

Common Grounds

Wie gelingt zeitgemäße Kulturarbeit?

Farina Görmar, Anna Lampert und Antony Pattathu¹

Immer mehr Kultureinrichtungen suchen die Zusammenarbeit mit Organisationen der postmigrantischen Gesellschaft und BIPOC-Expert*innen. Sie sehen darin einen zentralen Hebel, um Öffnungsprozesse in ihren Häusern anzustoßen, Power Sharing zu ermöglichen und ein diverseres Publikum anzusprechen. Doch die historisch gewachsenen hierarchischen Strukturen, Verwaltungs- und Arbeitsabläufe des klassischen Kulturbetriebs ermöglichen nicht immer eine Zusammenarbeit mit den angefragten Akteur*innen, es fehlt ein »Common Ground«. Positionen zu (Kultur-)Konzepten bleiben unangetastet oder werden an Außenstehende nicht explizit kommuniziert, sodass keine gemeinsame Arbeitsbasis entsteht. Bisher gängige Ansätze von Diversity und Teilhabe haben noch nicht den entscheidenden Fortschritt erbracht. Darüber hinaus werden Kulturinstitutionen – insbesondere in staatlicher Trägerschaft, aber auch in der freien Szene – von Mechanismen beeinflusst, die intersektionale Ausschlüsse wie strukturellen Rassismus, Klassismus und Unterbezahlung reproduzieren.

Viele Kulturbetriebe sind sich ihrer eigenen Positionierung und Wirkmacht (noch) nicht bewusst oder wissen nicht, wie sie exkludierenden Mustern entgegenwirken können. Dieser Aufsatz will daher Impulse zur Erarbeitung eines »Common Ground« aufzeigen. Wir wollen damit einen gemeinsamen Nährboden für eine chancengleiche, diskriminierungskritische

1 Farina Görmar ist Interkulturelle Promotorin für die Region Stuttgart im Landesprogramm Baden-Württemberg bei Afrokids International e.V.; Anna Lampert ist Fachbereichsleiterin beim Forum der Kulturen Stuttgart e. V.; Antony Pattathu ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Postdoktorand an der Universität Tübingen. Ein herzliches Dankeschön geht an Giuliano Ryll für das kritische Lektorat des Beitrags vor dem Hintergrund seiner Erfahrung im Bereich der diskriminierungs- und machtkritischen Netzwerkarbeit, der Kultur- und Jugendarbeit sowie der politischen Bildungsarbeit.

und diversitätssensible Arbeit im Kunst- und Kulturbetrieb bereiten. Der Beitrag orientiert sich dabei an den folgenden Fragen: Wie kann Teilhabe funktionieren? Welche Vorarbeit muss eine Kultureinrichtung leisten und welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Machthierarchien und Rassismus nicht reproduziert werden? Welche Fragen und Positionen müssen bereits vor dem Start einer Kooperation geklärt werden? Welche Konzepte und Grundsätze müssen hinterfragt werden? Wie sehen gerechtere Arbeitsbedingungen und Abläufe aus? Welche strukturellen Änderungen muss es geben, damit Kultureinrichtungen dekolonial arbeiten können?

Unsere Fragen sind Grundlage für ein gemeinsames, geteiltes und gelebtes Verständnis von Strukturen und Beteiligungsräumen, die im Kunst- und Kulturbetrieb geschaffen werden. Dabei ist dieser Beitrag zugleich ein Produkt dieses Verständnisses und das Ergebnis einer solchen Form von Zusammenarbeit, wie wir sie hier besprechen. Viele der Überlegungen und die insgesamt neun Impulse und Grundlagen für Öffnung und Zusammenarbeit in der diversitätssensiblen Kulturarbeit, die im Folgenden dargelegt werden, entstanden aus der gemeinsamen Arbeit im Kontext von Fortbildungsangeboten, kuratorischen Tätigkeiten und gegenseitigen Beratungen der Autor*innen. Der Artikel vereint Perspektiven der agilen Organisationsentwicklung, der Community-Arbeit und der Kulturwissenschaften.

Der un/sichtbare Kulturbegriff

Was braucht es in Kulturinstitutionen, um auf den entscheidenden Ebenen einen Transformationsprozess in der Kulturarbeit zu ermöglichen? Dies beginnt schon beim Kulturbegriff selbst, den solche Einrichtungen zugrunde legen. Oft bleibt er durch die Geschichte, Strukturen und Individuen in den Einrichtungen auf eine eurozentrische Weise geprägt, die zum einen nicht für alle in der Gesellschaft zugänglich ist und zum anderen nicht transparent macht, was diesen Kulturbegriff ausmacht. Wir verstehen Kultur hier im Sinne Stuart Halls als einen Kreislauf von Repräsentation, Identität, Produktion, Konsumption und Regulation (Hall 2013). Im Beitrag zeigen wir auf, wie dieser hergebrachte Kulturbegriff durch die Schnittstellen dieses Kreislaufs produziert wird und wie dadurch Machtdynamiken wirksam werden, die einer zeitgemäßen Kulturarbeit entgegenstehen. Ergänzend verstehen wir Kultur als eine bestimmte Lebensweise von Menschen im jeweiligen geschichtlichen Kontext, die sich in Artefakten, Symbolen, Erzählungen, Bil-

dern, Gewohnheiten, Produkten und Identitäten ausdrückt (Schofield Clark 2007: 8).

Es geht uns nicht um eine feste Definition für den Kulturbetrieb, sondern um eine erste Orientierung sowie eine diskursive und praktische Bewusstmachung, wie Kulturarbeit kritisch in den Blick genommen und transformiert werden kann. Menschen werden in die Art und Weise, wie Kultur in einer Gesellschaft gelebt wird, und in eine bestimmte Form von Kultur hineinsozialisiert, die durch Museen, Theater, Oper, Literatur, Tanz, Kunst und Kulturhäuser geprägt und von der geschichtlichen Entwicklung her deutlich im Bildungsbürgertum verankert ist. Dahinter steht ein Kulturbegriff, der bewusst, aber oft auch unbewusst, eine dichotome Gegenüberstellung von Hochkultur und Sub- oder Popkultur reproduziert. Kultur und Kulturarbeit sind in diesem Sinne Teil einer bestimmten gesellschaftlichen Sozialisierung und wie die Gesellschaft durch die Klasse, Herkunft und Privilegien der Kulturschaffenden strukturiert (hooks 2020; Roig 2021).

Diese Sozialisierung beginnt im Kindesalter, in dem z.B. die kulturelle Form des Malens schon in eine bestimmte Struktur passen muss: Es gibt – schon bevor das Kind überhaupt den Stift angesetzt hat – eine Idee davon, wie das Haus aussehen muss, das das Kind malt, sonst wird es nicht als Haus wahrgenommen (Arno Stern hat hierfür das »Malspiel« erfunden, um das Malen von solchen Normierungen zu befreien). Ähnlich geht es uns mit der Kulturarbeit und den Formen der Kulturarbeit, die als wertvoll oder als weniger wertvoll erachtet werden. Diese Normierungen werden dann durch die unterschiedlichen Bildungsinstitutionen vom Kindergarten über die Schule bis zur Universität weiter verfestigt.

»Kultur« braucht in Deutschland immer ein Gütesiegel, es muss von den privilegierten Menschen der Mehrheitsgesellschaft als solche wahrgenommen werden und es sind ihre Urteile, die die Wege zu einer breiteren gesellschaftlichen Anerkennung von unterschiedlichsten Kulturformaten ebnen (einschließlich entsprechender Förderlinien, was den Mechanismus der Reproduktion weiter verstärkt). Was als kulturell wichtig verstanden wird, ist selbstverständlich für diejenigen, die in den Machtpositionen sitzen und über Programme entscheiden, und sollte die »Zauberflöte« einmal aus dem Programm genommen werden, um eine postmigrantische Oper zu inszenieren, folgt die Kritik daran nicht selten schnell und mit Folgen. Hier ist sicherlich die Positionierung der Geldgeber ein entscheidender Faktor für die Programmgestaltung. Es ist die Selbstverständlichkeit dieses Kulturbegriffes, die sich in der beschriebenen Dynamik zeigt und ihn unsichtbar macht. Zugleich ist

dieser Kulturbegriff durch diese Dynamik in einer Konservierung des »Alten« gefangen, die aufgelockert werden muss, damit sich die Kreativität neu und besser entfalten kann. Ähnlich wie es Arno Stern mit dem »Malspiel« gemacht hat, braucht es Räume, in denen bewusst gesagt wird, »wir wollen die Kultur in unseren Institutionen lebendiger werden lassen«. Dafür nötig sind Räume, welche die Ängste, das »Alte« zu verlieren, überwinden.

