

Johann Honnens

Bericht zum Forum „Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“ mit dem Referenten Andrés Nader

Report on the Forum

“Diversity-Oriented Organisational Development”

With Speaker Andrés Nader

Auf Initiative des Vorstandes im Arbeitskreis Musikpädagogische Forschung (AMPF) setzte sich dieses Forum zum Ziel, einen Reflexions- und Restrukturierungsprozess über die diskriminierungskritischen „blinden Flecken“ innerhalb des Vereins anzustoßen. Hierfür konnte der Kulturwissenschaftler, Coach und Psychotherapeut Dr. Andrés Nader als Referent gewonnen werden. Er war zwischen 2012 und 2020 Geschäftsführer des Vereins RAA Berlin und koordiniert zurzeit das vom Bundesfamilienministerium geförderte Kompetenznetzwerk Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung. In diesen Funktionen hat er den rassismus- und diskriminierungskritischen Ansatz der *Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung* (DO) mitgegründet (vgl. Nader, 2021, S. 1).¹

Gleich zu Beginn seines Vortrages betonte Nader, dass für eine Auseinandersetzung mit den eigenen organisationalen Diskriminierungsstrukturen ein längerer Prozess und eine externe Begleitung von Nöten sei. Ein zweistündiges Forum könne lediglich einen allerersten Auftakt dafür darstellen. Hintergrund für diese Position bilden u. a. rassismustheoretische Ansätze, nach denen der Fokus auf historisch gewachsene gesellschaftliche Ungleichbehandlungsmuster gelegt wird anstatt auf vermeintlich bewusst intendierte Handlungen von Individuen. Vielmehr seien Mitglieder einer Organisation unweigerlich in gesellschaftliche Ungleichverhältnisse verstrickt und reproduzieren diese in ihren institutionalisierten Praktiken in der Regel ohne Absicht. Eine diskriminierungsbewusste Restrukturierung im Sinne der DO setze dementsprechend die Bereitschaft für einen längeren Prozess der Selbstreflexion voraus, um die eigene Wahrnehmung für die Wirkungen institutionellen Handelns und die

1 Sehr herzlich danke ich Andrés Nader für seine aufmerksame Durchsicht und präzisierenden Korrekturen des vorliegenden Berichts zu seinem Vortrag.

unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten für gesellschaftlich privilegierte oder marginalisierte Menschen zu schärfen.

Damit grenze sich die DO in mehrfacher Hinsicht auch vom Ansatz des Diversity Managements (DM) ab (vgl. Auma et al., 2019, S. 6–9). Laut Nader sind DM-Programme erstens oftmals von neoliberalen Logiken durchzogen, indem beispielsweise zuvorderst auf ein profitables Image der Vielfalt oder der Internationalität abgezielt wird oder sich die Reflexion der Diversitätsorientierung ausschließlich darauf konzentriert, mehr marginalisierte Kund*innen bzw. Studierende zu gewinnen. Bei der DO gehe es demgegenüber um eine grundlegende Restrukturierung der gesamten Institutionen (vgl. Auma et al., 2019, S. 10–12), u. a. zu Fragen wie: Welche gesellschaftlichen Segregationsmuster reproduziert die eigene Organisation? Wer arbeitet in einer Organisation in welcher Position und wer aus welchen Gründen nicht? Welche Lebensrealitäten werden in führenden Positionen repräsentiert und welche nicht? Inwiefern verkörpert die Institution auch auf der Führungsebene *role models* für interessierte Bewerber*innen, Studierende und Schüler*innen in einer pluralen Gesellschaft? Inwieweit wird ein intensiver Prozess der selbstkritischen Restrukturierung auch über gute Absichten hinaus verfolgt und Ressourcen investiert? Zweitens basiert, so Nader, die DO auf einem intersektionalen Diskriminierungsansatz. Berücksichtige das DM meist nur sechs oder sieben Diversitätsdimensionen, betrachte die DO Personen im Rahmen ihres Arbeitskontextes deutlich komplexer und vielschichtiger. Zum einen werden Personen bereits auf der Ebene der Kerndimensionen von Diversität (Alter, sexuelle Identität, geschlechtliche Identität, soziale Herkunft, nationale Herkunft, rassistische Zuschreibungen, geistige und körperliche Fähigkeiten) in einer komplexen Verschränkung aus privilegierten und marginalisierten Positionierungen wahrgenommen. Zum anderen interessiere die DO ganz besonders das Zusammenspiel aus einer „inneren Dimension“ der (eher) unveränderlichen o.g. Kernmerkmale, einer „äußeren Dimension“ von veränderlichen Merkmalen (wie Staatsbürgerschaft, Elternschaft, Aussehen oder Wohnort) und einer „organisationalen Dimension“ von Merkmalen einer Institution (wie Funktion/Einstufung, Netzwerke, Arbeitsinhalt/-feld oder Gewerkschaftszugehörigkeit).² Und drittens frage die DO nach diversitätsorientierten Professionalisierungsprozessen *aller* Beteiligten: Welche Verantwortungsbereiche und Handlungsspielräume sind jeder einzelnen Person gegeben um die Anforderungen einer pluralen und gerechteren Gesellschaft im jeweiligen Organisationszusammenhang umsetzen zu können? Als Anregung für diesen Professionalisierungsprozess arbeite die DO mit sechs Entwicklungsfeldern, die in den Grundsätzen und Qualitätskriterien der RAA Berlin näher entfaltet und nachgelesen werden können (RAA Berlin, 2017, S. 6–13):

