

KONZEPT FÜR STARTERKIT „PROZESSBEGLEITUNG“ 2025

Konzept entwickelt von Senami Zodehougan und Edwin F. Greve von i-PÄD-Kompetenzstelle für Intersektionale Pädagogik, in Absprache mit dem Jugend.Sprungbrett.Kultur Team 2024/2025 bei der LKJ-Berlin e.V.

**KONZEPT
FÜR STARTERKIT
„PROZESSBEGLEITUNG“
2025**

Gliederung:

1. Einleitung und kurzer Überblick:

Was ist ein Starterkit 'Prozessbegleitung'?

- a. Überblick über die Wirkbereiche,
exemplarische Themenschwerpunkte
- b. Umsetzung
- c. Budget

2. Zielsetzung

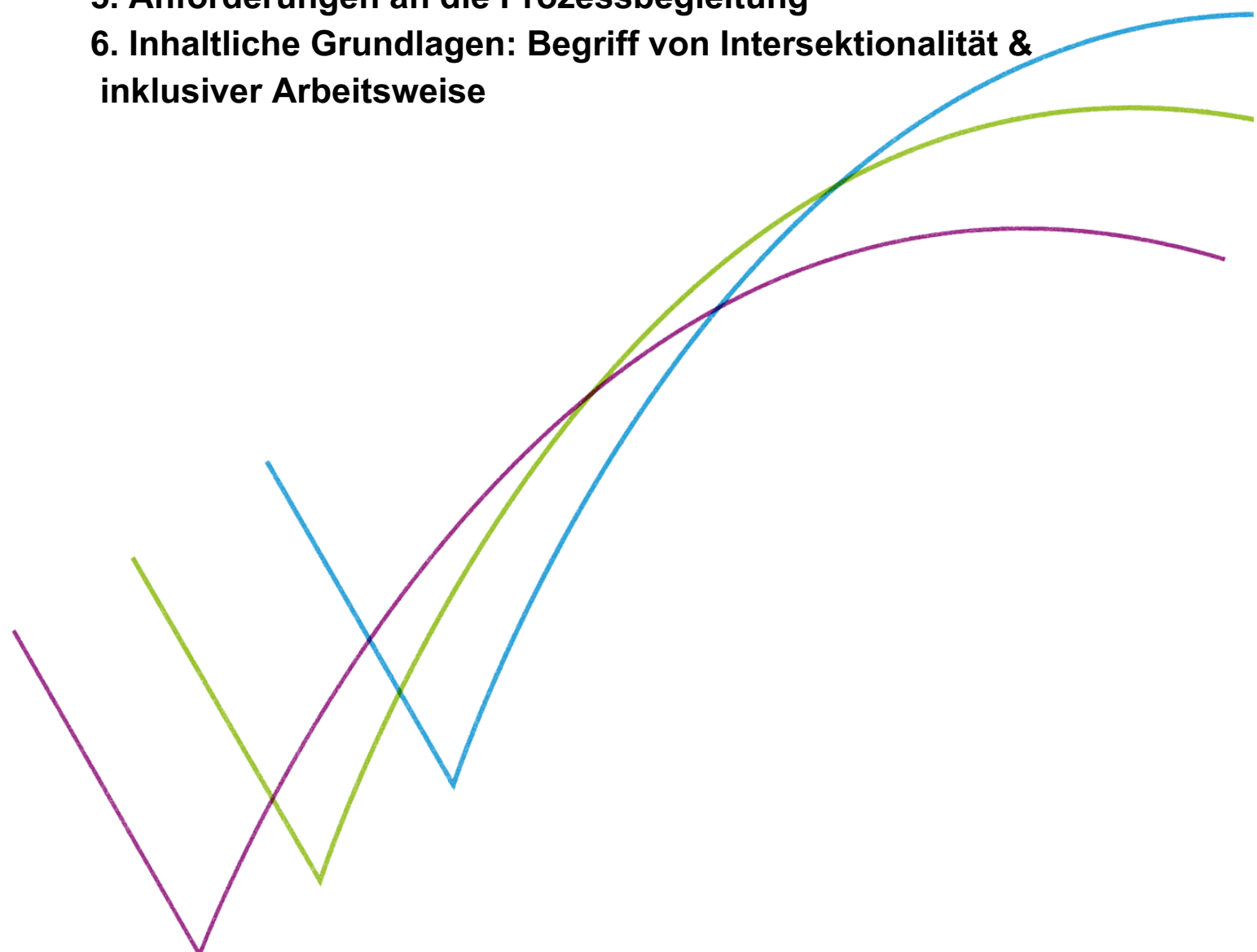
3. Inhalt & Format

4. Methodik

- a. Bedarfsermittlung
- b. Maßnahmenentwicklung
- c. Evaluation

5. Anforderungen an die Prozessbegleitung

6. Inhaltliche Grundlagen: Begriff von Intersektionalität & inklusiver Arbeitsweise



1. Einleitung: Was ist ein Starterkit 'Prozessbegleitung'?

Ein Beratungspaket, geleitet von einem Tandem von Prozessbegleiter*innen, das Einrichtungen in ihrer diversitätsorientierten Öffnung durch individuelle Beratungen, Umfragen und gemeinsame Workshops unterstützt.

Auf Grundlage der von Jugend.Sprungbrett.Kultur entwickelten Roadmap Diversität und Inklusion definierten Wirkbereiche (Zugänge, Nutzerinnen/Adressatinnen, Angebot/Programm, pädagogische Praxis, Personal/Team und Organisationsstruktur) analysieren die Einrichtungen gemeinsam mit den Prozessbegleiter*innen den aktuellen Ist-Zustand, ermitteln Bedarfe in den jeweiligen Bereichen und formulieren konkrete Ziele und Maßnahmen.

a. Überblick über die Wirkbereiche, exemplarische Themenschwerpunkte:

1. Zugänge

Dieser Wirkbereich umfasst alle Aspekte, die den Zugang zur Organisation und ihren Angeboten ermöglichen oder erschweren. Dazu gehören:

