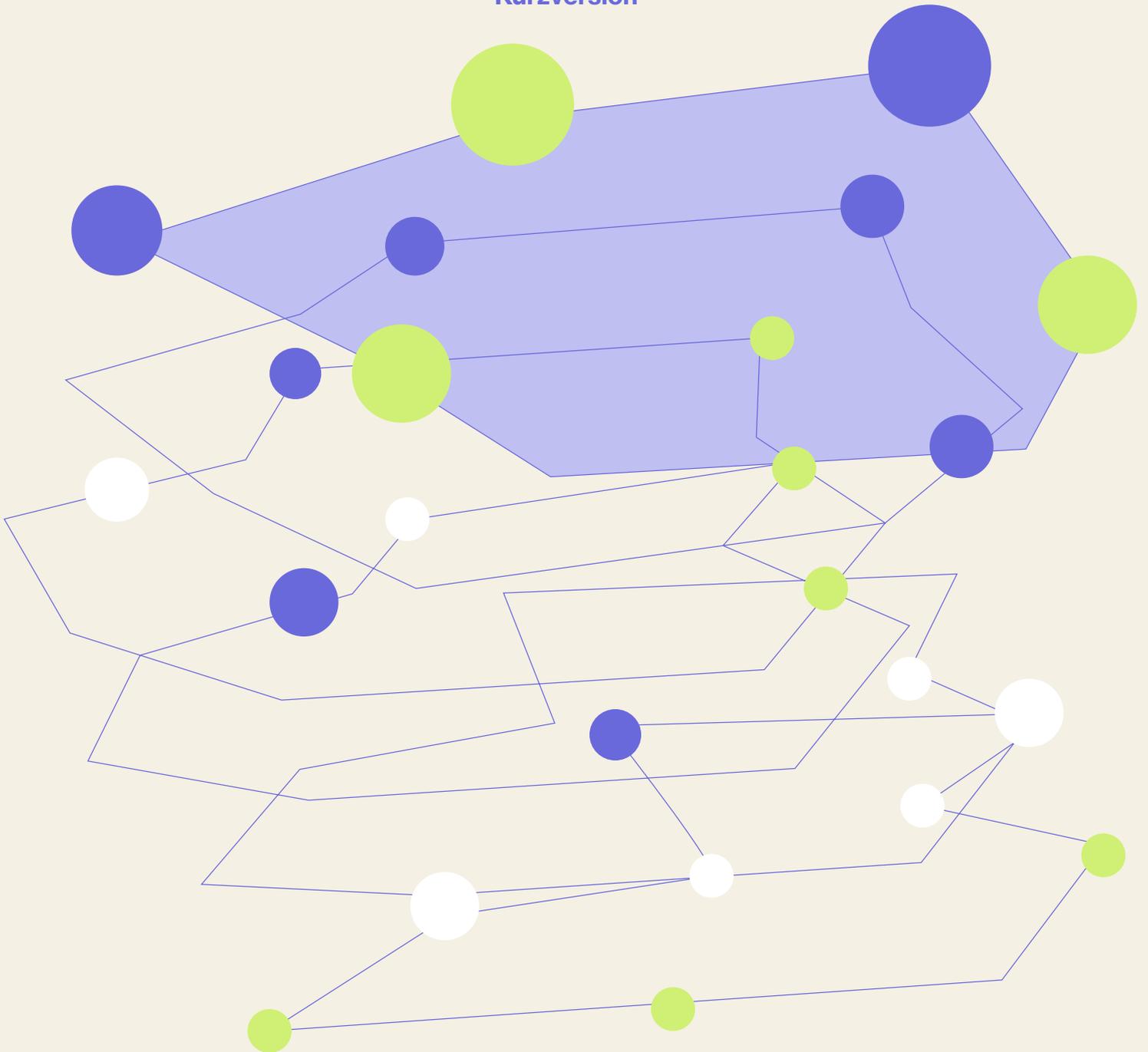


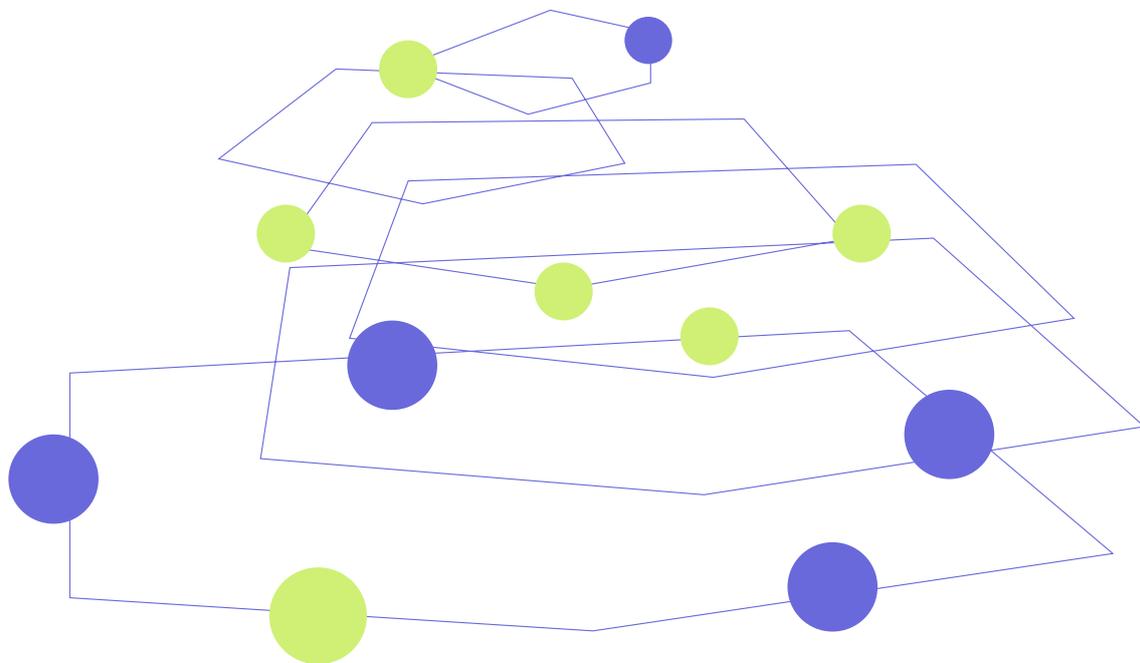
# Mentoring for Potential

Kurzversion



Handlungsempfehlung für ein Fellowship-Programm  
zur Förderung von marginalisierten Kulturtätigen in Institutionen

Die Langversion der Handlungsempfehlung findet sich unter:  
[diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/publikation-mentoring-for-potential](https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/publikation-mentoring-for-potential)



Die Diversifizierung der Kulturlandschaft ist nicht nur eine Antwort auf die menschenrechtliche Verpflichtung, chancengerechte kulturelle Teilhabe für eine vielfältige Gesellschaft zu gewährleisten, sondern auch eine strategische Maßnahme, um dem demografischen Wandel zu begegnen und das Wachstumspotenzial von insbesondere urbanen Kulturstandorten zu fördern. Angesichts des bevorstehenden Rückgangs des klassischen Kulturpublikums der Babyboomer-Generation und der wachsenden Vielfalt der jüngeren Bevölkerung, die sich weniger mit traditionellen Kulturangeboten identifiziert, stehen die Kulturinstitutionen vor der Herausforderung, ihre Arbeitspraxis zu überdenken und neue Wege zu finden, um neue Zielgruppen anzusprechen und zu binden. Diese Veränderungen erfordern die Einbindung eines diversen und diskriminierungssensiblen Fachpersonals.

Eine wichtige Strategie zur langfristigen Stärkung und Bindung des Fachpersonals liegt in bedarfsorientierten Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten. Bisherige Nachwuchsförder- oder Leadershipprogramme haben beispielsweise die Einstiegs- und Aufstiegsbedingungen von Frauen verbessert, jedoch bleibt die gezielte Stärkung anderer marginalisierter Kulturtätiger in institutionell geförderten Kultureinrichtungen oft unberücksichtigt. Daher ist es entscheidend, Programme zu entwickeln, welche die Bedarfe dieser spezifischen Zielgruppe genauer ins Auge fassen, da nur so eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbereich auf lange Sicht erfolgreich sein kann.

