

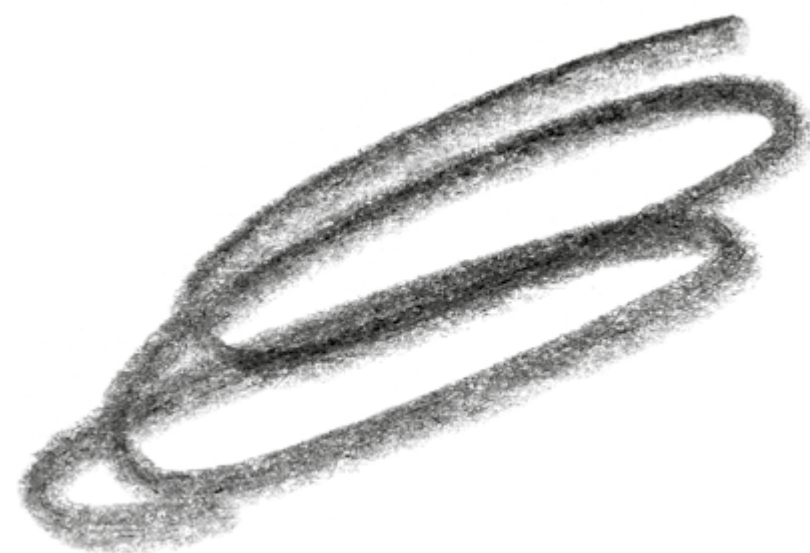
Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich

Erfahrungen der Stiftung Genshagen
und ein Leitfaden für Kulturinstitutionen



Stiftung
Genshagen

KIWit
Kompetenzverbund
Kulturelle Integration
und Wissenstransfer



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
KIWit-School – Talente für Kunst und Kultur	9
KIWit-Traineeprogramm	16
„Die“ kommen doch (nicht) von alleine Anna Zosik	20
Erste Schritte – Über Checklisten hinaus Ein Leitfaden für diversitätsorientierte Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich Lena Prabha Nising und Sophie Ali Bakhsh Naini	26

Vorwort

Von 2017 bis 2020 war die Stiftung Genshagen Teil des Kompetenzverbundes Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWit). KIWit wurde von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) gefördert und bestand aus insgesamt fünf Partnern: Der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, dem Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen, dem Haus der Kulturen der Welt, dem Netzwerk Junge Ohren sowie der Stiftung Genshagen. Der Verbund verfolgte mit verschiedenen Schwerpunkten und Kompetenzen ein gemeinsames Ziel: Zusammen machten wir uns für mehr gesellschaftliche Vielfalt und kulturelle Teilhabe in Kultureinrichtungen stark. Ein Schwerpunkt der Arbeit der Stiftung Genshagen lag dabei auf der diversitätsorientierten Nachwuchsförderung und Personalentwicklung.

Ausgehend von den Beobachtungen, dass die Vielfalt der pluralen deutschen Gesellschaft sich weder im Personal von Kultureinrichtungen noch in Kunst- und Kultur-Studiengängen abbildet und Kulturinstitutionen mit Schwierigkeiten bei der diversitätsorientierten Personalgewinnung konfrontiert sind, haben wir zwei Förderprogramme für die Phasen grundlegender weichenstellender Entscheidungen konzipiert: Die KIWit-School setzt am Zeitpunkt vor der Wahl des Studiengangs bzw. des Ausbildungswegs an und unterstützt junge Menschen mit Migrationsgeschichte bei ihrer Ausbildungsplanung im Kunst- und Kulturbereich. Das Traineeprogramm hingegen richtet sich an Hochschulabsolvent*innen mit Migrationsgeschichte und ermöglicht diesen einen Berufseinstieg in renommierten Kulturinstitutionen.

Diversitätsorientierung kann sich auf die Kategorien Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, körperliche Verfasstheit, Nationalität/ethnische Zugehörigkeit/Rassifizierung, Religion/Weltanschauung, Bildungshintergrund, sozioökonomischer Hintergrund und west- bzw. ostdeutsche Herkunft beziehen. Im Kompetenzverbund KIWit lag der Schwerpunkt vor allem auf dem Faktor Migration und damit einhergehend auf der Diversitätskategorie Nationalität/ethnische Zugehörigkeit/Rassifizierung. In den Nachwuchsförderprogrammen der Stiftung Genshagen wurde angestrebt, darüber hinaus auch den sozioökonomischen Hintergrund der Menschen mitzuberücksichtigen, da dieser im Bildungsbereich eine maßgebliche Rolle spielt.

Zum Ende der Projektlaufzeit von KIWit im Juli 2020 möchten wir Ihnen in dieser Broschüre darstellen, was die Stiftung Genshagen im Bereich der diversitätsorientierten Nachwuchsförderung bewirkt hat, aber noch viel wichtiger: Diese Broschüre soll Ihnen, soll Entscheidungsträger*innen in Kulturinstitutionen Starthilfe für die Implementierung einer diversitätsorientierten Nachwuchsförderung und Personalentwicklung in Ihren Häusern geben.

Der Beitrag von Sophie Ali Bakhsh Naini und Lena Prabha Nising – Diversity Trainer*innen und Berater*innen für diversitätsorientierte Öffnung, die das Programm über seine gesamte Laufzeit begleitet haben – gibt erste Anhaltspunkte, wie solche Prozesse angestoßen werden können. Ihr Leitfaden zeigt auf, welche Schritte Kultureinrichtungen gehen können, damit ihr Personal in Zukunft der Vielfalt der deutschen Gesellschaft entspricht.

Darüber hinaus finden Sie in dieser Broschüre auch einen Text von Anna Zosik, der Projektleiterin des Programms 360° – *Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* der Kulturstiftung des Bundes. Sie beleuchtet die Thematik mit ihrer Erfahrung durch die Betreuung etlicher Kultureinrichtungen, die sich auf den Weg einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung begeben haben.

Die gesamte plurale Gesellschaft sollte sich und ihre Geschichten in Kulturinstitutionen wiederfinden. So können Museen, Gedenkstätten, Theater, Musikbühnen u.a. zu Häusern für alle werden und eine neue Rolle innerhalb der Gesellschaft einnehmen. Multiperspektivität, die Veränderung von Sehgewohnheiten und die Ermöglichung neuer Narrative bedeuten einen Mehrwert, Diversität ist ein Potenzial und bereichernd für unsere Kulturlandschaft. Eine Auseinandersetzung mit Vielfalt macht unsere Kultureinrichtungen somit letztlich auch zukunftsfähiger. Nutzen Sie also diese Broschüre als Startpunkt für eine positive Veränderung Ihrer Institutionen, es ist ein wichtiger Schritt in die Zukunft.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und bei der Arbeit in Ihren Institutionen.

Yasemin Akkoyun, Projektleiterin der KIWit-School
Sophie Boitel, Projektleiterin
Dr. Angelika Eder, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung Genshagen
Stefanie Neumeister, Projektleiterin des KIWit-Traineeprogramms



KIWit-School

Talente für Kunst und Kultur

Ein Nachwuchsförderungsprogramm der Stiftung Genshagen für mehr Chancengerechtigkeit bei der Berufsplanung im Kulturbereich

Die KIWit-School ist ein Nachwuchsförderungsprogramm, das am Ende der schulischen Laufbahn bzw. vor dem Studium ansetzt. Ziel ist es, kunst- und kulturinteressierte junge Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte in ihren Kompetenzen zu stärken und sie bei der Vorbereitung auf ihren Ausbildungsweg zu unterstützen.

Das Personal öffentlich geförderter Kulturinstitutionen in Deutschland und auch weiter gefasst die Akteur*innen im Kunst- und Kulturfeld entsprechen nicht der Diversität unserer vielfältigen Gesellschaft. Dieser Missstand setzt schon zuvor in der Ausbildung ein, in den Kunst-, Musik-, Film- und Theaterhochschulen und in den Studiengängen des künstlerischen, gestalterischen und musischen Bereichs. Dies wirft Fragen auf: Welche Schüler*innen entscheiden sich für einen Ausbildungsweg im künstlerischen Bereich? Welche Schüler*innen nicht? Welche können es sich leisten, den Weg einer eher ungewissen Zukunft zu bestreiten? Ein Ingenieurs- oder Jurastudium winkt bekanntermaßen mit stabileren Berufschancen. Die Frage ist aber auch, wer hat ein soziales Umfeld, das bei der Bewerbung an solchen Hochschulen Unterstützung bieten kann? Wer hat Zugriff auf genügend finanzielle Ressourcen, um kostspielige Mappenkurse und Schauspielunterricht zu bezahlen? Dann gibt es aber auch die Frage: Wer besteht in den Aufnahmeprüfungen, die ein hohes kulturelles und soziales Kapital abverlangen?