- Physische Barrierefreiheit: Räumliche Zugänglichkeit, Ausstattung für Menschen mit Behinderungen
- Kommunikative Zugänge: Mehrsprachigkeit, verständliche Sprache, verschiedene Kommunikationskanäle
- Finanzielle Zugänglichkeit: Kostenstrukturen, Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten
- Informationszugänge: Transparenz über Angebote, niedrigschwellige Informationswege
- Zeitliche Flexibilität: Öffnungszeiten, Termingestaltung entsprechend verschiedener Lebenssituationen

2. Nutzerinnen/Adressatinnen

Dieser Bereich fokussiert die Zielgruppen und tatsächlichen Nutzer*innen der Organisation:

- Zielgruppendefinition: Wen möchte die Organisation erreichen und warum?
- Bedarfsanalyse: Welche Bedürfnisse haben die verschiedenen Nutzer*innengruppen?
- Partizipation: Wie werden Nutzer*innen in Entscheidungsprozesse einbezogen?
- Diversität: Repräsentation verschiedener gesellschaftlicher Gruppen
- Empowerment: Stärkung der Selbstwirksamkeit und Autonomie der Nutzer*innen gegenüber ausschließenden Strukturen
- Feedback-Kultur: Systematische Rückmeldungen und Beschwerdemöglichkeiten

3. Angebot/Programm

Hier geht es um die inhaltliche Ausgestaltung der Dienstleistungen und Programme:

- Bedarfsgerechtigkeit: Entsprechen die Angebote den identifizierten Bedarfen?
- Vielfalt und Inklusion: Berücksichtigung verschiedener Lebensrealitäten in der Programmgestaltung
- Qualitätssicherung: Standards, Evaluation und Weiterentwicklung der Angebote
- Innovation: Entwicklung neuer Formate und Methoden
- Vernetzung: Kooperationen und Schnittstellen zu anderen Angeboten
- Nachhaltigkeit: Langfristige Wirkung und Kontinuität der Programme

