

Ungeduld – Auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen  
Tagung im Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft  
25./26. November 2021  
Berichte aus den Zukunftswerkstätten

**360°**  
Fonds für Kulturen der  
neuen Stadtgesellschaft

KULTURSTIFTUNG  
DES  
BUNDES

### **Fokus Theater: „Quote Vadis!? Die Quote als notwendiges Instrument der Transformation zur Repräsentation der diversen Gesellschaft am Theater“** (in Kooperation mit dem Deutschen Bühnenverein)

Quoten bei der Stückauswahl, Besetzung von Regiepositionen sowie der Vermittlungsarbeit können helfen, den Diversitätsprozess in Bezug auf das PROGRAMM voranzutreiben. Wichtig ist ein nachhaltiger Umgang mit der Quotierung als fester Bestandteil der individuellen Unternehmensstruktur der Häuser. Eine Quotierung im Bereich des künstlerischen PERSONALS wird deshalb als unabdingbar empfunden, kann aber nur eine von vielen Maßnahmen im gesamtorganisationalen Diversifizierungsprozess sein. Eine Quote für das künstlerische Personal berührt auch den Bereich PUBLIKUM, denn nur wer sich auf der Bühne einer Kulturinstitution repräsentiert sieht, kann sich dieser und der durch die Bühne vertretenen Stadtgesellschaft zugehörig fühlen. Die Diversifizierung des Publikums kann außerdem vorangetrieben werden, indem Budgets an diversifizierende Maßnahmen gebunden werden. Die Häuser müssen sich stärker öffnen und Identifizierungsmöglichkeiten schaffen. Dazu sind externe Bündnispartner mit direktem Zugang zu Communitys und die Einbindung des gesamten eigenen Personals in diesen Prozess der internen VERNETZUNG hilfreich, damit Zusammenarbeit auf allen Ebenen intern und nach außen konstruktiv möglich wird und Diversifizierungsprozesse strukturell inhärent mitgedacht werden können.

### **Fokus Museum: Zwischen Erinnerungskultur und Gegenwartsdiskurs: Dimensionen von Diversität im Museumskontext nachhaltig angehen** (in Kooperation mit dem Deutschen Museumsbund)

„Ungeduld – auf dem Weg zu mehr Diversität in Kulturinstitutionen“ war der Titel der großen digitalen Tagung, die das Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft am 25. und 26. November 2021 in Kooperation mit dem Deutschen Bibliotheksverband, dem Deutschen Museumsbund, dem Deutschen Bühnenverein und der Kulturpolitischen Gesellschaft ausgerichtet hat. Der Arbeitskreis Migration im Deutschen Museumsbund konnte dabei die Gestaltung des Panels „Fokus Museum“ übernehmen und zugleich als öffentliche Herbsttagung des Arbeitskreises gestalten. Dabei eröffneten der Kontext der Tagung mit seinem Blick auf die Bandbreite der Kulturinstitutionen von Museen über Bühnen, Bibliotheken und Kulturpolitik einerseits, wie auch die verschiedenen Perspektiven von den 360°-Agent\*innen, von Expert\*innen aus Theorie und Praxis, von Menschen mit und ohne diversen Kontexten oder Migrationserfahrungen neue Perspektiven und Dialoge.

In ihrem Eingangsimpuls stellte Prof. Dr. Anna Greve, Direktorin des Focke-Museums – Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte aus ihrer Arbeit vier Elemente für eine diversitätsorientierte Öffnung vor. Die Tätigkeiten des Agenten für Diversität am Focke-Museum

