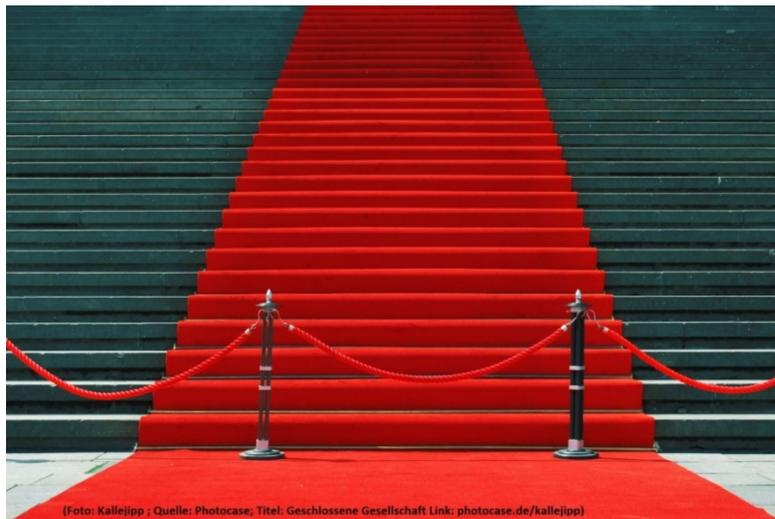


W3_

[in:szene]
mehr vielfalt im kulturbetrieb

Projektdokumentation 2016 – 2018



Impressum

V.i.S.d.P. Naciye Demirbilek

W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.
Nernstweg 32-34
22765 Hamburg

**W3 _ WERKSTATT
FÜR INTERNATIONALE
KULTUR UND POLITIK**

Projektkoordination:

Lena Prabha Nising
Steffi Roth

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein die W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V. verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien, der Behörde für Kultur und Medien und Behörde für Arbeit, Soziales und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg oder der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. wieder.

Dezember 2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Warum das Thema „vielfaltssensible Öffnung“? | 4 |
| 2. Das Projekt [in:szene] | 6 |
| 3. Die Module des Projektes und die konkrete Umsetzung | 12 |
| 3.1 Vielfaltssensible Qualitätsentwicklung für Kulturbetriebe | 12 |
| 3.2 Offene Fortbildungsmodule..... | 15 |
| 3.3 Netzwerken | 24 |
| 3.4 Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation | 25 |
| 4. Fazit | 29 |

1. Warum das Thema „vielfaltssensible Öffnung“?

Kultur und kulturelle Bildung haben den Auftrag und eigenen Anspruch für alle da zu sein und Teilhabe zu ermöglichen. Doch bislang ist der Kulturbetrieb zumeist geprägt durch eine homogene Personalzusammensetzung, monokulturelle Inhalte und Zugangsbarrieren unterschiedlicher Art. Dadurch erleben wir eine Kulturlandschaft, die nur einen kleinen Teil der Gesellschaft anspricht, beschäftigt, wahrnimmt und feiert – obgleich ein Großteil ebendieser Gesellschaft die Institutionen über Steuern mitfinanziert.

Mit dem Projekt **[in:szene] – Mehr Vielfalt im Kulturbetrieb** steht die *W3 – Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.* in Hamburg deshalb für eine Vision von einer Kulturszene, in der sich eine vielfältige Gesellschaft widerspiegelt und Gehör findet – und somit letztendlich auch eine gerechte Teilhabe aller ermöglicht.

„[in:szene] hat das Thema Diversität erst in der Stadt sichtbar gemacht und hat in Gemeinsamkeit mit bestehenden Betrieben und Politiker*Innen einen Dialog eröffnet, um diese Problematik aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Aus Gesprächen mit Akteur*Innen wird deutlich, dass gerade das Projekt dazu geführt hat, dass es bei einzelnen Vertreter*Innen eine Erweiterung des Bewusstseins stattgefunden hat, so dass in einigen Betrieben darüber nachgedacht wird, welche Formen und Werkzeuge entwickelt werden müssten, um Vielfalt und Arbeitsrealität zu vereinen. So wird in der Programmgestaltung z.B. von Festivals vermehrt auf PoC Vertreter*Innen geachtet und das Sprechenlassen von Expert*Innen.“

Dan Thy Nguyen, Regisseur, Schauspieler, Essayist und Kooperationspartner von [in:szene]

Zur Konzeption des Projektes konnte unter anderem auf die Erfahrungen des Vorgängerprojektes **Orte der Vielfalt – interkulturelle Öffnung und Diversity Management in Kultureinrichtungen** zurückgegriffen werden. In dem zweijährigen Projekt begleitete die W3 leitende Mitarbeitende sieben unterschiedlicher Kultureinrichtungen den Prozess zu der Frage, wie eine vielfaltssensible Orientierung in den einzelnen Häusern verankert werden kann. Durch Schulungstage, kollegialen Austausch und Reflektion der eigenen Arbeitspraxis wurden in allen Häusern Prozesse angestoßen, neue Netzwerke geknüpft und bereits erste Schritte getan. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass Öffnungsprozesse einen institutionsspezifischen Fokus erfordern, der die spezifischen Situationen, Geschichten und Bedarfe eines Hauses in den Blick nimmt und mehrere Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen sowie die Leitungs- und Entscheidungsebene einbezieht.

„Eigentlich ist es tragisch, dass wir im Jahre 2018 immer noch fragen müssen, wie ein vielfaltssensibler Kulturbetrieb aussehen müsste. Die Tatsache, dass die Kulturbetriebe – insbesondere die hegemonialen – nach wie vor dominanzkulturell geprägt sind, ist nicht bedauerlich, sondern ein veritabler Skandal. Die Bundesrepublik Deutschland ist nicht nur ein Einwanderungsland, sondern, wie alle Länder der EU auch, geprägt von diasporischen und migrantischen Gruppen. Die Bürger*innen des Landes sind nicht alle weiß; sie sind nicht alle bürgerlich; sie sind nicht alle

christlich. Warum also muss um Vielfalt gekämpft werden? Warum sind diverse Ensembles nicht die Regel statt die Ausnahme? Warum wird sich kaum darum bemüht, ein migrantisches Publikum in die Theater, Museen und Konzerthallen des Landes einzuladen? M.E. ist die Exklusivität der Kulturlandschaft, was sowohl Struktur als auch Zugang betrifft, Indiz eines markanten Demokratiedefizits.“

Prof. Dr. Maria do Mar Castro Varela, Professorin für Soziale Arbeit und Allgemeine Pädagogik und im Beirat von [in:szene]

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurde mit dem Projekt **[in:szene] – mehr Vielfalt im Kulturbetrieb** der Blick auf die institutionellen Routinen und auf Barrieren in Institutionen gerichtet, die Zugänge verhindern. Das erfordert eine Veränderung der Kulturbetriebe von innen. Das Projekt **[in:szene]** widmete sich deshalb der Frage, wie eine solche vielfaltssensible Öffnung gelingen und eine Kulturarbeit aussehen kann, die gesellschaftlichen Ausschlüssen entgegen tritt und (Selbst)Repräsentationen ermöglicht.

Unser Verständnis von Diversität und vielfaltssensibler Öffnung

Wir verwenden bewusst den Begriff „vielfaltssensible Öffnung“, um deutlich zu machen, dass wir ein Verständnis von Vielfalt zugrunde legen, welches über viele Ansätze, wie bspw. der Nutzbarmachung von Vielfalt im Rahmen von Diversity Management im Unternehmensbereich, hinausgeht. Diese Formulierung, die zunächst vielleicht sperrig und unscharf klingen mag, bedeutet für uns, ein Verständnis von Vielfalt, welches gesellschaftliche Machtverhältnisse und deren Geschichte in den Blick nimmt. Wir möchten somit einen Prozess anstoßen, der bisherige Ordnungen irritiert, andere Personen und Inhalte in den Mittelpunkt rückt und die Frage nach Macht und Ressourcen stellt. Eine vielfaltssensible Orientierung ist für uns immer auch rassismuskritisch und erfordert eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ausschlüssen und Diskriminierungen sowie deren historischen Kontinuitäten in den verschiedenen Bereichen der Kulturbetriebe.

