

# DIVERSITÄT, ÖFFNUNG UND EMPOWERMENT

**Empfehlungen und Impulse für die  
Akteur\*innen auf dem Feld der  
diversitätssensiblen Kulturarbeit**

Dokumentation des Austauschtreffens  
am 26. Juni 2023 in Stuttgart

**FRUM**  
**KULTUREN**  
DER  
STUTT GART

# INHALT

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| <b>1.</b> | <b>Diversität, Öffnung und Empowerment in Baden-Württemberg</b>   | 3  |
| <b>2.</b> | <b>Zum Hintergrund der Dokumentation</b>  | 5  |
| <b>3.</b> | <b>Diversitätssensible und machtkritische Dokumentation – zur Methode dieser Publikation</b>  | 7  |
| <b>4.</b> | <b>Ergebnisse</b>   | 8  |
| 4.1.      | Was bleibt? Eine kurze Retrospektive  | 8  |
| 4.2.      | Empowerment – die Liste ist lang  | 11 |
| 4.3.      | Qualifizieren, Wissen sichern und weitergeben   | 12 |
| 4.4.      | Austausch und Vernetzung  | 14 |
| 4.5.      | Leitung im Blick  | 15 |
| 4.6.      | Ehrenamt und „lose“ Initiativen   | 16 |
| 4.7.      | Ländliche, kleinstädtische und mittelstädtische Räume   | 17 |
| 4.8.      | Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen  | 18 |
| 4.9.      | Bedarfe ermitteln, Ergebnisse dokumentieren und evaluieren  | 22 |
| <b>5.</b> | <b>Schlusswort:<br/>Kritische Selbstreflexion als dauerhafte Aufgabe im Programm</b>  | 23 |
| <b>6.</b> | <b>Was tun? Empfehlungen und Impulse für die Weiterentwicklung der nachhaltigen Diversitäts-, Öffnungs- und Empowermentangebote</b> | 25 |
| <b>7.</b> | <b>Programm des Austauschtreffens</b>   | 28 |
|           | <b>Impressum</b>  | 29 |

# DIVERSITÄT, ÖFFNUNG UND EMPOWERMENT IN BADEN-WÜRTTEMBERG

ANNA LAMPERT

1.

„Kultur für Alle“ ist ein Slogan aus den 1970er Jahren, der kulturelle Teilhabemöglichkeiten für alle fordert und heute immer noch aktuell ist. Viele Vertreter\*innen des Kulturbetriebs in ganz Deutschland stellen seit Jahrzehnten Fragen, wie sie sich selbst sowie ihre Strukturen und Arbeitsprozesse so verändern könnten, dass sie für möglichst viele und unterschiedliche Menschen attraktiv sind. Seit der Gründung des Forums der Kulturen Stuttgart e. V. im Jahr 1998 fordern außerdem (post-)migrantische Vereine und Organisationen – damals nannten sie sich „Kulturvereine“ – zunehmend die kulturelle Teilhabe, also den Zugang und die Beteiligung an kulturellen Aktivitäten und Ereignissen (in) der Stadtgesellschaft.

Seit 2014 bietet das Forum der Kulturen daher, finanziert vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, sogenannte „Öffnungsprozesse“ an. Ziel dabei ist es, Kulturinstitutionen für vielfältige Formen(post-)migrantischer Künste zu öffnen. In der Pilotphase wurden unter dem Label „Interkultur“ 14 Kultureinrichtungen in Baden-Württemberg für das Thema sensibilisiert. In der zweiten (Öffnungs)Phase seit 2018 wurde den Mitarbeitenden des Forums der Kulturen bewusst, dass ein bis zwei Jahre Sensibilisierung für Themen wie Interkultur, Migration und Vorurteile allein nicht zu den erhofften Öffnungen führen konnte. **Es galt, „dickere Bretter zu bohren“ und sich an die Neugestaltung der Arbeitsprozesse, der Kommunikation und der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit in den Kulturbetrieben heranzuwagen.** Von 2018 bis 2023 wurden daher 20 Kultureinrichtungen, Netzwerke und Initiativen in mehrjährigen diversitätsbewussten und rassismuskritischen Organisationsentwicklungsprozessen begleitet. Für Kulturakteur\*innen, die nicht an **Organisationsentwicklungsprozessen** teilnehmen konnten, wurden Workshops, Fachtagungen und Fortbildungsreihen angeboten. Die wichtige Erkenntnis, dass Öffnung nicht ohne das Empowerment von Kulturakteur\*innen mit Diskriminierungserfahrungen funktionieren kann, kam 2020. Seitdem gibt es Workshops, Coachings und Tagungen für BIPoC. 2020 wurde auch ein selbstorganisiertes **Empowerment-Netzwerk mit rund 50 Mitgliedern** gegründet.

Kultur für alle

Jetzt steht das Forum der Kulturen vor der Frage, wie es sein Öffnungsprogramm „Diversität als Aufgabe“ weiterführen könnte. Nicht zuletzt, weil es seit 2021 einen neuen Player im Öffnungsfeld gibt: **Das Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg** wurde vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gegründet. Auf dessen Agenda stehen die Fortentwicklung der Diversität in Kunst und Kultur, aber auch Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Das Zentrum für kulturelle Teilhabe berät und vernetzt Kulturakteur\*innen in Baden-Württemberg. Es setzt sich dafür ein, dass kulturelle Teilhabe besser gelingt. Mit dem Förderprogramm „Weiterkommen!“ wurden bereits einige Öffnungsprozesse in Kunst und Kultur finanziert.

Für das Forum der Kulturen und das Zentrum für Kulturelle Teilhabe hieß es schließlich: Zusammenarbeit und Abgrenzung, Abstimmung und (Weiter)Entwicklung. Daher haben die beiden Organisationen im Juni 2023 zu einem gemeinsamen Fachaustausch eingeladen.



# ZUM HINTERGRUND DER DOKUMENTATION

ANNA LAMPERT UND JOANNA JURKIEWICZ

2.

Am 26. Juni 2023 wurden alle Kulturinstitutionen und Kulturakteur\*innen, die an folgenden Öffnungsangeboten des Forums der Kulturen teilnahmen, zu einem Fachaustausch ins Landesmuseum Württemberg nach Stuttgart eingeladen:

- Sensibilisierungs- und Organisationsentwicklungsprogramme „Interkulturelle Öffnung vor Ort“ (2014–2017) sowie „Diversität als Aufgabe“ (2017–2023)
- Fortbildungsreihe „Barrieren abbauen, Teilhabe in Kunst und Kultur ermöglichen“ (2021–2023)
- Empowerment-Fortbildungen und Netzwerkarbeit (seit 2020)

Der Fachaustausch diente dem **Wissenstransfer und der Vernetzung** zwischen den Teilnehmenden. Er ging der Frage nach, wie das Forum der Kulturen Stuttgart und das Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg Kulturinstitutionen auch in Zukunft unterstützen können. Ziel war auch die **Reflexion** der oben genannten Maßnahmen mit Blick auf ihr mögliches Weiterentwicklungspotential.

Fast 100 Menschen waren anwesend und moderiert wurde der Tag von der Organisationsentwicklerin und Empowerment-Trainerin Verena Meyer. Es gab insgesamt vier Arbeitsgruppen zu den Themen **Retrospektive** (AG 1 mit Andreas Kern), **Zukunftsszenarien** (AG 2 mit Handan Kaymak), **Empowerment** (AG 3 mit Jamila Al-Yousef und Melanella B. C. Hémêfa) sowie **Fortbildungsbedarfe** (AG 4 mit Gośka Soluch). Der gesamte Programmablauf befindet sich auf der Seite 28.

Aufgrund der Thematik und auf Wunsch der Moderator\*innen war ein **Awareness-Team** anwesend und ansprechbar: Janine Schweizer und Tshamala Schweizer von Afrokids International e.V. hatten die Aufgabe, einen möglichst sicheren Raum zu gestalten.

Joanna Jurkiewicz, Soziologin und Kunsthistorikerin, begleitete die Veranstaltung als Critical Friend und war mit der Dokumentation beauftragt. Sie wurde durch vier Personen unterstützt, die in den Arbeitsgruppen protokolliert haben: Anil Beşli (AG 2), Mersedeh Ghazaei (AG 3), Faisal Osman (AG 1), Giuliano Ryll-Gibelli (AG 4). Die vorliegende Publikation ist das Ergebnis und dient uns als Grundlage der (Weiter)Entwicklung zukünftiger Programme und den Lesenden hoffentlich als Inspiration.

