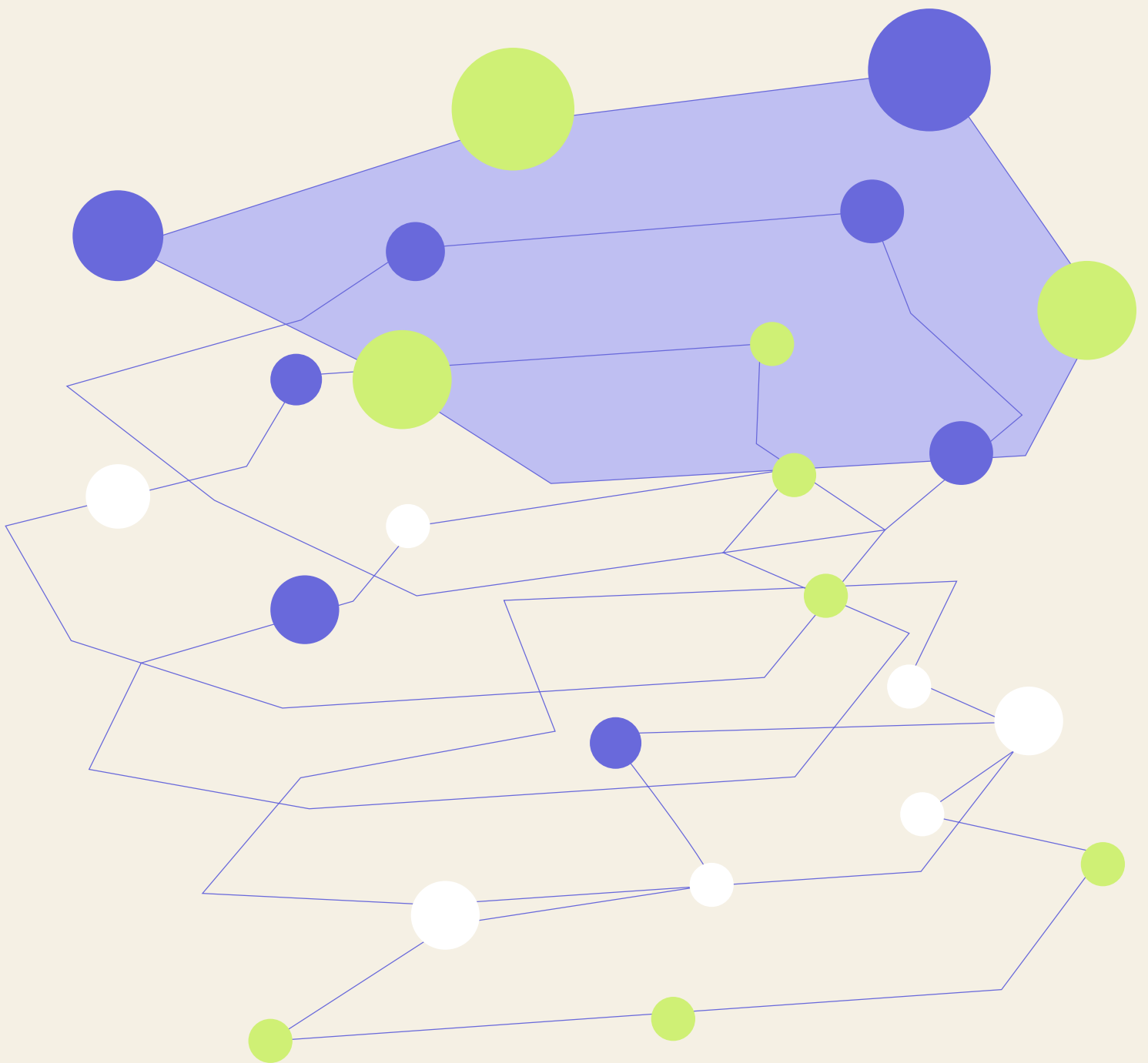


Mentoring for Potential



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

Inhaltsverzeichnis

3 Einleitung

4 Status quo und Bedarfe der Nachwuchsförderung im deutschen Kultursektor

4 Methodischer Ansatz

6 Angebote der Nachwuchsförderung im Überblick

7 Die Perspektive der Zielgruppen

8 Empfehlungen zur Gestaltung eines Fellowship-Programms

Einleitung

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.¹ Angesichts des bevorstehenden Rückgangs des klassischen Kulturpublikums der Baby-boomer-Generation und der wachsenden Vielfalt der jüngeren Bevölkerung, die sich weniger mit traditionellen Kulturangeboten identifiziert,² stehen die Kulturinstitutionen vor der Herausforderung, ihre Arbeitspraxis zu überdenken und neue Wege zu finden, um neue Zielgruppen anzusprechen und zu binden. Auch strahlkräftige bundesgeförderte Initiativen wie das Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes zeigen auf, dass ein diversitätsorientierter Kultur- und Organisationswandel unabdinglich ist, um eine zukunfts-fähige Kulturproduktion zu gewährleisten.³ Denn es ist unbestreitbar, dass die bestehenden Strukturen in den Kulturinstitutionen zur Zeit von mangelnder Diversität geprägt sind, was auf historisch gewachsene Strukturen und Arbeitskulturen zurückzuführen ist.⁴

Mittlerweile wurde erkannt, dass eine nachhaltige Veränderung der Kulturinstitutionen auch eine diversitätsorientierte und chancengerechte Personalpolitik umfassen muss. Dafür bedarf es eines Fachpersonals in den Kulturinstitutionen, das diverse, innovative Perspektiven einbringt und zugleich auch diskriminierungssensibel agiert.⁵ Allerdings zeigen sich genau bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von diversen Fachkräften Schwierigkeiten. Marginalisierungserfahrungen etwa durch Diskriminierung am Arbeitsplatz, starre Arbeitskulturen und mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten führen oft dazu, dass dieses Personal die Institutionen nach einiger Zeit wieder verlässt, was

letztlich die angestrebte Diversifizierung und Transformation behindert.⁶

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.

