

Irene Knava

„Wir sind ein Land mit Migrationshintergrund“

Als ich im Sommer 2020 von Wien nach Berlin übersiedelt bin, bestand der größte Teil der 160 Übersiedlungskisten aus Büchern. Und von den 150 übersiedelten Einzelteilen ergaben mindestens 10 Pakete die Bücherregale. Bücher zu besitzen, gehört seit meiner Kindheit zum Leben dazu. Kein Wochenend-Trip in dem nicht mindestens drei Bücher im Gepäck sind. Eine Bibliothek habe ich zuletzt im Jahr 1994 genutzt, um meine Diplomarbeit zu schreiben. Ich war also seit 27 Jahren nicht mehr Nutzerin einer Bibliothek. Was müsste passieren, um mich zur Nutzerin zu machen? Welches Nutzenangebot müsste mir eine Bibliothek bieten? Was wäre mein persönlicher Mehrwert? Wir sind hier noch nicht unbedingt beim Thema der Diversität oder vielleicht doch? Die offizielle Definition von „Migrationshintergrund“ zielt auf die Herkunft auch der Vorfahren ab und betreibt ihre Ahnenforschung bis in die Großelterngeneration. Als Österreicherin bin ich in Deutschland nach der offiziellen Definition eine Frau mit Migrationshintergrund. Deutsche wiederum sind in Österreich die größte Migrant*innengruppe. Wie sinnvoll ist diese zuschreibende Definition für unsere Themenstellung?

Wie sieht eine typische Bibliotheksnutzerin und Nicht-Nutzerin aus? Ich weiß es nicht. Ich denke, es ist von Stadt zu Stadt und von Bibliothek zu Bibliothek unterschiedlich. Ich hoffe, dass Sie diese Frage für Ihre Bibliothek beantworten können. Und damit sind wir mitten im Thema. Denn Diversität ist vor allem ein Nicht-Nutzer*innen-Thema und damit jenseits von (gesellschafts-)politischen Zielsetzungen in Wahrheit auch ein schnödes Marketingthema. *„Weniger Öffnungszeiten, weniger Mitglieder, weniger Ausleihen – Corona sorgt in den Bibliotheken Brandenburgs für deutliche Rückgänge. Die Häuser reagierten mit Alternativen wie Bringdiensten, brauchen aber neue Ideen, um Leser zurückzugewinnen.“ (rbb24.de vom 25.09.2021)*

Nicht gewinnorientierte Institutionen leben von Relevanz. Und diese sinkt mit sinkenden Besucher*innen- und Nutzer*innen-Zahlen. Wenn sich immer weniger Menschen Bücher ausleihen, wozu soll man – also der/die Steuerzahler*in - die Stadtbibliothek noch finanzieren? Vielleicht kann man aber in einer Bibliothek nicht nur Bücher ausleihen, sondern auch andere Dinge tun? Freundschaften schließen, die neuesten Video-Games spielen oder die einzige warme Mahlzeit des Tages erhalten? Das mit den Freundschaften wäre für mich hier in Berlin ein Nutzenangebot gewesen. Dieses hat mir bisher noch keine einzige Kulturinstitution gemacht. Mittlerweile bin ich in einem Literaturkreis der Genossenschaft, in der ich wohne. Für mich ein Mehrwert. Viele Kulturinstitutionen jedoch kreisen noch immer um sich und nicht um die Bedürfnisse (potentieller) Kund*innen und Nutzer*innen. Welche Nutzenangebote macht Ihre Bibliothek für die Bevölkerung Ihrer Stadt?

Worum es beim Thema Diversität geht, entscheiden Sie. Geht es um Herkunft? Alter? Sexuelle Orientierung? Religion? Geschlecht? Soziale Schicht? Bildung? Körperliche Beeinträchtigung? Oder um Kombinationen davon oder alles zusammen? Der Fachbegriff dazu lautet Intersektionalität. Ging es in Fachdiskursen des Kulturmanagements zum Thema Diversität primär um Migrationshintergrund, so wird in Publikationen von Vereinen/Verbänden, die das gesellschaftliche Miteinander im Fokus haben, unter Diversität

Antidiskriminierung verstanden (RRA Berlin 2017, Deutschplus 2018 und 2019) und es geht darum die Institutionen für diskriminierte und marginalisierte Menschen zu öffnen.

Wenn es „wichtig sei, dass die Bibliotheken nach Arbeitsplatz und Zuhause wieder ein „Dritter Ort“ werden“ (*rbb24.de vom 25.09.2021*) worum geht es dann an diesem Ort? Und für wen? Wird der Ort nur analog definiert oder auch digital? Orientieren Sie sich bei der Zielgruppe für diesen Ort an Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier, der anlässlich der Eröffnung des Humboldt Forums am 22. September 2021 sagte: „Wir sind ein Land mit Migrationshintergrund.“ Und „Viel zu viele Geschichten sind bislang weder gehört noch erzählt worden.“ Erzählen Sie diese Geschichten? Sind sie ausleihbar in den Bücherregalen Ihrer Bibliothek? In welchen Sprachen? Die wenigsten Bücher des Literaturnobelpreisträgers 2021 Abdulrazak Gurnah liegen in deutscher Übersetzung vor. Stehen Sie im englischen Original in den Regalen Ihrer Bibliothek?