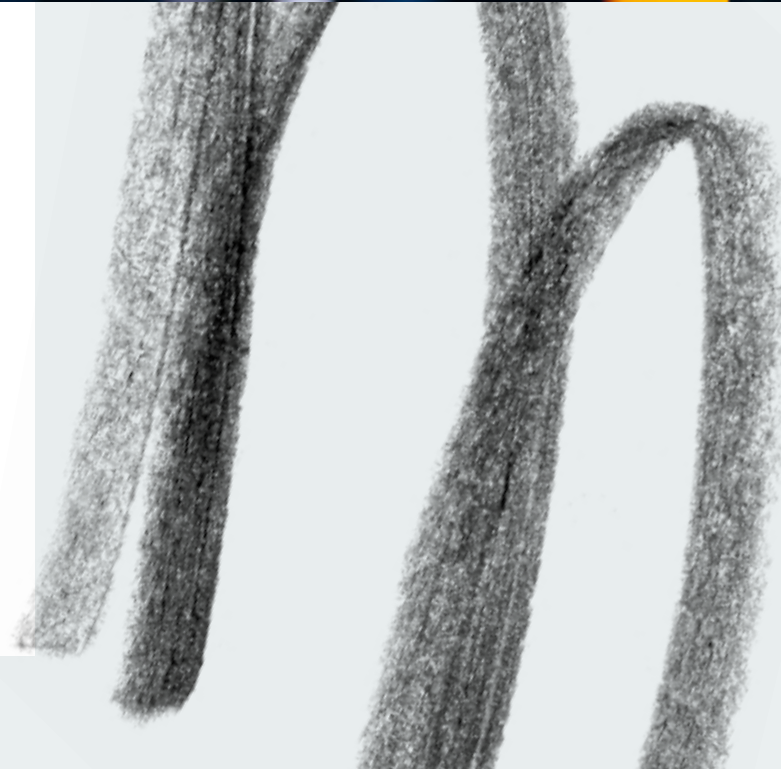


Der Weg zum gewünschten Studiengang im künstlerischen und kulturellen Bereich ist offensichtlich für manche junge Menschen schwieriger als für andere, wie uns auch die Rückmeldungen aus Hochschulen zeigten. Ungleiche Voraussetzungen und Hürden



**„Ich bin mit 1000 Fragen hierher-
gekommen und alle wurden geklärt.
Ich bin jetzt viel entspannter, was
den Studienstart angeht.“**

Ein Teilnehmer der 3. KIWit-School



verschiedener Art können dazu führen, dass sich für Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte die Tür zu einer künstlerischen Ausbildung verschließt. Die Studierendenschaft der Kunst-, Musik- und Theaterhochschulen sollte jedoch die Diversität der deutschen Gesellschaft widerspiegeln, denn nur wenn Menschen mit Migrationsbiografien auf der Hochschulebene repräsentiert sind, können sie danach ihren Platz im Kunst- und Kulturfeld und in dessen Institutionen finden. Die KIWit-School knüpft an genau diesem Punkt an: Das Programm soll junge Menschen in ihren Ausbildungswünschen bestärken, sie ermutigen, ihre Begabungen und Talente zu nutzen und sie dazu befähigen, Zugang zu ihren gewünschten Studiengängen im Kunst- und Kulturbereich zu erhalten.

Durch die drei in den Jahren 2019 und 2020 durchgeführten KIWit-Schools wurden über 80 junge Menschen auf ihrem Ausbildungsweg gefördert. Das Bewerbungsverfahren wurde dabei so niedrigschwellig wie möglich ge-



staltet: Es musste lediglich online ein Bewerbungsformular ausgefüllt und abgeschickt werden. Reise-, Unterkunfts- und Verpflegungskosten wurden von der Stiftung Genshagen übernommen und auch bei der Reiseplanung wurde Unterstützung geleistet. Bewerben konnten sich Jugendliche zwischen 17 und 25 Jahren mit Migrationsgeschichte, die überlegen, eine berufliche Laufbahn im Kunst- und Kulturbereich zu ergreifen und sich Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Zulassungsprüfungen an Hochschulen wünschen.

Die Teilnehmer*innen kamen aus ganz Deutschland für drei Tage im Schloss Genshagen zusammen. Sie konnten in verschiedenen Workshops an ihrer künstlerischen Praxis arbeiten und wurden dabei von Künstler*innen aus den Bereichen Bildende Kunst, Musik, Film und Theater unterstützt. Sie erhielten konkrete Werkzeuge sowie Informationen zur Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfungen an den Hochschulen. In Bewerbungstrainings wurden Techniken der Selbstpräsentation und der Rhetorik sowie des Bewerbungsschreibens vermittelt. Darüber hinaus wurde über das Thema Studienfinanzierung und -förderung informiert. Besonderen Raum wurde dem Thema *Networking* eingeräumt. Dadurch konnten die Teilnehmer*innen sich sowohl mit Kunst- und Kulturschaffenden als auch untereinander vernetzen und wichtige Kontakte für ihre Zukunft knüpfen. Unter anderem war ein Programmpunkt dem Austausch mit Rollenvorbildern aus dem Kunst- und Kulturbereich gewidmet: Hierbei ging es darum, dass Studierende und Kunst- und Kulturschaffende aus verschiedenen Professionen von ihrem Ausbildungsweg berichten, die vielen Fragen der Teilnehmer*innen zu den Bewerbungsverfahren der Hochschulen, dem Studium und Karrierewegen beantworten und Einblicke in ihre spezifischen beruflichen Kontexte geben. Insbesondere dieser Programmpunkt wurde von den Teilnehmer*innen als äußerst wertvoll wahrgenommen, weil er ihnen ganz plastisch vor Augen führte, dass sie ihre Ziele erreichen können, dass andere Menschen mit teils ähnlichen Biografien vor ihnen den Weg in das Kunst- und Kulturfeld beschritten haben und

nun erfolgreich darin agieren. Die Rollenvorbilder konnten die Teilnehmer*innen so in ihren Ausbildungswünschen bestärken, ihnen Mut machen und sie motivieren, ihre Ziele zu verfolgen.

Im Anschluss an die letzte KIWit-School im März 2020 wurde das Programm im Sinne der Nachhaltigkeit durch ein Mentoringprogramm ergänzt. Die ehemaligen Teilnehmer*innen der KIWit-Schools wurden mit Mentor*innen zusammengebracht, die professionell in den Feldern tätig sind, für welche sie sich interessieren. Ziel des Mentoringprogramms war es, die Mentees auch nach der KIWit-School, in einer 1-zu-1-Situation bei der Ausbildungs- und Berufsplanung zu beraten, ihnen Einblicke in den Berufsalltag und das Berufsfeld zu geben, Unterstützung bei der Vorbereitung auf die Zulassungsprüfungen an Hochschulen sowie bei der Praktikumssuche oder bei Bewerbungen zu leisten, Alternativen in der Ausbildung aufzuzeigen und mit Vernetzung zu unterstützen. Den Mentees wurde durch ihre Mentor*innen eine passgenaue Betreuung geboten, die sonst nur jungen Menschen zuteilwird, die über ein entsprechendes soziales Umfeld verfügen, etwa durch Eltern, die beruflich im Kulturfeld tätig sind.

Ehemalige Teilnehmer*innen der KIWit-Schools studieren heute an renommierten Hochschulen. Das Förderprogramm hat gezeigt, dass es talentierten und motivierten Nachwuchs gibt, dem jedoch oftmals der Zugang zu einer Ausbildung im Kunst- und Kulturbereich durch ungleiche Voraussetzungen erschwert wird. Umso relevanter bleibt es daher, diese jungen Menschen als Akteur*innen sichtbar zu machen und sie in ihren Kompetenzen zu stärken. Mit Programmen wie der KIWit-School können Starthilfen geleistet, Wege in die Hochschulen eröffnet und damit Teilhabe ermöglicht werden.