DIVERSITY

Der Begriff „Diversity“ meint – wörtlich übersetzt – „Vielfalt“ und „Heterogenität“. Unter dem Begriff "Diversity" wird die Akzeptanz der Heterogenität, Vielfalt, Andersartigkeit und Mannigfaltigkeit von Menschen verstanden. Ziel ist es, diese Vielfältigkeit einer Gesellschaft auch in Institutionen strukturell und inhaltlich widerzuspiegeln und eine Offenheit für alle Menschen unabhängig von sozialen Kategorien zu schaffen. Diversity-Kategorien sind u.a. Geschlecht, Gender, sexuelle Orientierung, Race, Alter, kulturelle Herkunft, Behinderung, soziale Klasse. Diese Kategorien existieren jedoch nicht „naturgegeben“, sondern sie werden in sozialen Prozessen konstruiert und Menschen zugeschrieben. Auch bewegen sich Menschen nicht nur innerhalb einer Kategorie, sondern Zugehörigkeiten können sich überlappen und wechselseitig bedingen. Bei der Verwendung des Wortes "Diversity" gilt es neben der positiven Bedeutung von Vielfalt auch diskriminierende Strukturen zu benennen. Rassismus, Klassismus, Sexismus und Ableismus sind Diskriminierungsformen, die in sozialen und institutionellen Strukturen - auch in Kultureinrichtungen - immer noch bestehen und unbewusst und ungewollt reproduziert werden.

2. Das Projekt [in:szene]

„Vielfalt bedeutet für mich ein völliges Reformieren der Struktur des Betriebes, aber auch des Denkens. Es reicht mir noch nicht, dass Positionen von POCs besetzt werden. Dies wäre nur einer der ersten Schritte. Ein ganzer Katalog an Maßnahmen von diverser Programgestaltung, bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit, der Untersuchung von Inszenierungsmethoden, einer neuen Dramaturgie und Kuration, die Veränderungen der Ästhetiken, einer kritischen Beurteilung einer eurozentristischen Kunstgeschichte, Technologien etc. - Umgangsformen dafür zu finden: Dies müsste in einem diversen Kulturbetrieb nicht nur angestoßen werden, sondern alltägliche Arbeit sein.“

Dan Thy Nguyen, Regisseur, Schauspieler, Essayist und Kooperationspartner von [in:szene]

Mit **[in:szene] – mehr Vielfalt im Kulturbetrieb** hat die W3 e.V. in Hamburg ein Angebot zur Beratung und Begleitung von Kulturinstitutionen in diversitätsorientierten Öffnungsprozessen geschaffen. Parallel zu einer vielfaltssensiblen Organisationsberatung, wurden Kulturbetrieben in Form einer offenen Beratung sowie durch Inhouse-Sensibilisierungsworkshops niederschwellige Möglichkeiten zum Einstieg in diversitätsorientierte Veränderungsprozesse angeboten. Zudem konnte durch ein offenes Veranstaltungs- und Fortbildungsangebot auch eine breitere Öffentlichkeit (Fokus auf freie Kulturschaffende, Mitarbeitende aus dem Bereich der kulturellen Vermittlung) angesprochen werden. Durch intensive Vernetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit stärkte das Projekt die Bedeutung des Themas im öffentlichen Diskurs. Die Erfahrungen aus diesen Projektmodulen, die unter anderem durch die Hochschule für Musik und Theater evaluiert wurden, werden in einer Handreichung für eine diversitätsorientierte Ausrichtung von Kulturbetrieben zusammengeführt.

Bevor wir mit dem Projekt offiziell nach außen getreten sind, haben wir uns besonders in den ersten Projektmonaten selbst Beratung von Akteur*innen des Feldes eingeholt und Netzwerke aufgebaut. Dies war zum einen wichtig, um das Projekt von Anfang an auf gute Beine zu stellen und zum anderen, um unseren Ansatz und Anspruch, möglichst multiperspektivisch zu arbeiten, umzusetzen. Letzteres ist uns aus verschiedenen Gründen nur teilweise gelungen – einerseits aufgrund unserer eigenen Positionierung und damit zusammenhängend auch unseren dadurch geprägten Netzwerken. Andererseits war es aufgrund der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen herausfordernd, verschiedene Perspektiven angemessen einzubinden und langfristige Kooperationen einzugehen und zu pflegen. Gleichzeitig war es sehr hilfreich gleich zu Beginn des Projektes externe Beratung in Anspruch zu nehmen und Impulse durch die Beirat*innen, Akteur*innen Hamburg, aber auch bundesweit sowie von den Teilnehmenden der Auftaktveranstaltung aufzunehmen. Im Folgenden gehen wir beispielhaft auf wichtige Schritte in diesem Prozess näher ein:

Beratung bezüglich der Projektkonzeption durch eine Unternehmensberatung

Zu Beginn des Projekts haben wir zunächst die verschiedenen Module, deren Ziele und die Planung der parallel laufenden Prozesse gemeinsam mit externen Berater*innen (Como Consult GmbH) strukturiert und konkretisiert.

in:szene

mehr vielfalt im kulturbetrieb

W3 – WERKSTATT FÜR INTERNATIONALE KULTUR UND POLITIK

[in:szene] wird finanziell unterstützt von:

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Körber-Stiftung
Forum für Impulse

Ein Projekt von:

Die W3 ist ein Bildungs- und Kulturzentrum für interkulturelle und globale Bildungsarbeit. Mit ihrem Veranstaltungsprogramm und ihren Projekten gibt sie Impulse, das globale und gesellschaftliche Treffpunkt für Kreative und Initiativen in Hamburg.

Sprechen Sie uns an!

Sie arbeiten/engagieren sich in einem Kulturbetrieb in Hamburg und wünschen sich professionelle Beratung und Begleitung in Öffnungsprozessen Ihres Hauses? Sie haben Lust, Ihre Wünsche und Ideen für eine diskriminierungssensible Kulturhanderschaft in Hamburg einzubringen? Sie möchten an Fortbildungen zu einer vielfältigen Orientierung teilnehmen? Oder Sie möchten einfach nur nähere Informationen? Lena Nising und Stephanie Roth
Tel.: 040 – 39 80 53 - 64
inszene@w3-hamburg.de
Nernstweg 32-34 / 22765 Hamburg
www.w3-hamburg.de

in:szene

Das Motto „Wir sind ein Haus für alle“ soll nicht nur eine leere Phrase bleiben, sondern konkret mit Inhalt gefüllt werden? Das Programm soll Vielfalt repräsentieren, aber keine Stereotype oder Klischees? Nicht nur das Publikum soll vielfältig sein, sondern auch die Personen, die über die Inhalte entscheiden?

Mit **[in:szene] – mehr Vielfalt im Kulturbetrieb** bietet die W3 Kulturinstitutionen und freien Kulturschaffenden Beratung und Begleitung in genau diesen Fragen und fördert eine offene und flexible Organisationskultur.

[in:szene] steht dabei für Veränderung der Kulturbetriebe von innen: durch den Einbezug vielfältiger Sicht- und Arbeitsweisen, durch gemeinsames Denken und Suchen, durch Repräsentation statt Präsentation, durch eine Öffnung, die mehr Beteiligung und Teilhabe beinhaltet.

Wie eine solche **vielfaltssensible Öffnung** gelingen und eine Kulturarbeit aussehen kann, die gesellschaftlichen Ausschlüssen entgegentritt und (Selbst)Repräsentationen ermöglicht – das steht im Fokus unseres Projektes.

Was wir im Projekt anbieten:

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Engmaschige Begleitung von vielfaltssensiblen Öffnungsprozessen in Kulturbetrieben in Form von Inhouse-Schulungen (maßgeschneiderte Schulungstage, u.a. zu Themen wie Personalentwicklung, Programmgestaltung, Publikumsansprache)

Qualifizierung und Fortbildung

Offenes Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm für Multiplikator_innen aus dem Bereich der kulturellen Bildung, freie Kulturschaffende und andere Interessierte

Vernetzung und Austausch

Angebot von Vernetzungstreffen als Plattform für kollegiale Beratung und Austausch zwischen Kulturbetrieben, freien Kulturschaffenden und Multiplikator_innen

Begleitend dazu entwickeln wir in Kooperation mit einer Hochschule Qualitätskriterien für eine Diversity-Orientierung von Kulturinstitutionen.

Beratung durch den Projektbeirat

Beratung und Impulse für die programmatische Arbeit erhielten wir zudem durch unseren Beirat mit sieben Expert*innen aus der Praxis, Wissenschaftler*innen und Kulturschaffenden aus unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen.

