM verstärkt in ihre Bewertungen ein. Als wichtiger Teil der Corporate Social Responsibility kann DiM somit dazu beitragen, InvestorInnen zu gewinnen, und sich auch auf dem Finanzmarkt auszahlen.

7. Das Flexibilitäts- bzw. Innovationsargument

DiM kann die Flexibilität und Offenheit für Innovationen befördern, indem die durch Heterogenität im Top-Management und anderen Entscheidungsgremien gewährte Perspektivenvielfalt die Fähigkeit des Unternehmens steigert, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Studien zeigen zudem, dass insbesondere Unternehmen mit einer (auf Innovationen gerichteten) Expansionsstrategie von personeller Vielfalt profitieren.

8. Das Internationalisierungsargument

DiM erleichtert zudem das Agieren in anderen Ländern. So verfügen MigrantInnen über Wissen darüber, wie Unternehmen in anderen Ländern agieren, und über Netzwerke, die das Gewinnen von GeschäftspartnerInnen erleichtern. Die Förderung interkultureller Kompetenzen aller Beschäftigten ist zudem eines der gewichtigen Anliegen von DiM.

Eine reine Herstellung von personeller Vielfalt reicht mithin nicht aus, um die skizzierten Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Vielmehr ist ein DiM im Sinne einer diversitätsorientierten Gestaltung der Organisationskultur und einer diversitätsorientierten Führung vonnöten.

Vieles spricht für eine Verbreitung von DiM auch in deutschen Organisationen, insbesondere, wenn angehende Führungskräfte in dieser Hinsicht geschult werden. Ein richtungweisendes Programm ist der Weiterbildende Masterstudiengang „Leading Diversity“<sup>2</sup>, der derzeit an der Helmut Schmidt Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg implementiert wird.¶

<sup>2</sup> Siehe dazu: Senger, U./Sieben, B. (2016): Weiterbildender Masterstudiengang „Leading Diversity“ (M.A.) an der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, erscheint in: Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management, 1(1).



**DR. MICHAEL  
STILLE**

*Studium der Rechtswissenschaft, Philosophie, Musikwissenschaft und Germanistik an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, dort zum Dr. phil. promoviert worden. Die ersten acht Jahre seines Berufslebens führten Michael Stille in die damals noch vom CD-Boom be rauschte Tonträgerindustrie. Als Produzent und Künstlerischer Direktor der deutschen EMI Classics betreute er mehr als hundert, teils mit internationalen Preisen ausgezeichnete Aufnahmen. 1998 wechselte Michael Stille von der Schallplattenbranche ins Orchestermanagement und arbeitete zunächst für drei Jahre als Verwaltungsdirektor der Dresdner Philharmonie. Seit 2001 steht er als Intendant im Dienst der Stuttgarter Philharmoniker.*

# Harmonie und Vielfalt

## *Diversity und Management im Orchesterbetrieb*

*Diversity Management scheint langsam seinen Weg in die Forschung und Lehre des Kulturmanagements zu nehmen. In der Praxis ist es aber bereits seit vielen Jahrzehnten ein wichtiges Thema und Bestandteil der täglichen Arbeit. Gerade Orchester können sowohl von den Herausforderungen wie auch von der vielfältigen Bereicherung berichten.*

*Ein Beitrag von Michael Stille, Intendant der Stuttgarter Philharmoniker*

Das Sinfonieorchester gilt als Sinnbild für das perfekte Zusammenspiel ganz unterschiedlicher Akteure. Wenn 30 und mehr Violinen mit gleichem Bogenstrich und in gleicher Körperbewegung zu einer großen Stimme zusammenwachsen, entsteht der Eindruck der vollkommenen Harmonie. Dass sich hinter der Gruppe von MusikerInnen Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft, religiöser Ausrichtung oder sexueller Orientierung verbergen, die gleichzeitig Menschen mit ganz verschiedenen Charakteren und eigenen Auffassungen über die bevorzugte Art, das Instrument zu spielen, sind, bleibt für Außenstehende meist unsichtbar.

Diese Vielfalt in den großen Orchestern Zentraleuropas ist kein Ergebnis gezielter Personalstrategie. In den seltensten Fällen wurden und werden KandidatInnen für eine offene Stelle im Orchester nach ihrer Nationalität, ihrem Geschlecht oder ihrer religiösen Zugehörigkeit ausgewählt. Im Gegenteil: Um den Fokus auf die künstlerische Qualität zu legen, müssen sich BewerberInnen seit vielen Jahren bereits bei sogenannten Probespielen zunächst hinter einem Vorhang präsentieren. Damit wird weitgehend ausgeschlossen, dass äußerlich sichtbare Merkmale wie Herkunft oder Geschlecht eine Rolle spielen. Diese Strategie hat zur Folge, dass heute in beinahe allen mitteleuropäischen Berufsorchestern eine bunte Vielfalt im Personalbereich herrscht. Auffallend sind beispielsweise die vielen Streicher aus Japan und Korea, zunehmend auch aus China, MusikerInnen aus Süd- und Osteuropa oder aus Israel. Es ist letztlich Zeugnis dafür, dass es in all diesen Ländern exzellente Musikschulen gibt, die mehr junge Talente ausbilden, als die eigenen Orchester beschäftigen können.

### **Gewachsene Offenheit**

In Deutschland ist die künstlerische Leistungsfähigkeit der Orchester deshalb besonders hoch, weil eben qualifizierte BewerberInnen keine Nachteile mehr haben. Diese Offenheit musste aber auch hierzulande erst wachsen und Gestalt annehmen: Ins Auge sticht beispielsweise der hohe Anteil an weiblichen Orchestermitgliedern in fast allen Spitzenorchestern unseres Kontinents. Mit Ausnahme der Wiener Philharmoniker, die immer noch zur Schau stellen, dass Orchester im alten Europa einst als reine Männerclubs



### ... Harmonie und Vielfalt

gegründet worden sind, ist heute das zahlenmäßige Verhältnis von Musikerinnen und Musikern in den Orchestern Mitteleuropas mittlerweile so gut wie ausgeglichen. Was etwa die geschlechtliche Orientierung betrifft, so war seit jeher der Anteil an homosexuellen Musikern in den verschiedenen Ensembles, wie in Künstlerkreisen allgemein, recht hoch. Das zeigte sich schon in den zwanziger Jahren, als die Liberalisierung der Gesellschaft vielen ein offeneres Auftreten ermöglichte. Nach den Jahren der Nazidiktatur, in denen auch Orchestermusiker mit anderer geschlechtlicher Ausrichtung als der staatlich verordneten (wie ihre jüdischen Kollegen) inhaftiert und ermordet worden sind, hat es allerdings etliche Jahrzehnte gedauert, bis die Gleichberechtigung zur Selbstverständlichkeit wurde.

### Vielfalt – Herausforderung und Bereicherung zugleich

Die Vielfalt im Sinne von Diversity ist in den mitteleuropäischen Orchestern heute also wenigstens ebenso stark ausgeprägt wie in vielen industriellen Betrieben, die Diversity als ein Erfolgsmodell betrachten. Immer deutlicher tritt dabei hervor, welche Vorteile sich durch den hohen Durchmischungsgrad der MitarbeiterInnen über die künstlerische Leistung hinaus ergeben. Denn die Orchester, die sich auf hervorragende Weise darin bewähren, Menschen zu integrieren und aus der Integrationsleistung weiteren Nutzen für die eigene Entwicklung zu ziehen, erfüllen vermehrt die Rolle von Vorbildern für andere Systeme der Gesellschaft. Anders als in manchen Wohn- und Arbeitswelten, wo statt einer gelingenden Integration sich parallel nebeneinander existierende Gruppierungen mit den üblichen negativen Auswirkungen bilden, sind die KollegInnen in einem Orchester gleichsam dazu „verurteilt“, Unterschiede nicht als Hindernis wahrzunehmen, sondern produktiv zu nutzen. Das bedingt allein schon die Bühnensituation, d.h. die Darbietung des gemeinsamen „Produkts“ vor der Öffentlichkeit.

Damit die Integration aller MusikerInnen in einem Orchester erfolgreich gelingt, ist vor allem eine intensive Führungsarbeit im Musikalischen vonnöten. DirigentInnen, die durch ihr Charisma selbst anspruchsvollste OrchestermusikerInnen zu überzeugen wissen, die gleichzeitig die Eigenständigkeit der verschiedenen Akteure zu unterstützen vermögen, ohne eine einheitliche musikalische Handschrift zu verlieren, sind heute nicht ohne Grund besonders gefragt. Der Vorbildcharakter dieser Personalführung in Kollektiven mit einem hohen Grad an Vielfalt zeigt sich nicht zuletzt darin, dass immer häufiger in Wirtschaftsunternehmen Seminare stattfinden, die das Erfolgsmodell der Führungsarbeit großer DirigentInnen als Beispiele gelingenden Diversity Managements heranziehen.

