

360°

Fonds für Kulturen der
neuen Stadtgesellschaft



Diversitäts- kompass

KULTURSTIFTUNG
DES
BUNDES

*Wie können Kulturinstitutionen
diverser werden?
Erfahrungen aus dem 360°-Programm*



Mit 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft unterstützt die Kulturstiftung des Bundes seit 2018 Kulturinstitutionen verschiedener Sparten dabei, in ihrem Feld die gesamte Gesellschaft in den Blick zu nehmen: Einwanderung und kulturelle Vielfalt sollen als ebenso chancenreiches wie kontroverses Zukunftsthema aktiv in das eigene Haus und in die Stadtgesellschaft getragen und strukturelle Ausschlüsse im Kulturbetrieb vermindert werden. Der Fonds fördert eine große Bandbreite von Ansatzpunkten, Strategien und Methoden, die in exemplarischer Weise aufzeigen, wie Institutionen – thematisch und personell – ihr Potenzial zur Mitgestaltung der neuen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können. Die bundesweit 39 geförderten Häuser konnten wichtige Erkenntnisse im Themenfeld diversitätsorientierter Öffnungsprozesse gewinnen.

Der vorliegende Diversitätskompass bündelt die bisherigen Erfahrungen und stellt wirksame Maßnahmen und das im Programm gesammelte Wissen der breiten Kulturlandschaft zur Verfügung.

39 geförderte Kulturinstitutionen:
16 Museen
13 Theater
8 Bibliotheken
eine Staatsphilharmonie
eine Musikschule

Programmdauer:
zwei Förderrunden
vier Jahre
optionale Verlängerungsphase bis zu zwei Jahre

Förderinstrumente:
eine Personalstelle („Diversitätsagent*in“) und Projektmittel in Höhe von 100.000 Euro

Eigenbeteiligung der Institutionen:
50.000 Euro für die Projektmittel

Programm-instrumente:
jährliche Akademien, Fortbildungsprogramm, begleitende Evaluation

Inhalt

- 5 Über das gemeinsame Lernen. Eine Einführung — *Anna Zosik*

- 9 **Prozessgestaltung**
- 11 It's all about belonging: Diversitätsentwicklung als Schaffung neuer postmigrantischer Kooperations-, Partizipations- und Zugehörigkeitskulturen in Kulturbetrieben — *Leyla Ercan*
- 21 „Denn nichts ist schwerer abzulegen als alte Gewohnheiten“ — *André Uelner*
- 27 Den Prozess verankern oder: Substanzielle Veränderungen zulassen — *Hendrikje Brüning*

- 35 **Maßnahmen zur diversitätsorientierten Öffnung in Kulturinstitutionen**
- 37 Zum Hintergrund
- 42 Übersicht der Maßnahmen
- 44 Organisation & Struktur
- 48 Interne Kommunikation
- 51 Personal
- 54 Programm
- 57 Publikum
- 59 Externe Kommunikation

- 63 **Vier Wirkungsgeschichten**
- 65 Diverse Diversitätsprozesse — *Christoph Emminghaus & Anna Stegmann*
- 67 Diversitätskompetenz als Leistungsmerkmal des Personals.
Der 360°-Prozess im Stadtmuseum Berlin
- 73 Konzeption und Realität.
Der Verlauf des 360°-Projekts am Düsseldorfer Schauspielhaus
- 79 Netzwerken in Organisation und Stadtgesellschaft hinein.
Der 360°-Prozess an der Ernst-Abbe-Bücherei Jena
- 85 Community-Arbeit als wichtige Säule im Diversifizierungsprozess.
Der 360°-Prozess am Deutschen Hygiene-Museum in Dresden

- 94 Impressum

Über das gemeinsame Lernen. Eine Einführung

Anna Zosik – Leiterin des Programms 360° –
Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft

Als 2018 beim Kick-off-Treffen für das 360°-Programm in der Villa Elisabeth in Berlin alle Diversitätsagent*innen und Hausleitungen der ersten Förderrunde versammelt waren, war eine Aufbruchstimmung zu spüren – gemischt mit Unsicherheit. Es standen viele Fragen im Raum: zur Gestaltung des Prozesses, zur Rolle der Diversitätsagent*innen, nicht zuletzt zur Aufgabe und Rolle der Kulturstiftung selbst. Wir hatten alle unsere Ideen und Vorstellungen zur Umsetzung des Programms, aber noch lange keinen klaren Plan. Jedoch: Wir waren bereit, gemeinsam zu lernen.

Das lernende Programm und lernende Institutionen – das hört sich grundsätzlich erst einmal gut an. Wenn dies allerdings von einer Förderinstitution kommt, dann entsteht eine gewisse Skepsis bei den geförderten Einrichtungen: Wie ernst ist das gemeint? Wie viel Unwissen darf man eingestehen und wie viele Fehler sind tatsächlich erlaubt und kommunizierbar in einer Praxis, die eher auf Erfolgsberichterstattung zielt? Das „lernende Programm“ heißt nämlich zuallererst: Wissensdefizite zu offenbaren, neue Erfahrungen zuzulassen und dabei auch Fehler machen zu können.

Der deutsche Psychiater, Psychoanalytiker und systemische Organisationsberater Fritz B. Simon schreibt: „Bezogen auf Organisationen, deren Wissen in ihren Prozessen und Strukturen liegt, bedeutet das Lernen, dass Prozesse und Strukturen verändert werden. Eine lernende Organisation ist daher eine Organisation, die in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse (d. h. sich) zu transformieren.“¹

¹ Fritz B. Simon (2021): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Und genau darum geht es bei einem Diversifizierungsprozess: neue Strukturen und neue Routinen zu entwickeln und zu implementieren sowie eine größere Verbindlichkeit bei der längst proklamierten Öffnung der Kulturinstitutionen in Richtung einer diversen Stadtgesellschaft zu erzielen. Konkret soll mehr Diversität im Publikum, im Programmangebot und vor allem auf der Personal-Ebene erreicht werden. Angestrebt wird dabei sowohl eine Sensibilisierung des bestehenden Personals als auch eine größere Repräsentanz von Menschen mit Migrationsgeschichte – insbesondere bei der Besetzung von Stellen mit programmatischer und strategischer Entscheidungskompetenz.

Den beteiligten Institutionen wurde kein Fahrplan zur Umsetzung geliefert, keine empirisch erprobten Erfahrungen zur Verfügung gestellt. Das hat am Anfang des Programms auch für Irritationen gesorgt. Das Fördermodell – ein neues Berufsbild Agent*in für Diversität in den Kulturinstitutionen einzuführen – war ein Pilotvorhaben, ohne Vorbilder im deutschsprachigen Raum.

Das lernende Programm – das war ernst gemeint und wir durften eine ganze Menge aus den Erfahrungen der 39 teilnehmenden Institutionen lernen: durch Gespräche, Besuche vor Ort, durch Berichte, zahlreiche Fragebögen, die wir an die Häuser geschickt haben, durch die Beiträge der Agent*innen und Leitungen bei den Tagungen und Akademien, durch die Ergebnisse der Evaluation und vieles andere mehr. Die Aufgabe der Kulturstiftung des Bundes bestand dabei darin, die Erfahrungen aus den Häusern zu bündeln und den Wissenstransfer in die Breite zu organisieren. So entstanden das Positionspapier², der Podcast „KulturDivers“³ sowie die Tagung „Ungeduld“⁴, an der über 800 Akteur*innen aus Kulturinstitutionen und Kulturpolitik teilgenommen haben.

Der Diversitätskompass, den Sie in Händen halten, ist ein weiteres wichtiges gemeinsames Lernprodukt. Die Publikation versteht sich in erster Linie als eine praxisorientierte Hilfestellung für Akteur*innen aus Kulturpolitik und Kulturinstitutionen, die eine diversitätsorientierte Öffnung in ihren Strukturen umsetzen wollen. Im Fokus des 360°-Programms steht vor allem die Dimension der herkunftsbezogenen Diversität. Unsere Absicht war es in erster Linie, die Komplexität dieses spezifischen Transformationsprozesses darzustellen und eine Orientierung bei seiner Gestaltung zu geben. Die Publikation fungiert nicht als Schritt-für-Schritt-Anleitung, denn dazu sind die Ausgangsparameter unterschiedlicher Kulturinstitutionen zu heterogen: Häuser verschiedener Sparten wie Theater, Museen, Bibliotheken, Orchester haben ihre eigenen Arbeitskulturen und Anforderungen; die Größe der Institutionen variiert ebenso stark wie die Zusammensetzung der lokalen Stadtgesellschaften; darüber hinaus beeinflussen unterschiedliche Wissensstände in den Organisationen und unzählige weitere individuelle Faktoren die Bedingungen der Öffnungsprozesse. Und dennoch gibt es, vor allem auf der strukturellen Ebene, viele Überschneidungen in der Gestaltung des Diversifizierungsprozesses, die eine Übertragung der Erfahrungen und Ergebnisse auf andere Strukturen und Kontexte ermöglichen. Genau hier setzen wir mit dem Diversitätskompass an.

2 Positionspapier „Diversität als Zukunftsfaktor für Kulturinstitutionen“



3 Podcast „KulturDivers – Der Podcast zu Kultur und Diversität“



4 Dokumentation zur Tagung „Ungeduld – Auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen“



Ab Seite 9 beleuchten 360°-Agent*innen aus den geförderten Institutionen den komplexen Bereich der **Prozessgestaltung**:

Die Agentin des Niedersächsischen Staatstheaters Hannover, Leyla Ercan, fordert in ihrem Beitrag (Seite 11) nachhaltige Kooperationsstrukturen und Veränderungen in den Organisations- und Arbeitskulturen der Kulturbetriebe, um Barrieren ab- und neue Zugehörigkeiten aufzubauen.

André Uelner von der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz gibt im Interview ab Seite 21 Einblick in die Diversitätsprozesse in seiner Institution: Er betont insbesondere die Bedeutung von Kooperationen mit lokalen Kulturakteur*innen und gibt Tipps, wie diese Zusammenarbeiten auf Augenhöhe stattfinden können, auch wenn die Ressourcen ungleich verteilt sind.

Hendrikje Brüning, ehemalige 360°-Agentin am Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg, betrachtet in ihrem Text (Seite 27) die Diversitätsorientierung aus Change-Management-Perspektive: In fünf Phasen analysiert sie den Prozess praxisnah von der ersten Verständigung über das Thema bis zur nachhaltigen Implementierung von Diversität in der Organisationskultur.

Im Zentrum des Diversitätskompasses steht die **Maßnahmenliste** (Seite 35). Sie soll einen Überblick über die wirksamen Instrumente und notwendigen Ressourcen bei der Einführung und Implementierung von Diversität in den Kulturinstitutionen geben. Sie basiert ausschließlich auf der vierjährigen Erfahrung der am 360°-Programm teilnehmenden Institutionen und daraus resultierten Erkenntnissen. Diese Maßnahmenliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll vielmehr verschiedene Möglichkeiten zur diversitätsorientierten Öffnung aufzeigen sowie eine Orientierung und Inspiration für die Gestaltung von Diversitätsprozessen geben. Die hier zusammengestellten Maßnahmen können spartenübergreifend in unterschiedlichen Kulturinstitutionen (und darüber hinaus) Anwendung finden.

Im abschließenden Kapitel stellt die Evaluationsagentur Syspons ab Seite 63 die **Wirkungsgeschichten** des Programms in vier geförderten Institutionen vor. Diese zeigen, wie unterschiedlich Umsetzungsstrategien an verschiedenen Orten verlaufen sind und verdeutlichen damit die Individualität des Veränderungsprozesses, der immer mit dem lokalen Kontext und der jeweiligen Ausgangslage zusammenhängt.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und hoffen, dass der Diversitätskompass einen Beitrag zur besseren Planung und Umsetzung dieses komplexen Transformationsprozesses leisten kann.

Prozessgestaltung



It's all about belonging: Diversitätsentwicklung als Schaffung neuer post- migrantischer Kooperati- ons-, Partizipations- und Zugehörigkeitskulturen in Kulturbetrieben

Leyla Ercan – Agentin für Diversität am Niedersächsischen Staatstheater Hannover

Transformationsprozesse in Kulturinstitutionen sind komplexe Angelegenheiten. Denn Kultureinrichtungen sind in der Regel über Jahrhunderte gewachsene Organisationen, mit ganz eigener Historie, verinnerlichten Traditionen und künstlerischen Selbstverständnissen, mit komplexen und stark verankerten Strukturen und Produktions- und Arbeitsbedingungen, flankiert von bürokratischen Richtlinien, Fördervorgaben und kulturpolitischen Parametern. Diese Faktoren machen einen signifikanten Teil der Beharrungskräfte aus und sind bereits seit vielen Jahren Kernthemen in den Debatten um die Struktur- und Legitimationskrise in Kultureinrichtungen. Was dabei auffällt: Diese Diskurse werden vor allem von jenen geführt, die als Akteur*innen in Kultureinrichtungen bereits etabliert sind. Entsprechend fallen die geschaffenen Maßnahmen, Ansätze und Instrumente, die Veränderung bringen sollen, aus: Oftmals bleiben sie Abbild und Ausdruck des Begehrs und der „Öffnungsphantasien“ von Akteur*innen, Milieus und Gesellschaftsgruppen, die in den Kultureinrichtungen bereits selbstverständlich ein- und ausgehen.

Diese sich selbst reproduzierenden Kreisläufe gilt es bewusst und aktiv zu durchbrechen – und zwar auf struktureller Ebene. Das ist kein Selbstläufer. Es braucht einen visionären und institutions- und machtkritischen Masterplan mit konkreten Schritten und Maßnahmen für die eigene Institution, um die bislang nichtrepräsentierten und nichtbeteiligten postmigrantischen Perspektiven und Akteur*innen zu verstehen, zu erreichen, zu repräsentieren und zu beteiligen. Der wesentliche organisationale Schritt allerdings

sollte sein: die eigenen Arbeits- und Kommunikationskulturen, die Arbeitsatmosphäre und das Miteinander so diversitätsfreundlich, wertschätzend und einladend zu gestalten, dass die oben genannten Gruppen „ohne Köder“ freiwillig, selbstbestimmt und mit Freude in den Kultureinrichtungen ein- und ausgehen.¹

Doch wie kann das konkret aussehen?

1. Strukturveränderung bedeutet: neues Wissen, neue Kompetenzen sowie Deutungs- und Diskursverschiebungen zulassen

Die sogenannten „Marginalisierten“ und „Unter- bzw. Nichtrepräsentierten“ der postmigrantischen Gesellschaft wurden lange Zeit punktuell über Projekte adressiert, erreicht und beteiligt, allerdings oftmals in den Peripherien der Kultureinrichtungen: in den Outreach- und Vermittlungsabteilungen, im Rahmen temporärer interkultureller Begegnungsprojekte, einmaliger Migrationsausstellungen, Themenabende, Konzerte oder vermittlungsorientierter Stadtteilprojekte und Ähnlichem.

Die Erkenntnis aus nunmehr fast vier Jahren 360° zeigt: Diese Gruppen sind auch im Rahmen gesamtorganisationaler Veränderungsprozesse nicht wegzudenken! Damit sich Institutionen allerdings in ihren diversitätsorientierten Öffnungsprozessen in Programm, Personal, Publikum nachhaltig verändern können und dabei nicht immer wieder in die Werkseinstellung zurückfallen, braucht es über die routinierte projekthafte Einbeziehung hinaus vor allem eine strukturelle Beteiligung der diversen, postmigrantischen Gesellschaft. Vielmehr: Die handlungsleitenden Perspektiven, Wissenskulturen, Erfahrungen und Veränderungsimpulse sollten maßgeblich von den noch nicht in den Kultureinrichtungen sichtbaren aktiven (repräsentierten und beteiligten) Gruppen und Akteur*innen kommen.

Dieser Schritt erfordert Mut und Stärke, die eigenen Haltungen, Selbstverständnisse und Wahrnehmungen radikal in Frage stellen zu lassen, sich zurückzunehmen und der Kritik und dem „Neuen“ den notwendigen Raum zu geben. Viele Einrichtungen unterschätzen mitunter, wie intensiv, irritierend und kränkend eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den oftmals unsichtbaren Barrieren, Strukturen und Haltungen im Hause sein kann. Wer Veränderung möchte, muss allerdings das „Tal der Tränen“ durchlaufen, d. h. sich die Diskriminierungs- und Marginalisierungserfahrungen, die Kritik und Frustration der postmigrantischen Akteur*innen anhören, anerkennen und ernst nehmen, statt reflexhaft abzuwehren: Welche Kritik äußern diese Gruppen am Kulturbetrieb? Welche negativen Erfahrungen machen sie in den Einrichtungen? Welchen Barrieren begegnen sie und wie gehen sie mit diesen um? Welche Erwartungen richten sie an den Kulturbetrieb und an die (Kultur-)Politik? Wie schauen die potenziell „neuen“ Akteur*innen auf die

1 Diversity Arts Culture. Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung (2021): Call for Access! Leitlinien zur Förderung marginalisierter Akteur*innen im Kulturbetrieb.



2 Die Studien „Berliner Erfahrungen, Berliner Erwartungen: Auf dem Weg zum diversen Kulturbetrieb. Fokusgruppengespräche mit Nicht-Besucher*innen und Nicht-Akteur*innen“



sowie „Vielfalt in Kultureinrichtungen“.



beide in Auftrag gegeben vom Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung – Diversity Arts Culture, zeigen, wie eine Befragung bezüglich Barrieren, Erfahrungen, Handlungsbedarfe erfolgen kann.

Veränderungsbestrebungen in den Kultureinrichtungen? Welche Empfehlungen sprechen sie aus?²

Viele Institutionen fragen diese Erfahrungen, Perspektiven, Wissensbestände, Kompetenzen zwar ab, hegen diese allerdings in klar abgrenzbare, periphere Arbeits- und Erfahrungsräume (z. B. im Vermittlungsbereich) ein oder stoßen sie nach Abschluss des Projekts wieder ab. Trotz oftmals immenser positiver Lernprozesse hinterlassen diese Projekte keine strukturverändernden Spuren in den Institutionen, fließen nicht in veränderte institutionelle Verfahren und Abläufe ein. Nein, sie verschwinden routiniert in der Schublade. Beim nächsten Migrationsprojekt wird dann bei null neu angefangen, weil die institutionellen Kernstrukturen ja dieselben geblieben sind. Die Institution imitiert in ihren Arbeitsstrukturen, -kulturen und -verfahren gesamtgesellschaftliche Marginalisierungsdynamiken, indem sie die marginalisierten Gruppen aus dem System wieder ausspuckt.³

2. Nachhaltige, wertschätzende Kooperationsbeziehungen

Die Beendigung von Projekten bedeutet oftmals auch: Nach sechs oder acht Monaten (am Theater sind es meist die üblichen sechswöchigen Probenphasen) intensiver Zusammenarbeit, Annäherung und der Bildung tragfähiger Arbeits- und Vertrauensbeziehungen mit Menschen, Initiativen, Expert*innen aus den postmigrantischen Communitys wird die Kooperation erst einmal unterbrochen. Die frisch aktivierten und mobilisierten Kulturinteressierten und -schaffenden aus den marginalisierten Communitys empfinden diese abrupten Abbrüche der Kooperationen und Kommunikation als sehr unangenehm und desillusionierend: Da nach Ende der Projekte der Kontakt vielfach wieder einschläft und keine langfristigen Kooperationen daraus erwachsen, bleibt bei den Beteiligten oftmals das Gefühl, lediglich als Statist*innen für eine Image- und Marketing-Kampagne instrumentalisiert worden zu sein. Viele Migrant*innenselbstorganisationen sind sehr vorsichtig geworden und scheuen sich inzwischen davor, einen Diversity- oder Integrations-Trend zu bedienen, der reine Symbolpolitik betreibt oder einer Fördertopf-Logik folgt („Es gibt gerade Geld für XYZ, also bewerben wir uns darum, auch wenn es nicht unser Thema ist.“) und trotz offensiver Bekundungen und Bekenntnisse seit Jahrzehnten in vielen Einrichtungen kaum eine organisationale oder strukturelle Tiefenwirkung entfaltet.

Hier muss die punktuelle Projektarbeit langfristigen, nachhaltigen und auf Vertrauen basierenden Kollaborationen weichen. Warum nicht jährliche Zielgrößen formulieren? Zum Beispiel: Mit dieser Migrant*innenselbstorganisation, jener Initiative oder Akteur*in machen wir jedes Jahre drei gemeinsame Theaterproduktionen oder kuratieren zwei Ausstellungen bzw. überarbeiten wir in den nächsten drei Jahren unsere Dauerausstellung?⁴

3 Centre for Community Organizations (2019): White Supremacy Culture in Organizations. Montreal.



und Centre for Community Organizations (2018): The "Problem" Woman of Colour in the Workplace. Montreal.



4 Zur Kritik an der Projektförderlogik im Kulturbereich: Diversity Arts Culture, Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung (2021): Wir hatten da ein Projekt ... Diversität strukturell denken.



