

Was wir für Change-Prozesse in der Kultur benötigen

Erfahrungen und Empfehlungen von Diversitätsbeauftragten aus NRW

Präambel

Worum geht es?

Für die Öffnung von Kulturinstitutionen und eine zeitgemäße Personalentwicklung im Kulturbetrieb sind fachliche Debatten, Erfahrungsaustausch sowie die Formulierung von Strategien und Empfehlungen von Fachkräften notwendig. Im Rahmen des Arbeitstreffens „Irritieren, Inspirieren, Mobilisieren – Diversitätsbeauftragte und Change-Prozesse“ haben sich im Juli 2019 Diversitätsbeauftragte aus NRW in der Zukunftsakademie NRW getroffen, um über Möglichkeiten institutioneller Öffnungsprozesse zu diskutieren. Zentrales Ziel der Veranstaltung war neben Vernetzung und gegenseitiger Stärkung der Akteur*innen die Entwicklung gemeinsamer Handlungsempfehlungen, die in dem vorliegenden Arbeitspapier zusammengetragen wurden.

Hintergrund

Im März 2019 hat die Zukunftsakademie NRW erstmals eine Studie zur Untersuchung von Diversität in nordrhein-westfälischen Kultureinrichtungen in Auftrag gegeben. Drei Viertel der Befragten gaben an, dass Diversität als Handlungsfeld für die Zukunft eine wichtige Rolle spielt. Zeitgleich wurde eingeräumt, dass die innerbetriebliche Umsetzung noch hinterherhinkt – die Umsetzung struktureller Maßnahmen im Personalbereich erfolgte bspw. bisher bei etwa 35 Prozent der Befragten. Diversitätsbeauftragte, wie etwa Agent*innen des Programms „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes haben den Auftrag, Change-Managementprozesse in Kulturinstitutionen anzuregen und fachlich strukturelle Veränderungen zu begleiten. In NRW gibt es derzeit acht Institutionen, die von der Kulturstiftung des Bundes im Rahmen des Programms gefördert werden. Doch was geschieht nach diesen vier Jahren? Wie können begonnene Prozesse weitergeführt werden? Und wie können die vielen anderen Institutionen, die bereit für nachhaltige Change-Management-Prozesse sind, aber keine vergleichbare Förderung erhalten, sich auf den Weg machen? Auch über diese Stellen hinaus müssen Maßnahmen ergriffen werden, um personelle und programmatische Veränderungen herbeizuführen.

Adressaten und Ziele

Die Empfehlungen des Arbeitspapiers richten sich an die unterschiedlichen Ebenen der Öffentlichen Institutionen und Verwaltung: Hierzu gehören die Leitungsebenen von Kulturinstitutionen und Kommunalverwaltung; verschiedene Ebenen der Politik, wie Stadträte, Ausschüsse, Kommunalpolitik, Landespolitik sowie Bezirksregierungen.

Die zusammengetragenen Handlungsempfehlungen sind Ergebnis der Zusammenführung aktueller Entwicklungen und zahlreicher Expertisen im Arbeitsfeld Diversität im Land Nordrhein-Westfalen. Es soll als Handreichung dienen, um die zukünftige Arbeit in diesem Bereich zu verbessern und das Aufbauen auf Erfahrung zu ermöglichen.

Empfehlungen zur...

... Stärkung der Diversitätsbeauftragten in der Institution

- Diversitätssensible Öffnungsprozesse können nur erfolgreich sein, wenn sie gemeinsam von Diversitätsbeauftragter*in und Leitung entwickelt werden.
- Damit verbunden ist eine klare Definition der Rolle und des Auftrages des*der Diversitätsbeauftragten, in der Institution, um so ihre*seine Rolle auch gegenüber dem Team zu vermitteln und zu stärken. Die Agenda aller Beteiligten sollte ernst genommen werden.
- Es bedarf eines Top-Down Managements im Öffnungsprozess: Die Leitungsebene von Institutionen muss von der Notwendigkeit des Prozesses überzeugt sein und der*dem Diversitätsbeauftragten den Rücken stärken.

... Stärkung des Themas „Diversität in der Kultur“ in Verwaltung und Kulturpolitik

- Kulturinstitutionen und Verbände können das Thema stärken und voranbringen, wenn sie sich noch eindeutiger und öffentlichkeitswirksamer zu der Notwendigkeit struktureller Veränderungsprozesse positionieren, z.B. in Ausschüssen auf Kommunal- und Landesebene.
- Die kulturpolitischen Akteur*innen im Land sind aufgefordert, sich zum Ziel eines diversitätssensiblen Kulturbetriebs zu bekennen.
- Dafür bedarf es einer inhaltlichen Auseinandersetzung an der Schnittstelle von Diversität, Kultur und Change Management, die dem aktuellen Diskurs entspricht. Auf der Leitungsebene in Verwaltung und Politik müssen Expert*innen gehört und ihr (kritisches) Wissen anerkannt werden.
- Notwendig sind hier Räume für eine zukunftsweisende, inhaltliche Auseinandersetzung, bspw. in Form von Think Tanks, in denen gemeinsam neue Wege und Konzepte erdacht werden können.
- Dazu gehört auch, die Projektentwicklung in NRW genauer zu beobachten, denn viele kommunale Projekte haben das Potenzial, langfristige Landesmodelle zu werden.
- Zur Motivation der Kulturinstitutionen ist es hilfreich, wenn die Landesverwaltung mit gutem Beispiel vorangeht und Öffnungsprozesse in ihren eigenen Strukturen voranbringt.
- Begriffe und Sprache müssen von allen Beteiligten stärker reflektiert werden: Kommunikation muss diversitätssensibler werden.

... Stärkung und Bildung nachhaltiger Strukturen und neuer Räume

- Bestehende Orte der Stadtgesellschaft gehören zu den wichtigen Kulturorten einer Stadt. Die kommunale Verwaltung stärkt das Kulturleben, wenn sie bestehende Orte langfristig sichert und die Schaffung neuer Orte fördert.
- Auch die Bemühungen kleiner Kulturinstitutionen um Öffnung müssen mehr Beachtung und bspw. eine Form finanzieller Förderung finden.

- Förderschwerpunkte sollen von Leuchtturmprojekten hin zu nachhaltigen, länger angelegten Prozessen und Projekten gehen.
- Dazu gehört die Schaffung unbefristeter und angemessen dotierter Stellen, da Prozesse in Institutionen und Verwaltungen länger als vier Jahre dauern.

... Entwicklung neuer Kriterien und für mehr Transparenz

- Öffnungsprozesse brauchen Zeit und laufen nie fehlerfrei ab. Wenn neuen Konzepten Phasen der Erprobung zugestanden werden, können Sie zu nachhaltigen und erfolgreichen Veränderungen führen.
- Die Bewertung von Projekten allein anhand quantitativer Kriterien ist nicht aussagekräftig genug. Qualitative Erfolgskriterien ermöglichen einen neuen und aussagekräftigeren Blick auf Projekte und Maßnahmen.
- Transparenz ist Teil von Öffnungsprozessen. Beispielsweise, wenn es um die Vergabe von Finanzmitteln durch Jurys und Gremien geht. Hier bedarf es öffentlicher Diskussionen, um die Besetzung mit Blick auf mehr Diversität zu verändern¹.

¹ s. dazu auch den offenen Brief des Kulturrats NRW von Mai 2019: https://www.nrw-ldk.de/files/juryverfahren_in_nrw_-_offener_brief.pdf (Zugriff: 14.10.2019)