

# **Handbuch der Veränderung**

**am Beispiel des  
Theater Rampe**

**Anna Bakinovskaia, Handan Kaymak,  
Paula Kohlmann und Kathrin Stärk**

**Für Akteur\*innen in Kultureinrichtungen, die Veränderungen anstoßen möchten. Dieses Handbuch richtet sich primär an ein Fachpublikum.**

© 2023 by **Rampe 23**

Texte sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich im Urheberrechts-Gesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Medien.

**Herausgeberin:** Theater Rampe | Rampe 23, Filderstr. 47, 70180 Stuttgart

**Autor\*innen:** Anna Bakinovskaia, Handan Kaymak, Paula Kohlmann, Kathrin Stärk

**Redaktion:** Kathrin Stärk

**Redaktionelle Mitarbeit:** Elfi Carle

**Lektorat:** Dr. Eva Uebel

**Gestaltung:** panorama – studio für visuelle kommunikation

Kontakt zur Arbeitsgruppe: [rampe23@kathrin-staerk.de](mailto:rampe23@kathrin-staerk.de)

- 1. Wie alles begann...** S.2
- 2. Warum Rampe 23?** S.5
- 3. Prozessverlauf** S.8
- 4. Das Team** S.19
- 5. Leitungsebene** S.23
- 6. Findungskommission** S.26
- 7. Kulturpolitik:  
Stadt, Land, Vorstand** S.29
- 8. Öffentlichkeit** S.33
- 9. Der Prozess innerhalb der Gruppe:  
Wer schützt den Prozess?** S.36
- 10. Grenzen des Wirkungskreises:  
Was bleibt?** S.39

**Wie alles begann...**

## Wie alles begann...

Neben dem allgemeinen Wunsch nach Öffnung und Diversifizierung des Theater Rampe gab es ein Projekt, das uns konkret herausgefordert hat: 2019 entstand die Idee, ein Community-Nachbarschafts-Ensemble zu gründen, das verschiedenste Menschen einlädt, Theater im öffentlichen Raum zu machen. Als Recherche wurde für zwei Wochen ein Bauwagen auf einem zentralen Platz nahe des Theaters als öffentliches Büro eingerichtet, in dem eine *weiße* Regisseurin und eine *weiße* Dramaturgin, sowie eine freie Mitarbeiterin of Color mit Menschen ins Gespräch kamen zu Fragen wie: Gehst Du ins Theater? Wieso ja oder nein? Fühlst Du Dich repräsentiert? Welche Geschichten möchtest Du gerne auf der Bühne sehen?

Es war eine intensive Zeit, jeden Tag 8 Stunden auf dem betonierten Platz, bei 30 Grad im Schatten. Nach Abschluss der zwei Wochen bekamen wir als Rückmeldung der Mitarbeiterin of Colour, dass sie während der Zeit mehrere unangenehme Begegnungen hatte, darunter auch rassistische Bemerkungen, sie sich insgesamt unwohl und nicht unterstützt fühlte. Sie empfahl uns, einen rassistuskritischen Workshop zu machen. Auf unserer Seite (Regie/Dramaturgie): Scham. Unverständnis. Irritation. Unwissentlich auch eine gewisse Überheblichkeit. Rassismus? Hätten wir doch gemerkt! Welche Situationen sollen das genau gewesen sein? Was haben wir falsch gemacht?

Nach über einem Jahr Prozessarbeit verstehen wir besser, was problematisch war. Durch viele Teachings und Coachings, durch viel Zuhören bekamen andere Perspektiven eine Stimme, denen wir vorher wenig Aufmerksamkeit gewidmet hatten. Es war ein „Gehirn-Stretching“, denn so haben sich unsere Coaching-Sitzungen immer angefühlt. Im Laufe der Monate veränderte sich langsam etwas und wir konnten die ausgetretenen Pfade in unserem Denken verlassen, um neue Wege einzuschlagen. Diesen Prozess kann man nicht kurz zusammenfassen, aber ein wichtiger Punkt ist: Egal, ob *weiße* Personen, BIPOC, Mitarbeiter\*innen mit Postmigrationshintergrund oder nicht, ob disabled oder abled bodies...für jedes Projekt, für jede Form der Zusammenarbeit, sollte Zeit eingeplant werden, um einen gemeinsamen Rahmen zu setzen, der alle Beteiligten in ihren Bedürfnissen abholt sowie ausreichend Zeit, um das immer wieder zu überprüfen und zu reflektieren: Wie geht es uns mit dem Projekt? Insbesondere, wenn dieses im öffentlichen Raum stattfindet!

Dafür gibt es Methoden, die wir zu Beginn noch nicht kannten. Deshalb spulen wir nochmal zurück ins Jahr 2020:

Wir als komplettes Rampe-Team starteten mit zwei rassistuskritischen Workshops bei Diversity-Coach Handan Kaymak: 15 Mitarbeiter\*innen bekamen jeweils fast einen ganzen Tag „Weiterbildung“. Das kam uns viel vor, denn wir hatten ja auch sonst viel zu tun.

Die Workshops waren eine wichtige Grundlage, aber es fühlte sich nicht so an, als hätte sich damit irgendetwas verändert. Insgesamt war die Stimmung im Team unbefriedigt, weil es so unkonkret blieb: „Ich dachte, wir bekommen eine Liste, wie wir uns zu verhalten haben, damit Rassismus nicht mehr passiert. Konkrete Do`s and Don`ts.“

Am Ende der zwei Tage eröffnete uns Handan, dass es ein Programm des Ministeriums gibt, für das sich Institutionen bewerben können und zwei Jahre Prozessbegleitung bekommen.

## Wie alles begann...

Und dass sie eigentlich keine kurzen Workshops gibt, da diese nicht viel mehr bewirken als ein Kennenlernen oder Anteaern dessen, was ein Veränderungsprozess werden könnte. Ein Teil des Teams fand diese Idee sehr gut und hatte den Wunsch, mehr zu lernen. Darunter war auch Anna Bakinovskaia, die erst Ende 2020 ins Team gekommen war. Sie war auch die einzige Nicht-Deutsch-Muttersprachlerin: „Obwohl ich *weiß* bin, habe ich als eine Person mit Migrationshintergrund systematische Diskriminierung erfahren.“

Zusammen mit der Leitung des Hauses und unter Beratung von Anna Lampert vom Forum der Kulturen wurde der Antrag beim Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gestellt und bewilligt. Im April 2021 begannen wir mit dem Prozess: Wir, das sind Anna Bakinovskaia, Kathrin Stärk und Paula Kohlmann, die zusammen mit Handan Kaymak auch dieses Handbuch erarbeitet haben.

**Warum Rampe 23?**

### Wieso wir uns zusammengetan haben

Die Arbeitsgruppe – anfangs noch scherzhaft „die Revolutionsgruppe“ genannt – bildete sich aus drei Kolleginnen, die nach den ersten diskriminierungssensiblen Workshops Lust hatten, an einer Öffnung weiterzuarbeiten. Unbedarft und nativ war in unserem Antrag keine Rede davon, interne Machtstrukturen zu reflektieren, er strotzte vor leeren Hülsen wie „Wir machen ja schon viel...“ oder „Wir werden ja schon als rassismuskritisch wahrgenommen...“ Wir sollten noch viel lernen.

In unserem ersten Treffen als Arbeitsgruppe mit Handan Kaymak haben wir versucht herauszufinden, warum wir diesen Prozess gestalten wollen. Es ging uns nicht darum, uns besser zu fühlen, sondern um das **Recht auf Teilhabe**. Was uns zu diesem Zeitpunkt noch nicht bewusst war: wie stark Machtverhältnisse internalisiert sind. Das versuchte Handan Kaymak uns vorsichtig nahezubringen, erklärte uns, dass wir Teil eines Systems sind, das alles dafür tut, sich selbst zu erhalten und das auf Ungleichheitsprinzipien basiert. Wir sollten uns die Frage stellen: **Aus welcher Perspektive bearbeiten wir Themen: persönlich, institutionell oder strukturell?** Unser Fokus sollte den strukturellen Änderungen gelten, da wir uns in Systemen bewegen, in denen wir nicht individuell agieren können. Um das zu verinnerlichen, begannen wir, ein Prozesstagebuch zu führen, um die Veränderungen sowie persönliche Erfahrungen zu dokumentieren, aus denen sich auch dieses Handbuch speist.

### Welches Projekt wollt ihr umsetzen, anhand dessen ihr lernen könnt?

Vor dieser Frage standen wir gleich zu Beginn des Öffnungsprozesses und relativ schnell war uns klar, dass wir den anstehenden Leitungswechsel im Theater Rampe gestalten wollten, denn so ein Leitungswechsel erfährt ja stets großes öffentliches Interesse. Wir wollten etwas erarbeiten, das nachhaltige Veränderungen in der Institution Theater Rampe hinterlässt und auch über unseren zweijährigen Prozess hinaus Wirkung zeigt. Unser Anspruch: „Wir wollen Verantwortung dafür übernehmen, dass andere sie bekommen!“

Am Projekt „Leitungswechsel“ interessierten uns insbesondere folgende Fragen:

- Wie sehen zeitgemäße Entscheidungsprozesse aus?
- Wie lange können Entscheidungen Wirkungskraft haben?
- Warum stellen wir fast nur Menschen in Kultureinrichtungen ein, die wir kennen?
- Warum fällt es uns schwer, über ungleiche Machtverhältnisse zu sprechen?
- Vor welchen Veränderungen haben wir wirklich Angst?

### Erste Hürde: Handlungsfähig werden

Zu diesem Zeitpunkt dachten wir, dass es vor allem um externe Faktoren ginge, ein großes öffentlichkeitswirksames Projekt, das nur indirekt mit uns zu tun hat. Doch bereits bei der ersten Aufgabe („Holt euch den Arbeitsauftrag vom Team ab“) trafen wir auf Widerstände: Wir wollten unseren Vorschlag unseren Kolleg\*innen in der wöchentlichen Teamsitzung unterbreiten und informierten Leitung und Team gleichzeitig, ohne vorab mit der künstlerischen

## Warum Rampe 23?

schen Leitung zu sprechen. Das sorgte zunächst für Unmut. In der Sitzung herrschte eine große Anspannung, auch innerhalb des Teams, und wir fühlten uns in eine Verteidigungsposition gedrängt, obwohl wir von der Idee überzeugt waren. Letztlich bekamen wir jedoch den Auftrag von Team und Leitung, den Leitungswechsel als Modellprojekt zu gestalten. Allerdings hinterließ die konflikthafte Stimmung einen fahlen Beigeschmack...