3. Schluss mit Paternalismus: Ansprache, Beteiligung und Mitgestaltung auf Augenhöhe

Viele klassischen Integrationsprojekte, nicht nur in Kulturbetrieben, zeigen folgenden typischen Ablauf: Ein Fördertopf wird ausgeschrieben und mehrheitsgesellschaftlich positionierte Mitarbeitende aus den Kulturbetrieben setzen sich hin, entwickeln ein Konzept, schreiben den Projekt- und Ablaufplan und formulieren die Zielsetzung des Projekts. Wenn die beantragten Mittel eingeworben sind, wird das Projekt gestartet. Für die Projektverantwortlichen beginnt nicht selten erst jetzt die verzweifelnde Suche nach postmigrantischen Kooperationspartner*innen und Projektteilnehmenden aus den zu erreichenden Communitys, denn: Für die macht man das Ganze ja! Wir Diversitätsagent*innen bekommen regelmäßig Anrufe von Vereinen und Initiativen, denen wir „schnell mal ein paar Migrant*innen liefern sollen“ für ein frisch bewilligtes Integrationsprojekt. Wenn wir genauer hinschauen, erkennen wir, dass die Projektträger einen Kaltstart versuchen, ohne Vorerfahrungen oder Arbeitsbeziehungen mit den zu erreichenden Communitys.

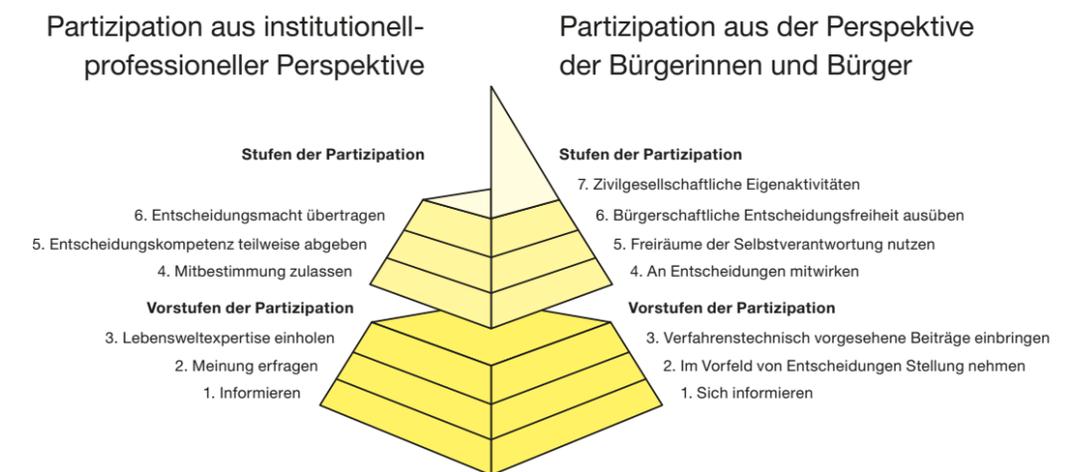
Aus Diversitätsgesichtspunkten kommen diese Anfragen leider viel zu spät. Die Beteiligung der anzusprechenden und zu inkludierenden Communitys muss ab Phase 1, besser noch vor Phase 1, beginnen. Bereits vor Beantragung eines Projekts – das ist wirklich das A und O der Diversitätsarbeit – sollte ein gut funktionierendes, gut aufeinander eingespieltes, nachhaltig über Jahre gepflegtes Netzwerk mit Kooperationspartner*innen und potenziellen Teilnehmer*innen aus den Communitys vorhanden sein. Das braucht zeitliche Kapazitäten, Verbindlichkeiten, Vertrauen, Commitment. Tatsächlich sollte ohne vertrauensvolle, erprobte Arbeitsbeziehungen zu den Communitys solch ein Projekt gar nicht erst beantragt oder erst recht nicht bewilligt werden.

Im Idealfall sollte die Formulierung der Ausschreibung der Fördermittel bereits mit Expert*innen aus den anzusprechenden unterrepräsentierten Communitys erfolgen. Denn was nützt ein wohlgemeinter Fördertopf, wenn er an den Interessen, Bedarfen und Bedürfnissen und an den Lebens- und Erfahrungsräumen, den Informationskanälen und dem Habitus der zu erreichenden Menschen vorbeikonzipiert wird?

4. Statisterie? Teilhabe? Kooperation? Kollaboration? Ko-Kreation? Projekt- und Kooperationsstrukturen präzise definieren!

Teilhabe ist zum zentralen Begriff in der Diversitätsdebatte avanciert. Der diversitätsgeschulte Blick auf die in Projekten angedachten Konzepte offenbart jedoch oftmals einen sehr undifferenzierten, floskelhaften Teilhabebegriff. Dabei gibt es nicht „die eine“ Teilhabe: In der Soziologie und im Bildungswesen wird Partizipation als vielschichtiges Stufenmodell mit unterschiedlichen Beteiligungsformen diskutiert:

Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger



Auf die verschiedenen (Vor-)Stufen folgen schließlich post-partizipatorische Formen, wie Selbstbestimmung und Selbstverwaltung. Auch Fehlformen von Beteiligung, wie Alibi-Teilhabe, dekoratives Dabeisein, Fremdbestimmung sind Teil der kritischen Auseinandersetzung mit Partizipationsformen.⁵ Hier gilt die Faustformel: Je mehr selbstbestimmte Gestaltungsmacht, Entscheidungskompetenzen und Deutungshoheit an die zu erreichenden postmigrantischen Akteur*innen abgegeben werden, umso nachhaltiger und konstruktiver die Zusammenarbeit.

Ansätze im Sinne des Audience Development, die sich lediglich auf den Abbau von Barrieren in Bezug auf Kulturnutzung beschränken, zeigen deshalb keine langfristige Wirkung. Beispielsweise funktionieren Öffnungsprozesse an Theatern am besten, wenn als Teilhabe nicht nur eine passive Rezeption gemeint, sondern eine enge Verbindung mit der künstlerischen Arbeit gegeben ist und z. B. eine aktive Auseinandersetzung mit dem künstlerischen Kernprodukt, der Aufführung, stattfindet. Das bedeutet, Theater müssen sich auf neue künstlerische Kollaborationen und Ko-Kreationen mit vielfältigen Partner*innen der postmigrantischen Milieus und bislang

⁵ Gaby Straßburger; Judith Rieger (Hrsg.) (2019): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim: Beltz Juventa.

wenig oder anders kunstaffinen Bevölkerungsgruppen einlassen, die Einbindung in städtische Bildungs- und Sozillandschaften fördern und sich in ihren Zielsetzungen und ihrer Programmpolitik verändern. Ziel sollte sein, postmigrantische Menschen nicht nur als Publikum zu gewinnen, sondern diesen den deutschen Theaterbetrieb und die künstlerischen und kulturellen Produktionsprozesse an Theatern näherzubringen. Hier empfiehlt sich ein erweitertes Partizipationsverständnis, bei dem die zu erreichenden Menschen – unterstützt durch Coaches – motiviert, angeleitet und empowert werden, selbstbestimmt künstlerisch zu arbeiten und Theater zu machen, die Zusammenarbeit im Kollektiv selbst zu organisieren, Themen und Stoffe selbst zu bestimmen, gemeinsam die Stückentwicklung, Regie, Dramaturgie zu gestalten und zu tragen und auch Technik, Produktion und Veranstaltungsmanagement zu übernehmen. Partizipation auf hoher Stufe erfordert unter anderem gruppenspezifische Gemeinschaftsbildungsprozesse, Empowerment- und Schreib-Workshops, in denen es sowohl um das eigene innere, künstlerische Erleben, um künstlerisch-kulturelles Schaffen und Selbstverständnis als auch um die gemeinsame Kunst-Produktion und -Rezeption gehen sollte.

5. Erweitertes Diversitätsmodell DEIB: Diversity – Equity – Inclusion – Belonging

In den USA findet inzwischen oftmals ein erweitertes Diversitätsmodell Anwendung, das diesem komplexen Kommunikations- und Partizipationsansatz gerecht werden möchte, das DEIB-Modell: Diversity – Equity – Inclusion – Belonging. Nachhaltige Diversitätsentwicklung bedeutet nicht nur, dass eine Vielfalt an Identitäten, Erfahrungen, Wissensbeständen, Kompetenzen in den Kultureinrichtungen auf allen Ebenen repräsentiert wird. Sie stellt auch sicher, dass sich die Repräsentation und Teilhabe fair gestaltet, d. h. Chancengerechtigkeit bezüglich ökonomischer, sozialer, symbolischer Macht und Ressourcen hergestellt wird und die Ideen, Erwartungen, Perspektiven aller Individuen, insbesondere der unterrepräsentierten Akteur*innen, gleichberechtigt Anerkennung und Umsetzung erfahren. Dies bedeutet in der Regel eine Umverteilung von Deutungshoheit und Gestaltungsmacht.

Zu guter Letzt bedeutet nachhaltige Diversitätsentwicklung die Herstellung von Belonging, von Zugehörigkeit: Sicherheit, Diskriminierungs- und Gewaltschutz, Schutz vor Mobbing, die Anerkennung von unterschiedlichen Haltungen, Weltanschauungen und Werten werden in die Leitkultur der Einrichtung integriert und eine allgemeine Atmosphäre der Wertschätzung, Akzeptanz und Empathie wird geschaffen.⁶

6 Ademolu Adediran (2021): Diversity, Equity, and Inclusion: Practices and Impacts.



und
Conscient Strategies (2020): DEIB Employee Experience Survey. Diversity, Equity, Inclusion & Belonging.



6. It's all about belonging! Schaffen und Entziehen von Zugehörigkeiten über die höchst codierten, normativen, machtvollen Räume der Kulturinstitutionen

Öffnungsansätze gibt es bereits seit den 1980er Jahren (Stichwort: „Kultur für alle“). Dass es dennoch so langsam voranschreitet, hat mit der Natur von deutschen Kulturbetrieben zu tun: Theater, Museen, Bibliotheken waren historisch schon immer Orte der nationalen und kulturellen Identitätsstiftung und Selbstvergewisserung. Nirgendwo anders wurde das, was heute (nicht selten mit kritisch-ironischer Distanz) als „deutsche Leitkultur“ bezeichnet wird, so normativ ausgehandelt, kultiviert und ausgestellt wie in deutschen (Hoch-)Kultureinrichtungen. Kulturbetriebe existieren also nicht im „luftleeren“ Raum, sie sind eingebettet in die Geschichte der deutschen Nation, Kultur und in die gesellschaftlichen Verhältnisse.

Gleichzeitig verstehen sich Kultureinrichtungen als Orte der Transgression, in denen soziale Verhältnisse, Normen, Narrative, Denk- und Sehgewohnheiten radikal hinterfragt, machtkritische Aushandlungen ausgetragen und alternative Vorstellungen von Welt und Gesellschaft entwickelt werden. Dieses künstlerisch-kulturelle Selbstverständnis von deutschen Kulturinstitutionen, das sich aus einer konstruierten Differenz aus einem Innen und einem Außen speist, ist ins Wanken geraten: Wie öffentlich ist dieser Raum wirklich? Wer genau verhandelt diese gesellschaftlichen Fragen hier eigentlich? Wie kritisch kann das alles sein, wenn ganze Bevölkerungsgruppen an diesen kulturellen Aushandlungsprozessen nicht teilhaben können? Wenn immer die gleichen Gruppen den Gestaltungsraum und die Deutungshoheit erhalten, während immer die gleichen marginalisierten Gruppen zu den Fremdbestimmten und -beschriebenen, zu den Objektivierten gehören?

Kurzum: Kultureinrichtungen sind höchst codierte, normative, machtvolle Räume, in denen dieselben gesellschaftlichen Ungleichheits- und Machtdynamiken wirken wie außerhalb und sich über äußerst wirksame Zugehörigkeits- und Ausschlussdynamiken reproduzieren: z. B. über Bildungsvoraussetzungen, Habitus, dominanzkulturelles, ethno- und eurozentrisches (weißes) Kunst- und Kulturverständnis und ebensolche Kommunikations- und Arbeitskulturen, heteronormative und patriarchale Vorstellungswelten, sozioökonomische Zugangsbedingungen etc. Ob sich Menschen einer Einrichtung zugehörig fühlen, hängt sehr eng zusammen mit diesen unsichtbaren Normativitäten, die in Unternehmenskulturen und -strukturen eingeschrieben sind. Insbesondere die unausgesprochenen, impliziten Regeln sind sehr wirksam und präsent, weil sie stark verinnerlicht sind und selten hinterfragt werden. Vor allem neue Mitarbeitende, denen institutionelles Wissen fehlt bzw. deren Wissensbestände in den Institutionen marginalisiert und nicht anerkannt sind, haben Schwierigkeiten, diese impliziten Regeln zu erkennen und danach zu handeln. Hier muss ein Perspektivwechsel

einsetzen: Zugehörigkeit ist nicht nur eine Bringschuld des Individuums, sondern die aufnehmende Institution definiert, wer zugehörig ist und wer nicht. Nicht das Individuum muss sich anpassen oder integrieren, sondern die Einrichtung muss sich verändern.

Um es mit der Parabel des Organisationstheoretikers R. Roosevelt Thomas Jr. auszudrücken: Bevor die Giraffe den Elefanten in ihr Haus einlädt, um mit ihm gemeinsam ein Projekt zu machen, muss sie das Giraffenhaus (das auf die Wünsche, Interessen, Bedarfe und Bedürfnisse von Giraffen maßgeschneidert ist) in ein elefantenfreundliches Haus umbauen – noch vor dem Projektstart! Denn selbst wenn der Elefant trotz der schmalen Tür ins Haus gelangen sollte: Wird er sich dort auch wohl, willkommen und zugehörig fühlen? Bevor eine Kultureinrichtung „bunt“ und „vielfältig“ werden kann, muss sie erst „anders“ werden. It's all about belonging!⁷

⁷ R. Roosevelt Thomas (2012): Management of Diversity: Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden: Gabler Verlag.

„Denn nichts ist schwerer abzulegen als alte Gewohnheiten“

André Uelner – Diversitätsagent an der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz in Ludwigshafen, im Gespräch mit dem 360°-Team der Kulturstiftung des Bundes über Kooperationen auf Augenhöhe und die besonderen Herausforderungen von diversitätsorientierten Öffnungsprozessen für Orchester

Herr Uelner, Sie sind seit 2019 Diversitätsagent an der Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz in Ludwigshafen. Wie war die Ausgangslage bei Ihrem Antritt an der Staatsphilharmonie?

Der Landesbetrieb Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz (DSP) agiert als großer kultureller städtischer Player ohne eigene Spielstätte. Das Orchester bedient im Wesentlichen drei verschiedene Publika: Als Reiseorchester bespielt es die (ländlichen) Kommunen im südlichen Bundesland, dazu kommen eigene Abo-Reihen in Ludwigshafen und Mannheim. Internationale Tourneen mit großen Stars der Klassikszene runden das Konzertangebot ab. In der Stadtgesellschaft wird die DSP als durchaus elitär gelesen, was Bemühungen um Zugänge insbesondere zu marginalisierten Teilen der Bevölkerung seitens der Institution erschwert. Mehrere nicht repräsentative Umfragen in der Ludwigshafener Innenstadt lassen zudem darauf schließen, dass die interviewten Menschen mehrheitlich noch nicht einmal von der Existenz des Orchesters wussten. Das hat wohl auch mit der besonderen Situation in Ludwigshafen zu tun: Knapp 16 % der Gesamt-Bevölkerung beziehen Transferleistungen und 2019 hatte Ludwigshafen unter den 15 im Teilhabeatlas untersuchten Regionen mit 14,2 % die höchste Schulabbrecherquote. Die kommunale Verschuldung der Stadt liegt über dem Bundesdurchschnitt, sodass es insgesamt keinen großen finanziellen Spielraum für Kultur gibt. In den

vergangenen zehn Jahren war zu beobachten, dass sich neu entstandene Initiativen der freien Szene mangels Perspektiven in der Regel über kurz oder lang wieder zurückziehen oder über den Rhein nach Mannheim übersiedeln. Insbesondere (post-)migrantische kulturelle Initiativen werden von der allgemeinen Öffentlichkeit oft nicht wahrgenommen, da in der lokalen Presse über ihre Aktivitäten nur in Ausnahmefällen berichtet wird und ein Austausch mit der kommunalen Kulturförderung kaum stattfindet. Dabei liegt der Anteil in der Bevölkerung an Menschen mit statistischem „Migrationshintergrund“ 2022 bei ca. 53 %. Insgesamt fehlt es in Ludwigshafen an Plattformen für einen übergreifenden Austausch und es entsteht vielfach der Eindruck, dass sich Kulturakteur*innen in Nischen eingerichtet haben.

Was hat sich seit dem Start von 360° in der Staatsphilharmonie verändert?

Zu Beginn meiner Tätigkeit an der Staatsphilharmonie wurde mit Hinweis auf die eigene internationale Belegschaft eine mangelnde Diversität zunächst dem Publikum zugeschrieben. In Bezug auf die Belegschaft der eigenen Institution arbeiten wir aktuell weiterhin an der Unterscheidung zwischen „international“ und „divers“.

Im Herbst 2020 wurde das BPoC-Gremium „Stadtphilharmonie“ mit dem Ziel gegründet, Perspektiven abzubilden, die bislang weder im Publikum noch im Orchester repräsentiert sind. Inzwischen kuratiert das Gremium eigene Programme und schreibt Kolumnen für das Magazin der DSP. Außerdem erarbeiten wir zusammen mit dem Landesbetrieb Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen Projekte für Musik im Sozialraum und realisieren für Studierende der Sozialen Arbeit Schulungen im Feld der Ästhetischen Praxis, konkret im Bereich der Klanggestaltung.

Im Outreach-Bereich konnten Sie also bereits einige Erfolge erzielen. Welche weiteren Maßnahmen wurden realisiert?

Inzwischen machen wir auch auf der Personal- und Programmebene Fortschritte. Beispielsweise fand kurz nach Beginn des Programms im Herbst 2019 der Vorschlag zur Implementierung der Antirassismus-Klausel beim Personalrat keinen Anklang. Heute dagegen stehen wir unmittelbar vor der Einführung eines auf dieser Klausel fußenden Verhaltenskodexes als Dienstvereinbarung. Aus dem in diesem Kodex vereinbarten Beschwerdemanagement ergibt sich auch der Bedarf für eine diskriminierungssensible und rechtliche Schulung für die Vertreter*innen der Beschwerdestelle.

Auf der Personalebene sind Orchester Endabnehmende eines

Ausbildungssystems. Unter jetzigen Bedingungen ist die Bewerber*innenlage noch nicht divers genug. Hier kann die Institution allerdings nur bedingt steuernd eingreifen. Bildungs- und Kulturpolitik sind hier in der Pflicht, möglichst schnell gezielte und bessere Nachwuchsförderung zu betreiben, damit mittelfristig mehr Diversität erreicht werden kann. Der Zeitfaktor spielt hierbei eine große Rolle: Kinder, die heute mit dem Lernen eines Instruments beginnen, stehen dem Orchesterbetrieb erst in 15 bis 20 Jahren als professionelle Musiker*innen zur Verfügung.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die Sparte Orchester bei der Umsetzung von Diversität?

Die Arbeit von Orchestern basiert auf einem engen Kultur- und Werkverständnis, das hauptsächlich einen etablierten Kanon reproduziert. Ein Diversifizierungsprozess hingegen kann nur gelingen, wenn das Angebot an Programmformaten und -themen vielfältiger wird, sich nicht allein auf das relativ starre Konzertritual beschränkt und z. B. durch Kooperationen unterschiedliche Musikgenres und -kulturen einbindet. Ein breiteres künstlerisch-inhaltliches Spektrum kann dabei helfen, neue Publika zu erreichen.

Und wie begegnet die Staatsphilharmonie dieser Herausforderung?

Insgesamt versuchen wir schwerpunktmäßig, mit der Bevölkerung vor Ort zu interagieren. In Kooperation mit der Orientalischen Musikakademie Mannheim (OMM) und der Popakademie Baden-Württemberg entstand daher im Frühjahr 2020 das transkulturelle Ensemble Colourage: Die beteiligten Musiker*innen der DSP und der OMM erarbeiten sich basisdemokratisch ein eigenes musikalisches Repertoire mit einem Verständnis zwischen westlich gedachter klassischer Musik und Maqam-basierten Musiktraditionen, die ihren Ursprung in der arabischen Kunstmusik haben. Das Ensemble hat dabei ausdrücklich Raum, sich organisch entwickeln zu dürfen. Nach einer inzwischen zweijährigen Phase der Grundlagenarbeit ist das Ensemble nun an den Punkt gelangt, vermehrt auftreten zu können. Es wurde eine eigene Probensprache entwickelt, dennoch hat man auch erkannt, dass sich ein musikalisches Verständnis kulturell und sprachlich nicht 1:1 übersetzen lässt. Diese Diskrepanz wird jedoch als Ressource begriffen.

Bei dieser Art der Kooperation steht oft die Frage der Ressourcenverteilung im Raum.