4. Pädagogische Praxis

Dieser Wirkbereich umfasst die konkrete Umsetzung pädagogischer Arbeit:

- Pädagogische Haltung: Werte, Prinzipien und Grundverständnis der pädagogischen Arbeit
- Methodenvielfalt: Einsatz verschiedener pädagogischer Ansätze und Methoden
- Diskriminierungskritik: Reflexion von Macht- und Diskriminierungsstrukturen
- Partizipative Ansätze: Beteiligung der Zielgruppen an der Gestaltung von Lernprozessen
- Konfliktkultur: Umgang mit Konflikten und schwierigen Situationen

5. Personal/Team

Hier stehen die Mitarbeitenden und Teamstrukturen im Fokus:

- Personalentwicklung: Weiterbildung, Supervision
- Diversity im Team: Vielfalt der Mitarbeitenden als Ressource und Repräsentation
- Arbeitskultur: Kommunikation, Zusammenarbeit, Wertschätzung
- Kompetenzen: Fachliche und persönliche Qualifikationen der Mitarbeitenden
- Arbeitsbelastung: Work-Life-Balance, Gesundheitsschutz, Ressourcenverteilung
- Führungskultur: Leitungsstil, Entscheidungsprozesse, Verantwortungsverteilung

6. Organisationsstruktur

Dieser Bereich betrachtet die formellen und informellen Strukturen der Organisation:

- Hierarchien und Entscheidungswege: Flache vs. hierarchische Strukturen, Partizipation
- Prozesse und Abläufe: Effizienz, Transparenz, Nachvollziehbarkeit
- Ressourcenverteilung: Finanzielle, personelle und materielle Ressourcen
- Organisationskultur: Werte, Normen, informelle Regeln
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Reaktion auf Veränderungen, Innovationsfähigkeit

Der **Fokus im Jahr 2025 liegt auf den einzelnen Wirkungsbereichen der Roadmap.**

Jede teilnehmende Einrichtung kann ihren Schwerpunkt nach **individuellen Bedürfnissen** mitbestimmen. Damit die teilnehmenden Einrichtungen ihren Startpunkt in der Roadmap sinnvoll selbst bestimmen können, werden **Kriterien bestimmt** und zum **Stand der diversitätsorientierten Öffnung** abgefragt. Dadurch wird Redundanz vermieden und die jeweilige Einrichtung kann bedürfnisgerecht, wahlweise zunächst bereits geleistete Arbeit vertiefen oder in einem Wirkungsbereich der Roadmap beginnen, in dem bisher noch wenig Wirkung erzielt wurde. So wird sichergestellt, dass die Prozessbegleitungen sich an den individuellen Bedürfnissen der Einrichtung orientieren, wobei übergeordnetes Ziel ist, der Roadmap und ihren aufeinander abgestimmten Wegpunkten zu folgen.



b. Umsetzung

Die Umsetzung folgt einem zyklischen Prozess:

- ✓ Bedarfsermittlung (Workshops, Umfragen, Gespräche)
- ✓ Maßnahmenentwicklung (Schulungen, Leitlinien, Austauschformate)
- ✓ Evaluation (Feedback-Runden, Anpassung von Maßnahmen)

Erkenntnisse und Erfahrungen Learnings werden auf einem Fachtag gebündelt und für weitere Einrichtungen aufbereitet.

c. Budget

Das Projekt kann aktuell mit dem Budget 25.200,00€ bis zu drei Einrichtungen unterstützen. Ursprünglich sah das Konzept die Anzahl von 6 Einrichtungen vor. Aufgrund von Haushaltseinsparungen, musste das Konzept jedoch auf drei Einrichtungen angepasst werden. Das Budget umfasst individuelle Prozessbegleitung sowie gemeinsame Workshops. Die Anzahl der Prozessbegleitungen und Workshops kann – innerhalb des Budgetrahmens – je nach Bedarf der Einrichtungen flexibel angepasst werden.