Hier braucht es in den Strukturen Empowerment für das Neue und die Förderung von Kulturformaten und Organisationsstrukturen, die nicht dem normierten bildungsbürgerlichen Ideal entsprechen. Gleichzeitig lässt sich am Begriff »Empowerment« die Problematik aufzeigen, die den Diversifizierungsprozess im Sinne einer chancengleichen Beteiligung häufig verhindert, wie unsere Mitautorin Farina Görmar in einem Interview erklärt:

»Das Wort Empowerment kommt ursprünglich aus der afroamerikanischen feministischen Bewegung, Schwarze Frauen realisierten, dass im gemeinsamen Kampf für die Bürgerrechte von Frauen Machtdifferenzen zu den *weißen* Engagierten fortgeschrieben wurden. Vor diesem Hintergrund entstanden Konzepte des Empowerments. Die Machtdifferenzen bestehen fort. Denn es sind oft nicht mit Rassismus konfrontierte Women of Color, die an diesen Konzepten verdienen, sondern vermehrt *weiße*, westliche Professor*innen, die zu diesem kulturell angeeigneten Wissen Bücher publizieren, an Universitäten lehren, und mit dem Leid der Anderen, das sie selber nie erfahren werden, dann wieder akademische Standards setzen, während das Wissen kontinuierlich betroffener Menschen, welche die Konzepte als Alltagsbewältigungsstrategien aus der Not kreiert haben und fortlaufend weiterentwickeln, kaum berücksichtigt und honoriert wird. Stattdessen wird ihr Wissen absorbiert und weiterverwertet und die, welche global die meisten Privilegien genießen, profitieren davon und machen Profit damit. Und da sind wir wieder bei der Bezahlung. Denn wer wird denn für einen Empowerment-Workshop eingeladen? Frau Professorin Doktor soundso, die an irgendeiner renommierten Universität lehrt und zum Thema publiziert hat, aber überhaupt nicht selber betroffen ist. Während Menschen, die tagtäglich Rassismuserfahrungen und Mikroaggressionen ausgesetzt sind und diese bewältigen müssen, oft Dinge hören wie ›Würden Sie an unserer Schule einen Workshop anbieten? Oh, Sie erwarten eine Bezahlung? Naja, 50 € könnten wir ihnen vielleicht anbieten‹. Genau diese Fortschreibungen halten Machtdifferenzen am Leben. Die Vermarktung und Aneignung des kulturellen Wissens der zu ›den Anderen‹ Erklärten findet sich in allen kulturellen Gestaltungsfeldern wieder – sei es Theater, Musik, Literatur oder Mode. Ein weiteres Beispiel ist Storytelling: Storytelling ist eine traditionale Form der Wissensver-

mittlung im Globalen Süden, welche vom Westen immer sehr belächelt wurde nach dem Motto: »Haha, die sitzen unter Bäumen und erzählen sich Geschichten.« Mittlerweile arbeitet jedes große Unternehmen mit Storytelling, um den Umsatz zu steigern. Die Quintessenz ist oft die gleiche: Originalexpertisen werden belächelt, kulturelles Wissen und Errungenschaften werden de-kontextualisiert und vermarktet.«²

Die hier geschilderte Aneignung zeigt uns die Problematiken im Diversifizierungs- und Öffnungsprozess auf, die auch eine gesonderte Sensibilisierung genau für solche Kontinuitäten von Abwertung und Aneignung der Arbeit von Betroffenen in den Blick bringen muss. Diese Mechanismen zu verstehen ist der erste Schritt, um Änderungen auf der strukturellen und organisatorischen Ebene einleiten zu können. Der Leitfaden im hinteren Teil dieses Beitrags kann als weitere Orientierung in diese Richtung dienen.

Es erweist sich, dass der jeweilige Kulturbegriff von sehr verschiedenen Machtdynamiken gespeist wird, die sich nicht zuletzt in Formen der Aneignung zeigen, wie am Beispiel von Empowerment und Storytelling verdeutlicht wurde. In diesen Dynamiken werden die Aspekte von Repräsentation, Identität, Produktion, Regulation und Konsum deutlich. Die Grenzen zwischen kulturellem Austausch und kultureller Aneignung sind dabei allerdings fließend und werden gesellschaftlich ständig aufs Neue ausgehandelt. Entscheidend ist, dass man dabei die Positionalität (wer spricht über wen mit welchen Privilegien?) und die Machtdynamiken nicht aus dem Auge verliert: Hier herrschen stellenweise hegemoniale Verhältnisse, in denen Ressourcen und Kulturangebote überwiegend für die Mehrheitsgesellschaft zugänglich gemacht werden. Auch wer diese Angebote anbieten darf, ist Teil dieser Hegemonie.

Die damit einhergehende selektive Wahrnehmung davon, was Kultur sein darf, spiegelt sich auch in der Kultur- und Kunstgeschichtsschreibung wider (Feldman 2014; Said 1978; Trouillot 1995). Auch hier sind die Narrative dominiert vom vorherrschenden »westlichen« Verständnis von Hochkultur und Kunst und wurden über den Kolonialismus, den Nationalismus und andere Formen imperialen Herrschens über Jahrhunderte verfestigt. Aktuelle Ansätze der Geschichtsschreibung widmen sich daher zunehmend post- und dekolonialen kritischen Perspektiven auf die Global- und Kolonialgeschichte, um

2 Die hier verwendeten Zitate von Farina Görmar stammen aus einem Interview, das Mitautorin Anna Lampert am 24. Juni 2022 mit ihr geführt hat.

gerade diese Problematiken deutlich zu machen. Farina Görmar beschreibt dies wie folgt:

»Kultur- und Kunstgeschichte wird dominiert durch die Perspektiven alter *weißer* Männer, ist also vorwiegend *weiß* und männlich. Frauen bekommen sehr wenig Raum. Vielfältige kulturelle Perspektiven werden ebenfalls nach wie vor kaum abgebildet. So wird das kulturelle Wissen von Menschen und Minoritäten, die teilweise seit Hunderten von Jahren in dieser Gesellschaft leben, kaum abgebildet und miteinbezogen, nicht anerkannt oder gar *weißgewaschen*, Tabuthemen und geschichtliche ›Altlasten‹ werden schön-gefärbt. Gesellschaftskritik findet allenfalls medial oder dramaturgisch statt, heiklere historische Themen werden gekonnt umschifft und künstlerisches Schaffen mit einer Deutungshoheit versehen und zu oft disziplinär begrenzt: Künstler darf sich nennen, wer Kunsthistorik, Bildende Künste, Malerei, Theaterwissenschaften usw. nach westlichen Standards studiert hat. Andere kulturelle Konzepte werden oft belächelt – oder aber imitiert. Wurde beispielsweise die Kunst des afrikanischen Kontinents durch die Kolonialzeit bis heute als ›primitiv‹ abgetan, inspirierte sie doch seit Beginn des 20. Jahrhunderts Künstler wie Gauguin, Picasso, Matisse, Modigliani und prägte europäische Kunst und Architektur. Experimentelle Methoden sowie Verflechtungen verschiedener Kunstarten finden ebenfalls noch wenig Raum. Dabei ist unser Erleben gerade durch die Digitalisierung multidimensional und interaktiv. Viele Kulturschaffende bedienen sich heute nicht nur eines Tools, sondern arbeiten transkulturell und experimentieren mit verschiedenen Ausdrucksformen.«

Sensibilisierung muss also auch dahingehend geschaffen werden, neue Formen der Repräsentation im Kulturbetrieb zuzulassen, um so neue Präsenzen erst möglich zu machen, die dann Teil einer gemeinsamen Geschichte werden können und neue Formen von pluralistischer Kulturarbeit und Kunst ermöglichen. Hierzu bedarf es auch der Aufarbeitung des schwierigen Erbes von Rassismus, Nationalsozialismus und Kolonialismus in unserer Gesellschaft, damit Kunst und Kultur nicht nur Segmente unserer Gesellschaft bleiben, die wir konservieren wollen, sondern sie auch dazu beitragen können, einige historische Wunden (sonst Wiederholung des Satzbeginns) zu heilen; Kulturarbeit darf und kann auch Heilungsarbeit sein, wie Farima Gömar weiter ausführt:

»Kunst und kulturelles Schaffen generell sind schon immer Tools gewesen, um Systeme und gesellschaftliche Entwicklungen zu hinterfragen, Tabus zu

brechen, aber auch gleichzeitig Heilung für gesellschaftliche Wunden herbeizuführen. Insbesondere Menschen des Globalen Südens, welche durch koloniale Kontinuitäten, Umwelt- und Klimarassismus global benachteiligt sind und dadurch migrieren mussten, treffen hier im Globalen Norden und somit auch in unserer Gesellschaft noch mehr auf sozioökonomische Barrieren sowie soziokulturelle Räume, zu denen ihnen nur bedingt Zugang gewährt wird. Gerade für diese Menschen ist Kulturarbeit wichtig, um erlebte Traumata, Rassismuserfahrungen und den Prozess der Entwurzelung und Neubehimung zu bearbeiten. Die Medizin knüpft genau dort an. Nicht umsonst hat jede somatische und psychosomatische Klinik ein breites Spektrum kunsttherapeutischer Angebote, da das psychosoziale Wohlbefinden eng verknüpft ist mit Selbstwirksamkeit, Ermächtigung, Expression und Möglichkeiten zum kreativen Schaffen. Diesen Ansatz braucht es auch in der Öffnung der Kulturarbeit, denn um zeitgemäße Kulturarbeit zu gestalten, muss Kunst und Kultur etwas sein, was in unserer Mitte passiert, Weltgeschichte, Zeit und Raum inkludierend, so dass alle Menschen ihre Erinnerungskultur einbringen können, alle Stimmen gehört und jedes Wissen und kulturelle Schaffen als gleichwertig anerkannt, honoriert und gesellschaftlich mit einbezogen wird. Dahin müssen wir als Gesellschaft kommen, um uns miteinander diversitätswertschätzend und zukunftsweisend gemeinsam weiterzuentwickeln.«

Was diese Ausführungen bisher zeigen, ist, wie im Kulturbegriff immer wieder die Dominanz von bestimmten Positionierungen und Identitäten wirksam wird, die dann letztendlich bestimmen, auf welche Weise Kultur (re)produziert, reguliert und konsumiert wird. Hier muss kritische Kulturarbeit ansetzen, um Transformation und Öffnung zu ermöglichen. Ein zentraler Aspekt ist es, sich vor allem auch der Tatsache zu stellen, dass die immer sichtbarer werdende Diversität auch daher kommt, dass man sich als Gesellschaft und in den Kulturinstitutionen öffnen möchte. Dennoch ist die strukturelle Dominanz, die innerhalb einer *weißen* Mehrheitsgesellschaft besteht, ein zentrales Kriterium, das man bei der kritischen Kulturarbeit in den Blick nehmen muss (Eggers et al. 2020). In diesem Themenfeld spielen Wahrnehmung, Identität, Rassismus und Positionierung eine zentrale Rolle, aber auch neue machtkritische Organisationsformen und agile Arbeitsabläufe.

