ZAK NRW
ZUKUNFTSAKADEMIE

KULTUR KANN VIEL

KULTUR KANN AUCH ANDERS

Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung
öffentlich geförderter Kulturinstitutionen

EINLEITUNG: WORUM GEHT ES?

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

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

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

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

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

Wir denken: Kultur kann viel, aber Kultur kann auch anders!
Der Auftrag an öffentlich geförderte Kultureinrichtungen in Deutschland ist klar definiert: Kulturelle Teilhabe für alle Menschen, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Fähigkeiten oder sexueller Orientierung:

Wir laden alle, die Kunst und Kultur gestalten, fördern und genießen dazu ein, sich mit der folgenden Handreichung auf den Weg zu mehr Öffnung und Vielfalt im Kulturbetrieb zu machen.

Sie ist aus dem Wunsch entstanden, die Arbeit der ZAK NRW mit und in Organisationen, die sich bereits mit einer eigenen Diversitätsstrategie auf den Weg gemacht haben, in einen Leitfaden für andere interessierte Kultureinrichtungen zu überführen. Sie basiert auf verschiedenen Erfahrungen aus Projekten aus den Jahren 2017 – 2019: den Pilotprojekten mit der Stadt Oberhausen und dem Ringlokschuppen Ruhr, anderen Kooperationen sowie Publikationen, die Expert*innen für Diversität und Kultur im Auftrag der ZAK NRW verfasst haben.

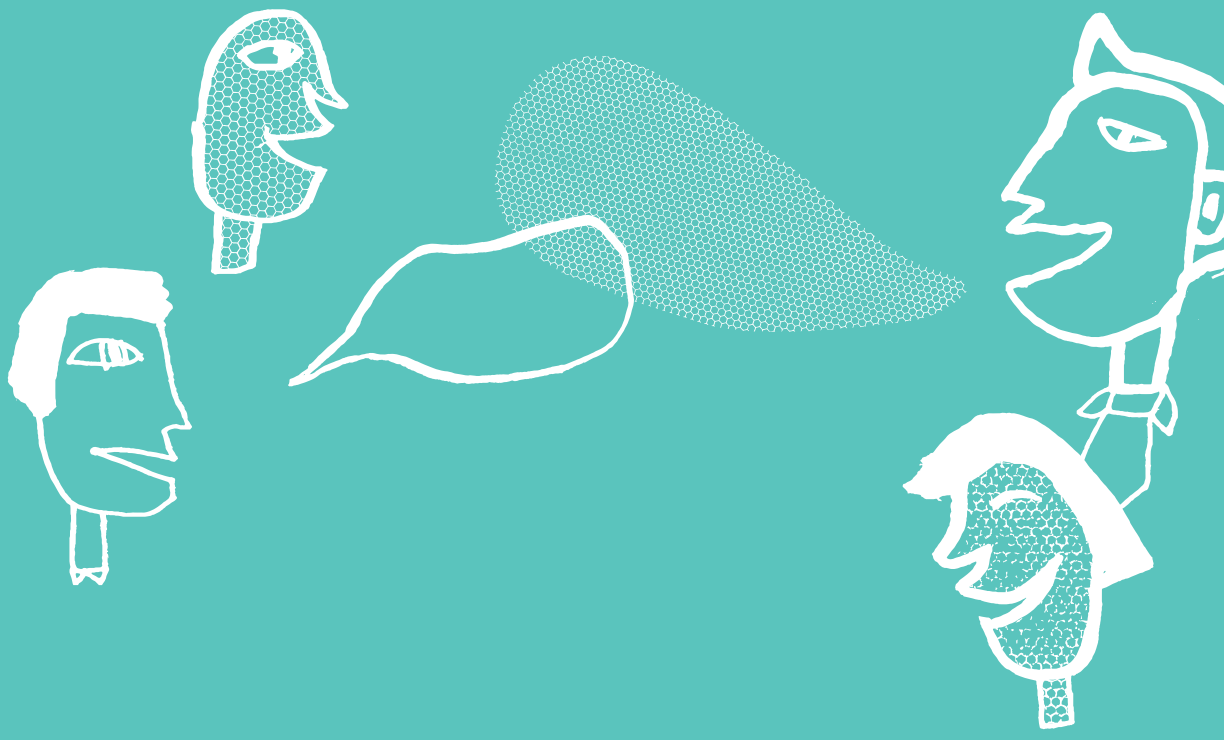
Sie will Fragen klären, die unserer Erfahrung nach mit dem Prozess der Öffnung für mehr Diversität einhergehen. Sie ist keine universale Gebrauchsanweisung in Sachen Change Management, denn Patentrezepte gibt es nicht. Diese Handreichung soll und will Hilfestellungen bieten, Orientierung geben, Ideen anregen. Aufzeigen, dass konkrete Umsetzung von kultureller Vielfalt in Kulturbetrieben möglich und machbar ist. Und sie will neugierig machen auf einen Prozess, der die unzähligen Ressourcen unserer vielfältigen Lebensrealitäten aufgreift und vor allen Dingen: positiv nutzt.

Ganzheitliche Diversitätsentwicklung geht verkrustete Strukturen an, erfordert Mut und die Bereitschaft, das eigene Denken, Streben und Handeln zu reflektieren, zu ändern, zu erweitern – sich zu öffnen.

Bochum, im August 2019
ZAK NRW

1

KULTUR KANN VIEL, KULTUR KANN AUCH ANDERS



1. MEHRWERT VIELFALT:
WARUM DIVERSITÄTSORIENTIERUNG GUT FÜR KULTUR IST

Die Welt und die Gesellschaft haben sich verändert – auch in NRW. Über 25 Prozent der Menschen insgesamt und 40 Prozent der Kinder zwischen drei und sechs Jahren in Nordrhein-Westfalen haben einen Migrationshintergrund und sind von vielfältigen Einflüssen geprägt (Land NRW 2017). Diese Vielfalt bietet für den Kulturbereich ein großes kreatives Potenzial.

Kultureinrichtungen haben einerseits den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein; sie sollen und wollen andererseits aber auch gestaltend auf die Gesellschaft einwirken (MKW NRW 2019a). Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, sich auf gesellschaftliche Vielfalt einzulassen und deren kreatives Potenzial zu nutzen.

HIER UND WOANDERS

Eine vielfältige Gesellschaft ist eine wertvolle Ressource. Das zeigen Erfahrungen aus den USA, Großbritannien oder den Niederlanden, wo Diversität in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen – Wirtschaft, Sport, Pflege, Polizei – aber auch im Kulturbereich schon länger auf der Agenda steht. In den Niederlanden haben Kultureinrichtungen nach einem längeren Prozess einen selbstverpflichtenden „Code Cultural Diversity“ eingeführt. Mittlerweile wird der Code als offizielles Kriterium von Landes- und kommunalen Fördergeber*innen verwendet (Code Culturele Diversiteit 2011).
In Deutschland werden Debatten über Diversität und gesellschaftliche Ausschlussmechanismen zunehmend und in größerer Öffentlichkeit geführt. Es gilt zusätzlich zu Artikel 3 des Grundgesetzes seit 2006 auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das Benachteiligungen „aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ verhindern oder beseitigen soll.
Der Diversity-Diskurs hat seine Ursprünge in der Privatwirtschaft und insbesondere in der Personalpolitik – daher ist in großen Unternehmen das Thema schon länger auf der Agenda und hat sich in öffentlichen Dokumenten wie der Charta der Vielfalt manifestiert. Im Kulturbereich gestalten einzelne Häuser wie das sowie private und öffentliche Initiativen[1] den Diversitätsdiskurs. Außerdem wird Diversitätsmanagement im Kultursektor professionalisiert und als Kompetenzbereich erkannt, indem Kulturinstitutionen und Kommunen Jobs für Diversitätsbeauftragte schaffen.

[1] Siehe Kulturorte-Mapping der ZAK NRW (2019a): mapping.zaknrw.de.

2. INVESTITIONEN IN DIE ZUKUNFT:
WAS KOSTET MICH DAS? WAS BRINGT MIR DAS?

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

1. das künstlerische Profil und Programm ihres Hauses zu verändern,

2. (spartenübergreifende) Innovationen und Experimente zu wagen, etwa in Kommunikation, Kultureller Bildung oder in Form von neuen Partnerschaften,

3. Macht abzugeben und Verantwortung zu teilen, auch im Vorstand, Aufsichtsrat und in den Jurys,

4. finanzielle Ressourcen neu zu (ver-)teilen,

5. Nachwuchs auf vielfältige Weise zu fördern, als Publikum und im Personal,

6. Ängste und Widerstände auszuhalten und auszuhandeln,

7. (digitale) Netzwerke und den Dialog mit „Critical Friends“ aktiv zu nutzen,

8. sich neugierig auf das (städtische) Umfeld und (populärkulturelle) Konkurrenzangebote einzulassen.

