

# 360°

Fonds für Kulturen der  
neuen Stadtgesellschaft

# Ungeduld

## *Auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen*

Digitale Tagung im  
Programm 360° – Fonds  
für Kulturen der neuen  
Stadtgesellschaft

25. & 26. November 2021

Gesamtmoderation:  
Handan Kaymak,  
Prozessbegleiterin und  
Beraterin in der diversitäts-  
orientierten Organisations-  
entwicklung, Mediatorin,  
Zürich  
und Prasanna Oommen,  
Moderatorin, Autorin,  
Kommunikationsberaterin,  
Köln

Musikalischer Beitrag:  
„some call it shiver,  
some call it rage“ von  
Linda-Philomène Tsoungui

Donnerstag,  
25. November 2021

## Wissenstransfer: Strategien und Reflexionen aus dem 360°-Programm und aus dem Ausland

im öffentlichen Livestream

nur nach vorheriger Registrierung

---

### 10:00 Begrüßung

— HORTENSIA VÖLCKERS, Künstlerische Direktorin der Kulturstiftung des Bundes

---

### 10:10 Einführung in das Tagungsprogramm

— HANDAN KAYMAK UND PRASANNA OOMMEN, Moderatorinnen

---

### 10:20 Eine evaluatorische Halbzeitbilanz. Zwischen Neustart und Nachhaltigkeit. Zwischenergebnisse aus dem Evaluationsprozess des 360°-Programms mit anschließender Chatdiskussion

— JENNY BARON, CHRISTOPH EMMINGHAUS, HANNA TESFAY von Syspons

---

### 11:00 Pause

ab 11:10 Bürogymnastik „Kontaktaufnahme. Zurück in den Körper“

— HEIKO KALMBACH, Künstler, Lehrender, Expressive Arts in Transition Trainer

---

### 11:15 Lightning Talks

Sechs aufeinanderfolgende Kurzpräsentationen von Strategien aus dem Programm 360°

---

Wie kann das  
Museum für alle  
da sein? –  
Datenerhebung  
an Hamburger  
Museen

— ANJA DAUSCHEK,  
Direktorin des  
Altonaer Museums,  
Hamburg  
— SUY LAN HOPMANN,  
Referentin für die  
Dekolonisierung  
Hamburgs  
— NORA WEGNER,  
Geschäftsführerin bei  
Kulturevaluation  
Wegner, Karlsruhe

---

Transkulturelles  
Musikensemble  
Colourage an  
der Deutschen  
Staatsphilhar-  
monie Rhein-  
land-Pfalz

— ANDRÉ UELNER,  
360°-Agent an der  
Deutschen Staatsphil-  
harmonie Rhein-  
land-Pfalz, Ludwigs-  
hafen

---

Auf dem Weg  
zum co-kreativen  
Museum:  
Zusammenar-  
beit in der  
Community  
Werkstatt

— CORNELIA REICHEL  
& MOUTAZ ZAFER,  
360°-Agent\*innen am  
Deutschen Hygiene-  
Museum Dresden  
— ANJA SOMMER,  
Leiterin der Stabsstelle  
Kooperationen am  
Deutschen Hygiene-  
Museum Dresden

---

Selbstverständ-  
lich vielfältig. Aus  
einem internen  
Diversity-Schu-  
lungsprozess  
entsteht eine  
Aktionsreihe zur  
Diversität in  
Kinderbüchern

— WALTRAUD  
REEDER-DERTNIG,  
Projektkoordinatorin  
an der Stadtbibliothek  
Köln

---

Diversity-  
Arbeitsgruppen:  
Bildung,  
Management  
und Umsetzung  
des Verände-  
rungsprozesses

— RABIH EL-KHOURY,  
360°-Agent am  
DFF – Deutsches  
Filminstitut & Film-  
museum, Frankfurt  
am Main

---

It's all about  
belonging!  
Die Herausfor-  
derungen der  
Personaldiver-  
sifizierung am  
Theater

— LEYLA ERCAN,  
360°-Agentin am  
Niedersächsischen  
Staatstheater  
Hannover

---

### 12:00 Q & A zu den Präsentationen der Lightning Talks

---

### 12:30 Mittagspause

ab 13:25 Bürogymnastik „Kontaktaufnahme. Zurück in den Körper“

— HEIKO KALMBACH, Künstler, Lehrender, Expressive Arts in Transition Trainer

---

### 13:30 – 15:00 Sieben parallellaufende Workshops (zeitgleich im Livestream: Internationale Perspektiven)

---

#### Antirassistische Haltung als Praxis: Kulturarbeit in Museen

— CARLA DE ANDRADE HURST UND AURORA RODONÒ, 360°-Agentinnen am Rautenstrauch-Joest-Museum Köln  
— PUNEH HENNING UND ISMAHAN WAYAH, 360°-Agentinnen am Historischen Museum Frankfurt  
— SUY LAN HOPMANN, Referentin für die Dekolonisierung Hamburgs

---

#### Kunst darf alles ... diverser machen! – Impulse für diskriminierungssensible Produktionsprozesse am Theater

— JUDITH BLUMBERG, 360°-Agentin am Badischen Staatstheater Karlsruhe  
— CHRISTIAN HOLTZHAUER, Intendant Schauspiel am Nationaltheater Mannheim  
— SOPHIE KARA-EBNER, 360°-Agentin am Nationaltheater Mannheim  
— MONA VOM DAHL, Dramaturgin und stellvertretende Leiterin am Jungen Staatstheater, Badisches Staatstheater Karlsruhe