Die Wahl des Leitungswechsels als Modellprojekt wühlte das Haus auf. Ein normaler Vorgang bei diesen Prozessen, wie wir im Laufe der Zeit lernen sollten. Der Name „Revolutionsgruppe“ war obendrein unklug gewählt: Revolutionen sind meist gewaltvoll und auch irgendwann zu Ende. Also nicht gerade zielführend, um langfristig eine nachhaltige Veränderung einzuleiten. Uns wurde schnell bewusst: Es geht hier nicht um eine coole Performance, die ein catchy Label braucht, sondern um eine strukturelle Veränderung. Da wirkt so ein Name bedrohlich. Deshalb änderten wir diesen schnell in Rampe 23.

### Unser Learning:

- Arbeitsauftrag aller Mitarbeitenden abholen, um handlungsfähig zu sein
- bereits zu Beginn klären, wer welche Entscheidungsbefugnis hat
- Name der Arbeitsgruppe sollte strategisch klug gewählt werden ;)
- Unterscheidung von persönlicher, institutioneller, struktureller Ebene gerade zu Beginn wichtig
- Dialogische Methoden ermöglichen eine andere Kommunikation (Begegnungen zulassen, sich hören und sprechen lassen)

# Prozessverlauf

## Prozessverlauf

Zur Begriffsklärung vorab: Den Begriff „Öffnungsprozesse“ verwenden wir im Kontext des Programms „Interkulturelle Öffnungsprozesse“ des Forums der Kulturen Stuttgart, innerhalb dessen ich, Handan Kaymak, als Prozessbegleiterin mit dem Theater Rampe zusammengearbeitet habe. Das Programm heißt inzwischen „*Diversität als Aufgabe: Öffnung von Kultureinrichtungen*“. Der Begriff „Öffnungsprozess“ verweist dabei, obwohl er diese Annahme zulässt, nicht auf einen Prozess, der sich nach außen richtet, sondern meint eine Arbeit, die in die Institution hineinwirkt.

### Let's talk about **Öffnungsprozesse**

Immer mehr Kulturinstitutionen setzen sich das Ziel, Diversität stärker zu fördern und kritisch die eigenen Handlungs-, Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen zu reflektieren. Um diversitätsfördernde Strukturen nachhaltig umsetzen zu können, ist ein umfassender Prozess der Öffnung erforderlich, der alle Ebenen einer Kulturinstitution betrifft. Die Leitungsebene, das Team, Programmgestalter\*innen, Partner\*innen, externe Dienstleister\*innen und selbstverständlich das Publikum müssen sich gemeinsam den institutionellen Strukturen sowie den eigenen Denk- und Handlungsgewohnheiten kritisch zuwenden und eine Haltung erproben, die Vielfalt als Bereicherung begreift.

Das ist leichter gesagt als getan. Sprechen wir über Diversität, sprechen wir immer über Differenzen: Was unterscheidet uns? Wer sind die von uns als solche bezeichneten „anderen“? Und warum halten wir alle, bewusst und unbewusst, an ausgrenzenden Mechanismen fest? Differenzen schaffen Zugangsbarrieren. Für Kulturinstitutionen ist daher im Kontext der Öffnungsprozessarbeit zunächst die Bereitschaft dazu notwendig, zu überprüfen, welche Zugangsvoraussetzungen sowohl für Mitarbeitende als auch für das Publikum vorausgesetzt werden.

Bevor ein gemeinsames Verständnis von Diversität entwickelt werden kann, müssen strukturelle Ausgrenzungen erfasst und bearbeitet werden. Auf persönlich-individueller Ebene, innerhalb der Institution und im Transfer auf eine politische Auseinandersetzung. Dabei bildet der allgemeine Wunsch danach, in der Prozessarbeit über Vielfalt als etwas Positives zu sprechen, anstatt über Diskriminierung, Ausschlussmechanismen, Mikro-Aggressionen und die ungleiche Verteilung von Machtverhältnissen, eine ständige Ambivalenz in der Arbeit mit Öffnungsprozessen. Die **Ehrlichkeit**, mit der sich alle Prozessbeteiligten den Gefahren für und Erfahrungen von Betroffenen zuwenden und ihre eigenen Vorannahmen immer wieder infrage stellen können, entscheidet dabei über den Erfolg oder Misserfolg einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung.

### **Wo anfangen?**

Im Kontext von Kultureinrichtungen wie dem Theater Rampe bildet der Öffnungsprozess einen notwendigen Überarbeitungsprozess, der ein diversitäts- und diskriminierungssensibles Agieren und den Umgang mit aktuellen gesellschaftlichen Themen zulässt.

## Prozessverlauf

Vor jedem Öffnungsprozess steht das **Erkennen eines Veränderungsbedarfs**. Diese Erkenntnis kann

- durch Mitarbeiter\*innen in der Kultureinrichtung formuliert werden
- in Form einer Ansprache von außen, bzw. öffentlicher Kritik erfolgen
- als öffentlicher Auftrag zur internen Prüfung der Zugangsvoraussetzungen erfolgen.

Das bedeutet, dass sich das Anerkennen eines diversitätssensiblen Veränderungsbedarfs in Kulturinstitutionen in der Regel **reaktiv und nicht präventiv** einstellt.

In Reaktion auf das Erkennen eines Veränderungsbedarfs stellt sich häufig zunächst eine **Überforderung** ein. Institutionen greifen daher häufig zu reaktiven und kurzfristigen Maßnahmen, z.B.:

- Ein\*e Mitarbeiter\*in wird beauftragt, ein Statement zu formulieren
- Absolvierung eines ein- bis zweitägigen Anti-Diskriminierungs-Workshops
- Es wird ein Öffnungsprozess begonnen, nach kurzer Zeit jedoch eingefroren oder beendet, weil Komplexität und Ressourcenaufwand unterschätzt wurden.

Es kann ebenfalls vorkommen, dass ein Öffnungsprozess stringent geplant und begonnen wird, dieser sich jedoch schnell stark verlangsamt, da sich Voraussetzungen und Erwartungen im Prozess verändern und neue Zielformulierungen generiert werden müssen, um eine nachhaltige Veränderung erzielen zu können. Auch die **Arbeitsgruppe Rampe 23** musste diese Erfahrung machen.

Öffnungsprozesse umfassen in der Regel eine Reihe von Schritten und Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Kulturinstitution bereit ist, Diskriminierung präventiv entgegenzusteuern und falls nötig reaktiv angemessen zu handeln, struktureller Benachteiligung und Machtverhältnissen kritisch entgegenzutreten und Zugangsbarrieren abzubauen, während alle Organe ordnungsgemäß betriebsbereit bleiben.

Anhand der **Prozessarbeit mit dem Theater Rampe** kann veranschaulicht werden, welche Bereiche dabei berücksichtigt werden müssen. In der praktischen Prozessbegleitung orientieren wir uns an einem standardisierten 5-Phasen-Modell aus dem Projektmanagement. Der dokumentierte Prozessverlauf beim Theater Rampe gestaltet sich danach schematisch wie folgt:

## Prozessverlauf

<p><b>Phase I</b> Vorbereiten</p>	<p><b>Machbarkeit prüfen</b> September 2019 – Februar 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktives Erkennen erster Bedarfe + Einholen externer Sensibilisierungsmaßnahmen</li> <li>• Sensibilisierende + erste qualifizierende Maßnahmen zur Prozessvorbereitung</li> <li>• Verbindliche Entscheidung für einen Begleitprozess + Ressourcenplanung</li> </ul>
<p><b>Phase II</b> Initiieren</p>	<p><b>Verantwortung definieren und strategische Basics erarbeiten</b> April 2021 – Juni 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Inhalte + Formulierung gewünschter Wirkungsziele</li> <li>• Legitimierung der Projektverantwortlichen + Arbeitsauftrag durch die Institutionsleitung</li> <li>• Selbstreflexion + Beobachtung struktureller Voraussetzungen</li> <li>• Konkrete Projektwahl, Projektbeschreibung + Anforderungen formulieren</li> <li>• Mitnahme der strategischen Entscheidungsträger*innen (Vorstand) + Verteidigung des Projekts (+ Aushalten von Konflikten)</li> <li>• Reflexion von Rollenkonflikten und Erfahrungswissen + kritische Beobachtung struktureller Mechanismen</li> </ul>
<p><b>Phase III</b> Planen</p>	<p><b>Ablauf planen und Kompetenzen schaffen</b> Juni 2021 – Juli 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung von Projektmaßnahmen + Vorstellung dieser bei strategischen Entscheidungsträger*innen (Vorstand)</li> <li>• Reevaluierung der Ressourceneinsätze + Gegenüberstellung der Erwartungshaltung und Zielsetzung</li> <li>• Aktualisierte Projektbeschreibung + Mitnahme relevanter Stakeholder*innen/Anspruchsgruppen</li> <li>• Reflexion des Projektprozesses und Ressourcenaufwands + Reevaluierung von Legitimierung und Verantwortungsstrukturen</li> </ul>
<p><b>Phase IV</b> Umsetzen und steuern</p>	<p><b>Umsetzung und Anpassung an aufkommende Bedarfe</b> Juli 2021 – März 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veröffentlichung der internen Prozesse + Reflexion der eigenen Darstellung (Erfolge vs. Misserfolge)</li> <li>• Öffentliches Workshop-Format + Umgehen mit Grenzüberschreitungen und unterschiedlichen Rückmeldungen</li> <li>• Anteilige Projektumsetzung + Einholen externer Expertise</li> <li>• Umsetzung eingeholter Expertisen sowie bisheriger Lernerfolge</li> <li>• Verschriftlichung bisheriger Erkenntnisse</li> <li>• Öffentliche Erfahrungsweitergabe + Präsentation des Prozesses</li> <li>• Anteilige Projektumsetzung + kritische Überarbeitung</li> <li>• Reflexion der projektbezogenen Entscheidungsstrukturen</li> <li>• Erneute Veröffentlichung der internen Prozesse + Reflexion des Prozessverlaufs</li> <li>• Dokumentation des Prozesses + Reflexion der Lerninhalte</li> <li>• Öffentliche Erfahrungsberichte + Weitergabe von Wissen</li> </ul>

## Prozessverlauf

<b>Phase V</b> Abschließen, überprüfen, wiederholen	<b>Prüfen, dokumentieren und reflektieren</b> März 2022 – Oktober 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prüfen der internen Erwartungshaltung + projektrelevanten Kompetenzen</li><li>• Reflexion des Gesamtprozesses + Dokumentation der Lerninhalte</li><li>• Visualisierung + interne Präsentation des Prozessverlaufs</li><li>• Projektabschluss + Reflexion der Kommunikation des Prozesses und der zielgruppenorientierten Ansprache (z. B. Vorstand)</li><li>• Dokumentation + öffentliche Erfahrungsweitergabe</li></ul>
--	---	--

Stark heruntergebrochen dokumentiert sind hier die vielen Einzelschritte, die zur erfolgreichen Umsetzung eines Öffnungsprozesses beschritten werden müssen. Das Theater Rampe im Speziellen hat dabei durch eine Arbeitsgruppe (Rampe 23) agiert und ein spezifisches Projekt innerhalb des Öffnungsprozesses definiert, dass es diversitätssensibel zu absolvieren galt: den Leitungswechsel im Jahr 2023.

