

Denise Farag, Ruth Hartmann

Diversitätsorientierte Öffnung als Chance

Trotz Widerständen: Öffnungsprozess wird in sehr vielen Bibliotheken bereits wie selbstverständlich gelebt

Die Kulturstiftung des Bundes (KSB) fördert im Rahmen des 360° Programms insgesamt 39 Institutionen bundesweit zur diversitätsorientierten Öffnung der Organisation.¹ Ziel des Programmes ist die Abbildung der diversen Stadtgesellschaft in Kultureinrichtungen in den Pfeilern Programm, Publikum und Personal. Für die vierjährige Projektarbeit sind in den geförderten Einrichtungen – und damit auch in den Stadtbibliotheken – Expertinnen für dieses Thema eingestellt worden – die so genannten »Agenten« und »Agentinnen«. Im folgenden Artikel ziehen die Agentinnen aus Bremen und Heilbronn ein Resümee über ihre bisherige Arbeit und gehen der Frage nach, wie sie die diversitätsorientierte Öffnung von Bibliotheken verstehen. Sie stellen dar, welche Maßnahmen und Schritte eines solchen Organisationsentwicklungsprozesses auch auf andere Bibliotheken übertragbar sein können.

»Diversität« ist einer der Begriffe, der seit einiger Zeit in aller Munde ist, dessen Bedeutung aber immer noch schwierig zu greifen bleibt.

Diversität ist mehr als Herkunft

»Diversität« ist einer der Begriffe, der seit einiger Zeit in aller Munde ist, dessen Bedeutung aber immer noch schwierig zu greifen bleibt. In Gesprächen mit Bibliotheken hörten wir mehr als einmal den Satz: »Ja, wir machen viel im Bereich Diversität – wir haben unter anderem ein Sprachcafé für Geflüchtete!« Hier zeigt sich das Dilemma, dass der Begriff »Diversität« oft nur auf die ethnische Herkunft einer Person bezogen wird.² Diversität ist aber viel mehr – oder, wie eine Bibliotheksleitung einmal ganz treffend feststellte: »Divers sind wir ja eigentlich alle!«

Nähern wir uns also dem Begriff an, auch um nicht einfach von »allen« zu sprechen: Der Duden gibt uns den ersten Hinweis, wenn er Diversität mit »Vielfalt« oder »Vielfältigkeit« beschreibt. Erstmals publik wurde der Begriff in der US-Amerikanischen Bürgerrechtsbewegung³, woher auch die enge Verknüpfung zwischen Diversity – so der englische Begriff – und Anti-Diskriminierung stammt. Es geht also um die Vielfalt von Menschen und der damit potenziell verbundenen diskriminierenden Ungleichbehandlung.

Aber wie wird diese Vielfalt definiert? Welche Dimensionen von Diversität gibt es? Hier hilft uns das von Gardenswartz und Rowe im Jahr 1995 entwickelte Diversity Rad⁴. Das Rad definiert im inneren Zirkel sechs Dimensionen

von Diversität, die maßgeblichen Einfluss auf die Persönlichkeit haben und nicht eigenständig geändert werden können. Basierend darauf sind für den deutschsprachigen Raum leichte Anpassungen vorgenommen worden: Neben der schon eingangs erwähnten ethnischen Herkunft zählen dazu Geschlecht, Alter, physische und psychische Fähigkeiten, die

sexuelle Orientierung und die soziale Herkunft.⁵ Umschlossen werden diese Dimensionen von weiteren Kreisen, die leichter zu ändernde Kategorien wie Einkommen, Bildung oder auch den Familienstand beinhalten.

Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass all diese Dimensionen Diversität ausdrücken, was bedeutet dies für die diversitätsorientierte Öffnung einer Bibliothek? Klar wird: Das oben genannte Sprachcafé allein ist nicht ausreichend. Deutlich wird aber auch: Die allermeisten Bibliotheken machen im Bereich von Diversität schon sehr viel mehr, als sie vermuten. Seien es Angebote für verschiedene Altersgruppen, die Barrierefreiheit der Räumlichkeiten für körperlich beeinträchtigte Kunden und

1 Mehr Informationen zu »360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft« finden Sie unter www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html [Zugriff am 5.12.2019]

2 Der Fokus eines Öffnungsprozesses, der allein auf die ethnische oder nationale Herkunft zielt, wird durch den Begriff der interkulturellen Öffnung beschrieben: Dieser Ansatz beschäftigt sich dementsprechend nur mit einem Teilbereich von Diversität. Vgl. dazu Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. [Hrsg.]: *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien*. Berlin 2017, S. 3, abrufbar unter www.raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUNDSATZE-RAA-BERLIN.pdf. [Zugriff am 5.12.2019]

3 Vgl. Peter Massing: Einleitung. In: Ebd. [Hrsg.]: *Gender und Diversity – Vielfalt verstehen und gestalten*. Schwalbach/ Ts., Wochenschau Verlag, 2010, S. 7

4 Vgl. www.gardenswartzrowe.com/why-g-r [Zugriff am 5.12.2019]

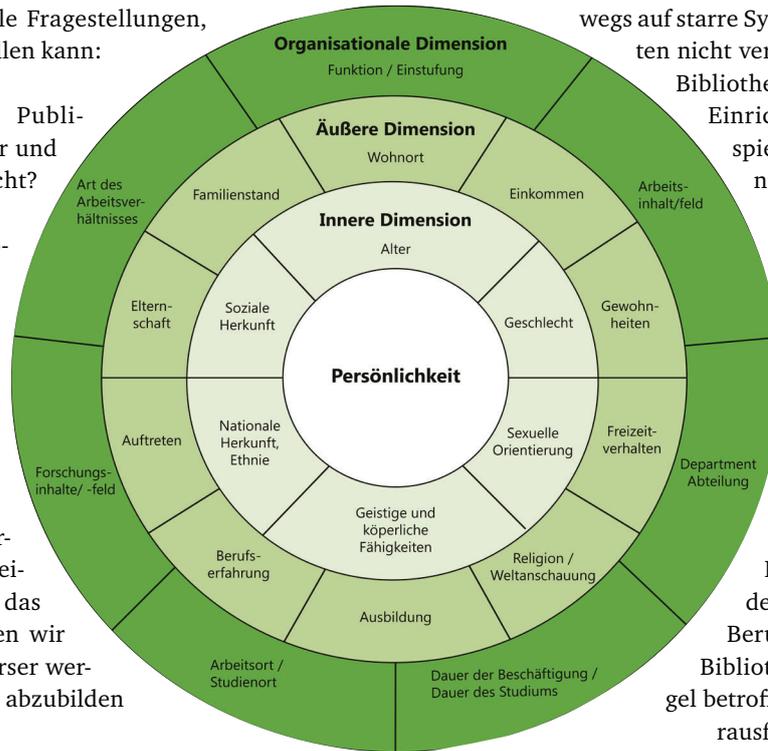
5 Teilweise wird hier auch die Religion bzw. Weltanschauung mit hinzugezählt. Diese Kategorien werden analog durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz AGG abgedeckt und haben dadurch auch eine rechtlich relevante Komponente. Vgl. AGG §1.

Kundinnen oder die Präsenz bei Veranstaltungen wie zum Beispiel dem örtlichen Christopher Street Day.

Was jedoch in vielen Bibliotheken in dieser Hinsicht noch fehlt, ist der strategische Blick auf die gesamte Organisation. Außerdem die Erkenntnis, dass diversitätsorientierte Öffnung als Querschnittsaufgabe zu sehen ist, die zwar zentral gesteuert wird, aber von allen Mitarbeitenden der Bibliothek gleichwertig mitgedacht und mitgelebt werden sollte.