haben durch den direkten Zugang zu verschiedenen Communitys gute Erfolge gezeigt, die durch eine planmäßige Verstärkung der Programmvierfalt in eine nachhaltige Struktur überführt werden. Die komplexen Öffnungsprozesse auf allen Ebenen der Museumsarbeit können dabei durch die Umwidmung von Ressourcen erreicht werden. So hat das Museum beispielsweise eine frei werdende Kurator\*innenstelle für Kunstgewerbe für den Bereich Medien und Stadtlabor umgewidmet und gleichzeitig die Arbeit zum Kunstgewerbe auf mehrere Schultern verteilt und geringer priorisiert. Zudem gelte es, vorhandene Ressourcen innerhalb des Museumsteams auf allen Ebenen zu erkennen und zu nutzen. So gab die Identifizierung von Sprachkompetenzen im Haus neue Impulse für die Entwicklung von Programmangeboten und Öffnung von gruppenspezifischen Zugängen. Ganz offen sprach sich Prof. Greve für die Einrichtung von diversitätsorientierten Quoten auf allen Ebenen des Personals aus, da zwar Fachkenntnisse und kommunikative Kompetenzen erworben werden könnten, diese die persönlichen Erfahrungen von Migration, Stereotypisierung und strukturellen Benachteiligungen allerdings nicht ersetzen könnten.

In vier Arbeitsgruppen diskutierten die Teilnehmer\*innen ihre Erfahrungen und sammelten Ideen für Maßnahmen, die es ermöglichen können, die schnellen Erfolge aus Projekten in nachhaltige Strategien zu transformieren, Partizipationsprozesse und Multiperspektivität zu realisieren und die Diversität der Gesellschaft deutlicher in den Museen, ihren Strukturen und Programmen zum prägenden Faktor werden zu lassen. Neben den bekannten Bereichen *Personal*, *Programm* und *Publikum* war dem Bereich *Sammeln und Sammlung* als Kernbereich der Museumsarbeit und Alleinstellungsmerkmal der Kulturinstitution Museum eine eigene Gruppe gewidmet.

#### Personalentwicklung: Soft Skills und interkulturelle Kompetenzen

Sarah Metzler, Geschäftsstellenleiterin des Landesverbands der Museen zu Berlin und Jennifer Smalles, 360°-Agentin an der Kunsthalle Bremen, gestalteten den Workshop *Personal*. Der Erfahrungsaustausch und die regen Diskussionen wiesen den Museumsleitungen in diversitätsorientierten Öffnungsprozessen eine tragende Rolle zu. Eine klare Position, ein persönliches und erkennbares Eintreten für die Idee sowie ein klares Aufzeigen der Ziele und Strategien nach innen und nach außen wurden als wichtige Faktoren für das Gelingen identifiziert. Fortbildungen und Qualifizierungen des Personals auf allen Ebenen zur diversitätsorientierten Sensibilisierung und Antirassismus sollten angeboten und zum verpflichtenden Kanon gehören – ähnlich wie regelmäßige Brandschutzübungen. Als Stolpersteine wurden Vorgaben und Praktiken der Personalverwaltung gesehen: Formale Kriterien zählen zurzeit viel mehr als Soft Skills und interkulturelle Kompetenzen. „Viele Menschen kriegt man einfach nicht über die Hürden zum Vorstellungsgespräch“, lautete die Kritik an der gegenwärtigen Praxis.

#### Programm: Mauern durchbrechen und Freiräume schaffen

Anna Haut, wissenschaftliche Leiterin des Museums Friedland, berichtete in ihrem Impuls zur Arbeitsgruppe *Programm* aus der Praxis des Museums Friedland zu verschiedenen Partizipationsprojekten. Aus den Erfahrungen eines zu offen angelegten und dadurch kräftezehrenden Partizipationsprojekts wurden Strategien für langsamere und nachhaltigere Prozesse entwickelt, die einerseits Raum zum Austausch über unterschiedliche Bedarfe und die Form von Beteiligungen gaben und andererseits mit großer Empathie auch die vorhandenen Expertisen in der eigenen Belegschaft aktivierte. Der gemeinsam mit Dietmar Osses, LWL-Industriemuseum Zeche Hannover in Bochum, moderierte Workshop kam zu dem Ergebnis, dass ausreichende Zeit, aktives Zuhören und Verstehen, Empathie und Flexibilität wichtige Faktoren für eine diversitätsorientierte Programmgestaltung sind. Freiräume – nicht nur im Handeln, sondern als flexibel nutzbare Ressourcen in Ausstellungen und Museen, wurden als weitere wichtige Elemente für eine offenere Museumsarbeit benannt. Allianzen im Haus, auch

über Fachbereiche und Hierarchien hinweg, können wichtige Stützen im Alltag sein. Die Kooperation mit Partner\*innen in der Stadt oder im Umland, die Einrichtung von Arbeits- oder Erinnerungsräumen in der Stadt wie auch von offenen Räumen im Museum können das Museum durchlässiger machen, die Museumsarbeit in die Nachbarschaft tragen und so für weitere Öffnung sorgen.