2.Zielsetzung

Das Starter Kit Prozessbegleitung bietet einen **Einstieg** für Berliner Träger der freien Jugendhilfe in der kulturellen Kinder und Jugendbildung^[1] in **diversitätsorientierte Öffnungsprozesse zugunsten der diversen Zielgruppen und Mitarbeitenden**.

Die Art und Weise, wie **soziale Interaktionen die Wirkbereiche** formen, hängt in großem Maße davon ab, wie sehr die Komplexität von anwesenden Identitäten (insbesondere marginalisierte) anerkannt und wertgeschätzt wird. Es zeigt sich nicht nur in formalen Maßnahmen, sondern vor allem im **alltäglichen Umgang miteinander** – insbesondere darin, wie mit Erfahrungen von Diskriminierung im Team umgegangen wird. Wenn **Betroffene ernst genommen**, ihre Perspektiven respektiert und ihnen Räume für ihre Anliegen geboten werden, kann dies ihr Sicherheitsgefühl und ihre **Zugehörigkeit stärken**.

^[1] nach § 75 SGB VIII Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe

Besonders **Führungskräfte** spielen eine zentrale Rolle in der Gestaltung des Arbeitsklimas. Ihre Haltung und ihr Handeln setzen den Rahmen dafür, ob Vielfalt als Bereicherung verstanden und strukturelle Barrieren aktiv abgebaut werden.

Nur wenn Diversität **als strategisches Anliegen auf Führungsebene mitgedacht wird**, kann ein nachhaltig inklusives Arbeitsklima entstehen. Diversitätsorientierte Geschäftsführung erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit bestehenden Machtstrukturen, eigener Verantwortung und den Bereichen, in denen Veränderungen notwendig sind. Dazu gehört nicht nur die Sensibilisierung der Mitarbeitenden, sondern auch der Geschäftsführung selbst, die eine zentrale Rolle dabei spielt, diskriminierungskritische interne Strukturen zu unterstützen und Maßnahmen zu fördern, die eine **faire, respektvolle und chancengerechte Arbeitsumgebung** stärken. Dies wirkt sich letztlich unweigerlich auch positiv **zugunsten der Nutzenden der Jugendlichen** aus, die die Einrichtungsangebote nutzen.

Starterkit Prozessbegleitung ist auf alle Wirkbereiche der Roadmap fokussiert. Es ist ausreichend, eine diversitätssensible Haltung nach außen zu vertreten – auch die **Prozesse innerhalb der Organisation** müssen so gestaltet werden, dass sie einen aktiven, präventiven Ansatz gegen Diskriminierung verfolgen, eine offene Haltung gegenüber Feedback und Lernen bei Diskriminierung und Hierarchien vertreten und somit faire Teilhabe ermöglichen.

3. Inhalt & Format

Im Rahmen des Programms nehmen die Einrichtungen Dienste von Prozessbegleiter*innen in Anspruch, die sich einer **intersektionalen Herangehensweise bedienen** und über Expertise in **Organisationsentwicklung** verfügen. Gemeinsam mit den Einrichtungen ermitteln die Prozessbegleiter*innen **Bedarfe**, entwerfen passende **Maßnahmen** und treffen Vereinbarungen für die **Umsetzung und Evaluation**. Die konkreten Maßnahmen orientieren sich dabei an inklusionsrelevanten Inhaltsbereichen und können beispielsweise die Entwicklung einer systematischen Feedbackkultur, die Implementierung einer Beschwerdestelle nach AGG-Standards, Schulungen zu antidiskriminierenden Ansätzen und eine diversitätsorientierte Einstellungspolitik beinhalten.

Besonderer Schwerpunkt, bei der Umsetzung und Evaluation der Maßnahmen liegt bei letzterem auf dem **Aufbau von nachhaltigen Kooperationen** der Einrichtungen mit weiteren Einrichtungen die jeweils vom **Austausch ihrer spezifischen Expertisen** profitieren können.

