



**IMPULSE ZU VIELFALT**

2018/6

**Diversitätsorientierte  
Organisationsentwicklung  
im Kulturbetrieb:  
besondere Herausforderungen und  
bewährte Ansätze**

Ein Beitrag von **Bahareh Sharifi** und  
**Sandrine Micossé-Aikins**

# Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb: besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze

Ein Beitrag von Bahareh Sharifi und Sandrine Micossé-Aikins

*Der Kulturbetrieb ist von Ausschlüssen geprägt, die von den Ausbildungsstätten, über die staatlich geförderten Institutionen bis hin zur Förderstruktur reichen. Unter anderem Menschen mit Behinderung, Rassismuserfahrene und von Armut Betroffene sind strukturell benachteiligt. Die Autorinnen erörtern, wie eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in Kulturinstitutionen gelingen kann.*

## Einleitung: Der Status quo im Kulturbetrieb

Diversität und Antidiskriminierungsarbeit stoßen im Kulturbetrieb auf besondere Herausforderungen. Als Bereich, der sich selbst einerseits als Vorreiter politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen versteht und in dem andererseits Tradition bewahrt und gepflegt werden soll, stellt der Kultursektor in Bezug auf Gleichstellungsprozesse ein Spannungsfeld dar. Die kritische Thematisierung von Ausschlüssen, Dominanzen sowie der Reproduktion diskriminierender Bilder und Sprache führt häufig zu einer Anrufung des Kunstfreiheitsbegriffs. Nicht selten erfolgt dies auch gepaart mit der Andeutung, eine Gleichstellung von Marginalisierten im künstlerischen Feld gefährde die Qualität künstlerischer Produktion, da im Transformationsprozess zunächst auf positive Maßnahmen zurückgegriffen werden muss, um die gesellschaftlichen Ungleichheitsverhältnisse auszubalancieren.

Ein erfolgreicher Antidiskriminierungsprozess setzt jedoch eine Haltung voraus, die Multiperspektivität und den sensiblen und verantwortungsbewussten Umgang mit gesellschaftlichen Machtgefällen als Qualitätsmerkmal begreift. Schließlich ist auch die künstlerische Freiheit nur dann gewährleistet, wenn gleichberechtigte Zugänge zu Kunst und Kultur auf allen Ebenen existieren.

Das künstlerische Feld ist jedoch stark von Ausschlüssen geprägt, die von den Ausbildungsstätten über die staatlich geförderten Institutionen bis hin zur Einzel- und Projektförderung reichen. Im Kern dieser strukturellen Benachteiligung steht ein Kunstverständnis, das sowohl von Klassendenken als auch von einem eurozentrischen und insgesamt normativen Weltbild gezeichnet ist. Wie kaum ein anderer Bereich erfordert ein Fortkommen und Bestehen im stark durch prekäre Arbeitsverhältnisse gekennzeichneten Kulturbereich die richtigen Beziehungen, aber auch eine finanzielle - häufig durch die Herkunftsfamilie gegebene - Absicherung. Unter anderem Menschen mit Behinderung,

Rassismuserfahrene und von Armut Betroffene sind im Kulturbetrieb strukturell benachteiligt und somit personell, aber auch inhaltlich stark miss- und unterrepräsentiert.

Der Diversitätsbegriff erfreut sich dennoch großer Beliebtheit, wird jedoch häufig ohne klare Definition, Richtung oder Methode verwendet. Konjunktur erlebte der Begriff mit dem Erfolg des Berliner Theaters Ballhaus Naunynstraße unter der Leitung von Shermin Langhoff und der Etablierung des postmigrantischen Theaters. Letzteres versteht die gesellschaftliche Prägung durch Migration als wesentlichen und inhärenten Bestandteil gesellschaftlicher Prozesse und forderte dem Kulturbetrieb ein verändertes Selbstverständnis ab. Die mediale Aufmerksamkeit und die „fachliche“ Anerkennung des Ballhaus Naunynstraße durch zahlreiche Theaterpreise und Einladungen zu Theaterfestivals brachten die Branche in Zugzwang, so dass diese sich punktuell anhand von Tagungen und Konferenzen oder einzelnen Projekten dem Thema widmete. Mit der Übernahme des renommierten Berliner Stadttheaters Maxim Gorki durch Shermin Langhoff zur Spielzeit 2013/14 entstand kurzzeitig der Eindruck, dass das postmigrantische Selbstverständnis im Mainstream angekommen sei. Die im Zuge des Willkommenssommers 2015 entstandene Inflation an Projekten mit Asylsuchenden zeigte aber deutlich, wie weit deutsche Kulturinstitutionen von einer antirassistischen Praxis entfernt sind. Die Einbindung von Asylsuchenden funktionierte statisten- bzw. kulissenhaft. Sie waren lediglich Träger\_innen ihrer eigenen Fluchtgeschichte. An der künstlerischen Umsetzung und Konzeption waren die, zumeist nicht im Bereich ausgebildeten, Asylsuchenden selten beteiligt. Eine finanzielle Vergütung sowie anschließende Jobperspektiven waren aufgrund ihres juristischen Status zumeist nicht möglich.