Der Etat der DSP entspricht etwa dem Hundertfachen der Zuwendungen, die die Orientalische Musikakademie erhält. Daher war klar, dass die DSP ihre Ressourcen vermehrt einbringen muss und ich als Projektleiter alle organisatorischen Aufgaben übernehmen und auch bei der Akquise von Drittmitteln zuarbeiten würde. Die Finanzierung des Projektes wird seit Beginn der Kooperation zu fast 100 % aus Eigen- und Drittmitteln der DSP getragen. Für operativ-inhaltliche Planungen finden regelmäßige Austauschrunden statt, wobei das basisdemokratisch organisierte Ensemble in rein musikalischen Belangen die Entscheidungshoheit besitzt. Darüber hinaus bietet das Ensemble den Musiker*innen als Netzwerkplattform die Möglichkeit, sich in andere Kooperationen einzubringen: So haben wir auf Wunsch des syrischen Oud-Spielers den Kontakt zu einem Kompositionsprofessor vermittelt, mit dessen Unterstützung der Musiker für die Saison 2023/24 ein Orchesterkonzert mit dem Ensemble Colourage und der Staatsphilharmonie im Konzerthaus Mannheim vorbereitet. Ein weiteres Ensemblemitglied war als Kurator an der Konzeption und Programmierung des Welt Percussion Festivals beteiligt, das in Kooperation zwischen DSP und dem Kulturbüro der Stadt Ludwigshafen stattfand. Die beiden kooperierenden Kulturinstitutionen haben hierbei auf inhaltliche Eingriffe und den Versuch von Steuer- und Messbarkeit verzichtet, um künstlerische Freiheit und Augenhöhe zu ermöglichen. Im Ergebnis konnte bei diesem Festival zum ersten Mal ein auffällig diverses Publikum erreicht werden.

Wie stellt man bei diesen ressourcenmäßig ungleichen Voraussetzungen Augenhöhe zwischen den Kooperationspartnern her?

Grundsätzlich habe ich den Eindruck gewonnen, dass wir uns als Vertreter*innen einer von der öffentlichen Hand finanzierten Kulturinstitution in einem Spannungsverhältnis bewegen: Angesichts der vergleichsweise guten finanziellen und personellen Ausstattung trägt die DSP in Kooperationen organisatorisch und finanziell zumeist den Großteil der Verantwortung, gleichzeitig muss sie den eigenen Einfluss inhaltlich zurücknehmen, um den Partnern inhaltlich-künstlerische Gestaltungsmacht zu überlassen. Hierbei ist es notwendig, die eigenen institutionellen Abläufe und Routinen zu flexibilisieren. Darüber hinaus versuchen wir, neue kuratierende und managende Kompetenzen bei Akteur*innen in der Stadt in ihrer eigenen Entwicklung und eigenen Logik behutsam zu unterstützen. Ein völlig gleichberechtigtes Agieren ist angesichts des ressourcenbezogenen Gefälles nur durch ein sensibles Vorgehen und aktuell zumeist

lediglich annäherungsweise möglich. Die kontinuierliche Zusammenarbeit in auf mehrere Jahre angelegten Kooperationen kann dabei helfen, langfristig Augenhöhe herzustellen.

Welche Empfehlungen haben Sie für andere Institutionen, die eine Kooperation mit Akteur*innen aus der Stadtgesellschaft anstreben?

Für die Entwicklung wertschätzender und langfristig belastbarer Partnerschaften ist die zugrundeliegende Haltung der Mitarbeitenden in der kooperierenden Kulturinstitution entscheidend, denn nichts ist schwerer abzulegen als alte Gewohnheiten. Die Grenzen zu (positiver) Diskriminierung, Instrumentalisierung oder Tokenisierung werden dabei unbeabsichtigt schnell überschritten. Umso mehr gehört meiner Ansicht nach zu den Grundbedingungen, kontinuierlich daran zu arbeiten, alte Muster zu erkennen – insbesondere bei Kooperationen mit Machtasymmetrien. Von der Hausleitung müssen für diese ständige Reflexion und Überprüfung zwingend ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Kooperationspartner*innen spüren sehr genau, ob Mitarbeitende einer Kulturinstitution eine Kooperation mit einem ehrlichen Interesse eingehen, und sie bemerken es auch, falls sich die Intention unterwegs wieder verändert.

Den Prozess verankern oder: Substanzielle Veränderungen zulassen

Hendrikje Brüning – Strategische Organisationsentwicklung
am Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg

Der Text entstand mit Unterstützung von Sarah Hergenröther, 360°-Agentin für kulturelle Vielfalt und Diversitätsentwicklung an der Münchner Stadtbibliothek, Anja Junghans, Agentin für Diversität am LWL-Industriemuseum Henrichshütte Hattingen und Bronwyn Tweddle, Referentin für Diversität am Mecklenburgischen Staatstheater Schwerin.

Diversitätsorientierung öffnet und verändert nachhaltig – wenn die Einrichtung sie denn lässt, denn früher oder später umfasst der Öffnungsprozess in größerem oder kleinerem Ausmaß die gesamte Organisation.

Ein zentrales Learning aus dem Austausch mit den 360°-Institutionen ist: Die Prozesse in den unterschiedlichen Einrichtungen haben zwar Gemeinsamkeiten, aber gestalten sich gleichzeitig individuell sehr verschieden. Und weil es nicht *die* Blaupause für *den einen* Prozess geben kann, werden die Prozessphasen im Folgenden knapp zusammengefasst und von drei weiteren 360°-Agentinnen aus einem Museum, einer Bibliothek und einem Theater kommentiert. Ziel ist es, so ansatzweise die Bandbreite der Erfahrungen bei der Prozessumsetzung darstellen zu können.

Grundlegend vorweg:

Als Orientierung im Prozess können vier Kernelemente genutzt werden, von denen zwei intern und zwei extern ausgerichtet sind: Intern werden 1.) Bausteine aus dem Change-Management genutzt, die den Öffnungsprozess als Leitungsaufgabe „top-down“ verankern und damit veränderte Verhältnisse ermöglichen. Daneben werden 2.) „bottom-up“-orientierte Bausteine aus der Organisationsentwicklung (OE) eingesetzt, die es der gesamten Organisation auf allen Ebenen ermöglichen, sich einzubringen. Als Leitlinie kann gelten: *Intern verankern, bevor es extern umgesetzt wird.* So soll vermieden

werden, dass kommunikativ eine öffentliche Erwartungshaltung hervorgerufen wird, die aber intern noch gar keinen substanziellen Rückhalt findet.

Kommentar von Sarah Hergenröther, Bibliothek: Das ist ein super wichtiger Punkt!

Trotzdem geht es von Beginn an nicht ohne die Auseinandersetzung mit Stakeholdern und einem Austausch darüber, wer – und wer auch nicht – mit der Einrichtung interagiert und sich in ihr wiederfindet. Weitere Kernelemente sind also 3.) die Stakeholder-Interaktion und 4.) externe Expertisen-Impulse, die es von Beginn an braucht, damit die Organisation sich wirklich öffnen kann. Denn: Einer nicht-geöffneten Organisation fehlen die Ressourcen, um sich allein aus sich selbst heraus zu öffnen.

Kommentar von Sarah Hergenröther, Bibliothek: Ja! Perspektiven von außen helfen zu erkennen, welche blinden Flecken es gibt und was im Prozess getan werden muss, um diese zu füllen.

Erste Prozessphase: Analysieren, verstehen und klären

Zu Beginn des Prozesses hilft der Blick darauf, welche Erwartungen und Annahmen in Hinsicht auf den diversitätsorientierten Prozess bestehen. Eine erste wichtige Klärung besteht darin, dass man sich nicht auf ein „Projekt“ einlässt, sondern auf einen langfristigen Prozess: Diversitätsorientierung verändert dauerhaft, wie und mit wem die Einrichtung ihre Aufgaben erfüllt, also auch Arbeitsweisen und -routinen. Diversitätsorientierung bezieht sich auf das Wie des Arbeitens, das Miteinander und damit auch auf das Verhalten von Organisationen und ihren Individuen.

Kommentar von Sarah Hergenröther, Bibliothek: Hier sollte auch direkt das Erarbeiten einer diskriminierungskritischen Haltung bedacht werden.

Ein wichtiger Baustein und eine erste Maßnahme in der Anfangsphase ist die Festlegung, wer sich um den Prozess kümmert, um dann idealerweise von diesem Change-Team ausgehend den Status quo in den Blick zu nehmen: Wissen wir, was Diversitätsorientierung bedeutet?

Es folgt der Wissens- und Kompetenzaufbau für das Change-Team, der den Diskurs um potenzialorientiertes Diversity-Management und machtkritische Antidiskriminierungsarbeit umfasst. Ein gemeinsames und reflektiertes Verständnis von Diversität ist entscheidend für die Umsetzung des Prozesses, da auf Grundlage dessen die eigene Organisation analysiert und am besten von unterschiedlichen Hierarchieebenen beschrieben werden kann: Wie ist es um die Diversität in den Bereichen Organisation, Personal, Publikum und Programm bestellt?

Kommentar von Anja Junghans, Museum: Kaum eine Organisation beginnt komplett bei null. Es lohnt sich herauszufinden, welche Ideen in wessen Schublade schlummern und welche Maßnahmen vielleicht sogar schon umgesetzt wurden. Dabei geht es auch darum, bereits geleistete Bemühungen wertzuschätzen und potenzielle Verbündete für den Prozess ausfindig zu machen.

*Kommentar von Sarah Hergenröther, Bibliothek: Aus unserer Erfahrung ist es wichtig, dass man diese Fragen nicht allein, sondern nur im Austausch mit Feedbackgruppen analysieren kann. Nur dann können bestehende Schwächen erkannt werden. Bei uns hat die Analyse der Programmangebote nur durch wiederholte Feedback-Schleifen mit den Menschen, die wir erreichen wollen, funktioniert. Zu diesem Zweck haben wir verschiedene Fokusgruppen-Interviews durchgeführt und Beratung eingeholt. Beispielsweise haben uns Vertreter*innen von Migrant*innenvereinen auf der Basis unserer Programmhefte eine Rückmeldung zu unseren Veranstaltungen gegeben. Dabei wurde uns gespiegelt, dass wir zwar viele gute Themen aufgreifen, allerdings einen eurozentrischen Blick haben. Um uns hier weiterzuentwickeln, haben 15 Kolleg*innen die Online-Qualifizierung „Erfolgreich rassistisch verhalten“ von Noah Sow durchlaufen. Auch in Bezug auf unseren Medienbestand war die externe Expertise notwendig: Während wir zunächst davon ausgegangen sind, dass es für die weitere Diversitätsentwicklung eine Ausweitung und Bewerbung unseres Fremdsprachenportfolios braucht, hat sich durch die Beratungen gezeigt, dass es eigentlich darum geht, über die Inhalte der Medien andere Perspektiven abzubilden. Daran angeschlossen hat sich die Analyse des bibliothekseigenen Kinderbuchbestandes: Wer sind die Held*innen in unseren Medien? Gibt es Held*innen of Color, Geschichten mit Kindern im Zentrum, die eine Behinderung haben, oder Erzählungen aus Regenbogenfamilien? Nur durch das Feedback von außen haben wir die Stellen gefunden, an der die Analyse ansetzen musste.*

Zweite Phase: Kommunikative Verankerung

Die Phase der kommunikativen Verankerung beginnt häufig als ein zweiter Schritt, ist dann aber durchlaufend. Als Herausforderung kann sich hierbei erweisen, dass sich die Organisation in diesem Zusammenhang die Frage nach dem *Warum* stellt. Für den Prozess muss es nicht nur einen einzigen Grund geben, aber es ist von Vorteil, dass die Motivation(en) den initiierenden Personen klar sind. Denn für einen wirksamen Prozess ist von Beginn an folgendes gemeinsames Verständnis über das Vorgehen und den Verlauf hilfreich: Die Organisation muss die Veränderung wirklich wollen, denn auf dem Weg dahin muss sie Eingriffe und Veränderungen in ihrem System zulassen.

Als Change-Elemente werden der Prozess selbst, seine Relevanz und das Ziel des Öffnens und gemeinsamen Lernens optimalerweise durch die Leitung verankert. Als OE-Element empfiehlt sich eine Struktur (bspw. eine AG), in der Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche Feedback geben können. So kann das Change-Team herausfinden, was die Organisation an unterschiedlichen Stellen braucht, um die Veränderung zu gestalten – diese Maßnahme hilft auch, typischen Widerständen wie dem Gefühl von Inkompetenz, Unverständnis gegenüber den Inhalten oder der Notwendigkeit der Verankerung entgegenzuwirken.

Kommentar von Anja Junghans, Museum: Bei der Etablierung einer AG sollte bedacht werden, dass es keine Blaupause für den Prozess gibt und nicht immer alles in der gewünschten Zeit und Abfolge passiert. So ist nicht von Anfang an und auch im Laufe des Prozesses nicht an allen Punkten hausinternes Feedback zum Diversitätsprozess erforderlich. Wir haben der AG deshalb eine etwas andere Rolle gegeben: Die Mitglieder haben sich in den ersten zwölf Monaten intensiv und praxisnah mit Diversität auseinandergesetzt und gemeinsam ihre Ziele und ihre Haltung in Form eines Leitbilds festgehalten. Heute entwickelt die AG auf Basis dieses Leitbilds eigene Aktivitäten, z. B. ein Nachbarschaftsessen, die diversitätsorientierte Erweiterung unseres Postverteilers oder eine Exkursion für Mitarbeitende.

*Weiterer Kommentar von Anja Junghans, Museum: Bei der Gründung einer AG – gerade, wenn sie sich aus Vertreter*innen aller bzw. möglichst vieler unterschiedlicher Bereiche der Organisation zusammensetzen soll – stellt sich die Frage, ob die Teilnahme freiwillig ist oder angewiesen werden sollte. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität steckte zu Beginn des 360°-Programms noch in den Kinderschuhen. Wir haben deshalb einen Mittelweg gewählt: Angewiesen wurde, dass mindestens eine Person aus jedem Arbeitsbereich in der AG vertreten ist. Die Auswahl dieser Person haben wir jedoch den Mitarbeitenden überlassen. Mittlerweile ist die Teilnahme freiwillig und die Arbeitsgruppe heute noch mitgliederstärker als am Anfang.*

Kommentar von Sarah Hergenröther, Bibliothek: In unserem Fall wurde die Bedeutung von Diversität für unsere Einrichtung in einem durch die Leitung initiierten Visionsentwicklungsprozess verankert. Zusätzlich zeigt sich, dass die offenen Diskussionen zum Thema Diversität in den verschiedenen Bibliotheksteams sehr hilfreich sind, um eine gemeinsame Haltung zu entwickeln. Jedes Team wird einmal pro Jahr besucht, über durchgeführte und geplante Maßnahmen informiert und zu ihren Berührungspunkten zum Thema Diversität gefragt. Dabei entstehen je nach Standort unterschiedliche Diskussionen, die wertvolle Hinweise auf den Status quo geben. Die Gespräche zeigen aber auch, welche unterschiedlichen Perspektiven und Ressourcen in

*den Teams vorhanden sind und sie motivieren die Kolleg*innen, sich gemeinsam mehr mit Diversität auseinanderzusetzen.*

Dritte, wiederkehrende Phase: Maßnahmen priorisieren und den Prozess intern verankern

In dieser Phase treten die meisten Widerstände auf. Sie ist fortlaufend und sollte immer wieder neu aufgenommen werden, denn hier wird grundlegend kritisch auf das eigene Prozesshandeln geschaut: Bewirken die Maßnahmen das, was wir erhofft haben, und sind sie an die aktuellen Bedarfe angepasst?

Diese zwei Fragen lassen sich anhand der Beobachtung von Widerständen gut beantworten. Ein typischer Widerstand besteht im wahrgenommenen Zeitmangel und ist häufig strukturell angelegt: Nach der anfänglichen Dynamik des Prozessstarts wird deutlich, dass die Öffnung dauerhaft Zeitressourcen und vor allem die Aufmerksamkeit beteiligter Personen beansprucht. Als Change-Element ist hier die tatsächliche Veränderung der Verhältnisse wichtig: Kompetenzaufbau und das Umsetzen von Öffnungsprozessen dürfen kein „on-top“-Thema sein, sondern sollten zu Regelaufgaben des Betriebes werden. Als OE-Elemente braucht es die entsprechenden Strukturen und Räume für Reflexion, Austausch sowie Verständnis- und Kompetenzaufbau. Der Prozess wird darüber verankert, dass Mitarbeitende kontinuierlich eingebunden werden und optimalerweise die Zahl der involvierten Personen nach und nach ansteigt.

Vierte, wiederkehrende Phase: Etablieren neuer Verhältnisse und Einüben neuer Verhaltensweisen

Diese Phase ist eng mit der dritten Phase verbunden: Die Evaluierung der Maßnahmen in der vorherigen Phase zeigt, ob die gewünschte Wirkung eintritt. Nun stehen die einzelnen Mitarbeitenden sowie die Gesamtorganisation vor der Herausforderung, die erprobten Veränderungen einzuüben und aus kurzzeitigen Neuerungen nachhaltige Strukturen und Routinen zu schaffen, die eine diversitätssensible Zusammenarbeit ermöglichen. Diese Phase wird häufig unterschätzt. Das Gefühl, die Herausforderungen verstanden zu haben, trügt darüber hinweg, dass sich Verhältnisse und Verhalten tatsächlich verändern müssen. Diversitätsorientierte Öffnung muss nicht nur verstanden, sondern auch gelebt werden, wenn sie wirksam sein soll. Als Change-Element stellt sich hier vor allem die Ressourcen-Frage, deshalb ist die Leitung dafür verantwortlich, veränderungsfördernde Strukturen bereitzustellen. Spätestens an dieser Stelle muss eine Revision der Gesamtstrategischen Ausrichtung vorgenommen werden: Wie will die Einrichtung Diversitätsorientierung dauerhaft als strategisches Element implementieren? Als OE-Element ist hier die Evaluierung auf unterschiedlichen Ebenen

wichtig: Je länger der Prozess läuft, desto unterschiedlicher ist das Ausmaß des Involviert-Seins der internen Personen – einige sind von Beginn an dabei, neue Mitarbeitende steigen womöglich noch ganz neu in alle Fragen ein. Bevor Diversitätsorientierung ein selbstverständlicher Teil der Organisationskultur ist, bedarf es einer recht hohen Anzahl an Wiederholungen veränderter Routinen.

Kommentar von Anja Junghans, Museum: Hier zeigt sich deutlich, dass für einen Diversitätsprozess ein hohes Maß an Verständnis und Aufmerksamkeit für Organisationsentwicklung unerlässlich ist. Personen, die mit dem Prozess betraut sind, sollten also möglichst auch darin Kompetenzen haben oder erlangen.

Kommentar von Bronwyn Tweddle, Theater: Der Beitrag beschreibt die wichtigsten Punkte zur Prozessgestaltung und die klare Struktur scheint auch aus Theaterperspektive hilfreich.

Fünfte Phase: Schwerpunkt verschieben

Heißt das also, dass Diversitätsorientierung für eine Organisation dauerhaft ein Thema mit der höchsten Prioritätsstufe bleiben muss, um wirksam umgesetzt werden zu können? Ja und nein. Wenn die Diversitätsorientierung über einen längeren Zeitraum und stetig geübte Veränderung Teil der gelebten Kultur geworden ist, dann können andere Themen wieder mehr in den Vordergrund rücken und der Evaluierungszyklus in dieser Hinsicht länger werden – ganz ohne Aufmerksamkeit sollte Diversität als Teil des Selbstverständnisses allerdings niemals bleiben.

*Maßnahmen zur
diversitätsorientierten
Öffnung in Kultur-
institutionen*



Zum Hintergrund

Die vier Jahre der Programmlaufzeit haben deutlich gezeigt, dass bei diversitätsorientierter Öffnung nur ein langfristig angelegter Prozess zu strukturellen Veränderungen in den Kulturinstitutionen führen kann. Diversitätsorientierte und diskriminierungssensible Öffnung bedeutet für die Einrichtungen, Haltungen und Arbeitskulturen zu hinterfragen und starre Hierarchien zu flexibilisieren sowie die Verteilung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen neu auszuhandeln. Neues Wissen muss erworben und regelmäßig aktualisiert werden, gewohnte Routinen müssen reflektiert und ggf. verändert werden – ein diversitätsorientierter Transformationsprozess ist eine komplexe und ganzheitliche Querschnittsaufgabe.

Die folgende Zusammenstellung wirksamer Maßnahmen soll Orientierung bei der diversitätsbezogenen Organisationsentwicklung von Kulturinstitutionen bieten, wobei der Fokus vor allem auf der Dimension der herkunftsbezogenen Diversität und damit verbundenen intersektionalen Aspekten liegt. Sie basiert ausschließlich auf der vierjährigen empirischen Erfahrung und den Erkenntnissen der 39 am Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft teilnehmenden Einrichtungen. Da sich die Voraussetzungen und Bedarfe in den einzelnen Häusern unterscheiden, wurden nicht alle aufgelisteten Maßnahmen in allen Häusern umgesetzt.