### Sensibilisierung und Qualifizierung

Das Theater Rampe erkannte im Jahr 2019 einen Änderungsbedarf und beauftragte zunächst eine kurzfristige Einzelmaßnahme: zwei Workshops. Durch die Absolvierung dieser Workshops wurde eine Sensibilisierung ausgelöst, die zu einer aktualisierten Bedarfserkenntnis führte: *„Wir wollen einen Öffnungsprozess beschreiten“*.

Die erste Kommunikation mit dem Theater Rampe lief ungefähr wie folgt ab (frei paraphrasiert): *„Bitte kommen Sie und machen Sie einen A-n-t-i-Rassismus Workshop mit uns! Es ist dringend! Wie, mindestens zwei Tage? Das ist uns eigentlich zu lang. Sensibilisierung? Nein, wir sind mitten in der Spielzeit, so viel Zeit haben wir nicht. Aber es eilt. Wir haben einen Rassismusvorwurf bekommen. Wir wollen das ernst nehmen. Wir sind ein reflektiertes Haus. Flache Hierarchien. Ja, die Leitung unterstützt das Ganze. Die Mitarbeitenden sind sehr engagiert. Politische und intersektionale Themen liegen uns nicht nur am Herzen, sondern spiegeln sich in unserem Programm wieder. In Ordnung, zwei Termine, aber bitte dann nicht so viele Stunden.“*

Als Prozessbegleiterin kenne ich solche Anfragen gut. Institutionen kontaktieren mich als eine Art „Arztpraxis“. Nach gründlicher Untersuchung schreibe ich innerhalb dieser Vorstellung eine akute Anwendung auf, deren Befolgung ich der Institution dringlichst anrate. Dazu noch ein paar tröstende Worte ans Team: *„Es ist gar nicht so schlimm, wie Sie dachten, in anderen Institutionen ist es viel schlimmer. Melden Sie sich einfach, sobald Sie wieder mit Vorwürfen zu tun haben.“* Beim Verlassen des Behandlungsraums drehe ich mich innerhalb dieser fälschlichen Vorstellung zur Geschäftsleitung um und sage mit Nachdruck: *„Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden sich ein paar Wochen an meine Anweisungen halten. Sie werden sehen, das Thema wird mit der Zeit ausgeheilt sein. Die Geschäftsführung kann einfach weitermachen wie bisher. Don't worry. Sie sind ja mitten in der Spielzeit.“* Diese Darstellung ist natürlich humoristisch überspitzt. Trotzdem begegnet sie meinem Team und mir im Kern immer wieder in ver-

## Prozessverlauf

gleichbarer Form. Und natürlich können wir die Probleme von Institutionen auf solche Weise nicht lösen.

Im Fall der Prozessbegleitung für das Theater Rampe hat sich nach Durchführung der Workshops die Auftragskommunikation verändert: *“Wir haben ein strukturelles Problem erkannt, wodurch wir Ausschluss generieren und wir möchten das gerne langfristig lösen. Nachhaltig und zur Zufriedenheit aller Beteiligten.”* Erst mit dieser Erkenntnis, die nach einer anfänglichen Sensibilisierung erfolgt, kann ein Öffnungsprozess erfolgreich eingeleitet und kann Diversität hinreichend qualifiziert begegnet werden.

Der Öffnungsprozess qualifiziert Institutionen zur **Öffnung und** Öffentlichmachung für diversitätssensible Themen und für die Kooperation mit und Partizipation von Gruppen und Personen und deren Bedürfnissen. Einzelmaßnahmen wie Workshops können nie alleinstehend eine Lösung und institutionelle Öffnung produzieren, aber sie können das Erkennen von Veränderungsbedarfen und den Öffnungsprozess angemessen vorbereiten.

### Her mit der Öffentlichkeit!?

Häufig taucht in Kulturinstitutionen die Annahme auf, diversitätssensible Qualifizierung sei durch einen konkret umzusetzenden Maßnahmenkatalog zu erreichen, der Räume öffnet, bereits öffentlichkeitswirksam ist und verschiedene Partner\*innen und ein öffentliches Publikum einbezieht. Einen Raum zu öffnen bedeutet jedoch nicht, die Verantwortung an die Akteur\*innen abgeben zu können. Auch wenn Institutionen die Bespielung und Moderation ihrer Räume im Kontext diversitätssensibler Thematiken abgeben, müssen sie Verantwortung für die Inhalte übernehmen.

**Bevor** Räume für die Öffentlichkeit oder marginalisierte Gruppen und Personen bereitgestellt und geöffnet werden können, oder mit ihnen ins Gespräch getreten wird, sollten Institutionen soweit sensibilisiert und qualifiziert sein, dass sie einen hinreichenden **Schutz** gewährleisten können, nämlich:

- Diskriminierung präventiv entgegensteuern können
- Falls notwendig, reaktiv angemessen handeln können.

Bevor Maßnahmen und Projekte unter Einbezug diverser Gruppen oder der diversen Stadtgesellschaft stattfinden, meist mit der Absicht, die institutionelle Förderung von Vielfalt zu stärken, empfehlen wir daher eine hinreichende diversitätsorientierte Sensibilisierung und Qualifizierung. Diese sind **Voraussetzung für einen erfolgreichen Öffnungsprozess**, da es eine grundsätzliche Sensibilisierung braucht, um eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung zu beschreiten und entsprechende Ziele zu formulieren.

Erst im Zuge eines **fortgeschrittenen Öffnungsprozesses** und nach angemessener Sensibilisierung können die Bedürfnisse diverser Gruppen und Personen angemessen erfüllt werden, können nachhaltige und diversitätssensible Kooperationen und Partizipationsformate stattfinden und können sichere Räume eröffnet werden.

### **Strukturelle Verankerung diversitätssensibler Arbeit**

Natürlich kann Öffnungsprozessarbeit nur dann gelingen, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, an einer kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung der institutionellen Strukturen zu arbeiten und dafür fixe Ressourcen zu verankern. Einmal gefundene diversitätssensible Standards und Maßnahmen haben keine allgemeine und endzeitliche Gültigkeit. Es gilt vielmehr, diese regelmäßig zu überprüfen und Anpassungen durchzuführen, um sicherzustellen, dass die institutionseigenen Ziele erreicht und die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden.

Beim Theater Rampe haben sich Anna, Paula und Kathrin unaufhörlich diesem Prozess und den stetigen Veränderungen und veränderten Anforderungen gestellt. Zusätzlich zu ihrer täglichen Arbeit haben sie kontinuierlich Veränderungsprozesse von etablierten Strukturen mitgedacht. Ich als Prozessbegleiterin kann nur sagen: Hut ab – denn leicht ist das nicht.

Die strukturelle Verankerung einer diversitätssensiblen Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der von allen Ebenen der Organisation getragen werden muss. Damit eine strukturelle Verankerung der Öffnungsprozessarbeit stattfinden kann, sollten meiner Erfahrung nach folgende Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

#### **Commitment der Leitungsebene**

Die Leitungsebene sollte das Engagement für Diversität und Antidiskriminierung ausdrücken und fördern. Dies kann u.a. durch positive Bekenntnisse zu Vielfalt, die Formulierung oder Anpassung von Leitbildern, Kommunikationsregeln und Betriebsvereinbarungen und die verbindliche Zuweisung von Ressourcen für die Öffnungsprozessarbeit und Diversitätsinitiativen geschehen.

#### **Weiterbildung und Training**

Die Institution sollte organisationsweite Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, auch verpflichtend, um das Bewusstsein für Diversität und Antidiskriminierung nachhaltig und bereichsübergreifend zu schulen und konstant zu trainieren. Die Erfahrung zeigt, dass es nicht immer die Entscheidungsträger\*innen sind, die Veränderung schaffen, sondern Mitarbeitende, die sich nicht vom Kurs abbringen lassen. Sie bemerken häufig sehr früh Mechanismen struktureller Benachteiligung, brauchen jedoch Methodenkompetenz zur Umsetzung.

### **Diversitäts-Check und Datenanalyse**

Durch ein verantwortungsbewusstes Sammeln und Analysieren von Daten zu Vielfalt und persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Partner\*innen kann die Institution einen Ist-Zustand ableiten und die eigenen diversitätsorientierten Ziele überprüfen. Jegliche Erhebung von Daten sollte dabei auf die Privatsphäre und Würde der Beteiligten achten und in jedem Fall auf Profiling-Logiken und eine Bewertung oder Hierarchisierung von Diskriminierungsmerkmalen verzichten.

### **Ausbau der Betriebskultur**

Die Institution sollte aktiv daran arbeiten, eine Betriebskultur zu schaffen, die Vielfalt fördert und Diskriminierung entgegenwirkt. Dies kann u.a. durch die Förderung psychologischer Sicherheit, das Eingehen auf persönliche Bedürfnisse, die Implementierung flexibler Arbeitspraktiken und die Förderung einer offenen und respektvollen Kommunikation geschehen.

### **Herausforderungen und Chancen**

Eingestandene Bedarfe und Probleme von Institutionen werden häufig größer, wenn von einem Selbstbild ausgegangen wird, das die Institution als bereits fortgeschritten und aufgeklärt in diversitätsorientierten Dingen annimmt - als bereits ausreichend tolerant, reflektiert und belesen. Meine persönliche Erfahrung zeigt hingegen, dass viele Institutionen, Gruppen und Personen, die sich auf den Weg machen, ihre Strukturen zu hinterfragen und ihr Handeln den Bedürfnissen einer vielfältigen Gesellschaft anzupassen, oft weniger fortgeschritten sind, als sie selbst annehmen. Ich selbst bin keine Ausnahme. Die Diskrepanz zwischen Denken und Handeln stellt ein komplexes Feld dar, das eine klare Orientierung erfordert, um rechtzeitig und angemessen handeln zu können. Der Weg hin zu Diversität und Inklusion ist daher oftmals länger und herausfordernder, als wir zuerst annehmen mögen und erfordert eine kritische und oft unangenehme Selbstreflexion.