Aufgrund der in Deutschland fehlenden adäquaten, diskriminierungsrelevanten Benennungspraxen kommt es in der Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität immer wieder zu einer Verwechslung von Diversität und Internationalität, durch die das Fehlen von Personen of Color, die bereits in der 2., 3. oder gar 4. Generation in Deutschland leben, unsichtbar bleibt. Hinter einer „internationalen“ Belegschaft stecken z.B. oft weiße Personen aus dem Europäischen oder sogar deutschsprachigen Ausland. Die gesamtgesellschaftlich ungenügenden Grundlagen erschweren somit auch die Diversitätsarbeit im Kulturbetrieb.

Dabei ist das Diversitätsgleichnis im Kulturbetrieb eigentlich ein Einfaches: Der Betrieb spiegelt in der Regel nicht die Diversität der Gesellschaft wieder, in der er sich befindet, und durch die er sich finanziert. Kulturinstitutionen, die in ihrer Besetzung homogen sind, produzieren für gewöhnlich auch ein für nur wenige Gruppen relevantes oder interessantes Programm und können somit auch keinem diversen Publikum gerecht werden. Eine diversitätsorientierte Entwicklung von Organisationen im Bereich Kunst und Kultur erfordert daher die

ganzheitliche Betrachtung des Zusammenwirkens von Ausschlüssen in Personal (P), Programm (P), Publikum (P) und Zugängen (Z): PPPZ.

### **Zugänge: Kulturinstitutionen als Qualifikations-Ermöglicherinnen/Orte der Professionalisierung**

Ausschlüsse beginnen bereits im Bildungsbereich und erschweren Diskriminierten zusätzlich den Zugang zum Kulturbetrieb. Da dies häufig vorauseilend geschieht - wenn beispielsweise Menschen mit Behinderung, Schwarzen Menschen und Menschen of Color ein Zugang zur Schauspielschule mit dem Argument verwehrt wird, sie hätten keine Chance in Deutschland ein Engagement zu finden - können Kulturinstitutionen sehr wirkmächtig werden, wenn sie sich um eine Repräsentation dieser Gruppen bemühen. Auch können an dieser Stelle Stipendienprogramme, angemessen vergütete Praktika und Einstiegsstellen, eine Praxis des „Hiring-for-Potential“ (Einstellung auf Basis des Potentials), aber auch Ansätze der Kulturellen Bildung, die Gleichstellung anstelle von Teilhabe zum Ziel haben, langfristig einem diversen Fachkräftemangel entgegenwirken. Die Akademie der Autodidakten beispielsweise, deren Stücke teilweise in den Spielplan des Ballhaus Naunynstraße übernommen wurden, hat inzwischen vielen jungen Teilnehmer\_innen den Weg auf die Schauspielschule und in den Theaterbetrieb geebnet. Kulturinstitutionen sind gefordert, über die eigenen vier Wände hinaus in die Zukunft zu denken und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auch für das Empowerment kommender Generationen einzusetzen. Dazu gehört auch, sich wenn möglich auf politischer Ebene und in den eigenen Netzwerken für die Themen Diversität und Antidiskriminierung stark zu machen und die Schaffung von Zugängen auch über die eigene Institution hinaus (z.B. in der Förderung) zu bewirken.

