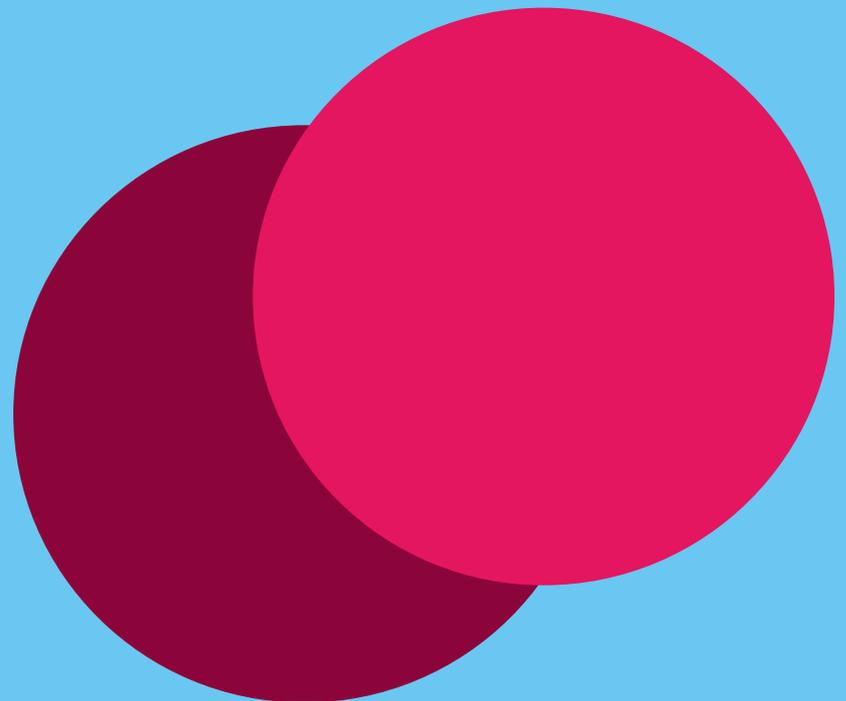


# Auswertung kep.workshop #4

Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und  
Organisation

28.03.2023, 10:00 – 13:00 Uhr, online





# **NETZWERK KULTURBERATUNG NETWORK FOR CULTURAL CONSULTING**

Im Auftrag des Dezernats für Kultur und Wissenschaft  
der Stadt Frankfurt am Main

Dr. Patrick S. Föhl (externe Begleitung und Gesamtmoderation)

Dipl.-Pol. Alexandra Künzel (Auswertung)

[www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)

Gruppenmoderation:

Gruppe A: Evelyn König

Gruppe B: Marco Zöller

Gruppe C: Stefanie Aznan

Gruppe D: Sascha Wild

alle Kulturamt der Stadt Frankfurt am Main



## Inhalt

1.	Ziele und Ablauf.....	3
1.1.	Zielsetzung kep.ffm.....	3
1.2.	Zielsetzung kep.workshops.....	3
1.3.	Ablauf des Workshops.....	4
1.4.	Aufbau der Auswertung.....	6
2.	Dokumentation der zentralen Ergebnisse.....	7
2.1.	Ergebnisse der Vorab-Befragung.....	7
2.2.	Digitale Kleingruppe A: »Welche Ansätze wären aus Ihrer Sicht geeignet, die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen zu steigern?«.....	9
2.3.	Digitale Kleingruppe B: »Wie könnte aus Ihrer Sicht eine »Willkommenskultur« gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden?«.....	10
2.4.	Digitale Kleingruppe C: »Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen umfassen, um Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strukturell noch stärker in den Einrichtungen zu verankern?«.....	11
2.5.	Digitale Kleingruppe D: »Inwiefern könnten Kooperationen und Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen? Welche Ansätze wären hier aus Ihrer Sicht ggf. geeignet?«.....	12
2.6.	Ergebnisse der abschließenden Umfrage.....	14
3.	Ergebnisse in der Zusammenfassung.....	15
	Abbildungsverzeichnis.....	17
	Anhang.....	18
	Präsentation zur Einführung.....	18



## 1. Ziele und Ablauf

### 1.1. Zielsetzung kep.ffm

Die Stadt Frankfurt am Main erarbeitet derzeit eine Kulturentwicklungsplanung (KEP) mit den übergeordneten Schwerpunkten *Kulturelle Teilhabe, Digitalisierung* sowie *Bedarfe und Potenziale der freien Kulturszene*. Das Kulturangebot in Frankfurt am Main zu stärken und weiterzuentwickeln – das ist das Ziel der Kulturentwicklungsplanung. Dialog, Partizipation und Transparenz sind dabei die Leitmotive des auf zwei Jahre angelegten Prozesses, der auf eine breite Mitwirkung der Kultureinrichtungen und der Kulturakteur:innen sowie externer Expert:innen und der interessierten Öffentlichkeit setzt und eine umfangreiche Debatte über die zukünftige Entwicklung der Frankfurter Kulturlandschaft ermöglichen will.

Im Rahmen der Erhebungsphase fanden unterschiedliche Formate bzw. Methoden Anwendung, um eine möglichst breite Grundlage für die Beteiligungsphase zu erhalten, die noch bis Sommer 2023 andauern wird. Einen der methodischen Bausteine der Beteiligungsphase stellt das »kep.workshop«-Format dar, dessen 4. Workshop im Rahmen des vorliegenden Berichts ausgewertet wird.

Weiterführende Informationen, insbesondere zu Beteiligungsmöglichkeiten und Ergebnissen, finden sich auf der KEP-Website: <https://kep-ffm.de/>



## Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung



© P. Föhl

Abbildung 1: Zeitliche Abfolge der Kulturentwicklungsplanung.

### 1.2. Zielsetzung kep.workshops

In den themenzentrierten Workshops der Beteiligungsphase wurden aktuelle Herausforderungen der Kultur in Frankfurt am Main diskutiert. Sie hatten zum Ziel, gemeinsam ko-intelligent und ko-



kreativ Ideen zu sammeln, diese ggf. weiterzuentwickeln und zu konkretisieren, um später daraus kulturpolitische Maßnahmen entstehen zu lassen.

Die Auswahl der Themen der Workshops erfolgte auf Grundlage der Ergebnisse der Erhebungsphase. Zu 16 kulturpolitischen Themen und Fragestellungen wurden in 18 digitalen Veranstaltungen sowie einer Präsenz-Veranstaltung zwischen dem 14. März und dem 15. Juni 2023 Ideen und Ansätze erarbeitet, die die Frankfurter Kulturlandschaft zukunftsfähig machen.

Teilnehmen konnten alle Personen, die in Frankfurt professionell im Kulturbereich tätig sind, z. B. Mitarbeitende der Kultureinrichtungen, freie Kunst- und Kulturschaffende, in der Kulturellen Bildung tätige Mitarbeitende von Bildungseinrichtungen, Studierende und Mitarbeitende der künstlerischen Studiengänge an den Hochschulen und Ausbildungsstätten, Mitarbeitende der in Frankfurt tätigen kulturfördernden Stiftungen und Organisationen sowie im Kulturbereich tätige Mitarbeitende anderer städtischer Ämter und Betriebe.

### Alle Termine/Themenkomplexe auf einen Blick:

1. Kulturorte als »Experimentier- und Begegnungsräume« · 14.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 02.05.2023 · 15:00–18:00 Uhr · digital
2. Kulturraum Stadt: Kultur im öffentlichen Raum · 16.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
3. Kulturraum Stadt: dezentrale Kulturangebote · 21.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
4. *Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation · 28.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital*
5. Öffnung der Kultureinrichtungen: Programm und Publikum · 30.03.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
6. Inklusion · 25.04.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
7. Kulturelle Bildung für alle Altersgruppen · 27.04.2023, 10:00–13:00, digital
8. Ökologische Nachhaltigkeit in der Kultur · 02.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
9. Workshop-Special: kep.barcamp · 04.05.2023, 14:00–18:00 Uhr, Studierendenhaus der Goethe-Universität / Offenes Haus der Kulturen
10. Kunst- und Kulturproduktion im digitalen Zeitalter · 09.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
11. Digitale Vermittlungsangebote · 11.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
12. Digitale Kulturkommunikation · 16.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
13. Räume für Kunst und Kultur · 17.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 17.05.2023, 15:00–18:00 Uhr, digital
14. Austausch zwischen Kultur und Politik · 23.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
15. Neue Wege in der Kulturförderung · 24.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital / Zusatztermin: 15.06.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital
16. Kulturverwaltung der Zukunft · 25.05.2023, 10:00–13:00 Uhr, digital

### 1.3. Ablauf des Workshops

Der kep.workshop #4 fand am 28.03.2023 in der Zeit von 10:00 bis 13:00 Uhr online statt. Die Gesamtmoderation erfolgte durch Dr. Patrick S. Föhl, der die Stadt Frankfurt am Main als externer Experte bei der Kulturentwicklungsplanung begleitet. Die Kleingruppen wurden seitens der Mitarbeiter:innen aus dem Kulturredamt moderiert, die sich hierfür im Vorfeld gezielt professionell weitergebildet haben. Jeder Gruppe war zudem zur Erstellung eines Verlaufsprotokolls ein:e Protokollant:in zugeteilt.



Zeit	Was?
10:00	Begrüßung seitens der Stadt Frankfurt am Main
10:05	Einführung seitens des Moderators (mittels PPTX) <sup>1</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung: Wer ist in welcher Funktion im Raum? Hinweis auf Teilnehmer:innenliste in Protokoll (keine Vorstellungsrunde)</li> <li>• KEP-Prozess Einführung</li> <li>• Ziele des Workshops</li> <li>• Ablauf und Methodik des Workshops</li> <li>• Grundregeln der Kommunikation</li> <li>• Einführung Thema und Leitfragen sowie Diskurs/ aktuelle Situation in FFM</li> </ul>
10:25	Verständnisfragen und Anmerkungen der Teilnehmer:innen
10:30	Arbeit in digitalen Kleingruppen zu folgenden Fragestellungen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Ansätze wären aus Ihrer Sicht geeignet, die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen zu steigern?</li> <li>2. Wie könnte aus Ihrer Sicht eine »Willkommenskultur« gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden?</li> <li>3. Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen umfassen, um Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strukturell noch stärker in den Einrichtungen zu verankern?</li> <li>4. Inwiefern könnten Kooperationen und Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen? Welche Ansätze wären hier aus Ihrer Sicht ggf. geeignet?</li> </ol>
12:30	Rückkehr in Großgruppe und Abschlussrunde: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag der Ergebnisse der Gruppenarbeit durch Kleingruppenmoderation</li> <li>• Abschlussdiskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse</li> <li>• Hinweis auf Umfrage im Anschluss</li> </ul>
13:00	Ende

<sup>1</sup> Die Präsentation befindet sich im Anhang der Auswertung.



#### 1.4. Aufbau der Auswertung

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse aus den Kleingruppen dokumentiert. Grundlage hierfür bilden die jeweiligen Verlaufsprotokolle und die Zusammenfassungen der jeweiligen Gruppendiskussion durch die Moderation sowie ferner die Vorab- und die Abschlussumfrage. Die vorliegende Auswertung enthält eine zusammenfassende Einordnung der Workshop-Ergebnisse, insbesondere um mögliche Schnittmengen der Resultate aus den einzelnen Arbeitsgruppen zu ermöglichen. Im Anhang befindet sich die einführende Präsentation sowie die Teilnehmer:innenliste.



## 2. Dokumentation der zentralen Ergebnisse

Der kep.workshop #4 widmete sich dem Thema »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation«: Die Frankfurter Stadtgesellschaft ist heute ganz wesentlich durch Ihre Internationalität und die Erfahrung der Migration geprägt. Die Vielfalt der Menschen, die hier leben, spiegelt sich bisher jedoch nur eingeschränkt im kulturellen Leben der Stadt wider. Im vierten Workshop standen daher die Fragen im Raum, wie sich die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen steigern lässt, um die Stadtgesellschaft besser zu repräsentieren, und wie eine »Willkommenskultur« in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden könnte. Ebenso wurde diskutiert, wie Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit in den Organisationsstrukturen der Kultureinrichtungen besser verankert werden können und inwiefern neue Verbindungen und eine stärkere Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen eine programmatische Öffnung befördern könnten. In vier Kleingruppen wurde jeweils eine der folgenden Leitfragen bearbeitet:

1. Welche Ansätze wären aus Ihrer Sicht geeignet, die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen zu steigern?
2. Wie könnte aus Ihrer Sicht eine »Willkommenskultur« gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden?
3. Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen umfassen, um Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strukturell noch stärker in den Einrichtungen zu verankern?
4. Inwiefern könnten Kooperationen und Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen? Welche Ansätze wären hier aus Ihrer Sicht ggf. geeignet?

### 2.1. Ergebnisse der Vorab-Befragung

Im Vorfeld der Workshops wurden die Teilnehmenden gefragt, welche spontanen drei Ideen und Assoziationen sie in Bezug auf das Thema »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation« haben. Die Ergebnisse werden in Form einer Wortwolke präsentiert.





## 2.2. Digitale Kleingruppe A: »Welche Ansätze wären aus Ihrer Sicht geeignet, die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen zu steigern?«

In der digitalen Kleingruppe A wurde unter dem thematischen Schwerpunkt »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation« obenstehende Leitfrage verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe A geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- im Bewerber:innen-Verfahren ansetzen (weniger *Weiß*, weniger Bildungshintergrund, weniger »abled«)
- diversitätssensibler Prozess sollte alle Mitglieder eines Teams einbinden, nicht nur einzelne Personen
- ggf. Quote(n) einführen
- Feststellung: diversere Besetzung von Positionen geht oftmals mit einem direkten und indirekten finanziellen Mehraufwand einher (Bewerbungsverfahren, Fortbildungen etc.)
- eigene Organisationskultur in den Blick nehmen und gegenüber den Bewerber:innen transparent machen sowie Vielfalt- und Ungleichheitsverhältnisse innerhalb der Gesellschaft bewusst machen => Umgebung schaffen, in der Diversität sich entwickeln kann. Dies bedeutet auch, zeitliche Ressourcen für die Begleitung einzuplanen.
- offene Frage: Wie kommen die Ausschreibungen zu den richtigen Personen und wie kann es erfolgen, dass die Menschen dann diese Stelle und das Projekt attraktiv finden?
- Ausschreibungen niedrigschwelliger formulieren
- Vorsorgeangebot/Anlaufstelle für Fälle von Diskriminierung schaffen
- Herausforderung bei Ausschreibung über die Stadt: Kriterien (insb. Qualifikation) müssen erfüllt sein => kein »Spielraum«
- Vorschlag: Förderung divers besetzter Personalstellen, um Kostensteigerung aufzufangen
- Problem der Hürden innerhalb der Ausbildung: ökonomische Situation + »die Ausnahme sein« => bedeutet große Belastung und führt häufig zu Abbruch
- Feststellung: Kunst- und Kulturzirkel als geschlossenes System (»Vetternwirtschaft«) => ggf. Bewerbungsverfahren anonymisieren
- Man ist »unter seines Gleichen« => Frage nach dem Zugang?
- Neuerungen im Team erzeugen Neuerungen im ganzen System => Bewusstmachung sowie bewusste Entscheidung für Diversität notwendig
- Sensibilisierung im bestehenden Team durch Fortbildungen etc. herstellen => externe Unterstützung nötig, da Zeit und Mittel intern fehlen
- Vorschlag: Position einer Referent:in für Diversitätsentwicklung schaffen, um intern Ressourcen zu generieren/bündeln
- Diversität in Förderrichtlinien integrieren (Quote)
- Feststellung: Diversität in Personal, Programm und Publikum => bedingt sich gegenseitig
- Bewerber:innen-Suche – Bsp. Stadtbibliothek: im Stadtteil gezielt Leute angesprochen
- nach innen gerichtet fragen: Wie divers sind wir schon?
- Diversität nimmt häufig in höheren Entscheidungsebenen ab => auch Leitungspositionen diverser besetzen
- Jobs in der »Hochkultur« für viele nicht attraktiv (schlecht bezahlt, kaum Aufstiegsmöglichkeiten)
- bürokratische Hürden: z.B. Beantragung von Schwerbehindertenausweis und Teilhabeassistenz => ggf. Unterstützung seitens der Stadt für kleinere Institutionen, da



sehr zeitintensiv => bessere Vernetzung unter den Ämtern notwendig, ggf. auch Weiterbildungen

- braucht engmaschigere Verbindung von Kulturakteur:innen und Ausbildungsinstitutionen, um Zugänge in beide Richtungen zu ermöglichen
- braucht finanzielle, strukturelle und organisatorische Unterstützung von Diversitätsbestrebungen
- wichtig/in den Blick nehmen: kulturpolitische und strukturelle Rahmenbedingungen => mehr Förderung für Diversität

### 2.3. Digitale Kleingruppe B: »Wie könnte aus Ihrer Sicht eine »Willkommenskultur« gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden?«

In der digitalen Kleingruppe B wurde unter dem thematischen Schwerpunkt »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation« obenstehende Leitfrage verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe B geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- Es geht grundsätzlich um »Teilgabe« => Räume öffnen für Kulturproduktion
- innere Haltung sollte sein => voneinander lernen
- wichtig wäre: Öffnung der großen Kultureinrichtungen gegenüber der freien Szene
- mehr Raum für Menschen schaffen/zur Verfügung stellen, die nicht ausschließlich die *weiße* Mehrheitsgesellschaft repräsentieren
- Machtstrukturen und Hierarchien in den Blick nehmen, um die Kompetenz für Fragen der Willkommenskultur auf allen Organisationsebenen zu stärken
- Thema Sprachbarrieren: Mehrsprachigkeit des Personals und des Publikums als Herausforderung
- Mehrsprachigkeit insb. bei digitaler Kulturkommunikation mitdenken
- interkulturelle Schulungen für Personal anbieten (insb. Personal im Kassensbereich und die Aufsichten)
- offene Frage: Wie können wir vielfältige Perspektiven in der Kulturszene sichtbar machen, so dass mehr und neue Menschen Zugang zur Kultur finden?
- Wunsch nach einer Plattform für lokale Frankfurter Initiativen, die an der Schnittstelle von Kultur und kultureller Teilhabe arbeiten
- Wunsch: größere Repräsentationsvielfalt der Frankfurter Musiklandschaft bei Festivals, Konzerten und Musikveranstaltungen und dass sich diese auch im Programm der größeren Kulturinstitutionen widerspiegelt
- intern fehlt: Sensibilisierung für Diversität => Weiterbildung in Bezug auf die Diversität von Publikum, Programm und Personal nötig=> bedarf Mittel sowie ggf. eines Pools von Weiterbildungsmöglichkeiten seitens der Stadt
- Budget als strukturelle Voraussetzung sowie mehr Förderprogramme
- Angebote niedrigschwelliger gestalten (z.B. freie Kulturszene in verschiedene Häuser einladen, um zu zeigen: »Hier ist jede:r zuhause und kann hier hin kommen«)
- sich draußen präsentieren, um neue Zielgruppen zu erreichen (z.B. Stadtfest)
- Ein Positivbeispiel ist das Bridges Orchester, das mit verschiedenen Communities Kontakt aufnimmt und Konzerte vor Ort macht.



- Es ist notwendig, dass es in der Organisationsstruktur diverser zugeht. Diverse Perspektiven von PoC, Menschen mit Behinderung müssen in den Einrichtungen selbst implementiert sein, damit es selbstverständlich wird. »alle« mitzudenken => Sensibilisierung des Personals notwendig (Diversität als Chance statt als Einschränkung)
- Verteilung des Kulturetats überdenken und ggf. Diversitätskriterien anlegen
- Hürde: Eintrittspreise => solidarische Preissystem einführen (teils bereits geschehen)

## 2.4. Digitale Kleingruppe C: »Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen umfassen, um Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strukturell noch stärker in den Einrichtungen zu verankern?«

In der digitalen Kleingruppe C wurde unter dem thematischen Schwerpunkt »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation« obenstehende Leitfrage verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe C geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- Feststellung: Organisationsentwicklung ist kein Zukunftsthema, sondern ein Gegenwartsthema; wir sind schon mittendrin
- momentan: große Anforderungen, aber wenig Möglichkeiten/Flexibilität aufgrund der Strukturen (=> braucht insb. auf Leitungsebene Kompetenzen im Bereich Leadership und Organisationsentwicklung sowie Bereitschaft zur Veränderung)
- viel Leidenschaft und Engagement zu diesem Thema im Kulturbereich; gleichzeitig spielt Partizipation zwar im Vermittlungsbereich eine Rolle, spiegelt sich aber noch nicht ausreichend in den Organisationsstrukturen wider. Partizipation müsste vielmehr als Wert und als Haltung verstanden werden.
- notwendig: Experiment und Wagnisse eingehen, um neue Strukturen und Arbeitsweisen auszuprobieren
- innerhalb einer Institution muss Wissen über die Notwendigkeit von Veränderung geteilt werden; es bedarf eines gemeinsamen Verständnisses von Begriffen wie »Öffnung«, »Diversität« etc. => Schlüssel: Wissenstransfer
- Herausforderung: Generationswechsel / Leitungswechsel (auch: neue Leitungsmodelle): Wie kann das gelingen, insb. bei hierarchischen Strukturen z.B. in der Stadtverwaltung (städtische Museen sind Ämter) sowie bei hohem ehrenamtlichem Aufwand und mangelnden zeitlichen Kapazitäten des hauptamtlichen Kernteams?
- Bedarf: die freie Szene braucht Räume (z.B. zum Proben); ist divers aufgestellt => ggf. braucht es ein digitales Buchungssystem über das die freie Szene Räume buchen kann.
- Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung muss als kulturpolitisches Ziel ausgegeben werden (top-down). Dies ist vor allem wichtig für städtische Kultureinrichtungen (aufgrund von hierarchischen Strukturen in der Stadtverwaltung) => Machtstrukturen reflektieren, Sensibilisierung => braucht Zeit
- Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung setzt voraus, wirklich die Strukturen verändern zu wollen und nicht nur das Image verbessern zu wollen; insb. die Führungsebene muss Transformation wollen
- Diversitätsorientierte Personalentwicklung sollte ggf. als verbindliche Aufgabe in die Stellenbeschreibung (schon bei der Ausschreibung) von Führungspositionen aufgenommen werden.



- vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wichtiger Aspekt der Organisationsentwicklung: »Fachkraftnachwuchsentwicklung« (Leitungsthema)
- Bedarfe: Raum/Zeit/Ressourcen für Experiment und Wagnis; Wertschätzung der Prozesse, die damit einher gehen; Zeit für Selbstreflexion sowie die Entwicklung von gemeinsamen Werten und einer Haltung; Zeit für Fortbildung; finanzielle Ressourcen für externe Beratung/Begleitung
- raus aus der Projektlogik (erschwert langfristige/nachhaltige Veränderung), hin zur Entwicklung einer Haltung
- Ehrenamt in der Kultur stärken (Menschen begeistern); gleichzeitig: Vieles wird bereits über Ehrenamt abgedeckt.
- wichtig: Einbeziehung der Personengruppen, um die es gehen soll => sollte bereits bei der Konzeption und Entwicklung von Prozessen geschehen; außerdem entscheidend: Personengruppen müssen im Personal vertreten sein
- Vernetzung ermöglichen: insb. mit Personen in den Institutionen, die etwas bewegen wollen; Netzwerke zu Fort-/ Weiterbildungsangeboten schaffen; Ansprechpersonen für Einzelpersonen z.B. aus der freien Szene sichtbar machen/schaffen

## 2.5. Digitale Kleingruppe D: »Inwiefern könnten Kooperationen und Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen? Welche Ansätze wären hier aus Ihrer Sicht ggf. geeignet?«

In der digitalen Kleingruppe D wurde unter dem thematischen Schwerpunkt »Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation« obenstehende Leitfrage verhandelt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppe D geclustert und in verdichteter Form wiedergegeben.

- mehr Solidarität zwischen der freien Szene und den Institutionen, insb. bei Vergabe von Auftrittsslots, wäre wünschenswert
- Personal-Sharing sowie Wissensaustausch (Know-how) mit anderen Kultureinrichtungen sinnvoll
- digitale Plattform/Übersicht wäre hilfreich für Austausch, um die Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen und freier Szene hinzubekommen (z.B. welche Musiker:innen gibt es, die kooperieren möchten? Wer hat Erfahrung im Bereich xy?) => bedarf stetiger Aktualisierung und Moderation
- Austausch von Equipment, inkl. Techniker:in, wäre hilfreich
- es gibt Profis für Kultur im öffentlichen Raum innerhalb der freien Szene, die Museen/ Kultureinrichtungen beraten könnten
- Brotfabrik hat freie Räume, die angemietet werden könnten
- Feststellung: Formate im Rahmen des KEP-Prozesses sind bereits gut für Vernetzung.
- Vorschlag: Kulturmesse als Vernetzungs-/ Kooperationsformat
- nachhaltiger Austausch ist wichtig
- Idee: Institutionen laden freie Szene ein, um herauszufinden, welche Anknüpfungspunkte es gibt
- Herausforderung: Wie erreicht man die freie Szene, wen spreche ich an? Es bedarf einer konkreten Ansprechperson für je ein Thema.



- Wunsch/Idee: Kontaktperson im Kulturamt installieren => Liste mit Ansprechpartner:innen etc.
- Vorschlag: Förderungen an die Bedingung knüpfen, dass man sich vernetzt oder eine extra Förderung unter dem Motto »Museum trifft freie Szene« einführen
- das Portal »Soziallotse« als Vorbild nehmen für einen »Kulturlotsen« => Koordinierung seitens Kulturamt gewünscht
- ggf. Newsletter-Format nutzen: z.B. in jedem Newsletter stellen sich drei Institutionen vor; oder es wird ein Thema vorgestellt
- Aufgabe seitens des Kulturamts könnte es sein, in den jeweiligen Referaten die Vernetzung voranzutreiben



Abbildung 3: Zusammenfassendes Schaubild des Moderators Sascha Wild.



## 2.6. Ergebnisse der abschließenden Umfrage

Im Nachgang der Gruppenarbeit hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, an einer abschließenden Umfrage teilzunehmen, um hervorzuheben, welche Punkte ihnen bezogen auf das Workshop-Thema als besonders wichtig erscheinen bzw. um ein Feedback zur Workshopgestaltung abgeben zu können. Der Link zur Umfrage war noch drei Tage nach Ende des Workshops aktiv.

Erstmal so gut und ernsthaft über diese wichtigen Themen gesprochen!	Alles dabei. Sehr guter Workshop	machtkritische Perspektive im Diversifizierungsprozess verfolgen
Einerseits ist es sehr interessant, dass die Teilnehmenden eher divers sind, andererseits habe ich mich aufgrund unterschiedlicher Positionen, Berufe und Strukturen etwas "verloren" gefühlt.	Veränderbarkeit von Leitungen und Leitungsmodellen	Abteilung (nicht nur eine Ansprechperson) mit Expertise im Kontext Diversität bei der Stadt Frankfurt
Super Start. Danke, dass Sie das so anbieten.	Format hat sehr gut funktioniert.	Es müssen konkrete Schritte unternommen werden, eine Konzertreihe mit Musikschaaffenden der freien Szene Frankfurt in den großen Häusern zu etablieren.
neue Leitungsmodelle - neue Organisationsstrukturen: Was gibt es sonst noch außer Säulen-Organigrammen?	gibt es die Möglichkeit, dass beteiligte Akteur:innen demokratisch über Schritte in der Kulturplanung abzustimmen?	Macht es Sinn, betroffene Menschen / Expert*innen z.B. bei Workshop Inklusion einzuladen / gerecht auf die Untergruppen zu verteilen?
Gutes Format. Die Unterschiedlichkeiten sind groß, aber das Interesse sich kennenzulernen und zu kooperieren ist groß. Weiter so	Vielen Dank für den insgesamt toll organisierten Workshop!!	Vielen Dank, ein wichtiger und sehr gut organisierter Workshop!
Schaffung eines Schulfachs: Frankfurter Kulturpraxen (in Zusammenarbeit mit vielen Kulturakteur:innen und Institutionen) --> Schaffung von nachhaltigen Strukturen in Schule, Ausbildung, Institution	verpflichtende Workshops (von der Stadt bezahlt) für ALLE Kulturinstitutionen einmal im Jahr (für Gastspielhäuser; auch für regelmäßig produzierende Gruppen)	Ressourcen: Zeit, Expertise und Geld - diese muss die Stadt Frankfurt bei ihrer Kulturförderung berücksichtigen, damit Institutionen sich nachhaltig diversifizieren + öffnen können
Unbedingt die Ausbildungsinstitutionen nicht aus dem Blick verlieren; Expertise von Kulturschaaffenden sollte hier einfließen, damit Ausbildung keine Hürde im Hinblick auf Diversität	Verpflichtung jedes Gastspielhauses, 2x pro Spielzeit eine "neue" Gruppe zu zeigen	Werden Perspektiven von Personen, die sich heute in der mehrheitlich weiß gelesenen Gruppe, nicht wiedergefunden haben an anderer Stelle noch eingeholt? Wie wird mit Leerstellen umgegangen im kep?
bestehende Leitungen müssen bereit sein, zu gehen oder sich "runterzustufen", damit Veränderung entstehen kann	Jeder Mensch hat das Recht, nicht an Kultur interessiert zu sein. Kein Kulturimperialismus, wo kein Bedürfnis danach ist!	Das Wort "Willkommenskultur" abschaffen und durch Selbstverständlichkeiten wie Respekt, Offenheit, Interesse, Neugierde, Gegenwartsbezug ersetzen.
Den real-politischen Aspekt von Diversität nicht vergessen, also entsprechend auch Menschen in Positionen wählen, die in den Ämtern etwas verändern wollen und bereit sind, unbequem zu sein.	Die Ausbildungsinstitutionen verpflichten, sich Schulgruppenvorstellungen oder Projekte an und von Schulen anzuschauen und gezielt Leute zu Vorsprechen und/oder Bewerbungen für Ausbildung einzuladen.	Innerbetriebliche Strukturen schaffen, in denen Menschen mit Diskriminierungserfahrungen vor Ort nicht allein sind.
Sich klar machen: Was ist ein sogenannter "sicherer Raum"?	Access - Verpflichtung in Kulturinstitutionen, sowohl für Personal als auch fürs Publikum	

Abbildung 4: Ergebnisse der abschließenden Umfrage (N=11).

### 3. Ergebnisse in der Zusammenfassung

Der kep.workshop #4 widmete sich dem Thema Öffnung von Kultureinrichtungen mit dem Fokus auf Personal und Organisation. Entsprechend stand die Frage im Raum, wie die Diversität des Personals in Kultureinrichtungen gesteigert und eine »Willkommenskultur« ausgebaut werden kann. Zudem wurde die Frage diskutiert, wie die Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen im Hinblick auf Transformationsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit dienlicher gestaltet werden kann und inwiefern Vernetzung und Kooperation zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen können. Dabei wurde im Rahmen des Workshops deutlich, dass Organisationsentwicklung mit einer Bewusstwerdung über den Status Quo einhergehen sowie eine Sensibilisierung gegenüber Öffnungs- und Transformationsfragen stattfinden muss. Es bedarf ferner einer klaren Haltung und der Bereitschaft zu entsprechend sensibel geführten Veränderungsprozessen seitens der Leitungsebene – dies ist nicht zuletzt an Kompetenzen geknüpft. Weiterhin braucht es Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Expertise. Dieser Bedarf sollte in Fort-/Weiterbildungsangeboten und Beratung/Begleitung sowie geeigneter Förderung seinen Niederschlag finden. Diese und weitere Themen finden sich in den nachfolgend lokalisierten Schwerpunktbereichen:

#### Interne Prozesse/Organisationsentwicklung

- Organisationsentwicklung insb. im Hinblick auf Diversität; auch: Digitalisierung und Nachhaltigkeit vorantreiben
- Bewusstwerdung von internen sowie gesellschaftlichen (Macht-)Strukturen und Sensibilisierung als erster Schritt von diversitätssensibler Organisationsentwicklung
- diversitätssensible Umgebung schaffen, z.B. mit Ansprechperson im Diskriminierungsfall
- Kompetenzen (Leadership, diversitätssensibel etc.) sowie Bereitschaft/bewusste Entscheidung/Haltung auf Leitungsebene notwendig => auch: neue Leitungsmodelle und Organisationsstrukturen schaffen
- Fortbildungen für das bestehende Personal anbieten
- Diversität auf Leitungsebene abbilden
- Wissenstransfer/Austausch organisieren (»Was bedeutet Öffnung?« etc.); auch: extern mit Kulturakteur:innen, die etwas bewegen wollen
- Hürden abbauen:
  - Ausschreibungen überdenken und Bewerber:innenkreis aktiv erweitern
  - engmaschigere Verbindung zwischen Kultur- und Ausbildungsinstitutionen herstellen => Zugänge schaffen
- Räume öffnen, insb. für freie Szene
- zeitliche Ressourcen mobilisieren/schaffen

#### Fort-/Weiterbildung

- Fort-/Weiterbildung thematisch insb. zu Diversität im Hinblick auf Publikum, Programm und Personal ermöglichen/stärken
- Netzwerke zu Fort-/ Weiterbildungsangeboten aufbauen/sichtbar machen
- Pool von Weiterbildungsmöglichkeiten (+ Übersicht) seitens der Stadt schaffen
- Bedarf: finanzielle Mittel, um Fort-/Weiterbildung sowie Expertise »einzukaufen«



### Plattform für Vernetzung und Kooperation

- Vernetzung und Kooperation zwischen Kulturinstitutionen und freier Szene ermöglichen (insb. zu Räumen, Know-how etc.) => digitales Buchungssystem einführen
- Vernetzung und Kooperation zwischen Kulturinstitutionen ermöglichen
- Vorbild könnte »Soziallotse Frankfurt« sein => »Kulturlotse«
- ggf. weitere Plattform »Kulturelle Teilhabe« für Akteur:innen an der Schnittstelle von Kultur und kultureller Teilhabe schaffen

### Koordinationsbedarfe

- bürokratische Hürden abbauen (z.B. bei Beantragung von Schwerbehindertenausweis und Teilhabeassistenz) => Vernetzung unter den Ämtern notwendig
- Plattform aufgleisen und betreuen (s.o.)
- Vernetzung und Austausch/Wissenstransfer unter »transformationsbereiten« Akteur:innen organisieren (Liste mit Ansprechpartner:innen etc. erstellen/pflegen)
- Personal- und Equipment-Sharing sowie Wissenstransfer (Know-how) zwischen Kulturinstitutionen ermöglichen
- Referate/Ämter miteinander vernetzen
- Kulturmesse/-börse als Vernetzungs- und Kooperationsformat auf den Weg bringen

### Kulturpolitischer Rahmen

- Bekenntnis zu mehr Diversität in den Kulturinstitutionen nötig
- Förderprogramme + Verteilung des Kulturretats überdenken sowie ggf. Diversitätskriterien anlegen



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitliche Abfolge der Kulturentwicklungsplanung.....	3
Abbildung 2: Ergebnisse der Vorab-Umfrage (N=17). .....	8
Abbildung 3: Zusammenfassendes Schaubild des Moderators Sascha Wild.....	13
Abbildung 4: Ergebnisse der abschließenden Umfrage (N=11).....	14



Anhang

Präsentation zur Einführung

# kep.workshop #4

# Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation

Dienstag, 28.03.2023, 10:00 Uhr - 13:00 Uhr  
Dr. Patrick S. Föhl – Online

kep.ffm

2

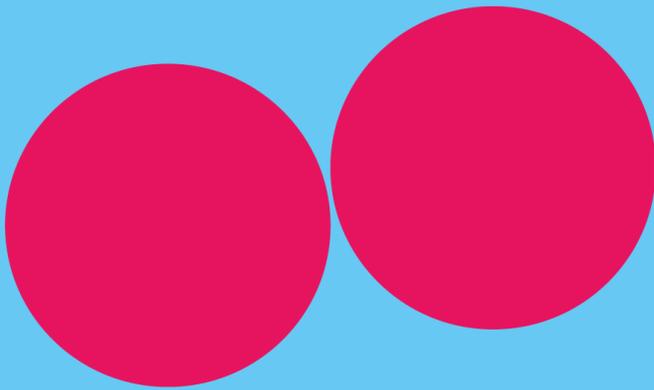
## Herzlich willkommen!

### Wer ist in welcher Funktion im Raum?

Hauptmoderation:	Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung
Protokoll:	Alexandra Künzel, Netzwerk Kulturberatung
techn. Support:	Roman Pertl, Netzwerk Kulturberatung
Moderation Gruppenarbeit:	Kulturamt

Protokollant:innen der Kleingruppen  
Interessierte Zuhörer:innen aus der Kulturverwaltung

# Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung



»Wir wollen unter Federführung des Kulturdezernats im Rahmen eines professionell gemanagten **Beteiligungsprozesses** einen Kulturentwicklungsplan für Frankfurt aufstellen und so die Stadtgesellschaft in die **zukünftige Entwicklung** der Frankfurt **Kulturlandschaft** einbinden. Ziel ist dabei, den Kultureinrichtungen **Planungssicherheit** in Bezug auf ihre künftige Entwicklung zu geben und **neue Perspektiven** zu eröffnen.«

(E 57 2017 / E 47 2019)



## Was ist eine Kulturentwicklungsplanung?

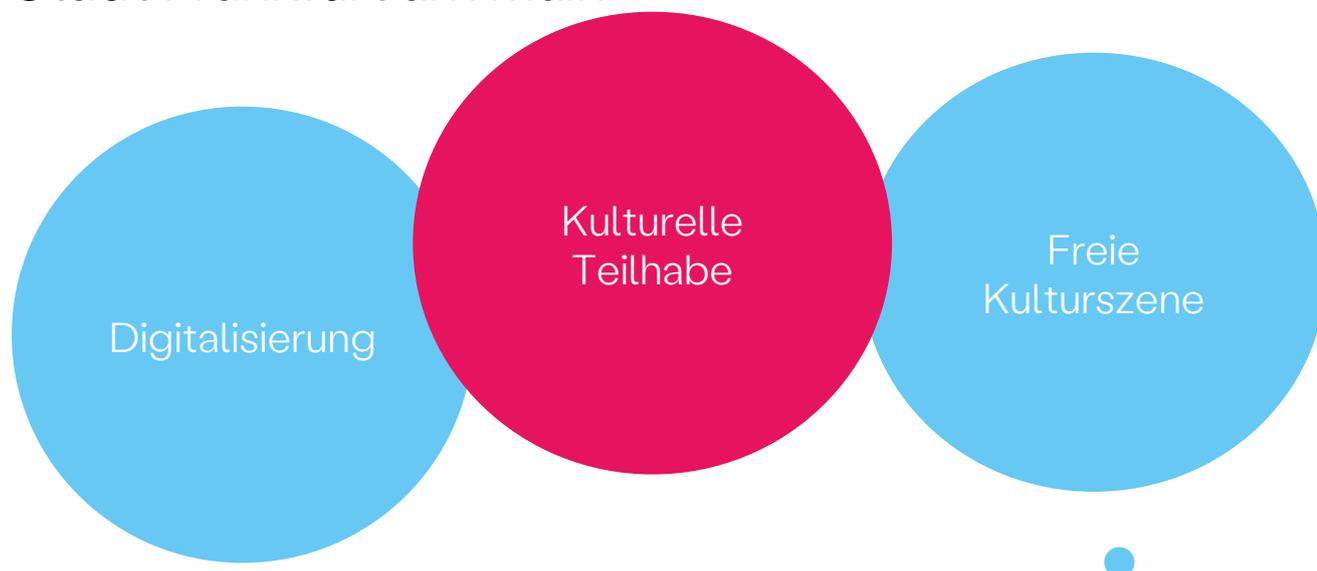


28.03.2023

kep.workshop #4

© P. Föhl

## Schwerpunkte der Kulturentwicklungsplanung der Stadt Frankfurt am Main



## Gesamtkonzeption der Kulturentwicklungsplanung



28.03.2023

kep.workshop #4

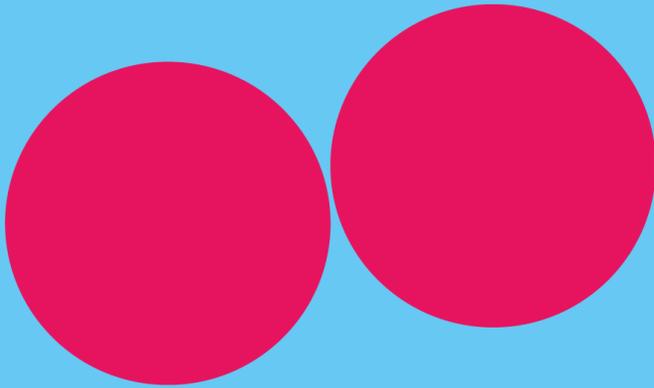
Mehr Infos und Ergebnisse auf

→ [www.kep-ffm.de](http://www.kep-ffm.de)

28.03.2023

kep.workshop #4

# Ablauf und Methodik des Beteiligungsworkshop



## Ziele des Workshops

→ Gemeinsam **ko-intelligent und ko-kreativ** Ideen sammeln, ggf. weiterentwickeln und konkretisieren, um später daraus kulturpolitische Maßnahmen entstehen zu lassen.





## Ablauf

- 10:00 Uhr Begrüßung im Plenum
- 10:05 Uhr Einführung im Plenum
- 10:30 Uhr Gruppenarbeitsphase in Breakout-Rooms Teil 1
- 11:45 Uhr - Pause – (innerhalb der Breakout-Rooms)
- 12:00 Uhr Gruppenarbeitsphase in Breakout-Rooms Teil 2
- 12:30 Uhr Eindrücke aus den Breakout-Rooms + offener Austausch
- 12:45 Uhr Feedback-Umfrage und Abschlussrunde
- 13:00 Uhr Ende



## Gruppenarbeit in Breakout-Rooms:

- **feste Einteilung** der Kleingruppen - Ihre Untergruppe haben Sie mit den Einwahldaten erhalten!
- Sie wählen sich **selbst** in Untergruppe ein
- **Stillarbeitszeit** zu Beginn, um Stichpunkte zu eigene Perspektive/eigene Ideen aufzuschreiben
- **Spiraldialog** in drei Runden, um eigene Perspektive und eigene Ideen **kurz und kompakt** vorzustellen



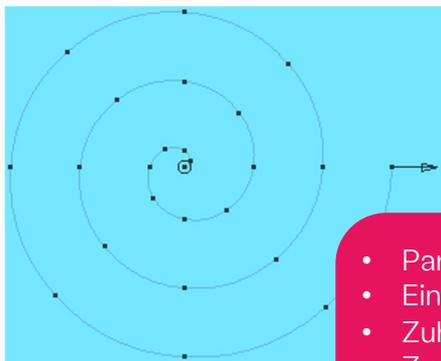
## Was ist ein Spiraldialog?

- David Bohm(1917 – 1992) US-amerikanischer Quantenphysiker und Philosoph
- Spiraldialog ist ein Gesprächsformat, dass in mehreren Runden bei gleichbleibender Reihenfolge der Sprechenden ein Thema vertieft.
- Dialog (griechisch von Dia = durch, Logos = Wort) hat für Bohm die Bedeutung eines „freien Sinnflusses“. Es geht also um Partizipation, miteinander denken, sich beteiligen, um Teilhaben am Ganzen – im Unterschied zur Diskussion (lateinisch von discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen)
- Dialog bestimmte Form der Kommunikation, um gemeinsam zu denken, miteinander Lösungen zu erkunden

28.03.2023

kep.workshop #4

## Was ist ein Spiraldialog?



- Partizipation
- Einbringen
- Zuhören
- Zusammen denken
- Teilhabe am Ganzen

1. Ideen,  
Ansätze,  
Aspekte

Nacheinander /  
gleichbleibende  
Reihenfolge

2.  
Strukturen  
und  
Voraus-  
setzungen

3.  
Ergän-  
zungen,  
Vertiefun-  
gen

+ Stillarbeit

28.03.2023

kep.workshop #4

## Grundregeln der Kommunikation



28.03.2023

kep.workshop #4

## Einführung ins Thema:

# Öffnung der Kultureinrichtungen: Personal und Organisation

## Impuls zum Thema: Warum wichtig für kulturelle Teilhabe und andere Themen?



28.03.2023

kep.workshop #4

© P. Föhl

## Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews

Die Expert:innen bezogen sich bei ihren Erläuterung zu kultureller Teilhabe sehr häufig auf den Aspekt von Diversität und Vielfalt. Diesen reflektierten sie auf drei Ebenen:

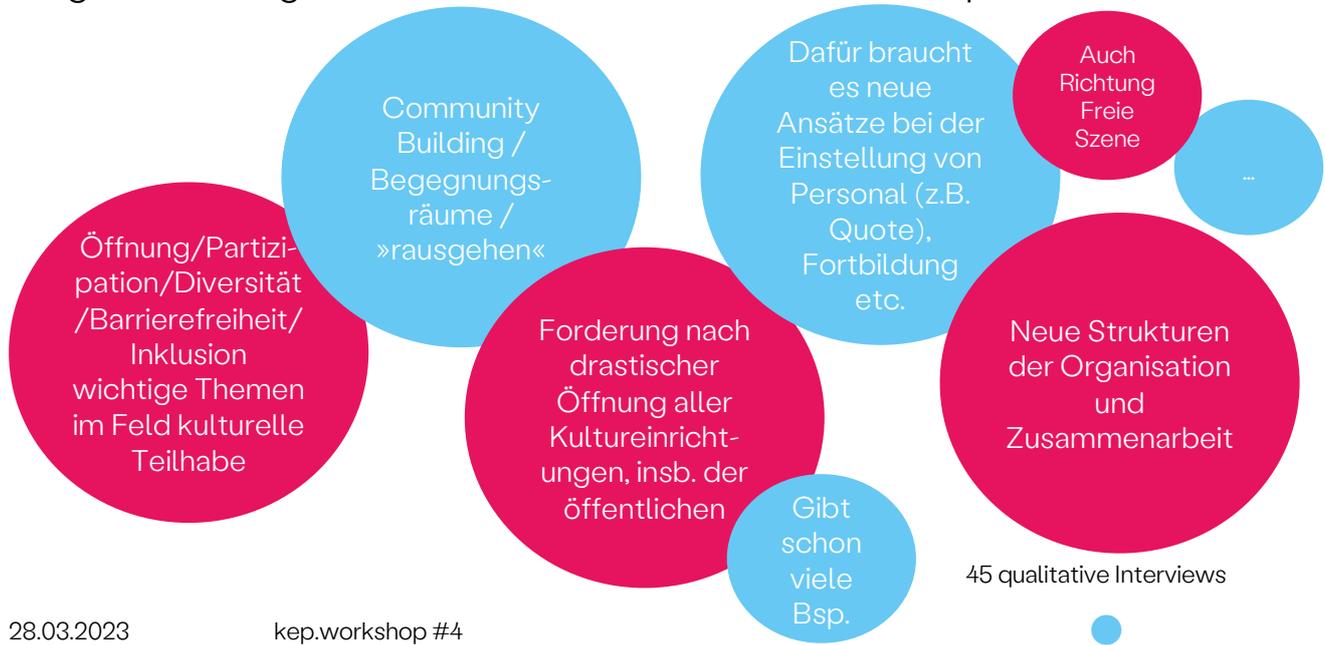
- Diversität in der Produktion (Teilhabe an Kunst- und Kulturproduktion):
  - große Einrichtungen sollten sich noch stärker gegenüber der freien Szene öffnen (gibt es zum Teil schon)
  - Teilhabe von Künstler:innen müsse sich in der Kulturförderung noch stärker widerspiegeln.
  - Zugänglichkeit verschiedener Szenen zu Ressourcen sei wichtig.
  - Es brauche Raum für Experiment.
- Diversität im Personal:
  - Vielfalt nach innen abbilden
  - Diversität von Personal und Konzepten
  - neue Organisationsstrukturen und Leitungsformen

45 qualitative Interviews

28.03.2023

kep.workshop #4

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Expert:inneninterviews



28.03.2023

kep.workshop #4

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Fokusgruppen



28.03.2023

kep.workshop #4

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der Online-Umfrage

Stärken der Frankfurter Kulturlandschaft: Schwerpunktthemen
1. Kulturangebot (436 Zitate)
2. Kulturlandschaft (394 Zitate)
3. Kulturförderung (102 Zitate)
4. Kulturakteur:innen (57 Zitate)
5. Vernetzung (43 Zitate)
6. Kulturpublikum (40 Zitate)
7. Kulturelle Teilhabe (37 Zitate)
8. Sichtbarkeit (33 Zitate)
9. Diversity (31 Zitate)
10. Kooperation (29 Zitate)

191 Zitate, darunter die häufigsten Ausprägungen in absteigender Reihenfolge:	
1. Unterstützung bei technischer Umsetzung	6. analoge/digitale Ansätze
2. Ausstattung/Infrastruktur	7. Medienpräsenz Kunst/Kultur
3. Know-how/Fortbildung/Coaching/Beratung	8. Equipment-Pool
4. Personal	9. digitale Kommunikation (Publikum)
5. Plattform für Kunst/Kultur	10. Budget

Tabelle 40: Schwerpunktthema Ermöglichen, Frage 7 (N=191).

...

Tabelle 2: Schwerpunktthemen bzw. Cluster, Frage 1 (N=1083).

N = 310

28.03.2023

kep.workshop #4

Ausgewählte Ergebnisse zum Thema im Rahmen der kep.labs



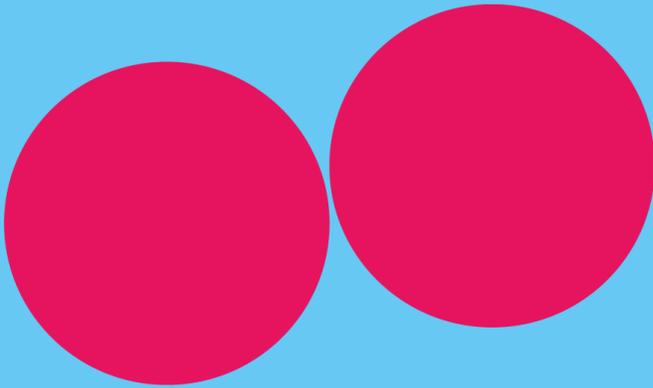
Fragebögen  
und Aufkleber  
3 Orte

28.03.2023

kep.workshop #4



# Leitfragen des Workshops



## Untergruppe/Breakout-Room A:

- Welche Ansätze wären aus Ihrer Sicht geeignet, die Diversität des Personals in den Kultureinrichtungen zu steigern?



## Untergruppe/Breakout-Room B:

- Wie könnte aus Ihrer Sicht eine »Willkommenskultur« gegenüber einer vielfältigen Stadtgesellschaft in den Kultureinrichtungen gestärkt und ausgebaut werden?



## Untergruppe/Breakout-Room C:

- Welche Aspekte sollte eine Organisationsentwicklung der Kultureinrichtungen umfassen, um Zukunftsthemen wie Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit strukturell noch stärker in den Einrichtungen zu verankern?



## Untergruppe/Breakout-Room D:

- Inwiefern könnten Kooperationen und Vernetzung zwischen verschiedenen Kultureinrichtungen zu einer programmatischen Öffnung und Weiterentwicklung beitragen? Welche Ansätze wären hier aus Ihrer Sicht ggf. geeignet?

## Hinweis für die Gruppenarbeit:

- Bitte benennen Sie Ihre Ideen möglichst konkret
- Bitte beziehen Sie sich auf Frankfurt am Main und formulieren Sie Ideen für die Frankfurter Kulturlandschaft – bitte keine allgemeinen Vorträge!