All das setzt Offenheit und Engagement voraus. Tatsache ist: Wenn Akteur*innen unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern angehören, verschiedene Ausbildungen, Muttersprachen, kulturelle oder soziale Hintergründe haben, ergibt sich ein ganz anderer Input und

Austausch, der zu überraschenden Ergebnissen führen kann. Das gilt auch für den Kulturbereich. Gerade wenn mit geringen Mitteln viel bewegt werden soll, sind kreative Lösungen gefragt. Das Zusammenbringen diverser Expertisen und Perspektiven kann helfen, solche zu finden.

3. WANN, WENN NICHT JETZT?
EINE ERMUTIGUNG

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

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

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

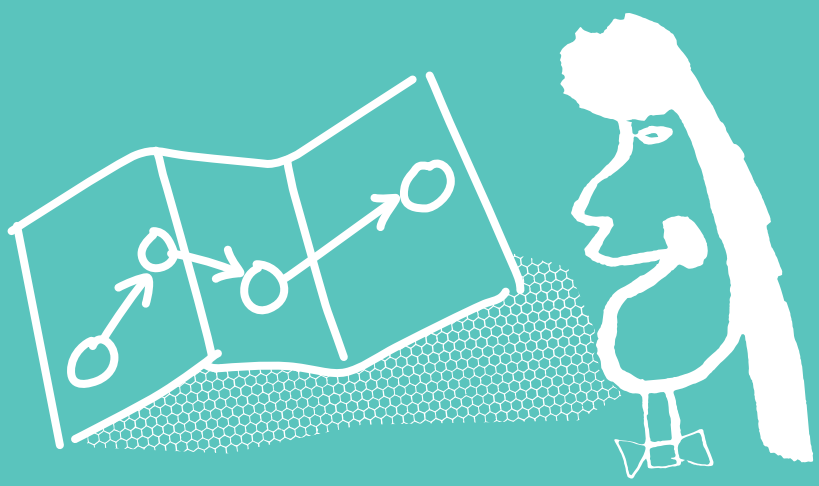
4. TOP-DOWN UND BOTTOM-UP!

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

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

2

GESAGT, GETAN: ÖFFNUNG SCHRITT FÜR SCHRITT



1. SCHRITT
SICH DER EIGENEN MOTIVATION UND HALTUNG BEWUSST WERDEN

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

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

1. die Überzeugung, dass die eigene Kultureinrichtung gesellschaftlich relevant ist und sich aktiv und verantwortungsbewusst einbringen muss, etwa als Dritter Ort, also als lebendiger Ort der Begegnung,

2. das Bewusstsein über wirtschaftliche und soziale Notwendigkeiten und die Dringlichkeit, die Veränderungen und Innovation in einer sich veränderten Gesellschaft notwendig machen,

3. die Neugierde auf Veränderungen in der Gesellschaft, auf diverse Lebensentwürfe, neue Ideen und Möglichkeiten von Inklusion, demografischen und digitalen Wandel, auf Kulturschaffende und kulturelle Formate von morgen und auf neue oder andere Kommunikationswege,

4. Weitsicht und Aufgeschlossenheit, die nicht nur das eigene Haus als Wirkungsraum wahrnehmen, sondern auch dessen Umfeld und die diversen Communitys der eigenen Stadtgesellschaft,

5. den Respekt vor den Lebenswelten aller Menschen und der Anerkennung ihres vielfältigen Wissens sowie eine klare Haltung und Vorbildfunktion im Hinblick auf die Existenz und Wirkung von Ausschlussmechanismen und diskriminierenden und rassistischen Strömungen in der Gesellschaft,

6. Vertrauen in die vorhandenen Möglichkeiten und die vorhandene Flexibilität im Hinblick auf die eigenen Pläne.

2. SCHRITT
BESTANDSAUFNAHME: ANALYSE DES IST-ZUSTANDS

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

2.1 Ein Begriff – viele Deutungen, Erfahrungen und Möglichkeiten

Als Konsequenz aus Globalisierung und demografischem Wandel hat sich Diversität in den vergangenen Jahrzehnten zu einem der dringendsten Schlüsselthemen für unsere Gesellschaft entwickelt. Einer Gesellschaft, die bestimmt wird von Migration, Mobilität und Heterogenität. Die älter wird und internationaler. Einer Gesellschaft, in der Digitalisierung und individuelle Lebensentwürfe neue Arbeitszeitmodelle erfordern und möglich machen. Und in der inter- und transkulturelle Kompetenzen zunehmend wichtiger werden. Nicht nur global gesehen, sondern auch „im Kleinen“, in der eigenen Stadtgesellschaft, die mehr denn je eine Gesellschaft der Vielen ist.

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

DIE SUCHE NACH BEGRIFFLICHKEITEN

*Gastarbeiter*innen, ausländische Mitbürger*innen, Migrant*innen, Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, Menschen mit Migrationshintergrund, mit Migrationserfahrung, diverser Geschichte, … Seit Jahrzehnten dauert die Suche nach Begrifflichkeiten an, um eine vielfältige Gruppe von Menschen anhand ausgewählter Merkmale einzuordnen. Laut allgemeiner Definition hat eine Person dann einen Migrationshintergrund, „wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist" (Statistisches Bundesamt 2019) – eine Definition, die auf weit mehr Menschen zutrifft als man aufgrund einfacher (etwa äußerlicher) Merkmale meinen könnte.*

STICHWORT: INTERNATIONALITÄT

*Internationalität bringt Diversität hervor, aber Diversität hört nicht bei Internationalität auf. Weltweit arbeitende Kurator*innen oder Dramaturg*innen beispielsweise, die für das eigene Haus verpflichtet werden, können nicht per se für die Menschen „vor der eigenen Haustür" stehen. Für People of Color. Für Menschen mit Handicap und aus verschiedenen sozialen und ökonomischen Zusammenhängen. Für Jugendliche, die ihre eigenen Kunst- und Kulturformate in etablierten Häusern vergeblich suchen. Kurzum: Für eine vielfältige Gesellschaft im Sinne einer Diversität an Sprachen, Lebenswelten und Lebensstilen.*

STICHWORT: OTHERING

Der Begriff Othering geht u.a. auf Simone de Beauvoir und Gayatri Spivak zurück und leitet sich vom englischen Wort „other" (anders) ab. Othering beschreibt die Distanzierung von anderen Gruppen, indem diese „andersartig gemacht" und als „fremd" klassifiziert werden. Über undifferenzierte Verallgemeinerungen, also über die Nutzung von Stereotypen, wird gezielt die eigene Normalität bestätigt und das eigene soziale Image positiv hervorgehoben (Diversity Arts Culture o.J.).

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

2.2 Diversitätsmanagement: Der Weg zu mehr Vielfalt

Eine diversitätssensible Öffnung geht über Interkultur hinaus. Funktionieren können vor allem ganzheitliche Konzepte, die unterschiedliche Diversitätsdimensionen in den Blick nehmen (wie soziale Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, geistige und körperliche Fähigkeiten, Alter, sexuelle Orientierung, nationale Herkunft, Ethnie etc.). Das wird manchmal auch als „Diversitätsmanagement" bezeichnet.

Diversitätsentwicklung und -Management beginnt idealerweise mit der Frage „Wie steht es mit der Vielfalt im eigenen Haus?". Dabei ist ein Fragenkatalog eine sinnvolle Möglichkeit, den eigenen Status quo (Bestandsaufnahme, Ist-Zustand) zu ermitteln – zum Beispiel anhand der folgenden Fragen:

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

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

3. SCHRITT
EINEN PLAN MACHEN!

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

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

1. **S**pezifisch, also eindeutig formuliert
2. **M**essbar, also evaluierbar
3. **A**ttraktiv, für alle Beteiligten und das Umfeld
4. **R**ealistisch, also umsetzbar
5. **T**erminiert, also mit zeitlichen Vorgaben für die Umsetzung

Wichtig: Die Öffnung zu mehr Vielfalt ist ein langfristiges Vorhaben, das nachhaltig gedacht werden muss und schrittweise erfolgen sollte. Zu viel zu schnell zu wollen, führt nicht zum gewünschten Ergebnis. Die Erfahrung lehrt: 1. manchmal geht es zwei Schritte nach vorne, und dann wieder anderthalb zurück. 2. Man braucht schnelle Ergebnisse (Quick-Wins), aber immer mit strategischem Roten Faden.