### Diversity „hinter den Kulissen“

Will man die Vielfalt in einem Orchester über die künstlerische Leistungskraft hinaus nutzbar machen, sind auch die Intendanz und das Managementteam in besonderer Weise gefordert. Diversity bedeutet, dass in jeder



### ... Harmonie und Vielfalt

Mitarbeiterin und in jedem Mitarbeiter unterschiedliche Potenziale vorhanden sind, die wie vergrabene Schätze gehoben werden können. Die Summe der vielen verschiedenen MusikerInnen sowie die KollegInnen eines Leitungsteams kennt mehr gute SolistInnen, DirigentInnen und Musikstücke und hat erheblich mehr gute Ideen, als ein/e IntendantIn allein in seinem/ihrerem Kopf beherbergen kann. Kreativität als Teamleistung zu begreifen, ermöglicht ähnliche Effekte wie das Zusammenschalten mehrerer starker Rechner in der Datenverarbeitung oder Teleskopspiegel in der astronomischen Arbeit. Die Basis für solch eine kollektive Kreativarbeit ist immer ein gut entwickeltes, wertschätzendes Führen mit einer optimierten Form der innerbetrieblichen Kommunikation.

Für die Arbeit bei den Stuttgarter Philharmonikern ist es daher selbstverständlich, dass das Orchester etwa bei der Auswahl von DirigentInnen intensiv beteiligt wird, dass Anregungen von MusikerInnen, die etwa Musikstücke, Veranstaltungsorte, Werbemaßnahmen, Vorgehensweisen bei innerbetrieblichen Abläufen etc. betreffen, grundsätzlich mit größtmöglicher Offenheit aufgegriffen werden. Um eine noch stärkere Nutzbarmachung der vielfältigen Erfahrungshorizonte zu erreichen, wird das Orchester im Verlauf der nächsten Monate die Entwicklung eines Leitbildes durchführen, das besonders die über das Musikalische hinaus gehenden Aspekte der Arbeit sowohl betriebsintern als auch nach außen hin zu vermitteln hilft – Diversität in jeder Hinsicht ist dabei für uns selbstverständlich.

### Vielfalt wirkt auch nach außen

Schon jetzt profitiert unser Orchester in hohem Maße durch die Vielfalt seiner KollegInnen auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Bei der Generierung von KonzertbesucherInnen etwa ist es von Vorteil, wenn möglichst unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. Dabei können KollegInnen tatsächlich das Marketing aufgrund ihrer besonderen Kontakte gezielt unterstützen. Einige Beispiele können die vielfältige Unterstützung darlegen: Einem Mitglied der 1. Violinen, das besonders tief in der katholischen Kirche verwurzelt ist, verdankt das Orchester den regelmäßigen Besuch der Konzerte durch Angehörige verschiedener Ordensgemeinschaften. Der Konzertreihe zum Thema „Beethoven und die Russen“ verhalfen wiederum MusikerInnen sowie KollegInnen des Leitungsteams zum Erfolg, die aufgrund ihrer Herkunft enge Kontakte zum russischen Konsulat Stuttgarts, zur russisch-orthodoxen Kirche oder zu russischen Zeitungsverlagen besitzen. Darüber hinaus gibt es MitarbeiterInnen, die sich für die Integration von Flüchtlingen aus Syrien, Afghanistan und anderen Ländern der asiatischen und afrikanischen Kontinente engagieren. Dieses Engagement dazu zu nutzen, Menschen mit unserer Musikkultur in Berührung zu bringen, ist gleichermaßen ein Gewinn für die Menschen, die bei uns eine Heimat suchen, wie für die Einrichtung, die sich eine neue Zuhörerschaft erschließt. Auch wenn es dabei weniger um einen wirtschaftlichen als vielmehr um einen „humanitären“ Gewinn geht,



... Harmonie und Vielfalt

macht Diversity sich hier positiv bemerkbar. Denn ein Kulturbetrieb hat nur eine Zukunft, wenn er die gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit begreift und diese auf „vielfältigste Weise“ zu meistern versteht.¶

- Anzeige -

NÖKU Kulturvermittlung

# WAS KANN KULTURVERMITTLUNG?

27. Jänner 2017 Freitag / 28. Jänner 2017 Samstag

3. Internationales Symposium Kulturvermittlung

Das vollständige Programm und alle Details finden Sie auf [www.kulturvermittlung.net](http://www.kulturvermittlung.net)

**Veranstaltungsort**  
Festspielhaus St. Pölten  
Kulturbezirk 2  
A-3100 St. Pölten

KULTUR NIEDERÖSTERREICH



**MANFRED J.  
WONDRAK**

MBA ist Geschäftsführer der factor-D Diversity Consulting in Wien und seit mehr als 15 Jahren Berater und Trainer für Diversity Management und verhaltensökonomische Interventionen zur Vermeidung von Unconscious Bias. Zum Thema Biases betreibt er die Online-Plattform [Anti-Bias.eu](http://Anti-Bias.eu).

**WEITERE  
INFORMATIONEN**

[www.factor-D.at](http://www.factor-D.at)  
[www.anti-bias.eu](http://www.anti-bias.eu)

# Diversity by Design

*Verhaltensökonomische Interventionen gegen kognitive Verzerrungen und für mehr Vielfalt im Betrieb*

Ein Beitrag von Manfred Wondrak

## **Symphonieorchester als Vorbild**

Die Welt der klassischen Musik war bis vor Kurzem überwiegend in Männerhand. 1970 waren beispielsweise nur 5 Prozent der Mitglieder der Top-Five Orchester in den USA weiblich<sup>1</sup>. Man glaubte, dass Frauen einfach nicht die physischen Eigenschaften und die Kondition hätten, um bestimmte Instrumente und Werke spielen zu können. Heute beträgt der Anteil an Frauen in den weltweit renommiertesten Orchestern bereits mehr als 35 Prozent. Diese Veränderung geschah nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis der Einführung eines blinden Auswahlverfahrens. Die neuen Regeln sahen vor, dass die bewerbenden MusikerInnen nicht namentlich vorgestellt wurden und hinter einem Vorhang vorspielen mussten. Dadurch wurde der Fokus der Jury auf das musikalische Können gerichtet und etwaige andere Faktoren, welche das Urteil beeinflussen könnten, weitgehend unterdrückt. Die „Blind Auditions“ gelten mittlerweile als Vorzeigebeispiel für ein gelungenes Behavioural Design. Diese Technik bringt nun auch frischen Wind in das Diversity Management. Veränderungen in Entscheidungsarchitekturen sollen helfen, Konventionen aufzubrechen, subjektive Entscheidungen zu entmachten und letztlich Vielfalt auch in den oberen Führungsetagen zu etablieren.

## **Fehlende messbare Erfolge beim Diversity Management**

Im Bereich Diversity hat sich in den letzten Jahren viel getan. Dies zeigt sich nicht zuletzt an den regelmäßigen Veranstaltungen zum Thema sowie durch erfolgreiche Initiativen wie der Charta der Vielfalt in Deutschland, mit deren Unterzeichnung sich auch 100 deutsche Kulturbetriebe öffentlich zu Diversity Management bekennen. Dennoch klagen viele ExpertInnen über zu wenig nachvollziehbare Ergebnisse, insbesondere in den Leitungsorganen. So hat sich, ungeachtet der Quoten, der Frauenanteil in Vorstandsetagen börsennotierter deutscher Unternehmen nur wenig verändert (2015: 5,3%; 2016: 6,4%)<sup>2</sup>. Auch Kultureinrichtungen benachteiligen, wenn es um Spitzenjobs geht<sup>3</sup>. Ein Beispiel: Obwohl der Anteil der Absolventinnen der Kunst und Kunstwis-

<sup>1</sup> Claudia Goldin; Cecilia Rouse (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Femal Musicians, " American Economic Review 90. S 715-741.

<sup>2</sup> Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016): Mixed Leadership-Barometer Juli 2016. Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen.

<sup>3</sup> Daniel Haas, Sarah Levy und Kilian Trotier (2015): Frauen im Kulturbetrieb. Die lassen sich nicht wegbügeln. Die Zeit 12/2015.



### ... Diversity by Design

senschaften in Deutschland bei 70 Prozent liegt, beträgt der Anteil der weiblichen Professorinnen im gleichen Bereich nur 29 Prozent. In den öffentlich geförderten Theatern und Opernhäusern gibt es gar nur 3 Prozent weibliche Intendantinnen.