1 Status-Quo: Wo stehen wir jetzt? Umfeld-, Stakeholder-, Risiko- und Diversitäts-Analysen

Der Weg zu mehr Diversität des Publikums – in eindimensionaler, intersektionaler oder antidiskriminierender Definition – ist in jedem Fall ein Change-Prozess. Denn er bedingt, dass sich auch im Programm, beim Personal und bei Partnern etwas verändert (Deutscher Kulturrat 2021). Und wenn eine Institution den Weg der Veränderung gehen möchte oder gehen muss, dann ist es zu Beginn des Weges immer gut, den eigenen Standort zu bestimmen. Von wo aus arbeitet man weg? Was ist der Null-Punkt an dem sich Veränderungen messbar ablesen lassen, der also als Referenzrahmen von Veränderungsschritten dient? Bevor man sich auf die Change-Reise macht, ist es wichtig die Ressourcen zu bestimmen mit denen der Weg gegangen werden kann. Welche finanziellen, personellen und zeitlichen Mittel können für die Veränderung der Institution eingesetzt werden? Wie gewinnen Sie Ihren Träger für Ihr Vorhaben? Aus welchen Töpfen könnten Sie Sondermittel beantragen? Corona ist mit Sicherheit ein guter Anlass, um Institutionen weiterzuentwickeln. Die Disruption ist Change per se. Fragt sich nur, wie Sie durch die Disruption gehen?

„Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist als Prozess zu verstehen, in dem vorhandene Potentiale gefördert und Konflikte ernst genommen werden. Der Gesamtprozess erfordert Ressourcen und bedarf einer externen Begleitung.“ (RAA 2017:6). „Eine Anschubfinanzierung im Sinne einer zielgerichteten Prozessförderung (ist) ein sehr wirksames Instrument, um wichtige Impulse zu setzen und Lernprozesse Richtung Diversität zu ermöglichen. Die Prozesse erfordern dauerhafte und adäquate finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen, ohne die die angestrebten langfristigen Veränderungen zum Scheitern verurteilt sind.“ (Kulturstiftung des Bundes 2021:5)

Zur Bestimmung des Null-Punkts eignen sich Status-Quo Analysen: Umfeld-Analyse, Stakeholder-Analyse und Risiko-Analyse. Relativ neu in diesem Zusammenhang sind auch Analysen, die sich speziell mit Antidiskriminierung und Diversitätsorientierung befassen. Diese nehmen die Organisation an sich mit dem speziellen Fokus der Rassismus-Sensibilität in den Blick. Ich denke, dass diese Herangehensweise mehr Sinn ergibt, als Herkunft in zuschreibender Form bis in die Großelterngeneration zu beleuchten.

Bei der Umfeld-Analyse werden die Einflussfaktoren betrachtet, denen die Institution ausgesetzt ist. In welcher Stadt oder Region die Bibliothek angesiedelt ist, bestimmt in hohem Maße über Nutzer*innen, Mitarbeiter*innen, Einzugsgebiet, Reichweite, Programm, Aufgabenstellung und Auftrag. Es macht einen Unterschied, ob es Universitäten oder Fachhochschulen in der Nähe gibt oder nicht. Zur Umfeld-Bestimmung eignet sich die PESTEL-Analyse. In der PESTEL-Analyse wird das Umfeld in die Umfeldfaktoren Politik (P), Ökonomie (E), Soziologie (S) und Technologie (T) gegliedert. Innerhalb dieser Umfeldfaktoren werden lang- und kurzfristige Veränderungen registriert und letztlich analysiert. Die bei der Umfeldanalyse bestimmten Themen werden für den Umgang mit Risiken und Chancen genutzt.

Als nächstes stellt sich die Frage, wer Ihre Bibliothek nutzt? Damit sind wir bei der Stakeholder-Analyse. Es gibt natürlich auch noch andere Stakeholder als die Nutzer*innen, diese sind jedoch bei weitem die wichtigste Stakeholder-Gruppe. Sie können die Nutzer*innen durch Befragungen besser kennenlernen. Sie werden in der Befragung demografische Daten erheben „Wer nutzt?“ und natürlich wissen wollen, welche Angebote genau in der Bibliothek genutzt werden. Das können Sie wahrscheinlich auch über Auswertungen von internen Systemen herausfinden. Wie werden die Angebote genutzt und warum? Was sind also die Motivationen, dass jemand in Ihre Bibliothek kommt? Weitere Quellen, die Sie abfragen können, sind die Zugriffsdaten von Social Media und der Website. Aus Ergebnissen von Befragungen lassen sich prototypische Nutzer*innen abbilden und aus den prototypischen Nutzer*innen können Sie Rückschlüsse auf Nicht-Nutzer*innen ziehen oder noch besser: Sie lassen parallel zur Nutzer*innen-Studie auch eine Nicht-Nutzer*innen Studie erstellen. Damit haben Sie eine sehr fundierte Grundlage für Ihre Ist-Situation.