STICHWORT: FRAGENKATALOG

Fragenkataloge sind eine sinnvolle Möglichkeit, den eigenen Status quo zu ermitteln und die eigenen Ziele zu definieren. Über methodische Fragen können sowohl das eigene Diversitätsverständnis als auch Chancen und Grenzen, Stärken und Herausforderungen eruiert werden. Zugleich sind sie eine Möglichkeit, den Dialog zu eröffnen. Siehe Beispiele:

- → *Transferdokumentation des Projekts „Zukunft in Vielfalt" der ZAK NRW in Kooperation mit der Stadt Oberhausen (Haßlöwer 2019) mit Fragenkatalog: www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Oberhausen/transferdokumentation_zukunft_in_vielfalt.pdf*
- → *Handreichung des Deutschen Museumsbunds (2015) „Museen, Migration und kulturelle Vielfalt": www.museumsbund.de/publikationen/museen-migration-und-kulturelle-vielfalt-handreichungen-fuer-die-museumsarbeit-2015/*
- → *Vielfalt entscheidet, Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors (Aikins/Gyamerah 2016): vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-für-Webseite_klein.pdf*

Folgende beispielhafte Fragen können als Einstieg in die Konzeptentwicklung dienen (aus Haßlöwer 2019):

1. **Kurze Beschreibung der Ausgangssituation (Bestandsaufnahme)**
2. **Ziele, Ideen, Prioritäten**
   - → Was soll durch die Entwicklung der Handlungskonzepte erreicht werden?
     - → *langfristig*
     - → *kurzfristig*
   - → Welcher Bereich soll Priorität haben? Wo ist der größte Handlungsbedarf?
   - → Welche Umsetzungsideen/Maßnahmen gibt es schon?
   - → Was sind die potenziell größten Hürden?
3. **Konzeptentwicklung**
   - → Wie könnte der Entwicklungsprozess aufgebaut werden?
   - → Wer sind Schlüsselpersonen, die unbedingt eingebunden werden müssen und die zum Gelingen des Prozesses beitragen?
   - → Wie kann die Nachhaltigkeit gesichert werden?
4. **Konkrete nächste Schritte und „Quick-Wins": Strategie der kleinen Schritte**
   - → Was sind die konkreten nächsten Schritte? Was ist in einem halben Jahr machbar?
   - → Worin könnten erste schnelle Gewinne für die Institution liegen („Quick-Wins")?
5. **Was passiert, wenn nichts passiert?**
   - → Was würde passieren, wenn nichts passiert (in 3 Jahren, in 5 Jahren in 10 Jahren, in 25 Jahren)?

4. SCHRITT
ZIELE SETZEN

Die Frage, welche Methoden eine erfolgreiche Diversitätsentwicklung versprechen, lässt sich nicht ohne weiteres beantworten. Ein allgemeingültiges Rezept für mehr Vielfalt im eigenen Haus kann es nicht geben – dazu ist die Bandbreite an Möglichkeiten und Zielen zu groß. Was wird gewünscht und ist notwendig? Mehr Frauen in Führungspositionen? Eine stärkere Einbindung von People of Color auf und hinter der Bühne? Sensibilisierungstrainings in Bezug auf unbewusste Diskriminierung und Vorurteile (Unconscious Bias)? Eine umfangreichere Kinder- und Jugendarbeit? Andere Jury- oder Aufsichtsrat-Mitglieder, diversere Ehrenämter? Neue Narrative? Verbesserte Zugangsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap? Viele Fragen, in denen aber auch eine große Chance liegt, sich maßgeschneiderte Ziele zu setzen.

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

TIPPS:

→ Bei der Festlegung von Zielen betroffene Akteur*innen einbinden: Teammitglieder, Bestandspublikum sowie neue Zielgruppen und (potenzielle) Partner – dabei können idealerweise sowohl Top-down- als Bottom-up-Strategien genutzt werden

→ Die Ziele einer Selbstverpflichtung formulieren – dabei können bestehende Dokumente genutzt werden (z.B. Charta der Vielfalt)

4.1 Programm

Das künstlerische Angebot in Form von Spielplänen, Sammlungen, Konzertreihen und Ausstellungsstücken bildet die Basis einer Kulturinstitution. Ihre künstlerische Ausrichtung charakterisiert das jeweilige Haus und sein Profil.

Ein kulturelles Angebot, von dem sich die Menschen angesprochen fühlen, mit dem sie sich gern beschäftigen und das sie genießen können, ist dabei die Wunschvorstellung vieler Kultureinrichtungen. Oft trifft diese Beschreibung aber nur für einen kleinen Teil der Gesellschaft zu.

Im Bereich Kulturelle Bildung und Vermittlung der Kultureinrichtungen sind Diversität und Inklusion oft in der praktischen Arbeit etabliert, auch, weil die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen bereits viel Diversität mitbringt.

Folgende beispielhafte Fragen können der diversitätsorientierten Profilschärfung des Programmangebots dienen (siehe Pilić 2019):

- ➜ Was ist das künstlerische Profil der Kulturinstitution? Passen die im Diversitätsprozess entworfenen Konzepte zum Profil/zur Identität des eigenen Hauses?
- ➜ In welcher Weise ist das bisherige Programmangebot für Menschen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen inhaltlich interessant?
- ➜ Wessen Geschichten werden im Programmangebot erzählt? Welche Bilder tauchen auf? Welche künstlerischen Ausdrucksformen finden Platz?
- ➜ Wird über marginalisierte Positionen gesprochen oder ist Selbstartikulation möglich? Wie und ab wann werden diese konzeptionell involviert?

Ein Programm, das einen Perspektivwechsel wagt und die Sicht des Publikums einbezieht, statt vom „idealen Zuschauer“ auszugehen, hat mehr Chancen, die Institution als Kulturort und Wirkungsstätte erfolgreich zu machen. Wie der Prozess der programmatischen Öffnung angegangen werden kann, hat Çığır Özyurt-Güneş für das ZAK-NRW-Dossier über die Öffnung von Kulturinstitutionen und Nachwuchsförderung beschrieben (Özyürt-Güneş 2019). Er schlägt vor, „nicht immer wiederkehrende ‚single stories‘ zu wiederholen, die Personen auf stereotype Darstellungsformen reduzieren und sie auf bestimmte Rollen festnageln“ und sich somit in potenzielle Neuzuschauer*innen und -besucher*innen hineinzuversetzen: Die Auseinandersetzung mit dem Diversen suchen, mit Zuschreibungen experimentieren und sie ästhetisch nutzbar zu machen, statt Altes und Altgewordenes zu wiederholen, ist eine künstlerische Strategie, die viele Institutionen bereits für sich entdeckt haben.

TIPPS:

- → Sich die Neubefragung und -bewertung des bestehenden Programms zum Ziel setzen – gegebenenfalls mit Expert*innen innerhalb und außerhalb des Teams (Critical friends)
- → Diversität als Tagesordnungspunkt von Programmsitzungen aufnehmen
- → zeitliche und monetäre Ressourcen für die Umsetzung von Diversität im Programm einplanen
- → einen divers aufgestellten Programmbeirat oder Expert*innen unterrepräsentierter Gruppen im Kulturbereich in die Programmentwicklung einbeziehen

Der deutsche Museumsbund schlägt vor dem Hintergrund kolonialer Entstehungskontexte von (Kunst-)Sammlungen vor, sich bei „der Sichtung und Neubewertung der vorhandenen Sammlung (...) nicht allein auf überliefertes Wissen zu verlassen, sondern die Objekte bewusst veränderten Fragen auszusetzen“ (Deutscher Museumsbund 2015) und so neuen Impulsen und Perspektiven auf das eigene kulturelle Angebot und die damit verbundenen Vorannahmen Raum zu geben.

Museen, aber auch Festivals, Theater, Symphonieorchester, Ensembles und Musikschulen können sich fragen: Was ist unser Kulturverständnis? Welchen Annahmen unterliegt es? Und wie passt das mit dem zusammen, was wir nach außen geben wollen und wie wir uns als Institution verstehen?

QUICK-WINS

Wenn es ans Eingemachte einer Institution geht, braucht dies Zeit, Ruhe und Sensibilität. Wie kann man in der Zwischenzeit neuen, frischen Input generieren, der langfristig auf neue Formate hinauslaufen kann?