Zur **Förderung des Austauschs** auch über die Prozessbegleitung hinaus finden im Rahmen des Starterkits inhaltliche Workshops und gemeinsame Austauschrunden mit allen teilnehmenden Einrichtungen statt. Die inhaltlichen Workshops sollten als Ort genutzt werden, an dem gemeinsam themenspezifische Grundlagen, je nach Bedarf der Einrichtung, definiert werden. Zum Beispiel kann ein Workshop zu Kritischem Weißsein oder Anti-Ableismus, angeboten werden, weil die Mitarbeiter*innen inhaltlich zu diesen Themen abgeholt werden sollten. Auf der Leitungsebene haben die Workshops die Funktion, Führungspersonal mit konkreten Informationen über die Ursachen und Wirkungen von verantwortungsvoller diversitätsorientierter Leitung zu begleiten und konkrete Strategien zur Umsetzung selbiger zu entwickeln. Die gemeinsamen Austauschrunden dienen als ein Reflektionsraum, um den Prozess und damit verbundene Erkenntnisse zu teilen und einzuordnen.

Außerdem werden Erkenntnisse aus den Prozessbegleitungen aufbereitet und im Rahmen eines **Fachtages** vom Team des JKS und den teilnehmenden Einrichtungen **mit weiteren interessierten Einrichtungen** geteilt.

4. Methodik

Grundsätzlich erfolgt diversitätsorientierte Prozessbegleitung nach dem Schema **Bedarfsermittlung** → **Maßnahmenentwicklung** → **Evaluation** (und daraus hervorgehend ggf. neue Bedarfsermittlung).

Beispielhafte Prozessbegleitung im Starterkit „Prozessbegleitung 2025“

Zeitraum: September – November 2025, Umfang: **ca. 20 Stunden pro Einrichtung**

Ablauf

1. **Auftakttreffen** mit Geschäftsführung & Team (*ca. 2 Stunden*)
 - Einstieg, Zielklärung, erste Bedarfe identifizieren
2. 1x **Workshop** mit dem gesamten Team (*ca. 4-6 Stunden*)
 - Gemeinsame Bedarfsanalyse, Sensibilisierung zu Diversität & Diskriminierung, Reflexion bestehender Strukturen, erste Maßnahmenansätze entwickeln
3. **Prozessbegleitung** (*ca. 5 Termine à 2 Stunden*)
 - Begleitung der Maßnahmenentwicklung, Rückspiegelung, Klärung von Zuständigkeiten
4. (optional) **GF-Austausch** (*ca. 1,5 Stunden*)
 - Austausch unter den Geschäftsführungen der beteiligten Einrichtungen, Teilen von Learnings
5. (optional) **Fachkonferenz** am 25.11.2025 (10-16 Uhr)
 - Präsentation der Ergebnisse & Learnings, kollegialer Austausch, Netzwerken

Hinweis: Die Prozessbegleitung erfolgt flexibel in Abstimmung mit der Einrichtung, kann online oder in Präsenz stattfinden und orientiert sich an den internen Bedarfen und Ressourcen.

Den Prozessbegleitungen im Rahmen des Starterkits liegt unsere **Roadmap "Diversität und Inklusion"** zugrunde, bei deren selbstständiger Anwendung die teilnehmenden Einrichtungen durch PB/OE unterstützt werden. Da das Starterkit einen **Einstieg ermöglichen** soll, liegen Schwerpunkte zunächst auf der **Bedarfsermittlung** und **Maßnahmenentwurf**, wobei erste **kurzfristig umsetzbare Maßnahmen** wie z.B. Sensibilisierungsformate für das Team bereits im Rahmen des Starterkits mit den Prozessbegleitungen/Organisationsentwicklungen ausgewertet werden. Für **längerfristig angesetzte Maßnahmen** treffen die Einrichtungen unter Anleitung der Prozessbegleitungen/Organisationsentwicklungen Vereinbarungen für die Umsetzung und Evaluation (z.B. Verteilen von Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, etc.).