Bei den Beiratstreffen standen beispielsweise Themen wie Austausch zu Vor- und Nachteilen von Auditierungsverfahren, Überlegungen zur konzeptionellen Weiterentwicklung des Projektes oder Strategien zur Stärkung des Themas in der Öffentlichkeit im Mittelpunkt. Da im Rahmen des Projektes zunächst die Entwicklung eines Auditverfahrens angedacht war, ging es in einem Beiratstreffen bspw. um die Fragestellung inwiefern ein Auditverfahren ein geeignetes Instrument im Kontext von diversitätssensiblen Öffnungs- und Organisationsentwicklungsprozessen ist. Und welche Alternativen der Qualitätssicherung ebenfalls oder besser geeignet wären. Hierzu teilten alle Beirat*innen einerseits die Befürchtung, dass Zertifizierungsprozesse dazu verleiten, dass Häuser nur eine Checkliste abarbeiten, ohne wirklich auf der Ebene der Einstellung/Haltung zu arbeiten. Gleichzeitig wurde ein Auditierungsprozess auch als Chance betrachtet, da hierdurch eine Notwendigkeit zur Rezertifizierung, also stetiger Überprüfung und Weiterentwicklung gegeben ist. Zudem setze die Zertifizierung an der Logik von Institutionen an und könne daher attraktiv für potentielle Bewerber*innen sein. Gleichzeitig waren sich alle Beirat*innen einig, dass es während der Projektlaufzeit u.a. zunächst wichtig wäre, dass sich das Thema etabliert und somit ein das Angebot eines Audits als Mehrwert für Institutionen anerkannt wird. Des Weiteren erhielten wir wertvolle Impulse von den Beirat*innen zu der Fragestellung und dem Ziel der Evaluation durch die Hochschule für Musik und Theater sowie zu den Herausforderungen Kulturbetriebe für langfristige Öffnungsprozesse und externe Prozessbegleitung zu gewinnen.

Treffen mit Akteur*innen des Feldes

Zu Beginn aber auch während der Projektlaufzeit gab es einige Treffen mit verschiedenen Akteur*innen in Hamburg und bundesweit, die zu ähnlichen Themen arbeiten und ggf. noch andere Perspektive einbringen. In Hamburg haben wir uns bspw. mit Dan Thy Nguyen und LaToya Manly-Spain getroffen, die im Laufe des Projektes beide in Veranstaltungen eingebunden waren. Einen sehr engen und steten Austausch gab es zudem mit Diversity Arts Culture – dem Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung. Hier ergaben sich einige konzeptionelle, inhaltliche und methodische Überschneidungen und der Austausch war sowohl im direkten Austausch als auch in Workshops und auf Tagungen sehr bereichernd und wichtig.

Da wir als Projektmitarbeitende gesellschaftlich nicht behindert werden und deshalb weniger mit Personen oder (Selbst)Organisationen von Menschen mit Behinderung vernetzt sind, haben wir uns zudem mit Mitarbeitenden von Leben mit Behinderung Hamburg, EUCREA e.V. und von der Servicestelle Inklusion im Kulturbereich in Dresden getroffen. Hier ging es vor allem auch um einen Austausch über die jeweiligen Erfahrungen, um mögliche Kooperationen und gegenseitige Unterstützung bei der Bewerbung von Inhalten und Veranstaltungen.

Der Austausch mit anderen Akteur*innen war ein sehr wichtiger Bestandteil der Arbeit – sowohl zur Konzeption, zum kritischen Reflektieren, Vernetzen und Verbünden etc. Gleichzeitig ist es uns aufgrund der knappen Ressourcen – sowohl zeitlich als auch finanziell – nicht immer gelungen die Impulse aber auch die Vernetzungen in die Alltagspraxis zu bringen und auch zu etablieren. Hierfür wären weitere finanzielle und personelle Mittel erforderlich und wünschenswert.

Kick-off- Veranstaltung

Der Auftakt von [in:szene] bot zunächst die Gelegenheit das Projekt, die Ideen, die Neuerungen und einzelnen Module zu präsentieren. Die Teilnehmenden kamen in einem World Café selbst zu Wort und in einen Austausch über ihre Wünsche an [in:szene] und die eigene Vision einer vielfältigen Kulturlandschaft. Hier wurde bspw. als Wunsch formuliert, dass die Arbeit als politische gedacht wird, dass in der Auseinandersetzung um Vielfalt Ausschlüsse und Rassismus thematisiert werden und das Projekt auch unbequeme Fragen stellt. Ein weiterer Wunsch war, dass das Thema in die Hausspitzen getragen wird und sich Leitungen aktiv damit auseinandersetzen.

Die Ergebnisse aus dem World Café



3. Die Module des Projektes und die konkrete Umsetzung

3.1 Vielfaltssensible Qualitätsentwicklung für Kulturbetriebe



Um strukturelle Veränderungen in Kulturbetrieben anzuleiten und Häuser in einem Öffnungsprozess zu begleiten, haben wir im Projekt den Ansatz einer vielfaltssensiblen Organisationsentwicklung gewählt. Organisationsentwicklung ist eine Beratungsansatz bzw. eine Methode, mit der geplante Veränderungsprozesse begleitet werden. Hierbei wird die Gesamtorganisation in den Blick genommen und mit der Leitung gemeinsam in die Prozesse der Organisation interveniert, um eine Verbesserung zu erwirken.

„Was ist das Besondere an einem machtkritischen-systemischen Beratungsansatz?“

Systemisches Denken lädt dazu ein, ganzheitlich an Fragen heranzugehen und über den Tellerrand zu schauen. Die machtkritische Herangehensweise ergänzt dies durch das Aufzeigen struktureller Aspekte von Ungleichverhältnissen und deren historisches Gewordensein. Die Beratungshaltung, die aus der Verbindung der beiden Ansätze entsteht, ist ressourcenorientiert und wertschätzend. Gleichzeitig ist sie auch mit unseren emanzipatorischen Werten und der Vision einer machtsensiblen und diskriminierungsfreien Gesellschaft verknüpft und somit nicht wertneutral.“

Timo Galbenis-Kiesel, machtkritische Trainings, Beratung & Prozessbegleitung

Die Beratung und Begleitung der Häuser sollte zum einen durch mindestens vier Beratungstage von externen Prozessberater*innen sowie durch eine Begleitung durch das Projektteam (z.B. durch Moderation von AG-Treffen, telefonischer Beratung etc.) erfolgen. Über eine Ausschreibung wurden externe Berater*innen gesucht, die Expertise mitbringen an der Schnittstelle Organisationsentwicklung, machtkritische und diskriminierungssensible Ansätze, Erfahrung in größeren Institutionen und spezifisches Wissen aus Kulturbetrieben. Wir haben uns für die Zusammenarbeit mit Miriam Camara und Timo Galbenis-Kiesel entschieden, die beide bereits sehr lange mit einem „machtkritischen-systemischen Beratungsansatz“ (siehe Kasten) arbeiten und viele Veränderungsprozesse in Institutionen begleitet haben. Darüber hinaus hatten diese Erfahrungen in der Begleitung von Institutionen und Gruppen im Kontext Kunst und Kultur. Gleichzeitig wäre zudem eine spartenspezifische Perspektive aus einer Institution heraus hilfreich gewesen.

Die Zusammenarbeit hat sich als sehr wichtig und bereichernd erwiesen, unter anderem durch die externe Perspektive – auch auf das Projekt und die Konzeption – sowie durch die langjährige Erfahrung und Expertise in der Begleitung von Veränderungsprozessen. In den Gesprächen mit den Prozessbegleiter*innen wurde von Anfang an klar, dass durch vier Berater*innentage nur

eine erste Sensibilisierung sowie die Formulierung von Maßnahmen erfolgen kann – um einen längerfristigen Prozess anzustoßen bedarf es im Schnitt etwa 10-15 Berater*innentage - verteilt auf zwei bis drei Jahre.

Auch wenn wir mit dem Projekt Häusern erst einmal nur einen Einstieg in das Thema angeboten haben, erlebten wir es als eine besondere Herausforderung, Häuser für einen solchen langfristigen, verbindlichen Prozess zu gewinnen. Dies liegt zum einen daran, dass die Zeitpläne der Häuser nur schwer mit dem ursprünglich angesetzten Projektzeitplan zu synchronisieren sind. Auch zeigt es sich, dass Häuser für die Entscheidung, an solch einem intensiven Prozess teilzunehmen, Zeit und zusätzliche finanzielle Ressourcen benötigen und vor allem bereits für das Thema sensibilisiert sein sollten. Zudem war es teilweise schwierig unseren Ansatz mit einer machtkritischen Perspektive auf Vielfalt und Öffnungsprozesse an die Häuser heran zu tragen. Bislang begleiten wir daher ein Hamburger Theater in einer vielfaltssensiblen Organisationsentwicklung, das bereits beim Vorgängerprojekt **Orte der Vielfalt** teilgenommen hat. Im Berichtszeitraum wurde hier im Rahmen von vier extern begleiteten Berater*innentagen und regelmäßigen Auswertungsgesprächen mit dem Projektteam in eine Sensibilisierung eingestiegen, eine Steuerungsgruppe gebildet sowie konkrete Maßnahmen entwickelt. Die Umsetzung erster Maßnahmen ist bereits während der Projektlaufzeit erfolgt und eine langfristige Planung sichert die Durchführung weiterer Veränderungen in verschiedenen Bereichen des Hauses.