Beim Start von 360° wurden die drei P-Bereiche – Personal, Programm, Publikum – als Arbeitsschwerpunkte definiert, um den Prozess im Querschnitt zu verankern. Im Programmverlauf kamen als weitere Fokusfelder die Bereiche Organisation & Struktur, interne und externe Kommunikation hinzu.

Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und versteht sich nicht als Schritt-für-Schritt-Anleitung. Eine solche ist aufgrund der individuellen Ausgangssituationen in den Institutionen nicht sinnvoll. Die Liste soll vielmehr verschiedene Instrumente und Herangehensweisen zur diversitätsorientierten Öffnung aufzeigen sowie eine Orientierung und Inspiration für die Gestaltung von Diversitätsprozessen geben. Die aufgelisteten Maßnahmen sind spartenübergreifend einsetzbar und können in unterschiedlichen Kulturinstitutionen (und auch in darüberhinausgehenden Kontexten) Anwendung finden.

Der Prozess ist umfassend und hochkomplex. Nicht alle Maßnahmen können sofort und gleichzeitig umgesetzt werden. Auch kleine Schritte bedeuten Fortschritt. Wichtig ist, anzufangen!

Voraussetzungen

Die erfolgreiche Umsetzung eines Diversifizierungsprozesses hängt von zahlreichen Rahmenbedingungen ab. Aus der Befragung der 360°-Institutionen wurden zwei Voraussetzungen als besonders wichtig für das Gelingen des Prozesses ermittelt:

1. Eine dezidierte Haltung und starke Motivation der Leitung eines Hauses

Das Programm zeigt, dass die Umsetzung eines diversitätsorientierten Transformationsprozesses tiefgreifend, komplex und langwierig ist und – wie jedes Veränderungsvorhaben – auf Widerstände innerhalb der Organisation stoßen kann. Maßgeblich für einen erfolgreichen und nachhaltigen Wandel ist es daher, dass die Hausleitung den Prozess als chancenreiche Entwicklung an die Mitarbeitenden kommuniziert, ihn sichtbar fördert und verantwortet. Eine Auseinandersetzung mit Diversitätsthemen und gesellschaftlicher Diskriminierung sowie die Bereitschaft zu strukturellen Veränderungen auf Leitungsebene sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg des Vorhabens. Geschieht dies nicht oder wird der Prozess lediglich auf einer symbolischen Ebene unterstützt (bzw. auf untergeordnete Strukturen delegiert), wird er mit hoher Wahrscheinlichkeit keine nachhaltige Wirkung entfalten. Darüber hinaus sind Leitungen in der Position, für die

Prozesse und die dazugehörige Infrastruktur bei kulturpolitischen Entscheidungsträger*innen zu werben und so Veränderungen bei den Rahmenbedingungen mitanzustoßen.

2. Kulturpolitische Rahmenbedingungen für die Herstellung von Verbindlichkeit

Die Verbindlichkeit für die Umsetzung von diversitätsorientierten Maßnahmen und Strategien wurde im 360°-Programm qua Teilnahme automatisch hergestellt. Damit der Diversitätsprozess weitergeführt und nachhaltig in die breite Kulturlandschaft implementiert werden kann, braucht es den Erfahrungen aus dem Programm zufolge klare kulturpolitische Rahmenbedingungen (z. B. die Verankerung von Diversitätsentwicklung in Förderkriterien oder die Neuformulierung von Erfolgsmaßstäben). Außerdem bedarf es grundsätzlich eines Auftrags und der damit einhergehenden Bereitstellung von neuen und der Umverteilung von vorhandenen Ressourcen.

Ressourcen

Eine langfristige diversitätsorientierte Organisationsentwicklung bedeutet für Kulturinstitutionen eine Veränderung in Strukturen, Prozessen und Kommunikation. Notwendig für diesen Wandel sind Zeit, Personal, finanzielle Mittel, Bereitstellung von Infrastruktur und neues Wissen. Um diesen Bedarfen gerecht zu werden, können einerseits Ressourcen in den Institutionen umverteilt, andererseits von der Kulturpolitik zusätzliche Mittel bereitgestellt werden.

Diese Umverteilung geht einher mit einer neuen Priorisierung der Aufgaben im Haus: Eine Ausstellung, Aufführung oder Lesung weniger im Jahr zu produzieren, setzt Zeit und Energie bei den Mitarbeitenden für diversitätsorientierte Aufgaben frei. Neue künstlerische Formate können ausprobiert, neue Netzwerke aufgebaut und gepflegt werden, es bleibt mehr Raum für die Anpassung von Kommunikationsstrategien in Richtung Stadtgesellschaft, für die Weiterbildung zum Thema Diversität u. a. Darüber hinaus betrifft die Umverteilung auch vorhandene Infrastruktur (Räume, Technik etc.), die für Kooperationsvorhaben mit Gruppen und Institutionen der diversen Stadtgesellschaft zur Verfügung gestellt werden kann. Aus Sicht der 360°-Teilnehmenden erlaubt diese neue Priorisierung innerhalb der Institution, Diversität als Querschnittsthema nachhaltig in der gesamten Organisation zu verankern. Die Erfahrungen zeigen, dass es bei Einführung von Diversität als zusätzlicher Aufgabe zu einer Überforderung und in der Konsequenz zu Ablehnung oder einer beträchtlichen Verlangsamung der Prozesse kommen kann.

Für die erfolgreiche Implementierung von Diversität braucht es außerdem zusätzliche Finanzmittel und neues Personal: Diversitätsprozesse strategisch zu planen und zu koordinieren, Strukturen für Beteiligungsprozesse aufzubauen, Diskurse zu verfolgen und in die programmatische und strategische Positionierung der Institution zu übersetzen – dafür braucht es neue Kompetenzen am Haus und zusätzliche Stellen. Der Öffnungsprozess geht einher mit einer Reihe von neuen Aktivitäten und Verpflichtungen (z. B. die Durchführung von Fortbildungen für die Belegschaft, die Einbeziehung von externen Expert*innen, die Vergütung der Kooperationspartner*innen aus der Stadtgesellschaft), die mit finanziellen Ausgaben verbunden sind. Da die Kulturinstitutionen diese aus eigener Kraft oft nicht stemmen können, sind kulturpolitischen Entscheidungen für Aufstockungen und neue Fördermodelle notwendig.

Zum Entstehungsprozess:

Die in diesem Kapitel zusammengefassten Erkenntnisse sind das Ergebnis eines intensiven gemeinsamen Arbeitsprozesses mit den Diversitätsagent*innen und Leitungen aller 39 in 360° geförderten Institutionen. Sie basieren auf einem Fragebogen, der von den Kultureinrichtungen ausgefüllt und von der Kulturstiftung des Bundes ausgewertet wurde. Bei der 360°-Akademie im Juni 2022 wurde die erste Version der Maßnahmenliste in einer großen Redaktionssitzung mit den Agent*innen und Leitungen der geförderten Häuser überarbeitet und anschließend von der Kulturstiftung unter Einbeziehung von erneutem Feedback zweier Agentinnen redigiert und finalisiert. Die Kulturstiftung des Bundes dankt allen Beteiligten herzlich für das Teilen ihrer Erfahrungen, die konstruktive Kritik und den produktiven Austausch! Besonderer Dank gilt Judith Blumberg und Sylvia Linneberg für ihr kluges Feedback in der finalen Arbeitsphase!

Übersicht der Maßnahmen zur diversitätsorientierten Öffnung in Kulturinstitutionen

Organisation & Struktur

- Einrichtung einer Personalstelle für Diversität
- Implementierung einer AG Diversität
- Regelmäßige Arbeitstreffen der Hausleitung mit Diversitätsagent*in bzw. AG Diversität
- Umsetzung eines Leitbildprozesses
- Einrichtung einer Beschwerdestelle
- Vereinbarungen zur strukturellen Verankerung von Diversität
- Externe Beratungsgremien und Expert*innen

Interne Kommunikation

Maßnahmen zum aktiven Austausch und zur Abfrage von Interessen und Bedarfen der Mitarbeitenden:

- Vorstellung des Prozesses in verschiedenen Bereichen und Abteilungen
- Schaffung von Kommunikationsräumen für Austausch und kollegiale Beratung
- Offene Sprechstunden von Diversitätsagent*in

Maßnahmen, die auf die Bereitstellung von Informationen zielen:

- Erstellung von Kommunikationstools
- Diversity-Wiki / Vielfalts-Bibliothek

Personal

- Diversitätsbezogene Datenerhebung in der Belegschaft
- Kontinuierliches Fortbildungsangebot
- Diversitätssensible Bewerbungsverfahren
- Anbieten von bezahlten Praktikumsstellen
- Entwicklung der Anforderungsprofile bei der Ausbildung
- Externe Beiratsgremien und diverse Besetzung von Jurys

Programm

- Diversitätsgespräch bei der Programmvorbereitung
- Partizipative und ko-kurative Programmformate in Kooperation mit Communitys
- Programmformate zu Sonderanlässen
- Regelmäßige Programmformate mit Diversitätsschwerpunkt
- „Artists in Residence“-Programme
- Einbindung von nicht-institutionell organisierten Projekten
- Programme im Stadtraum

Publikum

Standortbestimmung:

- Durchführung einer Ist-Analyse
- Durchführung einer Nichtbesucher*innen-Befragung

Community-Outreach:

- Regelmäßige Besuche bei den Communitys
- Schaffung von Begegnungsräumen und Bereitstellung von Infrastruktur

Externe Kommunikation

- Leitbild und Prozesskommunikation von Diversität
- Barrierearme Kommunikation:
 - Mehrsprachige Angebote
 - Leichte Sprache
 - Gendersensible Sprache
- Diversitätssensible Bildsprache
- Erweiterung des Verteilers
- Kontextualisierung

Organisation & Struktur

Laut systemischer Organisationstheorie verfolgen Organisationen einen einzigen Zweck: den des Selbsterhalts. Solange ihre Existenz bei den vorhandenen Ressourcen, Abläufen, Kommunikationen und selbstdefinierten Zielsetzungen gewährleistet ist, besteht ein großes Beharrungsvermögen gegenüber Neuerungen. Veränderungen substantieller Natur – wie es diversitätsorientierte Öffnungsprozesse sind – verlangen umfangreiche Anpassungen und sind mit erheblichen Anstrengungen für die Organisation verbunden. Dies betrifft im gleichen Maße Kulturorganisationen. Um die angestrebten Veränderungen dauerhaft zu implementieren, ist es daher wichtig, neue Haltungen und neue Strukturen zu schaffen.

Das Besondere an einem diversitätsorientierten Transformationsprozess ist sein hoher emotionaler Grad. Hier liegt der Schwerpunkt nicht auf der Neuorganisation von technischen Abläufen und Kommunikationswegen, sondern auf der Hinterfragung bisheriger Haltungen von Mitarbeitenden und Institutionen, der Aushandlung von (neuen) Werten, der Einführung von neuen ästhetischen Ansätzen, der Vermittlung zwischen unterschiedlichen kulturellen Verständnissen und Interessen u. a. Der Prozess verläuft zyklisch und fordert zur ständigen Neureflexion des eigenen Selbstverständnisses auf. Er wird von intensiven gesellschaftlichen Diskursen und Debatten begleitet, die einen starken Einfluss auf die Inhalte und die Dynamiken der Prozesse ausüben und regelmäßige Anpassungen erforderlich machen. Transparenz in der Kommunikation, Offenheit, Geduld und eine fehlerfreundliche Organisationskultur sind wichtige Faktoren, um die Veränderungen trotz dieser Herausforderungen voranzubringen. Darüber hinaus braucht es externe Unterstützung für alle (Hausleitungen, Agent*innen und weitere Personen), die diese Prozesse aktiv gestalten.

Vor der Umsetzung von diversitätsorientierten Maßnahmen empfiehlt sich eine interne Organisationsanalyse (mit externer Beratung), in der das vorhandene Diversitätsverständnis erhoben sowie die internen Strukturen und die damit verbundenen Bedarfe für den Prozess ermittelt werden. Im Zuge dessen kann unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren wie Größe und Komplexität der Einrichtung auch eine Empfehlung zur Aufgabenverteilung gegeben werden: Empfiehlt sich beispielsweise der Einsatz einer Einzelperson, eines Tandems oder eines Diversitätsteams? Begleitend zu dieser Analyse sollte ein interner Dialog stattfinden, in dem gemeinsam mit der Belegschaft die Ziele des Prozesses diskutiert und ausgearbeitet werden.

MAßNAHMEN

○ Einrichtung einer Personalstelle für Diversität

Das Modell Diversitätsagent*in wurde im Rahmen des Programms als wichtigste strukturelle Maßnahme eingeführt: In ihrer Funktion mit Querschnittsaufgaben begleiten die Agent*innen allein oder im Team den Prozess fachlich, koordinieren Aktivitäten, kommunizieren in die Institution, gewinnen Mitstreiter*innen, entwickeln mit Leitungsgremien Strategien, pflegen Kontakte und Austausch mit externen Kooperationspartner*innen und holen deren Feedback ein. Die Präsenz der/des Agent*in im Haus und ihr/sein Interesse an den Aufgabenbereichen der Mitarbeitenden erhöhen wesentlich die Akzeptanz des Diversifizierungsprozesses. Insbesondere aufgrund der hohen emotionalen Aufladung ist eine Unterstützung des/der Agent*in seitens der Hausleitung erforderlich. Im Idealfall sollte darüber hinaus externe Unterstützung durch Coaching oder Supervision ermöglicht werden.

Zu Beginn des Prozesses bedarf es, in Zusammenarbeit mit der Leitung, einer klaren Definition der Rolle, Aufgaben und Mandatierung des/der Agent*in in der Einrichtung sowie einer gemeinsamen Analyse der Ausgangslage. Darauf aufbauend schafft die gemeinsame Formulierung von Zielvereinbarungen eine Orientierung in Bezug auf Zielgrößen und Erfolgsmaßstäbe.

Die/Der Agent*in ist eine Fachkraft und nicht alleinige*r Verantwortungsträger*in für den gesamten institutionellen Veränderungsprozess.

○ Implementierung einer AG Diversität

Unter unterschiedlichen Namen (z. B. „AG Diversität“, „Diversitätslenkungsgruppe“ bzw. „-steuerungsgruppe“) wurden Gremien in den Häusern geschaffen, die den Prozess in die Breite der Institution tragen und an der Schnittstelle von Top-down zu Bottom-up agieren. Sie formulieren Ziele, planen Maßnahmen und Aktivitäten und steuern die Umsetzung der Vorhaben. Dabei sollten von Anfang an gemeinsam mit der Leitung die Befugnisse und Ressourcen der Arbeitsgruppe definiert werden. Bei größeren Institutionen wurden oft zwei Gremien konstituiert: einerseits eine Steuerungsgruppe bestehend aus Diversitätsagent*in und Haus- bzw. Projektleitung, die für die strategische Planung zuständig ist, und andererseits ein operatives Gremium aus interessierten Mitarbeiter*innen, das im Optimalfall das Berufsspektrum der Institution abbildet. Arbeitsgrundlage der AG sollten ein gemeinsames Diversitätsverständnis und regelmäßige Schulungen der Mitglieder sein.

○ **Regelmäßige Arbeitstreffen der Hausleitung mit Diversitätsagent*in bzw. AG Diversität**

Ein fixer Termin schafft auf organisationaler Ebene Verbindlichkeit in der Umsetzung der Veränderungsprozesse. So können strategische Planungen und Fortschritte in der Zielumsetzung regelmäßig reflektiert und ggf. angepasst werden.

○ **Umsetzung eines Leitbildprozesses**

Ein Leitbild legt die grundsätzliche Ausrichtung eines Hauses fest und fungiert als Identifikationsinstrument und verbindliches Wertesystem sowohl nach innen als auch nach außen. Um glaubwürdig und nachhaltig in die Institution hineinwirken zu können, ist es wichtig, dass möglichst viele Mitarbeitende an seiner Entstehung beteiligt werden und die Ergebnisse in der Folge aktiv unterstützen und sie im täglichen Handeln auf organisationaler Ebene verankern. Die Erstellung eines Leitbildes ist ein gemeinsamer Aushandlungsprozess, bei dem Haltungen und Diversitätsverständnisse hinterfragt werden und der aufgrund seiner Komplexität auch mehrere Monate in Anspruch nehmen kann. Nach außen kann das Leitbild als Selbstbeschreibung und durch die Formulierung von diversitätsorientierten Zielsetzungen eine wichtige Rolle im Recruitment spielen.

○ **Einrichtung einer Beschwerdestelle**

Der Arbeitgeber ist nach §§ 13 Abs. 1 Satz 1 AGG, 12 Abs. 5 AGG gesetzlich verpflichtet, eine Beschwerdestelle einzurichten und bekannt zu machen. In einigen 360°-Institutionen wurde während des Programms eine Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eingerichtet, um auf Diskriminierungen am Arbeitsplatz wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität adäquat reagieren zu können. Dabei ist es wichtig, durch entsprechende Weiterbildungen die fachlichen Kompetenzen zu erlangen und die Arbeit der Beschwerdestelle in der Organisation bekanntzumachen.

○ **Vereinbarungen zur strukturellen Verankerung von Diversität**

Schriftliche Vereinbarungen schaffen Verbindlichkeit. Sie gewährleisten, dass Diversität auf der strukturellen Ebene der Organisation verankert und gelebte Praxis wird. Bei der Umsetzung haben sich deshalb Dokumente wie Hausordnungen, Verhaltenskodizes, betriebliche Dienstvereinbarungen,

Antidiskriminierungsklauseln in Verträgen oder Richtlinien zu diskriminierungsfreien Veranstaltungen als wirksame Instrumente erwiesen.

○ **Externe Beratungsgremien und Expert*innen**

In vielen Institutionen hat sich die regelmäßige Einbeziehung von externen Expert*innen aus dem Bereich Organisationsentwicklung als wirksame Maßnahme erwiesen. Sie können die Prozessarchitektur aus der Distanz mit einem ganzheitlichen Blick analysieren und bieten so eine wichtige externe Reflexionsebene.

Interne Kommunikation

Eine verlässliche und nachvollziehbare Kommunikation bildet das Grundgerüst des Transformationsprozesses. Dazu gehört einerseits der Austausch mit der Stadtgesellschaft, um über Möglichkeiten zur Partizipation und Mitgestaltung zu informieren und Wünsche und Bedarfe aufzunehmen (s. Kapitel *Externe Kommunikation*) und andererseits eine transparente Kommunikation über den Öffnungsprozess und die dazugehörigen geplanten Maßnahmen an die eigenen Mitarbeitenden. Beide Kommunikationen sollten gut aufeinander abgestimmt sein und sichtbare strukturelle Konsequenzen haben, damit die diversitätsorientierten Ambitionen und Ansprüche einer Kultureinrichtung für ihre Mitarbeiter*innen sowie für die Stadtgesellschaft glaubwürdig sind.

Neben einem starken Commitment der Leitung ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter*innen im Transformationsprozess mitgenommen werden und ihr Feedback zum Prozess aufgenommen wird. Passiert dies nicht, können die Veränderungen Ängste auslösen und zu Ablehnung führen. Eine wertschätzende und offene Austausch- und Feedbackkultur ermöglicht die Artikulation von sowohl Bedenken als auch Vorschlägen zur Prozessgestaltung. Um den Prozess in die Breite der Institution zu tragen, ist darauf zu achten, dass eine verständliche Sprache genutzt wird und dass Informationen zum aktuellen Stand des Prozesses alle Mitarbeiter*innen, unabhängig von ihrem Arbeitsplatz und Berufsbild, erreichen.

Im Rahmen des Programms wurden für die interne Kommunikation zahlreiche Maßnahmen entwickelt und erprobt. Diese lassen sich unterteilen in:

- *Maßnahmen zum aktiven Austausch und zur Abfrage von Interessen und Bedarfen der Mitarbeitenden*
- *Maßnahmen, die auf die Bereitstellung von Informationen zielen*

Da das Thema mit unterschiedlichen individuellen Erfahrungen und Einstellungen verbunden ist, sind neben den konkreten Maßnahmen und formalisierten Angeboten persönliche Gespräche mit Kolleg*innen für die Gestaltung des Prozesses hilfreich. Sinnvoll ist es deshalb, von Organisationsseite ausreichend Zeit und Raum für informellen Austausch zu geben.

MAßNAHMEN

Maßnahmen zum aktiven Austausch und zur Abfrage von Interessen und Bedarfen der Mitarbeitenden:

○ **Vorstellung des Prozesses in verschiedenen Bereichen und Abteilungen**

Der Austausch mit einzelnen Abteilungen schafft ein besseres Verständnis des Prozesses sowie für die damit verbundenen Erwartungen und kann Unsicherheiten vorbeugen bzw. abbauen. Gleichzeitig können durch den Austausch Bedarfe der Abteilungen sichtbar werden, an die mit diversitätsorientierten Maßnahmen angedockt werden kann. Eine aktive Kontaktaufnahme durch die Diversitätsagent*innen kann so dazu beitragen, dass Mitarbeitende die eigene Rolle innerhalb des Prozesses reflektieren und ihn aktiv mitgestalten wollen.