Beim Planen der Förder- und Fellowship-Programme gilt es, auch auf die Bedarfe von mehrfach marginalisierten Kulturakteur*innen zu achten, da das Zusammenwirken von unterschiedlichen Diskriminierungsdimensionen zur Verstärkung von strukturellen Ausschlüssen führen kann, wie zahlreiche Studien (z.B. *Afrozensus*⁷ und *Vielfalt im Film*⁸) zeigen. 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 noch 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.

¹ Vgl. Aikins, J. K. und Gyamerah, D. (2016): Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Hrsg.: Citizens For Europe (<https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2023-03/studiediversifizierungberlinerkultursektor.pdf>).

² Vgl. Almanritter, V. und Tewes-Schünzel, O. (2023): Kultureinrichtungen in (post-pandemischen) Veränderungsdruck – wie zu anderer Relevanz gelangen? Hrsg.: Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (https://www.ikt.f.berlin/wp-content/uploads/2023/11/IKTf_kurzundknapp_5-Kulturelle-Teilhabeforschung-2023.pdf).

³ Vgl. 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft (2022): Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm. Kulturstiftung des Bundes (https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360_Diversitaetskompass.pdf).

⁴ Vgl. ebd.

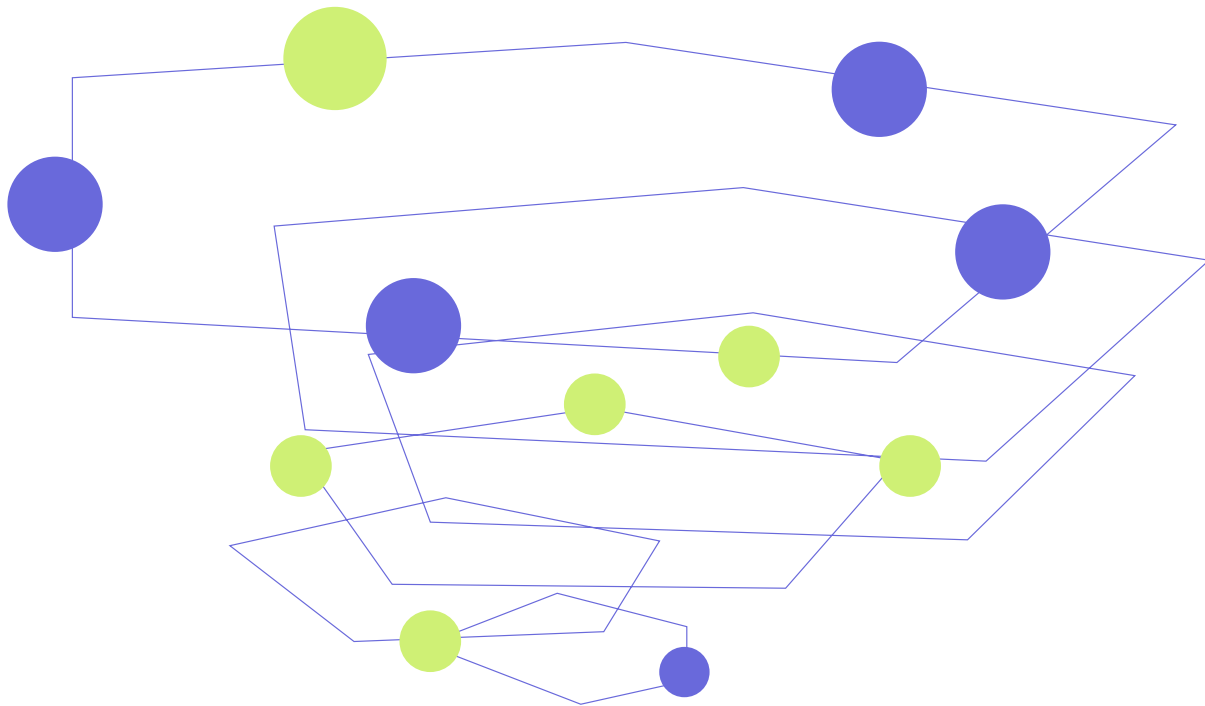
⁵ Vgl. Gross, H. P., Kaempfe, E.-M. und Rottler, M. (2021): Diversität in Kulturorganisationen und Kulturpolitik. Eine Bestandsaufnahme diversitätshemmender Prozesse und Strukturen.

⁶ Vgl. hierzu diverse Studien wie: Themis – Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt (2021): Grenzen der Grenzenlosigkeit. Machtstrukturen, sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Bühnenbranche (<https://diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/zahlen-und-fakten/grenzen-der-grenzenlosigkeit>), Schmidt, T. (2019): Macht und Struktur. Asymmetrien der Macht. Springer VS und Citizens For Europe (2018): Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership (https://citizensforeurope.org/advocating_for_inclusion/?lang=de).

⁷ Vgl. Aikins, M. et al. (2021): Afrozensus 2020: Perspektiven, Anti-Schwarze Rassismuserfahrungen und Engagement Schwarzer, afrikanischer und afrodiasporischer Menschen in Deutschland, Berlin. Online verfügbar unter: www.afrozensus.de

⁸ Vgl. <https://vif.citizensforeurope.org/ergebnisse/>, zuletzt aufgerufen am 17.05.2024.

Status quo und Bedarfe der Nachwuchsförderung im deutschen Kultursektor



Methodischer Ansatz

Welche Förder- und Fellowship-Programme 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?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden methodisch vier Zugänge gewählt: Erstens wurde das Feld relevanter Akteur*innen zur Förderung marginalisierter Kulturtätiger im Nachwuchsbereich skizziert. Mit Hilfe einer Desktop-Recherche wurden Einrichtungen und Programme gesammelt, die sich an marginalisierte Kulturtätige richten. In diesem Schritt wurde ersichtlich, dass die Anzahl von Förderprogrammen mit Ausrichtung auf Kulturtätige beschränkt ist, und so

wurden noch weitere Programme einbezogen, die auf die Förderung marginalisierter Nachwuchskräfte im Bereich Journalismus und Wissenschaft zielen. Zweitens wurden nach einer systematischen Sichtung der vorhandenen Förderprogramme Fragen zur Wirksamkeit, zu Bedarfen und Defiziten erarbeitet und Interviews mit Expert*innen aus den Programmen geführt, i. d. R. mit den programmverantwortlichen Leitungen. Die Wirksamkeit von Programmen wurde dabei für diese Handlungsempfehlung daran gemessen, ob und wie viele Teilnehmende das Programm bis zum Ende durchlaufen haben und wie sie laut Aussage der Expert*innen im beruflichen Feld nach Durchlaufen des Förderprogramms etabliert waren. So entstanden drei Expert*inneninterviews mit Programmleitungen. Die Auswahl der Expert*innen wurde so vorgenommen, dass mit Blick auf die Programmziele unterschiedliche Diskriminierungsdimensionen der Kulturtätigen Eingang in die Vorstudie finden.