Der begleitete Prozess in dem Theater wurde und wird wissenschaftlich evaluiert. Aus den ersten Zwischenergebnissen der Evaluation vom Mai 2018 ließen sich über strukturelle Veränderungen noch keine Aussagen treffen, da diese erst langfristig erfolgen. Gleichzeitig hatte der Prozess bereits nach sechs Monaten „eindeutig bewusstseinsfördernde und teilweise auch haltungsverändernde Wirkung, während eine instrumentelle Wirkung (d.h. dass der Prozess konkret in die Umsetzung von spezifischen Maßnahmen mündet) nur in Ansätzen erkennbar ist.“¹ Auch für dieses Haus war und ist es eine große Herausforderung die zeitlichen und finanziellen Ressourcen im laufenden und eng getakteten Theaterbetrieb bereitzustellen und den Prozess nicht aus den Augen zu verlieren. Hier muss als wichtige Voraussetzung laut der Evaluation „die tiefe Überzeugung der Theaterleitung, dass ein interkultureller Öffnungsprozess nicht in Konflikt zu anderen Zielen des Theaters steht bzw. dass die diversitätssensible Öffnung ein prioritäres Ziel ist, an erster Stelle genannt werden.“² Neben der Prioritätensetzung der Leitung war zudem ausschlaggebend, dass für den Prozess zusätzliche Fördermittel akquiriert wurden: „Ohne eine gezielte Förderung zu diesem Zweck, wäre es der Theaterleitung sehr wahrscheinlich nicht möglich gewesen, die Mitarbeiter*innen zu überzeugen, dass dies der richtige Weg ist: Die Angst um eine unzureichende Finanzierung des Theaters ist in der Belegschaft verbreitet – man weiß um die prekäre Situation des Hauses [...]“³ Dieses Ergebnis deckt sich mit der Rückmeldung der Prozessbegleiter*innen, die betonten, dass hohe Teilnahmebeiträge für die externe Begleitung ein großes Hindernis sind aufgrund der Rahmenbedingungen unter denen Kulturbetriebe funktionieren und wirtschaften.

1 Svensson, Jenny (2018): Wirkungsorientierte formative Evaluation des interkulturellen Öffnungsprozesses am Ernst Deutsch Theater im Rahmen des Programms [in:szene]. Zwischenbericht.
2 Ebd.
3 Ebd.

Zwischenfazit der Evaluation war, dass durch die vielfaltssensible Organisationsentwicklung eine Sensibilisierung der Belegschaft erfolgt ist und es ein deutlich stärkeres Bewusstsein für Diskriminierung und Ausschlüsse gibt.

Rückblickend lässt sich sagen, dass ein Öffnungsprozess von Beginn an mit mehr zeitlichen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden müsste, damit Veränderungen nicht nur angestoßen sondern auch umgesetzt werden können. Diese Rückmeldung erhielten wir ebenfalls von den Prozessbegleiter*innen, die sowohl zu Beginn als auch im Nachhinein darauf hinwiesen, dass mit vier Berater*innentagen zwar ein Prozess initiiert werden kann, aber keine kontinuierliche Weiterarbeit und konkrete Umsetzungen möglich seien. Das führe häufig eher zu Frustration der Mitarbeitenden, die häufig zunächst sehr motiviert seien die Prozesse mitzugestalten, die dann aufgrund mangelnder Finanzierung nicht weitergeführt werden können. Bei der Auswahl der externen Berater*innen wäre es hilfreich darauf zu achten, dass diese spartenspezifische Expertise mitbringen, bzw. weitere Expert*innen einzubinden, die sich innerhalb des Kulturbereiches/-betriebs verorten, um Veränderungsprozesse für die jeweilige Arbeitspraxis zu konkretisieren.

Parallel zu der umfassenden Prozessbegleitung hat sich gezeigt, dass es einen Bedarf gibt an punktueller Beratung von Teams und Einzelpersonen in Institutionen. Diese Anfragen von Häusern und Mitarbeitenden bezüglich spezifischer punktueller Beratung haben stets zugenommen. So fanden im Berichtszeitraum einige Beratungstermine statt, auf die häufig weitere Prozesse folgten, teilweise auch in längerfristiger Zusammenarbeit mit und durch Beratung und Begleitung vom Projektteam.

Durch die steigende Präsenz des W3-Projektes in der Öffentlichkeit, u.a. hervorgerufen durch Beiträge auf Tagungen, Vernetzungsarbeit, Publikationen, Stärkung des Themas auf Bundesebene sowie erneute direkte Ansprache von Hamburger Kulturbetrieben haben im Herbst 2017 weitere Hamburger Kulturbetriebe Interesse an einer Begleitung signalisiert, so dass zukünftig gegebenenfalls noch weitere Häuser einen längerfristigen Öffnungsprozess eingehen.

„Für den Öffnungsprozess braucht es ein strukturiertes Programm. Das kontinuierliche Dranbleiben ist wichtig und muss in der konkreten Umsetzung Ausdruck finden. Wir haben regelmäßige Treffen mit unserem „Runden Tisch Vielfalt“ etabliert, Sensibilisierungs-workshops für Mitarbeitende ermöglicht. Weitere Workshops sind bereits in Planung, es braucht immer wieder Räume, um zusammenzukommen und sich auszutauschen. Wir haben uns mit unserem Leitbild auseinandergesetzt, mit Ausschreibungsverfahren für neu zu besetzende Stellen und mit der Etablierung einer Anlaufstelle zum Thema Diskriminierung. Der Prozess ist ja im Grunde eine Organisationsentwicklung, der alle Strukturen durch-dringt. Anfangs dachten einige Mitarbeitende: Was hat das mit uns zu tun? Wir kümmern uns doch „nur“ um die Kostüme? Doch auch hier ist ja wichtig, wer welche Kostüme trägt, inwiefern diese Klischees oder Stereotype bedienen oder auflösen etc. Jeder Bereich ist damit befasst.“ *Isabella Vértes-Schütter, Intendantin des Ernst Deutsch Theaters*

3.2 Offene Fortbildungsmodule



Mit einem offenen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm konnte das Projekt weitere Mitarbeitende in Kulturbetrieben, aber auch Multiplikator*innen, freie Kulturschaffende und Interessierte (besonders aus dem Bereich der kulturellen Bildungs- und Vermittlungsarbeit) ansprechen. Während der Laufzeit fanden insgesamt 15 öffentliche Veranstaltungen statt, mit welchen wir ca. 500 Teilnehmende erreichen konnten.

Die Veranstaltungen waren sehr unterschiedlich, um möglichst verschiedene Themen zu platzieren, unterschiedliche Menschen anzusprechen und auch variierende Formate anzubieten. Neben Workshops und Vorträgen, Performance und einer Fortbildung haben wir mit verschiedenen Institutionen und Personen kooperiert und gemeinsam Veranstaltungen konzipiert und durchgeführt.

VORTRÄGE

Mit unterschiedlichen Vorträgen ist es uns gelungen ein möglichst breites Publikum und mehr Personen zu erreichen als bei mehrstündigen und/oder kostenpflichtigen Angeboten. Beispielsweise durch die Einladung einer sehr namhaften Referierenden wie Noah Sow zum Thema **„Voraussetzungen für Öffnungsprozesse und Diskriminierungsabbau in kultureller und politischer Arbeit“** konnten wir, in Kooperation mit umdenken - Heinrich Böll Stiftung Hamburg e.V. sehr viele Personen ansprechen und das interessierte Publikum überstieg bei weitem die vorhandenen Raumkapazitäten.

Durch die Mischung eines Vortrags von Rena Onat und einer Performance von Serfiraz Vural bei der Veranstaltung **„Kunst. Empowerment. Widerstand - Sichtbarmachung der Wissensarchive von Schwarzen Menschen und People of Color“** ist es zudem gelungen, ein Publikum anzusprechen, das sich sowohl im Feld der politischen Bildungsarbeit, wie aber auch im Kunst- und Performancebereich bewegt. Besonders wertvoll haben wir das Feedback von Besucher*innen of Color erlebt, die für sich die Veranstaltung als empowernd erlebt haben, da es gelungen ist, Dekolonisierung und Widerstand von Menschen, die negativ von Rassismus betroffen sind, thematisch in den Mittelpunkt zu stellen.

