

**ZUKUNFTSAKADEMIE NRW**

ZENTRUM FÜR DIVERSITÄT IN KUNST, KULTUR  
UND KULTURELLER BILDUNG

ABSCHLUSS- UND  
TRANSFERDOKUMENTATION

**MODELLPROJEKT –  
„ZUKUNFT IN VIELFALT“**

ENTWICKLUNG DIVERSITÄTSORIENTIERTER  
HANDLUNGSKONZEPTE IN DEN  
KULTURINSTITUTIONEN DER STADT  
OBERHAUSEN

REFLEXION UND WISSENSTRANSFER DER ERFAHRUNGEN DER  
PROZESSEBEGLEITUNG DER ZUKUNFTSAKADEMIE NRW, DER STADT  
OBERHAUSEN UND IHRER KULTURINSTITUTIONEN

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>RAHMENBEDINGUNGEN DES PROJEKTES .....</b>	<b>4</b>
2.1	Projekthintergründe und Ziele der Stadt Oberhausen und der Zukunftsakademie NRW (ZAK NRW).....	4
2.2	Einbindung der ZAK NRW in die Prozessbegleitung .....	6
2.3	Beteiligte Akteur*innen und Institutionen in Oberhausen.....	6
2.4	Begriffsbestimmung der ZAK NRW zum Thema Diversität .....	6
<b>3</b>	<b>UMSETZUNG UND REFLEXION DES PROJEKTES UND SEINER BAUSTEINE .....</b>	<b>8</b>
3.1	Gemeinsame Prozessbegleitung und Kommunikation .....	8
3.2	Prozessbegleitung am konkreten Beispiel – Umsetzungsschritte und Formate .....	9
3.2.1	Projektstart: Auftaktworkshop mit den beteiligten Kulturinstitutionen .....	10
3.2.2	Erste Inhalte: Fragenkatalog zur Bestands- und Bedarfsanalyse sowie zur ersten Ideenentwicklung für die diversitätsorientierten Handlungs- konzepte der Kulturinstitutionen .....	14
3.2.3	Einführung einer neuen Rolle: Diversitätsbeauftragte in den Kultur- institutionen .....	17
3.2.4	Vertiefung und Konkretisierung: gemeinsamer Workshop zum Thema Handlungskonzeptentwicklung mit kollegialer Beratung .....	18
3.2.5	Individuelle Begleitung und Beratung der Kulturinstitutionen .....	21
3.2.6	Projektabschluss: Sicherung der Nachhaltigkeit vor Ort .....	24
<b>4</b>	<b>PROZESSERGEBNISSE UND AUSBLICK .....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>FAZIT – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND GELINGENSAKTOREN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON DIVERSITÄTSORIENTIERTEN HANDLUNGSKONZEPTEN .....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>32</b>
6.1	Projektverlauf / Begleitung der ZAK NRW im Überblick .....	32
6.2	Fragenkatalog für die Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen.....	33
6.3	Leitfragen an das Kulturdezernat der Stadt Oberhausen .....	36
6.4	Praxisimpuls mit Hinweisen zur Entwicklung von Handlungskonzepten (Institut für soziale Innovation) .....	39

## **1 EINFÜHRUNG**

Ziel der Zukunftsakademie NRW (ZAK NRW) ist es, Kulturinstitutionen bei der gesellschaftlichen und kulturellen Öffnung zu unterstützen. Die ZAK NRW bietet, entwickelt und erprobt dazu unterschiedliche Formate. Mit dem Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ hat die ZAK NRW die öffentlich getragenen und geförderten Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen bei der Planung und Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten unterstützt. Neben der Konzeptentwicklung war der Wissenstransfer (gute Beispiele, Erfahrungen) in der Stadt Oberhausen und darüber hinaus Inhalt des Projektes „Zukunft in Vielfalt“. Das Projekt lag in der Verantwortung des Kulturdezernats der Stadt Oberhausen und der ZAK NRW. Die Prozessbegleitung haben das Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen und die ZAK NRW in Zusammenarbeit mit dem Institut für soziale Innovation und living diversity übernommen.

Mit der vorliegenden Abschluss- und Transferdokumentation des Modellprojektes wird ein Gesamtüberblick über das Projekt und die damit verbundenen Umsetzungsschritte gegeben. Die Prozessergebnisse, Formate und Lernerfahrungen werden aus der Perspektive von Kulturdezernat, Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen und der ZAK NRW dargestellt. Zudem werden Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps für den Wissenstransfer in andere kommunale Kontexte und Kulturinstitutionen abgeleitet. Die Dokumentation richtet sich im Besonderen an Leiter\*innen von öffentlich geförderten (kommunalen) Kultureinrichtungen, an Entscheider\*innen der öffentlichen Kulturverwaltung und -politik auf kommunaler (sekundär: Landes-)Ebene, an öffentlich geförderte Einrichtungen mit dem Auftrag, Wandel in Kultureinrichtungen zu befördern und zu begleiten und an sonstige Interessierte aus dem Themenbereich Change Management in Kultureinrichtungen und Diversität.

Grundlage und Quellen der Abschluss- und Transferdokumentation des Modellprojektes sind die Erfahrungen in der Umsetzung, Dokumente aus dem Prozess, (Telefon-) Interviews mit Apostolos Tsalastras, Kulturdezernent der Stadt Oberhausen, Inez Boogaarts, Geschäftsführerin der ZAK NRW, Desbina Kallinikidou, Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen, Sandra Czerwonka, Projektmanagerin der ZAK NRW sowie Einschätzungen des Instituts für soziale Innovation.

## **2 RAHMENBEDINGUNGEN DES PROJEKTES**

### **2.1 PROJEKTHINTERGRÜNDE UND ZIELE DER STADT OBERHAUSEN UND DER ZUKUNFTSAKADEMIE NRW (ZAK NRW)**

Die Stadt Oberhausen hat bereits 2010 im Rahmen des Kommunalen Integrationskonzepts ein „Interkulturelles Handlungskonzept für die Stadt Oberhausen“ zur interkulturellen Öffnung gemeinsam mit den Kultureinrichtungen erarbeitet. Hieran waren der Integrationsrat der Stadt Oberhausen sowie viele kirchliche und freie Träger beteiligt. In diesem Handlungskonzept haben sich alle Kultureinrichtungen verpflichtet, individuelle Handlungskonzepte für ihre Institution bzw. Organisation zu entwickeln. Dies ist aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen durch den starken Zuzug von Geflohenen und der damit verbundenen akuten Handlungsbedarfe in den vergangenen Jahren jedoch nicht geschehen. Das Modellprojekt der Zukunftsakademie bot die Möglichkeit, die konzeptionelle Arbeit mit Hilfe einer qualifizierten externen Unterstützung wiederaufzunehmen und zu aktualisieren.

Dies war der Ausgangspunkt der Zusammenarbeit mit der ZAK NRW im Jahr 2018. Mit der qualifizierten Beratung und Begleitung im Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ hat die ZAK NRW im Jahr 2018 die Stadt Oberhausen und ihre Kulturinstitutionen bei der Entwicklung diversitätsorientierter Handlungskonzepte unterstützt. Durch den Prozess wurde der interkulturelle Fokus der Stadt Oberhausen um die Perspektive der Diversität erweitert.

#### **Ziele der Stadt Oberhausen**

Hauptziel der Stadt Oberhausen im Rahmen des Projektes war es, eine neue Qualität in den laufenden Prozess der Öffnung der Kulturinstitutionen zu bringen und die Verpflichtung zur Entwicklung individueller Handlungskonzepte aller Kulturinstitutionen umzusetzen. Dabei war es wichtig, dass es ein gemeinsamer Prozess der städtischen Kultureinrichtungen wird, es zu einer Neuausrichtung der eigenen Arbeit kommt und das Thema Interkultur weiterhin berücksichtigt wird. Mit dem Projekt „Zukunft in Vielfalt“ und der professionellen Begleitung und Beratung der ZAK NRW sollte die Grundlage dafür geschaffen werden, dass von allen Kulturinstitutionen diversitätsorientierte Handlungskonzepte erarbeitet, umgesetzt und nachhaltig wirksam werden.

#### **Ziele der ZAK NRW**

Als Projekt mit Modellcharakter war die intensive Begleitung der Stadt Oberhausen und ihrer Kulturinstitutionen von Beginn an als gemeinsamer Prozess des Lernens und Ausprobierens gedacht, um in Anschluss die Erfahrungen und Ergebnisse weiteren Kommunen und Kulturinstitutionen zugänglich zu machen und so einen Transfer zu ermöglichen. Im Einzelnen bedeutet dies:

- Gemeinsam mit dem Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen wurde ein Modell zur Unterstützung der Diversitätsorientierung aller städtisch geförderten Kulturinstitutionen erprobt.
- Mit den beteiligten Kulturinstitutionen wurden pilothaft im Rahmen der Entwicklung von individuellen Handlungskonzepten diversitätsorientierte Veränderungsprozesse initiiert und eine Umsetzung angestoßen.
- Durch die intensive Prozessbegleitung im Zusammenspiel von Stadt und ZAK NRW, sowie die gemeinsame Reflexion und Dokumentation des Prozesses können die Projekterfahrungen, Formate und Beispiele für weitere Kommunen und Kulturinstitutionen in NRW zugänglich gemacht und ein Transfer ermöglicht werden.

## **Rahmenvorgaben und wesentliche Elemente des Projektes**

Wesentliche Elemente des Projektes waren

- die gemeinsame Prozessbegleitung und -koordination des Projektes durch die Stadt Oberhausen, die ZAK NRW und das Institut für soziale Innovation
- die partizipative Entwicklung der Handlungskonzepte innerhalb der Kultureinrichtungen mit der Absicht
  - gute vorhandene Ansätze sichtbar zu machen und zu stärken
  - sowie neu zu initiiierende Ziele und Maßnahmen zu entwickeln, institutionell zu verankern und deren Umsetzung anzustoßen
- der kollegiale Austausch und die Beratung der Kultureinrichtungen untereinander, um gemeinsame Handlungsansätze und Herausforderungen zu entdecken, anzugehen sowie Unterstützungsbedarfe sichtbar zu machen.

Da das Projekt „Zukunft in Vielfalt“ von Beginn an als bedarfsorientierter, offener, gemeinsamer Lern- und Unterstützungsprozess gedacht war, haben weder die Stadt Oberhausen noch die ZAK NRW inhaltliche Vorgaben für die Entwicklung der diversitätsorientierten Handlungskonzepte gemacht. Den Rahmen des Projektes bildete lediglich die Begriffsbestimmung zum Thema Diversität der ZAK NRW sowie die diesbezüglich relevanten Diversitätsdimensionen (vgl. dazu Abschnitt 2.4). Die Schwerpunktsetzung sowie Aufbau und Ausgestaltung der Handlungskonzepte war den Kultureinrichtungen grundsätzlich selbst überlassen, während die Stadt Oberhausen und die ZAK NRW beratend eingegriffen haben.

## **2.2 EINBINDUNG DER ZAK NRW IN DIE PROZESSBEGLEITUNG**

Im Rahmen des Projektes hat die ZAK NRW mit ihrem bestehenden Angebot an Expertise, Beratung und Weiterbildung die Stadt Oberhausen und die beteiligten Institutionen unterstützt sowie das Angebot im Zuge der Prozessbegleitung ausgebaut. Darüber hinaus zog die ZAK NRW externe Expert\*innen bei spezifischen Bedarfen vor Ort hinzu und bot weitere Formate in Form von Workshops, Beratungsgesprächen und individuellen Qualifizierungen an.