Dazu gehören drei zentrale Fragestellungen, die sich jede Bibliothek stellen kann:

1. Die Frage nach dem Publikum: Wen erreichen wir und wen erreichen wir nicht? Warum?
2. Die Frage nach dem Programm: Ist unser Programm wirklich das, was sich die Bürger/-innen der Stadt wünschen? Oder ist es unsere Vorstellung von dem, was sie sich wünschen?
3. Die Frage nach dem Personal: Wie divers ist die eigene Belegschaft bzw. das Kollegium? Wie schaffen wir es, die diverse und diverser werdende Stadtgesellschaft abzubilden und mitzudenken?



Welche Dimensionen von Diversität gibt es? Das Diversitätsrad von Gardenswartz und Rowe gibt Auskunft darüber.

Genau hier setzt unsere Arbeit an.

Bibliotheken im Wandel

Die diversitätsorientierte Öffnung einer Institution basiert auf deren Bereitschaft, sich auf einen intensiven Veränderungsprozess einzulassen. Vorreiter ist hier – wenn auch teilweise mit anderen Zielen – die Privatwirtschaft.⁶ Bei diesen Entwicklungsprozessen wird im Regelfall früher oder später ein weiter

gefasster Veränderungsbedarf aufgedeckt, der auf den ersten Blick vielleicht nicht im direkten Zusammenhang mit Diversität steht.⁷ Die Person, die für die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zuständig ist, wird daher in der Folge oft mit Widerständen und Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht auf ihre konkrete Tätigkeit, sondern viel mehr auf weiter gefasste Fragestellungen der Organisationsentwicklung beziehen.

Veränderungsanstöße treffen in Bibliotheken keineswegs auf starre Systeme, die sich seit Jahrzehnten nicht verändert haben. Im Gegenteil, Bibliotheken sind flexibel agierende Einrichtungen. Als jüngstes Beispiel seien die Maßnahmen genannt, die 2015/2016 im Zug der Zuwanderung schnell und unbürokratisch geschaffen wurden. Die Herausforderungen für Bibliotheken gehen aber weit über das Schaffen neuer Angebote hinaus: Bibliotheken befinden sich in einem permanenten Wandlungsprozess weg vom reinen Ausleihort bis hin zum Dritten Ort.⁸ Damit verbunden ist das sich rapide ändernde Berufsbild. Zusätzlich sind viele Bibliotheken vom Fachkräftemangel betroffen. Bei all den aktuellen Herausforderungen wird schnell vergessen, dass sich Haltungen und Einstellungen der Mitarbeitenden aber nicht im gleichen Tempo ändern. Was oft fehlt, sind eine kontinuierliche Auseinandersetzung und die Schaffung einer gemeinsamen Zielvorstellung. Dies sind essentielle Schritte jedes Veränderungsprozesses, die von vornherein berücksichtigt werden müssen.⁹

Für Bibliotheken stellt die diversitätsorientierte Öffnung also nur einen von zahlreichen anderen Veränderungsprozessen dar. Gleichzeitig ist sie aber das Ziel des von der

6 Vgl. dazu die Broschüre der Charta der Vielfalt »Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen«, S. 21. Hier wird nochmal deutlich, dass Diversity Management durchaus auch ein Standortvorteil der Wirtschaft gegenüber der öffentlichen Verwaltung ist. Abrufbar unter www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-O%CC%88H-2017.pdf [Zugriff am 5.12.2019]

7 Vgl. Philine Erfurt: Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise – Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management. In: *diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*, 02/10, S. 11-17. Abrufbar unter www.idm-diversity.org/files/Erfurt_Diversitas_2010.pdf [Zugriff am 5.12.2019]

8 Einige Vertreter/-innen sind daher der Meinung, dass nicht mehr das Buch, sondern vielmehr der Mensch im Zentrum der Bibliotheksarbeit steht. Vgl. www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/magazin/magazin_30/die_andere_bibliothek_brief_an_eine_altbekannte.html [Zugriff am 5.12.2019]

9 Vgl. John P. Kotter, Dan S. Cohen: *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Harvard Business School Publishing, 2012, S.61f.