Des Weiteren ist auch Diversität in Bildungswegen und sozialer Herkunft bislang nicht in den oberen Führungsetagen zu verzeichnen. Es scheint, als würde eine Kastengesellschaft vorherrschen<sup>4</sup>, die sich unbewusst reproduziert. Als Ursache hierfür kommt der Unconscious Bias ins Spiel. Kognitive Verzerrungen beeinflussen unsere Wahrnehmung und unsere Entscheidungen mehr als uns lieb ist. Gute Vorsätze helfen da wenig, denn über 90 Prozent unseres Denkens erfolgt automatisch und unbewusst.

„Die Manager glauben zu wissen, was sie tun – basierend auf einer Mischung von Intuition, Best Practice, Tradition und Branchennormen“, kommentiert die Verhaltensökonomin und Harvard-Professorin Iris Bohnet die gängigen, meist subjektiven Auswahlverfahren für das Top-Management. In ihrem neuen Buch „What Works“ fasst sie zahlreiche Forschungsergebnisse zusammen, die zeigen, wie subtil und hartnäckig Unconscious Bias wirken. Anstatt einfacher Diversity-Sensibilisierungstrainings schlägt sie vor, den ManagerInnen Tools zur Verfügung zu stellen, damit sie objektivere Entscheidungen treffen können<sup>5</sup>.

### Fehler in unserer Wahrnehmung. Der Unconscious Bias.

Unconscious Bias ist ein Begriff aus der Kognitionspsychologie. Er beschreibt eine Reihe von kognitiven Verzerrungen, die bei Wahrnehmungsprozessen entstehen können. Aus diesem Grund handeln wir nicht immer so rational, wie die Theorie des *Homo oeconomicus* zu versprechen mag. Wir ignorieren Hinweise, die auf fehlerhafte Planung hindeuten; wir über- oder unterschätzen die Fähigkeiten von Menschen aufgrund von Äußerlichkeiten; wir präferieren jene, die uns ähnlich sind; wir lassen uns von der Meinung anderer beeinflussen oder schreiben Personengruppen stereotypenhafte Eigenschaften oder klischeehaftes Verhalten zu. Die Effekte sind vielfältig. Wikipedia listet aktuell dazu 175 verschiedene Bias-Typen<sup>6</sup>.

Wie entstehen Unconscious Biases? Die wichtigsten Ursachen dafür sind<sup>7</sup>:

1. Unsere Wahrnehmungen beruhen stets auf gespeichertem Wissen. Wir verfügen basierend auf unserer Lebenserfahrung über Schemata oder vorgefasste Einschätzungen für praktisch alle Situationen und soziale Gruppen, mit denen wir zu tun haben. Diese helfen uns, in unserer

<sup>4</sup> Vgl. Thomas Sattelberger (2015): Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur. Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Springer Gabler; Wiesbaden. S 65.

<sup>5</sup> Iris Bohnet (2016): What Works. Gender Equality by Design. The Belknap Press; Cambridge. S 61.

<sup>6</sup> Wikipedia. List of Cognitive Bias. Online-Abfrage vom 1.10.2016 auf [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_cognitive\\_biases](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases)

<sup>7</sup> Vgl. Richard E. Nisbett (2016): Einfach Denken! Fischer Verlag; Frankfurt. S 25-26



### ... Diversity by Design

komplexen Umwelt zu überleben. Schemata können aber auch stereotype Vorstellungen oder unbewusste Vorurteile auslösen und damit unsere Beurteilungen trüben.

2. Die Situationen bzw. Kontexte, in denen wir uns befinden, beeinflussen unser Denken und bestimmen unser Verhalten mehr, als wir glauben. Persönlichkeitsmerkmale wie Charaktereigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Vorlieben wirken sich viel weniger aus. Aus diesem Grund schätzen wir manchmal falsch ein, warum Menschen – uns selbst eingeschlossen – sich auf eine bestimmte Weise verhalten. Diese Kontextblindheit ist einer der verbreitetsten und folgenreichsten Denkfehler, dem wir begehen.
3. Der überwiegende Teil der Einflüsse auf unsere Urteile und unser Verhalten wirkt im Unbewussten. Wir haben oft das Gefühl, dass wir über die Denkvorgänge recht gut Bescheid wissen. Aber diese Überzeugung ist meilenweit von der Wirklichkeit entfernt.

### Problemfelder im Kulturbetrieb

Kognitive Verzerrungen können bei allen Entscheidungen auftreten. Insbesondere beeinflussen sie uns im beruflich-professionellen Umgang mit anderen Menschen. Beispiele für relevante Handlungsfelder im Kulturbetrieb und mögliche negative Folgen von Unconscious Biases sind:

- **Personalrekrutierung** – Talente, deren Profil nicht der jeweiligen Betriebskultur oder gängigen Konventionen entspricht, werden selten aufgenommen („Ich merke gleich, wenn jemand gut zu uns passt“); Tendenz zur homozygoten Reproduktion oder Fokus auf Eliten; unbewusste Diskriminierung von Frauen, MigrantInnen u.v.m.
- **Projekte und Veranstaltungen** – Projekte werden wiederholt mit ähnlichen Teams besetzt („Mit diesen Kollegen habe ich bisher immer gut zusammengearbeitet“); Ausgrenzung von nicht-weißen KünstlerInnen; Mainstream-Lösungen statt kreative Ansätze; sinkende Akzeptanz bei diversitätssensiblen BesucherInnen u.v.m.
- **Personaleinführung** – Neue Mitarbeitende werden beeinflusst, sich in die bestehende Kultur einzufügen und bauen keine emotionale Bindung zum Betrieb auf; hohe Fluktuationsraten; selbsterfüllende Prophezeiungen durch falsche Erwartungen.
- **Personalentwicklung** – Fehleinschätzungen von Mitarbeitenden; Mangel an Diversität in den Führungspositionen; Männern wird eher die Führungsrolle zugetraut als Frauen; Frauen wird mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere sowie geringe Mobilität unterstellt usw.



... Diversity by Design

- **Umgang mit BesucherInnen und FördergeberInnen** – Fehler in der Kommunikation; fehlendes Verständnis für vielfältige Bedürfnisse; Mangelnde Teilhabe der migrantischen Bevölkerung usw.

**Verhaltensökonomische Interventionen (Nudges) als Lösungsstrategie**

Welche Lösungen können Abhilfe schaffen? Das menschliche Gehirn umzuprogrammieren ist schwierig bis unmöglich. „Stattdessen sollten sich die Manager eines Unternehmens wie Architekten verhalten“, weisen die zwei Verhaltensökonominnen John Beshears und Francesca Gino von der Harvard Business School hin<sup>8</sup>. Es sei deren Aufgabe, das Entscheidungsumfeld ihrer MitarbeiterInnen so zu modifizieren, dass die negativen Auswirkungen von kognitiven Fehlern auf Entscheidungsprozesse reduziert oder zumindest abgemildert werden.

Das Beispiel der Symphonieorchester hat es gezeigt. Schon eine kleine Korrektur, wie das Anbringen eines Vorhangs, kann enorme Verbesserungen herbeiführen. Auch der direkte Vergleich reduziert Biases. Mehrere Experimente haben das bestätigt, als KandidatInnen nebeneinander, anstatt nacheinander, beurteilt wurden. Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht oder anderen Merkmalen verschwanden komplett. Die BewerterInnen konzentrierten sich in diesen Fällen ausschließlich auf individuelle Leistungen anstatt auf Gruppenstereotype<sup>9</sup> und wählten nun die Top-PerformerInnen aus.

Weitere mögliche Nudges sind: Reflexionsschleifen in den Prozessen verankern, die Reihenfolge von Informationen ändern, Freiräume für Mitarbeitende schaffen, unterschiedliche Meinungen einholen, Check-Listen als Erinnerungshilfen oder Leitfäden einsetzen, kollektive Entscheidungen durchführen, die Intelligenz der Gruppe nutzen, standardisierte Verfahren einführen u.v.m.

Der letzte Schritt besteht darin, die Maßnahmen genau zu überprüfen, ob die gewünschten Verbesserungen erreicht wurden, und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Mit verhaltensökonomischen Ansätzen zu arbeiten, bedeutet auch, ein Stückweit zu experimentieren. „Es ist wichtig, selbst zu testen, was in meinem Unternehmen funktioniert, und was nicht“, fasst Bohnet zusammen.