○ **Schaffung von Kommunikationsräumen für Austausch und kollegiale Beratung**

Offene Angebote von Agent*in bzw. AG Diversität an die Mitarbeiter*innen fördern den (informellen) Austausch zu verschiedenen diversitätsorientierten Themen. Diese Versammlungen stärken das Gemeinschaftsgefühl und ermöglichen, verschiedene interne wie auch externe Perspektiven auf das Thema vorzustellen und zu diskutieren. Hierbei können auch Erkenntnisse gewonnen werden, zu welchen Themen tiefere Fortbildungen sinnvoll wären.

○ **Offene Sprechstunden von Diversitätsagent*in**

In einigen Institutionen bieten Agent*innen Sprechstunden an, bei denen Mitarbeitende ihre unterschiedlichen Anliegen (persönliche Erfahrungen, thematische Vorschläge zu Veranstaltungen, Wünsche zur institutionellen Bearbeitung des Themas etc.) thematisieren können.

Maßnahmen, die auf die Bereitstellung von Informationen zielen:

○ Erstellung von Kommunikationstools

In vielen Institutionen wurde ein hausinterner Newsletter als regelmäßiges Kommunikationsinstrument etabliert, um über die Diversitätsaktivitäten im Haus sowie über allgemeine Fragen, Veranstaltungen, Akteur*innen, theoretische Ansätze rund um Diversität zu informieren. In manchen Einrichtungen wurden diese Inhalte auch in bestehende, interne Kommunikationsstrukturen integriert, statt neue Kanäle aufzubauen.

○ Diversity-Wiki / Vielfalts-Bibliothek

Eine Zusammenstellung (analog oder digital) von Literatur und Materialien zu Diversität durch die Agent*in oder AG bietet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich selbstständig weiter zu informieren.

Da unterschiedliche Personen auf unterschiedliche Weise und zu unterschiedlichen Zeiten in den Prozess einsteigen, ist es empfehlenswert, sowohl analoge als auch digitale Informationsangebote zu schaffen.

Personal

Das Ziel von diversitätsorientierter Öffnung auf der Ebene des Personals ist es, dauerhaft eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen. Insbesondere in Bezug auf fehlende (post-)migrantische Perspektiven und Expertisen ist man in Kultureinrichtungen seit Jahren darum bemüht, die Repräsentanz zu erhöhen. Diese Bestrebungen beschränken sich allerdings immer noch viel zu oft auf Sonderprojekte zu speziellen Anlässen.

Von allen drei Ps (Personal, Publikum, Programm), die im 360°-Programm bearbeitet worden sind, ist die Personalebene das „dickste Brett“, das es zu bohren gilt. Das hängt hauptsächlich mit zwei Faktoren zusammen: Zum einem wirken unterbewusste Anstellungspraktiken, die oft zu einem Ausschluss führen. Eine Studie zu Diskriminierung im Bewerbungsprozess von Forscher*innen des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) hat 2018 bestätigt, dass eine Einladung zu Bewerbungsgesprächen stark von Herkunft, religiöser Zugehörigkeit, Hautfarbe und nicht zuletzt vom Geschlecht der Bewerber*innen abhängt. Es existiert eine starke Neigung, Personen anzustellen, die einem „institutionellen Habitus“ entsprechen und dem Erscheinungsbild der bisherigen Belegschaft ähneln.

Der zweite Hindernisfaktor betrifft insbesondere die Leitungs- und Führungskräfte-Ebene einer Kulturinstitution: Diese rekrutiert sich zu großen Teilen aus einem in der Regel sozio-ökonomisch überdurchschnittlich gut ausgestatteten akademischen Herkunftsmilieu, das immer noch weniger divers als die Gesamtbevölkerung ist.

Die gezielte Einführung von Steuerungsinstrumenten ermöglicht die Erhöhung der Diversitätskompetenz im Personal und gleichzeitig die Senkung der Zugangsbarrieren für potenzielle neue Mitarbeitende.

MAßNAHMEN

○ Diversitätsbezogene Datenerhebung in der Belegschaft

Um auf einer belastbaren Grundlage realistisch einschätzen zu können, wie divers der Personalbestand ist und wo Anpassungsbedarf besteht, aber auch um Diskriminierungserfahrungen von Mitarbeitenden in der Institution transparent zu machen, ist eine Datenerhebung hilfreich. Einige Institutionen haben dazu Umfragen in der Belegschaft durchgeführt. Die Erhebung dieser sogenannten Gleichstellungsdaten ist nicht zuletzt in Bezug auf den Datenschutz komplex und oft begrenzt aussagekräftig. Daher empfiehlt es sich, Erhebungen stets anonymisiert und auf Basis einer freiwilligen Teilnahme durchzuführen. Sowohl die Zusammenarbeit mit externen

wissenschaftlichen Instituten zur Auswertung der Erhebungen als auch eine unmittelbare Umsetzung von Maßnahmen, um erkannten systematischen Benachteiligungen und Barrieren zu begegnen, können das Vertrauen in ein solches Instrument stärken und die Teilnehmendenzahlen erhöhen.

○ **Kontinuierliches Fortbildungsangebot**

Fortbildungen und Schulungen für Mitarbeitende bilden eine Grundlage für ein gemeinsames Diversitätsverständnis in der Institution. Übergeordnetes strategisches Ziel ist dabei, dass diversitätsorientiertes Handeln perspektivisch zur Eigenmotivation des Personals wird. Als besonders wirksam hat sich in den 360°-Institutionen ein zweistufiges Fortbildungssystem erwiesen: Auf eine Basisschulung zu Diversität, die sich an alle Mitarbeitenden richtet, folgen spezifische, auf den jeweiligen Tätigkeitsbereich zugeschnittene Schulungen für einzelne Berufsgruppen innerhalb der Institution (Leitung, Personalabteilung, Kommunikation, Kuration, Vermittlung, Personal mit Publikumskontakt etc.).

Im Rahmen des Programms wurden die Fortbildungen zum Teil als verpflichtende und zum Teil als freiwillige Angebote umgesetzt. Die Entscheidung hierüber ist sehr individuell und hängt sowohl vom Wissensstand bzw. von der Offenheit der Mitarbeitenden ab als auch von der Strategie von Leitung, Agent*in und AG Diversität.

Die am Programm teilnehmenden Institutionen haben besonders die Bedeutung der Kontinuität dieser Maßnahme betont. Ebenso ist es wichtig, Diversitätsschulungen beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen mitzudenken.

Da eine Auseinandersetzung mit Diversität oft mit Unsicherheiten und auch Vorbehalten verbunden ist, ist es von großer Bedeutung, dass die Trainer*innen eine wertschätzende und fehlerfreundliche Haltung zeigen.

○ **Diversitätssensible Bewerbungsverfahren**

Zu dieser Maßnahme gehören eine Reihe von Anpassungen, die das gesamte Bewerbungsverfahren umfassen: gezieltes Anwerben von diversem Personal, Umformulierung von Stellenausschreibungen, z. B. durch die Ergänzung um Hinweise zu diversitätsorientierten Personalmaßnahmen wie Empowerment-Angeboten, Nutzung von neuen Plattformen und Verteilern zur Streuung der Stellen und gezielten Ansprache von diversem Personal, Aufnahme von Diversitätskompetenzen in Stellenprofile sowie Abfrage der Kompetenzen in Bewerbungsgesprächen (in Abhängigkeit vom Tätigkeitsbereich).

Insgesamt besteht ein Bedarf an einer Flexibilisierung der Einstellungspraxis, z. B. mehr Offenheit für Bewerber*innen mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen und Anwerbung von Quereinsteiger*innen, Entwicklung neuer Ausbildungsprofile, v. a. in der kuratorischen und vermittelnden Arbeit, einfachere Anerkennung von ausländischen Abschlüssen.

○ **Anbieten von bezahlten Praktikumsstellen**

Um eine diversitätsorientierte Öffnung im Personal nachhaltig zu ermöglichen und den Zugang zu Kulturinstitutionen zu erleichtern, wurden in vielen Institutionen bezahlte Praktikumsstellen für junge Bewerber*innen mit Migrationsgeschichte als wirksame Maßnahme im Bereich Nachwuchsförderung aufgeführt. Diese Förderung kann durch Mentoring-Programme innerhalb der Institution während der Praktikumslaufzeit ergänzt werden.

○ **Entwicklung der Anforderungsprofile bei der Ausbildung**

Mit dem Ziel der Nachwuchsförderung wurden auch im Bereich der Ausbildung Anforderungsprofile, Rekrutierungsprozesse und Auswahlverfahren kontinuierlich diversitätsorientiert weiterentwickelt. Wie die Institutionen berichten, können formale Vorgaben in diesem Zusammenhang oft zu Hindernissen werden, was umfangreiche Aushandlungsprozesse zwischen Personalabteilung, Personalrat und Ausbildungsleitung notwendig macht.

○ **Externe Beiratsgremien und diverse Besetzung von Jurys**

Bei vielen Institutionen besteht keine Möglichkeit der Erweiterung des Stellenplans. Darüber hinaus kann es nicht das Ziel sein, das bestehende Personal um der Diversifizierung willen komplett mit „diversem“ Personal zu ersetzen. Um dennoch die Perspektiven der diversen Stadtgesellschaft einzuholen und ihre Belange innerhalb der Institution zu vertreten, haben zahlreiche Einrichtungen externe Beiratsgremien (oder Critical-Friends-Gruppen) ins Leben gerufen. Diese setzen sich aus engagierten Einzelpersonen oder Vertreter*innen von gesellschaftlich aktiven Vereinen, migrantischen Organisationen und Initiativen zusammen. Die diverse Besetzung von Jurys wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls als eine wichtige Maßnahme genannt und umgesetzt. Die zusätzliche Expertise, die man dadurch für die Organisation gewinnt, sollte angemessen entlohnt werden.

Programm

Kulturinstitutionen, die sich als relevante Kultur- und Begegnungsorte der diversen Gesellschaft verstehen, haben begonnen, ein möglichst breites Spektrum an Themen und Perspektiven in ihren Programmen abzubilden. Der Bereich Programm birgt die Chance, mit Communitys und/oder (post-)migrantischen Künstler*innen bzw. Künstler*innenkollektiven zusammenzuarbeiten und ihren Perspektiven und Themen Raum zu geben. Dabei geht es insbesondere um eine strukturelle, regelmäßige und nachhaltige Einbindung der diversen künstlerischen und inhaltlichen Ansätze. Zum einen können partizipative Programmformate mit Communitys entwickelt, zum anderen neue Künstler*innen, Autor*innen und Kurator*innen für bereits existierende Formate bzw. für neue Sonderformate gewonnen werden. Durch eine diversitätssensible Evaluation der eigenen Theaterproduktionen, Bücherbestände oder Ausstellungsobjekte, gemeinsam mit Agent*in und externen Expert*innen aus diversen (post-)migrantischen und diasporischen Selbstorganisationen, kann marginalisiertes Wissen in (Produktions-)Prozesse einbezogen und können tradierte Deutungshoheiten hinterfragt werden. Auf Grundlage dieser Evaluation kann das eigene Angebot überarbeitet und erweitert werden.

MAßNAHMEN

○ Diversitätsgespräch bei der Programmvorbereitung

Bereits zu Beginn einer Produktionsphase von Ausstellungen, Inszenierungen etc. nutzen einige Kulturinstitutionen leitfadengestützte oder moderierte Diversitätsgespräche als Vorbereitungstool, um die geplanten Veranstaltungen gemeinsam diversitätssensibel zu reflektieren oder inhaltlich anzupassen. Je nach Sparte und Art der Produktion unterscheiden sich die Gespräche in der Zusammensetzung der Beteiligten, teilweise finden sie innerhalb des Produktionsteams statt, teilweise mit Expert*innen und Vertreter*innen aus der Stadtgesellschaft. Ziel dabei ist es, einen Denkraum zu öffnen, um sich gemeinsam die inhaltliche Relevanz der Diversitätsdimensionen für die jeweilige Produktion bewusst zu machen und sich diversitätssensibel über die Arbeits- und Produktionsbedingungen zu verständigen.

○ Partizipative und ko-kurative Programmformate in Kooperation mit Communitys

Die Entwicklung von Programmformaten gemeinsam mit Akteur*innen aus der Stadtgesellschaft wird in vielen Kultureinrichtungen bereits praktiziert. Im Rahmen des 360°-Programms haben die geförderten Institutionen

verstärkt den Fokus auf (post-)migrantische Akteur*innen, Communitys und migrantische Selbstorganisationen als Kooperationspartner*innen gelegt und zahlreiche partizipative Programmangebote entwickelt, z. B. Gesprächsformate, Lesereihen, Stadtlabore, Ausstellungen. Besucher*innen konnten so an der Programmgestaltung mitwirken, ihre Wünsche, Themen und ihr Wissen einbringen.

○ Programmformate zu Sonderanlässen

Gedenk- und Aktionstage wie der Deutsche Diversity-Tag, der Internationale Tag gegen Rassismus oder der Black History Month bieten den Kulturinstitutionen einen Rahmen für die Entwicklung von Programmangeboten. Aufgrund der besonderen Außenwirkung schaffen diese Anlässe einen Raum, um auf Herausforderungen der diversen Stadtgesellschaft – wie Chancengerechtigkeit, gleichberechtigte Teilhabe, Sichtbarkeit usw. – aufmerksam zu machen. Viele dieser Angebote entstanden in Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturinstitutionen, migrantischen Organisationen, Künstler*innen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Integrationsämtern etc. Damit wird nicht nur die Aufmerksamkeit auf Diversität gelenkt, sondern es kommen darüber hinaus verschiedene Akteur*innen aus der Stadt zusammen, die sonst selten oder gar nicht miteinander kooperieren.

○ Regelmäßige Programmformate mit Diversitätsschwerpunkt

Neben den Programmangeboten zu Sonderanlässen haben zahlreiche Institutionen wiederkehrende Veranstaltungen mit diversitätsspezifischen Themenschwerpunkten etabliert und sich so nicht nur projektbezogen, sondern nachhaltig und aus verschiedenen Perspektiven mit Diversität beschäftigt.

○ „Artists in Residence“-Programme

Viele Kultureinrichtungen gehen im Rahmen von „Artists in Residence“-Programmen längerfristige Zusammenarbeiten mit Künstler*innen aus der Stadtgesellschaft ein, deren Perspektiven in der Institution noch nicht oder nicht ausreichend vertreten sind. Einerseits kann das Programm so diverser werden und neue Publikumsgruppen ansprechen, andererseits erhalten die Künstler*innen eine neue Plattform für ihr Schaffen. So können Netzwerke für beide Seiten nachhaltig erweitert werden. Dabei ist eine aktive Kontaktaufnahme seitens der Institution von Bedeutung, weil vielen Kunstschaffenden die Erfahrung in der Kommunikation mit den Häusern fehlt (Formalitäten, Vorlaufzeiten, Verträge etc.) und der Zugang deshalb mit Hürden verbunden ist.

○ Einbindung von nicht-institutionell organisierten Projekten

Einige der geförderten Einrichtungen geben teilweise Gestaltungs- und Entscheidungsmacht ab, indem sie ihre Infrastruktur für selbstorganisierte Projekte von engagierten Menschen aus der Stadtgesellschaft zur Verfügung stellen. Dabei werden nicht nur Räumlichkeiten und Technik mit den externen Akteur*innen geteilt, sondern ihre Projekte werden von den Kulturinstitutionen in ihren Kommunikationskanälen auch beworben. Einerseits wird das Programm so diverser, andererseits erhalten die freien Projekte mehr öffentliche Aufmerksamkeit.

Zur Klärung der jeweiligen Erwartungen an die Kooperation empfehlen sich die Durchführung von Vorbereitungsgesprächen und die Erstellung von detaillierten schriftlichen Vereinbarungen. In diesen sollten Umfang und Art der Zusammenarbeit sowie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Partner*innen festgehalten werden, um potenziellen Konflikten vorzubeugen.

○ Programme im Stadtraum

Mit Programmangeboten an Orten, die von Nicht-Besucher*innen im Alltag genutzt werden, kann neues Publikum erreicht werden. Theater, Bibliotheken und Museen haben deshalb begonnen, neue Stadtviertel zu bespielen, in denen es bislang kein Angebot der städtischen Kultureinrichtungen gab. Manchen Menschen begegnen die Institutionen auf diesem Wege zum ersten Mal. Damit dieser Erstkontakt sich zu nachhaltigen Beziehungen entwickeln kann, dürfen diese Angebote nicht einmalig sein, sondern sollten einen wiederkehrenden Charakter haben.

Publikum

Viele Museen, Theater, Bibliotheken und andere öffentliche Kultureinrichtungen sind aufgrund ihrer Genese traditionell Orte für das „Bildungsbürgertum“ und sehen sich jetzt vor der Herausforderung, ihr Profil und Angebot an die diverser gewordene Stadtgesellschaft anpassen zu müssen. Als wirksam hat sich bei diesem Adaptionsprozess eine Doppelstrategie erwiesen, die einerseits aus der Analyse des Bestandspublikums besteht (*Standortbestimmung*) und andererseits auf die gezielte Ansprache neuer Besucher*innen ausgerichtet ist (*Community-Outreach*). Einer der ersten Schritte im Diversifizierungsprozess ist für die Institutionen deshalb das Zugehen auf Organisationen ihrer lokalen diversen Stadtgesellschaft und der regelmäßige Austausch mit ihnen. Dabei wird von den angesprochenen Communitys, Verbänden und Interessensgruppen vielfach zurückgemeldet, dass sie sich in den Einrichtungen nicht willkommen und von deren Programm und Kommunikation nicht gemeint fühlten, die Institutionen nicht leicht erreichbar seien und durch ihre Architektur oder Historie eine abschreckende Dominanz ausstrahlten. Dieser erste Austausch bildet oftmals den Beginn eines weitreichenden Outreach-Prozesses, bei dem – gemeinsam mit den Communitys – an kreativen Lösungen gearbeitet wird, um die Gruppen, die das Kulturangebot aus den genannten Gründen bisher nicht eigeninitiativ wahrnehmen, proaktiv einzubinden und explizit einzuladen. Eine Voraussetzung für diese gemeinsame Arbeit ist das Bereitstellen von adäquaten Ressourcen: Dies bezieht sich sowohl auf die Würdigung der Arbeitsleistung als auch auf eine sichtbare Aufnahme der Ideen. Ziel des Outreach-Prozesses ist es, Schwellen nachhaltig abzubauen, indem etwa unausgesprochene Codes erklärt bzw. aufgebrochen werden, und die Kultureinrichtungen zu offenen, einladenden Orten für die diverse Stadtgesellschaft zu machen.

MAßNAHMEN

Standortbestimmung:

○ Durchführung einer Ist-Analyse

Viele Kulturinstitutionen haben sich einen Überblick über ihr bestehendes Publikum verschafft: Welche Personen aus welchen Stadtteilen und Milieus kommen bereits regelmäßig ans Haus? Wer ist ab und zu da und für welche Formate? Welche Schularten bzw. Schulklassen kommen zu Besuch? Der eigentlichen Datenabfrage geht zumeist eine interne Zieldefinition voraus. Auf Basis des Ticketsystems, qualitativen und quantitativen Befragungen können im Anschluss weitere Schritte geplant werden, um neue Publika zu erreichen.

○ Durchführung einer Nichtbesucher*innen-Befragung

Zum Erstkontakt gehört auch, der Frage nachzugehen, warum bestimmte Gruppen nicht ans Haus kommen. Mit einer Nichtbesucher*innenbefragung können die Ursachen und Gründe für das Fernbleiben gefunden und bei der Strategieplanung berücksichtigt werden.

Es wurde von den Kultureinrichtungen empfohlen, beide Analysemaßnahmen über mehrere Jahre hinweg zu wiederholen und immer wieder den Fokus zu korrigieren und zu schärfen.

Community-Outreach:

○ Regelmäßige Besuche bei den Communitys

Regelmäßige Besuche schaffen Vertrauen und tragen dazu bei, dass ein Austausch auf Augenhöhe stattfinden kann: Wenn die Mitarbeitenden der Kulturinstitutionen sich auf den Weg zu den Treffpunkten der Communitys machen, ist dies ein Signal für das ehrliche Interesse an ihren Themen, Belangen und Ideen sowie an der Zusammenarbeit mit ihnen. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden der Institutionen leichter für Fragen und Belange der Communitys ansprechbar.

○ Schaffung von Begegnungsräumen und Bereitstellung von Infrastruktur

Viele Institutionen haben Begegnungsräume für das Publikum geschaffen, die sowohl die Möglichkeit zum anlasslosen Aufenthalt bieten als auch Orte für kreativen Output sein können. Stetiger Austausch und Kooperation kann auch dadurch gewährleistet werden, dass die Kulturinstitutionen Vereinen, Initiativen und engagierten Akteur*innen technisches Equipment, Personal und Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Dieses Teilen von Ressourcen stärkt das gegenseitige Vertrauen und ermöglicht den Partner*innen, eigene Projekte und Veranstaltungen ohne inhaltliche Eingriffe der Kultureinrichtungen umzusetzen. Es zeugt zudem von den ernsthaften Absichten des Hauses an einer ausgewogenen Zusammenarbeit.

