




Ergebnisse des
Fachaustauschs zum Thema
**Diversitätsorientierte
Nachwuchsförderung**
am 14.05.2024

In der vorliegenden Handreichung finden sich Ideen und Ansätze zur Gestaltung von diversitätsorientierter Nachwuchsförderung. Ihr Ziel ist, den Berufseinstieg im Kulturbereich insbesondere von jungen Menschen zu fördern, die sich unterrepräsentierten oder marginalisierten Gruppen zugehörig fühlen oder erschwerte Zugangsmöglichkeiten haben. Zentrale Fragen lauten in diesem Zusammenhang: Wie können diese jungen Menschen erreicht werden? Wie kann zukünftiges junges Personal eingebunden und wie kann es gehalten werden?



Zweimal im Jahr veranstaltet der **Runde Tisch Diversität NRW** einen digitalen Fachaustausch zu unterschiedlichen Themen. Im Fokus steht die Reflexion/ Brainstorming eines diversitätsbezogenen Themas oder einer Fragestellung. Die Teilnehmenden tauschen sich über Erfahrungen, Gelungenes und Herausforderungen aus und entwickeln Haltungen und Ziele gemeinsam weiter.

Am Fachaustausch nehmen Mitglieder des Runden Tisches Diversität und externe Fachpersonen teil. Der Runde Tisch besteht aus knapp zwanzig Verbänden, Einrichtungen und Zusammenschlüssen aus dem Kunst- und Kulturbereich in NRW. Dazu zählen die Landesverbände der verschiedenen Sektionen, Akademien, kulturpolitische Akteur*innen, die beiden Landschaftsverbände und weitere Förderinstitutionen.

Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung – Für mehr Diversität im Arbeitsfeld Kunst und Kultur

Die deutsche Kulturlandschaft zeichnet sich durch eine signifikante Homogenität aus. Weder hinsichtlich des Personals noch des Programms noch des Publikums (den so genannten drei Ps) ist die Vielfalt der Gesellschaft im Jahr 2024 annähernd repräsentiert. Das mag an bürokratischen Hürden, mangelnden Ressourcen oder auch an den in der Kunst weit verbreiteten prekären Arbeitsbedingungen liegen. Gleichzeitig steht der Förderung von Diversität oftmals die Komplexität des Themas im Weg, ebenso wie die an sie geknüpften Erwartungen. Weitere Faktoren, die eine diversitätsbezogene Entwicklung hemmen, sind die zunehmende Spaltung der Gesellschaft.

Das vorliegende Papier fasst die im Rahmen des Fachaustauschs am 14.05.2024 von den Teilnehmenden genannten wichtigsten Punkte zusammen. Dazu zählen niedrigschwellige als auch weiterführende Ansätze sowie die Gelingensbedingungen für eine strategische Beschäftigung mit diversitätsorientierter Nachwuchsförderung. Ergänzt werden diese um Hinweise zu konkreten Beispielen sowie um praxisbezogene Checklisten.

1. Erste Schritte

Hat eine Einrichtung den Entschluss gefasst, eine diversitätsorientierte Nachwuchsförderung zu betreiben, bedeutet dies zunächst, eine Umsetzungsstrategie mit klaren Zielvorstellungen (SMART¹) zu entwickeln. Hilfreich ist dabei, wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass der Prozess hin zu einer inklusiven Arbeitsumgebung Zeit, Geduld sowie Experimentierfreude erfordert. Dies betrifft ebenso das Erreichen von Personen mit Diversitätsmerkmalen als auch deren nachhaltige Bindung an die Einrichtung. Teil der Strategie sollte sein, den Mut zu haben, Entwicklungsschritte im eigenen Tempo zu gehen, den bisher gelebten Leistungsbegriff zu hinterfragen und diesen bezüglich der selbst gesteckten Diversitätsziele anzupassen.

