

III

change

III Alles bleibt
anders

—

vieles
wird
anders

Change im
Kulturbetrieb

III Change

Inhalt

178	A	Einleitung
180	B	Loslegen! Fünf Ideen für Öffnung
184	C	Schritt für Schritt: Eine Handreichung für Kulturbetriebe
200	D	Das sagen die anderen:
200	D.1	Are we still contemporary?
206	D.2	Dos and Don'ts
214	E	Was machen die anderen?
214	E.1	Interview mit Apostolos Tsalastras und Inez Boogaarts
222	E.2	Auf jeden Fall Mittelstrecke, vielleicht sogar Marathon. Irritieren. Inspirieren. Mobilisieren.
232	E.3	Diversify! Eine Ermutigung zum Schluss

A Einleitung

Deswegen sind und waren die Macher*innen und Ermöglicher*innen von Theaterstücken, Musikkonzerten, Ausstellungen und vielfältigen Angeboten der Kulturellen Bildung und Vermittlung die erste Adresse der ZAK NRW, wenn es um die Projektplanung und -gestaltung geht.

Nicht überraschend kamen vor allem diejenigen auf uns zu, die sich bereits mit dem Thema Wandel, Öffnung und Diversität auseinandergesetzt haben. Aber auch hier zeigte sich, dass tatsächliche Änderungen außer einer grundsätzlichen Bereitschaft oft Begleitung und Unterstützung benötigen. Hier hat die ZAK NRW einen wesentlichen Schwerpunkt ihrer Arbeit gesehen und ist das Thema Öffnung in Kulturinstitutionen systematisch angegangen – die Rede ist von **Change Management**.

Change Management – klingt wie viele Moderationskarten und bunte Flipchartblätter? Ein bisschen ist da dran und oft ein wenig fremd für Kultur-Professionals, die sich – zum Glück – stark mit Inhalten identifizieren

und sich nicht tagtäglich mit Strukturen und Organisationsstrategien beschäftigen. Aber Wandel erfordert Systema-

tik und Methodik – etwa in Form eines gemeinsamen Leitbildes, einer Diversitätsstrategie, die für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar ist. Und ein solches zu erstellen ist oft einfacher gesagt als getan.

Die ZAK NRW sieht ihre Aufgabe in der professionellen Beratung, aber vor allem auch in der ermutigenden Unterstützung für diejenigen in der Intendanz oder Vermittlungsabteilung, dem Kulturdezernat oder der städtischen Musikschule, hinter oder auf der Bühne, die den Wandel und die Öffnung vorantreiben möchten. Daher haben wir unsere Erfahrungen in und mit dem Kulturbetrieb in die wichtigsten Erkenntnisse gegossen, die auch anderen Mut machen sollen. Mit **Fünf Ideen für Öffnung** geht es los als Inspiration und auch Checkliste für einen erfolgreichen Start Richtung Öffnung. Danach präsentieren wir Ergebnisse aus Projekten mit Institutionen, die sich mit diversitätsorientierter Strategieentwicklung beschäftigt haben: Die Kurzform unserer **Handreichung für Kulturbetriebe** ist ein Extrakt aus den Erkenntnissen, welche die ZAK NRW in Zusammenarbeit mit Institutionen und freien Akteur*innen, vor allem aber aus den Kooperationsprojekten mit der Stadt Oberhausen und dem Ringlokschuppen Ruhr gewonnen hat.

Mehr Diversität im Kulturbetrieb ist nur in Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen denkbar. Wir freuen uns, dass viele Vertreter*innen aus Kulturbetrieben, Kommunen und freien Initiativen auf die ZAK NRW zugekommen sind, um gemeinsam mit uns Wandel in der eigenen Organisation zu gestalten.

Im nächsten Teil wollen wir weitere Partner*innen und Expert*innen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, exemplarisch zu Wort kommen lassen. Zu der Frage, wie Diversität in den (Kunst-) Museumsbetrieb passt, haben wir uns mit Museumsdirektor*innen, Vermittler*innen und Change-Expert*innen ausgetauscht: Eindrücke aus unserer Reihe *Diversity Matters!*, die nicht nur für den Kunst- und Museumsbetrieb relevant sind, geben wir in Gesprächsauszügen der Podiumsdiskussion **Are we still contemporary?** mit «museum doctor» Ngaire Blankenberg und dem Direktor des Kölner Museums Ludwig Yilmaz Dziejwior wieder. Ebenfalls aus der Reihe *Diversity Matters!* stammen **Dos and Don'ts, Tipps und Tricks von und mit Diversity-Expertin Elonka Soros**, die wir kurz und knackig zusammengefasst haben.

Wie ein Change-Prozess gleich mit sieben kommunalen Kultureinrichtungen funktionieren kann, erfahren Sie im **Interview mit Apostolos Tsalastras und Inez Boogaarts** in Bezug auf das gemeinsame Projekt *Zukunft in Vielfalt* in Oberhausen.

Wandel und Veränderungen sind bereits mühsam, wenn es nur um eine Institution geht – für alle Beteiligten. Während es für viele Führungskräfte und Mitarbeiter*innen um den Kampf gegen den inneren Schweinehund geht, laufen engagierte Diversity-Held*innen auch mal gegen Wände des Kulturbetriebs. Einige von ihnen präsentieren wir in unserem Beitrag zu Diversity-Management als Aufgabe mit Statements, die wir ihnen am Rande unseres Runden Tisches **Irritieren – Inspirieren – Mobilisieren** im Juli 2019 entlockt haben:

«Es wird schwierig, aber auch Spaßig!» Einen besseren Schlusspunkt zur Ermunterung kann man kaum setzen, als den Dramaturgen Hajo Doorn zu zitieren, der mit anderen Kulturmacher*innen an unserer Podiumsdiskussion **Diversify!** teilgenommen hat. Wir beenden diesen Band mit einer Zusammenfassung von Ideen, die in dieser Runde entstanden sind.

B Loslegen!

Neben ihren inhaltlichen und künstlerischen Kernaufgaben haben Kultureinrichtungen den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein – unter anderem aber auch das Ziel, gestaltend auf die Gesellschaft einzuwirken. Um beides zu erreichen, müssen sie sich auf die Gesellschaft, deren Teil sie sind, in all ihrer Vielfalt einlassen. Öffnung ist ein ganzheitlicher Prozess, der über einzelne Projekte hinausgeht und nachhaltige Veränderungen erfordert.

Hier sind fünf Ideen für die Öffnung zur Vielfalt.

- ① **Neugier auf die Veränderungen in der Gesellschaft** auf die Vielfalt von Kulturen und Lebensentwürfen, den digitalen Wandel, den demografischen Wandel, das stetig wachsende Freizeitangebot ...
- ② **Überzeugung, dass eine Kultureinrichtung auch gesellschaftliche Relevanz hat und wichtiger Bestandteil der Gesellschaft ist** zum Beispiel als «Dritter Ort», aber auch als gestaltende Kraft und Impulsgeberin
- ③ **Gespür für Chancen, neue Möglichkeiten und Nischen** in allen (Management-)Bereichen der Institution: Interesse an den Anforderungen, Beweggründen und Visionen aller und auch neuer Zielgruppen, Selbstverständnis als Teil und Nachbar des Umfelds (Stadtteil, Stadt, Region)
 - ↳ Bereitschaft, andere Perspektiven und Ideen auch im Programm flexibel aufzunehmen und nachhaltig voranzubringen
 - ↳ Innovation in der Kommunikation und Pressearbeit, nicht nur auf Webseite und Social Media, sondern auch z. B. durch Einsatz von Türöffner*innen zu neuen Zielgruppen
 - ↳ Offenheit für neue Partnerschaften, z. B. mit Schulen, aber auch Sportvereinen, migrantischen Selbstorganisationen oder lokalen Unternehmen
 - ↳ Bereitschaft, Personalstrukturen zu ändern, Macht abzugeben, auch in Aufsichtsrat und Jurys. Der Nachwuchs steht bereit!
 - ↳ Spartenübergreifendes Denken, z. B. Blick auf andere Kulturbereiche, Nutzen von Netzwerken und «critical friends», neugieriger Blick auf andere Freizeitangebote: Was können wir von der Konkurrenz lernen?
- ④ **Gespür für wirtschaftliche, moralische, soziale Verantwortlichkeit, Notwendigkeit und Dringlichkeit.** Die Welt hat sich verändert und die Kultureinrichtungen müssen mitziehen! Die Theatermacher*innen, der Nachwuchs aus Vermittlung und Kultureller Bildung, die Konzertbesucher*innen und Steuerzahler*innen von morgen sind schon so weit.
- ⑤ **Klare Haltung angesichts populistischer, nationalistischer und rassistischer Tendenzen in der Gesellschaft.** Diversität als Institution vorzuleben, ist ein Statement.