#### Publikum: Netzwerke und Vertrauen

Bora Akşen, Kurator für Medien und Stadtlabor im Focke-Museum, Bremen, und Magdalena Hülscher, 360°-Agentin am Kleist Museum, Frankfurt (Oder), berichteten in der Arbeitsgruppe *Publikum* aus ihren Erfahrungen als Agent\*innen für Öffnungsprozesse an Museen. Die Impulse und Diskussionen zeigten, dass ausgeprägte Dialogbereitschaft, persönliche Ansprache und intensive Beziehungsarbeit wichtige Voraussetzungen für Öffnungsprozesse für ein breiteres Publikum sind. Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken sind wichtige Investitionen, sie sich langfristig auszahlen. Dabei sind kurzfristige Erfolge ebenso wichtig – „die Menschen möchten ihre Exponate in der Ausstellung sehen können“. Der Mehrsprachigkeit in Ausstellungen und Programmen wurde eine hohe Bedeutung zugemessen – nicht primär als Kommunikationsmittel, sondern auch als Symbol der Gleichwertigkeit.

#### Sammlung und Sammeln: Neue Perspektiven einnehmen und dokumentieren

Anne Mahn, Kuratorin für Sonderausstellungen am Technoseum, Landesmuseum für Technik und Arbeit, Mannheim, und Markus Speidel, Leiter der Fachabteilung Populär- und Alltagskultur im Landesmuseum Württemberg, Stuttgart, berichteten in der Arbeitsgruppe *Sammeln und Sammlung* über Erfahrungen aus ihren aktuellen Projekten. Als wichtige Strategien für eine diversitätsorientierte Öffnung wurden in dem Workshop die Neubefragung der eigenen Sammlung, die Erweiterung der bestehenden Sammlung durch gezielte Sammlungsaktionen und die Überarbeitung der Wissensbestände in den Datenbanken der Museen identifiziert. Neuen Perspektiven auf Schausammlungen und Depotbestände können sowohl von den Mitarbeitenden der Museen selbst, besser aber noch in Kooperation mit Gruppen von außen eingenommen werden, die aufgrund ihrer Erfahrungen neue Sichtweisen einbringen und andere oder zusätzliche Bedeutungen erkennen können. Sammlungsaktionen für Ausstellungsprojekte vor Ort in der Stadt wie beispielsweise zur Ausstellung *Arbeit & Migration* in Mannheim können zur diversitätsorientierten Öffnung und zur gezielten Erweiterung der Sammlung beitragen. Das aus diesen Prozessen gewonnene Wissen und die zusätzlichen Perspektiven können dazu beitragen, die Wissensbestände in den Exponatdatenbanken zu erweitern, indem tradierte Beschreibungen und Begrifflichkeiten kritisch untersucht, um neue Aspekte ergänzt und ggf. neu formuliert werden, um Stereotype aufzuzeigen und Gegenmodelle zu eröffnen.

Die abschließende Zusammenschau der verschiedenen Diskussionen und Workshops von Museen, Bühnen, Bibliotheken und Kulturpolitik zeichnete ein facettenreiches Bild der Kulturinstitutionen auf dem Weg zur diversitätsorientierten Öffnung. Viele Museen haben schon mutige Schritte getan, Stolpersteine kennengelernt und ermutigende Erfahrungen gesammelt. Mut für Neues, Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung und Offenheit für Dialoge und Partnerschaften scheinen wichtige Faktoren zu sein, um aus kleinen und großen Erfolgen langfristige Strategien für nachhaltige Strukturen zu entwickeln.