Abschließend sei erwähnt, dass die Behavioural-Design-Technik kein vollständiger Ersatz für klassische Diversity-Maßnahmen ist. Verhaltensökonomische Interventionen sollen die „Werkzeugkiste“ ergänzen und dort unterstützen, wo noch immer Barrieren bestehen. Die ersten Ergebnisse aus den USA sind jedenfalls vielversprechend. „Diversity by Design“ wird gewiss auch hierzulande deutlich an Einfluss dazu gewinnen.¶

<sup>8</sup> Beshears John, Gino Francesca (2015): Der Weg zu weisen Entscheidungen. In: Harvard Business Manager Ausgabe 8/2015.

<sup>9</sup> Iris Bohnet, Alexandra van Geen, Max Bazerman (2015): When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. Management Science. September 29, 2015.



**MARIE  
MEININGER**

arbeitet als Junior-Beraterin bei der KULTURPERSONAL GmbH in Weimar und unterstützt dort Kultureinrichtungen sowie Kandidatinnen und Kandidaten bei Personalbesetzungen. Zuvor studierte sie Kulturwissenschaft an der Universität Potsdam und Paderborn und arbeitete 2 Jahre lang beim Online-Stellenportal Jobware. Ihre Themenschwerpunkte sind Personalmanagement und -entwicklung in der Kultur und Kulturmanagement im Allgemeinen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich mit Themen zur Zukunft der Arbeit und dem Bereich Feel Good Management.

## Zwischen ambitioniertem Wunschdenken und ernüchternder Praxis

### Diversity bei Stellenbesetzungsprozessen in Kulturorganisationen

Dass Diversität ein essentielles Thema jeder Organisation ist, ist mittlerweile in den Kulturbetrieben angekommen. An diesem Punkt sind sich alle einig: Personelle Vielfalt und gleichzeitig ein professioneller Umgang damit ist in den Kultureinrichtungen gefragt. Denn Diversity bedeutet nicht nur Chancengleichheit in einer sozialen, demokratischen Gesellschaft, sondern eben auch, dass zusammen das gleiche Ziel auf unterschiedliche Art und Weise und mit verschiedenen Denkweisen verfolgt wird und eine Kulturorganisation sich so auf die gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen einstellt, dass sie insgesamt effizienter und erfolgreicher arbeitet.

Ein Beitrag von Marie Meininger

#### Diversity im Kulturmanagement

Erste Veröffentlichungen wie „Diversity und Diversity-Management in Kulturbetrieben“ von Andrea Hausmann und Stefan Süß (in: A. Hausmann, L. Murzik (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2012, S. 77 - 93) oder spartenspezifischer: „Diversity Management und interkulturelle Arbeit in Bibliotheken“ von Kirstin Futterlieb und Judith Probstmeyer (aus der Reihe Bibliotheks- und Informationspraxis, Band 57, Berlin: De Gruyter Saur 2016) zeigen, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema als elementarer Bestandteil und nicht nur als Nebensegment des Kulturmanagements gesehen werden sollten. Der Deutsche Museumsbund deutet in seinem Beitrag „Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für Museumsarbeit“ an, dass eine interkulturelle Öffnung in den Museen nicht nur in Bezug auf die inhaltlichen Programme und in den Gremien, sondern auch beim Personal von Relevanz ist. Interkulturelle Kompetenz stellt eine wichtige Schlüsselqualifikation dar – „vom Aufsichtspersonal bis zur Leitung.“ (Deutscher Museumsbund e. V., Berlin: 2015, S. 29).

Die Praxis der täglichen Arbeit bei KULTURPERSONAL zeigt allerdings gegenteilige Erfahrungen. Die eintreffenden Bewerbungen auf unterschiedlichste Positionen, sowohl bezüglich Funktion als auch Hierarchieebene, in den verschiedenen Kultursparten im gesamten deutschsprachigen Raum ergeben bei Weitem nicht ein solch diverses Bild, wie dies angesichts gesellschaftlicher Realitäten, der unterschiedlichen Zielgruppen, kultureller Angebote und der programmatischen Leitlinien der Kultureinrichtungen zu erwarten wäre.



### ... Zwischen ambitioniertem Wunschdenken und ernüchternder Praxis

Natürlich finden wir eine kulturelle Vielfalt und gesellschaftliche Diversity in Künstlerkollektiven wie etwa bei Orchestermusikern vor; und Kulturprojekte oder -initiativen, deren Inhalte dezidiert auf Integration und Interkulturalität abzielen, sind längst keine Seltenheit mehr. Doch die Anforderungsprofile, die Auswahl und die Bewerbungen für Stellen, die in ihrer Funktion der Steuerung von Kulturorganisationen dienen, erscheinen nach wie vor viel homogener formuliert als die Einrichtungen es eigentlich nach ihrer verlautbarten Programmatik haben möchten. Daraus ergibt sich folgerichtig die Frage, inwiefern Kulturbetriebe Diversität durch die Inhalte ihrer Kulturarbeit glaubwürdig vermitteln können, wenn sie diese in der Organisation ihres eigenen Betriebs selber nicht leben bzw. den entsprechenden Background in ihren Personalstrukturen nicht besitzen.

### Fehlende Vielfalt im Bewerberfeld

Woran liegt es, dass Diversity zwar in den Einrichtungen gewünscht und als gewinnbringend erachtet wird und im Kulturmanagement längst angekommen ist, die Realität aber ein anderes Bild zeichnet? Blickt man auf das Bewerberfeld für Positionen im Kulturbereich, so fällt auf, dass sich unter den BewerberInnen vorwiegend AkademikerInnen einer weißen Mittelschicht ohne jegliche Beeinträchtigungen befinden. Und daran ändern auch die Standardklauseln für Stellenausschreibungen öffentlicher Einrichtungen nichts: „Bewerbungen von Menschen mit Schwerbehinderung, Migrationshintergrund und Frauen sind äußerst erwünscht. Sie werden bei gleicher Eignung, Befähigung und Qualifikation bevorzugt eingestellt.“ Bewerben sich diese gewünschten Personen allerdings nicht, so können sie keine Bevorzugung erfahren und somit ergibt sich auch keine Diversity in den personellen Strukturen von Kulturmanagement-Funktionen. Gründe und Ursachen sind unterschiedlicher Natur und lassen sich nicht in einer Richtung erklären.

### Mangelnde Diversität in den Studiengängen

Die wenig ausgeprägte Interkulturalität in Bewerberfeldern lässt sich bereits anhand der Anfänge des Karrierewegs im Kulturmanagement begründen. Die Ausrichtung der Studiengänge zeigt, dass diese kaum bis gar nicht für eine Verlebendigung des Themas Diversity ausgelegt sind. Lediglich die private ISW Business School Freiburg bietet als einzige einen Studiengang unter dem Namen „Internationales Kulturmanagement“ an und die Universität Passau verfügt mit ihrem Studiengang „Kulturwirtschaft/International Cultural and Business Studies“ über ein international angelegtes Kursangebot mit der Möglichkeit eines Doppelabschlusses an einer ausländischen Hochschule. Diese Beispiele bilden allerdings die Ausnahme. Auch das Thema Diversity selbst spielt im Aufbau und den Lehrplänen der Studiengänge kaum eine Rolle. Sie finden maximal einen Platz als Exkurs in einem Randmodul zum Personalmanagement, welches insgesamt bisher keinen fokussierten Stellenwert im Kulturmanagement besitzt.



**... Zwischen ambitioniertem Wunschdenken und ernüchternder Praxis**

Qualifikation und Voraussetzung für eine Tätigkeit in den verschiedenen Funktionsbereichen der Kulturorganisation sind neben dem Studium des Kulturmanagements häufig alle klassischen Geisteswissenschaften. In ihrem Beitrag „Geisteswissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund in Beruf und Arbeitsmarkt am Beispiel des wissenschaftlichen Standortes Berlin“ (erschienen 2008 beim Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten) zeigen Edith Pichler und Grazia Prontera, dass Personen mit Migrationshintergrund nach wie vor einen schwierigeren Zugang in die Geisteswissenschaften haben und daher in diesen Fächern unterrepräsentiert sind. Als Gründe dafür werden in der Studie etwa der Vorwurf der mangelnden Sprachkompetenzen genannt, die bereits die schulische Laufbahn und somit auch den Universitätseintritt erschweren, insbesondere in den Geisteswissenschaften. Um AkademikerInnen mit Migrationshintergrund den Einstieg in die Kulturbetriebe zu erleichtern, wurden bereits erste Initiativen ins Leben gerufen wie zum Beispiel das Museumsstipendium „Kulturelle Vielfalt & Migration“, welches, angelehnt an ein wissenschaftliches Volontariat, eine Tätigkeit in den Bereichen Sammlung, Ausstellung, Vermittlung, Museumsmanagement, Marketing oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht und dadurch die Personalsituation in Museen verändern soll.