Checkliste



Schritt für Schritt:

Eine Handreichung für Kulturbetriebe

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders. Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders: Das wissen wir aus unserer Erfahrung mit verschiedenen Projekt- und Kooperationspartner*innen, die im ohnehin nicht immer glatten Gewässer des Kulturbetriebes neue Ziele ansteuern und dabei auch einmal Glaubenssätze der Kulturproduktions- und Vermittlungspraxis hinterfragen. Manche sind dabei, Strategien und Handlungskonzepte zu entwickeln, andere haben mit neuen Formaten und Zielgruppen- und Interessengruppenstrategien experimentiert.

Im Folgenden finden Sie Auszüge aus der Handreichung «Kultur kann viel, Kultur kann auch anders», die wir als Extrakt aus den gewonnenen Erkenntnissen aus den Kooperationsprojekten mit der Stadt Oberhausen und dem Ringlokschuppen Ruhr in einer separaten Publikation herausgegeben haben und die Sie auf unserer Webseite vollständig nachlesen können.

Worum geht es?

Wenn es um Kunst und Kultur geht, gehört die Idee von Diversität meist automatisch dazu: Vielfalt an Stilen und Ausdrucksformen, an Ideen und Formaten, an Häusern und Organisationen, mit verschiedenen künstlerischen Ausrichtungen und Profilen. Warum also noch «mehr Vielfalt in Kultur»?

Die Vielfalt der Bevölkerung findet sich in unseren Museen, Theatern, Bibliotheken und Konzerthäusern kaum oder gar nicht wieder – weder im Publikum noch beim Personal, weder in den Erzählungen noch in den Bildern, die letztlich vermittelt werden.

Was fehlt also?

Vielfalt fehlt im Publikum, denn oft sind es wenige besonders Kulturinteressierte, die das öffentlich geförderte Angebot von Theatern, Opern und Ballett wahrnehmen und nutzen.

Vielfalt fehlt auf Seiten der Macher*innen und Entscheider*innen, denn oft haben diejenigen, die kulturelle Angebote schaffen, gestalten und weiterentwickeln, ähnliche Hintergründe und Vorstellungen davon, was «Kultur» ist, ohne die Bedürfnisse und Interessen potenzieller Zielgruppen zu kennen.

Schließlich fehlt, bei aller Kreativität, Leidenschaft und dem Idealismus, die den Kulturbetrieb ausmachen, dennoch manchmal die Vielfalt im Programm von Kulturbetrieben – sei es hinsichtlich einer ausgewogenen Mischung an Formaten, sei es in Bezug auf den kreativen Umgang mit und die ästhetische Nutzbarmachung von Vielfalt.

Mehrwert Vielfalt:

Warum es Diversität in der Kultur braucht

Die Welt und die Gesellschaft haben sich verändert – auch in NRW. Über 25 % der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben einen Migrationshintergrund (Land NRW 2017) und sind von vielfältigen Einflüssen geprägt. Diese Vielfalt bietet für den Kulturbereich ein großes kreatives Potenzial.

Kultureinrichtungen haben einerseits den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein; sie sollen und wollen andererseits aber auch gestaltend auf die Gesellschaft einwirken. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, sich auf gesellschaftliche Vielfalt einzulassen und deren kreatives Potenzial zu nutzen.

Investitionen in die Zukunft:

Was kostet mich das? Was bringt mir das?

Ein effektiver Öffnungsprozess geht mit der Neugestaltung von Strukturen einher, mit grundlegenden Managemententscheidungen und Konsequenzen für die Angebots- und Nachfrageseite von Kunst und Kultur. Er fordert nachhaltige Investitionen in die eigene Zukunft. Und er braucht Institutionen und Menschen, die sich in einen solchen Veränderungsprozess einbringen – und ihn umsetzen. Den Weg zu mehr Vielfalt gestalten jene, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen. Sie zeichnen sich durch ihren Willen und ihre Bereitschaft aus,

- ↳ das künstlerische Profil und Programm ihres Hauses zu verändern,
- ↳ (spartenübergreifende) Innovationen und Experimente zu wagen, etwa in Kommunikation, kultureller Bildung oder in Form von neuen Partnerschaften,
- ↳ Macht abzugeben und Verantwortung zu teilen, auch im Vorstand, Aufsichtsrat und in den Jurys,
- ↳ finanzielle Ressourcen neu zu (ver-)teilen,
- ↳ Nachwuchs auf vielfältige Weise zu fördern, als Publikum und im Personal
- ↳ Ängste und Widerstände auszuhalten und auszuhandeln,
- ↳ (digitale) Netzwerke und den Dialog mit «Critical Friends» aktiv zu nutzen und von außen nach innen zu denken (oder andere dazu aufzufordern),
- ↳ sich neugierig auf das (städtische) Umfeld und die (populärkulturelle) «Konkurrenz» einzulassen.

All das setzt Offenheit und Engagement voraus. Tatsache ist: Wenn Akteur*innen unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern angehören, verschiedene Ausbildungen, Muttersprachen, kulturelle oder soziale Hintergründe haben, ergibt sich ein ganz anderer Input und Austausch, der zu überraschenden Ergebnissen führen kann. Das gilt auch für den Kulturbereich. Gerade wenn mit geringen Mitteln viel bewegt werden soll, sind kreative Lösungen gefragt. Das Zusammenbringen diverser Expertisen und Perspektiven kann helfen, solche zu finden.

Wann, wenn nicht jetzt?

Eine Ermutigung

Wer gleiche Zugänge zu Kultur, kultureller Bildung und Kulturinstitutionen für Menschen mit diversen kulturellen und sozio-ökonomischen Hintergründen will, muss das kreative Potenzial einer vielfältigen Gesellschaft auf allen Ebenen nutzen und sich auf sie einlassen. Das betrifft die hauseigenen Strukturen, Führungsebene und Personal ebenso wie Angebote, Ansprache und Vernetzung.

Ein ambitioniertes Ziel, ohne Frage. Die Alternative? Fällt mit Blick auf die Bilanz in der Regel deutlich nüchterner aus: Sinkende Besucherzahlen und wachsende Kritik am eigenen Kulturauftrag machen für viele Häuser eine Auseinandersetzung mit diversen Stadtgesellschaften mittlerweile unerlässlich. Wer es nicht tut, verliert. Verliert das Interesse des Publikums, verliert an Relevanz, verliert vielleicht auch Fördermittel. Und vergibt die großartige Chancen auf vielfältige neue Möglichkeiten, die auch nachkommende Generationen für Kunst und Kultur begeistern und Menschen ins eigene Haus holen.

Wandel braucht Zeit, Durchhaltevermögen und ja: Wandel braucht Mut zum Handeln und Experimentieren. Gerade, wenn wirtschaftliche und soziale Entwicklungen zu Veränderungen zwingen oder andersherum, wenn als Reaktion auf den Öffnungsprozess gar der Verlust von Mitteln oder ideeller Unterstützung durch das Stammpublikum drohen. Es gilt, Ängste und Widerstände, aber auch die Sichtbarmachung unbewusster Vorurteile (Biases) auszuhalten und auszuhandeln. Jede diversitätssensible Öffnung benötigt deshalb langfristig Rückhalt und Unterstützung durch die Kulturpolitik. Und sie braucht Überzeugung und Selbstvertrauen. Neugierde und die richtige Portion Freude am Ausprobieren, am Neuschaffen und Entdecken allerdings passen ebenfalls hervorragend zum Konzept der Vielfalt.

Top-down und Bottom-up!

Lässt sich Diversität verordnen? Vielleicht schon, aber wie erfolgversprechend ist ein starrer, von «oben» durchgesetzter Zwang zur Änderung? Unserer Erfahrung nach sind Änderungs- und Öffnungsprozesse vor allem dann erfolgreich, wenn Mitarbeiter*innen und Führungskräfte selbst Mehrwerte für die Institution, für das eigene Schaffen erkennen und auch von außen nach innen denken (Wie sehen andere uns?). Diversitätsentwicklung hat nur dann eine Chance, wenn der Prozess als solcher im Haus verinnerlicht und gewollt von den Menschen mitgetragen wird.

Nichtsdestoweniger geht eine Öffnung zur Vielfalt mit strukturellen Änderungen einher. Sie muss unweigerlich als Führungsaufgabe wahrgenommen werden, um tatsächlich umsetzbar zu sein. Zugleich ist es Aufgabe von Führungs- und Leitungspersonen, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern sowie Mitgliedern politischer Gremien, mögliche Ängste und Verunsicherungen im Team, auf der Leitungs- und Vorstandsebene, im Stadtrat oder Stammpublikum zu erkennen und aufzufangen, Wertschätzung zu üben und den Mitarbeiter*innen – etwa über Fortbildungen und Workshops – die Chance zu geben, sich selbst in das Themenfeld Diversität einzufinden und dafür zu qualifizieren. Es braucht beides: Rückhalt und Monitoring auf Leitungsebene sowie umfassende Partizipation und Bereitschaft des gesamten Teams. Und das von Anfang an.