### **An der Prozessbegleitung Beteiligte:**

- Prozessbegleitung und Beratung: ZAK NRW
- in Zusammenarbeit mit
  - Institut für soziale Innovation (Moderation, Change-Management, Prozessbegleitung und Dokumentation)
  - living diversity (inhaltlicher Input und Diversity Management Training)

## **2.3 BETEILIGTE AKTEUR\*INNEN UND INSTITUTIONEN IN OBERHAUSEN**

**Verantwortung:** Kulturdezernat der Stadt Oberhausen

**Kommunale Koordination und Prozessmanagement:** Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen

### **Städtische Kulturinstitutionen:**

- Internationale Kurzfilmtage
- Kulturbüro/Musikschule der Stadt Oberhausen
- Ludwiggalerie Schloss Oberhausen
- Stadtarchiv Oberhausen
- Stadtbibliothek Oberhausen
- Theater Oberhausen
- Volkshochschule Oberhausen

Im Laufe des Prozesses haben die Einrichtungen Mitarbeiter\*innen als Diversitätsbeauftragte benannt.

## **2.4 BEGRIFFSBESTIMMUNG DER ZAK NRW ZUM THEMA DIVERSITÄT**

Die ZAK NRW beobachtet aktuelle Diskurse um Diversität, Vielfalt, Inter- und Transkulturalität und gibt eigene Impulse, handelt aber vor allem praxisorientiert mit Blick auf das kreative Potenzial einer diversen Gesellschaft. Ihre Arbeitsgrundsätze orientieren sich an Artikel 3 des Grundgesetzes sowie am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, das Benachteiligungen verhindern oder beseitigen soll. Der Fokus ihrer Arbeit liegt dabei auf gleichen Zugängen zu Kultur, Kultureller Bildung und Kultur-

institutionen für Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und ökonomischen Hintergründen. Im Hinblick auf die **Diversitätsdimensionen** liegt der Fokus der ZAK NRW und auch der Stadt Oberhausen auf der kulturellen Vielfalt, die auch im Rahmen des Projektes den Fokus bildet. Generell zählen zu den zentralen Diversitätsdimensionen folgende Aspekte in Anlehnung an das Modell von Gardenswartz & Rowe<sup>1</sup>, die an dieser Stelle kurz aufgelistet werden:

- Alter
- geistige und körperliche Fähigkeiten
- Geschlecht
- nationale Herkunft, Ethnie
- Religion, Weltanschauung (*je nach Modell*)
- sexuelle Orientierung
- soziale Herkunft (*je nach Modell*)

### **Warum sollten sich Kultureinrichtungen mit Diversität auseinandersetzen?**

Kultureinrichtungen haben zum einen den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein – das bedeutet auch, gestaltend auf die Gesellschaft einzuwirken. Um diese Ziele zu erreichen, müssen sie die Gesellschaft in all ihrer Vielfalt zulassen: So können sie das kreative Potenzial dieser Menschen beidseitig nutzen. Wenn Akteur\*innen unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern angehören, verschiedene Ausbildungen, Muttersprachen, kulturelle oder soziale Hintergründe haben, ergeben sich neue Inputs und Formen des Austauschs, die zu überraschenden Ergebnissen führen können. Das gilt auch für die Kultur. Gerade wenn mit geringen Mitteln viel bewegt werden soll, sind kreative Lösungen gefragt. Das Zusammenbringen diverser Expertisen und Perspektiven kann das leisten.

---

<sup>1</sup> Lee Gardenswartz / Anita Rowe: „4 Layers of Diversity“, im Internet: <https://www.gardenswartzrowe.com/>. Ins Deutsche übertragene Abbildungen des Modells sind beispielsweise auf dem Webauftritt der Charta der Vielfalt e.V. oder bei living diversity zu finden: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>, <https://living-diversity.de/>, abgerufen am 13. Juni 2019.

### **3 UMSETZUNG UND REFLEXION DES PROJEKTES UND SEINER BAUSTEINE**

Im Rahmen des Projektes „Zukunft in Vielfalt“ zur Entwicklung diversitätsorientierter Handlungskonzepte der Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen wurden verschiedenen Formate und Instrumente eingesetzt und erprobt. Nachfolgend sind die einzelnen Projektbausteine und der Verlauf des Projektes dargestellt und wesentliche Prozessergebnisse festgehalten, die für den Transfer in andere Kulturinstitutionen und andere kommunale Kontexte relevant sein können. Zentrale Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zum Transfer sind jeweils einzeln aufgeführt.

#### **3.1 GEMEINSAME PROZESSBEGLEITUNG UND KOMMUNIKATION**

Ein wesentliches Element des Projektes und des gemeinsamen Lernprozesses war die gemeinsame, intensive Prozessbegleitung und -reflexion aus drei sich ergänzenden Perspektiven:

- Kulturdezernat und Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen: Verantwortung vor Ort, Projektkoordination vor Ort und Berücksichtigung des Praxiswissens vor Ort
- ZAK NRW: fachliche Expertise und Beratung, Netzwerkwissen, Projektbegleitung und kommunikative Begleitung
- Institut für soziale Innovation: Moderation und Dokumentation der unterschiedlichen Formate, Change-Management, Beratung

Die Kommunikation zwischen diesen Akteur\*innen beinhaltete mehrere Ebenen:

- regelmäßige Planungs-, Abstimmungs- und Reflexionsgespräche
- Kommunikation zwischen Projektpartner\*innen und Kultureinrichtungen (z. B. Abfrage der Präferenzen, Reaktion auf Stimmungsbilder und Bedarfe)
- Kommunikation des Projekts nach außen (z. B. journalistische Begleitung, Wissenstransfer)

Folgende Aufgaben zählten darüber hinaus zur gemeinsamen Prozessbegleitung:

- die Gestaltung des Gesamtprozesses und der übergeordnete Blick auf die Ziele der Zusammenarbeit (big picture)
- das Beziehungsmanagement, die Aktivierung und Einbindung der Beteiligten
- die inhaltliche und methodische Planung, Durchführung, Nachbereitung und Dokumentation der Workshops und Treffen



- die fachliche Beratung und Begleitung
- die flexible und individuell angepasste Entwicklung von Veranstaltungsformaten und begleitenden Instrumenten (z.B. Fragenkataloge)
- die Bündelung von Ideen und Handlungsansätzen, so dass daraus realistische und akzeptierte Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden können
- die Unterstützung dahingehend, dass relevante Entscheidungen im Kulturdezernat oder von den Leitungen der Kultureinrichtungen z.B. im Hinblick auf Ressourcen und die Ausrichtung des Prozesses getroffen werden
- und das Aufgreifen und Sichtbarmachen von Trends und möglichen externen Impulsen z.B. durch den Einbezug von Expert\*innen.

### **3.2 PROZESSBEGLEITUNG AM KONKRETEN BEISPIEL – UMSETZUNGSSCHRITTE UND FORMATE**

Grob lassen sich das Projekt und die Transfererfahrung für die Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten anhand der folgenden Umsetzungsschritte und Formate beschreiben:

1. Projektstart: Auftaktworkshop mit den beteiligten Kulturinstitutionen
2. erste Inhalte: Fragenkatalog zur Bestands-, Bedarfsanalyse und ersten Ideenentwicklung für die diversitätsorientierten Handlungskonzepte der Kulturinstitutionen
3. Einführung einer neuen Rolle: Diversitätsbeauftragte in den Kulturinstitutionen
4. Vertiefung und Konkretisierung: gemeinsamer Workshop zum Thema Handlungskonzeptentwicklung mit kollegialer Beratung
5. individuelle Begleitung und Beratung der Kulturinstitutionen
6. Projektabschluss: Sicherung der Nachhaltigkeit vor Ort

Auf den nächsten Seiten werden die einzelnen Aspekte erläutert. Bei der Darstellung der Ergebnisse liegt der Fokus auf dem Transfer für Kulturinstitutionen und für andere kommunale Kontexte.

### **3.2.1 Projektstart: Auftaktworkshop mit den beteiligten Kulturinstitutionen**

#### **Ziele**

Der von der ZAK NRW organisierte Auftaktworkshop mit den Leitungen der teilnehmenden Kulturinstitutionen, dem Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur diente der Konkretisierung des Bedarfs sowie der Ausgestaltung und Form der Prozessbegleitung der ZAK NRW bei der Entwicklung der diversitätsorientierten Handlungskonzepte durch die Kulturinstitutionen. Der Workshop wurde vom Institut für soziale Innovation moderiert. Einen Input unter dem Titel „Das Konzept von Diversity“ gab Andreas Hartwig von living diversity. Die Workshopergebnisse waren die Grundlage der Kooperationsvereinbarung zwischen der ZAK NRW und dem Kulturdezernat der Stadt Oberhausen.

#### **Teilnehmer\*innen**

Leitungen der Kulturinstitutionen, Kulturdezernat, Büro für Interkultur, ZAK NRW, living diversity (inhaltlicher Input und Beratung), Institut für soziale Innovation (Moderation)

#### **Zentrale Workshopergebnisse für den Transfer**

Auf Basis des Inputs zum Konzept von Diversity wurden gemeinsame Themen, Herausforderungen und der konkrete Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten gegenüber der ZAK NRW und der Stadt Oberhausen aus Perspektive der Kulturinstitutionen gesammelt. Nachfolgend sind die genannten Aspekte zusammengefasst dargestellt. Im Hinblick auf den Transfer können diese als Anregung auch für andere kommunale Kontexte und Kulturinstitutionen dienen. Sie geben Hinweise darauf, welche Themen und Fragen zum Beginn der Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten aufkommen können.

#### **Gemeinsame Themen, Herausforderungen und Unterstützungsbedarf der Kulturinstitutionen**

##### **Zielgruppenspezifische Ansprache / Ansprache des Publikums**

Es gibt Beratungsbedarf zum Thema Ansprache bestimmter Communitys. Hierbei würden nach Einschätzung der Teilnehmenden die Aspekte Sprache, Orte, genutzte Online-Portale und Inhalte eine wichtige Rolle spielen. Häufig gestellte Fragen sind: Wie kommt man an spezielle Zielgruppen der Kultureinrichtungen heran? Wie bekommt man Informationen über bestimmte Zielgruppen? Wie kann die Zielgruppenansprache gut gestaltet werden? Wie kann die Kommunikation mit unterschiedlichen Zielgruppen gelingen?

### **Diversitätsdimensionen**

Aus Perspektive der Teilnehmenden ist es wichtig zu klären, welche Aspekte von Diversität gut in die jeweiligen Kulturinstitutionen eingebunden werden können. Meist werde vor allem der kulturelle Aspekt berücksichtigt. Es sei schwer alle Dimensionen zeitgleich zu berücksichtigen, deswegen sei es sinnvoll, intern zu priorisieren, sich auf Kerndimensionen zu konzentrieren und die anderen Dimensionen nicht aus dem Blick zu verlieren.

### **Mitarbeiter-Trainings und Sensibilisierung von Mitarbeiter\*innen**

Nach Einschätzung der beteiligten Kultureinrichtungen fehlt es an interner Sensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen. Es sollte systematisch Wissen zum Thema Diversity sowie Handwerkszeug für die Umsetzung von Diversityzielen vermittelt werden. Wichtig sei es, bei den Mitarbeiter\*innen eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Zielgruppen der Kultureinrichtungen zu schaffen und Referenzerfahrungen zu machen.

### **Wissenstransfer untereinander und Anregungen für die Praxis**

Seitens der Teilnehmenden wurde angeregt, das innerstädtische Wissensmanagement und den Austausch zwischen den Kulturinstitutionen im Hinblick auf die Diversitätsorientierung zu verbessern. Wissen und Kompetenzen z. B. zu Handlungsansätzen, Handreichungen für Mitarbeiter\*innen und konkreten Ansätzen für die Praxis sollten zwischen den Institutionen geteilt werden.