---

## Dritte Räume: Diskursräume – Demokratieräume? Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen in vermeintlich freien Räumen

- ATTILA BIHARI, 360°-Agent am Staatlichen Museum für Archäologie Chemnitz (smac)
- ANNIKA LORENZ, ehem. Projektleiterin des Chemnitz Open Space

---

## Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung als Ausgangspunkt transformatorischer Prozesse an Kulturinstitutionen – ein Praxisbeispiel

- GUY DERMOSESIAN, 360°-Agent am Düsseldorfer Schauspielhaus
- CLAUDIA SCHMITZ, Kaufmännische Geschäftsführerin am Düsseldorfer Schauspielhaus

---

## Community Outreach und partizipative Programmgestaltung

- MAHMUT ERYILMAZ, Berater und Coach bei sculpture GmbH – Institut für Qualifizierung, Kassel
- AYMEN HAMDOUNI, 360°-Agent bei der Museumslandschaft Hessen Kassel

---

## Strukturelle Veränderungen durch Personalpolitik: Strategien zum Aufbau eines diversen Personalstamms

- IDIL EFE, 360°-Agentin am Stadtmuseum Berlin
- LEYLA ERCAN, 360°-Agentin am Niedersächsischen Staatstheater Hannover

---

## Anchoring Inreach: In der Organisation strukturelle Anknüpfungspunkte für die Öffnung finden

- HENDRIKJE BRÜNING, 360°-Agentin am Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg

---

## 13:30 – 15:00 Internationale Perspektiven (zeitgleich in Breakout Rooms: Workshops) Zum Teil in englischer Sprache mit Verdolmetschung ins Deutsche

### 13:30 TEIL I: Leadership und Transformationsprozesse

---

#### Kultur braucht bedeutende Führungspersönlichkeiten

- HILARY CARTY, Leiterin des Clore Leadership Instituts, London

---

#### Kultureinrichtungen als Orte sozialer Debatten

- PAP NDIAYE, Leiter des Museums der Migrationsgeschichte, Paris,  
und Co-Autor des Berichtes zur Diversität für die Pariser Oper

### 14:15 TEIL II: Nachwuchsförderung

---

#### Kulturinstitutionen als Spiegel: Förderung von Talenten aus den Communitys

- BETTY AVILA, Geschäftsführende Direktorin bei  
Self Help Graphics & Art, Los Angeles

---

#### Das Problem der institutionellen Normativität oder warum Diversität an Kunsthochschulen eine Herausforderung ist

- SOPHIE VÖGELE, Koordinatorin des Forschungsbereichs  
Art Education an der Zürcher Hochschule der Künste

---

## 15:00 Pause

ab 15:15 Bürogymnastik „Kontaktaufnahme. Zurück in den Körper“

- HEIKO KALMBACH, Künstler, Lehrender, Expressive Arts in Transition Trainer

---

## 15:20 Rückschau und Vorschau

- BASSAM GHAZI, Leiter des Stadt:Kollektiv am Düsseldorfer Schauspielhaus
- MERON MENDEL, Direktor der Bildungsstätte Anne Frank, Frankfurt am Main
- AMEL OUAISSA, Wissenschaftliche Referentin für Internationales und Diversität in der Stabsstelle Strategie,  
Koordination und Internationales der Stiftung Humboldt Forum im Berliner Schloss
- ANJA SCHÜTZE, Bildungsreferentin für freiwilliges Engagement bei der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e. V. (BKJ)  
und Trainerin für Diversität und Anti-Diskriminierung, Berlin

---

## Im Anschluss bis 18:00 (auf wonder.me)

### Räume der Ungeduld. Möglichkeiten zum digitalen Netzwerken und Austausch

- U. A. MIT BETTY AVILA, RABIH EL-KHOURY, LEYLA ERCAN, BASSAM GHAZI, SUY LAN HOPMANN, MERON MENDEL, PAP NDIAYE,  
AMEL OUAISSA, WALTRAUD REEDER-DERTNIG, ANJA SCHÜTZE, ANDRÉ UELNER, SOPHIE VÖGELE

Freitag,  
26. November 2021

## Zukunft planen

---

### 10:00 Diversität als Zukunftsfaktor Das 360°-Positionspapier und Ausblick auf den Tag

— HANDAN KAYMAK UND PRASANNA OOMMEN, Moderatorinnen

#### Einführung in die Zukunftswerkstätten:

- MARC GRANDMONTAGNE, Geschäftsführender Direktor des Deutschen Bühnenvereins
- BARBARA NEUNDLINGER, Geschäftsführerin der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.
- DIETMAR OSSES, Leiter des LWL-Industriemuseums Zeche Hannover in Bochum, Westfälisches Landesmuseum für Industriekultur
- BARBARA SCHLEIHAGEN, Geschäftsführerin des Deutschen Bibliotheksverbands

---

### 10:30 – 13:00 Vier parallellaufende Zukunftswerkstätten (zeitgleich via Videokonferenz: Offene Gesprächsrunde)

#### FOKUS BIBLIOTHEK

Auf die Plätze, fertig,  
Diversität? Über  
Anspruch, Realität und  
strukturelle Erfordernisse

In Kooperation mit



deutscher  
bibliotheks  
verband

#### FOKUS MUSEUM

Zwischen Erinnerungs-  
kultur und Gegenwarts-  
diskurs: Dimensionen  
von Diversität im  
Museumskontext nach-  
haltig angehen