Öffnung Schritt für Schritt

Schritt 1 Sich der eigenen Motivation und Haltung bewusst werden

Am Anfang einer Diversitätsstrategie sollten Entscheider*innen sich mindestens zwei Fragen stellen: Was motiviert mich zur Öffnung? Welches Verständnis habe ich von Diversität?

Hilfreich bei der Entwicklung und Umsetzung von Diversitätsstrategien ist eine klare Haltung. Diese gründet sich unter anderem auf

- ↳ die **Überzeugung**, dass die eigene Kultureinrichtung gesellschaftlich relevant ist und sich aktiv und verantwortungsbewusst einbringen muss, etwa als dritter Ort, also als lebendiger Ort der Begegnung
- ↳ das **Bewusstsein** über wirtschaftliche und soziale Notwendigkeiten und die Dringlichkeit, die Veränderungen und Innovation in einer sich veränderten Gesellschaft zu akzeptieren
- ↳ die **Neugierde** auf Veränderungen in der Gesellschaft, auf diverse Lebensentwürfe, neue Ideen und Möglichkeiten von Inklusion, demografischen und digitalen Wandel, auf Kulturschaffende und kulturelle Formate von morgen und auf **neue oder andere Kommunikationswege**
- ↳ **Weitsicht** und Aufgeschlossenheit, die nicht nur das eigene Haus als Wirkungsraum wahrnehmen, sondern auch dessen Umfeld und die diversen Communitys der eigenen Stadtgesellschaft
- ↳ den **Respekt** vor den Lebenswelten aller Menschen und der Anerkennung ihres vielfältigen Wissens sowie eine klare Haltung und Vorbildfunktion im Hinblick auf die Existenz und Wirkung von Ausschlussmechanismen und diskriminierenden und rassistischen Strömungen in der Gesellschaft und vielleicht auch, unbewusst im eigenen Haus
- ↳ **Vertrauen** in die vorhandenen Möglichkeiten und die vorhandene Flexibilität im Hinblick auf die eigenen Pläne

Schritt 2 Bestandsaufnahme: Analyse des Ist-Zustands

Diversität bietet wichtige Chancen und kreatives Potenzial. Sie birgt aber auch implizite Forderungen: Diversität kann als Zustandsbeschreibung wie auch als Kritik am Ist-Zustand und Handlungsaufforderung, diesen zu überwinden, gelesen werden. In Organisationen, die sich mit Diversität befassen, stellt sich häufig die Frage: Wie wollen wir jetzt und zukünftig in dieser Gesellschaft der Vielen leben? Wie gehen wir mit möglicher Angst vor dem Anderen um? Wie erkennen wir unsere eigenen Vorbehalte und Barrieren, obwohl wir uns als offene Menschen und Institution begreifen? Wie erkennen wir vielfältige Potenziale? Fragen wie diese bestimmen immer deutlicher unseren Lebensalltag – und damit zugleich auch Kunst und Kultur als Mittel gesellschaftlicher Reflexion.

Der Diversitätsbegriff ist komplex und bietet verschiedene Interpretationsmöglichkeiten. Jede Institution, jede*r Mitarbeiter*in, hat eigene Erfahrungen mit dem Thema Vielfalt, sieht eigene Herausforderungen, fühlt sich auf eigene Art und Weise einem Öffnungsprozess verbunden – oder eben nicht. Generell entscheidend für eine erste Annäherung ist deshalb eine Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten, der Austausch darüber, was Vielfalt für die eigene Stadtgesellschaft, das eigene Haus und die eigene Person bedeutet.

Um herauszufinden, worin die eigenen Ziele bestehen, sind eine Bedarfsanalyse und eine Definition des Ist-Zustands unerlässlich – etwa in Form eines systematischen Fragenkatalogs. Das Ziel einer solchen Analyse muss gar nicht darin bestehen, alles «umkremeln» zu wollen, sämtliche Strukturen und Routinen aufzugeben – und damit auch bislang Erreichtes abzuwerten. Eine effiziente Bedarfsanalyse zeigt eigene Stärken und Schwächen auf, macht bewusst, wo Öffnungsprozesse ansetzen sollten und wo bereits erste Schritte getan wurden. Nichtsdestotrotz kann sie bestehende Machtstrukturen und vorhandene Überzeugungen transparent machen und grundsätzlich in Frage stellen.

Folgende Fragen können bei der Bestandsaufnahme helfen:

- ↳ Welches ist das Diversitätsverständnis der eigenen Organisation?
- ↳ Welche Motivationen, Erwartungen und Ziele sind mit der Diversitätsorientierung und Öffnung verknüpft?
- ↳ Welche Dimensionen von Diversity sind für die Entwicklung der Organisation und des Profils besonders wichtig?
- ↳ Was sind die Chancen und Grenzen der eigenen Haltung, wo liegen Stärken und Veränderungsbedarfe, was sind die Herausforderungen von Öffnung und Diversitätsorientierung für die eigene Organisation und im Hinblick auf das (politische) Umfeld?
- ↳ Sind bereits Schritte mit Blick auf das Thema Öffnung und Diversitätsorientierung geplant oder umgesetzt?
- ↳ Wie sieht es mit Evaluation, Monitoring und Verankerung von Diversitätsmaßnahmen in der Organisation aus?
- ↳ Was sind potenzielle Hürden? Welche (versteckten) Ausschlussmechanismen gibt es in der Organisation? Wie können wir interne und externe Kritik aushalten und aushandeln?

Wenn die Bestandsanalyse umfassend genutzt und detailliert ausgefüllt wird, kann das zur Klärung und Konkretisierung der Ist-Situation, der Bedarfe und einer ersten Ideensammlung als Grundlage für diversitätsorientierte Handlungskonzepte beitragen.

Einstieg in die Konzeptentwicklung:

- ① **Kurze Beschreibung der Ausgangssituation**
(Bestandsaufnahme)
- ② **Ziele, Ideen, Prioritäten**
Was soll durch die Entwicklung der Handlungskonzepte erreicht werden?
 - ↳ langfristig
 - ↳ kurzfristigWelcher Bereich soll Priorität haben?
Wo ist der größte Handlungsbedarf?
Welche Umsetzungsideen/Maßnahmen gibt es schon?
Was sind die potenziell größten Hürden?
- ③ **Konzeptentwicklung: Strategie der großen Schritte**
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» Strategie der kleinen Schritte**
Was sind die konkreten nächsten Schritte?
Was ist in einem halben Jahr machbar?
Worin könnten erste schnelle Gewinne für die Institution liegen («Quick-Wins»)?
- ⑤ **Was passiert, wenn nichts passiert?**
Was würde passieren, wenn nichts passiert
(in drei Jahren, in fünf Jahren,
in zehn Jahren, in 25 Jahren)?

Schritt 3

Einen Plan machen

Die eigentliche Herausforderung im Rahmen von Diversitätsprozessen besteht darin, Erfolge und Stärken zu sichern und darauf aufbauend neue Strukturen entstehen und mit der Zeit selbstverständlich werden zu lassen. Dazu sind sowohl kurzfristig mögliche Änderungen – «Quick-Wins» – sinnvoll, aber auch langfristige Diversitäts-Standards, die als Meilensteine in einem gemeinsamen Leitbild und einem Projektplan definiert werden.

Idealerweise werden Handlungsziele nach dem so genannten SMART-Prinzip entwickelt, umgesetzt und regelmäßig evaluiert:

- ↳ **Spezifisch**, also eindeutig formuliert
- ↳ **Messbar**, also evaluierbar
- ↳ **Attraktiv**, für alle Beteiligten und das Umfeld
- ↳ **Realistisch**, also umsetzbar
- ↳ **Terminiert**, also mit zeitlichen Vorgaben für die Umsetzung

Die Öffnung zu mehr Vielfalt ist ein langfristiges Vorhaben, das nachhaltig gedacht werden muss und schrittweise erfolgen sollte. Zu viel zu schnell zu wollen, führt nicht zum gewünschten Ergebnis. Die Erfahrung lehrt:

- ① Manchmal geht es zwei Schritte nach vorne, und dann wieder anderthalb zurück.
- ② Man braucht schnelle Ergebnisse, aber immer mit strategischem roten Faden.

Schritt 4

Ziele setzen

Die Frage, welche Methoden eine erfolgreiche Diversitätsentwicklung versprechen, lässt sich nicht ohne Weiteres beantworten.

Statt eines allgemeingültigen Rezepts für mehr Vielfalt im eigenen Haus lieber fragen:

- ↳ Was wird gewünscht und ist notwendig?
- ↳ Mehr Frauen in Führungspositionen?
- ↳ Eine stärkere Einbindung von People of Color auf und hinter der Bühne?
- ↳ Sensibilisierungstrainings in Bezug auf unbewusste Diskriminierung und Vorurteile?
- ↳ Eine umfangreichere Kinder- und Jugendarbeit?
- ↳ Andere Jury- oder Aufsichtsrats-Mitglieder, diversere Ehrenämter?
- ↳ Neue Narrative?
- ↳ Verbesserte Zugangsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap?