Vor diesem Hintergrund hat Diversity Arts Culture die vorliegende Expertise in Auftrag gegeben, um Hebel und Stellschrauben einer nachhaltigen diskriminierungskritischen Personalentwicklung im Kulturbetrieb zu identifizieren. Insbesondere Förder-

und Fellowship-Programme tragen zu einer solchen Personalentwicklung bei – wenn sie marginalisierten Personen zugutekommen, also denjenigen, die nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität“ erleben. Zudem sollten sie auch Benachteiligungen aufgrund der sozialen Herkunft und der sozio-ökonomischen Position sowie die Kategorie Ost-(West-)Sozialisierung berücksichtigen.

Welche Förder- und Fellowshipprogramme bestehen schon, um marginalisierte Kulturtätige weiterhin an Kulturinstitutionen zu halten? Welche Erfahrungen haben sich in bestehenden Förderprogrammen bewährt? Wie erleben marginalisierte Kulturtätige, also potenzielle Zielgruppen eines Fellowship-Programms, die jetzigen Hürden in ihrer Arbeit an Kulturinstitutionen? Welche Bedarfe haben sie und welche Rahmenbedingungen wünschen sie sich für ein Fellowship-Programm? Auf Basis von Desktop-Recherchen und Expert\*innen-Interviews wurden bestehende Programme zur Nachwuchsförderung von marginalisierten Kulturtätigen ausgewertet und anschließend um eine explorative Online-Befragung von marginalisierten Kulturtätigen sowie vertiefende Interviews mit der potenziellen Zielgruppe erweitert. Aus dieser Datenbasis wurde die vorliegende Handlungsempfehlung für ein Fellowship-Programm zur Förderung von marginalisierten Kulturtätigen entwickelt, das darauf abzielt den „Mittelbau des Kulturbetriebs“ zu stärken und weiter zu qualifizieren, damit marginalisierte Kulturtätige langfristig dem Kulturbetrieb erhalten bleiben.