**„Ich lasse meine Selbstzweifel hier,
meine Schüchternheit und die Angst,
meine Kunst anderen Leuten zu
zeigen. Jetzt kann ich sagen, ich bin
Künstlerin und das ist meine Kunst.“**

Eine Teilnehmerin der 2. KIWiT-School



KIWit-Traineeprogramm

Ein Projekt der Stiftung
Genshagen zur diversitätsorientierten
Nachwuchsförderung in BKM-
geförderten Kunst- und
Kulturinstitutionen

Im September 2019 startete die Stiftung Genshagen ein zehnmonatiges Traineeprogramm, das zum Ziel hatte, Hochschulabsolvent*innen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte bei ihrem Berufseinstieg in öffentlich geförderten Kulturinstitutionen zu unterstützen. Das Programm konnte an insgesamt neun verschiedenen BKM-geförderten Einrichtungen deutschlandweit umgesetzt werden, die sich für die Teilnahme am Programm bei der Stiftung Genshagen beworben hatten. Mit dem KIWit-Traineeprogramm konnte neun jungen Menschen mit Migrationsgeschichte durch eine voluntariatsähnliche Anstellung an renommierten Häusern ein wichtiger Schritt zu einer Karriere im Kunst- und Kulturfeld ermöglicht werden. Die Förderung der Trainees und die Stärkung ihrer individuellen Kompetenzen standen im Fokus. So konnten die Trainees etwa von gemeinsamen Besuchen am Programm beteiligter Institutionen sowie von Fortbildungsangeboten zu individuell ausgewählten Themen profitieren.

Zugleich sollte das Projekt einen Beitrag dazu leisten, Veränderungsprozesse in den Einrichtungen anzuregen, um die Personalstruktur der teilnehmenden Kulturinstitutionen langfristig diverser zu gestalten und auf Einstellungshindernisse gegenüber Akteur*innen mit Migrationsgeschichte aufmerksam zu machen. Zu diesem Zweck wurden Mitarbeiter*innen aus den beteiligten Institutionen in das Programm eingebunden, um eine erhöhte Sensibilität für Diversitätsfragen in den Einrichtungen zu schaffen und die Institutionen bei der fachlichen Auseinandersetzung mit einer langfristig diverseren Gestaltung ihrer Personalstruktur zu unterstützen.

Rahmenprogramm

Für die Auftaktveranstaltung des Traineeprogramms und für seine Zwischenauswertung kamen die Trainees und ihre Mentor*innen aus ganz Deutschland in der Stiftung Genshagen zusammen, der Abschluss des Programms musste aufgrund von Covid-19 digital stattfinden. Die Begleitveranstaltungen ermöglichten den Beteiligten, sich untereinander auszutauschen und von den Erfahrungen aus den übrigen Institutionen zu profitieren. Außerdem beinhalteten sie fachliche Weiterbildungsangebote: So wurde die Auftaktveranstaltung inhaltlich durch einen Diversitätsworkshop eingrahmt, der sowohl zur Sensibilisierung und Stärkung als auch zur Erstellung eines *Skill Mapping* der Trainees diente. Bei der Zwischenbilanz des Programms wurde ein praxisorientierter Workshop zum Projektmanagement von Kulturprojekten angeboten. Zudem ging es bei der Zwischenbilanz darum, gemeinsam mit den Trainees die bisherigen Monate zu reflektieren, über erlebte Herausforderungen in ihrem Berufsalltag zu sprechen sowie mögliche Handlungsspielräume für die verbleibenden Monate bis zum Programmende im Juni 2020 zu identifizieren.

Zusätzlich organisierten die Trainees ein Treffen in Berlin und Umgebung, um einen Einblick in die Arbeitspraxis von vier am Traineeprogramm beteiligten Kunst- und Kulturinstitutionen zu erhalten, die Arbeitsbedingungen und unterschiedlichen Arbeitsbereiche in den jeweiligen Einrichtungen besser kennenzulernen und sich untereinander über die Arbeit innerhalb der Institutionen auszutauschen. Zwei weitere geplante Trainee-Treffen in Bremerhaven und Völklingen mussten leider Covid-19-bedingt entfallen. Die Trainees standen stets im engen Austausch, so dass hier ein unterstützendes Netzwerk entstanden ist, das bleiben wird. „Es gab jede Menge kleiner Gewinne durch individuelle Gespräche mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und durch die angebotenen Workshops. Insbesondere der direkte und sehr persönliche Austausch, auch über den Berufsalltag und über Pläne

Rahmenbedingungen innerhalb der Kulturinstitutionen

Die Kunst- und Kulturinstitutionen stellten den Trainees Mentor*innen zur Seite, die diese während des gesamten Traineeprogramms persönlich betreuten. Die Traineegehälter wurden von der Stiftung Genshagen gestellt. Zudem begleitete die Stiftung die Trainees sowie deren Mentor*innen aus den beteiligten Kulturinstitutionen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg.

Bei der Auswahl der teilnehmenden Institutionen war es entscheidend, dass diese sicherstellten, die Trainees von Beginn an als gleichberechtigte Mitglieder des Teams zu betrachten. Ein eigener, voll ausgestatteter Arbeitsplatz war hierfür Grundvoraussetzung. Die Einrichtungen sollten zudem eine Grundsensibilität für das Thema Diversität mitbringen, was bedeutet, dass auf unterschiedlichen Institutionsebenen bereits eine Auseinandersetzung mit der Thematik stattgefunden haben sollte. Die Trainees sollten explizit nicht die Aufgabe der „Diversitätsbeauftragten“ in den Kulturinstitutionen übernehmen, sondern erste fundierte berufliche Erfahrungen als Kunsthistoriker*in, Medienpädagog*in, Kulturmanager*in etc. in einer öffentlich geförderten Kulturinstitution sammeln. Die Teilnahme am Traineeprogramm stellte somit eine relevante Grundlage für ihren weiteren Berufsweg im Kunst- und Kulturbereich dar.

und Visionen von Trainer*innen, Projektleitung, Mentor*innen und Trainees, hat mich auf meinem Weg sehr unterstützt“, resümiert eine Trainee.

Während der Abschlussveranstaltung wurden noch einmal das Programm, seine Chancen und Schwächen reflektiert: Wie verlief die Arbeit in den Häusern für die Trainees während der vergangenen zehn Monate? In welchen Bereichen konnten sie sich besonders gut einbringen? Was nehmen sie für sich und ihre persönliche bzw. berufliche Weiterentwicklung aus dem Programm mit? Welchen Beitrag konnte das Programm mit Blick auf ein stärkeres Diversitätsbewusstsein innerhalb der Institutionen leisten? Was könnten Zukunftsstrategien für die Trainees und ihre Institutionen für die Zeit nach dem Programmende sein? Nachwuchsförderungsprogramme wie ein solches Traineeprogramm erfordern eine konstante Begleitung, Kommunikation und Evaluation, um ihre Qualität zu gewährleisten und den Trainees eine bestmögliche Ausbildung zu ermöglichen. Die Institutionen müssen sich hierzu verpflichten und gewinnen im Gegenzug neue, junge Perspektiven und im besten Falle optimal eingearbeiteten Nachwuchs für ihre Häuser.

Ein Traineeprogramm kann nicht eine gesamte diversitätsorientierte Organisationsentwicklung einer Kultureinrichtung ersetzen. Es kann jedoch wichtige Reflexionsimpulse in die Institutionen tragen, um Strategien zur Öffnung in den Blick zu nehmen – auf der Personalebene und darüber hinaus. So wurde der Stiftung Genshagen

von den beteiligten Kulturinstitutionen des Programms mehrfach gespiegelt, dass bereits der Bewerbungsprozess bzw. das Nachdenken über das spezifische Stellenprofil und die Tätigkeitsfelder der Trainees bereichernde Erfahrungen für die Einrichtungen waren und zu einer erhöhten Sensibilisierung in Diversitätsfragen geführt haben. „Jeder Impuls zur Diversitätsentwicklung ist hilfreich. Ich bin mir sicher, dass dieser Prozess dauerhaft anhalten muss, damit wir in einer diversen und darin gleichberechtigten Gesellschaft leben können. Das Programm hat in unserem Haus einen relevanten Beitrag leisten können“, fasst ein Mentor seinen Gesamteindruck zusammen.

Durch Förderprogramme wie das KIWit-Traineeprogramm können bisher unterrepräsentierten Akteur*innen Wege in das Arbeitsfeld Kunst und Kultur eröffnet werden. Umso wichtiger bleibt es, Ressourcen bereitzustellen, um flächendeckend Berufseinstiegsstellen wie Traineeships und Volontariate zu ermöglichen und längerfristige Perspektiven anbieten zu können.