Community-Outreach bedeutet, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Dafür braucht es Zeit, Geduld, Verlässlichkeit und manchmal mehrere Anläufe.

Externe Kommunikation

Eine verlässliche und nachvollziehbare Kommunikation bildet das Grundgerüst des Transformationsprozesses: Die Maßnahmen und strukturellen Veränderungen müssen einerseits in die Institution hinein an Belegschaft und Partner*innen kommuniziert werden, damit der Prozess von allen mitgetragen werden kann (s. dazu Kapitel *Interne Kommunikation*). Andererseits ist ein intensiver Austausch mit der Stadtgesellschaft sinnvoll, um über Möglichkeiten zur Partizipation und Mitgestaltung zu informieren und Wünsche und Bedarfe aufzunehmen. Für die Glaubwürdigkeit der diversitätsorientierten Ambitionen bei Mitarbeitenden sowie Stadtgesellschaft ist es wichtig, dass beide Kommunikationen gut aufeinander abgestimmt sind und sichtbare strukturelle Konsequenzen haben.

Die externe Kommunikation umfasst im folgenden Kapitel nicht nur den Informationsfluss über diversitätsspezifische Themen von der Kulturinstitution in die Stadtgesellschaft. Es geht darüber hinaus um sprachliche Anpassungen, die Erweiterung von Kommunikationskanälen sowie direkte Ansprache und Austausch.

MAßNAHMEN

○ Leitbild und Prozesskommunikation von Diversität

Neben der strukturellen Bedeutung eines Leitbildes (s. dazu Kapitel *Organisation & Struktur*) erfüllt diese Verschriftlichung des organisationalen Selbstverständnisses auch für die externe Kommunikation eine wichtige Funktion: Als gemeinsames Wertesystem kann sich die gesamte Institution mithilfe des Leitbildes klar gegen jegliche Form von Ausgrenzung und Diskriminierung positionieren. Gleichzeitig wollen viele Kultureinrichtungen ihr Leitbild als ein vorläufiges und sich potenziell noch veränderndes Ergebnis des Öffnungsprozesses verstanden wissen und kommunizieren damit offen den eigenen Lernbedarf mit – ohne jedoch sensible Vorgänge zu gefährden. Die Transparenz steigert das Vertrauen von Communitys in die Institution und macht sie auch als potenziellen Arbeitgeber attraktiv.

○ Barrierearme Kommunikation

Sprache spielt eine besondere Rolle bei der diversitätsorientierten Öffnung von Kulturinstitutionen. Sie kann sowohl Barriere als auch Zugangsmöglichkeit sein und muss deshalb bei kommunikativen Maßnahmen besonders berücksichtigt werden.

Mehrsprachige Angebote

Je diverser die Stadtgesellschaft, desto mehr Sprachen sind im Alltag vertreten. Dieser Sprachenvielfalt begegnen viele Kultureinrichtungen durch mehrsprachige Informationen auf Internetseiten, in den Sozialen Medien und in Printmaterialien, durch Über- bzw. Untertitelung oder spezielle Programmangebote.

Leichte Sprache

Viele Kulturinstitutionen haben ihre Website in Leichte Sprache übersetzt, um eine schnelle Erfassung von komplexen Inhalten für alle zu ermöglichen.

Gendersensible Sprache

Durch die Verwendung von gendersensibler Sprache im Schriftverkehr sowie in allen Marketingmaterialien bemühen sich viele Kulturinstitutionen darum, dass sich alle Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht angesprochen fühlen.

○ **Diversitätssensible Bildsprache**

Die Diversität der Stadtgesellschaft sollte sich in den Kommunikationsprodukten der Institutionen widerspiegeln, damit alle Menschen sich gemeint und willkommen fühlen. Dabei sollte es vermieden werden, die diversitätssensible Bildsprache ausschließlich aus Marketinggründen zu nutzen, sondern sie sollte mit einer Haltung in der Institution einhergehen.

○ **Erweiterung des Verteilers**

Um neue Publika zu erreichen, haben viele Kultureinrichtungen zunächst ihre Kommunikationskanäle analysiert und auf mögliche Leerstellen überprüft: Wer folgt uns auf Instagram? Wer hat unseren Newsletter abonniert? In welchen Stadtbezirken werden unsere Flyer verteilt – und wo nicht? Aufbauend auf diesen Erkenntnissen konnten die Institutionen auf verschiedene Interessensgruppen, Multiplikator*innen und Communitys zugehen, Beziehungen mit ihnen aufbauen und neue Kommunikationskanäle erschließen.

○ **Kontextualisierung**

Kulturelle Erzeugnisse entsprechen aufgrund ihres historischen Entstehungskontextes nicht immer gegenwärtigen Wertvorstellungen. Dieser Diskrepanz treten viele Kultureinrichtungen mit kontextualisierenden Hinweisen entgegen und machen ihr Publikum so auf problematische bzw. unzeitgemäße Inhalte aufmerksam. Durch die Kontextualisierungen können Bedenken im Vorfeld gemildert und damit zusammenhängende Barrieren abgebaut werden.

Vier Wirkungsgeschichten



Diverse Diversitätsprozesse

Christoph Emminghaus – Geschäftsführer bei Syspons &
Anna Stegmann – Lead Consultant bei Syspons

Mit dem 360°-Programm betritt die Kulturstiftung des Bundes Neuland: Fast vierzig Kulturinstitutionen aus den verschiedenen Sparten und unterschiedlichster Größe haben sich auf den Weg gemacht, sich diversitätsorientiert weiterzuentwickeln. Dabei hat das Programm den geförderten Einrichtungen viel Gestaltungsfreiheit eingeräumt, um die Prozesse an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen und situativ weiterzuentwickeln. Herausgekommen sind sowohl eine Reihe von gemeinsamen Erfahrungen wie auch unterschiedlicher Verläufe und Ergebnisse.

Auf den folgenden Seiten werden exemplarisch die Prozesse in vier teilnehmenden Kulturinstitutionen in Form von Wirkungsgeschichten beschrieben. Diese Wirkungsgeschichten sind ein Ergebnis der Evaluation, die das Programm und die beteiligten Kulturinstitutionen seit dem Beginn begleitet. Sie verdeutlichen, wie unterschiedlich sich die Ausgangslagen dargestellt haben und legen dar, welche Wege die Agent*innen mit ihren Häusern beschritten haben, um Veränderungen zu erreichen. Im Ergebnis zeigt sich, in welchem Maße Flexibilität, Rollenwechsel und Resilienz nötig waren, um zum Ziel zu kommen. Gleichzeitig wird deutlich, dass Wirkungen nicht immer planbar waren, sondern als Ergebnis aus komplexen Prozessen entstehen.

Diversitätskompetenz als Leistungsmerkmal des Personals

Der 360°-Prozess im Stadtmuseum Berlin

Die Stiftung Stadtmuseum Berlin ist eine der größten kulturhistorischen Einrichtungen in Deutschland. Neben dem Märkischen Museum als Stammhaus gibt es fünf weitere Ausstellungsorte in Ost- und Westberlin mit jeweils unterschiedlichem Schwerpunkt. Mit der Eröffnung des Humboldt Forums im Jahr 2021 ist mit der Ausstellung „Berlin Global“ ein weiterer Veranstaltungsort an vielbeachteter Stelle hinzugekommen, der Berlins verschiedene Verbindungen mit der Welt darstellt. Insgesamt beschäftigt die Stiftung Stadtmuseum ca. 320 Personen. Viele der Beschäftigten sind bereits sehr lange am Stadtmuseum tätig.

Das 360°-Projekt fällt in eine Phase der Modernisierung des Museums und seiner Standorte. Die neu konzipierte Ausstellung „Berlin Global“ ist dabei das augenscheinlichste Ergebnis. Auch die anderen Ausstellungsorte werden derzeit überarbeitet und inhaltlich sowie didaktisch auf den aktuellen Stand gebracht. Die Idee hinter dem 360°-Konzept besteht darin, die diversitätsorientierte Perspektive in diesen laufenden Modernisierungsprozess einzubringen. Die Modernisierung zielt dabei nicht nur auf die Ausstellungen (Programm) ab, sondern ebenso auf die Gewinnung neuer Zielgruppen (Publikum) und auf eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung (Personal und Struktur). Als bedeutsam am 360°-Prozess wird im Museum die Laufzeit von vier Jahren hervorgehoben – ein Zeitraum, der einhergeht mit anderen Veränderungen im Haus.

Der Antrag bei der Kulturstiftung für die Teilnahme am 360°-Programm resultiert auch aus den Erkenntnissen eines Vorläuferprojektes am Stadtmuseum, das den Bedarf für eine weitergehende Beschäftigung mit Diversitätsfragen verdeutlicht hat. Der 2016 zum neuen Museumsdirektor berufene Kunsthistoriker Paul Spies unterstützte den 360°-Antrag und übernahm zusätzlich zu seiner Leitungsposition die Kuration für die sich damals im Aufbau befindende Ausstellung „Berlin Global“ im Humboldt Forum.

Die Diversitätsagent*innenstelle sollte ursprünglich mit zwei Personen besetzt werden, auf die sich die Schwerpunkte Diversität in Programm und Publikum einerseits sowie diversitätsorientierte Personal- und Organisationsfragen andererseits verteilen sollten. Diese Konstruktion ist jedoch nicht zustande gekommen, so dass die Stelle letztendlich mit einer Agentin in Vollzeit besetzt wurde, die das gesamte Themenspektrum abdecken sollte. Hierfür konnte das Stadtmuseum Idil Efe gewinnen. Sie brachte relevante Berufserfahrung im Diversitätsdiskurs und Change-Management mit. Zusätzlich ist sie als Coach qualifiziert. Außerdem ist sie eine der Kurator*innen der „Berlin Global“-Ausstellung. Sie deckte damit ein breites Spektrum denkbarer Aufgabenbereiche ab.

Ansatz und Verlauf des 360°-Prozesses im Stadtmuseum Berlin sind nicht ohne einen genaueren Blick auf die Ausgangssituation und die übergeordneten Veränderungen am Stadtmuseum zu verstehen. Obwohl das Museum neben einem zentralen Ort in der Hauptstadt auch an verschiedenen Standorten in Ost- und Westberlin agiert, erfährt das Stadtmuseum im Vergleich zu Besucher*innenmagneten wie z. B. dem Jüdischen Museum deutlich weniger Aufmerksamkeit. Mit dem Antritt des neuen Direktors 2016 hat sich das Museum eine umfangreiche Modernisierungsagenda gesetzt. Wohin dieser Weg führen kann, hat die 2021 eröffnete Ausstellung „Berlin Global“ verdeutlicht. Mit dieser hat es erstmals im Kontext des Stadtmuseums eine prominente Auseinandersetzung mit der globalen Vernetzung und deren Einflüssen auf Berlin gegeben. Daneben zeigt ein modernes, reduziertes und auf ein breites Publikum ausgerichtete Ausstellungskonzept einen neuen Weg auf – in deutlichem Unterschied zu den anderen Ausstellungsorten oder der Sammlung mit insgesamt 4,5 Millionen Exponaten, in denen die wechselhafte Geschichte Berlins als Ort der Migration bislang jedoch kaum vorkommt.

Allerdings geht der Modernisierungsprozess im Stadtmuseum über die Ausstellung und Sammlung hinaus. Auch mit Blick auf das Publikum ist es dem Museum in früheren Jahren nicht oder nur sehr begrenzt gelungen, die breite Stadtgesellschaft zu gewinnen. Mindestens ebenso wichtig erscheint jedoch, dass es das Museum bislang nicht geschafft hatte, sein Personal diverser zu gestalten. Das Stadtmuseum war bei der migrantischen Stadtgesellschaft nicht auf der Landkarte als potenzieller Arbeitsort aufgetaucht.

Aus dieser Vorgeschichte sowie aus der Notwendigkeit und dem Wunsch des Stadtmuseums heraus, sich zu modernisieren, macht die im Prozess entstandene Schwerpunktsetzung auf den Bereich Personal Sinn. Zwar konnte auch über erste kleinere Ausstellungsprojekte ein Zeichen gesetzt werden. Doch um einen tatsächlichen Wandel zu erreichen, musste der Fokus des Museums weg vom Ost-West-Konflikt und hin zur Bedeutung von Migration für Berlin sowie für das Stadtmuseum und seine Beschäftigten gelenkt werden. Ein Ansatzpunkt sind dabei Schulungen zu diversitätsrelevanten Themen, durch die ein größerer Teil der Belegschaft des Museums gegangen ist.

Daneben spielte die Entwicklung von Kriterien für Diversitätskompetenz und deren konsequente Implementierung in den gesamten Stellenbesetzungsprozess eine zentrale Rolle. So wurde Diversität als weitere Schlüsselqualifikation bei der Besetzung von Stellen operationalisiert. Dies hatte Konsequenzen für den gesamten Bewerbungsprozess – vom Stellenprofil über die Ausschreibung bis hin zum Auswahlprozess und dem Auswahlergebnis. Abhängig von der ausgeschriebenen Stelle werden im Stadtmuseum nun unterschiedliche Stufen von Diversitätskompetenz erwartet. Hierbei wurde bewusst nicht auf die Repräsentanz bislang gering vertretener Gruppen abgezielt, sondern auf Diversitätskompetenz.

An Bewerber*innen signalisiert diese Veränderung die Bedeutung dieser Schlüsselqualifikation und führt ggf. zur Bewerbung von Personen mit solchen Kompetenzen. Im Auswahlprozess wurden diesbezüglich Bewertungsstandards etabliert. So gehört die Diversitätsagentin oder eine andere entsprechend geschulte Person mittlerweile zur Auswahlkommission. In den Auswahlgesprächen gehört es dazu, dass Kandidat*innen bezüglich ihrer Diversitätskompetenz befragt werden.

Im Ergebnis führt dies aus Sicht der Beteiligten im Stadtmuseum dazu, dass verschiedene Stellen anders besetzt wurden, als dies ohne das Kriterium der Fall gewesen wäre. Insbesondere bei Einstiegspositionen, bei denen notwendige fachliche Kompetenzen noch kein so hohes Gewicht haben, kann Diversitätskompetenz den Unterschied machen. Auch bei Leitungspositionen kann das Fehlen von Diversitätskompetenz zum Ausschluss führen.

Hinzu kommt ein struktureller Effekt. Mit der Thematisierung von Diversitätskompetenz, der Darstellung des Hauses in diesem Kontext und letztlich auch der Einstellung von Beschäftigten mit Migrationsgeschichte erschließt sich das Stadtmuseum ein neues Potenzial an Beschäftigten. Dies ist gerade für die Bereiche ein wichtiger Faktor, in denen es für das Museum zunehmend schwieriger wird, fachlich qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen (z. B. IT oder Finanzen).

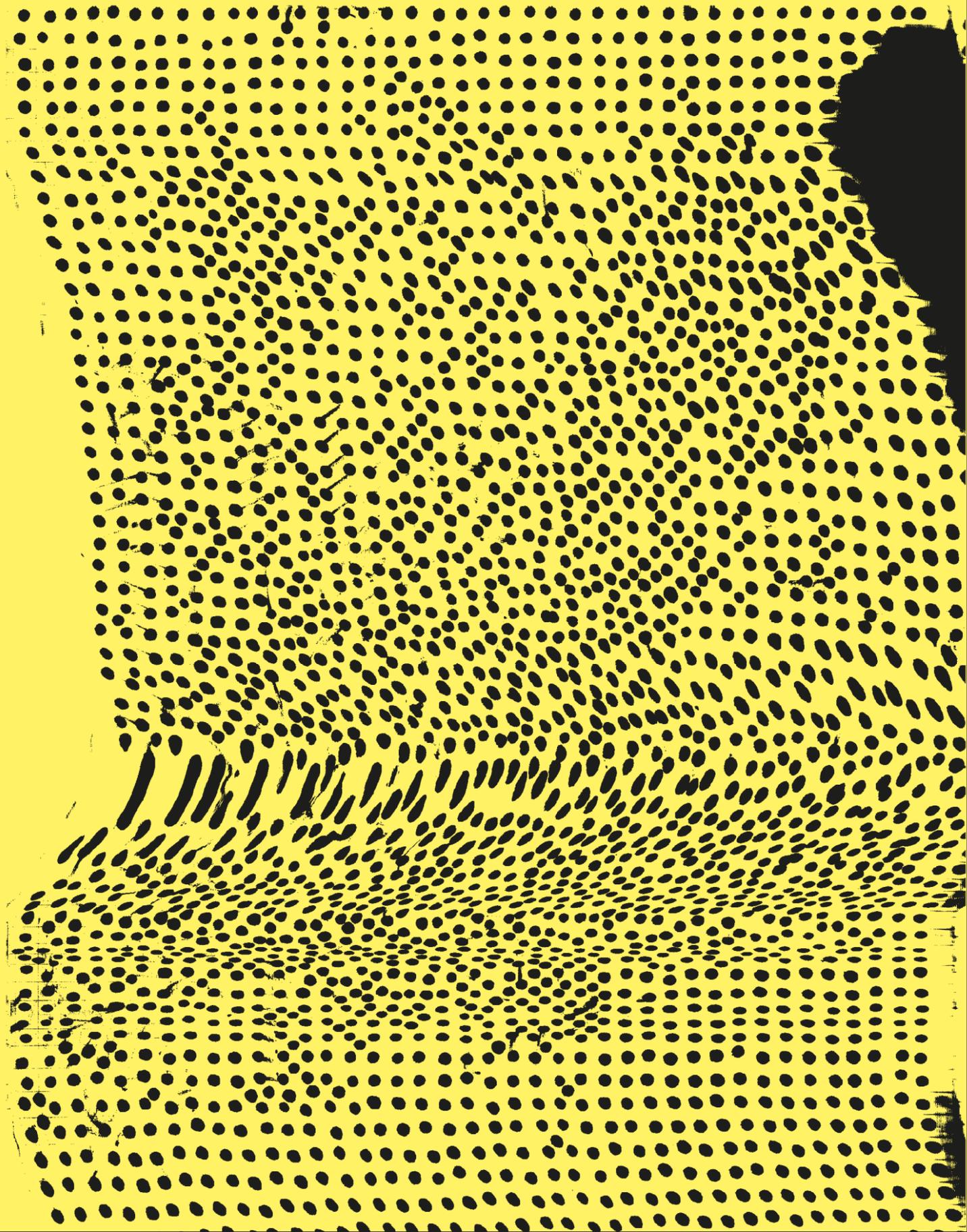
Das Besondere an diesem im 360°-Prozess verfolgten Weg ist die konsequente Umsetzung auf struktureller Ebene. Es ist heute nicht mehr allein die Agentin, die für die Realisierung steht, sondern sie hat alle beteiligten Akteur*innen erreicht. Gleichzeitig erfahren der Prozess und die Umsetzung durch den Direktor eine klare Unterstützung. Auch dort, wo es Widerstände gibt, wird der Weg für die aktuellen und künftigen Beschäftigten fortgesetzt. Da jedoch die Anzahl der jährlich neu zu besetzenden Stellen begrenzt ist, wird der Veränderungsprozess noch eine Weile dauern. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Überlegungen des Stadtmuseums, im Anschluss an den 360°-Prozess weiter mit einer für Diversität zuständigen Person zu arbeiten, als besonders relevant.

Erste Wirkungen zeigen sich auch an ganz anderen Stellen. So hat das Stadtmuseum im Juli 2022 die Ausstellung „30 Kilogramm“ eröffnet, die konkret die Migrationserfahrung von türkischen Menschen aufnimmt und darauf anspielt, wie viel Gepäck auf der Flugreise nach Deutschland mitgenommen wurde. Sowohl im Prozess der Kuration, der mit Personen aus der türkischen Community in Berlin erfolgte, als auch mit Blick auf das Publikum geht das Stadtmuseum bei dieser Ausstellung neue Wege. Zur Eröffnung hat im Hof des Humboldt Forums die türkische Künstlerin Gaye Su Akyol ein Konzert gespielt und ein diverses Publikum aus der Berliner Gesellschaft angezogen.

Für 360° kann es als Erfolg angesehen werden, dass jetzt die Voraussetzungen erfüllt scheinen und es im Personal die Energie und Bereitschaft gibt, sich neuen Themen, Darstellungsformen und damit auch neuem Publikum zuzuwenden. Hierzu gehört ein Modellprojekt zur Dekolonisierung städtischer Erinnerungskultur sowie aktuell die Entwicklung einer Workshopreihe zu antirassistischem Kuratieren. Eventuell hätte ein Ansatz, dessen Schwerpunkt nicht auf das Personal gezielt hätte, dies auch erreicht. Die Chancen für eine nachhaltige Verankerung im Stadtmuseum sind so aber wesentlich höher.

