
Beitrag aus der Praxis

Der Ansatz ‚Kritischer Diversität‘ am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien

Ulrike Mayer

1 Einleitung

Der Ansatz der ‚Kritischen Diversität‘ (critical diversity), der sich in bewusster Abgrenzung zu einem entpolitisierten und vermarktungsorientierten Verständnis entwickelt hat, setzt Diversität in einen gesellschaftspolitischen Kontext von Antidiskriminierung und Empowerment. In der kritischen Arbeit mit Diversität geht es darum, Macht- und Herrschaftsverhältnisse wahrnehmbar zu machen, Privilegien zu hinterfragen, Bewertungssysteme und strukturelle Diskriminierungen zu erkennen und abzubauen sowie neue, vielfältige Lebens- und Repräsentationsweisen aufzuzeigen und zu ermöglichen. So verweist Maisha-Maureen Auma auf das Potential von ‚Diversität als Gesellschaftskorrektiv und Normalitätskritik‘ (Eggers¹ 2001: 261). Diversität fungiert dabei als Analysekategorie und Instrument, um auf gesellschaftlich konstruierte Differenzmarkierungen aufmerksam zu machen und Strukturen und Prozesse auf ihre Ein- und Ausschlüsse zu überprüfen und aufzubrechen (Bargehr 2018; Eggers 2001). Im Folgenden werden einige zentrale Aspekte eines kritisch ausgerichteten Diversitätsansatzes skizziert, die für die Implementierung der Diversitätsstrategie an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (mdw) eine relevante Rolle spielen (in Anlehnung an Bargehr/Mayer 2016):

Transdisziplinarität & Intersektionalität: Um die Vielfalt von Diversitätsdimensionen sowie die Verschränkung zwischen und innerhalb von Differenzkategorien analytisch fassbar zu machen, greifen Kritische Diversitätskonzepte auf unterschiedliche und vielseitige Theorien, Ansätze und Bewegungen zurück, z.B. Gender und Queer Studies, postkoloniale und Social Justice Theorien, Empowerment-Bewegungen, transkulturelle Handlungsansätze.

Partizipation & Selbstermächtigung: Partizipation stärkt und erweitert Zugangs-, und Handlungsmöglichkeiten (zu Informationen, Ressourcen, uvm.) und ermöglicht es, aktiv Prozesse mitzugestalten, sowie Wissens- und Machtdiskurse mitzubestimmen und kann so selbstermächtigend wirken.

Wissens- und Machtverhältnisse: Kritische Diversitätskonzepte nehmen herrschende Macht- und Kräfteverhältnisse in den Blick, stellen die Frage nach Privilegien – wer profitiert in welchen (Arbeits-)Zusammenhängen? – und forcieren die kritische Selbstreflexion über die eigene Differenzierungsarbeit und Positionierung in der Gesellschaft.

1 Zum Zeitpunkt der Publikation Maisha-Maureen Eggers.

Multiperspektivität: Der Ansatz der Multiperspektivität hilft diskriminierende Handlungen auf unterschiedlichen Ebenen – individuell, interaktional, organisational, gesellschaftlich, international/global – und in konkreten Situationen erfassbar zu machen. Der von Gabriele Bargehr und Araba Johnston-Arthur entwickelte „multiperspektivische Reflexionsansatz“ ist ein dafür wichtiges Tool in der gender- und diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (Bargehr/Steinbacher 2013).