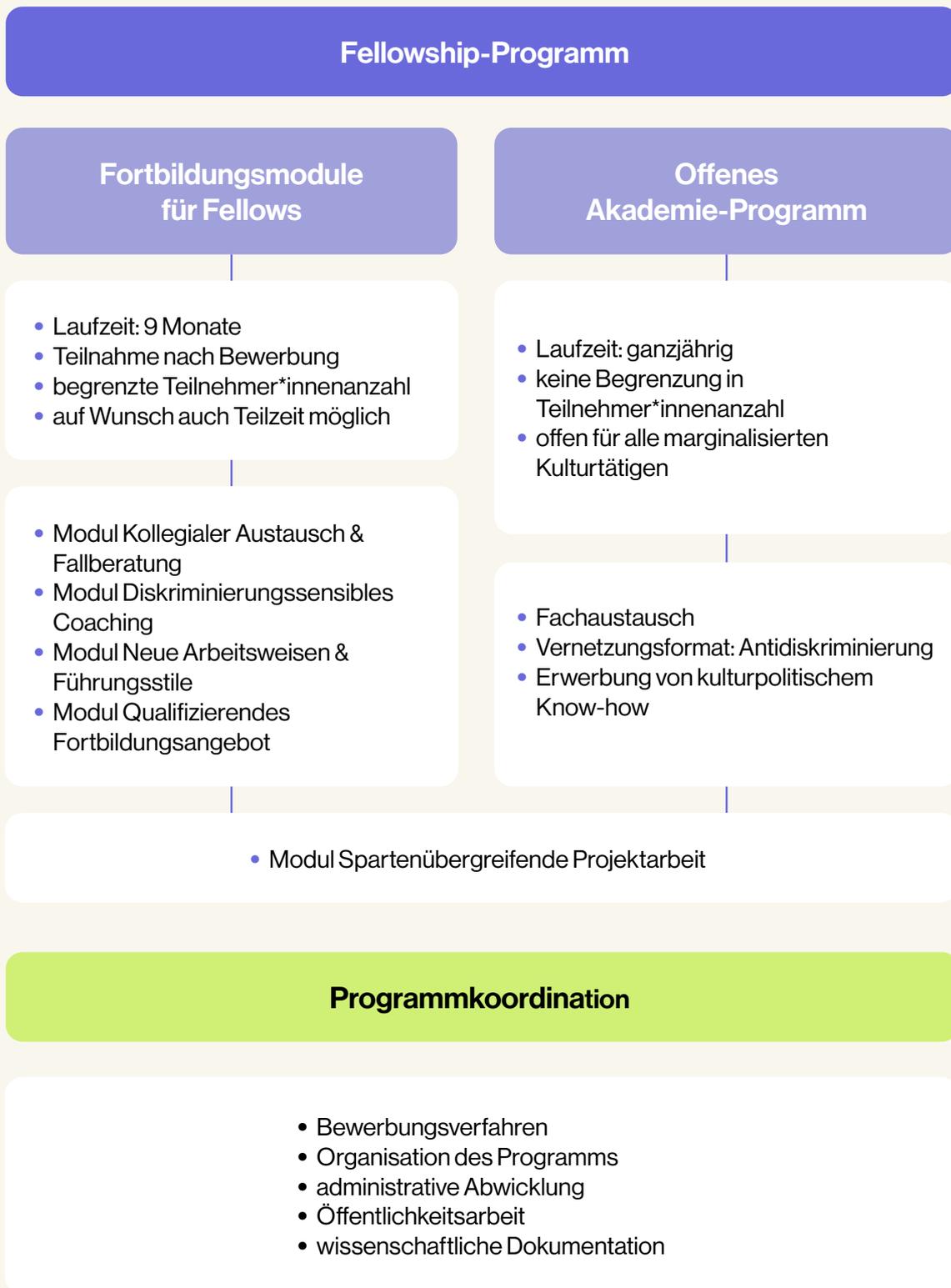


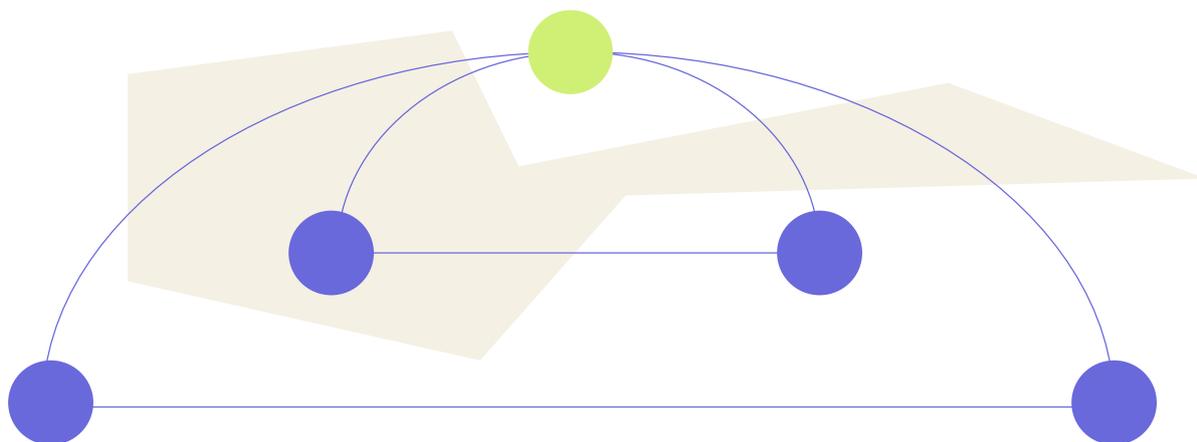
Abb. 1 Schematischer Abriss über das Fellowship-Programm

Das Fellowship-Programm für marginalisierte Kulturtätige im Berliner Raum besteht aus zwei Säulen: Während Fortbildungsmodule für ausgewählte Fellows sich verbindlich über das Jahr an diese feste Gruppe

richten, ist das offene Akademie-Programm für eine breitere Interessent\*innengruppe marginalisierter Kulturtätiger\*innen gedacht. Im Folgenden werden die einzelnen Module der zwei Säulen erläutert.