Dennoch bleibt es dabei, dass wenn in den Studiengängen keine Voraussetzungen und Bedingungen für Vielfalt und Interkulturalität gegeben sind und somit die nötige Qualifikation nicht erreicht werden kann, es nicht verwundert, dass Bewerbungen mit interkultureller Prägung ausbleiben.

**Menschen mit Behinderung und dann die Frauen**

Was den Anteil an Frauen in den Kultureinrichtungen betrifft, so sollte man meinen, gibt es auf den ersten Blick keinen Grund für einen Ruf nach einer höheren Repräsentanz im Bewerberfeld, kommen doch die Mehrzahl der Bewerbungen auf Positionen in der Kultur von Frauen (dieses Bild zeigt sich bereits in den Studiengängen). Nichtsdestotrotz, die im Juni veröffentlichte, erneut durch den Deutschen Kulturrat durchgeführte Studie zur Situation der Frauen in Kultur und Medien zeigt, dass die Führungspositionen in den, insbesondere namenhaften, Kulturbetrieben weiterhin von Männern besetzt werden. In den Bewerberfeldern der Besetzungen mit Unterstützung von KULTURPERSONAL spiegelt sich dies nicht unbedingt wider. Frauen bewerben sich und wollen Führungspositionen übernehmen, doch oft scheitern sie an traditionellen Strukturen und patriarchalen Denkweisen in den Einrichtungen. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass Initiativen wie zum Beispiel „Pro Quote“ oder „Pro Quote Regie“ bereits erste Erfolge erzielen. Beim Westdeutschen Rundfunk zum Beispiel arbeiten mittlerweile nicht nur zur Hälfte Frauen, sondern das auch in den Führungsetagen.

Im Vergleich dazu erhält das Thema Menschen mit Behinderung in Positionen von Kulturbetrieben noch nicht hinreichend Beachtung. Zwar finden wir mannigfache Untersuchungen und Initiativen zur Inklusion dieser Gruppe



**... Zwischen ambitioniertem Wunschdenken und ernüchternder Praxis**

durch Teilhabe und Wahrnehmung von Kulturangeboten, Stellenbesetzungen und Mitwirken in der Organisation von Kultur durch Menschen mit Behinderung bleiben dabei leider ungeachtet. Einige Ausnahmen bilden dabei zum Beispiel die Veröffentlichung „Neue Perspektiven. Menschen mit Behinderung als Museumsmitarbeiter“ von Annika Flüchter, Giesela Wiese und Rolf Wiese (Band 83 der Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, 2013) oder Programme wie „ARTplus“, das darauf abzielt, Arbeits- und Ausbildungssituation von Menschen mit Behinderung im Kulturbetrieb zu verbessern. Bewerbungen auf Managementposition in der Kultur, bleiben trotz Bemühungen des Sozialrechts (Recht auf "Einsicht in die entscheidungsrelevanten Teile der Bewerbungsunterlagen und Teilnahme an den Vorstellungsgesprächen" § 95 Abs.2 Satz 3 SGB IX) aus.

**Was Diversität im Personalmanagement letztlich bedeutet**

Das Thema Diversity ist im Bewusstsein der Kultureinrichtungen vorhanden, in der Praxis des Personalmanagements aufgrund von verschiedenen Bedingungen allerdings noch nicht besonders ausgeprägt. Fehlende Aufmerksamkeit für diesen Bereich lässt sich (zusätzlich zur bereits erläuterten vernachlässigten Thematisierung in den Studiengängen) darauf begründen, dass in den Kulturorganisationen für eine intensivere Auseinandersetzung mit aktuellen Erkenntnissen des gesamten Themenkomplexes „Personalentwicklung“ (vermeintlich) die Zeit und das nötige Geld fehlt – eine Sparmaßnahme an dem höchsten Gut einer jeden Organisation: den Menschen und deren Arbeitskraft.

Diversity sollte in den Personalabteilungen oder Führungsetagen von Kulturbetrieben jedoch künftig verstärkt Aufmerksamkeit erfahren: Diversität in Personalstrukturen von Organisationen bedeutet mehr als nur ein gleichberechtigter Zugang und eine tatsächliche vielfältige Positionsbesetzung durch Menschen unterrepräsentierter Gruppen wie mit Migrationshintergrund oder Einschränkungen. Es sollte Wert daraufgelegt werden, Teams durch Personen mit unterschiedlichen Stärken und Eigenschaften zusammenzustellen, vielfältige Denkweisen und Arbeitstypen an den richtigen Stellen zusammenzubringen, die gegenseitig Synergieeffekte erzielen können, um den Kulturbetrieb unter dem Aspekt der Diversität als Ganzes neu auszurichten und auch in personeller Hinsicht exzellent und das heißt, „divers“ aufzustellen. Kultureinrichtungen werden sich letztlich nicht weiterentwickeln und mit den Innovationen einer sich ständig und rasch veränderten Welt mithalten können, wenn sie die Mechanismen und Potentiale der Diversität außer Acht lassen, sondern stattdessen weiterhin auf „altbewährte Art und Weise“ Positionen besetzen, ohne überkommene Stellenprofile unter dem Gesichtspunkt der Diversität zu reflektieren. Dafür bedarf es letztlich keiner zusätzlicher Ressourcen, sondern einer Neuausrichtung bei der Personalentwicklung und -besetzung. Dabei bietet sich auch der Austausch mit auf diesem Feld erfahrenen Partnern und Akteuren an.



**... Zwischen ambitioniertem Wunschdenken und ernüchternder Praxis  
Aufgaben und Perspektiven**

Halten wir noch einmal kurz fest: Diversity bei Personalbesetzungen von Kulturbetrieben wird in den Einrichtungen, zumindest bezüglich bestimmter Aspekte, bereits als wichtiges Thema wahrgenommen. Bewerberfelder und tatsächliche Stellenbesetzungen machen allerdings deutlich, dass die Realität noch weit von den Ansprüchen entfernt ist. Gründe dafür liegen bereits in den Ausbildungsstrukturen sowie in den Bedingungen und traditionellen bis hin zu rückschrittlichen Arbeits- und Denkweisen der Einrichtungen. Außerdem wird das Thema Diversity noch nicht mit allen seinen Facetten und Teilaspekten als Ganzes ergründet.

Welche Konsequenzen daraus gezogen werden müssen? Studiengänge müssen die Themen Personal und Diversity stärker in ihren Inhalten integrieren. Sie müssen sich internationaler ausrichten und für Menschen unterschiedlichster Hintergründe zugänglicher und attraktiver werden. Die Politik kann durch die Einführung von Quoten bei der tatsächlichen Umsetzung von Diversity bei Stellenbesetzungen unterstützen. Kultureinrichtungen müssen dem Thema Personal insgesamt einen höheren Stellenwert zuschreiben. Sie sollten sich Gedanken machen, wie sie als Arbeitgeber attraktiv für vielfältige Bewerber sein können, wie zeitgemäß ihr Recruiting in Bezug auf Diversity ist oder ob sie Instrumente entwickeln können (benötigen wir noch Foto, Nationalität oder Familienstand im Lebenslauf?), um den eigenen Ansprüchen einer Diversity im Kulturbetrieb gerecht zu werden. ¶

- Anzeige -

**WIR FINDEN DAS PERSONAL  
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.**

**KULTUR  
PERSONAL**

**WWW.KULTURPERSONAL.DE**



Foto: Mats Baecker

## ADOLPHE BINDER

*Ab Mai 2017 Intendantin und Künstlerische Leiterin des Tanztheaters Wuppertal Pina Bausch. Von 2011 bis 2016 Künstlerische Direktorin der Göteborgs Operans Danskompani in Schweden. Binders Fokus liegt auf der Konzeption und Entwicklung spartenübergreifender künstlerischer Projekte. Sie agiert als Kuratorin, Produzentin, Beraterin, Dramaturgin und Programmgestalterin. Erfahrungen mit unterschiedlichen kulturellen Institutionen, vom Schauspiel Hannover, dem Friedrich Verlag, der Deutschen Oper Berlin, der Komischen Oper Berlin, der EXPO 2000 Hannover bis hin zu ihrer eigenen künstlerischen Beratungsfirma und Kreativagentur BPB.*

# Ehre und Verpflichtung zugleich

Adolphe Binder, international erfahrene Programmdirektorin, Kuratorin und Produzentin wird mit der Intendanz und Künstlerischen Leitung des Tanztheater Wuppertal Pina Bausch ein großes Erbe mit vielen Herausforderungen antreten. Wir haben 3 Fragen an sie.