Positionierung und Whiteness als Themenfelder des Prozesses der Öffnung und Organisationsentwicklung

Positionierung ist immer auch eine Frage der Identität, dies gilt für das Individuum, für die Kultureinrichtung, aber auch für eine Nation oder ein Unternehmen. Jeder größere Kulturbetrieb pflegt eine gewisse »Corporate Identity« oder hat ein Storytelling mit Bezug auf seine Identität und darauf, wofür er steht oder stehen möchte. Das dominante Verständnis von Identität ist dabei häufig geprägt durch die Formen der Wahrnehmung, in die wir in eine bestimmte Gesellschaft hineinsozialisiert werden und die wir als gegeben und zu einem Grad sogar als naturalisiert ansehen. Alles, was von diesem Gegebenen abweicht, wird zunächst als etwas »Anderes« wahrgenommen, was an sich nichts Schlechtes sein muss bzw. nahezu unvermeidbar ist. In der Art, wie mit diesem Anderssein umgegangen wird, können sich dann aber auch schnell Formen der Diskriminierung oder des Rassismus einstellen; dies bezeichnet man auch als »Othering« (Sequeira 2020: 172).

Wenn wir hier von Rassismus sprechen verstehen wir diesen als ...

»... eine Lehre, die eine hierarchische Unterscheidung von Menschen vornimmt. Grundlage dieser Unterscheidung sind biologische Merkmale, die als wesentliche Voraussetzung für soziale und kulturelle Leistungsfähigkeit sowie für gesellschaftlichen Fortschritt gedacht werden. Mithilfe dieser Gedankenkonstruktion lassen sich Trennungen entlang einer Beteiligungsachse anordnen: Auf der einen Seite finden wir Menschen, Gruppen und Gesellschaften die als »überlegen« und infolgedessen als herrschende »Norm« gelten; auf der anderen Seite finden sich Menschen, Gruppen und Gesellschaften, die als »unterlegen« dargestellt und als Abweichung entworfen sind. Ein wesentlicher Grund für die Schaffung einer solchen Rangordnung sind ökonomische, materielle, kulturelle, intellektuelle und soziale Ressourcen, deren ungleiche Verteilung mit rassistischen Argumenten begründet, gerechtfertigt, kontrolliert und auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens durchgesetzt wird.« (Auma 2021: 1)

Während im Kulturbetrieb und in der Gesellschaft insgesamt ein Selbstbild herrscht, das davon ausgeht, dass niemand Rassismus reproduzieren möchte und es immer mehr Bestrebungen gibt für eine diversitätssensible Öffnung von Kulturinstitutionen, bleibt der Rassismus doch ein zentrales

Problem. Dies drückt sich vor allem auch durch Wahrnehmungsfilter³ und unterbewusste Bewertungen aus, die sich im un/sichtbaren Kulturbegriff widerspiegeln. Sichtbar wird dies dann z.B. in der mangelnden Repräsentation von Schwarzen Schauspieler*innen in der Medienlandschaft oder fehlender Diversität im Kulturbetrieb. Die Beteiligungsachse, von der Maisha Auma oben spricht, macht den Rassismus innerhalb bestimmter Kulturbereiche sehr deutlich: Das Selbstverständnis vieler Kultureinrichtungen, das einerseits kulturelle Vielfalt zelebriert, macht es gleichzeitig schwer, Rassismus innerhalb der Einrichtung und auch in der Gesellschaft insgesamt anzusprechen (vgl. auch Auma 2022). In den meisten Fällen kommt es hierbei zu Abwehrreaktionen. Wenn es um Rassismus geht oder Rassismus angesprochen wird, werden nicht die Dynamiken in den Blick genommen, die den Rassismus in unserer Gesellschaft überhaupt erst lebensfähig machen, sondern oft werden die Menschen, die von Rassismus betroffen sind, problematisiert – die klassische Täter-Opfer-Umkehr, die eine Auseinandersetzung mit dem Thema Rassismus vor allem für die Betroffenen erschwert. Hierfür braucht es auch sichere Anlaufstellen, an die sich Betroffene im Kulturbetrieb wenden können (Sequeira 2015; Prasad 2020; Roig 2021).⁴

Gleichzeitig gibt es eine große Verunsicherung in der *weißen* Mehrheitsgesellschaft, wie man mit dem Phänomen Rassismus in der Gesellschaft, in den Kulturinstitutionen und den Universitäten umgehen soll. Wird Rassismus nicht angesprochen, so existiert er auch nicht, also ist es eine naheliegende Strategie, sich nicht mit Rassismus auseinanderzusetzen – zumal sich öffentlich wahrgenommene Auseinandersetzungen innerhalb eines Hauses negativ auf den Ruf und damit auch auf die Besucherzahlen auswirken können. Es bedarf wirklicher Größe, sich dem Thema dennoch in der Öffentlichkeit zu stellen. Die Aufmerksamkeitsökonomie der Medienlandschaft, die sich häufig aus Polaritäten zu diesem Thema speist, erschwert dies zusätzlich. Sich dieser Aufgabe zu stellen, braucht einen fachkompetenten Umgang, Mut und Verantwortlichkeit. In Bezug auf das Image und die Identität findet eine Schädigung statt und ggf. auch auf die wirtschaftlichen Einnahmen. Antirassismus und eine Positionierung gegen Rassismus »nach außen« sind immer gern gesehen

3 Siehe auch den Beitrag von Deniz Elbir in diesem Band.

4 Ein Beispiel für eine solche Anlaufstelle ist Themis, die in Antwort auf die #MeToo-Bewegung gegründete Anlaufstelle für Opfer sexueller Gewalt im Kulturbereich (<http://themis-vertrauensstelle.de/>; letzter Zugriff am 5.2.2024).

und dienen der Aufwertung des Images eines Betriebes. Gibt es aber einen Rassismusvorfall innerhalb der Institution, wird damit meist nicht mit der nötigen Transparenz umgegangen. Dabei wäre es für die gesamte Gesellschaft ein Zugewinn und ggf. ein Lernbeispiel, wenn es einen transparenten und ehrlichen Umgang mit Rassismusvorfällen gäbe.⁵ Häufig werden eher die Drohkulissen ausstaffiert, in dem man Cancel Culture und Wokeness als »Identitätspolitik« verunglimpft, Rassismuserwürfe bagatellisiert und Opfer zur Bedrohung der Kunst- und Kulturfreiheit erklärt.⁶

In dem Falle, dass es in der Institution Personen gibt, die als (potenziell) von Rassismus betroffen gelesen werden, sind es häufig sie, die sich des Themas annehmen sollen. Zugleich sind von Rassismus betroffene Menschen auch meist an vorderster Front dabei, wenn es darum geht, an der Problematik etwas zu verändern. Dies schafft in vielen Einrichtungen ein Ungleichgewicht in Bezug auf die emotionale Arbeit, die in der Aufarbeitung von Rassismus stattfindet, bei der die betroffenen Personen auch gleichzeitig die Aufarbeitung übernehmen müssen (Doharty et al. 2021). Gerade hier müssen Organisationsstrukturen ansetzen und Räume, Angebote und Informationsmaterialien schaffen, die dieses Ungleichgewicht in der emotionalen Arbeit auffangen.

Hier ist es entscheidend, sich der Frage der Positionierung zu stellen: Während Menschen mit Rassismuserfahrungen in unterschiedlichen Variationen gesellschaftlich markiert werden oder sich selbst markieren, um eine Stimme zu erhalten (z.B. als BIPOC – Black, Indigenous, People of Color), bleibt die Mehrheitsgesellschaft unmarkiert, das Weißsein, die Identität der Mehrheitsgesellschaft wird damit zur »Norm« und prägt auf diese Weise auch

5 Einen transparenten Umgang mit der Aufarbeitung eines hausinternen Rassismuserfalls machte das Nationaltheater Mannheim; der Rassismuserfall wurde nicht nur intern bearbeitet, sondern auch in all seinen Fragestellungen und Unsicherheiten und trotz Macht-Abhängigkeiten öffentlich gemacht – auch im Rahmen einer öffentlichen Tagung Anfang 2022 unter dem Titel »Aufbrechen! Ran an die Strukturen« (<https://www.aufbrechen.net/tabusaufbrechen>; letzter Zugriff am 5.2.2024).