Folgende Institutionen haben am KIWit-Traineeprogramm teilgenommen:

Akademie der Künste, Berlin
Deutsches Auswandererhaus, Bremerhaven
Deutsches Kulturforum östliches Europa, Potsdam
Museum für Sepulkralkultur, Kassel
Stiftung Brandenburgische Gedenkstätten - Gedenkstätte und Museum Sachsenhausen, Oranienburg
Stiftung Gedenkstätten Buchenwald und Mittelbau-Dora, Weimar
Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg, Potsdam
Vision Kino - Netzwerk für Film- und Medienkompetenz, Berlin
Weltkulturerbe Völklinger Hütte - Europäisches Zentrum für Kunst und Industriekultur, Völklingen



„Die“ kommen doch (nicht) von alleine

Anna Zosik

2018 startete das Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes. Seitdem haben sich 39 Kulturinstitutionen – Theater, Museen, Bibliotheken, eine Staatsphilharmonie und eine Musikschule – auf den Weg gemacht, innerhalb von vier Jahren die kulturelle Diversität in ihren Programmen, Personalstrukturen und beim Publikum zu erhöhen. Alle haben sie erkannt, dass sich in ihren institutionellen Strukturen die zunehmende Ausdifferenzierung der Gesellschaft nicht widerspiegelt. Braucht man aber deshalb gleich ein solches Programm? Oder könnte man nicht einfach darauf setzen, dass der Fakt einer immer diverser werdenden Gesellschaft in absehbarer Zukunft automatisch dazu führen wird, dass auch Kulturinstitutionen „von alleine“ heterogener werden? Ganz nach dem Motto, dass in einer Gesellschaft, die immer stärker von kultureller Vielfalt geprägt wird, immer mehr diverse Personen in Kultureinrichtungen mitbestimmen und damit auch das Programm diverser wird, was dann dazu führt, dass ein diverses Publikum erreicht wird. Das klingt zwar plausibel, ist jedoch, wie die Erfahrungen zeigen, nicht automatisch der Fall.

Die breite Debatte über die Frauenquote in Politik und Wirtschaft, die seit den 1960er-Jahren geführt wird, zeigt, wie schwierig es ist, in den bestehenden etablierten Strukturen ein neues Verständnis zu schaffen und Personalveränderungen vorzunehmen. Die Deutsch-Schwedische ALLBRIGHT STIFTUNG, eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin, setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. In ihrem Bericht von 2018 mit dem Titel „Die Macht der Monokultur“ stellt sie fest:

„Die deutschen Börsenunternehmen rekrutieren ihre Vorstände seit Jahrzehnten nahezu unverändert nach immer gleichem Muster, so dass die Vorstandsmitglieder sich in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Ausbildung sehr ähnlich sind: überwiegend männliche, westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler Mitte Fünfzig. So ist ein ‚Thomas-Kreislauf‘ in der Rekrutierung der Vorstände entstanden: Thomas ist im September 2018 der häufigste Name in den Börsenvorständen und es gibt mehr Thomasse und Michaels (60) als Frauen insgesamt (56). Thomas ist auch der häufigste Name unter den Vorstandsvorsitzenden: 7 Vorstandsvorsitzende heißen Thomas, nur 4 Vorstandsvorsitzende sind Frauen. Und dieser Kreislauf setzt sich ungebrochen fort. Die Zahl der Thomasse ist im vergangenen Jahr sogar weiter gestiegen – in ungefähr gleichem Maße wie die Zahl der

* DIE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.

Frauen: Es gab in den Vorständen einen Zuwachs von 5 Thomassen und 6 Frauen. Gleichzeitig stieg die Anzahl der Michaels um 3, und so gab es einen größeren Zuwachs an Thomassen und Michaels als an Frauen in den deutschen Börsenvorständen.“

Der „Thomas-Kreislauf“ zeigt, dass die Sehnsucht nach einem Spiegelbild in Rekrutierungsprozessen offensichtlich eine größere Rolle spielt als gesellschaftliche und politische Debatten. Besonders dann, wenn es um Machtpositionen geht. Obwohl Konsens darüber herrscht, dass es gut ist, wenn mehr Frauen in Führungspositionen kommen, ist der Selbstreproduktionsreflex stärker.

Im Bereich Kultur scheinen die gleichen Mechanismen in Hinblick auf die Beteiligung von Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte zu wirken. Zwar gibt es unter ihnen eine große Zahl an Kulturschaffenden – den Zugang zu Kultureinrichtungen und hier insbesondere zu Führungspositionen im Kulturbetrieb finden dagegen nur sehr wenige. Auch in den Institutionen im 360°-Programm findet man nur vereinzelt Leitungspersonen mit einem sogenannten „Migrationshintergrund“.

Besonders schwierig gestaltet sich der Zugang zu Kultureinrichtungen für diejenigen Personen, die nicht aus einem sozial- und bildungsstarken Milieu stammen. Sich in den etablierten Kultureinrichtungen der so genannten „Hochkultur“ bewegen zu können, heißt, sich ihre Verhaltens- und Dresscodes, die „passenden“ Redeweisen und das „passende“ Wissen anzueignen und zu beherrschen. Für Menschen aus der Einwanderungsgesellschaft ist das oft eine doppelte Anpassungsleistung, weil es nicht nur um die soziale Frage, sondern auch um einen reflexiven Umgang mit der eigenen Herkunftskultur geht. Dazu kommt, dass innerhalb der Institutionen nicht selten klischeehafte und diskriminierende Zuschreibungen gegenüber dieser Menschengruppe vorzufinden sind.

Aladin El-Mafaalani, ein deutscher Soziologe und Bildungsforscher, der zahlreiche Publikationen zu Bildungsbiografien von Aufsteigern aus der Einwanderungsgesellschaft veröffentlicht hat, identifiziert zwei Aspekte, die in den Biografien der Aufsteiger*innen als Schlüsselmomente auf dem Weg aus unterprivilegierten Milieus in die gesellschaftliche Anerkennung vorzufinden sind.

Zum einen ist das eine starke intrinsische Motivation zur Überwindung des Herkunftsmilieus, das als Hindernis zum Aufstieg erkannt wird. Die Aneignung der neuen gesellschaftlichen Tools ist dabei kein einfacher Prozess. Der Aufstieg geht mit der Erfahrung der Entfremdung einher. Er bedeutet, sich äußerlich wie auch innerlich von den bisherigen Gewohnheiten und Wertvorstellungen zu distanzieren oder eine solche Distanzierung verarbeiten zu müssen.

Es bedeutet nicht selten, der eigenen Familie und dem bisherigen gesellschaftlichen Umfeld fremd zu werden. Gerade für Personen, die aus gesellschaftlichen Zusammenhängen kommen, in denen die Familie im Zentrum steht, sind das schmerzhafteste Prozesse.

Ein zweites Schlüsselmoment, das auf dem Weg des Milieuwechsels unabdingbar zu sein scheint, ist, eine Person zu haben, die einen dabei unterstützt. Mafaalani beschreibt es so: Es hat sich zum richtigen Zeitpunkt im Jugendalter jemand gefunden, der geholfen hat, eine Tür zu einer anderen Welt zu öffnen,

Der Aufstieg geht mit der Erfahrung der Entfremdung einher.

jemand der Geduld mitgebracht hat. Und dann auch später, im Erwachsenenalter ist ein Vorbild, eine schützende Hand wichtig, um die Unsicherheiten und Krisen, die sich auf dem Weg des Aufstiegs auftun, meistern zu können.

Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die diverse Stadtgesellschaft den Zugang zu den Kulturinstitutionen nicht automatisch „von alleine“ findet. Es braucht dazu Unterstützungsangebote, Fördermodelle, gesetzliche Rahmenbedingungen, eine offene Willkommenskultur und ein ernst gemeintes Interesse.

Die Institutionen im 360°-Programm beklagen oft, dass es nicht genug Nachwuchs aus der Migrationsgesellschaft gibt: zu wenig Schauspieler*innen, Dramaturg*innen, Kurator*innen, Bibliothekar*innen, etc.