Zuletzt sei noch die Risiko-Analyse genannt. Beispiele für Risiken in Kulturbetrieben sind (siehe auch Knava 2019:176ff): Erlös- und Kostenrisiken, Organisations-, Projekt-, Controllingrisiken, Personal- und Reputationsrisiken. Sich nicht mit den Nutzer*innen und den sich verändernden Rahmenbedingungen bei Diversität und Digitalisierung strukturiert auseinanderzusetzen, ist wohl das größte Risiko einer Kulturinstitution überhaupt, denn ohne ausreichende Besucher*innen und Nutzer*innen wird dem Kulturbetrieb die Legitimationsgrundlage entzogen. Und genau aus diesem Risiko ergibt sich auch ein Set an Chancen. Wenn wir auf die Chancen schauen, dann betrachten wir das Glas also als halb voll und aus diesem Blickwinkel ergibt sich die Soll-Position.

2 Zweck, Vision, Strategie: Zukunftsbild. Was ist das neue Ziel und wie steuern wir dorthin?

Die Soll-Position entwickelt nach der Ist-Analyse das Zukunftsbild. Wie sieht sich die Bibliothek in der Zukunft? In einer Zukunft, in der sie diverser aufgestellt ist und die Disruption durch Corona gut bewältigt hat? Denn diese Form der Disruption mit all ihren digitalen Auswirkungen, die auch das Verhalten von Nutzer*innen und potentiellen Nutzer*innen verändert hat, ist nicht mehr wegzudenken. Man kann Diversität nach oder in Corona nicht ohne Digitalisierung denken. Digitale Anwendungen sind für viel mehr Menschen Teil einer neuen Realität geworden, als sie es noch vor zwei Jahren waren. In einer diverseren Welt geht es um Inklusion, Antidiskriminierung und Teilhabe. Es geht darum, Menschen die bisher „outsiders“ waren, zu „insiders“ zu

machen (siehe auch Simon 2016). Es geht um Community Building und Inreach. Beides geht nur mit Partizipation und Co-Kreation und bedingt ein Abgeben der Deutungshoheit. Wie lassen sich Formate und Angebote gemeinsam mit den Nutzer*innen und vielleicht sogar von diesen entwickeln? *“If you don’t include the user in a co-creative process, then you stay as the narcissistic architect or owner. To include the user you have to take the perspective of action learning.”* (Architekten de Vylder Vinck Taillien, *Caritas for Freespace – Architekturbieniale Venedig 2018*)

Die Krise ist eine Chance den Kurs einer Institution neu auszurichten und ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln: Die richtigen Dinge tun. Bei der Neugründung einer Institution erscheint es logisch, sich mit der Ausrichtung in Form des Mission Statements auseinanderzusetzen. Einen fahrenden Tanker auf einen neuen Kurs zu bringen, ist im Vergleich dazu ein Kraftakt. Dieser ist in Zeiten des Change jedoch erforderlich. Die Richtungsänderung kann nur von der obersten Leitung initiiert werden. Die Kulturstiftung des Bundes empfiehlt an dieser Stelle *„Zielvereinbarungen und (die) Aufnahme von Diversitätskompetenzen in die Anforderungsprofile der Leitungen von Kulturinstitutionen“* aufzunehmen, da *„das Gelingen eines Change-Prozesses (...) maßgeblich von einer proaktiven Mitwirkung der Leitungsebene abhängig (ist)“* (2021:4).

„Führungskräfte haben die Verantwortung, durch ihr Verhalten den Maßstab für wertschätzende zwischenmenschliche Interaktion zu setzen. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden sorgen sie für ein Arbeitsklima, das Personen in ihrer Unterschiedlichkeit fördert, Reflexionsprozesse ermutigt und gesellschaftlichen Benachteiligungen entgegenwirkt.“ (RAA Berlin 2017:6)

Das Leitbild oder Mission Statement gibt Antworten auf die Fragen „Wozu gibt es die Bibliothek?“ „Für wen ist die Bibliothek da?“ „Was sind die Aufgaben der Bibliothek?“ und „Was wäre anders, wenn es die Bibliothek nicht mehr gäbe?“ „Welchen Unterschied macht die Bibliothek für die Stadt?“ Es ist Aufgabe der obersten Leitung diese Fragen gerade in Zeiten der Veränderung zu stellen, entsprechende Antworten zu entwickeln und somit nach Innen zu Mitarbeiter*innen und nach Außen zu Nutzer*innen und Öffentlichkeit Orientierung zu geben. Wir sind hier beim Zweck oder Purpose der Institution. Ohne (geänderten) Zweck lassen sich weder eine Vision noch Ziele ableiten. Wenn die neue Richtung klar ist, fallen strategische und operative Entscheidungen leichter: Eine neue Stelle für Diversität oder für die Buchhaltung? Nur wenn alle die Richtung kennen und es klare Ansagen gibt, kann die gesamte Institution an einem Strang ziehen und in die gemeinsame Richtung rudern.

Aus dem Mission Statement leiten sich die strategischen Wirkungsziele ab. Zur strategischen Steuerung empfiehlt es sich die kulturellen Wirkungsdimensionen, die eine Spezifizierung der Balanced Scorecard für Kulturbetriebe sind, einzusetzen (Knava 2019) und vielleicht erstmals als Leuchttürme im rauen Gewässer des Change zu implementieren. Entlang der sechs Dimensionen Programme und Formate, Kulturelle Bildung und Partizipation, Kund*innen und Nutzer*innen, Partnerschaften und Netzwerke, Mitarbeiter*innen und Finanzen und Betrieb werden strategische Wirkungsziele benannt. Tipp: Übersetzen Sie die prototypischen Bezeichnungen am besten in den eigenen Sprachgebrauch Ihrer Bibliothek.