Wissens-  
transfer

## WER WAR DA UND WARUM?

Museen, Soziokultur, Bibliotheken, Theater, freie Szene, Kulturverwaltung, Ballett, Musik, Popkultur, Oper, Vereine und Verbände – die Teilnehmenden der Veranstaltung am 26. Juni in Stuttgart vertraten eine große Bandbreite von Akteur\*innen aus dem Kulturbereich. Sie kamen aus verschiedenen Regionen Baden-Württembergs, aus großen und kleinen Städten, und repräsentierten verschiedene Institutionen und Positionen im Kulturbereich, aber auch innerhalb der Einrichtungen. Alle hatten an einem der oben beschriebenen Formate teilgenommen. Einige der Teilnehmenden waren bei Angeboten dabei, die seit mehreren Jahren abgeschlossen sind. Andere wiederum nahmen erst kürzlich teil oder befinden sich aktuell noch in einem Prozess. Manche besuchten Weiterbildungen, andere nahmen oder nehmen die Angebote für Empowerment wahr. **Damit repräsentierten sie eine wichtige Ressource für die Kontinuität und Weiterentwicklung des Programms. Durch ihre Arbeit und ihr Engagement trugen sie dazu bei, dass Veränderungen in Institutionen möglich wurden.**

Die Perspektiven, Positionen und Erfahrungen der Teilnehmer\*innen werden im Kapitel 4 („Ergebnisse“) ausführlich besprochen und anschließend im Kapitel 6 („Was tun? Empfehlungen und Impulse für die Weiterentwicklung der nachhaltigen Diversitäts-, Öffnungs- und Empowermentangebote“) zusammengefasst. Dies soll – neben den Impulsen und Empfehlungen im Kapitel zuvor – die besprochenen Themen und Diskussionen vertiefen und erweitern. Ein Hinweis: Aufgrund des Charakters der Veranstaltung lässt sich nicht immer konkret sagen, auf welches Angebot sich einzelne Aussagen beziehen.



# DIVERSITÄTSSENSIBLE UND MACHTKRITISCHE DOKUMENTATION

3.

## ZUR METHODE DIESER PUBLIKATION

Diese Dokumentation löst sich von der Logik der Veranstaltung und konzentriert sich in erster Linie auf die Inhalte, die im Rahmen der einzelnen Gruppen erarbeitet wurden. Dadurch wird möglich gemacht, übergreifende Themen und Bedarfe zu identifizieren und zu sortieren. Die Protokolle aus den einzelnen Arbeitsgruppen sowie die Moderationskarten wurden durch Statements und Beobachtungen von Teilnehmer\*innen ergänzt.

### **Folgende Daten lagen der Verschriftlichung zugrunde:**

- schriftliche Protokolle und mündliche Berichte von Anıl Beşli, Mersedeh Ghazaei, Faisal Osman, Giuliano Ryll-Gibelli (inkl. der Reflexionen und Beobachtungen der Protokollant\*innen)
- 12 weitere Statements und Beobachtungen von beteiligten Personen (anonymisiert). Darunter: Vertreter\*innen der teilnehmenden Kulturinstitutionen, Beteiligte der Organisator\*innen und Moderator\*innen. Einige wurden während der Veranstaltungen befragt, andere in den Wochen danach (telefonisch, persönlich, per E-Mail)
- Moderationskarten der einzelnen Arbeitsgruppen
- eigene Notizen, Beobachtungen und Reflexionen der Autorin

Um die Ergebnisse der Veranstaltung zu sortieren und auszuwerten, greift die vorliegende Dokumentation auf die Methoden der **qualitativen Sozialforschung** zurück. Das vorliegende Material wurde zunächst zusammengebracht und **im Sinne der Grounded Theory nach Gemeinsamkeiten, Wiederholungen und argumentativen Linien analysiert**. Die identifizierten Themen und Bedarfe überschneiden sich mit den Arbeitsgruppen vor Ort, sind mit ihnen jedoch nicht identisch. Dank der Protokolle und Moderationskarten entstand ein Überblick über die Themen und Diskussionen und es wurde möglich, Querschnittsthemen zu identifizieren. Durch Beobachtungen und Statements wurden diese kontextualisiert und ergänzt. Die Statements haben geholfen, die verschiedenen Perspektiven und Stimmen einzubeziehen.

**Damit wurde in dieser Dokumentation zweierlei versucht: ein Mapping der für die Teilnehmenden relevanten Themen und Bedarfe zu erstellen und gleichzeitig eine vertiefende Reflexion zu erreichen.**

# ERGEBNISSE

## 4.

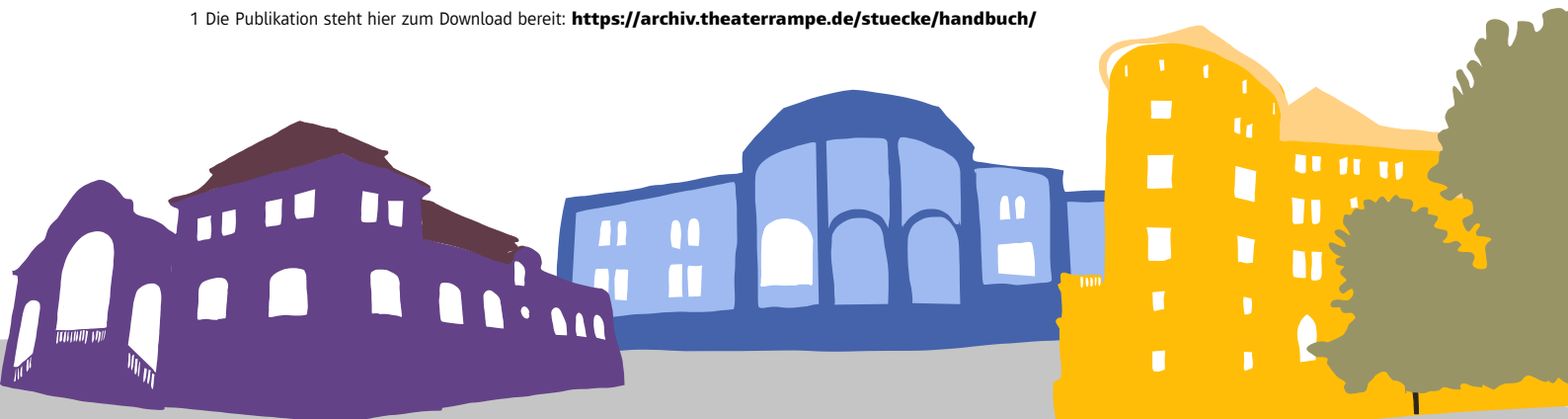
### 4.1. WAS BLEIBT? EINE KURZE RETROSPEKTIVE

#### Neue Arbeitsprozesse, Vernetzung, Kommunikation

Die konkreten Projekte und Maßnahmen, die seit 2014 umgesetzt wurden, sind greifbare und sichtbare Ergebnisse des Förderprogramms. Durch die Teilnahme an unterschiedlichen Angeboten des Programms haben die institutionellen Akteur\*innen theoretische und praktische Werkzeuge erarbeitet, um das Wissen über Ausschlüsse und Diskriminierungen in der eigenen Arbeit zu nutzen. Einige Beispiele:

- Im Rahmen eines Prozesses konnte das **Stuttgarter Theater Rampe** das Einstellungsverfahren für den anstehenden Wechsel der Hausleitung diskriminierungskritisch umsetzen. Die Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Projekt wurden in einer Publikation gebündelt. Das „Handbuch der Veränderung“ steht mit Ideen und Handlungsempfehlungen auch anderen Institutionen zur Verfügung, die einen Veränderungsprozess planen oder durchführen.<sup>1</sup>
- Das Festival Cordiale, das während eines Öffnungsprozesses im **Kulturzentrum E-Werk in Freiburg** konzipiert wurde und seit 2018 jährlich durchgeführt wird, bekommt seit dem Jahr 2023 eine institutionelle Förderung von der Stadt Freiburg. Damit ist eine Grundsicherung für die Planung, die involvierten Netzwerke und eine daraus folgende Kontinuität des Festivals gesichert. Wenn die Kontinuität nicht gegeben ist – so ein\*e Gesprächspartner\*in während des Austauschreffens – gehen auch diese Netzwerke verloren.
- Der Gastgeber der Veranstaltung – das **Landesmuseum Württemberg** – nahm in der Pilotphase des Programms „Interkulturelle Öffnung vor Ort“ teil. Die entstandene teamübergreifende „Arbeitsgruppe Diversität“ hat sich bis heute als neue Struktur etabliert. Das zum Landesmuseum gehörige Museum für Populär- und Alltagskultur in Waldenbuch setzte Projekte und Ausstellungen zum Thema Kolonialismuskritik um und holt sich bis heute regelmäßig eigenfinanziert die Fachexpertise von rassismuskritischen Organisationsentwickler\*innen ein.