Es gibt allerdings erste Lösungsansätze: Im 360°-Programm werden zahlreiche Strategien erarbeitet, um die größere Vielfalt in eigenen Strukturen zu erreichen. So werden z.B. Fortbildungsangebote und Sensibilisierungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen durchgeführt, Steuerungsgruppen für Diversitätsprozesse gegründet, neue Leitbilder erstellt oder diversitätssensible Anpassungen von Ausschreibungen und Personalauswahlverfahren erarbeitet. Es werden Maßnahmen realisiert, die auf Gewinnung des Nachwuchses aus der migrantischen Gesellschaft zielen. Hier sind vor allem die Bibliotheken Vorreiter. Mit Formaten wie „Berufsfelderkundung“, Schülerpraktika oder Peer-Programmen wenden sie sich gezielt an ihre Kooperationspartner, darunter Schulen, in denen der Anteil an Jugendlichen aus Einwandererfamilien groß ist. Auch auf der Ebene der Programmgestaltung werden zahlreiche, auch partizipative Projekte durchgeführt, die von Akteur*innen aus der migrantischen Gesellschaft gestaltet werden, wie Vereine, Künstler*innen, Autor*innen, etc. So entstehen neue Narrative und neue ästhetische Herangehensweisen.

Bei der Vielfalt dieser Ansätze wird sich zeigen, wie sie dauerhaft den Eingang in die Kulturinstitutionen finden. Die Change-Prozesse sind oft mit Widerständen verbunden. Und sie brauchen Zeit. In der über zweihundertjährigen Tradition der Kultureinrichtungen sind Strukturen, Denk- und Arbeitsroutinen entstanden, die in vier Jahren sicherlich nur ansatzweise verändert und erweitert werden können. Ob sie nachhaltig ihre Wirkung entfalten und eine strukturelle Verankerung finden können, wird sich zeigen. Die Kultureinrichtungen, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, haben den kulturpolitischen Auftrag, für die breite Gesellschaft da zu sein. Ihre gesellschaftliche Relevanz hängt davon ab, ob sie es schaffen, auf den demografischen Wandel entsprechend zu reagieren.

Anna Zosik ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Kulturstiftung des Bundes und dort zuständig für das Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft. Außerdem war sie Projektmanagerin für Kulturelle Bildung in der Zukunftsakademie NRW, ist Mitbegründerin von „eck_ik büro für arbeit mit kunst“ Berlin und Teaching Artist an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Erste Schritte – Über Checklisten hinaus

Ein Leitfaden für diversitätsorientierte Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich

Einleitung

„Wir würden ja gerne qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund/ of Color^{1/} mit Behinderung einstellen – doch wie erreichen wir eine diversere Bewerber*innenschaft? Können Sie unsere Ausschreibung nicht über Ihre Verteiler verschicken?“ Diese Frage wird uns häufig in der Begleitung von Häusern ganz zu Anfang gestellt, oftmals verbunden mit dem Wunsch nach Checklisten, Best-Practice-Beispielen und konkreten, schnell umzusetzenden Handlungsansätzen. So verständlich dieser Wunsch ist – so einfach ist er nicht einzulösen. Denn es gibt keine Patentrezepte: Diversitätsorientierte Personalgewinnung ist ein kontinuierlicher Prozess, der im Grunde nie abgeschlossen ist. Denn Maßnahmen müssen immer wieder neu evaluiert, erweitert oder nachjustiert werden. Zudem müssen diese auf die jeweilige Organisation zugeschnitten sein, das heißt: Jede Organisation, jede Institution, jedes Haus muss eigene spezifische Lösungen und Maßnahmen für personalbezogene Öffnung finden.

¹ Person of Color, People of Color (PoC) ist eine Selbstbezeichnung und politischer Bündnisbegriff von Menschen, die Rassismuserfahrungen machen. Die Bezeichnung ist in der Bürgerrechtsbewegung der USA entstanden. Hierbei geht es nicht um eine Beschreibung von rassistisch beschriebenen körperlichen

Merkmale wie beispielsweise der Hautfarbe, sondern der Begriff verweist auf gemeinsame Rassismuserfahrungen und gesellschaftliche, widerständige Positionierungen (vgl. Online-Glossar von Diversity Arts Culture: <https://www.diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/poc-person-color>).

Außerdem – und das ist besonders wichtig: Diversität entsteht nicht einfach, weil ein paar Personen eingeladen werden, die vorher nicht anwesend waren. Damit die Einstellung von einzelnen, zum Beispiel Schwarzen Personen oder People of Color, nicht zu „Tokenism“ führt – das heißt, dass Personen feigenblattartig oftmals auf unteren Hierarchieebenen eingestellt werden, ohne dass eine wirkliche Einbindung von neuen Perspektiven institutionell mitgedacht ist – braucht es einen diversitätssensiblen Blick auf die gesamte Institution und einen Willen zur Veränderung.

Mit diesem Leitfaden zur diversitätsorientierten Personalgewinnung möchten wir zu einem Nachdenken über das Wirken diskriminierender, ausschließender Barrieren, Normen und Verfahren einladen und den Blick öffnen für Handlungsspielräume einer diskriminierungskritischen Praxis. Wir zeigen zuerst, was das Konzept Diversitätsorientierung bedeutet und welche Anforderungen sich daraus für Kulturbetriebe ergeben. Danach blicken wir auf vier erste Schritte, um Personalpolitik diversitätsorientiert zu gestalten. Die Grundsätze, Kriterien und Handlungsempfehlungen, die wir im Folgenden vorstellen, basieren auf unserer Beratungspraxis sowie auf Texten und Handreichungen, die größtenteils von Personen mit eigenen Diskriminierungserfahrungen und langjähriger Expertise und Praxiserfahrung im Feld verfasst wurden. Diese Verweise finden sich immer wieder in diesem Text verstreut, aber auch gesammelt im Literaturverzeichnis am Ende des Beitrags.

Lena Prabha Nising ist Erziehungswissenschaftler*in (M.A.) und Bildungsreferent*in. Zudem ist sie freiberuflich tätig als Berater*in und Referent*in im Kontext von macht- und rassismuskritischer Bildungsarbeit, Intersektionalität sowie diversitätsorientierter Öffnung von Institutionen. Hier beschäftigt sie u.a. die Frage, wie eine vielfaltssensible, rassismuskritische Öffnung von Kulturbetrieben gelingen kann.

Sophie Ali Bakhsh Naini ist Kulturwissenschaftlerin (M.A.) sowie Social Justice und Diversity Trainerin mit einem inhaltlichen Fokus auf Rassismuskritik und Beraterin für diversitätsorientierte Öffnung von Organisationen mit Fokus auf Kulturbetriebe. Darüber hinaus ist sie Beraterin bei *Vielfalt entscheidet - Diversity in Leadership*, einem Arbeitsbereich von Citizens For Europe, wo sie ebenfalls die Geschäftsführung als Referentin unterstützt.

Diversitätsorientierung – was ist das eigentlich?

Wenn wir in unserer Arbeit von „Diversitätsorientierung“ sprechen, beziehen wir uns vor allem auf einen Diversitätsbegriff, der in der Tradition von Schwarzen und queeren² Bürgerrechtsbewegungen und Bewegungen von Menschen mit Behinderungen in den USA im 20. Jahrhundert steht und insbesondere Machtverhältnisse und deren Geschichte in den Blick nimmt sowie Ausschlüsse auf individueller, gesellschaftlicher und struktureller Ebene thematisiert. So sind beispielsweise Rassismus, Sexismus sowie Diskriminierung in Bezug auf sozio-ökonomische Herkunft (Klassismus) oder in Bezug auf Behinderung (Ableismus) Diskriminierungsformen, die in sozialen und institutionellen Strukturen – auch in Kultureinrichtungen – immer noch bestehen und unbewusst und ungewollt reproduziert werden. Es ist also wichtig, bei der Verwendung des Wortes „Diversity“ neben der positiven Bedeutung von Vielfalt auch diskriminierende Strukturen zu benennen und die Schaffung von Chancengerechtigkeit in unterschiedlichsten Lebenszusammenhängen anzustreben. Für unseren Arbeitsansatz bedeutet das: Wir denken Diversität eng verschränkt mit einer Antidiskriminierungspolitik, die die Schaffung gerechterer Zugänge in unterschiedlichen Diversitätsdimensionen anvisiert, so dass Personen unabhängig von den eigenen Lebenslagen und der eigenen Identität selbstverständlich gleichwertig und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können.