Weitere Vorträge und Kooperationen im Rahmen von [in:szene]:

Veranstaltungsreihe „Alles offen? Eine Veranstaltungsreihe zu Diversität in Museen“, im Rahmen des Museumsstipendiums „Kulturelle Vielfalt und Migration“ der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. von den Stipendiatinnen Sarah Baumann, Joanna Jurkiewicz und Sedef Karakan in Kooperation mit [in:szene] geplant und durchgeführt:

- „Heimat Museum. Ein Gespräch über die Rolle des Museums in der Migrationsgesellschaft“ mit Alina Gromova (Jüdisches Museum Berlin), Gülsah Stapel (DFG Graduiertenkolleg 2227 "Identität und Erbe", TU Berlin) und Lena Prabha Nising (W3, Projekt [in:szene] - Mehr Vielfalt im Kulturbetrieb), Moderation: Prof. Dr. Anja Dauschek (Altonaer Museum, Hamburg)
- „Für eine antirassistische Museologie der Citizenship“ mit Natalie Bayer (Friedrichshain-Kreuzberg Museum, Berlin), Podium: Prof. Dr. Hans-Jörg Czech (Museum für Hamburgische Geschichte, Hamburg), Moderation: Ayhan Salar (Altonaer Museum, Hamburg)
- „Barrierefreie Kultur im Design für alle. Attraktive Mehrwerte für unterschiedlichste Zielgruppen“ mit Mathias Knigge (grauwert – Büro für Inklusion und demografiefeste Lösungen, Hamburg), Podium: Prof. Dr. Rita Müller (Museum der Arbeit)

"An unfinished conversation"/ "Das unvollendete Gespräch"⁴, Kurzfilme und Gespräch mit Nosheen Khwaja von Digital Desperados (Glasgow) in englischer Sprache, gemeinsam mit Bildwechsel e.V.

WORKSHOPS

Im Gegensatz zu den Vorträgen boten die Workshops jeweils die Möglichkeiten Themen ausführlicher und mit verschiedenen Methoden zu bearbeiten. Zudem konnten die Teilnehmenden jeweils konkret die eigene Praxis einbringen und reflektieren. Die Teilnehmenden waren größtenteils jünger und es wurden eher freie Kulturschaffende angesprochen als bei anderen Formaten.

Anschließend an einen Vortrag von Noah Sow zu „Voraussetzungen für Öffnungsprozesse und Diskriminierungsabbau in kultureller und politischer Arbeit“ im Januar 2017 wurde von Teilnehmenden der Bedarf nach Praxisreflektion und Austausch zu Best-Practice-Beispielen benannt. Diesem sind wir – wieder in Kooperation mit umdenken - Heinrich Böll Stiftung Hamburg e.V. – mit der Einladung von Senami Zodehougan und Cato Schirmer (LesMigras) für einen Workshop zu **„Diskriminierungssensibler Veranstaltungsplanung“** im September 2017 nachgekommen. Die Relevanz des Themas zeigte sich auch darin, dass der Workshop „ausgebucht“ war und noch Personen auf der Warteliste standen. Nach einem theoretischen Input der Referierenden zu Machtverhältnissen und deren Wirken auf unterschiedlichen Ebenen (sowohl institutionell, strukturell, zwischenmenschlich, wie auch kontextbezogen) ging es konkret darum, wie Veranstaltungen möglichst diskriminierungsfrei in Bezug auf a) Rassismus oder b) Sexismus oder c) Klassismus konzipiert sein sollten, womit schon gute Erfahrungen gesammelt wurden und wo sich noch Unterstützung gewünscht wird.

Weitere Workshops und Fortbildungen, die im Rahmen von [in:szene] stattfanden waren:

- "Vom vornehmen Wort Kultur - Kritische Auseinandersetzung mit Interkultur" mit Timo Galbenis-Kiesel und Miriam Camara, in Kooperation mit umdenken - Heinrich Böll Stiftung Hamburg e.V. Gefördert von der Landeszentrale für politische Bildung e.V.
- „Kunst(Vermittlung) dekolonisieren - ein Zugang über kreative Methoden und Körperarbeit“ 2-teilige Fortbildung mit Serfiraz Vural

PODIEN/FACHTAGE

Da das Gelingen von vielfaltssensibler Öffnung (nicht nur) in Kulturbetrieben auch von unterstützenden Rahmenbedingungen seitens Politik und Verwaltung abhängt, diskutierte die W3 e.V. Ende 2017 unter dem Motto **„Wie weiter – vielfaltssensible Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft“**, u.a. mit Dr. Carsten Brosda, Senator für Kultur und Medien, sowie weiteren Impulsgeber*innen die Frage wie eine vielfaltssensible Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft gelingen kann und welche langfristigen Strategien zur Umsetzung es gibt. Hierbei ist es gelungen, eine hohe und heterogene Besucher*innenschaft (Mitarbeitende aus Behörden, Kulturinstitutionen, Stadtteilkulturzentren, Kulturschaffende, Vertreter*innen aus Politik) anzusprechen. Daniel Gyamerah und Kwesi Aikins (Vielfalt entscheidet - Diversity in Leadership, Citizens For Europe, Berlin) formulierten die Notwendigkeit der Erhebung von Gleichstellungsdaten und Grundlagenforschung. Zudem berichteten sie von Entwicklungen in Berlin, die mit der Expertise „Handlungsoptionen zur Diversifizierung der städtischen Kulturlandschaft in Berlin“ von Vielfalt entscheidet - Diversity in Leadership mit angestoßen wurden: u.a. die Verankerung des Zieles in den Berliner Koalitionsvereinbarungen, die Gründung des Projektbüros Diversity Arts Culture und die strukturelle Förderung. Auf dem anschließenden Podium wurden verschiedene Perspektiven in Bezug auf den Hamburger Kontext deutlich. Einerseits waren sich alle Podiumsgäste einig über die Notwendigkeit eines Wandels und die hohe Priorität des Themas.



Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Vorstellung von der konkreten Umsetzung sehr unterschiedlich ist. Kriterien zur Diversifizierung in der Förderung wurde bspw. die vielfach benannte „Freiheit der Kunst“ gegenübergestellt, während diese auch gleichzeitig als ebenso positioniert und machtbesetzt hinterfragt wurde. Vor allem in den Häusern, vertreten durch Prof. Dr. Anja Dauschek (Leiterin des Altonaer Museums) & Stefan Kroner (Dramaturg Ernst-Deutsch-Theater) wurden mangelnde Ressourcen thematisiert. Insgesamt wurde deutlich, dass es kultur- und förderpolitisch konkreter Handlungsstrategien bedarf, die es noch zu formulieren und umzusetzen gilt. Hierbei können die ersten Entwicklungen in Berlin ein hilfreicher Impuls sein, den es für den Hamburger Kontext anzupassen gilt.



Im September 2018 haben wir zum **[in:szene].lab „Zugänge schaffen“** eingeladen, eine ganztägige Veranstaltung mit Input, Talkrunde, Workshops und Raum für Austausch. Ziel war es, die Zugänglichkeit des Kulturbetriebs und verschiedene Ausschlussmechanismen in den Fokus zu stellen. Da häufig die Herausforderungen und Schwierigkeiten im Mittelpunkt stehen, wenn es um Vielfalt im Kulturbetrieb geht und/oder vor allem Entscheidungsträger*innen und privilegierte Perspektiven zu Wort kommen, ging es uns bei der Veranstaltung darum, dass die Teilnehmenden in verschiedenen Formaten in

Austausch kommen über mögliche Strategien und Umgangsweisen, empowernde Ansätze. Dabei war es uns wichtig Personen anzusprechen, deren Perspektiven aus den Institutionen und Förderstrukturen ausgeschlossen werden. Im Vergleich zu anderen Veranstaltungen ist uns dies teilweise auch gelungen – nicht zuletzt durch die Auswahl der Referierenden und Workshopgebenden.



Mit dem Motto „Zugänge schaffen“ geht auch die Erwartung und der eigene Anspruch einher, die Veranstaltung selbst möglichst barrierearm zu gestalten. Das ist uns in einigen Bereichen auch gelungen, allerdings sind hier aus unterschiedlichen Gründen auch Aspekte unbeachtet geblieben oder konnten aufgrund von mangelnden zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht umgesetzt werden.

Vor allem in den Workshops und im Anschluss daran gab es Raum sich auszutauschen und zu vernetzen. Es sind unerwartet viele Teilnehmenden zu den Workshops und den Austauschräumen am Freitagnachmittag geblieben und sogar noch Personen hinzugekommen. Darüber hinaus gab es rege Pausengespräche in kleineren Gruppen und Raum für Vernetzung und Austausch. Insgesamt waren die Rückmeldungen der Teilnehmenden durchweg sehr positiv und die Veranstaltung ein wichtiger Anstoß für die weitere Diskussion um Strategien, aber auch Herausforderungen im Themenfeld Zugänge zu und Vielfalt im Kulturbetrieb.