<sup>1</sup> Die Publikation steht hier zum Download bereit: <https://archiv.theaterrampe.de/stuecke/handbuch/>



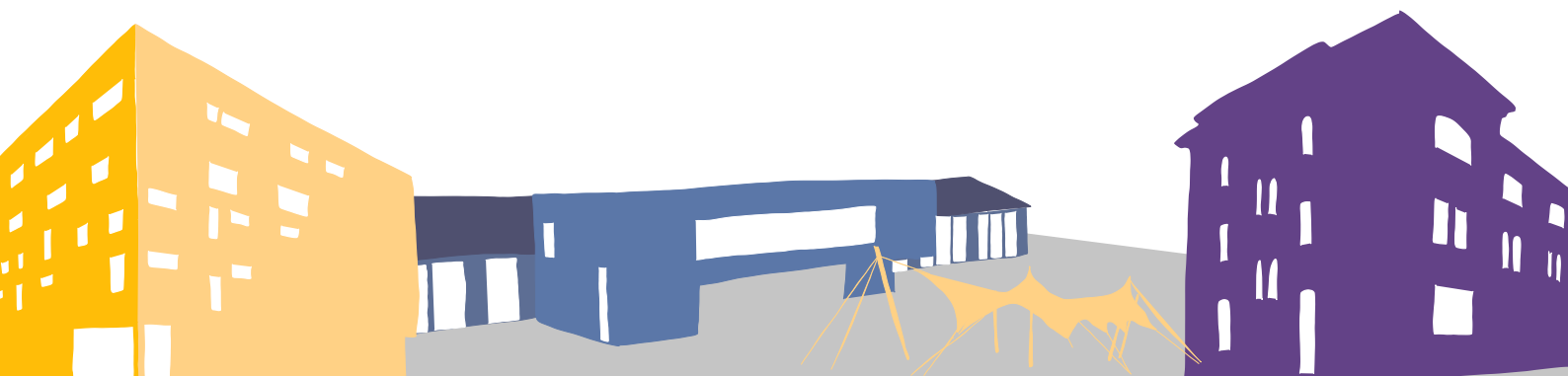


- Die **Popakademie Baden-Württemberg** sowie die **Filmakademie Baden-Württemberg** haben seit ihrer Teilnahme am Programm u. a. Empowerment-Workshops für Studierende of Color bzw. Critical Whiteness-Workshops für weiße Studierende und das Lehrpersonal in ihre Curricula aufgenommen.
- Durch die Teilnahme einer Mitarbeiterin an der Fortbildungsreihe „Barrieren abbauen, Teilhabe in Kunst und Kultur ermöglichen“ beschloss das **StadtPalais – Museum für Stuttgart** einen diversitätssensiblen Organisationsentwicklungsprozess zu beginnen. Der Prozess wird vom Zentrum für Kulturelle Teilhabe über das Förderprogramm »Weiterkommen!« finanziert.
- Die Leitung und das gesamte Team des **Karlstorbahnhof e. V. in Heidelberg** setzten sich in einem fast dreijährigen Öffnungsprozess aktiv mit sich selbst und ihrer Rolle als soziokulturelles Zentrum auseinander. Es fanden Trainings mit dem Sicherheitspersonal, den Theatergruppen und mit der Leitungsebene statt. Außerdem wurde eine Stelle für Community Arts eingerichtet. Der Veränderungsprozess wurde von der Stadtgesellschaft positiv aufgenommen, der Karlstorbahnhof erhielt sogar Bewerbungen von Menschen, die aufgrund des Prozesses Interesse für die Institution entwickelt haben. Im Hinblick auf das Thema Fachkräftemangel ein wichtiger Hinweis, wie Personal gewonnen werden kann.

Die Beispiele zeigen exemplarisch, welche Impulse durch die Veränderungsprozesse in Institutionen und Städten langfristig angestoßen und umgesetzt werden können – ob in Folge einer Fortbildung, durch einzelne Projekte oder durch umfassende Organisationsentwicklungsprozesse.

Darüber hinaus gibt es eine weitere – informelle – Wirkungsebene der Projekte, Maßnahmen und Weiterbildungen. Gelernt ist gelernt: Eine Sensibilisierung in Bezug auf Barrieren und Ausschlussmechanismen öffnet weitere Perspektiven. Die Teilnahme an Angeboten im Programm „Diversität als Aufgabe“ bedeutet – neben einer persönlichen Weiterentwicklung – konkrete Expertise und Erfahrung:

- So wurde in einer Arbeitsgruppe berichtet, dass die Workshops dazu angestoßen haben, auch in anderen Bereichen **Barrieren zu reflektieren**.

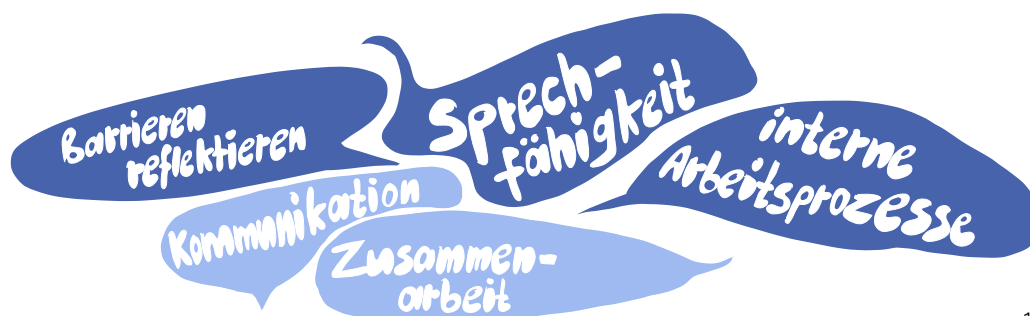


- Eine Person gab an, durch die Prozesse **Sprechfähigkeit** erlangt zu haben – allein durch Begriffe und Argumente, die dazu befähigen, über Diskriminierungen und Ausschlüsse zu sprechen.
- Andere berichteten, dass die Workshops das Bewusstsein für **eigene weiße Flecken in der Sprache, in Projekten oder im Bewerbungsverfahren** aufgezeigt haben. Diese Expertise wurde innerhalb einiger Institutionen seitdem regelmäßig für diverse Projekte angefragt und damit eine strukturelle Veränderung angestoßen: Die Beteiligung am Programm hat Interesse im Team geweckt und die Expertise von Kolleg\*innen wurde verstärkt von Personen angefragt, die das Thema Diversität in ihren Arbeitsbereichen umsetzen möchten.
- Die Beteiligten eines mehrjährigen, institutionellen Öffnungsprozesses haben berichtet, dass durch den Prozess nicht nur konkrete Maßnahmen umgesetzt werden konnten, sondern auch, dass sich **interne Arbeitsprozesse**, Kommunikation und die Formen der Zusammenarbeit verändert haben.

**Die langfristige, intensive und konstante Arbeit innerhalb einer Institution bringt also nicht nur individuelle Expertise für die am Prozess Beteiligten. Die Wirkung kann auch bei internen Abläufen der Einrichtung greifen und konkrete Arbeitsstrukturen verbessern.** Das macht die Bedeutung der Maßnahmen für den Veränderungsprozess sowie die Wirkung und die Erfolge des langjährig angelegten Programms sichtbar.

Die Fortbildungen und Prozesse eröffnen – wie oben beschrieben – für viele neue Wege in der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Reflexion.

Im Anschluss an die Teilnahme bleiben dennoch viele Fragen offen. Viele Beteiligte **wünschen sich eine Fortsetzung** – ob in Form von vertiefenden Weiterbildungen, in Austauschformaten oder durch eine anschließende Begleitung und Beratung von Prozessbegleiter\*innen. Die Umsetzung dieser Bedarfe ist komplex und bedarf unterschiedlicher Maßnahmen und Rahmenbedingungen, die in folgenden Abschnitten behandelt werden. Zentral ist jedoch – bei allen Maßnahmen – die Nachhaltigkeit der Angebote.



## 4.2. EMPOWERMENT – DIE LISTE IST LANG

Jahrelang wurden Angebote und Programme zur Diversifizierung der Kulturarbeit auf die Sensibilisierung der vorwiegend nicht betroffenen (in der Regel weißen) Mitarbeiter\*innen von Kultureinrichtungen und auch auf die Institutionen selbst gerichtet. Mit dem im Jahr 2020 gegründeten **Empowerment-Netzwerk Baden-Württemberg** und mit den Fortbildungsangeboten für Kulturschaffende, die vom Rassismus betroffen sind, hat das Programm einen wichtigen Aspekt der diversitätssensiblen Kulturarbeit berücksichtigt und anerkannt, dass die Öffnung und Diversität nur mit gleichzeitiger Empowermentarbeit einhergehen kann.

Das Thema fand sich in zweierlei Weise auf der Veranstaltung wieder: (1) Als inhaltlicher Schwerpunkt einer Arbeitsgruppe, (2) als **Safer Space** für Menschen mit Rassismuserfahrung. Die von Jamila Al-Yousef und Melanelle B. C. Héméfa geleitete Arbeitsgruppe wurde im ersten Durchlauf als **Raum für die Betroffenen** konzipiert. Dieser Schritt wurde während und nach der Veranstaltung mehrfach gelobt. Vor allem die Betroffenen betonten, wie wichtig ein solcher Raum für einen offenen und vertraulichen Austausch sei. Er bietet die Möglichkeit, über Diskriminierungen zu sprechen und sich über Herausforderungen der diversitätssensiblen Kulturarbeit in *weißen* Institutionen auszutauschen sowie sich gegenseitig zu stärken. So wurde diese Runde auch für den Austausch genutzt.