Die Programmsäule der vier **Fortbildungsmodule für Fellows** reagiert auf den Professionalisierungsbedarf von marginalisierten Kulturtätigen, die den Einstieg in die Kulturinstitutionen erfolgreich bewältigt haben, mehr als drei Jahre Berufserfahrung in diesem Bereich haben und weiterhin an Kulturhäusern tätig sein möchten. Die Fortbildungsmodule sind so zu konzipieren, dass sie berufsbegleitend von in Berlin beschäftigten marginalisierten Kulturtätigen an öffentlich geförderten Einrichtungen sowie in Berlin ansässigen

Freiberufler\*innen im Kulturbereich besucht werden können. Empfehlenswert ist auch die Teilnahme der Fortbildungsmodule für Fellows in dieser Programmsäule auf Teilzeit zu ermöglichen, somit die Hälfte der angebotenen Module zu besuchen. Die Module sind darauf ausgerichtet, dass die Fellows verbindlich daran teilnehmen und sich über den Zeitraum von neun Monaten kennenlernen. So entsteht ein professionelles Netzwerk, was sich zukünftig positiv auf den Verbleib der Fellows im Berufsfeld auswirken soll.



Das Modul **Diskriminierungssensibles Coaching** zielt auf ein individuelles Coaching von marginalisierten Kulturtätigen. Es soll Handlungsspielräume auf Basis individueller Kompetenzen und Expertisen erschließen. Dies ist besonders wichtig, um den eigenen Werdegang in einem diskriminierungssensiblen Kontext zu gestalten. Dabei ist zu beachten, dass auch die Coaches diskriminierungs- und machtkritisch geschult sein müssen, um auf die spezifischen Bedarfe der Fellows eingehen zu können.

Das Modul **Kollegialer Austausch & Fallberatung** soll den Fellows die Möglichkeit geben, in einer vertrauten Umgebung sich zu Herausforderungen des Arbeitsalltags im Kulturbereich auszutauschen. Mittels der Methodik von kollegialer Fallberatung soll auch im Sinne der gegenseitigen Beratung und Stärkung den Fellows der Raum gegeben werden, Verantwortung füreinander im Sinne der neuen Arbeitsweisen zu übernehmen.

Das Modul **Neue Arbeitsweisen & Führungsstile** setzt auf die Fortbildung des zukünftigen Leitungspersonals. Es vermittelt den Fellows verschiedene Ansätze für ein machtkritisches Arbeiten an Kulturinstitutionen. Unter Rückgriff auf Praxisbeispiele aus dem nationalen und internationalen Kontext werden hier Best-Practices diskutiert und gemeinsam für die hiesigen Arbeitskontexte durchdacht. Für angehende Führungskräfte mit Marginalisierungserfahrung ist es entscheidend, Strategien zu entwickeln, die diskriminierungssensibles und machtkritisches Arbeiten

fördern. Dies beinhaltet auch die Schaffung von Möglichkeiten, um Türen für andere zu öffnen und einen inklusiven Arbeitsplatz zu gestalten.

Das Modul **Qualifizierendes Fortbildungsangebot** reagiert mit seinen Inhalten auf die Bedarfe der Fellows: Sei es auf den Bedarf, sich über Diskriminierungserfahrungen auszutauschen, auf Sparten-spezifische Bedarfe oder noch zu schulende Fachkompetenzen. Diese sollten nicht nur Gleichstellungs- und Anti-Diskriminierungsgesetze umfassen, sondern auch Kompetenzen erweitern, welche die Fellows für den Umgang mit konflikthafter Situationen in ihren Einrichtungen benötigen. Beispiele können sein: Argumentationstraining, Konfliktlösungsstrategien, Strategieentwicklung. Die Koordination sollte zu Beginn des Fellowship-Programms die Bedarfe der Fellows abfragen, damit dieses Modul inhaltlich konkretisiert werden kann.