Name des Programms	Trägerschaft	Ausrichtung	Laufzeit	Zielgruppe
Occupy Kultur	Bundesakademie für Kulturelle Bildung	Mentoringprogramm, Weiterbildung, Vernetzung mit Kulturinstitutionen	2020–2022, abgeschlossen	Berufseinstieg, Quereinsteiger*innen in Kulturbereich
Programm für inklusive Kunstpraxis	Kulturstiftung des Bundes	Mentoringprogramm, Netzwerk, Beratungsangebote für Institutionen, öffentliches Akademieprogramm	2022–2025	Künstler*innen mit Behinderung, Kulturinstitutionen
Stark für Vielfalt	Neue deutsche Medienmacher	Mentoring, Weiterbildung, Netzwerk, Beratungsangebote für Redaktionen	2022–2024, wird nicht weitergeführt	Journalist*innen mit Migrationserfahrung und/oder Rassismus- und Diskriminierungserfahrung
re:balance	Rudolf Augstein Stiftung	Mentoring, Workshopangebot	März bis September 2023, abgeschlossen	Exzellenz-Förderung von Künstler*innen aller Kunstsparten (Frauen*, trans*, inter* und nicht-binäre Menschen)
Mentoring-Programm	Universität der Künste, Berlin	Mentoring, Weiterbildungsprogramm	laufend	habilitierte Wissenschaftlerinnen sowie hochqualifizierte Künstlerinnen mit Absicht auf Professur
Frauen in Kultur und Medien	Deutscher Kulturrat	Mentoring	laufend, Fortführung unsicher	Frauen, mit Absicht auf Führungspositionen

Tab. 1: Übersicht der Programme aus dem Bereich Förderung von marginalisierten Kulturtätigen, Wissenschaftler*innen und Journalist*innen

Drittens wurden aus den ausgewerteten Materialien der Desktop-Recherche zusammen mit den Erfahrungswerten der Programmleitungen erste Anhaltspunkte in Richtung eines Fellowship-Programms für marginalisierte Kulturtätige synthetisiert. Diese sollten dann abgeglichen werden mit den Bedarfen von potenziellen Zielgruppen eines Programms. Um diese Bedarfe zu ermitteln, wurde eine anonymisierte Online-Umfrage im Empowerment-Netzwerk von Diversity Arts Culture durchgeführt. In etwa 20 Fragen wurden die berufliche Situation der Kulturtätigen genauso abgefragt wie ihre Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz sowie ihre Bedarfe an ein zu entwickelndes Fellowship-Programm. Die Auswahl

der thematischen Angebote des potentiellen Fellowship-Programms, die den Befragten präsentiert wurde, orientierte sich dabei am Workshop-Programm, das bereits im Empowerment-Bereich von Diversity Arts Culture modellhaft angeboten und erprobt wurde. An der Umfrage haben im Zeitraum von Juni bis September 2023 34 Kulturtätige aus dem gesamten Bundesgebiet aus den Sparten Kulturelle Bildung, Literatur, Museum, bildende und darstellende Kunst sowie Organisationsentwicklung teilgenommen.⁹ Die Befragten waren mehrheitlich über 35 Jahre alt (23 Personen)¹⁰ und etwa zwei Drittel hatten einen akademischen Abschluss.¹¹ Der überwiegende Anteil der Befragten war über drei Jahre im Kulturbereich tätig,¹²

⁹ Der Online-Fragebogen wurde auch in einfache Sprache übersetzt und erhielt Rückmeldungen von fünf Kulturtätigen aus den Bereichen bildende und darstellende Kunst.

¹⁰ Neun Personen waren zwischen 25 und 35 Jahre alt, zwei Personen waren jünger als 25 Jahre.

¹¹ Davon 21 mit Master-Abschluss, drei mit Promotionsabschluss sowie drei Personen mit Bachelor als höchstem Bildungsabschluss. Im Sample befanden sich zudem zwei Personen mit Berufsausbildungsabschlüssen und fünf Personen mit allgemeiner Hochschulreife.

¹² Davon hatten 20 Personen über fünf Jahre Berufserfahrungen im Kulturbereich, acht Personen zwischen drei und fünf Jahre. Sechs Personen aus dem Sample hatten unter drei Jahren Berufserfahrung.

wobei 20 Personen angaben, an einer Kulturinstitution tätig zu sein.¹³ In etwa dieselbe Anzahl gab an, als freie Honorarkraft im Kulturbereich zu arbeiten. Hinsichtlich der Diskriminierungserfahrungen antworteten 94 % der Befragten, dass sie diese im Alltag erlebten. Diskriminierung am Arbeitsplatz hatten hingegen rund 80 % aller Befragten¹⁴ erfahren.

Viertens wurde im Rahmen der Online-Umfrage nach Interviewpartner*innen für ein vertiefendes qualitatives Interview zu Bedarfen eines Fellowship-Programms gesucht. Zwei Personen, die Diskriminierungserfahrungen von Sexismus und Rassismus am Arbeitsplatz machen, sowie eine Person, die Ableismus erfährt, stellten sich für rund einstündige, halb-strukturierte Interviews zur Verfügung. Die Interview-

ten gaben vertiefend Einblicke in ihren Werdegang, ihre Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz sowie die Bedarfe, die sie aus ihrer jeweiligen Erwerbsbiografie und den Diskriminierungserfahrungen an ein Fellowship-Programm haben.