Folgende Schritte können diesen Prozess unterstützen:

- **Eine Diversitätsstrategie für die Organisation erarbeiten oder die vorhandene überprüfen** und dafür Räume jenseits des Tagesgeschäfts öffnen. Basierend auf den Diversitätsbedarfen- und Möglichkeiten der Organisation können primäre Zielgruppen identifiziert werden. Unter Berücksichtigung der lokalen Rahmenbedingungen (z.B. Stadt oder Land und Bedingungen des sozialen Raums²) können passgenaue Strategien entwickelt werden, um diese Zielgruppen zu erreichen.³
- **Entwicklung eines für die Einrichtung passenden Kommunikationskonzeptes**, da die Erfolgchancen von Transformationsprozessen auch davon abhängig sind, ob und wie die Mitarbeitenden in den Prozess involviert werden. Es gilt, in einer transparenten Kommunikation die Vorteile und Notwendigkeit einer vielfältigen Belegschaft zu betonen, aber auch Ängste und Konfliktpotenzial anzusprechen. Gleichzeitig erhalten die Mitarbeitenden die Gelegenheit, ihrerseits Gedanken und Befürchtungen zu dem Veränderungsprozess mitzuteilen.
- **Glaubwürdigkeit der eigenen Programmgestaltung im Bereich der Diversität reflektieren:** Sei es auf der Bühne oder in der Galerie – Wie wird das Thema behandelt, was wird präsentiert und wer erzählt wessen Geschichte? Das Programm einer Einrichtung hat entscheidenden Einfluss auf den Attraktivitätswert und kann darüber Menschen aus vielfältigen Kontexten erreichen.
- **Transparenz gegenüber den Bewerber*innen hinsichtlich der inklusiven Möglichkeiten und Pläne der Einrichtung** (Inklusion vs. Integration). Sich für Diversität zu öffnen, bringt die Bereitschaft mit sich, in erweiterter Form zusammenzuwachsen und Strukturen so zu verändern, dass unterschiedliche Perspektiven Berücksichtigung finden.

¹SMART ist ein Akronym für Spezifisch (Specific), Messbar (Measurable), Erreichbar (Achievable), Relevant (Relevant) und Zeitgebunden (Time-bound). Es ist eine Anspielung an das englische Wort "smart" (klug) – denn genau so sollen SMART Ziele formuliert werden. [Zu mehr Informationen.](#)

²Methoden wie die der Sozialraumanalyse kann eine Erhebung der lokalen Begebenheiten unterstützen [Mehr Informationen zur Sozialraumanalyse.](#)

³Für die Erarbeitung eines für die Einrichtung passenden Diversitätskonzeptes können im ersten Schritt die Punkte der in diesem Papier enthaltenen Checkliste (S. 4) herangezogen werden. Darüber hinaus könnte das Konsultieren einer professionellen Beratung sinnvoll sein.

Checkliste

- ✓ Wer sind wir, was ist der Sinn und Zweck unserer Organisation und was erreichen wir?
- ✓ Wie gut funktionieren wir als Organisation? Wie zufrieden sind wir in dieser Hinsicht? Was ist unser Aushängeschild?
- ✓ Sind wir in Bezug auf unsere Ziele im Diversitätsbereich ein attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber?
- ✓ Was ist unser Diversitätsbegriff und welche gesellschaftlich benachteiligten jungen Menschen wollen wir besonders fördern (z.B. soziale Herkunft oder Behinderungserfahrung)? Erreichen wir diese mit unseren Ausschreibungen und Programmen?
- ✓ Was sind unsere Kernprobleme? Was sind unsere Stärken?
- ✓ Welche Hebel können wir an welchen Stellen betätigen, um Veränderungen anzustoßen?
- ✓ Inwiefern bieten die Rahmenbedingungen der Einrichtung Spielraum für veränderte Leistungs- und Arbeitsinterpretationen? Welche Veränderungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten gibt es?

2. Zielgruppenorientierung und Jugendbeteiligung

Bei der Zielgruppenorientierung geht es maßgeblich darum, in der Einrichtung Kennenlern-Angebote und Arbeitsplätze für die avisierte Zielgruppe zu entwickeln und die Informationen an diese heranzutragen. Eine wesentliche Gelingensbedingung hierfür ist es, diese Menschen bei der Entwicklung des Angebots und die damit verbundenen Fragen einzubeziehen und zu beteiligen⁴. Niedrigschwellige Praxiserfahrungen, z.B. durch Praktika, Freiwilligendienste oder Volontariate, erleichtern den Einstieg in den späteren Berufsweg.