Mersedeh Ghazaei notierte, dass das Thema Tokenism mehrfach erwähnt wurde – und damit die Frage nach der Instrumentalisierung von Kulturschaffenden und Kulturakteur\*innen of Color. **Viele – so Mersedeh Ghazaei – fühlen sich wie ein „PR-Gag“, weil Institutionen sie für ihre Außendarstellung nutzen – um sich möglichst divers zu zeigen.** Damit geht allerdings oft keine Wertschätzung einher, sagte eine der Teilnehmenden. Ein weiterer Kommentar war, dass regelmäßig das Gefühl aufkomme, dass Projekt- oder Programmvorschläge oft nicht angenommen werden: „Immer wieder äußern Kultureinrichtungen die Angst, durch neue Formate ihr Stammpublikum zu verlieren.“

**„Während in den Institutionen noch über Notwendigkeit und/oder Handlungsmöglichkeiten gesprochen wird, sind strukturell vom Kulturbetrieb ausgeschlossene Menschen schon lange wütend und wissen sowohl um die Notwendigkeit als auch um die Stellschrauben.“** (Verena Meyer)

**„Diskriminierungen machen Empowerment notwendig.“**  
(AG 3, Notiz von Mersedeh Ghazaei)

Es sei schön – so eine teilnehmende Person – auf einer solchen Veranstaltung wie dem Austauschtreffen zu merken, dass es viele Menschen mit ähnlichen Erfahrungen gibt. Die Teilnehmenden wünschten sich jedoch mehr von dieser Art an Plattformen. Giuliano Ryll-Gibelli notierte in seinem Protokoll: **„BEI BETROFFENEN VON RASSISMUS GAB ES DIE FORDERUNG NACH MEHR (SAFER) RÄUMEN, IN DENEN SIE SICH AUSTAUSCHEN KÖNNEN, UND DASS SOLCHE RÄUME STRUKTURELL VERANKERT WERDEN.“**

**„Es braucht überhaupt Empowerment-Angebote + Kompetenz & Ressourcen“<sup>2</sup>**

Zugleich wurde angemahnt, dass es ohnehin kaum Angebote im Bereich Empowerment gibt. Initiativen wie das Empowerment-Netzwerk Baden-Württemberg sind selten, zudem werden sie mit sehr geringen und vor allem zeitlich befristeten, projektbezogenen finanziellen Mitteln realisiert.

**Das Thema Empowerment ist jedoch auch wichtig, da es inzwischen einzelne leitende Stellen in der Verwaltung und in Institutionen gibt, die von Personen mit Rassismuserfahrung belegt werden** (häufig sind diese zugleich als Diversitätsbeauftragte tätig). Sie haben allerdings meist keine langfristigen unterstützenden Strukturen innerhalb oder außerhalb der Institution. Die Liste der Bedarfe ist lang: von den bereits genannten (sicheren) Räumen für Austausch und Vernetzung über Buddy- und Austauschformate und Mentoring bis hin zur „Angeboten zur Heilung, z.B. Supervision, psychologische Begleitung, Therapie“ (AG 3, Notiz auf einer Moderationskarte). Auch das Wort „Retreat“ wurde in der Gruppe mehrfach notiert. Die Betroffenen wissen genau, was sie benötigen – eine umfassende Bedarfsermittlung steht allerdings noch an.

Schließlich stellte ein\*e Teilnehmer\*in der Veranstaltung fest, dass es vielerorts noch an Wissen zum Thema Empowerment fehle und deshalb eine umfassende Aufklärungs- und Sensibilisierungsarbeit zu diesem Thema notwendig sei. Damit sollte ein breit angelegtes Verständnis für die Bedeutung der Empowermentarbeit geschaffen werden.

### 4.3. QUALIFIZIEREN, WISSEN SICHERN UND WEITERGEBEN

Diversitätsarbeit ist ein Lernprozess: Ob zu Diskriminierungen, zu eigenen Privilegien oder zu neuen Perspektiven – und bezüglich der Frage, wie sie konkret in neue Arbeitsprozesse übersetzt werden kann. Die Workshops zur Sensibilisierung spielen darin eine zentrale Rolle und sind für viele Menschen ein wichtiger Impuls, die gesellschaftlichen Strukturen zu reflektieren. Für viele ist ein Workshop oder eine Fortbildung der Beginn eines langfristigen Lernprozesses, der – wie oben beschrieben – umfassende konkrete Veränderungen anstößt: von öffentlichkeitswirksamen Projekten bis hin zur Unternehmenskultur. **Fortbildungen sind ein fester Bestandteil von Diversitäts- und Empowermentarbeit** und so gehören zu einer nachhaltigen Öffnung auch regelmäßige Fortbildungsangebote. Die Teilnehmenden wünschten sich, dass Fortbildungen regelmäßig angeboten werden, so dass mehr Menschen teilnehmen können und diversitätssensibles Wissen immer stärker in den Einrichtungen verankert wird. Es wurde auch der Wunsch geäußert, dass „kleinere“ Formate und kurze Workshops zu einzelnen Themen regelmäßig angeboten werden.

Diejenigen, die an Fortbildungen bereits teilgenommen haben, wünschten sich **Folgeangebote** – um Gelerntes zu vertiefen und auszubauen. In der AG 1 wurde konkret vorgeschlagen, auf eine „allgemeine“ Fortbildung zur diversitätssensiblen Arbeit auch sparten- oder abteilungsspezifische Workshops folgen zu lassen. Die Weiterentwicklung der Programme ist deshalb auch notwendig – um etwa neue Themen und Schwerpunkte zu setzen. Dazu gehören sowohl Themen zu verschiedenen Diskriminierungsdimensionen als auch Coachings zum sogenannten Allyship, die darauf abzielen, eine Kultur der Solidarität in Einrichtungen zu fördern. Auch das ist ein Lernprozess.

### **Qualifizierung in der Arbeitszeit verankern**

Als größte Herausforderung für die strukturelle Verankerung der Qualifizierung im Arbeitsleben wird neben der langfristigen Finanzierung vor allem die fehlende Zeit genannt. Um sich weiterzubilden, bedarf es **„MEHR SCHUTZ FÜR WEITERBILDUNGEN“** (Notiz von Faisal Osman, AG 1). Die Qualifizierung muss formal als Teil der Arbeitszeit anerkannt werden.

Es wurde vorgeschlagen, dass Weiterbildung im Rahmen der Arbeitszeit konkret geregelt sein sollte: es könnten beispielsweise zehn Prozent der Arbeitszeit dafür reserviert werden. Ein\*e Teilnehmer\*in wies darauf hin, dass diese Regelung bereits in anderen Arbeitskontexten existiert. Somit kann auf das Wissen und die Erfahrung anderer Branchen zurückgegriffen werden.

### **Wissenssicherung und Wissenstransfer**

Eine weitere Herausforderung für die nachhaltige Diversitätsarbeit ist, dass diejenigen, die sich im Bereich der diskriminierungskritischen Arbeit weiterbilden, immer noch vielerorts die Qualifizierung einzeln – und nicht als Team – absolvieren. Nach der „Rückkehr“ in die Institution fühlen sich die Teilnehmenden häufig isoliert, da sie nicht die Möglichkeit haben, das Gelernte umzusetzen. Eine Person formulierte es so: **„ICH HABE MICH WEITERGEBILDET, ABER WIE GEBE ICH ES DENJENIGEN IM HAUS WEITER, DIE BISHER KEINE LUST AUF DAS THEMA HATTEN?“**. Viele erleben es als eine Herausforderung, das Wissen in die Institution „hineinzutragen“. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, fühlten sich die Teilnehmenden häufig alleine und wünschten sich deshalb im Anschluss an die Fortbildungen sowohl einen kollegialen Austausch als auch eine Begleitung und Beratung durch ausgebildete Trainer\*innen. Damit würde ein Rahmen für eine langfristige Reflexion gesetzt werden. Zudem wurde vorgeschlagen, die Archivierung und Dokumentation der Fortbildungen besser (digital) aufzubereiten und zugänglich zu machen, um auf das Gelernte im Nachhinein zurückgreifen und es weitergeben zu können (bspw. durch E-Learning Videos<sup>3</sup>).

keine  
...7517

Diskutiert wurde in der AG 4 die Idee von sogenannten „Mini-Coaches“, einer Form von Multiplikator\*innen, die dazu ausgebildet werden, das Wissen aus der Fortbildung und das Verständnis für die diversitätssensible Kulturarbeit in die Strukturen weiterzutragen. Diese könnten u.a. dazu ausgebildet werden, neue Mitarbeiter\*innen „mitzunehmen“ („diversitätssensibles Onboarding“, AG 4, Notiz auf einer Moderationskarte). Aber auch das ist eine Aufgabe, die einzelne Personen nicht nach einer kurzen Fortbildung leisten können: Es fehlt dazu die Expertise, Wissen entsprechend weiterzugeben. Deshalb sind die Formate und Räume zum Austausch für viele eine wichtige Fortsetzung der Qualifizierungen. Es könnte aber auch ein gezieltes, längerfristiges Ausbildungsprogramm zum/zur Organisationsentwickler\*in für das Personal der Einrichtungen entwickelt und finanziert werden. Damit kann nicht nur das Wissen, sondern auch langfristiger Transfer gefördert werden. Schließlich ist Diversitätsmanagement neben Digitalisierung und Nachhaltigkeit das wichtigste Kompetenzprofil für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen.