Viele Fragen, in denen aber auch eine große Chance liegt, sich maßgeschneiderte Ziele zu setzen.

Sicher ist: Diversitätsentwicklung betrifft vor allem die Strukturen in fünf Bereichen: Programm – einschließlich kultureller Bildung und Vermittlung, Personal, Partnerschaften, Publikum und PR, Marketing und Kommunikation. Faktoren, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen, denn die Generierung eines diversen Publikums gelingt besser mit einem Team, das im Querschnitt die eigene Stadtgesellschaft widerspiegelt; angefangen bei Künstler*innen und Kreativen über die Technik und die Verwaltung bis hinauf zur Leitungsebene.

TIPP

Bei der Festlegung von Zielen betroffene Akteur*innen einbinden: Teammitglieder, Bestandspublikum sowie neue Zielgruppen und (potenzielle) Partner – dabei können idealerweise sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Strategien genutzt werden. Die Ziele in einer Selbstverpflichtung formulieren – dabei können bestehende Dokumente genutzt werden (siehe z.B. Charta der Vielfalt 2019).

Öffnungsprozesse am Ringlokschuppen Ruhr in Mülheim an der Ruhr und in Oberhausener Kultureinrichtungen

Im Rahmen zweier Kooperationsprojekte haben wir besonders eng mit Kultureinrichtungen an Handlungsfeldern für zukünftige Diversitäts- und Öffnungsstrategien gearbeitet: dem Ringlokschuppen in Mülheim an der Ruhr und dem Kulturdezernat, Büro für Interkultur sowie sieben kommunalen Kultureinrichtungen der Stadt Oberhausen.

Bei ihnen möchten wir uns für ihr Vertrauen und die Erfahrungen, die wir aus der Zusammenarbeit gewinnen konnten, herzlich bedanken.

Unsere Empfehlungen basieren auf Erfahrungen aus diesen Diversitätsentwicklungsprojekten, die die ZAK NRW gemeinsam mit externen Expert*innen geplant, organisiert und unterstützt hat: dem Modellprojekt *Zukunft in Vielfalt* in Oberhausen und der Erarbeitung eines Diversitätsentwicklungsplans am Ringlokschuppen in Mülheim an der Ruhr. Zwei Vorhaben mit gleicher Zielsetzung – mehr Diversität –, doch auch mit deutlichen Unterschieden im Hinblick auf Ausgangslage und Methoden.

Darüber hinaus basiert der Leitfaden auch auf Erfahrungen und Erkenntnissen der ZAK NRW aus Beratungsgesprächen/-prozessen, Runden Tischen und Workshops mit Professionals und Führungskräften aus dem Kulturbetrieb.

Quellen

Haßlöwer, Nadine

(2019)

Abschluss und Transferdokumentation Modellprojekt *Zukunft in Vielfalt*. Verfügbar unter: zaknrw.de

Land NRW

(2017)

Zuwanderungs- und Integrationsstatistik (2017). Verfügbar unter: land.nrw/de/pressemitteilung/43-millionen-menschen-mit-migrations-hintergrund-nrw-fortschritte-bei-bildung-und (28.08.2019)

Pilić, Ivana

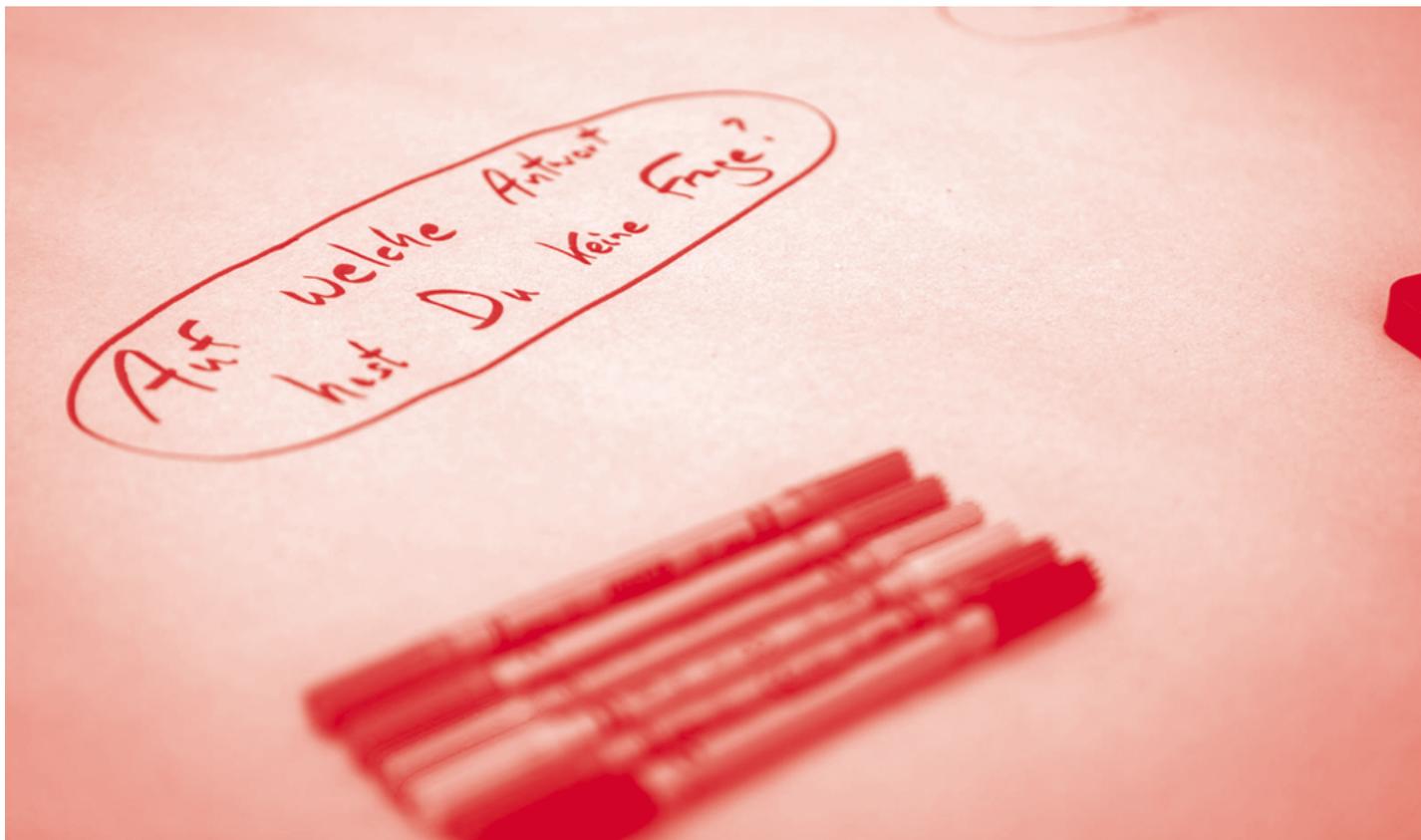
(2019)

Abschluss- und Transferdokumentation. Handlungsableitungen aus dem Diversitätsentwicklungsplan des Ringlokschuppen Ruhr 2018—2021. Verfügbar unter: zaknrw.de

ZAK NRW

(2019)

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders. Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen. Verfügbar unter: zaknrw.de



Dos

- + Chancen der Vielfalt entdecken – im Sinne von Diversitätsorientierung als Zukunftsfähigkeit.
- + Vielfältige Ressourcen anerkennen und wertschätzen.
- + Diversitätsbewusstsein als Qualität: Relevante Fortbildungen für Mitarbeiter*innen und Führungsebene nicht als restriktive Maßnahmen konzipieren, sondern als Mehrwert und Qualitätsmerkmal der Institution.
- + Ein diversitätssensibler Öffnungsprozess ist kein endliches Vorhaben, sondern erfordert Flexibilität und ein Bewusstsein für sich regelmäßig wandelnde gesellschaftliche Strukturen.
- + Mit dem Machbaren beginnen, den roten Faden im Kopf behalten und Quick-Wins schnell umsetzen.
- + Vorbildfunktion übernehmen: Wer sich selbst zu mehr Vielfalt verpflichtet, gibt damit ein klares gesamtgesellschaftliches Signal – und liefert anderen Ideen und Inspirationen (aushalten, aushandeln, weitermachen).
- + Von außen nach innen denken.

and

Don'ts

- Stichwort Projektitis: Diversifizierungsprozesse werden in Einzelprojekte ausgelagert; die Regelstrukturen als solche bleiben inklusive vorhandener Zugangsbarrieren erhalten; Partnerschaften führen nur zu punktuellen, zeitlich begrenzten Öffnungen.
- Expertise wird lediglich als «Meinung von außen» behandelt und nicht in die eigene Institution implementiert.
- Das Thema Diversität wird auf Einzelpersonen «abgeschoben», die für zuständig erklärt werden, und nicht gemeinschaftlich getragen und gestaltet.
- Einzelne Mitarbeiter*innen werden aufgrund Ethnie oder Herkunft zum/zur (alleinigen) Verantwortlichen für diversitätssensible Öffnungsprozesse gemacht, ohne dass ihre Kompetenzen unabhängig von Gruppenzuschreibungen anerkannt und genutzt werden (Tokenism).
- Der Prozess wird nicht nachhaltig aufgesetzt; Ergebnisse – positive wie negative – werden nicht festgehalten, bewertet und für weitere Entwicklungsschritte genutzt.
- Fehlendes Durchhaltevermögen: Wird das gewünschte Ergebnis kurzfristig nicht erreicht, werden (strukturelle) Veränderungen wieder zurückgefahren, anstatt den Prozess weiterzuentwickeln.