### **Unterstützung und Rahmenbedingungen für die Erstellung von Handlungskonzepten**

Mit Blick auf das Thema Handlungskonzepte konnten folgende Bedarfe identifiziert werden:

- Begriffsklärung: Was ist mit dem Thema Handlungskonzeptentwicklung gemeint? Welche Erwartungen gibt es?
- Beratung: Wie kann eine Handlungskonzeptentwicklung umgesetzt werden? Wie kann eine Kultureinrichtung vorgehen?
- Systematische Bestandsaufnahme: Wie ist der aktuelle Stand? Welche Handlungskonzepte gibt es bisher? Welche Pläne gibt es? Welche Dimensionen von Diversity sollten ergänzt werden?
- Rückhalt der Leitung: Die Unterstützung der Leitungsebene ist zentral. Nur wenn die Leitung hinter der Konzeptentwicklung steht, kann das Konzept erfolgreich umgesetzt werden.
- Partizipation: Ein Bottom-Up-Prozess ist wichtig, um die Mitarbeiter\*innen von Beginn an zu beteiligen.

## **Konkrete Verabredungen mit der ZAK NRW für die Begleitung im weiteren Prozess**

Auf Basis der Workshopergebnisse wurde verabredet, dass die ZAK NRW im Zusammenspiel mit dem Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen ein Begleitangebot für die Beratung, Begleitung und Unterstützung der beteiligten Kulturinstitutionen in der Entwicklung des Handlungskonzeptes erstellt und die nächsten Meilensteine plant. Zu diesem Zweck sollten gemeinsame Workshops für alle Kulturinstitutionen zu für die Handlungskonzeptentwicklung relevanten Themen (Programm, Kommunikation, Kulturelle Bildung, Personal, Publikum, Kooperationspartner) anzubieten. Dieses kollektive Vorgehen prägte die Anfangsphase des Prozesses und wurde im späteren Verlauf in eine individuellere Herangehensweise und Begleitung der einzelnen Kultureinrichtungen bei der Erstellung der Handlungskonzepte überführt.

## **Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zum Prozessauftakt**

Der Auftaktworkshop diente dem Einstieg in den Prozess und dem ersten gegenseitigen Kennenlernen zwischen städtischen Institutionen und externen Akteuren. Wichtig war es, dass seitens des Kulturdezernats und der ZAK NRW der **Kontext** (Ratsbeschluss zur Umsetzung individueller Handlungskonzepte für alle Kulturinstitutionen), die **Rahmenbedingungen** (Ziele der Stadt, Ziele der ZAK NRW), die **unterschiedlichen Rollen** der beteiligten Akteure im Rahmen der Prozessbegleitung sowie die **konkreten Aufgaben der Kulturinstitutionen** deutlich gemacht wurden. Auch im Laufe des weiteren Prozesses wurde sichtbar, dass es immer wieder wichtig war, Transparenz über den Kontext, die Ziele, die Rahmenbedingungen sowie die Rollen und Aufgaben im Projekt zu schaffen. Konkrete Fragen, die es abzufragen und zu beantworten gilt, sind u.a.:

- Haben alle Teilnehmenden den gleichen Wissensstand bezüglich des Projektvorhabens?
  - (Worin) wird der Mehrwert des Projekts gesehen? Gibt es eine Bereitschaft zur Mitwirkung?
  - Inwiefern gibt es eine Verpflichtung zur Mitwirkung? Wie hoch ist der Grad der Freiwilligkeit?
  - Welche Rollen gibt es? Wie ist die Arbeitsteilung (z. B. intern und extern, Projektkoordination)?
  - Welche Vorgaben gibt es im Hinblick auf die Handlungskonzeptentwicklung?
1. Da es sich um einen offenen und gemeinsamen Lernprozess zwischen der ZAK NRW, der Stadt und den städtischen Kulturinstitutionen handelte, diente der Auftaktworkshop vor allem dazu, die Bedarfe und Erwartungen aus den unterschiedlichen Perspektiven abzufragen und ein erstes Bild von dem gemeinsamen Weg zu entwickeln. Eine solche Herangehensweise

ist nicht nur im Hinblick auf ein gesamtstädtisches Vorgehen wichtig, auch für die partizipative Konzeptentwicklung innerhalb einer einzelnen Kulturinstitution ist die **Erwartungs- und Bedarfsabfrage zu Beginn** sowie die **gemeinsame Vereinbarung des Vorgehens** ein wichtiger Erfolgsfaktor.

2. Grundvoraussetzung einer erfolgreichen partizipativen Konzeptentwicklung ist ein offener, ehrlicher und vertrauensvoller Dialog, der ein gemeinsames Ziel im Blick hat. Um dies zu ermöglichen, ist es zu empfehlen, bewusst und besonders zu Beginn eines gemeinsamen Prozesses, Zeit für eine **Phase der Findung, des Kennenlernens und des Vertrauensaufbaus** einzuplanen. Dies gilt besonders, wenn externe Beteiligte hinzukommen und wenn unterschiedliche Akteur\*innen, mit unterschiedlichen hierarchischen Bezügen und möglichen Konkurrenzen involviert sind.
3. Bereits beim Auftaktworkshop wurde sichtbar, dass der **Umgang mit der Komplexität des Diversitätsbegriffes**, der Transfer in die Praxis der Kulturinstitutionen, sowie die Entwicklung von konkreten Zielen und Maßnahmen für die Handlungskonzepte eine Herausforderung darstellt, die der (individuellen) Unterstützung bedarf. Im Rahmen des Auftaktworkshops war mit dem Input und der anschließenden Diskussion eine erste Annäherung mit Blick auf das Thema Diversität möglich. Es wurde bereits hier sichtbar, dass die große **Heterogenität** der Erfahrungen, Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen eine **individuelle Auseinandersetzung der Kulturinstitutionen** mit dem Diversitätsbegriff erfordert. Gleichzeitig konnten **gemeinsame Herausforderungen und Ansatzpunkte** für die Prozessbegleitung identifiziert werden, z.B. die zielgruppenspezifische Ansprache, die Sensibilisierung von Mitarbeiter\*innen, sowie die Frage „Wie entwickle ich ein (diversitätsorientiertes) Handlungskonzept?“

### **Zentrale Fragen für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity und dem Begriffsverständnis sind:**

- Wie kann ein gemeinsames Verständnis von Diversity in der eigenen Organisation und der Stadt entwickelt werden (Begriffsverständnis)?
- Was bedeutet „interkulturell geöffnet“ / „Diversitätsorientierung“ / „Zukunft in Vielfalt“ konkret? Für die Stadt? Für die jeweilige Kulturinstitution?
- Wie zeigen sich „interkulturelle Öffnung“ / „Diversitätsorientierung“ / „Zukunft in Vielfalt“ im Arbeitsalltag / in der Praxis?
- Wie kann Überzeugungsarbeit für die Relevanz von Diversity geleistet werden?

### **3.2.2 Erste Inhalte: Fragenkatalog zur Bestands- und Bedarfsanalyse sowie zur ersten Ideenentwicklung für die diversitätsorientierten Handlungskonzepte der Kulturinstitutionen**

Zur Unterstützung der Konzeptentwicklung wurde auf Basis der Ergebnisse des Auftaktworkshops ein umfassender Fragenkatalog für die Kulturinstitutionen zur Bestands- und Bedarfsanalyse sowie einer ersten Ideensammlung entwickelt. Die ausgefüllten Fragenkataloge konnten als Grundlage für die Erstellung der Handlungskonzepte in den Kulturinstitutionen genutzt werden und stellten gleichzeitig die gemeinsame Diskussionsgrundlage für den nächsten gemeinsamen Workshop und die kollegiale Beratung dar. Elemente der Fragenkataloge für die Kulturinstitutionen waren:

- a) Diversitätsverständnis der eigenen Organisation
- b) Chancen und Grenzen, Stärken, Veränderungsbedarfe und -möglichkeiten und Herausforderungen der Diversitätsorientierung der eigenen Organisation
- c) Umgesetzte und geplante Schritte in den Bereichen generell und mit Blick auf das Thema Diversitätsorientierung hinsichtlich
  - Publikumsarbeit/Audience Development
  - Programm und Angebot
  - Personal und Organisationsentwicklung
  - Kulturelle Bildung und Vermittlung
  - PR, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Marketing
  - bestehende Partnerschaften und Kooperationen
- d) Einbezug der Zielgruppe der Kultureinrichtungen in die Planung und Umsetzung
- e) Motivation, Erwartungen und Ziele, die mit der Diversitätsorientierung verknüpft sind
- f) Dimensionen von Diversity
- g) Evaluation, Monitoring und Verankerung in der Organisation
- h) Hürden und Erfahrungstransfer
- i) Erwartungen an die ZAK NRW

Der ausführliche Fragenkatalog für die Kulturinstitutionen kann dem Anhang dieser Dokumentation entnommen werden (siehe Anlage 6.2.). Ein separater Fragenkatalog wurde für die Stadt Oberhausen entwickelt, der vor allem Fragen zu den Rahmenbedingungen des Prozesses aufgreift. Der ausgefüllte Fragebogen kann ebenfalls dem Anhang entnommen werden (siehe Anlage 6.3.).

## **Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zum Umgang mit den Fragenkatalogen**

Die Erfahrung im Umgang mit den Fragenkatalogen hat gezeigt, dass die Kataloge ein **sinnvolles und auch anspruchsvolles Instrument** für die Bedarfsanalyse und die Darlegung projektbezogener Erwartungen, Motivationen und Kapazitäten sind. Mit Blick auf die Stadt, die Kulturinstitutionen untereinander und auch innerhalb der eigenen Organisation sind sie ein hilfreiches Tool, um Transparenz zu schaffen. Wenn die Fragenkataloge umfassend genutzt und detailliert ausgefüllt werden, können sie

- zur Klärung und Konkretisierung der Ist-Situation, der Bedarfe und einer ersten Ideensammlung als Grundlagen für die diversitätsorientierten Handlungskonzepte beitragen
- dazu genutzt werden, die individuellen Ziele, die mit der Diversitätsorientierung verknüpft sind, zu identifizieren, sie (auch intern) zu schärfen und mit den Zielen der Stadt oder der anderen Kulturinstitutionen abzugleichen
- dazu dienen, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen vor Ort und auch den Erfahrungsstand sichtbar zu machen
- sichtbar machen, welche Herausforderungen in der jeweiligen Kultureinrichtung bestehen und welche Zielrichtung eingeschlagen werden soll
- als Instrument genutzt werden, um miteinander in den Dialog (intern und/oder extern) zu treten und Formen der kollegiale Beratung zu initiieren (mit externer Begleitung, der Stadt, oder anderen Kolleg\*innen aus Kulturinstitutionen)
- dazu dienen, einen individuellen Begleitprozess der Kultureinrichtung anzustoßen, zu vertiefen und dazu beitragen, schnell an möglichst konkreten Zielen im Hinblick auf das Handlungskonzept zu arbeiten.

Gleichzeitig wurden auch **Herausforderungen und Widerstände** im Umgang mit den Fragenkatalogen sichtbar. Folgende Schlüsse können gezogen werden, die für den Transfer relevant sind:

- Wenn bisher wenig Erfahrung mit dem Thema (diversitätsorientierte) Handlungskonzeptentwicklung in den Kulturinstitutionen besteht, empfiehlt es sich, sich vor dem Ausfüllen der Fragenkataloge Zeit zu nehmen, um Hintergründe, Zweck, Ziele und Verwendung der Fragenkataloge gemeinsam zu thematisieren und den Erstellungsprozess gegebenenfalls extern zu begleiten.
- Wichtig ist, in welcher Position die Personen sind, die den Fragebogen ausfüllen. Eine Möglichkeit ist es, schon zu Beginn eine erste Ideensammlung z.B. in einem kleinen Team der

jeweiligen Kultureinrichtung mit einer Mischung aus Leitungsebene und operativer Ebene zu erstellen. Wird der Fragebogen von einer Person, die die Aufgabe „auf den Tisch bekommen hat“ oder ausschließlich von der Leitung ausgefüllt, besteht die Gefahr, dass der Fragebogen einseitig bearbeitet oder von der Leitung lediglich abgenickt wird.