In Kooperation mit



#### FOKUS THEATER

Quote Vadis!? Die Quote  
als notwendiges Instru-  
ment der Transformation  
zur Repräsentation der  
diversen Gesellschaft am  
Theater

In Kooperation mit



#### FOKUS KULTURPOLITIK

Keine Vielfalt ohne  
Verpflichtungen.  
Anforderungen für eine  
diversitätsorientierte  
Kulturpolitik

In Kooperation mit



---

### 10:30 Offene Gesprächsrunde zum Programm 360°

— mit CHRISTOPH EMMINGHAUS, Geschäftsführer bei Syspons, und ANNA ZOSIK, Programmleiterin 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft

---

### 11:30 & 12:30 Zwischenberichte aus den Zukunftswerkstätten

— SOU-YEN KIM, Journalistin, Diversity-Trainerin und Moderatorin des 360°-Podcasts KulturDivers

---

### 13:00 Mittagspause

ab 13:25 Bürogymnastik „Kontaktaufnahme. Zurück in den Körper“

— HEIKO KALMBACH, Künstler, Lehrender, Expressive Arts in Transition Trainer

---

### 13:30 Präsentation der Ergebnisse aus den Werkstätten mit anschließender Diskussion und Fazit

— mit CHRISTOPH EMMINGHAUS, MARC GRANDMONTAGNE, BARBARA NEUNDLINGER, DIETMAR OSSES,  
SILKE SCHUMANN, ANNA ZOSIK u. a.

Donnerstag,  
25. November 2021

## Wissenstransfer: Strategien und Reflexionen aus dem 360°-Programm und aus dem Ausland

11:15 – 12:00  
LIGHTNING TALKS

---

### Wie kann das Museum für alle da sein? – Datenerhebung an Hamburger Museen

Museen sind öffentliche Einrichtungen, genutzt werden sie allerdings nur von einem kleinen und privilegierten Personenkreis – so zumindest die oftmals geäußerte Kritik. Welche Daten haben wir dazu? Wer ist da und wer fehlt – vor allem, wenn es um Benachteiligungen aufgrund von rassistischer Zuschreibung und/oder ethnischer Herkunft geht? Wenn sich etwas verändern soll, liegt eine der großen Herausforderungen in der Erhebung dieser Daten. Deswegen haben wir uns als Verbund aus sechs Hamburger Museen zur Durchführung einer Besucher\*innenforschung entschieden. Einen Einblick in den Prozess und erste Ergebnisse liefert der Lightning Talk.

- ANJA DAUSCHEK, Direktorin des Altonaer Museums, Hamburg
- SUY LAN HOPMANN, Referentin für die Dekolonisierung Hamburgs
- NORA WEGNER, Geschäftsführerin bei Kulturevaluation Wegner, Karlsruhe

---

### Transkulturelles Musikensemble Colourage an der Deutschen Staats- philharmonie Rheinland-Pfalz

Das Ensemble Colourage, eine Kooperation mit der Orientalischen Musikakademie Mannheim und der Popakademie Baden-Württemberg, agiert basisdemokratisch und ohne künstlerische Leitung. Die Kompositionen werden aus der Praxis und dem Diskurs heraus von den Musizierenden gemeinsam entwickelt.

Ziel des Projektes ist es, lokale Musiker\*innen-Netzwerke zu etablieren, in einen längerfristigen Austausch zu kommen und musikalische Co-Creation zu fördern. Dabei stellt sich die Frage: Wie begegnen die Ensemblemitglieder sich kompositorisch und performativ in einem transkulturell-hybriden Raum zwischen europäischer Kunstmusik und Maqam-basierten Musiktraditionen auf Augenhöhe?

- ANDRÉ UELNER, 360°-Agent an der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz, Ludwigshafen

---

### Auf dem Weg zum co-kreativen Museum: Zusammenarbeit in der Community Werkstatt

Eine der größten Herausforderungen der Diversitätssteigerung innerhalb einer Organisation ist die Tatsache, dass althergebrachte Arbeitsweisen hinterfragt und neue Strukturen entwickelt werden. Aber wie und mit welchen Instrumenten ist das möglich? Im Deutschen Hygiene-Museum haben wir mit der Community Werkstatt ein Arbeitsinstrument auf Abteilungsebene geschaffen, bei dem zweimal jährlich Vertreter\*innen lokaler Communities und des Deutschen Hygiene-Museums zusammenkommen. Hier werden direkte Zusammenarbeitsmöglichkeiten und Vorschläge diskutiert und konzipiert.

- CORNELIA REICHEL & MOUTAZ ZAFER, 360°-Agent\*innen am Deutschen Hygiene-Museum Dresden
- ANJA SOMMER, Leiterin der Stabsstelle Kooperationen am Deutschen Hygiene-Museum Dresden

---

## Selbstverständlich vielfältig. Aus einem internen Diversity- Schulungsprozess entsteht eine Aktionsreihe zur Diversität in Kinderbüchern

Durch die Förderung im Programm 360° konnte sich das Personal der Stadtbibliothek Köln in mehreren Schulungen intensiv mit Diversität im Allgemeinen und deren Umsetzung in der eigenen Institution auseinandersetzen. Dabei stellte sich das Thema Diversität in Kinderbüchern als wichtiges Handlungsfeld heraus, weil Kinder schon früh lernen, was vermeintlich gesellschaftskonform ist und wo sie sich als Einzelne im gesellschaftlichen Gefüge verorten oder verortet werden. Nach einer internen Schulung wurden verschiedene Formate zu diesem Thema entwickelt, unter anderem ein Video und eine Aktionsreihe. Der Lightning Talk zeigt die Entwicklung von den Fortbildungen zu den öffentlichen Angeboten.