LESESAL INTEGRATION

KSB geförderten Projektes und wird daher über eine Personalstelle und ein Projektbudget finanziert. Über vier Jahre kann sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in der Funktion einer Stabsstelle der Steuerung dieses Prozesses in seiner Gesamtheit annehmen mit dem Ziel, die Weichen für eine nachhaltige Verankerung der Öffnung und der eingeleiteten Maßnahmen über die vier Jahre hinaus zu stellen. Das unterscheidet diesen Prozess maßgeblich von parallel laufenden Veränderungsvorhaben.¹⁰

Ein Blick auf die deutsche Gesellschaft und ihre (nicht nur) kulturelle Vielfalt erklärt, warum Bibliotheken (neben anderen Kultureinrichtungen) diesen Öffnungsprozess bewusst annehmen sollten. Die gesellschaftliche Diversität wird von den meisten Institutionen bisher nicht widergespiegelt. Als öffentliche Einrichtung allen Menschen eine Teilhabe an deren Nutzung zu ermöglichen, ist sowohl moralisch als auch gesetzlich die Grundlage für diese Forderung.

Erwartungen als Gratwanderung

Aufgabe des vorab beschriebenen Mitarbeiters beziehungsweise der vorab beschriebenen Mitarbeiterin ist es, im Rahmen des Programms 360° einen prüfenden Blick auf die Institution zu werfen, um dann Veränderungen in den Bereichen Publikum, Programm und Personal anzustoßen und umzusetzen. Eine Konsequenz daraus ist eine auf Organisationsentwicklung hin orientierte Konzeption.

Ein Blick auf die deutsche Gesellschaft und ihre kulturelle Vielfalt erklärt, warum Bibliotheken diesen Öffnungsprozess bewusst annehmen sollten. Die gesellschaftliche Diversität wird von den meisten Institutionen bisher nicht widergespiegelt.

Die Prioritätensetzung bei der Einstellung der Projektmitarbeiter/-innen und die sowohl von der KSB als auch von den Kulturinstitutionen formulierten Erwartungen stellen in doppelter Hinsicht eine Gratwanderung dar: Zum einen wurden die Projektanträge zu Beginn des Jahres 2017 gestellt und vor allem aus dem Blickwinkel der interkulturellen



Wer besucht eigentlich die Stadtbibliothek? In Heilbronn wurde dazu das Publikum befragt. Foto: Stadtbibliothek Heilbronn

Bibliotheksarbeit heraus formuliert. Zu diesem Zeitpunkt war dieser Blick geprägt durch die Zuwanderung aus Kriegs- und Krisengebieten in den Jahren 2015/2016. Zum anderen wurde bei der Erstellung der Stellenausschreibungen von den Institutionen und der KSB interkulturelle Kompetenz, eine internationale Geschichte und Erfahrung in der Organisationsentwicklung gefordert. Im Abwägungsprozess des Besetzungsverfahrens fanden die beiden ersten Aspekte teilweise stärkere Berücksichtigung.

Daraus resultierend ergaben sich zum Teil unterschiedliche Erwartungen von Seiten der KSB und der Bibliotheken. Geht es der Kulturstiftung um strukturelle Öffnungsprozesse und Verankerung einer diversitätsorientierten Veränderung, geht es den Einrichtungen in vielen Fällen erst einmal um die Sicherung und Weiterentwicklung der bisher geleisteten

¹⁰ Zu unterscheiden sind strategische Erneuerungen von Erfolgspositionen einer Organisation, diese führen zu neuen Fähigkeiten und Kompetenzen, sowie alltäglichen Erneuerungen. Hierzu zählen Auffrischungen und Aktualisierungen bestehender Erfolgsfaktoren. Vgl. Wilfried Krüger [Hrsg.]: Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Aufl., Wiesbaden, Gabler 2009 S. 50

¹¹ Unsere Positionsbezeichnungen lauten nicht Agentin, sondern Diversity Managerin beziehungsweise Projektmanagerin Interkulturelle Bibliotheksarbeit und Diversity Management.