- ➔ Praxistipp „Online-Umfrage“: Erstellt man die Fragenkataloge als Online-Umfrage, können leicht unterschiedliche Akteur\*innen der eigenen Organisation beteiligt und die Auswertung erleichtert werden.
- Der Fragenkatalog ist dann besonders wirksam, wenn er konsequent als Dialog- und Prozessbegleitungsinstrument zur Erstellung der Handlungskonzepte genutzt wird. In diesem Sinne ist es wichtig darauf zu achten, verantwortlich mit den Ergebnissen umzugehen, die Ergebnisse immer wieder in den Blick zu nehmen und gemeinsam weiter zu entwickeln, Unstimmigkeiten offen anzusprechen und ggf. Lücken und Unvollständigkeiten gemeinsam zu schließen.
- Ein intensiver Dialog über die Ergebnisse sowie eine Verständigung über die Inhalte auf den unterschiedlichen Ebenen innerhalb und ggf. außerhalb der eigenen Kultureinrichtung, ist zu empfehlen.

**Praxistipp „Kurzform – leitende Fragen zur ersten IST-Analyse in der eigenen Institution“**

Für eine erste Einschätzung oder als Einstieg in einen Workshop kann folgende Fragensammlung hilfreich sein:

1. Was wird im Hinblick auf das Thema Diversitätsorientierung in Ihrer Institution bereits umgesetzt?
2. Wo sehen Sie den größten Veränderungsbedarf?
3. Mit Blick auf die Handlungskonzeptentwicklung: Wo ist aus Ihrer Sicht Unterstützung notwendig?
4. Was konkret bedeutet Diversitätsorientierung für Ihre Institution?
5. Wo sehen Sie, bezogen auf Ihre Institution, in der Diversitätsorientierung Chancen und Grenzen?
6. Werden bei Maßnahmen im Bereich Diversitätsorientierung die Zielgruppen der Kultureinrichtungen in die Planung und Umsetzung mit einbezogen?
7. Wie motiviert sind Sie in der Umsetzung?



### **3.2.3 Einführung einer neuen Rolle: Diversitätsbeauftragte in den Kulturinstitutionen**

Im Laufe des Begleitprozesses wurde deutlich, dass es – je nach Größe und Kapazitäten der Kulturinstitution – neben der Leitungsebene empfehlenswert ist, eine weitere Person aus dem Team der Kulturinstitutionen als Diversitätsbeauftragte mit der operativen Umsetzung und dem Prozessmanagement der Konzeptentwicklung zu betrauen. Zu den **Aufgaben der Diversitätsbeauftragten** zählen u. a.

- sich mit den Inhalten und Grundlagen der Diversitätsorientierung sowie der partizipativen Konzeptentwicklung intensiv auseinanderzusetzen
- als Reflexionspartner\*in für die Leitungsebene zu fungieren sowie als direkte Ansprechperson für die Prozessbegleitung der ZAK NRW und für die Koordination der Stadt
- die Kommunikation und Beteiligung innerhalb der Kulturinstitution sowie den partizipativen Prozess zur Konzeptentwicklung im eigenen Haus zu gestalten
- die oben geschilderte Bestands- und Bedarfsanalyse sowie Ideenentwicklung anhand der Fragenkataloge partizipativ zu erarbeiten, zu vertiefen und weiterzuentwickeln, mit der Leitungsebene abzustimmen und daraus ein Handlungskonzept zu entwickeln
- die Umsetzung des diversitätsorientierten Handlungskonzeptes zu planen und zu begleiten
- den kollegialen Austausch zwischen den Kulturinstitutionen und mit der Stadt mit zu gestalten.

### **Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zur Einführung von Diversitätsbeauftragten**

Im Projektverlauf hat sich bestätigt, dass die Einführung von Diversitätsbeauftragten eine sinnvolle Möglichkeit ist, um eine **Koordination, Begleitung und operative Umsetzung der Konzeptentwicklung** in den Kulturinstitutionen zu gewährleisten. Gleichzeitig birgt dieses Vorgehen die Gefahr, dass ein Thema wie die Diversitätsorientierung das eng von der Leitungsebene begleitet werden muss, durch die Einführung einer neuen Rolle „ausgelagert“ wird und damit an Relevanz für die Organisation verliert. Im Projekt wurde sichtbar, dass folgende **Rahmenbedingungen für ein sinnvolles Zusammenspiel zwischen Diversitätsbeauftragten, Leitung und der Kulturinstitution** gewährleistet sein sollten:

- Bekanntheit und Akzeptanz der jeweiligen Person in der Organisation
- Transparenz und Klarheit über den Sinn, die Rollen und Aufgaben der Diversitätsbeauftragten innerhalb der Kultureinrichtungen und nach außen
- Rückhalt und direkter Kontakt zur Leitungsebene
- kommunikative Kompetenzen, Erfahrungen im Projektmanagement und in der (partizipativen) Konzeptentwicklung bzw. die Offenheit und Bereitschaft, sich diese Kompetenzen anzueignen

### **3.2.4 Vertiefung und Konkretisierung: gemeinsamer Workshop zum Thema Handlungskonzeptentwicklung mit kollegialer Beratung**

#### **Ziele des Workshops**

Der zweite gemeinsame Workshop mit dem Kulturdezernat, den Kulturinstitutionen und der ZAK NRW zur Erstellung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten diente vor allem der Vertiefung und Konkretisierung der bisherigen Erkenntnisse. Es war der erste Workshop, an dem die Leitungen und Diversitätsbeauftragten der Kulturinstitutionen gemeinsam teilgenommen haben. Im Einzelnen wurden

- vom Kulturdezernat und der ZAK NRW die Vereinbarung zur Durchführung des Projekts „Zukunft in Vielfalt – Diversitätsorientierte Handlungskonzepte 2018“ unterzeichnet
- von den Kulturinstitutionen ein Überblick über die Ergebnisse der Fragenkataloge gegeben, die im Vorfeld des Workshops von allen Beteiligten ausgefüllt wurden und Einschätzungen dazu gesammelt
- ein praxisorientierter Einstiegsimpuls zum Thema Handlungskonzeptentwicklung gegeben (siehe Anlage 6.4)
- die Ergebnisse der Fragenkataloge in Form von kollegialer Beratung vertieft und Konsequenzen für die individuelle Konzeptentwicklung abgeleitet
- Verabredungen für die weitere Zusammenarbeit und Begleitung der ZAK NRW getroffen.

#### **Teilnehmer\*innen**

Leitungen der Kulturinstitutionen, Diversitätsbeauftragte, Kulturdezernat und Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen, ZAK NRW, Institut für soziale Innovation (Moderation)

## **Format: Kollegiale Beratung zum Einstieg in die Konzeptentwicklung**

Nach dem kurzen Einstiegsimpuls wurden die Ergebnisse der Fragenkataloge im Rahmen der kollegialen Beratung mit den Diversitätsbeauftragten der Kulturinstitutionen, der Stadt Oberhausen und der ZAK NRW in kleinen Gruppen betrachtet. Auf Basis der Ergebnisse und anhand der unten aufgeführten Fragen wurde jeweils individuell der Einstieg in die Konzeptentwicklung geplant. Auch in anderen Kontexten und Settings einer Konzeptentwicklung kann das Format der kollegialen Beratung dabei unterstützen, mit Kolleg\*innen im Team oder gemeinsam mit anderen Leitungen ein Thema näher und unter Einbezug verschiedener Perspektiven zu betrachten und zu planen.

### **Fragen zur kollegialen Beratung als Einstieg in die Konzeptentwicklung**

#### **1. Kurze Beschreibung der Ausgangssituation**

#### **2. Ziele, Ideen, Prioritäten**

- Was soll durch die Entwicklung der Handlungskonzepte erreicht werden?
  - langfristig
  - kurzfristig
- Welcher Bereich soll Priorität haben? Wo ist der größte Handlungsbedarf?
- Welche Umsetzungsideen / Maßnahmen gibt es schon?

#### **3. Konzeptentwicklung**

- Wie könnte der Entwicklungsprozess aufgebaut werden?
- Wer sind Schlüsselpersonen, die unbedingt eingebunden werden müssen und die zum Gelingen des Prozesses beitragen?
- Wie kann die Nachhaltigkeit gesichert werden?

#### **4. Konkrete nächste Schritte und „Quick Wins“**

- Was sind die konkreten nächsten Schritte? Was ist in einem halben Jahr machbar?
- Wie könnte die Institution erste Erfolge erzielen („Quick Wins“)?

#### **5. Was passiert, wenn nichts passiert?**

- Was würde passieren, wenn nichts passiert (in drei, fünf, zehn, 25 Jahren?)

## **Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zum Workshopformat, zur Konzeptentwicklung und zur kollegialen Beratung**

Der zweite gemeinsame Workshop in der Mitte des Projektes war rückblickend betrachtet wichtig, um im richtigen Moment die ursprünglichen Pläne der kollektiven Begleitung der ZAK NRW zu ändern und zielgerichtet auf die individuellen Bedarfe der einzelnen Kulturinstitutionen einzugehen. Auf Basis der Fragenkataloge und des Workshops wurde sichtbar, dass die Unterstützungsbedarfe, Rahmenbedingungen, Wünsche, Erwartungen und Erfahrungshintergründe der Kulturinstitutionen im Hinblick auf die Entwicklung der diversitätsorientierten Handlungskonzepte stark voneinander abwichen. Gemeinsam wurde entschieden, dass ein Umsteuern hin zu einer individuellen Begleitung notwendig ist.

Mit Blick auf den Workshop lassen sich folgende Transfererfahrungen festhalten:

### **Formate zur Vertiefung und Konkretisierung – Fragenkatalog und kollegiale Beratung**

Sowohl die Vorbereitung, Darstellung und Diskussion der Fragenkataloge der Kulturinstitutionen als auch die kollegiale Beratung zum Einstieg in die Konzeptentwicklung können als Formate der Vertiefung und Konkretisierung für den Transfer empfohlen werden. Die Fragenkataloge wurden bereits in Abschnitt 3.2.2. ausführlich thematisiert.

Die **kollegiale Beratung** ermöglicht ein **intensives Kennenlernen** der Institutionen untereinander. Sich etwa Zeit zu nehmen, ausführlich eine Ausgangssituation zu beschreiben, hat im Alltag häufig wenig Raum und dient dem wechselseitigen Verständnis. Das intensive Kennenlernen ist auch für die externe Begleitung wichtig, um mögliche Unterstützungsbedarfe zu sehen und besser einschätzen zu können, wer wo ganz konkret steht. Im Rahmen der kollegialen Beratung wurden auch die **Herausforderungen**, vor denen die einzelnen Kultureinrichtungen stehen, sehr deutlich, wie zum Beispiel knappe Ressourcen, fehlendes Wissen zum Thema Konzeptentwicklung, Spannungen und Konfliktlinien in den Organisationen.