6 Es ist nicht Thema dieses Artikels, die Problematiken um die genannten Begriffe Cancel Culture und Wokeness hier im Detail zu umreißen, und sicherlich gibt es in diesem Kontext von Fall zu Fall die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung. Dennoch werden die genannten Begriffe im hier beschriebenen Sinne häufig politisch und medial instrumentalisiert. bell hooks beschreibt diese Instrumentalisierung in ihrem Aufsatz »Eating the other« (<https://genius.com/Bell-hooks-eating-the-other-desire-and-resistance-annotated>, letzter Zugriff 2.2.2024).

das Kultur- und Kunstverständnis (Tißberger 2017: 16). Bei kulturellen Veranstaltungen erleben wir zunehmend, dass es ethische Verhaltensrichtlinien gibt und Menschen sich z.B. selbst als *weiß*, cis und hetero vorstellen, um einen chancengleichen Raum zu gestalten, in dem *weiß* nicht mehr die unausgesprochene oder naturalisierte Norm ist, und zugleich verhindert werden kann, dass Menschen aufgrund der gesellschaftlichen Heteronormativität mit falschen Pronomen angesprochen werden. Das macht zugleich die Privilegien im Raum transparent und schafft eine Sensibilisierung für Positionalität, die ein neues Miteinander möglich machen kann.

Hier werden auch unter den nicht-*weißen* Menschen Privilegien deutlich, die sich in ihrer Positionierung äußern. Was im Kleinen praktisch umgesetzt wird, gilt genauso im Großen: Durch eine Praxis wie diese wird auch deutlich, wie der Raum strukturiert ist und welche Machtdynamiken hier wirksam sind. Es wird deutlich, wie divers eine kulturelle Einrichtung überhaupt ist, wie divers oder offen das kulturelle Programm ist. Und man kann anhand des Etats auch kritisch in den Blick nehmen, wie viel Geld für ein diverses Programm und die Arbeit von Expert*innen of Color investiert wird. Dies ist eine Grundlage dafür, gerechte Arbeitsbedingungen im Rahmen von Öffnungsprozessen zu schaffen.

In den Critical Race Studies, der Ethnologie und anderen Disziplinen rückt aufgrund dieser Dynamiken die Analyse von *Whiteness* in den Fokus. *Whiteness* ist dabei nicht mit der Identitätsbezeichnung *Weißsein* gleichzusetzen, sondern beschreibt eine bestimmte Form von Macht, die eine strukturierende Funktion hat, die in Verbindung mit den unterschiedlichen Aspekten der Kultur steht. *Whiteness* ist dabei häufig an *Weißsein* geknüpft, aber das muss nicht immer der Fall sein und bleibt häufig unsichtbar für diejenigen Menschen, die *Whiteness* als Machtform besitzen (Ahmed 2007). Auf diese Art und Weise werden Kultureinrichtungen und Veranstaltungen zu *weißen* Räumen, in denen die fehlende Diversität unsichtbar bleibt. Innerhalb der Wissenschaften und Kultureinrichtungen wie dem Theater gibt es mittlerweile viele Beschreibungen durch Menschen of Color, die auch die Schwierigkeiten benennen, Rassismus in einem *weißen* Raum anzusprechen (Sharifi und Skwirblies 2022). Dies sind einige der Aspekte, die für die Organisationsentwicklung und Öffnung der eigenen Institution bei Veranstaltungen und im Programm Berücksichtigung finden und sich auch in Bezug auf die Gage der Künstler*innen und weiteren Involvierten auswirken müssen, um einen strukturellen Wandel zu schaffen. Es bedarf einer ausgeprägten Selbstpositionierung aller Beteiligten, um Chancengleichheit zu gestalten. Dies kann

durch einen diversitätssensiblen Öffnungsprozess ermöglicht werden, der alle genannten Aspekte auch für die Organisationsentwicklung einbezieht, der wir uns im Folgenden intensiver widmen.

Selbstorganisation und New Work: eine Skizze für zeitgemäße Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe im Kulturbetrieb

Um Diversität und Teilhabe in Kulturorganisationen aktiv zu ermöglichen, sind die Sensibilisierung für die verschiedenen Formen von Diskriminierung, die oben beschriebene Reflexion des Kulturbegriffs und das Bewusstsein für gesellschaftliche Positionierungen zentrale Hebel. Ein weiterer zentraler Veränderungshebel, der aber noch kaum Beachtung findet, ist die stetige Reflexion der etablierten Arbeits- und Verwaltungsabläufe und das Einführen neuer Organisationsstrukturen, die auf agiler Selbstorganisation der Mitarbeitenden basieren. Das bedeutet ein Arbeiten ohne festgefahrene Machthierarchien und zentralisierte Entscheidungsprozesse durch eine Intendanz, Direktion oder Hausleitung. Selbstorganisation ist kein Allheilmittel gegen rassistische oder patriarchale Muster und Zwänge. Sie führt nicht automatisch zur Öffnung des Kulturbetriebs. Aber: wenn Institutionen Öffnung und Teilhabe ernst meinen, dann müssen sie mit der patriarchalen und *weißen* Machtpyramide brechen. Es genügt nicht, benachteiligte Gruppen an die Spitze einer Machtpyramide zu setzen, die Gefahr ist zu groß, »typisch männliche« Machtmechanismen in diesem System zu reproduzieren oder durch sie vereinnahmt zu werden. Um Chancengleichheit und Gerechtigkeit zu erhöhen müssen vielmehr neue Arbeitsabläufe und eine Sensibilität für Macht und intersektionale Ausschlüsse erarbeitet werden (siehe Jaspers, Ryland, Horch 2022; Ahmed 2018). In der freien Wirtschaft heißt das *New Work*⁷ und wird seit Jahrzehnten umgesetzt, um zukunftsfähig zu sein und in der Komplexität der Arbeitswelt »agil« agieren zu können (Simon 2021; Königswieser und Hillebrand 2019).⁸

7 Wer sich für New Work interessiert, der* sei »Neue Narrative – Das Magazin für neues Arbeiten« empfohlen (<https://www.neuenarrative.de/>; letzter Zugriff am 5.2.2024).

8 Es kommt oft die Frage, was der Unterschied zwischen Agilität und Flexibilität ist, denn die Begriffe werden sehr häufig synonym verwendet: Beide Begriffe bedeuten Anpassungsfähigkeit. Der Unterschied ist, ob reaktiv oder proaktiv angepasst wird. Flexibel wäre demnach eine reaktive Anpassung, während agil bedeutet proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen herbeizuführen.

Ziel der neuen Struktur ist das Kreieren eines Handlungsrahmens für machtkritisches Arbeiten und Power Sharing. Vision ist eine alle Arbeitsabläufe durchdringende Teilhabe, also dass möglichst viele Menschen – intern die Mitarbeitenden und extern die Stadtgesellschaft – beispielsweise in Form einer jede Spielzeit wechselnden Bürger*innenjury oder Programmgruppe entscheiden, was Kunst und Kultur für die jeweilige Kulturinstitution überhaupt bedeuten und durch wen bzw. wie das Programm kuratiert wird.

Viele Kulturinstitutionen aller Sparten sind sich mittlerweile bewusst, dass sie bestehende Arbeitsweisen, die dahinterliegenden Menschenbilder und auch den informell tradierten Kunst- und Kulturbegriff hinterfragen und verändern müssen. Aber sie wissen nicht, wie und wo anfangen. Wie geht also machtkritisches Arbeiten im Kulturbetrieb und was hat das Fernbleiben eines diversen Publikums mit hierarchischen Organisationsstrukturen zu tun? Unsere These: hierarchische Organisationsstrukturen und fehlende Awareness für intersektionale Ausschlüsse sind ein Kern des Problems und verweisen damit auch auf eine Lösung.⁹

Der Ist-Zustand im deutschen Kulturbetrieb ist zentralisierte Macht: Arbeitsabläufe und Verwaltungsstrukturen sind top-down, Entscheidungsprozesse werden klassisch hierarchisch gestaltet und Stellenbeschreibungen sind dermaßen starr, dass verschiedene oder neue Rollen und Kompetenzerweiterungen für Mitarbeitende nahezu unmöglich gemacht werden. Auch die Stadtgesellschaft wird zu keinem Zeitpunkt einer Kunstproduktion gefragt, was sie überhaupt im Programm sehen oder ob sie vielleicht auch selbst Teil des künstlerischen Schaffensprozesses sein möchte. Uns ist keine Kulturinstitution in Deutschland bekannt, die nicht klassisch hierarchisch organisiert ist, und den* oder die* eine*n Intendant*in oder Direktor*in

9 Der Kulturbetrieb steckt in einer fundamentalen Krise: Es gibt kein neues Publikum und das alte bleibt weg. Wie muss sich der Kulturbetrieb also wandeln, damit Menschen wieder hingehen wollen? Wie können Kunst- und Kulturangebote eine ernstzunehmende Alternative zu Netflix werden? Der Blick auf die Arbeitsweisen der Streamingportale lohnt sich: Was macht Netflix anders als der Kulturbetrieb? Netflix gibt z.B. nicht vor, was wir anschauen *müssen*, sondern fragt, was wir anschauen *wollen*. Es ist nicht der* oder die* eine* Intendant*in, die*der entscheidet, was im Programm gezeigt wird: Es sind viele, die das Netflixprogramm kuratieren und es ist das Publikum, das entscheiden kann, was es sehen möchte oder nicht. Zudem hat Netflix eine klare Policy der Antidiskriminierung.