D Das sagen die anderen

Ngaire Blankenberg and Yilmaz Dziewior discuss diversity and leadership in art museums

Diversity Matters! Unter diesem Motto hat die ZAK NRW im November 2018 Museumsdirektor*innen und -manager*innen zum Leadership-Workshop unter der Leitung von Diversity- und Museumsberaterin Ngaire Blankenberg in die Kunstsammlung NRW eingeladen. Anschließend luden wir sie und Museumsdirektor Yilmaz Dziewior auf dem Podium des OPEN SPACE im K20 dazu ein, sich zur Gegenwart und Zukunft des Kunstmuseums auszutauschen. Die Veranstaltung fand als Teil einer Kooperation zwischen ZAK NRW und Kunstsammlung NRW im Rahmen des Programms *museum global* statt. Aus dem Gespräch haben wir die spannendsten Zitate gesammelt und im englischen Originaltext belassen. Die Videoaufzeichnung der Diskussion findet sich auf www.zaknrw.de.

D.1 Are we still contemporary?

In cooperation with Kunstsammlung NRW, Düsseldorf, in November 2018 the Zukunftsakademie NRW organised a cultural leadership workshop for museum directors and a public discussion within the framework of the Kunstsammlung's exhibition project *museum global*. Together with Ngaire Blankenberg and Yilmaz Dziewior, host Robert Daverschot discussed opportunities for a change of perspective when developing and designing museums' exhibitions and programmes.

By making provocative or commonly stated claims, Robert Daverschot stimulated our guest experts to discuss changes in museum culture, the aptness of the term «quality» in fine arts and professional power as a shield. We have put together the most striking statements from the first hour's discussion at the Kunstsammlung's OPEN SPACE.

The increasing diversity in society confronts museum managers and directors with new challenges in terms of what's inside the white cube and who is in charge and power to fill it. Cultural leadership appears to collide with the call for more participation, politics collide with artistic freedom, quotas with quality issues.

But are these in fact the right juxtapositions? Or is the issue rather which role art museums should play in a diverse society?

200 Sind wir noch zeitgemäß?

Claim:

«The quality of an artwork should be most important when creating an art collection, not the background, ethnicity, religion, gender or sexual orientation of the artist.»

YILMAZ DZIEWIOR — The form vs. content argument is not the right way to approach this debate. We, the curatorial team, are interested in questions which seem relevant to us. We are aware of the current discourse and we are interested in all these fields – gender, ethnicity – but we still choose from things we know about. Maybe this is where the problem starts, that it is sort of an inner circle and not everyone is allowed to participate.

NGAIRE BLANKENBERG — Collectors and patrons from different parts of the world are extremely important in leading cultural change. When they are different and their priorities are different, the collection changes. I doubt anyone here would say the quality of say Chinese artists is inferior in any shape or form. It's just different. Europe has presented itself as the world for a long time. But it's a tiny little continent in the whole big world out there. Widening the circle could be considered disruptive – or just global.

202 a space of
encounter
and sharing

On professional Power

YD — Jumping on the «quality» term is just not interesting. It's not equivalent to our contemporary perception of art. Overestimating the collector's role means underestimating the knowledge, experience and networks of curators, critics and all the other participants who are relevant to our field.

NB — We exist in a political-economic reality in which some places in the world are without any arts press, any access to communication channels relevant to the arts world. I do not underestimate the work of curators. But we need to acknowledge there is an uneven dynamic in the art world.

YD — Our curatorial team decides what to acquire, which means having power. From what I learned today, I might use expertise, scientific knowledge as a weapon or shield to protect myself and unconsciously exclude others. On the other hand: For me as the director, it is my responsibility to decide what is acquired and what is not.

NB — A museum is far more than its collection. It is a public space, a space of encounter and sharing conversations, it's a place of real estate, a place of employment, it is a significant institution in a life of a city that does a lot of different things. Sure, collections and exhibitions do matter. But not necessarily. You can have an amazing exhibition of loaned work.

On Diversity Goals

YD — Most of our team members are Western, white, middle-class. We proudly did a team photograph and put it on Facebook. An artist friend commented: Pretty white. I wanted to answer: Yes, but – there’s a fag, a cripple and a chick (a reference to an artwork by Jack Pierson). This is the question on a more micro level of the discussion: Where does diversity start?

NB — The reason why you want diversity is not because someone told you so but because it’s better. It creates more interesting dynamics, it creates more interesting works, it raises more interesting questions.

YD — This is exactly what big companies are demanding. Be diverse! Be more productive! But for what reasons do they want this. I would say to be more «productive».

NB — The problem is we will just become irrelevant. And the really important point of diversity is not that people of a migrant background or people of color or whatever term you want to use need museums. We are good, thank you. The museums need us. A lot of museums are doing amazing work. But institutionally, it is not a choice, really. There’s a need to move.

Claim:

«The audience should have a stronger voice in setting up an art collection»

YD — You should not underestimate kids and young people. You don’t need a mobile phone to get them into museums. As an institution, you should focus on your own strengths, and the strength of museums is you can have a different way of experiencing reality by focusing on a classical painting or sculpture without being distracted by something else.

NB — Participation is not about gadgets. People want to experience art in a different way. Who gets to mediate that experience and how much trust do young people have in that mediating body? This is more important than the idea of participation because it is more fun or priceless or more technology or requires less focus.

YD — We need to find out how to combine the knowledge and expertise with an openness, awareness and urgency to do things differently. I do not want to give up our Hoheitswissen for «everyone participates», though. I am not a museum director by chance, and my colleagues are not by chance experts on their field.

NB — We have been talking about a highly selective system favouring white rich men and curators with a particular perspective for a long time. Switching that up a little bit is not a free-for-all, or a threat to quality, or a threat to anything. Many institutions in our society are grappling with the same issues, trying to find new forms of institutional management that aren’t strict silos, technology and data present many challenges that enable us to be creative in new ways ... but all these things coexist. It’s not a zero-sum game.

On privilege

YD — In contrast to international companies which – for maybe different reasons – claim diversity, we do not have to produce a fixed outcome. Politicians will ask me about visitors and press coverage, still, we have a freedom which privileges us as an institution.

NB — The most important thing museums have to preserve is that they are public spaces for conversation which is getting increasingly rare. Museums as largely public institutions need to preserve the sanctity of the space of public debate.

a fag,
a cripple and
a chick

D.2 Dos and Don'ts

«A think tank for change»:
Ideen und Impulse aus dem
Cultural Leadership Brunch

Tipps und Tricks von und mit Elonka Soros

Neue Kommunikationswege, ein frischer Blick auf Ausstellungen und Aufführungen oder ein divers besetztes Team: Wie können Mitarbeiter*innen in Leitungs- und Entscheidungspositionen Diversität und Change-Prozesse in Kunst, Kultur und Medien umsetzen?

Zu diesen Fragen organisierte die ZAK NRW im April 2019 einen Cultural Leadership Brunch. Die Veranstaltung fand in Kooperation mit dem Museum Ludwig statt und gehörte zur Reihe *Diversity Matters!*. Gäste aus Kulturinstitutionen, Kulturverwaltung, Vermittlung und Kulturpolitik diskutierten Change-Prozesse mit Impulsgeberin Elonka Soros, die als Diversity- und Inclusive-Leadership-Trainerin eine Vielzahl europäischer Medien- und Kulturbetriebe berät. Moderiert wurde das Gespräch von Prasanna Oommen.

«Leaders have to be role models. So firstly they should be talking about diversity at every stage of the way. It has to be a part of the process. Secondly, they hold themselves and their team accountable for showing that their institution is diverse and inclusive. And thirdly they have to be authentic as a role model, it has to come from the inside.»

«Führungskräfte sollten Vorbilder sein. Das heißt erstens, dass sie in jedem Schritt ihrer täglichen Arbeit thematisieren, dass Diversität ein Teil davon ist. Zweitens sollten sie Verantwortung dafür übernehmen, dass ihr Haus divers und inklusiv ist und auch ihr Team dazu anhalten. Und drittens müssen sie als Vorbild authentisch sein – es muss von innen kommen!»