Aus den Ergebnissen dieses vierstufigen Verfahrens speist sich die nachstehende Handlungsempfehlung für die Einrichtung eines Fellowship-Programms für marginalisierte Kulturtätige. Im Folgenden wird das Programm in seinen einzelnen Aspekten skizziert und mit den Erfahrungen vergangener Förderprogramme sowie den konkreten Bedarfen von marginalisierten Kulturtätigen in Verbindung dargestellt.

Angebote der Nachwuchsförderung im Überblick

Für diese Expertise wurden sieben Nachwuchsförderprogramme identifiziert, die sich in ihrer Selbstbeschreibung explizit der Förderung, der Weiterentwicklung und Professionalisierung von Kulturtätigen widmen und deren Laufzeit nicht länger als fünf Jahre zurückliegt (s. Tab. 1).

Träger*innenorganisationen und ihre Förderprogramme als kulturpolitische Akteur*innen

Unter den Träger*innenorganisationen, deren Nachwuchsförderprogramme ausgewertet wurden, befinden sich gemeinnützige Interessenverbände, Stiftungen und öffentlich-rechtliche Einrichtungen. Sie alle verbindet die kulturpolitische Zielsetzung, ausgewählten Zielgruppen einen chancengerechten Zugang zum Kultur- und Medienbereich als Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Mentoringprogramme als bevorzugtes Format

Die Mehrheit der Förderprogramme haben zur Umsetzung dieses Ziels das Mentoringformat gewählt, bei dem über Matchingprozesse eine bereits im Berufsfeld etablierte Person, der*die Mentor*in, mit einer sich professionalisierenden Person, dem*der Mentee, zusammengebracht wird. Durch dieses Format sollen die Mentees durch den intensiven Wissenstransfer mit den Mentor*innen über einen festgelegten Zeitraum derart gestärkt werden, dass sie mittel- und langfristig entweder den Einstieg in den Kultur- bzw. Medienbereich oder die Übernahme von Leitungspositionen in diesem Feld erreichen können.

Die Mentor*innen speisen sich zum einen aus dem bestehenden Netzwerk der Träger*innenorganisationen, werden eigens pro Förderlaufzeit für das Mentoringprogramm angefragt oder, was eher die Seltenheit ist, werden von den Mentees selbst ausgewählt und mit Unterstützung des Programms angefragt.

Mentoring in Kombination mit anderen Angeboten

Unter den ausgewerteten Förderprogrammen bietet der Großteil auch ergänzend Netzwerk- und Weiterbildungsangebote an. Die Netzwerkangebote werden dadurch begründet, dass besonders im Bereich der Kultur und Medien ein breites professionelles Netzwerk für den Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten notwendig ist. Der Zugang dazu ist selten formalisiert, sondern stark von den individuellen sozialen und ökonomischen Ausgangsressourcen abhängig.

Die Weiterbildungsangebote der Programme zielen überwiegend auf die Stärkung der Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden ab, etwa durch Schulungsangebote zu Führungs- oder auch Fachkompetenzen. Einzelne Förderprogramme erkennen auch den Bedarf nach strukturellen Veränderungen bei potenziellen Arbeitgeber*innen und bieten parallel ebenso Beratungsangebote zum Barriereabbau für Kulturinstitutionen oder Redaktionen an (s. Tab. 1).

¹³ 20 Personen aus dem Sample waren an einer Kulturinstitution tätig, 10 Befragte verneinten die Frage. 18 Personen gaben hingegen an, dass sie als freie Honorarkräfte tätig sind. Im Fragebogen war die Mehrauswahl von Beschäftigungsarten möglich, was darauf hindeutet, dass Befragte aus dem Sample zusätzlich zu einer Anstellung an einer Kulturinstitution nebenberuflich als freie Honorarkräfte im Kulturbereich tätig sind.

¹⁴ Von 34 Befragten gaben 32 Personen an, Diskriminierung im Alltag zu erleben, davon wiederum erlebten nur 27 Diskriminierung am Arbeitsplatz. Der überwiegende Teil gab an, Diskriminierung aufgrund von Rassismus, Ableismus sowie Klassismus zu erfahren (jeweils mehr als 10 Personen). Hier waren Mehrfachantworten im Sinne intersektionaler Diskriminierungserfahrungen möglich.

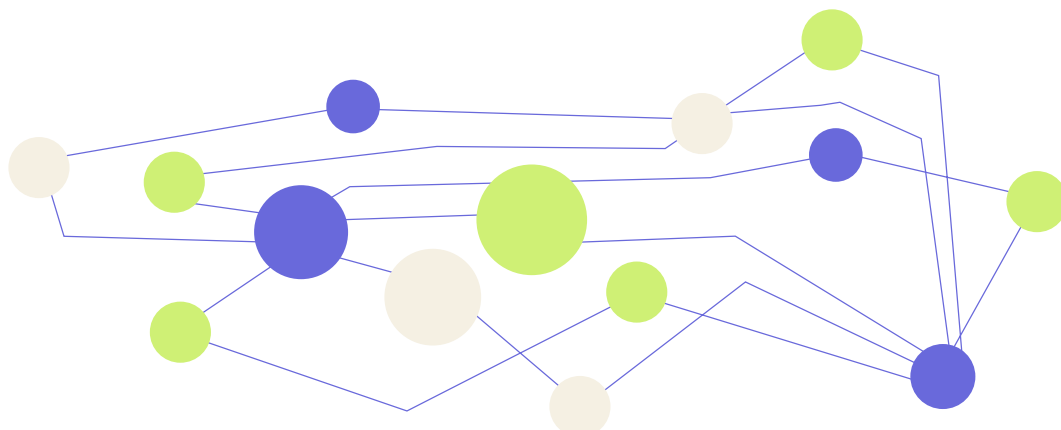
Die Perspektive der Zielgruppen

Bei der Analyse der ausgewählten Förderprogramme fiel auf, dass die Zielgruppendefinition sich mehrheitlich auf FLINTA*, gefolgt von „Menschen mit Einwanderungsgeschichte“ und in geringer Zahl „mit Behinderung“ berief. Auffallend dabei war, dass dafür in der Zielgruppenansprache eher Identitätskategorien verwendet wurden und weniger jene Diskriminierungsdimensionen benannt wurden, die möglicherweise zu Ausschlüssen aus dem Kultur- und Medienbetrieb führten. Somit rücken Diskriminierungsdimensionen wie etwa sozio-ökonomische Herkunft oder Rassismus zumindest in der Außendarstellung der Programme in den Hintergrund, obwohl diese durchaus tragende Rollen im Ausschluss marginalisierter Kulturtätiger spielen.¹⁵

Einstieg, Leitung – und nichts dazwischen?