Abbildung 1: Kulturelle Wirkungsdimensionen (Knava 2019: 214)

Die Wirkungsziele werden mit qualitativen Indikatoren und quantitativen Kennzahlen hinterlegt. Somit hat Ihre Bibliothek ein Steuerungssystem, das wie ein Navigationssystem funktioniert: Der Zweck/Purpose ist durch das Mission Statement bestimmt, die Koordinaten werden über die Wirkungsziele eingegeben und anhand von Indikatoren und Kennzahlen wird die Route überprüft. Die oberste Leitung kann regelmäßig checken, ob die Richtung stimmt oder ob es Abweichungen gibt und Adaptionen vorgenommen werden müssen. Gleichzeitig werden über Indikatoren und Kennzahlen Wirkung und Relevanz evaluiert und können in Form von öffentlichkeitswirksamen Berichten publiziert werden.

In weiterer Folge werden die strategischen Wirkungsziele in operative Ziele auf Abteilungs- und Bereichsebene heruntergebrochen und in diesen Ebenen mit operativen Indikatoren und Kennzahlen versehen. Daraus leiten sich dann konkrete Maßnahmen auf Abteilungs- und Bereichsebene ab. Die Maßnahmen stehen an letzter Stelle des hier geschilderten Vorgehens, da sie sich aus Wirkungszielen, Indikatoren und Kennzahlen ableiten. Meistens ist es im Kulturbetrieb umgekehrt. Man setzt sehr viele Maßnahmen um, verfällt in eine Form von Aktionitis, verwechselt dies mit Kreativität und für richtungsweisende Überlegungen bleibt kein Platz mehr. Die Mann- und Frauschaft sitzt im runden Schlauchboot, hält ein Paddel ins Wasser und quirlt ordentlich herum. Auf diese Weise landet die Institution nirgendwo.

Mit der geschilderten Vorgehensweise werden Zweck/Purpose mit Strategie und dem operativen Tagesgeschäft verbunden und jede/r Mitarbeiter*in weiß, was er/sie zu Wirkung, Impact, Relevanz und somit Legitimation der Institution beiträgt.

3 Diversität, Inklusion, Antidiskriminierung. Für wen sind wir da? Mit wem kooperieren wir?

In einer strategisch begriffenen Besucher*innen-Orientierung verändert sich Audience Development zu Community Building und ist integraler Bestandteil der Angebotsgestaltung. Der wesentliche Punkt bei

Community Building im Gegensatz zu Audience Development ist ein Verschieben der Zeitlinie. Es geht darum, wann die Nutzer*innen eingebunden werden. Durch das Verschieben der Zeitlinie ergibt sich eine andere Art der Beteiligung. Audience Development findet ex post statt, wohingegen Community Building ex ante stattfindet. Partizipation und Teilhabe beziehen die Nutzer*innen also in den Entstehungs- und Entscheidungsprozess mit ein. Das Ergebnis ist multiperspektivisch und ermöglicht eine vollkommen neue Art des Lernens und damit der persönlichen Entwicklung sowohl für Kund*innen und Nutzer*innen als auch für die Institution. Diese neue Form von Entwicklung ist ein neues Wert- oder Wirkungsangebot von Kulturbetrieben. *„Projekte und Dienstleistungen für eine bestimmte Zielgruppe basieren auf den Prinzipien der Gleichbehandlung. Bei der Entwicklung und Ausgestaltung dieser Angebote bestimmen Personen und Organisationen aus der Zielgruppe von Anfang an mit.“ (RAA Berlin 2017:7)*

Stellen Sie sich vor, Sie wollen Mitglieder der syrischen Community in Ihre Bibliothek bringen. Ich stelle Ihnen an dieser Stelle beispielhaft die Persona Malu vor (zum Persona-Modell siehe weiter unten): *„Malu ist 23 Jahre alt. Sie stammt aus Syrien und ist 2017 nach Deutschland gekommen. Malu lebt mit ihrem Bruder in Berlin. Ihre Eltern und eine Schwester leben nach wie vor in Syrien. Malu spricht sehr gut englisch und kommt damit in Berlin sehr gut zurecht. Die syrische Community in Berlin ist riesig und sehr gut vernetzt. Malu studiert mit einem Stipendium Internationale Beziehungen und arbeitet für unterschiedliche NGOs in Deutschland und Syrien. Kulturbetriebe hat Malu in Syrien als sehr elitäre Institutionen erlebt und sie geht davon aus, dass das in Deutschland auch so ist. Im Museum war Malu bisher in Berlin erst einmal. Im Theater gibt es für Malu eine Sprachbarriere, und bei ihrem Museumsbesuch hat die eurozentristische Sichtweise sie geärgert. Syrien hat eine große Kultur, auf die Malu stolz ist und die sie vermisst. Malu versteht sich als multiperspektivisch und würde gerne Kulturangebote in ihrer Sprache besuchen. Sich partizipativ einzubringen würde ihr Spaß machen. Sie möchte ihr Studium rasch beenden. Wie es dann weitergeht, weiß sie noch nicht, das hängt von der Situation zu Hause ab. Der Krieg bedrückt sie und dass sie ihre Eltern nicht sehen kann, macht sie traurig.“ (Knava 2019:21)*