- L Diversität in der Institution umzusetzen ist eine Leitungsaufgabe!
- L Die Zeiten für Einzelkämpfer*innen sind vorbei, Cultural Leadership funktioniert am effektivsten kollektiv oder durch Einbindung des Feedbacks und der Expertise möglichst vieler verschiedener Menschen.

TIPP

Gezielt Feedback aus dem Team einholen: z.B. durch «resource groups» verschiedener Gruppen (Eltern, People of Color, ältere Angestellte...) oder «reverse mentoring» (junge Menschen beraten Führungspersonen aus ihrer Perspektive)

«It's not about excluding anybody, it's about including everybody.»

«Nicht Einzelne ausschließen, sondern alle einschließen.»

- L Auch in widersprüchlichen Publikumsreaktionen lassen sich oft gemeinsame Themen ausmachen.
- L Der erste Schritt ist immer die Beobachtung und Analyse der Fakten: Wer kommt zu uns, wer kommt nicht? Wo sind die Barrieren? Was unternehmen wir schon, was könnten wir noch unternehmen?
- L Auch kleine Schritte führen zum Ziel: Jede neue Besucher*innengruppe, die angesprochen wird, macht die Institution inklusiver für alle.
- L Durch Veränderung verschwindet das Publikum nicht: Einige werden sich abwenden, aber dafür andere kommen, die sich plötzlich angesprochen fühlen – und auch große Teile des alten Publikums werden sich über Abwechslung freuen.

«It's not rocket science! We make content. And we have to broaden the idea of the persons we're making that content for.»

«Das ist kein Hexenwerk! Wir produzieren Inhalte. Und wir sollten unsere Vorstellung über diejenigen erweitern, für die wir diese Inhalte schaffen.»

Traditionen sind wichtig, aber permanent entwickeln sich neue Traditionen. Es ist unsere Verantwortung, sie aufzugreifen und zu reflektieren.

«Talent can come from anywhere.»

«Talente gibt es überall.»

- ↳ Gleiche Verfahren – gleiche Bewerber*innen – gleiche Resultate? Um aus diesem Kreis auszubrechen, ist echtes Umdenken notwendig.
- ↳ Einstellungskriterien prüfen: Wo liegen unnötige Barrieren? Talent ist wichtiger als formale Qualifikationen.

TIPP

Nicht nur nach dem Lebenslauf fragen, sondern auch nach den Ideen der Bewerber*innen.

Gründe für Diversität

«We have to change because the world is changing and we can't keep doing the same things that we have always done.»

«Wir müssen uns verändern, weil die Welt sich verändert, statt einfach so weiterzumachen wie bisher.»

- ↳ Kultur ist für alle da: Wer seine Arbeit mit öffentlichen Geldern macht, muss den Steuerzahler*innen etwas zurückgeben, nicht nur einigen davon
- ↳ Diversität bedeutet Nachhaltigkeit: Wer sich nicht an die Gesellschaft anpasst, wird irrelevant
- ↳ Unterschiede sind wertvoll: Diversität ist kein Störfaktor, sondern kann Kreativität und Innovation hervorbringen und somit bessere Ergebnisse erzielen

«Diversity and inclusion will never become a true part of what you do unless you individually acknowledge your bias and how that becomes ingrained in the processes and how that becomes the content that you deliver to the audiences. Everything starts with your own awareness so that you can start the change.»

«Diversität und Inklusion sind erst dann erreicht, wenn eine Person sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst ist und erkennt, wie diese sich in Abläufe einschreiben – bis zu den Inhalten, die dem Publikum vermittelt werden. Alles beginnt mit dem eigenen Bewusstsein und dem eigenen Impuls zur Veränderung.»

- ↳ Feedback einzuholen ist zentral – und ist dann auch ernst zu nehmen
- ↳ Das Selbstverständnis der Institution muss sich ändern, nicht nur einzelne Gesichter: Einzelne Personen, die sich für Diversität einsetzen, werden sonst bloß wie ein Splitter im Daumen wahrgenommen
- ↳ Einfach anfangen! Wir müssen aufhören in Kategorien von «Das geht nicht» zu denken und Risiken eingehen:

EIN BEISPIEL

In Großbritannien wurde immer wieder diskutiert, Doctor Who von einer Frau darstellen zu lassen, aber die Debatte stockte immer wieder an festgefahrenen Narrativen und vorgeblichen Meinungen des Publikums. Bis endlich jemand kam und feststellte, dass Doctor Who ein Alien ist und jedwede Identität annehmen könnte – jetzt wird die Serie für ihre Erneuerung gefeiert.

Dos

and

Don'ts

- + Acknowledge that we are all biased
Erkenne, dass wir alle unsere Vorannahmen und Vorurteile haben
- + Monitor your process and keep spotting the gaps
Beobachte kontinuierlich Deine Fortschritte und nimm die Stellen wahr, an denen es noch hakt
- + Get feedback: Ask the people that are affected the most
Hol Dir Feedback! Frage die Menschen, die Deine Entscheidungen am stärksten betreffen
- + Listen! Feedback can hurt, but you have to listen and think about the actions you can take
Hör zu! Feedback kann schmerzen, aber es lohnt sich, innezuhalten und über Deinen Handlungsspielraum nachzudenken
- + When you have the information, act upon it!
Wenn Du die Informationen beisammen hast, handele danach!
- + Collaborate!
Arbeite mit anderen zusammen!
- + Allow yourself to make mistakes and learn from them
Erlaube Dir auch Fehler: Wenn Du etwas Neues ausprobierst und daran scheiterst, kannst Du immer noch daraus lernen

- Repeat your mistakes
Fehler zweimal machen
- Exclude certain groups
Einzelne Gruppen von vornherein ausschließen
- Apply old standards
Ständig alte Rezepte anwenden
- Dismiss feedback
Feedback zurückweisen

E Was machen die anderen?

E.1 Interview mit Apostolos Tsalastras

und

Inez
Boogaarts

2018 initiierte die ZAK NRW erstmals einen gemeinsamen Öffnungsprozess mit mehreren kommunalen Kulturinstitutionen einer Stadt – von Stadtarchiv bis zur Musikschule. Nicht zufällig fand diese komplexe Prozessbegleitung in Oberhausen statt: Der Kulturdezernent und «zweite Mann der Stadt» Apostolos Tsalastras setzt seit Jahren einen interkulturellen Schwerpunkt in der kommunalen Kulturpolitik. Gemeinsam mit Inez Boogaarts, Geschäftsführerin der ZAK NRW und erfahrene Fürsprecherin für kulturelle und kulturpolitische Innovationen, stellte Tsalastras die Weichen für das Projekt *Zukunft in Vielfalt*.

Über Diversitätsorientierung als kommunale Aufgabe, Motivation zum institutionellen Wandel und Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit haben wir zwei mal fünf Fragen gestellt.

Inez Boogaarts Geschäftsführerin ZAK NRW

1. **Diversitätsorientiert: Was heißt das überhaupt für die Arbeit von Kulturinstitutionen?**

Über 25% der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben eine diverse Geschichte, bei Kindern und Jugendlichen noch weit mehr. Diese sichtbare gesellschaftliche Veränderung darf nicht vor den Türen der Kultureinrichtungen enden. Statt dessen müssen sich die Häuser auf allen Ebenen dafür öffnen: vor allem in einer Haltung, die Diversität als Wert und Chance begreift, aber auch in einer barrierearmen und aktiven Kommunikation, in der Zusammensetzung ihres Personals, einem Programm, das nicht die immer gleichen Gruppen repräsentiert und in der gezielten Ansprache eines vielfältigen Publikums. Öffnung ist ein ganzheitlicher Prozess, das geht über einzelne Projekte weit hinaus.

2. **Welche Motivationen haben Kulturinstitutionen, wenn sie sich diversitätsorientiert aufstellen?**

Kultureinrichtungen sind für die Gesellschaft da. Die Gesellschaft besteht nicht nur aus einem kleinen Teil der Bevölkerung, sondern vielen verschiedenen (Ziel-)Gruppen, denen sich die Einrichtungen mehr und mehr öffnen. Die Institutionen möchten aber auch gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten und eine eigene Rolle einnehmen. Auch hier ist es eine große Motivation, die Chancen und das kreative Potenzial zu nutzen, das die Vielfalt unserer Gesellschaft bietet. Und nicht zuletzt ist Diversitätsorientierung eine Frage der Relevanz: Für einen Großteil der jungen Menschen von heute ist Diversität eine alltägliche Selbstverständlichkeit – und das sind die Kulturnutzer*innen und Steuerzahler*innen von morgen.