— WALTRAUD REEDER-DERTNIG, Projektkoordinatorin an der Stadtbibliothek Köln

---

## Diversity-Arbeitsgruppen: Bildung, Management und Umsetzung des Veränderungsprozesses

Seit 2019 haben wir ein Diversity-Meeting für das ganze Haus etabliert. Daraus sind fünf Arbeitsgruppen (Antidiskriminierung, Personal, LGBTIQ+, Sprache und Inklusion) entstanden. Wie halten wir diese Arbeitsgruppen am Leben? Wie gewinnen wir neue Teilnehmer\*innen? Wie lösen wir Konflikte, die innerhalb dieser Gruppen entstanden sind? Wie stellen wir sicher, dass Entscheidungen vom Management getroffen werden? Und was haben wir bis jetzt geschafft?

— RABIH EL-KHOURY, 360°-Agent am DFF – Deutsches Filminstitut & Filmmuseum, Frankfurt am Main

---

## It's all about belonging! Die Herausforderungen der Personal- diversifizierung am Theater

Viele Theater wünschen sich mehr Vielfalt im Personal. Dennoch lässt der Bewerber\*innen-Rücklauf aus den bislang unterrepräsentierten Gruppen oftmals zu wünschen übrig. Dies hängt u. a. mit einem verkürzten Verständnis von Diversifizierungsprozessen im Personalbereich zusammen. Im Talk wird das Diversitätsmodell „DEIB: Diversity-Equity-Inclusion-Belonging“ vorgestellt, das eine mehrdimensionale Betrachtung von Personalfindungs- und -entwicklungsprozessen empfiehlt. Wie können wir mit dem DEIB-Modell im Theaterkontext praktisch arbeiten, z. B. durch proaktives Recruitment, durch ein „Early Onboarding“ und weitere flankierende Angebote?

— LEYLA ERCAN, 360°-Agentin am Niedersächsischen Staatstheater Hannover

13:30 – 15:00  
WORKSHOPS

---

## Antirassistische Haltung als Praxis: Kulturarbeit in Museen

2020 und 2021 wurden deutschlandweit mehrere Ausstellungen zum Thema Rassismus und Kolonialismus eröffnet, darunter einige dezidiert rassismuskritische Ausstellungen, die von 360°-Agent\*innen koordiniert und begleitet wurden. In diesem Workshop werden verschiedene Formen der anti-rassistischen Kulturarbeit in Museen vorgestellt und diskutiert. Dabei geht es, ausgehend von einer machtkritischen Haltung, um partizipative/kollaborative Prozesse und darum, wie wir diese in den jeweiligen Ausstellungsprojekten umgesetzt haben. Welche Konflikte und Hürden gab es und welche Schlüsse lassen sich daraus für eine diversitätsorientierte Museumspraxis ziehen? Darüber hinaus sollen Fragen einer

emanzipatorischen und rassismuskritischen Vermittlungsarbeit innerhalb von weißen Institutionen diskutiert werden.

- CARLA DE ANDRADE HURST UND AURORA RODONÒ, 360°-Agentinnen am Rautenstrauch-Joest-Museum Köln
- PUNEH HENNING UND ISMAHAN WAYAH, 360°-Agentinnen am Historischen Museum Frankfurt
- SUY LAN HOPMANN, Referentin für die Dekolonisierung Hamburgs

---

## Kunst darf alles ... diverser machen! – Impulse für diskriminierungssensible Produktionsprozesse am Theater

Wenn es um Diversität und Anti-Diskriminierung im Kunst- und Kulturbereich geht, steht schnell die Frage im Raum: Wie steht es um die Kunstfreiheit? Zugleich wissen wir, dass stereotype Darstellungen, rassistische Bühnensprache und mangelnde Repräsentation Menschen verletzen und ausschließen, die wir gerade im Zuge unserer diversitätsorientierten Öffnungsprozesse erreichen wollen, ebenso wie Menschen, die selbst auf der Bühne stehen. Wenn wir uns als Theater konsequent mit Diversität beschäftigen, müssen wir den Kern unserer Arbeit ins Visier nehmen – die Kunstproduktion für die Bühne. In Probenprozessen gehen Fragen nach diskriminierungssensibler Bühnensprache und Darstellung oftmals unter oder werden zu spät aufgeworfen. Die Beschäftigung mit Diversität auf der Bühne braucht bewusst geschaffenen Raum und Strategien. Wie ermöglichen wir diese Denkräume, die entstehen, wenn wir Diversität als Frage(n) formulieren? Im Workshop stellen wir erste Impulse vor, wie ein produktiver Umgang mit dieser Frage aussehen kann, und wollen gemeinsam mit den Teilnehmer\*innen weitere Ideen und Ansätze sammeln und entwickeln.