Glauben Sie, dass Sie Menschen wie Malu mit ihren bisherigen Vorgehensweisen in Ihre Bibliothek bringen können? Glauben Sie, dass Sie Menschen wie mich mit bisherigen Maßnahmen als Nutzerin ansprechen können? Der gern gehörte Spruch „Das haben wir schon immer so gemacht“ zählt nicht mehr. Wir leben nicht mehr in einer „es war schon immer so Welt“. Welche Angebote haben Sie für Malu? Welche für mich? Wollen Sie uns als Nutzerinnen überhaupt ansprechen? Ich füge hier noch einmal das Zitat vom Beginn an: *„Weniger Öffnungszeiten, weniger Mitglieder, weniger Ausleihen – Corona sorgt in den Bibliotheken Brandenburgs für deutliche Rückgänge. Die Häuser reagierten mit Alternativen wie Bringdiensten, brauchen aber neue Ideen, um Leser zurückzugewinnen.“ (rbb24.de vom 25.09.2021)*

Und genau darum geht es: es geht um neue Ideen. Es geht um „new doors of entry“ (Simon 2016) und auch um neue Angebote, die sich hinter diesen neuen Zugangsmöglichkeiten finden. Hier sind wir mitten im Thema der Veränderung des Programms. Home Office, Home Schooling – sie haben unser Leben verändert. Mit drei Kindern auf engem Raum ohne Laptop und Smartphone und ohne eigenes Arbeitszimmer ist beides nicht wahnsinnig schick. Da könnte ein dritter Ort eine Alternative sein. Worum es an diesem Ort geht, was man dort erleben, erfahren und lernen kann, ist Ihr Hinzu-Ziel: Wo wollen Sie mit Ihrer Bibliothek hin? Was ist das

Zukunftsbild? Wollen Sie weiter machen wie bisher und verlorene Leser zurückgewinnen oder wollen Sie sich neue Angebote für neue Menschen ausdenken, weil die „Welt von gestern“ – die vielleicht in einem der Bücherregale Ihrer Bibliothek steht – einfach vorbei ist? Wo geht die Reise also hin? Wenn Sie diesen Weg konsequent aus der Sicht der Nutzer*innen denken, ergeben sich neue Perspektiven, Strategien und Handlungsfelder.

Eine „Reise-Methode“, die Sie vielleicht selber schon erleben durften und die aus der Software-Entwicklung kommt, ist Design Thinking. Mit Design Thinking werden neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, indem radikal neue Perspektiven eingenommen und eingebunden werden. Design Thinking orientiert sich an den Bedürfnissen potentieller Kund*innen. Es denkt also nicht angebotsorientiert, sondern bedürfnisorientiert. Design Thinking arbeitet mit Personas. Personas sind prototypische Kund*innen, die ein „Problem haben“, für das Sie eine Lösung entwickeln wollen. Wenn viele Kinder aus Ihrem Umfeld keine warme Mahlzeit am Tag bekommen, ist vielleicht das das Problem und nicht wo sie sich ein Buch ausleihen können. Es gibt Bibliotheken die genau dieses Problem lösen. Beispiele finden Sie auf www.ofbyforall.org Wie zum Beispiel die Dakota County Library in Minnesota, die somalische Familien ansprechen wollte. Mit der Zurverfügungstellung von Gebetsteppichen und Gebetsmöglichkeiten in der Bibliothek ist es ihr gelungen, eine wachsende Community für die Bibliothek zu gewinnen. Ansprechpartner*innen finden Sie auch bei den insgesamt acht Bibliotheken, die am 360° Förderprogramm der Kulturstiftung des Bundes beteiligt waren (Kulturstiftung des Bundes 2021).

In einem Design Thinking Sprint überlegen Sie sich, welche „Probleme“ Sie für Malu lösen könnten und eine Produkt- oder Dienstleistungsidee entwickeln, die Sie in weiterer Folge in einem Reality Check mit realen Menschen, die dieses „Problem“ haben, gegenchecken. Sie beziehen in den Entwicklungsprozess auf diese Weise Stimmen von außerhalb der Institution ein und schaffen so Vielstimmigkeit, die in den Institutionen selten vorhanden ist. Durch diese Form von Partizipation kommen vielfältige Sichtweisen ins Spiel. Die Orientierung ist an den Bedürfnissen und Anliegen (stakes) unterschiedlicher Stakeholder ausgerichtet. Anliegen und Bedürfnisse werden gehört und daraus werden co-kreativ neue Lösungen und Handlungsweisen kreiert. *„Die nachhaltige und glaubwürdige Verankerung von Diversität in allen drei Programmdimensionen (Personal, Publikum, Programm) kann nur durch Vernetzung und Kooperation auf Augenhöhe mit Akteur*innen und Communitys aus der migrantischen und postmigrantischen Stadtgesellschaft gelingen. Das Wissen, die Kompetenzen und künstlerischen Ansätze dieser Partner*innen bergen ein großes Potential, das noch besser und kontinuierlicher in die Programme und Strukturen der Kulturinstitutionen einbezogen werden muss.“* (Kulturstiftung des Bundes 2021:6)