#### 4.4. AUSTAUSCH UND VERNETZUNG

Neben der Förderung von konkreten Projekten oder institutionellen Prozessen wurde während der Veranstaltung mehrfach gefordert, auch für den Austausch und für die Vernetzung finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Austausch und Netzwerke innerhalb der Einrichtungen, aber auch institutionsübergreifend spielen eine zentrale Rolle in der langfristigen Umsetzung der Maßnahmen: Durch Vernetzungsformate wird ein Raum zur gegenseitigen Unterstützung und zum gemeinsamen Lernen geschaffen. In der AG 2 wurde die Notwendigkeit für diesen Austausch genannt, um darüber zu sprechen, wie Menschen erreicht werden können, die Diversitätsthemen nicht offen gegenüberstehen. Damit ging gleichzeitig der Wunsch einher, **„MEHR RAUM FÜR ‚BAD-PRACTICE‘-BEISPIELE“** (AG 2, Notiz von Anil Beşli) einzuräumen und so mehr fehlerfreundliche Räume zu schaffen. Durch regelmäßige Austausch- und Vernetzungsformate wird eine Kontinuität der Reflexion und damit auch die Weiterentwicklung der Angebote gefördert. Durch die stetige Vernetzung von Personen, die sich in ihren Institutionen für Diversität einsetzen, wird Vertrauen aufgebaut und es werden zudem Räume für Kritik und eine „neue Fehlerkultur“ (AG 1, Notiz auf einer Moderationskarte) etabliert:

**„FEHLERKULTUR BEDEUTET, DASS PERSONEN SICH SICHER FÜHLEN, FEHLER OHNE NEGATIVE KONSEQUENZEN OFFENZULEGEN UND FEHLER AUSSERDEM ALS LERNFELD DEFINIEREN KÖNNEN, UM KONSTRUKTIV WEITER ARBEITEN ZU KÖNNEN.“**

(Anna Lampert)

Fehler-  
Kultur

Dazu gehören bereits erwähnte Austauschmöglichkeiten nach Fortbildungen, aber auch mehr Austausch in geschützten Räumen wie dem Empowerment-Netzwerk Baden-Württemberg.

Dieser Rahmen ist einerseits für die Unterstützung und Solidarität notwendig. Andererseits können dadurch Lösungen für institutionsübergreifende Erfahrungen erarbeitet werden, was wiederum einen direkten Einfluss auf die Erfolge der geplanten Maßnahmen und Prozesse hat. Vernetzung macht es (neben der Stärkung und Anerkennung derjenigen, die sich für diversitätssensible Arbeit engagieren) daher auch möglich, neue Kooperationen und **„NEUE KOLLABORATIONSRÄUME“** (AG 3, Notiz auf einer Moderationskarte) zu etablieren. Das lässt sich aber nur mit einem langfristigen und regelmäßigen Austausch umsetzen.

#### 4.5. LEITUNG IM BLICK

„Leitung!!“ – hatte sich eine beteiligte Person beim Austauschtreffen notiert. Im Gespräch berichtete sie, dass das Thema mehrfach angesprochen wurde. Sowohl in Arbeitsgruppen als auch in Pausengesprächen wurde die Rolle der Führungskräfte für die Öffnungsprozesse betont. Damit diese nachhaltig gelingen, müssen sowohl Institutions- als auch Abteilungs- oder Bereichsleiter\*innen von den Prozessen und Maßnahmen überzeugt sein und hinter ihnen stehen. In den meisten Einrichtungen sind Leitungen die zentralen Entscheidungsträger\*innen und Vorbilder: Sie geben die konzeptionelle Richtung vor und in der Regel entscheiden sie über die Verteilung der finanziellen Mittel. Ein Organisationsentwicklungsprozess ist eine Aufgabe, die die gesamte Institution betrifft. Ohne die Überzeugung der Leitung können bspw. nur sehr schwer entsprechende Ressourcen, die für einen solchen Prozess notwendig sind, bereitgestellt werden.

Dies ist nicht nur eine langjährige Beobachtung und Reflexion aus den Prozessen – das Engagement der Leitung wurde während der Veranstaltung neben der Finanzierung als ein „must have“ für die nachhaltige Umsetzung der Öffnung in Institutionen genannt (AG 2, Notiz von Anil Beşli). Die Hausleitung muss von Anfang an dabei sein, die Anträge mitschreiben, statt es der Assistenz zu überlassen – wie Giuliano Ryll-Gibelli im Protokoll aus der vierten Arbeitsgruppe notiert hat: „Die Leitungsebene muss aktiv werden und nicht die Assistenz schicken!!“ Auch bei dieser Veranstaltung waren nur vereinzelt Leitungen dabei.

Häufig wurde die Leitungsebene als Negativbeispiel dargestellt, als ein großes Hindernis in der Umsetzung der Öffnung. Die Teilnehmenden nannten vor allem zwei Maßnahmen, um das Leitungspersonal in Öffnungsprozessen stärker einzubinden: (1) **verpflichtende Workshops zur Sensibili-**

**„Die Leitungsebene muss aktiv werden und nicht die Assistenz schicken!!“** (AG 4, notiert von Giuliano Ryll-Gibelli)

**sierung**, (2) Angebote und Workshops, in denen auch Austausch unter Führungskräften stattfindet und bestimmte Bedarfe und Erfahrungen in einem sicheren Rahmen thematisiert werden können. Leitungsebenen müssen qualifiziert und sensibilisiert werden: An vielen Stellen fehlen noch Kompetenzen. Ohne Wissen um Ausschlüsse und Diskriminierungen kann eine Institution kaum erfolgreich strukturelle Veränderungen anstoßen und umsetzen. Deshalb braucht es spezielle Angebote und Unterstützung für die Führungskräfte.

Zugleich finden sich zunehmend **Menschen aus marginalisierten Gruppen in leitenden Positionen**, die als Einzelpersonen häufig nicht an großen starren (rechtlichen, formalen) Rahmenbedingungen vorbeikommen. Eine Führungskraft berichtete etwa, dass auch Leitungen an ihre Grenzen stoßen und Unterstützung benötigen, um mit der Macht der strukturellen Diskriminierung im System umzugehen. Die Person ergänzte in einem Gespräch:

**„WAS BEDEUTET DAS, WENN WIR DIE VERANTWORTUNG FÜR STRUKTURELLE VERÄNDERUNG AUF EINZELPERSONEN SCHIEBEN? WIE LANGE HÄLT MAN DAS DURCH? ES GIBT VIELE MENSCHEN, DIE VORZEITIG AUSSTEIGEN. SIE HABEN VERSTÄNDLICHERWEISE AUF DAUER NICHT GENUG KRAFT, UM GEGEN DAS SYSTEM ANZUKOMMEN.“**

Hierzu muss die Politik die entsprechenden Schwerpunkte setzen. Zudem bedarf es spezieller Angebote zur Unterstützung und zum Empowerment – etwa durch ein Mentoringprogramm für BIPOC, die in Leitungspositionen sind.

#### 4.6. EHRENAMT UND „LOSE“ INITIATIVEN

**„DIE EHRENAMTLICHEN SIND NICHT AUF DEM RADAR DER DIVERSITÄTSARBEIT“** war die Aussage einer teilnehmenden Person, die sich im kleinstädtischen Kontext verortet. Sie empfahl, auf diese Gruppe, die sehr vielfältig und quer über verschiedene Kultursparten vertreten ist, gezielt einzugehen. Sie umfasst eine große Bandbreite an Kulturakteur\*innen, darunter in Vereinen organisierte Personen, Migrant\*innenselbstorganisationen oder Amateur\*innengruppen. Es gibt beispielsweise in vielen Städten Kulturvereine oder Künstler\*innenhäuser, die nur zu einem geringen Teil von angestelltem Personal betrieben werden – die strategische und konzeptionelle Arbeit wird im großen Maße von ehrenamtlich Tätigen übernommen. Ein\*e Teilnehmer\*in des Austauschtreffens wies darauf hin, dass dies auch Konsequenzen für die Umsetzung der diversitätssensiblen Arbeit habe.