- JUDITH BLUMBERG, 360°-Agentin am Badischen Staatstheater Karlsruhe
- CHRISTIAN HOLTZHAUER, Intendant Schauspiel am Nationaltheater Mannheim
- SOPHIE KARA-EBNER, 360°-Agentin am Nationaltheater Mannheim
- MONA VOM DAHL, Dramaturgin und stellvertretende Leiterin am Jungen Staatstheater, Badisches Staatstheater Karlsruhe

---

## Dritte Räume: Diskursräume – Demokratieräume? Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen in vermeintlich freien Räumen

Im rasanten Wandel der Zeit entwickeln sich Fragestellungen und Probleme durch eine sich ändernde Zivilgesellschaft. Es entsteht der Wunsch nach Räumen, die sich diesen Parametern flexibler anpassen können, im Gegensatz zu den sich meist langsam bewegenden Kulturinstitutionen. Doch wie schafft man trotz der damit verbundenen Beschränkungen die Möglichkeit zur partizipativen Teilhabe? Als Einstieg soll der 2019 geschaffene Chemnitz Open Space dienen. Dieser wurde als freier Kulturraum unter Federführung der Kunstsammlungen Chemnitz und in Kooperation mit verschiedenen Kulturinstitutionen, u. a. dem 360°-Projekt „Change the smac“, sowie zivilgesellschaftlichen Vereinen realisiert. Er sollte als öffentlich zugänglicher Diskurs- und Ermöglichungsraum für die Stadtgesellschaft dienen. Im Workshop werden in einem offenen Diskurs die differenten praktischen und theoretischen Erfahrungen ausgetauscht. Gemeinsam wollen wir diskutieren über: Planungszeit, Finanzierungsmöglichkeiten, Personalfragen, Probleme, Möglichkeiten bzw. Chancen und Grenzen solcher Räume. Ziel des Workshops ist es, aus den gemeinsam erarbeiteten Punkten eine Art Leitfaden zu erstellen, der für die praktische Arbeit der Teilnehmenden angewendet werden kann.

- ATTILA BIHARI, 360°-Agent am Staatlichen Museum für Archäologie Chemnitz (smac)
- ANNIKA LORENZ, ehem. Projektleiterin des Chemnitz Open Space

---

## Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung als Ausgangspunkt transformatorischer Prozesse an Kulturinstitutionen – ein Praxisbeispiel

Im März 2021 hat ein Ensemblemitglied des Düsseldorfer Schauspielhauses Rassismuskritik gegen das D'haus erhoben. Die Debatte, die mit dem Diskurs über diese Erfahrungen begann, weitete sich sehr schnell auf Diskriminierungsthemen im Allgemeinen aus und führte unter dem Stichwort „Machtmissbrauch“ in eine Strukturdebatte sowohl um das Düsseldorfer Schauspielhaus als auch um das Stadttheater insgesamt. Die rassistischen Vorfälle wirkten wie ein Katalysator für den 2019 mit dem Programm 360° begonnenen Prozess der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung. Der Prozess wurde beschleunigt und intensiviert, zugleich gab es Versuche, ihn zu nutzen, um andere am Haus existierende Interessen ins Gespräch zu bringen und/oder durchzusetzen. Im Rahmen dieses Workshops soll analysiert werden, wie die Strukturen eines Stadttheaterbetriebs transformatorische Prozesse befördern oder behindern können.

— GUY DERMOSESIAN, 360°-Agent am Düsseldorfer Schauspielhaus

— CLAUDIA SCHMITZ, Kaufmännische Geschäftsführerin am Düsseldorfer Schauspielhaus

---

## Community Outreach und partizipative Programmgestaltung

Die Kulturinstitutionen sind aufgefordert, neue Besuchergruppen zu erreichen, auf Augenhöhe anzusprechen und zu diesem Zweck ihr Programmangebot um bislang unterrepräsentierte Themen zu erweitern. Dies erfordert innovative dialogische und partizipative Formate und einen Perspektivenwechsel. Hier kommt – nicht nur als Marketing-Instrument, sondern auch als Instrument zur Organisationsentwicklung – Community Outreach ins Spiel, um sich mit dem sozialen Umfeld zu vernetzen und das Community-Engagement, Teilnahme (Inklusion) und Teilhabe (Partizipation) zu ermöglichen. Community Outreach stützt sich in erster Linie auf das Herstellen und das Erhalten von Vertrauen, um Menschen aktiv in die Programmgestaltung involvieren zu können. Hierbei ist ein ständiger Kontakt mit den Communitys und eine Kontinuität im Angebot von großer Bedeutung, um eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit zu gewährleisten.

— MAHMUT ERYILMAZ, Berater und Coach bei sculpture GmbH – Institut für Qualifizierung, Kassel

— AYMEN HAMDOUNI, 360°-Agent bei der Museumslandschaft Hessen Kassel

---

## Strukturelle Veränderungen durch Personalpolitik: Strategien zum Aufbau eines diversen Personalstamms

Die Erfahrungen im 360°-Programm zeigen: Immer wieder fallen Institutionen mit ihren Diversitätsvorhaben in Muster zurück, die sie zu überwinden suchen. Der Grund dafür sind oftmals fehlende zukunftsfähige Personalstrategien. Denn organisationale Diversitätsprozesse erfordern eine nachhaltige, wirksame Personalpolitik und Strategien, die auf die spezifische Einrichtung zugeschnitten sind. Schablonenlösungen, entlehnt aus dem Wirtschaftsbereich, funktionieren in Kulturinstitutionen nur eingeschränkt. D.h. öffnungsbereite Kulturbetriebe müssen ihre Strategien in intensiver und kritischer Auseinandersetzung mit den Barrieren, Strukturen und Haltungen im Hause selbst erarbeiten.