¹² Vgl. Kotter, Cohen (2012), S.125f.

¹³ Vgl. Krüger (2009), S. 160ff.

¹⁴ Diese Ergebnisse weisen in die gleiche Richtung wie die der Sinusmilieustudien. Diese zeigen auf, dass Zugehörigkeit zu Lebenswelten mehr über Einstellungen aussagt als die ethnische Herkunft. Vgl. dazu auch Bernd Hallenberg, Rainer Dettmar, Jürgen Aring: Migrantinnen, Meinungen, Milieus. vhw-Migrantinnenmilieu-Survey 2018. Abrufbar unter www.vhw.de/fileadmin/user_upload/07_presse/PDFs/ab_2015/vhw_Migrantinnenmilieu-Survey_2018.pdf [Zugriff am 5.12.2019]



Best Practice Nr. 1: Das Veranstaltungsformat »Kultur teilen« der Stadtbibliothek Heilbronn ist von vorneherein partizipativ angelegt. Unterschiedliche Communities sind von Beginn an an der Konzeption und Planung der Veranstaltung beteiligt. Foto: Stadtbibliothek Heilbronn

(interkulturellen) Arbeit und im nächsten Schritt um die Konzeption ähnlich gelagerter Zielsetzungen.

Mit Beginn unserer Tätigkeit im Juni 2018¹¹ lag es also an uns, kritisch zu fragen, wie die in den Projektanträgen formulierten Ziele und Maßnahmen mit einem nachhaltigen diversitätsorientierten Entwicklungsprozess in Einklang gebracht werden können. Konkret heißt das: Wie können die angedachten Maßnahmen umgesetzt und gleichzeitig effektiv in den Strukturen der Institutionen verankert werden?

Hieraus leitete sich unsere, besonders zu Beginn, wichtigste Aufgabe ab: Wir als quasi-interne Organisationsentwicklerinnen müssen sowohl die eigene Rolle als auch das Thema bei den Beschäftigten und in der Organisation etablieren. Wir machen nicht »ein bisschen interkulturelle Bibliotheksarbeit« oder leiten ein Projekt namens »Diversity«. Nein, unser Auftrag ist eine Querschnittsaufgabe. Dementsprechend genügt der Blick allein aus der Leitungsebene nicht, vielmehr adressiert dieses Projekt hierarchieübergreifend die Bibliothek als Ganzes – eine Herausforderung für jede Institution. Eine Herausforderung aber auch für uns, die wir von Beginn an im Spannungsfeld zwischen beratender und umsetzender Funktion für Einzelmaßnahmen und der Steuerung des Gesamtprozesses standen und stehen.

Sogenannte »Short-Term Wins«, schnelle Erfolge in Veränderungsprojekten, erleichtern es, die Beteiligten vom Prozess und der Notwendigkeit zu überzeugen und sie gar dafür zu begeistern.

Vom Status Quo zur Umsetzung

In diesem Dreieck der Rollenfindung, des Ankommens im Team der Bibliothek und der Erwartungen begann die Erhebung des Status Quo – und damit verbunden die nächste Gratwanderung: Erwartet wurde von uns in erster Linie die schnelle Umsetzung neuer Maßnahmen, die sich gut nach innen und außen verkaufen lassen. Und tatsächlich, sogenannte »Short-Term Wins«¹², schnelle Erfolge in Veränderungsprojekten, erleichtern es, die Beteiligten vom Prozess und der Notwendigkeit zu überzeugen und sie gar dafür zu begeistern. Nichtsdestotrotz: Ein Innehalten und die Analyse bestehender Strukturen, Netzwerke, Projekte oder auch Einstellungen der Kollegen und Kolleginnen sind zu Beginn äußerst wichtig, scheinen aber auf den ersten Blick weniger attraktiv. Hinzu kommt von Seiten der Organisation häufig die Sorge, dass der Blick auf Bestehendes blinde Flecken und Missstände aufdecken könnte. Herzlich Willkommen, lieber Widerstand! Aber keine Sorge, dieser Widerstand ist Teil eines jeden Change-Prozesses¹³: Aus diesem Grund ist es unabdingbar, Vertrauen aufzubauen und Ängste zu nehmen.