Um sicherzustellen, dass die jeweils beauftragten Prozessbegleitungen die umfangreichen Voraussetzungen erfüllen, greifen wir auf das in den Vorjahren bereits bewährte Verfahren zurück, **Tandems** zu bilden. Dadurch haben wir eine breitere Auswahl an Fachkräften, deren Kompetenzen wir kombinieren und so optimal im Sinne der Einrichtungen und ihrer Bedürfnisse einsetzen können.

a. Bedarfsermittlung

Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher organisationaler Entwicklungsprozesse ist eine inklusive Bedarfsermittlung, die an mehreren Punkten Rücklaufschleifen anbietet und Mitarbeitenden und Geschäftsführenden aktiv mit einbezieht.

Bei einer **Auftakt-Veranstaltung** mit den jeweiligen Prozessbegleiter*innen und allen beteiligten Interessenvertretenden wird das Ziel der Prozessbegleitung vorgestellt und durch Umfragen und/oder interaktive Methoden die dazugehörigen Bedarfe entwickelt. Es kann sinnvoll sein (je nach abgefragtem Thema) anonymisierte Umfragen/Antwortformate griffbereit zu haben, um ein authentisches Bild der Ausgangssituation zu erlangen.

In dieser Veranstaltung sollte klargestellt werden, wie über die Bedarfe und deren Umsetzung entschieden wird. Entscheidet beispielsweise die Geschäftsführung oder werden gemeinschaftliche Strategien zur Entscheidungsfindung angewendet (beispielsweise Consent-Prinzip).

In einem **zweiten Schritt** können Jugendliche, die die Organisation nutzen, miteinbezogen werden. Dabei sollte ihnen das Ziel des Entwicklungsprozesses kommuniziert und ermittelt werden, welche Ideen, Fragen und Wünsche die Jugendlichen damit verbinden. Beim Einbezug der Jugendlichen ist es wichtig, keine leeren Versprechungen zu machen, sondern Ideen und Wünsche auf Umsetzbarkeit und Vereinbarkeit mit Verantwortlichkeiten zu prüfen.

b. Maßnahmenentwicklung

Auf Basis der ermittelten Bedarfe wird ein **Maßnahmenplan** entwickelt, der sowohl strukturelle als auch soziale Veränderungen in der Organisation adressiert. Wesentlich dabei ist eine **partizipative Herangehensweise**, die Mitarbeitende, Geschäftsführung und Jugendliche einbezieht.

Ein zentraler Bestandteil kann die **Sensibilisierung** durch Workshops oder Austauschformate sein, in denen Themen wie Diversität, Machtstrukturen und Verantwortung reflektiert werden. Hierbei kann auf Formate wie inhaltliche Workshops zu z.B. Rassismus in nach Betroffenheit getrennten Räumen stattfinden, um tiefer in das Thema eintauchen zu können sowie Problemlagen zu benennen und zu bearbeiten, die nicht durch Soziale Erwünschtheit verfälscht sind. Ergänzend können **Arbeitsgruppen** eingerichtet werden, um spezifische Maßnahmen auszuarbeiten und nachhaltig zu verankern. Optional können sich die Geschäftsleitungen der teilnehmenden Einrichtungen **regelmäßig treffen**, um sich über den Verlauf des Prozesses und hilfreiche Strategien auszutauschen. In diesen AGs sollte geklärt werden, welche Verantwortlichkeiten bei der Geschäftsführung, den Mitarbeitenden und weiteren Akteur*innen liegen und welche Ressourcen für die Umsetzung notwendig sind.

Parallel dazu kann eine strukturelle Verankerung von Maßnahmen durch Leitlinien, Richtlinien oder eine Anpassung interner Prozesse erfolgen. Entscheidend ist, dass die entwickelten Maßnahmen **regelmäßig überprüft** und an veränderte Bedarfe **angepasst** werden können.

c. Evaluation

Die Evaluation dient dazu, die **Wirksamkeit der Maßnahmen** zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Dabei sollten verschiedene Perspektiven einbezogen werden, um ein umfassendes Bild über die Veränderungen zu erhalten.