Die Auswertung der Förderprogramme zeigt: Der Fokus der Förderung liegt auf der Stärkung des Nachwuchses und dem Aufbau von Leitungspersonal. Unsere Gespräche mit marginalisierten Kulturtätigen und Programmleitungen von Mentoringprogrammen verdeutlichen, dass die Vielzahl an Einstiegsmöglichkeiten in Kultureinrichtungen – etwa durch Volontariate, Praktika oder Projektassistentenstellen – aufgrund ihrer prekären Arbeitsbedingungen oft ökonomisch marginalisierte Personen ausschließt. Hat der Einstieg geklappt und zu einer Weiterbeschäftigung geführt, sind die Arbeitsbedingungen auch in diesen Positionen oftmals so prekär (bezüglich Bezahlung, Arbeitszeiten und Mangel an diskriminierungssensibler Arbeitskultur), dass viele marginalisierte Kulturtätige nicht lange genug bleiben, um sich für eine Leitungsposition zu qualifizieren. Eine nachhaltige Nachwuchsförderung sollte daher nicht nur den Einstieg in die Kulturinstitutionen unterstützen, sondern auch gezielt die Phase nach dem Einstieg in den Blick nehmen. Dabei ist es wichtig,

marginalisierte Kulturtätige darin zu stärken, ihre Potenziale auszuschöpfen und innerhalb der Kulturinstitution einen erfüllenden Arbeitsplatz zu gestalten.¹⁶ Etwas diffuser gestaltet sich die Frage danach, was eine Leitungsposition charakterisiert und ob diese Eigenschaften und Aufgaben von den Kulturtätigen tatsächlich als erstrebenswert erachtet werden. Denn aus unseren Gesprächen ging hervor, dass sich die Zufriedenheit der Interviewpartner*innen in ihren Positionen nicht aus der formalen Besetzung einer Leitungsposition speiste, sondern vielmehr davon abhängig war, wie viel inhaltlicher oder künstlerischer Gestaltungsspielraum ihnen innerhalb der Einrichtung gewährt wurde. Mit einer Leitungsposition ginge auch „mehr Verantwortung“ einher, so ein*e Interviewpartner*in: „Da hätte ich Angst, dass ich gegen mehr Widerstand stoße, auf der höheren Ebene vielleicht, auf der politischen Ebene.“ Je verantwortungsvoller die eigene Position in der Einrichtung, umso mehr kommen auch neue Arbeitsbereiche in das Aufgabenprofil, die nicht unbedingt von allen marginalisierten Kulturtätigen als attraktiv bewertet werden. Bezeichnend war, dass besonders marginalisierte Kulturtätige, sofern sie eine Stelle im Bereich Antidiskriminierung bzw. Diversitätsentwicklung innerhalb ihrer Institution einnahmen, in eine sehr spannungsreiche Rolle geraten. Einerseits wurde ihre Expertise für die mittlerweile flächendeckend als notwendig erachteten institutionellen Transformationsprozesse benötigt und immer wieder eingefordert. Andererseits wurden genau diese Kulturtätigen zur Reibungs- und Projektionsfläche für institutionelle Widerstände. Dieser Umstand wurde in unseren Interviews vielfach benannt und führte zu Unzufriedenheit mit der Rolle bzw. mit der Stelle in der Institution und einer Reduzierung der Mitarbeiter*innenbindung an die Kultureinrichtung.



¹⁵ Vgl. Canyürek, Ö. (2022): Diversität als Chancengleichheit. In: Wolfgang Schneider / Fonds Darstellende Künste e.V. (Hg.): Transformationen der Theaterlandschaft. Zur Fördersituation der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. Transcript Verlag, S. 68–83.

¹⁶ Aus unseren Interviews ging hervor, dass einige ihre Einstiegspositionen strategisch nutzen konnten, um sich mit ihren spezifisch diskriminierungssensiblen und diversitätsorientierten Expertisen innerhalb der Einrichtung zu profilieren und somit eine Weiterbeschäftigung zu sichern.

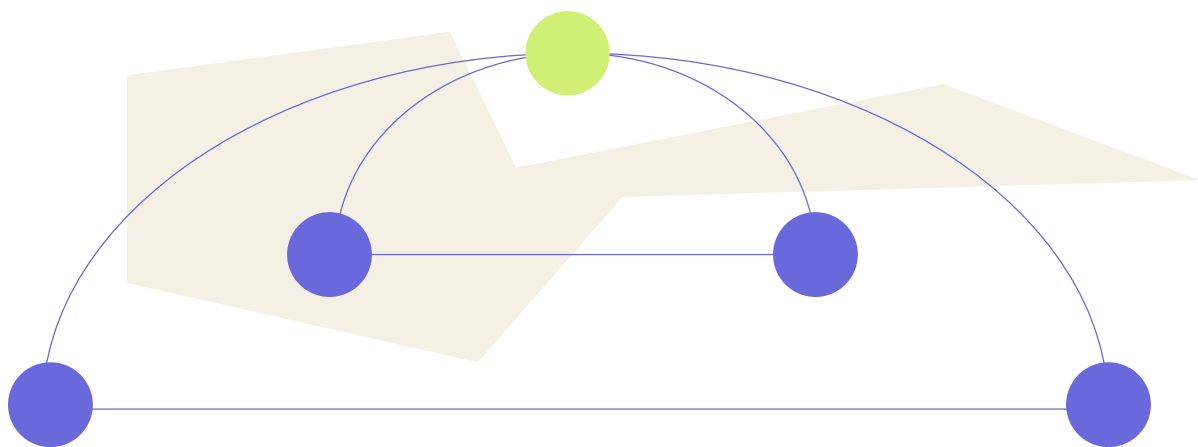
Diskriminierungssensible Kulturtätige als Multiplikator*innen für institutionelle Veränderungen

Die Mitarbeiter*innen in Kulturinstitutionen spielen eine entscheidende Rolle bei der diversitätsorientierten und zukunftsfähigen Transformation dieser Einrichtungen. Neben den Einstellungspolitiken ist auch die Mitarbeiter*innenbindung von entscheidender Bedeutung, um langfristige Veränderungen zu erreichen. Insbesondere Beschäftigte mit situiertem, diskriminierungssensiblen und diversitätsorientierten Fachwissen stehen oft unter großem institutionellem Druck. Daher sollte diese Gruppe gezielt angesprochen und unterstützt werden. Durch die Stärkung dieses Personals kann effektiv auf institutionelle Veränderungen hingearbeitet werden.