Doch wie kann ein nachhaltiger diversitätsorientierter Wandel im Personalmanagement entwickelt werden? Nach einem Input werden in Gruppen personalstrategische Ansätze und Instrumente erarbeitet, mit Fokus auf folgende Handlungsfelder:

- gezieltes Recruitment, Pre-Onboarding
- Entwicklung von Diversitätskompetenzen/einer diversitätsgerechten Arbeitskultur
- Erarbeitung eines diversitätsorientierten Anforderungsprofils für spezifische Berufsgruppen
- Formulierung von diversitätsorientierten und -gerechten Stellenausschreibungen
- Entwicklung eines diversitätsgerechten Auswahlverfahrens mit Gesprächsleitfaden

— IDIL EFE, 360°-Agentin am Stadtmuseum Berlin

— LEYLA ERCAN, 360°-Agentin am Niedersächsischen Staatstheater Hannover

---

## Anchoring Inreach: In der Organisation strukturelle Anknüpfungspunkte für die Öffnung finden

Der Workshop bietet die Gelegenheit, (noch einmal) analytisch auf die eigene Organisation zu schauen: Wie kann ich pragmatische Ansatzpunkte finden, um interne Strukturen nachhaltig anzugehen? Wie positioniere ich mein Anliegen als relevant nach innen und schaffe Motivation auf den unterschiedlichen Ebenen? Wie können wir mit Organisationskultur und -klima arbeiten und sie für die Öffnung nutzen? Und vor allem: Wie kann ich Kommunikationsstrukturen nutzen? Wir werden im Workshop gemeinsam über grundlegende Handlungsfelder und Herausforderungen sprechen, aber in kleinen Arbeitsgruppen auch an konkreten Beispielen und Fragen arbeiten, um dann Ideen auszutauschen und Inspiration für den jeweils eigenen Prozess mitnehmen zu können. Alle Teilnehmenden sind eingeladen, sich vorab zu folgenden Punkten ein paar Gedanken zu machen: Welchen Bereich der Organisation erreiche ich noch gar nicht? Wo gibt es einen Kontakt, aber die „Message“ kommt nicht an? Wo habe ich das Gefühl, dass ich und/oder die 360°-Förderung nicht so gut verankert sind? Von wo bekomme ich Feedback in welcher Form?

— HENDRIKJE BRÜNING, 360°-Agentin am Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg

13:30 — 14:15

INTERNATIONALE PERSPEKTIVEN

TEIL I: LEADERSHIP UND TRANSFORMATIONSPROZESSE

---

## Kultur braucht bedeutende Führungspersönlichkeiten

Eine Gesellschaft braucht bedeutende Kultur und bedeutende Kultur braucht bedeutende Führungspersönlichkeiten. Aber was heißt „bedeutend“ im Kontext der diversen Communitys, die in den gegenwärtigen Kulturen präsent sind? Diese Frage steht (oder sollte stehen) weit oben auf der Agenda für alle Leitungsverantwortlichen. Wir wissen, dass die Systeme, die wir aufgebaut haben, für neue Communitys nicht von Vorteil sind und der Versuch, mehr Diversität in Kulturinstitutionen zu bringen, herausfordernd und komplex ist. Wie erreichen wir dabei positive Resultate?

— HILARY CARTY, Leiterin des Clore Leadership Instituts, London

---

## Kultureinrichtungen als Orte sozialer Debatten

Europäische Museen sehen sich seit einiger Zeit mit neuen Fragen konfrontiert: Fragen zu den kolonialen Ursprüngen ihrer Sammlungen und zur Restitution gestohlener Gegenstände; Fragen bezüglich der Repräsentation von Nicht-Europäer\*innen in der Kunst, z. B. Sklav\*innen, kolonial Unterworfenen; Fragen zum Mangel an Diversität unter den Kurator\*innen und oft auch innerhalb des Publikums. Wie können Museen auf diese Fragen antworten? Pap Ndiaye macht in seinem Vortrag Vorschläge hierzu.

— PAP NDIAYE, Leiter des Museums der Migrationsgeschichte, Paris, und Co-Autor des Berichtes zur Diversität für die Pariser Oper

## Kulturinstitutionen als Spiegel: Förderung von Talenten aus den Communitys

Im US-amerikanischen Kultursektor wird allerorten über Diversität, Gerechtigkeit und den Abbau von Barrieren gesprochen. Dabei rückt die Frage in den Fokus, wie die Kultureinrichtungen die Teilhabe von allen Teilen der Gesellschaft befördern oder behindern – sei es im Publikum oder im Personal. Die nachhaltige Verstetigung von Diversität in den Einrichtungen muss einhergehen mit nachhaltiger Nachwuchsförderung. Betty Avila benennt in ihrem Input notwendige Voraussetzungen, um Talente aus den nicht ausreichend repräsentierten Communitys nicht nur punktuell in die Institutionen zu bringen, sondern langfristig als Zuschauer\*innen und Mitarbeiter\*innen zu halten.

— BETTY AVILA, Geschäftsführende Direktorin bei Self Help Graphics & Art, Los Angeles

---

## Das Problem der institutionellen Normativität oder warum Diversität an Kunsthochschulen eine Heraus- forderung ist

Wie beeinträchtigt die vorherrschende institutionelle Normativität die Einlösung von Diversität im breiten Feld der Kunsthochschulen? Und welche Rolle können Kunsthochschulen (trotzdem) für mehr Diversität, Chancengleichheit und Gerechtigkeit spielen? Ausgehend vom Forschungsprojekt Art.School.Differences untersucht der Workshop die strukturell verankerte Widersprüchlichkeit zwischen Öffnungsverweigerung und Handlungsspielraum innerhalb der Institutionen.