Wie schaffen wir Kennenlernangebote? Wie richten wir Arbeitsplätze ein? Folgende Empfehlungen können bei der Zielgruppenorientierung unterstützen:

- **Das in der Einrichtung verwendete Wording gegenüber der Zielgruppe reflektieren** und nachvollziehen, ob eine wertschätzende Kommunikation bereits übergreifend in allen Bereichen der Arbeit Anwendung findet oder eher nur punktuell, z.B. im Rahmen einer Stellenausschreibung.
- **Die Entwicklung von Nachwuchs- oder Mentoring-Programmen** (Beispiele siehe Anhang, Seite 9, Punkt 1.+2.): Diese bieten die Chance, junge Menschen zu erreichen, und ermöglichen idealerweise einen Nachteilsausgleich. Junge Talente können in der Entfaltung ihrer Potenziale unterstützt werden. Und auch die Einrichtungen profitieren vom Perspektivwechsel. Innerhalb der Einrichtungen funktionieren Mentoring-Programme ebenfalls: Neue wie erfahrene Mitarbeitende ziehen gegenseitigen Nutzen aus den jeweiligen Erfahrungen, zugleich kann dem Generationenkonflikt entgegengewirkt werden.

⁴Ein Beispiel ist, Personen aus der Zielgruppe zu Multiplikator*innen auszubilden, so dass sie wesentliche Informationen zu der Einrichtung in ihre Community weitertragen.

- **Ausschreibungen und Stellenbesetzungsverfahren stetig weiterentwickeln**⁵: Anforderungsprofile, Ausschreibungstexte und Rekrutierungsprozesse sowie die Auswahlkriterien benötigen eine kontinuierliche diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Reflexion. Ein Beispiel hierfür ist das Stellenbesetzungsverfahren der Stadtbibliothek Pankow in Berlin, die ihr Bewerbungsverfahren diversitätsorientiert umgestellt hat. (siehe Anhang, Seite 9, Punkt 3.)
- **Einstiegsangebote wie Praktika etc. sollten immer hinsichtlich einer möglichen Vergütung geprüft werden**, da Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen selten über notwendige Ressourcen verfügen, um längere Zeit einer unbezahlten Tätigkeit nachgehen zu können. Ein Beispiel für ein vergütetes Modell ist das Trainee-Programm der Stiftung Genshagen. (siehe Anhang, Seite 9, Punkt 4.)

Checkliste

- ✓ Wer nimmt das Angebot unserer Einrichtungen wahr? Wen laden wir explizit ein? Wem geben wir eine Plattform?
- ✓ Welche Themen bearbeiten wir und wer interessiert sich dafür?
- ✓ Stellen wir genug Ressourcen für Einstiegsmöglichkeiten zur Verfügung?
- ✓ Wie sieht es mit dem nachhaltigen Aufbau von Beziehungen mit der Stadtgesellschaft aus?
- ✓ Wer bewirbt sich auf unsere Einstiegsmöglichkeiten?
- ✓ Sind wir bereits in einem Dialog mit unseren anvisierten Zielgruppen oder wie können wir so einen Dialog nachhaltig gestalten? Gestalten wir gemeinsam mit unseren Zielgruppen Projekte für sie?
- ✓ Nutzen wir die Vernetzung und Kooperationen mit unterschiedlichen Communities oder Jugendclubs, um Ausschreibungen zu verbreiten? Wen erreichen diese Informationen?
- ✓ Wird im Bewerbungs- und Auswahlverfahren darauf geachtet, dass eine Vielfalt an biografischen und fachlichen Erfahrungen berücksichtigt wird?
- ✓ Gibt es Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl, beispielsweise anonymisierte Bewerbungsverfahren, standardisierte Interviews, Leitfäden oder Quoten zum Nachteilsausgleich?
- ✓ Haben wir ein Bewusstsein für „Unconscious Bias“, also für unbewusste Vorannahmen?
- ✓ Gibt es Weiterbildungsmöglichkeiten für junge Menschen?