² Vgl. dazu das Schaubild in RAA Berlin, 2017, S. 4 (<https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSAETZE.pdf>).

1. Entwicklungsprozess
2. Organisationskultur
3. Organisationsstruktur
4. Personal
5. Kommunikation
6. Projekt- und Dienstleistungsentwicklung

Nach dem Impulsvortrag von Herrn Nader beschäftigten sich die Teilnehmenden des Forums in Kleingruppen mit denjenigen Strukturen des AMPF, die ihnen im Rahmen eines diversitätsorientierten Restrukturierungsprozesses für eine weitere Bearbeitung wichtig wären. Die Rückmeldungen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen – in *Praktiken und Strukturen der Vereinsarbeit* und in *Bildungswege und Zugangsmöglichkeiten zum Verein*. Innerhalb des Themenkomplexes *Bildungswege und Zugangsmöglichkeiten zum Verein* wurden unter anderem die in den Bundesländern unterschiedlich gehandhabten Regelungen zum Abiturnachweis als Aufnahmebedingung für ein musikpädagogisches Studium diskutiert. Weitere große Themen stellten die Eignungsprüfungen und bestehenden Hochschulcurricula dar, die nur bestimmten Instrumenten und künstlerischen Profilen mit einer z. T. eindeutigen Haupt- und Nebenfachaufteilung den Zugang zu einem Studium ermöglichen. Innerhalb der Kategorie *Praktiken und Strukturen der Vereinsarbeit* wurden unter anderem die folgenden Aspekte diskutiert: Eine bislang wenig berücksichtigte Diversität bei der Auswahl von Vortragenden für die Keynote und die *AMPF-Lecture*; die fehlende Möglichkeit, sich bei den Vorstandswahlen bereits vorab ein Gesamtbild der zur Wahl stehenden Personen machen und seine Stimmabgabe nach diversitätsorientierten Maßstäben entscheiden zu können; die bislang nicht vorhandene Möglichkeit einer Kinderbetreuung auf den Jahrestagungen und die Auswahl der Unterkünfte, die sich in manchen Jahren ausschließlich auf Hotels beschränkte und für einige Teilnehmende zu kostspielig war.

Innerhalb des abschließenden Plenums wurde von mehreren Teilnehmenden der Wunsch geäußert, den selbstkritischen Prozess einer Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung weiterzuführen. An dieser Stelle sei dem Referenten Andrés Nader im Namen des Vereins herzlich für seinen wertvollen Impuls gedankt, der als zweistündiges Forum einen ersten wichtigen Auftakt für einen notwendigerweise längeren Restrukturierungsprozess innerhalb des Vereins darstellte.

Literatur

- Auma, M. M., Kinder, K. & Piesche, P. (2019). Diversitätsorientierte institutionelle Restrukturierungen – Differenz, Dominanz und Diversität in der Organisationsentwicklung. *Impulse zu Vielfalt*, 3, 1–20. <https://www.deutsch-plus.de/wp-content/uploads/2019/12/ifv-1903-auma-kinder-piesche.pdf>

- Nader, A. (2021). Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Was? Warum? Wie? *eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft, 1*, 1–4. https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_nader_210122.pdf
- RAA Berlin e.V. (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie) (2017). *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin*. <https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSAETZE.pdf>