— SOPHIE VÖGELE, Koordinatorin des Forschungsbereichs Art Education an der Zürcher Hochschule der Künste

Freitag,  
26. November 2021

## Zukunft planen

10:30 – 13:00

ZUKUNFTSWERKSTÄTTEN  
FOKUS BIBLIOTHEK

### Auf die Plätze, fertig, Diversität? Über Anspruch, Realität und strukturelle Erfordernisse

Diversität ist zurzeit im Trend: In allen Bereichen der Gesellschaft wollen Einrichtungen zeigen, dass sie Diversität leben. Manche von ihnen starten die Reise aus einem Selbstverständnis heraus, dass man schon sehr divers sei und es nun noch um kleine Korrekturen geht. Es werden Projekte mit verschiedenen Zielgruppen initiiert, mehrsprachige Angebote entwickelt, Veranstaltungen mit Migrant\*innenvereinen anlässlich der Pride Week oder den Inklusionstagen durchgeführt. Aber ist das genug? In der Auseinandersetzung mit dem Thema wird klar, dass es um wesentlich mehr geht. Nicht die Projekt- oder Veranstaltungsidee darf am Anfang stehen, es braucht zuerst die Entwicklung einer diskriminierungskritischen Haltung. Sie hilft dabei, die Perspektive zu wechseln, Ausschlüsse zu erkennen und die Strukturen so umzubauen, dass aus ihnen heraus Diversität erwächst. Diversitätsentwicklung ist eine Reise, die Diskriminierungskritik der Kompass, der die Richtung zeigt. In der gemeinsamen Zukunftswerkstatt der dbv-Kommission Bibliotheken und Diversität und der 360°-Bibliotheksagent\*innen wird das Programm 360° und die Reise vorgestellt, die in acht Bibliotheken begonnen wurde. An konkreten Beispielen aus den fünf „P“-Bereichen Prozess, Personal, Programm, Publikum und Partnerschaften veranschaulichen die Agent\*innen an ausgewählten Beispielen, wohin der Weg führen und wie ein Annäherungsprozess an das Thema aussehen kann. Im zweiten Teil des Workshops geht es dann darum, von Ihnen zu erfahren, was Sie brauchen, um sich ebenfalls auf die Reise begeben zu können. Ihre Anregungen werden auch die neu gegründete dbv-Kommission Bibliotheken und Diversität auf ihrem weiteren Weg begleiten.

Mit: IRINI COURZAKIS, DENISE FARAG, MAREN GOLL, JULIA HAUCK, SARAH HERGENRÖTHER, LESLIE KUO, SYLVIA LINNEBERG, CAROLINE MORFELD, BARBARA SCHLEIHAGEN, HEIKE SCHMIDT, MIRIAM SCHMIDT, SILKE SCHUMANN, ANNE SIEBERNS, ANNI STEINHAGEN, DANILO VETTER

In Kooperation mit



FOKUS MUSEUM

### Zwischen Erinnerungskultur und Gegenwartsdiskurs: Dimensionen von Diversität im Museumskontext nachhaltig angehen

Deutschland ist ein Einwanderungsland – und das schon seit vielen Jahrzehnten und mit unterschiedlichen Konjunkturen. Migrant\*innen und die ihnen nachfolgenden Generationen prägen die Diversität und Vielfalt der Gesellschaft in Deutschland. Museen als wichtige Orte der gesellschaftlichen Diskussion und Institutionen der Erinnerungskultur stellen sich zunehmend auf die neuen und vielseitigen Perspektiven der Stadtgesellschaft und der ländlichen Regionen ein. Der ermutigende Schwung vieler kleiner Schritte wird jedoch oft von der Komplexität der Institutionen oder der Verzögertheit von Entscheider\*innen gebremst. Wie kann es gelingen, die schnellen Erfolge von Projekten in nachhaltige Strategien für den Wandel zu transformieren? Wie können Museen dem Anspruch gerecht werden, dass ihre Entscheidungsgremien wie auch Publikumsstrukturen die Diversität der Gesellschaft reflektieren? Welche Programmgestaltung ist angemessen und wie kann sie umgesetzt werden? In welcher Form können Partizipationsprozesse und Multiperspektivität realisiert

werden? Die diversitätsorientierte Öffnung von Museen ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Bereiche der musealen Arbeit betrifft: von der Sammlungsarbeit – dem Alleinstellungsmerkmal der Museen – über Ausstellungen, Programmgestaltung sowie Vermittlung und Kommunikation bis hin zur Personalentwicklung. Nach einem Einführungsvortrag mit Diskussion sollen in vier Arbeitsgruppen Strategien entwickelt werden, mithilfe derer sich die Diversität unserer Gesellschaft nachhaltig in den Inhalten und in den Strukturen der Museen wiederfinden kann.

Mit: BORA AKŞEN, ANNA GREVE, ANNA HAUT, MAGDALENA HÜLSCHER, ANNE MAHN, SARAH METZLER, DIETMAR OSSES, JENNIFER SMAILES, MARKUS SPEIDEL

In Kooperation mit



FOKUS THEATER

## Quote Vadis?! Die Quote als notwendiges Instrument der Transformation zur Repräsentation der diversen Gesellschaft am Theater