Rückblickend waren alle Veranstaltungen wichtige Impulse und förderlich, um das Thema innerhalb Hamburgs zu platzieren – je nach Format und Thema für sehr unterschiedliche Adressat*innen. Hierbei ist auffällig, dass der Kreis der Teilnehmenden, die sich im Kulturbetrieb verorten, stetig gewachsen ist. Teilweise konnten für die Veranstaltungen auch neue Kooperationspartner*innen gewonnen werden, durch die wiederum der Wirkkreis der Veranstaltungen nochmal erhöht werden konnte.

Alle öffentlichen Veranstaltungen wurden sowohl über die W3-eigenen Kommunikationskanäle (Ankündigung im Print-Programmheft, auf der Homepage, Facebook, Plakaten sowie im digitalen Newsletter), sowie auf (meist lokalen) Internetseiten und Veranstaltungsankündigungen bekanntgegeben (u.a. Kultur öffnet Welten, STADTKULTUR Hamburg, umdenken e.V. der Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg, Hamburg-Teil der ZEIT sowie der taz, Infoletter von Bildwechsel e.V.). Über die gängige Öffentlichkeitsarbeit der W3, wie das Programmheft, der Newsletter, Facebook etc. konnten vor allem Personen aus dem Kontext (entwicklungs-)politische Bildungsarbeit angesprochen werden, die auch das bisherige Angebot der W3 kennen und besuchen. Über weitere Vernetzung sowohl persönlich als auch über Fachportale, wie Kultur öffnet Welten, den [in:szene] Auftritt auf Facebook, den [in:szene]-Newsletter und vor allem auch durch die Veranstaltungen selbst wurde die W3 immer stärker mit dem Thema verknüpft und es konnten vermehrt Akteur*innen aus dem Kunst- und Kulturbetrieb sowie freie Kulturschaffende adressiert werden.

Alle Veranstaltungen im Überblick:

Juli 2016: Auftaktveranstaltung [in:szene]

November 2016: "Vom vornehmen Wort Kultur" - Kritische Auseinandersetzung mit Interkultur, Workshop mit Timo Galbenis-Kiesel und Miriam Camara

Januar 2017: „Wo sind die nur alle? Voraussetzungen für Öffnungsprozesse und Diskriminierungsabbau in kultureller und politischer Arbeit“ Vortrag von Noah Sow

März 2017: „Kunst. Empowerment. Widerstand - Sichtbarmachung der Wissensarchive von Schwarzen Menschen und People of Color“ Vortrag von Rena Onat und Performance von Serfiraz Vural

September 2017: „Diskriminierungssensible Veranstaltungsplanung“ Workshop mit LesMigraS / Senami Zodehougan und Cato Schirmer

November 2017: Mitwirkung/Moderation der W3-Veranstaltung „Wie weiter – vielfaltssensible Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft“

Januar & März 2018: Kunst(Vermittlung) dekolonisieren - ein Zugang über kreative Methoden und Körperarbeit, 2-teilige Fortbildung mit Serfiraz Vural

Februar 2018: Get together! Vernetzungstreffen zur vielfaltssensiblen Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft

April 2018: Get together #2 - Vernetzungstreffen zur vielfaltssensiblen Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft

Mai 2018: Alles offen? Eine Veranstaltungsreihe zu Diversität in Museen, in Kooperation mit den Deichtorhallen Hamburg und den Historischen Museen Hamburg

Im Rahmen des Museumsstipendiums „Kulturelle Vielfalt und Migration“ der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. haben die Stipendiatinnen Sarah Baumann, Joanna Jurkiewicz und Sedef Karakan im Mai 2018 Menschen aus der Praxis und Theorie eingeladen, an drei Terminen Diversität im Museum zu diskutieren:

- Heimat Museum - Ein Gespräch über die Rolle des Museums in der Migrationsgesellschaft mit Dr. Alina Gromova, Jüdisches Museum Berlin, Gülsah Stapel, (DFG Graduiertenkolleg 2227 "Identität und Erbe", TU Berlin) und Lena Prabha Nising (W3 e.V., Projekt [in:szene] - Mehr Vielfalt im Kulturbetrieb, Hamburg), Moderation: Prof. Dr. Anja Dauschek, Altonaer Museum, Hamburg
- Für eine antirassistische Museologie der Citizenship, Vortrag von Natalie Bayer, Friedrichshain-Kreuzberg Museum, Berlin, Podium: Prof. Dr. Hans-Jörg Czech, Museum für Hamburgische Geschichte, Hamburg, Moderation: Ayhan Salar, Altonaer Museum, Hamburg
- Barrierefreie Kultur im Design für Alle. Attraktive Mehrwerte für unterschiedlichste Zielgruppen, mit Vortrag von Mathias Knigge, grauwert – Büro für Inklusion und demografiefeste Lösungen, Hamburg, Podium: Prof. Dr. Rita Müller, Museum der Arbeit

Weitere Veranstaltungen waren:

September 2018: [in:szene].lab „Zugänge schaffen“, ganztägige Veranstaltung mit Input, Talkrunde, Workshops und Raum für Austausch

November 2018: "An unfinished conversation"/"Das unvollendete Gespräch"* (engl.), Kurzfilme und Gespräch mit Nosheen Khwaja von Digital Desperados (Glasgow), gemeinsam Bildwechsel e.V.

Dezember 2018: RE*FLEXIONEN. Orientierung und Fragen in vielfaltssensiblen Öffnungsprozessen, Interaktiver Parcours und Vorstellung der Handreichung und Ergebnisse des Projektes

3.3 Netzwerken



Um die Wichtigkeit einer diversitätsorientierten, diskriminierungssensiblen Öffnung der Kulturlandschaft in die Breite zu tragen und um multiperspektivische Blicke auf das Projekte zu erhalten und einbinden zu können, kommt Vernetzung und Austausch im Projekt eine wichtige Rolle zu. Neben themenrelevanten Vernetzungen auf Bundesebene (wie beispielsweise mit dem Netzwerk „Kulturelle Bildung und Integration“, dem Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWiT), oder der Bundesakademie Wolfenbüttel) wurden auch Vernetzungen zu lokalen Akteur*innen ausgebaut (beispielsweise mit Bildwechsel – einem queerfeministischem Künstler*innennetzwerk/-Archiv und EUCREA - Verband Kunst und Behinderung e.V.).

Zudem fanden anknüpfend an die W3-Veranstaltung **„Wie weiter – vielfaltssensible Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft“ (siehe oben)** bei welcher vor allem die Positionen von Menschen aus Politik, Verwaltung und Entscheidungsträger*innen zu vielfaltssensibler Öffnung des Hamburger Kulturbetriebs im Fokus stand, weitere Veranstaltungen mit Fokus auf Vernetzung statt. Unter dem Titel **„Get together! Vernetzungstreffen zur vielfaltssensiblen Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft“** kamen vor allem Mitarbeitende aus Kulturbetrieben, freie Kulturschaffende und Kulturinteressierte zusammen. Es ging darum Erfahrungen in der Umsetzung von vielfaltssensiblen Öffnungsstrategien zu teilen, sich über Bewährtes und Herausforderungen auszutauschen und sich kennenzulernen. Darüber hinaus ging es ebenso um die Frage, wie die vorhandenen Ressourcen sinnvoll mit denjenigen geteilt werden können, die aufgrund von gesellschaftlicher und institutioneller Diskriminierung sonst keinen Zugang dazu erhalten. Der Fokus bei dem Anslusstreffen **„ Get together #2 - Vernetzungstreffen zur vielfaltssensiblen Öffnung der Hamburger Kulturlandschaft“** lag auf Ansatzpunkten, die Veränderungen anstoßen, darauf was noch fehlt und welche Bedarfe es gibt, um ins Handeln zu kommen. Es wurden sehr viele positive und wichtige Erfahrungen und Beispiele geteilt – einzelne Veranstaltungen, bei welchen Aspekte diversitätssensibler Planung und Durchführung realisiert wurden, Räume, die verschiedene Perspektive einbeziehen und zu Wort kommen ließen, provokative Performances, diversitätssensible Alltagspraxen und -prinzipien, Leitbilder und Manifeste, in denen sich Institutionen positionieren und vieles mehr. An diese Vernetzung könnte auch zukünftig angeknüpft werden, da es großes Interesse gab sich zu konkreten Themen, wie bspw. Öffentlichkeitsarbeit und vielfaltssensible Kommunikation, auszutauschen und zu informieren.