Eine wichtige Lernerfahrung im Rahmen des Workshops und auch der anschließenden individuellen Begleitung der Kulturinstitutionen (siehe auch Abschnitt 3.2.5.) war der Bedarf an **Wertschätzung und Anerkennung** durch das Kulturdezernat und die Prozessbegleitung gegenüber den bisherigen Leistungen der Kulturinstitutionen und der Dinge, die bereits gut gelingen. Im Hinblick auf die Prozessbegleitung eines Konzeptentwicklungsprozesses ist es wichtig, diesem Bedürfnis ausreichend Raum zu geben und immer wieder dafür zu sensibilisieren, dass es bei der Konzeptentwicklung nicht darum geht zu kritisieren, sondern vor allem das Gute und bereits Erreichte sichtbar zu machen und zu stärken. Gleichzeitig dient die Konzeptentwicklung dazu, dort, wo noch Verbesserungsbedarf besteht, dabei zu unterstützen ins Handeln zu kommen.

## Entwicklung von Handlungskonzepten

Die **Kontextbedingungen für eine Konzeptentwicklung** können stark voneinander abweichen und sind von Kulturinstitution zu Kulturinstitution in der Regel unterschiedlich. Aus diesem Grund ist es notwendig, individuelle Faktoren und Kontextbedingungen von Beginn an zu berücksichtigen und im Vorfeld in den Blick zu nehmen.

Mit Blick auf die Handlungskonzeptentwicklung ist es relevant, eine **gemeinsame Verständigung über die Rahmenbedingungen** der Konzeptentwicklung zu erzielen (z.B.: Was genau soll ein Konzept beinhalten? Wie können Entwicklungsprozesse aussehen? Welche Rahmenbedingungen sollen erfüllt sein?).

Es wurde sichtbar, dass besonders die – nicht unmittelbar das inhaltliche Programm betreffende – Konzeptentwicklung nicht zu den Kernaufgaben der Kulturinstitutionen zählt und eine entsprechende **Herausforderung** darstellt. Dies gilt sowohl auf inhaltlicher Ebene bei einem komplexen Thema wie der Diversitätsorientierung als auch auf der Ebene der Prozessgestaltung (Methoden, Umsetzungsschritte, Planung der Beteiligung, Strukturierung und Konkretisierung der Ergebnisse im Handlungskonzept, Planung der Umsetzung mit dem Ziel ins Handeln zu kommen).

### 3.2.5 Individuelle Begleitung und Beratung der Kulturinstitutionen

Im weiteren Verlauf des Projektes wurde seitens des Kulturdezernates der Stadt Oberhausen und der ZAK NRW auf den geäußerten individuellen Beratungs- und Begleitbedarf der Kulturinstitutionen reagiert. Alle Kulturinstitutionen hatten die Möglichkeit ihren Bedarf zu nennen. Darauf aufbauend wurden gemeinsam mit der jeweiligen Kulturinstitution, dem Büro für Interkultur, der ZAK NRW und dem Institut für soziale Innovation individuelle Begleitangebote entwickelt und umgesetzt. Die Formate lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen: **individuelle Beratungsgespräche, individuelle Workshops** und **individuelle Qualifizierung**.

#### Individuelle Beratungsgespräche

Ziel der individuellen Beratungsgespräche war die fachliche Beratung, Unterstützung und Reflexion der Entwicklung der diversitätsorientierten Handlungskonzepte in den Kulturinstitutionen. Seitens der Kulturinstitutionen waren die Leitungen und die Diversitätsbeauftragten beteiligt. Begleitet wurden die Gespräche in der Regel vom Kulturdezernat und/oder Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen (Hintergrund- und Praxiswissen vor Ort), von der ZAK NRW (fachliche Expertise und Netzwerkwissen) sowie vom Institut für soziale Innovation (Konzeptentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen).

Inhalte der Beratungsgespräche waren immer mit Blick auf die Erstellung der Handlungskonzepte z. B.

- die Betrachtung und Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen und Anknüpfungsmöglichkeiten (wie z. B. vorhandene Konzepte und Leitbilder)
- Feedback zu und Reflexion der ausgefüllten Fragenkataloge oder ersten Handlungskonzeptentwürfe
- gemeinsame Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten, Ideen und Ansätzen zur Diversitätsorientierung
- Möglichkeiten der Schwerpunktsetzung und Priorisierung im Rahmen der Diversitätsorientierung
- Reflexion der erfolgten Schritte und Planung des Vorgehens zur Entwicklung der Handlungskonzepte.

## **Individuelle Workshops**

Ein weiteres individuelles Begleitformat waren moderierte Workshops zur Unterstützung der Konzeptentwicklung in den Kulturinstitutionen. Auch die Workshops hatten die Entwicklung der diversitätsorientierten Handlungskonzepte im Fokus und dienten insbesondere dem Einbezug weiterer Führungskräfte oder Mitarbeiter\*innen innerhalb der Organisationen. Für die Stadtbibliothek und das Theater Oberhausen wurde jeweils ein individuell zugeschnittenes Format entwickelt und erprobt. Zu beiden Workshops gab es ein Vorbereitungstreffen jeweils mit Leitung und Diversitätsbeauftragten sowie der Prozessbegleiter\*innen des Projektes. Die Workshops wurden von dem Kulturdezernat und/oder Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen und der ZAK NRW begleitet und vom Institut für soziale Innovation moderiert.

### **Ziele der Workshops:**

- Die Teilnehmer\*innen haben einen gemeinsamen Wissensstand und Überblick über das Projekt „Zukunft in Vielfalt“ (Ziele, Vorgaben und Erwartungen, Arbeitsauftrag, Kontext, Akteur\*innen und Rollen).
- Es wurde ein gemeinsames Diversitätsverständnis und eine erste Vision für die diversitätsorientierte Ausrichtung der Kulturinstitution entwickelt. Dieser gemeinsame Rahmen dient als Basis für die weitere Konkretisierung und Konzeptentwicklung und wird von den Teilnehmer\*innen mitgetragen.
- Durch die gemeinsame Bestandsanalyse und Ideenentwicklung auf Basis des Fragenkatalogs im Workshop haben die Teilnehmer\*innen einen Überblick über vorhandene Dokumente, Ansätze, Herangehensweisen etc. gewonnen. Sie haben gemeinsam erste Ideen entwickelt sowie Prioritäten und Schwerpunkte für ein zukunftsfähiges Konzept festgelegt, die von allen akzeptiert werden.

- Es wurden konkrete Verabredungen für die nächsten Schritte im Rahmen der Konzeptentwicklung gemeinsam getroffen. Damit ist die Basis dafür geschaffen, gemeinsam ins Handeln zu kommen.

## **Qualifizierung – Diversity-Management-Training**

Die ZAK NRW hat in Zusammenarbeit mit living diversity Diversity-Management-Trainings für Kultureinrichtungen organisiert und durchgeführt. Hintergrund des Angebots ist das steigende Interesse von Organisationen, sich fundiert mit dem theoretischen Hintergrund und praktischen Anwendungsmöglichkeiten von Diversitystrategien auseinanderzusetzen. Da die Leitung der Volkshochschule Oberhausen sich zur Vorbereitung der Handlungskonzepte einen gemeinsamen Workshop mit und für die Mitarbeiter\*innen gewünscht hatte, wurde eines der Trainings dort durchgeführt. Dabei wurden im Team Prioritäten in Bezug auf die dargestellten Diversitätsdimensionen diskutiert und mögliche Maßnahmen zur Umsetzung von Diversityzielen im eigenen Haus erarbeitet (Begleitung bei der Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen mit Blick auf die Fragestellung „Wie organisiere und manage ich das Thema in der Organisation?“).

## **Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zur individuellen Beratung und Begleitung**

Die individuelle Beratung und Begleitung des Prozesses war für alle Beteiligten zeit- und ressourcenaufwendig und gleichzeitig eine lohnende Investition, um in der Entwicklung der Handlungskonzepte voran zu kommen. Rückblickend betrachtet war die individuelle Begleitung in vielen Fällen der entscheidende Schritt für die Kulturinstitutionen, um im Hinblick auf die Konzeptentwicklung aktiv zu werden und das Thema Diversitätsorientierung mit dem eigenen Handeln und der eigenen Organisation zu verknüpfen. Die Perspektivvielfalt der Prozessbegleitung (das Wissen vor Ort, der fachliche Blick sowie die Change-Management-Perspektive) hat dazu beigetragen, das Thema diversitätsorientierte Konzeptentwicklung aus unterschiedlichen relevanten Blickwinkeln beraten und unterstützen zu können.

Bei allen Formaten und Begleitprozessen wurde sichtbar, dass eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Diversitätsorientierung und dem Begriffsverständnis sowie die Anknüpfung bei den eigenen Geschichten und Erfahrungen wichtig war. So konnte in vielen Fällen die Basis dafür geschaffen werden, in eine Ideenentwicklungsphase zu kommen, die zu den Zielen, Wünschen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Kultureinrichtung passt. Die Kombination daraus

- sich intensiv auf die individuellen Kontexte und Bedarfe einzulassen
- sich Zeit zu nehmen und Vertrauen aufzubauen

- die eigene Betroffenheit der Kulturinstitutionen sichtbar und spürbar zu machen
- bei den Stärken und eigenen Erfahrungen der Kulturinstitutionen anzusetzen

hat dazu beigetragen, Akzeptanz für das Projekt „Zukunft in Vielfalt“ und die damit verbundenen Handlungsschritte der Kulturinstitutionen zu schaffen – sprich, ins Handeln zu kommen. In allen individuellen Begleitprozessen konnten erste Ansatzpunkte gefunden, Umsetzungsideen entwickelt und realistische Ziele identifiziert werden. Aus Perspektive der Prozessbegleitung waren die individuellen Formate auch wichtig, um weitere (kollektive) Unterstützungsbedarfe zu erkennen und diese im Sinne der nachhaltigen Verankerung des Prozesses mit in den Blick nehmen zu können.

### **3.2.6 Projektabschluss: Sicherung der Nachhaltigkeit vor Ort**

#### **Ziele des Workshops**

Beim Abschlusstreffen „Zukunft in Vielfalt – diversitätsorientierte Handlungskonzepte 2018“ im Rathaus der Stadt Oberhausen waren die Akteur\*innen aus den städtischen Kultureinrichtungen anwesend. Ziel des Treffens war es, den Prozess „Zukunft in Vielfalt – diversitätsorientierte Handlungskonzepte“ formal abzuschließen, zu resümieren und ein weiteres gemeinsames Vorgehen zu vereinbaren. Der Fokus lag darauf, was bisher erreicht wurde, wie der aktuelle Stand der Handlungskonzepte ist und was es noch braucht, um den Prozess nach der Begleitphase der ZAK NRW erfolgreich fortzuführen.

#### **Teilnehmer\*innen**

Leitungen der Kulturinstitutionen, Diversitätsbeauftragte, Kulturdezernat, Büro für Interkultur, ZAK NRW, Institut für soziale Innovation (Moderation)

#### **Generelle Einschätzungen der Kultureinrichtungen zum Projekt „Zukunft in Vielfalt“**

Als Einstieg reflektierten die Teilnehmer\*innen kurz, was ihnen im Prozess wichtig war, welche besonderen Erkenntnisse gemacht wurden und welche Bereiche noch einmal explizit betrachtet werden sollen. Folgende Aspekte wurden genannt:

Von allen Beteiligten wurde es als positiv empfunden, im Rahmen des Projektes die anderen Kultureinrichtungen besser kennenzulernen und einen Blick außerhalb des eigenen Mikrokosmos zu werfen. Ein Aspekt, der vielen Institutionen wichtig war, ist das Sichtbarmachen von dem, was bereits an Angeboten existiert. Die Kulturinstitutionen befinden sich nach eigener Einschätzung in einem Spannungsfeld zwischen der Tatsache, dass sie „schon viel machen“, auf der anderen Seite aber Personal fehlt, um Themen wie die Diversitätsorientierung umzusetzen.