Verantwortung  
121110



Die ehrenamtlich organisierten Institutionen (u.a. als Vereine organisierte Initiativen) wurden bereits im Rahmen des Programms „Diversität als Aufgabe“ gefördert und begleitet. Dennoch fehlt ihnen weiterhin Sichtbarkeit im Kontext der diversitätssensiblen Arbeit. Es sind noch sehr wenige ehrenamtlich tätige Akteur\*innen im Bereich der diversitätssensiblen und machtkritischen Kulturarbeit sichtbar und waren folglich auch bei Veranstaltungen wie dem Austauschtreffen wenig vertreten. Als Hindernis für die breitere Beteiligung dieser Akteur\*innen wurde der zusätzliche Zeitaufwand genannt, den eine Teilnahme an Workshops, Vernetzungs- und Austauschtreffen erfordert.

Als andere Schwierigkeit wird die Freiwilligkeit des Ehrenamts genannt. Diese hängt mit dem eigenen „Empfinden“ der Verantwortung für das Thema Diversität zusammen. So berichtete eine Person während der Veranstaltung, dass vielerorts noch Überzeugungsarbeit für die gesellschaftliche Relevanz der diversitätssensiblen Arbeit geleistet werden muss – vor allem aber für die eigene Rolle von ehrenamtlichen Akteur\*innen für das Umsetzen der Öffnung.

Die Vielfalt der ehrenamtlichen Arbeit macht es dennoch schwer, an dieser Stelle eine genaue Standortbestimmung zu machen. Das betrifft einzelne Akteur\*innen anders als Vereine und macht die Bestimmung der konkreten Bedarfe schwierig. In diesem Fall ist vor allem zunächst eine Bedarfsermittlung und ein Mapping der ehrenamtlichen Kulturarbeit notwendig, um so die entsprechenden Angebote zu entwickeln bzw. die bestehenden Angebote auf die entsprechenden Bedarfe hin zu prüfen.

#### 4.7. LÄNDLICHE, KLEINSTÄDTISCHE UND MITTELSTÄDTISCHE RÄUME

„Ländliche Räume gesondert/besonders berücksichtigen“. Diese Notiz stammt vom Austauschtreffen und weist darauf hin, dass die Kulturarbeit in ländlichen Räumen anders organisiert und strukturiert ist, und deshalb einer anderen Aufmerksamkeit bedarf. Die Bedingungen für die Diversitätsentwicklung sind zwar anders als beim Thema Ehrenamt, sie sind dennoch eng verzahnt. Die Nähe zum Thema Ehrenamt ergibt sich daraus, dass das Kulturleben in ländlichen Räumen maßgeblich im Zusammenhang mit freiwillig und ehrenamtlich organisierter Kulturarbeit steht. Der Anteil an ehrenamtlich tätigen Kulturakteur\*innen – ob in Vereinen oder nicht institutionell organisiert – spielt eine zentrale Rolle im Kulturleben und in der Kulturarbeit. Dadurch ergeben sich andere Bedarfe und Herausforderungen, denen mit gesonderten Programmen und Angeboten begegnet werden sollte. Dabei wird mit „ländlichem Raum“ nicht nur das Kulturleben auf dem Dorf gemeint, ähnliche Strukturen finden sich auch in Klein- und Mittelstädten.

**„Ländliche Räume gesondert/besonders berücksichtigen“**

(AG 1, Notiz auf einer Moderationskarte)

Mit dem Angebot zur Entwicklung von Kultur-Netzwerken im Programm „Diversität als Aufgabe“ wurden bereits einige Prozesse in diesem Bereich angestoßen. Die Netzwerke sind jedoch als lose Zusammenhänge anders strukturiert als Institutionen und stehen teilweise anderen Herausforderungen gegenüber. Es gibt zwar Berichte und Hinweise auf Formen von Ausschlüssen und Machtstrukturen im ländlichen, klein- und mittelstädtischen Kontext, sie konnten bei der Veranstaltung allerdings nicht umfassend besprochen werden.

Der Aufbau von entsprechenden Förderstrukturen und -angeboten zum Thema Diversität mit dem Schwerpunkt auf ländliche, klein- und mittelstädtische Räume inklusive Bedarfsermittlung steht noch an.

#### 4.8. DIE RICHTIGEN RAHMENBEDINGUNGEN SCHAFFEN

Für die nachhaltige Umsetzung und die Realisierung der genannten Bedarfe und Öffnungsprozesse sind entsprechende Rahmenbedingungen notwendig. Umfassende Ressourcen gehören zu den „must haves“ der nachhaltigen Öffnungs-, Diversitäts- und Empowermentarbeit. Aber auch die richtigen Räume oder Beschwerde- und Beratungsstellen schaffen wichtige Rahmenbedingungen.

##### **Nachhaltige Finanzierung als Grundvoraussetzung**

Während des Treffens wird mehrfach eine nachhaltige Finanzierung der diversitätssensiblen Kulturarbeit gefordert. Die Projekt- oder Sonderförderung, mit der ein großer Anteil der Diversitäts- und Empowermentarbeit seit mehreren Jahren finanziert wird, macht es schwierig, eine langfristige Umsetzung von Prozessen zu gewährleisten. Das Programm „Diversität als Aufgabe“ erhält zwar eine

**„Eine Grundvoraussetzung ist, dass das Programm und die dazugehörigen Komponenten (hier vor allem das Empowerment-Netzwerk) nicht ständig um die Finanzierung bangen müssen.“**

(Statement Teilnehmer\*in)

**„Es fehlt oft an Geld. So kurze Projektförderungen helfen in the long run nicht, wir brauchen fair bezahlte feste Stellen.“**

(Statement, AG 3, notiert von Mersedeh Ghazaei)

**„Fehlende Finanzierung ist eine große Blockade für die Prozesse.“**

(AG 2, notiert von Anil Beşli)

institutionelle Förderung, diese ist aber nur an die Förderung der Prozesse gekoppelt. Die vom Forum der Kulturen initiierten Angebote zu Empowerment und die Fortbildungsreihen fanden zwar im Rahmen des Programms statt, aber der größte Anteil der finanziellen Mittel für diese Arbeit sind formal nicht im Rahmen der institutionellen Förderung eingeplant und müssen jedes Mal neu eingeworben werden. So ist die Förderung der Diversitätsarbeit zwar institutionell verankert, doch die zur Verfügung stehenden Mittel entsprechen nicht den aktuellen Bedarfen – etwa nach langfristiger Prozessbegleitung, nach Evaluation der einzelnen Prozesse, sowie Qualifizierung und Empowerment, die während der Veranstaltung immer wieder genannt wurden.

Es wurde deshalb mehrfach der Wunsch nach **„PROZESS- STATT PROJEKTFÖRDERUNG“** (AG 3, Notiz auf einer Moderationskarte) und nach neuen langfristigen Förderprogrammen und -angeboten geäußert. Die finanzielle Förderung ist weiterhin notwendig – so ein\*e Teilnehmer\*in der Veranstaltung – weil viele Einrichtungen die Kosten nicht selbst tragen können (bspw. kleine soziokulturelle Zentren oder Produktionshäuser der freien Szene). Zudem wurde in einer Arbeitsgruppe thematisiert, dass bei den großen Kulturinstitutionen wie Opern oder Museen zwar Mittel vorhanden sind, die Förderung von Diversifizierung jedoch mit höherer Priorität behandelt werden muss. Die Teilnehmenden forderten deshalb **einen festen Etat** und **feste Stellen für die Diversitätsarbeit in Kultureinrichtungen**.

Dafür ist es notwendig, die **Förderung neu zu denken**, stellten die Teilnehmenden der dritten Arbeitsgruppe fest. Für eine nachhaltige Unterstützung braucht es neue Konzepte und Ideen. Es müssen Förderprogramme entwickelt werden, die solche Initiativen wie das Empowerment-Netzwerk Baden-Württemberg „mitdenken“.

Hier spielt auch das „Wie“ eine zentrale Rolle. Förderprogramme für Diversitätsarbeit können nicht entwickelt und aufgebaut werden, wenn nur *weiße* Menschen an der Konzeption beteiligt sind. Die Teilnehmer\*innen forderten deshalb, die Programme partizipativ sowie unter Beteiligung der Betroffenen und „aus der Community heraus“ (AG 3, Notiz auf einer Moderationskarte) zu entwickeln. Es braucht Betroffene auf allen Ebenen und in allen Schritten der Förderung – sowohl in der Programm-entwicklung als auch in Gremien.

Förderung  
neu denken

### Öffnungsprozesse als Verpflichtung

Neben der selbstverpflichtenden Sensibilisierung für Mitarbeiter\*innen und Leitungsebenen der Institutionen wurden während der Veranstaltung auch strukturelle Verpflichtungen genannt – sowohl für die Geförderten als auch für die fördernden Institutionen.