Erste Maßnahmen umzusetzen bedeutete in jeder Einrichtung etwas anderes, da der Handlungsbedarf und die Ausgangssituation überall unterschiedlich sind. Wir haben die eingangs



Best Practice Nr. 2: Sehr erfolgreich läuft in der Stadtbibliothek Bremen mittlerweile die Veranstaltungsreihe »Lyrik grenzenlos!«: Alle, die Interesse haben, können dem Publikum Lyrik in ihrer jeweiligen Muttersprache vortragen. Foto: Stadtbibliothek Bremen

gestellten Fragen – nach dem Publikum, dem Programm und dem Personal – in einem ersten Schritt analysiert und in einem zweiten Schritt passgenaue Maßnahmen entwickelt. Viele Ideen sind durchaus auch auf andere Bibliotheken übertragbar:

So hat die Stadtbibliothek Heilbronn Daten zu ihren Nutzenden über 18 Jahren erhoben: Im Rahmen einer Publikumsbefragung wurden unter anderem der Migrationshintergrund und die im Alltag gesprochenen Sprachen erfragt. Die Stadt Heilbronn hat unter der volljährigen Bevölkerung einen Anteil an Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund von 49,3 Prozent. Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an den erwachsenen Besucherinnen und Besuchern der Stadtbibliothek 37 Prozent beträgt. Auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Bibliothek ein attraktiver Ort für die Bürger/-innen ist, unabhängig von ihrer Herkunft. Weiterhin zeigte die Umfrage, dass die Herkunft zu keinen Unterschieden im Nutzungsverhalten führt.¹⁴ Eine Datenbasis zu schaffen, kann aber immer nur der erste Schritt sein. Welche und ob spezifische Angebote benötigt werden, bedarf weiterer Analyse in Form von Beteiligungsformaten.

Diversitätsorientierte Öffnung ist ein Prozess. Ein Prozess, der anstrengend und mit Widerständen behaftet sein kann, dessen Notwendigkeit mit Blick auf die Gesellschaft allerdings nicht mehr infrage gestellt wird.

Die Frage nach dem Programm ist in vielen Fällen die Frage nach Partizipation: Wir wollen aufhören, Veranstaltungen für das Publikum zu entwerfen, sondern mit dem Publikum gestalten. So wurde in Heilbronn das partizipativ ausgelegte Veranstaltungsformat »Kultur teilen« gemeinsam mit der Stabsstelle

Partizipation und Integration sowie der Volkshochschule initiiert. Hier sind unterschiedliche Communities von Beginn an an der Konzeption und Planung der Abendveranstaltung beteiligt. Inhalt, Ablauf und Selbstbezeichnung der Personen werden miteinander abgestimmt. Auf diese Art wird ein Zugang zu den Communities geschaffen. Im zweiten Schritt entsteht für die Bibliothek außerdem ein wertvolles Netzwerk, das auch zur Vermittlung der bestehenden Angebote der Bibliothek genutzt werden kann. Außerdem gibt das Veranstaltungsformat in der Stadt Raum

und Ort für Begegnung und Austausch.

In der Stadtbibliothek Bremen läuft mittlerweile sehr erfolgreich die Veranstaltungsreihe »Lyrik grenzenlos!«: Interessierte Gäste können dem Publikum Lyrik in ihrer Muttersprache vortragen. Eine Anmeldung ist nicht nötig, die Veranstaltung findet frei zugänglich im Lesegarten der Bibliothek statt.

So einfach das Konzept klingt, so partizipativ ist es: Die Inhalte werden allein durch die Gedichte und Sprachen der Teilnehmenden bestimmt.