Aus Sicht der Kultureinrichtungen wurde hervorgehoben, dass es wichtig war, im Prozess zu erarbeiten, was genau unter Interkulturalität und Diversität zu verstehen ist. Gleichzeitig ist die Klärung des Begriffsverständnisses in den Kulturinstitutionen bislang nur angerissen worden und noch nicht abgeschlossen. Es wurde dafür sensibilisiert, das Thema Diversität als Chance zu verstehen und noch einmal stärker in den Blick zu nehmen.

Mit dem Projekt wurden auch gemeinsame Themen und Herausforderungen der Kulturinstitutionen sichtbar. Das war neben der Interkulturalität auch die Diversitätsdimension „soziale Herkunft“, die in allen Institutionen als wichtiges Thema mit Handlungsbedarf diskutiert wurde.

Intern in den einzelnen Organisationen hat der Prozess zum Austausch angeregt und zum Überdenken von Strukturen geführt. Künftig ist es wichtig, Prioritäten in Hinblick auf Ziele, Maßnahmen und Handlungsansätze festzulegen.

### **Verabredungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projektes vor Ort**

Auf Basis der Prozesserfahrungen und der Reflexionsergebnisse wurden gemeinsam Ideen entwickelt und Verabredungen dazu getroffen, wie der Prozess in Oberhausen nachhaltig verankert werden kann.

Im Sinne einer **Nachhaltigkeitsstrategie** wurden folgende Aspekte zur Fortführung des Projektes und der Verankerung vor Ort verabredet:

#### **Rolle des Kulturdezernats**

Das Kulturdezernat trägt die Verantwortung für den Gesamtprozess. Die zentrale Rolle des Kulturdezernates ist es weiterhin, den Handlungsrahmen für die diversitätsorientierte Konzeptentwicklung und Ausrichtung der Kulturinstitutionen zu setzen. Dazu zählt auch weiterhin die individuelle Begleitung der Kulturinstitutionen sowie den Dialog zwischen den Kulturinstitutionen fortzuführen und zu gestalten und den Gesamtüberblick zu behalten. Weiterhin gilt es, dafür Sorge zu tragen, dass gemeinsame Themen, die alle Kulturinstitutionen betreffen, bearbeitet werden. Eine wichtige Zukunftsaufgabe ist zum Beispiel, auf Basis der Projektergebnisse, ein gemeinsames Diversitätsverständnis zu entwickeln. Die Prozesskoordination übernehmen auch künftig das Büro für Interkultur und das Kulturdezernat.

#### **Grundsätze / Prämissen**

Mit Blick auf die Nachhaltigkeitsstrategie sind einige Grundsätze und Prämissen der Zusammenarbeit verabredet worden. Dazu zählt die Selbstverpflichtung der einzelnen Kultureinrichtungen dazu, dass sie eine aktive und gestaltende Rolle im Prozess einnehmen, zum Beispiel im Hinblick auf die Bedarfsäußerung von notwendigen internen Workshops und Weiterbildungen gegenüber dem Kulturdezernat. Darüber hinaus sollen Kooperationsmöglichkeiten und Schnittmengen zwischen den

Kultureinrichtungen gezielt in den Blick genommen werden, Erfahrungen geteilt und die Transparenz zwischen den Kultureinrichtungen gefördert werden. Als weiterer Grundsatz wurde festgelegt, dass das Thema Diversität als Chance betrachtet wird. Sowohl Chancen als auch Herausforderungen der Diversitätsorientierung der Kultureinrichtungen sollen sichtbar gemacht werden.

### **Fortführung des Prozesses – weitere Zusammenarbeit der Kulturinstitutionen**

Das Kulturdezernat trägt im Zusammenspiel mit den Leitungen und Diversitätsbeauftragten in den Kultureinrichtungen dafür Sorge, dass die nachfolgenden Verabredungen umgesetzt werden.

#### **a) Diversitätskonferenz / gemeinsamer Workshop (1 x jährlich) und mögliche weitere Formate des kollegialen Austauschs**

Durch eine jährliche Diversitätskonferenz / einen gemeinsamen Workshop mit den Leitungen, den Diversitätsbeauftragten und ggf. weiteren relevanten Personen aus den Kultureinrichtungen wird gewährleistet, dass der Austausch untereinander stattfindet und die Kulturinstitutionen weiter gemeinsam an dem Thema Diversität arbeiten. Bei der Konferenz finden sowohl die individuelle Perspektive der Kulturinstitutionen als auch gemeinsame verbindende Themen Berücksichtigung. Die Diversitätskonferenz soll einen Workshopcharakter haben, sich an den Bedarfen der Kulturinstitutionen orientieren und ggf. mit Interessierten gemeinsam geplant werden. Eine Einbeziehung von externen Expert\*innen ist möglich.

Neben der Konferenz wurden Ideen für weitere Formate des kollegialen Austausches entwickelt, bei denen im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit gemeinsam entschieden wird, was davon umgesetzt werden soll (z.B. Reflexionstreffen zum Thema rotierend in den unterschiedlichen beteiligten Institutionen, Workshops zu konkreten Fragestellungen für diejenigen, die Interesse haben).

#### **b) Austausch zwischen Kultureinrichtungen und den politischen Gremien der Stadt**

Ein erster Austausch zwischen den Kultureinrichtungen und der Politik zum Thema findet im Frühjahr 2019 statt. Danach ist eine regelmäßige Berichterstattung über die Weiterentwicklung und Neuerungen in den politischen Gremien der Stadt geplant, die das Kulturdezernat initiiert.

#### **c) Weitere gemeinsame Schwerpunktthemen und vorhandene Anknüpfungspunkte**

Das Kulturdezernat trägt dafür Sorge, dass gemeinsame Schwerpunktthemen, die im Prozess mit Blick auf das Thema Diversitätsorientierung sichtbar wurden wie Vermittlung, Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, soziale Herkunft, Bildung und Armut in den Blick genommen werden. Darüber hinaus sollen vorhandene Anknüpfungspunkte, wie die Förderung des Theaters Oberhausens im Rahmen des 360° – Fonds für Kulturen der

neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes, die Aktivitäten der ZAK NRW und die Erfahrungen anderer Kultureinrichtungen in NRW miteinbezogen werden.

**d) Konkretisierung, Priorisierung und Sicherstellung der Umsetzung in den jeweiligen Kultureinrichtungen**

**1) Schritt – Umsetzung konkretisieren**

Die Kultureinrichtungen (Leitung und Diversitätsbeauftragte) stellen die diversitätsorientierten Handlungskonzepte bis spätestens Ende 2019 fertig. Wichtig ist dabei, dass sie mittelfristig umsetzbar sind. In den Konzepten werden Priorisierungen und Konkretisierungen (Was genau? Wer? Bis wann?) vorgenommen sowie die erwünschte Wirkung sichtbar gemacht.

**2) Schritt – kontinuierliche Weiterentwicklung der Handlungskonzepte sicherstellen**

Die Kulturinstitutionen stellen die kontinuierliche Weiterentwicklung der Handlungskonzepte sicher. Wichtig ist dabei, dass der mit dem Projekt angestoßene Erkenntnisprozess der internen Selbstreflexion und Bewusstseinschaffung für das Thema Diversität in den Kulturinstitutionen fortgeführt wird, Veränderungen, Herausforderung und Chancen immer wieder in den Blick genommen werden sowie eine Aktualisierung der Konzepte stattfindet. Zur Unterstützung der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Handlungskonzepte soll einmal jährlich ein Kurzbericht zur Evaluation des Prozesses erstellt werden.

**Learnings, Handlungsempfehlungen und Praxistipps zur nachhaltigen Verankerung**

Der Abschlussworkshop war ein wichtiger Schritt, um die erzielten Projektergebnisse für alle Beteiligten sichtbar zu machen und zu reflektieren. Besonders relevant war der gemeinsame Termin zum Ende des Projektes, um konkrete Verabredungen darüber zu treffen, wie der Prozess in den Kulturinstitutionen und der Stadt Oberhausen nachhaltig verankert werden kann, wer künftig welche Rolle im Prozess hat und welche offenen Punkte und Fragen in den Blick genommen werden müssen.

Für die externe Prozessbegleitung war der Abschlussworkshop eine zusätzliche Möglichkeit, nach der intensiven Begleitung ein Resümee zu ziehen, externe Eindrücke zu spiegeln und auch kritische Punkte, Hürden und Herausforderungen, die im Projekt sichtbar wurden, anzusprechen.

## **4 PROZESSERGEBNISSE UND AUSBLICK**

### **Ausblick in der Stadt Oberhausen**

Auch nach Ende des Projektabschlusses soll Diversität Bestandteil der Arbeit im Kulturbereich der Stadt Oberhausen sein und nicht isoliert behandelt werden. Im Anschluss an das Projekt werden die Ergebnisse und die Abschluss- und Transferdokumentation am 19. März 2019 im Kulturausschuss behandelt. Außerdem werden der Prozess und seine Ergebnisse im Verwaltungsrat und den Gremien des Rates, wie Integrationsrat und Sozialausschuss, vorgestellt. Im Anschluss wird das Thema auch vom Stadtrat aufgegriffen und diskutiert.

Über die Beratung in den Gremien hinaus soll die Nachhaltigkeit durch eine Strategie gesichert werden. Ebenso wird es für sinnvoll erachtet, die Konzepte weiterzuentwickeln und fortzuführen (siehe ausführlich Abschnitt 3.2.6.). Für die Weiterentwicklung dient das Kulturdezernat als Ansprechpartner – auch in Bezug auf finanzielle und personelle Ressourcen.

Die **nächsten Schritte** sehen wie folgt aus:

- Vorstellung des Prozesses im Verwaltungsvorstand, Kulturausschuss, Sozialausschuss und Integrationsrat im ersten Halbjahr 2019
- Beratung der einzelnen Konzepte und Vorstellung im Kulturausschuss im Laufe des Jahres 2019 / Anfang 2020
- Austausch mit Kultureinrichtungen der englischen Partnerstadt Middlesbrough u. a. zum Thema Diversität im Juni 2019
- Gemeinsamer Workshop / Diversitätskonferenz der Kultureinrichtungen zur Entwicklung und Umsetzung der Handlungskonzepte Ende 2019
- Jährliche gemeinsame Workshops / Diversitätskonferenzen und permanente Weiterentwicklung des Themas Diversität

## 5 FAZIT – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND GELINGENSAKTOREN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON DIVERSITÄTSORIENTIERTEN HANDLUNGSKONZEPTEN

In dem gemeinsamen Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ hat die ZAK NRW mit dem Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen die gemeinsame Diversitätsorientierung aller städtisch geförderten Kulturinstitutionen erprobt und begleitet. Mit den unterschiedlichen kollektiven und individuellen Begleit- und Beratungsformaten wurde die Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten in allen beteiligten Kulturinstitutionen angestoßen sowie Veränderungsprozesse in Richtung einer „Zukunft in Vielfalt“ initiiert.

Zusammenfassend können folgende **Handlungsempfehlungen und begünstigende Faktoren für die Entwicklung von diversitätsorientierten Handlungskonzepten** festgehalten werden.

### **Gemeinsames Ziel und Unterstützung der Leitung**

- Zu Beginn ist es wichtig, dass es eine gemeinsame Zielsetzung gibt, die von den Beteiligten getragen wird. Das Ziel sollte für alle transparent und an die aktuellen Bedarfe angepasst sein.
- Ein Erfolgsfaktor für jede Konzeptentwicklung ist der Rückhalt und die Unterstützung durch die jeweilige Leitung.