Strategien und Ideen, die von vielen Institutionen bereits genutzt werden, sind:

- ➜ Residencies
- ➜ Jugend- und Publikumsbeiräte, neue kurative Formate unter Einbindung des Nachwuchses an zukünftigen Kultur-Professionals
- ➜ Geeignete Kommunikationsmittel und „andere“ Kommunikationskanäle (siehe 4.5)

4.2 Personal- und Organisationsentwicklung

Da unsere Gesellschaft immer diverser wird, ist es nur folgerichtig, dass sich Kunst- und Kultureinrichtungen im Bereich Personal diverser aufstellen. Gülay Gün, die für die ZAK NRW das Dossier zu Diversity Management in Kunst und Kultur verfasst hat, hält dabei die „die Zusammenstellung eines Teams, das viele unterschiedliche Wissenswelten und Expertisen zusammenbringt, d. h. Menschen mit diverser Geschichte, Menschen mit Behinderungen, Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sexueller Orientierungen“ (Gün 2018) für die wichtigste Aufgabe. Oft geht es dabei um die Frage, mit welchem Ziel dies verfolgt wird: mehr Effizienz und Effektivität im Sinne wirtschaftlicher Prämissen oder mehr Vielfalt im Team als Instrument zur Herstellung von Chancengerechtigkeit. Zunächst einmal kann es helfen, einen Schritt zurückzutreten und für die eigene Institution zu überlegen, ob der Querschnitt der Gesellschaft sich im eigenen Kulturbetrieb widerspiegelt und falls nicht, aus welchen Gründen. Fehlt es an Identifikationsfiguren für den Nachwuchs oder das (Nicht-)Publikum, an unterschiedlichen Perspektiven für eine programmatische Öffnung, so kann eine gezielte Suche nach Leitungspersonen und Mitarbeiter*innen, die fehlende Potenziale ins Team bringen, der Schlüssel zu mehr Bedeutung und Sichtbarkeit in der öffentlichen Wahrnehmung sein.

Eine zusätzliche Möglichkeit zur personellen Verankerung von Diversität liegt darin, Beauftragte – als „Einzelkämpfer*in“ oder im Team – für Diversität in der Kultureinrichtung zu installieren. Damit wird Diversitätsmanagement als Kompetenzbereich und Qualifikation innerhalb der Institution aufgewertet.

Wer das Thema Diversität jedoch in die Nische schiebt, kommt nur schwerlich weiter. Wichtige Fragen, die selbstkritisch beantwortet werden sollten, können daher lauten (Pilić 2019):

- ➔ Ist es Bestandteil der Personalpolitik, ein diverses Personal zu fördern?
- ➔ Ist die Personalpolitik und -entwicklung diversitätssensibel ausgerichtet? Wessen Talent wird gesehen? Wer ist im Kernteam? Welche Zugangsbarrieren gibt es?

- ➜ Ist das Thema Diversity regelmäßiger Bestandteil der Treffen im Team, mit Vorständen, Beiräten und anderen Gremien?
- ➜ Werden Diversity-relevante Weiter- und Fortbildungen wie Sensibilisierungstrainings innerhalb der Institution gefördert? Gibt es ausreichend Raum für Feedback und Reflexionsschleifen? Wer hat Zugang zum personellen Sektor, zu Jobs, zu Ausbildungsstellen?
- ➜ Gibt es spezielle Förderprogramme und Entwicklungsmöglichkeiten für unterrepräsentierte Gruppen, etwa Stipendien, bezahlte Praktika oder Residencies?

Personalrekrutierung

Um ein vielseitiges Team aufzustellen, ist eine entsprechende Ausrichtung von Einstellungsprozessen und der Betriebskultur notwendig, die unterschiedliche Menschen anziehen und bleibend einbinden kann: Dies kann etwa eine zielgerichtete Stellenausschreibung sein, die Menschen zur Bewerbung ermutigt, die sich sonst weniger vom Kulturbetrieb angesprochen und darin aufgehoben fühlen. Auch neue Ideen für die Platzierung der Ausschreibung können dabei hilfreich sein.

TIPPS:

- → Rekrutierungsprozesse planen und anpassen
- → Auf den Bias achtgeben: Ein Bewerbungsverfahren soll einen möglichst objektiven Blick auf die (Entwicklungs-)Fähigkeiten der Bewerber*innen und das Matching mit der ausgeschriebenen Position ermöglichen: Doch unbewusste Präferenzen und Vorannahmen, die oft ganz unabhängig vom Leistungsprofil von Kandidat*innen sind, können schon in frühen Stufen des Auswahlprozesses vom herkömmlichen Profil abweichende Bewerber*innen aus dem Rennen werfen. Hier hilft es, den Blick für eigene Biases (unbewusste Vorurteile) zu schärfen und sich gegebenenfalls mehrere Perspektiven bei der Auswahl ins Boot zu holen.
- → Neue Kriterien für neue Talente! Kriterien zur Auswahl neuer Mitarbeiter*innen, Jury- oder Gremiumsmitgliedern folgen oft unbewusst und unhinterfragt dem Altbekannten. Um aber neue Perspektiven und Potenziale ins Team zu holen, empfiehlt es sich, Anforderungen kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- → Neue Netzwerke aufbauen und Kanäle erschließen: Personalvermittler*innen mit Diversitätskompetenz, eine breite Streuung über Netzwerke, unkonventionelle Kanäle neben den üblichen Plattformen und eine zugewandte Ansprache im Ausschreibungstext können bei der Suche nach unbekannten Talenten helfen.
- → Nur ernstgemeinte Bewerbungen: Wertschätzung funktioniert über individuelle Stärken, nicht über Gruppenzugehörigkeit. Diversitätsbewusste Einstellungspraktiken und die Aufstellung von gemischten Teams sollten nicht zur symbolischen Geste abgewertet werden.
- → Unternehmenskultur: Dafür sorgen, dass die Neuen auch bleiben wollen.

Mehr zum Thema Unconscious Bias und Rekrutierung im Protokoll zum Cultural Leadership Workshop, den die ZAK NRW mit der Diversityexpertin und -beraterin Elonka Soros für Museumsdirektor*innen veranstaltet hat (ZAK NRW 2019b).

TIPPS:

→ Arts Council England (o.J.): How to grow und find diverse talent: www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/How%20to%20diversity-proof%20your%20policies.pdf
→ Charta der Vielfalt (2019): Diversity Management: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/

STICHWORT: DIVERSITÄTSBEAUFTRAGTE UND TEAMS

*Abhängig von Größe und Kapazitäten der jeweiligen Institution kann es sinnvoll sein, ergänzend zur Leitungsebene eine*n Diversitätsbeauftrage*n zu benennen und diese*n mit der Koordination des Öffnungsprozesses zu betrauen. Als Reflexionspartner*in für die Leitung und als Ansprechperson für das Team. Erfahrungen im Projektmanagement und der (partizipativen) Entwicklung von Konzepten sind bei der Auswahl von Vorteil, ebenso wie kommunikative Kompetenz. Dabei darf die Benennung eines oder einer Verantwortlichen allerdings weder als Patentlösung noch als Ausrede herhalten. Die Ernennung von Teams oder Abteilungen kann hier, je nach Größe der Institution, Abhilfe schaffen.*

Beispiele für Institutionen in NRW, die Interkultur/Diversitätsbeauftragte und/oder -Teams haben, sind: Stadt Köln, Stadt Neuss, Stadt Oberhausen, Kulturzentrum zakk Düsseldorf, Museumsdienst Köln, Institutionen im Rahmen der Förderung des 360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft (Kulturstiftung des Bundes o.J.): Düsseldorfer Schauspielhaus, Industriemuseum Henrichshütte Hattingen, Musikschule Bochum, Rautenstrauch-Joest-Museum – Kulturen der Welt in Köln, Stadtbibliothek Köln, Theater Bielefeld, Theater/Oper Dortmund, Theater Oberhausen.

QUICK-WINS

Kleine und große Kultureinrichtungen im Nachhinein vielfältig zu besetzen, ist keine triviale Aufgabe. Viele Einrichtungen sind stark in kommunale Verwaltungsstrukturen eingebunden und unterliegen strengen Vorgaben bei der Einrichtung und Besetzung von Stellen. Wenn gerade keine Mittel zur Verfügung stehen, um neue Stellen zu schaffen, kann „im Kleinen“ aber mit großer Wirkung begonnen werden:

- Diversity (Management) Trainings
- Anti-Bias Trainings (ZAK NRW 2019b)
- Diversifizierung und Nachwuchsbesetzung von Ehrenamtlichen, Vorstand oder Jurys, Volontariate und Praktika
- Fortbildungsangebote für junge Menschen als Multiplikator*innen für kulturelle Vielfalt schaffen

4.3 Partnerschaften

Wer neue Netzwerke aufbaut und vorhandene nutzt, macht darüber auch das vorhandene lokale und regionale Potenzial sichtbar. Es ist wichtig, die sehr unterschiedlichen und potenziell kunst- und kulturinteressierten Communitys in der Gesellschaft zur aktiven Nutzung und Gestaltung der Institutionen zu ermutigen.