Konzeption und Realität

Der Verlauf des 360°-Projekts am
Düsseldorfer Schauspielhaus



Mit über 500 Beschäftigten ist das Düsseldorfer Schauspielhaus eines der großen Theater im Programm 360°. Es hat sein Vorhaben im Programm unter den Titel „New Friends. New Stories“ gestellt. Das Schauspielhaus wollte über vier Jahre die Zusammenarbeit mit lokalen Akteur*innen ausbauen und experimentelle Theaterformate ausprobieren. Dahinter steht die Idee, sich langfristig in die diverse Stadtgesellschaft zu vernetzen und dabei „eher zu verführen als zu verschrecken“. Im Zentrum des Vorhabens standen Veränderungen in den Bereichen Programm und Publikum.

Rückblickend auf diese Zeit ist am Schauspielhaus Düsseldorf viel passiert. Trotz der pandemiebedingt besonderen Rahmenbedingungen hat sich das Schauspielhaus verändert, sein Programm weiterentwickelt und ist zum Ort für ein diverseres Publikum geworden. Insbesondere aber haben die Beschäftigten und das Haus an Diversitätskompetenz hinzugewonnen. Nicht alles war dabei angenehm und an Konflikten hat es nicht gefehlt. Im Kern hat das 360°-Vorhaben dazu beitragen, die Bedeutung von Diversitätskompetenz im Haus zu verdeutlichen und einen Ansatz geschaffen, auftretende Konflikte zu bearbeiten.

Zurück zum Beginn. Das 360°-Vorhaben stand zu keinem Zeitpunkt isoliert dar. Vielmehr passte es sich ein in eine Reihe von bereits eingeleiteten Entwicklungen und der Besetzung von Führungspositionen am Schauspielhaus. So hatte der Generalintendant Wilfried Schulz die Idee einer

Bürgerbühne bereits in Dresden erprobt und mit nach Düsseldorf gebracht. Unter dem Titel „Stadt:Kollektiv“ hat diese unter der Leitung von Birgit Lengers und Bassam Ghazi eine Fortsetzung gefunden und „bringt Menschen aus ganz unterschiedlichen Lebenswelten zusammen“. Hierbei werden bewusst diverse Perspektiven in Arbeitsprozessen und Inszenierungen aufgegriffen. Auch die Jugendbühne, das Junge Schauspiel, hatte unter der Leitung von Stefan Fischer-Fels bereits vor Beginn von 360° ein Programm etabliert, das auf und vor der Bühne die diverse Stadtgesellschaft Düsseldorfs repräsentiert. So besteht mit dem Café Eden bereits seit 2016 ein Begegnungs- und Diskursort im Foyer des Jungen Schauspiels, in dem z. B. Menschen mit und ohne Fluchterfahrung zusammengekommen sind. Seit 2018 steht die Spielstätte unter der künstlerischen Leitung von Veronika Gerhard.

Aus den beschriebenen Erfahrungen heraus und mit einem Leitungsteam, das ein hohes Verständnis für Diversitätsprozesse mitbringt, wurde 2018 der Antrag für das 360°-Vorhaben bei der Kulturstiftung des Bundes gestellt. Ziel war es, die Stadtgesellschaft in ihrer Diversität zu repräsentieren.

Der übergeordneten Zielsetzung entsprechend wurde das Vorhaben direkt beim Intendanten angesiedelt und unter dessen aktiver Mitwirkung umgesetzt. Die Projektleitung liegt bei der Persönlichen Referentin des Generalintendanten und Künstlerischen Projektleiterin des Düsseldorfer Schauspielhauses, Cornelia Walter. Als Diversitätsagent wurde mit Guy Dermosessian kein expliziter Theaterexperte gewonnen, sondern eine Person mit Erfahrung als Diversitätsmanager in der Beratung von Kulturinstitutionen und Kommunen, die gleichzeitig gut in der Kulturszene von NRW vernetzt ist.

360° konnte an die bereits begonnenen Prozesse anknüpfen und diese ins Haupthaus führen. Dies waren gute Startbedingungen. Dennoch hat es auch am Schauspielhaus gedauert, bis eine gemeinsame Zielstellung gefunden werden konnte und die Rollen zwischen den verschiedenen Akteur*innen geklärt waren. Intendant, Projektleiterin und Agent haben in der Anfangszeit über die Ausrichtung und die Öffnung des Hauses und seiner Hauptbühne für die Stadtgesellschaft diskutiert und gerungen. Im Ergebnis stand die vorsichtige Öffnung des Haupthauses für neue Formate aus der Stadtgesellschaft.

Im Haupthaus wurde mit dem „Unterhaus“ eine Nebenbühne für Gruppen aus der Stadtgesellschaft etabliert. Durch die Corona-Pandemie hat diese Öffnung teilweise eher einen symbolischen denn einen physischen Charakter bekommen. Aber ein erster Schritt im Veränderungsprozess war gemacht. Verstärkt wurden die bisherigen Entwicklungen, als im März 2021 ein Schauspieler in einer WDR-Sendung seine rassistische Diskriminierungserfahrung am Haus öffentlich machte, die zu diesem Zeitpunkt

etwa anderthalb Jahre zurück lag. Derartige Berichte existieren auch aus anderen Theatern. Dennoch war der Umgang mit Diversität und Diskriminierung am Schauspielhaus plötzlich kein selbstgesteuerter Prozess mehr, sondern fand in der Öffentlichkeit und den Sozialen Medien unter hohem politischen Interesse statt. So wurden Gastspiele abgesagt und nicht zuletzt von der Politik eine klare Positionierung und Aufarbeitung eingefordert.

So sehr dieser Vorfall die Bedeutung des 360°-Prozesses verdeutlicht hat, so sehr hat er die Ambivalenz bei der Beschäftigung mit Diskriminierung aufgezeigt. Hat vielleicht erst 360° dazu beigetragen, dass ein Schauspieler den Mut fassen konnte, seine Erfahrungen öffentlich zu machen mit der Hoffnung, danach im Haus nicht allein dazustehen? Spätestens an dieser Stelle wurde in Düsseldorf deutlich, dass eine diversitätsorientierte Öffnung einer großen Kulturinstitution unabhängig von der Intention und dem guten Willen aller Beteiligten kein konfliktfreier Prozess bleiben kann. Neben der künstlerischen Auseinandersetzung mit Diskriminierung hat der Vorfall dazu beigetragen, den Blick nach innen zu werfen und die eigene Haltung und Arbeitsweise zu reflektieren. Die Notwendigkeit dieser Erfahrung haben auch die meisten anderen Theater bei ihren 360°-Vorhaben gemacht.

Für den 360°-Prozess in Düsseldorf erforderte dies, einen Weg zu finden, um nach innen und außen konstruktiv mit dem Vorfall der rassistischen Diskriminierung umzugehen. So wurde von Kooperationspartner*innen, Künstler*innen und aus Teilen der Stadtgesellschaft infrage gestellt, inwieweit ein Diversitätsprozess an einem Haus fortgeführt werden kann, an dem derartige Diskriminierungen geschehen. Diese Zerrissenheit hat das Haus und seine Beschäftigten in dieser Phase geprägt. Einerseits bestanden Betroffenheit und Mitgefühl für einen Schauspielerkollegen, andererseits fühlte man sich als Team und Haus unter Generalverdacht gestellt.

Für die Bearbeitung dieser Krise hat es sich als Vorteil erwiesen, einen Diversitätsagenten im Team zu haben, der als Moderator zwischen den verschiedenen Positionen agieren konnte. Gerade als der direkte Kontakt zwischen Konfliktparteien schwierig war, bestand so eine Stelle, die für alle Seiten ansprechbar blieb und breites Vertrauen genoss. Dies war eine wichtige Vorbedingung, um wieder in den Dialog zu kommen.

Von außen betrachtet ist es der vielleicht größte Erfolg des 360°-Prozesses, dass es dem Haus und seinen Beschäftigten gelungen ist, in der Bearbeitung des Vorfalls zusammen zu bleiben. Trotz der Beschränkungen durch die Corona-Pandemie ist ein Raum für Gespräche entstanden, sowohl für Einzel- und Gruppengespräche wie auch für Versammlungen und Diversitätsworkshops. Derartige Workshops sind fest und verbindlich als Baustein in allen 360°-Prozessen verankert. Am Schauspielhaus Düsseldorf haben diese Workshops durch den öffentlich diskutierten rassistischen

Vorfall eine besondere Bedeutung erfahren. Konzeptionell hat sich dabei der Allyship-Ansatz bewährt, wonach Personen in privilegierten und machtvollen Positionen versuchen, in Solidarität mit einer diskriminierten Gruppe zu handeln. In der Retrospektive berichten Teilnehmende der Workshops, dass diese für sie ein besseres Verständnis und produktiven Austausch ermöglicht und gleichzeitig die eigene Handlungsfähigkeit gestärkt haben.

Nicht direkt angebunden an den 360°-Prozess hat sich das Schauspielhaus in der Folgezeit verändert: So wurde für eine angemessene und sensible Zusammenarbeit mit dem diversen Schauspielensemble in verschiedenen Gewerken und den bühnenahen Abteilungen an einer Erhöhung der Diversitätskompetenz gearbeitet. Und auch das Team in den Werkstätten ist durch Neueinstellungen personell diverser geworden und hat die Erfahrung von geflüchteten Menschen ins Team geholt.

Das aktuellste Zeichen für den Veränderungsprozess sind die Reaktionen aus dem Haus auf den neuen Spielplan. So eröffnete das Schauspielhaus die Spielzeit 2022/23 mit Shakespeares „Othello“. Ein Stück, das seit den 1980er Jahren im Kontext der postkolonialen Diskussion insbesondere wegen dessen rassistischer Aufführungsgeschichte kritisiert wird. Das Schauspielhaus Düsseldorf ist sicher nicht das erste Haus, das sich an eine Neuinterpretation dieses Stoffes wagt. Nach drei Jahren im Programm 360° ist das breite Bewusstsein am Haus für die Bedeutung dieses Stoffes nicht zu übersehen. Quer durch die Bereiche entwickelt sich eine kritische Auseinandersetzung und ein Verantwortungsgefühl für eine angemessene Inszenierung. Dieses Verantwortungsbewusstsein ist Spiegelbild des Wandels am Haus.

Zu diesem Wandel hat die gewählte Herangehensweise beigetragen. Auf der einen Seite agiert der Diversitätsagent moderativ zwischen den verschiedenen Interessen im Haus und aus der Stadtgesellschaft – wobei alle Beteiligten mit in die Verantwortung für Inhalte und Prozesse genommen wurden. Auf der anderen Seite hat das Haus einen mehrjährigen Prozess hin zu einer entsprechenden Betriebsvereinbarung durchlaufen und die rassistischen Vorfälle gezielt aufgearbeitet.

Im Ergebnis ist der größte Wandel am Schauspielhaus Düsseldorf anders als geplant nicht im Programm oder beim Publikum eingetreten, als bedeutsamer und nachhaltiger können die Veränderungen beim Personal angesehen werden.

Netzwerken in Organisation und Stadtgesellschaft hinein

Der 360°-Prozess an der Ernst-Abbe-Bücherei Jena

Seit über 125 Jahren ist die Ernst-Abbe-Bücherei (EAB) öffentliche Lesehalle und Bibliothek für die Jenaer Stadtgesellschaft. In ihrer langen Geschichte hat sie dabei diverse Umstrukturierungen und Strategiewechsel vollzogen. Seit 2005 ist sie nun, zusammen mit allen weiteren städtischen Kultur- und Tourismuseinrichtungen, organisatorisch und strategisch in den städtischen Eigenbetrieb JenaKultur eingegliedert. Organisationsgeschichtlich betrachtet ist Veränderung daher nichts Neues für die EAB. Dennoch unterscheidet sich der aktuelle Veränderungsprozess der Bücherei von vorangegangenen, denn er geht diesmal von einem Wandel der Jenaer Stadtgesellschaft aus. Um weiterhin dem Anspruch gerecht zu werden, für die Stadtgesellschaft da zu sein, startete die EAB in den 360°-Prozess. Dabei setzte sie an zwei zentralen Stellen an: dem Aufbau von Netzwerken zu Communitys in der Stadt sowie der Durchführung umfassender Schulungen und Weiterbildungen des Personals. Über diese Hebel ist es das Ziel der Bücherei, eine diversitätsorientierte Öffnung des Hauses auch in den Bereichen Publikum und Programm anzustoßen und so schließlich eine ganzheitliche Organisationsentwicklung zu bewirken.

Mit der verstärkten Aufnahme von zunächst insbesondere syrischen Geflüchteten seit 2015 ist die Stadt Jena im Wandel. Viele der zugezogenen Menschen blieben in Jena. Gleichzeitig kamen seitdem mehr und mehr Menschen mit diversen Migrationsbiografien in die Stadt. Zwischen 2009 und 2020 verdoppelte sich so beinahe der Bevölkerungsanteil von

Menschen mit Migrationsgeschichte in Jena von 7,8 % auf 14,8 %.¹ Die Ernst-Abbe-Bücherei mit dem Leitspruch „Die ganze Welt in einem Haus“ stellte dies vor eine Herausforderung: Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Sprachen und Kulturen erfolgte zuvor vorwiegend in Reiseführern und Lehrbüchern für Fremdsprachen. Sowohl das Medienangebot als auch die Diversität des Bibliothekspersonals deckte sich nicht mehr mit dem Anspruch, für die sich zunehmend diversifizierende Jenaer Stadtgesellschaft da zu sein.

Erste strategische Neuausrichtungen in der EAB waren dem 360°-Prozess bereits vorgeschaltet. Seit 2017 ist Katja Müller neue Leiterin der Bücherei. Seitdem hat die EAB ihre Zusammenarbeit mit Schulen und Kindergärten verstärkt und baute ihre Veranstaltungsangebote für verschiedene Zielgruppen aus. Darüber hinaus steht die Bibliothek vor einem weitreichenden Umzug des Hauptstandortes. Dieser vollzieht sich in zwei Etappen: Zunächst zog die EAB im Sommer 2019 in ein Zwischenquartier. Dies wurde nötig, da dringende Renovierungen am vorherigen Standort erforderlich waren. Gleichzeitig begannen die Vorbereitungen und Planungen für einen Neubau in der Jenaer Innenstadt, in den sowohl die Bücherei als auch der Bürgerservice nach Fertigstellung im Jahr 2023 einziehen sollen. Dieser Neubau bietet die Chance, den Öffnungsprozess der EAB nicht nur auf strategischer Ebene durchzuführen, sondern dafür auch ideale Räumlichkeiten zu schaffen.

Vor dem Hintergrund dieser bereits angestoßenen Veränderungen wurde der Antrag bei der Kulturstiftung des Bundes zur Teilnahme am 360°-Programm durch die Leitung von JenaKultur – in Person von Jonas Zipf, dem sogenannten Werkleiter – eingebracht. Hinter der Bewerbung stand die Idee, den diversitätsorientierten Öffnungsprozess der Bücherei voranzutreiben und diesen als Pilotprozess für JenaKultur insgesamt umzusetzen. Ein Schwerpunkt sollte dabei insbesondere auf der internen und externen Kommunikation dieser Prozesse sowie der lokalen Vernetzung der EAB zu Jenaer Communitys liegen. Passend für diese Aufgabe konnte die Kommunikationswissenschaftlerin Dr. Julia Hauck als Diversitätsagentin gewonnen werden. Als vorherige Geschäftsführerin eines Vereins zur (psycho-)sozialen Unterstützung von geflüchteten Menschen brachte sie eine breite Vernetzung mit lokalen Communitys und Diversitätsakteur*innen mit.

Die Agentin nahm dabei von Beginn an eine Doppelrolle ein: einerseits als Koordinatorin des 360°-Prozesses der Bücherei, andererseits als Impulsgeberin für den übergeordneten Entwicklungsprozess bei JenaKultur. Dafür stand die Agentin in wöchentlichen Meetings mit der Leiterin der Bücherei sowie in zwei-monatlichen Terminen mit der Werkleitung von JenaKultur von Beginn an in engem Austausch mit der Leitungsebene. Für das Vorantreiben des übergeordneten Entwicklungsprozesses von JenaKultur übernahm die Agentin die Moderation der AG Kulturelle Bildung und die

¹ Vgl. Stadtverwaltung Jena (Hrsg.) (2021): Migrationsbericht Jena 2021.



Vernetzung mit zentralen Akteur*innen der Stadtgesellschaft. Zusätzlich ist die Agentin Mitglied der Planungsrunde des städtischen Inklusionsfests, das viele wichtige Akteur*innen in Jena zusammenbringt. Nach anfänglichen Abstimmungsschwierigkeiten in der Priorisierung der verschiedenen Aufgaben und Rollen der Agentin wurde schließlich gemeinsam mit der Leitungsebene vereinbart, dass ein klarer Schwerpunkt auf die Umsetzung des Öffnungsprozesses in der Bücherei gelegt werden sollte.

Der Öffnungsprozess in der Bücherei sollte dabei zunächst über gezielte Angebote und Veranstaltungen vorangetrieben werden. So wurde im August 2019, kurz nach dem Umzug der EAB in das Zwischenquartier, ein Tag der Offenen Tür veranstaltet. Mit dieser Veranstaltung sollten neue, bislang nicht erreichte Nutzer*innengruppen in die Bücherei geholt werden – beispielsweise durch das Angebot mehrsprachiger Bücher und ein auf Familien und Kinder zugeschnittenes Rahmenprogramm. Insbesondere wurden arabische Geflüchtete als Zielgruppe definiert. Am Veranstaltungstag kamen schließlich auch syrische Frauen mit ihren Kindern, allerdings erst am Nachmittag, als das Rahmenprogramm für Familien größtenteils bereits vorbei war. Es wurde deutlich: Ohne vorherigen Kontakt zu und einer zielgerichteten Bedarfsermittlung bei den Zielgruppen konnten keine (schnellen) Erfolge erzielt werden.

Ausgehend von dieser Erfahrung leitete die EAB einen Kurswechsel ein: Statt Angebote seitens der Bibliothek zu entwickeln, suchte die Agentin den direkten Kontakt mit Communitys der Stadt, um einen gemeinsamen Dialog zu starten. Es wurde die Entscheidung getroffen, auch finanzielle Ressourcen (z. B. in Form von Honoraren) und räumliche Ressourcen (z. B. Überlassung der Räume für kulturelle Feste) für die Netzwerkarbeit bereitzustellen. Gleichzeitig startete die EAB mit einem stadtweiten Outreach-Projekt in Form einer kreativen (Nicht-)Nutzer*innen-Befragung: Mit einem Lastenfahrrad wurden im Juli und August 2021 verschiedene Stadtteile von Jena angefahren. Hierfür kooperierte die Bücherei mit QuerWege e. V., einem Jenaer Verein für inklusive Bildungsarbeit in Kitas und Schulen. Die Fahrer*innen des Lastenfahrrads wurden zuvor umfangreich für den Umgang mit diversen Zielgruppen sensibilisiert und beispielsweise in Einfacher Sprache geschult. Die Stationen des Lastenrades waren dabei u. a. die Lebenshilfe in Jena, eine integrative Kita oder auch der Christopher-Street-Day. Vor Ort wurden insgesamt etwa 200 Menschen befragt zu ihren Bedarfen, Wünschen und Erwartungen an eine Stadtbibliothek sowie zu Hemmfaktoren, die einer Nutzung bislang im Weg standen. Neben einer Reihe von Erkenntnissen zu gewünschten Medien und Nutzungsformen der Bücher war ein zentrales Learning dieser Befragung der übergreifende Nutzen von Leichter Sprache im Gegensatz zur Verwendung von verschiedenen Fremdsprachen. Damit können nicht nur Menschen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, sondern auch Kinder sowie Menschen mit kognitiven Behinderungen angesprochen werden.

Neben den angestoßenen Prozessen in Richtung Öffnung für diverse Zielgruppen wirkte der 360°-Prozess der EAB auch in die Organisation hinein. Dabei hatte die Agentin, wie in vielen anderen 360°-Einrichtungen auch, zum Start zunächst mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Die Stelle der Agentin wurde gemäß den Richtlinien des 360°-Programms geschaffen. Dadurch war sie im Vergleich mit dem Bestandspersonal sehr hoch eingruppiert und hatte einen vollkommen neuen Aufgabenbereich. Gleichzeitig fehlte es im „Kerngeschäft“ der Bücherei, an der Ausleihtheke, an Personal. Einen Wendepunkt in der Akzeptanz der Agentin stellte schließlich die freiwillige Übernahme von Diensten an der Ausleihe dar, um einen tieferen Einblick in die Alltagsarbeit der Bücherei zu erhalten. Sowohl seitens des Bestandspersonals als auch seitens der Agentin konnte dadurch ein Gemeinschaftsgefühl gestärkt werden. Ein weiterer wichtiger Meilenstein für die Akzeptanz nicht nur der Agentin, sondern des 360°-Prozesses insgesamt war ein Auftaktworkshop für alle Mitarbeiter*innen der EAB. Dieser wurde durch einen externen Partner, die Fachstelle Interkulturelle Öffnung, moderiert. Fokus der Auftaktveranstaltung war es, gemeinsam persönliche Ausschluss- und Diskriminierungsfaktoren zu reflektieren und eine Sensibilisierung auf emotionaler Ebene in der Breite der Belegschaft anzuregen. Der Workshop hatte als unmittelbare Folge die Gründung einer AG Vielfalt, die von der Agentin geleitet wird und in der sich viele Kolleg*innen auf allen Ebenen engagieren.