Diese Form von Perspektivenwechsel ist auch hilfreich für die Organisationsebene. Mitarbeiter*innen, die in Kommunikation und Entscheidungsprozesse eingebunden sind, deren Meinungen und Erfahrungen gehört werden, sind motivierter, ziehen an einem Strang und die Institution baut auf dem Erfahrungswissen vieler und nicht eines Einzelnen oder einer kleinen Gruppe auf. Partizipation als Prozess schafft mehr Commitment und erschließt durch ihr multiperspektivisches Wir einerseits neue Nutzer*innen über Community Building, weil sie an heutige Lebenswelten anschließt und mit jemandem gestaltet. Andererseits nutzt Partizipation die

Schwarmintelligenz der Organisation für Veränderung. Vielstimmigkeit hat eine andere Strahlkraft als Sologesang.

„Das gesammelte Wissen einer vielfältigen Belegschaft ermöglicht eine respektvolle Kommunikation mit diversen Zielgruppen. Texte und Bilder werden so gestaltet, dass sie in ihrer Wirkung wertschätzend und in der Ansprache einladend sind. Dies gilt ebenso für die Verwendung von Begriffen und Symbolen, vor allem auch bei der Nennung der Adressierung von marginalisierten Gruppen.“ (RAA 2017:7)

Das Publikum ins Zentrum der Daseinsberechtigung zu rücken und sich an seinen Bedürfnissen zu orientieren, ist im Kulturbetrieb ein relativ neues Konzept. Ohne (Stamm-)Publikum jedoch keine Wirkung, keine Relevanz und keine Legitimation. Wie sich eine Institution für seine diversen Publika öffnet, ist eine grundlegende und bis an den Kern der DNA gehende Fragestellung und in Zeiten des Change ein absolutes Muss. Somit verbindet sich der Change aus der Disruption mit dem Change durch Diversität und dockt auch noch an den Change durch Digitalisierung an. Es ergibt sich eine neue Customer Journey, die die Kundenkontaktpunkte divers und auch digital denkt und veränderte Nutzenangebote für veränderte Nutzer*innen bereithält.

4 Organisations- und Personalentwicklung. Wie stellen wir uns auf, um das Ziel zu erreichen?

Aus verändertem Mission Statement, Wirkungszielen, Nutzer*innen-Kreis, Chancen/Risiken und der Diversitäts/Antidiskriminierungs-Analyse gilt es im nächsten Schritt die Institution in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation auf ihre „Readiness“ zu überprüfen. Sind Organisation und Mitarbeiter*innen fit für den Change? Der Change, der aus geänderter Relevanz, neuer Legitimation und veränderten Nutzenangeboten für veränderte Nutzer*innen besteht? Wenn man aus der Ebene kommt und Winterurlaub in den Alpen macht, ist es klug vorher kurvensicheres Fahren, Gangschaltung und Schneeketten zu checken. Es gilt bestehende Prozesse zu überprüfen und wo notwendig neu aufzusetzen und gewünschte neue Zielsetzungen in bestehende Abläufe zu verweben und neu in die DNA der Institution einzuprogrammieren. Es gilt Mitarbeiter*innen für die veränderte Welt zu beteiligen, zu schulen und wo notwendig, neue Stellen z.B. in Form von Diversitätsagent*innen zu schaffen. All das braucht Kraft, Ressourcen und Zeit. Auch Durchhaltevermögen, Geduld und viel Kommunikation. Veränderungswege sind immer mit Schmerzen verbunden. Sich aus einer gewohnten Welt zu verabschieden, ist immer auch ein Trauerprozess. Geben Sie der Institution und den Mitarbeiter*innen Zeit sich zu adaptieren und neue Wege zu gehen.

Ich empfehle Ihnen für die Gestaltung der Ablauforganisation mit dem Instrument der Prozesslandkarte zu arbeiten. Kulturbetriebe aus Prozessperspektive zu betrachten, ist ein Paradigmenwechsel. Der prozessorientierte Ansatz ist das Kernstück des Qualitätsmanagements und er eröffnet eine neue Perspektive auf Institutionen. Plötzlich reicht es nicht mehr aus in Abteilungen oder Bereichen – also der Aufbauorganisation – zu denken, sondern den Gesamtprozess in den Blick zu nehmen. Ah! Mehrere Organisationseinheiten sind gemeinschaftlich an der Wertschöpfung für die Nutzer*innen beteiligt! Organisationseinheiten arbeiten zusammen, um das Ziel zu erreichen! Organisationsübliche Schrebergarten-

Mentalitäten und damit verbundene fragmentierte Budgetpositionen erhalten eine Metaposition, die neue Zusammenhänge erkennen lässt.

Falls Ihre Institution über eine Prozesslandkarte und beschriebene Prozesse verfügt, dann stellen Sie diese in Anbetracht Ihrer neuen Zielsetzungen auf die Probe. Falls Sie beides nicht haben, dann können Sie diese Gelegenheit gleich nutzen und Wesentliches aufschreiben. Sie sehen hier die prototypische Prozesslandkarte für Kulturbetriebe mit ihrer Erweiterung um Wirkungsziele, Partizipation und Change (Knava 2019).