Hierbei kann es hilfreich sein, neue Partnerschaften aufzubauen, die in die Stadt oder Region hineinreichen: zu Geschäften, Vereinen, Kirchen und Kitas in der Nachbarschaft, zu Migrant*innenselbstorganisationen oder Integrationsbüros, die in Kommunen und Regionen aktiv sind. Interessen bündeln, vorhandene Netzwerke erweitern und miteinander verknüpfen: Deniz Elbir beschreibt in seinem Text „Kommunale Netzwerke als Fundamente urbaner Veränderungsprozesse“ (Elbir 2019), der für das „Partnerschaften“-Dossier im Auftrag der ZAK NRW entstanden ist, dass im städtischen Kontext oft Netzwerke und Strukturen für Change-Prozesse im Kulturbereich genutzt werden können: Runde Tische und Arbeitsgemeinschaften, Integrationsräte, die mit Akteur*innen der städtischen Kulturbetriebe und -verwaltung zusammengebracht werden können.

MEHR ZUM THEMA: DOSSIERREIHE „PARTIZIPATIVE UND DISKRIMINIERUNGSKRITISCHE KULTURPRAXIS: STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN UND ALLIANZEN BILDEN“

Namhafte Expertinnen und Experten, darunter etwa Madhusree Dutta, Künstlerische Leiterin der Akademie der Künste der Welt, und Anne Wiederhold, Künstlerische Leiterin der Wiener Brunnenpassage, haben für die ZAK NRW Bedingungen und Möglichkeiten strategischer Partnerschaften ausgelotet. Die Dossierreihe setzt sich – verbunden mit Literatur- und Linkempfehlungen sowie Best-Practice-Beispielen – mit den Themen Urban Citizenship, Privilegien im Kulturbetrieb, institutionelle Transformationen, kommunale Netzwerke und Narrative der Gesellschaft auseinander: www.zaknrw.de/medium/strategische-partnerschaften-und-allianzen (ZAK NRW 2019c).

Auch Jugendzentren, Stadtteil-Kulturzentren, migrantische Selbstorganisationen sowie engagierte Kunst- und Kultureinrichtungen, von der Bibliothek bis zum Jazzclub und zur Disco, können sich zu lokalen Kompetenznetzen und Knotenpunkten entwickeln. Dabei können sie insbesondere junge Menschen aller Herkünfte als Multiplikator*innen und Scouts für kulturelle Vielfalt ausbilden. Sogenannte Interkulturelle Guides können als Vermittler*innen zwischen (divergierenden) Interessen, Bedürfnissen und Vorurteilen der unterschiedlichen Akteur*innen in interkulturellen Projekten agieren (vgl. Kaptan 2019).

TIPP:

Das heißt: Vor allem mit Multiplikator*innen sprechen, raus aus dem Haus, rein in die Stadt und mit verschiedenen Menschen reden und ihnen zuhören.

Zunehmend gehen öffentlich geförderte Kulturinstitutionen auch Partnerschaften mit Akteur*innen der Kreativwirtschaft, mit Sportvereinen, Pflegeeinrichtungen und Schulen ein. Viele davon sind schon lange als aktive Player*innen in der Gesellschaft verortet und verankert. Das Interesse an sogenannten Dritten Orten (vgl. Kobler 2018) fordert und fördert, vor allem in ländlichen Raum, die Kooperation mit unterschiedlichen Partner*innen (MKW NRW 2019b).

4.4 Publikum

Kunst und Kultur brauchen Publikum! Viele Kultureinrichtungen wissen noch immer (zu) wenig über ihr eigenes Publikum. Eine Minderheit führt regelmäßig Besucher*innenbefragungen durch oder analysiert die eigenen Marketingaktivitäten. Mögliche Veränderungen in der Zusammensetzung des Publikums geraten nicht in den Blick, was nur teilweise mit den Begrenzungen der Datenlage zusammenhängt (Reuband 2016).

Viele Institutionen haben ein hohes Interesse daran, ein diverses Publikum zu erreichen – doch die Entwicklung von Handlungsstrategien oder das kontinuierliche Investment in dauerhafte Maßnahmen kommen neben dem Alltagsgeschäft oft kurz.

Ein interessanter Forschungszweig ist in dem Zusammenhang die sogenannte Nichtbesucherforschung: Was hindert Menschen daran, eine Kultureinrichtung zu besuchen und als Ort für sich zu entdecken?

Zugangsbarrieren
Zugangsbarrieren resultieren beispielsweise aus:

- einem unattraktiv empfundenen Programm
- einem höheren Nutzenversprechen anderer Kultur- und Freizeitangebote
- sozialer Unsicherheit und Angst
- zu hohen Kosten (monetär, zeitlich, psychologisch)
- fehlender, mangelnder Information (Sprachbarrieren), etwa durch Marketing an den Zielgruppen vorbei oder unspezifische Kommunikation
- einer mit anderen Lebensaspekten nur schlecht oder gar nicht zu vereinbarender Zeitplanung
- unzureichender Barrierefreiheit

MEHR ZUM THEMA: „NICHTBESUCHER*INNEN ALS THEMENFELD FÜR KULTUREINRICHTUNGEN“
*Die Kulturmanagerin Vera Allmanritter (2018) hat für die ZAK NRW das Dossier „Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen“ zusammengestellt und liefert darin grundsätzliche Informationen, Literatur- und Linkempfehlungen sowie Good-Practice-Beispiele.*

Die Bestandsaufnahme zu Diversität in Kultureinrichtungen von Heiner Barz (2019) im Auftrag der ZAK NRW hat gezeigt, dass in den meisten Kultureinrichtungen eine zielgruppengerechte Kommunikation und Publikumsarbeit nach eigenen Angaben oben auf der Prioritätenliste steht – allerdings bleiben konkrete Umsetzungsstrategien deutlich hinter dem Wunsch nach Veränderung zurück. Welche Barrieren hier ursächlich sind, kann nur jede Einrichtung, jede*r Leiter*in einer Kulturinstitution für sich selbst beantworten.

Denn Barrieren bei der Umsetzung von Diversität sind mindestens ebenso vielfältig wie die Menschen, die man als Zielgruppe oder potenzielles Publikum zu erreichen sucht. Entscheidend für das

Gelingen des Öffnungsprozesses ist deshalb unter anderem eine konkrete Analyse, wer von welchen Hinderungsgründen betroffen ist. Damit das gelingt, ist ein Perspektivenwechsel, der Blick „durch die Brille“ der eigentlichen Zielpersonen auf das eigene Haus, unumgänglich.

Es wäre allerdings ein Trugschluss zu glauben, dass eine Reduzierung oder Abschaffung von bestimmten Barrieren automatisch den strukturellen Ausschluss von Menschen beseitigt. Es kann niemand kommen, wenn niemand weiß, dass sich etwas geändert hat und sich niemand von der Veränderung mitgenommen fühlt. Hier sind Marketing und diversitätssensible Ansprache, mitunter Mehrsprachigkeit gefragt. Mehr noch: Vielfältige Kulturkonzepte funktionieren oftmals über Teilhabe und Mitgestaltung des kreativen Prozesses. Wer von Anfang an eingebunden ist, wer Teil des Teams ist, mitbestimmen kann, sich mit Ideen, Meinungen und Ansichten einbringt, identifiziert sich auch mit dem Ergebnis. Und das bedeutet letztlich Mehrwert für alle. Auch für das eigene Haus.

Audience Development
Neue Publikumsgruppen gewinnen, Vertrauen und nachhaltige Beziehungen aufzubauen bedarf gerade in Zeiten vielfältiger Freizeitangebote und abnehmender Bedeutung von Institutionen und festen Ritualen viel Geduld und (Überzeugungs-)Arbeit.