an der Spitze hat.¹⁰ Diese Person darf qua Amt von oben nach unten alles durch dirigieren. Alle weiteren Mitarbeitenden wie Kurator*innen, Dramaturg*innen oder Musikdirektor*innen sind ihr formal unterstellt und auch die Auswahl des Programms und damit die Definition, was Kunst und Kultur in der jeweiligen Institution sind, obliegt ihr (in Absprache mit Dramaturgie oder Museumspädagogik). Viele Hausleitungen streben nach Macht, Status und (künstlerischer) Selbstverwirklichung – sie müssen sich beweisen, um in der Karriereleiter weiter hochzuklettern oder viel wichtiger: um nicht runter zu fallen. Sie haben aber weder die Zeit noch die Ausbildung, Personalverantwortung zu übernehmen. Vor allem das Coaching der Mitarbeitenden, um deren (Weiter-)Entwicklungspotenziale bestmöglich zu fördern, findet kaum Raum. Die Übernahme von Personalverantwortung ist deutschlandweit eine Leerstelle im Kulturbetrieb.

Die Organigramme der Kulturorganisationen gleichen patriarchalen Stammbäumen. Alle Mitarbeitenden sind mit den ihnen zugeschriebenen Stellenbeschreibungen in Organigramm-Kästchen fixiert und dem*der Direktor*in unterstellt. Diese Strukturen befördern, dass große Egos zu viel Raum und kleine Egos nicht den nötigen Entwicklungsrahmen bekommen. Die Einführung neuer Arbeitsstrukturen hat das Ziel, dass sich alle mit ihren Stärken bestmöglich einbringen können: Techniker*innen, Ticket- und Abonnementverkäufer*innen oder Hausmeister*innen – im Übrigen meist die wenigen Menschen mit Migrations- und Rassismuserfahrungen, die in einer Kulturinstitution arbeiten – wird selten die Möglichkeit gegeben, eine weitere berufliche Rolle einzunehmen, als die ihr via starrer Stellenbeschreibung zugewiesene. Aber vielleicht sind genau die Mitarbeitenden, die im Kartenhäuschen Tickets oder Abonnements verkaufen oder das Facility Management übernehmen, die kompetentesten Personen zum Beispiel für eine Expertise zu Publikumsanalysen. Und vielleicht können die Techniker*innen ebenfalls sehr gut über das künstlerische Programm entscheiden: Sie kennen die Kulturorganisation und deren Programm meistens sogar am besten, da sie dort oft schon Jahrzehnte beschäftigt sind, während das künstlerische Team

10 Eine Spielform der Einmann*- oder Einfrau*-Herrschaft ist aktuell das Etablieren eines künstlerischen Kollektivs, das die zentralen Machtpositionen gemeinsam innehat. Immerhin ist so die Leitungs- und Entscheidungsmacht auf zwei oder drei Personen gesplittet, die übrigen Mitarbeitenden bleiben dabei jedoch klassisch hierarchisch untergeordnet organisiert.

regelmäßig ausgewechselt wurde. Sie haben daher möglicherweise eine interessante auf Erfahrungs- und Beobachtungswissen beruhende Perspektive auf Programmauswahl, Arbeitsabläufe und die soziale Zusammensetzung der (Nicht-)Besucher*innen.

Die Kulturinstitution sollte in einem ersten Schritt in den internen Arbeitsabläufen Prototypen für teilhabeorientiertes und diversitätssensibles Arbeiten entwickeln. Dabei bilden die Auseinandersetzung mit dem unsichtbaren Kultur- und Kunstbegriff sowie die Selbstpositionierung die Grundlage. In einem zweiten Schritt kann dann extern mit der Stadtgesellschaft gearbeitet werden: Eine Programmgruppe oder Bürger*innen-Jury, die divers zusammengesetzt ist und in ihrer Diversität den Sozialraum der Kulturinstitution repräsentiert, könnte über das Programm oder weite Teile des Programms einer Spielzeit entscheiden. So könnte die Kulturinstitution wieder attraktiv und zugänglich werden: Der syrische Friseur, der Finanzfonds-Verwalter der Sparkasse, die Vorstandsfrau des Mongolischen Kulturvereins und die Aktivistin des linken Zentrums nebst dem Filialleiter der Tafel e.V. wählen aus, was in der Kulturinstitution ihres Viertels passieren soll – natürlich angemessen honoriert. Die Mitarbeitenden der Kulturinstitution stehen damit vor völlig neuen Arbeitsaufträgen, Rollen, Haltungen und Kompetenzen. Zentral sind Kompetenzen wie das Erarbeiten von Diversity-Strategien, das Erlernen des machtkritischen Moderierens von Entscheidungsprozessen bzw. das Herbeiführen von Entscheidungen in einer multiperspektivischen Gruppe und das Etablieren eines Beschwerdemanagements bei Konflikten und Diskriminierung.

Hintergrund ist, dass die äußere Umwelt und der Sozialraum, in denen Kultureinrichtungen agieren, sich verändert haben und sich stetig weiter verändern. Die Kulturinstitutionen und Kulturverwaltungen agieren in einer diversen Stadtgesellschaft, die von Migration und Vielheit geprägt ist. Und sie arbeiten in einem Umfeld, dessen Rahmenbedingungen in der Wirtschaft VUCA genannt werden: Volatility (Unstetigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Darauf reagieren sie jedoch bisher wenig und arbeiten immer noch in denselben veralteten Organisationsstrukturen, die sich an einem eurozentrischen Verständnis von Kunst und Kultur orientieren.

Machtkritische Arbeitsprozesse kommen aus der Organisationsentwicklung. Hier sind New Work und Soziokratie die Schlagwörter: In dem Buch *Reinventing Organizations* zeigt Frederic Laloux (2015) anhand von Fallbeispielen, wie soziokratisches Arbeiten bereits seit vielen Jahren in NGOs, Purpose-Organisationen und der freien Wirtschaft umgesetzt wird. Eine Grundlage

hierfür ist die Denkfigur der *Spiral Dynamics*, die ein Entwicklungsmodell von Gesellschaft und Organisationen anhand von Stufen beschreibt. Wenn es um Veränderungsprozesse, Führungsfragen, Kulturwandel oder Mitarbeiter*innenbindung geht, machen die *Spiral Dynamics* Wertesysteme sichtbar und greifbar. Denn die wenigsten Kulturinstitutionen können ihre Organisationskultur definieren oder detailliert und verständlich beschreiben. Mit *Spiral Dynamics* lassen sich sowohl individuelle Werte als auch Werte von Unternehmen/Organisationen messbar machen (vgl. auch Witting, Brand und Krumm 2020): Jede Stufe hat für eine bestimmte Zeit ihre Berechtigung, keine ist jedoch auf Dauer angelegt. Die soziale, kulturelle und politische Umwelt (Gesellschaft) der Organisationen verändert sich stetig und wenn sich die Organisationsstruktur und die Arbeitsweisen nicht mitverändern, sondern auf einer Entwicklungsstufe verharren, sind sie nicht mehr zeitgemäß. Sie hören auf zu adaptieren, also Neues in sich aufzunehmen und zu verarbeiten, sie reproduzieren sich selbst.

Das *Spiral Dynamics*-Modell (Laloux 2015: 11ff.) kann Veränderungspotenziale und -hebel auf der jeweiligen Stufe aufzeigen. Laut dem Modell agieren die großen Staatsopern und Museen traditionell-konformistisch, Beispiele oder Metaphern für diese Stufe sind das Militär, die Katholische Kirche oder der Verwaltungsapparat. Laloux beschreibt sie wie folgt: Es gibt starre, formalisierte Stellenbeschreibungen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, an deren Spitze die Leitung oder eine bestimmte Klasse von Machthaber*innen steht. Entscheidungen werden top-down gefällt, Narrative der Selbstverwirklichung, des Genies und der künstlerischen Freiheit sind prägend. Der Fokus liegt auf Tradition, Konservierung und Bewahrung: So zeigen Galerien nur eine bestimmte Epoche und haben sich darauf spezialisiert. In Staatstheatern wiederholen sich die »Zauberflöte«, »Schwanensee« oder der »Ring der Nibelungen« und Museen sperren die Geschichte in Dauerausstellungen mit Vitrinen von stereotyp dargestellten Kulturen (»Völkerkunde«). Gemeinsam reproduzieren sie eine eurozentristische Perspektive auf Kunst und Kultur und damit auf die Gesellschaft insgesamt. Stabilität ist der zentrale Wert. Auswirkungen sind fehlende Agilität und das langfristige, langsame und formale Arbeiten – die Innovations- und Adaptionskraft fehlt. Die Machtpyramide behindert horizontale Arbeitsflüsse und die Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft, die sich in diese festen Strukturen einfügen müsste und damit auch exkludiert wird. Diversität dient – wenn überhaupt – der Dekoration und darf nur in zeitlich befristeten, einmaligen Projekten umgesetzt werden. Aufgrund der Zentralisierung der Macht auf die Hausleitung

liegt dort auch der Hebel der Veränderung für den Übergang in die nächste Stufe. Der Wechsel in ein neues Wertesystem gelingt, wenn Hausleitungen die Identifikation mit ihrem eigenen Ego überwinden und lernen, weitere Perspektiven zuzulassen.