Diversitätsorientierte ÖFFNUNG heißt... ver_lernen von Anfang an

Die Umsetzung von Öffnungsprozessen bedeutet nicht einfach, nur einer vorhandenen Stuhlreihe einen freien Stuhl hinzuzufügen. Sondern, um bei diesem Bild zu bleiben: Öffnung heißt, dass der Raum in Bewegung kommt, dass aufgestanden wird, Stühle gerückt werden, in ein gemeinsames Sprechen, Reflektieren, Planen und Neukonzipieren gegangen wird. Und dies nicht als spontane Umräumaktion, sondern als Teil eines Auseinandersetzungsprozesses, eines aktiven „Unlearning“, wie es die postkoloniale Theoretikerin Gayatri Spivak benennt (vgl. Spivak 1996). „Unlearning“ nicht im Sinne eines Vergessens, sondern des Ver_lernens – einer aktiven Auseinandersetzung mit gelernten Selbstverständnissen, Privilegien sowie auf Organisationskultur bezogenen impliziten Normen, unhinterfragten Verfahren und historisch gewachsenen Machtstrukturen – hin zu einer Verantwortungsübernahme. Denn so wichtig Nachdenken, Lernen und Reflektieren auch ist – es sollte in Anlehnung an Sara Ahmed nicht zu einem selbstreferentiellen Prozess werden, bei dem es bei einem „sich gut fühlen“ (vgl. Ahmed 2012: 61) bleibt, sondern in eine gelebte Praxis übergehen. Wir begreifen dies als Teil von Professionalität, ohne die es für Kultureinrichtungen heutzutage nur schwer möglich ist, angemessen auf die aktuellen künstlerischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, auf Diskurse, Aufträge und Zielgruppen einzugehen.

² Queer ist eine politische Selbstbezeichnung von Personen, die sich jenseits von heteronormativer Zweigeschlechtlichkeit bzw. Heterosexualität verorten.

³ Die Servicestelle Diversity Art Culture bietet beispielsweise Beratung und Fortbildungen für in Berlin ansässige Kulturbetriebe an.

⁴ Die RAA Berlin (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie e.V.) hat das Konzept diversitätsorientierte Organisationsentwicklung erarbeitet und bietet diese auch an. Auf Ihrer Website (raa-berlin.de) hat sie eigene Publikationen mit Einblicken zum Thema veröffentlicht.

Gelingensfaktoren – Über die Checkliste hinaus...

Bevor wir konkreter auf eine diversitätsorientierte Personalgewinnung eingehen, möchten wir folgende Punkte als zentral benennen:

Diversitätsorientierung als Querschnittsaufgabe verstehen und leben:

Um sich diversitätsorientiert entwickeln zu können, muss in einer Organisation ein Bewusstsein für Diskriminierungen und der tatsächliche Wille zur Veränderung vorhanden sein. Führungskräfte, wie z.B. Personalverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte oder Bereichsleitungen, sind besonders bei Veränderung von Personalpolitik Schlüsselpersonen^{innen}, da sie die Schnittstelle zu den Teams bilden und mit Befugnissen oder Ressourcen ausgestattet sind.

Auch wenn diesen Personen eine besondere Rolle zukommt, sollte Diversitätsorientierung – als Anti-Diskriminierungspolitik und gelebte Betriebskultur verstanden – alle Personen im Team inkludieren und von allen mitgetragen werden. Die Etablierung einer Steuerungs-/Arbeitsgruppe mit Vertreter*innen aller Arbeitsbereiche kann hierbei ein Weg sein, um Mitarbeiter*innen in Prozesse einzubeziehen und Maßnahmen auf Ebene einer konkreten Arbeitspraxis zu entwickeln und zu implementieren.

Lernräume schaffen:

Diversitätsorientierung beinhaltet ein Lernen über Diskriminierungsverhältnisse und über ausgrenzende Strukturen, sowie das Finden einer gemeinsamen Definition grundlegender Begriffe wie beispielsweise „Diversität“. Gezielte Fortbildungsangebote für das gesamte

Team – auch für die Leitungsebene – Durchführung von Strategie-/Teamtage zum Thema Diversitätsorientierung, aber auch generell die Etablierung einer Kultur des Austauschs, der gemeinsamen Reflexion, zum Beispiel in Teamsitzungen oder durch Supervisionsangebote, sind hierbei wichtige Schritte.

Damit Lernen nicht auf Kosten von marginalisierten Personen erfolgt, sollte Empowerment und ein parteilicher Ansatz bei Diskriminierungen zentral mitgedacht werden – beispielsweise indem Mitarbeitende, die geteilte Erfahrungen von Diskriminierungen machen, an Empowermentworkshops teilnehmen können oder eigene Austausch- und Vernetzungsräume haben.

Holen Sie sich Unterstützung:

Wenn Sie sich dazu entschlossen haben, sich diversitätsorientiert zu öffnen, ist für einen nachhaltigen und wirksamen Prozess eine externe Beratung und Begleitung durch Expert*innen mit Erfahrungswissen zu Diskriminierung³ (z.B. Organisationsberater*innen, Prozessmoderator*innen, Supervisor*innen) hilfreich. Ein Blick von außen und die explizit zum Thema passende Expertise speziell zum Thema diversitätsorientierte Organisationsentwicklung⁴, unterstützt dabei, mit Planung und Reflexion vorzugehen. Nicht zuletzt dafür müssen ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen bereitgestellt werden.

Vier erste Schritte

Um Personalpolitik diversitätsorientiert zu gestalten reicht es nicht, wie zu Anfang schon erwähnt, nur andere Verteiler bedienen zu wollen. Vielmehr muss eine umfassende Hinterfragung der bisherigen Personalpolitik stattfinden, um Stellschrauben zu identifizieren, anhand derer Barrieren abgebaut und Öffnung vorangebracht werden können. Das Arts Council England hat mit dem *Culture Change Toolkit*⁵ eine Sammlung von Anleitungen und Best Practice Beispielen für eine diversitätsorientierte Personalpolitik erarbeitet und online zur Verfügung gestellt. Anhand dieser Punkte und Fragen können Sie einerseits Ihren Status Quo überprüfen und erhalten Anhaltspunkte zu Maßnahmen, die Sie für eine diversitätsorientierte Personalpolitik umsetzen können. Auch hier gilt: Maßnahmen müssen auf die jeweilige Organisation oder den jeweiligen Betrieb zugeschnitten sein, weshalb die Leitfragen keine organisationspezifische Analyse Ihrer Personalpolitik ersetzen. Dennoch gewinnen Sie hier schon einmal einen Eindruck, welche Themen und Fragen von Bedeutung sein können. Auf vier Punkte, nämlich die Analyse von Ausschlüssen, Verfahren der Stellenbesetzungen, Betriebsklima sowie Zugänge, möchten wir im Folgenden näher eingehen:

1

Der Blick auf den Status Quo

Vor der Maßnahmenentwicklung ist ein Blick auf den Status Quo Ihrer Personalpolitik essenziell. Bezüglich der Analyse von Ausschlüssen verschiedener von Diskriminierung betroffener Gruppen können Sie sich an den Dimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes⁶ orientieren, zusätzlich empfehlen wir die Dimensionen der sozialen bzw. sozio-ökonomischen Herkunft sowie Diskriminierung aufgrund ostdeutscher Herkunft mit zu berücksichtigen.

Es ist wichtig zu erfahren, welche von Diskriminierung betroffenen Gruppen auf welcher Ebene in der Organisation vertreten sind. Eine eigenständige Erhebung zu Diskriminierungserfahrungen innerhalb des Personals durchzuführen, bedarf allerdings Fachexpertise und sollte im besten Fall ausgelagert und von externen Akteur*innen übernommen werden. Zum einen ist es datenschutz-

⁵ <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/culture-change-toolkit#section-1>

⁶ Dazu zählen im Wortlaut des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ (§1, AGG).

⁷ Das Projekt Vielfalt Entscheidet – Diversity in Leadership von Citizens For Europe entwickelt Ansätze zur Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten. Im Rahmen des Projekts wurden sechs Kernprinzipien entwickelt, die im Sinne des Datenschutzes sowie der Persönlichkeitsrechte erfüllt sein müssen: <https://vielfaltentscheidet.de/argumente-fuer-gleichstellungsdaten/?back=35>.

⁸ Koopmans, Ruud/Veit, Susanne/Yemane, Ruta (2018): Ethische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung, in: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) Working Paper, <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2018/vi18-104.pdf>.

⁹ Anonymisierte Bewerbungsverfahren garantieren nicht zwangsläufig eine Herstellung von Chancengleichheit. Sie müssen von weiteren Maßnahmen wie zum Beispiel der Sensibilisierung zum Thema Diskriminierung, Standardisierung von Bewertungen etc. begleitet sein, um wirksam zu werden.