Die Erfahrungen aus der Gleichstellung zeigen: Ungleichheitsverhältnisse, im Gesellschaftlichen wie im Beruflichen, bauen sich nicht von selbst ab, sondern es braucht eine aktive politische Regulierung und Steuerung. Potential entfaltet das Instrument der Quote, wenn es gelingt, sie als Gestaltungsmöglichkeit zu begreifen, um Wege und Möglichkeiten für eine reale und gerechte Abbildung der deutschen Gesellschaft in ihren Kulturbetrieben zu erkennen und langfristig zu verankern. Auf diese Weise eröffnen sich neue Spielräume auf dem Weg zu selbstverständlichen paritätischen Strukturen an den deutschen Theatern und Orchestern. Die Zukunftswerkstatt Theater widmet sich in vier Arbeitsgruppen der Frage nach den realen Umsetzungsmöglichkeiten einer Quotierung in den Bereichen Programm, Publikum, Personal sowie Nachhaltigkeit. Dabei werden die Arbeitsgruppen mit einem Team aus Agent\*innen für Diversität und Vertreter\*innen aus der Theater- und Orchesterpraxis oder der Kulturpolitik besetzt sein. Der Deutsche Bühnenverein verfolgt das Ziel, mit der Expertise der Agent\*innen des 360°-Programms und den Teilnehmenden der Werkstätten Erkenntnisse zu generieren. Diese sollen in einer „Handlungsempfehlung Diversität“ (Arbeitstitel) münden, um die Themen und Ziele des Programms über die daran teilnehmenden Häuser hinaus in die breite Mitgliedschaft des Verbandes zu tragen.

Mit: FERDAOUSS ADDA, TESSA BEECKEN, YVONNE BÜDENHÖLZER, GUY DERMOSESSIAN, MARC GRANDMONTAGNE, MOHAMMED GHUNAIM, ANNEKATRIN KLEPSCH, ELLA STEINMANN, HASKO WEBER, KARSTEN WIEGAND

In Kooperation mit



FOKUS KULTURPOLITIK

## Keine Vielfalt ohne Verpflichtungen. Anforderungen für eine diversitätsorientierte Kulturpolitik

Die Diversität in und von Kulturorganisationen lässt sich nur durch tiefgreifende, strukturelle Reformen verbessern. Es braucht dafür eine nachhaltige Neubestimmung von Macht, Funktionsverständnissen und Deutungshoheit, die allerdings von vielen Führungskräften aus Angst vor Status- bzw. Kontrollverlust abgeblockt wird. Deshalb wird zunehmend darüber diskutiert, ob sich die Vielfalt durch konkrete kulturpolitische Forderungen und entsprechende Verpflichtungen von außen steigern lässt. Dieser Logik nach braucht es einen Dialog zwischen Kulturverwaltung, Kulturpolitik und Kultureinrichtungen mit einer Definition von Ziel- und

Entwicklungsperspektiven. In der Zukunftswerkstatt stellen wir uns deshalb die Frage, welche kulturpolitischen Anreize, Förderungen und Unterstützungsleistungen notwendig sind, um die nachhaltige Diversifizierung der Kulturpraxis möglich zu machen oder zu stärken. Daran anknüpfend scheint es nicht mehr ausreichend zu sein, mit den noch vorhandenen finanziellen Mitteln alleine Inhalte zu fördern. Es braucht hier einen Paradigmenwechsel – hin zu einer Qualifizierung der kulturellen Infrastrukturen durch Kompetenzentwicklung, Beratung, Coaching und Vernetzungsleistungen.

Mit: NUR BAKKAR, HENDRIKJE BRÜNING, MAXIMILIAN DORNER, ANNA GREVE, ANJA JUNGHANS, HENNING MOHR, BARBARA NEUNDLINGER, IVANA PILIĆ, SVENJA REINER, JENS SCHNEIDER

In Kooperation mit



---

## Allgemeine Hinweise zur Tagung „Ungeduld – Auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen“

Das Tagungsprogramm umfasst sowohl öffentlich verfügbare Programmpunkte, die unter [www.360-grad-ungeduld.de](http://www.360-grad-ungeduld.de) live gestreamt werden (**gelb markiert**), als auch nicht öffentliche, z. T. teilnahmebegrenzte Programmpunkte, für die eine Registrierung notwendig ist (**grün markiert**).

Die Tagung findet statt in Zusammenarbeit mit den 39 im Programm 360° geförderten Kulturinstitutionen, insbesondere den dortigen 360°-Agent\*innen. Ihre Stellenbezeichnungen unterscheiden sich je nach Haus, sie werden hier im Tagungsprogramm aber als 360°-Agent\*innen geführt, um den Zusammenhang zum Förderprogramm deutlich zu machen.

---

## Impressum

Die Tagung „Ungeduld – Auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen“ ist eine Veranstaltung im Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes.

Kulturstiftung des Bundes  
Vorstand:  
Hortensia Völckers und Kirsten Haß  
Franckeplatz 2  
06110 Halle an der Saale  
Tel.: 49 (0)345 2997 0  
Fax: 49 (0)345 2997 333  
[info@kulturstiftung-bund.de](mailto:info@kulturstiftung-bund.de)  
[www.kulturstiftung-bund.de](http://www.kulturstiftung-bund.de)

Die Kulturstiftung des Bundes wird gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien.

Veranstaltungskonzeption:  
Sophie Boitel (freie Kuratorin)  
Anna Zosik (Programmleitung 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft)  
Janek Müller (Dramaturgische und gestalterische Beratung)

Veranstaltungsassistenz:  
Clara-Michaela Dvořák

Kommunikation:  
Kathrin Mergel

Technische Umsetzung der Veranstaltung:  
labconcepts GmbH  
Bonner Talweg 64  
53113 Bonn  
[www.labconcepts.de](http://www.labconcepts.de)

Gestaltung Key Visual:  
Andree Volkmann,  
bearbeitet von Boros

Gestaltung Programmheft:  
Boros