Unerlässlich ist ein strategisches Vorgehen im Sinne des Audience Development:

- ➜ Wurden (potenzielle) Ziel- und Interessengruppen definiert und gibt es ausreichend Wissen über das eigene Publikum? (z.B. Im Rahmen von Besucher*innenforschung)

- ➜ Wird die Diversität der Bevölkerung auch im Kommunikationskonzept berücksichtigt? Welche Bilder und Sprachen werden verwendet? (Herausfinden, welche Interessen, Wünsche und Motivationen potenzielle Besucher*innen haben, wie sie das Angebot des Hauses bewerten, was sie schätzen und was ihnen fehlt, daraus die für das eigene Haus relevanten Ziele und Zielgruppen mit ihren spezifischen Profilen ableiten und Typologien erstellen)

➔ Sind Kooperationen mit lokalen Vereinen, Communitys vor Ort oder Multiplikator*innen Teil des Konzepts? Sind die Kooperationen auch Teil der Projektentwicklung?

➔ Ist öffentliche Sichtbarkeit in der Projektkonzeption eingeplant, wenn ja, hinsichtlich welcher Zielgruppe?

MEHR ZUM THEMA: „AUDIENCE DEVELOPMENT UND DIVERSITÄT“
Die Strategie-Beraterin Katharina Jarzombek hat für die ZAK NRW das Dossier „Audience Development und Diversität“ zusammengestellt und liefert darin grundsätzliche Informationen, Literatur- und Linkempfehlungen sowie Beispiele (Jarzombek 2018).

4.5 PR und Kommunikation, Marketing: Wie reden wir eigentlich miteinander?

Kulturmarketing hat in den letzten Jahrzehnten in Deutschland an Bedeutung zugenommen und eine Professionalisierung durchgemacht. Dennoch wird das Themenfeld Diversität in Kulturbetrieben noch wenig über PR- und Kommunikationsmaßnahmen gesteuert.

Ansprache
Zugang – ganz gleich, ob er sich aufs Publikum bezieht oder auf Mitarbeiter*innen – ist immer auch abhängig von der richtigen Ansprache. Wer sich nicht angesprochen fühlt, bleibt außen vor. Diversitätssensible Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit baut deshalb methodisch gezielt Barrieren in Einladungen, Newslettern, Programmen und im Internet ab. Über Mehrsprachigkeit, Angebote in leichter Sprache oder über Stellenausschreibungen und Bewerbungsverfahren, die Ausschlussmechanismen vermeiden und explizit an diverse Bewerber*innen adressiert sind. Die richtige Ansprache resultiert dabei nicht nur aus Worten, sondern betrifft auch die Bildsprache, in der Stereotype durch vielfältige Motive ersetzt werden.

Darüber hinaus ist Kommunikation eines der wichtigsten Schlüsselelemente im Rahmen der Konzeptentwicklung. Gefordert sind Dialoge, (am liebsten) auf Augenhöhe, und gleichberechtigte Diskussionsmöglichkeiten. Zu jeder Zeit. Und das nicht nur im eigenen Haus, sondern auch in den Gesprächen mit den diversen Communitys oder anderen Kultureinrichtungen.

Neue Kommunikationsmittel für neue Interessen- und Zielgruppen
Die Kommunikationsmöglichkeiten der letzten Jahre sind, ähnlich wie die Freizeitmöglichkeiten, schier explodiert. Kultureinrichtungen nutzen aktiv Soziale Medien und legen zunehmend Wert auf eine Online-Präsenz, die serviceorientiert ist und das eigene ästhetische Profil widerspiegelt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es sich lohnt, an länger etablierten Kommunikationsmitteln festzuhalten. Doch nicht nur das Medium ist entscheidend: Eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie orientiert sich nicht nur am Aufbau langfristiger Beziehungen (Stichwort Stammpublikum und Abonnent*innen) – gerade auch an Kontaktmöglichkeiten denen, die sich ungern binden, die spontan entscheiden, ihre Freizeitgestaltung möglichst risikofrei angehen und große Ansprüche an Service und transparente Informationen haben.

Traditionelle Kommunikationswege über Tagespresse, Lokalmedien, Flyer und Plakate sind wichtig, aber sie brauchen eine entsprechende digitale „Begleitung“. Also aufpassen: Wie und über welche Kanäle kommunizieren Zielgruppen, mit welchen Mitteln und Inhalten kann die Kommunikation mit ihnen ausgestaltet und kontinuierlich verbessert werden? Erkenntnisse hierüber sollten in ein Kommunikationskonzept, in einen wirksamen Managementprozess überführt werden, der die gesamte Organisation einbindet.

Katharina Jarzombek (2018) plädiert in ihrem Dossier zu Audience Development und Diversität für eine „Haltungsänderung im Kulturbetrieb, die den Perspektivwechsel und die Einbeziehung der Sicht des Publikums in die Kultur- und Kulturproduktion möglich macht“ und sich auf Kommunikation und Marketingstrategien überträgt.

Hierfür ist es wertvoll und notwendig, die Lebenswelten der Angesprochenen zu kennen, um auf ein bestehendes Vertrauensverhältnis aufbauen können. Das Nutzen neuer Kommunikationsplattformen und -mittel kann ebenso sinnvoll sein wie das Kommunizieren über die zahlreichen (Online- oder Print-)Medien, deren Kontakte beispielsweise von Migrant*innenvereinen vermittelt werden können. Ebenso unabdingbar ist eine professionelle Marketing- und Kommunikationsstrategie, die Kreativität im Haus entfesselt, aufrechterhält und kontinuierliche Innovation und Verbesserung möglich macht, ohne dass Versuche planlos und wirkungslos verpuffen und wieder in Schubladen verschwinden. Kommunikation ist ein anspruchsvolles, ganzheitliches Management-Konzept.

QUICK-WINS

- Zusammenarbeit mit Journalist*innen und Moderator*innen, die selbst einen Migrations- oder diversen Hintergrund haben, zum Beispiel über die Neue Deutschen Medienmacher (2019)[2]
- ProVi, die Expert*innen-Datenbank für mehr Vielfalt im Kulturbereich von KIWit (o.J.)[3]
- Auch auf Diversitätsbewusstsein in der Bildsprache achten

[2] www.neuemedienmacher.de
[3] www.kiwit.org/angebote/provi-datenbank/expertinnen.html

5. AUF EINEN BLICK
DOS AND DON‘TS AUF DEM WEG ZU MEHR VIELFALT

+ Chancen der Vielfalt entdecken – im Sinne von Diversität als Zukunftsfähigkeit.

+ Vielfältige Ressourcen anerkennen und wertschätzen.

+ Diversitätsbewusstsein als Qualität: Relevante Fortbildungen für Mitarbeiter*innen und Führungsebene nicht als restriktive Maßnahmen konzipieren, sondern als Mehrwert und Qualitätsmerkmal der Institution.

+ Ein diversitätssensibler Öffnungsprozess ist kein endliches Vorhaben, sondern erfordert Flexibilität und ein Bewusstsein für sich regelmäßig wandelnde gesellschaftliche Strukturen.

+ Mit dem Machbaren beginnen!

+ Vorbildfunktion übernehmen: Wer sich selbst zu mehr Vielfalt verpflichtet, gibt damit ein klares gesamtgesellschaftliches Signal – und liefert anderen Ideen und Inspirationen (Aushalten, aushandeln, weitermachen)

+ Von außen nach innen denken

- Stichwort Projektitis: Diversifizierungsprozesse werden in Einzelprojekte ausgelagert; die Regelstrukturen als solche bleiben inklusive vorhandener Zugangsbarrieren erhalten; Partnerschaften führen nur zu punktuellen, zeitlich begrenzten Öffnungen.

- Expertisen mit neuen, diversitätsorientierten Perspektivenwird lediglich als „Meinung von außen“ behandelt und nicht in die eigene Institution implementiert.

- Das Thema Diversität wird auf Einzelpersonen „abgeschoben“, die für zuständig erklärt werden, und nicht gemeinschaftlich getragen und gestaltet.

- Einzelne Mitarbeiter*innen werden allein aufgrund ihrer Ethnie oder Herkunft zum/zur (alleinigen) Verantwortlichen für diversitätssensible Öffnungsprozesse gemacht, ohne dass ihre Kompetenzen unabhängig von Gruppenzuschreibungen anerkannt und genutzt werden (Tokenism).

- Der Prozess wird nicht nachhaltig gedacht; Ergebnisse – positive wie negative – werden nicht festgehalten, bewertet und für weitere Entwicklungsschritte genutzt.

- Fehlendes Durchhaltevermögen: Wird das gewünschte Ergebnis kurzfristig nicht erreicht, werden (strukturelle) Veränderungen wieder zurückgefahren, anstatt den Prozess weiterzuentwickeln.