¹⁰ <https://www.diversity-arts-culture.berlin/angebote-und-veranstaltungen/diversitaetskompetenz>

2

rechtlich anspruchsvoll, sensible Daten von Angestellten zu erheben und zu verwalten. Zum anderen birgt dies das Risiko, diskriminierende Zuschreibungen zu (re)produzieren, wenn beispielsweise keine Selbstbezeichnungen benutzt werden oder Diskriminierungserfahrungen aufgrund von äußerlichen Merkmalen vermutet und zugeschrieben werden.⁷

Verfahren der Stellenbesetzung

Da Ausschlüsse nicht erst an der Tür zu Kultureinrichtungen beginnen, sondern beispielsweise schon im Bildungsbereich wirkmächtig sind und somit Bildungsbiografien nachhaltig beeinflussen können, fallen Personen, die Diskriminierungen erfahren, oftmals durch Bewerbungsraaster, da ihr Lebenslauf von der geradlinigen Norm abweicht oder Referenzen wie die Ausbildung an einer renommierten Kunsthochschule fehlen. Eine diversitätsorientierte Personalgewinnung sollte diese Ausschlüsse anerkennen und beispielsweise, wenn möglich, vergleichbare Qualifikationen als Alternative zu Hochschulabschlüssen in Betracht ziehen oder Brüche in Lebensläufen als Erfahrungsschatz werten.

Für eine diversitätsorientierte Personalpolitik ist es daher essenziell, spezifisch die Verfahren der Stellenbesetzung zu betrachten und auf deren Vergleichbarkeit hinzuarbeiten. In großen Museen laufen Verfahren der Stellenbesetzung beispielsweise oftmals stark formalisiert ab mit wenig Spielraum für Reflexion und Veränderung. Das heißt beispielsweise, dass die gängigen Zugangsvoraussetzungen in Bezug auf Bildungsabschlüsse und Erwerbs-/ oder künstlerische Laufbahnen (wer hat wo studiert, an welchen Orten schon ausgestellt, gearbeitet, publiziert etc.) sehr hoch sind. In anderen Bereichen des Kultursektors hingegen, insbesondere bei künstlerischen Berufen im Theaterbereich, finden Vorstellungsgespräche oft informell, zum Beispiel nach einer Vorstellung auf ein Bier in der Theaterkantine statt. Dies führt dazu, dass die Qualifikationen der Bewerber*innen nicht hinreichend verglichen werden, was bewirken kann, dass bewusste oder unbewusste Zuschreibungen und Vorurteile verstärkt werden. Der sogenannte *Unconscious Bias* (zu deutsch: Unbewusstes Vorurteil) wird hier wirkmächtig: Studien belegen die Annahme, dass Personen vorzugsweise eingestellt werden, die der einstellenden Person in Bezug auf Geschlecht, Herkunft, Werdegang, Habitus ähneln.⁸

Eine Standardisierung von Bewerbungsprozessen sowie von Auswahl- und Bewertungskriterien kann hierbei helfen, vorurteilsbasierte Entscheidungen zu minimieren.

Darüber hinaus gibt es einige weitere Aspekte zu beachten:

- Gibt es Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl? (z.B. anonymisierte Bewerbungsverfahren⁹, standardisierte Interviewleitfäden, Quoten zum Nachteilsausgleich).
- Wird bei Bewerbungsverfahren darauf geachtet, eine Vielfalt an biografischen und fachlichen Erfahrungen zu berücksichtigen und wertzuschätzen?
- Werden die herkömmlichen Ausschreibungskanäle erweitert?
- Wird im Vorstellungsgespräch Diversitätskompetenz¹⁰ abgefragt und als Auswahlkriterium bewertet?

„Positive Diskriminierung“

Oft wird bei Quoten und ähnlichen Maßnahmen von „positiver Diskriminierung“ gesprochen. Dieser Begriff ist im Kontext von Antidiskriminierungspolitik jedoch irreführend. Hierfür ist es wichtig, die begriffliche Unterscheidung von „Ungleichbehandlung“ und „Diskriminierung“ zu verstehen. Letztere beinhaltet eine gesellschaftliche Benachteiligung. Ungleichbehandlung ist, soweit sie sachlich begründet ist, gesetzlich vertretbar. Anwendung findet sie zum Beispiel durch das Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz – BGG) und das Bundesgleichstellungsgesetz zur Gleichstellung von Männern und Frauen. Die Ungleichbehandlung oder Bevorzugung erfolgt jedoch ausdrücklich bei gleichen Qualifikationen. Ein verbindliches Gesetz für die Förderung von Menschen, die Rassismus erfahren, gibt es noch nicht.

Ausschreibungstexte sollten die Stelle – im Hinblick auf Aufgaben, Anforderungen, Qualifikationen, Stundenzahl etc. – so genau wie möglich beschreiben. Auf diese Punkte zu achten, fördert die Zugänglichkeit von Ausschreibungstexten. Überfrachtete Texte mit ausgesprochen vielen und hohen zu erwartenden Anforderungen, können Bewerber*innen, die von Diskriminierung betroffen sind oder deren Lebenslauf von der erwarteten Norm abweicht, abschrecken und davon abhalten, sich überhaupt zu bewerben. Demgegenüber ist es für die Zugänglichkeit der Ausschreibung vorteilhaft, einen Abschnitt darüber zu verfassen, was Sie als Arbeitgeber*in bieten und wie Sie sich selbst als lernende Institution verstehen. Dies können Weiterbildungsmöglichkeiten sein, Hinweise zu Prozessen der Organisationsentwicklung, diskriminierungskritische Reflexions- und Empowerment-Räume oder andere Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas. Eine Benennung solcher Maßnahmen zeigt ein Bewusstsein dafür, dass auf beiden Seiten Erwartungen bestehen und auch seitens der Institution aktiv Verantwortung für eine Diversitätsorientierung übernommen wird.

3

Förderung eines angenehmen Betriebsklimas

Wie schon anfänglich gesagt – Diversität entsteht nicht, indem Personen eingestellt werden, die vorher nicht da waren, sondern Diversität als gelebte Praxis benötigt Strukturen, in denen sich alle wohlfühlen und sich einbringen können. Doch in einem stark hierarchisierten Kulturbetrieb gelten oftmals ungeschriebene Normen, die dem Einbezug von unterschiedlichen Perspektiven entgegenstehen. Der Text „White Supremacy Culture“ (Okun/Jones 2001, leider nur auf Englisch verfügbar) beschreibt beispielsweise, wie implizite Normen wie Perfektionismus oder Individualismus oder bestimmte Arbeitsweisen und Verfahren, wie z.B. die Fokussierung auf das geschriebene Wort als Teil der Organisationskultur, zu Ausschlüssen führen können, weil sie als Norm und Standard gelten, ohne dass das jemals bewusst und proaktiv von den in den Organisationen arbeitenden Menschen benannt oder ausgewählt wurde. Ein erster Schritt, um Raum für eine wirklich diverse Organisation zu schaffen, ist es, diese Normen und Standards erkennen und benennen zu können und darauf basierend konkrete Gegenstrategien zu formulieren. Die Etablierung einer wertschätzenden Betriebskultur, die Schaffung von Transparenz über Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen oder die Förderung von kollaborativen, gemeinschaftlichen Arbeitsweisen können hierbei beispielsweise wichtige Schritte sein, um eine Arbeitskultur zu schaffen, die Vielfalt anerkennt.

4

Folgende Fragen helfen bei der Reflexion bestehender Betriebskulturen weiter:

- Gibt es eine Arbeitskultur, die Mitarbeitende dazu einlädt, eigene Ideen und unterschiedliche Erfahrungen einzubringen?
- Können Aufgabenfelder und Arbeitszeiten so frei gestaltet werden, dass sie ein flexibleres Arbeiten ermöglichen?
- Gibt es eine Transparenz über Entscheidungsprozesse und Vergütungspraxis?
- Wird der Aufbau und die Nutzung von Empowerment-Räumen und Reflexionsräumen unterstützt? (z.B. durch Supervision, Teilnahme an Intervisionsgruppen, Möglichkeit zur Teilnahme an Empowerment-Seminaren)
- Gibt es ein internes/externes Verfahren zum Umgang bei Vorfällen von Diskriminierungen – z.B. gibt es Ansprechpersonen, eine Antidiskriminierungs-Strategie/Policy?
- Wird nachhaltig in die Einbindung von unterschiedlichen Communities sowie langfristige Vernetzung investiert?