Der Fokus richtete sich dabei besonders auf die Verwaltung und Ministerien als geldgebende Institutionen. Mersedeh Ghazaei notierte im Protokoll der dritten Arbeitsgruppe dazu:

**„WENN MITTEL UND FÖRDERUNGEN ERTEILT WERDEN, DANN MUSS DAS FÜR DIE FÖRDERER BEDEUTEN, DASS SIE DIES SELBST AUCH NACH INNEN AUFARBEITEN UND REFLEKTIEREN MÜSSEN. VERPFLICHTENDE RÜCKKOPPLUNGEN KÖNNTEN HIER HILFREICH SEIN.“**

Eine **Selbstverpflichtung der Ministerien und Ämter** zur Öffnung stellte sich für die Teilnehmenden als eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Umsetzung der diversitätssensiblen Kulturarbeit heraus. **Die fördernden Institutionen – insbesondere die Ministerien – spielen dabei als Vorbild eine zentrale Rolle. Deren Haltung und Anerkennung ist für die breite Umsetzung und gesellschaftliche Anerkennung des Themas zentral.** Durch die Selbstverpflichtung zur Öffnung wird eine Haltung gezeigt und die Wichtigkeit von Diversität anerkannt.

Gleichzeitig wurde gefordert, dass Öffnung und diversitätssensible Qualifizierung auch für alle geförderten Institutionen eine Verpflichtung darstellen. Nur wenn die Diversifizierung zur Bedingung einer finanziellen (Kultur-)Förderung gemacht wird, bringt dies eine nachhaltige strukturelle Veränderung mit sich. Die Teilnehmenden gingen weiter und schlugen sogar **Strafen für „Nicht-Öffnung“** (AG 2) vor – und zwar die Kürzung von Fördermitteln sollten die notwendigen Schritte und Maßnahmen zur Öffnung nicht umgesetzt werden.

Selbst-  
reflexion

### **Unabhängige Beratung- und Beschwerdestellen**

Kein Raum ist frei von Diskriminierung. Die konstante Arbeit gegen Ausschlüsse und Diskriminierungen erfordert von den Institutionen, ein Aktionskonzept im Fall von Diskriminierungen zu erarbeiten – das notierte die zweite Arbeitsgruppe als ein „must have“ der diversitätssensiblen Öffnung. Die anderen Teilnehmer\*innen sprachen sich in allen Gruppen dafür aus, dass unabhängige Beratungs- und Beschwerdestellen für Diskriminierungsfälle notwendig sind (AG 1: mit dem Schwerpunkt auf Kunst und Kultur). Nur damit kann ein diskriminierungskritisches Umfeld im Kulturbetrieb langfristig umgesetzt werden.

### **Zeit nehmen und bereitstellen**

Diversität braucht Zeit – und zwar auf verschiedenen Ebenen: Zeit für Weiterbildung, Zeit für den Austausch und natürlich auch Zeit für die nachhaltige Wirkung aller Maßnahmen. Für die Reflexion des Programms und Projekte ist ebenfalls Zeit wichtig, damit die formulierten Bedarfe in konkrete Fördermaßnahmen einfließen können.

### **Räume – das Setting ist wichtig!**

*Räume* wurden bereits mehrfach genannt: als *Safer Spaces*, als Austausch- und als Vernetzungsräume, als fehlerfreundliche Räume. Die Gestaltung der diskriminierungssensiblen kommunikativen Räume ist zentral für einen offenen Austausch. Aber es bedarf auch physische Orte für regelmäßige Treffen. Es bedarf Rückzugsorte zum Abreagieren. Während der Veranstaltung wurde ein solcher Rückzugsort geschaffen. In der ersten Arbeitsgruppe wurde auch das Setting erwähnt, in dem Seminare und Workshops stattfinden – denn auch das „Setting ist wichtig“ (AG 1, Notiz auf einer Moderationskarte): **PAUSEN, VERPFLEGUNG, SCHÖNE UND ANGENEHME (WORKSHOP-)RÄUME TRAGEN ZUM ALLGEMEINEN WOHLBEFINDEN UND ZUM ARBEITSKLIMA WÄHREND DER VERANSTALTUNG BEI.** So wurden die Arbeitsgruppen als Orte des aufmerksamen Zuhörens mehrfach gelobt, während die schlechte Akustik im Veranstaltungsraum die konzentrierte Atmosphäre teilweise schwierig gestaltete.

**„Mir hat dieser Tag Hoffnung und Vertrauen vermittelt. Beeindruckt, wie Raum sowohl für Betroffene als auch für nicht Betroffene, die sich für die Diversifizierung engagieren, gleichermaßen geschaffen wurde.“**

(Statement Teilnehmer\*in)

#### 4.9. BEDARFE ERMITTELN, ERGEBNISSE DOKUMENTIEREN UND EVALUIEREN

**„Leider hat der gesamte zeitliche Rahmen der Tagung nicht gereicht, um alles im Detail zu besprechen oder tiefer nachzufragen. Es muss für diese Themen – besonders für die Betroffenen – mehr Zeit eingeräumt werden. Sonst handelt es sich lediglich um ein oberflächliches Kratzen an der Thematik und es können keine konkreten Bedarfe, Verbesserungsvorschläge, Methoden und Strategien entwickelt werden.“**

(Mersedeh Ghazaei)

Auch Faisal Osman notierte im Protokoll der ersten Arbeitsgruppe: „Die Zeit wurde knapp“ – es konnten nicht alle Themen ausführlich besprochen werden. Diese schriftliche Dokumentation soll einen Anstoß für die Weiterentwicklung der Diversitätsarbeit geben, kann aber nicht die strukturierte Ermittlung der Bedarfe, bspw. durch Bedarfsumfragen, ersetzen. In vielen Fällen steht diese Ermittlung noch an.

Die Veranstaltung hat gezeigt, welche Bandbreite an Wissen und Erfahrung durch die Prozesse entstanden ist. Diese wurden mit einzelnen Statements untermauert und ergänzt, dennoch wurden viele Themen nur unzureichend behandelt. Die Dokumentation und Evaluation von einzelnen Prozessen ist wichtig – um zu wissen, was verbessert werden kann. Nicht alles lässt sich jedoch mit einer einzelnen Veranstaltung erfassen – auch in diesen Räumen existiert Ausschluss und Unsicherheit, einige Stimmen werden mehr, andere weniger gehört. Und schließlich sollte reflektiert werden, dass nicht alle, die Angebote im Rahmen des Programms wahrgenommen haben, bei der Veranstaltung dabei waren. Für eine umfassende Reflexion müssen deshalb unterschiedliche Formate der Dokumentation und Evaluation berücksichtigt werden.

mehr  
zeit

# SCHLUSSWORT: KRITISCHE SELBST-REFLEXION ALS DAUERHAFTE AUFGABE IM PROGRAMM

5.

Während der Veranstaltung wurden viele Themen notiert, diskutiert und reflektiert. Manche wurden umfangreicher besprochen als andere. Einige wurden in jeder Arbeitsgruppe erwähnt und finden sich auf mehreren Moderationskarten wieder. Für andere Themen gab es eine kurze Notiz auf einzelnen Karten. Das bedeutet nicht, dass manche Aspekte weniger relevant waren als andere. In einigen Fällen deuten einzelne Moderationskarten darauf hin, welche Perspektiven noch wenig Eingang in die Bedarfe gefunden haben – häufig, weil das Wissen fehlt. Sie sind für die Reflexion und Weiterentwicklung des Programms dennoch durchaus bedeutend:

Ein sehr wichtiges Thema ist beispielsweise die **Prekarisierung im Kulturbetrieb** selbst – so ein\*e Teilnehmer\*in der Veranstaltung. Der damit (unter anderem) einhergehende häufige Wechsel des Personals stellt ein Hindernis in der langfristigen Umsetzung der diversitätssensiblen Kulturarbeit dar.

## **Intersektionale Perspektive und Angebote**

Mit dem zunehmenden Bewusstsein bei vielen Akteur\*innen der Diversitätsarbeit, dass die Diskriminierungen immer miteinander verschränkt sind, verändert sich auch die Perspektive auf die notwendigen Angebote. Die Berücksichtigung einer intersektional ausgerichteten Arbeitsgruppe und die mehrfache Formulierung des Bedarfs nach mehr entsprechenden Angeboten (vor allem in der AG 3) spiegeln diese Entwicklung. Gleichzeitig wird während der Veranstaltung sichtbar, dass sich intersektionales Denken und Handeln kaum in einer konkreten Umsetzung wiederfindet. Kurz: Intersektionalität ist in der Theorie angekommen, in der praktischen Anwendung allerdings nicht.

Giuliano Ryll-Gibelli beobachtete in der vierten Arbeitsgruppe, dass weitere Diskriminierungsdimensionen (außer Rassismus und Sexismus) nur dann zum Thema wurden, als diese von der oder dem Moderator\*in angesprochen wurden. Er fügte hinzu: „Institutionen beziehen sich häufig auf eine Form der Diskriminierung und betrachteten dies nicht intersektional“. Die Moderationskarten des Treffens zeigen dies ebenfalls: Es werden nur gelegentlich Themen wie Klassismus, Neurodivergenz und einfache/leichte Sprache aufgeführt.