2 Gender- und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Gender- und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung verknüpft Erkenntnisse aus den oben genannten transdisziplinären Wissensgebieten mit Ansätzen aus der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit, sowie aus der (systemischen) Organisationsentwicklung. Der Blick ist dabei nach innen gerichtet, sowohl auf die Kultur, als auch auf die Struktur einer Organisation, das heißt auf interne Abläufe, Regeln und Routinen, Normen, Wertorientierungen, Rollen und Funktionen in Hinblick auf vergeschlechtlichte, rassisierte, androzentristische, sexuierte und klassierte Prozesse und Wirkungen. Gender- und diversitätsorientierte Organisationsentwicklung unterstützt also Universitäten bei der Steuerung eines organisationsumfassenden Veränderungsprozesses zur Verankerung von Gender und Diversität als Querschnittsthema. Die Besonderheit der organisationalen Form von Universitäten liegt darin, dass sie in drei unterschiedliche Organisationsbereiche (Subsysteme) – Lehre, Forschung und Verwaltung – unterteilt sind, die jeweils eigene Funktionslogiken haben und damit einhergehend individuellen Arbeits- und Kommunikationsweisen sowie Handlungsspielräumen folgen. Dies kann insbesondere in Veränderungsprozessen zu Spannungen führen.

Universitäten sind – aus systemischer Perspektive – auch als lernende Organisationen zu begreifen, in denen sich, trotz ihrer „strukturkonservativen“ (Nickel 2012: 284) Beschaffenheit und in ihrem eigenen Tempo, Annahmen und eingeschriebene Denk- und Handlungsmuster verändern können. Lernen bedeutet also auch immer ein *Verlernen* von eingeübten Gewohnheiten etc. und dafür braucht es Bewusstsein und Reflexionsfähigkeit – auf individueller wie organisationaler (Lern-)Ebene. (Nickel 2012; Senge 2017)

3 Zur Entwicklung und zum Prozess der mdw-Diversitätsstrategie

Strategieentwicklungen stellen die Frage „Wohin wollen wir?“ und dienen innerhalb von Veränderungsprozessen als ganzheitlicher Reflexionsprozess in Bezug auf eine zukünftige Identität zu einem Thema. Die mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, mit knapp 3000 Studierenden und rund 1300 Beschäftigten in den Aufführungskünsten Musik, Theater und Film, befindet sich seit Anfang 2017 in solch einem Identitätsfindungsprozess in Bezug auf Diversität. Ausgangsmomente dafür waren und sind eine Auseinandersetzung mit dem Verständnis von Exzellenz an der mdw in möglichst vielen Feldern anzuregen und sich zugleich in dem Kontext einer international renommierten Kunstiniversität – mit anspruchsvollen Zulassungsprüfungen, exklusivem Betreuungsverhältnis und Studierendenbiografien aus über 70 Staaten – mit Ein- und Ausschlussmechanismen zu beschäftigen. Ein Vorhaben, das auch im Entwicklungsplan der Universität (2019-2024) festgehalten ist.

Als Ziel der mdw-Diversitätsstrategie wurde formuliert, bis Herbst 2021 ein diskriminierungsfreieres Studier- und Arbeitsumfeld durch die erfolgreiche Umsetzung von konkreten Maßnahmen zu mehr gleichberechtigter Teilhabe aller Universitätsangehörigen geschaffen zu haben (siehe Abbildung 1). Die Auswahl der Themenfelder, in denen diese Maßnahmen entwickelt wurden, war das Ergebnis kritischer Diskussionen über den Wirkungsbereich von Ungleichheitsverhältnissen an der mdw und dem daraus entstehenden Handlungsbedarf.

Folgende sechs Fokusgruppen wurden dahingehend eingerichtet:

- *Mission statement* – Begriffsklärung „Diversität“ für die mdw und Formulierung eines mission statement.
- *Chancengleichheit bei Zulassungsprüfungen* – Reflexion von Diskriminierungsmechanismen bei Zulassungsprüfungen und Erarbeitung von Veränderungs- und Qualitätssicherungsmöglichkeiten.
- *Diversität in Curricula* – Planung und Umsetzung der Verankerung von Gender- und Diversitätskompetenz in den Curricula.
- *Lehre/Forschung/Weiterbildung* – Diskussion über Voraussetzungen einer gender- und diversitätssensiblen Hochschuldidaktik und Ausarbeitung von Vermittlungsformaten für die mdw.
- *Internationales* – Diskussion zum Verhältnis von Internationalität und Diversität und Skizzierung von notwendigen Strukturveränderungen und benötigten Ressourcen.
- *Personal* – Auseinandersetzung mit den praktischen Anforderungen, Diversität und Antidiskriminierung in der Personalentwicklung zu leben und Ausarbeitung von Ansatzmöglichkeiten.