Schaffung von ZUGÄNGEN von Anfang an

Auch (bezahlte) Praktika, Stipendienprogramme oder Freiwilligendienste wie BFD, FSJ-Kultur, Volontariate etc. können erste Ansatzpunkte sein, um langfristig Zugänge zu schaffen und um die Einstellung von Personen aus marginalisierten Gruppen gezielt zu fördern. Die in dieser Publikation beschriebenen Programme sind positive Beispiele: das im Rahmen des KiWi-Verbundes von der Stiftung Genshagen konzipierte Traineeprogramm zur diversitätsorientierten Nachwuchsförderung, welches neun Berufseinsteiger*innen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte den Einstieg in einen Kulturbetrieb ermöglichte. Und die ebenfalls von der Stiftung Genshagen durchgeführte KiWi-School, die zum Zeitpunkt vor der Studienwahl ansetzt und Menschen, die sich für einen Beruf in Kunst und Kultur interessieren, deren Zugänge aber eingeschränkt sind, bei der Wahl des Studiengangs und bei der Bewerbung unterstützt.

Es liegt hierbei in der Verantwortung der Institutionen und Häuser, Lern- und Qualifizierungsräume bereitzustellen, zu begleiten sowie sich selbst als lernende Institution zu verstehen – und letztendlich langfristige Perspektiven für Berufslaufbahnen im kulturellen Feld zu ermöglichen.

Folgende Fragen können bei der Schaffung von Zugängen unterstützen:

- Nutzen Sie Vernetzungen und Kooperationen mit unterschiedlichen Communities, Selbstorganisationen, Schulen, Jugendclubs etc., um Ausschreibungen zu verbreiten?
- Bemühen Sie sich bei externen Beauftragungen, eine angemessene Vergütung und Honorierung anbieten zu können?
- Wird Einsteiger*innen die Möglichkeit geboten, Einblick in unterschiedliche Arbeitsfelder zu erhalten?
- Welche Fertigkeiten, welches Wissen wird weitergegeben? (z.B. Programme oder Konzepte zur Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten, Anträge zu schreiben, Projekte zu planen, Finanzpläne zu erstellen etc.)
- Welche zusätzlichen Weiterbildungsmöglichkeiten werden bereitgestellt?
- Inwieweit wird frühzeitig an weiterführenden Arbeitsmöglichkeiten gearbeitet, bevor der Job endet?

Zu guter Letzt...

All dies sind nur erste Reflexionsfragen, die dabei helfen können, Stellschrauben für eine diversitätsorientierte Personalpolitik und letztendlich auch Organisationskultur in den Blick zu nehmen, den Status Quo zu überprüfen. Um konkret zu werden und eingefahrene Routinen neu denken zu können, ist aber eine externe Begleitung in Form von Fortbildungen, Workshops und/oder Prozessberatung elementar.

Eine diversitätsorientierte Öffnung lässt sich nicht allein abhandeln mit einem schillernen Leitbild, das auf dem Papier existiert, aber nicht Herzen und Strukturen erreicht. Sie ist keine Projekt-Checkliste, die es einfach abzuheften und abzulegen gilt. Öffnungsprozesse sind immer auch Lernprozesse und setzen eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen (institutionellen) Kulturgebundenheit voraus. Das bedeutet auch, die Orientierung an der Mehrheitskultur als alleinigen Maßstab für das eigene Wahrnehmen und Handeln in Frage und andere Wissensarchive ins Zentrum zu stellen. Denn das Wissen, kulturelle Produktionen und Widerstandsbewegungen von Schwarzen Menschen und People of Color sind schon lange da – sie kommen jedoch im allgemeinen Kanon viel zu wenig zum Tragen, werden nicht gehört. Und hier sind wir alle gefragt, im Sinne einer De-Zentrierung Räume zu öffnen und Platz zu machen für andere Perspektiven, Geschichtsschreibungen, Deutungen.

words, words, words...

Auch die Auseinandersetzung mit Sprache ist ein wichtiger Teil eines Sensibilisierungs- und Lernprozesses, da Worte nicht neutral sind. Manche Begriffe müssen vielleicht ganz neu gelernt werden, klingen erst einmal fremd, sind nicht leicht zu verstehen, weil sie vielleicht akademischen Konzepten entspringen, oder sie sind Selbstbezeichnungen von Communities. Das kann irritieren, nachdenklich machen und herausfordern. Aber es liegt auch eine große Chance darin, eine Sprache zu finden, bei der sich alle gemeint und respektiert fühlen.

Lust auf Lernen können beispielsweise folgende Bücher, Publikationen, Seiten machen:

- **Glossar auf der Website von Diversity, Arts, Culture Berlin:**
<https://www.diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/woerterbuch>
- **Glossar auf der Website von i-päd (Initiative intersektionale Pädagogik):**
<http://www.i-paed-berlin.de/de/Glossar/>
- **Oegg e.V.** (2013): Leitfaden für rassismuskritischen Sprachgebrauch. Download unter:
https://www.oegg.de/wp-content/uploads/2019/12/Leitfaden_PDF_2014.pdf
- **Arndt, Susan / Ofuatey-Alazard, Nadja** (Eds.) 2011:
Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk, Münster: Unrast Verlag.

Literaturverzeichnis

- Ahmed, Sara (2012): On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life, Durham and London: Duke University Press.
- Ahyou, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: www.vielfaltentscheidet.de/publikationen
- Aikins, Joshua Kwesi / Gyamerah, Daniel: Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Eine Expertise von Citizens For Europe, Berlin. Projekt: Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. Im Auftrag der Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. & AKOMA Bildung & Kultur. Online verfügbar: https://vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-f%C3%BCr-Webseite_klein.pdf
- Arts Council England (2017): Culture Change toolkit <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/culture-change-toolkit#section-1>
- DeutschPlus Broschüre (2018): „Vielfalt intersektional verstehen“. Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. I-PÄD in Kooperation mit DeutschPlus von Tuğba Tanyılmaz, Edwin Greve (Autor*innen), I-Päd – Intersektionale Pädagogik (Migrationsrat Berlin e.V.), Sohal Behmanesh, Derya Binişik, DeutschPlus e.V. – Initiative für eine plurale Republik (Hrsg.), Berlin. Online verfügbar: <https://www.deutsch-plus.de/wp-content/uploads/2018/01/vielfalt-intersektional-verstehen-barrierefrei.pdf>
- Okun, Tema (2011): White supremacy culture: https://www.dismantlingracism.org/uploads/4/3/5/7/43579015/okun_-_white_sup_culture.pdf
- Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. Online verfügbar: <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSATZTE.pdf>
- Sebastian Seng, Nora Warrach (Hg.) (2019): Rassismuskritische Öffnung. Herausforderungen und Chancen für die rassismuskritische Öffnung der Jugend(verbands)arbeit und Organisationsentwicklung in der Migrationsgesellschaft. Im Auftrag des Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusbearbeitung (IDA) e.V. Online verfügbar: https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Reader/2019_IDA_RKOE.pdf
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1996): The Spivak Reader. Hg. von Donna Landry u. Gerald Maclean. New York/London: Routledge.

Impressum

Herausgeber

Stiftung Genshagen
Kunst- und Kulturvermittlung in Europa
Dr. Angelika Eder
Am Schloss 1
14974 Genshagen
www.stiftung-genshagen.de

Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich – Erfahrungen der Stiftung Genshagen und ein Leitfaden für Kulturinstitutionen

Eine Publikation der Stiftung Genshagen im Rahmen des Kompetenzverbunds Kulturelle Integration und Wissenstransfer

Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer

Der Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWit) ist ein Zusammenschluss der Partner Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen, Haus der Kulturen der Welt, Netzwerk Junge Ohren und Stiftung Genshagen. KIWit wird gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien.

Weitere Informationen unter: stiftung-genshagen.de/kiwit und www.kiwit.org

Projektleitung

Yasemin Akkoyun

Autorinnen

Yasemin Akkoyun . Sophie Ali Bakhsh Naini . Sophie Boitel . Angelika Eder
Stefanie Neumeister . Lena Prabha Nising . Anna Zosik

Redaktion und Lektorat

Yasemin Akkoyun . Gordian Heindrichs

Gestaltung

kalagrafik, www.kalagrafik.com

Fotos

©Stiftung Genshagen . René Arnold . JJ Maurer . Anna Rozkosny



Gefördert von:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