### **Personal: Auch eine Frage der Betriebskultur**

Viele Kulturinstitutionen haben Schwierigkeiten, eine diverse Bewerber\_innenschaft zu erreichen. Die Ausweitung des eigenen professionellen Netzwerks ist eine lange und bisweilen schwierige Aufgabe. Eine Institution, die nicht als divers und/oder diskriminierungskompetent wahrgenommen wird, muss zunächst eine andere Außenwahrnehmung herstellen - die idealerweise auch von internen, diskriminierungskritischen Veränderungsprozessen begleitet wird. In den letzten Monaten sind Mobbing und Machtmissbrauch an deutschsprachigen Bühnen immer wieder von Theaterschaffenden thematisiert worden<sup>1</sup>. Ein stark hierarchisiertes Arbeitsumfeld begünstigt Machtmissbrauch und Diskriminierung. Eine solidarische und rücksichtsvolle Arbeitskultur hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diverse Mitarbeiter\_innen kommen und bleiben. Die

<sup>1</sup> Zuletzt am Burgtheater Wien und am Schauspiel Köln. Siehe dazu auf der Onlineplattform nachtkritik: „Offener Machtmissbrauch am Burgtheater Wien“ vom 3.2.2018 und „Machtmissbrauchsvorwürfe am Schauspiel Köln“ vom 28.5.2018.

dominanten Muster, nach denen viele Kulturinstitutionen, aber auch das größere kulturpolitische Gefüge funktionieren, sind normativ, bleiben meist unbenannt, und sind Involvierten daher oft nicht bewusst: die Fokussierung auf Quantität (Besucher\_innenzahlen) anstatt auf Qualität (z.B. Beziehungen, Gefühle, Wohlbefinden), ein ständiger Zeitdruck und daraus resultierend fehlender Raum für die Reflektion von Arbeitsprozessen, Organisationskultur und -struktur, die fehlende Anerkennung von Erfolgen, stattdessen die ständige Thematisierung und Zuschreibung von Misserfolgen, die Anhäufung von Macht bei einigen wenigen Personen sind nur einige Aspekte, an denen Diversitätsprozesse scheitern können. Demgegenüber stehen Schutzmechanismen, die Überarbeitung und Burn-Out verhindern; ein wertschätzender, gemeinschaftlicher, kollegialer Umgang, transparente Entscheidungsprozesse, die sich um den Einbezug des Erfahrungswissens der Belegschaft bemühen und das Einplanen von Zeitfenstern für Reflexion und Iteration. Ein konkretes Beispiel sind faire und transparente Vergütungspraxen: Die im Kulturbereich übliche „Honorierung nach Verhandlung“ wirkt sich in der Regel für diejenigen nachteilig aus, die auch gesellschaftlich schlechtergestellt sind. Eine Orientierung an oder das Aufsetzen von Tarifverträgen kann dem entgegenwirken. Da aufgrund patriarchal geprägter Arbeitsteilung die Hauptverantwortung für Kinderbetreuung zumeist bei Frauen liegt, sind für sie die langen Arbeitszeiten kaum mit dieser Verantwortung vereinbar. Beispielsweise durch das Einrichten einer Betriebskita oder von Hortangeboten, die sich den Arbeitszeiten von Kulturinstitutionen flexibel anpassen, kann die Chancengleichheit von Frauen in der Kulturbranche gestärkt werden.

Viele dieser Ansätze erfordern zunächst eine zusätzliche Investition an Ressourcen. Daher ist es wichtig, dass solche Initiativen auch von Politik und Verwaltung unterstützt und nicht sanktioniert werden (wenn sie z.B. zunächst zu einem quantitativ geringeren Output führen).

Eine diskriminierungskritische Personalakquise beinhaltet auch die Analyse und Überarbeitung von Bewerbungskriterien. Über Referenzen renommierter Kunsthochschulen und prestigeträchtiger Arbeitgeber\_innen verfügen Diskriminierungserfahrene aufgrund der bereits genannten Ausschlüsse seltener. Stattdessen gilt es, Ausschlüsse auf der Bildungsebene anzuerkennen, indem z.B. Quereinsteiger\_innen (aufgrund der Ausschlüsse auf der Ausbildungsebene) bewusst stärker berücksichtigt werden, aber auch Erfahrungen und Expertisen von Marginalisierten anzuerkennen und im Bewerbungsprozess abzufragen. Dazu können, müssen aber natürlich nicht zwangsläufig z.B. Mehrsprachigkeit, Vernetztheit mit bestimmten Communities, Antidiskriminierungskompetenz oder die Kenntnis Community-relevanter Diskurse gehören. Der konkrete Verweis auf bestehende interne Antidiskriminierungsprozesse kann Vertrauen fördern. Ein „Hiring-For-Potential“-Ansatz setzt den Fokus auf die Beweglichkeit der eigenen Institution sowie gemeinsames Lernen und Wachsen, anstatt auf

das Festhalten an vordefinierten, oft unhinterfragten, nicht mehr zeitgemäßen Standards.