Die Frage der diversitätsorientierten Entwicklung stellt Institutionen vor eine Reihe von Herausforderungen und Möglichkeiten. Für die Beteiligten gilt es dabei, die verheißungsvolle Idee neuer Organisationsstrukturen und den Wunsch nach einer schnellen Veränderung mit der Realität schwieriger Kommunikationsprozesse und anhaltender Bedingungen zu vereinbaren. Wichtig ist daher in der Öffnungsprozessarbeit auch die individuelle Selbstfürsorge.

Institutionen möchte ich mit auf den Weg geben, dass ihre Mitarbeitenden oft schon einen Schritt weiter sind, als von der Leitungsebene erkannt wurde, und stetig und täglich Veränderungen vorantreiben. Es lohnt sich, diesen Mitarbeiter\*innen zuzuhören und ihnen Raum zu geben. Ihre Arbeit hat bedeutende Auswirkungen auf die institutionelle Dynamik und birgt echte Chancen, die internen Ressourcen wertschätzend und gewinnbringend zu nutzen.

In Kunst- und Kulturinstitutionen bedarf es Räumen für Reflexion, um voneinander zu lernen, einander auszuhalten und neue Wege zu erproben. Dafür ist nebst einer Selbstkorrektur auch eine offene Haltung für den Dialog notwendig. In diesem Zusammenhang hat sich die Mahloquet-Methode als dialogische Gesprächsform in meiner Praxis als wertvoll erwiesen.

## Prozessverlauf

sen. Auch das dialogische Prinzip nach Martin Buber schätze ich sehr. Es handelt sich dabei um ein Kommunikationskonzept, das die Zusammenarbeit von Einzelteilnehmer\*innen und Gruppen auf eine sehr konstruktive und wertschätzende Weise fördert, ohne auf diskursive und Verteidigungsmechanismen zurückgreifen zu müssen.

Die diversitätsorientierte Neuinterpretation von Organisationen ist ein komplexes Unterfangen, welches für Institutionen jedoch nicht nur herausfordernd, sondern auch un-  
gemein chancenreich ist. Durch die Öffnungsprozessarbeit können neue Wege der Zu-  
sammenarbeit, der institutionellen und der Selbstfürsorge und einer gelebten  
Wertekultur angestoßen werden. Ein Aufbruch lohnt sich.

### Und was macht die Prozessbegleitung?

„Kunst und Kultur sind doch inhaltlich schon so divers - muss denn da so explizit darüber gesprochen werden und müssen Ressourcen fließen?“, „Wie soll eine Branche, die Vielfalt produziert, denn noch vielfältiger werden?“ und „Wir wollen mit unserem Diversity-Engagement etwas Gutes tun.“ sind Sätze, die ich immer wieder höre. Diese ausschließlich positiv gestimmte Erwartungshaltung kann ich als Prozessbegleiterin leider nicht erfüllen. Kunst und Kultur haben aufgrund ihres Interesses an gesellschaftlichen und politischen Aushandlungsprozessen zwar das Potential, viele thematische Verhandlungen im Diversity-Kontext anzustoßen. Gerade aufgrund dieser thematischen Dichte wird im Kontext von Kunst- und Kulturinstitutionen jedoch auch ein vermehrter Bedarf zur diversitäts- und antidiskriminierungsorientierten Sensibilisierung und Qualifizierung sichtbar. Grundsätzlich geht es dabei immer um die Aufarbeitung kolonialer Strukturen und Geschichte sowie der Verteilung von Macht und Ressourcen, sowohl auf ein lokales Geschehen wie auch auf globale Zusammenhänge bezogen.

Meine Rolle ist es, Institutionen und Umsetzungsteams, die einen Veränderungsbedarf erkannt haben, fachlich und inhaltlich zu begleiten und sie dabei zu unterstützen, nachhaltige Diversity-Ansätze, Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln sowie Diversity-Kompetenzen zu trainieren. Dieser Prozess kann begleitet werden, die Implementierung der Ergebnisse und Produkte in die Organisationsstrukturen muss jedoch von den Mitarbeiter\*innen jeder Ebene getragen werden. Das ist und bleibt eine große Herausforderung. Für umsetzende Personen und Teams, für die Institution und für mich.

Im Kontext der Beschreibung des Prozessverlaufs beim Theater Rampe möchte ich meine Erfahrungen und Beobachtungen teilen. Das bedeutet aber auch, ein Bild ausschließlich harmonischer Diversity-Erfolge zu korrigieren. Für das Theater Rampe, wie auch für alle anderen Institutionen, die sich einem Öffnungsprozess stellen, war und ist die Arbeit *pro* diversitäts- und diskriminierungssensibler Strukturen gleichzeitig eine Bewegung *contra* Status Quo, *contra* der eigenen und institutionellen, häufig unhinterfragten Privilegien, *contra* bisheriger Handlungsstandards. Öffnungsprozesse sind und bleiben für alle Beteiligten herausfordernd.

## Prozessverlauf

Nicht dokumentiert ist an dieser Stelle, wie viele Frustrationsmomente die Öffnungsprozessarbeit mit sich bringt. In der Arbeit gegen strukturelle Benachteiligung stellt sich manchmal ein „wir-gegen-alle“-Gefühl ein, das sich ermüdend und entmutigend für die umsetzenden Personen anfühlen kann. Mein Team und ich unterstützen die Überwindung solcher „Roadblocks“ und begleiten die Arbeit der Verantwortlichen mit Coaching-Maßnahmen.

Ein integraler Bestandteil meiner Arbeit besteht in dem ständigen Austausch mit Kolleg\*innen und anderen Expert\*innen. Dazu gehört auch die kontinuierliche Reflexion meiner eigenen Privilegien, sowohl der bewussten als auch der unbewussten. Für mich sind Diversitätskonzepte Reflexionsprozesse, die es den Prozessteilnehmer\*innen und mir ermöglichen, die Kontinuitäten der Vergangenheit, die Fortsetzung von Ungleichbehandlungen und systematischen Ausschluss zu beleuchten und zu hinterfragen. Meine Arbeit basiert auf Dialog und aktivem Zuhören, zwei entscheidenden Elementen, um das volle Potenzial von Diversität entfalten und ausschöpfen zu können.

### **Spreche ich von Diversity...**

...meine ich Konzepte, bewährte und zeitgenössische, die darauf abzielen, bestehende gesellschaftliche Ungleichheiten zu beleuchten, zu bekämpfen und diesen vorzubeugen. Sie bieten einen Fahrplan für gerechtes Handeln und Wandel in unseren sozialen Interaktionen. Das Herzstück dieser Bestrebungen ist immer die Suche nach Gerechtigkeit. Diversität wird als langfristiges Ziel betrachtet, welches durch konsequente kurz- und mittelfristige Maßnahmen erreichbar ist.

Diversitätsorientierte Arbeit, in diesem Sinne, beinhaltet eine Fülle von erprobten Konzepten der Gerechtigkeit, Methoden und einer Haltung der Verantwortung gegenüber den Menschen. Sie verlangt eine Bereitschaft, die Kontinuität kolonialer Vergangenheit und Gewaltverbrechen zu durchbrechen. Ohne diese Bereitschaft ist es schwierig, die Strukturen, Mechanismen und Auswirkungen systematischer Ausgrenzung bestimmter Personen oder Personengruppen zu verstehen.

In meiner Arbeit als Prozessbegleiterin verfolge ich einen intersektionalen Ansatz, um Diversitätsfragen weiter zu vertiefen. Um ein umfassendes Verständnis von der Institution, ihren Mitarbeiter\*innen und der Leitungsebene zu erlangen, stimmen mein Team und ich Fragen und Gespräche individuell auf die Institution und Teilnehmer\*innen ab. Auf Basis dieser Informationen entwickeln wir ein maßgeschneidertes Konzept, das auf verschiedenen Diversitäts- und Gerechtigkeitsmodellen beruht etwa Anti-Bias, Social Justice oder Betzavta (*Erläuterungen dazu etwa unter <https://demokratie.awo.org/demokratiekompetenzen/ansaeetze-der-demokratiestaerkerung>, Anm. d. Red.*).

### **Zum Schluss:**

Wir, Handan Kaymak + Team, befinden uns ebenfalls in einem ständigen Lern- und Veränderungsprozess. Auch wir wollen weiter zuhören, weiter dazulernen, unser Verhalten reflektieren und unsere Praxis gemäß unserem Wissensstand ausgestalten. Daher verändern sich unser Sprachgebrauch und unsere Arbeitsstrukturen mit der Zeit.

Die Beschreibung von Öffnungsprozessen und deren spezifischen Herausforderungen beruht auf unserer beruflichen Expertise und persönlichen Erfahrungen. Die schematische Beschreibung soll exemplarisch anhand des Prozesses am Theater Rampe einen Einblick in unsere Arbeit ermöglichen. Jede Prozessbegleitung hat jedoch ihren eigenen Arbeits- und Entwicklungscharakter. Im Folgenden beleuchtet Rampe 23 den Prozess aus verschiedenen Perspektiven und mit Fokus auf die Beteiligten.

# Das Team

## Das Team

Das Theater Rampe ist ein komplett *weiß* gelesenes Team. 13 Personen teilen sich zehn Vollzeitstellen. Im Büro arbeiten ausschließlich CIS-Frauen mit akademischem Bildungsgrad, das Technik-Team besteht aus CIS-Männern mit und ohne akademischem Bildungsgrad. Nur eine Person ist keine Deutsch-Muttersprachlerin und hat einen osteuropäischen Migrationshintergrund.

Von außen wird die Rampe als sehr offen, liberal oder gar progressiv wahrgenommen. Vor Beginn des Prozesses hätte unsere Standardantwort geläutet: „Bei uns läuft alles super.“ „Wir haben flache Hierarchien, es gibt direkte Kommunikation, der Umgang ist sehr freundschaftlich, wir verbringen viel Zeit zusammen und feiern gemeinsam.“ Aus heutiger Sicht waren diese Standardantworten Schutzbehauptungen, wir wollten nicht als Nestbeschmutzer\*innen gelten, wollten loyal sein. Doch wie sieht es eigentlich mit Diversitätskompetenzen und den Machtstrukturen im Haus aus? Es zeigte deutlich, wie wenig reflektiert wir unsere Institution betrachteten. Durch den Prozess haben wir, das Rampe 23-Team, gelernt, über solche Aussagen hinaus zum Kern des Problems vorzudringen.