Eigentlich müsste mit der Frage nach dem Personal begonnen werden, denn nur diverses und diversitätssensibles Personal ist langfristig in der Lage, Diversität als Querschnittsthema nicht nur mitzudenken, sondern mitzuleben. Haltung ist hier das Schlagwort.

In Bremen wurde im Jahr 2018 ein Workshop mit Auszubildenden durchgeführt: Mit welchen Stereotypen sind sie konfrontiert, wenn es um ihre Berufswahl geht? Wie sehen sie ihre Ausbildung und wie würden sie diese darstellen? Was sollte die Bibliothek ändern in Bezug auf Kommunikationskanäle, Auswahlprozesse und Öffentlichkeitsarbeit? Dieser Workshop erwies sich als äußerst hilfreich für die Bibliothek. Auf Basis dessen wurden unter anderem der Azubi-Flyer komplett neugestaltet, die Auswahlgespräche angepasst und eine Azubi-Führung für interessierte Schüler/-innen eingerichtet.

Um die Fähigkeit der Stadtbibliothek zum Umgang mit Diversität als Ganzes zu evaluieren, werden demnächst im Rahmen einer in Kooperation mit dem IQ-Netzwerk Bremen entwickelten Befragung der Mitarbeiter/-innen Faktoren wie interne Strukturen, Führung oder auch Kommunikation untersucht. Haben alle Mitarbeitenden ihrem Empfinden nach dieselben Chancen und dieselben Möglichkeiten der Teilhabe? Wie bereit ist die Belegschaft der Bibliothek, mit Diversität umzugehen? Die Evaluation wird als anonymisierte Online-Befragung Anfang 2020 durchgeführt.

Seien Sie mutig

Diversitätsorientierte Öffnung ist ein Prozess. Ein Prozess, der anstrengend und mit Widerständen behaftet sein kann, dessen Notwendigkeit mit Blick auf die Gesellschaft allerdings nicht mehr infrage gestellt wird. Diversitätsorientierte Öffnung ist aber auch ein Konzept, das in sehr vielen Institutionen bereits selbstverständlich gelebt wird. Es ist vor allen Dingen aber auch eine Chance – eine Chance, die Antworten auf viele brennende Fragen und aktuelle Herausforderungen gibt.



Denise Farag, Projektmanagerin für Interkulturelle Bibliotheksarbeit und Diversity in der Stadtbibliothek Heilbronn, hat International Business and Management mit Schwerpunkt Change und Personal in Osnabrück und Interkulturelle Studien sowie Arabisch in Heilbronn und Kairo studiert. Anschließend arbeitete sie als Projektkoordinatorin im Reise-/Buch- und Bildungsbereich in Kairo und Deutschland. Sie qualifiziert sich derzeit berufsbegleitend zur systemischen Organisationsentwicklerin. Zu erreichen ist sie unter denise.farag@heilbronn.de



Ruth Hartmann, Diversity Managerin bei der Stadtbibliothek Bremen, hat Politikwissenschaft in Bonn und Arabisch in Damaskus studiert. Anschließend arbeitete sie mehr als zehn Jahre

im Libanon und in Ägypten im Bereich Wissenschaft beziehungsweise Bildungs- und Projektmanagement. Nach ihrer Rückkehr nach Deutschland fokussierte sie sich verstärkt auf die strategische Arbeit. Sie ist zertifizierte Trainerin für Interkulturelle Kompetenz und absolviert zurzeit berufsbegleitend eine Weiterbildung in systemischer Organisationsentwicklung. Zu erreichen ist sie unter ruth.hartmann@stadtbibliothek.bremen.de.

ANZEIGE





BIBLIO MONDO
Technik trifft Wissen

BiblioMondo GmbH
Weyerstraßerweg 159
50969 Köln
phone +49 221 94 99 130
sales@bibliomondo.de
www.bibliomondo.de

Spielend leicht – unsere Softwarelösungen

WWW-Portal



Bibliotheksmanagement



PC-Verwaltung