Letztlich sollten sich Institutionen, die sich eine diversere Belegschaft wünschen, im Vorfeld einige Fragen stellen: Ist die Institution antidiskriminierungs-kompetent? Ist sie lernbereit? Gibt es diskriminierungssensible Weiterbildungskonzepte? Gibt es Anlauf- und Beschwerdestellen für Diskriminierte? Kann auf besondere Bedarfe eingegangen werden (z.B. in Form von barrierearmen Räumlichkeiten, Arbeitsmaterial- und Werkzeug)? Gibt es eine Bereitschaft dafür, mit Kritik von außen, also z.B. Kunstkritiker\_innen, dem alteingesessenen Publikum oder einflussreichen Kolleg\_innen, im Kulturbetrieb umzugehen?

Durch regelmäßige Weiterbildungsangebote und Schulungen kann die Antidiskriminierungskompetenz aller Mitarbeiter\_innen erweitert werden. Die Teilnahme an solchen Angeboten sollte gemäß des gesetzlich vorgegebenen Bildungsurlaubs als Teil der Arbeitszeit angerechnet werden.

### **Programm: Wer? Zu wem? Wie? Über wen?**

Wie diskriminierungssensibel ein Programm ist, lässt sich nur sehr schwer durch allgemeine Kriterien bestimmen. Ein guter Ausgangspunkt ist jedoch die Frage: Wer spricht hier mit wem über wen und mit welchen Mitteln? Im Bereich Film haben sich der Bechdeltest und verschiedene Abwandlungen davon etabliert, um die Rollen von Frauen, Menschen of Color oder Menschen mit Behinderung zu bewerten (So stellt der Bechdeltest folgende Fragen: Gibt es mehr als zwei Frauen? Haben diese Sprechrollen? Unterhalten sie sich über etwas anderes als einen Mann). Diversity-Bewertungskriterien sind jedoch vielfältig und abhängig von Sparte, Diskriminierungsdimension, Intersektionalität und letztlich - dem einzelnen Fall. Grundsätzlich lässt sich jedoch Folgendes sagen:

Ein Programm, das sich gezielt an eine diverse Zuschauer\_innenschaft wendet, bezieht Marginalisierte im Idealfall von Anfang an auf allen Ebenen mit ein und gewährleistet so, dass sich eine Vielzahl von Perspektiven im Entstehungsprozess niederschlagen kann. Dort, wo Interessen, Lebensrealitäten und Weltverständnis von Marginalisierten nicht berücksichtigt wurden, lässt sich im Nachhinein nur noch schwer „übersetzen“. Oft herrscht die Fehlannahme, dass das, was Mehrheitsangehörige für Mehrheitsangehörige machen, universell relevant ist.

Ein diskriminierungssensibles Programm berücksichtigt auch die Vielfalt innerhalb marginalisierter Perspektiven: Wenn also derzeit problematisiert wird, dass überwiegend Männer an deutschsprachigen Stadt- und Staatstheater inszenieren, dann sollte gleichzeitig ausgeführt werden, dass es sich dabei um weiße, cis-gendered, nicht von Behinderung betroffene Männer aus der Mittelschicht handelt. Erst durch eine nuancierte Benennungspraxis können Ausschlusspraxen in der Gänze erfasst werden. Des Weiteren ist Diversität im

Programm nicht aufgrund des Vorhandenseins einzelner diverser Perspektiven abgehakt. Genauso wie es in der Regel Platz für zahlreiche Kunstwerke von weißen Künstler\_innen gibt, sollten auch z.B. zahlreiche Künstler\_innen of Color in einer Spielzeit oder bei einer Ausstellung vertreten sein können. Eine nachhaltige Verankerung von Multiperspektivität im gesamten Programm ist grundlegend. Diversität sollte nicht nur projekthaft anhand einzelner Festivals, Stücke oder Ausstellungen vollzogen werden.