Ein zentrales Instrument können Umfragen sein, die sowohl Mitarbeitende als auch Jugendliche befragen, ob und wie sich das Arbeitsklima, die Entscheidungsprozesse und die Organisationsstruktur verändert haben. Ergänzend bietet sich ein gemeinsames Evaluationstreffen an, in dem Ergebnisse diskutiert und nächste Schritte abgeleitet werden. Zusätzlich kann ein separates Reflexionstreffen der Prozessbegleiter_innen mit den Organisationen stattfinden, um die strukturelle Umsetzung und nachhaltige Verankerung der Maßnahmen zu bewerten. Abschließend sollte ein Bericht der Prozessbegleiter_innen erstellt werden, der die wichtigsten Erkenntnisse bündelt und **Empfehlungen für die weitere Entwicklung** formuliert.

5. Anforderungen an die Prozessbegleitung

Die durch das Projekt Jugend-Sprungbrett.Kultur beauftragten Prozessbegleiter_innen mit Expertise im Feld der Organisationsentwicklung verfügen über fundierte Kenntnisse und Erfahrung der Konzepte von **Intersektionalität** und damit einhergehend des **betroffenenkontrollierten Ansatzes** in der Sozialen Arbeit, sowohl in der **Theorie** als auch in der **praktischen Anwendung** im sozialen Bereich und/oder Bereich der kulturellen Bildung. Sie verfügen außerdem über umfassende Expertise in der **Institutions-Architektur** im Bereich der jeweiligen Einrichtungen, sind mit **rechtlichen Grundlagen** der Antidiskriminierungsarbeit (darunter LADG, AGG) vertraut und haben einen guten Überblick über die **staatlichen und nichtstaatlichen Angebote** der Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit.

6. Inhaltliche Grundlagen: Begriff von Intersektionalität & inklusiver Arbeitsweise

Die inhaltlichen Grundlagen wurden im Vorjahr gemeinsam mit der Kompetenzstelle i-PÄD weiterentwickelt und ausformuliert:

Die Kompetenzstelle Intersektionale Pädagogik (kurz: i-PÄD) ist seit 2012 vom Berliner Senat beauftragt und seit 2019 in der Förderung. i-PÄD vermittelt und gestaltet in diesem Rahmen intersektionale Sensibilisierungsprozesse und Prozessbegleitungen an Berliner Schulen und darüber hinaus in sozialen Organisationen und Einrichtungen.

Intersektionalität ist ein Analysewerkzeug, das in den USA von Schwarzen Feminist_innen über die letzten 150 Jahre geprägt und entwickelt wurde. Im Fokus stehen die Verschränkungen, das Zusammenwirken sowie die Synergieeffekt der intersektionalen Fokuskategorien Rassismus, Sexismus, Ableismus und Klassismus. Bevor intersektionale Betrachtungsweisen populär wurden, stand in der Antidiskriminierungsarbeit meist ein Machtverhältnis im Fokus. Dies hatte zur Folge, dass Bedarfe und Angebote oft nicht vollständig ermittelt und angepasst werden konnten, insbesondere wenn die Zielgruppe mehr als einer der Fokuskategorien deprivilegierter Gruppen angehörte, was unweigerlich einen Verlust an Effektivität der Maßnahmen mit sich brachte.

Intersektionalität betrachtet also Rassismus, Sexismus, Ableismus und Klassismus in ihrem Zusammenwirken und spezifiziert marginalisierte Gruppen.

Besonderer Bestandteil zur Herstellung eines inklusiven Arbeitsklimas *im Sinne von Jugend.Sprungbrett.Kultur* ist die Schaffung und Verstärkung von Maßnahmen, die es **allen Jugendlichen** erleichtern sollen, sich in der Gestaltung der Einrichtung **aktiv einzubringen** und entgegenstehende **Hürden verringert oder entfernt**. Beispielhaft genannt werden können **Jugendbeiräte** oder **selbst gestaltete Gruppenformate** – wobei hier die Einschätzung und Expertise der jeweiligen Einrichtung für die Bewertung der Machbarkeit im Vordergrund stehen.