Der partizipative Prozess, also die Gestaltung des Weges zum Ziel, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein. Die gemeinsame Erarbeitung und Implementierung der mdw-Diversitätsstrategie kann deshalb bereits als ein Instrument verstanden werden, solch einen Reflexions- und Veränderungsprozess hin zu einer diskriminierungsfreieren Universitätskultur bewusst in Gang zu setzen und den Fokus auf das, was „innerhalb“ des Systems passiert, zu legen.

4 Übersetzungsmomente und erste Beobachtungen zur Diversitätsstrategie

Aus organisationaler Gender- und Diversitätsperspektive lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt anhand der eingangs angeführten Aspekte Kritischer Diversität, ergänzt durch Erfolgsfaktoren aus dem Change Management (Frey et al. 2008), folgende erste Beobachtungen für eine Übersetzung in die Praxis festhalten:

Diskussionsraum & Problembewusstsein: Rund 80 Lehrende und Studierende aus 13, von 24, Instituten sowie Mitarbeiter_innen der Verwaltung haben sich insgesamt in den zweieinhalb Jahren an der Entwicklung der Strategie beteiligt. Dieser gemeinsame Strategiefindungsprozess ermöglicht zugleich auch eine ausgedehnte Auseinandersetzung über Diskriminierungsrealitäten an der Universität sowie eine IST-Analyse der strukturellen Rahmenbedingungen und eigenen Positionierungen, an dessen Ende die Definition gemeinsamer Handlungsfelder steht. Um diesen Diskurs zu unterstützen, hat die Personalabteilung das Weiterbildungsprogramm um gender- und diversitätsorientierte Sensibilisierungs-Angebote erweitert. Interne Veranstaltungen zum Diversitätsstrategieentwicklungsprozess wurden

durch wissenschaftliche Vorträge ergänzt, um Expertisen zu vermitteln und aufzubauen. Auf organisationaler Ebene ist eine Steuerungsgruppe aus relevanten Schlüsselpersonen an der Universität eingesetzt worden, deren Aufgabe die gemeinsame Reflexion des Prozesses ist und dabei hilft, ein breiteres Commitment im Haus aufzubauen und zu verbreiten.

Projektverantwortung & Kommunikation: Für die gelingende Implementierung einer Diversitätsstrategie braucht es neben einem systematischen Konzept auch eine Organisationseinheit, die den gesamten Prozess steuert. An der mdw bildet die Vizerektorin für Organisationsentwicklung, Gender & Diversity, die das Vorhaben initiierte, gemeinsam mit der Leiterin der Stabstelle Gleichstellung, Gender Studies und Diversität und der Diversitätsmanagerin das „Kernteam Diversität“. Dem Diversitätsmanagement kommt dabei die Rolle für die konzeptuelle Begleitung zu, die Verantwortung über die Koordination des Prozesses und der Verwirklichung der Maßnahmen sowie für die Kommunikationsarbeit, die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen zusammenzubringen.

Transdisziplinarität & Intersektionalität: Um den Zugang zu unterschiedlichen Wissensbeständen für eine kritische Auseinandersetzung mit Diversität zu gewährleisten, wurde eine Literaturliste mit Leseempfehlungen erstellt und als Handapparat in der Bibliothek zur Verfügung gestellt. Die Wichtigkeit einer intersektionalen Perspektive in der Auseinandersetzung mit der den Strategieprozess einleitenden Frage „Wie stelle ich mir eine diverse und inklusive mdw vor?“, wurde als Teils des Prozesses definiert und ist beispielsweise in die Formulierung von Leitfragen zur Maßnahmenentwicklung eingeflossen.