Diskriminierung ist ein wesentlicher Grund für fehlende Diversität und Bestandteil der Alltagsrealität von Betroffenen. Sie sollte in der Programmatik weder tabuisiert noch zensiert, aber auch nicht thematisch forciert werden. Die Hinterfragung von Normativität durch künstlerische Mittel, Wissenssysteme und Methoden, Referenzen, Sprache und Bilder, die vom gängigen Kunstverständnis und Wissenskanon zwangsläufig abweichen, sollte Raum bekommen. Ein diskriminierungssensibles Programm erlaubt, dass marginalisierte Perspektiven sichtbar werden, ohne dass diese sich rechtfertigen oder erklären müssen. Es verzichtet auf die - häufig verkürzte oder stereotype - Darstellung von Marginalisierten aus einer Mehrheitsperspektive und lässt zu, dass z.B. Rollen im Theater von allen möglichen Körpern gespielt werden (auch eine Julia im Rollstuhl oder ein Schwarzer Faust sind möglich). Auch das Vermittlungsprogramm und die Öffentlichkeitsarbeit sind diversitätsorientiert und diskriminierungsbewusst ausgerichtet, marginalisierte Inhalte und Ästhetiken werden nicht durch diese überschrieben.

Aber das Programm ist nicht nur das Resultat eines diversen Schaffensprozesses, sondern ggf. auch die erste Zugangsmöglichkeit für junge Menschen zu Kunst und Kultur: Die Chance, dass diese inspiriert werden, selbst eine künstlerische Laufbahn einzuschlagen, ist wesentlich größer, wenn sie sich selbst mit ihren Themen auch in Kulturinstitutionen repräsentiert sehen (und das auch jenseits des Bereichs Kulturelle Bildung).

### **Publikum: Nicht zu unterschätzen**

Letztlich ein diverses Publikum zu erreichen, bedeutet, sowohl die Inhalte des eigenen künstlerischen Programms zu hinterfragen, als auch die Art und Weise, auf die diese rezipiert werden können. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welches Publikum im Schaffensprozess, in der Ansprache, in der Öffentlichkeitsarbeit imaginiert wird. Gibt es überhaupt eine klare Vorstellung davon, welches Publikum erreicht werden soll bzw. welches noch fehlt? Existiert in der Institution Wissen über die Interessen, die Alltagserfahrungen, die Bedürfnisse derer, die nicht da sind? Und wenn ja, woher kommt dieses - vermeintliche - Wissen? Aus welchen Gründen soll ein anderes Publikum erreicht werden? Geht es dabei vor allem um die Selbsterhaltung der Institution oder steht das genuine Bedürfnis dahinter, ein Ort zu werden, der für Alle da ist?

In der Regel spiegelt das Publikum diejenigen wieder, die sich in der Belegschaft einer Institution befinden. Wer (nicht) gemeint, wer (nicht) willkommen ist, wer (nicht) zu Wort kommt, schlägt sich in der Außenwahrnehmung wieder. Menschen, die eine Kulturinstitution für sich in Anspruch nehmen sollen, müssen die Gelegenheit bekommen, dieser gegenüber Vertrauen aufzubauen. Vertrauensbildung jedoch ist ein längerer Prozess, der nicht ohne die Berücksichtigung der Aspekte Programm, Personal und Zugänge auskommt. Kulturinstitutionen, die ein „neues“ Publikum erreichen wollen, ringen häufig mit der Sorge, Stammgäste im Prozess zu verlieren. Oft wird auch behauptet, Produktionen, die marginalisierte Perspektiven in den Mittelpunkt stellen, fänden keinen Anklang und rentierten sich daher nicht. Diese Ängste verkennen das große Potential bisher nicht ausreichend berücksichtigter Zielgruppen. So ist der derzeitige weltweite Erfolg des US-amerikanischen Superheld\_innen-Films „Black Panther“, indem nicht nur fast alle Charaktere mit schwarzen Schauspieler\_innen besetzt sind, sondern Schwarze Perspektiven auch im Mittelpunkt stehen, ein gutes Beispiel dafür, dass diese sehr wohl ein großes und in diesem Fall ein globales Publikum ansprechen und darüber hinaus extrem rentabel sein können.

Auch der „Schwarzkopie“ des Theaterstücks „Mittelreich“ der jungen Schwarzen Regisseurin Anta Helena Recke gelang es, an den Münchner Kammerspielen nicht nur einen großen Publikumserfolg zu erzielen, sondern auch Fachkritiker\_innen zu überzeugen. Die Produktion von ausschließlich Schwarzen Theater-schaffenden wurde zum renommierten Theatertreffen 2018 nach Berlin eingeladen. Die Inszenierung zeigt beispielhaft, dass diverse Repräsentationen selbst am weißen, bürgerlichen Stadttheater vom Publikum gewollt und gewünscht sind. Es bleibt zu hoffen, dass solche bisher nur vereinzelt existierenden Angebote bald häufiger für ein größeres Publikum zugänglich gemacht werden.