### **Themeninhaber\*innen identifizieren und stärken (Ownership)**

- Jeder Prozess lebt von den Akteur\*innen, die ihn aktiv mitgestalten und hinter einem Thema stehen. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, verantwortliche Personen für die Konzeptentwicklung zu identifizieren und zu stärken, die für den Prozess stehen und die in der Organisation sowie nach außen als Multiplikator\*innen fungieren.

### **Transparenz und Kommunikation**

- **Transparenz** zu schaffen und kontinuierlich herzustellen, ist in jedem Beteiligungsprozess eine zentrale Gelingensbedingung und Herausforderung zu gleich. Transparenz ist dabei auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen notwendig:
  - Transparenz über Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen
  - über Rollen und Aufgaben der Beteiligten
  - über die Aktivitäten und Prozessergebnisse.

- Eng verknüpft mit der Transparenz ist der hohe Stellenwert einer **klaren, konkreten Kommunikation**. Dabei gilt es,
  - sensibel auf die unterschiedlichen Interessen einzugehen
  - immer wieder für die Klarheit und Konkretisierung zu sorgen
  - Perspektivwechsel zu ermöglichen und so Verständigungsprozesse zu initiieren.

## **Flexibilität und Bedarfsorientierung**

- Die Zielvorgaben und auch der Verlauf eines Begleitprozesses können sich im Laufe der Konzeptentwicklung ändern. Für die Begleitung bedeutet dies, dass es wichtig ist, flexibel und bedarfsorientiert auf die Entwicklungen vor Ort einzugehen und wenn nötig von dem ursprünglich angedachten Vorgehen abzuweichen und umzusteuern.

## **Vertrauen**

- Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit ist ein Schlüsselfaktor. Das Beziehungsmanagement zwischen den Akteursgruppen, Zeit und Raum für persönliches Kennenlernen und der kollegiale Austausch sind dabei wichtige Aspekte.

## **Motivation, klare Erwartungen und Verbindlichkeit**

- Jede\*r Akteur\*in hat unterschiedliche organisationale, individuelle Interessen und Bedürfnisse, die zur Mitarbeit motivieren. Es ist wichtig, diesen Faktor bei der Gestaltung eines Konzeptentwicklungsprozesses mitzudenken. Denn langfristig trägt sich ein Handlungskonzept nur, wenn die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten Berücksichtigung finden und jede\*r einen Gewinn bzw. einen Mehrwert in der investierten Zeit sieht.
- Es ist es relevant, die **Erwartungen** zu Beginn und in regelmäßigen Abständen zu klären und auch gemeinsam zu definieren, was unter einer **verbindlichen Zusammenarbeit** verstanden wird.

## **Konkretisierung des Themas Diversität und Schwerpunktsetzung**

- Der Diversitätsbegriff und seine Dimensionen erfordern eine individuelle Auseinandersetzung mit dem Begriffsverständnis. Die Bilder und Erfahrungen und auch die Visionen, Ziele und Herausforderungen, die mit dem Thema Diversität und seinen Dimensionen verknüpft sind, können sehr unterschiedlich sein. Als Grundlage für die Konzeptentwicklung gilt es, im individuellen Fall vom abstrakten zum konkreten Verständnis zu kommen, das Thema auf

die Praxis in den Kulturinstitutionen herunter zu brechen und mit dem eigenen Arbeitstag zu verknüpfen.

- Es ist hilfreich Schwerpunkte zu setzen und zum Beispiel zunächst mit ein bis zwei Diversitätsdimensionen zu beginnen. Auch wenn Dimensionen miteinander zusammenhängen und es vielfältige Querverbindungen zwischen ihnen gibt, ist es für die Praxis sinnvoll, mit konkreten Schritten, Zielen, Maßnahmen und Handlungsansätzen zu starten. Nach einer ersten Auseinandersetzung mit dem Diversitätsverständnis können weitere und tiefergreifende Fragen gut im Laufe des Prozesses und mit den ersten Praxiserfahrungen als Referenzrahmen geklärt werden.

### **Kurzfristige Ziele und langfristige Ansätze**

- Für die Entwicklung von Handlungskonzepten empfiehlt es sich, mit dem Machbaren zu beginnen und auch kurzfristige Erfolge (Quick Wins) sicherzustellen, um die Motivation der Umsetzung zu stärken. Gleichzeitig gilt es, langfristige Ansätze zu verfolgen, die zu grundsätzlichen Veränderungen im Hinblick auf die Diversitätsorientierung beitragen.

### **Sicherung der Nachhaltigkeit**

- Die Sicherung der Nachhaltigkeit sollte bereits im Laufe der Konzeptentwicklung mitgedacht werden. Dabei ist es wichtig, möglichst klare und konkrete Verabredungen zu treffen und auch Fragen der Evaluation und des Monitorings mitzudenken.

Die hier vorliegende Abschluss- und Transferdokumentation des Projektes dient dazu, die Projekterfahrungen, Formate und Beispiele für weitere Kommunen und Kulturinstitutionen zugänglich zu machen und damit einen Beitrag zum Transfer der Projektergebnisse zu leisten.

## **6 ANHANG**

### **Übersicht**

- 6.1. Projektverlauf / Begleitung der ZAK NRW im Überblick
- 6.2. Fragenkatalog für die Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen
- 6.3. Leitfragen an das Kulturdezernat der Stadt Oberhausen
- 6.4. Praxisimpuls mit Hinweisen zur Entwicklung von Handlungskonzepten von Nadine Haßlöwer, Institut für soziale Innovation

### **6.1 PROJEKTVERLAUF / BEGLEITUNG DER ZAK NRW IM ÜBERBLICK**

April 2018: Auftaktworkshop mit den beteiligten Kulturinstitutionen

Mai 2018: Versendung von Fragenkatalogen an die beteiligten Kulturinstitutionen  
Ernennung von Diversitätsbeauftragten in den Kulturinstitutionen

Juli 2018: Kooperationsvereinbarung zwischen Kulturdezernat der Stadt Oberhausen und  
ZAK NRW

Workshop mit Leiter\*innen und Diversitätsbeauftragten zum Thema Handlungskonzeptentwicklung

August 2018: Individuelle Bedarfsabfrage zur Unterstützung für die Entwicklung der Handlungskonzepte

Sep.-Nov. 2018: Beratungsgespräche mit einzelnen Kulturinstitutionen  
Nach Bedarf zusätzlicher Input in Form von Workshops

November 2018: Austausch auf der Bildungskonferenz Oberhausen 2018

Dezember 2018: Abschlusstreffen mit Vorstellung des Arbeitsstands

ab März 2019: Vorstellung der Projektergebnisse und der Abschluss- und Transferdokumentation im Kulturausschuss, Verwaltungsrat, den Gremien des Rates wie Integrationsrat und Sozialausschuss sowie im Stadtrat



## **6.2 FRAGENKATALOG FÜR DIE KULTURINSTITUTIONEN DER STADT OBERHAUSEN**

### **Vorbereitung und Ideenentwicklung für die Erstellung der Handlungskonzepte**

Mit Blick auf das Thema Diversitätsorientierung / Interkulturelle Öffnung in  
Ihrer Institution

1. Was *konkret* bedeutet Diversitätsorientierung / Interkulturelle Öffnung  
für Ihre Institution?
2. Wo sehen Sie, bezogen auf Ihre Institution, Chancen und Grenzen der Di-  
versitätsorientierung / Interkulturellen Öffnung?
3. Was läuft generell schon gut? Wo sehen Sie den größten Veränderungs-  
bedarf? Was sind die größten Herausforderungen?
4. Welche Schritte und Maßnahmen im Veränderungsprozess sind bereits  
erfolgt?
  - i. Maßnahmen im Bereich Publikum und Audience Development
  - ii. Maßnahmen im Bereich Programm und Angebot
  - iii. Maßnahmen im Bereich Personal und Organisationsentwicklung
  - iv. Maßnahmen im Bereich Kulturelle Bildung und Vermittlung
  - v. Maßnahmen im Bereich PR, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation,  
Marketing
  - vi. Bestehende Partnerschaften und Kooperationen
  - vii. Weitere Maßnahmen:...

*Bitte möglichst konkret beantworten!*

5. Werden bisher bei Maßnahmen im Bereich Interkulturelle Öffnung die  
Zielgruppen in die Planung und Umsetzung mit einbezogen? Wenn ja, in  
welcher Form? Wie stellen Sie sich dies künftig vor?

6. Welche Motivation liegt dem Wunsch nach Veränderung zugrunde?  
Auf welchen Ebenen und in welchen Bereichen der Institution?

*Bitte möglichst konkret beantworten!*

7. Mit welchen Erwartungen ist die Veränderung verknüpft? Was genau soll  
sich im Laufe des Prozesses für die Institution verbessern?
8. Welche Dimensionen von Diversity sollen im Handlungskonzept berück-  
sichtigt werden?

- i. Ethnische Herkunft und Nationalität
- ii. Geschlecht
- iii. sexuelle Orientierung und Identität
- iv. Behinderung und Begabung
- v. Alter
- vi. Religion und Weltanschauung
- vii. soziale Herkunft
- viii. Sonstiges

*Bitte erläutern Sie warum...*

9. Welche Ziele und Maßnahmen sind künftig mit Blick auf das Thema Diversitätsorientierung/ Interkulturelle Öffnung in den folgenden Bereichen vorgesehen?
- i. Ziele und Maßnahmen im Bereich Publikum und Audience Development
  - ii. Ziele und Maßnahmen im Bereich Programm und Angebot
  - iii. Ziele und Maßnahmen im Bereich Personal und Organisationsentwicklung
  - iv. Ziele und Maßnahmen im Bereich Kulturelle Bildung und Vermittlung
  - v. Ziele und Maßnahmen im Bereich PR, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, Marketing
  - vi. Ziele und Maßnahmen zur Erweiterung des Netzwerkes und der Partnerschaften
  - vii. Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Partizipation und Teilhabe an der Institution und ihrem Angebot
  - viii. Ziele und Maßnahmen zur Verankerung von Diversitätsorientierung in Struktur, Programm, Publikum, Kommunikation und im Selbstverständnis der Institutionen
  - ix. Weitere Maßnahmen:

Auf welche Art und Weise werden diese Maßnahmen dann umgesetzt?

Bitte geben Sie für jede Frage den Stand der Entwicklung an:

- Noch nichts geplant
- Geplant, aber noch nicht konkret
- Konkret: ....
- Sonstiges: ....

10. Wie kann die gewünschte Veränderung im Laufe der Umsetzung der Handlungskonzepte und im Prozess der Diversitätsorientierung gemessen und justiert werden? Nach welchen Kriterien soll die Veränderung im Prozess gemessen werden? Wer ist dafür verantwortlich und in welchem Modus wird sie ausgewertet?
11. Wer verantwortet das Monitoring der Umsetzung des Handlungskonzeptes und des Prozesses der Diversitätsorientierung?
12. Wann ist das Ziel der Umsetzung des Handlungskonzeptes und der Diversitätsorientierung erreicht?
13. Welche Hürden stehen der Umsetzung des Handlungskonzeptes im Weg? Welche konkreten Einschränkungen und Bedingungen sollen im Sinne der Umsetzung des Handlungskonzeptes und einer Diversitätsorientierung geändert werden?
14. Wie können andere Kolleg\*innen und Institutionen der Stadt Oberhausen von gesammelten Erfahrungen, Lerneffekten und Netzwerken profitieren?
15. Welche Erwartungen sind an die Zusammenarbeit mit der Zukunftsakademie NRW geknüpft?