Neue Zielgruppenbestimmung und ihre Bedarfe

Mit Blick auf die von uns stichprobenartig erhobenen Arbeitsrealitäten marginalisierter Kulturtätiger lässt sich zumindest explorativ eine Differenzierung in der Zielgruppenbestimmung für „Nachwuchs“-Förderprogramme vornehmen. Marginalisierte Kulturtätige, die den ersten Einstieg in die Kulturinstitutionen geschafft haben und bereits über drei- bis mehrjährige Erfahrungen in Kultureinrichtungen verfügen, äußern vermehrt Kritik und Frustration über Arbeitsbedingungen. Um sie weiterhin im Kulturbereich als Arbeitskräfte zu halten und sie auch zukünftig als Multiplikator*innen für den institutionellen Wandel einzubinden, braucht es spezifische Stärkung und Fortbildung für sie.

Empfehlungen zur Gestaltung eines Fellowship-Programms



Aus der Auswertung anderer Fellowship- oder Mentoring-Programme sowie den ermittelten Bedarfen von marginalisierten Kulturtätigen lassen sich im Generellen zwei Stellschrauben identifizieren: Während es auf der einen Seite eines institutionellen Wandels von Kulturinstitutionen bedarf, damit diese für marginalisierte Fachkräfte ein attraktives Arbeitsumfeld darstellen, kann ein Fellowship-Programm, das auf die Stärkung

und Fortbildung von marginalisierten Kulturtätigen ausgerichtet ist, diese andererseits individuell für die jeweiligen Arbeitskontexte stärken. Ansätze für einen institutionellen Wandel von Kulturinstitutionen werden von anderen Studien und Programmen vorgeschlagen.¹⁷ Im Folgenden werden Empfehlungen gegeben, aus welchen Bestandteilen ein bedarfsorientiertes Fellowship-Programm aufgebaut sein sollte.

¹⁷ Vgl. Nader, A. und Camara, M. (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Hrsg.: RAA Berlin (<https://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSATZTE.pdf>). Tanilmaz, T. und Greve, E. (2018): Vielfalt intersektional verstehen. Ein Wegweiser für diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Hrsg.: I-Päd Intersektionale Pädagogik. (<https://www.kiwit.org/media/material-downloads/vielfalt-intersektional-verstehen-barrierefrei.pdf>). Nising, L. P. und Roth, S. (2018): RE_Flexionen zur vielfaltssensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich. Hrsg.: W3_Werkstatt für internationale Kultur und Politik e.V. (https://w3-hamburg.de/wp-content/uploads/2020-12-01_Re_flexionen_web.pdf). FAIRSTAGE (2024): Repräsentation, Leerstellen, Ausschlüsse. Über diversitätssensibles Arbeiten an Theatern. Hrsg.: LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V. (https://fairstage.berlin/wp-content/uploads/2024/02/FAIRSTAGE-Publikation_Repraesentation-Leerstellen-Ausschluesse.pdf).

Fellowship-Programm

Fortbildungsmodule für Fellows

- Laufzeit: 9 Monate
- Teilnahme nach Bewerbung
- begrenzte Teilnehmer*innenanzahl
- auf Wunsch auch Teilzeit möglich

- Modul Kollegialer Austausch & Fallberatung
- Modul Diskriminierungssensibles Coaching
- Modul Neue Arbeitsweisen & Führungsstile
- Modul Qualifizierendes Fortbildungsangebot

- Modul Spartenübergreifende Projektarbeit

Offenes Akademie-Programm

- Laufzeit: ganzjährig
- keine Begrenzung in Teilnehmer*innenanzahl
- offen für alle marginalisierten Kulturtätigen

- Fachaustausch
- Vernetzungsformat: Antidiskriminierung
- Erwerbung von kulturpolitischem Know-how

Programmkoordination

- Bewerbungsverfahren
- Organisation des Programms
- administrative Abwicklung
- Öffentlichkeitsarbeit
- wissenschaftliche Dokumentation

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 gedacht.¹⁸ 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.¹⁹ 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.²⁰ Empfehlenswert ist auch die Teilnahme der Fortbildungsmodule für Fellows in dieser Programmsäule auf Teilzeit zu ermöglichen.²¹ Die Module sind darauf ausgerichtet, dass die Fellows verbindlich daran teilnehmen und sich über den Zeitraum von neun Monaten²² 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.²³ 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.²⁴

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.²⁵

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

¹⁸ Damit reagiert das Programm auf die unterschiedlichen Bedarfe, die in der Online-Befragung geäußert wurden: Die verfügbare Zeit und damit Verbindlichkeit der potenziellen Teilnehmenden lag bei zwei Drittel der Befragten bei etwa 10 Stunden im Monat, ein Drittel hatte weniger als 5 Stunden im Monat angegeben. Um den unterschiedlichen Bedarfen zu begegnen, schlagen wir als Autorinnen vor, hier mit zwei Programmsäulen für das Fellowship-Programm zu arbeiten, die auch auf unterschiedliche Verbindlichkeiten der Teilnehmenden reagieren.