**Bahareh Sharifi** ist die Programmleiterin von Diversity Arts Culture – Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung. Sie arbeitete zuvor als Diversitätsbeauftragte für den Berliner Projektfonds Kulturelle Bildung sowie kuratorisch unter anderem für die Kulturprojekte Berlin (Interventionen 2016 & 2017), das Maxim Gorki Theater (Berlin Calling) und das Deutsche Hygiene-Museum Dresden. Sie war Teil des Organisations- und Kurationsteams der Konferenz „Vernetzt euch! Strategien und Visionen für eine diskriminierungskritische Kunst- und Kulturszene“ (2015).

**Sandrine Micossè-Aikins** ist die Leiterin von Diversity Arts Culture – Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung. Sie ist Kunsthistorikerin, Kuratorin und Equitymanagerin und arbeitet schwerpunktmäßig zu Rassismus und Empowerment in der Kunst, der Wirkmacht kolonialer Bilder, Körperpolitik sowie Repräsentation und Teilhabe im deutschsprachigen Kunst- und Kulturbetrieb.

**Kontakt:**      b.sharifi@kulturprojekte.berlin  
                         s.micosse-aikins@kulturprojekte.berlin

**Diversity Arts Culture – Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung** ist die Konzeptions- und Beratungsstelle für Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb. Gezielt berät das Projektbüro nicht nur Kulturinstitutionen und die Kulturverwaltung, sondern stärkt auch Künstler\_innen und Kulturschaffende, die im Kulturbetrieb Ausschlüsse erfahren. Das Sensibilisierungs- und Qualifikationsprogramm von Diversity-Arts-Culture richtet sich an alle interessierten Akteur\_innen des Kulturbereichs. Darüber hinaus erhebt das Projektbüro Gleichstellungsdaten für den Berliner Kulturbetrieb.

## Literaturverzeichnis

Arts Council England: Culture Change Toolkit. Online unter <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/culture-change-toolkit> (11.06.2018).

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

o.V.: Offener Machtmissbrauch am Burgtheater Wien. Das Schweigen brechen, vom 3.2.2018. Online unter [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14953&Itemid=100190](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14953&Itemid=100190) (11.6.2018).

o.V.: Machtmissbrauchsvorwürfe am Schauspiel Köln. Zerrbild?, vom 28.5.2018. Online unter [https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15455:machtmissbrauchsvorwuerfe-am-schauspiel-koeln&catid=126&Itemid=100089](https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15455:machtmissbrauchsvorwuerfe-am-schauspiel-koeln&catid=126&Itemid=100089) (11.6.2018).

Schütze, Anja; Maedler, Jens (Hrsg.)(2017): weiße Flecken. Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der Kulturellen Bildung. Schriftenreihe Kulturelle Bildung, Vol. 63. München: Kopaed.

**Zitationsvorschlag:** Sharifi, Bahareh und Micossé-Aikins, Sandrine (2018): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb: besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze. Impulse zu Vielfalt 18/6. Online unter <http://www.deutsch-plus.de/wir-beraten/reihe-impulse-zu-vielfalt> (Datum Zugriff).

# DEUTSCHPLUS

## INITIATIVE FÜR EINE PLURALE REPUBLIK

### IMPULSE ZU VIELFALT 2018/6

**DeutschPlus e.V.** - Initiative für eine plurale Republik ist eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich für die chancengerechte Teilhabe aller Menschen einsetzt. DeutschPlus e.V. stellt sich aktiv jeder Form von Rassismus und Diskriminierung entgegen. Das Team von DeutschPlus berät Organisationen zu Vielfalt, schafft Netzwerke und nimmt Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zur Einwanderungsgesellschaft.

**Kontakt:** [beratung@deutsch-plus.de](mailto:beratung@deutsch-plus.de)

**DeutschPlus e.V. –  
Initiative für eine plurale Republik**

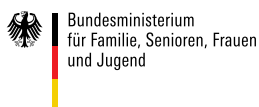
Postfach 04 01 27  
10061 Berlin

[www.deutsch-plus.de](http://www.deutsch-plus.de)

Der Beitrag erscheint in der Reihe Impulse zu Vielfalt im Rahmen des Projekts  
*ACT - Bewusstsein schaffen, Chancen sichern.*

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des  
BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor/die Autorin bzw. tragen die  
Autoren/die Autorinnen die Verantwortung.

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