Multidisziplinarität in Hinblick auf die möglichst heterogene Zusammensetzung von Fokusgruppen und deren Mitwirkenden umfasst viele unterschiedliche Wissens-, Studien-, und Arbeitsbereiche sowie damit einhergehende velseitige Situiertheiten, um eine Perspektivenvielfalt sicher zu stellen. Positiv lässt sich festhalten, dass in allen Arbeitsgruppen Vertreter_innen der Hochschüler_innenschaft (hmdw), der Lehre und Verwaltung aktiv sind und daher auch das langjährige (Erfahrungs-)Wissen bereits bestehender Gremien, Aktivitäten und Initiativen an der mdw miteinbezogen wurde.

Partizipation & Selbstermächtigung: Partizipative Diversitätsstrategie(entwicklungs-) Prozesse verlangen eine Kombination aus Top-Down und Bottom-Up. Einerseits muss die Implementierung von gender- und diversitätsorientierten Vorhaben klar als Leitungsaufgabe verstanden und vertreten werden, andererseits unterstützt eine breite Teilhabe und Mitwirkung die Akzeptanz und Verwirklichung dieser als Querschnittsmaterie. Die Initiierung der mdw-Diversitätsstrategie durch die Vizerektorin, die auch bei allen Veranstaltungen eine aktive Rolle einnimmt, ist für den Prozess äußerst wichtig. Es zeugt von Commitment und Glaubwürdigkeit gegenüber den Universitätsangehörigen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeitende zu gewinnen, Führungskräfte zu motivieren und die entwickelten Maßnahmen in die Organisationsstrukturen einfließen zu lassen.

Umgekehrt waren alle mdw-Angehörigen eingeladen, sich an der Entwicklung der Diversitätsstrategie zu beteiligen und konnten jederzeit einsteigen. Kick-off-Veranstaltungen, mehrmalige E-Mail-Einladungen, Plakate, Informationen auf der Website und zahlreiche persönliche (Gang-)Gespräche sowie Telefonate haben die Teilhabe(möglichkeiten) sichergestellt.

Die disziplinen- und funktionsübergreifende Zusammensetzung der Arbeitsgruppen und Leitungsteams soll das eingangs von Nickel benannte Spannungsverhältnis von Lehre, Forschung und Verwaltung aufbrechen und bereichernd miteinander verbinden sowie zu einer Dezentralisierung und Verteilung von Macht und Verantwortungen führen. Dies zeigt sich in der Praxis – insbesondere im Übergang zur Umsetzungsphase – als Herausforderung und erfordert viel Kommunikationsbereitschaft, Geduld und Ausverhandeln. Von Beginn an Klarheit über Informationslagen, Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen herzustellen wird gerade dann zu einem zentralen Moment. So ist beispielsweise die inhaltliche Auswahl

der Diversitätsmaßnahmen im Kernteam Diversität diskutiert, mit der Vizerektorin entschieden und vor diesem Hintergrund an alle Beteiligten kommuniziert worden.

In einer ersten rückblickenden Reflexion aus organisationaler Perspektive auf diese Entscheidungsphase würde ich zukünftig noch einen Zwischenschritt einplanen und die Fokusgruppen (Leitungen) in eine erste Priorisierung und Vorauswahl der finalen Maßnahmen miteinbeziehen um eine stärkere Identifizierung, Mitbestimmung und Verbindlichkeit herzustellen.

Wissens- und Machtverhältnisse: Partizipation ist ein Instrument um den Diskurs an der sowie über die Universität mitzubestimmen, beispielsweise hinsichtlich der erweiterten Bedeutung von Exzellenz, und damit – wenn auch in kleinen Schritten – über die herrschenden (Macht-)Verhältnisse. Der offene Aufruf an alle Beteiligten zur Mitwirkung in den Leitungsteams war ein Versuch, gewohnte Wissensprozesse und Entscheidungsstrukturen aufzubrechen. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass dies nicht angenommen wurde. Ein möglicher Grund hierfür könnte die ‚strukturkonservative Universität‘ sein. Das machtkritische Potential von Diversität in einem partizipativen Prozess zu erhalten, bleibt eine weitere Herausforderung – kritische Inputs, spezifische Weiterbildungsangebote (z.B. Sensibilisierung zu Privilegien) und eine auch inhaltliche Prozessbegleitung (z.B. Workshops mit Diversitätsmanagement in der Entwicklungsphase) wirken hierbei unterstützend.