¹⁹ Aus unseren Interviews mit Kulturtätigen mit Behinderung ging hervor, dass die Kolleg*innen auf strukturelle Barrieren wie den Mangel an Sensibilisierung seitens der Kulturinstitutionen stoßen, was sich darin ausdrückt, dass nur wenige Stellen für sie ausgeschrieben werden, kein Barriereabbau betrieben wird, Crip Time kaum Umsetzung findet. Aus weiteren Gesprächen mit Programmleitungen und anderen Expert*innen des Feldes, die sich für die Stärkung von Kulturtätigen mit Behinderung einsetzen, wurde ersichtlich, dass diese Zielgruppe eher ein Einstiegsprogramm bräuchte, das auch den institutionellen Wandlungsprozess adressiert. An dieser Stelle möchten wir daher ausdrücklich die Empfehlung aussprechen, ein gesondertes Programm zur gezielten Förderung von Kulturtätigen mit Behinderung zu entwickeln.

²⁰ Mehr als die Hälfte der Teilnehmer*innen der Online-Umfrage wies darauf hin, dass für sie eine Teilnahme am Fellowship-Programm abhängig von der Anerkennung des Programms als berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahme ist.

²¹ Die konkrete Umsetzung des Programms als Teilzeitprogramm sollte bei Einführung von der Koordination jeweils auf die Bedarfe der Teilnehmenden hin ausgerichtet werden. Empfehlenswert ist das Programm auf jeden Fall für zwei Durchläufe von Anfang an zu konzipieren, damit etwaige Teilzeit-Programmenteilnehmende die Möglichkeit haben im zweiten Durchlauf nicht wahrgenommene Module zu besuchen.

²² Die Empfehlung für den Zeitraum der Programmsäule „Fortbildungsmodule für Fellows“ ist auf neun Monate ausgelegt, um dem Bedarf der Online-Befragten entgegenzukommen, dass das Fellowship als Weiterbildungsmaßnahme anerkannt sein sollte. Mit Blick auf die schon bestehenden Programme (vgl. Tab. 1) lässt sich ableiten, dass sich Förderzeiträume von sechs (Deutscher Kulturrat) bis zwölf Monaten (u.a. Neue deutsche Medienmacher, Kulturstiftung des Bundes) bewährt haben.

²³ Dieses Modul basiert auf den Rückmeldungen aus den vertiefenden Interviews mit marginalisierten Kulturtätigen. Hier kam bei zwei der Befragten zum Ausdruck, dass eine vertiefende Beratung mit Schwerpunkt auf diskriminierungssensibler Reflektion des beruflichen Werdegangs grundlegend ist für die Erschließung weiterer beruflicher Potenziale.

²⁴ Dieses Modul reagiert auf den in der Online-Befragung formulierten Bedarf, in der im Bereich der offenen Antwortmöglichkeiten 10 Rückmeldungen den Peer-to-Peer-Austausch als eine Motivation für eine Teilnahme am Fellowship-Programm anzugeben.

²⁵ Diese Modul-Empfehlung basiert auf der Beobachtung der Autorinnen, die beide seit mehr als fünf Jahren im Kulturbereich, freischaffend wie auch mit institutioneller Anbindung, tätig sind: Führungspersonal ist häufig nicht ausreichend qualifiziert, um im Sinne einer diversitätssensiblen Organisationsentwicklung Mitarbeiter*innen zu führen. Da das Fellowship-Programm sich an zukünftige Führungskräfte richtet, erachten wir es als nachhaltig für die flächendeckende Transformation des Kulturbetriebs, schon an dieser Stelle Kompetenzen wie z. B. zu diversitätssensiblen Führungsstilen und neuen Arbeitsweisen zu vermitteln.

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.²⁶

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.²⁷

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 offensteht. Diese Öffnung reagiert auf den breiten Bedarf nach Vernetzung und Austausch seitens marginalisierter Kulturtätiger, wie er in der Online-Umfrage geäußert wurde.²⁸ 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 Teilnahme der Fellows am offenen Akademie-Programm ist jedoch obligatorisch. 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 des Offenen Akademie-Programms ist der **Fach Austausch, Wissenstransfer und der Erwerb von kulturpolitischem Know-how**.

Dieses Format reagiert auf die in der Online-Umfrage geäußerte fehlende Möglichkeit für regelmäßigen Fach Austausch, um diskriminierungssensibles Fachwissen zu vertiefen. Befragte äußerten in der Umfrage, dass sie selbst Wissen zur Antidiskriminierung erwerben, dieses aber nicht im professionellen Kontext diskutiert wird. Dies birgt die Gefahr, in eigenen Echo-kammern zu verharren und differenzierte diskriminie-

rungs- und machtkritische Positionen zu übersehen. Auch wurde in den vertiefenden Interviews der Bedarf geäußert, Wissen über kulturpolitische Handlungsmöglichkeiten auszutauschen. Hier setzt das offene Akademie-Programm mit dem Format des Fach Austauschs an und organisiert im Programmjahr ein bis zwei Fachtage mit dem Fokus auf Weiterbildung zu Antidiskriminierung, Austausch und kulturpolitischem 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. Dieses Isolationsgefühl wirkt sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit marginalisierter Kulturtätiger aus, da ihnen Ansprechpartner*innen fehlen, mit denen sie ihre Arbeitssituation besprechen und reflektieren können. Die Abwesenheit gemeinsamer Ansätze zur Lösungssuche verstärkt ihre Wahrnehmung, die einzige Person mit Marginalisierungserfahrung zu sein. 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 (vgl. Tab. 1) lässt sich die Empfehlung ableiten, das Fellowship-Programm über die Laufzeit von neun 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 Fellowship-Programm kommen können. 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.

²⁶ Dieses offene Modul reagiert auf die in der Online-Befragung geäußerten Bedarfe, die teilweise sehr weit auseinander gehen. Uns, den Autorinnen, erscheint die Implementierung solch eines offenen Moduls im Fellowship-Programm unterstützenswert, um den spezifischen Bedarfen der Teilnehmenden entgegenzukommen.

²⁷ Dieses spartenübergreifende Modul reagiert auf den Bedarf, der sich in einem vertiefenden Interview folgendermaßen ausgedrückt hat: „Ich fände es gut, wenn die Fellows einen Raum zur Verfügung hätten, den sie selbst bespielen könnten, außerhalb von Strukturen, in denen sie sind, oder wo sie sich selber so Strukturen schaffen könnten. [...] Hier könnten sie etwas sichtbar machen.“

²⁸ 32 der 34 Befragten äußerten einen Bedarf nach Vernetzung und Austausch außerhalb des Arbeitsplatzes.