3. **Warum braucht ein Prozess wie Zukunft in Vielfalt eine externe Begleitung?**

Diversitätsorientierte Entwicklungsprozesse fordern Kulturinstitutionen in ihrem Selbstverständnis und ihrer Wandlungsfähigkeit heraus. Eine gute externe Begleitung nimmt die Institutionen quasi an die Hand, benennt Stärken und Schwächen und unterstützt dabei, Entscheidungen zu treffen: Wo und wie investiert die Institution ihre Kräfte am besten, um nachhaltig etwas zu verändern? Außerdem sind die Institutionen in erster Linie Expert*innen für ihr eigenes Kerngeschäft. Für umfassende Veränderungen ist aber ein allgemeinerer Blick von außen hilfreich, der Strukturen klarer erkennt und einen Rahmen vorgibt. Der Prozess profitiert auch davon, dass eine Einrichtung wie die Zukunftsakademie NRW bereits Erfahrungen in anderen Projekten gesammelt hat und Impulse und Beispiele geben kann.

4. **Welche Erkenntnisse aus dem Prozess waren besonders eindrucksvoll?**

Bei einer Vielzahl verschiedener Akteur*innen ist es essenziell, eine gemeinsame Basis zu schaffen und erst einmal zu klären, was Diversität für die Institutionen bedeutet und was erarbeitet werden kann. Anschließend wurde deutlich, dass die Prozessbegleitung individuell auf die einzelnen Beteiligten eingehen und jede Institution dabei unterstützen muss, sich einen eigenen Zugang zu erarbeiten und Prioritäten zu setzen. Diese individuelle Begleitung hat sich als entscheidender Schritt herausgestellt, um das Thema Diversitätsorientierung mit den eigenen Erfahrungen zu verknüpfen und so die Motivation zur Umsetzung zu schaffen. Die Bereitschaft der Institutionen, sich darauf einzulassen und Vertrauen aufzubauen, war sehr beeindruckend.

5. **Welchen Tipp haben Sie für Kultureinrichtungen, die sich verändern wollen?**

Neugier und Spaß an Veränderung sind die besten Motoren für Wandel. Fragen Sie sich: Was bedeutet der gesellschaftliche Wandel für Sie, welche Chancen sehen Sie darin? Welche Geschichte von Veränderung möchten Sie mit Ihrer Institution erzählen? Seien Sie sich Ihrer Verantwortlichkeit, der wirtschaftlichen, moralischen und sozialen Notwendigkeit des Wandels bewusst. Und dann fangen Sie einfach an: Gerade auch kleine Schritte können etwas in Bewegung setzen, anstatt sich durch den eigenen Anspruch à la «Entweder ich setze sofort alles um oder ich mache es gar nicht» zu überfordern. Man muss den strategischen roten Faden im Auge behalten, aber Quick-Wins können helfen. Solche kleinen Schritte können z. B. sein Öffnungszeiten zu verändern, einen Beirat mit jungen diversen Menschen einzurichten, gezielte Praktikumsstellen zu schaffen oder die eigenen Räume für bisher wenig beachtete Gruppen zu öffnen.

Neugier und Spaß an Veränderung sind die besten Motoren für Wandel

Apostolos Tsalastras, Kulturdezernent der Stadt Oberhausen

1. **Woher kam die Idee zu dem Projekt Zukunft in Vielfalt?**

Im Rahmen der intensiven Auseinandersetzung mit der interkulturellen Öffnung unserer Kultureinrichtungen und dem Handlungsauftrag durch das Kommunale Integrationskonzept ist die Frage entstanden, wie wir für alle Kultureinrichtungen der Stadt interkulturelle Handlungskonzepte entwickeln können. Ein allgemeines Konzept zur interkulturellen Öffnung und erste Versuche zu konkreten Handlungskonzepten hatte es schon in Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat gegeben, diese waren aber unterschiedlich weit entwickelt und nur in einem Fall zum Abschluss gebracht worden. Nach einer Beratung durch die ZAK NRW haben wir die gemeinsame Entwicklung des Projektes vorgenommen, wobei der Handlungsauftrag von der interkulturellen Perspektive auf eine diversitätsorientierte erweitert wurde.

2. **Was bedeutet «Zukunft in Vielfalt» für die Oberhausener Kultureinrichtungen?**

«Zukunft in Vielfalt» bedeutet, dass sowohl die Programmgestaltung als auch das Marketing für die Programminhalte so ausgelegt sind, dass die Einrichtungen ein möglichst breites und vielfältiges Publikum erreichen. Gleichzeitig werden alle Barrieren logistischer wie auch inhaltlicher Art so weit wie möglich reduziert, um allen Oberhausener*innen den Zugang zu den Kultureinrichtungen zu ermöglichen. Die internen Strukturen der Organisation und der Personalentwicklung sind so offen aufgestellt, dass allen der Zugang ermöglicht wird und das Personal über diverse Kompetenz verfügt bzw. divers zusammengesetzt ist und die Zusammensetzung der Oberhausener Bevölkerung widerspiegelt.

3. **Welche Erkenntnisse aus dem Prozess waren besonders eindrucksvoll?**

In der Auseinandersetzung um die richtigen Ziele und die richtigen Maßnahmen für eine diversitäre Öffnung der Einrichtungen wurden viele strukturelle Fragen gestellt und beantwortet, die dazu geeignet sind, die Arbeit der Einrichtungen insgesamt auf ein qualitativ höheres Niveau zu heben. «Audience development» und neue Marketingstrategien für das Erreichen neuer Besucher*innen und Teilnehmenden helfen den Einrichtungen, ihre Zukunftsperspektive zu sichern. Spannend war auch die Diskussion und Auseinandersetzung um ein gemeinsames Verständnis von Diversity, da alle Beteiligten von verschiedenen Ausgangspunkten gestartet sind.

4. **Was bringt der Stadt und ihren Kultureinrichtungen die Diversity-Perspektive?**

Die Kultureinrichtungen werden ihrem Auftrag aus dem Kommunalen Integrationskonzept gerecht, Handlungskonzepte zu entwickeln und so die städtischen Leitziele zur Integration zu erfüllen. Sie werden aber auch ihrer Funktion als städtische Kultureinrichtungen gerecht, allen Menschen in der Stadt ein adäquates Kulturangebot zur Verfügung zu stellen und ihnen den Zugang zu Kultur zu ermöglichen. Wenn die Handlungskonzepte erfolgreich umgesetzt werden, verbreitet sich das Klima der Kreativität, der Toleranz und des gegenseitigen Verständnisses in der Stadt und der Zusammenhalt in der Stadtgesellschaft wird gestärkt.

5. **Was können andere Kommunen von Oberhausen lernen?**

Es empfiehlt sich auch für andere Kommunen, sich Unterstützung bei einer Institution wie der ZAK NRW für einen vergleichbaren Prozess zu holen. Wenn eigenes Know-how vorhanden wäre, dann wären die Kultureinrichtungen bereits entsprechend aufgestellt. Darüber hinaus empfiehlt es sich einen gemeinsamen Prozess zu organisieren, damit sich auch alle verpflichtet fühlen, Handlungskonzepte für eine diversitäre Orientierung zu entwickeln. Der Prozess sollte aber so gestaltet sein, dass alle Einrichtungen ihre individuellen Konzepte entwickeln, da die Kultureinrichtungen zu unterschiedlich sind. Dadurch gelingt es den besonderen Anforderungen einer jeden einzelnen Einrichtung gerecht zu werden. Außerdem sollten die entwickelten Konzepte als Start eines Prozesses betrachtet werden und es sollte ein Verfahren verabredet werden, wie die Konzepte weiterentwickelt und umgesetzt werden.

Klima der Kreativität, der Toleranz und des gegenseitigen Verständnisses



E.2 Auf jeden Fall Mittelstrecke, vielleicht sogar Marathon.

Irritieren.
Inspirieren.
Mobilisieren.

Diversitätsbeauftragte, Agent*innen für interkulturelle Öffnung, 360°-Agent*innen – in Kultureinrichtungen ist ein neuer Kompetenzbereich entstanden, der ohne Vorwissen geheimnisvoll anmutet.

Dabei haben besagte Mitarbeiter*innen den gegenteiligen Auftrag: Licht in Strukturen der Häuser zu bringen, sie an der ein oder anderen Stelle aufzulockern und Widerständen auf den Grund zu gehen. Ihre Qualifikationen: Kenntnis des Kunst- und Kulturbetriebs und Diversitätsbewusstsein, außerdem Kreativität, strategisches Denken und Teamfähigkeit. Ihre Mission: Diversitätsstrategien entwickeln, Öffnungsprozesse anschieben.

Darüber hinaus sind viele feste und freie Mitarbeiter*innen quasi ehrenamtlich in Sachen Diversität unterwegs. Beispielsweise treiben sie neue Zielgruppenstrategien in der Kommunikation voran, öffnen das Angebot der Institution über ihre Rolle als Theater- oder Museumspädagog*in oder achten bei der Strategieberatung von Institutionen darauf, Leitungs- und Führungspersonen für Diversität zu sensibilisieren. Es sind einzelne Personen, die Diversität und vielfaltssensible Öffnung immer wieder auf die Agenda bringen.