**„Institutionen beziehen sich häufig auf eine Form der Diskriminierung und betrachteten dies nicht intersektional.“** (Giuliano Ryll-Gibelli)

Auch das Forum der Kulturen konzentriert sich in seiner Arbeit vor allem auf rassismuskritische Angebote. Das liegt – darauf wiesen zwei Personen im Anschluss auf das Treffen hin – in der Geschichte und Ausrichtung der Institution selbst begründet. Daraus ergibt sich auch der Schwerpunkt der Netzwerke und der Angebote des Forums sowie schließlich die Zusammensetzung der bei dem Treffen anwesenden Personen.

Um dem Bedarf nach mehr intersektionalen Angeboten nachzukommen, braucht es deshalb einer erweiterten Reflexion und Einbeziehung von verschiedenen Dimensionen, die mit dem Wort „Diversität“ einhergehen. Nur wenn ein umfassendes Verständnis der verschiedenen Ausschlüsse und ihrer Verschränkungen vorhanden ist, können auch intersektionale Angebote entwickelt werden. Dafür wäre aber zunächst eine **kritische Bestandsaufnahme der bisherigen Angebote** notwendig – genauso wie die Reflexion in Hinblick auf die Frage, wie Intersektionalität im Programm langfristig umgesetzt werden könnte. Hier muss Wissen durch weitere Qualifizierungen und Austausch erst aufgebaut werden.

Intersektionalität



# WAS TUN?

## 6.

### EMPFEHLUNGEN UND IMPULSE FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER NACHHALTIGEN DIVERSITÄTS-, ÖFFNUNGS- UND EMPOWERMENTANGEBOTE

Die folgenden Empfehlungen fassen die zentralen Ergebnisse der Veranstaltung zusammen und richten sich in erster Linie an das Forum der Kulturen und das Zentrum für Kulturelle Teilhabe. Wir möchten damit auch weitere Akteur\*innen im Feld der diversitätssensiblen Kulturarbeit und -förderung anregen.

1. Die Teilnehmenden äußerten den Wunsch, das Programm „Diversität als Aufgabe“ beizubehalten, allerdings unter Anpassung an aktuelle Bedarfe und unter Ausbau der Angebote.
2. Einen politischen Willen zeigen: Selbstverpflichtung der fördernden Institutionen (vor allem Ministerien und Verwaltung) zur eigenen Öffnung und Sensibilisierung
3. Der Wunsch, dass das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg mehr Commitment zeigt, z. B. indem Minister\*innen oder Staatssekretär\*innen bei Veranstaltungen zum Thema Diversitätsförderung teilnehmen und damit den hohen Stellenwert unterstreichen und Wertschätzung zeigen.
4. Förderung der Kulturinstitutionen durch öffentliche Mittel auch an Diversity-Qualifizierungen, -Maßnahmen und -Fortbildungen koppeln.
5. Nachhaltige Finanzierung des Programms mit aktualisierten Bedarfen und Angeboten sichern und einen Etat für die Diversitätsarbeit zur Verfügung stellen.

6.

Prozess statt Projekt: Förderung neu denken

- a) Entwicklung neuer Förderprogramme
- b) Partizipative Entwicklung von Förderprogrammen mit Beteiligung der Betroffenen
- c) Einrichtung beschlussfähiger BIPoC-Gremien auf institutioneller Ebene und auf Landesebene (zum Beispiel: Beiräte für die Entwicklung neuer Förderprogramme oder zur Erarbeitung der Diversitätskriterien zur Auswahl neuer Mitarbeitenden)

7.

**Empowern!**

- a) Empowerment fest im Programm „Diversität als Aufgabe“ verankern und langfristig finanzieren.
- b) Bedarfe regelmäßig ermitteln
- c) Mentoring-Programme für die benachteiligten gesellschaftlichen Gruppen schaffen.
- d) Entwicklung künftiger Angebote in Zusammenarbeit mit Betroffenen

8.

Langfristige Prozessförderung – während, nach und unabhängig von Projekten oder Qualifizierungen (sowohl für Institutionen als auch für einzelne Kulturakteur\*innen)

9.

Austausch und Vernetzung im Kulturbereich stärken, strukturell verankern, fördern:

- a) Die Angebote zur Vernetzung in neuen Förderprogrammen explizit einbetten bzw. Programme nur für Vernetzung entwickeln.
- b) Bereitstellung von mehr Safer Spaces im Rahmen des Programms „Diversität als Aufgabe“

10.

Qualifizierungen und Fortbildungen als feste Bestandteile des Programms etablieren und regelmäßig anbieten:

- a) Wiederholung gleicher Fortbildungen in regelmäßigen Abständen
- b) Vertiefende Angebote für Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensstufen
- c) Kleinere, kurze Formate zu einzelnen Themen oder Schwerpunkten
- d) Allyship-Coaching
- e) Verankerung der Qualifizierung in der Arbeitszeit

11.

Formate für Wissenssicherung und -transfer entwickeln

**Leitungsebene:**

12.

- a) Verpflichtung zur Teilnahme an diversitätssensiblen Weiterbildungsangeboten
- b) spezielle Angebote nur für Führungskräfte  
(Sensibilisierung, Mentoring für BIPOC in Leitungspositionen)

13.

Ländliche, klein- und mittelstädtische Räume:

- a) Bedarfe ermitteln
- b) Angebote daraufhin prüfen, ob sie für Kulturarbeit in ländlichen Räumen geeignet sind

14.

Ehrenamt nicht aus den Augen verlieren: Bedarfe ermitteln und Angebote entwickeln, die leichter in ehrenamtlichen Strukturen umsetzbar sind.

15.

Dokumentation und Evaluation: Mehr Zeit einräumen und auf unterschiedliche Erhebungsmethoden und -formate zurückgreifen.

16.

Entwicklung weiterer intersektionaler Angebote

Boah,  
wie lang  
reden wir noch?  
(Statement Teilnehmer\*in)

# PROGRAMM DES AUSTAUSCHTREFFENS

7.

## PROGRAMMABLAUF

Retrospektive auf die Fortbildungs- und Beratungsangebote zu diversitätssensiblen Öffnungsprozessen des Forums der Kulturen sowie zukünftige Bedarfe in Kunst und Kultur in Baden-Württemberg

Montag, 26. Juni 2022, 12.00 – 17.45 Uhr

Dürnitz, Landesmuseum Württemberg, Schillerplatz 6, 70173 Stuttgart

Gesamtmoderation: Verena Meyer, Trainerin und Beraterin für Empowerment und rassismuskritische intersektionale Bildung und Organisationsentwicklung

12 Uhr            Get Together mit Mittagessen

13 Uhr            Begrüßung und Einführung

13.45 Uhr        Einführung in die 4 Arbeitsphasen + Vorstellung der Moderator\*innen

14.15 Uhr        Pause

14.30 Uhr        Arbeitsphase: 4 Arbeitsgruppen in je 2 Runden à 70 Minuten

#1 Retrospektive der Öffnungsangebote von 2014 bis heute

Moderation: Andreas Kern <https://www.andreas-kern.coach/referenzen>

#2 Wünsche und Bedarfe an neue Öffnungsprogramme

Moderation: Handan Kaymak <https://www.handan-kaymak.de>

#3 Bedarfe an intersektionale Empowermentangebote

Moderation: Jamila Al-Yousef <https://www.jamilaandtheotherheroes.com>

und Melanelle B. C. Hémêfa [https://www.instagram.com/melanelle\\_/?hl=de](https://www.instagram.com/melanelle_/?hl=de)

#4 Über den Tellerrand: Ausgangssituationen und Fortbildungsbedarfe

Moderation: Gośka Soluch <https://goska-soluch.de>

17 Uhr            Pause

17.15 Uhr        Abschluss und Zusammenfassung des Tages  
Joanna Jurkiewicz und Verena Meyer

# IMPRESSUM

## **Forum der Kulturen Stuttgart e. V.**

Marktplatz 4, 70173 Stuttgart

Tel. 0711 / 248 48 08-0  
info@forum-der-kulturen.de

## **www.forum-der-kulturen.de**

[www.facebook.com/FDKStuttgart](https://www.facebook.com/FDKStuttgart)  
[www.instagram.com/forumderkulturen](https://www.instagram.com/forumderkulturen)

Tel. 0711 / 248 48 08-21  
Mobil 0174 / 6414984  
anna.lampert@forum-der-kulturen.de

Konzept und Text: Joanna Jurkiewicz (jo.jurkiewicz@mailbox.org)

Mitarbeit: Anna Lampert

Protokolle: Anil Bešli, Mersedeh Ghazaei, Faisal Osman, Giuliano Ryll-Gibelli

Redaktion: Anna Lampert, Anke Bauer und Patrick Tejada

Grafische Gestaltung: Miriam Gmöhling

1. Auflage, Stand: Februar 2024

In Kooperation mit:



Zentrum  
für  
Kulturelle  
Teilhabe  
Baden-  
Württemberg



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,  
FORSCHUNG UND KUNST