### **Auf welche Herausforderungen freuen Sie sich bei dieser Stelle besonders?**

Das Tolle ist die Komplexität der Aufgabe und ich freue mich über die Vielschichtigkeit. Im Mai 2016 begann ich mit den Vorbereitungen auf diese einzigartige Position, die ich im Mai 2017 antreten werde. Im Vordergrund steht das Kennenlernen sämtlicher KünstlerInnen und des Teams. Das wird bei Gesprächen, Vorstellungsbesuchen, Begleitung auf Tourneen, Probenschaue n, Workshops etc. geschehen. Das heißt vor allem beobachten, zuhören, entdecken, verstehen, sich inspirieren lassen. Besonders freue ich mich natürlich auf den künstlerischen Austausch über Identität und Vielfalt des Tanztheaters. Daraus entstehen dann Eingebung, Kreativität und die Kompositionen für den zukünftigen Spielplan, die Compagnie-Entwicklung und damit die Formulierung der Vision.

### **Die Erwartungen sind riesig. Was hat Sie für diese Position gerüstet?**

Ganz sicher die Kooperationen mit mehreren hundert KünstlerInnen aus der ganzen Welt. Die vielen Produktionen, an denen ich inhaltlich meist stark mitgewirkt habe. Dann die Vielseitigkeit meines beruflichen Werdegangs von der Dramaturgie zur künstlerischen Leitung, von der Festivalmacherin zur Kuratorin und hierbei besonders das Arbeiten von no- über low- zu big-budget und das Engagement sowohl als `Freie´ als auch als Angestellte in großen Institutionen. Ganz wichtig ist mein Hintergrund als Geisteswissenschaftlerin, also das Verstehen von gesellschaftlichen Zusammenhängen, Reflexionen über die zeitgenössischen Diskurse in den Künsten und deren Reflektion unserer Gesellschaft(en). Nicht zuletzt meine Neugierde und mein Hunger darauf, über die Bühne wichtige Anliegen zu `kommunizieren´. Und ganz sicher mein gelebtes Nomadentum in verschiedenen Ländern und in verschiedenen kulturell und ethnisch durchmischten Zusammenhängen sowie mein eigener Migrationsvordergrund.

### **Konnten Sie schon eine erste Vision für die Tanzcompagnie entwickeln?**

Ich habe viele grobe Ideen, die ich gemeinsam mit dem Tanztheater ausbauen möchte. Es gibt keine feste Formel, das muss maßgeschneidert werden. Es geht um weit mehr, als einen guten Job zu machen: its about the unique chance to make a difference. Den Schatz bestens betreuen und neue Schätze hinzufügen und das aus der Kernidentität heraus – diese Aufgabe ist Ehre und Verpflichtung zugleich. 



**DR. THOMAS VON  
WINTER**

*Politikwissenschaftler, ist seit dem Jahr 2000 Mitarbeiter der Verwaltung des Deutschen Bundestages, war dort bisher in verschiedenen Verwendungen tätig, zurzeit im Sekretariat des Ausschusses für Menschenrechte und humanitäre Hilfe. Er ist seit 2002 zugleich außerplanmäßiger Professor für Politikwissenschaft, seit 2007 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.*

## Einer unter vielen

Nahezu alle Kultureinrichtungen sind von politischen Entscheidungen abhängig. Diese im eigenen Sinne zu bewirken, ist eine Kunst. Ein kurzer Einblick in die Welt der Lobbyarbeit.

*Ein Beitrag von Thomas von Winter*

Praxishandbücher für Lobbyisten sind voll von guten Ratschlägen, wie man als Lobbyist Politiker auf sich aufmerksam machen und Entscheidungen in seinem Sinne beeinflussen kann. Mancher Ratgeber erweckt gar den Eindruck, man müsse vor allem ein guter Psychologe sein und nur die nötigen Tricks beherrschen, um seine Interessen im politischen Geschäft durchzusetzen. Tatsächlich ist viel Wunschenken im Spiel. Lobbytechniken, die in Handbüchern beschrieben werden, sind allen am Politikbetrieb Beteiligten bekannt, auch den Politikern. Lobbyisten sollten sich daher klar darüber werden, mit wem sie es zu tun haben. Politiker verfolgen eigene Ziele und Interessen. Maßgebend dafür sind ihre Wiederwahlchancen, und die hängen von den vielfältigen Erwartungen und Zwängen ab, denen sie als Mitglieder einer Fraktion, als Inhaber von Parteiämtern und als Abgeordnete, die um Listenplätze und Direktmandate konkurrieren, ausgesetzt sind. Auch die Forderungen von Interessengruppen sind ein Faktor, den Politiker ins Kalkül ziehen, aber eben nur einer unter vielen. Politiker schenken Lobbyisten vor allem dann Gehör, wenn dies ihren eigenen politischen Zielen dient. Lobbyisten, die erfolgreich sein wollen, sind gehalten, diesem Umstand Rechnung zu tragen.

### Wertvolle Informationen für politische Entscheidungen liefern

Politik ist auf den Informationsfluss aus der Gesellschaft angewiesen. Interessengruppen spielen dabei eine wichtige Rolle, weil sie die Interessen und Wünsche von Einzelnen bündeln und gegenüber der Politik professionell artikulieren können. Auf ihren Rat hin können Maßnahmen zielgenau konzipiert und unerwünschte Nebenwirkungen von Gesetzesinitiativen vermieden werden. Welche Auswirkungen beispielsweise die Änderung einer Fördermethode auf den Kulturbetrieb hat, können die Betroffenen, die Kulturschaffenden, die Kulturmanager und ihre Verbandsrepräsentanten, oft am besten beurteilen. Ebenso wichtig ist es für Politiker zu erfahren, auf wessen Unterstützung sie bei einer geplanten politischen Maßnahme zählen können bzw. von welcher Seite politischer Gegenwind zu erwarten ist. Vertreter von Interessengruppen, die entsprechende Informationen zuverlässig liefern, sind daher gern gesehene Kontaktpartner. Die Basis für einen dauerhaften Zugang zur Entscheidungsebene der Politik sind jedoch Vertrauen und Seriosität. Wer nur das enge Verbandsinteresse im Auge hat, der wird rasch scheitern. Wer hingegen bereit und in der Lage ist, die Informationsbedürfnisse von Politikern zu bedienen, der hat auch die Chance, vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Es gilt daher, Ministerialbeamte, Abgeordnete oder ihre Mitarbeiter davon zu



### ... Einer unter vielen

überzeugen, dass auch sie von dem Kontakt mit der Interessengruppe profitieren, weil sie auf diese Weise Informationen erhalten, über die andere nicht verfügen, oder weil sie sie zumindest früher als andere bekommen. Bei all dem spielen auch Einfühlungsvermögen und taktisches Geschick eine Rolle. Man sollte dies aber nicht mit Tricksen und Täuschen verwechseln. Damit erreicht man vielleicht kurzfristig sein Ziel, verspielt dafür aber den Kredit, den man benötigt, um stabile Kontakte in die Politik zu unterhalten.

### Politische Entscheidungsprozesse im Detail kennen

Lobbyisten können politische Entscheidungen beeinflussen, sie bedürfen dafür aber umfassender Kenntnisse der entsprechenden Prozesse. Am Beginn jeder erfolgreichen Interessenvertretung steht die alles andere als triviale Einsicht, dass politische Entscheidungsprozesse komplex sind. Schon der formelle Weg eines Gesetzes ist in Deutschland lang und kompliziert. Der Referentenentwurf eines Ministeriums muss erst mit anderen Ressorts abgestimmt werden, bevor er vom Kabinett behandelt und dann dem Bundestag überwiesen wird. Das Plenum des Bundestages überweist die Vorlage nach der 1. Lesung zur Fachberatung an die Ausschüsse, diese beraten in mehreren Runden und führen dazu in der Regel eine öffentliche Anhörung durch. Nach der Verabschiedung im Bundestag, der 2. und 3. Lesung, wandert das Gesetz in den Bundesrat und von dort möglicherweise in den Vermittlungsausschuss. An jeder Station dieses Weges sind Änderungen am Entwurf möglich, und in dem gesamten Prozess – vor allem im Referentenstadium und während der Ausschussberatungen – machen Interessengruppen ihren Einfluss geltend.