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

(in Kooperation mit dem Deutschen Bibliotheksverband)

- **Prozess:** Exklusionsmuster in Bibliotheken sind nicht einfach schnell mit einem „quick fix“ zu beheben. Es geht vielmehr in einem ganzheitlichen Prozess darum, Ausschlüsse wahrzunehmen, die eigene Haltung kritisch zu reflektieren und danach zu handeln.
- **Personalgewinnung:** Bibliotheken sind Teile von öffentlichen Verwaltungen, die in ihrer Diversitätsorientierung unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Die Identifizierung und der Abbau von Zugangsbarrieren müssen daher oft auf mehreren Ebenen geschehen. Eine Neuausrichtung der Personalgewinnung ist angesichts der demographischen Prozesse aber auch eine große Chance, sich neu aufzustellen.
- **Personalentwicklung:** Eine diversitätssensible Haltung der Mitarbeiter\*innen ist angesichts der gesellschaftlichen und demographischen Umbrüche zentral für die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken.
  - Regelmäßige, der Veränderungsdynamik angepasste Fortbildungen sind für die Sensibilisierung ein guter Ausgangspunkt.
  - Eine Zusammenstellung von Ressourcen im Internet, die einen Einstieg in die Thematik bieten können, wird von mehreren Teilnehmenden gewünscht.
- **Publikum:** Mit Hilfe von Netzwerk- und Kooperationspartner\*innen sowie (potentiellen) Zielgruppen außerhalb der Bibliothek lassen sich mögliche Barrieren identifizieren, Bedarfe analysieren und innovative Strategien entwickeln. Dabei ist Augenhöhe essentiell!
- **Programm/Medienbestand:** Hier gilt es, über die fremd-/herkunftssprachliche Literatur hinaus auch die anderen Bestandssegmente in den Blick zu nehmen: „[Diverse] Menschen fehlen in den Regalen.“ Unterschiedliche Perspektiven sollten im gesamten Medienbestand sichtbar gemacht werden. Dafür müssen Mitarbeiter\*innen sensibilisiert werden und darüber hinaus diejenigen Menschen einbezogen werden, die bisher unsichtbar waren. Die wesentliche Frage:
  - Wer entscheidet über die zu erwerbenden Titel? Entscheidungsvollmachten müssen geteilt werden.
  - In vielen Bibliotheken ist die Titelauswahl an große Buchhandelshäuser ausgelagert. Diese müssen angesprochen werden.
- **Programm/Veranstaltungen:** Die Analyse des Veranstaltungsprogramms (Stichwort: „gängige Veranstaltungspraxis“) ist Voraussetzung für eine Diversifizierung. Diese sollte zusammen mit den Communitys vorangebracht werden. Wenn man die Leerstellen aufgedeckt hat, kann man sie unter Beteiligung der Communitys wieder füllen.
  - Man sollte gut darüber nachdenken, wann Beteiligung auf ehrenamtlicher Basis sinnvoll ist und wann ein Honorar gezahlt werden muss. Die Frage "Wer profitiert von der erarbeiteten Leistung?" muss dabei im Zentrum stehen.
  - Wenn eine Honorarzahlung nicht möglich ist, weil die Bibliothek keinen Veranstaltungsetat hat und generell keine Honorare zahlen kann, ist Transparenz wichtig.
- **„Roter Faden“, der sich durch alle Themen zieht:**
  - Sensibilisierung der Mitarbeiter\*innen
  - Erst analysieren, dann handeln!
  - Perspektivenwechsel nötig

- Expertise von außen holen, nämlich derjenigen, die bisher in Bibliotheken noch nicht repräsentiert sind
- Ressourcen nötig: Finanzen und Zeit
- **Wünsche an die die dbv-Kommission „Bibliotheken und Diversität“**
  - Wissenschaftliche Bibliotheken im Fachdiskurs zum Thema besser sichtbar machen
  - Hilfestellungen, Materialien und Übersichten online zur Verfügung stellen
  - Vernetzung und Erfahrungsaustausch fördern
  - Ansprechen von überregionalen Playern (große Handelshäuser beim Thema Bestandsaufbau)

### **Fokus Kulturpolitik: Keine Vielfalt ohne Verpflichtungen. Anforderungen für eine diversitätsorientierte Kulturpolitik**

(in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.)