Einige freie Theater oder soziokulturelle Zentren befinden sich dagegen auf der postmodernen pluralistischen Entwicklungsstufe – wie auch viele gemeinnützige Organisationen und linke Bewegungen. Metapher ist hier die Familie. Der Fokus liegt auf gemeinsamen linksalternativen Werten, individueller Ermächtigung und der Lockerung starrer Hierarchien zugunsten von Mitbestimmung. Entscheidungen werden im Konsens oder nach dem Mehrheitsprinzip gefällt. Oft wird davon geträumt, Hierarchien endlich ganz abzuschaffen, schließlich sind ja alle gleich. Konsequenterweise wird das aber meist nicht umgesetzt, die letzte Entscheidungsmacht obliegt auch hier der in der Regel immer noch vorhandenen Pyramidenspitze. Im Programm dieser freien Theater oder soziokulturellen Zentren finden sich feministische Stücke, ab und zu ein sogenanntes Bürger*innentheater mit »Laien« oder mal ein Voguing-Kurs, bei dem die Problematik kultureller Aneignung nicht bedacht wird. Vorherrschende Probleme dieser Stufe sind Ineffektivität und ewige Teamsitzungen und Diskussionen, denn es sollen ja alle mitbestimmen dürfen. Am Ende kommt es dennoch häufig zu keinem Ergebnis, da es zwar viele Besprechungen, aber keine klaren und zielführenden Meeting-Praktiken gibt. Macht und Hierarchien werden zwar formell abgelehnt, sind aber dennoch informell wirksam. Daher gibt es auch ungelöste Konflikte – ungelöst, weil es kein Beschwerde- oder Konfliktmanagement gibt. Auch Diversity-Kompetenzen und das Bewusstsein für strukturelle Macht bzw. die Reproduktion von Machtverhältnissen fehlen den Mitarbeitenden meist, daher stellt sich auch in diesen Strukturen die gewünschte Diversität nicht ein. Die Stadtgesellschaft wird als Zielgruppe definiert, ihre Kunst und Kultur werden aber nicht wirksam, da als defizitär definiert. Positiv ist, dass die postmoderne Stufe wirkungsvoll ist beim Einreißen alter Strukturen. Leider ist sie aber noch zu wenig effektiv beim Ausformulieren praktikabler Alternativen.

Eine Organisation kann sich nicht weiter entwickeln als die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet, denn Führungskräfte sind diejenigen, die Strukturen, Praktiken und Arbeitskulturen bewusst oder unbewusst etablieren und kommunizieren. In Veränderungs- und Öffnungsprozessen spielt die Führungsebene also eine entscheidende Rolle. Wie geht also zeitgemäßes »Führen« im Kulturbetrieb? Sind selbstgeführte Teams

ohne klassische Vorgesetzte möglich? Und wie funktioniert soziokratische Selbstorganisation ohne starre Organigramme?

Selbstorganisiertes Arbeiten bedeutet nicht, dass Mitarbeitende sich selbst überlassen sind und in einem machtfreien Raum agieren, vielmehr wird ein kreativer Gestaltungsfreiraum in einem sicheren, weil klaren Arbeitsrahmen ermöglicht.¹¹ Freiheiten für das Erarbeiten von Ideen und konkreten Inhalten werden klar definiert und die Potenziale der Mitarbeitenden können sich möglichst gut entfalten, um in der Organisation genutzt werden zu können. Auch Führungspositionen werden agil und nicht auf Dauer vergeben. Die mitarbeitende Person, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Verantwortung über ein Vorhaben oder eine Kunstproduktion übernehmen möchte, hat für eine vereinbarte Dauer die Führung inne. Führung definiert sich auch nicht (mehr) über Dominanz, Ego und künstlerische Selbstverwirklichung, sondern darüber, Mitarbeitenden Orientierung zu geben, ihnen zuzuhören und sie bei Ideen, Herausforderungen und Aufgaben zu unterstützen. Eine Führungskraft ist methodisch in der Lage, Entscheidungen herbeizuführen und innerhalb der Organisation klar zu kommunizieren. Sie ist kritikfähig, hat eine Feedbackkultur sowie Fehlerfreundlichkeit etabliert und lebt dies auch vor. Die wichtigsten Kompetenzen sind, sich als Führende*r in einer Kulturinstitution stetig selbst zu reflektieren, zuverlässig zu sein und Handlungsklarheit zu bieten sowie Zusagen zu machen und sich auch daran zu

11 Der Begriff »psychologische Sicherheit« wurde mit der Studie von Amy Edmondson 1999 in der Arbeitswelt relevant. Sie beforschte Teams in einem Krankenhaus und stellte fest, dass sich kreative, leistungsstarke und stabile Teams durch die Offenheit gegenüber Fehlern und eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit auszeichneten. Psychologische Sicherheit heißt nicht immer nur »nett« zueinander sein. Es dürfen auch kritische Perspektiven geäußert werden. Dabei soll aber immer auf einen diskriminierungssensiblen und wertschätzenden Umgang geachtet werden. Jede*r bekommt in Teamsitzungen gleich viel Redeanteil. Das muss nicht in jedem Meeting gleich verteilt sein, aber sich über einen gewissen Zeitraum ausgleichen. Es herrscht ein Klima des sozialen Mitgefühls, das ein gegenseitiges Verständnis erzeugt. Und es herrscht eine hohe soziale Sensibilität vor; die Mitglieder des Teams können sich in die Anderen einfühlen und achten auf deren Bedürfnisse. Fehler werden als Lernfeld gesehen. Lösungen werden gesucht, nicht Schuldige, Neugier und Experimente werden gefördert, individuelle Stärken, Talente und Fähigkeiten werden geschätzt. In einem Team verfügt jede*r über eigene Talente, Perspektiven und Erfahrungen, diese werden erkannt und aktiv gefördert. Der Fokus geht weg von einer defizitären hin zu einer stärkeorientierten Sichtweise auf Menschen (vgl. Edmondson 2020).

halten. Führungskräfte gehen tolerant, diskriminierungssensibel und wertschätzend mit unterschiedlichen Meinungen, Erfahrungen und Perspektiven um und machen es sich zur Aufgabe, Multiperspektivität in der Arbeitspraxis sichtbar zu machen. Das Ego des Einzelnen tritt hinter das Wissen und die Kompetenzen der Vielheit zurück.

Eine Führungskraft definiert sich also nicht mehr als große*r Vordenker*in und Kontrollinstanz (Mikromanagement), sondern als eine Person, die lernt, mit Kolleg*innen in Beziehung zu streiten und Impulse zu geben, sodass das Team, dessen Teil sie ist (und nicht an deren Pyramidenspitze sie steht), bestmöglich mit dem Vorhaben weiterkommt und es möglichst zufriedenstellend abschließen kann. Nach Abschluss eines Vorhabens oder einer Kunstproduktion wird entschieden, wer als nächster eine Führungsrolle einnehmen kann oder möchte. Statt eines starren Pyramiden-Organigramms entsteht eine agile Netzwerkstruktur von soziokratischen Kreisen, die in Beziehungen zueinanderstehen.

Entscheidungen werden soziokratisch, im Konsent und anhand von Widerstandsabfragen getroffen statt durch eindimensionale Machtkaskaden und Konsens.¹² Ziel ist es, Entscheidungen so zu treffen, dass sie von möglichst vielen Menschen unterstützt und getragen werden und niemand überstimmt wird: *Is it good enough for now, and safe enough to try?* Dieser Prozess öffnet den Raum, das Ego wie seine Ängste zu überwinden und der Multiperspektivität zu vertrauen. Neue Kunst und neue Kollaborationen entstehen. Der eurozentrische Kunstkanon tritt langsam, aber stetig in den Hintergrund, da Kunst von vielen definiert werden kann und nicht mehr nur von einer *weißen*, akademisch gebildeten Klasse. Manchmal bedarf es im Kontext vieler konkurrierender Egos innerhalb der Kultureinrichtungen vor allem der Bescheidenheit, um Diversität und kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. Der wahre Genius von Institutionen stellt sich ein, wenn Mitarbeitende befähigt werden, über sich hinauszuwachsen und Ergebnisse zu erreichen, die sie alleine nie geschafft hätten.

12 Siehe <https://newworkglossar.de/wie-funktionieren-entscheidungen-nach-dem-konsent-prinzip/> (letzter Zugriff am 1.2.2024).