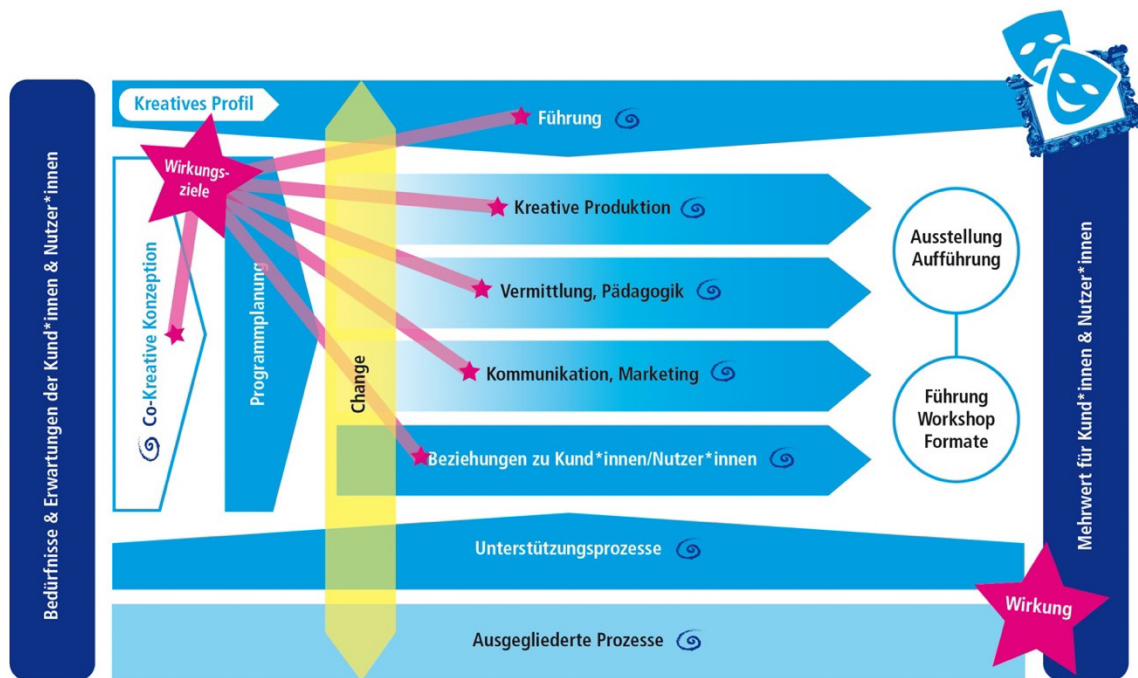


Abbildung 2: Prototypische Prozesslandkarte erweitert um Wirkungsziele, Partizipation und Change (Knava 2019: 134)

Dieser Prototyp wurde für Museen, Theater, Festivals und Orchester entwickelt (Knava/Heskia 2016) und in einem zweiten Schritt um das Konzept der Wirkungsziele, Co-Kreation und Change Management erweitert (Knava 2019). Der Prototyp lässt sich also nicht 1:1 auf eine Bibliothek umlegen, sondern müsste von Ihnen adaptiert werden. Ich möchte Ihnen dennoch anhand der Prototypischen Prozesslandkarte die Funktionsweise erklären: Die Stakeholder-Orientierung fließt als Bedürfnisse und Erwartungen von Kund*innen und Nutzer*innen in die betrieblichen Prozesse ein (dunkelblauer Balken links). Das Kreative Profil, in dem Auftrag, Zweck/Purpose und Mission Statement der Institution stecken, wirkt auf die Führungsprozesse ein, die wiederum in die Wertschöpfungsprozesse fließen. Die Wirkungsziele, die sich aus Auftrag, Zweck/Purpose und Mission Statement ergeben, fließen in sämtliche Prozesse der Organisation ein und sind über Indikatoren und Kennzahlen auswertbar. In den Wertschöpfungsprozessen (der große Block in der Mitte) werden Produkte und Dienstleistungen erstellt und den Kund*innen als Aufführungen oder Workshops im Theater oder Ausstellungen und Führungen im Museum gegen Entgelt oder auch entgeltfrei zur Verfügung gestellt.

Dies sind also die Nutzenangebote, von denen wir weiter vorne gesprochen haben. Die Konsumation oder Rezeption dieser Produkte und Dienstleistungen schafft einen Mehrwert für Kund*innen und Nutzer*innen. Etwas ist also durch die Nutzung der Bibliotheksangebote anders als vorher. Dieses Etwas ist die Wirkung, Relevanz und Impact und somit die Legitimation Ihrer Institution. Die Wirkung lässt sich über die Indikatoren und Kennzahlen, die Sie für die Wirkungsziele definiert haben, evaluieren. Der kleine blaue Kringel, der in jedem Kästchen steht, ist das Symbol für Partizipation oder Co-Kreation: also die aktive Teilhabe von Communitys und Mitarbeiter*innen in den jeweiligen Prozessen mit dem Ziel der Veränderung von Entscheidungsprozessen und dem Abgeben von Deutungsmacht. Und der gelbe Change-Balken meint, dass Veränderungen immer quer zur Struktur laufen und nur in einem bereichs- und abteilungsübergreifenden Miteinander gelöst werden können.