⁵Siehe auch [Ergebnispapier](#) des Fachaustauschs des Runden Tisches Diversität zum Thema [Diversitätsorientierte Stellenbesetzung](#)

3. Förderung der Zugangsmöglichkeiten zu Förderprogrammen

Die Zusage für eine Förderung oder die Aufnahme in ein Förderprogramm sind für Kunst- und Kulturschaffende häufig die Eintrittskarte in das Fördersystem. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, in Ausschreibungen auf die Kohärenz bezüglich der Aufnahmekriterien zu achten. Dabei gilt es, folgende Aspekte im Blick zu behalten, möchte man junge diverse Menschen adressieren:

- **Die Konzentration auf Erstantragstellende durch barrierearme Beratung und ein zugeschnittenes Unterstützungsprogramm**, z.B. durch spezielle Informationsveranstaltungen mit Verweisen auf weitere Unterstützungsmöglichkeiten (wie Antragscoaching, Ausfüllhilfe für blinde Menschen oder nicht-Muttersprachler*innen Deutsch).⁶
- **Planungssicherheit anstreben**: Kann es in einem Förderprogramm sinnvoll sein, die Anzahl der Förderungen zugunsten der Förderdauer zu reduzieren? Gibt es weitere beeinflussbare Faktoren, um eine Verlässlichkeit und Stabilität in den Rahmenbedingungen herzustellen?
- **Bürokratische Hürden an die Fördergebenden und die zuständigen Ministerien zurückmelden.**
- **Zugang zu Netzwerken und zu Multiplikator*innen ermöglichen.**
- **Vernetzung zwischen Förderprogrammen intensivieren und Erfahrungswerte austauschen**, um inhaltliche Überschneidungen und Ergänzungen zu identifizieren und sinnvolle Weitervermittlungen zu ermöglichen.
- **Mögliche Kooperationen in der Entwicklung von Förderprogrammen prüfen**, um perspektivisch aufeinander abgestimmte Förderprogramme zu entwerfen.

Checkliste

- ✓ Wer bewirbt sich auf unsere Fördermöglichkeiten?
- ✓ Gestalten wir gemeinsam mit unseren Zielgruppen Förderangebote für sie?
- ✓ Nutzen wir die Vernetzung und Kooperationen mit unterschiedlichen Communities oder Jugendclubs, um Ausschreibungen zu verbreiten? Wen erreichen diese Informationen?
- ✓ Wird im Bewerbungs- und Auswahlverfahren darauf geachtet, dass eine Vielfalt an biografischen und fachlichen Erfahrungen berücksichtigt wird?

⁶Antragscoaching in verschiedenen Sprachen, u.a. deutscher oder englischer Gebärdensprache, ist ein effektiver Weg, um unterschiedliche Personengruppen zu erreichen. Siehe beispielsweise das Förderprogramm „Durchstarten“ von Kulturformen. (Anhang Seite 9, Punkt 5.)

4. Arbeitskultur und Nachhaltigkeit in den Diversitätsbemühungen

Das Ziel von diversitätsorientierter Nachwuchsförderung ist es, junge Nachwuchskräfte längerfristig in die Einrichtungen einzubinden. Die Arbeitskultur spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Auch hier gilt es, mögliche Diskrepanzen zwischen Außenauftritt und Arbeitsalltag zu wahrzunehmen und die Bereitschaft mitzubringen, diese aufzuheben.

Folgende Aspekte unterstützen eine inklusive Arbeitskultur:

- **Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen** durch flexible Arbeitszeiten, Home-Office-Zeiten oder innovative Modelle für Arbeitsteilungen.
- **Wertschätzenden kollegialen Austausch fördern** durch verschiedene Formate: Retro-Meetings (abgeleitet von Retrospektive) sind beispielsweise überall dort sinnvoll, wo es wiederkehrende Prozesse gibt. Sie bieten Reflexionsräume zur Arbeitssituation und -kultur⁷. Regelmäßige Teammeetings und andere Formate des Austauschs sollten etabliert und deren Ziele kommuniziert werden.
- Evaluationsschleifen einführen und Prozesse kontinuierlich auf ihre Zielorientierung hin überprüfen.
- Fehler- und Feedbackkultur ausbauen: Neben der offenen Bitte um Feedback bietet sich die Einrichtung von Beschwerdestellen an.
- Den Zugang zu Fortbildungen⁸ und Supervisionen ermöglichen und das bestehende Personal in die Angebote der Fortbildungen einbinden. Veränderungsprozesse benötigen bestenfalls die Unterstützung der gesamten Belegschaft.