Die Zukunftswerkstatt der KuPoGe setzte mit sieben Expert\*innen in zwei Weltcafé-Runden folgende Schwerpunkte:

- (1) „**Wie lässt sich ‘gute’ und ‘erfolgreiche’ Kulturarbeit systematisch erfassen?**“ (Hendrikje Brüning),
- (2) „**Welche Unterstützungsangebote benötigt es seitens der Kulturverwaltungen?**“ (Jens Schneider),
- (3) „**Braucht es eine Quotenregelung für Kultureinrichtungen?**“ (Anna Greve),
- (4) „**Welche Form der Bereitstellung von Beratungsangeboten ist notwendig?**“ (Anja Junghans),
- (5) „**Wie kann Weiterbildung und Kompetenzentwicklung gefördert werden?**“ (Nur Bakkar),
- (6) „**Welche kulturpolitischen Vorgaben und Pflichten sind nötig?**“ (Ivana Pilić),
- (7) „**Welche Rolle spielt Barrierefreiheit in der Förderung?**“ (Max Dorner).

In zwei Runden von jeweils 25 Minuten und einer großen Plenunumssitzung kamen die Expert\*innen und Teilnehmer\*innen ins Gespräch; Ergebnisse wurden auf vorbereiteten Padlets gesammelt.

- Die Zukunftswerkstatt war sich einig, dass vor allem Kulturpolitik und -verwaltung zentrale Akteur\*innen sind, die den Anstoß für diese Transformationsleistungen an die Institutionen weitergeben müssen, z. B. in Form der Aufgabe, institutionenspezifische Maßnahmen zu erarbeiten, oder aber übergreifend gültiger Pflichten.
- Übergreifend wurde die Transformationsarbeit in Projektstrukturen kritisiert – diese Vorhaben beschrieb ein\*e Teilnehmer\*in als ‘Herumdoktern an der Peripherie’: Effekte und Aktivitäten aus diesen Zusammenhängen würden in der Regel mit Projektabschluss in sich zusammenfallen.
- Dauerhafte Wirkungen von Programmen könnten nur dann sichergestellt werden, wenn es einen kulturpolitischen Paradigmenwechsel und damit neue Unterstützungsleistungen

für Strukturen wie Weiterbildungs-, Sensibilisierungs- und Empowermentprogramme gäbe.

- Zudem müsse es offene Gespräche über die Frage geben: Wie können und sollen die beschränkten Ressourcen zum Barriereabbau verteilt werden? Und welche Barrieren – etwa in Antragsstellung, Abrechnung und Juryverfahren – können relativ einfach aus dem Weg geräumt werden?
- Zudem wurde der Bedarf nach regelmäßigem Austausch genannt und auf falsche Geschwindigkeitsvorstellungen hinsichtlich diversitätsorientierter Öffnung verwiesen: Schnelligkeit würde hier eher schaden als nützen; produktiver sei es, genügend Zeitressourcen zum gemeinsamen Reflektieren, Austausch mit Betroffenen und Vernetzen mit Expert\*innen einzuplanen. Vor allem die Verbindung mit Institutionen und Akteur\*innen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, könne helfen, Veränderungen nachhaltig herbeizuführen.
- Evaluationen sollten über Publikumsindikatoren hinaus auch qualitative Kriterien wie Aushandlungsprozesse, Strukturen und Zusammenarbeiten messen und als praxisorientierter Speicher von Erfahrungswissen in kulturpolitische und künstlerische Zusammenhänge zurückwirken.
- Sie sollten ergänzt werden mit konkreten Daten zu demografischen Verhältnissen in Städten und Regionen, die in der Regel in den Kulturämtern nicht bekannt sind und folglich nicht politisch wirksam werden.
- Zudem braucht es eine klare Definition von Begrifflichkeiten, sodass Personen, die durch die Anwerbeabkommen nach Deutschland kamen, Geflüchtete und Menschen, die bereits in Deutschland geboren wurden, nicht weiterhin unter der Beschreibung „mit Migrationshintergrund“ verunsichtbart werden.
- Ähnliche Verständigungsprozesse sind für Labels wie „Interkulturalität“, „Internationalität“, „Vielfalt“ und den entsprechenden Diversitätskriterien notwendig.

Die Teilnehmer\*innen einigten sich darauf, eine entsprechende Arbeitsgemeinschaft bei der Kulturpolitischen Gesellschaft zu gründen, um weiterhin im Austausch zu bleiben.