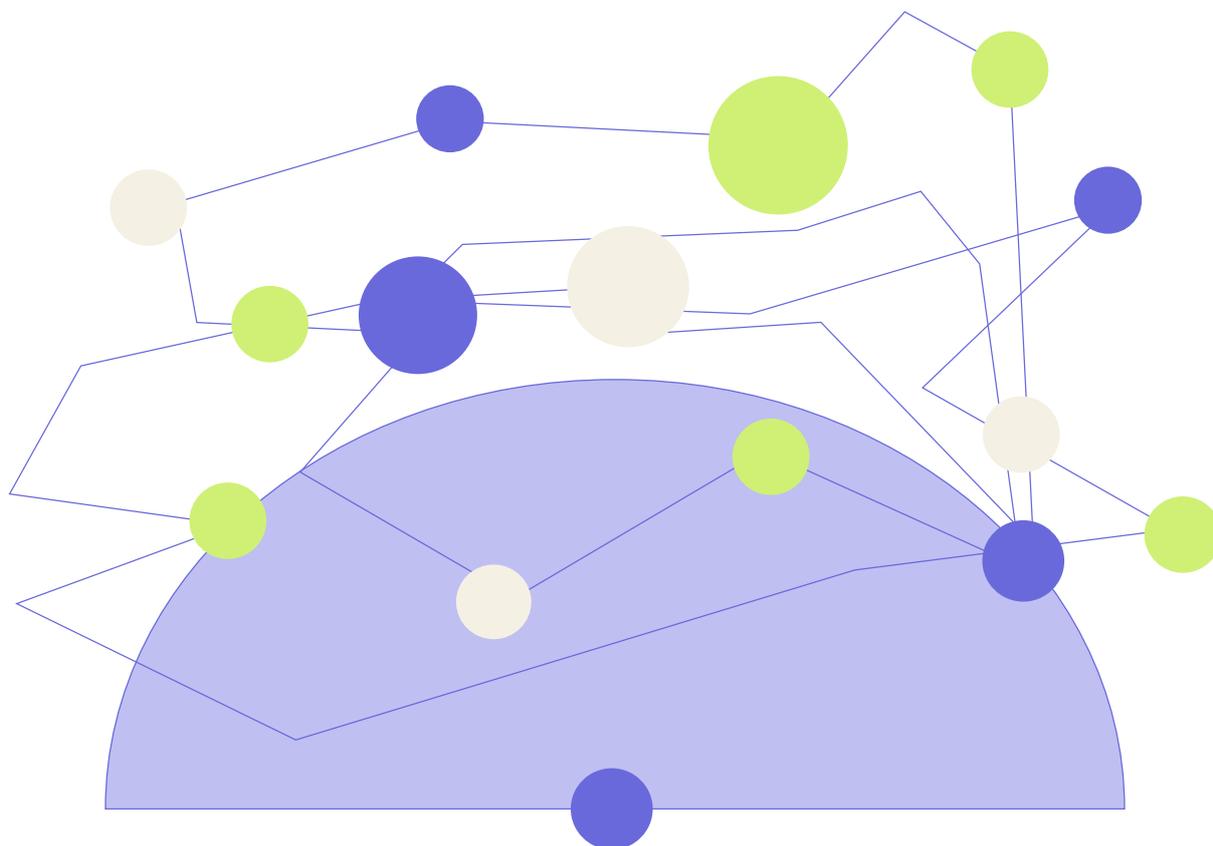
Das Modul **Spartenübergreifende Projektarbeit** ist als gemeinsamer Lernraum zwischen Fellows und Teilnehmenden des offenen Akademie-Programms konzipiert und soll selbstbestimmtes Arbeiten in der Praxis ermöglichen. Als geschützter Lernraum für gemeinsame Projekte von Fellows mit weiteren Kulturtätigen bietet er die Möglichkeit, ein unterstützendes, kollegiales und wohlwollendes Arbeitsumfeld zu erleben. Dies fördert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern ermöglicht auch eine engere Vernetzung mit anderen Praktiker\*innen und den Zugang zu nicht-hegemonialen Diskursen und Wissen.