Checkliste

- ✓ Gibt es ein internes oder externes Verfahren zum Umgang bei Fällen von Diskriminierung?
- ✓ Herrscht eine Arbeitskultur, die Mitarbeitende dazu einlädt, eigene Ideen und unterschiedliche Erfahrungen einzubringen?
- ✓ Nutzen wir moderne Arten der Zusammenarbeit und Arbeitsmodelle?
- ✓ Sind wir fair und transparent hinsichtlich unserer Beförderungs- und Gehaltsprozesse und der zugrundeliegenden Kriterien?

⁷Es handelt sich um strukturierte Gespräche, um herauszufinden, wie zufrieden die Kolleg*innen sind, was gut läuft, was schwierig ist oder was sich in Bezug auf die Arbeitsweisen ändern sollte.

⁸Weiterbildungen können auch jenseits kultureller Themen sinnvoll sein. Hier ein Angebot für Organisationsentwicklung im Bereich Antirassismus und Rechtsextremismus: <https://www.mbr-koeln.de/qualifizierung>.

Anhang

1. Ein Beispiel für ein Nachwuchsprogramm ist das Jugendgremium des [Junge Gropius Bau](#), gefördert durch die Kulturstiftung des Bundes. Die Seite bietet umfangreiche Informationen zu der Arbeitsweise und den Ansätzen.
2. Ein Beispiel ist das Diversify-Mentoring Programm: Für ein Jahr haben junge Erwachsene von 18-35 Jahren entweder mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte oder Menschen, die sozioökonomisch benachteiligt sind, die Möglichkeit, sich mit erfahrenen Politiker*innen auszutauschen. Der Vorteil von Mentoring Programmen: Mentoring-Programme sind kostengünstig und flexibel auf die Arbeitsbedingungen der Einrichtung anzupassen. Unterstützendes Material wie Vereinbarung zur Zielsetzung auf beiden Seiten sowie der Zugang zu Fortbildungsmöglichkeiten für die Mentees unterstützen den Erfolgsfaktor.
3. Beim [Beispiel](#) aus der [Stadtbibliothek Pankow](#) in Berlin, hier wurde u.a. die Eignungsprüfung abgeschafft und die Punktevergabe bei der Bewertung der Bewerbungen angepasst. So wird nun beispielsweise ein hoher Bildungsabschluss negativ bewertet, eine andere Muttersprache als Deutsch hingegen positiv, auch ohne belegende Zeugnisse. Beim Kennenlerngespräch wird Wert auf eine gemütliche und wertschätzende Atmosphäre gelegt und auf das Feedback der Bewerber*innen in dieser Hinsicht reagiert.
4. Ein [Beispiel für ein vergütetes Modell](#), ist das KIWiT-Traineeprogramm der Stiftung Genshagen. Ziel war es, Hochschulabsolvent*innen mit Migrationsgeschichte bei ihrem Berufseinstieg in renommierte Kultureinrichtungen zu fördern. Der Anspruch des Programms bestand darin, die Trainees für ihren Berufsweg im Kulturbereich vorzubereiten, sie in ihrer Kompetenzentwicklung zu stärken und bestenfalls auf lange Sicht einen Beitrag zum Abbau von Einstellungshindernissen gegenüber unterrepräsentierten Akteur*innen mit Migrationsbiografien zu leisten.
5. Beispiel eines Förderprogramms für barrierearme Förderungen für künstlerische Projekte: [Durchstarten von Kulturformen](#). Es ermöglicht Personen, die künstlerische Projekte mit jungen Menschen leiten möchten, einen Einstieg in die Projektförderung.

Veröffentlichungsdatum
12.09.2024

Der Runde Tisch Diversität NRW
arbeitet unter dem Dach des

kulturrat
nrw

Gefördert vom

**Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen**