Gehen die Dinge den gewohnten Gang, dann laufen Prozesse meist von allein. In dem Moment wo Veränderungen eintreten, hakt es meistens ganz gewaltig und es kommt zu Konflikten, Stress und Reibungsverlusten. Zuständigkeiten, Kommunikation und Entscheidungsstrukturen müssen neu geklärt und ausverhandelt werden. Es ist viel Abstimmungsbedarf erforderlich und hier ist die Schriftlichkeit, die ein Qualitätsmanagement-System fordert, ein großer Vorteil. Die Neuausrichtung im Change hat also viel mit interner Abstimmung, Kommunikation und transparentem Vorgehen zu tun.

Wenn über die Richtung der Institution und die Nutzer*innen der Angebote Klarheit herrschen, die Koordinaten ins Navigationsinstrument eingegeben sind und eine Risikoeinschätzung für geänderte Prozesse unternommen wurde, dann stellt sich die Frage mit welcher Aufbauorganisation die Bibliothek die gewünschten Zielsetzungen am besten erreicht? Passt das bestehende Organigramm zu den teils geänderten Aufgaben? Gibt es überhaupt ein Organigramm? Und wie muss dieses adaptiert werden, wenn sich Aufgaben verändern?

Gibt es neue Aufgaben für die es im Moment gar keine Mitarbeiter*innen gibt? Sind Mitarbeiter*innen noch am richtigen Platz? Gibt es Plätze die unbesetzt sind? Wie arbeiten Mitarbeiter*innen für einzelne Projekte zusammen? Wie klar sind diese Projekte mit Rollen, Entscheidungen und Kommunikationen aufgebaut? Wie erfolgt die Abgrenzung zur Linienorganisation? Wie werden Mitarbeiter*innen partizipativ an der Weiterentwicklung der Institution und an kreativen Prozessen beteiligt? Wie lassen sich bestehende Machtstrukturen verändern, um dadurch die Relevanz zu erhöhen? *„Die Auswahl und Entwicklung von Personal dient dazu, personelle Vielfalt auf allen Ebenen diskriminierungskritisch aufzubauen und zu sichern. Die Mitarbeitenden werden fortgebildet, um diversitätssensibel handeln zu können.“ (RAA Berlin 2017:7)*

Der Change wirkt auf Angebote, Prozesse und Nutzer*innen und für diese Veränderungen braucht es oftmals neu aufgesetzte Strukturen. Umgang mit Change erfordert diverse Teams und agile Organisationen. Es entsteht mehr projektorientiertes Arbeiten und dieses passt schlecht zu strikten Linienhierarchien. Doch notwendige Veränderungen lassen sich nur gemeinsam umsetzen. Diversität im Team fördert Innovation und führt zu besseren Ergebnissen. Ohne partizipatives Vorgehen, Beteiligung der Mitarbeiter*innen und dem produktiven Einbinden von Unterschieden sind die Herausforderungen des Change nicht zu lösen. *„Die Organisation schöpft – unter Berücksichtigung der eigenen Ziele – die Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeiten und*

Arbeitsplätzen nach individuellen Bedürfnissen aus. Ihre räumliche und technische Ausstattung gewährleistet die Teilhabe und Unabhängigkeit aller Mitwirkenden.“ (RAA Berlin 2017:6)

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wenn Sie die hier aufgezeigte Vorgehensweise beherzigen, dann gelingt es Ihnen effektiver mit Veränderungen umzugehen. Sie verbinden den Zweck/Purpose aus dem Mission Statement mit den Wirkungszielen und den operativen betrieblichen Abläufen, bauen Partizipations-Momente und Co-Kreation in Aufbau- und Ablauforganisation ein und arbeiten in agilen Teams organisationsübergreifend am Change. Mithilfe von Indikatoren und Kennzahlen evaluieren Sie den Mehrwert für die Nutzer*innen und belegen so den Impact und somit die Legitimation Ihrer Bibliothek gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern. Die Vielstimmigkeit tönt heller als der Sologesang und vielleicht singen Sie in neuer Zusammensetzung ja auch neue Lieder. Lieder mit einer neuen Relevanz in einer geänderten Welt.

Literaturangaben

Deutschplus (2018): Vielfalt intersektional verstehen. Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. oV.

Deutschplus (2019): Impulse zu Vielfalt 2018/19. Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung. oV.

Knava, Irene (2019): Audiencing Diversity 4.0. Facultas, Wien.

Knava, Irene und Heskia, Thomas (2016): Iso for Culture – Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Facultas, Wien.

Kulturstiftung des Bundes (2021): Diversität als Zukunftsfaktor – Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kulturinstitutionen aus dem Programm 360° - Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft. Online abrufbar.

RAA Berlin (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V., oV.

Simon, Nina (2016): The Art of Relevance. Museum 2.0 Santa Cruz, California.

Zimmermann, Olaf (Hg.) (2021): Diversität in Kulturinstitutionen. Initiative kulturelle Integration, Berlin.