### **Wie viel Zeit brauchen wir für den Prozess im Team?**

Das Zeitmanagement ist eine der wichtigsten Fragen, die von Anfang an geregelt werden muss. Was wir über zwei Jahre gelernt haben: Fehlende Zeit verhindert die Kontinuität des Projekts. Das Team einer Kulturinstitution, die einen Öffnungsprozess beginnt, muss sich gut strukturieren und den Prozess planen, um den laufenden Betrieb nicht zu blockieren; eine Störung der gewohnten Abläufe ist dem Prozess allerdings inhärent. Die benötigten Zeitfenster sollten von Anfang an mit der Leitung abgestimmt werden. Zeit und Kapazitäten waren für uns im ersten Jahr ein ständiges Spannungsfeld. Rückblickend würden wir sagen, dass strukturelle Veränderungen innerhalb einer Institution mindestens ein bis zwei Jahre dauern und dafür ca. 20 - 30% Prozent der Arbeitszeit einkalkuliert werden sollte.

### **Wie ist die Bereitschaft für Veränderungen?**

Um Veränderungen zu erzielen, braucht es zunächst eine ernstgemeinte und konsequente Innenschau und eine Auseinandersetzung mit den eigenen, internalisierten Machtstrukturen, Privilegien und Diskriminierungen. Wir haben gelernt, dass es sehr schmerzhaft sein kann, aber unbedingt notwendig ist, um auf struktureller/ institutioneller Ebene etwas zu verändern. Beim Öffnungsprozess gibt es keine schnellen Erfolge, die einmal erreicht einen dauerhaften Bestand haben. Es ist ein langer, fortlaufender Prozess, der ständig neue Herausforderungen und Ziele mit sich bringt. Die Bereitschaft für diese Änderungen kann man nicht am Anfang einschätzen, aber sehr oft bringt dieser Prozess viel Frustration mit sich und ist für alle Teammitglieder aufwühlend, was immer wieder neue Hindernisse für Veränderungen auftauchen lässt und den Prozess zu blockieren droht. Es geht um ein tieferes Verständnis, wie genau Machtstrukturen und struktureller Rassismus funktionieren. Ohne das zu verstehen, kann man keinen Schritt nach vorne machen. Eine wichtige Erkenntnis für uns war, dass Systeme - auch das unsere - die Tendenz haben, sich selbst zu erhalten.

### **Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?**

Das Wichtigste für uns als Rampe 23 waren die Selbstreflexion und die Entwicklung von Diversitätskompetenzen im (Arbeits-)Alltag. Der Leitungswechsel war nur das praktische Feld, auf dem wir diese Kompetenzen einüben konnten. Dazu gehört insbesondere, unterscheiden zu lernen, auf welcher Ebene Gesagtes gerade zum Tragen kommt: strukturell, institutionell oder persönlich. Vieles, was wir persönlich nehmen, betrifft jedoch unsere Funktion oder Rolle innerhalb der Struktur bzw. der Institution. So ist z.B. die Kritik an der Leitung (meist) keine Kritik an der Person, sondern an ihrem Handeln innerhalb des Systems. Es ist wichtig, seine eigene Rolle innerhalb der Struktur sowie die Aufgaben und Handlungsspielräume zu kennen. Diese müssen klar formuliert sein. Beispiel: "Ich habe eine Verwaltungsposition, soll mich aber auch um Fragen der Barrierefreiheit kümmern. Meine Vorschläge dazu werden aber nicht gehört." In einem solchen Fall muss mit der Leitung der Verantwortungsbereich geklärt und ein klarer Auftrag abgeholt werden. Werden Entscheidungen auf Leitungsebene spontan gefällt und immer wieder revidiert? Solch unklare Verantwortlichkeiten sind typischer Ausdruck von Machtstrukturen und Diskriminierung im Arbeitsalltag.

### **Wie wird im Team kommuniziert?**

Gute Stimmung im Team täuscht oft darüber hinweg, dass Machtstrukturen innerhalb des Teams wirken und einzelne Mitarbeitende in ihrem Handlungsspielraum blockiert werden. Das kann zu großer Frustration, bis hin zu Depression und innerer Kündigung führen. Selbst wenn Probleme angesprochen werden, passiert es oft, dass reflexhaft die Machtstrukturen erhalten und Leitungsfunktionen in Schutz genommen werden. Das ist systemimmanent und kann nur überwunden werden, indem Strukturen reflektiert werden: Wie kommunizieren wir intern? Wer hat welche Redeanteile bei Sitzungen? Wer wird gehört und wer nicht? Wer braucht externe Unterstützung, um seine/ihre Ideen einzubringen/durchzusetzen? Beteiligen sich alle Mitarbeiter\*innen an Gesprächen?

Eine der wichtigsten Fragen ist, wie der Informationsfluss funktioniert. Gibt es eine Feedbackkultur? Kommunikation ist allgemein eine der wichtigsten Aufgaben der Leitung. Im vorliegenden Fall kommen Fragen hinzu wie: „Wie kommunizieren wir während eines Öffnungsprozesses?“ Unsere Erfahrung zeigt, dass - sofern nicht das gesamte Team von Anfang an in den Prozess eingebunden ist – eine Kluft zwischen dem Team und den Teilnehmenden des Prozesses entsteht, die sich im Laufe der Zeit nur noch vergrößert. Das Team des Öffnungsprozesses steht vor der neuen Herausforderung, diese Kluft zu überbrücken und eine wirksame Kommunikation zwischen allen am Prozess Beteiligten herzustellen. Der Öffnungsprozess betrifft alle Ebenen der Institution und führt zu unvermeidlichen Veränderungen und Änderungen der Arbeitsbedingungen. Dieser Punkt muss vom Team verstanden und geteilt werden, sonst wird der Prozess immer auf Hindernisse stoßen. Dabei helfen kann das gemeinsame Erarbeiten eines „Code of conduct“, also eines Verhaltenskodex für alle Mitarbeitenden.

### Wissenstransfer ins Team

Immer wieder versuchten wir, das Team durch Workshops abzuholen, schafften es aber nicht regelmäßig und ausgiebig genug. Erst in einem Abschlussworkshop nach über einem Jahr Arbeit war es uns möglich, durch die Methode „Reflecting Teams“ innerhalb der Dreiergruppe frei zu sprechen und dadurch unseren Kolleg\*innen wichtige Einblicke in unseren Prozess zu geben. Bei einigen Mitarbeiter\*innen war dieser Workshop ein elementarer Moment, um in den Prozess miteinzusteigen.

#### Unser Learning:

- das ganze Team muss für Veränderungsprozesse abgeholt werden
- Feedback-Kultur etablieren
- Kommunikation innerhalb des Teams ist grundlegend für gute Arbeitsbedingungen
- Leitung ist verantwortlich mit allen Mitarbeiter\*innen im Gespräch zu bleiben, um deren Bedürfnisse, Entwicklungsmöglichkeiten, Unzufriedenheiten zu kennen und daran zu arbeiten.
- mit dem ganzen Team gemeinsam erarbeitete Leitfäden oder Verhaltenskodizes können helfen

**Leitungsebene**

### „Wieso bewerben sich keine Menschen aus migrantischen Communities?“

Als wir begonnen haben, uns damit auseinanderzusetzen, was eine **neue Leitung** mitbringen müsste, haben wir auch reflektiert, wie es aktuell um Diversitätskompetenzen im Team und auf Leitungsebene bestellt ist. Das Team fühlte sich größtenteils sehr wohl, gesehen und gehört. Der Leitung war auch schon vor dem Öffnungsprozess bewusst, dass es Defizite gibt, gerade wenn es darum ging, das bestehende Team (sehr *weiß*, sehr homogen) diverser zu besetzen: Warum bewerben sich keine Menschen aus migrantischen Communities an der Rampe? Ist das Haus als Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderung geeignet? Fragen, auf die wir zu diesem Zeitpunkt keine Antworten hatten.

### Nach welchen Kriterien werden Leitungspositionen ausgewählt?

Bei der Besetzung von Leitungspositionen im Theaterbereich zählen vorwiegend künstlerische Aspekte. Doch was ist mit sozialen und Führungskompetenzen? Teamfähigkeit auf Führungsebene, Organisationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft? Die Fähigkeit zur Konfliktlösung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sollten ebenso zum Anforderungsprofil gehören wie Diversitätskompetenzen, ein Verständnis für Barrieren und eine ernstgemeinte Motivation, diese abzubauen. Wissen und Bewusstsein zu Dimensionen und Wirkweisen von Diversität und Diskriminierung sollten ebenso vorhanden sein wie die Fähigkeit, die eigenen Privilegien und Grenzen der eigenen Perspektive zu erkennen, sich selbst zu reflektieren und die Empfindungen und Bedürfnisse anderer einzubeziehen.

Im Zuge der Ausschreibung wurde daraus ein Anforderungsprofil erstellt, das viele verschiedene Kriterien auflistet, die dann unterschiedlich gewichtet werden. So stellten sich im Bereich "formale Anforderungen" etwa die Fragen: Wie wichtig ist ein abgeschlossenes Hochschulstudium? Wie werden Fachkompetenzen (Kenntnis der freien Tanz- und Theaterszene - international, deutschsprachig, regional, lokal) gewichtet? In diesem Zusammenhang ist es wichtig mitzudenken, dass marginalisierte Menschen weniger Chancen haben, diese Kompetenzen zu erwerben. Wie also formuliert man eine Ausschreibung, um diese zu ermutigen, sich zu bewerben?

(Hier der Link zur Ausschreibung für die neue Leitung 2023:

<https://theaterrampe.de/stuecke/ausschreibung>)

### Welche Methoden gibt es für diskriminierungssensibles Arbeiten im Alltag?

Wir haben irgendwann verstanden, dass diese Kriterien auf Leitungsebene ein zentraler Faktor sind, doch das Bewusstsein dafür, was diskriminierungssensibles Arbeiten bedeutet (aktives Zuhören, wertschätzende Kommunikation, Feedbackkultur, Beschwerdemanagement, sich auf ein gemeinsames Leitbild verständigen etc.) muss vom gesamten Team verinnerlicht und praktiziert werden. Dazu gehört auch, langfristig Schutzräume zu etablieren - nicht nur bei Veranstaltungen (Awareness-Person, sicherer Ort für Gespräche), sondern auch am Arbeitsplatz. Kann angstfrei über Machtstrukturen gesprochen werden? Die Institution kann erst dann als Schutzraum funktionieren, wenn ein gewisser Prozentsatz an unterrepräsentierten

## Leitungsebene

tierten Menschen dort arbeitet, denn erst dann werden sie nicht mehr auf ihre Merkmale reduziert.