Die zweite Programmsäule des Fellowship-Programms, das **Offene Akademie-Programm**, ist so konzipiert, dass sie im laufenden Programmjahr allen marginalisierten Kulturtätigen im Berliner Kulturbereich zur Teilnahme offen steht. Diese Öffnung reagiert auf den breiten Bedarf nach Vernetzung und Austausch seitens marginalisierter Kulturtätiger, wie er in der Online-Umfrage geäußert wurde. Mit der weniger verbindlichen Teilnahmemöglichkeit reagiert das Programm auch auf den Umstand, dass nicht alle Kulturtätigen im Rahmen ihrer Arbeitszeit an einer zeitintensiven Fortbildung teilnehmen können. Die erweiterte Zielgruppe in dieser Programmsäule ermöglicht zudem, dass das gesamte Fellowship-Programm breitere Außenwirkung erhält. Damit ist das Ziel verbunden, ein Signal in den Berliner Kulturbetrieb hinein zu senden.

Ein Programmschwerpunkt der Offenen Akademie ist der **Fachaustausch, Wissenstransfer und der Erwerb von kulturpolitischen Know-how**. Dieses Format reagiert auf die in der Online-Umfrage geäußerte fehlende Möglichkeit für regelmäßigen Fachaustausch, um diskriminierungssensibles Fachwissen zu vertiefen. Das Offene Akademieprogramm bringt mit dem Format des Fachaustauschs marginalisierte Kulturtätige zusammen und organisiert im Programmjahr ein bis zwei Fachtage mit dem Fokus auf Weiterbildung zu Antidiskriminierung, Austausch und kulturpolitisches Wissen.

Der zweite Programmschwerpunkt des offenen Akademie-Programms ist das **Vernetzungsformat: Antidiskriminierung**. Aus den Rückmeldungen der Online-Umfrage, aber insbesondere aus den Interviews mit marginalisierten Kulturtätigen, wurde ein Gefühl der Vereinzelung innerhalb der Institutionen sichtbar. Regelmäßig stattfindende Vernetzungstreffen schaffen niedrigschwellige Räume, um den eigenen Horizont zu erweitern, Sensibilität unter Kulturtätigen zu fördern und informiert über den Antidiskriminierungsdiskurs zu bleiben.

Die Durchführung des Fellowship-Programms bedarf einer personell gut ausgestatteten **Koordinationsstelle**, die das gesamte Fellowship-Programm mit seinen zwei Säulen federführend im Blick hat und die Netzwerkkoordination für das Feld leisten kann. Basierend auf Erfahrungen anderer erfolgreich durchgeführter Mentoring- und Fellowship-Programme lässt sich die Empfehlung ableiten, das Fellowship-Programm über die Laufzeit von 9 Monaten zu konzipieren, wobei die Programmkoordination mit einem Vorlauf von sechs Monaten beginnt und als erstes das offene Akademie-Programm entwickelt, wodurch potenzielle Bewerber\*innen in Kontakt mit dem Programm kommen könnten. Die Autorinnen empfehlen das Programm mit einer Mindestlaufzeit von zwei Durchläufen einzuführen, um Erfahrungswerte aus dem ersten Jahrgang gleich in den nächsten einfließen zu lassen und möglichen Teilzeit-Fellows aus dem ersten Durchlauf die Beendigung des Programms zu ermöglichen.



# Impressum

**Herausgegeben von**  
Diversity Arts Culture

Teil der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und  
Kulturberatung – Stiftung öffentlichen Rechts

Spandauer Damm 19, 14059 Berlin

Vertreten durch Florian Stiehler, Vorstand

**Stiftungsratsvorsitzender**  
Joe Chialo

**Kontakt**  
[info@diversity-arts-culture.berlin](mailto:info@diversity-arts-culture.berlin)  
[www.diversity-arts-culture.berlin](http://www.diversity-arts-culture.berlin)

**Autorinnen**  
Anujah Fernando und Tran Thu Trang

**Co-Konzeption**  
Bahareh Sharifi, Cordula Kehr

**Beratende Mitarbeit**  
Carolin Huth,  
Sandrine Micossé-Aikins,  
Lena Nising

**Lektorat**  
Cordula Kehr

**Gestaltung**  
Johanna Koo



**Stiftung für  
Kulturelle Weiterbildung  
und Kulturberatung**