5 Zwischenfazit

Gender und Diversität als Querschnittsaufgabe zu verstehen bedeutet in der Umsetzungspraxis auch, dass die ausgewählten Diversitätsmaßnahmen in breite Bereiche der Universität hineinwirken (sollen); d.h., in Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von Personen, Gremien oder Abteilungen, die bis dato weniger oder gar nicht aktiv in das bisherige Prozessgeschehen involviert waren und deren Zusammenarbeit und Einvernehmen wesentlich sind. An diesem Punkt der Umsetzungsphase befindet sich die mdw-Diversitätsstrategie. Ein erstes Fazit über den Prozess der mdw-Diversitätsstrategie darüber, wie nah bzw. entfernt Anspruch und Umsetzungspraxis voneinander liegen, wird Mitte 2021 möglich sein. Was jedenfalls feststeht ist, dass partizipative Diversitätsstrategieprozesse einen langen Atem, ein systematisches Konzept, eine dahinterstehende Leitungsebene sowie weitere zentrale Schlüsselpersonen brauchen. Bereits bestehende Diskurse sowie Aktivitäten zu Gender, Diversität und Antidiskriminierung erleichtern die Verankerung. Aus der Perspektive kritischer Diversitätsarbeit ist es dabei wichtig eine ausgewogene Balance von strukturellen Änderungsvorhaben (z.B. Verankerung von Gender- und Diversitätskompetenz in den Curricula) und empowernden Maßnahmen (z.B. Karrierebegleitungsprogramme für Frauen*) im Blick zu haben.

Literatur

- Bargehr, Gabriele (2018): Die Organisationsfrage aus antirassistischer Perspektive. In: Bildpunkt 2. <http://www.igbildendekunst.at/bildpunkt/2018/aus-dem-utopischen-halbdunkel/bargehr.htm> [Zugriff: 11.11.2019].
- Bargehr, Gabriele/Mayer, Ulrike (2016/17): Modul 1. Grundlagen und Konzepte. Lehrgang Kritische Diversitätspraxis in Kunst und Kultur (unveröff.).

- Bargehr, Gabriele/Steinbacher, Sabine (2013/14): Multiperspektivischer Reflexionsansatz. Lehrgang Mainstreaming Gender und Diversity. Anwendung und strukturelle Verankerung in den Berufsalltag (unveröff.).
- Castro Varela, Maria do Mar (2017): (Un-)Wissen. Verlernen als komplexer Lernprozess. In: *Migrazine*. <http://www.migrazine.at/artikel/un-wissen-verlernen-als-komplexer-lernprozess> [Zugriff: 11.11.2019].
- Eggers, Maisha Maureen (2001): Diversity/Diversität. In: Arndt, Susan/Ofuatey-Alazard, Nadja (Hg.): *Wie Rassismus aus Wörtern spricht*. Münster: Unrast Verlag, 256-263.
- Frey, Dieter/Gerkhardt, Marit/Fischer, Peter (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In: Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hg.): *Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 281-299. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91166-3_12
- Müller, Gerda/Ellmeier, Andrea/Mayer, Ulrike (2019): *mdw-Diversitätsstrategie*. Strategiepapier der mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. Wien: o.V.
- Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279-292. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18770-9_16
- Senge, Peter M. (1990/2017): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel.

Mayer, Ulrike Mag.a, mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien, Mitarbeiterin Stabstelle Gleichstellung, Gender Studies und Diversität, Arbeitsschwerpunkt: Diversitätsmanagement