Im Hinblick auf Personalpolitik braucht es langfristige Entwicklungsperspektiven, angepasst auf die individuellen Bedürfnisse und die Möglichkeit, auch weitere Kompetenzen zu erwerben. Dazu gehören regelmäßige Feedback- und Mitarbeiter\*innengespräche, die von der Leitung gut vorbereitet und strukturiert sein müssen. In diesem Rahmen setzen Leitung und Mitarbeitende gemeinsame Ziele, vereinbaren konkrete Punkte, die regelmäßig (jährlich, halbjährlich, monatlich) überprüft werden können.

### **Unser Learning:**

- Bei Neubesetzungen von Leitungen: Anforderungsprofil erstellen
- Coaching / Prozessbegleitung ist hilfreich, da Anforderungen an Leitungspositionen wachsen
- Externe Beratung für Ausschreibung
- Wunsch nach Diversity in Ausschreibungen darf nicht nur Floskel sein. Betroffene Menschen entlarven nicht ernst gemeinte Absichtserklärungen sofort
- Methoden für diskriminierungssensibles Arbeiten im ganzen Team erlernen und umsetzen
- langfristige Personalpolitik

# Findungskommission

## Findungskommission

Für uns war von Anfang an klar, dass die Besetzung der Findungskommission essentiell für unser Projekt ist. Uns war wichtig, dieses Gremium möglichst breit aufzustellen, divers zu besetzen und dies auch öffentlich zu machen. Die Findungskommission für die neue Leitung ab der Spielzeit 2023/24 bestand aus:

- **Sonja Anders** (Intendantin Schauspiel Hannover)
- **Juliane Hahn** (Gesamtkoordinationsteam Gessnerallee Zürich)
- **Ülkü Süngün** (Künstlerin, Aktivistin)
- **Johanna-Yasirra Kluhs** (Dramaturgin)
- **Noa Winter** (Kuration Disability Arts & Projektkoordination – Making a Difference)

### Worum geht es bei einer Findungskommission?

Eine Findungskommission ist ein unabhängiges Gremium, welches dem Entscheidungsgremium (im Fall des Theater Rampe: der Beirat des Trägervereins) eine Empfehlung für die neue Leitung vorschlägt. Gemeinsam mit der Theaterleitung und in Absprache mit dem Kulturamt Stuttgart trafen wir eine Vorauswahl, die von Vorstand und Beirat angenommen wurde. Uns war es wichtig, möglichst unterschiedliche Expertisen und Perspektiven zusammenzubringen. Als Auftrag formulierten wir die Frage: Welche Kriterien entscheiden über die Fähigkeit, ein Theater (in der Größe und Ausrichtung der Rampe) zu leiten? Welche Anforderungen gibt es im Jahr 2023 an eine künstlerische Leitung? Wie sollen welche Anforderungen gewichtet werden?

### Warum ist eine unabhängige Findungskommission wichtig?

Durch die Unabhängigkeit der Findungskommission soll "Vetterleswirtschaft" vermieden werden: Die selbstverständliche Weitergabe von Führungspositionen an Freund\*innen und Bekannte. Viele Entscheidungen für künstlerische Leitungen werden intransparent im Hinterzimmer getroffen und zwischen politischen Akteur\*innen, Förderer\*innen und aktuellen Leitungen ausgehandelt, ohne dass die Mitarbeitenden eines Hauses ein Mitspracherecht haben. So sind auch die Auswahlkriterien, nach denen Bewerber\*innen eingeladen werden, oft nicht nachvollziehbar und werden selten hinterfragt. Es kann dann schnell passieren, dass bei der Besetzung einer künstlerischen Leitung z.B. das künstlerische Renommee oder die langjährige Zusammenarbeit mit einem Haus eine größere Rolle spielt als die tatsächliche Qualifikation für eine Leitungsposition. Diese automatisierten Mechanismen bringen Ausschlüsse mit sich.

Eine unabhängige Findungskommission muss über Kriterien diskutieren und dafür sorgen, dass die Kriterien im Auswahlverfahren eingehalten werden. Durch eine diverse Findungskommission rücken Themen wie diskriminierungssensibles Mitarbeitermanagement, Barriereabbau oder rassismuskritisches Denken in den Fokus und können durch gezielte Fragen der jeweiligen Kommissionsmitglieder konkret überprüft werden und bei der Auswahl der Bewerber\*innen auch Gewicht haben.

### Was bringt eine Findungskommission? Für wen?

Für Bewerber\*innen auf eine Leitungsposition ist durch eine unabhängige Findungskommission im besten Fall ein Schritt in Richtung Fairness und Chancengleichheit gegeben. Mögliche Bevorteilung kann vermieden werden und idealerweise werden auch die Auswahlgespräche diskriminierungssensibel und barrierearm ausgestaltet. Da die Verantwortung auf ein Expertengremium ausgelagert wird, sind die Leitungspersonen sowie Politik und Verwaltung geschützt vor möglichen Vorwürfen der Bevorteilung.

Klare Absprachen (z.B. nur die Findungskommission weiß, wer zu den Gesprächen eingeladen ist) können dem aktuellen Team bzw. allen Beteiligten helfen, Unsicherheiten bezüglich des Wissensstandes zu vermeiden („wer weiß wann von was“).

### Was bewirkt ein divers besetztes Gremium?

Neben Transparenz kann so der Similar-to-me-Effekt vermieden werden: Menschen, die uns ähnlich sind, finden wir sympathischer. Statistisch gesehen wählen wir für unsere Zusammenarbeit also auch Menschen aus, die uns ähnlich sind (gleiches Geschlecht, ähnlicher Kleidungsstil, gleiche Herkunft etc.). Dies führt zu vielen „Boys Clubs“ und zum Ausschluss von Mitarbeitenden of Colour, Menschen mit Kopftuch, generell von Personen, die anders sozialisiert wurden als die Leitung oder die Mehrheit des Teams („Die passt irgendwie nicht zu uns“). Durch ein möglichst breit aufgestelltes Entscheidungsgremium haben unterschiedliche Menschen eine Chance. Wer in diesem Gremium sitzt, ist meist nicht bekannt. Werden die Namen veröffentlicht, kann das empowernd wirken: Sitzt in der Findungskommission eine Person im Rollstuhl, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Fragestellungen, die mögliche Barrieren betreffen, mitgedacht und ernstgenommen werden. Dies kann im besten Fall dazu führen, dass Menschen mit Behinderungen sich eher bewerben.

#### Unser Learning:

- Durch die breit aufgestellte Findungskommission haben wir Strukturen, Abläufe, Verantwortlichkeiten, Formate, Sprache und Kriterien überdacht und angepasst.
- Alle Berufenen müssen sich auf einen diskriminierungssensiblen Ausschreibungs- und Auswahlprozess einlassen
- Findungskommission früher einbinden: Ausschreibung mitgestalten lassen, öffentliche Beratung
- Möglichkeit der Rückfrage zur Ausschreibung für mögliche Bewerber\*innen
- mehr unterschiedliche Expertisen benötigen mehr Zeit, Geld und Geduld
- diskriminierungssensibel zu arbeiten bedeutet auch, alle Bedürfnisse innerhalb der Findungskommission zu beachten: z.B. Gespräche barrierearm gestalten (z.B. digitale Sitzungen statt lange Anreise), genug Pausen, nicht zu lange Sitzungstage, angemessene Honorare

# **Kulturpolitik: Stadt, Land, Vorstand**

### Die Struktur des Theater Rampe:

Das Theater Rampe ist ein freies und unabhängig kuratiertes Produktionshaus für zeitgenössische darstellende Künste in Stuttgart mit einem Theatersaal für rund 100 Besucher\*innen, einer Probebühne, einer Werkstatt, Fundus, Lager, Nebenräumen für Musikveranstaltungen, Residenzen uvm. Das Theater finanziert sich durch eine institutionelle Förderung der Stadt Stuttgart und des Landes Baden-Württemberg. Gegründet wurde der gemeinnützige Theater Rampe e.V. im Jahr 1992. Ab der Spielzeit 2013/14 übernahmen Marie Bues und Martina Grohmann die künstlerische Leitung des Hauses. Im Jahr 2021 trat Marie Bues als künstlerische Leitung zurück und Geschäftsführerin Franziska Stulle übernahm die Position der Co-Leitung.

Der Vorstand des Trägervereins hat eine\*n Vorsitzende\*n sowie eine\*n Stellvertreter\*in. Der Beirat des Trägervereins setzt sich wie folgt zusammen:

- Mitglieder des Vorstands
- Vertreter\*innen der kulturpolitischen Sprecher\*innen des Gemeinderats
- Vertreter\*innen der Verwaltung (Kulturamt der Landeshauptstadt Stuttgart und Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Baden-Württemberg)
- die Intendanz (ohne Stimmrecht)

Der Beirat des Trägervereins stimmt bei einem Leitungswechsel über den Vorschlag der Findungskommission ab und wählt die neue Theaterleitung. Die Findungskommission wird vom Kulturamt Stuttgart berufen.

### Rolle der Stadt Stuttgart

Das Kulturamt der Stadt Stuttgart beruft die Findungskommission und moderiert die Bewerbungsgespräche. In der Vorbereitungsphase von Bewerbungsgesprächen und Auswahlverfahren haben wir keine Strategie entwickelt, um die Rollen und Verantwortlichkeiten zu verteilen.

Ein\*e Mitarbeiter\*in aus dem Rampe-Team sollte die Bewerbungen verwalten und fand sich plötzlich in einer Situation wieder, die sie als äußerst belastend empfand, da von allen Seiten Druck und Macht ausgeübt wurden. So gab es immer wieder Anfragen, wer sich beworben habe, wieviele Bewerbungen eingegangen waren und ob man nicht doch Einblick nehmen könnte. Um solche Konflikte zu vermeiden, wäre unser Vorschlag deshalb, gemeinsam mit dem Kulturamt ein System zu entwickeln, um diesen sensiblen Prozess im Vorfeld der Auswahlgespräche so zu gestalten, dass niemand aus der Kulturinstitution damit befasst ist und sich die betroffenen Personen geschützt fühlen. Die Entscheidungen, die im Rahmen des Prozesses getroffen werden, sollen als konkrete Schritte von Seiten des Kulturamtes wirken und mit entsprechenden Maßnahmen und Ressourcen unterstützt werden. Als kulturpolitischer Erfolg zu werten ist, dass der Haushaltsausschuss der Landeshauptstadt Stuttgart für die Übergangszeit circa 200.000 Euro bereitstellte.