Für den einzelnen Lobbyisten bedeutet dies: Er muss zunächst seine Hausaufgaben erledigen bzw. Monitoring betreiben, wie es im Fachjargon heißt. Der Blick ins Grundgesetz und in einen Staatsrechtskommentar ist hilfreich zur ersten Orientierung, gibt aber keine Antworten auf eine Unzahl von Fragen: In welchem Stadium befindet sich ein Gesetzentwurf, welche Zielrichtung hat er, welche Teile sind unumstritten in der Regierungskoalition und welche noch umstritten, wer ist wofür zuständig im verantwortlichen Ministerium, wer sind die Berichterstatter im federführenden Bundestagsausschuss? Nicht zuletzt geht es um die Zeitplanung: Wer nicht weiß, wann und in welchen Gremien ein Gesetzentwurf beraten wird, den er beeinflussen will, der kommt im Zweifel zu spät. Monitoring ist daher ein aufwändiges Geschäft: Man muss die Websites von Bundesministerien und Bundestag regelmäßig lesen, Zeitungen auswerten, Kontakte zu den Entscheidungsträgern und auch zu ihrem Umfeld, der berühmten Arbeitsebene, aufbauen und pflegen. Nur dann hat man eine Chance, die richtigen Botschaften zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zu platzieren, Einladungen zu öffentlichen Anhörungen zu erhalten und vielleicht auch einmal von Politikern vorab zu Rate gezogen zu werden. Gefragt sind heute auch im Lobbying-Business echte Profis. Umfassende Kenntnisse des politischen Systems, des Ab-



### ... Einer unter vielen

laufs von politischen Prozessen sowie des Politikfeldes, in dem man sich bewegt, sind unabdingbar, um sich in der Konkurrenz der Interessenvertreter zu behaupten. Besonders geschätzt werden Lobbyisten, die gleichermaßen über Fachwissen und politisches Gespür verfügen. Daher greifen Verbände und Unternehmen, die sich im politischen Geschäft nicht hinreichend auskennen oder denen der Zugang zu entscheidenden Akteuren in Parlament und Regierung fehlt, sofern sie über genügend finanzielle Mittel verfügen, häufig auf professionelle Politikberater zurück. Die Branche der Anwaltskanzleien oder Consulting-Firmen expandiert seit Jahren im politischen Berlin und hat Beratungs- und Unterstützungsangebote aller Art im Repertoire.

### Sich in den Untiefen verschiedenster Interessen bewegen

Trotz aller Professionalisierung hat Lobbying seine Wirkungsgrenzen. Interessengruppen machen oft die Erfahrung, dass der Erfolg ihrer lobbyistischen Aktivitäten höchst unsicher ist und von einer Vielzahl von Bedingungen abhängt. Maßgebend sind nicht nur die eigenen Kapazitäten – insbesondere Geld, versierte Mitarbeiter und taktisches Geschick –, sondern auch die möglichen Gegenaktivitäten der Konkurrenten oder die Interessen und Kalküle der politischen Entscheidungsträger. Mächtige Gegner können die eigenen Ambitionen zunichtemachen. Daher ist der Versuch, seine Interessen mit Druck und Drohungen durchzusetzen, hoch riskant. Selbst große Unternehmen oder mächtige Verbände haben die Erfahrung machen müssen, dass solches Gebaren ins Leere läuft, weil es die politischen Adressaten motiviert, in die Gegenoffensive zu gehen und die eigenen Reihen zu schließen, oder weil sich gegnerische Allianzen aus verschiedensten Stakeholdern formieren. Es ist strategisch klüger, Gleichgesinnte zu identifizieren und Bündnisse mit anderen Interessengruppen und politischen Entscheidungsträgern zu schließen. Auch wenn dies im Einzelfall gelingt – selten sind solche Bündnisse von Dauer. Mancher vermeintliche Bündnispartner findet sich beim nächsten Gesetzgebungsverfahren unvermutet auf der Gegenseite wieder. Interessen und Taktiken der Mitspieler unter den Interessengruppen können sich ändern und neue Gruppen können in den politischen Entscheidungsprozess eingreifen.

Haben es Lobbyisten für den Kulturbetrieb besonders schwer? Das ist denkbar, gelten doch vielen Politikern – ebenso wie den Bürgern – Oper, Theater oder Museen als schönste Nebensache der Welt, aber eben als Nebensache. Die Gesundheitslobby, die mit Leben und Tod argumentieren kann, oder die Wirtschaftslobbyisten, bei denen es um Investitionen und Arbeitsplätze geht, haben es sicher leichter. Wer in der Kulturpolitik punkten will, der muss den Nutzen der Kultur für das Gemeinwohl – für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, den Arbeitsmarkt oder für den Wirtschaftsstandort – herausstellen. Wenn dies gelingt, dann lassen sich auch große Kulturprojekte realisieren. Die drei Opernhäuser, die sich Berlin nach wie vor leistet, sind je nach Sichtweise ein teurer Luxus oder ein wichtiger Bestandteil der Attraktivität dieser Stadt. Vielleicht sind sie aber auch ein Zeichen für erfolgreichen Kulturlobbyismus. ¶



## LEVENTE SÁRKÖZY

Jahrgang 1966. Bauingenieur, Wirtschaftsinformatiker, M. Sc. in Urban Management. Seit 2013 Baubürgermeister der Stadt Plauen. Vorsitzender des Aufsichtsrates der städtischen Wohnungsbaugesellschaft (WBG) und der Plauener Abfallentsorgungsgesellschaft mbH (AEP). Davon mehrere Jahre als Leiter des Geschäftsbereiches Tiefbau und Stadtraum im Eigenbetrieb der Stadt Jena, verantwortlich für die Investitionen und Erhaltung der Straßen sowie der städtischen Grünflächen. Von 2002 bis 2009 gestaltete er zunächst als Bauingenieur für Straßen- und Tiefbau, später als stellvertretender Stadtbaumeister den Stadtumbau bei der Stadt Titisee-Neustadt.

# Ein gemeinsamer Prozess

Den Charme von Industriebrachen für Strukturentwicklung zu nutzen, ist en vogue. Doch Industriekultur nachhaltig zu entwickeln und neu zu nutzen, ist ein aufwendiges Projekt, dem man nicht blauäugig begegnen sollte.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

Die Stadt Plauen im idyllischen Vogtland besitzt ein großes Erbe an Industriekultur. Die „Stadt der Spitze“ blickt auf eine reiche, doch mitunter vergangene Industrietradition. Die Hempelsche Fabrik am Rande der Innenstadt ist ein Teil dieser Geschichte. Zusammen mit anderen denkmalgeschützten Anrainergebäuden handelt es sich um ein riesiges, zum Teil seit Jahrzehnten leerstehendes Areal. Für dieses Stadtquartier sollen neue Nutzungsmöglichkeiten entwickelt werden. Ein Prozess, den die Stadt Plauen zusammen mit ihrer Bürgerschaft gestalten will.

**KM Magazin:** Sehr geehrter Herr Sárközy, worin liegen die Herausforderungen bei der Entwicklung dieses Stadtquartiers?

**Levente Sárközy:** Bei der Hempelschen Fabrik haben wir die Situation, dass die ursprüngliche Nutzung der Textilveredelung entfallen ist und dieses Quartier 20 Jahre keine geordnete Verwendung erfahren hat. Wir stehen nun einerseits vor der Herausforderung, dieses für die Stadt Plauen wirklich umfangreiche Stadtquartier zukunftsfähig zu machen. Das bedeutet, dass neue Nutzungsmöglichkeiten definiert und für das Projekt Partner und Unternehmen überzeugt werden müssen. Aber auf der anderen Seite müssen wir die historischen wie ideellen Werte, die dort geschaffen wurden, bewahren. Die Plauener Bürgerschaft identifiziert sich mit diesem Areal und dessen Geschichte sehr stark. Diese beiden Ansprüche müssen nun aufeinander abgestimmt werden. Und das ist ein mitunter umfangreicher und diskussionsintensiver Prozess.

**KM:** Welche Möglichkeiten bietet die Hempelsche Fabrik für eine Umnutzung?

**LS:** Industriekultur ist immer bestimmt durch eine zweckgebundene Architektur, die unter historischen und ästhetischen Ansprüchen entstanden ist. Die Hempelsche Fabrik ist ein Konglomerat aus verschiedenen Gebäuden, von denen einige wunderbar für eine flexible Nutzung geeignet sind. Hier vor allem das Kernstück – eine große vierstöckige Halle mit einer Länge von 60 und Breite von 20 Metern. Das Attraktive ist, dass die Halle nur eine zentrale Stützenreihe hat. Sie bietet also sehr viel Raum für eine Umnutzung nach heutigen Ansprüchen und auch für notwendige Veränderungen in der Zukunft.



... Ein gemeinsamer Prozess



Abb. 1: Hempelsche Fabrik, Ansicht auf die Produktionsgebäude 5 und 7  
(c) Stadt Plauen

**KM:** Wir sprechen von einem sehr großen Areal, das hier entwickelt werden soll. Gibt es Vorbilder, die Sie bei Ihren Gedanken und Plänen berücksichtigen?