Insgesamt zeigt sich, dass der Prozess der Öffnung mittlerweile bei den Mitarbeiter*innen im Alltag angekommen und auf viele Schultern verteilt ist. Zentraler Schlüssel hierfür war es, die Mitarbeiter*innen der EAB von Anfang an als integralen Teil des Prozesses wahrzunehmen und durch umfassende Schulungen und Weiterbildungen auf dem Weg mitzunehmen. Durch die regelmäßige Auseinandersetzung mit diversitätssensiblen Themen und dem gleichzeitigen Outreach-Prozess, durch den beispielsweise auch queere Communities in Jena als Zielgruppe der Bücherei erkannt wurden, konnten Themen wie gendersensible Sprache oder auch das Überdenken von ehemals selbstverständlichen Kategorien wie „Romane für Frauen“ vorangetrieben werden. Im Anschluss an eine Fortbildung zu Leichter Sprache wurden alle nach außen gerichteten Kommunikationen und Dokumente überarbeitet, so auch die Webseite und die Benutzerordnung. Für den Neubau der Bibliothek ist ein neuer internationaler Bereich sowie Räume für Veranstaltungen und Rahmenprogramm geplant.

Inwiefern der Ansatz wirksam ist, die EAB als Pilotprojekt für einen diversitätsorientierten Öffnungsprozess in JenaKultur insgesamt zu nutzen, bleibt abzuwarten. Die Werkleitung, die den 360°-Prozess eingeleitet hat, ist im Sommer 2022 aus dem Betrieb ausgeschieden. Erste Anzeichen für Veränderungen können allerdings beobachtet werden. So werden beispielsweise nun auch für das Personal in der Stadtverwaltung Fortbildungen zu Leichter Sprache durchgeführt.

Community-Arbeit als wichtige Säule im Diversifizierungsprozess

Der 360°-Prozess am Deutschen Hygiene-Museum in Dresden

Das Deutsche Hygiene-Museum in Dresden (DHMD) nimmt aufgrund seines programmatischen Profils sowie seiner Lage in einem der sogenannten „neuen Länder“ eine für das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes interessante Position ein. Mit seinen Sonderausstellungen zu aktuellen und sozial relevanten Fragen aus Wissenschaft und Gesellschaft, Kunst und Kultur, einem diskursiv angelegten kulturellen und wissenschaftlichen Veranstaltungsprogramm und zielgruppenspezifisch entwickelten Bildungsangeboten erreicht das Museum Menschen aller Altersklassen; gleichzeitig verfügt es über ein in der deutschen Museumslandschaft überdurchschnittlich junges Publikum und weist – vor allem im Vergleich mit Kunstmuseen – nur geringe Bildungsbarrieren auf. Entsprechend der Gesamtstrategie, ein offenes Haus für möglichst viele Besucher*innen-Gruppen zu sein, stehen die Themen- und Arbeitsfelder Vielfalt und Diversität, aber auch Barrierefreiheit und Inklusion seit vielen Jahren auf der Agenda des Museums.

Einen programmatischen Schwerpunkt zum Themenkomplex Diversität in der Stadtgesellschaft stellte die Sonderausstellung „Das neue Deutschland. Von Migration und Vielfalt“ (08. März – 12. Oktober 2014) dar, in der die unterschiedlichen Narrative und Perspektiven einer migrantischen und diversen Gesellschaft behandelt wurden. Für die Ausstellung wurden zahlreiche Video-Interviews mit migrantischen Vertreter*innen der Dresdner, aber auch der bundesdeutschen Gesellschaft geführt. Es erschien ein

kostenloses Ausstellungsmagazin, in der migrantische Dresdner*innen porträtiert wurden oder sich selbst präsentierten. Die Frage, wie wir in einer Einwanderungsgesellschaft zusammenleben wollen, hatte vor der großen Fluchtbewegung von 2015 aber offenbar eine nur geringe Relevanz für die breite Dresdner Öffentlichkeit, was sich in den verhältnismäßig geringen Besucher*innenzahlen der Ausstellung und ihres Begleitprogramms spiegelte. Es schien damals noch kein Bewusstsein und Interesse für Fragen der Migration zu geben, was vermutlich auch damit zu erklären ist, dass der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte in Dresden damals nur bei 7,8 % lag. Auch wenn er sich seither fast verdoppelt hat, liegt er mit 13,8 % noch immer weit unter dem bundesrepublikanischen Durchschnitt und erst recht unter dem von Städten vergleichbarer Größe. Hinzu kommt, dass es aufgrund der DDR-Vergangenheit im Vergleich mit westdeutschen Städten auch deutliche Unterschiede in den sozialen und demografischen Merkmalen der Bevölkerung mit Migrationsgeschichte gibt. Anders als in Westdeutschland ist die Migrationsgeschichte der Menschen in Dresden weniger auf Arbeitsmigration und stärker auf Asylsuche zurückzuführen.

Einen weiteren Anstoß für die Teilnahme am 360°-Programm stellten zum einen die positiven Erfahrungen bei der Neugestaltung des Kinder-Museums „Welt der Sinne“ (2018) dar. Dieses war – von der inklusiven inhaltlichen Zugänglichkeit bis hin zur komplett barrierefreien Gestaltung – in enger Abstimmung mit Schulklassen mit einem hohen Anteil von migrantischen Kindern konzipiert worden. Zum anderen wurde das Museum in der Konzeptionsphase der Sonderausstellung „Rassismus. Die Erfindung von Menschenrassen“ (19. Mai 2018 – 06. Januar 2019) mit deutlicher Kritik konfrontiert, die in verschiedenen Communitys und Interessengruppen geäußert wurde. Zwar waren im wissenschaftlichen Beirat diverse Positionen und Personen vertreten und für die Gestaltung konnte das Büro des aus Burkina Faso stammenden deutschen Architekten Francis Kéré gewonnen werden. Dennoch stand im Zentrum der Kritik der Vorwurf, dass hier eine Ausstellung über das Thema Rassismus von einem überwiegend weißen kuratorischen Team geplant wurde. Das DHMD griff diese Einwände auf und arbeitete in der Realisierungsphase bei der kuratorischen und gestalterischen Feinkonzeption eng mit Berater*innen und Aktivist*innen zusammen, die unterschiedliche Migrationsgeschichten repräsentierten und diverse Perspektiven sowie eigene Rassismuserfahrungen mit einbrachten.

Diese Erfahrungen machten deutlich, dass das Museum Diskussionen zur Deutungshoheit zu führen hatte und auch über eine Diversifizierung der eigenen Strukturen nachdenken musste. Die Ausschreibung des 360°-Programms bot die Chance, die bereits begonnenen Veränderungsprozesse als Querschnittsaufgabe innerhalb der Institution zu etablieren und in den Bereichen Personal, Publikum und Programm zu professionalisieren. Übergeordnetes Ziel dabei war es, das Museum durch eine Veränderung der eigenen Strukturen in der Dresdner Stadtgesellschaft als

eine glaubwürdige Plattform für eine biografisch bedingte Perspektivenvielfalt zu positionieren und zugleich konkrete Teilhabemöglichkeiten zu entwickeln.

Zu Beginn des Projekts richtete die Museumsleitung zunächst eine Stabsstelle für Diversität auf der Ebene der Abteilungsleiter*innen ein. Als Diversitätsagentin konnte eine Theaterregisseurin gewonnen werden, die über Erfahrungen mit Partizipation und Community-Arbeit verfügte. Um eine Anbindung an die Organisationsstrukturen zu ermöglichen, sollte die Agentin beginnend mit dem Veranstaltungsbereich durch die verschiedenen Programmabteilungen des Museums rotieren. Zunächst sollte ein Schwerpunkt auf die weitere Diversifizierung der Programmarbeit gelegt werden, weil dort – aufbauend auf Erfahrungen im Umgang mit der Ausstellung „Das neue Deutschland“ – bereits Vorüberlegungen und Vorarbeiten bestanden. Neben einer von der Agentin selbst organisierten Veranstaltungsreihe mit hauptsächlich migrantischen Akteur*innen und Positionen wurde die Beteiligung von Referent*innen mit Migrationsgeschichte auch bei den übrigen Formaten erhöht. Dadurch sollte zum einen sichtbar werden, dass Menschen mit Migrationsgeschichte in den unterschiedlichsten Themenbereichen über Expertise verfügen. Zum anderen bestand die Erwartung, dass über eine stärkere Repräsentation migrantischer Positionen und Themen auf dem Podium auch ein diverseres Publikum angesprochen werden könne. Die regelmäßigen Publikumsbefragungen zeigten allerdings, dass auf diesem Weg keine nennenswerte Diversifizierung des Publikums erzielt wurde und das migrantische Publikum darüber hinaus überdurchschnittlich gut gebildet war. Mit anderen Worten: Es stellte sich heraus, dass die Zugangsbarrieren bei den Diskursveranstaltungen des Museums eher im sprachlichen Bereich und in den häufig sehr akademischen Themen- und Fragestellungen begründet waren und deshalb eine Diversifizierung des Publikums über einen hoch gebildeten Akademiker*innenkreis hinaus schwierig war.

Auch übergeordnet war der 360°-Prozess in den ersten Monaten von verschiedenen Schwierigkeiten begleitet. Das Museum hatte aufgrund der sehr überschaubaren Bewerber*innenlage eine weiße Frau ohne eigene Migrations- und/oder Fluchtgeschichte für die 360°-Stelle eingestellt, so dass bei der Entwicklung von Programmen und im Umgang mit Kooperationspartner*innen mitunter notwendige Erfahrungen und Perspektiven fehlten. Auch innerhalb des Museums gab es z. T. unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungshaltungen bezüglich der Arbeitsabläufe und der Zielsetzung des 360°-Prozesses: Während die Abteilungsleitungen sich von der rotierenden Zuordnung der Agentin operative Entlastungen versprachen, kamen tatsächlich zusätzliche und neue Aufgaben auf sie zu. In der Moderation dieser internen Differenzen übernahm der damalige Museumsdirektor Prof. Klaus Vogel eine aktivere Rolle und steuerte den 360°-Prozess in der nächsten Phase des Projekts.

Als weiteren Schritt zur Verbesserung der Situation schlug die Agentin selbst eine Teilung ihrer Stelle vor, damit sie um eine zusätzliche inhaltliche Expertise und um die unerlässliche migrantische Perspektive ergänzt werden könne. Als „Tandem-Agent“ kam im Zuge dieser Veränderung ein aus Syrien geflüchteter Personalmanager und Sozialwissenschaftler für die Schwerpunkte „Personal und Publikum“ in das Team. Trotz dieser strukturellen Verbesserung entschied sich die erste Agentin aufgrund weiterhin bestehender unterschiedlicher Vorstellungen über den Verlauf des Projekts für einen Weggang aus Dresden.

Im Rahmen der Neuausschreibung der frei gewordenen halben Stelle konnte für die Schwerpunkte „Programm und Publikum“ eine in Dresden aufgewachsene Kulturmanagerin mit langjähriger Auslandserfahrung in Osteuropa eingestellt werden. Die beiden neuen Tandem-Agent*innen ergänzen sich derzeit inhaltlich und vereinen eine lokale und eine migrantische Perspektive sowie unterschiedliche fachliche und professionelle Kenntnisse und Erfahrungen.

Im Bereich „Publikum“ wurde eine bereits vor dem Personalwechsel angedachte umfassende Nichtbesucher*innenstudie in Auftrag gegeben, um besser zu verstehen, warum wesentliche Gruppen der Dresdner Stadtbevölkerung das DHMD bislang nicht besuchen. Dabei wurden Fokusgruppendifkussionen mit Vertreter*innen von Vereinen und Initiativen migrantischer Communitys geführt. Eine zentrale Erkenntnis der Gespräche war der Wunsch nach einer Verstärkung der Zusammenarbeit mit dem Museum. Daraus entstand die Idee einer „Community Werkstatt“, die als partizipative Plattform zum Austausch und Beziehungsaufbau zwischen den migrantischen Communitys und dem Museum eingerichtet werden sollte.

Eine erste Community Werkstatt fand im Juni 2020 im World-Café-Format statt. Seitens des Museums beteiligten sich daran neben den beiden Agent*innen mehrere Mitarbeiter*innen – auch von der Leitungsebene – der programmatisch arbeitenden Abteilungen Veranstaltungen, Bildung und Vermittlung, Öffentlichkeitsarbeit, Sammlung und Ausstellungen. Für den 360°-Prozess erwies sich dieses erste Treffen mit den als Multiplikator*innen wirkenden Akteur*innen der Communitys als ein wichtiger Meilenstein. Die Mitarbeiter*innen des Museums konnten in der direkten Kommunikation erleben, welche Bedeutung Perspektivenvielfalt für die eigenen Arbeitszusammenhänge entfalten kann und sollte. Größere gemeinsame Vorhaben, die hier entwickelt wurden, sind u. a. die gemeinsame Planung und Durchführung der zweimal jährlich stattfindenden Familiensonntage sowie die Ausbildung von Guides, die Ausstellungsführungen in ihrer jeweiligen Muttersprache anbieten können.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Community Werkstatt war die Themen- und Ergebnisoffenheit dieses Formats. Um auf das geäußerte Interesse an einer langfristigen Beziehung und echten Beteiligungsmöglichkeiten

einzugehen, wurde eine Fortsetzung im Halbjahres-Turnus beschlossen. In diesem Sinne wurde die Community Werkstatt auch während des pandemiebedingten Lockdowns des Museums im digitalen Raum fortgeführt.

Aus Sicht des Museums erwies sich als weiterer Vorteil, dass ein nachhaltiger Beziehungsaufbau eine Grundlage für Veränderungen in den drei anvisierten Bereichen „Publikum, Programm und Personal“ darstellt. Für den Bereich „Publikum“ konnte beispielsweise gemeinsam an Ideen gearbeitet werden, wie das DHMD für Familien zugänglicher werden kann, die keinen Bezug zur Einrichtung „Museum“ als Bildungs- oder Freizeitort haben und die teilweise nur über geringe Deutschkenntnisse verfügen. Im Bereich „Programm“ konnte das Museum durch die Kooperation auf ein breites Netzwerk mit diversen Perspektiven der Stadtgesellschaft zurückgreifen und die Community Werkstatt als einen Art Feedback- und Ideenraum nutzen, um die Relevanz bestimmter Fragestellungen für einzelne migrantische Gruppen zu testen und zu erfragen. Im Rahmen der 2024 eröffnenden Ausstellung zur Geschichte des Deutschen Hygiene-Museums in der DDR- und Nachwendezeit ist geplant, neben der innerdeutschen auch die migrantische Erinnerungskultur zu behandeln. Vermehrt kommen die Communitys inzwischen auch mit eigenen Themen auf das DHMD zu und bringen ihre Ideen in die Programmarbeit ein. Die Aktivitäten der Community Werkstatt können so dazu beitragen, dass der Prozess hin zu einer diversitätsorientierten Öffnung der Institution von den Mitarbeiter*innen des DHMD akzeptiert und zugleich als Querschnittsaufgabe des gesamten Museums angesehen wird.

Auch für den Bereich „Personal“ konnten erste Veränderungen angestoßen werden. Die bereits zum Start des 360°-Prozesses begonnenen internen Diversitätsschulungen wurden auch in der zweiten Projektphase fortgeführt. In enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung wurden Stellenausschreibungen des DHMD inzwischen auf eine diversitätssensible Sprache angepasst. Auch zur Verbreitung der Stellenausschreibungen können die etablierten Netzwerke der Communitys genutzt werden, um die Sichtbarkeit bei diverseren Zielgruppen zu erhöhen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass dem Museum im Bereich Personal der wohl langwierigste Change-Prozess bevorsteht. Trotz eines Wandels in der Personalpolitik durch den im Januar 2022 wieder komplettierten Vorstand des DHMD, bestehend aus Dr. Iris Edenheiser und Lisa Klamka, steht das DHMD vor typischen strukturellen Hürden, die vor allem in einer nur geringen Fluktuation bei den festen Stellen begründet sind. Einen Schwerpunkt der künftigen Arbeit sieht der neue, explizit diversitätsorientierte Vorstand darin, den bereits begonnenen Veränderungsprozess zu verstetigen und um neue Akzente in den verschiedenen Handlungsfeldern zu ergänzen; die Diversifizierung des Personals betrachtet er als eine zentrale Aufgabe für die nächsten Jahre.

Insgesamt kann die Vertrauensbasis, die das DHMD bei den Dresdner Communitys aufbauen konnte, als ein möglicher Schlüsselfaktor für die

mittlerweile positive Entwicklung des 360°-Prozesses betrachtet werden. Damit einhergehend kann während des nun vierjährigen 360°-Prozesses eine Haltungsänderung innerhalb des Kollegiums beobachtet werden, die wohl die wichtigste, wenn auch nicht messbare, so doch sehr nachhaltige Basis für eine langfristige diversitätsorientierte Öffnung des Museums darstellt.

Die kontinuierliche Fortführung der Community-Arbeit stellt das Museum allerdings vor eine große Herausforderung. Damit der eingeleitete Prozess nicht abbricht, ist ein stetiger Einsatz von personellen, aber auch finanziellen und räumlichen Ressourcen seitens des Museums erforderlich. Auch wenn über die Einbindung der unterschiedlichen Abteilungen in die Community Werkstatt inzwischen eine Basis für persönliche Beziehungen und Arbeitskontakte geschaffen wurde, sind die beiden Diversitätsagent*innen nach wie vor zentrale Knotenpunkte des Netzwerks. Für die Nachhaltigkeit der Arbeit stellt sich daher die Frage: Wie kann die Community-Arbeit nach Auslaufen der Förderung durch das 360°-Programm gelingen? Eine vorläufige Antwort hat das Museum bereits dadurch gegeben, dass es eine der Agent*innenstellen verlängert hat und weitere Fördermittel für den diversitätsorientierten Öffnungsprozess des Museums gewinnen konnte.

Impressum

Kulturstiftung des Bundes
Vertretungsberechtigter Vorstand:
Hortensia Völckers und Kirsten Haß
Franckeplatz 2
06110 Halle an der Saale
www.kulturstiftung-des-bundes.de

Eine Publikation des Programms 360° –
Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft
Programmleitung: Anna Zosik
Programmassistenz: Clara-Michaela Dvořák
Kommunikation: Kathrin Mergel
Sachbearbeitung: Constanze Kaplick
www.kulturstiftung-des-bundes.de/360-fonds

Konzeption & Redaktion: Anna Zosik & Kathrin Mergel
Inhaltliche Mitarbeit: Clara-Michaela Dvořák
Gestaltung: BOROS
Zeichnungen: Andree Volkmann
Druck: Gallery Print, Berlin
Redaktionsschluss: 7. Oktober 2022
Die digitale Version dieser Publikation ist abrufbar unter
www.kulturstiftung-des-bundes.de/diversitaetskompass



Herzlicher Dank gilt den Diversitätsagent*innen und Leitungen der geförderten Häuser sowie allen engagierten Menschen in den Institutionen, die am 360°-Programm mitgearbeitet haben. Ihr Einsatz und ihre Erfahrungen sind eine Inspiration für die breite Kulturlandschaft.

Altonaer Museum, Hamburg
Badisches Staatstheater Karlsruhe
Bücherhallen Hamburg
Deutsches Hygiene-Museum Dresden
Deutsches Filminstitut & Filmmuseum, Frankfurt am Main
Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, Ludwigshafen
Düsseldorfer Schauspielhaus
Ernst-Abbe-Bücherei Jena
Focke Museum, Bremen
Hessisches Landesmuseum, Kassel
Historisches Museum Frankfurt
Kleist-Museum, Frankfurt an der Oder
Kunsthalle Bremen
Landesmuseum Natur und Mensch, Oldenburg
LWL-Industriemuseum Henrichshütte, Hattingen
MARKK – Museum am Rothenbaum – Kulturen und Künste der Welt, Hamburg
Mecklenburgisches Staatstheater, Schwerin
Münchner Stadtbibliothek
Museum der bildenden Künste, Leipzig
Museum für Islamische Kunst, Berlin
Musikschule der Stadt Bochum
Nationaltheater Mannheim
Niedersächsisches Staatstheater Hannover
Rautenstrauch-Joest-Museum – Kulturen der Welt, Köln
smac – Staatliches Museum für Archäologie Chemnitz
Staatstheater Nürnberg
Stadtbibliothek Bremen
Stadtbibliothek Heilbronn
Stadtbibliothek Köln
Stadtbibliothek Pankow, Berlin
Stadtbibliothek Wismar
Stadtmuseum Berlin
Thalia Theater, Hamburg
Theater an der Parkaue, Berlin
Theater Bremen
Theater Bielefeld
Theater Dortmund/Oper
tjg. theater junge generation, Dresden
Theater Oberhausen