### **Rolle des Landes Baden–Württemberg**

Um die interkulturelle Kompetenz der Kultureinrichtungen zu fördern, schrieb das baden-württembergische Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst ab 2014 ein Förderprogramm zur interkulturellen Qualifizierung aus. Mit dem Programm „Diversität als Aufgabe“ (ehemals: „Interkulturelle Qualifizierung vor Ort“) unterstützt das Land Institutionen in Veränderungsprozessen. Die Bewerbung lief über das Forum der Kulturen, den Dachverband der Migrantenvereine und interkulturellen Einrichtungen Stuttgarts. Das Forum der Kulturen unterstützt Öffnungsprozesse in Kultureinrichtungen wie beispielsweise Theater, Museen, Bibliotheken oder Kunstakademien und Hochschulen. Mehr Informationen dazu gibt es hier: <https://www.forum-der-kulturen.de/diversitaet-als-aufgabe/>

### **Zusammenarbeit mit dem Vorstand**

Ein Öffnungsprozess für eine Kulturinstitution bedeutet, alle Ebenen kritisch zu betrachten und zu reflektieren, um Veränderungen zu ermöglichen. Dazu gehört es auch, die kulturpolitischen Entscheider\*innen von Anfang an einzubinden und sich den Auftrag abzuholen. Gleich zu Beginn des Prozesses hatten wir als Arbeitsgruppe Rampe 23 ein Treffen mit dem Vorstand. Üblicherweise kommuniziert der Vorstand mit der Theaterleitung. Bei diesem Treffen stellten wir den Leitungswechsel als Modellprojekt vor und sprachen über die Bedeutung dieses neuen Ansatzes auch auf kulturpolitischer Ebene.

Der Vorstand sicherte uns volle Unterstützung zu. Erst nach längerer Zeit wurde uns klar, dass die Zustimmung nicht bedeutete, dass es keinen Widerstand gegen das Projekt geben würde. Das Vorhandensein von Machtstrukturen und deren Verteilung auf allen Führungsebenen, die oft nicht bewusst sind, das Fehlen eines vielfältigen Teams, das Fehlen von Teilnehmer\*innen, die an Veränderungen interessiert sind, führen dazu, dass der Prozess ständig auf Hindernisse stößt: Informationen werden unter der Hand weiter gegeben, zurückgehalten oder Sitzungen schnell durchmoderiert, so dass keine Diskussion entstehen kann.

Danach gab es für mehrere Monate wenig Berührungspunkte zwischen Vorstand und Rampe 23. Im Dezember 2021 gaben wir bei einer Vereins- und Beiratssitzung dann ein kurzes Update zu Ausschreibung, Findungskommission etc.

Bis zur Veröffentlichung der Ausschreibung und gegen Ende der Bewerbungsfrist spürten wir extrem starken Druck - sowohl von der Leitung als auch vom Vorstand. Wir wollten die Veröffentlichung der Ausschreibung um ein, zwei Tage verschieben, doch das waren völlig indiskutabel, wir arbeiteten auf Hochtouren. Die Termine für die Auswahlgespräche wurden indes u.a. wegen des Vorstands immer weiter in die Zukunft verschoben. An diesem Punkt wurden uns ein Stück weit die Zügel aus der Hand genommen und die Verantwortung für das weitere Vorgehen lag nun beim Vorstand.

### **Wie wirkt der Prozess in die Strukturen der Verwaltung?**

## Kulturpolitik: Stadt, Land, Vorstand

Ein Change-Prozess kann Impulse in Verwaltung und Politik geben. Gleichzeitig können veraltete Strukturen in der Verwaltung Veränderung blockieren, wenn Gremienmitglieder in Denkmustern à la „Das war doch schon immer so, wieso sollen wir das ändern?“ feststecken. Werden Leitungsstellen progressiv besetzt, kann es so zunächst zu Schwierigkeiten kommen. Langfristig erfordern Transformationsprozesse, um nachhaltig wirken zu können, auch eine Überarbeitung der Satzung, möglicherweise eine Neubesetzung/Verjüngung/Diversifizierung in den Gremien (Beirat, Vorstand etc.) und gemeinsame Arbeit an neuen Methoden der Zusammenarbeit.

### Unser Learning:

- wichtig, sich Unterstützung/Auftrag von allen Entscheider\*innen abzuholen
- Voraussetzung für Veränderung ist ein gemeinsames Verständnis für die Begrifflichkeiten, Wünsche (Team, Leitung, Vorstand, ...)
- juristische Rahmenbedingungen kennen: Blick in die Satzung
- Entscheidungsträger\*innen mitnehmen, regelmäßig informieren, Vorteile von Veränderungen erklären
- es braucht eine klare Zuständigkeit, wer die Bewerbungen sammelt, managt, wer Einsicht hat
- Alle Beteiligten müssen sich geeinigt haben: Wer darf wissen, wer eingeladen wird, und wer lädt ein?
- Prozess endet nicht mit Wahl/Bekanntgabe der neuen Leitung, Übergabe muss auch begleitet sein
- Für strukturelle Veränderungen: rein in die Aufsichtsgremien! Frage: Wie und für wie lange werden Vorstände besetzt?



**Öffentlichkeit**

## Öffentlichkeit

Seit Beginn des Prozesses wollten wir unsere Überlegungen und den Prozess in die Öffentlichkeit tragen. Dazu gehörten Blogbeiträge, Interviews und Vorträge (ab Phase 3) sowie Workshops für das restliche Team und den Beirat des Trägervereins, an dem u.a. auch Mitarbeitende des Landes teilnahmen. Im Oktober 2021 fand die dreitägige Veranstaltung IF YOU GOT IT, GIVE IT statt, die für uns ein Meilenstein war. Die Resonanz der Öffentlichkeit war für unsere Arbeitsgruppe enorm wichtig, aber auch für das gesamte Rampe-Team. Weitere wichtige Etappensiege wollen wir hier teilen:

**15.07.2021** In diesem ersten Blogbeitrag stellen wir uns folgende Fragen: Wie können wir interne Prozesse offenlegen? Wie schaffen wir es, unser Anliegen glaubhaft nach außen zu tragen? [Leitungswechsel im Mai 2023: Ein Öffnungsprozess](#)

**22.09.2021** Workshop mit dem Rampe-Team sowie Vertreter\*innen des Beirats und Mitarbeiter\*innen des Zentrums für Kulturelle Teilhabe (<https://kulturelle-teilhabe-bw.de/>). Der Workshop war ambivalent, aber auch wichtig. Interessant war, dass die externen Teilnehmer\*innen sehr begeistert waren, das Rampe-Team jedoch den Tag als verschwendete Zeit empfand, bei dem sie nichts Neues lernen konnten.

**13.10.2021** Veröffentlichung der Ausschreibung für die Neue Leitung des Theater Rampe ab der Spielzeit 2023/24: Der Ausschreibungstext entstand in mehreren Sitzungen mit der 360-Grad-Agentin Leyla Ercan in Absprache mit Theaterleitung, Kulturamt und Vorstand. Auch hier ging es viel um die Frage, warum wir als Haus, aber auch als Arbeitsgruppe, diesen Öffnungsprozess machen. Im Rahmen der Ausschreibung entstand auch ein kurzer Film über das Theater Rampe, um potenziellen Bewerber\*innen das Haus, die Mitarbeiter\*innen, die Atmosphäre und den Prozess kurz vorzustellen: [Link zu Ausschreibung und Kurzfilm](#).

**21. - 23.10.2021** IF YOU GOT IT, GIVE IT - Beratungen und Diskussionen zum Leitungswechsel. Die Veranstaltung war für uns als Arbeitsgruppe ein Game Changer! Zeit und Kapazitäten waren knapp, trotzdem gelang es uns, ein breit gefächertes Programm auf die Beine zu stellen, mit tollen Gäst\*innen und vielen wichtigen Inputs. Insbesondere für Anna war es eine wichtige Erfahrung, als Expertin wahrgenommen zu werden und auf der Bühne zu stehen. Abgesehen vom externen Feedback, hat diese Veranstaltung endlich das erreicht, was wir uns monatelang gewünscht hatten: Unser Team war schwer beeindruckt. Viele hatten erst bei dieser Veranstaltung verstanden, woran wir da eigentlich arbeiten. Das war sehr wohltuend. Mehr zu den Inhalten der drei Tage: [Blogbeitrag zur Veranstaltung](#).

**25.11.2021** Öffentliches Gespräch auf Einladung der „Diversity Gruppe“ an der Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, in dem wir als Rampe 23 unsere Erfahrungen teilen.

**21.01.2022** Vortrag im Rahmen der Fortbildungsreihe „Barrieren Abbauen“ (Forum der Kulturen)

**08.10.2022** Tages-Workshop und Input beim E-Werk Freiburg

**11.12.22** Input bei der Bundesversammlung des Ensemble-Netzwerks in Berlin zum Thema Leitungswechsel als Modellprojekt für diskriminierungssensibles Arbeiten

## Öffentlichkeit

**12.01.2023** Vortrag/Einblick in den Prozess bei Fortbildungsreihe „Barrieren Abbauen“ als Rampe 23, wo wir unsere Erfahrung teilen

**21.6.2023** Präsentation des Handbuches der Veränderung: Wir tragen unsere Erfahrungen in die Öffentlichkeit.

### Learnings:

- offen über Erfahrungen zu sprechen kann sehr empowernd sein, auch für andere
- Öffentlichkeit ist für den Prozess wichtig: Feedback von außen hilft zur Reflexion
- Transparenz hilft bei der internen Reflexion
- persönliche Erfahrungen teilen und auch Fehler offenlegen macht glaubwürdig
- Wir wollen nicht „best practice“ Beispiel sein, sondern durch unsere Erfahrungen Anstöße geben

**Der Prozess innerhalb  
der Gruppe: Wer schützt  
den Prozess?**

### **„Wir können euch ja ohnehin nicht aufhalten, ihr macht einfach weiter“**

Der Prozess begann mit der ersten Überlegung zu einem rassismuskritischen Workshop und endet...vermutlich nie. Mit der Dokumentation schließen wir zwar ein wichtiges Kapitel ab, doch wurden weitere Prozesse (egal wie klein, groß, erfolgreich oder nicht) angestoßen: In der Kulturpolitik, im neuen Rampe-Team, innerhalb der Verwaltungsstrukturen, in uns selbst.

Während unseres zweijährigen Coachings haben wir oft darüber gesprochen, wer für den Prozess verantwortlich ist, wer über erforderliche Ressourcen bestimmt und wer den Prozess schützt. Wir sehen die Rolle einer (Theater-)Leitung darin, Ansätze und Entscheidungen der Arbeitnehmer\*innen nach Veränderung zu unterstützen und ihnen den Spielraum zu geben, diese umzusetzen. Gleichzeitig hat die Leitung die Aufgabe, die Verantwortung für die Entscheidungen zu übernehmen und die Entscheidungen in der Öffentlichkeit zu verteidigen.

Doch nach innen schützen vor allem die Prozessbeteiligten, die Arbeitsgruppe, den Prozess. Von dem Moment an, in dem der Prozess eingeleitet wird, müssen die Teilnehmer\*innen unabhängig von den Reaktionen von innen und außen an ihrer Umsetzung festhalten. Durch gegenseitige Unterstützung können sich die Teilnehmer\*innen motiviert halten. Andernfalls ist Veränderung nicht möglich.

Ein Aha-Moment für uns war eine Auseinandersetzung mit der Leitung zur Frage, wie viel Arbeitszeit wir als Rampe 23 aufwenden können, ohne unsere eigentlichen Aufgaben zu vernachlässigen. Es gab die Sorge, mit dem zeitintensiven Prozess würden wir alle anderen Arbeitsabläufe am Haus lahmlegen und unsere Kernaufgaben vernachlässigen. Wir fühlten uns blockiert und wollten nicht nur einmal alles hinschmeißen. „Was sollen wir tun?“ lautete mehrfach die Frage an Prozessbegleiterin Handan Kaymak. „Gar nichts“, lautete ihre Antwort, „ihr macht einfach weiter. Ihr habt den Prozess angestoßen und er ist am Rollen...“ Wer kann ihn jetzt noch aufhalten?

### **Die Emanzipation von Rampe 23**

In der Anfangszeit agierte die Gruppe wie gewohnt: Jeder Schritt wurde entweder mit der Leitung oder mit Handan Kaymak abgestimmt. Es herrschte große Verunsicherung, wie weit die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten reichen. Langsam wurde deutlich, was strukturelle Veränderungen bedeuten, wen man alles mitnehmen muss. Und wie wichtig gute Argumente sind, um auch kulturpolitisch klarzumachen, warum sich etwas ändern muss. Einerseits galt es, die Wünsche der Theaterleitung zu erfüllen, andererseits sollten für den Prozess wichtige Punkte umgesetzt werden. Dank des Coachings hatten wir jedoch bald Strategien und Formulierungen parat, um Entscheidungsträger\*innen und auch die Leitung überzeugen zu können.

Insbesondere im ersten Jahr gab es des Öfteren Momente, in denen wir uns ohnmächtig oder nicht legitimiert fühlten, keine Handlungsmacht hatten. Der Druck von außen, die Erwartungen des Teams und an uns selbst wirkten bisweilen eher lähmend als motivierend. Mit den ersten öffentlichen Veranstaltungen änderte sich das jedoch. Das positive Feedback von außen und die Rückmeldungen von marginalisierten Personen wirkten auf uns ermutigend.

## Der Prozess innerhalb der Gruppe: Wer schützt den Prozess?

Gerade in der Arbeit mit anderen Institutionen wurde deutlich, dass die Monate der Arbeit an und für Diversität in der Gruppe etwas verändert haben.

Letztlich haben wir verstanden, dass der Prozess größer ist als unsere internen Auseinandersetzungen, und wie wir uns gegenseitig ermutigen und unterstützen können. Für uns war eine flache Organisation innerhalb der Arbeitsgruppe sehr wichtig und durch die wechselnden Rollen konnten wir den Prozess schützen und vorantreiben. Wichtig ist auch, diesen permanenten Lernprozess transparent zu machen. Wir und auch die Leitung haben immer wieder öffentlich über intime, schwierige Momente gesprochen. Gerade dafür haben wir das positivste Feedback bekommen: „Mutig, wie verletzlich ihr euch zeigt.“ Im Laufe des Prozesses haben wir eine starke Wirkung von und nach innen und außen bemerkt, die wir nicht planen oder steuern konnten.

### Die Zügel nicht aus der Hand geben

Nach den Auswahlgesprächen für die neue Leitung Anfang März passierte zunächst - nichts. Erst als es um die große öffentliche Verkündung der neuen Leitung ging, meldete sich der Vorstand wieder bei uns. Und erst zwei Wochen vor der geplanten Wahl und anschließenden Pressekonferenz erfuhren wir dank einer Mail der Findungskommission, dass deren Auswahl an Bedingungen geknüpft war: Es sollten konkrete Zielvereinbarungen in den Vertrag aufgenommen werden. Die Mail war schon drei Monate alt und bisher vonseiten des Vorstands und des Kulturamts unbeantwortet geblieben. Nun sollten wir als Rampe 23 innerhalb kürzester Zeit diese Zielvereinbarungen zusammen mit der Findungskommission ausformulieren, um öffentlich den Erfolg des Modellprojekts Rampe 23 zu verkünden.

Bis zu diesem Zeitpunkt war uns und auch dem restlichen Rampe-Team nicht bekannt, wer von der Findungskommission ausgewählt worden war. Es war (von uns) versäumt worden, einen Ablauf zu definieren für Auswahl, Wahl und Verkündung. Auf Druck des Rampe-Teams gab es schließlich ein Treffen mit dem Vorstand, in dem uns die Entscheidung mitgeteilt wurde und der weitere Ablauf besprochen wurde. Die Pressekonferenz zur Vorstellung des neuen Leitungsteams fühlte sich für uns wie ein Verteilungskampf an, ein Ringen zwischen Vorstand, alter Leitung, neuer Leitung, Ülkü Süngün als Vertreterin der Findungskommission, Rampe 23: Wessen Show war das?

#### Unser Learning:

- den Prozess am Laufen halten, auch wenn Hindernisse auftauchen
- kritisch mit Macht umgehen
- Selbstreflektion und Feedback-Routinen einbauen: Wie geht es allen Beteiligten damit? Was funktioniert? Was nicht?
- Lernprozesse und auch Scheitern transparent machen, um glaubwürdig zu bleiben
- klare Abläufe definieren: Wann ist der Prozess abgeschlossen?

**Grenzen des Wirkungs-  
kreises: Was bleibt?**

## Grenzen des Wirkungskreises: Was bleibt?

Um sicherzustellen, dass der Prozess auch nach der Findung einer neuen Leitung weitergeführt wird, können Zielvereinbarungen getroffen werden, so auch im Fall des Theater Rampe: Die Findungskommission knüpfte ihre Entscheidung an Zielvereinbarungen, die in den Vertrag aufgenommen werden sollten. Diese funktionieren für die Leitung als Selbstverpflichtung und Motivation, an diversitätssensiblen Themen konsequent weiterzuarbeiten, z.B. Barriere weiter abzubauen, diskriminierende Mechanismen zu reflektieren, Stellen divers zu besetzen, aber auch Themen wie Nachhaltigkeit konsequent anzugehen.

Auch das (neue) Team kann und sollte in die Formulierung der Zielvereinbarungen eingebunden und ermutigt werden, daran mitzuarbeiten.

Politik und Verwaltung sollten hierbei keine Kontrollinstanz sein, sondern vielmehr unterstützend zur Seite stehen. Die Balance zu halten zwischen Druck und Motivation ist sicherlich nicht einfach, im besten Fall funktionieren Zielvereinbarungen aber als Learning: In regelmäßigen Treffen zwischen Leitung, Team, Verwaltung und Politik können Erfolge der Vereinbarungen gefeiert und Misserfolge bzw. Schwierigkeiten thematisiert werden und gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Die Arbeit an diesen Themen wirkt in die Strukturen hinein und wird langfristig auch auf politischer Ebene Wirkungen zeigen.

Im Fall des Theater Rampe formulierte die Findungskommission folgende Zielvereinbarungen für die neue Leitung:

- Schaffung fester Stellen (1 Person 100% oder 2 Personen 50%) mit der Aufgabe, Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln, um für die Einhaltung eines machtkritischen, diversitätssensiblen/inklusiven, antirassistischen, anti-antisemitischen, anti-ableistischen sowie barrierearmen Arbeitsumfeldes zu sorgen – in allen Arbeitsbereichen (Personalpolitik, Finanzen, ÖA, ...).
- Die Erarbeitung eines Leitbilds für das Theater Rampe
- professionelle Begleitung der neuen Theaterleitung beim Erstellen von Antidiskriminierungs-Sicherheitskonzepten für Künstler\*innen / Mitarbeitende / Publikum (Awareness-Personen, Sicherheitspersonal, Opferberatungsstellen)
- Vertragsgestaltung und rechtliche Aspekte: Aufnahme einer Anti-Diskriminierungsklausel für Mitarbeitende und Gastkünstler\*innen (die gibt es im Theater Rampe bereits, wird jedoch überarbeitet/aktualisiert)

Die neue Leitung hatte in ihrer Bewerbung bereits die Idee einer dritten Leitungsposition formuliert. Diese Stelle sollte die oben genannten Schwerpunkte auf Leitungsebene mitdenken und vorantreiben. Die Finanzierung dieser neuen Stelle muss langfristig sichergestellt werden, was eine der Herausforderungen im Rahmen der neuen Strukturen darstellt.

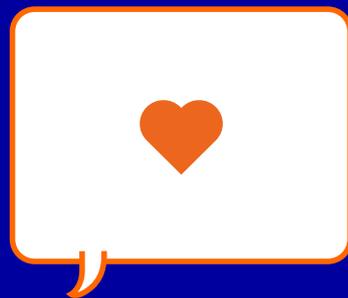
## Grenzen des Wirkungskreises: Was bleibt?

### Unser Learning:

- Um langfristige und konsequente Veränderungen sicherzustellen, bedarf es Unterstützung auf politischer, administrativer und interner Ebene: Vorstand, Kulturamt und neue Leitung müssen Veränderungen mittragen
- Hierfür ist eine (rechtlich bindende) Abmachung sinnvoll
- Zielvereinbarungen, auch wenn sie nicht unbedingt rechtlich bindend sind, können wichtige Werkzeuge zur gegenseitigen Überprüfung und (Selbst-) Kontrolle sein
- Auch (neue) Mitarbeiter\*innen sollten von Beginn an für diese Themen sensibilisiert und motiviert werdenklare Abläufe definieren: Wann ist der Prozess abgeschlossen?

### Anhang:

Zum Thema Intendanz-Findung: Skizzen aus dem Protokoll der Veranstaltung IF YOU GOT IT GIVE IT – Prozessbegleiterin Handan Kaymak im Gespräch mit 360-Grad Agentin Leyla Ercan:  
<https://kuhlerampe.wordpress.com/2021/11/04/zum-thema-intendanzfindung/>



**RAMPE 23**