AUF GEHT'S!

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders: Das wissen wir aus unserer Erfahrung mit verschiedenen Projekt- und Kooperationspartner*innen, die im ohnehin nicht immer glatten Gewässer des Kulturbetriebes neue Ziele ansteuern und dabei auch einmal Glaubenssätze der Kulturproduktions- und Vermittlungspraxis hinterfragen. Manche sind dabei, Strategien und Handlungskonzepte zu entwickeln, andere haben mit neuen Formaten und Zielgruppenstrategien experimentiert. Sie haben gemeinsam, dass sie die Wirkung von Kunst und Kultur für den Menschen und die Gesellschaft für die Zukunft sichern wollen und dafür neue Wege gehen.

Im Folgenden bilden wir beispielhaft zwei Kooperationsprojekte ab, in denen wir gemeinsam mit Kultureinrichtungen an Handlungsfeldern für zukünftige Diversitäts- und Öffnungsstrategien gearbeitet haben. Bei ihnen – dem Ringlokschuppen Ruhr in Mülheim und den kommunalen Kultureinrichtungen der Stadt Oberhausen – möchten wir uns für ihr Vertrauen herzlich bedanken.

MEHR INSPIRATION?
Viele weitere Kulturinstitutionen in NRW, die zur Inspiration für Öffnung dienen, finden Sie in unserem Kulturorte-Mapping in Porträts von Museen, Theatern, Opern oder Festivals. Sie alle haben sich auf den Weg gemacht, Prozesse angestoßen und in die Praxis umgesetzt, um Vielfalt als Teil ihres Selbstverständnisses zu begreifen:
ZAK NRW (2019a): mapping.zaknrw.de.

3

AUS DER PRAXIS – ÖFFNUNGSPROZESSE AM RINGLOKSCHUPPEN RUHR IN MÜLHEIM UND IN OBERHAUSENER KULTUREINRICHTUNGEN

EMPFEHLUNGEN AUS DER PRAXIS

Die besten Beispiele liefert die Praxis selbst. Deshalb hat diese Publikation ihre Grundlage in zwei Diversitätsentwicklungsprojekten, die die ZAK NRW gemeinsam mit externen Expert*innen geplant, organisiert und unterstützt hat: dem Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ in Oberhausen und der Erarbeitung eines Diversitätsentwicklungsplans am Ringlokschuppen Ruhr in Mülheim an der Ruhr. Zwei Vorhaben mit gleicher Zielsetzung – mehr Diversität –, doch auch mit deutlichen Unterschieden im Hinblick auf Ausgangslage und Methoden. Zwei Vorhaben, deren Ergebnisse, Ideen und Inspirationen in die nachfolgenden Kapitel eingeflossen sind: Darüber hinaus basiert der Leitfaden auch auf Erfahrungen und Erkenntnissen der ZAK NRW aus Beratungsgesprächen/-prozessen, Runden Tischen und Workshops mit Professionals und Führungskräften aus dem Kulturbetrieb.

MEHR ZUM THEMA: TRANSFERDOKUMENTATIONEN

Für das Oberhausener Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ hat Nadine Haßlöwer (2019) vom Institut für soziale Innovation eine umfassende Transferdokumentation erstellt:
www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Oberhausen/transferdokumentation_zukunft_in_vielfalt.pdf

Die Diversitätsberaterin Ivana Pilic (2019) hat das Projekt am Ringlokschuppen Ruhr begleitet und ebenfalls eine detaillierte Transferdokumentation erstellt:
www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Ringlokschuppen/2019_09_02_ringlokschuppen.pdf

„ZUKUNFT IN VIELFALT“

In Kooperation mit dem Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen hat die ZAK NRW von April bis Dezember 2018 sieben städtische Kultureinrichtungen bei der Entwicklung diversitätsorientierter Strategien begleitet. Ausgangspunkt für das Modellprojekt „Zukunft in Vielfalt“ war ein bereits 2010 in der Stadt erarbeitetes interkulturelles Handlungskonzept. Dessen Ziel: die Öffnung und Neuausrichtung der städtischen Kultureinrichtungen im Hinblick auf Diversität und Interkultur im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses.

In mehreren Workshops wurden unter anderem über gezielte Fragenkataloge Ist-Zustände, Vorsätze, Hindernisse und Herausforderungen ermittelt. Einen besonderen Vorteil bot dabei insbesondere die Kollektivität: Im Austausch mit den Expert*innen, aber vor allem auch untereinander konnten die Kultureinrichtungen wichtige Erkenntnisse in Sachen Vielfalt gewinnen. Die vielleicht wichtigste: Der eigentliche Öffnungsprozess muss stets individuell gestaltet und umgesetzt werden. Angepasst an die jeweils eigene Ausgangslage und die eigenen Ziele und Wünsche.

Langfristig wurde durch das Modellprojekt ein interdisziplinäres Diversitätskonzept angestoßen, für das das Kulturdezernat und das Büro für Interkultur auch zukünftig die Verantwortung tragen: als Koordinator*innen, aber als auch Ansprechpartner*innen für die Kulturinstitutionen, etwa im Hinblick auf interne Workshops und Weiterbildungen. Eine der Zukunftsaufgaben: die Entwicklung eines gemeinsamen Diversitätsverständnisses. Darüber hinaus bleibt die Gemeinschaft eine der wichtigsten Prozesskomponenten. So soll nicht nur der Austausch zwischen den Kultureinrichtungen und den politischen Gremien der Stadt gestärkt werden, sondern – über Kooperationen und regelmäßigen Erfahrungsaustausch – auch die Transparenz zwischen den einzelnen Häusern. Ein erster Meilenstein: eine gemeinsame Diversitätskonferenz Ende 2019.

BETEILIGTE INSTITUTIONEN AM MODELLPROJEKT „ZUKUNFT IN VIELFALT“ IN OBERHAUSEN

Verantwortung:	*Kulturdezernat der Stadt Oberhausen*
Kommunale Koordination und Prozessmanagement:	*Büro für Interkultur der Stadt Oberhausen*
Städtische Kulturinstitutionen:	*Internationale Kurzfilmtage*
	Kulturbüro/Musikschule der Stadt Oberhausen
	Ludwiggalerie Schloss Oberhausen
	Stadtarchiv Oberhausen
	Stadtbibliothek Oberhausen
	Theater Oberhausen
	Volkshochschule Oberhausen
Externe Prozessbegleitung:	*Institut für soziale Innovation, Solingen*
Diversity Trainings:	*living diversity, Berlin*

EIN GEMEINSAMES LEITBILD

Ein Haus, das sein Selbstverständnis schon länger auf das gesellschaftliche Streben nach Diversität aufbaut, ist der Ringlokschuppen Ruhr. Seit zwei Jahrzehnten schon bespielt das soziokulturelle Zentrum in Mülheim an der Ruhr das Feld der Vielfalt – über Künstler*innen mit unterschiedlichen Hintergründen, mit innovativen Kunstformen, mit Mehrsprachigkeit auf der Bühne und in der internen wie externen Kommunikation. Der Anspruch, divers zu sein, ist tief in der Grundhaltung aller Mitarbeiter*innen verankert, auf künstlerischer, organisatorischer sowie auf verwaltungstechnischer Seite.

Doch reichen diese eigenständigen Öffnungsversuche tatsächlich aus, um ein vielfältiges Publikum zu erreichen und vielfältigen Künstler*innen eine Bühne zu geben? Bedeutet eine internationale oder auch interkulturelle Ausrichtung automatisch, dass Diversität Teil des Kerngeschäfts ist? Oder hangelt sich die Diversität vor Ort nicht eher von Projekt zu Projekt? Selbstkritische Fragen wie diese gaben bei Leitung und Team den Ausschlag für den Wunsch nach einer klareren Vision, einem schärferen, diversitätssensibleren Profil des eigenen Hauses. Als prinzipielle Verpflichtung, aber auch als Orientierungshilfe, als Roadmap für das eigene Handeln. Von Juli 2018 bis März 2019 unterstützte die ZAK NRW den Ringlokschuppen Ruhr bei diesem Vorhaben. Das übergeordnete Ziel: ein Ort für möglichst viele Menschen aus Mülheim und dem Ruhrgebiet zu werden.