»Common Grounds«: Impulse und Grundlagen für Öffnungen und Zusammenarbeiten in der diversitätssensiblen Kulturarbeit

Die hier im Folgenden aufgeführten neun Impulse können als Orientierungshilfe dienen, innerhalb des Kulturbetriebs eine größere Awareness für die aufgezeigten Probleme zu schaffen. Sie können als kritische Leitlinie verstanden werden, um eigene Projekte und Öffnungsprozesse zu analysieren und zu verbessern. Sie stellen aber lediglich eine Grundlage dar und bedürfen der kontextuellen Adaption und Erweiterung. In diesem Sinne sind sie nicht als Checkliste zu verstehen, die nur Punkt für Punkt abgearbeitet werden muss: Jeder Öffnungsprozess kreiert über den Zeitraum der Öffnung neue Dynamiken, die immer wieder einen Abgleich mit den hier vorgelegten Grundlagen erfordern. Je nachdem, welche Akteur*innen, Institutionen und Initiativen involviert sind, ist es entscheidend zu bedenken, dass Öffnungsprozesse häufig Jahre brauchen bzw. nie abgeschlossen sind. Die erlernten Strukturen und konservierten Formen von Kulturarbeit, die sich über Jahrzehnte, zum Teil Jahrhunderte verfestigt haben, lassen sich nicht von heute auf morgen transformieren, hierzu braucht es Initiative, Zeit und Ressourcen allem voran von den Personen im Betrieb, die diese Privilegien innehaben. Öffnungsprozesse müssen außerdem von professionellen diversitätssensiblen Prozessbegleiter*innen gesteuert werden.

Was müssen Menschen, die in Kultureinrichtungen angestellt sind, beachten, wenn sie Expertise von außen einholen, Expertise von Menschen, die mit Rassismus konfrontiert sind?

1. Faire Bezahlung und Arbeitsbedingungen

Honorare werden sehr ungleich gehandhabt. Professor*innen oder bekannte Persönlichkeiten der weißen Mehrheitsgesellschaft aus Kunst und Kultur (mit ohnehin hohem Einkommen) bekommen für eine Keynote oder einen Auftrag vergleichsweise deutlich mehr Honorar als meist weniger bekannte Expert*innen of Color. Expert*innen of Color werden sogar oft auf Ehrenamtsbasis angefragt und gar nicht vergütet. Dies ist eine Reproduktion der strukturell rassistischen Machtverhältnisse und der vielfach prekären Arbeitssituation von Expert*innen of Color. Dabei bringen sie in der Regel sogar Doppel- oder Mehrfachexpertisen mit: Zur Fachexpertise kommen Migrations- und internationale Erfahrungen sowie Expertisen aus dem und über den Globalen Süden hinzu, was in unserer heutigen digitalisierten und global vernetzten

Welt wichtig ist und nicht so einfach von Menschen mit einem Migrationsdefizit angeeignet werden kann. Besonders aus einer dekolonialen Perspektive heraus zeigt sich, wie die Dynamiken des Kolonialismus bis in die Gegenwart hinein die Arbeitsteilung und Wertschätzung gegenüber denjenigen bestimmen, die von der imaginierten Norm abweichen, indem sie aus dem Globalen Süden kommen oder als BIPOC positioniert sind. Sie werden in dieser Dynamik wie eine auszuschöpfende Ressource behandelt, die aber keine Zukunft in der Institution haben soll, in die sie vorübergehend hereingegeben werden. Hierzu braucht es eine nachhaltige Verantwortung, die sich auch monetär und beruflich zukunftsorientiert ausdrücken muss.

2. Power Sharing

Etablierten Kulturinstitutionen stehen große Räumlichkeiten mit aufwändiger technischer Ausstattung sowie öffentliche Gelder und der Zugang zu weiteren Förderstrukturen zur Verfügung – das sind wichtige Ressourcen, die auch ohne großen finanziellen Aufwand mit der Zivilgesellschaft und marginalisierten Kulturakteur*innen geteilt werden können. Ihnen kann im Sinne des Power Sharing die Bühne geboten und Technik, Veranstaltungssupport sowie Öffentlichkeitsarbeit bereitgestellt werden. Im besten Fall ist dies eine Win-Win-Situation für alle, da so Themen- und Zielgruppenerweiterungen ermöglicht werden. Konsequentes Power Sharing bedeutet, dass Ressourcen in Berücksichtigung intersektionaler Ausschlüsse sowie diskriminierungskritisch und diversitätssensibel abgegeben werden. Deshalb sollte dies themenunabhängig ermöglicht und nicht an bestimmte (Teilhabe)Bedingungen geknüpft werden. So können viele verschiedene Standpunkte und Perspektiven gezeigt werden und Kunst oder Objekte neu und vielstimmig eingeordnet werden. Es wird neues Wissen generiert.

3. Stetige Reflexion des Kunst- und Kulturbegriffs

Kultur- und Kunstinstitutionen vertreten überwiegend eine eurozentristische und bildungsbürgerliche Perspektive auf Kunst und Kultur. Häufig liegt dem eine intransparente festgeschriebene Perspektive zugrunde, die aufgrund patriarchaler und historisch gewachsener, z.T. kolonialer Machtverhältnisse reproduziert wird. Die Prägung dieser Begriffe obliegt dabei überwiegend der weißen Mehrheitsgesellschaft. Daher sollten Kulturinstitutionen regelmäßig folgende Fragen reflektieren: Welches Verständnis von Kunst und Kultur liegt

unserer Arbeit zugrunde? Wen schließen wir damit aus? Wer darf die Kunst in unserem Haus machen? Wer definiert damit Kultur? Was ist »gute« Kunst? Die Ergebnisse werden dann transparent und für die Gesellschaft zugänglich gemacht. Aufgrund kolonialer Kontinuitäten ist das Kunstverständnis verzerrt. Wenn die Kunst nicht-weißer Menschen und von Nicht-Akademiker*innen in den Kulturbetrieben gezeigt wird, sollte dies nachhaltig praktiziert werden mit der Intention, den Kunst- und Kulturbegriff zu diversifizieren und den etablierten Kanon zu transformieren.

4. Neue Förderstrategien und Empowerment

Auch die derzeitigen kommunalen, landes- und bundesweiten Fördermittel für Kunst und Kultur sollten auf eine Nachhaltigkeit der Diversifizierung des Kanons und der Anwendung verschiedener Kunstsparten hin ausgerichtet werden, sodass die Auseinandersetzung nicht oberflächlich bleibt. Dazu bedarf es einer grundlegenden Öffnung der Förderkriterien in Ämtern, Ministerien und Stiftungen, damit insbesondere Bewerbungen strukturell benachteiligter Initiativen und Migrant*innenselbstorganisationen eine Chance auf Teilhabe haben.¹³ Alleine die (Selbst-)Bezeichnung einer Organisation regelt, ob eine Organisation für eine Förderung zugelassen ist oder nicht. Anträge von Migrant*innenselbstorganisationen landen oft in der Abteilung für Integration oder die sogenannte »Interkultur«. Die verlangte Kofinanzierung ist meist sehr hoch und stellt damit eine weitere Barriere da. Es fehlen öffentliche Mittel für Barrierefreiheit, Konzeptions- und Strategiearbeit und für langfristige Öffnungsprozesse. Zudem fehlen nachhaltig finanzierte Empowerment-Strategien und -Angebote für Künstler*innen mit Diskriminierungserfahrungen. Es wäre sehr wichtig, die Vergabe der öffentlichen Mittel an Diversity-Strategien zu knüpfen und von einer divers besetzten Bürger*innen-Jury auswählen zu lassen.

5. Reflexion der eigenen Positionierung und weißer Privilegien

»Wenn du deine Kamera hast und liebst es damit umzugehen, bist du Fotograf*in. Wenn du Stifte hast und du schaffst es, wirklich schöne Momen-

13 Der Empowerment-Kompass von Diversity Arts Culture Berlin kann als Tool für eine Verwaltung oder Stiftung im Öffnungsprozess dienen; siehe: <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/empowerment-kompass> (letzter Zugriff am 1.2.2024).

te einzufangen, dann bist du einfach Künstler*in. Die Mehrheit der Menschen, die künstlerisch und kulturproduktiv sind, haben das nicht studiert. Ein Kunststudium ist ein Privileg [...]. Kunst ist aber auch eine Ausdrucksform und nicht nur eine Disziplin.«

Was Farina Görmar hier beschreibt, zeigt den bewussten Umgang mit Selbstpositionierungen und ihrer Anerkennung. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer bewussten Reflexion des un/sichtbaren Kunst- und Kulturbegriffs und wie dieser durch die Dominanz der weißen Mehrheitsgesellschaft geprägt und historisch gewachsen ist. Die unterschiedlich verteilten Privilegien spielen im Kulturbetrieb eine zentrale Rolle und sollten daher kontinuierlich reflektiert werden. Viele Menschen sind sich ihrer Privilegien, und wie sie diese nicht egozentriert, sondern gesellschaftlich nutzen können, nicht bewusst. Hier bedarf es gerade für Personen in Führungspositionen verpflichtende Anti-Bias- und Critical Whiteness-Trainings, die auch eine emotionale Auseinandersetzung mit dem Thema Privilegien ermöglichen. Zu einer ersten Sensibilisierung können Privilegien-Checks für Menschen, die in Kulturinstitutionen tätig sind, eingeführt werden.¹⁴

6. Beschwerdemanagement

Menschen sind nicht Opfer, sondern sie werden in ihrer Partizipation, in ihrer sozioökonomischen und kulturellen Teilhabe aktiv behindert, in dem sie mit Rassismus und intersektionaler Diskriminierung konfrontiert werden – auch im Kulturbetrieb. Die notwendige Konsequenz und Haltung sollte sein, dass diskriminierende Vorfälle anerkannt, dokumentiert und mit der dafür erforderlichen Fach- und Erfahrungsexpertise bearbeitet werden. Die Realität ist aber, dass in aller Regel ein etabliertes Beschwerdemanagement in der Struktur der Kulturinstitutionen und -verwaltungen fehlt und zum Teil sogar aktiv verhindert wird. Kunst- und Kulturinstitutionen müssen aber einen sogenannten Code of Conduct für ein internes und externes Beschwerdemanagement haben. Damit Konflikte und Rassismusfälle nicht ignoriert werden, braucht es hier einen klaren Ablaufplan. Die zahlreichen Vorfälle im Kunst-

14 Ein Beispiel für einen Privilegien-Check mit Anleitung und Download bietet das Praxis- und Forschungsportal Intersektionalität an: <http://portal-intersektionalitaet.de/fileadmin/Privilegientest.pdf> (letzter Zugriff am 1.2.2024).

und Kulturbetrieb machen es darüber hinaus nötig, dass unabhängige Antidiskriminierungsstellen aufgebaut werden, die mit genügend Ressourcen ausgestattet sind, um in einzelnen Fällen intervenieren und Betroffene durch langwierige Prozesse begleiten zu können.