Als öffentlicher Raum des Austausches und der Vernetzung fanden zudem offene Treffen zur Kollegialen Beratung, wie auch Treffen von Kulturschaffenden, die Ausschlüsse erfahren, statt.

Ein Ergebnistransfer und Öffnung des Projektes für weitere Interessierte (auch bundesweit) erfolgte zudem durch Projektvorstellungen, Inputs und Workshops auf verschiedenen Konferenzen, Kolloquien, Fachtagen und Symposien. Die hohe Anzahl an Anfragen, die durch die Präsenz des Projektes auf verschiedenen Veranstaltungen stets anstieg, führte dazu, dass die Vernetzungsarbeit sowie Vorträge und Workshops einen größeren Teil der Arbeit einnahmen als ursprünglich geplant. Darüber hinaus gibt es einige Veröffentlichungen, die im Rahmen des Projektes entstanden sind, bspw. ein gemeinsamer Beitrag von Lena Prabha Nising und Carmen Mörsch im Jahrbuch Kulturpolitik 2017.

Die W3 ist darüber hinaus mit dem Projekt [in:szene] Mitglied des Netzwerks "Kulturelle Bildung und Integration" der Stiftung Genshagen, des Kuratoriums "Theatertreffen der Jugend" und nimmt Teil an Vernetzungstreffen im Rahmen von dem Kompetenzverbund Kulturelle Integration und Wissenstransfer (KIWiT).

3.4 Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation



Um beispielhaft Stellschrauben und Herausforderungen von vielfaltssensiblen Öffnungsprozesses in Kulturbetrieben herauszuarbeiten und somit eine gute Basis für eine Weiterentwicklung zu schaffen, wurde der Prozess der Öffnung in dem Theater durch die Hochschule für Musik und Theater Hamburg anhand verschiedener Befragungen und teilnehmender Beobachtung evaluiert.

*„Die Evaluation sollte möglichst offen und wirkungsorientiert erfolgen und nicht ausschließlich zielorientiert sein, um auch unvorhergesehenen Wirkungen mit berücksichtigen und erfassen zu können. Eine zielorientierte Evaluation hätte zudem vorab festgelegte Ziele für die Organisationsentwicklung verlangt. Solche Ziele vorab zu formulieren war jedoch weder erwünscht noch möglich, da die Trainer*innen, die mit der Durchführung der Organisationsentwicklungsworkshops betraut worden waren, erst im Rahmen des Prozesses gemeinsam mit dem Theater Ziele entwickeln wollten. [...] Statt mit Zielen wurde daher mit leitenden Fragestellungen gearbeitet. Folgende drei Fragestellungen sollten in der Evaluation priorisiert werden:*

1. *Wie wirken sich der Öffnungsprozess und die Beachtung von diversitätssensiblen Fragestellungen auf die strukturellen Abläufe des Kulturbetriebs aus?*
2. *Hat der Prozess eine Auswirkung auf die Einstellung der Mitarbeiter*innen hinsichtlich vielfaltssensibler Fragen?*

3. *Wo waren die Stellschrauben im Veränderungsprozess, die ein Umdenken und Veränderungen möglich machen? Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit Öffnungsprozesse angegangen werden und gelingen?*

[...] Grundsätzlich war der gesamte Evaluationsprozess qualitativ geprägt, d.h. nur in einem Fall (Personalbefragung) wurden Daten erfasst, die auch quantitativ ausgewertet wurden. Zu den ausgewählten methodischen Tools gehörten Prozessdokumentationsanalyse, qualitative Interviews mit Schlüsselpersonen, Fokusgruppen-Hearings und Fragebögen.“⁵

Erste Ergebnisse aus der Evaluation finden sich auf S. 11ff unter „Vielfaltssensible Qualitätsentwicklung für Kulturbetriebe“. Die Evaluation wurde Ende 2018 und Anfang 2019 abgeschlossen. Bis dahin erfolgte eine erneute Befragung des Personals, eine Prozessdokumentationsanalyse, weitere qualitative Interviews mit Schlüsselpersonen sowie Fokusgruppenhearings.

Nach Beendigung der Evaluation in 2019 wurden folgende Ergebnisse festgehalten (Auszug aus dem Abschlussbericht, der nicht öffentlich zur Verfügung gestellt werden kann):

„Im Abschlussrésumé wird der Schwerpunkt auf die 2. Phase gelegt und mit einigen Punkten des Zwischenrésumés in Beziehung gesetzt. [...] Die Trennung der beiden Phasen wurde bewusst beibehalten, um den Prozess und den Faktor „Zeit“ deutliche darstellen zu können.

Die inhaltlichen Ergebnisse:

- *Auf der strukturellen Ebene wurden Stellenausschreibungen vereinheitlicht und mit einer neuen diversitätsbegrübenden Formulierung ergänzt: „Wir freuen uns besonders, über Bewerbungen von Personen of Color, schwarzen Personen, Menschen mit eigener oder familiärer Migrationserfahrung und Menschen, die von gesellschaftlichen Ausschlüssen betroffen sind.“*
- *Die „Steuerungsgruppe“ hat sich in „Runder Tisch Vielfalt“ umbenannt und will sich jeden zweiten Monat treffen, um diversitätssensible Themen nach innen zu kommunizieren und das Theater und seine Mitarbeiter*innen nach außen zu vernetzen. Erste Vernetzungen haben bereits stattgefunden.*
- *Das Leitbild auf der Homepage des Theaters bezieht deutlich Position zu den Themen Vielfalt, Freiheit der Kunst, Rassismus, Ausgrenzung und Diskriminierung.*
- *Erste Veränderungen im Repertoire sind insbesondere im Jugendprogramm zu erkennen.*
- *Es gibt konkrete Listen von Stücken und Regisseuren insbesondere aus England, die das Thema POC berücksichtigen und die für die Große Bühne und das Abo-Publikum angedacht werden sollen.*
- *Eine Zukunftswerkstatt mit allen Mitarbeiter*innen ist im Sommer 2019 geplant, ein Erstgespräch mit Pischetsrieder Consulting hat bereits stattgefunden. Ein Schwerpunkt soll dabei Diskriminierung und Gender sein.*

5 Svensson, Jenny (2018): Wirkungsorientierte formative Evaluation des interkulturellen Öffnungsprozesses am Ernst Deutsch Theater im Rahmen des Programms [in:szene]. Zwischenbericht.

- Weitere Experten für die Themen Diskriminierung sollen konkret über die Hamburger Institution „Basis und Woge“ dazu geholt werden.

Nach einer 20-monatigen Laufzeit kann festgehalten werden, dass der von der W3 initiierte Öffnungsprozess erste Auswirkungen auf die strukturellen Abläufe des Theaters hat. Der Prozess hatte eine bewußtseinsfördernde und haltungsverändernde Wirkung. Erste konkrete Maßnahmen wurden umgesetzt und weitere Maßnahmen sind in Planung.

Als wichtigstes Resultat bleibt festzuhalten, dass ein Umdenken / neues Denken / Thematisieren innerhalb verschiedener Bereiche des Theaters erfolgt ist. Dies wird in zahlreichen Interviews als positiv und notwendig bewertet. Diese Ergebnisse sind überwiegend ein Resultat der im Sommer 2017 durchgeführten Workshops. Die Workshops haben ein Bewußtsein darüber erzeugt, dass vielfaltssensible Öffnungsprozesse eine hohe Relevanz haben und es nicht ausreichend ist, sich selber als „offen“ zu empfinden. Der rassismuskritische Ansatz hat gezeigt, wie viel Veränderung an dieser Stelle notwendig ist.

Die Verankerung der vielfaltssensiblen und interkulturellen Öffnung des Theaters in die Strukturen und Arbeitsprozesse ist hier von großer Bedeutung: Es ist wichtig, dass der Dramaturg Rücksprache mit dem Runden Tisch Vielfalt hält, wenn er sich über neue Stücke Gedanken macht; bei Stellenausschreibungen muss das Thema bei der Ausschreibung und der Personalauswahl im Fokus stehen; ein Leitbild, das Bezug nimmt, ist hilfreich. Insgesamt muss das Thema in den drei Bereichen Personal, Programm, Publikum abgebildet werden.

[...]

*Die Themen „Zeit“ und „Finanzierung“ tauchen in den Feedbacks der 1. Phase deutlich häufiger auf als in der 2. Phase. Dagegen werden in den Feedbacks der 2. Phase stärker inhaltliche Punkte angesprochen. Dies lässt darauf schließen, dass das Thema einen Bedeutungszuwachs erhalten hat, was positiv zu bewerten ist. Hilfreich für den Prozess war außerdem die Personalumfrage der Studierenden des Instituts für Kultur- und Medienmanagement. Auch die Unterstützung der W3 als Anlaufstelle für Nachfragen und Vernetzung wurde positiv wahrgenommen. Allerdings gingen durch das Kommunikationsdreieck „W3 – Trainer*innen– Theater“ an manchen Stellen wichtige Informationen verloren.*

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Zeitraum der 1. Phase mit 6 Monaten nicht ausreichend war, um strukturelle Veränderungen feststellen zu können, während nach 20 Monaten Änderungen festzustellen sind.