**LS:** Bei Revitalisierungen von Industriebrachen sind die Rahmenbedingungen immer unterschiedlich. Es gibt kein Projekt, das eins zu eins übernommen werden kann. Darüber muss man sich klar sein. Was andernorts funktioniert, muss noch lange nicht für unseren Fall die Ideallösung sein. Aber es gibt natürlich Ideen, die wir gerne ausprobieren möchten. Das Leipziger Tapetenwerk ist für uns sehr spannend. Dort hat man schrittweise großflächige Anlagen und Hallen kleinteilig gestaltet und nutzbar gemacht – also eher langsam gewachsene Strukturen geschaffen. Welche Ideen man nun für die Hempelsche Fabrik übernehmen oder anpassen könnte, muss detaillierter im Planungsprozess entwickelt werden.

**KM:** Welche Erfolgsfaktoren brauchen Sie für die weitere Entwicklung des Areals Hempelsche Fabrik?

**LS:** Zum Erfolg gehört eine Vielzahl an Faktoren. Einer der wichtigsten ist die Bürgerschaft. Sie identifiziert sich in unserer Stadt sehr stark mit der eigenen Vergangenheit und dem noch bestehenden Kulturerbe. Nur wenn die Bürgerschaft die Entwicklungen mitträgt, wird das Projekt zukunftsfähig sein. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die wirtschaftliche und finanzielle Tragfähigkeit des Projekts. Die Stadt Plauen hat nur begrenzte Möglichkeiten und versucht damit, Impulse für die Entwicklungen zu setzen. Dabei müssen wir uns um kompetente und finanzstarke Partner bemühen. Dafür analysieren wir genau, welche Branchen zu unserer Stadt passen, welche Bedürfnisse tatsächlich bestehen und welche Arbeitsplätze wir somit entwickeln können. Nur ein stimmiges Konzept kann glaubwürdig kommuniziert und beworben



**... Ein gemeinsamer Prozess**

werden. Nur weil beispielsweise die Kombination Kreativwirtschaft und Industriebranche andernorts von Erfolg getragen wird, muss das nicht auch für unsere Stadt zutreffen. Und hier arbeiten wir sehr bewusst.

**KM:** Wie steht es denn um die Finanzierung des Projekts?

**LS:** Wir sind noch auf der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten. Ein erster wichtiger Baustein sind städtebauliche Maßnahmen. Wir müssen dem Areal eine nutzbare Grundstruktur und Ordnung geben. Das bedeutet, Gebäude zu sanieren, andere zu sichern, aber auch Teile abzureißen. Mit dem aktuellen Gebäudezustand werden wir keinen privaten Investor überzeugen können. Dafür benötigen wir Fördermittel und bereiten gerade einen Antrag für EU-Mittel vor. Parallel suchen wir nach anderen Bausteinen für die Finanzierung.



Abb. 2: Hempelsche Fabrik, Blick in die trägerlose Produktionshalle des Gebäudes 7 (c) Stadt Plauen

**KM:** Mit welchem Zeitplan arbeiten Sie dabei?

**LS:** Mit den beiden Elsteraue-Konferenzen, bei denen Ziele und Pläne der Bürgerschaft vorgestellt und diskutiert wurden, haben wir eine gute demokratische Basis geschaffen. Nun brauchen wir einen Stadtratsbeschluss für einen städtebaulichen Entwurf. Das ist wichtig, um Verbindlichkeiten zu schaffen und die zukünftigen Nutzungsmöglichkeiten zu konkretisieren. Auch im besagten Förderantrag werden die Impulsmaßnahmen vorgestellt, mit denen die Weichen gestellt werden und Strukturen entstehen sollen. Unser Wunschzeitplan ist, dass im Zeitraum von Ende 2017 bis Mitte 2018 die ersten Räume bezogen werden. Bis alles belebt ist, gehen wir von einem Entwicklungszeitraum von 5 bis 10 Jahren aus.



... Ein gemeinsamer Prozess

**KM:** Sie haben die beiden Konferenzen erwähnt. Welche Bedeutung hatte im bisherigen Prozess die Bürgerbeteiligung?

**LS:** Die beiden Projektkonferenzen waren deshalb so wichtig, da bereits seit 20 Jahren Diskussionen um dieses Areal geführt werden. Es war eine Art Inventur: Die verschiedenen Standpunkte, Gedanken und Ideen sollten abgeglichen und nach ihrer Aktualität abgefragt werden. Nur so kann man eine einheitliche Basis schaffen. Und das hat eigentlich gut funktioniert. Aber noch eine Anmerkung zur Bürgerbeteiligung allgemein: Man muss hier sehr genau differenzieren. Ein Erfolgsfaktor für solche Prozesse ist tatsächlich die Bürgerschaft selbst und ihre Bereitschaft mitgestalten zu wollen. Ebenso wichtig bei einem solchen Vorgehen sind Transparenz und begleitende Aufklärung – die Bürgerschaft darf nicht im Dunkeln gelassen werden. Man muss kommunizieren, wer am Ende die Entscheidung trifft. Bei uns ist das der Stadtrat.

**KM:** Wird die Bürgerbeteiligung weitergeführt?

**LS:** Ohne wird es nicht gehen. Wie die Einbindung der Bürgerschaft genau gestaltet wird, werden die nächsten Schritte zeigen. Man muss die Möglichkeiten dieser demokratischen Kommunikation abwägen. Die Gespräche mit den Beteiligten werden zeigen, wann welche Form der Beteiligung nötig ist. Man muss empathisch sein. Und das Feedback der Bürgerschaft beweist, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.



Abb. 3: Hempelsche Fabrik, Altes Kesselhaus und spätere Schmiede (c) Stadt Plauen



... Ein gemeinsamer Prozess

**KM:** Nochmals zurück zu der Entwicklung und Wiederbelebung des Areals: Gerne werden bei solchen Umnutzungskonzepten – Sie haben es selbst angedeutet – kleine bis mittlere Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft genannt, um das Projekt voranzutreiben...

**LS:** Für die Kreativwirtschaft im engeren Sinne ist das Areal der Hempelschen Fabrik eher zu groß. Die Räume und Anlagen sind einfach viel zu umfangreich. Für uns möchten wir die Kreativwirtschaft etwas breiter definieren und auch andere Branchen darunter fassen, die Innovationen entwickeln wie Ingenieure, Informatiker, usw. Den Charme dieses Areals, mit seinen flexiblen Räumen und Nutzungsmöglichkeiten, wird es ausmachen, viele verschiedene und sich ergänzende und inspirierende Branchen anzusiedeln und auf diese Weise Kooperationen zu fördern. Uns ist es wichtig, keine wirtschaftliche Monokultur zu entwickeln, die dann bei einer Krise wegbricht und wieder große Lücken hinterlässt.

**KM:** Als ein Ziele für dieses Areal haben Sie formuliert, dass die Geschichte und Tradition Plauens erhalten und mit den zukünftigen Entwicklungen verbunden werden soll.

**LS:** Die Tradition der Stadt Plauen ist Textil und Spitze. In deren Geschichte waren die Innovationskraft und die Zusammenarbeit verschiedener Branchen von künstlerischer Designentwicklung bis hin zu Maschinenbau die Grundlage für den Erfolg. Diese Tradition möchten wir in die Zukunft tragen.

**KM:** Das Areal ist voll von Potenzialen. Aber dennoch – Plauen liegt nicht gerade im Zentrum des innovativen Wirtschaftslebens Deutschlands... Wie wollen Sie bei jungen, innovativen UnternehmerInnen punkten?

**LS:** Ihre Behauptung muss ich etwas relativieren. Die Identifikation der Plauener Bürgerschaft mit ihrer Stadt ist immens und Plauen ist ihr ganz bewusst gewählter und geschätzter Lebensmittelpunkt. Und ein modernes Work-Life-Balance ist in dieser Region wunderbar möglich. Nichtsdestotrotz erfordert das Projekt eine konsequente Netzwerkbildung und Kommunikation. Es sind wieder viele kleine Bausteine, die uns dorthin führen. Sicher haben es andere Städte, die zentraler liegen, einfacher. Aber ich bin überzeugt, dass eine schrittweise Belebung mit nachhaltigen Konzepten funktionieren wird. Wir sind dazu bereit, uns zu entwickeln und einen offenen Prozess zu gestalten. Man muss den Mut haben, Dinge auszuprobieren, auch auf die Gefahr hin, dass das eine oder andere nicht gelingt beziehungsweise korrigiert werden muss. ¶



# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>