### **6.3 LEITFRAGEN AN DAS KULTURDEZERNAT DER STADT OBERHAUSEN**

**1. Welche Vision / Roadmap kann die Stadt Oberhausen skizzieren – wo möchte das Kulturdezernat seine Institutionen in fünf Jahren sehen? Was soll sich konkret geändert haben?**

Die Kulturinstitute bieten Kulturangebote für alle Oberhausener\*innen an. Junge und ältere, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Lebenserfahrungen, aus allen sozialen Schichten besuchen die Einrichtungen und beteiligen sich an den Angeboten der Kultur. Darüber hinaus gibt es Förderangebote für junge Künstlerinnen und Künstler, die keine eigenen Möglichkeiten haben ihr Talent zu entwickeln und ihre künstlerischen Fähigkeiten umzusetzen. Um dieses zu erreichen soll ein „interkulturelles“ Handlungskonzept entwickelt werden, um das bestehende Angebot nachhaltig weiter zu entwickeln.

**2. Welche Motivation liegt dem Wunsch nach Diversitätsorientierung der Kulturinstitutionen zugrunde?**

Das städtische Kulturangebot wird mit öffentlichen Mitteln finanziert und sollte deshalb nicht nur formal allen Menschen in Oberhausen zur Verfügung stehen.

Drüber hinaus sind Kultur und Kreativität Motoren einer nachhaltigen Stadtentwicklung. In einer Stadt im strukturellen Wandel werden alle gesellschaftlichen Potenziale dafür gebraucht.

**3. Welches Budget stellt die Stadt Oberhausen für den Prozess im Jahr 2018 zur Verfügung und wofür?**

Die Entwicklung eines Handlungskonzeptes ist aus finanzwirtschaftlicher Sicht eine freiwillige Aufgabe und deshalb stehen keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung. Die Finanzierung des Projektes muss überwiegend aus den bestehenden Etats der Kultureinrichtungen finanziert werden. Die Kommunalaufsicht hat verfügt, dass zusätzliche Ausgaben im freiwilligen Bereich an anderer Stelle zu kompensieren sind.

Notwendige Weiterbildungsmaßnahmen können über den Etat der städtischen Weiterbildung laufen. Für verschiedene Aktivitäten und Aufgaben, die für das Gelingen des Projektes notwendig sind werden Mittel akquiriert und zur Verfügung gestellt.

**4. Welche Kategorien und Ziele sind für das Dezernat von hoher Priorität – Publikum, Programm, Personal, Kulturelle Bildung, Kommunikation...?**

Der kulturellen Bildung kommt in einer Stadt, die großen sozialen Herausforderungen gegenübersteht und eine Bevölkerungsstruktur mit enormer Bildungs- und Kulturferne aufweist, eine besondere Bedeutung zu. Sie eröffnet vielen, die bisher keine Chance hatten, die Türen zu kulturellem Austausch und künstlerischer Erfahrung.

Damit aber eine Öffnung gelingen kann sind alle Kategorien zu berücksichtigen. Es macht keinen Sinn das Personal und das Programm zu verändern, wenn die Kommunikation mit Teilen der Stadtbevölkerung nicht gelingt. Die beste Kommunikation gelingt nicht, wenn Programm und Personal keinen Zugang ermöglichen und bestimmte Gruppen automatisch ausgrenzen.

**5. Welche politischen und fördertechnischen Instrumente / Anreize können zur Motivation der Institutionen aus Sicht des Dezernats eingesetzt werden? Aufnahme in Fördervereinbarung und Zweckbindung? Oder eher Belohnung bei Fortschritt?**

Finanzielle Anreize sind aufgrund der Finanzlage der Stadt schlichtweg ausgeschlossen. Bei einzelnen Kultureinrichtungen gibt es die Chance überregionaler Fördermöglichkeiten für diversitäre / interkulturelle Öffnungsprozesse, zu denen Zugangsmöglichkeiten entstehen. Motivation entsteht hauptsächlich durch politische Akzeptanz oder dem Erfolg bei den Menschen in der Stadt. Vielleicht gelingt es im Laufe des Prozesses neue Anerkennungsmöglichkeiten zu entwickeln, die die Motivation steigern.

**6. Wie kann die nachhaltige Diversitätsorientierung der Kulturinstitutionen langfristig in der kommunalen Verwaltung und in städtischen Einrichtungen verankert werden? Welche Mittel und konkrete Maßnahmen sind seitens der Stadt denkbar in den kommenden Jahren für die Umsetzung der Handlungskonzepte und Nachhaltigkeit des Prozesses?**

Die Handlungskonzepte werden Bestandteil des Integrationsmonitorings, so dass sie regelmäßig in der politischen Diskussion stehen und evaluiert werden. Durch diese gesamtstädtischen Prozesse ist eine Verankerung in den Einrichtungen zumindest formal sichergestellt. Darüber hinaus gilt es durch kontinuierlichen Erfahrungsaustausch in der Dezernatskonferenz und regelmäßige Berichte an den Kulturausschuss die Umsetzung sicherzustellen und ein nachhaltiges Verständnis von Diversität sicherzustellen und in der Praxis umzusetzen.

**7. Wie kann der Bereich der kulturellen Bildung und die in Oberhausen bereits bestehenden Strukturen mitgedacht und in den Prozess verankert werden? Welche Ansprech- und Kooperationspartner\*innen sollen hinzugezogen werden?**

Das Thema der interkulturellen Öffnung ist fester Bestandteil des Gesamtkonzeptes kulturelle Bildung. Dieses Gesamtkonzept wird zurzeit überarbeitet, um auch dem Thema Interkultur ein stärkeres Gewicht zu geben. Außerdem sind alle Kultureinrichtungen und Akteur\*innen in diesem Gesamtkonzept. Es gilt durch die verschiedenen regelmäßigen Veranstaltungen (Treffen der Kulturschulen, Treffen der Kulturbeauftragten an den Schulen und den kulturpädagogischen Tag „schools@culture“) den großen Partner Schule in den Prozess mit einzubeziehen. Darüber hinaus wird die Stadt Oberhausen einen Förderantrag beim Kulturministerium stellen, um das Gesamtkonzept der kulturellen Bildung in einem dreijährigen Prozess auf eine neue Qualitätsstufe zu stellen.

**8. Welche Mittel / Möglichkeiten sieht die Stadt Oberhausen für die Gewährleistung von Trainings und Fortbildungen für die Mitarbeiter\*innen der Kulturinstitutionen? Trägt die Stadt Oberhausen für Trainings und Fortbildungen anfallende Kosten? Entscheidet die Stadt Oberhausen gemeinsam mit den Kultureinrichtungen, welche Trainings sie anbietet? Gibt es Bedarf für eine Unterstützung und Beratung durch die Zukunftsakademie NRW in der Auswahl der Trainings und Fortbildungen?**

Die Stadt gewährleistet im Rahmen des Fortbildungsbudgets Trainings und Fortbildungen für die Mitarbeiter\*innen. Zum Thema Diversität und Umsetzung entsprechender Handlungskonzepte könnte es auch Fördermittel für Fortbildungen geben.

**9. Wie kann der Prozess durchlässig gestaltet werden? Wie kann der Zugang für Institutionen zu allen parallellaufenden Prozessen gewährleistet werden? Wie kann ein laufender Transfer von Wissen und Ergebnissen zwischen den Institutionen gewährleistet werden? Wie können die Kulturinstitutionen von Erkenntnissen und Ergebnissen in den Prozessen der anderen Institutionen erfahren und profitieren?**

Der Transfer von Ergebnissen und Methoden ist für die Arbeit der Zukunftsakademie NRW grundlegend und die Motivation für die Durchführung dieses Piloten mit der Stadt Oberhausen.

- Bericht im Kulturausschuss, Integrationsrat
- Austausch in den Workshops, Dezernatskonferenz, Netzwerk Interkulturelles Lernen
- Dokumentation des Prozesses

**10. Welche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit bedenkt die Stadt Oberhausen dem Prozess zu widmen? Die Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Arbeit und Entwicklung der Kulturinstitutionen können ein Anreiz für die Kulturinstitutionen sein. Kann ein Budget für eine Kampagne oder mehr Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung gestellt werden?**

Es gibt bisher kein Budget dafür.

#### **6.4 PRAXISIMPULS MIT HINWEISEN ZUR ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSKONZEPTEN (INSTITUT FÜR SOZIALE INNOVATION)**

Strategien und Konzepte dienen u. a. dazu gemeinsam festzulegen, wie Institutionen auf wichtige gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungen reagieren. Die partizipative Entwicklung und Umsetzung von Handlungskonzepten bieten verschiedene **Vorteile und Chancen**. Durch ein gemeinsam erarbeitetes Handlungskonzept können u. a.

- ein gemeinsames Verständnis entwickelt und gestärkt sowie eine Richtung der (Weiter-)Entwicklung der Institution gefunden werden
- Stärken und Entwicklungspotentiale (auch nach außen) sichtbar gemacht und verstetigt werden sowie neue Impulse gesetzt werden
- Transparenz und Profilschärfe im Handeln, in der Kommunikation und der Aufgabenverteilung nach innen und außen geschaffen werden
- Identifikation und Akzeptanz für geplante Ziele und Maßnahmen geschaffen oder gestärkt sowie die Umsetzung geplant werden
- Rollen und Aufgaben sichtbar gemacht und definiert werden
- Schwerpunkte und Prioritäten gesetzt, Aktivitäten gebündelt und Doppelstrukturen vermieden werden
- Synergieeffekte genutzt und erzeugt werden
- die Nachhaltigkeit der Arbeit mitgedacht und gesichert werden.

Ein **möglicher Aufbau** eines Handlungskonzeptes kann wie folgt aussehen:

### **1. Vision**

- eine Vision gemeinsam entwickeln
  - Was wollen wir bewirken? Wo wollen wir hin?

### **2. Ziele**

- langfristige Ziele und kurzfristige Ziele (Quick Wins) definieren
  - Was wollen wir erreichen?
- Hinweis: Schwerpunkte und Prioritäten setzen!

### **3. Maßnahmen und Umsetzung**

- Maßnahmen formulieren und Umsetzung planen
  - Was soll genau umgesetzt werden?
  - „Vom Ende hergedacht“: Wie kann die Umsetzung aussehen? Wer macht was genau?  
Mit wem? Bis wann?
- Hinweis: Mit dem Machbaren starten!

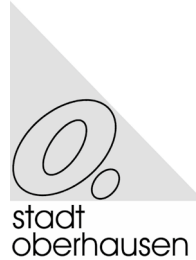
### **4. Nachhaltigkeit und Evaluation**

- Nachhaltigkeit mitdenken, Verabredungen festhalten
  - Wie wird Nachhaltigkeit geschaffen?
- Evaluations- und Monitoringmöglichkeiten planen
  - Wie können Erfolge gemessen werden?



„Zukunft in Vielfalt – Diversitätsorientierte Handlungskonzepte 2018“ ist ein Projekt der Zukunftsakademie NRW in Kooperation mit dem Kulturdezernat der Stadt Oberhausen.

**ZAK NRW**  
ZUKUNFTSAKADEMIE



Die Zukunftsakademie NRW bedankt sich bei den beteiligten Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen.

### **Projektleitung und -management**

Inez Boogaarts, Zukunftsakademie NRW

Sandra Czerwonka, Zukunftsakademie NRW

Desbina Kallinikidou, Kulturdezernat und Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen

### **Moderation, Prozessbegleitung und Dokumentation:**

Nadine Haßlöwer, Institut für soziale Innovation

### **Impressum**

© 2019 Zukunftsakademie NRW

Autorin der Transferdokumentation: Nadine Haßlöwer, Institut für soziale Innovation

Redaktion und Koordination: Zukunftsakademie NRW

Satz und Gestaltung: Poli Quintana

Die Träger\*innen der Zukunftsakademie NRW sind: