

HOW TO

In die Transformation führen

Ein Leitfaden des Zentrums für
Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg



Dies ist die dritte Ausgabe der Reihe HOW TO. Sie zeigt, wie Führungskräfte Transformationsprozesse an ihren Kultureinrichtungen erfolgreich initiieren und zum Laufen bringen können.

Und das ist ein HOW TO: ein Leitfaden, der Ihnen als Einstiegshilfe in ein Thema oder eine Idee praxisorientierte Hinweise an die Hand gibt. Hier präsentieren wir Vorschläge, beantworten konkrete Fragen und stellen Beispiele vor – aus der Praxis für die Praxis. Wir wollen zum Nachmachen anregen und einen Beitrag zur Vernetzung von Einrichtungen und Kolleg*innen leisten, die am Thema arbeiten. Vernetzung von Einrichtungen und Kolleg*innen leisten, die am Thema arbeiten.

NR⁰³

Einleitung	4
In die Transformation führen	6
Aus der Praxis	
• Neue Räume beziehen – neue Räume eröffnen	26
• Perspektiven wechseln – Verständnis füreinander entwickeln	40
• Strukturen überprüfen – Diversity stärken	54
• Notwendigkeit spüren – in Transformation führen	64
Tipps für die Umsetzung	36
Checkliste	50
Fazit	74

- Einleitung

HOW TO – In die Transformation führen

Alle Kultureinrichtungen sind in einem strukturellen und inhaltlichen Wandel begriffen: Sie reagieren laufend auf ihre sich verändernden Rahmenbedingungen, Anforderungen und Themen. Ihre Umgebungsgesellschaften transformieren sich genauso wie die Bedarfe ihres aktuellen und zukünftigen Publikums. Der internationale Museumsrat ICOM definiert die Aufgaben und Arbeitshaltung von Museen [↗] folgendermaßen: „Öffentlich zugänglich, barrierefrei und inklusiv, fördern Museen Diversität und Nachhaltigkeit. Sie arbeiten und kommunizieren ethisch, professionell und partizipativ mit Communities.“ Viele Theater, Soziokulturelle Zentren und Orchester haben sich Ähnliches auf die Fahnen geschrieben. Um diese Ziele zu erreichen, ist in den meisten Kulturinstitutionen ein grundlegender Transformationsprozess gefragt.

DR. BIRTE WERNER

Leiterin des Zentrums für
Kulturelle Teilhabe Baden-
Württemberg, Juni 2026

Was ist grundsätzlich wichtig, wenn ein Transformationsprozess ansteht und erste Schritte zu gehen sind? Wie setzt man die Prozessarchitektur gut auf, wen beteiligt man wann und wie, wie hält man den Prozess am Laufen? Und ist das auch ohne Unterstützung von außen, „in Eigenregie“, zu schaffen, wenn eine externe Prozessbegleitung nicht möglich oder erwünscht ist? In diesem HOW TO gibt die erfahrene Prozessbegleiterin und systemische Coachin Christina Barandun Ihnen einen praktischen Fahrplan und konkrete Tipps dazu an die Hand.

Wir haben vier Leitungspersonen aus Baden-Württemberg um einen Einblick in ihre Arbeit gebeten: Karin Becker (Intendantin des **Theaters Konstanz**), Dr. Torben Giese (Direktor des **StadtPalais – Museum für Stuttgart**), Cora Maria Malik (Geschäftsführerin des Kulturhauses **Karlstorbahnhof** in Heidelberg) und Prof. Dr. Eckart Köhne (wissenschaftlicher Direktor des **Badischen Landesmuseums Karlsruhe**). Wir fördern ihre Arbeit mit unseren laufenden Programmen

HOW TOs entdecken [↗]

»Weiterkommen!« [↗] und »Dranbleiben!«, „Kurswechsel Kultur – Netzwerk. Richtung. Inklusion.“ [↗] sowie unserem jüngsten Programm, dem bundesweit ersten „Diversity Audit Kunst & Kultur“ [↗]. Nicole Amsbeck, Expertin für Veränderungsprozesse in Kunst, Kultur und Gesellschaft, hat für uns mit ihnen gesprochen.

Wir hoffen, das HOW TO „In die Transformation führen“ bietet Ihnen passgenaue Unterstützung für Ihre Arbeit und wünschen Ihnen inspirierende Lektüre! Wir freuen uns, wenn Sie sich mit Feedback oder Fragen an uns wenden. •

- In die Transformation führen

Was heißt Transformation?

AUTORINNEN

NICOLE AMSBECK

verbindet künstlerische Praxis, Führung und systemische Organisationsentwicklung. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Leitung von Teams und der Gestaltung institutioneller Veränderungsprozesse. Ab September 2026 leitet sie das Städtische Bühnenhaus Wesel.



CHRISTINA BARANDUN

ist systemische Kultur- und Organisationsberaterin, Moderatorin, Trainerin und Coachin für Kulturbetriebe. Sie begleitet Ensembles, Organisationen und Stakeholder*innen in der Kulturlandschaft bei der Entwicklung von Zielen, Visionen, Kommunikation und Organisation.



Wir sind bereits mitten in der Transformation. Schauen wir zurück auf die letzten zehn Jahre, ist es erstaunlich, was sich in der Kulturlandschaft alles geändert hat: Bewusstsein für Diversität und erste strukturelle Änderungen, professionelle Führungskräfte- und Organisationsentwicklung, Struktur- und Machtdebatten mit konkreten Folgen, Stärkung der Vermittlungs- und Publikumperspektive.

Dabei ist Transformation im Grunde nichts Besonderes, ganz im Gegenteil.

Transformation ist ein hochtrabender Begriff für tagtägliche Veränderung auf allen Ebenen: bei uns selbst, in unseren Körpern, Gedanken und Erfahrungen, durch wachsende Fähigkeiten oder Einschränkungen, die unsere Handlungsmöglichkeiten verändern – oder eben, auf Kulturorganisationen bezogen, Wandel auf inhaltlicher und organisationaler Ebene, aufgrund veränderter Wertvorstellungen, Erwartungen und Trends bei Trägern, Zielgruppen und den Kulturschaffenden selbst.

Diese organischen Transformationen der letzten Jahre finden dank vieler kleiner Schritte und einzelner Impulse, dank erfolgreicher und gescheiterter Projekte kontinuierlich statt. Eine große Erkenntnis aus dem Rückblick ist dabei: Neben impulsgebenden disruptiven Momenten ist es vor allem der Fokus auf kleine Schritte von verschiedenen Seiten, auf Vernetzung und Wissenstransfer und geduldiges, nachhaltiges Arbeiten, das kontinuierlich für Veränderung sorgt, die nicht überfordert.

In diesem Sinne möchten wir in diesem HOW TO Impulse für einen Einstieg in einen organischen Transformationsprozess bieten, der als gemeinsamer kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsweg gestaltet ist. Von Moment zu Moment gilt es dabei zu erspüren, was ein guter organischer nächster Schritt ist, der für alle in der sich wandelnden Organisation stimmig ist. Dieses HOW TO richtet sich an alle Führungskräfte und Mitarbeitenden, die sich für Transformation in ihrem Betrieb einsetzen möchten und die wir im Folgenden Transformationsagent*innen nennen. Unabhängig von den Zielen, die für jede Kulturorganisation unterschiedlich sind und sein müssen, gibt es einfache Tools und Strukturen für einen erfolgreichen, nachhaltigen Transformations- oder Change-Prozess. Wichtig ist uns dabei, eine Organisation weder zu überfordern noch durch zu schnelle Schritte und sich beschleunigende Erwartungen Transformationsfrust herbeizuführen.

Bevor wir einsteigen, hier einige Grundgedanken, die Transformationsagent*innen helfen können, Ereignisse besser einzusortieren und gelassener mit Herausforderungen umzugehen:

WIDERSTANDSARBEIT IST NORMAL

„... in beiden Fällen wird man auf Schwierigkeiten, zähe Momente, Emotionen und Widerstände stoßen.“

Ob der Anlass zur Transformation positiv ist (hin zu einem Ziel) oder negativ (weg von einem Problem oder Konflikt), in beiden Fällen wird man auf Schwierigkeiten, zähe Momente, Emotionen und Widerstände stoßen. Wer dies von Anfang an mit einkalkuliert, ist nicht so leicht enttäuscht oder demotiviert, sondern weiß um die optimistische Hartnäckigkeit, die notwendig ist, um nach und nach in kleinen Schritten Veränderungen zu erzielen.

Der Begriff „Transformation“ wird von Menschen unterschiedlich bewertet.

Die einen sind von Transformation fasziniert und nehmen sie als Chance, Energiebringerin und lustvollen Motivationsschub wahr. Andere reagieren ängstlich, verschlossen, bremsend oder gar panisch. Das macht eine gemeinsame Transformation in dem oft komplexen Gefüge einer Kulturorganisation herausfordernd. Dies gilt umso mehr, je größer der Betrieb und je vielfältiger die unterschiedlichen Berufsgruppen und individuellen Anforderungen sind. Die Kunst liegt darin, verschiedene Transformationsgeschwindigkeiten sinnvoll miteinander zu verbinden, besonders in den ersten Monaten, in denen der Prozess aufgegleist wird und alle abgeholt werden müssen.

WANDEL WIRD LEICHTER AKZEPTIERT,
WENN ER ALS SINNVOLL UND ANSCHLUSSFÄHIG
ANGESEHEN WIRD

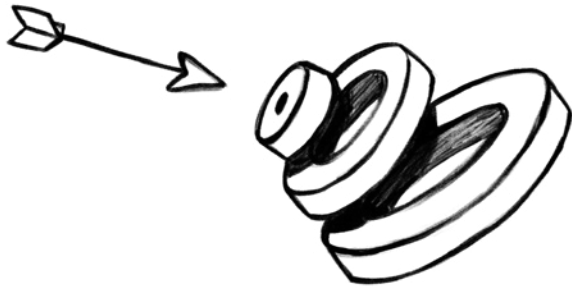
Es ist entscheidend zu kommunizieren, dass die Transformation an das Bisherige anknüpft und sich die Kernaufgabe der jeweiligen Kulturorganisation nicht ändert: Die Transformation trägt die Organisation lediglich in eine neue Zeit mit ihren neuen Anforderungen und baut auf Ressourcen auf, die bereits vorhanden sind. So entsteht ein beruhigendes Gefühl von Sicherheit und Orientierung; im Umgang mit der Veränderung können so alle sagen:

„Ich verstehe, warum ich
mich auf den Weg mache.“

Daher sind kontinuierliche Kommunikation sowie sinnstiftende und kontextaufzeigende Narrative so entscheidend. ●

- In die Transformation führen

Einen Transformationsprozess aufsetzen



Im Vorfeld eines Transformationsprozesses gilt es, einiges zu klären: Was ist das Transformationsziel und was die geplante Strategie? Wer gibt den Auftrag und wer ist verantwortlich für den Prozess? Was sind Wünsche und Erwartungen der einzelnen Initiator*innen an den Prozess? Wie kann man die von der Transformation Betroffenen von Anfang an einbeziehen? Wie sichert man die Prozessstruktur? Im Folgenden schauen wir uns diese Punkte genauer an.

Vision, Strategie und Umsetzung

Ein Transformationsprozess braucht eine übergeordnete Vision, die möglichst greif- und sichtbar ist und auf positiven Ressourcen und anschlussfähigen Erfahrungen aufbaut. Für die konkrete Umsetzung ist es wichtig, diese Vision in einer Strategie zu konkretisieren, mit „smarten“ Zielen, Teilzielen, zeitlichen Meilensteinen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Je besser die einzelnen Aufgaben definiert sind, desto besser kann man abschätzen, wie viel Zeit und Geld sie benötigen, wie man diese Ressourcen sinnvoll priorisiert, welche Aufgaben sich leicht lösen lassen, um schnelle Erfolge zu erzielen („quick wins“), und was länger braucht.

„Wer langfristig und kurzfristig umzusetzende Aufgaben gut kombiniert ...“

... hat regelmäßig Erfolge und erhält damit Durchhaltevermögen, Motivation und das Narrativ eines gewinnbringenden Prozesses. Vor allem ist es wichtig, Ziele und Strategie

regelmäßig zu hinterfragen und anzupassen, wenn interne und externe Einflüsse neue Umstände schaffen. Auch das gehört zur Gewohnheit von Transformation: die geplante Transformation umzuplanen.

Auftrag klären

„Vision und Strategie alleine reichen nicht.“

Für einen Transformationsprozess braucht es einen Auftrag. So legitimieren Entscheidungsträger*innen den Prozess. In einem hierarchischen Betrieb ist es nützlich, wenn eine Führungskraft oder sogar die Betriebsleitung den Auftrag vergibt und die Transformation damit eine Chef*innensache ist. Die Wahrscheinlichkeit ist dann höher, dass genügend Ressourcen, Verständnis und Unterstützung vorhanden sind. Wer in einem hierarchischen Betrieb eine Veränderung als Graswurzelbewegung von unten starten möchte, sollte entsprechend versuchen, Lobbyarbeit nach oben zu betreiben und einen klaren Auftrag „von oben“ zu bekommen. Ohne Auftrag bleibt die Veränderung

eine „Privatsache“ der Person, im besten Fall ein positiver individueller Impuls, der als Vorbild dienen kann, schlimmstenfalls wird es als Aufmüpfigkeit und Zersetzung gesehen und führt zu Gegenwehr von oben.

In freien Gruppen, Ensembles, Initiativen und ähnlichen Verbänden, die sich selbst organisieren, bedarf es ebenfalls eines Auftrags, der hier gemeinsam beschlossen worden sein sollte.

Auftragsklärung

- ☐ Was ist der Auftrag genau?
Was soll transformiert werden?
- ☐ Wem genau ist die Verantwortung und „Macht“ übertragen worden, diesen Prozess zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten?
Und wie weit reichen diese?
- ☐ Was sind die Hintergründe für den Auftrag und welcher Anreiz steckt dahinter (Herzensprojekt oder politische Notwendigkeit)?
- ☐ Wer bekommt den Auftrag und wie weit reichen die Kompetenzen dieser Person?

Denn hier ist es nicht die Führungskraft oder die Betriebsleitung, sondern das Kollektiv als Ganzes, das den Auftrag für eine Veränderung gibt oder einzelne Personen beauftragt. Wenn Einzelpersonen eigene Ideen umsetzen und sich nicht den Auftrag abgeholt haben, kommt es auch in selbst organisierten Gruppen zu Gegenwehr und Widerstand – auch wenn man inhaltlich einverstanden gewesen wäre: Wenn die Auftragsvergabe nicht stattgefunden hat, kann die Aktion als zu eigenmächtig angesehen werden. Insofern: Erst ein klarer, legitimer Auftrag schenkt einem die Macht, etwas zu verändern!

Prozessleitung & Transformationsgruppe

Für Transformationsprozesse ist es sinnvoll, eine eigens für diesen Prozess verantwortliche Person zu benennen: einen Motor des Prozesses. Diese Person muss keine externe Begleitung sein. Mittlerweile gibt es viele Menschen in Kulturorganisationen, die sich in Prozessbegleitung weitergebildet haben und interne Ressourcen für Transformationsprozesse darstellen. Wer allerdings einen Prozess intern aufsetzt, sollte die verantwortliche Person zeitlich entlasten oder jemanden für den Prozess zusätzlich einstellen.

„Viele Transformationsprozesse versanden, weil bereits ausgelastete Personen sie als Zusatzaufgabe bekommen.“

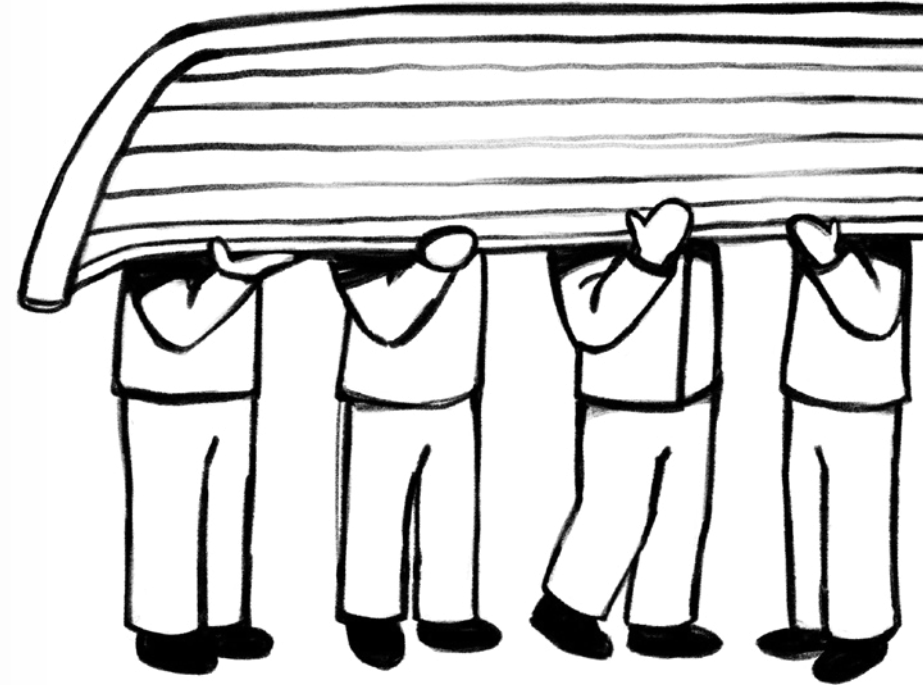
Als Unterstützung für die Prozessleitung hat sich in der Praxis eine Transformations- oder Steuerungsgruppe als hilfreich erwiesen, die sich idealerweise aus Vertretenden aller Perspektiven des Betriebs zusammensetzt. Diese Personen dienen ebenfalls als Transformationsagent*innen, die das Ohr am Betrieb haben und direkt auf Fragen, Ängste und Wünsche reagieren können. Sie sind das Gesicht der Transformation im Betrieb.

Ins Boot holen: Wer sind die Stakeholder*innen?

Gelungene Transformationsprozesse beachten von Anfang an alle Stakeholder*innen. Das sind Personen, die von der Transformation betroffen sind oder denen die Auswirkungen der Transformation am Herzen liegen. Die Stakeholder*innen mitzunehmen und einzubinden, ist zwar zu Beginn oft mühsam und erfordert viel Kommunikationsaufwand. Allerdings verbessern sich oft die Ergebnisse des Prozesses, wenn alle Perspektiven mitgedacht werden, und der Transformationsprozess wird eher angenommen, wenn alle sich einbezogen fühlen.

Stakeholder*innen

- ☐ Welche internen und externen Gruppen sind wie von der Transformation betroffen?
- ☐ Wann und wie erzählen wir ihnen von den geplanten Veränderungen?
- ☐ Wie sehr wollen wir sie einbinden?
- ☐ Wenn sie nur informiert werden sollen: wann, wie und wie häufig?
- ☐ Wie gehen wir mit Widerstand bei ihnen um?



Kommunikationsstruktur

Neben Vision, Strategie und Prozessverantwortlichen braucht es für einen nachhaltigen Prozess eine zuverlässige Kommunikationsstruktur: Besprechungsformate, Informationskanäle und Wissensmanagement.

Hierbei ist auch ein gutes On- und Offboarding von Mitgliedern der Transformationsgruppe gemeint, also das Einbinden von neuen Mitgliedern und die Wissenssicherung von scheidenden Mitgliedern. Eine Kommunikationsstruktur, auf die man sich verlassen kann, bietet die Sicherheit und den Rahmen, um die kontinuierliche Veränderung verlässlich zu managen. ●

„Es braucht für einen nachhaltigen Prozess eine zuverlässige Kommunikationsstruktur.“

Kommunikationsstruktur

- ☐ Wann trifft sich wer wie oft?
- ☐ Wer führt wie Protokoll?
- ☐ Wie behält man die Übersicht und sichert Wissen? Gibt es eine geteilte Plattform? Wie sehen die Ablagesysteme aus?
- ☐ Wie kommuniziert die Gruppe untereinander?
- ☐ Wie informieren wir neue Mitglieder, die der Gruppe beitreten?
- ☐ Wie erhalten wir das Wissen von Mitgliedern, die aus der Gruppe austreten?
- ☐ Wie sieht die Informationsstrategie ins Umfeld (beispielsweise zu Kolleg*innen, externen Stakeholder*innen etc.) aus? Wann informieren wir wen wie?

- In die Transformation führen

Einen Transformationsprozess am Laufen halten

Nach dem Einstieg, der durchaus Monate dauern kann, ist die wichtigste Aufgabe der Transformationsagent*innen, den Prozess am Laufen zu halten und ihm Energie zuzuführen, wenn er zu versanden droht. Oft muss eine Organisation erst gezielt eingesezte Veränderung erlernen und sich aus dem Denkmuster „Wir haben es immer so gemacht“ lösen.

Gerade zu Beginn sollten die Termine für Transformationstreffen und Informationsveranstaltungen hartnäckig eingehalten werden. Ebenso wichtig ist es, dass möglichst schnell erste, wenn auch kleine Erfolge erzielt werden. So wird der Transformationsprozess zu einer positiv besetzten Gewohnheit.

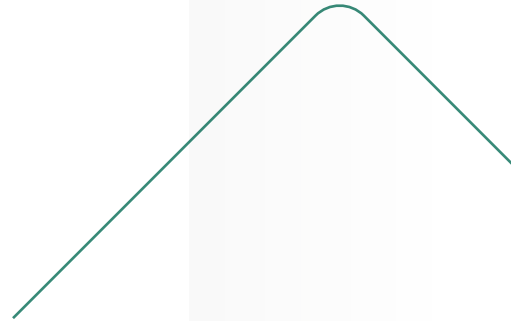
Diese Gewohnheit lässt sich mit dem einfachen Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterstützen: Plan, Do, Check, Act – nach dem Planen folgt jeweils die Umsetzung, dann die Evaluation und die Festlegung der daraus resultierenden Konsequenzen; dann geht es mit dem nächsten Schritt wieder von vorn los.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



Tipp: Nicht in die Perfektionsfalle tappen, sondern sich im Team mit kleinen Schritten stetig verbessern – lösungsorientiert!

Wer diesen Kreislauf bewusst in kurzen Abständen pflegt, sorgt für regelmäßige Feedbackschleifen und kann bei aufkommenden Schwierigkeiten sofort reagieren. So bleibt man nah an den tatsächlichen Prozessen und transformiert nicht an der Realität vorbei.



Kontinuierliche Kommunikation

Gelungene Transformationsprozesse leben von einer stetigen Kommunikation, einem kontinuierlichen Dialog mit allen Stakeholder*innen. Für diese Strategie braucht es Narrative, die die Beteiligten und Betroffenen emotional abholen, die Veränderung in sinnhafte Zusammenhänge stellen und Argumente für die Transformation liefern. Diese Narrative lassen sich in einer sogenannten Change Story festhalten. Diese bedenkt idealerweise alle Widerstände im Vorfeld mit, macht die Dimensionen deutlich, motiviert und zeigt Verständnis für die Herausforderungen beim Wandel. Die Kernaussagen können beispielsweise auf einem Plakat zusammengefasst oder im Intranet und bei Personalveranstaltungen immer wieder ins Gedächtnis gerufen werden.

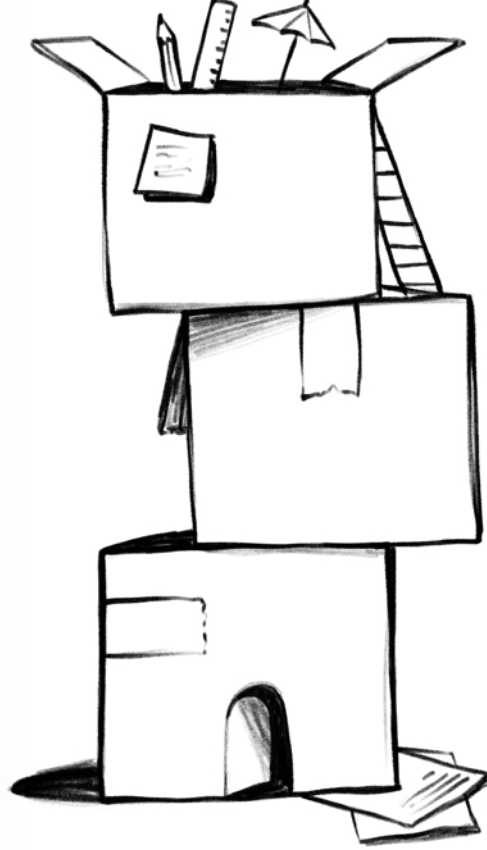
Transformationsnarrativ als Change Story

- ☐ Lage/Anlass für Veränderung: Wo stehen wir als Kulturschaffende & -unterstützer*innen?
- ☐ Nutzen, Chancen, „big opportunities“: Wofür und an welchen Stellen müssen wir uns ändern?
- ☐ Ziel/Vision: Wohin führt die Veränderung?
- ☐ Weg/Maßnahmen: Wie können wir die neue Situation erreichen?
- ☐ Positive und negative Konsequenzen: Was bedeutet das für die Betroffenen?
- ☐ Bewahrungsziele: Was bleibt wie vorher?

Diese Change Story fungiert als Grundlagendokument für den internen Gebrauch, das alle Transformationsagent*innen in den diversen Gesprächen und Treffen nutzen können. ●

Neue Räume beziehen – neue Räume eröffnen

mit Cora Malik,
Karlstorbahnhof Heidelberg



Wie ein soziokultureller
Betrieb gelebte Offenheit in
Struktur übersetzt.



CORA MALIK (CM)

Cora Maria Malik ist Geschäftsführerin des Kulturzentrums Karlstorbahnhof in Heidelberg. Sie ist seit mehr als 20 Jahren als Kulturmanagerin und in der kulturpolitischen Kommunikation tätig. Ihr Schwerpunkt ist diversitätssensible und machtkritische Kulturarbeit.

Welcher Impuls hat dazu geführt, dass Sie gesagt haben: Wir wollen es anders machen als bisher?

CORA MALIK Der erste Impuls war der Umzug. Der Karlstorbahnhof sollte in größere Räume in der Heidelberger Südstadt ziehen. Wenn man umzieht, ist das ein perfekter Zeitpunkt, um sich zu fragen: Was nehmen wir mit, was lassen wir zurück, was kommt neu dazu? Dazu kam ein Generationswechsel. Meine Vorgängerin hatte das Haus über zwanzig Jahre geleitet und zu einer vielbeachteten Institution in Heidelberg gemacht.

„Sind wir tatsächlich offen genug?“

Und dann kam ich und brachte natürlich auch mein eigenes Verständnis von Kulturarbeit mit.

Für mich ist das, Teilhabe nicht als Zusatz zu sehen, sondern als Grundhaltung, die alle Entscheidungen durchzieht – Programme, Kooperationen, Räume und die Frage, wer mitmachen kann. Ich habe gesehen, dass viele Dinge in diesem Haus schon da waren: die Afrikatage oder das Queer Festival zum Beispiel. Beides war aus der Eigeninitiative einzelner Kolleg*innen gewachsen. Für mich war dann wichtig, auch als Institution zu sagen: Wir gehören da zusammen, wir ermöglichen uns das gegenseitig.

Ganz konkret war bei uns der Raum ein Thema. Soziokultur lebt davon, dass viele Vereine, Initiativen und Kollektive unter einem Dach mitwirken. Mit dem Umzug stellte sich deshalb sehr schnell die Frage: Wer nimmt sich diesen Platz – und wem geben wir ihn? Und damit stellte sich die eigentliche Frage: Sind wir tatsächlich offen genug? Wo produzieren wir selbst Ausschlüsse?

CM Für mich zieht sich Kulturelle Teilhabe durch das ganze Haus. Das sind bei uns Fragen von Programm, Personal und den Strukturen, in denen wir arbeiten. Welche Künstler*innen werden gebucht? Mit welchen Initiativen nehmen wir Kontakt auf? Welche Grafiker*innen, Techniker*innen oder Köch*innen arbeiten frei bei uns mit? Auch daran zeigt sich, wie offen ein Haus wirklich ist. Kultureinrichtungen rekrutieren personell oft aus einer sehr kleinen Bubble. Auch das wollten wir hinterfragen.

Welche Rolle spielt Kulturelle Teilhabe im Veränderungsprozess?



Was waren die ersten Schritte?

CM Eine Förderung des Forums der Kulturen Stuttgart bot ein Qualifizierungsprogramm an. Wir haben uns angemeldet, und damit hat unsere Reise begonnen. Wir haben zwei externe Prozessbegleiterinnen dazugeholt, Gośka Soluch und Jamila Al-Yousef, die uns strukturiert durch die Arbeit geführt haben. Dabei ging es zunächst darum zu verstehen, was wir eigentlich tun, was das im Kontext diskriminierungskritischer Kulturarbeit bedeutet und wo unsere Spielräume liegen.

Den Prozess haben wir während Corona gestartet – das gab uns etwas mehr Luft. Wichtig war, Wahrnehmung und Wirklichkeit stärker miteinander abzugleichen: Wie offen ist unsere Struktur eigentlich wirklich? Gemeinsame Ziele haben wir in einem Code of Conduct festgehalten. Früh haben wir außerdem ein Netzwerk aufgebaut: Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, die man bei konkreten Vorfällen oder Fragen ansprechen kann. Dazu kamen strukturelle Schritte: ein Antirassismustraining und ein Privilegiencheck für das gesamte Team. Die neue Sparte Community Arts, die wir gleichberechtigt neben alle anderen gestellt haben.

Sie steht für sich und arbeitet mit den anderen Sparten zusammen. Mit der Veranstaltungsreihe „Moving Mondays“ öffneten wir unsere eigenen Weiterbildungsthemen nach innen und außen – für Kolleg*innen und Publikum, etwa zu Humor und Satire, Inklusion oder Hass im Netz. Weil der Karlstorbahnhof auch ein Haus mit Clubstruktur und Nachtleben ist, kam früh ein Awareness Team für Clubveranstaltungen dazu. Später sind daraus weitere Strukturen entstanden: klarere Verantwortlichkeiten, verschiedene Arten von Teambesprechungen, eine Beschwerdestelle, Onboarding-Prozesse für neue Mitarbeitende.



Was waren die größten Herausforderungen?

CM Unterschiedliche Wissensstände und Geschwindigkeiten. Wenn die eine Seite schneller mehr will als die andere, kann das zum Kippunkt werden. Was für die eine Person ein kleiner Schritt ist, ist für jemand anderen ein Riesenschritt. Auch das anzuerkennen, ist wichtig und nicht leicht. Wir haben diese Strukturarbeit an vielen Stellen auf das bestehende Team draufgesetzt. Rückblickend hätten wir dafür mehr zeitliche Ressourcen freigeben müssen.

CM Wir haben sehr viel an Offenheit dazugewonnen. Viel mehr Leute sprechen uns an und wollen Dinge gemeinsam mit uns machen. Mit dem Umzug hat sich auch die Wahrnehmung des Hauses verändert; Sozio-kultur wird nicht mehr nur in einer Ecke gesehen. Der Karlstorbahnhof ist sichtbarer geworden und präsenter in der Stadt. Das wird vom Publikum gesehen, das wird von der Politik gesehen und das merken auch die Kolleg*innen im Haus.

Wo hat sich das Haus verändert?

„Wir haben sehr viel an Offenheit dazugewonnen.“

Gleichzeitig haben wir gelernt: Ein Programm lässt sich vergleichsweise schnell diversifizieren, damit ist aber noch keine nachhaltige Veränderung erreicht. Die eigentliche Arbeit liegt darin, Strukturen, Routinen und Zuständigkeiten mitzubewegen.

Wir sind heute sprechfähiger. Es fällt uns leichter, Fehler zuzugeben – das heißt: auszusprechen, was passiert ist, und dann daraus in eine Handlung zu kommen. Dinge anzusprechen, ist nur die halbe Miete. Es geht darum zu sagen: Wie lösen wir das? Braucht es Gespräche, Mediation, Abstand? Wenn ein Fehler passiert, ist er passiert. Die Frage ist nur: Was nehmen wir fürs nächste Mal mit? Und dann gab es einen Moment, den ich nicht erwartet hatte: Dass Menschen schreiben, sie wollen bei uns arbeiten, weil sie wissen, dass wir diskriminierungskritisch sind. Da merkt man, dass sich nicht nur intern etwas verändert, sondern auch im Vertrauen, das uns von außen entgegengebracht wird.

„Man kann das nicht allein in einem geschlossenen Team machen.“

CM Den Prozess von außen begleiten zu lassen. Man kann das nicht allein in einem geschlossenen Team machen. Wir hatten externe Prozessbegleitung und dazu ein Leitungsscoaching. Das hat mir geholfen, gerade weil ich neu in der Geschäftsführungsrolle war.

Und vielleicht ist noch etwas zentral: Offenheit nicht nur einmal zu behaupten, sondern sich immer wieder neu für diesen Weg zu entscheiden. Es ist immer wieder eine Entscheidung für das Vorhaben und für die Gruppe.

Welche Entscheidung war im Rückblick zentral?

Gibt es einen Tipp für andere Einrichtungen?

CM Seid ehrlich zu euch. Man macht sich bei solchen Vorhaben schnell etwas vor. Fragt: An welchem Punkt können wir ansetzen und wo sind unsere Handlungsspielräume? Und dann einfach anfangen. Anfangen, ausprobieren und Expert*innen fragen, wenn man nicht weiß, wie es weitergeht. ●

- Tipps für die Umsetzung

Mit viel Energie in die Transformation

- ☐ Wir erlauben uns eine Eingroove-Phase zu Beginn und leisten viel Überzeugungsarbeit.
- ☐ Wir halten Termine ein!
- ☐ Bevor wir Neues anfangen, gehen wir liegengebliebene Aufgaben an.
- ☐ Aussortieren, Aufräumen, Aufhören, Wegwerfen, Loslassen: Entrümpeln setzt Energie frei.
- ☐ Wir starten mit kleinen Projekten.
- ☐ Wir versammeln eine möglichst gemischte Gruppe mit vielen Perspektiven.
- ☐ In trägen Phasen rufen wir uns den Auftrag gemeinsam in Erinnerung und priorisieren ihn erneut.
- ☐ Wir managen zeitliche, finanzielle und energetische Ressourcen der Transformationsagent*innen.
- ☐ Wir stehen im kontinuierlichen Dialog mit allen Mitarbeitenden.
- ☐ Wir kalkulieren Durststrecken ein und erkennen Frustphasen als Wachstumsphasen.
- ☐ Wir haben Verständnis für die Arbeitsweisen und Bedürfnisse der anderen.
- ☐ Wir feiern unsere Erfolge, vor allem in schwierigen Phasen.



- ☐ Wir fangen einfach an und preschen ohne Absprache vor.
- ☐ Wir verschieben Termine regelmäßig, weil anderes immer gerade dringender ist.
- ☐ Wir diskutieren bei jedem Treffen die To-dos erneut, statt sie abzuarbeiten.
- ☐ Wir versuchen, im Alleingang das Ziel umzusetzen.
- ☐ Wir treffen uns immer ohne die Personen, die letztlich entscheiden müssen.
- ☐ Auch angesichts veränderter Umstände halten wir an inzwischen überholten Zielen fest.
- ☐ Auch wer schon mit der normalen Arbeit am Limit ist, muss natürlich mitmachen.
- ☐ Wir nehmen uns zu viel vor und starten viel zu viele Projekte gleichzeitig ...
- ☐ ... geben aber beim ersten Widerstand desillusioniert auf.
- ☐ Wir erwarten von allen die gleiche Transformationsgeschwindigkeit.
- ☐ Wir ignorieren die Bedürfnisse der Stakeholder*innen.
- ☐ Wir bleiben möglichst abstrakt und werden ja nicht emotional.

So versandet der Prozess ...



Ein Kick-off-Workshop

Für den Einstieg in einen Prozess und zur Klärung der oben genannten Punkte hat sich ein Kick-off-Workshop für die Transformationssteuerungsgruppe bewährt. Hier ein pragmatischer Vorschlag, der sich bereits in einem halben Tag bequem durchführen lässt:

1. Vorstellung des Transformationsziels durch Auftraggeber*in/Leitung
2. Kurzes Brainstorming zur Change Story (mehr dazu siehe S. 24f.), dann Beauftragung einer Arbeitsgruppe zur Vertiefung und Verschriftlichung
3. Bestimmung der Prozessleitung (= „Motor des Wandels“), die die Zeitleiste und gegebenenfalls das Budget kontrolliert
4. Definition einer Kommunikationsstruktur
5. Erstellung einer groben Projektskizze mit Zielen, Unterzielen, Meilensteinen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, dann Beauftragung einer Arbeitsgruppe zur Vertiefung und Verschriftlichung
6. Definition der Aufgaben für das nächste Treffen



Dreiklang- methode

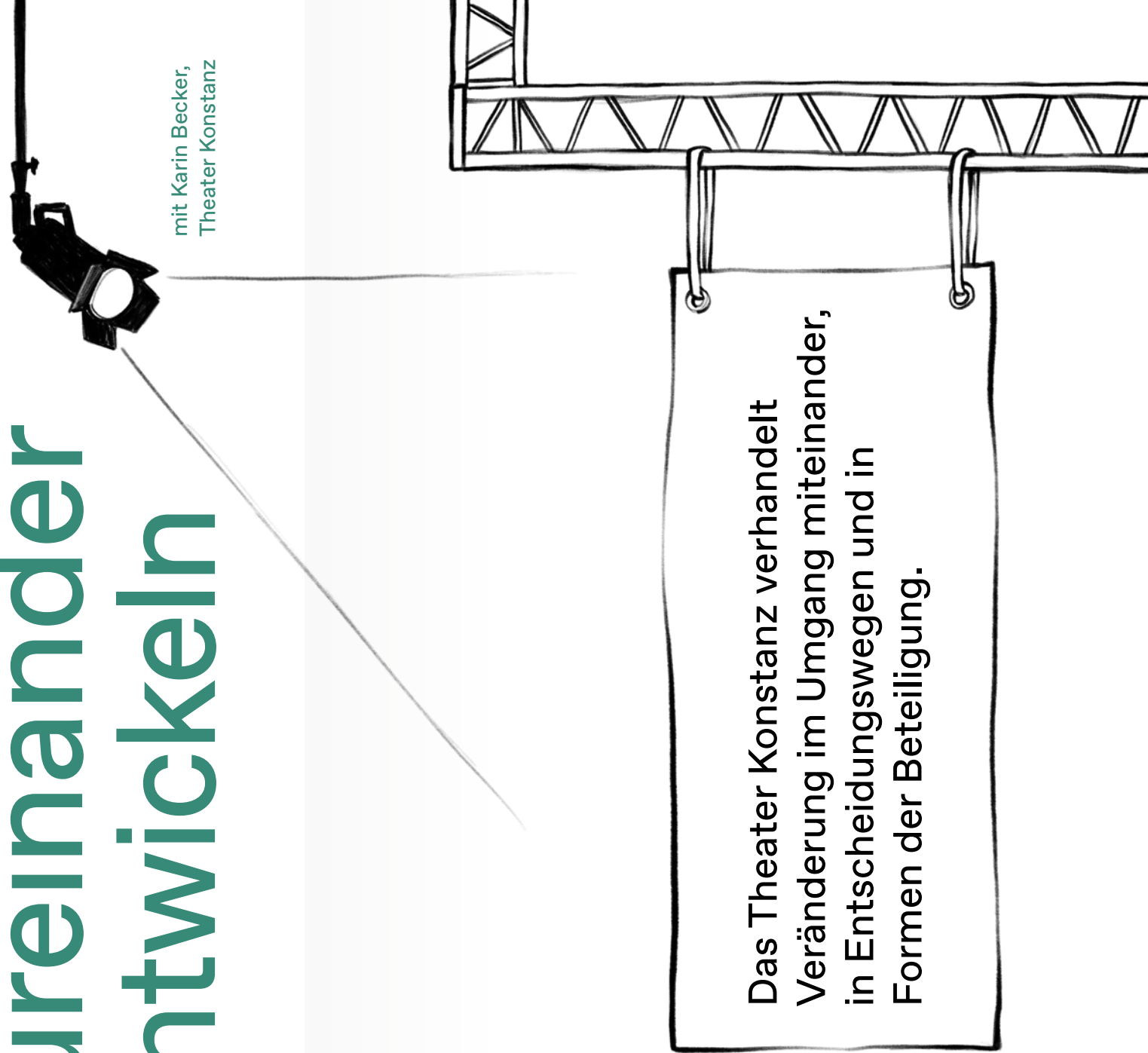
Eine praktische, vielfältig einsetzbare Methode für Evaluations-Workshops im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist der Dreiklang. Er unterstützt Gruppen darin, die Komplexität der oft unübersichtlichen Vielfalt an Themen zu reduzieren und die Themenfelder zu priorisieren. Da insofern nicht nach dem Problem, sondern immer nach einer Veränderung gefragt wird, wirkt er lösungsorientiert.

1. **Ressourcenaktivierung:** Was läuft gut in Bezug auf die Vision?
Wo setzen wir sie bereits um?
Was möchten wir weiter pflegen?
2. **Priorisierung/Fokussierung:**
Welche 2, 3 Dinge wollen wir ändern?
3. **Aktivierung:** Wie machen wir das konkret? Wie werden unsere Zielvorgaben „SMART“: Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert?

Aus: Barandun, C.: Dynamic Safe Spaces, S. 182

Perspektiven wechseln – Verständnis füreinander entwickeln

mit Karin Becker,
Theater Konstanz



Das Theater Konstanz verhandelt
Veränderung im Umgang miteinander,
in Entscheidungswegen und in
Formen der Beteiligung.



KARIN BECKER (KB)

ist seit der Spielzeit 2020/21
Intendantin am Theater Konstanz.
Nach Stationen in Esslingen,
Wien und Stuttgart war sie Produk-
tionsleiterin am Deutschen
Schauspielhaus Hamburg und
Künstlerische Betriebsdirektorin/
Stellvertretende Intendantin am
Schauspiel Hannover. 2015–2019
war sie Künstlerische Betriebs-
direktorin am Thalia Theater.

Theater Konstanz →

Welcher Impuls hat
dazu geführt, dass
Sie gesagt haben:
Wir wollen es anders
machen als bisher?

KARIN BECKER Ich spreche da immer von
einer Wegstrecke, die ich selbst mit ande-
ren zusammen gehe. Ich habe schon einige
Theaterstationen hinter mir und an diesen
Häusern vieles beobachtet, gestritten und
diskutiert. Irgendwann stellt man sich dann
die Frage: Wenn ich selbst in die Position
komme, in der ich wirklich gestalten kann,
was möchte ich unbedingt verändern? Und
was möchte ich nicht mehr?
Als ich hier in die Position gekommen bin,
in der ich selbst entscheiden kann, war diese

Überlegung der erste Schritt. Vor meinem
Start in Konstanz haben wir das auch im
Dramaturgieteam diskutiert. Die Kolleg*in-
nen brachten aus ihren früheren Häusern
ähnliche Erfahrungen mit: Themen, die nicht
behandelt worden waren, und oft auch einen
respektlosen Umgang miteinander. Aus die-
sen Erfahrungen entstand die Notwendig-
keit, Prozesse, Arbeitsstrukturen, Abläufe und
Zugänge zu hinterfragen. Und natürlich
gehört dazu auch die Frage, wie ein Haus
zukunftsfähig bleibt. Wir haben an allen
Theatern Personal- und Fachkräftemangel.
Wir müssen über Publikumsbindung, Pub-
likumsgewinnung und Repräsentation nach-
denken. Das alles gehörte für mich von An-
fang an zusammen.

KB Mich hat interessiert, wie wir die
Mechanismen hinterfragen können, die im
Theaterbetrieb oft einfach weiterlaufen,
weil man sie seit Jahrzehnten so kennt. Es
ging also nicht darum, alles grundsätzlich
zu verwerfen. Aber dieser Schritt des Prüfens
war mir wichtig. Im Kern ging es um den
Umgang miteinander, um Arbeitsabläufe, um
Entscheidungswege und um die Frage, wie
offen ein Haus wirklich ist.

Was wollten Sie kon-
kret verändern, als
Sie die Intendanz
übernommen haben?

Welche Rolle spielte Kulturelle Teilhabe bei dieser Veränderung?

KB Eine große. Für mich ist Kulturelle Teilhabe eine Voraussetzung für das Funktionalisieren eines Theaters. Das heißt zuerst: mit Menschen ins Gespräch kommen und zuhören. Wo liegen Sorgen, wo liegen Ängste, welche Vorschläge haben die Mitarbeitenden? Da gibt es oft sehr viele gute Ideen. Als Intendantin weiß und kann ich nicht alles. Wenn jemand den besten Vorschlag macht und wir gemeinsam finden, dass er trägt, dann ist das doch gut. Kulturelle Teilhabe im Haus selbst bleibt nicht bei einem Bekenntnis, sondern muss sich in konkreten Arbeitszusammenhängen zeigen. Wenn Kolleg*innen aus sehr unterschiedlichen Abteilungen in Projekten mitarbeiten, wird sichtbar, welche Stärken und Perspektiven im Haus vorhanden sind und im normalen Betrieb oft gar nicht aufgerufen werden.

„Für mich ist Kulturelle Teilhabe eine Voraussetzung für das Funktionalisieren eines Theaters.“

KB Wir haben zunächst sehr konkret Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen angesprochen und gefragt: Wie kommst du ans Theater Konstanz? Fühlst du dich und deinen Beruf hier repräsentiert? Was würdest du gerne verändern? Was wünschst du dir? In der Kantine gab es dazu eine Pinnwand mit solchen Fragen. Wir hatten außerdem die Idee, Arbeitsplätze zeitweise zu tauschen; wegen Corona ist das leider nicht zustande gekommen. Wichtig war für uns aber schon die Vorstellung dahinter: mehr Respekt für andere Abteilungen und weniger Blick nur aus der eigenen Position.

An welchem Beispiel wurde für Sie besonders deutlich, was Beteiligung im Theater bedeuten kann?

KB Ein starkes Beispiel ist für mich das partizipative Projekt „Rollenwandel“. Da wurden Mitarbeitende aus dem Haus aufgefordert mitzumachen. Die Gruppe durfte ein Stück auswählen, die Regie auswählen und bei der Besetzung mitdiskutieren – und sich so auch mit den Bedingungen des Betriebs auseinandersetzen. Eine Dramaturgin konnte dann zum Beispiel erklären: Wenn ihr diese Besetzung wollt, hat ein Schauspieler plötzlich drei Hauptrollen und andere haben kaum etwas. Das heißt: Man lernt im Prozess nicht nur mitzuentcheiden, sondern auch zu verstehen, welche Abhängigkeiten und Grenzen es in einem Theaterbetrieb gibt. Es

Wo ist das im Haus zuerst konkret geworden?



gab auch eine Kollegin aus der Werkstatt, die selbst gern mitspielen wollte. Da mussten wir sagen: Das ist ein Beruf, und auch diese Profession muss respektiert werden. Gerade an diesem Beispiel sieht man für mich gut, dass Teilhabe nicht bedeutet, alles unterschiedslos aufzulösen, sondern Beteiligung mit Verantwortung und mit einem Verständnis für die Struktur zu verbinden.

Was war ein erster Schritt, mit dem Sie die Mitarbeitenden breiter einbezogen haben?

KB Uns war wichtig, das Thema nicht nur auf Leitungsebene oder in kleinen Runden zu verhandeln. Ein früher Schritt waren deshalb Fortbildungen, zum Beispiel zu Alltagsrassismus, an denen fast das ganze Haus teilgenommen hat. Entscheidend war dabei, dass wir die Gruppen bewusst gemischt haben. In einer Gruppe saßen dann etwa ein Ensemblemitglied, ein Schreiner, ein Hausmeister, eine Kollegin aus der Buchhaltung, eine Kollegin von der Kasse und die Verwaltungsleitung. Diese Mischung war für uns zentral. Wir wollten, dass möglichst viele Menschen sich als Teil dieses Prozesses erleben.

KB Im Haus gibt es heute deutlich mehr Verständnis füreinander. Wenn in einer Produktion etwas nicht gut läuft, wird genauer hingeschaut, statt Schuldige zu suchen: Wo liegt das Problem eigentlich?

Was hat sich dadurch im Arbeitsalltag des Hauses verändert?

„Wenn ich mehr erkläre,
bekomme ich mehr
Verständnis zurück.“

Was können wir daran ändern?
Ich werde heute eher direkt angesprochen. Dann sagt jemand auf dem Flur: Ich finde das gerade schwierig, aber ich wollte dich fragen, warum du das so entschieden hast. Das finde ich produktiver, als wenn nur in der Kantine geschimpft wird. Gleichzeitig hat sich dadurch auch etwas in meinem eigenen Arbeiten verändert. Ich erkläre heute viel mehr. Warum sind Vorstellungen so dispo- niert? Warum geht eine bestimmte Beset- zung nicht? Was ist an einer Stelle organisa- torisch oder gesundheitlich schlicht nicht möglich? Ich merke: Wenn ich mehr erkläre, bekomme ich mehr Verständnis zurück. Das Vertrauen untereinander ist gewachsen, mir gegenüber und zwischen den Kolleg*in- nen und Abteilungen.

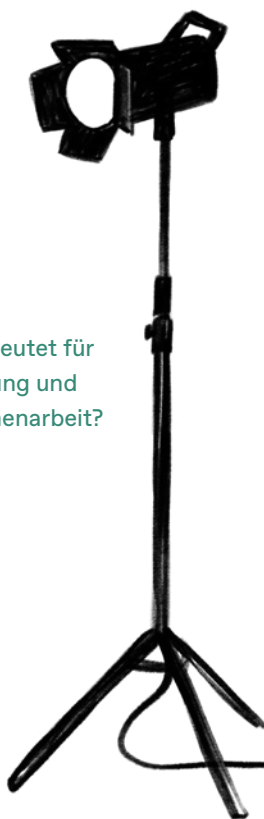
Wo wurde es anstrengend oder konfliktanfällig?

KB So ein Prozess beruht nicht auf Harmonie. Wir können nicht so tun, als gäbe es im Theater keine politischen Spannungen, keine Polarisierungen und keine problematischen Haltungen. Gerade deshalb reicht es nicht, sich auf das Selbstbild der großen Theaterfamilie zu verlassen. Konflikte müssen ansprechbar werden. Das ist unbequem. Es ist leichter, Dinge laufen zu lassen, zu schimpfen oder sich hinter allgemeinen Bekenntnissen zu verstecken. Aber genau dann bleibt alles, wie es ist.



KB Dass ich nicht alles selbst wissen und entscheiden muss. Wenn Menschen Verantwortung übernehmen sollen, muss ich ihre Fachlichkeit ernst nehmen. Wenn mir die Kassenleitung sagt, dass etwas an einer bestimmten Stelle besser vermittelbar ist, höre ich zu. Wenn mein technischer Direktor sagt, dass etwas so nicht umsetzbar ist, dann diskutiere ich nicht über sein Fachgebiet, sondern vertraue darauf.

Was bedeutet für Sie Leitung und Zusammenarbeit?



Leitung heißt für mich deshalb nicht, alles an sich zu ziehen, sondern Verantwortung zu tragen und zugleich andere Perspektiven und Kompetenzen wirksam werden zu lassen.

KB Veränderung kann nicht nur auf der Bühne stattfinden. Es reicht nicht, politisch oder gesellschaftlich relevante Stoffe zu zeigen und hinter der Bühne die alten Muster weiterlaufen zu lassen. Wenn ich von Offenheit, Teilhabe oder Respekt spreche, dann muss sich das auch in der Praxis des Hauses zeigen: im Umgang miteinander, in Entscheidungswegen, in der Frage, wer gehört wird und wer mitwirken kann.

Was sollte man nicht unterschätzen, wenn man so einen Wandel beginnt?

Was würden Sie anderen Häusern mitgeben?

KB Prüft die Routinen, die Sprache, die Strukturen und die Mechanismen, die in eurem Haus als selbstverständlich gelten. Dort entscheidet sich, ob Veränderung eine Behauptung bleibt oder Praxis wird. ●

Auftrag

Aufsetzen:

- ☐ Was ist und wie weit geht der Auftrag?
- ☐ Wer erteilt den Auftrag?
- ☐ Wer trifft Entscheidungen und segnet Beschlüsse ab?

Begleiten:

- ☐ Wo muss der Auftrag nachjustiert werden?
- ☐ Haben die Entscheidungsträger*innen alle notwendigen Informationen?
- ☐ Unterstützen die Entscheidungsträger*innen den Prozess weiterhin?

Aufsetzen:

- ☐ Wie ist die Vision für die Transformation?
- ☐ Wo wollen wir künstlerisch, gesellschaftlich, strukturell, organisational, personell etc. hin?
- ☐ Was sind geeignete Teilziele und Meilensteine?
- ☐ Wie priorisieren wir?
- ☐ Wie ist der zeitliche Rahmen?
- ☐ Welche „Quick Wins“ können gleich umgesetzt werden?

Inhaltliche Aufgaben

Organisatorische Aufgaben

Aufsetzen:

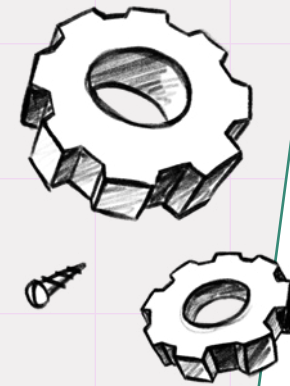
- ☐ Wer kann verantwortlicher „Motor des Wandels“ sein?
- ☐ Wer ist in der Transformationsgruppe dabei?
- ☐ Wer sind Stakeholder*innen und inwieweit sind sie involviert?
- ☐ Welche regelmäßige Kommunikationsstruktur benötigen wir (Besprechungsformate, Informationsflüsse, Wissensmanagement)?
- ☐ Welche Ressourcen brauchen wir?

Begleiten:

- ☐ Funktioniert das On- und Offboarding in der Transformationsgruppe?
- ☐ Welche weiteren Stakeholder*innen sind notwendig geworden?
- ☐ Funktioniert die Kommunikationsstruktur, oder sind Anpassungen nötig?

Begleiten:

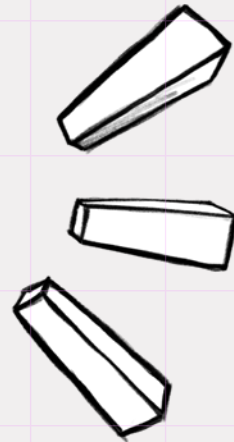
- ☐ Was läuft bereits gut? Womit haben wir gute Erfahrungen gemacht? Wo sind wir anschlussfähig?
- ☐ Stehen Ziele im Widerspruch zueinander? Steht ein Ziel in Widerspruch zu realen Gegebenheiten?
- ☐ Passt die Priorisierung noch?
- ☐ Wann evaluieren wir den Prozess, um ihn anzupassen?



Emotionale Aufgaben

Aufsetzen:

- ☐ Bin ich in Kontakt mit allen Betroffenen?
- ☐ Was sind die Widerstände, Sorgen, Ängste? Welche Bedürfnisse stehen dahinter?
- ☐ Wie können diese Bedürfnisse in das Neue integriert werden?
- ☐ Wie benennen wir und verabschieden wir uns von Dingen, die nicht weitergeführt werden?



Begleiten:

- ☐ Wie ist die Stimmung zum Prozess?
- ☐ Was ändert sich und wie reagieren wir darauf?
- ☐ Wie präsent sind Fortschritt und Erfolge?
- ☐ Wo sind Widerstände und wie gehen wir damit um?

Informationsaufgaben

Aufsetzen:

- ☐ Wie machen wir das Transformationsvorhaben Allen bekannt?
- ☐ Wer sollte wann wie informiert werden?
- ☐ Welches Narrativ oder welche Change Story nutzen wir?

Begleiten:

- ☐ Wie kommunizieren wir Erfolge, Durststrecken und Ergebnisse?
- ☐ Fühlen sich die Stakeholder*innen gut informiert?
- ☐ Funktioniert die Change Story? Muss das Narrativ angepasst werden?

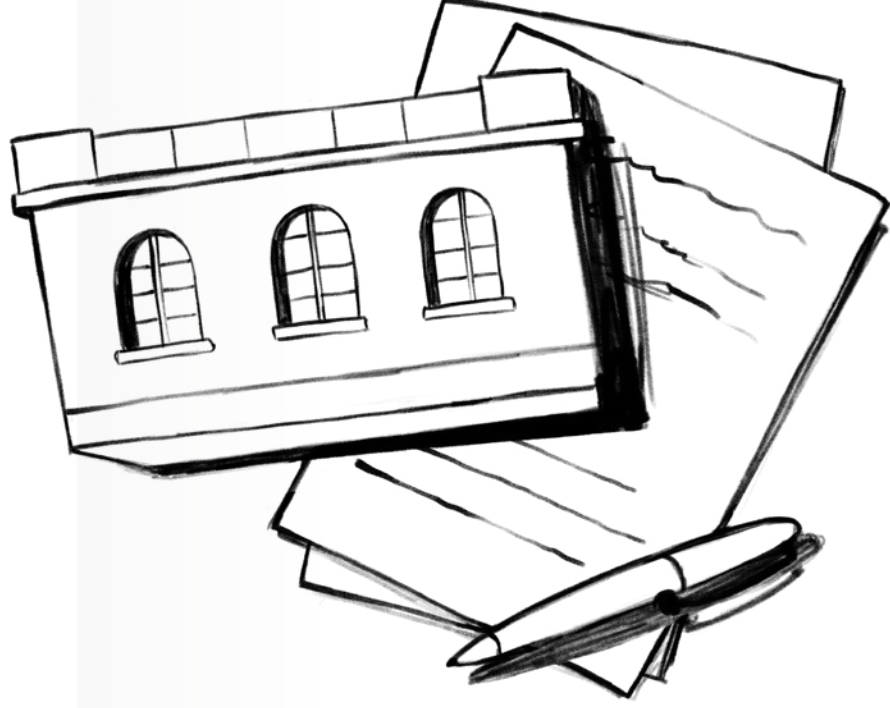
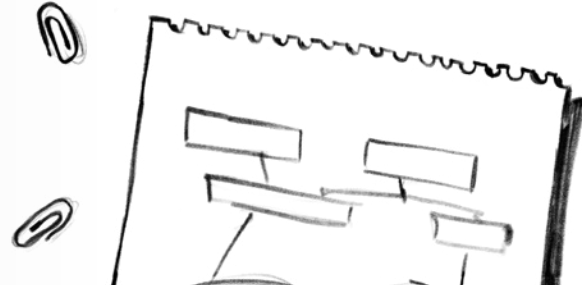


Strukturen – überprüfen – Diversity stärken

mit Eckart Köhne,
Badisches Landesmuseum



55



Das Badische Landesmuseum Karlsruhe durchläuft das Diversity Audit Kunst & Kultur – mit klaren Ressourcen, Zuständigkeiten und Zielen.



PROF. DR. ECKART KÖHNE (EK)

ist Klassischer Archäologe und seit 2014 Direktor des Badischen Landesmuseums in Karlsruhe. Seit 2025 ist er zudem Interimsdirektor der Staatlichen Kunsthalle Baden-Baden. 2014–2022 war er Präsident des Deutschen Museumsbundes.

Welcher Impuls hat dazu geführt, dass Sie gesagt haben: Wir wollen anders weitermachen als bisher?

ECKART KÖHNE Mit dem Thema Diversity haben wir uns zum ersten Mal systematischer beschäftigt, als wir uns vor einigen Jahren für das Programm „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ ⁷ der Kulturstiftung des Bundes beworben haben. Anfang 2024 wurden wir vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg angesprochen,

ob wir an der Entwicklung des Diversity Audit Kunst & Kultur des Zentrums für Kulturelle Teilhabe mitwirken und ab 2025 an der Pilotphase teilnehmen wollen. Das hat uns sehr gefreut, und wir haben sofort zugesagt. Ab diesem Zeitpunkt haben wir uns deutlich intensiver mit dem Thema beschäftigt.



Diversity Audit Kunst & Kultur

Das Diversity Audit Kunst & Kultur ⁷ ist ein Programm des Zentrums für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg. Es fördert und begleitet Kultureinrichtungen und unterstützt sie beim Aufbau von nachhaltigen Strukturen zu Diversität und Antidiskriminierung. 2025 ist das Programm mit vier Kultureinrichtungen (Staatsoper Stuttgart, Badisches Landesmuseum Karlsruhe, Theater Konstanz, Haus der Geschichte Baden-Württemberg) in eine zweijährige Pilotphase gestartet, die 2027 mit der Verleihung eines Zertifikats enden wird.

Inwiefern passte dieses Thema zur Situation des Museums?

EK Unser Museum steht seit Jahren vor einer Generalsanierung, die im September 2025 begonnen hat. Als die Anfrage zur Audit-Teilnahme kam, waren wir also in einer Phase, in der wir das Museum ohnehin insgesamt hinterfragen wollten. Wir arbeiten an neuen Formaten, wir wollen anders mit den Sammlungen umgehen und wir möchten das Schloss künftig für mehr Möglichkeiten nutzbar machen, als es ein übliches Museum bislang getan hat. Museen sind ja oft der Meinung, sie sprächen alle gesellschaftlichen Schichten an. Wenn wir ehrlich sind, erreichen wir aber nur einen kleinen Teil. Das ist mir zu wenig.



Welche Rolle spielte Kulturelle Teilhabe in dieser Entwicklung?

EK Nach innen geht es für mich darum, die Situation unserer – sehr diversen – Mitarbeitenden zu verbessern. Zu intern sicheren Rahmen- und guten Arbeitsbedingungen gehört, mit Diskriminierung umgehen zu können und Diversität dort, wo sie vorhanden ist, auch tatsächlich anzunehmen. Nach außen liegt mein Schwerpunkt stärker auf sozialer Teilhabe. Wir sind eine Bildungseinrichtung, die historisch auf ein eher „gutbürgerliches“ Konzept zurückgeht. Ich fände es wichtig, Menschen unterschiedlicher Bildungsschichten zu erreichen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass nicht Herkunft allein die entscheidende Schwelle ist, sondern sehr oft Bildung und soziale Prägung. Deshalb denke ich das Thema Diversity eher als soziale Fragestellung.

EK Schon während wir 2024 an der Entwicklungsphase des Diversity Audit teilgenommen haben, haben wir das in Hausinfositzen früh angekündigt – und zum eigentlichen Start des Audits noch einmal. Danach gab es schriftliche Einladungen, Informationen über Schwarzes Brett und E-Mail, eine weitere Erinnerung und schließlich einen gemeinschaftlichen Workshop mit Mitarbeitenden: ein Onboarding in das Verfahren.

Was waren die ersten konkreten Schritte?

EK Von meiner Seite aus zuerst die Kaufmännische Direktorin, wir leiten das Museum als Doppelspitze. Sie hat den Diversity Audit sehr begrüßt. Im Verfahren wird ihr Arbeitsbereich durch die Leiterin der Abteilung Personal und Finanzen vertreten. Wichtig waren danach der Personalrat, der Referent der Direktion und die Vermittlungsabteilung.

Wer musste dafür zuerst mit an Bord?

Wo wurde das Diversity Audit Kunst & Kultur im Haus zuerst wirksam?

EK Das Audit ist im Moment vor allem intern wirksam, weil es sich zunächst stark auf Personal und Strukturen bezieht. Wir haben breit eingeladen, sich am Prozess zu beteiligen. Es ist also kein Thema einer kleinen Gruppe geblieben. Wir haben eine Lenkungsgruppe und drei Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit den jeweiligen Themen beschäftigen. Dadurch ist eine vernetzte Organisationsstruktur entstanden. Vor diesem Hintergrund ist das Thema im Haus spürbar geworden. Es läuft nicht nebenher. Gleichzeitig sieht man Unterschiede: Bereiche wie Vermittlung oder Kuration, also solche, die ohnehin viel mit Publikum zu tun haben, haben sich stärker und schneller eingebracht. In Technik, Aufsicht oder Verwaltung war es schwieriger, Mitstreiter*innen zu gewinnen.

Was tun Sie, um auch skeptischere oder weniger beteiligte Bereiche zu erreichen?

EK Wir haben das Thema immer wieder über Hausinfositzungen, schriftliche Einladungen, einen Workshop und eine anonyme Umfrage ins Haus getragen. Nach einigen Monaten haben wir dann aber auch einen Schnitt gemacht und gesagt: Jetzt müssen wir mit denen arbeiten, die da sind. Deren Engagement muss ja auch wertgeschätzt werden. Gleichzeitig hoffen wir, dass im weiteren Verlauf weitere Kolleg*innen aus anderen Bereichen dazukommen. Wir haben einzelne Personen auch direkt angesprochen. Da gibt es noch Skepsis. Möglicherweise hängt das auch mit Scheu vor solchen Prozessen zusammen, gerade wenn unterschiedliche Arbeits- und Gehaltsgruppen zusammenkommen.

„Wir haben breit eingeladen, sich am Prozess zu beteiligen. Es ist also kein Thema einer kleinen Gruppe geblieben.“

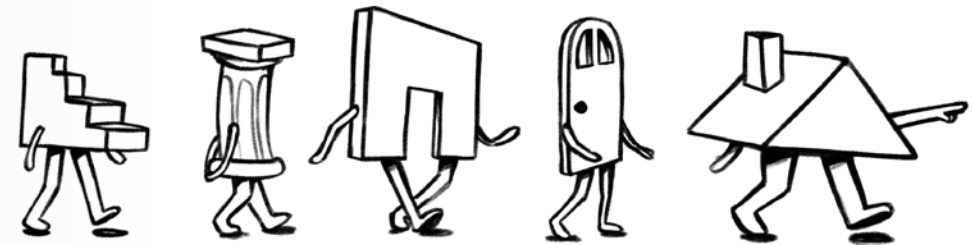
„Gerade bei einem Thema wie Diversity ist der externe Blick unverzichtbar.“

Welche Entscheidung war im Rückblick zentral für den weiteren Verlauf?

EK Technisch zentral waren für mich zwei Entscheidungen. Die erste war die Ressourcenfrage. Der Referent der Direktion muss wirklich Zeit für die Organisation und Begleitung des Prozesses haben, und für Mitarbeitende ist die Mitwirkung Teil ihrer Arbeitszeit. Ohne diese Freigabe hätte man keine tragfähige Gruppe zusammenbekommen. Die zweite zentrale Entscheidung betraf die Auswahl der Prozessbegleitung. Dass wir hier eine Person gefunden haben, zu der Vertrauen entstanden ist und die das Haus verstehen will, war sehr wichtig. Gerade bei einem Thema wie Diversity ist der externe Blick unverzichtbar, muss aber zur Logik des Hauses und zu den eigenen Zielen passen.

Was sollte man nicht unterschätzen, wenn man so einen Prozess anstößt?

EK Dass er Arbeit macht. Wenn man das Thema wirklich im Haus verankern will, dann ist das kommunikativ, ressourcenmäßig und auch zeitlich etwas, das man ernsthaft einplanen muss. Man kann so etwas nicht einfach einer einzelnen Person zuschieben und hoffen, dass es sich dann erledigt. Wenn es um strukturelle Veränderung geht, muss das auch als Hausprozess begriffen werden.



EK Man muss sich sehr genau überlegen, was man sich tatsächlich zutraut. Es geht nicht darum, mit anderen zu konkurrieren. Man muss ein realistisches Maß für das eigene Haus finden. ●

Welche Frage sollten sich andere Einrichtungen zu Beginn stellen?

Notwendigkeit spüren – in Transformation führen

mit Torben Giese,
StadtPalais Stuttgart



Das StadtPalais Stuttgart begreift Diversity als Führungsaufgabe, die aus Überzeugung entsteht, in Verfahren eingreift und immer wieder neu belebt werden muss.



DR. TORBEN GIESE (TG)

ist Direktor des StadtPalais – Museum für Stuttgart. Der promovierte Historiker (Goethe-Universität Frankfurt am Main) war zuvor unter anderem stellvertretender Direktor des Stadtmuseums Wiesbaden sowie Lehrbeauftragter am Historischen Seminar in Frankfurt. Für seine Forschungen erhielt er unter anderem den Bethmann-Studienpreis.

Welcher Impuls hat den Prozess ausgelöst?

TORBEN GIESE Bei uns kamen drei Dinge zusammen. Das eine war ein Impuls aus dem Team anlässlich einer Ausschreibung des Zentrums für Kulturelle Teilhabe. Der zweite Impuls kam von oben: Auch unser Amtsleiter hat immer wieder gesagt, dass Diversity unser Thema ist und wir da schon gut aufgestellt sind, aber noch mehr geht. Er hatte mit uns Abteilungsleiter*innen auch schon einen Rassismusworkshop gemacht. Und dann kam noch meine eigene Bereitschaft dazu. Ich war von beiden Seiten leicht zu überzeugen, weil ohnehin klar war, dass wir uns irgendwann damit beschäftigen wollten. Als diese Impulse gleichzeitig kamen, war klar: Jetzt ist der Moment.

Warum war genau dieser Moment der richtige?

TG Wir sind ein junges Museum. Wir haben 2018 eröffnet, und die ersten Jahre bis zur Pandemie waren wie ein Rausch. Wir haben unglaublich viel gemacht: schnell und mit großer Leidenschaft. Die Richtung war dabei durchaus klar: Wir wollten viele Menschen erreichen, vor allem auch die, die bisher nicht in Museen gehen. Aber wir haben das zunächst eher aus einer improvisierenden Haltung heraus gemacht, weniger aus einer reflektierten, konzeptionellen Beschäftigung mit dem Thema Diversity. Nach Corona war klar: Jetzt ist der Moment, um sich das noch einmal bewusst vorzunehmen und sich im Team systematischer damit auseinanderzusetzen.



StadtPalais Stuttgart →

Welche Rolle spielte
Kulturelle Teilhabe
dabei ?

TG Für uns war es am wichtigsten, über Kollaboration zu sprechen. Wirklich kollaborativ arbeiten heißt, dass wir unsere kuratorische Hoheit bis an die Schmerzgrenze abgeben, dass wir Dinge zulassen, bei denen wir manchmal selbst denken: Ist das richtig? Halten wir das aus? Das bedeutet auch, Kritik auszuhalten. Wenn wir mit jungen migrantischen Kurator*innen arbeiten und deren Sicht auf Gesellschaft, Polizeigewalt oder Erinnerungskultur Raum geben, dann wird das nicht immer bequem, aber genau das ist der Punkt. Wenn wir am Ende doch immer wieder unsere eigene Perspektive darüberlegen, bleibt es eben bei einer kontrollierten Beteiligung.

„Für uns es war am wichtigsten,
über Kollaboration zu sprechen.“



TG In der Vorbereitung habe ich mich zunächst allein mit der externen Trainerin getroffen, dann mit dem Leitungsteam. Der eigentliche Beginn war für mich aber die erste Teamsitzung mit dem gesamten Haus. Da hat sich etwas verschoben. Diese Sitzung hat uns verändert.

Was war der erste
entscheidende
Schritt im Haus?

Inwiefern?

TG Die Trainerin hat mit einem Spiel gearbeitet, das uns praktisch erfahren ließ, worum es geht. Wir durften nicht reden und haben an verschiedenen Tischen ein Knobelspiel gespielt. Es gab einen Gewinner- und einen Verlierertisch, und immer wieder wechselten Leute von einem Tisch zum anderen. Wir haben das leidenschaftlich gespielt und uns gefreut, wenn jemand auf- oder abgestiegen ist. Was wir aber nicht gemerkt haben: An jedem Tisch galten andere Regeln. Wer neu dazukam, hatte also gar keine Chance, sofort mitzuhalten. Und wir haben nicht einmal bemerkt, dass diese Personen die ganze Zeit verlieren mussten. Das war für uns wirklich ein Schlüsselmoment. Wir hatten so sehr in unserem eigenen Spielfluss gesteckt, dass wir gar nicht gesehen haben, wie wenig sensibel wir für ungleiche Voraussetzungen waren. Genau deshalb war diese erste Teamsitzung so stark: Sie hat das Thema nicht abstrakt erklärt, sondern erfahrbar gemacht.



TG Zuerst haben wir das Team in Fokusgruppen aufgeteilt, zu Recruitment, Kooperationen und Inklusion. Diese Gruppen haben Budgets bekommen und sollten konkret arbeiten. Besonders wichtig war dabei für uns der Bereich Recruitment. Dort haben wir den Bewerbungsprozess verändert. Das Thema Diversity spielt jetzt bei der Ausschreibung, in der Vorauswahl und im Bewerbungsgespräch eine Rolle. Ein*e Diversitätsbeauftragte*r ist in allen drei Phasen beteiligt. Als Folge laden die Leitungskolleg*innen andere Menschen ein als früher und wählen teilweise auch andere aus – weil sich durch den Prozess und die veränderten Verfahren auch die Wahrnehmung verändert hat.

Was wurde danach konkret verändert?

Wo sind Sie auf ernsthafte Herausforderungen gestoßen?

TG Prozesse wie dieser laufen nicht von selbst. Sie brauchen Abwechslung, neue Impulse und Meilensteine in kurzen Abständen. Ein ganzes Jahr Laufzeit ist für eine Fokusgruppe zum Beispiel schon zu lang. Das ist nämlich ganz schön viel Arbeit. Solche Gruppen sind nicht automatisch in der Lage, sich selbst so zu strukturieren, dass ihre Arbeit schnell als sinnvoll erlebt wird. Es braucht ein klares Briefing, Unterstützung, Wertschätzung und immer wieder Sinnstiftung. Wenn das fehlt, dreht sich der Prozess irgendwann um sich selbst. Genau das muss man verhindern.

„Prozesse wie dieser laufen nicht von selbst.“

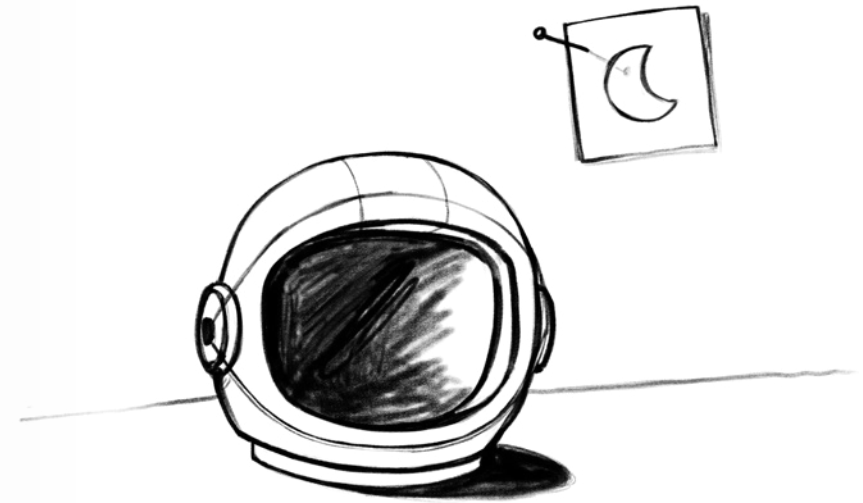
TG In der ersten Phase haben die Fokusgruppen besser funktioniert, unter anderem weil sie jeweils von Führungskräften geleitet wurden. Diese Personen hatten Erfahrung darin, Gruppen zu strukturieren und Ergebnisse einzufordern, und natürlich eine andere Rolle im Haus.

Was war der Unterschied zwischen den verschiedenen Phasen dieses Prozesses?

In einer zweiten Phase wollten wir ausprobieren, wie es funktioniert, wenn nicht Führungskräfte, sondern andere Personen aus dem Team Gruppen leiten. Das hat Einzelne gestärkt und neue Verantwortung erzeugt. Die Gruppen waren mit ihren Ergebnissen aber unzufriedener. Im Rückblick ist das logisch: Wir haben die schwierigere Aufgabe an diejenigen gegeben, die dafür am wenigsten Routine hatten.

Welche Entscheidung war im Rückblick zentral?

TG Irgendwann klar zu sagen: Das ist mein Prozess. Damit meine ich nicht, dass ich ihn alleine mache, aber ich bin dafür verantwortlich, dass er funktioniert, dass er das Haus verändert und dass die Leute mitgenommen werden. Wenn etwas nicht funktioniert, kann ich nicht sagen, das Team oder die externe Beraterin seien schuld. Das heißt ganz praktisch: Ich lade ein, bereite vor und entscheide mit, wann wir externe Hilfe brauchen und wann nicht. Ich denke die ganze Zeit darüber nach, was als Nächstes nötig ist, nicht nur einmal im Jahr in einer Klausur.



TG Man sollte nicht unterschätzen, dass so ein Prozess nur trägt, wenn man ihn wirklich will. Wenn die eigene Überzeugung fehlt, spüren das die Menschen sofort. Dann entstehen leere Gruppen, ermüdete Runden und Aufgaben, die keinen Sinn mehr ergeben. Für mich ist deshalb die Frage an andere Einrichtungen: Warum macht ihr das? Wenn man darauf keine gute Antwort hat, sollte man es sein lassen. ●

Welche Frage sollten sich andere Einrichtungen zu Beginn stellen?

- Fazit

Wie geht es weiter?

Wir sind bereits mitten in der Transformation: Der Satz, mit dem wir diesen Leitfaden begonnen haben, taugt auch als Abschluss. Denn er macht Mut. Wir sind bereits auf dem Weg – und zugleich ist der Weg das Ziel, denn Veränderung hört ja nicht auf. Kultureinrichtungen werden sich immer transformieren und so auf neue Herausforderungen reagieren, sich anpassen und wachsen.

Das Wichtigste dabei ist vielleicht, die Freude an kleinen Schritten und geduldige, nachhaltige Langsamkeit zu pflegen. So gelangen wir nicht in einen „Transformationsfrust“, weil Erwartungen sich nicht schnell genug erfüllen, und verrennen uns darin. Viel freudvoller ist es doch, in gemeinsamen Dialog- und Lernräumen miteinander von Moment zu Moment zu erspüren, was ein organischer nächster Entwicklungsschritt wäre, der uns allen guttut. •

- Barandun, C.: Erste Hilfe für die Künstlerseele. Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb. Alexander Verlag, 2018
- Barandun, C.: Dynamic Safe Spaces – der geschützte Raum. Erfolgreiche Kommunikation in künstlerischen Ensembles und Kulturbetrieben. Alexander Verlag, 2023
- Simek, S.: Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline Verlag, 2014
- Glasl, F., Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Hauptverlag, 2021
- Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Hauptverlag, 2020
- Hausmann, A., Zischler, L., Braun, O.: Organisationsentwicklung in Kulturbetrieben – Leitfaden für nachhaltige Veränderungsprozesse. Praxis Kulturmanagement. Springer Nature, 2025
- [Neue Narrative, Zeitschriftenreihe ↗](#)

-
- HOW TO:

Demnächst in dieser Reihe

↳ HOW TO Im Publikumskontakt

-
- Fördern. Beraten. Vernetzen: Das Angebot des
Zentrums für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg

[Realisierte Projekte ↗](#)

[Förderung ↗](#)

[Veranstaltungen ↗](#)

[Dossiers ↗](#)

[Newsletter abonnieren ↗](#)

- Impressum

Autorin

Christina Barandun

Interviews

Nicole Amsbeck

Redaktion & Konzeption

Dr. Paul Töbelmann

Dr. Birte Werner

Bildnachweis

S. 6: Picture People Bonn (links),
privat (rechts)

S. 28: Luigi Toscano

S. 42: Ilja Mess

S. 56: Badisches Landesmuseum |
Deters

S. 66: StadtPalais | Julia Ochs

Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg (ZfKT)

Hasenbergsteige 3
70178 Stuttgart

Vertreten durch

Dr. Birte Werner

Kontakt

post@kulturelle-teilhabe-bw.de

Korrektorat

Lara Tunnat, lektorat-tunnat.de

Illustration

Christina Mros, christinamros.de

Design

yella park, yellapark.de

→ kulturelle-teilhabe-bw.de



Zentrum
für
Kulturelle
Teilhabe
Baden-
Württemberg

Eine Einrichtung von:



Baden-Württemberg
Ministerium für Wissenschaft,
Forschung und Kunst