Die Stellschrauben im Veränderungsprozess waren insbesondere:

- die Workshops in 2017, die man als gelungen bezeichnen kann, da sie eine starke Bewusstseinsänderung und eine hohe Motivation erzeugt haben.
- der Runde Tisch Vielfalt, der sehr gepflegt wurde.
- die gemeinsamen Treffen auf Kampnagel und anderen Orten als Quelle der Inspiration und um externe Bündnisse zu schließen.
- die Publikumsbefragung, die ein Gefühl von Zufriedenheit und „Empowerment“ erzeugen konnte, da sie positiver ausgefallen war, als erwartet.

- *die Evaluation, die Zeiträume für die Reflektion des Prozesses eingefordert hat. Positiv anzumerken ist, dass die Mitarbeitenden den Prozess stark reflektiert und gegebenenfalls korrigiert haben und weitere notwendige Maßnahmen erkannt und ergriffen haben.*

Empfehlungen für zukünftige Beratungsprozesse

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der von der W3 gewählte rassismuskritische Ansatz zur interkulturellen Öffnung zu einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit der Thematik, zu einem umfassenden Verständnis, zu nachhaltigen Maßnahmen und einem hohen Commitment der Belegschaft führen kann. Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- 1. Durch den hier gewählten rassismuskritischen Ansatz entsteht ein erhöhter Diskussionsbedarf in der zu beratenden Gruppe. Reaktionen sind oft stark emotional, und ein „mehr“ an Zeit ist erforderlich.*
- 2. Eine hohe Kontinuität der beteiligten Personen aus der jeweiligen Kulturinstitution und von Seiten der Berater ist notwendig. Wissensrückstände können auf beiden Seiten nur schwer aufgefangen werden.*
- 3. Mindestens eine Person aus der Leitungsebene sollte bei den Fortbildungen / Workshops anwesend sein.*
- 4. Ein Berater mit zusätzlichem Wissenshintergrund aus der zu beratenden Institution (Theater, Museum, etc.) ist für den Prozess förderlich.*
- 5. Die Finanzierung und eine ausreichende Anzahl von Workshops sollten im Vorfeld sichergestellt sein, um Unsicherheit und Überforderung zu vermeiden.*
- 6. Das Budget sollte möglichst nicht das „Normalbudget“ der Kulturinstitution tangieren, um Verteilungsängsten innerhalb der Kulturinstitution vorzubeugen.*
- 7. Eine präzise und gut vorbereitete Kommunikation nach innen ist notwendig.*
- 8. [...]*
- 9. Eine Evaluation ist hilfreich, um Räume für die Selbstreflektion zu schaffen und die gesetzten Meilensteine und Maßnahmenpläne zu überprüfen.“*

In der externen Evaluation durch die Hochschule für Musik und Theater sahen wir generell einen großen Mehrwert, vor allem auch wegen des direkten Bezugs zum Kulturbetrieb und der wissenschaftlichen Expertise im Bereich Evaluation. Gleichzeitig waren durch diese Konstellation mehr Akteure als ursprünglich geplant beteiligt und der Bedarf an Absprachen und finanzielle Ressourcen höher. Hier wurde es auch sehr deutlich, dass Feedbackgespräche und Austausch zwischen allen Prozessbeteiligten wertvolle Informationen innehaben und durch fehlende Finanzierung nicht sichergestellt werden konnten.

4. Fazit

Was hat [in:szene] für Sie in Hamburg in Bewegung gebracht?

Das Agenda Setting, das zum Thema erklären und dieses zu operationalisieren durch die Begleitung und Beratung von Kulturbetrieben, die sich darauf einlassen und konkret etwas verändern möchten.

Ansgar Wimmer, Vorstandsvorsitzender der Alfred-Toepfer-Stiftung F.V.S

Die W3 hat mit [in:szene] das Thema Vielfalt im Kulturbetrieb in Hamburg aber auch darüber hinaus in den letzten Jahren – gemeinsam mit vielen weiteren Akteuren – mitgeprägt und gestaltet, ins Konkrete übersetzt und weiter gedacht. Im Laufe des Projektes ist jedoch auch sehr deutlich geworden, dass strukturelle Veränderungen in Kulturinstitutionen und in der Kulturlandschaft allgemein mehr Zeit und teilweise auch andere unterstützende Rahmenbedingungen durch Politik und Verwaltung benötigen, als dies innerhalb eines Projektes mit begrenzter Laufzeit und Wirkmacht umsetzbar ist.

Vor allem die begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen, aber auch die Kosten für die Teilnahme an [in:szene] ließen und lassen Hausleitungen zögern, sich auf einen längeren, intensiven Öffnungsprozess einzulassen. Für zukünftige Vorhaben wäre es wichtig adäquate Ressourcen für eine längerfristige (externe) Beratung ohne hohe Mehrkosten für die Kulturinstitutionen bereit zu stellen, die ebenfalls den Abstimmungsbedarf der beteiligten Akteure berücksichtigen. Darüber hinaus wäre es zielführend, wenn Personen mit sparten-spezifischem Wissen in die Veränderungsprozesse eingebunden wären – entweder als Prozessbegleiter*innen oder als zusätzliche Berater*innen. Um diese Schnittstelle von diskriminierungssensibler Bildungsarbeit, Organisationsentwicklung und Expertise aus dem jeweiligen Kulturbetrieb zusammenzubringen sind gezielte Weiterbildungsangebote notwendig.

Einen weiteren Bedarf sehen wir in der Grundlagenforschung und der Erhebung von Gleichstellungsdaten, um einerseits ungleiche Zugänge und strukturelle Barrieren sichtbar zu machen und andererseits um konkrete und übergreifende Handlungsoptionen für Hamburgs Kulturlandschaft zu entwickeln.

Das Anwachsen des Netzwerkes, die Zunahme an, zum Teil auch bundesweiten, Anfragen nach Workshops, Beratungen, Austausch sowie Einladungen auf Konferenzen bestärkt uns darin, dass die W3 e.V. mit dem Projekt [in:szene] einen wichtigen Bedarf aufgegriffen und einen Beitrag zu einer diskriminierungskritischen Öffnung der Kulturlandschaft geleistet hat. Um die bisherigen Maßnahmen und Schritte weiterführen und verstetigen zu können bedarf es auch zukünftig politischer und finanzieller Unterstützung, die die spezifischen Rahmenbedingungen im Kulturbetrieb berücksichtigt und langfristige Veränderungsprozesse ermöglicht. Dabei ist es immens wichtig, den Kulturinstitutionen die Möglichkeit zu ermöglichen, die keine ausreichenden personellen sowie finanziellen Ressourcen dafür verfügen günstige bzw. kostenlose Angebote zur Verfügung zu stellen. Die in der W3 gewonnenen Kenntnisse dürfen nicht in den Schubladen landen. Die W3 wird ihr Angebot entsprechend fortsetzen, sofern die finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen auch weiterentwickeln und erweitern.

Herzlichen Dank an unseren **Kooperationspartner*innen** für den fachlichen Austausch.

In Kooperation mit:

umdenken Heinrich-Böll-Stiftung Hamburg e.V.

Stadtkultur Hamburg e.V.



hochschule für musik und theater

Herzlichen Dank an allen unseren **Förderern** für die finanzielle Unterstützung.



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen
Bundestags



Freie und Hansestadt Hamburg



Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**



Hamburg | Bezirksamt
Altona



Lawaetz-Stiftung

W3_

W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V.

Die W3 ist ein Bildungs- und Kulturzentrum rund um globale Gerechtigkeit. Seit 40 Jahren gestaltet der gemeinnützige Verein aktiv das transkulturelle Zusammenleben in der Hansestadt und beteiligt sich am globalen Lernen und der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit in Hamburg. Die W3 fördert dabei einen offenen, gleichberechtigten Austausch von Ideen und Einstellungen, begleitet und berät Kulturinstitutionen in vielfaltssensiblen Öffnungsprozessen und gibt Impulse das globale Zusammenleben engagiert mitzugestalten. Neben der aktiven Bildungsarbeit ist die W3 Bühne und Treffpunkt für verschiedenste Initiativen und Organisationen in Hamburg. www.w3-hamburg.de