7. Kritische Auseinandersetzung mit der Geschichte der Kulturinstitution

Viele Kulturinstitutionen agierten bereits in der Kolonialzeit und/oder während des Nationalsozialismus. Sie dienten auch der Identitätsbildung der deutschen Nation in Abgrenzung zu »den Anderen«. Das hat Auswirkungen auf gegenwärtige Arbeitsweisen, Wording, Haltungen und das Verständnis von Kunst, das der Einrichtung zugrunde liegt. Ein transparenter Umgang sowie die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte und der Verflechtungen mit Unrechtsregimen erhöht das Vertrauen in die Kulturinstitution und zeigt die Übernahme von Verantwortung für gegenwärtiges Arbeiten. Diese Aufarbeitung, besonders die der kolonialen Kontinuität, und die notwendigen Konsequenzen, die sich daraus ergeben, stehen in der Mehrheit der Kulturinstitutionen noch an – besonders, wenn sie mit Kulturakteur*innen aus dem Globalen Süden zusammenarbeiten.

8. Fortbildungen und Organisationsentwicklung

Die etablierten Kulturinstitutionen stehen vor sehr tiefgehenden Veränderungsprozessen, wenn sie den Anschluss an die bereits veränderte und komplexer gewordene Gesellschaft nicht noch mehr verlieren und zukunftsfähig werden möchten. Es braucht Workshops zur Sensibilisierung für Machtungleichheitsverhältnisse wie Klassismus, für die Diversität der Gesellschaft und für Barrieren, die Menschen aktiv ausschließen (vgl. Seeck und Theißl 2020). Die daraus folgenden Veränderungs- und Öffnungsprozesse müssen von diversitätssensiblen Organisationsentwickler*innen professionell und langfristig begleitet werden, denn es geht um das Fundament des Kulturbetriebs: die Frage, was eine Kulturinstitution in der Zukunft sein wird und wem sie gehört.

9. Care-Dynamiken des Kunst- und Kulturbetriebes etablieren

Mit Care-Dynamiken beschreiben wir im weitesten Sinne die Fürsorge, die eine Institution mitbringen muss, um Diversität etablieren zu können. Dabei geht es darum, im Blick zu behalten, wie die Arbeitsdynamiken zwischen Menschen, die von Diskriminierung betroffen sind, und privilegierten Menschen gestaltet werden. Die Beschreibungen des un/sichtbaren Kunst- und Kulturbegriffs haben deutlich gemacht, wie diese durch die weiße Mehrheitsgesellschaft geprägt werden und davon abweichende Positionen und Verständnisse sich erst ihren Raum erkämpfen müssen. Hier bedarf es auch einer bewussten Form von Fürsorgearbeit, die von der weißen Mehrheitsgesellschaft getragen wird, und einer Initiative, welche die Mehrarbeit von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen und BIPOC auf emotionaler Ebene mitbedenkt. Die Aufweichung der festgeschriebenen Kanons macht so ein chancengleicheres Verständnis von Kunst und Kultur möglich, bei dem nicht-weiße Menschen nicht erst dafür kämpfen müssen, dass ihre Arbeit als Teil der etablierten Kunst- und Kulturinstitutionen wahrgenommen und akzeptiert wird. Kunst und Kultur kann verletzen und kann ausgrenzen, zum Beispiel, wenn Sexismus und Rassismus auf der Bühne reproduziert werden oder Geschichte eindimensional, ohne persönlichen Bezug zur Diversität der Menschen oder ohne das Bewusstsein der Reproduktion kolonialer Kontinuitäten erzählt wird. Kunst kann aber auch Menschen teilhaben lassen und ein Mittel der Expression, des Auslebens, des Ausprobierens und der Identitätsfindung sein. Kunst kann ein Tool der Heilung sein für Menschen mit Diskriminierungs- und Fluchterfahrungen. Diesen Möglichkeitsraum des Kreativ-Seins sollten Kulturinstitutionen für Menschen eröffnen.

Literatur

- Ahmed, Sara. 2007. »A Phenomenology of Whiteness«. *Feminist Theory* 8 (2): 149–68.
- Ahmed, Sara. 2018. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham: Duke University Press.
- Auma, Maisha M. 2021. *Rassismus: Eine Definition für die Alltagspraxis*. Herausgegeben von Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V.

- Auma, Maisha M. 2022. Vorwort. In: *Rassismus in Institutionen und Alltag der Sozialen Arbeit: ein Theorie-Praxis-Dialog*. Herausgegeben von Birgül Demirtaş, Adelheid Schmitz, und Constantin Wagner, 7–8. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Doharty, Nadena, Manuel Madriaga, und Remi Joseph-Salisbury. 2021. »The University Went to ›Decolonise‹ and All They Brought Back Was Lousy Diversity Double-Speak! Critical Race Counter-Stories from Faculty of Colour in ›Decolonial‹ Times«. *Educational Philosophy and Theory* 53 (3): 233–44.
- Edmondson, Amy. 2020. *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Vahlen.
- Eggers, Maureen Maisha, Grada Kilomba, Peggy Piesche, und Susan Arndt, Hg. 2020. *Mythen, Masken und Subjekte: kritische Weißseinsforschung in Deutschland*. Münster: Unrast.
- Feldman, Hannah. 2014. *From a Nation Torn – Decolonizing Art and Representation in France, 1945–1962*. Durham: Duke University Press.
- Hall, Stuart, Jessica Evans and Sean Nixon, Hg. 2013. *Representation Second Edition*. Los Angeles: Sage.
- hooks, bell. 2020: *Die Bedeutung von Klasse*, Münster: Unrast.
- Jaspers, Lisa, Naomi Ryland und Silvie Horch. 2022. *Unlearn Patriarchy*, Berlin: Ullstein.
- Königswieser, Roswita und Martin Hillebrand. 2019. *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Prasad, Nivedita. 2020. »Rassismus als Realität in akademischen Bildungsinstitutionen«. In *Reflect Racism. Anmerkungen für eine rassismuskritische Praxis.*, herausgegeben von Tuan Tran und Hubert Steiner, 153–66. Münster: Unrast.
- Roig, Emilia. 2021. *Why We Matter. Das Ende der Unterdrückung*. Berlin: Aufbau Verlag
- Said, Edward W. 1978. *Orientalism*. London: Routledge.
- Schofield Clark, Lynn. 2007. »Why Study Popular Culture? Or How to Build a Case for Your Thesis in a Religious Studies or Theology Department«. In *Between Sacred and Profane Researching Religion and Popular Culture*, herausgegeben von Gordon Lynch, 5–20. London; New York: I.B. Tauris.

- Sequeira, Dileta Fernandes. 2015. *Gefangen in der Gesellschaft – Alltagsrassismus in Deutschland: rassismuskritisches Denken und Handeln in der Psychologie*. Marburg: Tectum.
- Sequeira, Dileta Fernandes. 2020. »Rassismus als weltsystemisches Problem – kritische Betrachtungen aus der Psychologie«. In *Reflect Racism. Anmerkungen für eine rassismuskritische Praxis.*, herausgegeben von Tuan Tran und Hubert Steiner, 167-80. Münster: Unrast.
- Seeck, Francis und Brigitte Theißl. 2020. *Solidarisch gegen Klassismus. Organisieren, intervenieren, umverteilen*. Münster: Unrast.
- Sharifi, Azadeh, und Lisa Skwirblies, Hg. 2022. *Theaterwissenschaft postkolonial/dekolonial: eine kritische Bestandsaufnahme*. Bielefeld: transcript.
- Simon, Fritz B. 2021. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Tißberger, Martina. 2017. *Critical Whiteness: Zur Psychologie hegemonialer Selbstreflexion an der Intersektion von Rassismus und Gender*. Wiesbaden: Springer.
- Trouillot, Michel-Rolph. 1995. *Silencing the Past: Power and the Production of History*. Boston: Beacon Press.
- Witting, Sonja, Markus Brand und Rainer Krumm. 2020. *Werte messen. Change erfolgreich gestalten. 21 Praxisbeispiele mit den 9 Levels of Value Systems*. Offenbach: Gabal.