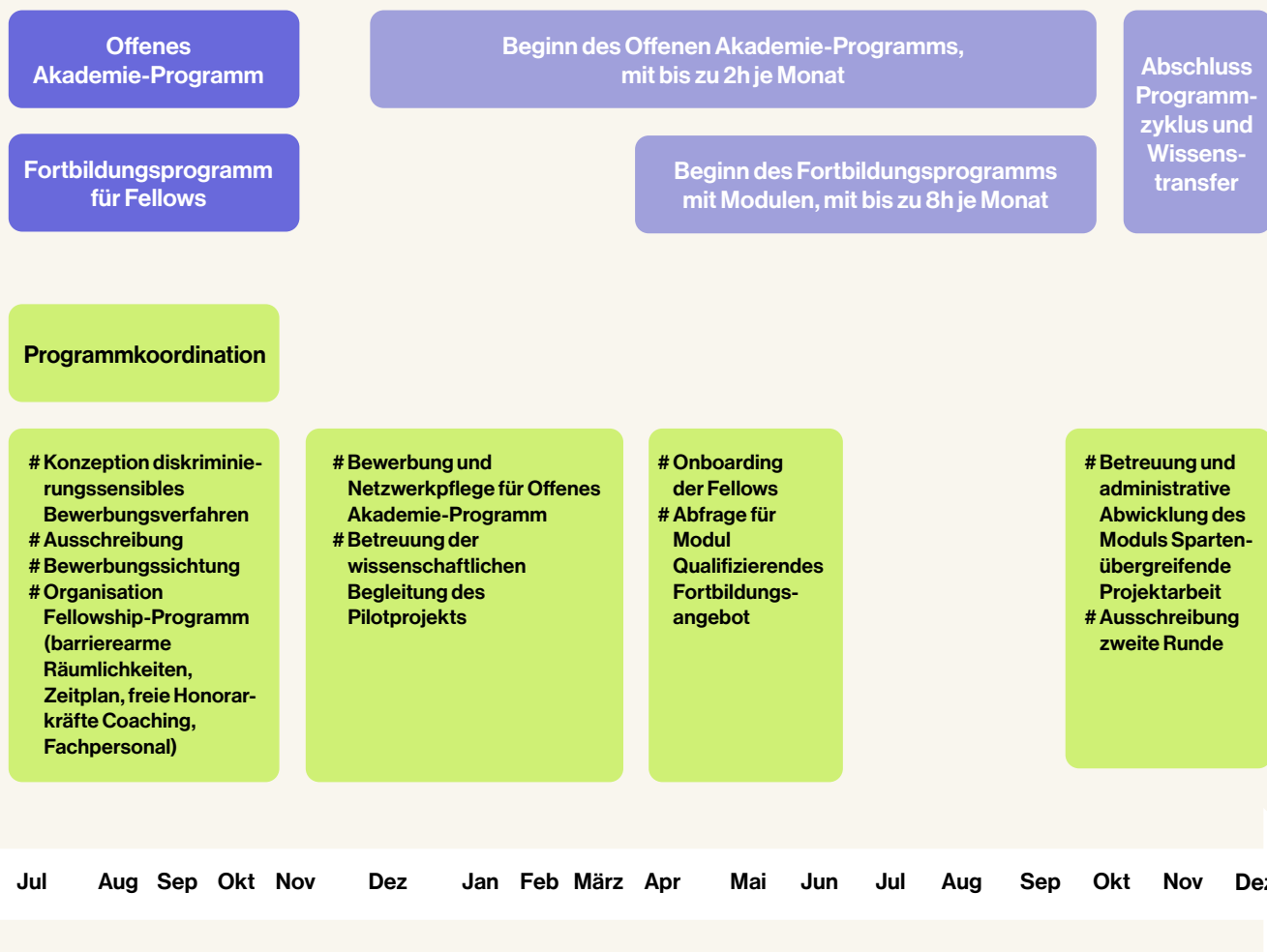


Abb. 2 Exemplarischer Programmzyklus

Weitere operative und **administrative Rahmenbedingungen** für das Fellowship-Programm betreffen den Bewerbungsprozess: Durch Expert*innengespräche mit anderen Programmleitungen ähnlicher Programme wurde herausgearbeitet, dass für ein barrierearmes Bewerbungsverfahren ausreichend Ressourcen (Zeit und Finanzierung) eingeplant werden sollten.²⁹ In Bezug auf die zeitliche Ausgestaltung des Programms sprachen sich etwa zwei Drittel der Befragten aus der Online-Umfrage dafür aus, bis zu 10 Stunden pro Monat dafür aufbringen zu können, vorausgesetzt diese würden offiziell als Weiterbildung zählen und im Rahmen der Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Dabei wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass die Programmplanung sich zeitlich entlang des Konzepts der Crip Time orientieren sowie auch familienfreundliche Zeiten mitbedenken sollte.³⁰

Diese Handlungsempfehlung basiert auf einer Vorstudie, d. h. es wurden exemplarisch Daten erhoben und bestehende Programme ausgewertet. Als Autorinnen möchten wir zum Schluss auch die Empfehlung dafür aussprechen, das Fellowship-Programm von Anfang an **wissenschaftlich begleiten** zu lassen. Die Erfahrungswerte, die sich in der Programmeinrichtung und -durchführung zeigen, sollten für die weiteren transformativen Prozesse im Kulturbereich wissenschaftlich reflektiert werden. Es bedarf dringend einer soliden Datengrundlage, um argumentativ gestützte Förderungs- und Fortbildungsempfehlungen auszusprechen. Diese Vorstudie und Handlungsempfehlung ist ein Anfang dazu.

²⁹ Für die Hinweise sind wir den Programmverantwortlichen des Programms für inklusive Kunstpraxis der Kulturstiftung des Bundes besonders dankbar. Bei Umsetzung dieser Handlungsempfehlung wären ggf. die Vorerfahrungen dieses Programms zu berücksichtigen.

³⁰ Dieser Hinweis erfolgte sowohl in der Online-Abfrage wie auch in qualitativen Interviews. Vgl. hierzu auch Schöne, A.: Crip Time. (<https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/crip-time>).

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
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