Irritieren, Inspirieren, Mobilisieren:

Eine Plattform für den Austausch

Diese Befürworter*innen von Öffnungsprozessen sind oft zentral für die verstärkte Themensetzung von Diversität innerhalb der Organisationen. Beim Fachtreffen für Diversität in der Kulturellen Bildung und Vermittlung, das die ZAK NRW gemeinsam mit der Bundesakademie Wolfenbüttel 2017 durchgeführt hat, wurde deutlich, dass eine gegenseitige Vernetzung und Unterstützung essenziell für die erfolgreiche Inspiration der eigenen Institution ist. 2018 hat die ZAK NRW den Runden Tisch *Irritieren, Inspirieren, Mobilisieren* ins Leben gerufen, um den Austausch zwischen Kulturarbeiter*innen mit Diversity-Schwerpunkt zu befördern.

Eine Agenda für den Wandel

Im Juli 2019 fand das zweite Austauschtreffen statt – diesmal gemeinsam mit weiteren Teilnehmer*innen, die im Rahmen des 360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes als Change-Agent*innen in Kultureinrichtungen tätig sind. Von 39 geförderten Kultureinrichtungen des Fonds befinden sich acht in NRW¹ – ein großes Potenzial für den gegenseitigen Austausch mit dem Ziel, gemeinsame Strategien zu entwickeln und beratend an die Kulturpolitik zurückzugeben.

Was machen Diversitätsbeauftragte, warum stellt man sie ein, welchen Herausforderungen begegnen sie, was sind ihre Tipps und Erfahrungen?

Wir haben nachgefragt.

¹ Musikschule Bochum, Stadtbibliothek Köln, Theater Bielefeld, Schauspielhaus Düsseldorf, Theater Oberhausen, Theater Dortmund (Oper), Rautenstrauch-Joest-Museum und Henrichshütte Hattingen (Stand 2019).

Die Nachfrage

Anna Zosik

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

360°-Fonds für Kulturen der neuen

Stadtgesellschaft der Kulturstiftung

des Bundes

Das Angebot

Günfer Çölgeçen

Agentin für interkulturelle Öffnung

an der Oper Dortmund



«

In den Kulturinstitutionen ist der Wunsch entstanden, sich neuen und anderen Personenkreisen zu öffnen. Dies ist das Ergebnis eines Selbstreflexionsprozesses und gleichzeitig die Motivation dafür, nach Unterstützung und Erfahrungsaustausch zu suchen, um ihre Einrichtung fit für zukünftige Herausforderungen zu machen.

»

«

Wenn die Institution eine Dose ist, bin ich so etwas wie ein Dosenöffner. Spannend ist der Entdeckungsprozess daran: nicht zu wissen, was in der Dose drin ist und erst einmal so unbefangen wie möglich in die Institution zu gehen.

»

Die Challenge

Deniz Elbir
Beauftragter für Interkultur
der Stadt Neuss

Die Mission

Michelle Bray
Agentin für Diversität
am Theater Bielefeld



«
Die strukturelle Barriere einzureißen
oder erst einmal ein Bewusstsein dafür
zu schaffen, ist die größte Herausfor-
derung. Vor allem wenn es an den
Kanon, an die Substanz geht und man
auf Widerstände trifft.
»

«
In Deutschland gibt es sehr wenig
Schwarze oder POC Schauspieler in
festen Ensembles. Oft schwingt der
Gedanke mit, dass man «solche»
Menschen nicht auf jede Rolle beset-
zen kann. Da ist ein Veränderungs-
prozess im Denken notwendig, an dem
ich mitarbeiten will.
»

Die Hürden

Fatima Çalışkan
Künstlerin und Kuratorin



Der Rat

Robert Hillmanns
Programmplanung Wort & Bühne/Interkultur
beim Kulturzentrum zakk



«

In den Kulturinstitutionen gibt es einen bestimmten Kanon, es gibt Normen in Bezug auf Personal, Programm, eine Vorstellung darüber, wie das Publikum aussieht. Es ist nicht immer einfach, da mit neuen Ideen und Konzepten hineinzugehen.

»

«

Es ist wichtig zu verstehen, dass Interkultur auch Konflikte mit sich bringt. Diese zu lösen, ist einfacher, wenn man Verbündete hat – und sich innerhalb der Organisation als auch draußen ein Netzwerk aufbaut.

»

Die Zukunft

Anna Zosik

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

360°-Fonds für Kulturen der neuen

Stadtgesellschaft der Kulturstiftung

des Bundes

«

Das ist auf
jeden Fall
ein Mittel-
strecken-
lauf, wenn
nicht sogar
Marathon.

»

GANZ KURZ NUR



E.3 Diversify!

Wie kann eine gemeinsame Zukunft in Vielfalt aussehen – im Programm und im Selbstverständnis der Kulturinstitutionen? Auch hier gilt, am besten direkt mit den Beteiligten sprechen und von ihnen lernen. Zur Podiumsdiskussion *Diversify – Vielfalt.Stadt.Kultur* haben wir Kulturmacher*innen mit Schwerpunkt Darstellende Künste eingeladen, ihre Ideen hierzu auszutauschen und in diesem Rahmen Statements gesammelt. Ergänzen Sie diese gern mit Ihren To Dos für Ihr Diversify-Programm:

«It's gonna be hard, but it's gonna be fun» – Visionen der Podiumsgäste

Der Rotterdamer Stadtdramaturg **Hajo Doorn** machte deutlich, dass das Thema Diversität eng mit dem heutigen und zukünftigen Selbstverständnis öffentlich geförderter Kultureinrichtungen zusammenhängt. Auf das Nachwuchsproblem im Publikum zu reagieren ist eine besondere Herausforderung, wenn es an das Herzstück des Theaters, die Programmplanung geht – aber, so Doorn, notwendig für Veränderung und Innovation: «Wenn man etwas anders machen will, muss die erste Frage sein: Was machen wir ab jetzt nicht mehr?»

Die Schauspielerin und Dramaturgin am theaterkohlenpott **Zeynep Topal** berichtete von ihrem Werdegang als türkischstämmige Darstellerin sowie von den Karrierevorteilen und Beschränkungen, die sich aus einer Typbesetzung ergeben. Ihr Wunsch: «Eine Besetzung soll kein Statement sein, sondern eine Besetzung nach künstlerischer Entscheidung.» Bis die Strukturen in der Kultur allerdings so weit sind, so die übereinstimmende Meinung des Podiums, bedarf es Förderungsmechanismen.

Bassam Ghazi, Theatermacher am Schauspiel Köln und Diversity-Trainer, brachte das bekannte Argument der öffentlichen Verpflichtung durch öffentliche Gelder ein: Idealerweise kommt Theater eben allen zugute. Seiner Auffassung nach liegt der Schlüssel zu mehr Vielfalt vor allem im Haus selbst und in einer umfassenden Bereitschaft zur Strukturveränderung. Dazu gehört auch und gilt vor allem für die Stakeholder: «Man muss Unsicherheiten aushalten können.»

Kirstin Hess vom Jungen Schauspiel Düsseldorf berichtete vom Projekt «Café Eden», welches einen Begegnungsort zwischen Stadtgesellschaft und Theater schafft. Wie sieht es aber mit Begegnungen zwischen Bühne und Zuschauerraum aus? Die Dramaturgin und Theaterpädagogin stellt fest, dass neue Inhalte und Produktionsformen auch neuen Vermittlungsbedarf schaffen. Ihr optimistisches Statement «Die Bühne ist mächtiger als man denkt» verknüpfte sie mit der Aufforderung, diese Wirkungsmacht für eine echte Repräsentation der vielfältigen Gesellschaft auf der Bühne zu nutzen.

Künstlerisch

kritische Fragen stellen:
Sind wir bereit, unsere künstlerischen
Produkte zu ändern?

Strukturell

Die ganze Institution muss sich langfristig mit dem Öffnungsprozess identifizieren, nicht nur kurzfristige Aktionen und Projekte anregen, gemeinsame Vision entwickeln. Diversität in den drei Ps (Publikum, Programm, Personal) immer mitdenken, aber nicht darauf beschränken. Grundlegend ist das Selbstverständnis der Einrichtung und auch andere Bereiche wie die Außenkommunikation sind wichtig (z. B. Verständlichkeit, Passgenauigkeit für Zielgruppe).

Nach außen

die emotionale Beziehung des Publikums zur Kultur stärken, die gesamte Stadtgesellschaft einladen, Öffnung wörtlich nehmen: Begegnungsräume auch außerhalb des regulären Kulturbetriebs schaffen Publikum/Bürger*innen mit ins Boot holen und ernst nehmen (z. B. durch Möglichkeiten zum Austausch, Fragebögen, Gelegenheiten das Programm mitzugestalten), in den Austausch mit anderen Stellen wie Antidiskriminierungsstellen oder Gleichstellungsbeauftragten gehen.

Nach innen

Unsicherheiten aushalten, Mut zur Veränderung haben, nicht nur in Nationalitäten denken, die Gesellschaft ist viel diverser (z. B. Generation, Bildungshintergrund, soziale Diskriminierung ...), Dinge möglich machen – und dabei Spaß haben!