Den Weg dorthin markierten zwei konkrete Vorgaben: die Entwicklung eines klaren Profils bis Ende 2018 sowie ein Projektplan für dessen Umsetzung bis 2021. Ein ambitioniertes Ziel, das der Ringlokschuppen Ruhr mit einer nicht weniger ambitionierten, demokratischen Grundsatzentscheidung anging, indem er Diversität zur Aufgabe des gesamten Teams erklärte und alle Ebenen und Bereiche des Hauses in die Ausarbeitung des Leitbildes miteinbezog. In mehreren Modulen und differenzierten Arbeitsgruppen, in Eigenreflexion und der Diskussion im Plenum einigten sich die Mitarbeiter*innen so auf umfassende strukturelle Änderungen in den Bereichen Personal, Publikum, Programm und Zugang. Und das, ohne den eigentlichen Anspruch zu verwässern: Auch künftig will der Ringlokschuppen Ruhr ein spezialisierter Kunstort sein, ein Produktionshaus der freien Theaterszene, ein Ort für neue Narrative. Zugleich aber auch ein Ort, der die heterogene Stadtgesellschaft als Maßstab der eigenen Arbeit nimmt.

Vereinbart wurde unter anderem eine konsequente Diversifizierung der eigenen Institution. Zugleich macht sich der Ringlokschuppen Ruhr über ein Nachwuchsfestival für vielfältige Bühnenkünste bewusst auf die Suche nach transkulturell arbeitenden Künstler*innen. Langfristig sollen eine regelmäßige Überprüfung des Leitbilds, klares Feedback aus dem Team, aber auch Weiterbildungen unter professioneller Begleitung die diversitätssensible Öffnung des Ringlokschuppen Ruhr weiter vorantreiben.

RINGLOKSCHUPPEN RUHR

*Das soziokulturelle Zentrum und freie Theaterhaus in Mülheim an der Ruhr hat sich auf zeitgenössische Theaterformen, Performance und Tanz spezialisiert und bietet sowohl regionalen wie internationalen Künstler*innen eine Plattform. Der Ringlokschuppen Ruhr widmet sich gezielt aktuellen gesellschaftlichen Diskursen und initiiert regelmäßig partizipatorische Projekte im Stadtraum, u.a. die Silent University Ruhr, eine Wissensaustauschplattform für Geflüchtete und Migrant*innen. Darüber hinaus präsentiert das Haus ein populärkulturelles Programm aus Comedy, Kabarett und Konzerten.*

LITERATUR- UND QUELLENNACHWEISE

Aikins, Joshua Kwesi/Gyamerah, Daniel (2016): Expertise: Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Eine Expertise von Citizens For Europe, Berlin. Projekt: Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Verfügbar unter: www.vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-für-Webseite_klein.pdf (29.08.2019).

Allmanritter, Vera (2018): Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/nichtbesucherinnen-als-themenfeld-fuer-kultureinrichtungen (29.08.2019).

Arts Council England (o.J.): How to grow und find diverse talent. Verfügbar unter: www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/How%20to%20diversity-proof%20your%20policies.pdf (06.08.2019).

Barz, Heiner (2019): Diversität in Kunst und Kultur in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/diversitaet-kunst-und-kultur-nordrhein-westfalen

Charta der Vielfalt (2019): Diversity Management. Verfügbar unter: www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management (06.08.2019).

Code Culturele Diversiteit (2011): The Code – English version. Verfügbar unter: codecultureldiversiteit.com/the-code-english-version (Zugriff: 6.8.2019)

Deutscher Museumsbund (2015): Museen, Migration und kulturelle Vielfalt. Handreichungen für die Museumsarbeit. Verfügbar unter: www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2019/04/2015-leitfaden-migration.pdf (29.08.2019).

Diversity arts culture (o.J.): Othering. Verfügbar unter: www.diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/othering (06.08.2019).

Elbir, Deniz (2019): Kommunale Netzwerke als Fundamente urbaner Veränderungsprozesse. In: Zukunftsakademie NRW (Hrsg.): Partizipative und diskriminierungskritische Kulturpraxis: Strategische Partnerschaften und Allianzen bilden. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/strategische-partnerschaften-und-allianzen (17.06.2019).

Haßlöwer, Nadine (2019): Abschluss und Transferdokumentation Modellprojekt Zukunft in Vielfalt. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Oberhausen/transferdokumentation_zukunft_in_vielfalt.pdf (29.08.2019).

Jarzombek, Katharina (2018): Audience Development und Diversität. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/audience-development-und-diversitaet (13.8.2019).

KIWit (o.J.) ProVi-Datenbank. Verfügbar unter: www.kiwit.org/angebote/provi-datenbank/expertinnen.html (29.08.2019).

Kaptan, Derya (2019): Refugee Citizen 2018. Diversitätsbewusste Profilbildung in der interkulturellen Projektarbeit. Dokumentation und Evaluatio. Verfügbar unter: www.nrw-lfdk.de/files/diversitaetsbewusste_profilbildung_es.pdf (13.08.2019)

Kobler, Jens (2019): Vielfältige Begegnungen am „Dritten Ort". Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/vielfaeltige-begegnungen-am-dritten-ort-0 (13.8.2019).

Kulturstiftung des Bundes (o.J.): 360° Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft. Institutionen. Verfügbar unter: www.360-fonds.de/institutionen (29.08.2019).

Land NRW (2017): 4,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in NRW – Fortschritte bei Bildung und Arbeit. Verfügbar unter: www.land.nrw/de/pressemitteilung/43-millionen-menschen-mit-migrationshintergrund-nrw-fortschritte-bei-bildung-und (13.8.2019).

MKW NRW (2019a): Kulturpolitik. Verfügbar unter: www.mkw.nrw/kultur/rahmen-der-kulturpolitik/kulturpolitik (13.08.2019).

MKW NRW (2019b): Dritte Orte. Verfügbar unter: www.mkw.nrw/kultur/arbeitsfelder/dritte-orte (06.08.2019).

Neue Deutsche Medienmacher (2019): Homepage. Verfügbar unter: www.neuemedienmacher.de (29.08.2019).

Özyurt-Güneş, Çığır (2019): Sesam öffne dich! Über die Öffnung von Kulturinstitutionen und Nachwuchsförderung, Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/sesam-oeffne-dich-ueber-die-oeffnung-von-kulturinstitutionen-und-nachwuchsfoerderung (29.08.2019).

Pilić, Ivana (2019): Abschluss- und Transferdokumentation. Handlungsableitungen aus dem Diversitätsentwicklungsplan des Ringlokschuppen Ruhr 2018-2021. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/Ringlokschuppen/2019_09_02_ringlokschuppen.pdf (10.09.2019).

Reuband, Karl-Heinz (2016): Besucherstudien: Probleme, Perspektiven und Befunde. Eine Bestandsaufnahme für die Kulturpolitische Gesellschaft. Verfügbar unter: www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/reuband_besucherstudien_probleme_perspektiven_befunde_langfassung_netz.pdf (13.08.2019).

Statistisches Bundesamt (2019): Migrationshintergrund. Verfügbar unter: www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html (29.08.2019).

ZAK NRW (2019a): Mapping. Verfügbar unter: mapping.zaknrw.de (13.08.2019).

ZAK NRW (2019b): Protokoll Cultural Leadership Workshop. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/files/redaktion/Fotos/MuseumGlobal/protokoll_workshop_cultural_leadership_online.pdf (29.08.2019).

ZAK NRW (2019c): Partizipative und diskriminierungskritische Kulturpraxis: Strategische Partnerschaften und Allianzen bilden. Verfügbar unter: www.zaknrw.de/medium/strategische-partnerschaften-und-allianzen (29.08.2019).

ZAK NRW
ZUKUNFTSAKADEMIE

Impressum

© 2019 Zukunftsakademie NRW

Redaktion:	Schacht 11 – Das Redaktionsbüro auf Zollverein, Zukunftsakademie NRW
Lektorat:	Jessica Hoppe (Oommen OH! Hoppe)
Satz und Gestaltung:	fountain studio, Düsseldorf

Die Träger*innen der Zukunftsakademie sind

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen

STIFTUNG MERCATOR

STADT BOCHUM

SCHAUSPIELHAUS BOCHUM

Zukunftsakademie NRW

Von 2013 bis Ende 2019 hat die Zukunftsakademie NRW (ZAK NRW) Zentrum für Diversität in Kunst, Kultur und Kultureller Bildung intensiv an strukturellen Veränderungen der Kulturlandschaft Nordrhein-Westfalens gearbeitet, aktuelle Diskurse in den Bereichen Diversität, Vielfalt, Inter- und Transkulturalität beobachtet, Projekte und Veranstaltungen initiiert und Kultureinrichtungen beratend und praxisorientiert zum Thema Diversität begleitet. www.zaknrw.de